



تطبيق الابتكار المؤسسي في إدارة أوقاف الجامعات السعودية

أ.حنان بنت حمد العوهلي
قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: Hananalohali848@gmail.com

د. مها بنت صالح العمود
أستاذ الإدارة التربوية المشارك، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: malamoud@ksu.edu.sa

المخلص

سعت الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق الابتكار المؤسسي في إدارة أوقاف الجامعات السعودية في ضوء الأبعاد الآتية: (التنظيم، العمليات، المنتجات، الاستثمار، التسويق، الإنفاق على الابتكار، أثر الابتكار) من وجهة نظر القيادات في إدارة الأوقاف الجامعية السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وطبقت الاستبانة على أفراد الدراسة البالغ عددهم (113) من القيادات في إدارة الأوقاف الجامعية في كل من: جامعة الملك عبدالعزيز، والملك سعود والأميرة نورة بنت عبدالرحمن، والملك فيصل، والملك خالد، وتوصلت نتائج الدراسة الى أن درجة تطبيق الابتكار المؤسسي في إدارة أوقاف الجامعات السعودية بشكل عام جاء بدرجة منخفضة، حيث يأتي بعد الابتكار في التسويق في المرتبة الأولى، يليه بعد الابتكار في المنتجات، وبالمرتبة الثالثة بعد الابتكار في العمليات يليه بعد الابتكار في التنظيم والابتكار في الاستثمار، وفي المرتبة السادسة والسابعة بعدي الإنفاق على الابتكار وأثر الابتكار.

الكلمات المفتاحية: أوقاف الجامعات، تمويل التعليم العالي، الابتكار في التنظيم، الابتكار في التسويق، أثر الابتكار.



Application of Institutional Innovation in the Management of Endowments of Saudi Universities

Hanan bint Hamad Al-Awhali

Department of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: Hananalohali848@gmail.com

Dr. Maha bint Saleh Al-Amoud

Associate Professor of Educational Administration, College of Education, King Saud University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: malamoud@ksu.edu.sa

ABSTRACT

The study aimed to identify the degree of institutional innovation implementation in the management of university endowments in Saudi Arabia in light of the following dimensions: (organization, processes, products, investment, marketing, innovation spending, and innovation impact) from the perspective of leaders in the management of university endowments in Saudi Arabia. The descriptive survey method was employed, and a questionnaire was administered to 113 participants, consisting of leaders in university endowment management at King Abdulaziz University, King Saud University, Princess Nourah bint Abdulrahman University, King Faisal University, and King Khalid University. The study's findings revealed that the overall degree of institutional innovation implementation in the management of Saudi university endowments was low. Marketing innovation ranked first, followed by product innovation, process innovation, organizational innovation, and investment innovation. Innovation spending and innovation impact ranked sixth and seventh, respectively.

Keywords: University endowments, higher education funding, organizational innovation, marketing innovation, impact of innovation.



المقدمة:

تعد الأوقاف الجامعية من أبرز الأدوات الداعمة لاستدامة وتمويل التعليم العالي، حيث تُسهم في تعزيز دور الجامعات وتطوير برامجها الأكاديمية والبحثية وتقديم المساعدات المالية لطلاب الجامعات والدراسات العليا حتى تتمكن الجامعات من تحقيق أهدافها ورسالتها دون انقطاع أو تعثر (البابطين، 2019؛ السيارى، 2022)، إذ يؤكد اتلار (Atalar, 2021) أن امتلاك الجامعة للأوقاف سيعدها في الأوقات الحرجة التي تتعرض فيها مصادر الدعم الحكومي للانخفاض.

وشهدت الجامعات العالمية اهتمامًا متزايدًا بتأسيس أوقاف خاصة بها، حيث تعد أوقاف جامعتي هارفارد وستانفورد نموذجًا رائدًا في هذا المجال؛ إذ تُدار هذه الأوقاف من خلال إدارات متخصصة تعمل ضمن إطار مؤسسي، يهدف إلى استثمار أموال الوقف بشكل يضمن تحقيق الاستدامة المالية (صلاحات، 2019؛ قمر وغانم، 2012) وقد أثمرت هذه الجهود عن تحقيق قفزات نوعية حيث ارتفعت أصول وقف جامعتي هارفارد وستانفورد إلى ما يقارب 76 مليار دولار لكل منهما (Sovereign Wealth Fund Institute, 2024).

وأكدت دراسة (الشعيل، 2022؛ الشهراني، 2024) أن هذا النجاح يعود إلى وجود إدارات ذات كفاءة وفعالية عالية، استطاعت التحرر من الأساليب التقليدية في إدارة الأوقاف الجامعية مما ساهم في تحقيق إنجازات مالية وإدارية بارزة. إذ يعتبر الابتكار المؤسسي مدخلًا حديثًا في إدارة المؤسسات يركز على تبني ثقافة تشجع الأفكار الجديدة ودعم الإبداع في مختلف أشكاله بما يشمل تطوير منتجات وخدمات وطرق عمل مبتكرة تتيح للمؤسسات استثمار الفرص ومواجهة التحديات (الرشدي، 2020).

ويمثل الابتكار المؤسسي سمة ينبغي أن تنسجم بها المؤسسات التعليمية لتحقيق التميز والريادة وتطوير القدرات واستغلال الموارد بما يساعد في زيادة إنتاجيتها (Styron et al., 2015). إذ يُنظر إلى الابتكار المؤسسي أنه سيساعد على استقلالية الجامعات؛ كونه يساعد على إيجاد بدائل لقلّة الموارد، والاستفادة من القدرات البشرية وحسن استغلالها، وزيادة فعالية القرارات (الغامدي وغيث، 2022؛ مبروك، 2022). وتمتد منفعته إلى الأوقاف الجامعية إذ يشير عبدالقادر (2020) إلى أن الابتكار المؤسسي يمثل أحد أسس تحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل لدوره في مواجهة التغيرات المتسارعة في البيئات المحيطة والإبداع في استخدام الموارد.

وبناءً على ما سبق، تظهر ضرورة توجه الباحثين نحو الابتكار المؤسسي، لاكتشاف مميزاته وأبرز الإيجابيات المتوقعة منه؛ كالاستخدام الإبداعي للموارد؛ لاكتشاف أفكار وحلول تتجاوز الحدود المعتادة وتطويرها وحسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم؛ والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة، الأمر الذي اقتضى أن تتناول الدراسة الحالية درجة تطبيق الابتكار المؤسسي في إدارة أوقاف الجامعات السعودية.

مشكلة الدراسة:

تعتبر المملكة العربية السعودية من الدول التي أولت اهتمامًا متزايدًا بتأسيس الأوقاف الجامعية باعتبارها أحد مصادر التمويل، إذ سهل الإطار القانوني للجامعات بامتلاك أصولاً وافية خاصة بها واستثمارها، فتبنت الجامعات السعودية مثل جامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن الأوقاف كوسيلة لدعم رسالتها وأهدافها (زغيب، غلاب، دلفوف، 2020)، إلا أن العديد من الدراسات كشفت أن قدرة إدارة الأوقاف الجامعية السعودية على توفير تمويل مناسب لا يزال محدودًا.

فقد أشارت نتائج الدراسات كدراسة بن طوالة (2016) والأحمدي (2022) إلى ضعف موارد الأوقاف الجامعية، وأظهرت نتائج السيارى (2022) أن واقع إدارة استثمارات الأوقاف بالجامعات السعودية جاء بدرجة ضعيفة، بينما أظهرت دراسة الذيابي (2022) إلى وجود فجوة في الأداء الاستثماري لإدارة الأوقاف بالجامعات السعودية، وقد أرجعت دراسة الزميع والحسيني (2017) أسباب هذا الضعف إلى اعتماد الأوقاف الجامعية على الصيغ التقليدية في جمع التبرعات والاستثمارات، كما أثبتت دراسة الشريف (2021) محدودية الصيغ الاستثمارية في جامعتي الملك عبدالعزيز والملك سعود.

وذكر الظافر (2022) أن إدارة الأوقاف الجامعية تواجه عدداً من التحديات التي تحول دون تحقيق الأهداف المأمولة أهمها تدني مستوى الثقة وضعف ثقافة الأوقاف الجامعية؛ الأمر الذي يترتب عليه قلة إقبال الواقفين، وفي محاولة لإيجاد الحلول للتحديات التي تواجه الأوقاف الجامعية، أوصى مؤتمر أوقاف الجامعات (2022) بضرورة تأسيس أوقاف جامعية مبتكرة تُسهم في تعزيز ثقة الواقفين للمشاركة في دعم الأوقاف الجامعية، كما



أوصى ملتقى الممارسات الوقفية (2022) بأهمية الوقوف على أبرز الممارسات المبتكرة في مجالات عمل الأوقاف.

كما ركزت رؤية المملكة 2030 على تعزيز الابتكار المؤسسي في المؤسسات بمختلف أنواعها من خلال هيكله العمليات والإجراءات الإدارية، وتأسيس أنظمة إدارية تعتمد على التفكير الإبداعي، علاوةً على ذلك، فقد نصت المادة التنظيمية لهيئة تنمية البحث والتطوير والابتكار على أن "كل جهة معنية -كلياً أو جزئياً- بممارسة أي نشاط من أنشطة البحث والتطوير والابتكار وتسويق مخرجاتها، سواء كانت من القطاع العام أو الخاص، أو من القطاع غير الربحي" (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، 2023).

وتأسيساً على ما سبق، وانطلاقاً من أهمية تعزيز الابتكار المؤسسي في إدارة الأوقاف الجامعية للمساهمة في إيجاد الحلول للتحديات التي تواجه إدارة الأوقاف الجامعية تظهر الحاجة للتعرف على درجة تطبيق الابتكار المؤسسي في إدارة الأوقاف الجامعية السعودية في ضوء أبعاد الابتكار المؤسسي.

أسئلة الدراسة:

يتمثل سؤال الدراسة الحالية في: ما درجة تطبيق الابتكار المؤسسي في إدارة الأوقاف الجامعية في ضوء أبعاد الابتكار المؤسسي؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق الابتكار المؤسسي في إدارة أوقاف الجامعات السعودية في ضوء أبعاد الابتكار المؤسسي.

أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة النظرية في تسليط الضوء على الأوقاف بشكل عام، والأوقاف الجامعية بشكل خاص؛ استجابةً للدراسات التي أوصت بتسليط الضوء على الوقف ونشر ثقافته، كما يؤمل أن تسهم في صياغة تأطير نظري لآليات تعزيز الابتكار المؤسسي في إدارة الأوقاف الجامعية؛ من خلال فهم مفهوم الابتكار المؤسسي وأهم مُتطلباته.

أما أهمية الدراسة التطبيقية من المؤمل أن تفيد الدراسة القائمين على إدارة الأوقاف الجامعية من نشر مفهوم الابتكار المؤسسي وتبني ثقافة التحسين المستمر والاستعداد لمواكبة التغيرات المستقبلية من خلال تعزيز مفهوم الابتكار المؤسسي .

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على التعرف على درجة تطبيق الابتكار المؤسسي بإدارة الأوقاف الجامعية السعودية في ضوء أبعاد الابتكار المؤسسي: (التنظيم، العمليات، المنتجات، الاستثمار، التسويق، الإنفاق على الابتكار، أثر الابتكار).

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في العام الجامعي 1445هـ - 2024م .

الحدود المكانية: طبقت الدراسة على القيادات في إدارة الأوقاف الجامعية في كل من: جامعة الملك عبدالعزيز، والملك سعود والأميرة نورة بنت عبدالرحمن، وجامعة الملك فيصل، وجامعة الملك خالد.

مصطلحات الدراسة:

الابتكار المؤسسي:

يعرّفه إسماعيل (2019) بأنه: "مجموعة العمليات التي يمارسها منتسبو المؤسسة - سواء كانوا قيادات أو عاملين- لإحداث التغييرات في الهياكل التنظيمية والسياسات والأنماط الإدارية، من خلال تطبيق طرق جديدة وأساليب مبتكرة؛ لحلّ المشكلات واتخاذ القرارات".

ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: الممارسة التي يقوم بها العاملون في إدارة الأوقاف الجامعية؛ لتحسين نظام أو منتج موجود؛ بجعله أفضل وأكثر كفاءة وفاعلية، من خلال الإتيان بشيء جديد ومختلف؛ لمساعدة إدارة الأوقاف



الجامعية على تحسين مستوى أدائها الإداري، والتسويقي، والاستثماري، في مختلف عملياتها الإدارية، بما يُحقّق لها جدوى اقتصادية تُسهم في تحقيق الاستمرارية على المدى الطويل.

أبعاد الابتكار المؤسسي:

عرفت الغامدي والغيث (2022) أبعاد الابتكار بأنها مجموعة من الجوانب المتعددة التي تعبر عن المجالات التي يمكن أن يحدث فيها الابتكار.

ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: مجموعة من المكونات التي تسهم في تحسين أداء وكفاءة إدارة الأوقاف الجامعية وتشمل (الابتكار في التنظيم، الابتكار في العمليات، الابتكار في المنتجات، والابتكار في التسويق، وأثر الابتكار، والإنفاق على الابتكار).

إدارة الأوقاف الجامعية:

عرّفت فطوم (2020) إدارة الوقف بأنها: تنظيم وإدارة القوى البشرية المشرفة على الوقف؛ لتحقيق مصلحة الوقف بالشكل الأمثل، ومصلحة المنتفعين به على مقتضى شروط الواقف، وجاء في اللائحة المنظمة لإدارة الأوقاف الجامعية أنّ الأوقاف الجامعية هي: جميع الأوقاف التي تُنشأ في الجامعة أو الجهات التابعة لها (وزارة التعليم، 2022).

ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: الإدارة القائمة على أعمال الأوقاف الجامعية السعودية، والتي تقوم بثلاثة أدوار رئيسة للكيان الوقفي؛ الأول: في تنمية الموارد واستقطاب المتبرعين، والثاني: في استثمار التبرعات، والثالث: في صرف هذه التبرعات وفقاً لما تمّ الاتفاق عليه مع المتبرع؛ لتحقيق مصلحة الوقف الجامعي بالشكل الأمثل.

الإطار النظري:

أولاً: الابتكار المؤسسي:

قدم العديد من الباحثين تعريفاً للابتكار المؤسسي فقد عرفه محمد (2022) بأنه: التقديم الناجح لشيء ما أو طريقة جديدة، ويحتوي الابتكار على مكونين فرعيين؛ أولاً: وجود فكرة أو عنصر جديد بالنسبة لفرد أو مجموعة معينة، وثانياً: التغيير الناشئ عن اعتماد هذه الفكرة، وعرفته الوكيل (2021) بأنه: الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وتضمن من خلالها تعظيم قدراتها التنظيمية والبشرية، ويظهر في شكل إجراءات تنظيمية فعالة تُحقّق الأهداف، وتُسَهّل من تدفّق الإجراءات، وتزيد من تعظيم الفائدة من موارد المؤسسة، كما يظهر في شكل أفكار ومقترحات مفيدة قابلة للتطبيق؛ تُسهم بشكل ملموس في تطوير المؤسسة، وخدماتها، وعلاج مشكلات العمل.

ويُستنتج من خلال التعريفات السابقة الربط بين الأفكار المبتكرة، والتنفيذ الفعلي لهذه الأفكار، فالابتكار ليس مجرد إنتاج أفكار جديدة أو تغييرات تطويرية؛ وإنما يُعنى كذلك بالتطبيق العملي لهذه الأفكار، كما أن هناك هدفاً لا بد من أن تسعى الأفكار المبتكرة إلى تحقيقه؛ يتمثل في تحقيق القيمة، ويتلاءم هذا مع المفهوم الواسع للابتكار الذي أُشير إليه في مطلع التعريفات.

وبالرجوع إلى الأدبيات المتعلقة بالابتكار المؤسسي يمكن تلخيص أبرز النقاط التي أكسبت الابتكار المؤسسي أهمية بالغة لدى المؤسسات حيث أشارت الرشيد (2022) أن الابتكار المؤسسي اليوم يشكل مرتكزاً أساسياً لتطوير المؤسسات، وتحسين مخرجاتها، وتعزيز قدراتها التنافسية، فالظروف التي تعمل فيها المؤسسات ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها مواجهة هذه التغييرات بسرعة، وكفاءة، وفعالية، كما يذكر الأترابي (2023) أن المؤسسة التي لا تلقي بالألّا للتغيير الذي يدور من حولها لن يكون لها مكانٌ في السوق في أسرع وقت، وستنحسر حصتها السوقية سريعاً، وستفقد عملاءها.

ويرى أوليفيرا وزملاؤه (Oliveira et al., 2022) أن الابتكار المؤسسي يساعد المؤسسات على الانفتاح، والتحرر من القيود المؤسسية الداخلية والضغط الخارجية، وابتكار مشاريع جديدة، وتحقيق الميزة المستدامة، وتدفع المعرفة، كما يعمل على تطوير قدرات الموظفين في المؤسسات؛ وإضافة إلى هذا، فهناك العديد من المحددات الأخرى التي من خلالها تُدرّك أهمية الابتكار المؤسسي، ومنها: خفض النفقات، وتقليل الهدر، والمرونة، والسرعة في حل المشكلات، وإيجاد الحلول، وخلق فرص عمل، ودعم المشاريع وزيادة الإنتاجية، وجذب العملاء، وكسب الثقة، وخلق السمعة المؤسسية (الجبوسي، ٢٠١٩).

ويتكون الابتكار المؤسسي من عدة أبعاد تختلف طرق تحديدها وأبعادها وطرق قياسه تبعاً لنوع المؤسسة،



وأهدافها، ودوافعها، ومجالات عملها؛ إذ تُشير الأدبيات إلى وجود اختلاف في مفهوم منطلقات الابتكار بين القطاعين العام والخاص (الثنيان، 2024؛ الحربي وإسماعيل، 2022)، أما الرشدي (2022) فترى أن الابتكار في التنظيم والتخطيط الاستراتيجي، والابتكار في الموارد البشرية أبعاد أساسية في قياس الابتكار المؤسسي، ويرى حسانين (2016) أن الابتكارات التي تُطبقها المؤسسة من أجل تحقيق الاستدامة والاستمرارية من زاوية تنظيمية تُعدُّ أحد الجوانب المهمة المرتبطة بمقياس الابتكار المؤسسي.

ويذكر الغامدي والغيث (2022) أن الابتكار الإداري والتكنولوجي، والابتكار في الخدمات، وتقلُّب المخاطرة في إدارة الابتكار من الأبعاد الأساسية لقياس جاهزية المؤسسات لتطبيق الابتكار المؤسسي، كما تُعدُّ حماية الملكية الفكرية عنصراً أساسياً في تعزيز دورة الابتكار وتسريعها؛ لترجمة نتائج البحث والتطوير إلى منتجات أو خدمات تُسوّق؛ ولهذا السبب تُعدُّ حماية الملكية الفكرية بُعداً إستراتيجياً في عملية قياس الابتكار داخل المؤسسات (كورو وبوتشيل، 2021).

ومن خلال العرض السابق يمكن القول إنه لتحقيق نجاح الابتكار المؤسسي في المؤسسات يجب أن تدعم أبعاد الابتكار بعضها بعضاً؛ من خلال اختيار الأبعاد التي تتناسب طبيعة عمل المؤسسة، وتحديد قيم المنظمة والسلوكيات التي لها تأثير إيجابي في الإجراءات والقرارات بشأن التوظيف واختيار القادة بناءً على معايير مبنية وفقاً لمتطلبات الابتكار، كما يجب التركيز على إظهار أثر الابتكار ونتائجه الإيجابية في المؤسسة؛ لما له من دور كبير في تعزيز مكانة الابتكار بالمؤسسة، وتحفيز الموظفين على تبني مبادئه والعمل بها.

ثانياً: الأوقاف الجامعية:

عرِّفت اللائحة المنظمة لإدارة الأوقاف في الجامعات في مادتها الأولى الوقف الجامعي بأنه: جميع الأوقاف التي تُنشأ في الجامعة أو تتبع لها، ويهدف الوقف الجامعي إلى دعم الجامعة، وأنشطتها، وبرامجها، ومشاريعها؛ بما يُحقِّق أهدافها، ويُسهم في تنمية مواردها، وتحقيق الاستدامة المالية لها بما لا يتعارض مع شرط الواقف، ويتم استثمار وتنمية أصول الوقف الجامعي وموارده وفق قواعد وسياسات يقرُّها مجلس الوقف الجامعي، ودون الإخلال بشرط الواقف.

أما الشعيل (2023) فعرِّفت إدارة الأوقاف الجامعية بأنها: تنظيم وإدارة القوى البشرية المشرفة على الوقف الجامعي، ممثلة في الأصول الثابتة أو المنقولة التي تُحبس على منفعة العلم والتعليم، وتُصرف إلى الجهات الموقوفة عليها في حقل التعليم؛ لتحقيق مصلحة الوقف الجامعي بالشكل الأمثل، ومصلحة المنتفعين به أو ثمرته في جهات البر العامة أو الخاصة على مقتضى شروط الواقف، وفي ظل أحكام الشرع" (ص.17).

وتشكل الأوقاف الجامعية عنصراً مهماً من عناصر منظومة الاستدامة المالية للجامعات التي يمكن الاعتماد عليها في تعزيز الاستثمار على مستوى المجتمع ككل، إضافة إلى دورها في الحفاظ على التميز الأكاديمي لمختلف الجامعات، والتي تعتمد -وبصورة أساسية- على الدخل الذي يُحصل عليه من الأوقاف (الخلاوي، 2023).

تعد الأوقاف الجامعية من أهم الأدوات التي تمتلكها المملكة العربية السعودية لتحقيق أهداف رؤية 2030، فمع تطلع المملكة العربية السعودية إلى تحويل اقتصادها من اقتصاد يعتمد بشكل رئيسي على النفط إلى اقتصاد متنوع ومبني على المعرفة، تبرز الأوقاف الجامعية كوسيلة فعالة للجامعات لتحقيق دورها من هذا التحول من خلال تقديم التمويل المستدام وتعزيز الابتكار والشراكات المجتمعية.

حيث تتيح الأوقاف الجامعية للجامعات استقلالية مالية تساعدها على تنفيذ خططها الاستراتيجية وتحقيق أهدافها الأكاديمية والبحثية بعيداً عن الاعتماد الكلي على الدعم الحكومي. تساهم هذه الاستقلالية في تمكين الجامعات من تطوير برامج تعليمية متطورة، وتجهيز بنية تحتية حديثة، وتقديم بيئة تعليمية وبحثية تنافسية. كما يمكنها من استقطاب الكفاءات الأكاديمية والبحثية المحلية والدولية، مما يرفع من مستوى التعليم العالي في المملكة ويعزز مكانتها كوجهة أكاديمية على الصعيدين الإقليمي والدولي.

ويعتمد الابتكار المؤسسي على الأفكار الجديدة التي تتناسب احتياجات المؤسسة، وينطلق منها لتحقيق أهدافها، بينما يُعدُّ نظام الأوقاف أن الأفكار الجديدة جزء من نظام الوقف؛ وبهذا فالوقف والابتكار المؤسسي يتشارك في الاعتماد على الأفكار الجديدة التي تتناسب احتياجات المؤسسات، كما أن هناك تقاطعات بينهما في أنهما يهدفان إلى الاستدامة الاقتصادية (غانم، 2018)؛ مما يعني أن هناك علاقة كبيرة بين أهداف الأوقاف ونتائج الابتكار المؤسسي؛ تتمثل في أن الأوقاف تستهدف ما ينتجه الابتكار المؤسسي.

وقد ذكر الضويان (2023) بعض مجالات الابتكار المؤسسي والتجديد في الأوقاف، مثل الابتكار في أنواع الأصول الوقفية والابتكار في مصارف الأوقاف وابتكار الحلول المؤسسية لتطوير الأوقاف، أما وادي



ونورزمان (Wadi & Nurzaman, 2020) فذكروا أن من أبرز مجالات الابتكار في الأوقاف: الابتكار في طرق جمع التبرعات؛ من خلال تدريب الكوادر البشرية، وتحديد العوامل التي تجذب الواقفين للتبرع، واستخدام التقنية للتسويق لأوقافها.

الدراسات السابقة

نظراً لندرة الدراسات التي تناولت الابتكار المؤسسي في إدارة الأوقاف الجامعية تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات في الابتكار المؤسسي ودراسات في الأوقاف الجامعية، وفيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة مرتبة بشكل تصاعدي من الأقدم إلى الأحدث وذلك كما يلي:

دراسات في الابتكار المؤسسي:

السلامي (2019م)، بعنوان (إدارة الابتكارات بالجامعات السعودية كمدخل لتعزيز مصادر تمويلها: تصوّر مُقترح).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة الابتكار التي تتضمن: تصميم الابتكارات، وتطويرها، وتنفيذها، وتسويقها، والرقابة، وإرجاع الأثر للابتكارات بالجامعات السعودية بوصفه مدخلاً؛ لتعزيز مصادر تمويلها، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة؛ لجمع المعلومات، وتكونت العينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وبلغ عدد العينة (1705) من أعضاء هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود ممارسة لعمليات إدارة الابتكارات في الجامعات السعودية بدرجة متوسطة لعمليات تصميم الابتكارات، وتطويرها، وتنفيذها، وتسويقها، وبدرجة ضعيفة لعمليتي الرقابة، وإرجاع الأثر.

الزامل (2022م)، بعنوان (متطلبات إدارة الابتكار في الجامعات السعودية).

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات إدارة الابتكار في الجامعات السعودية، وقد شملت ثلاثة أبعاد للمتطلبات، وهي: (المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات المادية، والمتطلبات الثقافية) واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت الاستبانة على عينة من القيادات تألفت من (240) في الجامعات السعودية وتوصلت الدراسة إلى أن متطلبات إدارة الابتكار بالجامعات السعودية في ضوء مؤشر الابتكار العالمي جاءت بدرجة عالية، وجاء ترتيب الأبعاد كالآتي: (المتطلبات الثقافية، والمتطلبات المادية، والمتطلبات التنظيمية).

الرشيدي (2022م)، بعنوان (تصوّر مُقترح لتحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030).

هدفت الدراسة إلى تقديم تصوّر مُقترح؛ لتحقيق الابتكار المؤسسي بالجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030، من خلال التعرف على واقع الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي عبر استقراء الأدبيات السابقة ذات الصلة في الابتكار المؤسسي وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن واقع الابتكار المؤسسي بالجامعات السعودية ما زال دون المستوى المطلوب في جميع مجالاته، ووجود عدة معوقات وتحديات تواجه الابتكار المؤسسي في الجامعات؛ منها: غياب الثقافة المؤسسية الداعمة للابتكار المؤسسي، ووجود هياكل تنظيمية هرمية لا تشجع على الابتكار المؤسسي.

الحربي، و إسماعيل. (2022). بعنوان (تحديات الابتكار في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الابتكار في منظمات القطاع العام، وتم تطوير استبانة خاصة بها تتكون من أربعة أجزاء، وتكون مجتمع الدراسة من متدربي معهد الإدارة العامة البالغ (32520) متدرباً باستخدام أسلوب المعاينة متعددة المراحل. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن معظم منظمات القطاع العام تولي اهتماماً كبيراً بالابتكار فيما يتعلق بالاستراتيجيات التي تعنى به وبحرصها على إدخال تقنيات أو استحداث طرق جديدة تسهم في تطوير الأداء؛ في حين لا تولي معظم المنظمات اهتماماً بإنشاء المختبرات الخاصة بالابتكار وتطوير الأنظمة لتقييم الأفكار المبتكرة، وإنشاء جوائز للأفكار الابتكارية.

دراسات الأوقاف الجامعية:

الذبابي (2022)، بعنوان: (إدارة استثمارات الأوقاف الجامعية لتحقيق الاستدامة المالية).

هدفت الدراسة إلى تقديم تصوّر مُقترح لإدارة استثمارات الأوقاف في الجامعات السعودية؛ لتحقيق الاستدامة المالية، وفقاً لأبعاد الاستدامة المالية الآتية: (التخطيط الإستراتيجي، والإدارة الفعّالة، وتنوع مصادر التمويل،



وتنوّع الاستثمار، والكفاءة المهنية للموارد البشرية) واستُخدم المنهج المختلط، وطُبِّقت الاستبانة والمقابلة على (159) فرداً من القيادات الأكاديمية من عمداء الكليات، والعمادات المساندة، وقيادات الأوقاف من أعضاء مجلس النظارة، ومدير تنفيذي لإدارة الأوقاف (أمين)، ومساعد المدير، ومدير إدارة، وذلك في ثلاث جامعات: الملك عبدالعزيز، والملك سعود، والملك فهد للبترول والمعادن وتوصّلت الدراسة إلى أنّ واقع إدارة استثمارات الأوقاف في الجامعات السعودية لتحقيق الاستدامة المالية جاء بدرجة منخفضة، وانخفاض جهود إدارة الأوقاف الجامعية في تبني استراتيجيات لتنوع مصادر التمويل، وتنوع الاستثمار.

السياري (2022م)، بعنوان (تصوّر لإدارة استثمارات الأوقاف بالجامعات السعودية).

هدفت الدراسة إلى تقديم تصوّر مُفترح لإدارة استثمارات الأوقاف في الجامعات السعودية من خلال التّعريف على واقع إدارة استثمارات الأوقاف في الجامعات السعودية، والكشف عن التجارب العالمية لإدارة استثمارات الأوقاف في الجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية في الجامعات ورؤساء الأقسام العاملين في جامعات: الإمام محمد بن سعود الإسلامية، والملك سعود، والملك فهد للبترول والمعادن، والملك عبدالعزيز، والجامعة الإسلامية، والبالغ عددهم (824)، وتوصّلت الدراسة إلى ضعف أساليب الاستثمار في إدارة الأوقاف، وتركيزها على الصيغ التقليدية في إدارة استثماراتها، وأن الأوقاف الجامعية لا تملك حُطّاً إستراتيجية ولا بدائل في خططها الاستثمارية، وأشارت إلى ضعف استعانتها بنوعي الخبرة، والكفاءة المهنية.

الشهراني (2024) بعنوان تطوير إدارة الأوقاف في الجامعات السعودية الناشئة لتمويل التعليم الجامعي: نموذج مقترح.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على التجارب العالمية البارزة لإدارة الأوقاف بالجامعات العالمية لتمويل لتعليم الجامعي، وكذلك التعرف على واقع إدارة الأوقاف في الجامعات السعودية الناشئة لتمويل التعليم الجامعي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت أداة الاستبانة والمقابلة على جميع القادة الأكاديميين والعاملين في إدارات الأوقاف بالجامعات الناشئة ٥ في جامعات، وتكوّنت عيّنة الدراسة من ١٥ خبيراً ومن ٢٦٥ قائداً أكاديمياً، و28 عاملاً في إدارات الأوقاف، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ واقع إدارة الأوقاف في الجامعات السعودية الناشئة لتمويل التعليم الجامعي من وجهة نظر القادة الأكاديميين والعاملين في إدارات الأوقاف كان بدرجة متوسطة.

التعليق على الدراسات السابقة:

بتحليل الدراسات السابقة نجد أن الدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي واتفق معها جميع الدراسات ماعدا دراسة الحربي وإسماعيل (2022) التي استخدمت أسلوب المعاينة متعددة المراحل، كما اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في دراسة الابتكار المؤسسي، في حين اتفقت مع دراسة الذيابي (2022) والسياري (2022) والشهراني (2024) في البعد المكاني في تطبيقها في الأوقاف الجامعية، واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في قياس درجة تطبيق الابتكار المؤسسي في إدارة الأوقاف الجامعية السعودية.

منهج الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأسئلتها، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي والذي عرفه العساف (2006) بأنه: ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد البحث، أو عينة كبيرة منهم؛ بهدف وصف الظاهرة المدروسة؛ من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها فقط" (ص. 208).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات في إدارة الأوقاف الجامعية في كل من: جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، وجامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن بالرياض، وجامعة الملك فيصل بالأحساء، وجامعة الملك خالد بأبها، والمتمثلة في الأمين العام للأوقاف، أو الرئيس التنفيذي، ومديري الإدارات والأقسام، والبالغ عددهم (113).

أفراد الدراسة:

تم استخدام أسلوب الحصر الشامل الذي يعني جمع البيانات من كل أفراد المجتمع الأصلي بدلاً من الاكتفاء



بعينة ممثلة، ويتميز هذا الأسلوب بالدقة العالية؛ لأنه يشمل جميع أفراد البحث، كما يتميز بخلوه من التحيز في اختيار العينة؛ ما يقلل من احتمالية التحيز في النتائج.

جدول رقم (1): الحصر الشامل لقيادات الأوقاف الجامعية

الجامعة	أمين الوقف	الرئيس التنفيذي	مدير إدارة	مدير قسم
جامعة الملك عبدالعزيز	-	1	10	13
جامعة الملك سعود	1	-	11	14
جامعة الملك فيصل	-	-	8	19
جامعة الأميرة نورة	-	1	5	18
جامعة الملك خالد	1	-	6	5
المجموع	2	2	40	69

خصائص أفراد الدراسة:

وفيما يأتي وصف لخصائص أفراد الدراسة وفقاً لعدد من المتغيرات والتي تتمثل في (الجامعة، المنصب الإداري) على النحو التالي:
متغير الجامعة:

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعة

اسم الجامعة	التكرار	النسبة %
الملك عبدالعزيز	16	19.8
الملك سعود	9	11.1
الملك فيصل	21	25.9
الأميرة نورة بنت عبدالرحمن	24	29.6
الملك خالد	11	13.6
المجموع	81	100

يتضح من الجدول (2) أن 29.6% من أفراد العينة من جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، وأن 25.9% منهم من جامعة الملك فيصل، وأن 19.8% منهم من جامعة الملك عبدالعزيز، وأن 13.6% منهم من جامعة الملك خالد، وأن 11.1% منهم من جامعة الملك سعود.
متغير المنصب الإداري:

جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الإداري

المنصب الإداري	التكرار	النسبة %
أمين الوقف	2	3
الرئيس التنفيذي	2	3
مدير إدارة	34	41
مدير قسم	24	29
أخرى	19	24
المجموع	81	100



يتضح من الجدول (3) أن 41% من أفراد العينة مناصبهم الإداري مدير إدارة، وأن 29% منهم مناصبهم الإداري مدير قسم، وأن 24% منهم مناصبهم الإداري أخرى، وأن 3% منهم مناصبهم الإداري أمين الوقف، وأن 3% منهم مناصبهم الإداري الرئيس التنفيذي. أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، تم تصميم استبانة مغلقة لجميع البيانات وذلك بالاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة والمراجع العلمية ذات الصلة، وبعد تحكيمها تم اعتمادها بصورتها النهائية حيث احتوت على (43) عبارة، موزعة على سبعة أبعاد هي (التنظيم، العمليات، المنتجات، الاستثمار، التسويق، الإنفاق على الابتكار، أثر الابتكار) وفق مقياس ليكرت الخماسي.

جدول رقم (4) توزيع الفئات وفق مقياس ليكرت

المتوسط	الوزن	درجة التطبيق
5 – 4.21	5	مرتفعة جداً
3.41-4.20	4	مرتفعة
3.40 – 2.61	3	متوسطة
2.60 – 1.81	2	منخفضة
1.80 – 1	1	لا يوجد

صدق أداة الاستبانة:

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها في صورتها الأولية على 20 محكماً من أعضاء هيئة التدريس والخبراء المختصين في مجال الإدارة التربوية، وذلك للحصول على مبرراتهم حول الاستبانة ومدى ملاءمتها لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، وتمت دراسة آراءهم ومقترحاتهم وفي ضوءها تم اعتماد الاستبانة بصورتها النهائية، كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (5) معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط				م
المحور الأول				
البعد الرابع	البعد الثالث	البعد الثاني	البعد الأول	
**0.783	**0.752	**0.684	**0.821	1
**0.733	**0.891	**0.816	**0.711	2
**0.790	**0.829	**0.682	**0.821	3
**0.871	**0.825	**0.882	**0.711	4
**0.832	**0.863	**0.820	**0.655	5
**0.801	**0.902	**0.853	**0.754	6
**0.771		**0.826		7



معامل الارتباط				م
المحور الأول				
البعد الرابع	البعد الثالث	البعد الثاني	البعد الأول	
**0.817				
البعد السابع	البعد السادس	البعد الخامس		م
**0.959	**0.848	**0.776		1
**0.969	**0.937	**0.743		2
**0.985	**0.900	**0.876		3
**0.988	**0.922	**0.808		4
**0.970	**0.91	**0.879		5
**0.975	**0.920	**0.845		6
		**0.662		7

(**) دالة عند 0.01

يتضح من الجدول رقم (5) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)؛ حيث كان الحد الأدنى (0.655) لمعاملات الارتباط، فيما كان الحد الأعلى (0.988) مما يشير إلى ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور.

ثبات أداة الاستبانة: تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة الفاكروباخ ويتضح من الجدول رقم (6) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة؛ ما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

جدول رقم (6) قيم معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الدراسة

معامل الثبات	المحور
0.840	الابتكار في التنظيم
0.903	الابتكار في العمليات
0.919	الابتكار في المنتجات
0.919	الابتكار في الاستثمار
0.905	الابتكار في التسويق
0.955	الإنفاق على الابتكار
0.989	أثر الابتكار
0.980	كامل الاستبانة



عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

سؤال الدراسة: ما درجة تطبيق الابتكار المؤسسي في إدارة الأوقاف الجامعية من وجهة نظر القيادات في إدارة الأوقاف الجامعية السعودية؟
للإجابة عن هذا السؤال، تم احتساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والترتيب لاستجابات أفراد الدراسة على أبعاد الاستبانة، وجاءت نتائج ترتيب أبعاد الابتكار على النحو التالي:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب تنازلياً لأبعاد محور درجة تطبيق الابتكار المؤسسي في إدارة الأوقاف الجامعية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
1	0.745	2.73	الابتكار في التسويق
2	0.815	2.68	الابتكار في المنتجات
3	0.783	2.46	الابتكار في العمليات
4	0.667	2.35	الابتكار في التنظيم
5	0.786	2.34	الابتكار في الاستثمار
6	0.702	1.57	الإففاق على الابتكار
7	0.820	1.49	أثر الابتكار
المتوسط الحسابي العام = 2.51، الانحراف المعياري العام = 0.701			

يتضح من الجدول رقم (7) أن محور درجة تطبيق الابتكار المؤسسي في إدارة الأوقاف الجامعية تكون من سبعة أبعاد هي (التنظيم، العمليات، المنتجات، الاستثمار، التسويق، الإففاق على الابتكار، أثر الابتكار)، إذ تراوح المتوسط الحسابي لإجابة أفراد الدراسة لكافة أبعاد المحاور بين (1.49، 2.73) كما بلغ المتوسط الحسابي العام (2.51) مما يدل أن درجة تطبيق الابتكار المؤسسي في إدارة الأوقاف الجامعية جاء بدرجة منخفضة. وفقاً للمتوسطات الحسابية فقد جاء بعد الابتكار في التسويق في المرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.73)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد الابتكار في المنتجات بمتوسط حسابي (2.68)؛ يليه الابتكار في العمليات بمتوسط حسابي (2.46) في المرتبة الثالثة، في حين جاء في المرتبة السادسة والسابعة بعدي الإففاق على الابتكار بمتوسط حسابي (1.57) وأثر الابتكار في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (1.49)؛ أي أنه لا يوجد. وفيما يلي، عرض مفصل لنتائج أبعاد الابتكار المؤسسي مع استعراض نتائجها وتحليلها كما يلي:

البُعد الأول: الابتكار في التنظيم

جدول (8) يبين رأي أفراد الدراسة حول الابتكار في التنظيم

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	تطبق معايير محددة؛ لاختيار الموظفين بما يتناسب مع مجالات عمل الأوقاف.	3.07	0.905	متوسطة
2	تستفيد من تجارب مؤسسات الأوقاف العالمية فيما يخص الابتكار المؤسسي.	2.98	0.915	متوسطة
3	تفعل آليات؛ لتحسين المناخ المؤسسي	2.58	0.772	منخفضة



			للابتكار.	
منخفضة	0.862	1.86	تطبيق خطة؛ لإدارة أخطار الابتكار.	4
منخفضة	0.878	1.86	تطبيق خطة إستراتيجية؛ لنشر ثقافة الابتكار المؤسسي.	5
لا يوجد	1.02	1.77	تمتلك هيكلًا تنظيميًا؛ لتطبيق الابتكار المؤسسي.	6

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة في الجدول (8) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة على البعد الأول، وهو الابتكار في التنظيم، قد بلغ (2.35)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين (1.81 – 2.60)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة التطبيق المنخفضة، وقد تعزى هذه النتيجة هذه النتيجة إلى غياب الرؤية الإستراتيجية التي تستهدف تطبيق الابتكار المؤسسي في إدارة الأوقاف الجامعية بشكل واضح ومنظم.

وقد جاءت العبارة رقم (5)، وهي "تطبيق معايير محددة؛ لاختيار الموظفين بما يتناسب مع مجالات عمل الأوقاف" في المرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة ببعده الابتكار في التنظيم، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.07)، والانحراف المعياري 0.905، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن اختيار الموظفين بما يتناسب مع مجالات الأوقاف جزء من عمل إدارة الأوقاف بشكل عام، في حين جاءت العبارة رقم (3) "تمتلك هيكلًا تنظيميًا؛ لتطبيق الابتكار المؤسسي" في المرتبة السادسة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.77)، والانحراف المعياري 0.905؛ أي أنه لا يوجد، وقد تعزى هذه النتيجة إلى جمود الهياكل التنظيمية، واتباع الأساليب الإدارية التقليدية التي تفضل الاستقرار، كما أن ارتباط إدارة الأوقاف الجامعية بإدارة الجامعة يجعل إدارة الأوقاف ملتزمة بالهيكل التنظيمي البيروقراطي المعتمد في الجامعة دون وجود المرونة في تعديله.

وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة دراسة الرشيد (2022) التي كشفت أن واقع الابتكار التنظيمي في الجامعات السعودية يعاني من ضعف في الاستجابة لمطالب التطوير، وجمود أغلبها في الأنماط والهياكل التنظيمية الهرمية التي لا تشجع على الابتكار المؤسسي، كما تتفق مع دراسة الزامل (2022) التي أكدت نتائجها على ضرورة نشر ثقافة الابتكار في مجتمع الجامعة، في حين تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الذيابي (2022) التي أظهرت نتائجها بأن بناء الخطة الاستراتيجية للأوقاف من خلال فريق متخصص جاء بدرجة متوسطة، مما يدل أن الفرق المتخصصة في بناء الخطط الاستراتيجية في إدارة الأوقاف الجامعية لم تضع الابتكار المؤسسي كأحد عناصر وأهداف خطط الأوقاف الاستراتيجية.

البعد الثاني: الابتكار في العمليات

جدول (9) يبين رأي أفراد الدراسة حول الابتكار في العمليات

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	تتقبل الحلول المبتكرة؛ لحل المشكلات.	3.29	0.858	متوسطة
2	توظف التقنيات الحديثة (ذكاء الأعمال)؛ للمساعدة في عملية الابتكار.	2.63	0.941	متوسطة
3	تكافئ الموظفين عند الابتكار في مجالات الأوقاف.	2.46	1.04	منخفضة
4	تقيم منتجاتها بشكل دوري.	2.44	0.974	منخفضة
5	تطبق آليات؛ لضمان حقوق الملكية الفكرية للابتكار.	2.38	1.01	منخفضة
6	تطور عملياتها بالاستفادة من مراكز البحث والابتكار.	2.18	1.02	منخفضة
7	تخصص وحدة إدارية تُعنى بالابتكار	1.86	1.009	منخفضة



				المؤسسي.
--	--	--	--	----------

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة في الجدول (9) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة على البُعد الثاني، وهو الابتكار في العمليات، قد بلغ (2.46)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين (1.81 – 2.60)، وهي الفئة التي تشير إلى الموافقة بدرجة منخفضة، وقد تعزى هذه النتيجة هذه النتيجة إلى الالتزام بالإجراءات الإدارية التقليدية؛ ما يصعب تبني أساليب جديدة تستهدف تحسين الأداء عبر الابتكار في العمليات، وهذه النتيجة تتوافق مع ما جاء في نتائج البُعد السابق (الابتكار في التنظيم)، فكما يؤثر ارتباط إدارة الأوقاف الجامعية بإدارة الجامعة بالابتكار في التنظيم؛ فإنه سيؤثر مباشرة على الابتكار في العمليات. وجاءت العبارة رقم (1) "تتقبل الحلول المبتكرة؛ لحل المشكلات" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.29)، وبانحراف معياري (0.858)؛ أي: أن درجة التطبيق متوسطة على ذلك، وقد تعزى هذه النتيجة إلى انفتاح وتقبل القيادات في إدارة الأوقاف الجامعية على قبول الحلول المبتكرة لحل المشكلات التي يمكن تطبيقها؛ لتحقيق أهداف الأوقاف الجامعية، كما جاءت العبارة رقم (2) "توظف التقنيات الحديثة (ذكاء الأعمال)؛ للمساعدة في عملية الابتكار" في المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.63)، وبانحراف معياري (0.941)؛ أي: أن درجة التطبيق متوسطة على ذلك، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن التوجه العام في الجامعات -بشكل عام- هو استخدام التقنيات الحديثة، خاصة مع توفر البنية التحتية المناسبة لتحقيق ذلك، إلا أنه في إدارة الأوقاف الجامعية لم يتم بعد توظيف ذكاء الأعمال، والاستفادة من وظائفها بشكل كافٍ. وجاءت العبارة رقم (3) "تُخصص وحدة إدارية تُعنى بالابتكار المؤسسي" في المرتبة السابعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.86)، والانحراف المعياري 1.009؛ أي: أن درجة التطبيق منخفضة على ذلك، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات (محل الدراسة) لديها مراكز الابتكار الخاصة بها التي تُعد إدارة مستقلة بذاتها، ويمكن أن تقدم خدماتها لجميع أقسام الجامعة.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة الرشيد (2022) في أن واقع الابتكار المؤسسي بالجامعات السعودية مازال دون المستوى المطلوب في جميع مجالاته، كما تتفق مع دراسة التويجري (2020)؛ التي أشارت إلى أن الجامعات السعودية تعاني من تعقد الإجراءات البيروقراطية، وجمود الهياكل التنظيمية، واتباع الأساليب الإدارية التقليدية، وتختلف مع نتائج دراسة السلامي (2019) في أن وجود ممارسة لعمليات إدارة الابتكارات في الجامعات السعودية بدرجة متوسطة لعمليات تصميم الابتكارات، وتطويرها، وتنفيذها.

البُعد الثالث: الابتكار في المنتجات

جدول (10) يبين رأي أفراد الدراسة حول الابتكار في المنتجات

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	توظف منتجات مالية مثل: (محاظ، صناديق، أسهم)؛ لتسهيل عملية الاستثمار.	3	0.948	متوسطة
2	تمتلك الأدوات اللازمة؛ لتنفيذ منتجات مبتكرة.	2.96	0.765	متوسطة
3	تعتمد منتجات مالية، مثل: (عقود وصكوك ذكية، شيك إلكتروني)؛ لتسهيل عملية التبرع.	2.84	0.967	متوسطة
4	تتخذ منتجات تقنية مبتكرة، مثل: (تطبيقات، بلوك تشين).	2.55	0.922	منخفضة
5	تعقد شراكات مع الكيانات الخارجية، مثل: (شركات، خبراء صناعة، بنوك)؛ لتنفيذ منتجاتها.	2.44	1.11	منخفضة
6	تنوع منتجاتها بشكل مستمر.	2.33	1.04	منخفضة



تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة في الجدول (10) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة على البعد الثالث، وهو الابتكار في المنتجات، قد بلغ (2.68)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين (2.61 – 3.40)، وهي الفئة التي تشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود بعض الأنواع من المنتجات مثل المحافظ والصداديق والأسهم. ولذا فقد جاءت العبارة رقم (3) "توظف منتجات مالية، مثل: محافظ، صناديق، أسهم؛ لتسهيل عملية الاستثمار" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3)، وبانحراف معياري 0.948؛ أي: أن درجة التطبيق متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن إدارة الأوقاف الجامعية تعتمد بشكل متوسط على المنتجات المالية، مثل: (محافظ، صناديق، أسهم) في استثمار التبرعات النقدية؛ حيث تمتلك أغلب الجامعات (محل الدراسة) محافظ وصناديق تستثمر فيها جزءاً من إيرادات الأوقاف، مثل: محافظة جامعة الملك عبدالعزيز وصندوق جامعة الملك فيصل، وجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، وجاءت العبارة رقم (6) "تنوع منتجاتها بشكل مستمر" في المرتبة السادسة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.33)، وبانحراف معياري 1.04؛ أي: أن درجة التطبيق منخفضة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اعتماد إدارة الأوقاف الجامعية على ما يتم تقديمه من تبرعات بالطرق التقليدية دون وجود القناعة لضرورة تنويع المنتجات، خاصة مع الاعتماد على الدعم الحكومي. وهذه النتائج تتفق مع نتيجة دراسة الذياي (2022)؛ حيث أشار إلى ضعف استعانة إدارة الأوقاف الجامعية ببيوت الخبرة، وتتوافق مع نتيجة دراسة السيارى (2022)؛ حيث أشارت إلى أن أسباب ضعف تنوع مصادر الدخل في مجال الاستثمار بالأوقاف يعود إلى الاعتماد على الدعم الحكومي.

البعد الرابع: الابتكار في الاستثمار

جدول (11) يبين رأي أفراد الدراسة حول الابتكار في الاستثمار

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	تضع آليات؛ للرقابة والمساءلة، ولضمان تحقيق العوائد.	3.01	0.942	متوسطة
2	تمتلك الخبرة المؤهلة للاستثمار في الأفكار المبتكرة.	2.79	1.008	متوسطة
3	تطبق آليات؛ لتشجيع القطاع الخاص للاستثمار في أوقاف الجامعة.	2.71	1.002	متوسطة
4	تستعين ببيوت الخبرة؛ لإنشاء استثمارات مبتكرة.	2.37	0.928	منخفضة
5	تنوع أداءها الاستثماري بشكل مستمر.	2.35	1.04	منخفضة
6	تبتكر في الأصول التي يتم وقفها.	2.11	0.974	منخفضة
7	توفر فريقاً متخصصاً في الاستثمار في الأفكار المبتكرة.	1.72	1.03	لا يوجد
8	تطبق سياسة للاستثمار في الابتكار المؤسسي في مجالاته المختلفة.	1.70	0.928	لا يوجد

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة في الجدول (11) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة على البعد الرابع، وهو الابتكار في الاستثمار، قد بلغ (2.34)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين (1.81 – 2.60)، وهي الفئة التي تشير إلى الموافقة بدرجة ضعيفة. وجاءت العبارة رقم (7) "تضع آليات؛ للرقابة والمساءلة، ولضمان تحقيق العوائد" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.01)، وبانحراف معياري 0.942؛ أي: أن درجة التطبيق متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى تطبيق بعض معايير الحوكمة، مع وجود الحاجة إلى تطويرها، وجاءت العبارة رقم (3) "تطبق سياسة للاستثمار في الابتكار المؤسسي في مجالاته المختلفة" في المرتبة الثامنة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.70)، وبانحراف معياري 0.928؛ أي: أنه لا يوجد، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ارتفاع تكلفة الاستثمار في المجالات المختلفة، مثل المجال التكنولوجي والصناعي.



وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشريف (2021) التي توصلت إلى محدودية طرق الاستثمار في جامعتي الملك سعود والملك عبدالعزيز؛ حيث اعتمدت على الاستثمارات التقليدية كالعقارات، كما تتفق مع نتيجة دراسة السباري (2022)؛ حيث توصلت إلى أن أحد المعوقات الإدارية -من وجهة نظر القيادات الإدارية، ورؤساء الأقسام- هو اللجوء إلى الصيغ التقليدية في إدارة الاستثمارات.

البعد الخامس: الابتكار في التسويق

جدول (12) يبين رأي أفراد الدراسة حول الابتكار في التسويق

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	تُحدَّث الصفحة الإلكترونية الخاصة بها بشكل مستمر.	3.44	0.821	مرتفعة
2	لديها نظام أمني لحماية بيانات ومعلومات المتبرعين.	3.04	0.947	متوسطة
3	تدرب الموظفين في مجال التسويق.	2.82	0.877	متوسطة
4	توفر فريق متخصص في التسويق لخدمات الأوقاف الجامعية.	2.54	0.866	منخفضة
5	تطبق خطة تسويقية متكاملة تشمل جميع مجالات أعمال الأوقاف.	2.53	1.06	منخفضة
6	تكافئ الموظفين عند جذب المتبرعين.	2.43	1.07	منخفضة
7	تستخدم أدوات تسويقية مبتكرة للإعلان عن أوقاف الجامعة.	2.30	0.860	منخفضة

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة في الجدول (12) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة على البعد الخامس، وهو الابتكار في التسويق قد بلغ (2.73)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين (2.61 – 3.40)، وهي الفئة التي تشير إلى الموافقة بدرجة متوسطة. وجاءت العبارة رقم (7) "تُحدَّث الصفحة الإلكترونية الخاصة بها بشكل مستمر" بالمرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.44، وانحراف معياري 0.821 أي أن درجة التطبيق مرتفعة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود فريق إعلامي مسؤول عن تحديث الصفحة الإلكترونية، إذ أن الصفحة الإلكترونية هي الوجهة الأولى لمن يريد البحث عن ما يخص الجامعة أو أحد أقسامها؛ لذا يعد الاهتمام بالصفحة الإلكترونية أمراً بالغ الأهمية، وجاءت العبارة رقم (5) "تكافئ الموظفين عند جذب المتبرعين" بالمرتبة السادسة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.53)، وانحراف معياري 1.07، أي أن درجة موافقة أفراد الدراسة على هذه العبارة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك لعدم وجود لوائح تنظيمية فيما يتعلق بالحوافز المالية، وجاءت العبارة رقم (4) "تستخدم أدوات تسويقية مبتكرة للإعلان عن أوقاف الجامعة" بالمرتبة السابعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.30)، وانحراف معياري 0.860، أي أن درجة موافقة أفراد الدراسة على هذه العبارة منخفضة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن التسويق يحتاج لفريق متخصص؛ ما قد يزيد التكاليف على إدارة الأوقاف الجامعية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة السلامي (2019) التي أشارت إلى وجود ممارسة لعمليات إدارة الابتكارات في الجامعات السعودية بدرجة متوسطة لعمليات تصميم الابتكارات، وتطويرها، وتنفيذها، وتسويقها، كما تتفق مع نتائج كل من الشهراني (2024) التي ذكرت ان الجامعة تقدم مكافآت مجزية للعاملين في الأوقاف بحسب الأداء كان بدرجة منخفضة، والشعيل (2023) التي ذكرت أن ثقافة الحوكمة لا تزال حديثة نسبياً في الأوساط الجامعية، إضافة إلى حداثة التنظيم القانوني في أوقاف الجامعة.



البعد السادس: الإنفاق على الابتكار

جدول (13) يبين رأي أفراد الدراسة حول الإنفاق على الابتكار

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	تحدد موازنة لتدريب الموظفين في مجال الابتكار المؤسسي.	1.61	0.767	لا يوجد
2	تستقطب مصادر تمويل خارجية لتقديم الدعم في الابتكار المؤسسي في الأوقاف.	1.61	0.830	لا يوجد
3	تخصص موازنة للتسويق.	1.59	0.802	لا يوجد
4	توفر التجهيزات والأدوات اللازمة لدعم الابتكار المؤسسي.	1.56	0.740	لا يوجد
5	تخصص موازنة لتحويل الأفكار المبتكرة إلى منتجات.	1.53	0.838	لا يوجد
6	تخصص موازنة للبحث والتطوير والابتكار.	1.50	0.673	لا يوجد

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة في الجدول (13) أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة على البعد السادس، وهو الإنفاق على الابتكار قد بلغ (1.57)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين 1 - 1.80، وهي الفئة التي تشير إلى أنه لا يوجد، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن إدارة الأوقاف الجامعية تركز على تحقيق عوائد طويلة الأجل بتخفيض المخاطر، والابتكار رغم أهميته قد يكون محفوفاً بالمخاطر في بعض الأحيان؛ لذا، تقوم القيادات المبتكرة بتوجيه الابتكارات التي تؤدي إلى تحسينات تدريجية، أو تطوير أنظمة إدارة جديدة، ولكن ليس بالضرورة عبر ميزانيات مستقلة للابتكار. وجاءت العبارة رقم (2) "تحدد موازنة لتدريب الموظفين في مجال الابتكار المؤسسي" في المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.61، وانحراف معياري 0.767، أي أنه لا يوجد، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن موظفي الأوقاف الجامعية من موظفي الجامعة، ولذا فإن مراكز التدريب التابعة للجامعات هي المسؤولة عن عملية تحديد الاحتياجات والتدريب، وجاءت العبارة رقم (3) "تخصص موازنة للبحث والتطوير والابتكار" في المرتبة السادسة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.50، وانحراف معياري 0.673، أي أن أنه لا يوجد، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود مراكز أبحاث تابعة للجامعات، ويمكن لإدارة الأوقاف الجامعية الاستفادة من خدماتها، وتكمن الحاجة في تفعيل دور البحث والتطوير لخدمة أهداف الوقف الجامعي والتعاون مع المراكز واستخدام الموارد بكفاءة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحربي وإسماعيل (2022)، التي أشارت أن أحد تحديات الابتكار في القطاع العام في المملكة العربية السعودية هي نقص التمويل.

البعد السابع: أثر الابتكار

جدول (14) يبين رأي أفراد الدراسة حول أثر الابتكار

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	تحدد أثر الابتكار المؤسسي في رفع كفاءة الإنفاق.	1.54	0.881	لا يوجد
2	تقيس أثر الابتكار المؤسسي في رفع الثقة بالأوقاف الجامعية	1.53	0.895	لا يوجد
3	تقيس دور الابتكار المؤسسي في تحقيق أهدافها.	1.48	0.807	لا يوجد
4	تقوم أثر الابتكار المؤسسي في بناء علاقة قوية مع المتبرعين	1.48	0.838	لا يوجد
5	تستطلع أثر الابتكار المؤسسي في زيادة	1.48	0.853	لا يوجد



لا يوجد	0.775	1.45	رضا المستفيدين. تستخدم أدوات قياس مناسبة لقياس قدرتها الابتكارية.	6
---------	-------	------	--	---

تكشف المؤشرات الإحصائية الموضحة في الجدول (14) على أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد الدراسة على البعد السادس وهو الإنفاق على الابتكار قد بلغ (1.49)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي، والتي تتراوح ما بين 1 – 1.80، وهي الفئة التي تشير إلى أنه لا يوجد، وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدم تضمين الابتكار المؤسسي كهدف في الخطة الإستراتيجية كما ظهر في نتائج بعد الابتكار في التنظيم، ولذا فإن النتيجة المنطقية هي عدم وجود أدوات أو آليات لقياس أثر الابتكار المؤسسي، كما أن افتقار إدارة الأوقاف لثقافة مؤسسية تدعم الابتكار كجزء من ممارساتها أدى إلى عدم وجود دافع لتطوير آليات قياس.

توصيات الدراسة:

توصي الدراسة الحالية بالاستفادة من نتائج هذه الدراسة ووضع استراتيجيات لتعزيز الابتكار المؤسسي في إدارة الأوقاف الجامعية السعودية وذلك كما يلي:

1. أن تتبع الأوقاف الجامعية الاتجاه العالمي من خلال التعاقد مع شركات إدارة استثمارية متخصصة، واستقطاب كفاءات ذات خبرة في مجالات الإدارة والاستثمار لتعزيز الاستدامة والفعالية المالية للأوقاف الجامعية.
2. أن تتبنى أوقاف الجامعة معايير حوكمة عالية من خلال استخدام الأنظمة المالية الحديثة التي تضمن الشفافية، الاستقلالية، فكلما تم بناء الحوكمة على أسس راسخة، ازداد اطمئنان الواقفين على أوقافهم وارتفعت رغبتهم في التبرع.
3. أن تعمل على زيادة استقطاب المتبرعين من خلال الاعتماد على خبراء في مجالات التقنية والتسويق والعلاقات العامة والإعلام، لضمان تواصل فعال وزيادة الوعي بدور الأوقاف الجامعية.
4. أن تقدم الجامعة دعماً لأوقافها من خلال تسهيلات تمكنها من الاستثمار في مشاريع تخدم احتياجات الطلاب والأكاديميين والموظفين، مما يعزز دور الوقف في تلبية المتطلبات الداخلية للجامعة.
5. أن تستفيد إدارة الأوقاف الجامعية من مرافق الجامعة ومراكزها لتولي تنفيذ الندوات والحملات التوعوية ونشر مفهوم الوقف الجامعي، حيث يكون دور إدارة الأوقاف الجامعية متمثلاً في التخطيط ووضع الأهداف لهذه الأنشطة بينما تتولى الجهات المتخصصة التنفيذ.



المراجع

1. الأتربي، شريف. (٢٠٢٣، يوليو 18). الابتكار ما بين الاختراع والإبداع. الجزيرة. تم الاسترداد من <https://www.al-jazirah.com/2023/20230718/ar2.htm>
2. الأحمد، عبدالله، ابن عطية الله. (2022). واقع تفعيل الأوقاف لتمويل التعليم الجامعي في جامعة الملك عبدالعزيز في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030م. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، (11)، 258-295.
3. الباطين، أماني. (2019). تنوع مصادر تمويل التعليم في المملكة العربية السعودية لمواجهة تطلعات رؤية 2030 في ضوء التجربة الأمريكية. المجلة الدولية التربوية، 8 (9)، 55-69.
4. الباسل، نسرین محمد، وجمعة، محمد حسن. (2015). التخطيط لاستثمار أموال الأوقاف الإسلامية في تحسين تمويل التعليم بمصر. مجلة كلية التربية بجامعة المنوفية، (2)، 31-92.
5. بن طوالة، عبدالعزيز. (2016) أثر الأوقاف في تنمية الجامعات الأمريكية. استثمار المستقبل. تم الاسترداد من [أوقاف الجامعات الأمريكية.pdf](#).
6. ترغيني، صباح. (2020). دراسة استكشافية لمستوى تأثير إدارة المعرفة في أبعاد الابتكار من وجهة نظر تحليلية لأراء عمال مؤسسة ورود، الوادي-الجزائر. المجلة الجزائرية للبحوث الاقتصادية والمالية، (1)3، 130-162
7. الثنيان، فاطمة عبدالله. (2024). تطوير أداء منظومة الابتكار المؤسسي بوزارة تعليم المملكة العربية السعودية في ضوء النموذج الأوروبي لعدسة الابتكار: تصوّر مُقترح. المجلة العربية للإدارة، 44 (6)، 2-3
8. الجبوسي، عودة راشد. (٢٠١٩، نوفمبر 25). الابتكار في القطاع العام: فرص المستقبل في ظل الثورة الصناعية الرابعة. منظمة المجتمع العربي العلمي. <https://arsco.org/article-detail-1503-7>
9. الحربي، بدر بن جزاء، و إسماعيل، محمد عبدالرحمن. (2022). تحديات الابتكار في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية. الإدارة العامة، س62، عدد خاص، 433. 496 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1212539>
10. الحربي، بدر بن جزاء، و إسماعيل، محمد عبدالرحمن. (2022). تحديات الابتكار في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية. الإدارة العامة، س62، عدد خاص، 433. 496 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1212539>
11. الخلاوي، ريان. (2023). الأوقاف الجامعية أداة لتعظيم الأثر الأكاديمي لا الاستثماري. مؤسسة ساعي لتطوير الأوقاف.
12. الذيايبي، عبدالله فالح. (2022). تصوّر مُقترح لإدارة استثمارات الأوقاف بالجامعات السعودية في ضوء الاستدامة المالية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أم القرى.
13. الرشدي، شيخة. (2022). تصوّر مُقترح لتحقيق الابتكار المؤسسي في الجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 46 (1)، 79-118.
14. رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية. (2016). الخطة التنفيذية لبرنامج التحوّل الوطني 2018-2020. <https://2u.pw/89FPke4>
15. الزامل، أروى بنت عبدالله. (2022). مُتطلّبات إدارة الابتكار في الجامعات السعودية. مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (85)، 112-135.
16. زغيب، ملكية، غلاب، نعيمة، ودلفوف، سفيان. (2020). مدى مساهمة الوقف الإسلامي في تمويل قطاع التعليم العالي: المملكة العربية السعودية وتركيا نموذجًا. مجلة الدراسات الاقتصادية، 7 (1)، 187.
17. السالم، منال بنت عبدالعزيز، و المنقاش، سارة بنت عبدالله. (2017). الأوقاف التعليمية كمصدر لتمويل التعليم في التاريخ الإسلامي ومقترحات الاستفادة منها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج26، 5ع، 281. 306 - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/929682>
18. السلامي، موسى. (2019). إدارة الابتكارات بالجامعات السعودية كمدخل لتعزيز مصادر تمويلها: تصوّر مُقترح [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك خالد.
19. السيار، ندى بنت خالد. (2022). تصوّر مُقترح لإدارة استثمارات الأوقاف بالجامعات السعودية في



- ضوء التجارب العالمية. مجلة وقف، (3)، 326-329.
20. الشريف، محمد شريف. (2021). تقويم تجارب الجامعات السعودية في إدارة استثمارات الأوقاف التعليمية. مجلة وقف، (3)، 59-133.
21. الشعيل، ندى. (2023). حوكمة إدارة الاستثمارات الأوقاف في الجامعات السعودية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
22. الصلاحات، سامي محمد. (2019). معايير الاستدامة المالية للمؤسسات الوقفية: أوقاف جامعة هارفرد نموذجًا. مجلة إسرا الدولية للمالية الإسلامية، 10 (1)، 35-75.
23. الضويان، أحمد بن فهد. (2023، أكتوبر 16) الأوقاف المبتكرة. وقف الأوقاف. تم الاسترداد من <https://estithmar.org.sa/alawqaf-almobtakarah>
24. الظافر، خالد. (2022، 23 يونيو). تجربة أوقاف جامعة الملك سعود [عرض ورقة]. مؤتمر أوقاف الجامعات، الرياض. 23-24 ذو القعدة.
25. عبدالقادر، عقون. (2020). أهمية الابتكار المؤسسي ودوره في تدعيم المعرفة [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الجزائر.
26. العساف، صالح. (2006). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان، القاهرة.
27. الغامدي، مريم خضر، وغيث، نرفانا عبدالرحمن. (2022). دور الابتكار الحكومي في تحقيق الميزة التنافسية في إدارة التعليم بمحافظة بيشة: من وجهة نظر الموظفين. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6 (19)، 1-27.
28. غرفة الشرقية. (2022). ملتقى الممارسات الوقفية (الإبداع والابتكار الوقفي). [ملتقى الممارسات الوقفية](https://www.gksh.gov.sa)
- 2022
29. فطوم، مخنث. (2020). دور الحوكمة في تطوير إدارة الأوقاف: حالة الجزائر [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
30. قمر، عصام، وغانم، عصام. (2012). إستراتيجية مقترحة لتفعيل دور الجامعات العربية في إدارة وتنمية الوقف لزيادة مواردها: الجامعات الأمريكية نموذجًا. مجلة جامعة الأزهر، 4 (152)، 391-335.
31. كورو، ماريان، وبورتشيل، لين. (2021، مارس). إدارة حقوق الملكية الفكرية في الابتكار: أساس الوصول إلى الأسواق. مجلة الويبو.
32. مبروك، أسامة حسن. (2022). تنمية الابتكار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة المنيا على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 16 (10)، 1698-1740.
33. محمد، عبدالله حاجي. (2022). الإبداع والابتكار بين الحاجة له في الجهات الحكومية ومحددات الاعتماد عليه. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية. 3 (12)، ص. 622-631.
34. هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. (2019). نظام الجامعات 1441 هـ. <https://2u.pw/rG1FR>
35. الهيئة العامة للأوقاف. (2022، 22-23 يونيو). مؤتمر أوقاف الجامعات السعودية، الرياض.
36. وزارة التعليم. (2022). اللانحة المنظمة لإدارة الأوقاف في الجامعات. <https://2u.pw/SR0a0G2>
37. الوكيل، إيمان محمد أحمد. (2021). أثر الابتكار المؤسسي على بناء الصورة الذهنية للمؤسسات العامة: دراسة حالة بنك مصر. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 22 (2)، 215-246.
38. Bugge, M., Hauknes, J., Bloch C., & Slipersæter, S. (2011). The Public Sector in Innovation system:Module1 - Conceptual Framework
39. <https://ssrn.com/abstract=2702507>
40. Atalar, A. (2021). An Alternative Model of University Endowment. In E. E. Editor (Ed.), International Experience in Developing the Financial Resources of Universities. pp 113–120. [978-3-030-78893-3 \(1\).pdf](https://doi.org/10.33193/JALHSS.116.2025.1314)
41. Mohamad, S., Lehner, O., & Khorshid, A. (2015). A case for an Islamic social impact bond.
42. Oliveira, Rui T, verreyne, M., Figueira, S. Indulska, M. Steen, M. I. & John Steen. (2022). How do institutional innovation systems affect open innovation. journal



of small business Management,60(6),1404-1448

43. Sovereign Wealth Fund Institute. (n.d.). Endowment fund rankings. Retrieved November 23, 2024, from <https://www.swfinstitute.org/fund-rankings/endowment>

44. Styron, R. A. Jr., Michaelsen, L. K., & Styron, J. L. (2015). Implementing a university-wide change initiative. *To Improve the Academy: A Journal of Educational Development*, 34(1-2), 194–233. <https://doi.org/10.1002/tia2.20020>Harvard. (2022).

45. Harvard University- Schools. Retrieved September 20, 2024, from <https://www.harvard.edu/academics/schools/>

46. Wadi, D., A., & Nurzaman, M. S. (2020). Millennials behaviour towards digital waqf innovation. *International Journal of Islamic Economics and Finance (IJIEF)*, 3(2), 1-30. DOI: <https://doi.org/10.18196/ijief.3232>