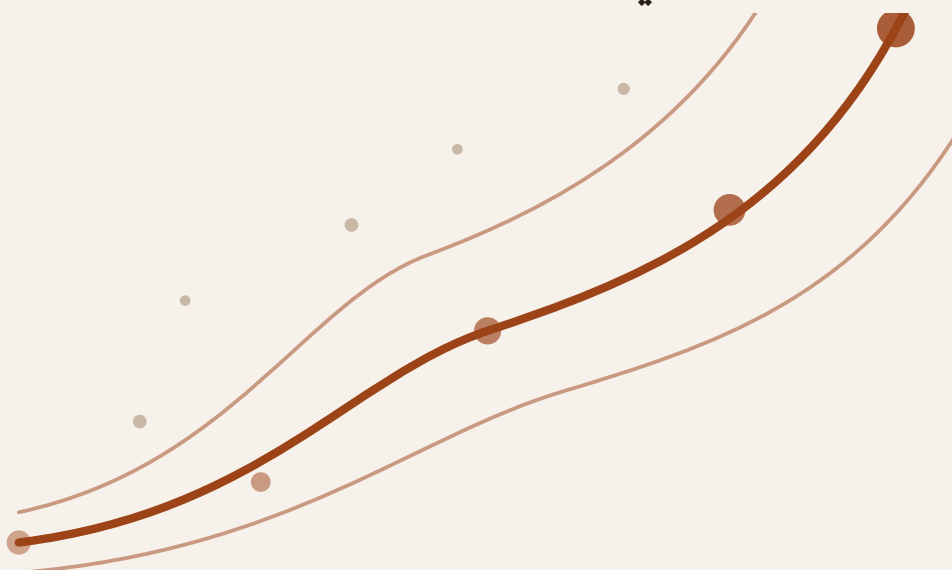


إدارة الابتكار

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



استراتيجية الابتكار والاستشراف

نقف في هذا الفصل عند استراتيجية الابتكار بوصفها منظومة من الاختيارات تحدد أين تبحث المؤسسة عن القيمة، وبأي قدر من الطموح، وبأي وسائل. ونبيّن كيف ترسم الاستراتيجية «ماذا ولماذا» وتُوكل «كيف» إلى الناس، وكيف يمدّها الاستشراف بقراءة منهجية للمستقبل.

مدخل

حالة افتتاحية: خطة استراتيجية (حالة مركّبة)

تضمنت الخطة الاستراتيجية لإحدى الجهات هدفًا نصه: «أن نكون جهة مبتكرة ورائدة». وبعد عام، تلقت منصة الأفكار ما يزيد على ثلاثمئة مقترح في عشرات الاتجاهات، من تحسين مواقف السيارات إلى إنشاء تطبيقات جديدة. ولم تستطع لجنة التقييم المفاضلة بينها، لأن أحدًا لم يكن يعرف أيها أهم للجهة، فاختارت أكثرها جاذبية في العرض، ولم يُنفذ منها إلا القليل.

وفرت الأفكار وتحقّس أصحابها، غير أن الخلل كمن في غياب الاختيار. فعبارة «أن نكون مبتكرين» أمنية لم ترتقِ إلى مرتبة الاستراتيجية؛ إذ تخلو من تحديد المواضيع التي ينبغي أن يبحث فيها الناس، وما سُعرض الجهة عن الاستثمار فيه، والمعايير التي يُحكم بها على الأفكار. ومن هذه الأسئلة ننتقل إلى الاستراتيجية التي تجيب عنها.

أهداف الفصل

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

١ تعريف استراتيجية الابتكار بوصفها مجموعة اختيارات مترابطة.

٢ اشتقاق ساحات البحث وأسئلة التحدي من أهداف المؤسسة.

٣ تحديد مكونات استراتيجية الابتكار وصياغتها في صفحة واحدة.

٤ الموازنة بين الآفاق الزمنية للابتكار وفق طبيعة المؤسسة.

٥ توظيف الاستشراف في بناء الاستراتيجية ومراجعتها.

١-٤ ما استراتيجية الابتكار؟

استراتيجية الابتكار مجموعة اختبارات مترابطة تحدد لماذا تحتاج المؤسسة إلى الابتكار، وأين ستبحث عن القيمة، وبأي مستوى من الطموح، وبأي وسائل، وكيف ستوزع مواردها. وقد لاحظ بيسانو أن كثيرًا من المؤسسات تستثمر في الابتكار دون استراتيجية واضحة، فتتراكم لديها مبادرات متفرقة يصعب الحكم عليها أو الموازنة بينها، وأن الاستراتيجية تُعرف بما تلتزم به من اختيارات، وبما تستبعده أيضًا (Pisano, 2015).

ويتضح من ذلك أن الاستراتيجية ليست قائمة رغبات، ولا عبارة عامة، ولا جدولًا بجميع المبادرات المقترحة. ويمكن اختصار جوهرها في سؤالين تستخدمهما أدبيات الاستراتيجية عمومًا: أين نعمل، وكيف ننجح (Lafley & Martin, 2013). وفي الابتكار يعني الأول الساحات التي تبحث فيها المؤسسة عن قيمة جديدة، ويعني الثاني الوسائل التي ستصل بها إليها: البناء الداخلي، أو الشراكة، أو الاستحواذ على قدرة جاهزة (Capron & Mitchell, 2012).

٢-٤ من استراتيجية المؤسسة إلى ساحات البحث

تنبثق استراتيجية الابتكار من سياق المؤسسة نفسها؛ فهي تنطلق من غاياتها الكبرى، والتحديات التي تعيقها، والتحديات التي قد تمس قدرتها على أداء رسالتها. ومن الخطأ نسخ موضوعات ابتكار رائجة منفصلة عن هذه الغايات.

وتتحول الغايات العامة إلى ساحات بحث، وهي مجالات فرص محددة توجه الاستكشاف، ثم إلى أسئلة تحدد يستطيع الموظفون والشركاء الإسهام فيها. فبدل دعوة الجميع إلى اقتراح أي فكرة، يُوجه الاستكشاف إلى أسئلة مثل: كيف نجعل الوصول إلى الخدمة أبسط لفئة لا تصلها القنوات الحالية؟ كيف نقلل الزمن الضائع بين وحدتين؟ وتحدد هذه الأسئلة ماذا/ ولماذا/ وتترك الحل مفتوحًا.



شكل ١-٤ من غاية المؤسسة إلى سؤال التحدي: الاستراتيجية تحدد «ماذا ولماذا» وتترك «كيف». (مثال توضيحي)

وبهذا تتسق الاستراتيجية مع ما عرضه الفصل الثالث عن الاستقلالية المعرفية ضمن حدود: فساتح البحث وأسئلة التحدي هي الحدود الواضحة التي تمنح الناس حرية التفكير داخلها، وتجعل إسهاماتهم قابلة للمقارنة والتقييم.

٣-٤ مكونات الاستراتيجية

تتضمن استراتيجية الابتكار الجيدة ستة مكونات، يجب كل منها عن سؤال محدد:

جدول ١-٤ مكونات استراتيجية الابتكار

المكوّن	السؤال الذي يجب عنه	مثال على الصياغة
المسوّغ	لماذا نحتاج إلى الابتكار الآن؟	تزايد الطلب مع ثبات الموارد
النتائج المستهدفة	ما القيمة التي نريد تحقيقها؟	خفض زمن الحصول على الخدمة إلى النصف
ساتحات البحث	أين نبحت، وأين لن نبحت الآن؟	ثلاث ساتحات ذات أولوية، واستبعاد صريح لما سواها

المكوّن	السؤال الذي يجيب عنه	مثال على الصياغة
مستوى الطموح	كيف نوزع جهدنا بين القريب والبعيد؟	غالبية الجهد للتحسين. وجزء محدد للرهانات المستقبلية
وسائل الإنجاز	كيف سنصل؟	تطوير داخلي، وشراكات مع جامعات وشركات ناشئة
المبادئ والحدود	ما المخاطر المقبولة، وما الذي لا يجوز التضحية به؟	لا تجربة تمس سلامة البيانات الشخصية

ويحتاج كل مكوّن إلى قدرات تدعمه، من بيانات وخبرات وتمويل وحوكمة، وهي موضوع الفصول التالية من هذا الجزء.

٤-٤ مستوى الطموح وتوازن الآفاق

يقدم تقسيم المبادرات إلى ثلاثة آفاق زمنية لغة مفيدة للموازنة بين الحاضر والمستقبل (Baghai et al., 1999).

الأفق الأول تحسين القائم	الأفق الثاني التوسع المجاور	الأفق الثالث بناء المستقبل
المقصد تعظيم القيمة من الخدمات والقدرات الحالية عدم اليقين منخفض معياري النجاح الكفاءة والجودة والرضا	المقصد نقل قدرات قائمة إلى فئات أو مجالات جديدة عدم اليقين متوسط معياري النجاح التبني في الفئة الجديدة ونمو القيمة	المقصد إنشاء أسس جديدة للقيمة قد تعيد تعريف عمل المؤسسة عدم اليقين مرتفع معياري النجاح جودة التعلم أولاً، ثم القيمة

شكل ٤-٢ آفاق الابتكار الثلاثة. المصدر: بتصرف عن (Baghai et al., 1999).

وتُفهم الآفاق إطاراً مرناً للتفكير، وتُفهم نسب التوزيع الشائعة، كنسبة ١٠/٢٠/٧٠، تقديرات استرشادية؛ فالتوزيع يعتمد على القطاع وسرعة التغير ونضج المؤسسة ومستوى المخاطر المقبول. وقيمة النموذج الأساسية أنه يجعل الاستثمار في المستقبل ظاهراً ومقصوداً، ويمنع هيمنة الأفق الأول لأنه الأسهل في

التنبؤ والقياس.

وفي الجهات العامة، تقترح منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية النظر إلى المحفظة من خلال أربعة مقاصد: **ابتكار تحسيني** يرفع أداء القائم، و**ابتكار موجّه** بمهمة يحشد الجهود نحو نتيجة كبرى محددة، و**ابتكار تكيفي** يستجيب لتغيرات ناشئة، و**ابتكار استباقي** يستكشف قضايا مستقبلية لم تتضح بعد (OECD, 2022). وتصلح الأولويات الوطنية للبحث والتطوير والابتكار التي عرضها الفصل الثاني مثالاً على الابتكار الموجّه بمهمة.

٥-٤ الموجّه والصاعد

الابتكار الموجّه من القيادة يحدد تحديات ذات أولوية ويحشد الموارد حولها، ويميزته الوضوح والارتباط بالاستراتيجية، وخطره أن يفترض القادة فهمًا كاملاً للواقع فيغلقوا مساحة الاكتشاف. و**الابتكار الصاعد** من الموظفين يستفيد من المعرفة القريبة من العمل والمستفيدين، وخطره أن ينتج أفكارًا محلية كثيرة غير مرتبطة بالأولويات، كما في الحالة الافتتاحية.

والمنهج المتوازن يجمع بينهما: تحدد الاستراتيجية ساحات البحث والحدود من الأعلى، ويمأ الموظفون والمستفيدون والشركاء هذه الساحات بالفرص والحلول من الأسفل. وهذا الجمع هو التطبيق المؤسسي لمبدأ «ماذا ولماذا من القيادة، وكيف من الناس»: فيبقى الابتكار الصاعد منضبطًا بالأولويات، ويبقى التوجيه القيادي مفتوحًا على حلول لم تُرسم سلفًا. كما أن وضوح الساحات يمنح المشاركين معنى لإسهامهم، إذ يعرفون إلى أي غاية يصب جهدهم.

٦-٤ الاستشراف

تُبنى الاستراتيجية على افتراضات عن المستقبل، وكثيرًا ما تكون هذه الافتراضات ضمنية: أن المستفيدين سيستمرّون في السلوك نفسه، وأن الأنظمة لن تتغير، وأن التقنية المتاحة ستبقى كما هي. والاستشراف هو الجهد المنظم لجعل هذه الافتراضات صريحة واختبارها أمام بدائل محتملة.

وقد نبّه أنسوف مبكرًا إلى أن المفاجآت الاستراتيجية تسبقها في الغالب **إشارات ضعيفة**، أي معلومات أولية غامضة عن تغير قادم، وأن المؤسسة التي تتعلم رصدها تكسب وقتًا للاستعداد قبل أن تتضح الصورة للجميع (Ansoff, 1975). ومن أدوات الاستشراف الأوسع استخدامًا **تخطيط السيناريوهات**، الذي يرسم عدة مستقبلات معقولة ومختلفة بدل التنبؤ بمستقبل واحد، ليختبر قرارات المؤسسة أمامها جميعًا (Schoemaker, 1995).



شكل ٣-٤ من الإشارة إلى الخيار: كيف يغذي الاستشراف استراتيجية الابتكار.

وثُقّاس قيمة الاستشراف بما يغيّره في القرار. فالمخرج المطلوب منه أسئلة تحدّد جديدة، أو تعديل في ساحات البحث، أو مبادرات استكشافية في الأفق الثالث. وهنا يتصل الاستشراف بمصفوفة رصد الواقع الخارجي التي قدمها الفصل الثاني، فهي أدوات للرصد المنتظم، وتخطيط السيناريوهات أدواته الدورية.

٧-٤ الاستراتيجية وثيقة حية

تتغير الافتراضات والأسواق والتقنيات والتشريعات، ولذلك تُراجع استراتيجية الابتكار دوريًا، وعند ظهور إشارة قوية تغيّر فهم المؤسسة لواقعها. وغاية المراجعة التحقق من أن ساحات البحث ما زالت الأهم، وأن الموارد لا تتركز كلها في الأفق الأول، وأن التجارب لم تكشف خطأ في افتراض استراتيجي.

وتؤدي الاستراتيجية وظيفتها حين تتجاوز من كتبها إلى من ينفذها. فينبغي أن تُترجم إلى أسئلة تحدّد واضحة، ومعايير تقييم معلنة، وأولويات تمويل، ورسائل تشرح لماذا اختيرت هذه الساحات، وأن يعرف كل قطاع أو وحدة دوره فيها: اكتشاف الفرص، أو تقديم الخبرة، أو تشغيل التجارب، أو تبني الحلول.

تطبيق مهني

اكتب أسماء خمس مبادرات ابتكارية تعمل عليها مؤسستك الآن، واسأل عن كل منها: أي ساحة بحث في الاستراتيجية تخدم؟ وأي سؤال تحدّد تجيب عنه؟ فإن وجدت مبادرات لا تخدم أي ساحة، فإما أن الاستراتيجية تغفل أولوية حقيقية تحتاج إلى إضافتها، وإما أن المبادرة تستهلك موارد خارج الاتجاه.

أداة الفصل: استراتيجية الابتكار في صفحة واحدة

ضع استراتيجية الابتكار لمؤسستك في هذه الصفحة الواحدة، ثم ناقشها وانشرها. فإذا تعذّر عليك ملء خانة منها بوضوح، فهناك قرار لم يتخذ بعد.

لوحة استراتيجية الابتكار		
١. المسوّغ	٢. النتائج المستهدفة	٣. ساحات البحث
لماذا نحتاج إلى الابتكار الآن؟ ما التغيير أو التحدي أو الطموح؟	ما القيمة التي نريدها خلال ثلاث سنوات، وكيف سنعرف أننا حققناها؟	ثلاث إلى خمس ساحات ذات أولوية، ولكل منها سؤال تحدّ.
٤. ما لن نفعله الآن	٥. مستوى الطموح	٦. وسائل الإنجاز
ساحات أو أنواع مبادرات مستبعدة صراحة.	النسبة التقريبية للجهد في كل أفق، وسبب هذا التوزيع.	تطوير داخلي، وشراكات، وغيرها، ومن يقود كلّاً منها.
٧. المبادئ والحدود		
المخاطر المقبولة، والضوابط الأخلاقية والنظامية، وما لا يجوز التضحية به.		
٨. الافتراضات الاستراتيجية ومحفزات المراجعة		
ما الذي نفترضه عن المستقبل؟ وما الإشارة التي إن ظهرت راجعنا الاستراتيجية؟		

خلاصة الفصل

- استراتيجية الابتكار منظومة اختيارات مترابطة، تتحدد هويتها بما تلتزم به وبما تستبعده.
- تركز الاستراتيجية على سؤالين متلازمين: أين نبكر، وكيف نبلغ غايتنا.
- تحول غايات المؤسسة إلى ساحات بحث، ثم إلى أسئلة تحدّ تتحد «ماذا ولماذا» وتترك «كيف» للناس.
- للاستراتيجية ستة مكونات: المسوّغ، والنتائج، وساحات البحث، ومستوى الطموح، ووسائل الإنجاز، والمبادئ والحدود.
- توازن الأفق الثلاثة يجعل الاستثمار في المستقبل مقصوداً، وتتحدد نسبة التوزيع وفق ظروف كل مؤسسة.

- يجمع المنهج المتوازن بين الابتكار الموجه والصاعد، فيمنح الناس حرية داخل ساحات واضحة ومعنى لإسهامهم.
- يغذي الاستشراف الاستراتيجية بتحويل الإشارات الضعيفة إلى اتجاهات وسيناريوهات وخيارات قابلة للقرار.

مصطلحات الفصل

استراتيجية الابتكار Innovation strategy	مجموعة اختيارات مترابطة تحدد لماذا تبتكر المؤسسة، وأين، وبأي طموح، وبأي وسائل.
ساحة البحث Search field / Innovation arena	مجال فرص ذو أولوية يوجه جهود الاستكشاف.
سؤال التحدي Challenge question	صياغة لمشكلة ذات أولوية تحدد المطلوب ولا تفرض الحل.
آفاق الابتكار Three horizons	تقسيم المبادرات بحسب بُعدها عن الأعمال القائمة ودرجة عدم اليقين فيها.
الابتكار الموجه بمهمة Mission-oriented innovation	حشد الجهود والموارد نحو نتيجة كبرى محددة.
الإشارات الضعيفة Weak signals	معلومات أولية غامضة عن تغير قادم.
تخطيط السيناريوهات Scenario planning	رسم عدة مستقبلات معقولة لاختبار القرارات أمامها.

أسئلة للمراجعة والمناقشة

- ١ لماذا لا تُعد عبارة «أن نكون مؤسسة مبتكرة» استراتيجية؟ أعد صياغتها بما يحقق شروط الاستراتيجية. تطبيق
- ٢ اشتق من إحدى غايات مؤسستك ساحة بحث وسؤال تحدّد المشكلة ولا يفرض الحل. تطبيق
- ١ كيف يتوزع جهد مؤسستك الحالي على الآفاق الثلاثة؟ وهل يتسق هذا التوزيع مع ما تواجهه من تغيرات؟ تحليل
- ٢ ما العلاقة بين ساحات البحث ومبدأ الاستقلالية المعرفية ضمن حدود الذي عرضه الفصل الثالث؟ تحليل
- ٣ اختر إشارة ضعيفة في قطاعك، وابن حولها سيناريوهين مختلفين، ثم حدد خياراً يصلح في الحالتين. تقويم

مراجع الفصل

- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33. <https://doi.org/10.2307/41164635>
- Baghai, M., Coley, S., & White, D. (1999). *The alchemy of growth: Practical insights for building the enduring enterprise*. Perseus Books.
- Capron, L., & Mitchell, W. (2012). *Build, borrow, or buy: Solving the growth dilemma*. Harvard Business Review Press.
- Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2013). *Playing to win: How strategy really works*. Harvard Business Review Press.
- OECD. (2022). *Tackling policy challenges through public sector innovation: A strategic portfolio approach*. <https://doi.org/10.1787/052b06b7-en>
- Pisano, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, 93(6), 44–54.
- Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25–40.

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.

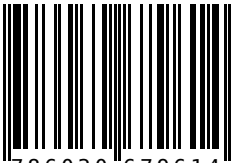
ويقوم على ثلاثة أركان: مشكلة واضحة ذات أولوية، وإنسان مدفوع تُلبّي احتياجاته، ومنظومة تربط بينهما وتحوّل الجهد إلى نتائج تتكرر. ويجمع بين الأدلة البحثية الدولية والسياق السعودي، ويقرن كل فصل بأداة قابلة للتطبيق في مؤسسة حقيقية.

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