

الثقافة التنظيمية المستدامة مدخل لمواجهة معوقات الابتكار الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالبحرين

إعداد

فاطمة محمود عبد الله

باحثة ماجستير - قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

تخصص التخطيط الاستراتيجي

كلية التربية - جامعة حلوان

إشراف

أ.د/ نهلة سيد حسن أبو عليوة

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة حلوان

أ.د/ رشاد سعد عبد الشافي شرف

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة حلوان

"الثقافة التنظيمية المستدامة مدخل لمواجهة معوقات الابتكار الاستراتيجي
في مؤسسات التعليم العالي بالبحرين"

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية المستدامة على الابتكار الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالبحرين، وأيضًا التعرف على معوقات الابتكار والثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بالبحرين بها ومعرفة بعض أوجه القصور، وتقييم واقع الثقافة التنظيمية لدعم وتطوير الابتكار بمؤسسات التعليم العالي بمملكة البحرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن الخصائص والقدرات الثقافية للمؤسسات لها دورًا هامًا في التأثير على الابتكار عن طريق خلق مناخ ملائم للابتكار والإبداع، أظهرت الدراسة أنه يوجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية المستدامة والابتكار الاستراتيجي، وأيضًا أن تعزيز جودة التعليم العالي في البحرين له أهمية كبيرة في تحقيق التطور والتقدم في المجتمع، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التعاون والتواصل بين أفراد المنظمة من أجل تبادل المعرفة والممارسات المستدامة والأفكار الابتكارية، وضورة توفير الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ المبادرات المستدامة والابتكار الاستراتيجي.

Abstract:

The study aimed to know the impact of sustainable organizational culture on strategic innovation in higher education institutions in Bahrain, and also to identify the obstacles to innovation and organizational culture in higher education institutions in Bahrain and to know some of its shortcomings and to evaluate the reality of the organizational culture to support and develop innovation in higher education institutions in the Kingdom of Bahrain, the study used the descriptive approach. Analytically, the study concluded that the cultural characteristics and capabilities of institutions have an important role in influencing innovation by creating a climate conducive to innovation and creativity. The study showed that there is a positive relationship between sustainable organizational culture and strategic innovation, and also that enhancing the quality of higher education in Bahrain is of great importance in Achieving development and progress in society. The study recommended the need to enhance cooperation and communication among members of the organization in order to exchange knowledge, sustainable practices and innovative ideas, and the need to provide the necessary support and resources to implement sustainability initiatives and strategic innovation.

المقدمة :

تعد الثقافة المستدامة من أهم الأصول غير الملموسة في المؤسسات المختلفة، ومحرك القدرة التنافسية لها، وهي تعتبر من أهم العوامل من أجل مواجهة قضايا الاستدامة الأخرى، كما تؤثر بشكل مباشر على ثقافة الابتكار في المؤسسة، وفي إطار الخطة الأممية للتنمية المستدامة وأهدافها المعلنة في عام ٢٠١٥ والتي تتضمن ١٧ هدفاً منها الهدف الخاص بالابتكار، يعيش العالم في بداية القرن الحادي والعشرين على واقع تطورات مهمة في مجال العلوم والتكنولوجيا والابتكار؛ حيث لعبت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً حيوياً في تسهيل انتقال المعلومات وتبادل المعارف في جميع أنحاء العالم ومن خلال هذا التقدم، ظهرت نماذج جديدة للأبحاث والابتكار تعتمد على الاستفادة من تلك التكنولوجيا، وازداد دور الصين والبلدان النامية الأخرى في مجال العلوم والتكنولوجيا والابتكار؛ حيث بدأت تلك البلدان تستثمر بشكل متزايد في البحث العلمي وتطوير التكنولوجيا لتحقيق التقدم الاقتصادي والتنمية، ومع ذلك ما زالت هناك تحديات تواجهها البلدان النامية، مثل ارتفاع تكاليف العلوم الحديثة والفجوة المتزايدة بين البلدان المتقدمة وباقي العالم في مجال العلوم والتكنولوجيا والابتكار، هذا يشكل مصدر قلق كبير للبلدان النامية التي قد تجد نفسها تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا المستوردة وتفتقر إلى القدرة على الابتكار الذاتي وتطوير التكنولوجيا الخاصة بها (لويزة، ٢٠٢٠).

لذلك، يجب أن تضع البلدان العربية سياسات ابتكار فعالة تهدف إلى تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتقليل التبعية التكنولوجية والاعتماد على التكنولوجيا المستوردة ويمكن أن تساهم السياسات الابتكارية المحددة في معالجة قضايا عالمية مثل تغير المناخ ونقص الموارد والقضايا البيئية والاجتماعية، تعد العلوم والتكنولوجيا والابتكار أدوات أساسية في تنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ فهي تلعب دوراً حاسماً في تحقيق أهداف هذه الخطة سواء على المستوى الوطني أو في إطار التعاون الدولي (الأمم المتحدة، ٢٠١٧).

وبالنظر إلى الروابط الثقافية والتكامل بين البلدان العربية، يكمن التعاون بينها في مجال الابتكار ذو أهمية بالغة، يمكن لهذا التعاون أن يستفيد من الموارد

الطبيعية والبشرية المتاحة في المنطقة، ويساهم في تعزيز التكامل الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة، ونظرًا لتعقيدات وتكاليف التكنولوجيا المتزايدة، بالإضافة إلى العولمة والاعتماد المتبادل في مجال العلوم والتكنولوجيا والابتكار، فإن التعاون بين الدول المتقدمة أصبح أكثر أهمية من أي وقت مضى لرفع مستوياتها والحفاظ عليها في سلاسل القيمة العالمية المستمرة التنامي وتحقيق أعلى قيمة وإمكانية صنع فرص العمل (الروبي، ٢٠٢٠، ص ٣٣).

وقد اهتمت جميع دول العالم بالابتكار باعتباره الطريق نحو تحقيق الرفاهية والسعادة للبشر، ولتحقيق أهداف التنمية المستدامة ويظهر ذلك من خلال المبادرات المتعددة، ويحتاج الابتكار الاستراتيجي الى بيئة عمل محفزة على ذلك، وتأتي الثقافة التنظيمية في مقدمة العوامل المحفزة على تحقيق الابتكار؛ حيث تعد الثقافة التنظيمية من أهم المفاهيم الحديثة في الإدارة، إذ يؤكد العديد من الباحثين والكتب ومدراء الشركات أن فشل أو نجاح المنظمات يتأثر بصورة كبيرة بنمط وثقافة التفكير السائد فيها؛ حيث إن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها التي تتكون من القيم والمعتقدات والافتراضات التي يكتسبها الأفراد العاملون من بيئتهم ومنظمتهم الخارجية المحيطة بهم التي تعمل على تشكيل السلوك الخاص بالعاملين وتصرفاتهم واتجاهاتهم والتي ربما تنعكس إيجابيًا وسلبيًا على كافة أنشطة وعمليات المنظمة (عبد الرزاق وآخرون، ٢٠١٩، ص ٥).

تعد استراتيجية تطوير قطاع التعليم العالي وتعزيز البحث العلمي وريادة الأعمال هي خطوة مهمة لتحقيق التنمية المستدامة والنمو الاقتصادي في البحرين والمنطقة الخليجية، يعتبر قطاع التعليم العالي الرائد في تطوير وتوجيه المواهب والكفاءات الشابة نحو تلبية احتياجات سوق العمل وتعزيز الابتكار والتحول الرقمي، تعتبر الشراكات بين قطاع التعليم العالي وأصحاب المصلحة الأخرى، بما في ذلك القطاع الصناعي وقطاع الأعمال، أمرًا حيويًا لتحقيق أهداف الاستراتيجية، يمكن لتلك الشراكات توفير فرص تعليمية وتدريبية عملية للطلاب وتعزيز التوجه نحو الابتكار وريادة الأعمال. يمكن أن تساهم هذه الشراكات أيضًا في توجيه البرامج والمناهج الأكاديمية لتلبية احتياجات سوق العمل وتطبيق المعرفة والمهارات في سياق عمل حقيقي، يتطلب تحقيق التميز في قطاع التعليم العالي تركيزًا على

"الثقافة التنظيمية المستدامة مدخل لمواجهة معوقات الابتكار الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالبحرين"

تنمية المهارات اللازمة للعصر الحديث، مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقدرة على التفكير النقدي وحل المشكلات والابتكار، يمكن أن تساعد برامج التعليم والتدريب على تنمية هذه المهارات بطرق مبتكرة وتفاعلية (مجلس التعليم العالي، ٢٠٢٤، ص ١٢).

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة معرفة تأثير الثقافة التنظيمية المستدامة على الابتكار الاستراتيجي؛ حيث تلعب الثقافة التنظيمية المستدامة دورًا حاسمًا في نجاح وتطور المنظمات، إذ تحدد الثقافة التنظيمية نمط التصرفات والقواعد السلوكية التي يتبناها أفراد المنظمة تتشكل الثقافة التنظيمية من خلال تاريخ المنظمة وقيمتها ومعتقداتها وتجاربها، وتؤثر في أساليب التفكير واتخاذ القرارات وأساليب العمل، توجد بعض المشكلات التي تواجه المنظمات فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية، ومنها الافتقار إلى ثقافة تنظيمية مستدامة قد يعاني العديد من المنظمات من عدم وجود ثقافة تنظيمية مستدامة ومتجددة، قادرة على خلق تفاهم وأفكار مشتركة حول كيفية إنجاز العمل والالتزام بمعايير عالية، ندرة الدراسات في مجال الابتكار الاستراتيجي، وقد هدفت دراسة (Al-Jayyousi, et al, 2019) إلى تقييم الابتكار الاستراتيجي في جامعة الخليج العربي في البحرين باستخدام بطاقات الأداء المتوازن، وقد تم تصميم استبيان للتعرف على العوامل التمكينية والعوائق في مجال الابتكار التنظيمي في التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى أن الجمود المؤسسي ومحدودية عمليات التنفيذ والتقييم هي العوائق الرئيسية أمام التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، وأوصت الدراسة بدمج الابتكار التنظيمي لتعزيز قيادة الأعمال والابتكار الاستراتيجي والتعلم في مؤسسات التعليم العالي، سعت دراسة (AlMalki & Durugbo, 2023) إلى استكشاف العوامل التي تساهم في الاستعداد المؤسسي للابتكار في صناعة التعليم من وجهة نظر الخبراء المؤسسين وتسلط الدراسة الضوء أيضا الدور العملي للابتكار القائم على البرامج للمؤسسات لتركيز الاستبصار الاستراتيجي والاستعداد للتعامل مع متطلبات التعليم في الصناعة ٤.٠ من خلال التركيز على المهارات، والتركيز على الطلاب، والموجهة نحو الجمهور، و البرامج الموجهة نحو البحوث في مملكة البحرين لتحليل الجاهزية

المؤسسية المستمرة الابتكار لعصر الصناعة ٤.٠ ، فإن وجدت الدراسة مجموعات من المواضيع المتعلقة بأساسيات الإصلاح وتوقعات القيمة المرتبطة بالمؤسسات الابتكار للتعليم الصناعة ٤.٠ تتعلق أساسيات الإصلاح بمرونة النظام التعليمي والتمويل، ومراجعة المناهج المدرسية وإعادة هيكلتها، وتدريب المواهب عالية الأداء. بصورة مماثلة، تستلزم القيمة المتوقعة برامج تركز على المهارات للتعلم مدى الحياة والتعلم القائم على المشاريع، والتي تركز على الطلاب ببرامج للتخصصات سريعة الاستجابة، وبرامج موجهة للعامة للتمكين والتحويل العقلية والبرامج الموجهة نحو البحث لتطوير الكفاءات واستدامتها إداريا هذا تؤكد الدراسة على الحاجة إلى توافق استراتيجي متعدد المستويات (أي التنظيمي المؤسسي الإقليمي) يعزز ويعزز التطور المشترك للمؤسسات مع التقدم التكنولوجي.

لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما معوقات الابتكار الاستراتيجي والثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بالبحرين بها وأوجه القصور بها؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ١- ما الأسس الفكرية للثقافة التنظيمية المستدامة؟
- ٢- ما الأسس النظرية للابتكار الاستراتيجي؟
- ٣- ما واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمملكة البحرين؟
- ٤- ما الإجراءات المقترحة لتنمية الثقافة التنظيمية المستدامة لتعزيز الابتكار في مؤسسات التعليم العالي بالبحرين؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

- توضيح معوقات الابتكار والثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بالبحرين بها ومعرفة بعض أوجه القصور.

"الثقافة التنظيمية المستدامة مدخل لمواجهة معوقات الابتكار الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالبحرين"

- تحديد الأسس الفكرية للثقافة التنظيمية المستدامة.
- معرفة الأسس النظرية للابتكار الاستراتيجي.
- تقييم واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمملكة البحرين.
- التعرف على الإجراءات المقترحة لتنمية الثقافة التنظيمية المستدامة لتعزيز الابتكار في مؤسسات التعليم العالي بالبحرين.

أهمية الدراسة:

- ١- ندرة الدراسات في مجال الابتكار الاستراتيجي: قد يعاني حقل الإدارة والأعمال من نقص الدراسات والأبحاث في مجال الابتكار الاستراتيجي وتطبيق الثقافة التنظيمية في هذا السياق، قد يكون من الضروري زيادة الاهتمام بالبحوث والدراسات التي تركز على تعزيز الابتكار واستخدام الثقافة التنظيمية كأداة للتحسين والتطوير والاستدامة.
- ٢- قام البحث بإبراز أهمية متغيرات البحث في قطاع التعليم العالي.
- ٣- توجيه أنظار المنظمات عامة، وديوان وزارة التعليم العالي في البحرين والبحث العلمي خاصة، حول أهمية الثقافة التنظيمية المستدامة في تحديد التوجه الاستراتيجي الملائم لها.

منهج الدراسة:

توظف الدراسة الحالية المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب للظاهرة محل الدراسة لتحليل الثقافة التنظيمية المستدامة كمدخل لمواجهة معوقات الابتكار الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالبحرين.

مصطلحات الدراسة:

- الثقافة التنظيمية المستدامة (sustainable organizational culture): ووصفها الهيئي (٢٠٠٥) بأنها "مجموعة من القيم والمعتقدات ومعايير السلوك والتوقعات المشتركة التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة لتكون بمثابة معايير

تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك، وما هو صحيح أو خطأ، وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى، وبذلك تعد الثقافة التنظيمية ميزة تتفرد بها المنظمة عن غيرها من المنظمات، أي أنه من الممكن أن تكون لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة دون غيرها" (عبد الرزاق وآخرون، ٢٠١٩، ص ١٢).

وحسب (شين) في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة الثقافية التنظيمية أنها " مجموع المبادئ الأساسية التي اكتشفتها الجماعة وطورتها أثناء حل المشكلات من أجل اندماج داخلي وتكيف خارجي، والتي اثبتت نجاحها ومن ثم تعليمها لأعضاء المنظمة الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وفهمها وإدراكها" (راشدي، ٢٠٢٣، ص ١٢).

- الابتكار الاستراتيجي (strategic innovation):

يعرف الابتكار الاستراتيجي "أنه أسلوب للمنظمة في إعادة اختراع أو إعادة تصميم خططها التنظيمية لتسريع نجاح السوق، وإنتاج قيمة للشركة، وعملائها وإنشاء ميزة تنافسية. هذا النمط من الابتكار مهم للشركات للاستجابة لوتيرة التحول التكنولوجي" (الجرابدة، ٢٠٢١، ص ٦).

وعرفه (Higgins 1996) بأنه إبداع يتحول الى منتج حقيقي ملموس يكتسح الأسواق والمبتكر، هو الذي يمتلك أفكارا جديدة وإبداعية يغامر في تنفيذها طبقا لمخطط زمني دقيق" (الروبي، ٢٠٢٠، ص ١٢).

الدراسات السابقة:

١- دراسة Bendak & Abdel-Razek، ٢٠٢٠، بعنوان How changing organizational culture can enhance innovation: Development of the innovative culture enhancement framework.

هدفت الدراسة إلى اقتراح والتحقق من صحة إطار تعزيز الثقافة المبتكرة (ICEF) يمكن استخدامها لتعزيز الابتكار في أي منظمة بناءً على ثقافتها، وتوصلت الدراسة إلى كشف تنفيذ الإطار في الشركات الثلاث عن نتائج إيجابية رائدة إلى استنتاج مفاده أن الإطار عملي وقابل للتنفيذ بشكل عام، ثم موثوقية، تم فحص الإطار من خلال طلب رأي مجموعة من الخبراء الذين طلب منهم تقييم الإطار مدى كفاية أدوات ومفاهيم الإطار وهذا يؤدي إلى استنتاج أن إطار العمل صالح ويقدم ما تم تطويره من أجله، كل ما سبق ذكره يؤدي إلى استنتاج أن تغيير الثقافة في أي منظمة معينة في العالم يمكن للطريقة المنهجية وكما هو موضح في الإطار أن تساعد في تعزيز الابتكار المطلوب نوع بين موظفيها على الرغم من أن عملية التغيير المقترحة هذه قد تستغرق وقتاً طويلاً يمتد على مدى عدة أشهر إن لم يكن بضع سنوات، مما يعزز مستوى نوع الابتكار المطلوب في أي منظمة أمر ضروري لبقائهم على قيد الحياة لفترة طويلة، تجدر الإشارة في النهاية إلى أن الإطار الذي تم تطويره في الدراسة الحالية وتنفيذه يجب أن يؤخذ بحذر وبما أن هذا الإطار هو الأول من نوعه في هذا المجال، فإنه يتطلب المزيد من العمل اللازمة لتعزيز ومواصلة التحقق من صحة الإطار. إضافة مكونات أخرى أو القيام ببعضها وينبغي أيضاً النظر في التعديلات على الإطار أخيراً، هناك حاجة إلى التحقق المحتمل من الإطار حيث يتم تنفيذ التعديل وإعادة التنفيذ على مدى فترة طويلة من الزمن (على سبيل المثال ٣ سنوات) ضروري وكان هذا خارج نطاق الدراسة الحالية ولكن يوصى به في المستقبل.

٢- دراسة Makumbe & Washaya، ٢٠٢٢، بعنوان Organizational culture and innovation: testing the Schein Model at a private university in Zimbabwe

هدفت الدراسة إلى استخدام نموذج شين متعدد الطبقات لاختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار في إحدى الجامعات الخاصة في زيمبابوي، استخدمت الدراسة المنهج المسحي، وبلغ حجم العينة (٢٥٠) مفردة، وتوصلت الدراسة أن القيم والمصنوعات اليدوية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالابتكار، كان للمعايير علاقة سلبية مع الابتكار، وتسهل نتائج هذه الدراسة تخصيص الموارد نحو خصائص الثقافة التنظيمية المحددة التي يمكن أن تدعم الابتكار في الجامعات الأفريقية.

٣- دراسة بلكبير، ٢٠١٣، بعنوان أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات إطار تحليلي لمجموعة من الدراسات السابقة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية على الابتكار والأداء في المؤسسات، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بين ثقافة المؤسسة والابتكار والأداء وذلك لما للثقافة التنظيمية من دور حيوي وحساس في نجاح المنظمات حاضراً ومستقبلاً، أن الخصائص والسمات الثقافية داخل المنظمات، لها أهمية كبيرة في تحديد السلوكيات والأفعال التي تبدر عن المنظمة، ويؤثر الابتكار على أداء المنظمات بدرجة مهمة، فالشركات التي تبتكر منتجات وخدمات جديدة، وتجدد في طرق وأساليب إدارتها وإنتاجها، هي بالضرورة شركات تحقق مستويات أداء مرتفعة، وأيضاً أظهرت الدراسة أن القدرات والخصائص الثقافية لمنظمات الأعمال لها دور أساسي في التأثير على الابتكار، من خلال خلق مناخ مناسب للإبداع والابتكار في المنظمة.

٤- دراسة عبد الرزاق وآخرون، ٢٠١٩، بعنوان الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية.

"الثقافة التنظيمية المستدامة مدخل لمواجهة معوقات الابتكار الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالبحرين"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر عناصر الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي بعناصره المتمثلة في الاستراتيجية الاستباقية، والدفاعية، والتحليلية، والاستجابة في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لهذه الدراسة، وبلغ حجم العينة (٢٦) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وأثر معنوي بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي، وهذا يشير إلى أن للثقافة التنظيمية دوراً مهماً وفاعلاً في رسم التوجهات الاستراتيجية للوزارة، وأوصت الدراسة بضرورة قيام الوزارة بمسح شامل لاحتياجات الجامعات والمؤسسات المرتبطة بها باستمرار، وتحسين مستوى مخرجاتها بما يتلاءم مع سوق العمل بعد إجراء عمليات المسح والتحليل للبيئة المحيطة بها، وتوجيه أنظار الإدارات العليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى ضرورة ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية وخاصة التوقعات والقيم التنظيمية لأهميتها البالغة في تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة.

٥- دراسة Lam et al، ٢٠٢١، بعنوان **The relation among organizational culture knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation.**

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والقدرة على الابتكار في بيئة الابتكار المفتوحة لتقديم اقتراحات وتوصيات مفيدة للممارسات الإدارية في صناعة التكنولوجيا الفائقة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لهذه الدراسة، وبلغ حجم العينة (١٨٢) مفردة، وأظهرت الدراسة أن إدارة المعرفة كانت مرتبطة بقوة بالقدرة على الابتكار، كما تم التأكد من العلاقة الإيجابية المعنوية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، بشكل عام وأظهرت الدراسة أن ثقافة الابتكار المفتوحة للمنظمة التي يتم فيها تعزيز الثقة المتبادلة والتعاون والتعلم من قبل

قادة داعمين وتشاركين من المرجح أن تزيد من كفاءة ممارسات إدارة المعرفة؛ وبالتالي يؤدي في النهاية إلى تعزيز القدرة على الابتكار للشركة.
من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح الآتي:

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

إجمالاً يمكن الإشارة إلى أوجه الاستفادة بشكل عام من الدراسات السابقة كما يلي:

فقد استفادت الدراسة الحالية من الكثير من الدراسات السابقة الأخرى، حيث حاولت أن توظف كثيراً من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، وتتمثل جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة في الآتي:

- التأكد من عدم تناول موضوع الدراسة الحالية من قبل، حيث كانت الدراسات التي اهتمت بدراسة دور الثقافة التنظيمية المستدامة لمواجهة معوقات الابتكار الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي مما دفع الباحثة إلى البحث في العلاقة بين الثقافة التنظيمية المستدامة ومعوقات الابتكار الاستراتيجي.
- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول المنهج الملائم لهذه الدراسة.
- استفادت أيضاً في صياغة التساؤلات والفروض للدراسة الحالية.
- الوصول لأبرز المراجع العلمية التي يمكن الاستعانة بها.

أوجه الشبه:

تتناول الدراسة الثقافة التنظيمية والابتكار الاستراتيجي.

"الثقافة التنظيمية المستدامة مدخل لمواجهة معوقات الابتكار الاستراتيجي
في مؤسسات التعليم العالي بالبحرين"

أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناول متغير الثقافة التنظيمية المستدامة ودورها في مواجهة الابتكار الاستراتيجي ومعوقاتا في مؤسسات التعليم العالي في البحرين.

المحاور:

المحور الأول: الثقافة التنظيمية المستدامة (مفهومها / أهميتها / أهدافها) ... العوامل التي أدت الى التحول الى الثقافة التنظيمية

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية المستدامة (sustainableorganizational culture):

تعرف الثقافة التنظيمية "منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم انجاز المهام بها، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها والالتفاف حولها أعضاء التنظيم" (الصوعاع، ٢٠١٨، ص ١٢).

تشير الثقافة التنظيمية إلى نظام المعاني المشترك الذي يشترك به الأعضاء والذي يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وتتضح الثقافة من الخصائص السبعة الأساسية والتي تمثل جوهر الثقافة التنظيمية وهي الابتكار والمخاطرة الاهتمام بالتفاصيل الاهتمام بالنتائج الاهتمام بالأفراد والفرق بدلاً من الأفراد، درجة مقاومة التغيير، الثبات والاستقرار" (عبد الرازق وآخرون، ٢٠١٩، ص ١٢).

وقد عرفها "كورت ليون" أنها " مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها " (بن سليم، سويسي، ٢٠١٧، ص ١٢).

وتعرف كذلك بأنها "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتمييزها، داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين، لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم اتجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم و تؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم" (المظفر، صالح، ٢٠١٩).

ثانياً: أهداف الثقافة التنظيمية:

تسعى أهداف الثقافة التنظيمية المستدامة إلى تحقيق التوازن بين أداء المؤسسة واحترام البيئة والمجتمع والعوامل الاقتصادية على المدى الطويل تتضمن بعض أهم أهداف الثقافة التنظيمية المستدامة (Gagne,2018, p15):

- الحفاظ على البيئة: تهدف الثقافة التنظيمية المستدامة إلى تعزيز الممارسات البيئية المستدامة داخل المؤسسة. يتضمن ذلك تقليل استهلاك الموارد الطبيعية، وإدارة النفايات بشكل فعال، وتبني تقنيات وعمليات صديقة للبيئة.
- المسؤولية الاجتماعية: تعزز الثقافة التنظيمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع المحلي والمجتمع العالمي، يتضمن ذلك دعم المشاريع الاجتماعية والخيرية، وتعزيز التنمية المستدامة في المجتمعات المحلية، والتعاون مع الجهات المعنية لتحقيق العدالة الاجتماعية.
- الاستدامة الاقتصادية: تهدف الثقافة التنظيمية المستدامة إلى تحقيق الاستدامة الاقتصادية للمؤسسة على المدى الطويل. يتضمن ذلك التركيز على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات مستدامة، وتحسين الكفاءة والإنتاجية، وتعزيز العدالة المالية داخل المؤسسة.
- الثقافة التنظيمية المبتكرة: تشجع الثقافة التنظيمية المستدامة على التفكير الإبداعي والابتكار داخل المؤسسة. يتضمن ذلك تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للتحديات المستدامة، وتوفير بيئة داعمة للتعلم والتطوير المستمر.
- تعزيز القيم المستدامة: تهدف الثقافة التنظيمية المستدامة إلى تعزيز القيم المستدامة مثل النزاهة والمسؤولية والتعاون والتوازن، يتعين على المؤسسة تبني قيم مستدامة وتعزيزها في جميع جوانب عملها واتخاذ القرارات بناءً على هذه القيم.

ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية المستدامة:

تهدف الثقافة التنظيمية إلى تعزيز الرضا والارتباط العاطفي للعاملين بالمنظمة، مما يؤدي إلى زيادة الولاء والانتماء وتقليل معدلات الاستقالة والتحول الوظيفي (عبد الرزاق وآخرون، ٢٠١٩، ص ١٢):

- تعزيز الهوية والتميز: تساهم في بناء وتعزيز الهوية المؤسسية والشعور بالتميز بين المنظمة وغيرها من المنظمات.
- تحقيق الاستقرار والتكامل: تساهم في خلق بيئة مستقرة ومتكاملة داخل المنظمة من خلال تعزيز التعاون والتنسيق بين الأفراد والأقسام المختلفة.
- توجيه السلوك والعلاقات: توفر إطاراً مرشداً للسلوك والعلاقات داخل المنظمة؛ حيث تحدد القيم والمعايير التي يجب اتباعها وتعزز السلوك المرغوب وتحد من السلوك غير الملائم.
- جذب واستبقاء الموظفين الملائمين: تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً جذاباً للعاملين المناسبين؛ حيث تجذب الشخصيات المتميزة والمبدعة وتحافظ على استمرارية الموظفين المتميزين.
- تعزيز الرضا والارتباط العاطفي: تساهم في تعزيز رضا العاملين وبناء ارتباط عاطفي بالمنظمة، مما يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام وتقليل معدلات الاستقالة.
- من الجدير بالذكر أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون ذات تأثير سلبي إذا اتجهت نحو سلوكيات روتينية وطاعة عمياء، ولذلك فإن إدارة المنظمة يجب أن تكون حذرة في تشجيع القيم والسلوكيات التي تعزز الابتكار والتطور المستمر.

رابعاً: العوامل التي أدت إلى ظهور الثقافة التنظيمية المستدامة:

هناك عدة عوامل دفعت إلى ظهور وتعزيز الثقافة التنظيمية المستدامة، تشمل بعض هذه العوامل (Abdelatif et al, 2015):

- القلق المتزايد بشأن التحديات البيئية: زيادة الوعي بالتحديات البيئية مثل التغير المناخي ونضوب الموارد الطبيعية دفعت المؤسسات إلى أخذ الاستدامة بعين

الاعتبار، التركيز على الحفاظ على البيئة وتقليل الأثر البيئي أصبح أمراً هاماً للعديد من المنظمات.

➤ التوجهات التشريعية والرقابية: زيادة التشريعات واللوائح المتعلقة بالبيئة والاستدامة دفعت المؤسسات إلى اتخاذ إجراءات مستدامة. فمثلاً، قد تفرض الحكومات قيوداً على استخدام المواد الضارة أو تشجع على استخدام الطاقة المتجددة.

➤ الطلب المتزايد من المستهلكين: يزداد الطلب من المستهلكين للمنتجات والخدمات المستدامة. المستهلكون يفضلون التعامل مع المؤسسات التي تعتمد ممارسات مستدامة وتهتم بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

➤ الفوائد الاقتصادية: تعتبر الممارسات المستدامة أيضاً مجالاً للابتكار والتحسين المستمر، وتساهم في تحقيق الكفاءة وتقليل التكاليف على المدى الطويل، يمكن أن تؤدي تلك الفوائد الاقتصادية إلى دفع المؤسسات نحو اعتماد الثقافة التنظيمية المستدامة.

➤ المسؤولية الاجتماعية وسمعة المؤسسة: تُعتبر المسؤولية الاجتماعية وسمعة المؤسسة عنصراً مهماً في نجاح الأعمال التجارية، يمكن لاعتماد الثقافة التنظيمية المستدامة أن يساهم في تعزيز سمعة المؤسسة وبناء علاقات إيجابية مع العملاء والمجتمعات المحلية.

تلك العوامل تعمل معاً على تعزيز الثقافة التنظيمية المستدامة وتحفيز المؤسسات لاتخاذ إجراءات مستدامة وتكييف سلوكها وعملياتها لتحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي.

المحور الثاني: الابتكار الاستراتيجي (strategic innovation)

أولاً: مفهوم الابتكار الاستراتيجي (strategic innovation):

يعرف الابتكار الاستراتيجي أنه "هو الخروج بشيء جديد ومفيد، قد يكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو نشاطاً يتم داخل المؤسسة ومن خلال السلوك المميز الذي

**"الثقافة التنظيمية المستدامة مدخل لمواجهة معوقات الابتكار الاستراتيجي
في مؤسسات التعليم العالي بالبحرين"**

يمارسه الفرد والذي يستدعي التغيير ويشجع على الابتكار، واستخدام الأساليب والطرق الحديثة في مجال العمل" (الهيبي، ٢٠٢٣، ص ١٢).

ويوصف أيضًا الابتكار الاستراتيجي "أنه يعني الابتكار في نموذج الأعمال الخاص بالفرد والذي يؤدي إلى طريقة جديدة للأداء ويضمن الابتكار الاستراتيجي عدم وقوع المنظمات في فخ اتباع الإجراءات والأنماط الإدارية المقبولة التي لا يمكن، بغض النظر، أن تظل مهيمنة لأن كل خصومها يفعلون أشياء مماثلة. مع وجود هدف نهائي محدد في مركز تجاري محدد، تتطلب المنظمة التفرد لتتضمن إطارًا نكيًا أو خطة عمل للتعزيز الذاتي" (AIQershi, 2021).

ثانيًا: معايير الابتكار الاستراتيجي:

معايير الابتكار الاستراتيجي التي نكرتها لها دور هام في تعزيز الأداء والنجاح الاستراتيجي للشركات والمؤسسات. وفيما يلي بعض النقاط الرئيسية التي يمكن أن تسهم في تحقيق الفعالية والإنتاجية من خلال الابتكار & Hyland (Karlsson, 2021, p9):

- **تحسين العمليات:** يمكن للابتكار الاستراتيجي أن يساهم في تحسين عمليات الشركة وزيادة كفاءتها. من خلال إعادة التفكير في العمليات الحالية وتحديثها وتبني تقنيات جديدة وأفضل، يمكن تحقيق تحسينات كبيرة في الإنتاجية وجودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.
- **تقليل التكاليف:** يمكن أن يساعد الابتكار الاستراتيجي في تقليل التكاليف عن طريق تحسين عمليات الإنتاج وتحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر، كما يمكن أن يؤدي تطبيق التكنولوجيا الجديدة إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف التشغيلية.
- **تطوير منتجات وخدمات جديدة:** يمكن للابتكار الاستراتيجي أن يساعد في تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء وتفوق في السوق. من خلال تحليل احتياجات العملاء وتطوير حلول جديدة وابتكارية، يمكن للشركات الفوز بحصة أكبر من السوق وتحقيق تفوق تنافسي.

- **توظيف وتطوير المواهب:** يتطلب الابتكار الاستراتيجي وجود فريق عمل متميز ومتحمس. يجب أن تستثمر الشركات في توظيف وتطوير المواهب المناسبة للابتكار وتشجيع الإبداع والتفكير الجديد. قد يتطلب ذلك توفير التدريب والتعليم المستمر وتهيئة بيئة عمل تشجع على الابتكار والتجارب الجديدة (Abusalma, 2021, p14).
- **التفكير الاستباقي:** يجب على الشركات أن تعتمد تفكيرًا استباقيًا للتعامل مع التغيرات المستقبلية. يجب أن يتم تخصيص الوقت والجهد للتنبؤ بالاتجاهات الصناعية ومتطلبات العملاء المستقبلية وتطوير استراتيجيات للتكيف والابتكار وفقًا لذلك.
- **الثقافة التنظيمية الابتكارية:** يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة للابتكار والتجارب الجديدة. يجب أن تتبنى الشركات روح الاستكشاف والتجريب وتشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة وتحقيق التغيير. يجب أن تكون هناك حرية للموظفين للتفكير خارج الصندوق وتبني الابتكارات الجريئة.
- **التحليل والقرارات الاستراتيجية:** يجب أن تستند القرارات الاستراتيجية إلى تحليل دقيق للبيانات والمعلومات المتاحة، يجب أن تستخدم الشركات التحليلات والأدوات المتقدمة لفهم الاتجاهات وتحديد الفرص والتحديات، يمكن أن يساعد الابتكار الاستراتيجي في توجيه عمليات التحليل واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة.
- **التكيف والتطوير المستمر:** يجب أن تكون الشركات قادرة على التكيف والتطور باستمرار للبقاء في مقدمة المنافسة، يجب أن تكون مستعدة لتعديل استراتيجياتها وتحسين عملياتها وتطوير منتجاتها وخدماتها بناءً على التغيرات في السوق واحتياجات العملاء، الابتكار الاستراتيجي يمكن أن يلعب دورًا حاسمًا في هذا الصدد (Grillitsch et al, 2019, p18).

المحور الثالث: واقع مؤسسات التعليم العالي بالبحرين.

واقع التعليم العالي بالبحرين:

يعد التعليم العالي أحد العوامل الرئيسية في تعزيز النمو الاقتصادي والتنمية على المدى القصير والبعيد. إن البلدان التي تستثمر في التعليم العالي وتعزز جودة التعليم تكون عادةً أكثر قدرة على تحقيق التقدم الاقتصادي والابتكار والإبداع، بالنسبة لمملكة البحرين، فإن الاعتماد المتزايد على المعرفة في الاقتصاد يعني أنه يجب تطوير المهارات والمعرفة لدى الخريجين بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل الحديثة والتحديات الاقتصادية المستقبلية، يجب أن يكون التعليم العالي في البحرين متجاوبًا مع هذه التحديات وأن يساهم في تأهيل الخريجين بالمهارات والقدرات التي يحتاجونها للنجاح في سوق العمل المتغير.

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والابتكارات التكنولوجية الأخرى تلعب دورًا حاسمًا في تغيير العديد من جوانب التعليم العالي. يجب أن يتبنى القطاع التعليمي في البحرين التكنولوجيا وأساليب التعلم الحديثة لتحسين جودة التعليم وتعزيز تفاعل الطلاب مع المحتوى التعليمي وتطوير مهاراتهم الرقمية علاوة على ذلك، يجب أن يتطور القطاع التعليمي لتلبية احتياجات سوق العمل المتغيرة والاستجابة للتغيرات في أنماط العمل والطرق الحديثة في العمل، ينبغي توفير فرص تعليمية جديدة وبرامج مهنية تعزز تطوير المهارات العملية والقدرات القيادية والابتكارية لدى الطلاب والخريجين (الموسوي، ٢٠١٦، ص ١٤).

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون هناك ربط وثيق بين القطاع التعليمي والقطاع الاقتصادي والصناعي والحكومي، حيث يتم توجيه المناهج والبرامج التعليمية وفقًا لاحتياجات سوق العمل والأولويات الوطنية للتنمية الاقتصادية بشكل عام، يتطلب تحقيق التطور الأكاديمي وتنمية المهارات في التعليم العالي في مملكة البحرين استراتيجيات شاملة تستجيب للتحديات الجديدة وتدعم الابتكار والتنمية الاقتصادية، يجب أن يكون هناك التركيز على تحسين جودة التعليم العالي في مملكة البحرين ومواءمته مع احتياجات الاقتصاد الجديد والتحديات المستقبلية. يتطلب ذلك التعاون والتنسيق بين القطاعات المختلفة واستثمارات مستدامة في

التعليم والبحث العلمي. من خلال تطوير خريجين يمتلكون المهارات اللازمة والقدرة على التكيف مع التغيرات، يمكن أن تستفيد مملكة البحرين من الفرص الاقتصادية وتحقق التنمية المستدامة في المستقبل (مجلس التعليم العالي، ٢٠٢٢، ص ٣٣).

فوائد تحسين جودة التعليم العالي بالبحرين:

تعزير جودة التعليم العالي في البحرين له أهمية كبيرة في تحقيق التطور والنقدم في المجتمع، وتتمثل بعض الفوائد والمزايا المحتملة لرفع جودة التعليم العالي في البحرين (الباز، ٢٠١٥، ص ١٧):

- **تأهيل الطلاب:** ستسمح جودة التعليم العالي المحسنة بتخريج طلاب مؤهلين أكاديميا ومهنيا وشخصيا. سيتم تزويد الطلاب بالمعرفة والمهارات اللازمة للمساهمة في تطوير المجتمع وتلبية احتياجات سوق العمل.
- **جذب الطلاب الدوليين:** عندما يصبح التعليم العالي في البحرين عالي الجودة، سيتم جذب المزيد من الطلاب الدوليين. هذا سيساهم في تبادل الثقافات والأفكار وتعزيز التعاون الدولي.
- **تعزير البحث العلمي:** سيؤدي رفع جودة التعليم العالي إلى زيادة الاستثمار في البحث العلمي والتطوير. ستمكن المؤسسات الأكاديمية من توليد المزيد من الأبحاث المخصصة للنمو الاقتصادي والابتكار.
- **تحسين فرص العمل:** ستؤثر جودة التعليم العالي المحسنة بشكل إيجابي على فرص العمل في المملكة. ستتماشى المؤهلات والمهارات التي يكتسبها الطلاب مع احتياجات سوق العمل المحلي، مما يزيد فرص التوظيف وتنمية المواهب المحلية.
- **رفع التنافسية الاقتصادية:** بتعزير جودة التعليم العالي، ستزيد قدرة المملكة على المنافسة اقتصاديا. ستجذب الاستثمارات والشركات العالمية، وستزيد من قوة وتنوع الاقتصاد المحلي.

يوضح الشكل التالي مؤشرات الجودة

مؤسسات التعليم العالي بالبحرين:

إن إنشاء مجلس التعليم العالي والهيئة الوطنية للمؤهلات وضمن جودة التعليم والتدريب هو خطوة هامة في تعزيز جودة التعليم العالي في مملكة البحرين. تلعب هذه المؤسسات دوراً حيوياً في تحقيق التحسينات المستمرة في قطاع التعليم العالي، وفيما يلي بعض النقاط حول دور كل منهما (جمال الدين وآخرون، ٢٠١٥، ص١٢):

١- **مجلس التعليم العالي:** يهتم المجلس بالشؤون الجامعية على مستوى الإدارة والعلم والبحث والطلاب. يعمل على وضع السياسات العامة للتعليم العالي والبحث العلمي، ويقترح إنشاء المؤسسات الحكومية للتعليم العالي في المملكة وتحديد حقول التخصص. يتألف المجلس من أعضاء ذوي خبرة ومكانة علمية، ويعمل برئاسة وزير التربية والتعليم.

٢- **الهيئة الوطنية للمؤهلات وضمن جودة التعليم والتدريب:** تعمل الهيئة كهيئة وطنية مستقلة تحت إشراف مجلس الوزراء، وتهدف إلى ضمان جودة التعليم والتدريب في مملكة البحرين. تعمل الهيئة على تطوير نظام تعليم عالي ذو جودة عالية ينافس المستويات العالمية. تضمن الهيئة تقييم المؤهلات والبرامج الأكاديمية، وتطوير معايير الجودة، ومراقبة جودة التعليم والتدريب في المؤسسات التعليمية.

من خلال مجلس التعليم العالي والهيئة الوطنية للمؤهلات وضمن جودة التعليم والتدريب، يتم تعزيز شفافية ومسؤولية الأطراف المعنية في قطاع التعليم العالي، وتعزيز التعاون بين المؤسسات التعليمية والحكومة. يتم وضع السياسات والمعايير العالمية، وتعزيز الجودة والتميز في التعليم العالي، مما يساهم في تحقيق التقدم والتطور في مجال التعليم وتأهيل الطلاب لمواجهة تحديات سوق العمل.

المحور الرابع: الإجراءات المقترحة لتحسين الثقافة التنظيمية نحو الاستدامة لتنمية الابتكار الاستراتيجي

الإجراءات المقترحة من أجل تحسين الثقافة التنظيمية نحو الاستدامة لتنمية الابتكار الاستراتيجي:

لتحسين الثقافة التنظيمية نحو الاستدامة وتنمية الابتكار الاستراتيجي، يمكن اتخاذ الإجراءات التالية (بلكبير، ٢٠١٣، ص ١٢):

- ١- **توفير الموارد والدعم:** يجب توفير الموارد اللازمة لتنفيذ المبادرات الاستدامة والابتكار الاستراتيجي. يمكن تخصيص الميزانية والموارد البشرية والتكنولوجية لدعم المشاريع والأنشطة التي تعزز الاستدامة وتعزز الابتكار.
- ٢- **تضمين الاستدامة في رؤية واستراتيجية المؤسسة:** يجب أن تكون الاستدامة جزءاً أساسياً من رؤية واستراتيجية المؤسسة. يجب تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس في مجالات مثل الحفاظ على الموارد الطبيعية وتقليل النفايات والتأثير البيئي العام.
- ٣- **تشجيع التعاون والشراكات:** يمكن تعزيز التعاون بين المؤسسة والشركاء الخارجيين، مثل الموردين والعملاء والمجتمع المحلي. يمكن تبادل المعرفة والخبرات والممارسات المستدامة مع الشركاء لتعزيز الابتكار وتحقيق الأثر الإيجابي على البيئة والمجتمع.
- ٤- **قياس وتقييم الأداء:** يجب تقييم أداء المؤسسة في مجال الاستدامة والابتكار الاستراتيجي بشكل منتظم. يمكن استخدام مؤشرات الأداء المستدامة والمقاييس الكمية لتقييم التقدم وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- ٥- **تشجيع المسؤولية الاجتماعية:** يجب تعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية بين الموظفين.
- ٦- **إدماج الاستدامة في قيم المؤسسة:** يجب تضمين الاستدامة كقيمة أساسية في ثقافة المؤسسة. ينبغي أن تكون الاستدامة جزءاً من هوية ورؤية المؤسسة وأن يتم تعزيزها وتعميمها على جميع مستويات المنظمة.

**"الثقافة التنظيمية المستدامة مدخل لمواجهة معوقات الابتكار الاستراتيجي
في مؤسسات التعليم العالي بالبحرين"**

- ٧- **تعزيز الوعي والتدريب:** يجب توفير التدريب وورش العمل التعليمية للموظفين حول المفاهيم الأساسية للاستدامة والابتكار الاستراتيجي، يمكن أن يشمل ذلك توضيح أهمية الاستدامة وتعريفها وتوضيح التحديات والفرص المتعلقة بها.
- ٨- **تشجيع التفكير الإبداعي:** يجب تعزيز التفكير الإبداعي وتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة للتحديات المستدامة، يمكن إنشاء آليات لجمع الأفكار والمقترحات وتقديم المكافآت والتشجيع للمشاركة الفعالة.
- ٩- **تعزيز التعاون والتواصل:** يجب تشجيع التعاون والتواصل بين أفراد المنظمة من أجل تبادل المعرفة والممارسات المستدامة والأفكار الابتكارية. يمكن استخدام وسائل التواصل الداخلية وإنشاء منصات رقمية لتعزيز التواصل والتعاون.
- ١٠- **توفير الدعم والموارد:** يجب توفير الدعم المالي والموارد اللازمة لتنفيذ المبادرات الاستدامة والابتكار الاستراتيجي. يمكن تخصيص ميزانية واضحة لهذه المبادرات وتوفير الموارد البشرية والتكنولوجية اللازمة.
- ١١- **رصد وتقييم الأداء:** ينبغي قياس وتقييم أداء المؤسسة في مجال الاستدامة والابتكار الاستراتيجي. يمكن استخدام مؤشرات الأداء المستدامة والمقاييس الكمية لتقييم التقدم وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- ١٢- **تعزيز القيادة والدور النموذجي:** يجب أن تكون القيادة العليا للمؤسسة نموذجًا للثقافة التنظيمية المستدامة والابتكار الاستراتيجي. يجب أن تعكس التصرفات والقرارات القيادية (لويذة، ٢٠٢٠، ص ١٢).

الخاتمة:

تضم البحث مختلف الدراسات الحديثة في إدارة الأعمال، والتي تعرضت لدور الثقافة التنظيمية المستدامة والابتكار الاستراتيجي، وفيما يلي حاول تأكيد مجموعة من الاستنتاجات الأساسية التي توصلنا إليها من خلال الدراسات السابقة:

- الخصائص والقدرات الثقافية للمؤسسات لها دورًا هامًا في التأثير على الابتكار، عن طريق خلق مناخ ملائم للابتكار والابداع.
- يوجد علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية المستدامة والابتكار الاستراتيجي.
- أن تعزيز جودة التعليم العالي في البحرين له أهمية كبيرة في تحقيق التطور والتقدم في المجتمع.
- يجب توفير التعليم والتوعية بأهمية الاستدامة والابتكار الاستراتيجي في المؤسسة، يمكن استضافة ورش عمل ودورات تدريبية للموظفين لتعزيز فهمهم ومعرفتهم بمفاهيم الاستدامة وكيفية تطبيقها في سياق العمل.
- لابد تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي والابتكار في إيجاد حلول استدامة جديدة وتحسين عمليات العمل الحالية. يمكن توفير منصات للمشاركة والتعاون وتبادل الأفكار بين الموظفين لتعزيز الابتكار والتعلم المستمر.

التوصيات:

- ضرورة تعزيز التعاون والتواصل بين أفراد المنظمة من أجل تبادل المعرفة والممارسات المستدامة والأفكار الابتكارية.
- ضرورة توفير الدعم والموارد اللازمة لتنفيذ المبادرات الاستدامة والابتكار الاستراتيجي.
- يجب أن تكون القيادة العليا للمؤسسة نموذجًا للثقافة التنظيمية المستدامة والابتكار الاستراتيجي. يجب أن تعكس التصرفات والقرارات القيادية.

"الثقافة التنظيمية المستدامة مدخل لمواجهة معوقات الابتكار الاستراتيجي
في مؤسسات التعليم العالي بالبحرين"

- يجب تحسين فرص العمل لأنها ستؤثر جودة التعليم العالي المحسنة بشكل
إيجابي على فرص العمل في المملكة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- ١- الأمم المتحدة (٢٠١٧). سياسة الابتكار للتنمية المستدامة الشاملة في المنطقة العربية، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا.
- ٢- الباز، أحمد نصحي، أنيس العلمي (٢٠١٥). دور الحوار التربوي في تنمية قيم المواطنة لدى طلبة التعليم العالي بمملكة البحرين من وجهة نظرهم، المجلة التربوية، ٢٩ (١١٤).
- ٣- بلكبير، بومدين (٢٠١٣). أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات إطار تحليلي لمجموعة من الدراسات السابقة، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، (٧).
- ٤- الجرايدة، إسلام حسن سالم (٢٠٢١). أثر الابتكار الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي للشركات الريادية الأردنية: دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- ٥- جمال الدين، نجوى يوسف. وآخرون (٢٠١٥). واقع التعليم الجامعي الخاص في مملكة البحرين، العلوم التربوية، ٢٣ (٣).
- ٦- راشدي، نعيمة. تي، أحمد (٢٠٢٣). أثر الثقافة التنظيمية على الاندماج الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية بمديرية اتصالات الجزائر بالوادي، مجلة المنهل الاقتصادي ٦ (١).
- ٧- الراعي، عبد الوهاب راغب (٢٠١٤). دور الابتكار الاستراتيجي في تطوير اداء المنظمات الخاصة الصناعية بالتطبيق على المنطقة الصناعية في مدينتي جمصة ودمياط الجديدة، مجلة البحوث الإدارية، ٣٢ (٢).
- ٨- رتيمة، أسماء. غضبان، رحيمة (٢٠١٧). معوقات الإبداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، (٨).

"الثقافة التنظيمية المستدامة مدخل لمواجهة معوقات الابتكار الاستراتيجي
في مؤسسات التعليم العالي بالبحرين"

- ٩- الروبي، انتصار فرحان (٢٠٢٠). أثر التغيير التنظيمي على الابتكار الاستراتيجي في المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الاسراء الخاصة، الأردن.
- ١٠- الروبي، انتصار فرحان (٢٠٢٠). أثر التغيير التنظيمي على الابتكار الاستراتيجي في المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الاسراء الخاصة، الأردن.
- ١١- الصوصاع، يحي عبد الرازق (٢٠١٨). واقع الثقافة التنظيمية بالمستشفيات العامة بمدينة بنغازي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، (١٠).
- ١٢- عبد الرزاق، خالدية مصطفى عطا. وآخرون (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، (١) ٣٩.
- ١٣- لويزة، سلمى (٢٠٢٠). تأثير الثقافة التنظيمية على قدرة الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الصناعة الكوابل الكهربائية E.N.I.C.A. B، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير – بسكرة، الجزائر.
- ١٤- مجلس التعليم العالي (٢٠٢٢). الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي: التعليم العالي ركيزة تقدم الأمم (٢٠١٤- ٢٠٢٤).
- ١٥- المظفر، مهند محمد. صالح، مهند هادي (٢٠١٩). الثقافة التنظيمية: أداة رقابة متقدمة لنظم الرقابة الإدارية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ٦ (٣).
- ١٦- الموسوي، عماد جاسم حسن (٢٠١٦). تطور التعليم في البحرين ١٩٧١ – ١٩٨١، مجلة الفنون والادب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (٥).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abdelatif, A., Rachid, C., Smain, A., & Ion, V (2015). Promoting a sustainable organizational culture in a company: The National Railway Transport Company. *Journal of Rail Transport Planning & Management*, 5(1), 23-30.
2. Abusalma, A. (2021) The role of strategic innovation for sustainability of businesses during the covid-19 pandemic. *Management Science Letters*, 11(7), 1991-1998.
3. Alnazer, N. N., Alnuaimi, M. A., & Alzoubi, H. M (2017). Analysing the appropriate cognitive styles and its effect on strategic innovation in Jordanian universities. *International journal of business excellence*, 13(1), 127-140.
4. AlQershi, N (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 11(3), 1003-1012.
5. Bendak, S., Shikhli, A. M., & Abdel-Razek, R. H (2020). How changing organizational culture can enhance innovation: Development of the innovative culture enhancement framework. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1712125.
6. Gagné, M (2018). From strategy to action: Transforming organizational goals into organizational behavior. *International Journal of Management Reviews*, 20, S83-S104.
7. Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation.

Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7(1), 66.

17-Makumbe, W., & Washaya, Y. Y (2022). Organisational culture and innovation: testing the Schein Model at a private university in Zimbabwe. Cogent Business & Management, 9(1), 2150120.

18-Al-Jayyousi, O., Al-Alawi, A., Al-Mahamid, S., & Bugawa, A. (2019). Entrepreneurial University and Organizational Innovation: The Case of Arabian Gulf University, Bahrain. In Management and Administration of Higher Education Institutions at Times of Change (pp. 117-136). Emerald Publishing Limited.

19- AlMalki, H. A., & Durugbo, C. M. (2023). Institutional innovation readiness for Industry 4.0 education: towards an inclusive model for the Kingdom of Bahrain. Asian Journal of Technology Innovation, 31(2), 309-335.