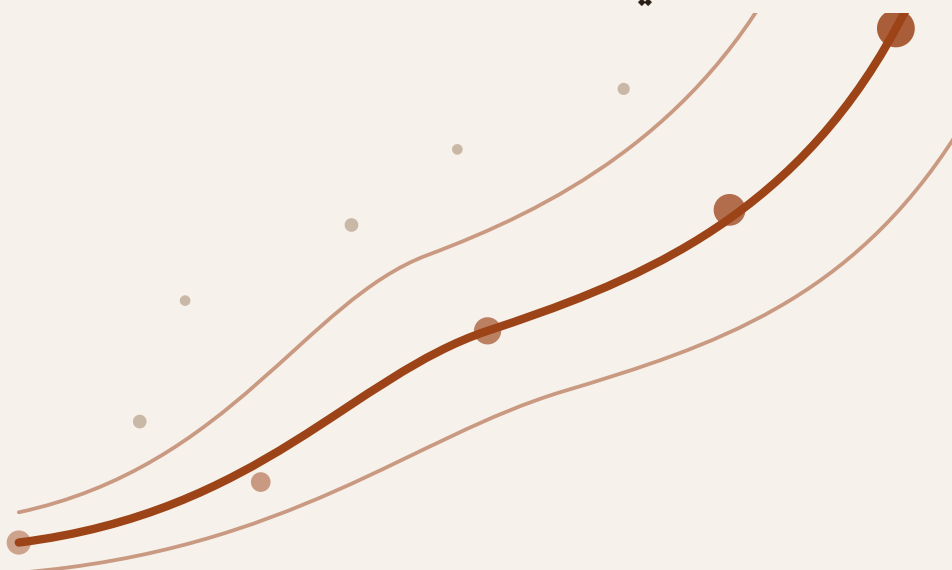


إدارة الابتكار

من المبادرات المتفرقة
إلى قدرة مؤسسية مستدامة

د. عمر عبدالله الصمعاني



إدارة الابتكار

من المبادرات المتفرقة
إلى قدرة مؤسسية مستدامة

د. عمر عبدالله الصمعاني

ح) عمر عبدالله الصمعاني ، ١٤٤٨ هـ

السمعاني ، عمر عبدالله صالح
إدارة الابتكار. / الصمعاني ، عمر عبدالله صالح -. الرياض ،
١٤٤٨ هـ

رقم الإيداع: ١٤٤٨/٧٣٢٤
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٦-٧٩٦١-٤

إدارة الابتكار

من المبادرات المتفرقة إلى قدرة مؤسسية مستدامة

هذا الكتاب منشور بموجب رخصة المشاع الإبداعي: نسب المصنف، غير تجاري، منع الاشتقاق ٤.٠ دولي (CC BY-NC-ND 4.0). فيجوز نسخه وتوزيعه ومشاركته كاملاً أو مقتطعات منه، بأي وسيط أو صيغة، للأغراض التعليمية والبحثية غير التجارية، بشرط نسبته إلى مؤلفه دون تعديل في نصه. ونص الرخصة على: creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ar

الموقع: alsamani.com

© ٢٠٢٦ عمر عبدالله الصمعاني

الطبعة الأولى، ١٤٤٨ هـ / ٢٠٢٦ م

قيادة الابتكار



نبحث في هذا الفصل دور القيادة في إدارة الابتكار: فيم تفترق قيادة المجهول عن قيادة المعلوم، وما الوظائف التي ينفرد بها القائد، وكيف يوازن بين تشغيل الحاضر واستكشاف المستقبل، ولماذا يستقي الموظفون معنى الابتكار من سلوك قائدهم اليومي أكثر مما يستقونه من خطابه.

مدخل

حالة افتتاحية: مدير جديد (حالة مركبة)

في لقائه الأول بالموظفين، دعا مدير جديد إلى «الأفكار الجريئة» ووعد بدعمها. وبعد أسابيع، عرضت موظفة فكرة لتبسيط إجراء يتكرر يوميًا، وجربتها على نطاق صغير مع زميلين. فكان أول سؤال وجه إليها في الاجتماع: «من أذن لك بذلك؟». لم تُرفض الفكرة، ولم تُناقش نتائجها، وانتقل الاجتماع إلى البند التالي.

لم يكرر أحد من الحاضرين التجربة بعد ذلك. فقد تعلّموا من موقف واحد درسًا عجزت كلمة الافتتاح عن محوه: أن المبادرة مخاطرة شخصية. وفي هذا يكمن جوهر ما نعالجه في هذا الفصل: فالقيادة في الابتكار تُقاس بما يتعلمه الناس من ردود الأفعال اليومية أكثر مما تُقاس بما يُعلن.

أهداف الفصل

يُتوقع من القارئ بعد دراسة هذا الفصل أن يكون قادرًا على:

- ١ التمييز بين قيادة العمل المعلوم وقيادة العمل الذي يكتنفه عدم اليقين.
- ٢ تفسير أثر القيادة المتمركزة حول الإنسان في الدافعية والابتكار في ضوء أصولها النظرية.
- ٣ تحديد الوظائف القيادية الأساسية في إدارة الابتكار.
- ٤ شرح مفهوم البراعة التنظيمية وأساليب الموازنة بين الاستغلال والاستكشاف.
- ٥ رصد السلوكيات القيادية التي تشجع الابتكار وتلك التي تطفئه دون قصد.
- ٦ مواءمة القرار القيادي ونوع الدليل المطلوب مع مرحلة المبادرة.

١-٣ قيادة المجهول

تقوم الإدارة التقليدية على تحقيق أهداف معروفة بموارد وجداول وإجراءات محددة، ويُحاسب فيها القائد على مدى الالتزام بالخطّة. أما الابتكار فيتعامل مع أوضاع لا تزال فيها جوانب من المشكلة أو الحل أو التنبؤ أو الجدوى غير معروفة. ولهذا يطلب القائد من فريق الابتكار ما يناسب طبيعة عمله: وضوح الافتراضات، وجودة التجارب، وسرعة التعلم، والانضباط في القرار، عوضًا عن الدقة التي يطلبها من مشروع تشغيلي مكتمل المتطلبات.

ويتحول السؤال القيادي تبعًا لذلك من «هل نضمن نجاح المبادرة؟» إلى «ما الذي نحتاج إلى معرفته قبل أن نزيد التزامنا؟». ودور القائد هنا أن يمنع تحويل الجهل إلى ثقة زائفة، ويوزع الاستثمار على مراحل، ويربط كل مرحلة بالدليل المناسب لها.

٢-٣ الوظائف القيادية في إدارة الابتكار

يبقى الابتكار مسؤولية قيادية حتى حين تتولاها إدارة متخصصة. فالمبادرة المؤسسية للابتكار تبدأ بتفويض صريح من القيادة العليا يمنحها الشرعية، وبالتزام مستمر بدعم القائمين عليها وحمايتهم حين تصطدم بمبادراتهم بالوضع القائم، وهو ما يجعله المعيار الدولي لنظام إدارة الابتكار في مقدمة متطلبات القيادة (International Organization for Standardization [ISO], 2024). ويمكن إجمال دور القيادة في سبع وظائف مترابطة:



شكل ٣-١ الوظائف القيادية السبع في إدارة الابتكار.

ويؤدي القائد في هذه الوظائف دور مهندس السياق أكثر من دور صاحب الفكرة الأفضل؛ فوظيفته أن يصمم سياقاً يستطيع فيه أصحاب المعارف المتنوعة اكتشاف المشكلات وبناء الحلول، وأن يضمن تحوّل الجهود إلى قرارات وقيمة. ويتجه دوره في ذلك اتجاهين: **إلى الخارج**، بمتابعة الواقع الخارجي وضمان ملاءمة المؤسسة على المدى البعيد، و**إلى الداخل**، بتهيئة القيم والثقافة والهياكل التي تجعل الابتكار ممكناً ومستداماً.

٣.٣ البراعة التنظيمية

تحتاج المؤسسة إلى الكفاءة والموثوقية لتقديم أعمالها الحالية، وتحتاج في الوقت ذاته إلى المرونة والتجريب لاستكشاف المستقبل. وقد وصف مارش هذين النشاطين **بالاستغلال**، أي تحسين ما تعرفه المؤسسة وتعميقه، و**الاستكشاف**، أي البحث عما لا تعرفه بعد، وبين أن المؤسسات تميل إلى تفضيل الاستغلال لأن عائده أقرب وأوضح، فتضعف قدرتها على التجدد مع الوقت (March, 1991). ويُطلق على القدرة على الجمع بينهما **البراعة التنظيمية** (O'Reilly & Tushman, 2013).



شكل ٣-٢ الاستغلال والاستكشاف: منطقتان مختلفتان تحتاجهما المؤسسة معاً.

وينشأ التوتر لأن النظام التشغيلي يكافئ الالتزام بالخطة، بينما يحتاج الاستكشاف إلى تعديلها. فإذا ظُبتت معايير الربحية أو الإنتاجية المعتادة على المبادرات الناشئة، اختارت المؤسسة في الغالب الأفكار القريبة من المألوف. وإذا تُرك الاستكشاف بلا ضوابط، تحوّل إلى نشاط مشّتت. وتعالج المؤسسات هذا التوتر بأحد أسلوبين أو بالجمع بينهما: **الفصل الهيكلي**، بإنشاء وحدات أو ميزانيات مستقلة للاستكشاف ترتبط بالقيادة العليا، و**البراعة السياقية**، بتمكين الأفراد والفرق من توزيع وقتهم بين المنطقتين ضمن العمل نفسه (O'Reilly & Tushman, 2013). والغاية في الحالين توفير بيئة مؤقتة للتعلم، ثم بناء جسر منظم إلى التشغيل.

٤-٣ القائد صانع البيئة

في أعلى مراتب القيادة يعمل الناس من أجل القائد أكثر مما يعملون بحكم سلطته في التكليف: لأنه يقدر جهدهم، ويراعي ظروفهم، ويثق بقدرتهم. ولهذه القيادة أصول معرفية تتجاوز الطبع الشخصي والمزاج. تفسر لماذا تقود إلى العمل العميق والولاء، ولماذا يحتاجها الابتكار تحديداً.

الأصل الأول: التبادل الاجتماعي والشعور بالدعم

تفترض نظرية التبادل الاجتماعي أن العلاقات في العمل تقوم، إلى جانب العقد الرسمي، على تبادل غير مكتوب للثقة والاهتمام (Blau, 1964). وحين يدرك الموظف أن مؤسسته وقائده يقدرون إسهامه ويهتمون بحاله، ينشأ لديه شعور بالالتزام برد الجميل، يظهر في ارتباط أقوى بالمؤسسة، وجهد أكبر،

واستعداد لعمل ما يتجاوز المطلوب. وقد أكدت مراجعة واسعة لأبحاث الدعم التنظيمي المُدرَك هذه العلاقة (Rhoades & Eisenberger, 2002). والابتكار في جوهره عمل يتجاوز المطلوب؛ فلا أحد يُلزم بكشف مشكلة أو اقتراح بديل أو المخاطرة بتجربة.

الأصل الثاني: الحاجات النفسية الأساسية

تبين نظرية تقرير المصير أن الدافعية الذاتية تنمو حين تُشبع ثلاث حاجات نفسية أساسية: **الاستقلالية**، أي الشعور بأن الفرد يختار ما يفعله، **والكفاءة**، أي الشعور بالقدرة والتقدم، و**الانتماء**، أي الشعور بالتقدير والصلة بالآخرين (Gagné & Deci, 2005). والقائد المتعاطف يُشبع هذه الحاجات حين يثق بفريقه فيمنحه مساحة، ويعترف بتقدمه، ويعامل أفرادَه بوصفهم شركاء في العمل. وتتصل هذه النظرية بما سبق في هذا الكتاب: فالدافعية الداخلية هي الأساس الذي يقف عليه الإبداع (Amabile, 1996).

والاستقلالية المقصودة هنا استقلالية معرفية في طريقة التفكير والحل، تبقى موصولة بغايات المؤسسة. فالقائد يرسم بوضوح **ماذا ولماذا**: المشكلة المراد حلها، وحاجات المنظومة التي يخدمها الحل، والقيود التي لا يجوز تجاوزها، ثم يترك للفريق **كيف**. وقد عبّرت أمابيل عن ذلك بأن الناس يكونون أكثر إبداعًا حين يُمنحون حرية اختيار الطريق إلى قمة الجبل، ولا يلزم أن يختاروا الجبل نفسه (Amabile, 1998). وبهذا تتسق الاستقلالية مع منطلق الكتاب في أن الابتكار يبدأ من مشكلة ذات أولوية.

الأصل الثالث: أنماط القيادة المتمركزة حول الإنسان

يتضمن نمط **القيادة التحويلية** بُعدًا يُسمى «الاعتبار الفردي»، أي مراعاة حاجات كل فرد ودعم نموه، وقد أظهر تحليل بعدي لنتائج الدراسات علاقة إيجابية بين هذا النمط وإبداع العاملين (Koh et al., 2019). ويذهب نمط **القيادة الخادمة** أبعد من ذلك، إذ يجعل خدمة الأتباع وتلبية حاجات كل منهم ونموه غاية في ذاتها، لا وسيلة لرفع الأداء فقط (Eva et al., 2019). وقد بين تحليل بعدي شمل ١٣٠ دراسة أن لهذا النمط قدرة تفسيرية تتجاوز القيادة التحويلية، وأن أثره يمر عبر الثقة بالقائد، والإحساس بالعدالة، وجودة العلاقة بين القائد والموظف (Lee et al., 2020).



شكل ٣-٣ كيف تتحول القيادة المتمركزة حول الإنسان إلى ابتكار: تركيب من نظريات التبادل الاجتماعي وتقرير المصير والقيادة.

ما تُظهره الأبحاث عن السلوك اليومي

وتتجلى هذه الأصول في تفاصيل يومية صغيرة. وقد حلت أمابيل وزملاؤها نحو اثني عشر ألف تدوينية يومية كتبها ٢٣٨ فردًا في ٢٦ فريقًا بسبع شركات، فوجدوا أن تصرفات القائد اليومية الصغيرة، كالإصغاء والتقدير وتقديم الدعم أو حجب، تؤثر في شعور الأفراد بالدعم وفي إبداعهم، وأن ردود أفعالهم تجاه التصرفات السلبية كانت أقوى من ردود أفعالهم تجاه الإيجابية (Amabile et al., 2004). كما بين ديتيرت وبوريس أن انفتاح المدير على المقترحات يرتبط بتعبير الموظفين عن أفكارهم ومخاوفهم، وأن ذلك يمر عبر شعورهم بالأمان (Detert & Burris, 2007).

سلوكيات تدعم الابتكار

- طلب الدليل على الأفكار، والتمييز بين الرأي والافتراض والحقيقة
- الترحيب بالمعلومات التي تنقض التوقعات
- تحديد حدود التجربة بدل منعها
- منح الفرق وصولاً مباشراً إلى المستفيدين
- الاعتراف بما لا يعرفه، وشرح أسباب قراراته

سلوكيات تطفئ الابتكار

- السؤال عن المسؤول عن الخطأ قبل السؤال عما تعلّمناه
- طلب ضمان النجاح قبل التجربة
- تفضيل العرض الجذاب على الدليل
- الموافقة على مبادرات كثيرة دون موارد كافية
- عدّ الإيقاف فشلاً شخصياً

ومن هنا يتضح أن الموظفين يستنتجون ثقافة الابتكار من طريقة تعامل قائدهم مع أول فكرة غير مألوفة، وأول تجربة لم تنجح، وأول شخص خالف الرأي السائد. ونعود إلى هذه العلاقة بين الفرد وبيئته بتفصيل أوفى في الفصلين السابع والثامن.

تنبيه

التعاطف لا يعني خفض المعايير أو تجنب المساءلة. فالبيئة الأقدر على الابتكار تجمع بين الاهتمام الصادق بالإنسان والتوقعات العالية منه، كما يبين الفصل الثامن في حديثه عن الأمان النفسي. والولاء المقصود هنا التزام بال غاية والفريق يتسع للرأي المخالف.

٥-٣ كيف تُطفئ الإدارة الابتكار دون قصد؟

قليل من القادة يعلنون رفض الابتكار، لكن المؤسسة قد تقمعه بممارسات تبدو منطقية كل منها على حدة. ومن أكثرها شيوعاً:

- جعل الابتكار عملاً إضافياً يُمارس بعد الانتهاء من العبء التشغيلي الكامل.
- طلب دراسة جدوى تفصيلية من فكرة لا تزال قائمة على افتراضات غير مختبرة.
- إخضاع تجربة صغيرة لسلسلة الموافقات نفسها المطلوبة لتعميم حل على المؤسسة كلها.
- ترك الأفكار دون رد، أو نسبتها إلى غير أصحابها، أو تنفيذها دون إشراك من اقترحها.
- مكافأة التشغيل الخالي من الأخطاء وحده، دون الاعتراف باكتشاف المشكلات أو جودة التجارب.

والخطر الأكبر في الرسالة التي يتعلمها الآخرون من رفض فكرة واحدة. فحين يدرك الموظف أن كشف المشكلات يزيد عبئه، وأن الأفكار تختفي دون رد، يتعلم الصمت. وتبين أدبيات صوت الموظف أن امتناع الأفراد عن طرح مقترحاتهم ومخاوفهم يحرم المؤسسة من معلومات قد تكون حاسمة (Morrison, 2014).

٦-٣ الرعاية القيادية

للراعي القيادي دور فعلي يتجاوز إدراج اسمه في وثيقة المبادرة؛ فوظيفته أن يربطها بالاستراتيجية، ويوفر لها الشرعية والوصول، ويتدخل عند تعارض مصالح الإدارات، ويضمن وجود جهة مستعدة لتبنيها. ومن مهامه كذلك احتضان الأفكار التي لا تنتمي إلى إدارة بعينها في الهيكل القائم، مع أنها قد تكون أساس قيمة مستقبلية. وقد بينت الدراسات أن الابتكارات تحتاج في الغالب إلى من يتبناها ويدافع عنها في وجه المقاومة. وأن هذا الدور يتجاوز السلطة الرسمية إلى الإقناع وبناء التحالفات (Howell & Higgins, 1990).

قاعدة الرعاية

الرعاية الجيدة تحمي الفريق كي يتعلم، ولا تحمي الفكرة من الاختبار. فإذا أظهرت الأدلة ضعف الحاجة أو صعوبة التبنى، فمن مسؤولية الراعي أن يدعم التعديل أو الإيقاف.

٧-٣ القرار القيادي عبر المراحل

تختلف طبيعة القرار باختلاف مرحلة المبادرة. ومن ثم يتدرج ما يطلبه القائد من معلومات بتدرج المراحل. فدراسة الجدوى التفصيلية في بداية فكرة شديدة الجدة قد تنتج أرقامًا تبدو دقيقة، وهي مبنية على افتراضات ضعيفة. والأنسب أن تتطور دقة القرار مع تطور الأدلة.

جدول ١-٣ سؤال القائد ونوع الدليل في كل مرحلة

المرحلة	سؤال القائد	الدليل الكافي
الفرصة	هل تتسق مع أولوياتنا، وتستحق الاستكشاف؟	وصف واضح للحاجة، ومؤشرات أولية على أهميتها
التطوير	هل فهمنا المشكلة، وما الذي تعلمناه؟	افتراضات معلنة، ونتائج تجارب صغيرة
التجربة الميدانية	هل المخاطر الأخلاقية والتشغيلية والنظامية مقبولة؟	خطة تجربة بحدود واضحة وشروط إيقاف
التوسع	هل سيستمر الحل ويحافظ على قيمته عند الحجم الأكبر؟	دليل على التبني، وتكلفة فعلية، وجهة تشغيل مستعدة

ومن أكثر صور القرار القيادي إضرارًا بالابتكار ألا يُتخذ قرار أصلاً. فالفكرة التي لا تُقبل ولا تُرفض، وتبقى معلقة بين الاجتماعات، تموت دون أن يتعلم منها أحد، ويتعلم صاحبها ألا يكرر المحاولة. وعدم اتخاذ القرار هو في حقيقته قرار، غير أنه قرار يُعفي صاحبه من المسؤولية ويهدر فرصة التعلم. ونعرض في الفصل العاشر آليات الحوكمة التي تحول دون بقاء المبادرات في هذه المنطقة.

أداة الفصل: مرآة القائد

أجب عن البنود التالية بصدق عن آخر ثلاثة أشهر، ثم اطلب من فريقك أن يجيبوا عنها في تقييمك دون ذكر أسمائهم، وقارن بين الإجابات. فالفجوة بين تقديرك لنفسك وتقدير فريقك لك هي أهم ما تكشفه هذه الأداة.

١ = نادراً ٥ = دائماً

مرآة القائد

- ١ حين تُعرض عليّ فكرة غير مألوفة، أسأل عن الدليل والافتراضات قبل أن أحكم عليها.
- ٢ حين تفشل تجربة، أسأل عما تعلمناه قبل أن أسأل عن المسؤول.
- ٣ يتلقى أصحاب الأفكار ردًا واضحًا مني أو من الجهة المعنية خلال مدة معلومة.

٥ ٤ ٣ ٢ ١

٤ أخصص وقتًا أو موارد فعلية للاستكشاف.

٥ ٤ ٣ ٢ ١

٥ أحدد للفريق حدود التجربة المسموحة بدل أن أطلب موافقتي على كل خطوة.

٥ ٤ ٣ ٢ ١

٦ أتعرف أمام الفريق بما لا أعرفه، وأشرح أسباب قراراتي.

٥ ٤ ٣ ٢ ١

٧ أأدعم إيقاف المبادرة حين يدل الدليل على ذلك، حتى لو كنت متحمسًا لها.

٥ ٤ ٣ ٢ ١

٨ أنسب الأفكار والجهود إلى أصحابها علنًا.

قراءة النتيجة: تكمن الدلالة في البنود التي حصلت على أدنى الدرجات، والبنود التي اختلف فيها تقدير القائد عن تقدير فريقه بدرجتين أو أكثر. وهي أبلغ من المجموع.

خلاصة الفصل

- قيادة الابتكار في جوهرها قيادة للمجهول: يُطلب فيها وضوح الافتراضات وجودة التجارب وسرعة التعلم والانضباط في القرار.
- للقيادة سبع وظائف في إدارة الابتكار، تبدأ بتحديد الاتجاه ومنح الشرعية، وتنتهي بتمكين التنفيذ.
- تحتاج المؤسسة إلى الاستغلال والاستكشاف معًا، وتجمع بينهما بالفصل الهيكلي أو بالبراعة السياقية أو بكليهما.
- يتعلم الموظفون معنى الابتكار من سلوك قائدهم اليومي، ووقع التصرفات السلبية الصغيرة أشد من وقع الإيجابية.
- القيادة التي يعمل الناس من أجلها تقوم على أصول معرفية: التبادل الاجتماعي، والحاجات النفسية الأساسية، والقيادة التحويلية والخدمة. وهي تُنتج العمل العميق والمبادرة التي يحتاجها الابتكار.
- قد تُطفئ الإدارة جذوة الابتكار دون قصد بممارسات تبدو منطقية كل منها على حدة، وأخطرها ما يعلم الناس الصمت.
- الرعاية الجيدة تحمي الفريق كي يتعلم، وتُبقي الفكرة خاضعة للاختبار.

- تتطور دقة القرار مع تطور الأدلة، وترك المبادرة دون قرار هو أسوأ القرارات.

مصطلحات الفصل

الاستغلال	Exploitation	تحسين ما تعرفه المؤسسة وتعميقه لتحقيق الكفاءة.
الاستكشاف	Exploration	البحث عن معارف وفرص جديدة تحت عدم اليقين.
البراعة التنظيمية	Organizational ambidexterity	قدرة المؤسسة على الجمع بين الاستغلال والاستكشاف في آن واحد.
صوت الموظف	Employee voice	تعبير الموظف عن أفكاره ومقترحاته ومخاوفه بهدف تحسين العمل.
القيادة الخادمة	Servant leadership	نمط قيادي يجعل خدمة الأتباع وتلبية حاجاتهم ونموهم غاية في ذاتها.
الدعم التنظيمي المُدرك	Perceived organizational support	اعتقاد الموظف بأن مؤسسته تقدر إسهامه وتهتم بحاله.
الراعي القيادي	Executive sponsor	قائد يربط المبادرة بالاستراتيجية ويوفر لها الشرعية والموارد ويزيل عوائقها.

أسئلة للمراجعة والمناقشة

- ١ لماذا لا يصلح سؤال «هل نضمن النجاح؟» في قيادة الابتكار؟ وما السؤال البديل؟ فهم
- ٢ أي الوظائف القيادية السبع أضعف حضورًا في مؤسستك؟ وما أثر ذلك في المبادرات؟ تحليل
- ١ اقترح أسلوبًا لتطبيق البراعة التنظيمية في إدارة تعمل تحت ضغط تشغيلي عالٍ. تطبيق

٢ عد إلى الحالة الافتتاحية: ما الذي كان ينبغي أن يقوله المدير؟ وما أثر ذلك في سلوك الفريق؟ تطبيق

٣ «عدم اتخاذ القرار أسوأ من الرفض». ناقش هذه العبارة. تقويم

٤ فسر، في ضوء نظرية تقرير المصير، لماذا قد يقدم موظف جهدًا استثنائيًا لقائد بعينه دون حافز مادي. تحليل

مراجع الفصل

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to "The social psychology of creativity."* Westview Press.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76–87.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5–32. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 317–341. <https://doi.org/10.2307/2393393>
- International Organization for Standardization. (2024). *Innovation management system — Requirements* (ISO Standard No. 56001:2024). <https://www.iso.org/standard/79278.html>
- Koh, D., Lee, K., & Joshi, K. (2019). Transformational leadership and creativity: A meta-analytic review and identification of an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 625–650. <https://doi.org/10.1002/job.2355>

- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2020). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 1–44. <https://doi.org/10.1111/joop.12265>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

كيف تنتقل المؤسسة من مبادرات متفرقة تحتفي بالابتكار إلى قدرة مستدامة على صنعه؟

يتبع هذا الكتاب مسار الابتكار من رصد الإشارة الأولى إلى حل يُعتمد في العمل ويحقق قيمة، ويحلل مقوماته المؤسسية: الاستراتيجية، والنظام، والثقافة، والحوكمة، والفرق، والقياس، ويضع الإنسان في مركزها.

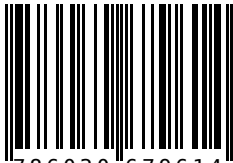
ويقوم على ثلاثة أركان: مشكلة واضحة ذات أولوية، وإنسان مدفوع تُلبّي احتياجاته، ومنظومة تربط بينهما وتحوّل الجهد إلى نتائج تتكرر. ويجمع بين الأدلة البحثية الدولية والسياق السعودي، ويقرن كل فصل بأداة قابلة للتطبيق في مؤسسة حقيقية.

ويقع في عشرين فصلاً موزعة على خمسة أجزاء: الأسس، والبناء المؤسسي والإنسان، ورحلة المبادرة، والقيمة والمنظومة، ثم التطبيق في منظومة الابتكار الجامعي.

د. عمر عبدالله الصمعاني

إدارة الابتكار

ISBN 978-603-06-7961-4



9 786030 679614