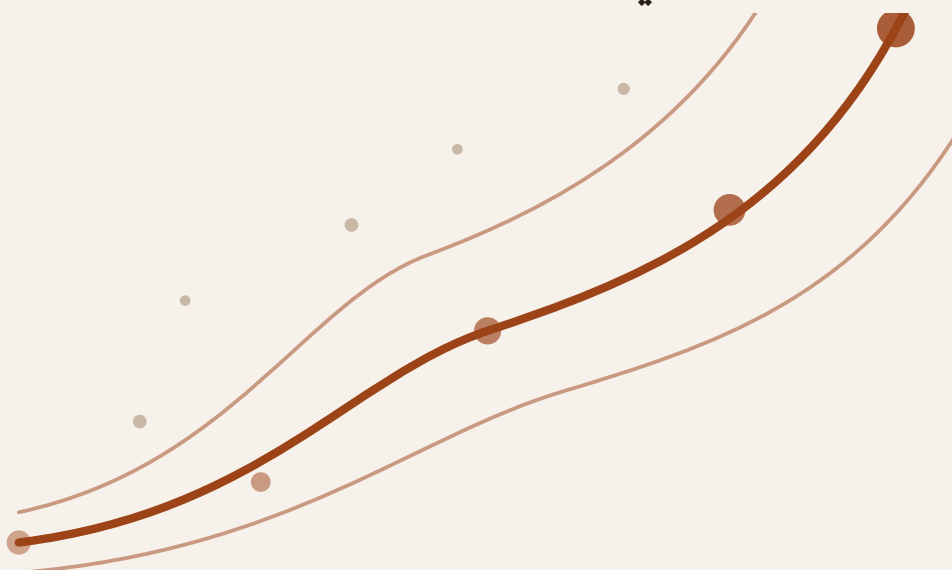


إدارة الابتكار

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



العمارة المؤسسية للابتكار

نبحث في هذا الفصل الكيفية التي تنتظم بها المؤسسة لاحتضان الابتكار: موقعه من الهيكل، والممكّنات التي يتطلبها، وسبل تكامل الوحدات بدل انعزال كل منها عن الأخرى، ومن يتولى قيادة ذلك. ونتخذ من الجامعة حالة تطبيقية يمتد أثرها إلى فصول لاحقة.

مدخل

حالة افتتاحية: جامعة سعودية (حالة مركّبة)

تملك إحدى الجامعات ما تطمح إليه كثير من المؤسسات: مسرعة أعمال، ومعمل فاب لاب للتصنيع الرقمي، وواحة للابتكار، ومراكز بحثية، وبرنامجاً لرعاية الموهوبين، وعمادة لشؤون الطلاب تنظم المسابقات. ولكل جهة منها خطتها ومؤشراتها وتقاريرها السنوية. غير أن استطلاعاً للطلاب أظهر أن كثيراً منهم لا يعرفون هذه الجهات، ومن يعرفها لا يرى صلة بينها وبين مقرراته. فالواجبات في معظم المقررات تقيس القدرة على الإجابة عن أسئلة الاختبار، والطالب الذي يحمل فكرة لا يعرف إلى أي جهة يذهب، وكل جهة تنتظر أن يأتيها الطلاب.

تملك هذه الجامعة المدخلات كاملة، وما يعوزها هو العمارة التي تنتظم بها هذه الجهات في منظومة واحدة تصل الطالب في موضع تعلمه. وعلى هذه العمارة ينصب اهتمامنا في هذا الفصل: كيف تنتظم المؤسسة لتتحول كياناتها المتجاورة إلى قدرة مؤسسية على الابتكار.

أهداف الفصل

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

- ١ التمييز بين نجاح مبادرة منفردة وبناء قدرة مؤسسية على الابتكار.
- ٢ المقارنة بين النماذج المركزية والموزعة والهجينة لتنظيم الابتكار.
- ٣ تحديد الممكّنات التي يحتاجها الابتكار، وفي مقدمتها الوقت.
- ٤ تحليل الفرص الكامنة في المسافات بين الوحدات وتصميم التكامل بينها.
- ٥ تصميم جهة تكامل تربط مكونات المنظومة دون أن تصبح كيانًا معزولاً جديداً.
- ٦ تحديد دور مسؤول الابتكار وكفاياته، وأساليب تأثيره في الوحدات والقيادة.

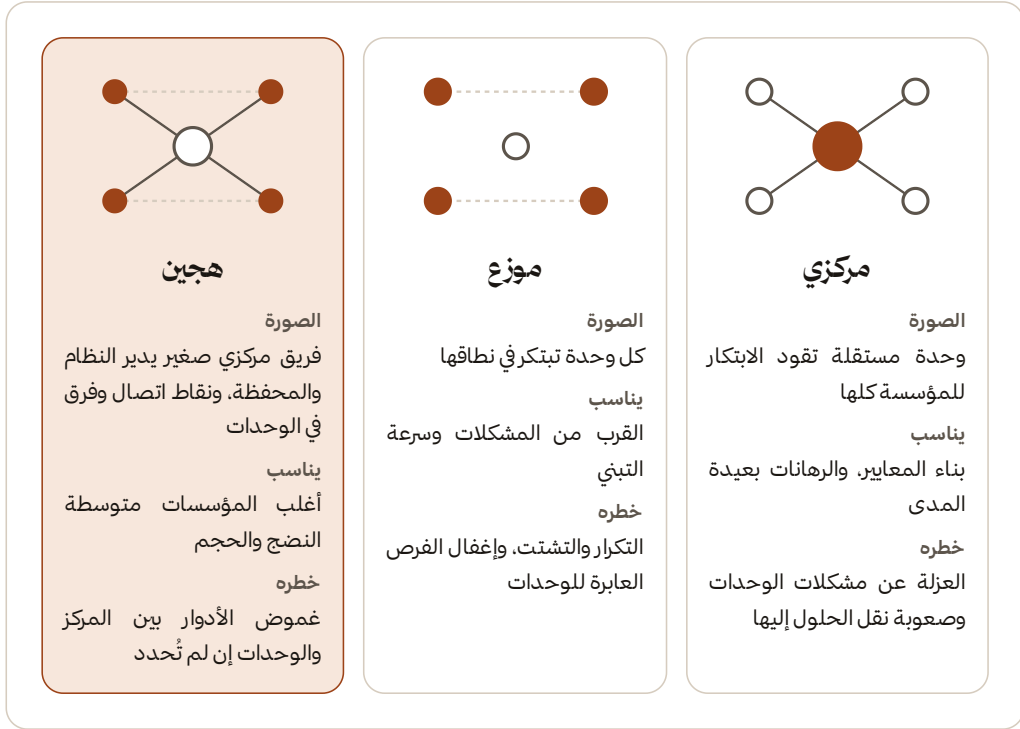
١-٦ من المبادرات المنفردة إلى القدرة المؤسسية

قد تنجح مبادرة ابتكارية بفضل قائد متحمس أو فريق استثنائي، لكن ذلك لا يعني أن المؤسسة أصبحت قادرة على الابتكار. فالقدرة المؤسسية تظهر حين تدعم تدفق الفرص والتجارب والتنفيذ بنيةً من الأدوار والموارد والعلاقات تبقى قائمة إذا انتقل المتميزون من أفرادها إلى مواقع أخرى، ويتوزع بها الابتكار على المؤسسة كلها. ولهذا عزف المعيار الدولي نظام إدارة الابتكار بأنه وسيلة المؤسسة لتطوير قدرتها على الابتكار وإثباتها (ISO, 2024).

وحين يتعطل الابتكار، تميل المؤسسات إلى تفسير ذلك بقلّة الأفكار أو ضعف حماس الموظفين. والأجدى أن يُسأل عن العمارة: هل للابتكار موضع واضح في الهيكل؟ هل تتوفر له الممكّنات؟ هل تعمل الوحدات معاً؟ هل يصل النظام إلى الناس حيث يعملون؟

٢-٦ أين يقع الابتكار في الهيكل؟

تتبع المؤسسات في تنظيم الابتكار أحد ثلاثة نماذج، ولكل منها مزاياه وحدوده. وقد خلص أوكونور ودي مارتينو من دراستهما لمؤسسات كبرى تسعى إلى الابتكار الجذري إلى أن بناء القدرة عليه يتطلب تحويل الجهود المتفرقة إلى وظيفة مؤسسية واضحة (O'Connor & DeMartino, 2006).



شكل ١٠-٦ ثلاثة نماذج لموضوع الابتكار في الهيكل المؤسسي.

وتنتشر في القطاع العام صورة خاصة من النموذج المركزي هي **مختبرات الابتكار**. وقد وجدت دراسة شملت ٣٥ مختبرًا حكوميًّا أن من دوافع إنشائها مواجهة تعقيد المشكلات والتحديات التقنية، لكن منها أيضًا محاكاة الجهات الأخرى وطلب الشرعية (Tönurist et al., 2017). والمختبر الذي يُنشأ لأن الآخرين أنشؤوا مثله، أو ليُظهر الجهة بمظهر المبتكر، معرض لأن يبقى مدخلًا بلا مخرج.

٣-٦ الممكّنات

يحتاج الابتكار، أيًّا كان موضعه في الهيكل، إلى ممكّنات هي شرط عمله. فإعلان المؤسسة دعمها للابتكار يظل ناقصًا ما دام الناس يبتكرون بالموارد نفسها التي يؤدون بها أعمالهم الاعتيادية.

جدول ١٠-٦ الممكّنات الأساسية للابتكار

الممكّن	ما يعنيه	علامة غيابه
الوقت	وقت محمي للاستكشاف ضمن ساعات العمل الرسمية	«ابتكر بعد أن تنتهي مهامك»

الممكن	ما يعنيه	علامة غيابه
المهارات	فهم المستفيد، وصياغة الفرضيات، وتصميم التجارب، إلى جانب توليد الأفكار	ورش عصف ذهني متكررة دون تقدم
البيانات والأدوات	وصول إلى البيانات وأدوات النمذجة والاختبار	فرق تنتظر أشهرًا للحصول على بيانات
المساحات	أماكن للعمل المشترك والتجريب، قريبة من الناس	مساحة أنيقة في مبنى بعيد لا يزوره أحد
الشبكات	صلات بخبراء وشركاء داخل المؤسسة وخارجها	كل فريق يبدأ من الصفر
التمويل	تمويل يتدرج مع الأدلة	إما لا تمويل، وإما تمويل كبير مبكر بلا مراحل

ويستحق الوقت وقفة خاصة، لأنه أندر الممكنات وأكثرها إغفالاً. فقد حلت أمابيل وزميلاتها يوميات ١٧٧ موظفًا، فوجدوا أن الضغط الزمني يضعف التفكير الإبداعي حين يشعر الناس أنهم يدورون في حلقة مفرغة أو يعملون آليًا، بينما يبقى الإبداع ممكنًا تحت الضغط حين يشعرون أنهم في مهمة ذات معنى، يعرفون غايتها ويحمون من التشتت (Amabile et al., 2002). فالمسألة إذن تتجاوز كمية الوقت إلى معناه: هل يشعر الفرد أن وقته موجه إلى غاية واضحة، أم موزع على مهام متفرقة لا تنتهي؟

٤-٦ الابتكار بين الوحدات

كثير من فرص الابتكار يقع في المسافات الفاصلة بين الوحدات التنظيمية. فقد تتحمل وحدة عبئًا ناتجًا عن قرار في وحدة أخرى، أو يعيد موظف إدخال بيانات لأن الأنظمة لا تتكامل، أو ينتظر المستفيد بين نقطتي خدمة لأن ملكية رحلته مجزأة. وكل وحدة قد تبدو كفؤة في مؤشرها المحلي، بينما تبقى الرحلة الكلية بطيئة.



شكل ٢-٦ حين تكون كل وحدة ممتازة في مؤشرها، وتبقى الرحلة الكلية بطيئة: موضع الابتكار البنيوي.

ولا يعني ذلك أن الحل هو زيادة الاجتماعات واللجان المشتركة. فقد يتن هانسن أن التعاون بين الوحدات له كلفة، وأن جدواه مرهونة بأن تفوق قيمته المتوقعة كلفته، ودعا إلى **التعاون المنضبط**: تعاون يُقاس بالنتيجة المحددة التي يُوجّه إليها (Hansen, 2009). ويحتاج التكامل المنتج بين الوحدات إلى:

- غرض مشترك ونتيجة تتجاوز مؤشر كل وحدة.
- صورة واحدة للرحلة: تدفق البيانات والقرارات ونقاط الانتظار.
- حقوق قرار واضحة: من يوصي، ومن يقرر، ومن ينفذ.
- وقت وبيانات وموارد تُخصّص للتجربة الفعلية.
- مالك يتحمل مسؤولية استمرار الحل بعد اختباره.

٥-٦ جهة التكامل

تعود الحالة الافتتاحية بسؤال عملي: كيف تتحول الجهات المتجاورة في الجامعة إلى منظومة واحدة؟ الاستجابة الشائعة إنشاء جهة جديدة تتولى «الابتكار». والخطر أن تصبح هذه الجهة كياناً سابقاً معزولاً إلى جانب الكيانات الستة. والبديل الأنسب **جهة تكامل** ترتبط بالقيادة العليا وتعمل في الخلفية: تقتصر وظيفتها على ربط الجهات القائمة بعضها ببعض وربطها جميعاً بالطالب، دون أن تملك المبادرات أو تنافس تلك الجهات.

جهة تكامل

- تربط الجهات القائمة وتدعم أعمالها
- تقيس نجاحها بتدفق الطلاب والأفكار بين الجهات وما يتحقق من نتائج
- تذهب إلى الطالب في قاعته ومقره
- ترتبط بالقيادة العليا لتملك صلاحية التنسيق

جهة تصبح كيانًا معزولاً جديداً

- تطلق برامجها الخاصة وتنافس الجهات القائمة
- تقيس نجاحها بعدد أنشطتها
- تنتظر أن يأتيها الطلاب
- تتبع مسؤولاً متوسط المستوى

شكل ٦-٣ الفرق بين جهة تصنيف كياناً معزولاً جديداً وجهة تبني الجسور بين الكيانات القائمة.

وفي الجامعة، من الصور الممكنة للتكامل، بحسب ما يكشفه التشخيص، ثلاثة مسارات:

- **الربط بالتعلم الرسمي:** تطوير الواجبات والمشروعات في عدد محدود من المقررات المشتركة لتصبح مهام إبداعية وابتكارية تُمنح درجات، وتُربط بالسرعة والمعمل ومسابقات الجامعة، ثم تعميم ما ينجح.
- **المسار الممتد للطالب:** من استقطاب الموهوبين في المرحلة الثانوية، إلى رعايتهم وتمكينهم أثناء الدراسة بما يتكامل مع تخصصاتهم، إلى خدمات الخريجين التي تبقى صلتهم بالمنظومة.
- **الربط بالمنظومة الخارجية:** شراكات مع الجهات الحكومية والصناعية في المنطقة تفتح للطلاب مشكلات حقيقية وفرصاً للتطبيق.

ونعود إلى هذه المسارات في فصول المبتكر وبيئته، والتبني والتوسع، ومنظومات الابتكار، ثم نجعلها في الفصل العشرين عن منظومة الابتكار الجامعي.

مبدأ

تُبنى المنظومة بتصميم التدفق بين كياناتها أكثر مما تُبنى بإضافة كيانات جديدة. والسؤال الذي يكشف جودة العمارة: كم خطوة يحتاج صاحب الفكرة ليصل إلى من يستطيع مساعدته؟

٦-٦ مسؤول الابتكار: الدور والكفايات

تحتاج جهة التكامل إلى من يقودها. وتكلف مؤسسات كثيرة لذلك مسؤولاً للابتكار، يحمل مسميات مختلفة: مدير وحدة الابتكار، أو رئيس الابتكار، أو الرئيس التنفيذي للابتكار. ويواجه هذا الدور مفارقة: فصاحبه مسؤول عن نتائج تتحقق في الغالب داخل وحدات لا يرأسها، وبأيدي أناس لا يتبعونه إدارياً.

ولذلك يُقاس نجاحه بقدرته على أن يجعل غيره ينجح، أكثر مما يُقاس بما ينفذه بنفسه.

ما يتولاه وما يتجنبه

يتسق دور مسؤول الابتكار مع منطق جهة التكامل: فهو يبني القدرة ويترك ملكية الأفكار لأصحابها. ويعرض الجدول ٦-٢ أبرز مجالات الدور، وما يتولاه في كل منها، وما يحسن أن يتجنبه.

جدول ٦-٢ مجالات دور مسؤول الابتكار. إعداد المؤلف.

المجال	ما يتولاه	ما يتجنبه
الاستراتيجية	يصوغ مع القيادة ساحات البحث ومستوى الطموح، ويترجمها إلى أولويات مفهومة	أن يكتب الاستراتيجية وحده، أو ينقلها من مؤسسة أخرى
المحفظة	يدير البوابات والتمويل المرحلي، ويضمن ردًا معلنًا على كل فكرة	أن يملك المبادرات بدل أصحابها، أو يقرر فيها منفردًا
الممكّنات	يوفر الأدوات والمهارات والوقت المحمي، ويزيل العوائق الإجرائية	أن يصبح مصدر الأفكار الوحيد في المؤسسة
الربط	يصل الوحدات بعضها ببعض، ويصل المؤسسة بالشركاء والمستفيدين	أن ينافس الوحدات القائمة ببرامج موازية
القياس	يقيس التدفق والأثر، ويتعلم من الإخفاق	أن يقيس نجاحه بعدد الفعاليات والمسابقات
التواصل	يروى ما يتحقق، وينسبه إلى أصحابه	أن ينسب النجاح إلى وحدته

الكفايات

حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ست مهارات أساسية للابتكار في القطاع العام، يحتاجها العاملون فيه بدرجات متفاوتة، ويحتاج من يقود الابتكار إلى قدر أعلى منها: **التكرار**، أي تطوير الحلول على مراحل سريعة من النمذجة والاختبار؛ **الإلهام بالبيانات**؛ **والتمحور حول المستخدم**؛ **والفضول**، أي البحث عن الأفكار الجديدة ووجهات النظر المختلفة؛ **ورواية القصة**، أي شرح التغيير بسرد يبني التأييد له، ويربط الماضي بالحاضر والمستقبل الممكن؛ **ومساءلة المؤلف**، أي تحدي الوضع القائم، والعمل مع شركاء غير مألوفين، ومعاملة الانتكاسات فرضًا للتعلم (OECD, 2017).

ويضيف موقع مسؤول الابتكار بين الوحدات كفاية بالغة الأهمية: **التأثير دون سلطة**. ويرى كوهين وبرادفورد أن هذا التأثير يقوم على التبادل: أن يفهم صاحب الطلب ما يهتم به الطرف الآخر، وما يستطيع أن يقدمه له في المقابل، من موارد أو معلومات أو دعم أو تقدير، فتتحول العلاقة من طلب إلى شراكة (Cohen & Bradford, 2005). ومن يقود الابتكار بالتعليمات وحدها يحصل في الغالب على امتثال شكلي، أما التبادل فأقرب إلى أن يولد التزامًا.

كسب انتباه القيادة

ويحتاج مسؤول الابتكار كذلك إلى أن يضع على جدول أعمال القيادة قضايا لم تكن عليه. وقد وصف داتون وأشفورد هذه الظاهرة وسميها **تسويق القضايا**: الجهود التي يبذلها العاملون ليوصلوا انتباه الإدارة العليا إلى قضايا يرونها مهمة، ويؤثروا في فهمها لها (Dutton & Ashford, 1993). وحددت دراسة لاحقة ثلاث مجموعات من التحركات التي تميز المحاولات الناجحة: **تحركات الصياغة**، كربط القضية بأهداف المؤسسة وتقديمها بلغة النتائج والتكلفة؛ و**تحركات الإشراف**، كبناء تحالف من المؤيدين قبل العرض؛ و**تحركات العملية**، كالإعداد الجيد، واختيار التوقيت، والجمع بين القنوات الرسمية وغير الرسمية (Dutton et al., 2001). فالفكرة الجيدة التي تُعرض في توقيت خاطئ، أو بلغة لا تعني القيادة، قد تُرفض وهي تستحق القبول.

من أين يبدأ؟

حين يُكلّف مسؤول بالابتكار، يغريه أن يبدأ ببرنامج ظاهر يثبت به وجوده: مسابقة، أو منصة، أو جائزة. والأجدى أن يفهم قبل أن يبني. فيرسم خريطة المنظومة الداخلية بالأداة التي نعرضها في هذا الفصل، ويسمع من القيادة والوحدات والمستفيدين، ويبحث عن المحاولات الناجحة القائمة، ويتفق مع القيادة على تفويض واضح وحقوق قرار محددة. ثم يختار مبادرة أو اثنتين تعالجان مشكلة يعترف بها الجميع، فيصنع بهما دليلًا مبكرًا على القيمة، ويكسب به ثقة يبني عليها ما بعده.

أداة الفصل: خريطة المنظومة الداخلية

ارسم خريطة الجهات التي تدعم الابتكار في مؤسستك. اكتب لكل جهة ما تقدمه، ومن يستفيد منه فعليًا. وصلتها بالعمل اليومي للناس، وصلتها بالجهات الأخرى. ثم ابحث في الخريطة عن ثلاث علامات: جهة لا يعرفها من يفترض أن يخدمهم، وجهتان تقدمان الخدمة نفسها، وفكرة لا تجد طريقًا واضحًا من جهة إلى أخرى.

أداة الفصل خريطة المنظومة الداخلية (مثال من الحالة الجامعية)

الجهة	ما تقدمه	من يستفيد فعلياً	صلتها بالعمل اليومي	صلتها بالجهات الأخرى
مسرعة الأعمال	احتضان المشروعات الريادية	عدد محدود من الطلاب المبادرين	ضعيفة: لا صلة بالمقررات	محدودة
معمل فاب لاب	أدوات النمذجة والتصنيع	طلاب بعض الكليات الهندسية	متوسطة	لا صلة بالمسرعة
رعاية الموهوبين	برامج إثرائية	المسجلون في البرنامج	منفصلة عن التخصص	محدودة
الكليات والمقررات	التعلم الرسمي	جميع الطلاب	هي العمل اليومي ذاته	لا تحيل الطلاب إلى أي جهة
...				

خلاصة الفصل

- تقوم القدرة المؤسسية على الابتكار على بنية من الأدوار والموارد والعلاقات تثبت بعد انتقال الأفراد، فتتجاوز الاعتماد على قلة منهم.
- للابتكار في الهيكل ثلاثة نماذج: مركزي، وموزع، وهجين. والهجين أنسب لأغلب المؤسسات، بشرط وضوح الأدوار بين المركز والوحدات.
- المختبرات والمراكز التي تُنشأ للمحاكاة أو لطلب الشرعية معرضة لأن تبقى مدخلات بلا مخرجات.
- يحتاج الابتكار إلى ممكّنات: الوقت، والمهارات، والبيانات، والمساحات، والشبكات، والتمويل المتدرج. والوقت أندرهما، والعبرة فيه بمعناه أكثر من كميته.
- كثير من الفرص يقع في المسافات بين الوحدات، والتكامل المنتج تعاون منضبط موجه إلى نتيجة محددة.
- جهة التكامل تربط الجهات القائمة بعضها ببعض وبالناس، وتغني عن إضافة كيان معزول جديد.

- يقود مسؤول الابتكار نتائج تتحقق في وحدات لا يرأسها، فيبني القدرة ويدع الأفكار لأصحابها، ويعتمد على التأثير دون سلطة، وعلى تسويق القضايا للقيادة، ويبدأ بالفهم قبل البناء.

مصطلحات الفصل

قدرة المؤسسة على الابتكار بصورة متكررة ومستقلة عن أفراد بعينهم.	القدرة على الابتكار Innovation capability
وحدة مخصصة للتجريب ومعالجة المشكلات المعقدة بأساليب جديدة.	مختبر الابتكار Innovation lab
تعاون بين الوحدات موجه إلى نتيجة تفوق قيمتها كلفته.	التعاون المنضبط Disciplined collaboration
جهة ترتبط بالقيادة العليا وترتبط مكونات المنظومة القائمة دون أن تملك مبادراتها.	جهة التكامل Orchestrating unit
من يقود جهة التكامل، ويحقق نتائج عبر وحدات لا يرأسها.	مسؤول الابتكار Chief innovation officer
جهود العاملين لتوجيه انتباه الإدارة العليا إلى قضايا يرونها مهمة والتأثير في فهمها لها.	تسويق القضايا Issue selling
قدرة الشخص على تحريك من لا يتبعونه إداريًا، بالتبادل وبناء الشراكات.	التأثير دون سلطة Influence without authority

أسئلة للمراجعة والمناقشة

- ١ ما الفرق بين مؤسسة نجحت فيها مبادرة ابتكارية ومؤسسة تملك قدرة على الابتكار؟ فهم
- ٢ أي نماذج تنظيم الابتكار الثلاثة يناسب مؤسستك؟ وما الذي يجب توضيحه لتجنب خطره؟ تطبيق

- ١ في ضوء دراسة الضغط الزمني، كيف يمكن لقائد أن يحمي إبداع فريقه دون أن يلغي المواعيد النهائية؟
تحليل
- ٢ ارسم خريطة المنظومة الداخلية لمؤسستك، وحدد أقصر طريق تسلكه فكرة من صاحبها إلى من يستطيع مساعدته. تطبيق
- ٣ كُلفت بقيادة الابتكار في مؤسستك. ما الذي ستفعله في أشهرك الثلاثة الأولى؟ وما الذي ستجنبه؟
تطبيق
- ٤ «الحل لتشتت جهات الابتكار هو إنشاء جهة جديدة تشرف عليها». قوّم هذه العبارة. تقييم

مراجع الفصل

- Amabile, T. M., Hadley, C. N., & Kramer, S. J. (2002). Creativity under the gun. *Harvard Business Review*, 80(8), 52–61.
- Cohen, A. R., & Bradford, D. L. (2005). *Influence without authority* (2nd ed.). Wiley.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18(3), 397–428. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9309035145>
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., & Lawrence, K. A. (2001). Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of Management Journal*, 44(4), 716–736. <https://doi.org/10.5465/3069412>
- Hansen, M. T. (2009). *Collaboration: How leaders avoid the traps, create unity, and reap big results*. Harvard Business Press.
- International Organization for Standardization. (2024). *Innovation management system — Requirements* (ISO Standard No. 56001:2024). <https://www.iso.org/standard/79278.html>
- O'Connor, G. C., & DeMartino, R. (2006). Organizing for radical innovation: An exploratory study of the structural aspects of RI management systems in large established firms. *Journal of Product Innovation Management*, 23(6), 475–497. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2006.00219.x>
- OECD. (2017). *Skills for a high performing civil service*. <https://doi.org/10.1787/9789264280724-en>

Tõnurist, P., Kattel, R., & Lember, V. (2017). Innovation labs in the public sector: What they are and what they do? *Public Management Review*, 19(10), 1455–1479.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1287939>

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.

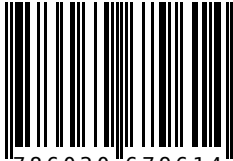
ويقوم على ثلاثة أركان: مشكلة واضحة ذات أولوية، وإنسان مدفوع تُلبّي احتياجاته، ومنظومة تربط بينهما وتحوّل الجهد إلى نتائج تتكرر. ويجمع بين الأدلة البحثية الدولية والسياق السعودي، ويقرن كل فصل بأداة قابلة للتطبيق في مؤسسة حقيقية.

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