



متطلبات إدارة الابتكار في الجامعات السعودية

أروى بنت عبدالله الزامل

جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: arzamil@gmail.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات إدارة الابتكار في الجامعات السعودية، وقد شملت ثلاثة أبعاد للمتطلبات هي: (المتطلبات التنظيمية- المتطلبات المادية- المتطلبات الثقافية)، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها تم استخدام المنهج الوصفي المسحي حيث تم بناء أداتا الدراسة، تمثلت الأداة الأولى في الاستبانة وذلك لتشخيص واقع ومتطلبات إدارة الابتكار في الجامعات السعودية في ضوء مؤشر الابتكار العالمي، وقد تم تطبيقها على عينة من القيادات تتألف من (240) قائدا من (العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات، والمديرين في مجال إدارة الابتكار)، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- أظهرت النتائج أن متطلبات إدارة الابتكار في الجامعات السعودية في ضوء مؤشر الابتكار العالمي من وجهة نظر القيادات جاءت بدرجة عالية ، وجاء ترتيب الأبعاد كالآتي: (المتطلبات الثقافية، المتطلبات المادية ، المتطلبات التنظيمية)

- تمثلت أبرز المتطلبات الثقافية في: (نشر ثقافة الابتكار في مجتمع الجامعة، تشجيع الإبداع للوصول للابتكار، تحفيز المبادرة نحو الابتكار، تنمية ثقافة العمل الجماعي، دعم المجموعات البحثية، المساهمة في نشر المعرفة، تقبل المخاطرة في الابتكار وتحمل نتائجها، تشجيع ابتكار منتجات أو خدمات جديدة، عمل المسابقات والمعسكرات الابتكارية).

- تمثلت أبرز المتطلبات المادية في: (توفير التقنيات الحديثة لتطوير الابتكار، رفع مخصصات البحث والتطوير والابتكار، تقييم مالي دوري لأعمال جهات البحث والابتكار، تطوير البنى التحتية، وتوفير منح لدعم الابتكار، إنشاء المزيد من مراكز الابتكار، وضع رسوم موضوعية للخدمات المقدمة من جهات البحث والابتكار).

- تمثلت أبرز المتطلبات التنظيمية في: (تطوير الإجراءات الإدارية للابتكار، رفع مستوى الجامعة عالمياً، تشجيع زيادة براءات الاختراع، تنمية التبادل المعرفي، تشجيع إنتاج المعرفة المبتكرة، إيجاد ميزة تنافسية للجامعة، توطيق التقنية المساعدة على الابتكار، التعاون مع الخبراء، الاهتمام برصانة البحوث، تطوير رأس المال البشري، رفع مستوى الالتحاق بالجامعة نوعياً وكمياً، استقطاب رأس المال البشري، زيادة عدد الكراسي البحثية في الجامعة، رفع نسبة الطلاب الأجانب في الجامعة) .

الكلمات المفتاحية: الابتكار، إدارة الابتكار، الجامعات السعودية.



Requirements for Innovation Management in Saudi Universities

Arwa Abdullah Al-Zamil

King Saud University, Saudi Arabia

Email: arzamil@gmail.com

ABSTRACT

The study aimed to determine the requirements of innovation management in Saudi universities, and it included three dimensions of the requirements: (organizational requirements - material requirements - cultural requirements), and to achieve the objectives of the study and answer its questions, the descriptive survey method was used, where the two tools of the study were built. The first tool in the questionnaire in order to diagnose the reality and requirements of innovation management in Saudi universities in light of the Global Innovation Index. It was applied to a sample of leaders consisting of (240) leaders (deans, agents, heads of departments, directors of departments, and managers in the field of innovation management). The study resulted in a number of results, the most important of which are:

- The results showed that the requirements of innovation management in Saudi universities in light of the global innovation index from the point of view of leaders came to a high degree, and the order of dimensions was as follows: (cultural requirements, material requirements, organizational requirements)
- The most prominent cultural requirements were: (spreading a culture of innovation in the university community, encouraging creativity to reach innovation, stimulating the initiative towards innovation, developing a culture of teamwork, supporting research groups, contributing to the dissemination of knowledge, accepting risks in innovation and bearing its results, encouraging the creation of products or New services, competitions and innovation camps).
- The most important material requirements were: (providing modern technologies for the development of innovation, raising research, development and innovation allocations, periodic financial evaluation of the work of research and innovation bodies, developing infrastructure, providing grants to support innovation, establishing more innovation centres, setting objective fees for services provided by agencies research and innovation).
- The most prominent organizational requirements were: (developing administrative procedures for innovation, raising the level of the university globally, encouraging an increase in patents, developing knowledge exchange, encouraging the production of innovative knowledge, creating a competitive advantage for the university, localizing technology that helps innovation, cooperation with experts, and paying attention to research sobriety. Developing human capital, raising the level of university enrolment qualitatively and quantitatively, attracting human capital, increasing the number of research chairs at the university, raising the percentage of foreign students at the university).

Keywords: innovation, innovation management, Saudi universities.

**المقدمة:**

يمر العالم اليوم بتغيرات متسارعة في مجال العلم والتكنولوجيا والثقافة والاجتماع، وذلك في ظل الثورة الصناعية الرابعة؛ حيث ساهمت في زيادة التحديات التي تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها مما يجعلها في حاجة ماسة الى إيجاد حلول مبتكرة للتحديات التي تواجهها.

إن الابتكار يعد من أهم مقومات البيئة التنافسية العالمية، فالابتكار هو الطرق أو الأساليب الجديدة المختلفة عن الأساليب التقليدية التي تستخدم في عمل أو في تطوير الأشياء والأفكار، وتبدأ جميع الابتكارات بأفكار إبداعية، حيث يحدث الابتكار على هذه الأفكار تغييرات معينة ملموسة في المنتج (اليوبي، زاهد، وحجازي، 1440) وتعد الجامعات من أهم مؤسسات المجتمع المصدرة للابتكار والتي يتجلى فيها أهمية الابتكار ومبادئه حتى يتم خلق قيمة مضافة للجامعة ويتحقق ذلك بوجود ثقافة وقيادة ورؤية داعمة للابتكار. وفي هذا المجال ذكرت دراسة الغامدي والحنيطي (1435) أن مثلث المعرفة يشتمل على التعليم، والبحث العلمي، والابتكار، فالابتكار هو محصلة التعليم والبحث العلمي من خلال الإبداع المعرفي والتوصل إلى شيء جديد في مجالات الأفكار والأعمال والمنتجات أو تطوير وتحسين ما هو قائم، ونقل المعرفة إلى خارج أسوار الجامعات (ص26).

ومن أهم الجامعات العالمية الرائدة في مجال الابتكار جامعات ولاية ماساتشوستس (Massachusetts State) في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تضم تسع جامعات بحثية على رأسها معهد ماساتشوستس للتقنية (Massachusetts Institute of Technology)، وجامعة ستانفورد (Stanford University)، ويقعان ضمن أفضل ثلاث جامعات في العالم كما ورد في تقرير (QS) أفضل الجامعات العالمية لعام 2022 (QS world ranking, 2022) University

وتتمثل هذه الجامعات في مجتمعها المحلي والوطني قوة دافعة للنمو الاقتصادي نتيجة إسهاماتها في تطور دولها، حيث أسهمت في الحصول على براءات الاختراع وإقامة المئات من الشركات الكبرى وجذب الشركات المختلفة.

مصطلحات الدراسة:**الابتكار: Innovation**

الابتكار في اللغة: عرف في المعجم الوجيز بأنه اختراع الشيء وإنشاؤه على غير مثال سابق، أو استحداث وابتكار أساليب جديدة تعوض أساليب قديمة متعارف عليها (رضا، 2002).

الابتكار اصطلاحاً: عرف لدى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Economic Co- Organization for operation and Development, OECD, 2019) بأنه منتج أو عملية جديدة أو محسنة (أو مجموعة منها) تختلف اختلافاً كبيراً عن المنتجات أو العمليات السابقة للوحدة والتي تم توفيرها للمستخدمين المحتملين (المنتج) أو تم وضعها في الخدمة من قبل الوحدة (العملية).

وعرف الابتكار لدى المنظمة الدولية للمعايير (ISO) بأنه "المنتج أو الإجراء الجديد، أو المجدد بشكل مؤثر الذي يتاح للمستخدمين المستهدفين، ويقدم إليهم فوائد تحمل قيمة" (ISO 56000, 2019) ويعرف إجرائياً بأنه عملية تحويل الأفكار أو الأبحاث الجديدة أو المطورة، التي تنتم بالإبداع والقيمة التنموية العالية، إلى منتج أو خدمة أو نموذج عمل، ثم يتم تقديمه إلى المستفيدين.

إدارة الابتكار: Innovation Management

عرف (Pinheiro & Tigre, 2015) إدارة الابتكار بأنها: آلية عمل تهدف إلى تشكيل عمليات الابتكار مما يسهل على المنظمات توليد الأفكار والممارسات والمنتجات الجديدة بصورة منهجية.

وعرفها نجم (2015) إدارة الابتكار بأنها: جهد إداري خلاق من أجل تمكين الابتكار نفسه لتحقيق أغراضه في التوصل إلى الفكرة أولاً، المنتج أولاً، ومن ثم إلى السوق أولاً.

ويعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: مجموعة من العمليات الإدارية في الجامعات تهدف إلى تحويل الابتكار في الأفكار أو الأبحاث الجديدة أو المطورة، التي تنتم بالإبداع والقيمة التنموية العالية، إلى منتج أو خدمة أو نموذج عمل، ثم يتم تقديمه إلى المستفيدين.

مشكلة الدراسة:



إن التوجه العالمي لمجال إدارة الابتكار في السنوات الأخيرة يتضح من خلال توجهات المنظمة الدولية للمعايير (الآيزو) (International Organization for Standardization (ISO)، وهي منظمة متخصصة تتبع الأمم المتحدة (United Nations (UN)، حيث بدأت هذه المنظمة إصداراتها في موضوع إدارة الابتكار عام 2019، وقد شمل أحد هذه الإصدارات (ISO 56000) طرعا لمبادئ إدارة الابتكار وهي عبارة عن ثمانية مبادئ تمثل في مضمونها المنطلقات المطلوبة لتحقيق الفاعلية في إدارة الابتكار، وهذه المبادئ تتمثل في: (قدرة الابتكار على تقديم قيمة مضافة للمؤسسة؛ وجود قيادة مناسبة لتفعيله؛ ووضع رؤية وتوجهات استراتيجية لتوجيهه؛ ونشر ثقافة مناسبة لتحفيزه؛ والاهتمام بالتعاون الداخلي والخارجي لتعزيزه؛ وإدارة المخاطر لحمايته؛ والحرص على التكيف المناسب مع عمل المؤسسة لترسيخه؛ إضافة إلى استخدام أسلوب الأنظمة في دراسته وتقييمه وتطويره).

وقد توصلت دراسة (عوادي، 2015) إلى أن مستوى مخرجات الابتكار والإبداع والمعرفة والتكنولوجيا في الدول العربية ضعيف وبحاجة إلى تطوير وتحسين، وذلك نظرا لعدم فاعلية أنظمة الابتكار بمختلف مؤسساتها مما أضعف من دورها في إنتاج المعرفة، وهذا المستوى المتدني من المخرجات الابتكارية يجعل الدول العربية في تبعية اقتصادية وتكنولوجية لدول العالم المتقدمة، كما أنه لا يوجد نموذج عربي فاعل في إنتاج الابتكار رغم التفوق النسبي للمملكة العربية السعودية والأردن والإمارات العربية المتحدة وقطر.

ويرى (الشرعي، 2005) أنه لكي تؤدي الجامعات دورها، فإنه يتطلب منها الخروج من الإطار التقليدي في أساليب وطرق التدريس والبحث العلمي التي تحد من الإنتاج المعرفي لتركز على عمليات الإبداع والابتكار. وتحرص المملكة العربية السعودية على أن تكون من الدول المتقدمة في مجال الابتكار والتطوير والبحث العلمي والتحول نحو اقتصاد المعرفة وذلك لتكون قوة منتجة لتحقيق النمو المستدام، ويتضح ذلك في أحد محاور رؤية (2030) وهو محور (الاقتصاد المزدهر) الذي يركز على الابتكار في التقنيات المتطورة وريادة الأعمال، من خلال برامج مبتكرة وخطط تنموية تسعى إلى سد الفجوة (رؤية 2030، 2016). إلا أن ترتيب المملكة العربية السعودية في مؤشر الابتكار العالمي، والذي يقيس 129 بلدا في مجال الابتكار وذلك استنادا إلى (80) مؤشرا فرعيا، قد أشار إلى توالي تأخر ترتيب المملكة عبر الأعوام من 2014 إلى 2019 في هذا المجال؛ حيث جاءت المملكة العربية السعودية في المرتبة (38) في عام 2014، وفي المرتبة (43) في عام 2015، وفي المرتبة (49) في عام 2016، وفي المرتبة (55) في عام 2017، وفي المرتبة (61) في عام 2018، وفي المرتبة (68) في عام 2019، وفي المرتبة (66) في عام 2020 وفي المرتبة (66) (2021، GII).

واستنادا إلى ما سبق، تبرز مشكلة هذه الدراسة في تدني مستوى الدول العربية في مخرجات الابتكار، وضعف مساهمة الجامعات في رفع مستوى دولها في الابتكار، ولأهمية دور الجامعات في النهوض بمستوى الدول من خلال إدارة الابتكار وفي ظل عدم وجود دراسات كافية حول متطلبات إدارة الابتكار في الجامعات تأتي هذه الدراسة لبحث متطلبات إدارة الابتكار في الجامعات.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: الابتكار

الابتكار لغة: الابتكار مرده إلى بَكَرَ بُكُورًا بمعنى تقدّم، وبَكَرَ بُكْرًا إلى الشيء بمعنى عَجَلَ، وأَبْكَرَ وبَكَرَ بمعنى تقدّم وأسرع، والبكر والبكر والبكر هو المعجل الإدراك من كل شيء (المنجد في اللغة والاعلام، 2005، ص 46).

وتعرفه منصور، (2018، 20) بأنه هو قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج (فكرة، وسيلة، أداة، طريقة) لم تكن موجودة من قبل، أو تطوير رئيسي لها دون تقليد، بما يحقق نفعاً للمجتمع.

ويرى عبودي (2000) أن الابتكار عبارة عن عملية ترجمة فكرة أو اختراع إلى سلعة أو خدمة تخلق قيمة جديدة، ويجب أن تكون الفكرة قابلة للتكرار بتكلفة اقتصادية معقولة، ويجب أن تلبي حاجة محددة لكل يطلق عليها اسم الابتكار.

ويعرفه Drucker (1998، 18) أنه "تغيير في ناتج الموارد، أي اقتصاديا أو تغيير في قيمة المنتج والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستفيد".

أنواع الابتكار:



صنفها كل من king and Anderson(2004،220) من خلال النظام الاجتماعي الفني Sociotechnical system حيث يتم التصنيف على أنه ابتكار منتج ، أو ابتكار عملية ، وذلك بحسب خصائص الابتكار ذاته ، وبحسب مصدر الابتكار .
والجدول رقم (1) يقدم أمثلة عن كل نوع من هذه النماذج .

جدول رقم (1) : نماذج الابتكار

النظم الاجتماعية	المنتجات والعمليات	خصائص الابتكار	مصدر الابتكار
Damanpour,1990	Damanpour and Gopalakrishnan, 2001	Zaltman, Duncan and Holbek, 1973	Anderson, 1992
فني : منتجات جديدة ، خدمات أو عمليات ترتبط بشكل مباشر لنشاط العمل الابتدائي	منتج : سلعة أو خدمة جديدة يتم تقديمها لمقابلة احتياجات مستخدم خارجي أو سوق خارجي .	مبرمج أو غير مبرمج أياً كان الأمر ، يكون الابتكار مخططاً له مسبقاً (إذ لم تكن الابتكارات مخططة فيمكن عندئذ تقسيمها إلى أنواع ناتجة عن الضغط أو الركود).	طارئ : تكون الابتكارات مبنية على أفكار تبرز بشكل طارئ داخل المنظمة ذاتها .
إداري : التغيرات في العلاقات الاجتماعية والاتصالات والقواعد ، والأدوار ، والإجراءات والهياكل المرتبطة بهم .	عملية : عناصر جديدة يتم تقديمها إلى عمليات الإنتاج أو الخدمات في المنظمة .	مساعد / نهائي : سواء كان الابتكار مقدم بهدف تيسير ابتكار آخر أو اعتباره غاية في حد ذاته .	الإقرار : الابتكارات المنقولة عن منظمات أخرى مشابهة ، غالباً ما تجري عليها تحسينات فيما بعد .
إضافي : الابتكارات التي تعبر الحدود بين المنظمة والبيئة المحيطة .		الأصالة : المدى الذي يكون من خلاله التغيير يتسم بالحدث والمخاطرة .	مفروض : الابتكارات التي تكون المنظمة مجبرة على القيام بها نتيجة لوجود قوة تنظيمية أو قانونية خارجية .

- إدارة الابتكار

تعتبر إدارة الابتكار أحد أهم العناصر التي تساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول والمؤسسات، وتعزيز تنافسيتها واكسابها ميزة تنافسية مستدامة، وذلك بترسيخ أسس الإبداع والابتكار والجودة والتحسين المستمر. وقد أصبحت إدارة الابتكار من المداخل العالمية الحديثة التي تعمل بها الكثير من المؤسسات العالمية بهدف توجيه عمليات الابتكار وزيادة القدرة التنافسية، ويتضح أنه هناك تباين حول بداية ظهور مفهوم إدارة الابتكار، حيث أن الابتكار مرتبط بوجود الإنسان ونشأته فهو عملية مستمرة تتم من خلال الاختراع على غير مثال سابق أو ابتكار طرق مختلفة، والحقيقة أنه هناك اختلاف لدى العلماء والفلاسفة والتربويين وعلماء النفس لفهم ظاهرة الابتكار وتفسيرها، وذلك لتباين منظور كل منهم، وترى منصور (2018، 13) أن الابتكار ظل مفهوماً بعيداً عن الوضوح، ولم تتم دراسته دراسة علمية يتوافر لها قدر من الموضوعية والمنهجية العلمية إلا في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين.

تعريف إدارة الابتكار:

الابتكار من المصطلحات التي تحمل العديد من المعاني وذلك حسب مجال البحث و زاوية الدراسة، فالابتكار لا يقتصر على مجال معين ، بل هناك الابتكار في أساليب التعليم، والابتكار في التكنولوجيا الناتج عن البحث والتطوير، والابتكار في تنمية الاقتصاد ، والابتكار التنظيمي الذي يرتبط بابتكار أساليب الإدارة والتخطيط



والتنظيم، بهدف دعم نظم المؤسسة وتحسين الأداء وتقوية العلاقة بين مختلف اداراتها وتحفيزها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

عرف Khanna (2017، 15) ادارة الابتكار بأنها مدخل شامل لحل المشكلات الادارية والعمل على أساس اطار متكامل لحل المشكلات، وفهم الروابط بين مسارات الابتكار، الفرق التنظيمية، وتطور المنظمة. وعرفت ادارة الابتكار بأنها عملية تهيئة الظروف الوظيفية للمنظمة، والتي ستمكن من تعزيز فرصة حل المشكلات بكفاءة (Motyka، 2017، 350). وذكرت (Amabile, 1988, P.123) أن الابتكار الإداري عبارة عن عملية التطبيق الناجح للأفكار المبدعة .

يتضح من خلال هذه التعاريف أن وظيفة إدارة الابتكار تكمن في استخدام جهودها الإبداعية لتقديم أفكار أو عمليات أو منتجات جديدة، واقتناص الفرص سواء كانت خارجية أو داخلية، وذلك لأجل التميز وخلق ميزة تنافسية.

أهمية إدارة الابتكار

تتمثل أهمية إدارة الابتكار في أنها تشمل كل العمليات الإدارية لتفعيل الابتكار والإبداع في المؤسسات والدول، وهي تعتمد على أدوات وآليات تسمح للمؤسسة من رفع قدرتها الابتكارية والإبداعية بتعزيز أنشطة البحث وتطوير المعرفة التكنولوجية والأساليب التكنولوجية المستخدمة في المؤسسات إضافة إلى التحلي باليقظة التكنولوجية بصفة أساسية، وأن أدوات وعناصر إدارة الابتكار تتمثل في:

- البحث والتطوير: ازدادت أهمية وظيفة البحث والتطوير في المؤسسات والدول المتقدمة، حيث أدركت ضرورة هذه الوظيفة لتوليد أكبر عدد ممكن من الإبداعات والابتكارات خاصة في ظل الحماية القانونية لها، وهو ما جعلها تتوسع في نفقات البحث والتطوير، وهذا ما يتجلى خاصة في المؤسسات الأمريكية واليابانية التي تخصص ميزانيات خاصة لهذه العملية، وتولي عناية كبيرة بها وتفعيل دورها في الحفاظ على نوعية وجودة المنتجات أو الخدمات وبالتالي الحفاظ على تنافسيتها في السوق سواء بالنسبة للمؤسسات أو بالنسبة للدول الرائدة في التجارة الدولية.

ونشاط التطوير يعد نشاطاً هاماً ومكملاً لنشاط البحث حيث أنه يتعلق بالاستثمارات الضرورية التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة وذلك استناداً إلى التجارب والنماذج المنجزة من طرق الباحثين (الجوزي، 2007، 5).

متطلبات ادارة الابتكار :

نذكر (منصور، 2018، 73-74-75) عدة متطلبات للابتكار وهي كمايلي:

1. جعل سياسات الابتكار جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية .
2. التنسيق الجاد للإصلاح الهيكلي.
3. التفتح على التيارات العالمية للابتكار .
4. تعزيز سياسات الابتكار عن طريق تحسين التقنيات والآليات التنظيمية الخاصة بالتقييم .
5. إدخال آليات جديدة لدعم الابتكار ونشر التكنولوجيا عن طريق تشجيع الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص .
6. وضع صيغة قانونية مؤكدة لحقوق الملكية الفكرية .
7. وضع سياسيات تهدف إلى تعزيز وتحسين طاقاتها الابتكارية المحلية ، حيث توفر كل الظروف المناسبة للابتكار الصناعي عن طريق تشجيع اليد العاملة ذات التأهيل العالي.
8. تسهيل حركة المعرفة داخل نظام الابتكار، وتسهيل التعاون بين كل الأطراف المعنية بالابتكار .
9. تشجيع فروع الشركات المتعددة الجنسيات على الاستثمار في البحث والتطوير.
10. تعزيز الروابط بين النظام الوطني للابتكار والنظام الدولي للابتكار والاستفادة من البحث والتطوير المنجز في الخارج .
11. إدماج نشاطات البحث والتطوير داخل المؤسسة (التطوير الداخلي) .
12. عقود اتفاقيات التعاون .



ومن خلال الاطلاع على العديد من الدراسات والمؤشرات العالمية يمكن أن يتم تقسيم متطلبات ادارة الابتكار الى ثلاث متطلبات رئيسية وهي (المتطلبات التنظيمية- المتطلبات المادية- المتطلبات الثقافية) والتي تنفرع من خلالها المتطلبات التفصيلية وهي كما يلي:

- المتطلبات التنظيمية:

- تطوير الإجراءات الإدارية للابتكار بما يساهم في وصول عملية الابتكار الى النتائج المخطط لها.
- استقطاب رأس المال البشري، حيث أن وجود الكفاءات من أهم أركان الابتكار.
- توطيد التقنية المساعدة على الابتكار والعمل على توفير التقنيات الداعمة للابتكار.
- تشجيع إنتاج المعرفة المبتكرة لجميع منسوبي الجامعات من خلال التثقيف وتقديم الحوافز.
- تنمية التبادل المعرفي بين منسوبي الجامعة أو من خارج الجامعة، والعمل على ادارة المعرفة الداعمة للابتكار.
- تطوير رأس المال البشري وذلك باقامة الورش والدورات التدريبية وكل مايساهم في تطوير منسوبي الجامعة في مجال الابتكار.
- زيادة عدد الكراسي البحثية في الجامعة بما يخدم المجالات المطلوبة في الابتكار، بما ينمي مخرجات الجامعة.
- الاهتمام برصانة البحوث وذلك من خلال الاهتمام بجودة البحوث ووضع الشروط المناسبة والمراجعة الدقيقة لضمان جودة الأبحاث ودعمها للابتكار في الجامعات.
- تشجيع زيادة براءات الاختراع من خلال نشر ثقافة الاختراع ومدى أهميتها وتقديم الحوافز المناسبة للمخترعين.
- التعاون مع الخبراء في جميع المجالات التي تدعم الابتكار وخصوصا مجال ادارة الابتكار.
- ايجاد ميزة تنافسية للجامعة وذلك من خلال العمل على جودة المخرجات أو الابتكار في البرامج والأنظمة أو استقطاب المتميزين بما يساهم في دعم المتطلبات التنظيمية لادارة الابتكار.
- رفع مستوى الجامعة عالميا، وذلك من بالعمل على تحقيق الجامعة مستويات متقدمة في المؤشرات العالمية.
- رفع مستوى الالتحاق بالجامعة نوعيا وكميا، ويكون نوعيا من خلال رفع مستوى الملتحقين بالجامعة، وكميا من خلال قبول المزيد من الطلبة وزيادة البرامج التعليمية الجيدة التي تحقق أهداف وتطلعات الجامعة.
- رفع نسبة الطلاب الأجانب في الجامعة، بما يدعم التنوع الفكري والثقافي، وكذلك رفع التصنيف العالمي حيث أن هناك بعض التصنيفات تضمن نسبة الطلاب الأجانب في تصنيف الجامعات.

- المتطلبات المادية:

- رفع مخصصات البحث والتطوير والابتكار، حيث أن الدعم المادي يساهم في كم ونوع الأبحاث والابتكار ويساهم في التطوير.
- تطوير البنى التحتية حتى تلبي احتياجات مجتمع الجامعة بما يخدم الابتكار ويعكس إيجابا على المخرجات، وتعد البنية التحتية من المؤشرات الهامة التي يؤخذ بها في تصنيف الجامعات عالميا .
- إنشاء المزيد من مراكز الابتكار بما يخدم حاجة مجتمع الجامعة ويحقق الهدف من هذه المراكز.
- توفير التقنيات الحديثة لتطوير الابتكار لضمان أفضل المخرجات.
- وضع رسوم موضوعية للخدمات المقدمة من جهات البحث والابتكار حتى توفر استدامة مالية للجهات.
- توفير منح لدعم الابتكار بما يخدم المجالات المطلوبة في الابتكار ويساهم في مخرجات الجامعة.
- عمل تقييم مالي دوري لأعمال جهات البحث والابتكار لمعرفة نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

- المتطلبات الثقافية:



- نشر ثقافة الابتكار في مجتمع الجامعة وجعل الابتكار جزء لا يتجزأ من وظائف الجامعة.
- تنمية ثقافة العمل الجماعي حيث أنه وسيلة لتبادل الخبرات، وتحقيق الأهداف وزيادة الابتكار.
- المساهمة في نشر المعرفة، حيث أن توفر المعلومات والبيانات والمعرفة هي وسيلة أساسية للوصول الى الابتكار.
- تحفيز المبادرة نحو الابتكار من خلال تشجيع منسوبي الجامعة وتبسيط عملية الابتكار.
- دعم المجموعات البحثية، التي تتكون من مجموعة من الباحثين من تخصصات متنوعة ومتكاملة، بما يساهم بإنجاز أبحاث متميزة ومفيدة.
- تشجيع الابداع للوصول للابتكار، حيث أن معظم الابتكارات تبدأ بفكرة مبدعة حتى تصل الى المنتج المبتكر.
- تقبل المخاطرة وتحمل نتائجها، حيث أن الكثير من الابتكارات فيها نسبة مخاطرة وذلك لأنها حديثة ولم تتم تجربتها على مدى واسع.
- تشجيع ابتكار منتجات أو خدمات جديدة تكون مخرجات ذات قيمة.
- عمل المسابقات والمسابقات الابتكارية لتشجيع الابتكار وتحفيز المبتكرين وتحقيق التنافسية.

الدراسات السابقة

دراسة السلامي (2019) بعنوان: "إدارة الابتكارات بالجامعات السعودية كمدخل لتعزيز مصادر تمويلها: تصوير مقترح" هدفت الدراسة الى التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة الابتكارات، والتي تتضمن: تصميم الابتكارات وتطويرها وتنفيذها وتسويقها والرقابة وإرجاع الأثر للابتكارات بالجامعات السعودية كمدخل لتعزيز مصادر تمويلها، ومعرفة درجة توافر متطلبات تطبيق عمليات الابتكار لتعزيز مصادر الدخل بالجامعات السعودية، وتقديم تصور مقترح لإدارة الابتكارات بالجامعات السعودية لتعزيز مصادر تمويلها، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدم أداة الاستبانة لجمع المعلومات، وتكونت العينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات التالية (الامام محمد بن سعود، الملك عبدالعزيز، الملك فيصل، جازان، حائل)، وبلغ مجموع العينة (1705) عضو هيئة تدريس. وقد توصل البحث الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود ممارسة لعمليات إدارة الابتكارات بالجامعات السعودية بدرجة متوسطة لعمليات تصميم وتطوير وتنفيذ وتسويق الابتكارات، وبدرجة ضعيفة لعمليتي الرقابة وإرجاع الأثر، وأشارت النتائج الى أن درجة توافر المتطلبات المادية والبشرية لإدارة الابتكارات بالجامعات كانت متوسطة، ودرجة توافر المتطلبات التقنية بدرجة ضعيفة، كما أشارت النتائج الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في ممارسة عمليات إدارة الابتكار تبعاً لمتغيرات: (الجامعة، التخصص، الخبرة في التدريس)، ووجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة توافر متطلبات عمليات إدارة الابتكار تبعاً لمتغيرات: (الجامعة، التخصص، الخبرة في التدريس).

دراسة (Alhusseini) (The impact of leadership style on innovation in Iraq's higher education institutions : the role of knowledge sharing) (2014) القيادة على الابتكار في مؤسسات التعليم العالي العراقية: دور تبادل المعرفة، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على الابتكار من خلال الدور الوسيط لتقاسم المعرفة والاختلافات بين هذه التأثيرات في مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة في العراق. وقد تم اتباع نهج مختلط الأساليب (الكمي والنوعي) وذلك لاختبار العلاقات السببية بين القيادة التحويلية وتقاسم المعرفة والابتكار. ثم أجريت 10 مقابلات مع قادة مؤسسات التعليم العالي لشرح النتائج غير المتوقعة من المرحلة الكمية فيما يتعلق بالاختلافات في ممارسة القيادة التحويلية وعلاقات التأثير. وقد توصلت الدراسة الى أن تبادل المعرفة يلعب دوراً محورياً في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار، وأن القيادة التحويلية ستكون مثالية في سياق تعليمي، وتعزيز أنشطة تبادل المعرفة والتأثير على الابتكار في القطاعين العام والخاص. وكشفت المقابلات أوجه التشابه والاختلاف بين مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة العراقية من حيث علاقات التأثير. وقد توصلت الدراسة الى أهمية (نظرية الدور الوسيط) لتقاسم المعرفة في دعم العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار. كما أنها توفر فهماً أفضل لهذه العلاقات في البيئة التعليمية داخل البلدان النامية، وتظهر النتائج أن قادة التعليم العالي الذين يتطلعون إلى وضع استراتيجيات لتحقيق الابتكار سيستفيدون من توسيع جهودهم في تعزيز ممارسات تبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس.



دراسة (Management innovations : Their adoption, diffusion and high-fidelity adaptation) (2016) هدفنا الدراسة الى دراسة حالة من خلال التركيز على التسلسل الزمني لابتكار الإدارة واستخدام البيانات الأرشيفية لاستكشاف التغيير في المنظمات من أجل تبني الابتكار الإداري، وتناولت أسئلة البحث الارتباط بالمحتوى، ومنهج النشر وأداء الابتكار الإداري. وقد استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة لتطوير والتحقق من إطار الابتكار للإدارة داخل المنظمة من خلال سبع مراحل والتي تستخدم لتمييز دورة حياة الابتكارات الإدارية وأيضاً تصنيف محتوى الابتكار الإداري الذي يستخدم لتمييز المحتوى الخاص بهم. وقد توصلت الدراسة الى أن دور وتأثير القيادة العليا ودعم المدير المباشر يعزز نتائج شرعية الابتكار الإداري وكذلك إجراءات وكلاء التغيير الداخلي لتكون مفيدة في الحفاظ على مستوى عال من التوافق. كما يتم تعزيز الدقة في الابتكار الإداري من خلال مشاركة المستفيدين في نظام إدارة الأداء العالمي بمكوناته من الإستراتيجية ومصفوفة نشر السياسة ومراجعة الأداء الأسبوعية.

دراسة عوادي(2015) بعنوان: "دور إدارة الابتكار في تحسين مستوى الابتكار والإبداع في الدول والمؤسسات العربية"، هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الابتكار في الدول العربية، ومقارنته بمستوى الابتكار في دول نامية أخرى، وهذا لضمان الاستفادة من تجارب هذه الدول في تطوير هذه العملية، وتحليل مدى كفاءة إدارة الابتكار في هذه الدول في تحسين مستوى الإبداع والابتكار بها ومؤسساتها، وقد تم الاعتماد على تقارير عالمية لقياس مستوى الابتكار وهو مؤشر الابتكار العالمي (GII)، وقد تم قياس وتحليل مستوى الابتكار (المدخلات- المخرجات- الشامل) في ثلاث مناطق وهي الدول العربية، دول آسيا الغربية والوسطى النامية، دول أمريكا الجنوبية، وقد توصلت الدراسة الى تحقق فرضيات الدراسة وهي: أن مستوى الابتكار الشامل في الدول العربية يساوي مستوى الابتكار الشامل في باقي الدول النامية، بالإضافة الى ذلك بينت الدراسة ضعف الابتكار الشامل في المؤسسات والدول العربية، وأن أنظمة إدارة الابتكار فيها غير فاعلة في تحسين مستوى الابتكار بها.

دراسة عساف(2018) بعنوان: "مؤشرات إدارة الابتكار في جامعتي الأزهر والإسلامية بمحافظة غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وسبل تفعيلها"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مؤشرات إدارة الابتكار في جامعتين (الأزهر، الجامعة الإسلامية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وسبل تفعيلها، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع مؤشرات إدارة الابتكار تعزى إلى المتغيرات: (النوع، الكلية، سنوات الخدمة). واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بتطبيق أداة استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على (4) مجالات، على عينة مكونة من (200) عضو هيئة تدريس من (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية) بمحافظة غزة، وأظهرت النتائج أن درجة التقدير الكلية لأفراد العينة لواقع مؤشرات إدارة الابتكار كانت (75.94%) وهي درجة كبيرة، حيث احتل المجال الثاني (الذكاء والتفكير النظامي) على المركز الأول بنسبة (77.77%)، يليه المجال الرابع (الجودة والرؤية المستقبلية) على المركز الثاني بوزن نسبي (76.98%) يليه المجال الأول (الإبداع والاستثمار المكثف) على المركز الثالث بوزن نسبي (75.63%)، وأخيراً المجال الثالث (النمط العقلي المتنوع) على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (73.37%). وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدة خاصة في كل جامعة متخصصة في إدارة الابتكار.

أسئلة الدراسة:

- ماهي متطلبات إدارة الابتكار في الجامعات ؟
- ما المتطلبات التنظيمية لإدارة الابتكار في الجامعات؟
- ما المتطلبات المادية لإدارة الابتكار في الجامعات؟
- ماالمتطلبات الثقافية لإدارة الابتكار في الجامعات؟

أهداف الدراسة:

- 1- الكشف عن متطلبات إدارة الابتكار في الجامعات.
- 2- تقديم مقترحات لإدارة الابتكار في الجامعات.

**أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين:

- 1- **من الناحية النظرية:** قد تسهم هذه الدراسة في توضيح مجال من المجالات الادارية العالمية الحديثة وهي إدارة الابتكار، وتوضيح مفهوم إدارة الابتكار، ثم دراسة متطلباتها في الجامعات.
- 2- **من الناحية التطبيقية:** تقدم هذه الدراسة مقترحات لإدارة الابتكار في الجامعات، وتوضح للكادر الأكاديمي وصناع القرار في الجامعات من أجل اتخاذ القرارات المناسبة التي توائم بين مخرجات الجامعات مع التوجهات والممارسات العالمية. وتشجع نتائج الدراسة الباحثين في الإدارة التربوية على إجراء المزيد من الأبحاث في المواضيع التي ستوصي بها الدراسة.

حدود الدراسة:**- الحدود الموضوعية:**

تركز هذه الدراسة على تحديد متطلبات إدارة الابتكار في الجامعات السعودية، وتقديم مقترحات لإدارة الابتكار في الجامعات.

- الحدود المكانية:

طبقت هذه الدراسة على الجامعات السعودية التالية:

- جامعة الملك سعود.
- جامعة الملك عبد العزيز.

- الحدود الزمنية:

طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 1443-1444.

- الحدود البشرية:

طبقت هذه الدراسة على العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات والاداريين في مجال إدارة الابتكار في جامعة الملك سعود، و جامعة الملك عبد العزيز.

منهج الدراسة:

استنادا على مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأسئلتها، والبيانات التي تحتاج إليها، فإن المنهج المناسب لها هو المنهج الوصفي المسحي.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة طبقية تناسبية عشوائية من مجتمع الدراسة، بحيث يكون حجم العينة متناسبا مع مجتمع كل جامعة، وبناء على جدول العينات لدى مورغان وكريس (Morgan & Krejcie، 1970) فإن العينة للمجتمع الذي يبلغ (700) تكون (248) قائد أكاديمي.

نتائج الدراسة:**الأساليب الاحصائية لتحليل البيانات:**

تم تحديد الأسلوب الاحصائي المناسب لتحليل بيانات الدراسة واستنتاج العلاقات المطلوبة حيث أن طبيعة الدراسة تقتضي إجراء المعالجة الاحصائية للبيانات التي سيتم الحصول عليها بغرض تفسير البيانات وفهمها، أثناء الدراسة الميدانية وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS وستتم المعالجة الاحصائية باستخدام الأساليب الاحصائية التالية:

- 1- معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للتحقق من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة.
- 2- معامل ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach Coefficient) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- 3- التكرارات والنسب المئوية، لوصف أفراد الدراسة وعينتها تبعاً لمتغيرات الدراسة وتحديد نسبة استجاباتهم.
- 4- المتوسط الحسابي، لترتيب إجابات أفراد الدراسة وعينتها على عبارات الاستبانة.
- 5- الانحراف المعياري، للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد الدراسة وعينتها لكل عبارة من عبارات الاستبانة عن متوسطها الحسابي.



- عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

- ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ويوضح الجدول رقم (2) قيمة معامل الثبات لكل جزء من أجزاء الاستبانة.

الجدول (2) قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة

معامل الثبات	المحور
0.886	المتطلبات التنظيمية لإدارة الابتكار
0.865	المتطلبات المادية لإدارة الابتكار
0.893	المتطلبات الثقافية لإدارة الابتكار
0.948	متطلبات إدارة الابتكار

ويتضح من الجدول رقم (1) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

- الاستبانة بصورتها النهائية:

- تكونت الاستبانة من (30) عبارة مقسمة على ثلاثة أبعاد، والاجابات موزعة وفقا لمقياس ليكرت الرباعي، لمعرفة متطلبات ادارة الابتكار في الجامعات السعودية في ضوء مؤشر الابتكار العالمي، وهي (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات المادية، المتطلبات الثقافية)

- سلم الاجابة على أداة الاستبانة:

- لتسهيل تفسير النتائج، وزعت الاجابات في كل عبارة وفقا لمقياس ليكرت الرباعي (موافق بشدة=4، موافق=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1) وتم تصنيف الاجابات الى أربع فئات متساوية المدى، من خلال المعادلة التالية: طول الفئة=(أكبر قيمة- أقل قيمة)÷ عدد بدائل الأداة=(4-1)÷4=0.75، لنحصل على التصنيف الآتي:

المتوسط	درجة الموافقة	درجة الواقع أو المتطلب
4 - 3.26	موافق بشدة	عالي- كبير
3.25 - 2.51	موافق	متوسط
2.50 - 1.76	غير موافق	منخفض
1.75 - 1	غير موافق بشدة	منخفض جدا

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	4	3	2	1



- صدق الاتساق الداخلي:
للتأكد من تماسك العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه نقوم بقياس صدق الاتساق الداخلي للأداة من خلال بيانات استجابات أفراد الدراسة بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

جدول (3) معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

م	معامل الارتباط		
	متطلبات إدارة الابتكار		
	المتطلبات التنظيمية لإدارة الابتكار	المتطلبات المادية لإدارة الابتكار	المتطلبات الثقافية لإدارة الابتكار
1	**0.638	**0.752	**0.607
2	**0.583	**0.821	**0.671
3	**0.653	**0.873	**0.686
4	**0.678	**0.788	**0.757
5	**0.598	**0.698	**0.739
6	**0.656	**0.567	**0.773
7	**0.683	**0.804	**0.747
8	**0.683		**0.799
9	**0.662		**0.823
10	**0.686		
11	**0.638		
12	**0.709		
13	**0.631		
14	**0.461		

(**) دالة عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (3) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور.

- أسم الجامعة:
يتضح من الجدول (4) أن 52.5% من أفراد العينة من جامعة الملك سعود، وأن 47.5% منهم من جامعة الملك عبدالعزيز.

جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أسم الجامعة

أسم الجامعة	التكرار	النسبة (%)
الملك سعود	126	52.5
الملك عبدالعزيز	114	47.5
المجموع	240	100



- العمل الحالي:
يتضح من الجدول (4) أن 60.8% من أفراد العينة عملهم الحالي رؤساء الأقسام ومديري الإدارات، وأن 17.1% منهم عملهم الحالي وكيل، وأن 15% منهم عملهم الحالي اداري في مجال إدارة الابتكار، وأن 7.1% منهم عملهم الحالي عميد.

جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمل الحالي

العمل الحالي	التكرار	النسبة (%)
عميد	17	7.1
وكيل	41	17.1
رؤساء الأقسام ومديري الإدارات	146	60.8
اداري في مجال إدارة الابتكار	36	15
المجموع	240	100

- متطلبات إدارة الابتكار

- ترتيب أبعاد متطلبات إدارة الابتكار:

جدول (6) يبين ترتيب أبعاد متطلبات إدارة الابتكار

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	المتطلبات التنظيمية لإدارة الابتكار	3.50	0.388	3
2	المتطلبات المادية لإدارة الابتكار	3.54	0.428	2
3	المتطلبات الثقافية لإدارة الابتكار	3.59	0.387	1
المتوسط الحسابي العام = 3.54 ، الانحراف المعياري العام = 0.365				

ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.54) أن أفراد العينة موافقين بدرجة عالية على عبارات هذا المحور.

وقد تكون محور متطلبات إدارة الابتكار في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات من ثلاثة أبعاد، وهي: (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات المادية، والمتطلبات الثقافية)، وقد حصلت جميع الأبعاد الثلاثة على درجة موافقة عالية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ولم يحصل أي بُعد من الأبعاد الثلاثة على درجة متوسطة أو ضعيفة أو ضعيفة جداً (موافق، غير موافق، غير موافق بشدة).

من الجدول (6) يتضح لنا أن أبعاد متطلبات إدارة الابتكار لدى أفراد العينة تترتب وفق الترتيب التالي:

1. المتطلبات الثقافية لإدارة الابتكار حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.59) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.
 2. المتطلبات المادية لإدارة الابتكار حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.54) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.
 3. المتطلبات التنظيمية لإدارة الابتكار حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.50) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.
- وقد جاءت المتطلبات بالترتيب حسب الموافقة عليها كمايلي (المتطلبات الثقافية، المتطلبات المادية ، المتطلبات التنظيمية)

يتضح من هذه النتيجة أهمية متطلبات إدارة الابتكار من وجهة نظر القيادات حيث جاءت الموافقة عليها بدرجة عالية وأنه حتى تتمكن الجامعات من إدارة الابتكار فإنه يجدر بها توفير هذه المتطلبات الثقافية والمادية والتنظيمية والعمل عليها حتى تتمكن من النمو وتحقيق طموحاتها من خلال إدارة الابتكار والتقدم في المنافسة العالمية وتحقيق المخرجات المأمولة.



أ- المتطلبات التنظيمية لإدارة الابتكار
جدول (7) يبين رأي أفراد العينة حول المتطلبات التنظيمية لإدارة الابتكار

م	العبارة	درجة الموافقة				الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	تطوير الإجراءات الإدارية للابتكار.	155	77	8	0	0.552	1
		64.6	32.1	3.3	0		
2	استقطاب رأس المال البشري.	111	113	16	0	0.611	12
		46.3	47	6.7	0		
3	توطين التقنية المساعدة على الابتكار.	140	92	8	0	0.561	7
		58.3	38.3	3.4	0		
4	تشجيع إنتاج المعرفة المبتكرة.	140	96	4	0	0.629	5
		58.3	40	1.7	0		
5	تنمية التبادل المعرفي.	150	80	10	0	0.572	4
		62.5	33.3	4.2	0		
6	تطوير رأس المال البشري.	136	92	12	0	0.592	10
		56.7	38.3	5	0		
7	زيادة عدد الكراسي البحثية في الجامعة.	121	82	37	0	0.733	13
		50.4	34.2	15.4	0		
8	الاهتمام برصانة البحوث.	140	90	6	4	0.633	9
		58.3	37.5	2.5	1.7		
9	تشجيع زيادة براءات الاختراع.	146	90	4	0	0.525	3
		60.8	37.5	1.7	0		
10	التعاون مع الخبراء.	141	83	16	0	0.620	8
		58.8	34.6	6.7	0		
11	ايجاد ميزة تنافسية للجامعة.	147	81	12	0	0.589	6
		61.2	33.8	5	0		
12	رفع مستوى الجامعة عالميا.	162	62	16	0	0.610	2
		67.5	25.8	6.7	0		
13	رفع مستوى الالتحاق بالجامعة نوعيا وكميا.	125	92	23	0	0.661	11
		52.1	38.3	9.6	0		
14	رفع نسبة الطلاب الأجانب في الجامعة.	106	104	26	4	0.727	14
		44.2	43.3	10.8	1.7		
المتوسط الحسابي العام = 3.50 ، الانحراف المعياري العام = 0.388							



من الجدول (7) يتضح لنا أن عبارات المتطلبات التنظيمية لإدارة الابتكار لدى أفراد العينة تترتب وفق الترتيب التالي:

1. تطوير الإجراءات الإدارية للابتكار حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.61) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.
2. رفع مستوى الجامعة عالمياً حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.60) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.
3. تشجيع زيادة براءات الاختراع حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.59) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.
4. تنمية التبادل المعرفي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.58) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.
5. تشجيع إنتاج المعرفة المبتكرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.
6. إيجاد ميزة تنافسية للجامعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.
7. توطيق التقنية المساعدة على الابتكار حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.55) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.
8. التعاون مع الخبراء حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.52) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.
9. الاهتمام برصانة البحوث حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.52) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.
10. تطوير رأس المال البشري حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.51) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.
11. رفع مستوى الالتحاق بالجامعة نوعياً وكمياً حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.42) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.
12. استقطاب رأس المال البشري حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.39) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.
13. زيادة عدد الكراسي البحثية في الجامعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.35) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.
14. رفع نسبة الطلاب الأجانب في الجامعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.30) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.

ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.50) أن أفراد العينة موافقين بشدة على عبارات هذا المحور.

- يتبين من النتائج الموضحة في الجدول (7) أن المتطلبات التنظيمية لإدارة الابتكار في الجامعات السعودية جاءت في المرتبة الثالثة من وجهة نظر القيادات، وقد جاءت بالترتيب حسب الموافقة عليها على النحو التالي: (تطوير الإجراءات الإدارية للابتكار، رفع مستوى الجامعة عالمياً، تشجيع زيادة براءات الاختراع، تنمية التبادل المعرفي، تشجيع إنتاج المعرفة المبتكرة، إيجاد ميزة تنافسية للجامعة، توطيق التقنية المساعدة على الابتكار، التعاون مع الخبراء، الاهتمام برصانة البحوث، تطوير رأس المال البشري، رفع مستوى الالتحاق بالجامعة نوعياً وكمياً، استقطاب رأس المال البشري، زيادة عدد الكراسي البحثية في الجامعة، رفع نسبة الطلاب الأجانب في الجامعة)

- وفي ضوء هذه النتيجة يجدر القول بضرورة جعل إدارة الابتكار جزءاً أصيلاً من منهجية القيادة في الجامعات، ويجب أن تنبع من قمة الهرم بحيث تؤسس كل جامعة إدارة خاصة بإدارة الابتكار تتولى إدارة الابتكار في أقسام الجامعة لأجل تطوير الإجراءات الإدارية، ووضع الخطط لإدارة الابتكار لرفع مستوى الجامعة عالمياً وإيجاد ميزة تنافسية لها وتنظيم عمل الفرق في هذه الإدارات وإدارة المعرفة من خلال تنمية التبادل المعرفي وتشجيع إنتاج المعرفة المبتكرة، وتوجيه المبتكرين من خلال التعاون مع الخبراء والمتابعة والتقييم لمستوى الابتكار في الجامعة كما وكيفاً لإيجاد ميزة تنافسية للجامعة.



ب- المتطلبات المادية لإدارة الابتكار

جدول (8) يبين رأي أفراد العينة حول المتطلبات المادية لإدارة الابتكار

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة				العبارة		م
			موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة			
2	0.496	3.69	171	65	4	0	ك	رفع مخصصات البحث والتطوير والابتكار.	1
			71.3	27	1.7	0	%		
4م	0.592	3.49	130	98	12	0	ك	تطوير البنى التحتية.	2
			54.2	40.5	5	0	%		
6	0.590	3.45	120	108	12	0	ك	إنشاء المزيد من مراكز الابتكار.	3
			50	45	5	0	%		
1	0.429	3.75	182	58	0	0	ك	توفير التقنيات الحديثة لتطوير الابتكار.	4
			75.8	24.2	0	0	%		
7	0.746	3.33	116	92	28	4	ك	وضع رسوم موضوعية للخدمات المقدمة من جهات البحث والابتكار.	5
			48.3	38.3	11.7	1.7	%		
4م	0.592	3.49	130	98	12	0	ك	توفير منح لدعم الابتكار.	6
			54.2	40.8	5	0	%		
3	0.537	3.56	141	94	5	0	ك	تقييم مالي دوري لأعمال جهات البحث والابتكار.	7
			58.8	39.2	2	0	%		
المتوسط الحسابي العام = 3.54 ، الانحراف المعياري العام = 0.428									

من الجدول (8) يتضح لنا أن عبارات المتطلبات المادية لإدارة الابتكار لدى أفراد العينة تترتب وفق الترتيب التالي:

1. توفير التقنيات الحديثة لتطوير الابتكار حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.
2. رفع مخصصات البحث والتطوير والابتكار حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.69) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.
3. تقييم مالي دوري لأعمال جهات البحث والابتكار حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.
4. تطوير البنى التحتية، وتوفير منح لدعم الابتكار حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.49) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.
5. إنشاء المزيد من مراكز الابتكار حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.45) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.
6. وضع رسوم موضوعية للخدمات المقدمة من جهات البحث والابتكار حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.33) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.

ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.54) أن أفراد العينة موافقين بشدة على عبارات هذا المحور.



يتبين من النتائج الموضحة في الجدول (8) أن المتطلبات المادية لإدارة الابتكار في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات جاءت في المرتبة الثانية، وقد جاءت بالترتيب حسب الموافقة عليها على النحو التالي: (توفير التقنيات الحديثة لتطوير الابتكار، رفع مخصصات البحث والتطوير والابتكار، تقييم مالي دوري لأعمال جهات البحث والابتكار، تطوير البنى التحتية، وتوفير منح لدعم الابتكار، إنشاء المزيد من مراكز الابتكار، وضع رسوم موضوعية للخدمات المقدمة من جهات البحث والابتكار)

- وفي ضوء هذه النتيجة يتبين أن لإدارة الابتكار متطلبات مادية مختلفة عن المتطلبات المادية التقليدية في الجامعات تتمثل في التقنيات الحديثة وتطوير البنية التحتية المناسبة لإدارة الابتكار وإنشاء مراكز الابتكار والتي تساهم في احتضان الابتكارات وتطويرها حتى ترى النور في هذه المراكز المتخصصة بالإضافة لذلك أهمية الدعم المالي لمخصصات الابتكار، وتوفير المنح لدعم الابتكار.

ج- المتطلبات الثقافية لإدارة الابتكار

جدول (9) يبين رأي أفراد العينة حول المتطلبات الثقافية لإدارة الابتكار

م	العبارة	درجة الموافقة				المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	نشر ثقافة الابتكار في مجتمع الجامعة.	186	54	0	0	3.77	0.418	1
		77.5 %	22.5	0	0			
2	تنمية ثقافة العمل الجماعي.	148	92	0	0	3.61	0.487	4
		61.7 %	38.3	0	0			
3	المساهمة في نشر المعرفة.	135	105	0	0	3.56	0.497	6
		56.2 %	43.8	0	0			
4	تحفيز المبادرة نحو الابتكار.	156	84	0	0	3.65	0.478	3
		65 %	35	0	0			
5	دعم المجموعات البحثية.	144	92	4	0	3.58	0.526	5
		60 %	38.3	1.7	0			
6	تشجيع الإبداع للوصول للابتكار.	164	71	5	0	3.66	0.516	2
		68.3 %	29.6	2.1	0			
7	تقبل المخاطرة في الابتكار وتحمل نتائجها.	131	102	7	0	3.51	0.556	7
		54.6 %	42.5	2.9	0			
8	تشجيع ابتكار منتجات أو خدمات جديدة.	142	80	18	0	3.51	0.633	8
		59.2 %	33.3	7.5	0			
9	عمل المسابقات والمعسكرات الابتكارية.	128	99	13	0	3.47	0.599	9
		53.3 %	41.3	5.4	0			
المتوسط الحسابي العام = 3.59 ، الانحراف المعياري العام = 0.387								

من الجدول (9) يتضح لنا أن عبارات المتطلبات الثقافية لإدارة الابتكار لدى أفراد العينة تترتب وفق الترتيب التالي:



1. نشر ثقافة الابتكار في مجتمع الجامعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.77) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.
 2. تشجيع الابداع للوصول للابتكار حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.66) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.
 3. تحفيز المبادرة نحو الابتكار حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.65) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.
 4. تنمية ثقافة العمل الجماعي حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.61) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.
 5. دعم المجموعات البحثية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.58) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.
 6. المساهمة في نشر المعرفة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.
 7. تقبل المخاطرة في الابتكار وتحمل نتائجها حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.51) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.
 8. تشجيع ابتكار منتجات أو خدمات جديدة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.51) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.
 9. عمل المسابقات والمسابقات الابتكارية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.47) أي أن أفراد العينة موافقين بشدة على ذلك.
- ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.59) أن أفراد العينة موافقين بشدة على عبارات هذا المحور.

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول (9) أن المتطلبات الثقافية لإدارة الابتكار في الجامعات السعودية جاءت في المرتبة الأولى من وجهة نظر القيادات، وقد جاءت بالترتيب حسب الموافقة عليها على النحو التالي: (نشر ثقافة الابتكار في مجتمع الجامعة، تشجيع الابداع للوصول للابتكار، تحفيز المبادرة نحو الابتكار، تنمية ثقافة العمل الجماعي، دعم المجموعات البحثية، المساهمة في نشر المعرفة، تقبل المخاطرة في الابتكار وتحمل نتائجها، تشجيع ابتكار منتجات أو خدمات جديدة، عمل المسابقات والمسابقات الابتكارية) ويمكن تفسير ذلك أن الابتكار بصورته الحالية والتوجه العالمي التنافسي يعد مجالا حديثا في الجامعات، لذا يجب نشر ثقافة الابتكار في مجتمع الجامعة من خلال عمل الندوات والدورات والبرامج التدريبية والحملات الاعلامية والمبادرات، وكذلك نشر ثقافة التعلم المستمر وتشجيع المبدعين لانتاج المعرفة المبتكرة وبراءات الاختراع، وتحفيز المبادرة نحو الابتكار من خلال عمل المسابقات والمسابقات الابتكارية وتنمية ثقافة العمل الجماعي من خلال عمل الفرق الابتكارية والتشجيع على الابتكارات المشتركة.

توصيات ومقترحات لتحقيق متطلبات ادارة الابتكار في الجامعات -

- نشر ثقافة الابتكار في مجتمع الجامعات
- تشجيع الابداع والمبادرة للوصول للابتكار
- تنمية ثقافة العمل الجماعي ودعم المجموعات البحثية
- المساهمة في نشر المعرفة
- تقبل المخاطرة في الابتكار وتحمل نتائجها
- تشجيع ابتكار منتجات أو خدمات جديدة
- توفير التقنيات الحديثة لتطوير الابتكار
- رفع مخصصات البحث والتطوير والابتكار
- تقييم مالي دوري لأعمال جهات البحث والابتكار
- تطوير البنى التحتية، وتوفير منح لدعم الابتكار
- إنشاء المزيد من مراكز الابتكار
- تطوير الإجراءات الإدارية للابتكار
- العمل على رفع مستوى الجامعات العربية عالميا
- تشجيع زيادة براءات الاختراع
- تنمية التبادل المعرفي



- تشجيع إنتاج المعرفة المبتكرة
- ايجاد ميزة تنافسية للجامعات
- توطين التقنية المساعدة على الابتكار
- التعاون مع الخبراء
- الاهتمام برصانة البحوث
- تطوير رأس المال البشري
- رفع مستوى الالتحاق بالجامعات نوعيا وكميا.
- استقطاب رأس المال البشري.
- زيادة عدد الكراسي البحثية في الجامعات

المراجع

1. الابتكار مقدمة قصيرة جدًا مارك دودجسون وديفيد جان (2017) ترجمة زينب عاطف.
2. أبو ناعم، عبد الحميد مصطفى (2016). إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة.
3. الأمم المتحدة (الاسكوا - ESCWA) وأكاديمية البحث العلمي (2017) المنظومة الوطنية لتطوير ونقل التكنولوجيا في المملكة العربية السعودية، مطبوعات اليونسكو.
4. ابوب ، ناديا حبيب (2000) . العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد 40 ، العدد 21 ، إبريل ص ص 1-51 .
5. الباجوري، خالد عبد الوهاب (2017) ريادة الأعمال مفتاح التنمية الاقتصادية في العالم العربي، اتحاد الغرف العربية، دائرة البحوث الاقتصادية.
6. بدوي ، أحمد زكي (1984) . معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، الطبعة الأولى ، بيروت : دار الكتاب اللبناني .
7. بن اعمارة، منصور (2011). الإبداع والابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي، أعمال الملتقى الدولي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية دولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، ج 2، مايو 2011.
8. بن نوح، مساعد (2004). مبادئ البحث التربوي. الرياض: مكتبة الرشد.
9. بيتر كوك، ترجمة خالد العامري : إدارة الإبداع ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2008، ص 110.
10. جامعة الملك عبد العزيز (2016) نحو مجتمع المعرفة، سلسلة دراسات يصدرها معهد البحوث والاستشارات، الإصدار الثامن (الجامعات الإلكترونية)، جامعة الملك عبد العزيز، وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، السعودية، م، ص ص، 68، 69.
11. حاطوم، وجدي سليمان. (2013). طرق استثمار براءات الاختراع: دراسة مقارنة بين القانون اللبناني والنظام السعودي. مجلة جامعة الملك سعود - الحقوق والعلوم السياسية: جامعة الملك سعود - كلية الحقوق والعلوم السياسية، مج 25، ع 2 135-287.
12. الحربي، محمد بن محمد أحمد. (2015). بدائل مقترحة لتمويل التعليم في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود أنموذجا. مجلة كلية التربية: جامعة بنها - كلية التربية، مج 26، ع 103 ، 141 - 172 .
13. حنفي، خالد صلاح (2016) : " الحاضنات التكنولوجية كآلية للربط بين الجامعات وقطاعات الإنتاج في مجالس البحث العلمي وخدمة المجتمع- دراسة تحليلية لأراء هيئة التدريس بالجامعات المصرية "، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد (36)، العدد (1)، يوليو 2016، ص 68.
14. الحوسني، خالد (2016). القيادة الابتكارية وإدارة الأداء . شركة أبوظبي للطباعة والنشر. بن دسمال.
15. خلف، أسماء أحمد (2018). دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم واستثمار الابتكارات العلمية لتحسين القدرة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية ، مج 25، ع 111، مارس 2018.
16. دودين، حمزة. (2013). التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS. دار المسيرة. الأردن.



17. السلاوى، موسى بن بروجى شامى. (2019). إدارة الابتكارات بالجامعات السعودية كمدخل لتعزير مصادر تمويلها: تصوير مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك خالد.
18. السلى، على (2017). جامعات المستقبل فى زمن التميز والعالمية، القاهرة: دار سما للنشر والتوزيع.
19. الشرعى، بلقيس غالب. (2005). دور الجامعة فى صناعة المعرفة: الواقع والمستقبل، ورقة علمية مقدمة الى المؤتمر السنوى العام السادس فى الإدارة، صلالة، سلطنة عمان، 203-235.
20. الشريف، عبدالله بن عبدالعزيز بن عبدالمطلب. (2020). آليات مقترحة لتطوير أداء الجامعات السعودية وفقاً للتصنيفات الأكاديمية العالمية: جامعة تبوك أنموذجاً. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة تبوك، ع 12، 97 - 125.
21. ضليعى، سوسن طه حسن. (2020). تصميم نماذج لابتكار المعرفة الخاصة بأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز. المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات: جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية، مج 55، ع 1، 47-86.
22. عبد الرازق، فوزى (2014): " اشكالية حاضرات الأعمال من التطوير والتفعيل : رؤية مستقبلية – حالة حاضرات الأعمال فى الإقتصاد الجزائرى"، المؤتمر السعودى الدولى لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال : نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال فى الشرق الأوسط ، الرياض، جامعة الملك سعود، الفترة من 9-11 سبتمبر، 2014. ، ص ص 197-198.
23. عبدالحليم، حنان محمد (2016). حاضرات الأعمال التكنولوجية وإدارة المشروعات البحثية بالجامعات المصرية، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس.
24. عبيدات، ذوقان. عدس، عبد الرحمن، عبد الحق، كايد. (2016). البحث العلمى-مفهومه، أدواته، أساليبه، عمان: دار الفكر.
25. عساف، محمود عبدالمجيد. (2018). مؤشرات إدارة الابتكار فى جامعتي الأزهر والإسلامية بمحافظة غزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وسبل تفعيلها. المجلة التربوية، 225. مج 32، ع 128، 225-269.
26. عواذى، مصطفى. (2015). دور إدارة الابتكار فى تحسين مستوى الابتكار والإبداع فى الدول والمؤسسات العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية. مج 8، ع 242:3-261.
27. عواذى، مصطفى. (2015). دور إدارة الابتكار فى تحسين مستوى الابتكار والإبداع فى الدول والمؤسسات العربية. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادى - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مج 8، ع 3، 242 - 261.
28. الغامدى، عبدالله، والحنيطى، وليد. (1435). دور التعليم العالى فى مؤشر الابتكار العالمى. دار جامعة الملك سعود.
29. القرنى، على بن حسن يعن الله، و العبيرى، فهد بن حمدان. (2020). إعادة ابتكار المؤسسة الجامعية لتحقيق أنموذج الجامعة الاستثمارية فى ضوء نظام مجلس الجامعات السعودية: دراسة نوعية باستخدام النظرية المجردة. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة تبوك، ع 11، 127 - 165.
30. الكر، محمد (2016). الابتكار والإبداع فى ظل جدلية العلاقة بين الجامعة والصناعة، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلف، الجزائر، عدد 14، جوان (يونيه) 2016.
31. كعكى، سهام بنت محمد صالح، و العسكر، شىخة بنت راشد. (2017). شغل المناصب القيادية بالمنظومة الجامعية فى ضوء التوجهات العالمية: تصور مقترح. دراسات تربوية واجتماعية: جامعة حلوان - كلية التربية، مج 23، ع 1، 593 - 704.
32. لين د. نيوتن، ودوجلاس ب. نيوتن (2014) الإبداع فى مجال التعليم فى القرن الحادى والعشرين، ترجمة: عبد الرحمن الرافعى، مجلة مستقبلات، المجلد 44، العدد 4، القاهرة: مركز مطبوعات اليونسكو، ديسمبر 2014.
33. محمد، نيفين حسين (2016). دور الإبداع والابتكار المستمر فى ضمان المركز التنافسى للمؤسسات الاقتصادية والدول "دراسة حالة دولة الإمارات"، الإمارات العربية المتحدة: إدارة التخطيط ودعم القرار بوزارة الاقتصاد.



34. المخلافي، عبد الملك طاهر. (2014). "واقع التعليم لريادة الأعمال في الجامعات الحكومية السعودية: دراسة تحليلية". المؤتمر الأول لكليات إدارة الأعمال بجامعات دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، في الفترة من 16 / 17 / 4 / 1435 هـ الموافق 16 - 17 / 2 / 2014 م.
35. مسلم، عبد الله حسن. (2015). *الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق: الطبعة الأولى*. دار المعنز للنشر والتوزيع.
36. المنجد في اللغة والاعلام (2005) دار المشرق، بيروت، لبنان.
37. منصور، إيمان أحمد (2018). إدارة الابتكار: الابتكار نحو التغيير، دار ابن النفيس: عمان.
38. المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO)، مؤشر الابتكار العالمي 2019: التأسيس لحياة صحية- مستقبل الابتكار الطبي (النتائج الرئيسية)، قاعدة بيانات إحصاءات الويبو، 2019.
39. مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم والمكتب الإقليمي للدول العربية/ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مؤشر المعرفة العربي 2015، دبي: دار الغرير للطباعة والنشر، 2015.
40. ناصر، محمد (2018). إدارة الابتكار كمدخل إستراتيجي للتكامل من النظرية إلى التطبيق، دار الكتاب الجامعي، القاهرة.
41. نجم، عبود. (2015). *إدارة الابتكار: المفاهيم، والخصائص، والتجارب الحديثة: الطبعة الثانية*. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
42. نجم، نجم عبود (2015). إدارة الابتكار ؛ المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
43. نور، حمدي محمد (2016). دور الابتكار المفتوح في تحسين عمليات نقل المعرفة داخل الجامعات المصرية بالتطبيق على الجامعات المصرية الحكومية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع4، أكتوبر 2016.
44. اليوبي، عبدالرحمن، زاهد، عدنان، وحجازي، أحمد. (1440). *الجامعات العالمية الرائدة في مجال الابتكار*. جامعة الملك عبدالعزيز. مركز النشر العلمي.
45. يوسف محمد رضا، المعجم الكامل الوجيز، مكتبة لبنان للنشرين، بيروت، لبنان، 2002، ص 483.
46. Abdel Razek, R. H., & Alsanad, D. S. (2015). Evaluation of Innovation Management in Developing Countries: A Comparative Study. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 33(1), 1–10.
47. Abdelkader DJEFLAT (2013). *économie fondée sur la connaissance et l'incubateur*, Séminaire international sur les incubateurs et la création d'entreprises innovantes en Algérie ANVREDET, 22-23 juin, 2013, alger
48. Academy of Scientific Research and Technology (2019). *Egyptian Science and Technology Indicators 2019*, Vol. 5, Sep. 2019.
49. Aithal, S., et al (2015). How Innovations and Best Practices can Transform Higher Education Institutions: A Case Study of SIMS, MPRA Paper No. 71381, Feb. 2015.
50. Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2016). Transformational leadership and innovation: a comparison study between Iraq's public and private higher education. *Studies in Higher Education*, 41(1), 159–181. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1080/03075079.2014.927848>
51. Allahar. H, Brathwaite .C (2016) Business Incubation as an Instrument of Innovation: The Experience of South America and the Caribbean “, *International Journal of Innovation* , São Paulo, Vol . (4), No .(2) , Jul / Dec. 2016 , p.79.
52. Al-Mubarak . H , Busler. M (2013) “The Effect of Business Incubation in Developing Countries , “*European Journal of Business and Innovation Research* , European Centre for Research Training and Development, UK, Vol . (1) , No.(1) , Mar, 2013, p.23



53. Amabile, Tera (1988). Model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organization Behaviors*. 10, 12-167.
54. Barbero, et.al (2013). Do different types of incubators produce different types of innovations? Springer Science+Business Media, New York, 2013, 152-168.
55. Barrett-Blake, A (2012). National innovation policy in emerging economies: A multiple case study, ProQuest LLC 2012.
56. Charisse N. R. (2016). "Framing the entrepreneurial university: the case of the National University of Singapore", *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. 8 Issue: 2, pp.134-161.
57. Cook, Petter (2000). *The Creativity Advantage. Is your Organization the Leader of the Pack*. UK: Gower, Al Dershort .
58. Cumming, Brain (1998). Innovation overview and future challenge . *European Journal of Innovation Management*. 1, 21-29.
59. Drucker, P.F. (1998), *The discipline of innovation. Leader to Leader*, 1998: 13-15.
60. Gary R. Weaver (2011). *American Cultural Values* , Kokusai Bunka Kenshu (Intercultural Training 2011, trends.gmfus.org/doc/mmf/American%20Cultural%20Values.pdf.
61. Hirvikoski. H. T. (2017) A system Theoretical Approach to the Characteristics of a Successful Future Innovation Ecosystem, ProQuest LLC (2017), P. 49.
62. HOLMES, Kevin J. (2016). Management innovations: Their adoption, diffusion and high-fidelity adaptation. *Doctoral*, Sheffield Hallam University. United Kingdom.
63. Jahangiri, Yaser | Gilaninia, Shahram. (2017). Impact of Talent Management on Improving Organizational Processes, Zainab Arabian Research Society for Multidisciplinary Issues (ZARSMI), *NG-Journal of Social Development* 2017 Vol.6 Issue 3, pp.146-149
64. Kasule, G., et al. (2015). The current status of teaching staff innovation competence in Ugandan universities: perceptions of managers, teachers, and students, *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 37, No 3, 2015, Pp. 330–343.
65. Kerr, R. B. (2017). How Low-Tech Farming Innovations Can Make African Farmers Climate-Resilient, *The Conversation*. Available online at: <https://theconversation.com/how-low-tech-farming-innovations-can-make-african-farmers-climate-resilient-47684>.
66. Khadri O. Hanaa (2014). Public Universities Faculty and Leaders' Perspectives on the Role of Public Egyptian Universities in Developing National Innovation System, *Journal of Education and Practice*, Vol.5, No.36, 2014, ISSN 2222-288X (Online), Pp. 52- 71.
67. Kolympiris . C , Klein . P. G (2017) "The Effects of Academic Incubators on University Innovation" , *Strategic Entrepreneurship Journal* , No .(11) , 2017 , p.148.
68. Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610
69. Krishna V. (2018). *Universities in the National Innovation Systems Experiences from the Asia-Pacific*, Routledge: Abingdon, UK, 2018.



70. Mäkräinen-Suni I.(2018).Best practices, innovation and development: Experiences from five living lab innovation environments, *2018 IEEE International Technology Management Conference (ICE)*, Lisbon, 2018.
71. Mark D. Groza, Louis J. Zmich, Reza Rajabi (2021)Organizational innovativeness and firm performance: Does sales management matter? *Industrial Marketing Management*, Volume 97, Pages 10-20.
72. Melendez, K., Davila, A., & Melgar, A. (2019). Literature Review of the Measurement in the Innovation Management. *Journal of Technology Management & Innovation*, 14(2), 81–87.
73. Mok K. H.(2013).The Quest for Entrepreneurial Universities in East Asia, Palgrave Macmillan: St. Martin's Press LLC: New York,
74. Morris L., (2013).Three Dimensions of Innovation, *International Management Review*, Vol. 9. N. 2, May 2013.
75. Nus Office of University Communication(2018). Innovation and Impact “National University of Singapore Annual Report 2018”, Singapore.
76. OECD (2019), "Introduction to innovation statistics and the Oslo Manual", in *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition*, OECD Publishing, Paris.
77. Office of Innovation and Entrepreneurship, Economic Development Administration(2013). The Innovative and Entrepreneurial University: Higher Education, Innovation& Entrepreneurship in Focus, October 2013, P. 14.
78. Office of Innovation(2013). Entrepreneurship Economic Development Administration In consultation with National Advisory Council on Innovation and Entrepreneurship : The Innovative,Entrepreneurial University: Higher Education, Innovation & Entrepreneurship in Focus , U.S. Department of Commerce 2013,p. 20.
79. Okpara, F.(2017) The Value of Creativity and Innovation in Entrepreneurship, *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, Vol. III, Issue 2, September 2017.
80. Pech, M. R.(2016). Achieving the innovative edge in technology, engineering design, and entrepreneurship . *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, Vol. 5 No.6, Aug2016.
81. Phills, J., et al(2018). Rediscovering Social Innovation, *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2018.
82. Puķīte . I , Geipele (2015) Business Incubators as Afinancial Instrument for new Business development , *Proceedings of the 2015 International Conference “Economic science for rural development ”* No39 Jelgava, LLU ESAF, 23-24 Apr 2015, p.126.
83. Rosenberg, Jerry M. (1978). *Dictionary of Business and Management*. Mew York: Herbert H. Lehman College of the City University of New York.
84. Tierney, W.G., and Lanford(2016). M., *Cultivating strategic innovation in higher education*. New York, NY: TIAA Institute.
85. Wang, Catherine and Ahmed Pervaiz (2002). Learning through quality and innovation. *Managerial Auditing Journal* 17,417-423.



86. Wang, J., A Tale of Two Cities: Innovation in Singapore and Hong Kong(2018). Innovation in the Asia PacificFrom Manufacturing to the Knowledge Economy, Clarke, T. & Lee, K. (Editors), Springer Nature Singapore Pte Ltd.
87. Wong, P.-K.,Ho, Y.-P.,Singh, A(2011). Towards a 'global knowledge enterprise': The entrepreneurial university model of the national university of singapore. Academic Entrepreneurship in Asia: The Role and Impact of Universities in National Innovation Systems: 165-198.
88. World Economic Forum (2019). The Global Competitiveness Report 2019, availableat: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
89. <https://www.globalinnovationindex.org/about-gii#keyfindings>
90. https://www.wipo.int/global_innovation_index/ar/
91. <https://www.wipo.int/about-wipo/ar/>
92. <https://www.insead.edu/>
93. <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-economy>
94. <https://www.iso.org/standard/69315.html>
95. <https://ksu.edu.sa/>
96. <http://www.kfupm.edu.sa/ar/Default.aspx>
97. <https://www.kau.edu.sa/Home.aspx>
98. <https://www.moe.gov.sa/ar/about/Pages/Center-for-Higher-Education-Statistics.aspx>
99. <https://www.shanghairanking.com>
100. <https://www.topuniversities.com>
101. https://www.wipo.int/global_innovation_index/ar/