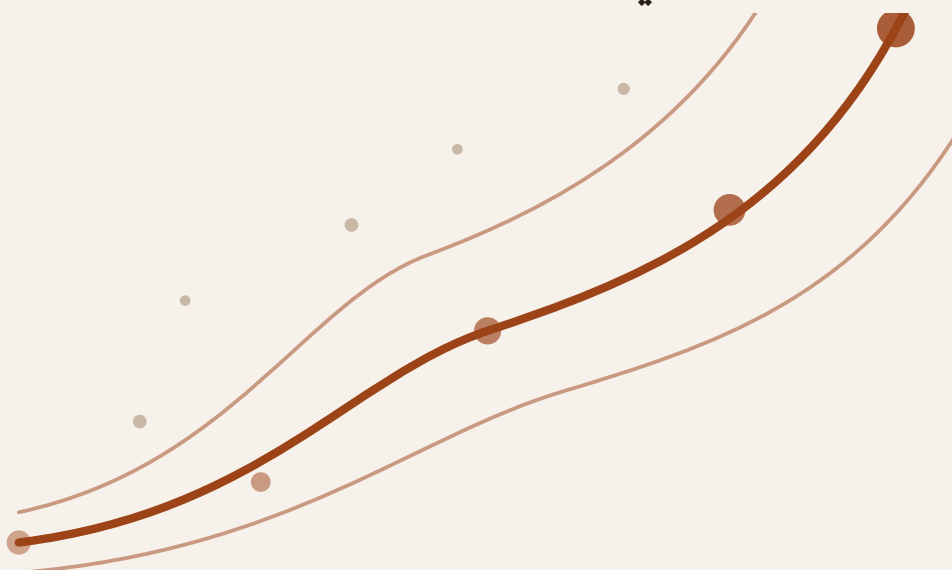


إدارة الابتكار

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



نظام إدارة الابتكار

نعرض في هذا الفصل الإطار الذي ينقل الابتكار من جهود متفرقة رهينة العلاقات والمصادفة إلى ممارسة منتظمة قابلة للفهم والتحسين: الفرق بين العملية والنظام، ومراحل النظام الست، وموضع القرار فيها، ومتطلبات المعيار الدولي لأنظمة إدارة الابتكار **ISO 56001**.

مدخل

حالة افتتاحية: إجراء للابتكار (حالة مرغوبة)

اعتمدت إحدى الجهات «إجراءً للابتكار» من ست مراحل، ونشرته في دليل أنيق، وعُلّقت مخططه في ممرات المبنى. وبعد عام، أظهرت المراجعة أن عشرات المقترحات ما زالت في مرحلة «التقييم» دون قرار، وأن تجربتين ناجحتين توقفتا عند نهايتهما لأن أحداً لم يكن مكلفاً بتشغيل الحل، وأن معظم الموظفين لا يعرفون كيف تصل فكرتهم إلى المرحلة الأولى أصلاً.

كان لدى هذه الجهة عملية مكتوبة، لكنها لم تكن تملك نظاماً. فالمخطط يصف الطريق، أما السير فيه فيتطلب من يقرر عند كل منعطف، ومن يمول، ومن يتسلم الحل في نهايته، وقناةً تصل الطريق بالناس في أماكن عملهم. وهذه العناصر التي تجعل الطريق سالماً هي محور حديثنا في هذا الفصل.

أهداف الفصل

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

- ١ التمييز بين عملية الابتكار ونظام إدارة الابتكار.
- ٢ وصف المراحل الست لنظام إدارة الابتكار ومخرج كل منها وعطيلها الشائع.
- ٣ تصميم نقاط قرار تمنع بقاء المبادرات دون حسم.
- ٤ تقريب النظام من الناس بحيث يلتقط الفرص من العمل اليومي.
- ٥ شرح بنية المعيار ISO 56001 وحدود الإفادة منه.

١-٥ العملية والنظام

تملك المؤسسات في العادة من الأفكار أكثر مما تملك من القدرة على اختبارها وتنفيذها. والمشكلة في الغالب غياب مسار يميّز الفرص المهمة، ويمنح الواعد منها الموارد، ويوقف ما لا يتقدم، ويربط النجاح بالتبني. وهنا يلزم التمييز بين مفهومين يُخلط بينهما كثيرًا.

نظام إدارة الابتكار

- ما الذي يجعل المبادرات تسير باستمرار؟
- استراتيجية توجّه ما يدخل العملية
 - حوكمة وحقوق قرار عند كل مرحلة
 - أدوار وموارد وتمويل مرحلي
 - قياس وتعلم وتحسين
 - ثقافة وقنوات تصل الناس بالعملية

عملية الابتكار

- كيف تسير المبادرة الواحدة؟
- مراحل متتابعة من الفرصة إلى الحل المطبق
 - أنشطة وأدوات في كل مرحلة
 - تُرسم في مخطط أو دليل

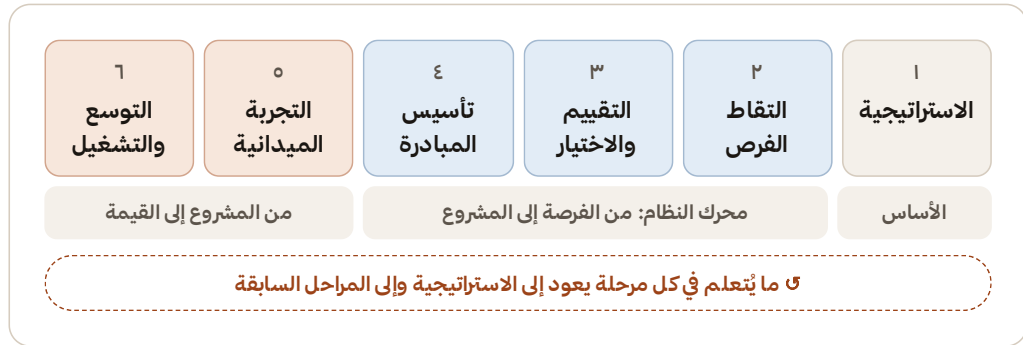
شكل ١-٥ العملية جزء من النظام: الأولى تصف الطريق، والثاني يضمن أن يُسلك.

وتعرّف سلسلة المعايير الدولية نظام إدارة الابتكار بأنه مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة في المؤسسة، غايتها تحقيق القيمة (International Organization for Standardization [ISO], 2025). ويشمل ذلك إدارة التدفق اليومي للفرص وإشراك الناس فيه، كما يشمل الحوكمة التي تحدد من يقرر

وكيف تُوزع الموارد. ومن هنا يتضح ما حدث في الحالة الافتتاحية: كانت العملية حاضرة، وكان النظام غائبًا.

٢-٥ المراحل الست

تتفق نماذج عملية الابتكار في جوهرها على مسار يبدأ بالبحث عن الفرص، ثم اختيار ما يستحق الاستثمار، ثم التنفيذ، ثم تحصيل القيمة (Tidd & Bessant, 2021). ونفضل ذلك المسار في هذا الكتاب في ست مراحل تعمل في دورة مستمرة: الاستراتيجية، والتقاط الفرص، والتقييم والاختيار، والتوسع والمبادرة، والتجربة الميدانية، والتوسع. والمرحلة الأولى تأسيسية، والمراحل الثلاث التالية هي محرك النظام الذي يحوّل المدخلات إلى مشروعات، والمرحلتان الأخيرتان تنقلان الحل إلى الواقع.



شكل ٢-٥ المراحل الست لنظام إدارة الابتكار. المصدر: إعداد المؤلف استنادًا إلى (Tidd & Bessant (2021) و(ISO (2024).

جدول ١-٥ غاية كل مرحلة ومخرجها وعطلها الشائع

المرحلة	الغاية	المخرج	العطل الشائع
الاستراتيجية	توجيه ما يدخل النظام	ساحات بحث وأسئلة تحدّد ومعايير	دعوة مفتوحة لأي فكرة دون أولويات
التقاط الفرص	اكتشاف احتياجات وفرص تستحق النظر	فرص موصوفة ومجمّعة، منفصلة عن الحلول	تخزين الأفكار بدل فهم الحاجات
التقييم والاختيار	تحديد ما يستحق كلفة التعلم التالية	قرار معلن: استكشاف، أو دمج، أو تأجيل، أو اعتذار	انتظار طويل دون قرار أو رد

المرحلة	الغاية	المخرج	العطل الشائع
تأسيس المبادرة	تحويل الفرصة إلى مشروع تعلم	قائد، وفريق صغير، وراعٍ وتمويل أولي، وفرضيات	غياب الجهة التي ستسلم الحل لاحقًا
التجربة الميدانية	اختبار الحل في سياق واقعي	أدلة على القيمة والتبني والتكلفة	تجربة بلا معايير نجاح محددة مسبقًا
التوسع والتشغيل	نقل الحل إلى قدرة تشغيلية مستدامة	مالك، وميزانية، وتدريب، ومؤشرات	تجربة ناجحة تتوقف لأن أحدًا لم يتسلمها

ولا تمثل هذه المراحل خط إنتاج جامدًا؛ فالمبادرة قد تعود إلى مرحلة سابقة، أو تعدّل اتجاهها، أو تتوقف. وتكمن قيمة النظام في اللغة المشتركة والقرارات والمسؤوليات الواضحة، مع مرونة تتسع لاختلاف مسارات المبادرات. ونتناول في الجزء الثالث من الكتاب ما يجري داخل هذه المراحل بالتفصيل: فهم المشكلات، وتطوير الحلول، والتجريب، والتبني والتوسع.

٣-٥ القرار في كل مرحلة

ينتهي كل انتقال بين المراحل بقرار، ولهذا القرار خمس صور: الاستمرار، أو الاستمرار بعد تعديل، أو الدمج مع مبادرة أخرى، أو التعليق المؤقت، أو الإيقاف. وينبغي أن يُبنى على ما تغيّر في الأدلة والمخاطر والقيمة المتوقعة، بمعزل عن الجهد المبذول أو مكانة صاحب الفكرة.

غير أن غياب القرار أخطر على النظام من القرار الخاطئ؛ فالمبادرة التي لا تُقبل ولا تُرفض تبقى فيما نسميه **منطقة اللاقرار**: تستهلك انتباه أصحابها، ولا يُتعلم منها شيء، وتعلّم من حولها أن المبادرة لا تستحق العناء. وهذا ما حدث لعشرات المقترحات في الحالة الافتتاحية. ويمنع النظام الجيد هذه المنطقة بثلاث وسائل بسيطة:

- **مدة معلنة للرد** في كل مرحلة، يُحاسب عليها المسؤول عن القرار وحده.
- **رد مكتوب ومعلّل** لكل مقترح، حتى حين يكون الاعتذار عن المضي فيه.
- **مراجعة دورية** للمبادرات التي تجاوزت مدتها، بحيث يُحسم أمرها أو يُعلن سبب تعليقها.

وتبدو هذه الوسائل إجرائية، لكن أثرها إنساني في المقام الأول؛ فالرد المعلّل يحفظ لصاحب الفكرة تقديره ويعلمه، والمدة المعلنة تحترم وقته. ونعود إلى حقوق القرار وبواباته في الفصل العاشر.

٤-٥ نظام قريب من الناس

تبدأ قيمة النظام من مرحلة التقاط الفرص، وهي المرحلة التي تصل النظام بالناس. وكثيرًا ما تقتصر المؤسسات فيها على قناة واحدة بعيدة عن العمل اليومي، كمنصة إلكترونية أو مسابقة سنوية أو مركز مستقل، فتتظن أن يأتيها الناس بأفكارهم. والنتيجة أن من يصل إليها قلة متحمسة، ويبقى أكثر الناس، ومعهم معرفتهم القريبة من المشكلات، خارج النظام.

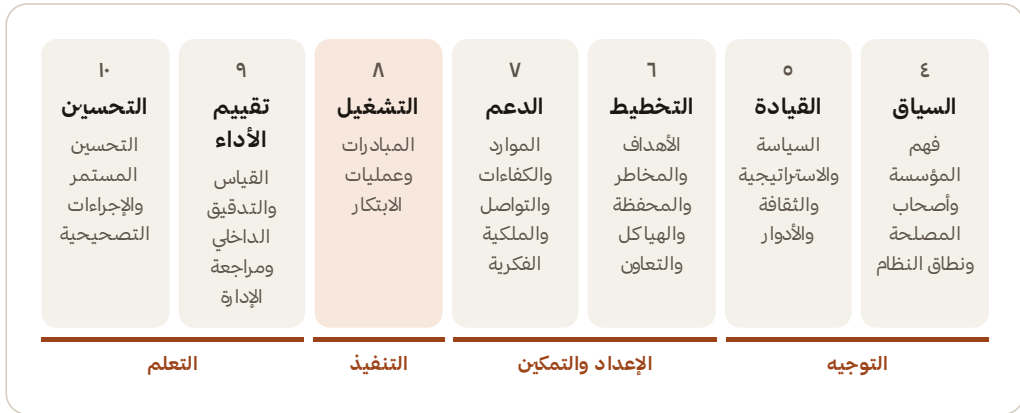
والنظام الأقدر على الالتقاط هو الذي يذهب إلى الناس في مواضع عملهم: في اجتماعات الوحدات، وفي مراجعات الأداء، وفي أدوات العمل اليومية، وفي العلاقة مع المستخدمين. ففي الجامعة مثلاً، تتسع قنوات الالتقاط حين تصبح بعض الواجبات والمشروعات في المقررات الدراسية مدخلاً إلى منظومة الابتكار، بدل أن يبقى مركز الابتكار كياناً منفصلاً عن القاعات يجهله كثير من الطلاب.

تطبيق مهني

تتبع آخر عشر فرص دخلت نظام الابتكار في مؤسستك: من أين جاءت؟ إن جاءت كلها من قناة واحدة أو من الأشخاص أنفسهم، فالنظام يرى جزءاً صغيراً من المؤسسة فحسب.

٥-٥ المعيار الدولي ISO 56001

صدرت الطبعة الأولى من المعيار **ISO 56001** في سبتمبر ٢٠٢٤، وهو يحدد متطلبات نظام إدارة الابتكار الذي تستطيع المؤسسة استخدامه لتطوير قدرتها على الابتكار وإثباتها (International Organization for Standardization [ISO], 2024). ويختلف عن المعيار الإرشادي **ISO 56002** في أنه يضع متطلبات قابلة للتدقيق والإشهاد من جهات مستقلة معتمدة (Fernandez & Swart, 2025). ويتبع المعيار البنية الموحدة لمعايير أنظمة الإدارة في المنظمة الدولية للتقييس، فيتكون من سبعة بنود رئيسة:



شكل ٥-٣ البنود الرئيسية للمعيار ISO 56001:2024. المصدر: يتصرف عن (ISO, 2024).

ويحدد البند الثامن خمس عمليات للابتكار: تحديد الفرص، وابتكار المفاهيم، والتحقق من المفاهيم، وتطوير الحلول، ونشر الحلول (ISO, 2024). وتتقابل هذه العمليات مع مراحل النظام في هذا الكتاب على النحو الآتي:

جدول ٥-٢ المقابلة بين عمليات ISO 56001 ومراحل النظام

عملية ISO 56001	ما يقابلها من مراحل النظام	موضع التفصيل في الكتاب
تحديد الفرص	الاستراتيجية، والتقاط الفرص	الفصلان ٤ و ١١
ابتكار المفاهيم	التقييم والاختيار، وتأسيس المبادرة	الفصلان ١٢ و ١٣
التحقق من المفاهيم	تأسيس المبادرة، والتجربة الميدانية	الفصل ١٤
تطوير الحلول	التجربة الميدانية	الفصلان ١٢ و ١٤
نشر الحلول	التوسع والتشغيل	الفصل ١٥

حدود الاستفادة من المعيار

المعيار أداة تنظيمية مفيدة للتشخيص والمقارنة، لكنه لا يصنع الابتكار بذاته. والإشهاد قد يتحول إلى صورة جديدة من مسرح الابتكار إذا انصرف الجهد إلى استيفاء الوثائق بدل تحسين التدفق الفعلي للفرص والقرارات والقيمة. والسؤال الأجدى عند تطبيقه: هل أصبح الطريق من الفكرة إلى القيمة أقصر وأوضح لمن يسلكه؟

أداة الفصل: فحص صحة النظام

افحص نظام الابتكار في مؤسستك مرحلة مرحلة. فلكل مرحلة علامة تدل على أنها تعمل، وعلامة تدل على تعطلها. ابدأ بالمرحلة التي تظهر فيها علامة التعطل أوضح، فهي عنق الزجاجة الذي يحدد أداء النظام كله.

أداة الفصل علامات الصحة والتعطل في كل مرحلة

المرحلة	علامة على أنها تعمل	علامة على تعطلها
الاستراتيجية	يعرف الموظفون ساحات البحث وأسئلة التحدي الحالية	المقترحات متفرقة في كل اتجاه
التقاط الفرص	الفرص تأتي من وحدات ومستويات متنوعة	المصادر قليلة متكررة، أو قناة واحدة
التقييم والاختيار	كل مقترح يتلقى ردًا معلنًا في مدة معلنة	مقترحات عالقة بلا قرار منذ أشهر
تأسيس المبادرة	لكل مبادرة قائد وراع وفرضيات وجهة تشغيل محتملة	مبادرات «لجميع» لا يملكها أحد
التجربة الميدانية	معايير النجاح محددة قبل التجربة	كل تجربة تُعلن ناجحة
التوسع والتشغيل	الحلول الناجحة تنتقل إلى مالك وميزانية	تجارب ناجحة متوقفة بعد انتهائها

خلاصة الفصل

- تصف العملية طريق المبادرة، ويكفل النظام أن يُسلك هذا الطريق بما يقوم عليه من استراتيجية، وحوكمة، وأدوار، وموارد، وقياس، وقنوات تصل الناس بالطريق.
- لنظام إدارة الابتكار ست مراحل تعمل في دورة مستمرة، ولكل منها مخرج محدد وعطل شائع.
- ينتهي كل انتقال بقرار من خمس صور، وأخطر ما يصيب النظام غياب القرار. ويمنع الوقوع في منطقة الاقرار بمدة معلنة للرد، ورد مغلل، ومراجعة دورية.
- النظام الأقدر على الالتقاط يذهب إلى الناس في مواضع عملهم، ويجعل الوصول إليه جزءًا من يومهم.
- يضع المعيار **ISO 56001** متطلبات قابلة للإشهاد في سبعة بنود، ويحدد خمس عمليات للابتكار. وتتجلى قيمته الحقيقية في تحسين التدفق الفعلي للمبادرات.

مصطلحات الفصل

نظام إدارة الابتكار Innovation management system	الإطار الرسمي الذي تدير به المؤسسة تدفق الفرص والمبادرات حتى تحقيق القيمة، بما يشمل الاستراتيجية والحوكمة والأدوار والموارد والقياس.
عملية الابتكار Innovation process	المراحل المتتابعة التي تسلكها المبادرة من الفرصة إلى الحل المطبق.
منطقة الاقرار Decision limbo	حالة المبادرة التي لا تُقبل ولا تُرفض، فتبقى معلقة دون تعلم أو أثر.
التجربة الميدانية Pilot	تشغيل محدود للحل في سياق قريب من الواقع لاختبار قيمته وتبنيه قبل التوسع.
الإشهاد Certification	تحقق جهة مستقلة من مطابقة نظام المؤسسة لمتطلبات معيار محدد.

أسئلة للمراجعة والمناقشة

- ١ ما الفرق بين عملية الابتكار ونظام إدارة الابتكار؟ ولماذا لا تكفي العملية المكتوبة؟ فهم
- ٢ طبق أداة فحص صحة النظام على مؤسستك. أي مرحلة تمثل عنق الزجاجة؟ ولماذا؟ تطبيق
- ١ «غياب القرار أخطر من القرار الخاطئ». حلّ هذه العبارة من منظور صاحب الفكرة ومن منظور المؤسسة. تحليل
- ٢ اقترح قناتين لالتقاط الفرص تصلان النظام بالناس في مواضع عملهم في مؤسستك. تطبيق
- ٣ متى يكون السعي إلى الإشهاد بالمعيار **ISO 56001** مفيداً، ومتى يتحول إلى مسرح للابتكار؟ تقويم

مراجع الفصل

- Fernandez, R., & Swart, W. (2025). The new ISO 56000 family of standards for innovation management. *Standards*, 5(4), Article 34. <https://doi.org/10.3390/standards5040034>
- International Organization for Standardization. (2024). *Innovation management system — Requirements* (ISO Standard No. 56001:2024). <https://www.iso.org/standard/79278.html>
- International Organization for Standardization. (2025). *Innovation management — Fundamentals and vocabulary* (ISO Standard No. 56000:2025). <https://www.iso.org/standard/84436.html>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7th ed.). Wiley.

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.

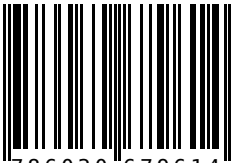
ويقوم على ثلاثة أركان: مشكلة واضحة ذات أولوية، وإنسان مدفوع تُلبّي احتياجاته، ومنظومة تربط بينهما وتحوّل الجهد إلى نتائج تتكرر. ويجمع بين الأدلة البحثية الدولية والسياق السعودي، ويقرن كل فصل بأداة قابلة للتطبيق في مؤسسة حقيقية.

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