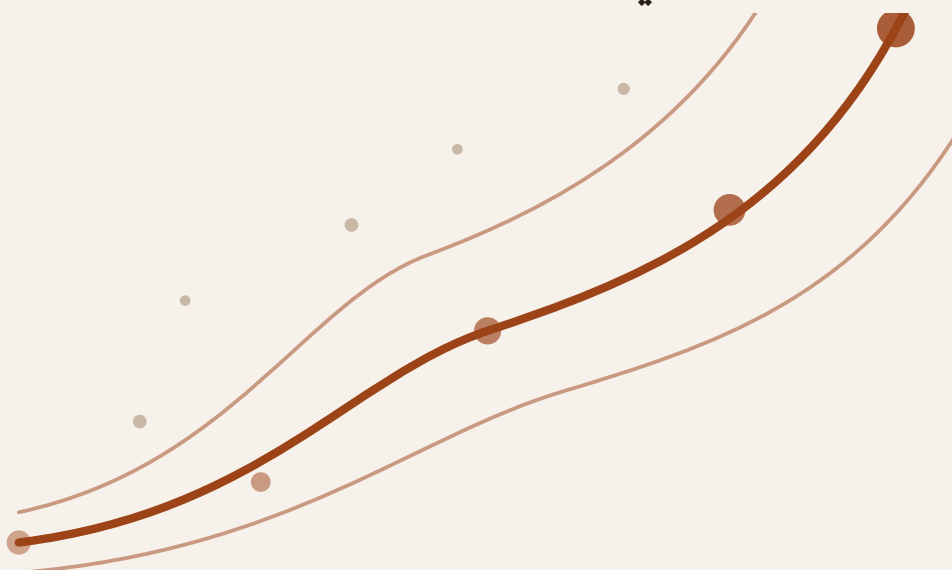


إدارة الابتكار

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

المبتكر وبيئته: الإنسان في منظومة الابتكار

بعد أن استوفت الفصول السابقة الاستراتيجية والنظام والعمارة، نعود في هذا الفصل إلى من تُبنى له هذه جميعها: الإنسان الذي يحمل الفكرة. فنقف عند خصائص المبتكرين ودافعيتهم، ونتتبع المسار الذي تقطعه الفكرة معهم، وما يحتاجونه من بيئتهم في كل مرحلة من مراحله.

مدخل

حالة افتتاحية: طالبة جامعية (حالة مرغبة)

لاحظت طالبة في السنة الثالثة، خلال تدريبها الميداني، أن مراجعي إحدى الجهات ينتظرون ساعات لإنجاز إجراء يمكن اختصاره، وتصورت حلاً بسيطاً له. عرضت الفكرة على أستاذ أحد مقرراتها فأثنى عليها، ثم ذكّرها بأن الاختبار النهائي يغطي الفصول من الأول إلى العاشر. وتوجهت إلى مسرعة الأعمال في الجامعة فطلبت منها خطة عمل كاملة لم تكن تعرف كيف تكتبها. ثم سجّلت الفكرة في منصة الأفكار فوصلها رد آلي بالاستلام، ولم يصلها بعده شيء. وبعد فصلين دراسيين، كانت قد نسيت الفكرة. لم يرفض أحد فكرتها، ولم يقبلها أحد.

لاحظت الطالبة المشكلة، وتصورت الحل، وطرقت ثلاثة أبواب. فأين توقفت فكرتها؟ وما الذي كانت تحتاجه لتمضي خطوة واحدة إلى الأمام؟ ذلك هو السؤال الذي يشغل هذا الفصل، ونقاربه من زاوية المبتكر نفسه: من هو، وما الذي يحتاجه، وكيف نُصمّم البيئة والأنظمة من حوله.

أهداف الفصل

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

- ١ تفسير لماذا تبقى منظومات الابتكار الممولة جيدًا خاوية حين تُغفل الإنسان.
- ٢ وصف خصائص المبتكرين دون اختزالها في الموهبة الفطرية.
- ٣ تتبع مسار المبتكر من التفكير إلى الممارسة، وتحديد ما يحتاجه في كل مرحلة.
- ٤ التمييز بين معيقات البيئة الإبداعية وممكناتها، وتشخيصها في مؤسسته.
- ٥ مراجعة أنظمة الابتكار القائمة من منظور تجربة المبتكر.

١-٧ لماذا يبدأ الابتكار بالإنسان؟

تملك مؤسسات كثيرة مراكز ومنصات وميزانيات للابتكار، ومع ذلك لا تنتج ابتكارًا بصورة متكررة. ونرى أن من أهم أسباب ذلك أن هذه المنظومات صُممت حول الإجراء وأُغفلت الإنسان: تحدد المراحل والنماذج والمعايير، ثم تفترض أن الأفكار ستندفق إليها. غير أن الفكرة تولد في عقل شخص يلاحظ ويتساءل ويربط، ثم يقرر أن يبذل جهدًا إضافيًا لم يطلبه منه أحد. وهذا القرار الأخير هو ما تكسبه البيئة أو تخسره.

وقد قدمت أمابيل أكثر النماذج تأثيرًا في تفسير هذه العلاقة، وهو النموذج المكوّن للإبداع (Amabile, 1996, 1988). ويرى أن الإبداع الفردي يتشكل من ثلاثة مكونات داخل الشخص، تحيط بها بيئة العمل وتؤثر فيها جميعًا، كما يوضح الشكل ١-٧.

الدافعية الداخلية للمهمة

الاهتمام بالعمل ذاته والاستمتاع بالتحدي فيه. وهي ما يحوّل المعرفة والمهارة إلى جهد فعلي.

العمليات المرتبطة بالإبداع

أساليب التفكير والعمل: النظر إلى المشكلة من زوايا مختلفة، والربط بين ما يبدو متباعداً، والمثابرة.

المهارات في المجال

المعرفة والخبرة والمهارة الفنية في الميدان الذي يعمل فيه الشخص. وهي المادة التي يبني منها أفكاره.

بيئة العمل

تشجع المكونات الثلاثة أو تضعفها، وتؤثر في الدافعية أكثر من غيرها.

شكل ١-٧ مكونات الإبداع الفردي وبيئة العمل المحيطة بها، بتصرف عن (Amabile 1996).

وتكمن أهمية هذا النموذج لإدارة الابتكار في المكون الثالث. فالمهارات والعمليات تنمو ببطء عبر التعليم والخبرة، أما الدافعية فتتأثر سريعًا بما يحدث للشخص في يومه: كيف استقبلت فكرته، وهل وجد وقتًا لها، وهل رأى أثرًا لجهده. ولهذا يمكن لبيئة رديئة أن تُطفئ في أسابيع ما بنته سنوات من التعليم. وقد طوّرت أمابيل وبرات النموذج لاحقًا ليربط إبداع الأفراد بابتكار المؤسسة، وأضافا إليه عنصرين: **التقدم** الذي يلمسه الشخص في عمل يراه ذا معنى؛ فهما يغذيان الدافعية ويجعلانها تتجدد (Amabile & Pratt, 2016).

ولا يعني تقديم الإنسان إغفال المنظومة. فالفصول السابقة بنت الاستراتيجية التي تحدد المشكلات الجديرة بالعمل، والنظام الذي يحوّل الأفكار إلى قيمة، والعمارة التي تربط الجهات. وهذا الفصل يضع الإنسان في مركزها؛ إذ إن المنظومة هي ما يربط الإنسان بالمشكلة، فإذا غاب أحد الطرفين لم يبق ما يربطه.

وهذا ما يراه المبتكرون أنفسهم. ففي دراسة ظاهرية مع عشرة من رواد الأعمال السعوديين المبتكرين، لكل منهم خبرة تتراوح بين خمسة عشر عامًا وخمسة وعشرين في بناء مشروعات ابتكارية، وصف المشاركون المجتمع الداعم بأنه يبدأ بالاعتراف بخصوصية المبتكر وفهم نمطه الشخصي والمعرفي، ثم يستثمر فيه ويربطه بالبيئات الاقتصادية المناسبة. وخلصت الدراسة إلى أن الدعم الفعال يستثمر في المبتكر نفسه بوصفه موردًا بشريًا استراتيجيًا، ويتجاوز متابعة مخرجاته (الصمغاني، ٢٠٢٦).

٢-٧ من هو المبتكر؟

تنتشر صورة للمبتكر بوصفه عبقرية نادرًا يولد بموهبته. والأبحاث لا تدعم هذه الصورة بإطلاق. فقد وجد فايست في تحليل بعدي لدراسات الشخصية أن المبدعين في العلوم والفنون يميلون إلى سمات مشتركة. أبرزها الانفتاح على الخبرات الجديدة، والاستقلالية، والثقة بالنفس، والدافعية العالية (Feist, 1998). غير أن هذه السمات تتوزع بين الناس على متصل من الدرجات. وفي كل مؤسسة عدد من الأشخاص يحملون هذه السمات بدرجة عالية، وعدد أكبر يحملونها بدرجة تكفي لأن يبتكروا إذا وجدوا البيئة المناسبة.

ويمكن جمع خصائص المبتكرين في ثلاث مجموعات، كما يصنفها نموذج «مسار المبتكر» الذي يعرضه القسم التالي:

- **المعرفة والمهارة:** معرفة واسعة ومهارة عالية في مجال الاهتمام، ومهارات تفكير عليا، وقدرة على البحث وجمع المعلومات.
- **التنظيم الذاتي:** القدرة على تقويم العمل ذاتيًا، والتركيز على هدف بعيد المدى، والثقة بالنفس، والوعي بالذات، والاستقلالية.

- **الانفتاح والتعلم:** حب الاستطلاع، والمرونة، والانفتاح على الخبرات الجديدة، والقدرة على التعلم الذاتي.

ومن الخصائص التي تستحق انتباه المديرين خاصة **الكفاءة الذاتية الإبداعية**، أي اعتقاد الشخص بقدرته على إنتاج أفكار جديدة ومفيدة. فقد وجد تيرني وفارمر أنها تتنبأ بالأداء الإبداعي للموظفين، وأنها تتأثر بسلوك المشرف وبالخبرة في العمل (Tierney & Farmer, 2002). وهذا يعني أن جزءًا من «موهبة» المبتكر يُبنى أو يُهدم في بيئة عمله: فالموظف الذي استُقبلت أفكاره الأولى بالسخرية يتعلم أنه «ليس مبدعًا»، والآخر الذي وجد من يأخذ أفكاره بجدية يتعلم العكس.

ويظهر الأمر نفسه في تجارب المبتكرين الناجحين. ففي دراسة ظاهرية أُجريت عام ٢٠٢٣ مع أحد عشر مبتكرًا سعوديًّا بارزًا، لكل منهم خمسة عشر عامًا أو أكثر من العمل الابتكاري ومنتجات ومشروعات ذات أثر واسع، تكررت عوامل بعينها في رواياتهم عن رحلتهم. وعدّ تسعة منهم الثقة بالنفس ضرورة لا يكتمل المسار دونها، وذكر بعضهم أصدقاء موهوبين لم يكملوا مشروعاتهم لأنهم فقدوا الثقة بقدراتهم. وأجمع المشاركون كلهم على أن التعلم الذاتي المستمر، المدفوع بحب المجال، كان من أسباب نجاحهم (Alsamani, 2023).

ويوضح هذه المسألة بحث أولدهام وكامنغز على موظفين في منشأتين صناعيتين، إذ قاس الإبداع بمقترحات الموظفين وبراءات اختراعهم وتقييم مشرفيهم. ووجد أن أعلى إبداع ظهر حين اجتمعت ثلاثة شروط: شخصية إبداعية، وعمل معقد يتحدى صاحبه، وإشراف داعم غير متحكم (Oldham & Cummings, 1996). فالشخصية الإبداعية استعداد تكشفه البيئة أو تخفيه.

تصور شائع

«المؤسسة تحتاج إلى توظيف مبتكرين». التوظيف مهم، لكن المبتكر الذي يدخل بيئة تكافئ الامتثال وتعاقب الخطأ يتكيف معها خلال أشهر. والأجدى أن تسأل المؤسسة أولًا: ماذا يحدث اليوم لأفكار من لديها؟

مسار المبتكر ٣-٧

خلصت دراسة نوعية مع معلمي الموهوبين إلى أن الإبداع والابتكار مفهومان مترابطان ومختلفان: الإبداع عملية توليد للأفكار، معقدة ومتعددة الأوجه، قد تكون فردية أو جماعية، وتتطلب معرفة بالمجال؛ والابتكار/إنتاج لنواتج أصيلة ومفيدة ولمموسة يقدرها المجتمع (Alsamani, 2019). والفرق بينهما يتجاوز التعريف إلى الاحتياج: فما يحتاجه الشخص وهو يفكر يختلف عما يحتاجه وهو يحوّل فكرته إلى واقع.

وانطلاقاً من هذا التمييز نقترح نموذج مسار المبتكر، الذي يوضحه الشكل ٧-٢. ويقرأ النموذج رحلة الفكرة من منظور صاحبها.



شكل ٧-٢ مسار المبتكر من التفكير إلى الممارسة، والبيئة المحيطة به. إعداد المؤلف (طُور لأول مرة في ٢٠١٧-٢٠١٨).

ويقوم النموذج على أربع أفكار:

الأولى أن الشخص يقف على الدافعية. فالخصائص المعرفية والشخصية لا تتحرك وحدها، والدافعية الداخلية هي ما يحوّلها إلى جهد فعلي. ولهذا وُضعت قاعدة يقوم عليها المسار كله.

الثانية أن المسار مرحلتان مختلفتان. في مرحلة التفكير، يحتاج الشخص إلى حرية في الاستكشاف ووقت للتأمل، وأقل قدر من الحكم المبكر. وفي مرحلة الممارسة، يتغير الاحتياج: تصبح الفكرة في حاجة إلى فرصة لتجربتها في سياق حقيقي، وموارد تكفي لاختبارها، ودعم من أشخاص يملكون الصلاحية أو الخبرة. وكثير من المؤسسات تحسن واحدة من المرحلتين وتهمل الأخرى: فالمسابقات والهاكاثونات تحتفي بالتفكير ثم تترك الفائزين بلا طريق إلى الممارسة. ويؤيد ذلك ما وجدته باير من أن الأفكار الإبداعية تُنقذ حين يملك صاحبها الدافعية لتنفيذها وشبكة علاقات تعينه عليه (Baer, 2012). وتتفق هذه النتيجة مع ما رواه

المبتكرون السعوديون في الدراسة السابقة: فقد أجمعوا على أهمية التفاعل مع الأقران، وعدّ ثمانية منهم شبكة العلاقات طريقاً إلى الفرص. ورأى ثمانية منهم كذلك أن تحويل الابتكار إلى مصدر دخل في وقت مبكر شرط للاستمرار، وروى أحدهم أن صديقاً موهوباً اضطر إلى وظيفة بعيدة عن شغفه فانطفأ اهتمامه بمشروعه (Alsamani, 2023). فالموارد في مرحلة الممارسة تتجاوز تجربة الفكرة إلى تحديد ما إذا كان المبتكر سيستمر في المسار.

الثالثة أن للمسار أربعة مآلات. فإلى جانب نجاح الفكرة أو ثبوت عدم فعاليتها، قد يبقى المسار بلا قرار. وهذا المآل نوعان: معالجة مستمرة يحتاج فيها الشخص وقتاً للتأمل، وهي صحية؛ وعملية متوقفة لم يحسمها أحد، وهي ما سماه الفصل الخامس منطقة *اللاقرار*. والمآل الأخير هو الأخطر على الدافعية؛ لأن الرفض المعلل يعلم صاحبه شيئاً، أما الصمت فيعلمه ألا يحاول مرة أخرى. وهذا ما حدث للطالبة في الحالة الافتتاحية.

الرابعة أن البيئة تحيط بالمسار كله. فالممكّنات والمعوقات تؤثر في كل خطوة منه. ويتناولها القسم ٧-٥ بتفصيل.

وتكمل حلقة التعلم هذه الأفكار: فالفكرة التي ثبت عدم فعاليتها تصبح نقطة انطلاق جديدة إذا خرج صاحبها منها بمعرفة جديدة وبرغبة في المحاولة. وهذه الرغبة تتوقف إلى حد كبير على الطريقة التي عاملت بها المؤسسة فشلها.

٤-٧ احتياجات المبتكر

إذا كانت الدافعية قاعدة المسار، فإن السؤال العملي هو: ما الذي يغذيها؟ وتجب نظرية تقرير المصير بأن الدافعية الداخلية تنمو حين تُشبع ثلاث حاجات نفسية: الاستقلالية، والكفاءة، والانتماء (Gagné & Deci, 2005). ونترجم تلك الحاجات العامة إلى احتياجات محددة يعيشها المبتكر في المؤسسة، يلخصها الجدول ٧-١.

جدول ٧-١ احتياجات المبتكر وما تفعله المؤسسة لتلبيتها

الحاجة	كيف تبدو حين تُلبّي	ما تفعله المؤسسة	تُفصّل في
تقدير الفكرة	يشعر صاحب الفكرة بأنها قُرئت وفُهمت، ويُنسب إليه فضلها	رد معلل في وقت معلن، وإبقاء اسم صاحب الفكرة عليها في كل مراحلها	ف٥، ف٨، ف١٠

الحاجة	كيف تبدو حين تُلبى	ما تفعله المؤسسة	تُفصّل في
الفرصة	يجد طريقًا إلى مشكلة حقيقية، وإلى من يستطيع تجربة الحل	فتح المشكلات للناس، وتقليل الخطوات بين صاحب الفكرة ومن يساعده	ف٦، ف١١
تأجيل النقد	تُستكشف الفكرة قبل أن يُحكم عليها	فصل جلسات التوليد عن جلسات التقييم، وتقييم كل مرحلة بمعاييرها	ف١٢
الاستقلالية ضمن حدود	يعرف المشكلة والغاية، ويملك طريقة الحل	تحديد «ماذا» و«لماذا» بوضوح، وترك «كيف» للناس	ف٣، ف٤
الموارد والدعم	يجد ما يكفي لاختبار الفكرة، وراعيًا يتبناها	تمويل متدرج، ووقت محمي، وأدوات للنمذجة، ورعاية قيادية	ف٦، ف١٠، ف١٤
الفهم والملاءمة	يجد نظامًا يناسب طريقة تفكيره ويتسع لاختلاف الناس	مسارات مرنة للدخول: محادثة، أو نموذج أولي، أو مقترح مكتوب	ف٥، ف٨
التقدم ذو المعنى	يرى فكرته تتحرك، ويرى أثرها في مشكلة تهمه	إظهار حالة الفكرة، والاحتفاء بالخطوات المرحلية إلى جانب النتائج النهائية	ف٨، ف١٥، ف١٦

ويستحق اثنان من هذه الاحتياجات وقفة. الأول **تأجيل النقد**. فقد دعا أوزبورن منذ منتصف القرن الماضي إلى الفصل بين توليد الأفكار والحكم عليها (Osborn, 1953). وتوضح أبحاث أمابيل لماذا يهمل هذا الفصل: فتوقع التقييم في أثناء العمل يضعف الدافعية الداخلية، ويدفع الشخص إلى الحلول الآمنة المألوفة (Amabile, 1996). وتأجيل النقد يعني وضعه في موضعه من المسار: فالفكرة تحتاج إلى تقييم صارم، ولكن بعد أن تُعطى فرصة لتكتمل.

والثاني **الاستقلالية ضمن حدود**، وهي المفهوم الذي يربط فصول الكتاب. فالمبتكر لا يحتاج إلى حرية مطلقة، بل قد تشتتته الحرية التي لا حدود لها. إنه يحتاج إلى مشكلة واضحة وغاية مفهومة، ثم إلى أن يُترك له اختيار الطريق (Amabile, 1998). والقيادة التي تحدد «كيف» بالتفصيل تحرمه من الاستقلالية، والقيادة التي لا تحدد «ماذا» تحرمه من الاتجاه.

تطبيق مهني

اختر آخر خمس أفكار قَدَّمها أشخاص في فريقك، واسأل نفسك عن كل منها: هل يعرف صاحبها ما حدث لفكرته؟ هل قيلت له أسباب القرار؟ هل بقي اسمه عليها؟ إجاباتك تكشف ما تعلّمه فريقك عن جدوى أن يفكر.

٥-٧ البيئة: معيقات وممكّنات

إذا كانت الدافعية أسرع مكونات الإبداع تأثيرًا بالبيئة، فإن السؤال التالي: ما الذي في البيئة يرفعها أو يخفضها؟ وقد طورت أُمّايل وزملاؤها أداة لقياس بيئة العمل الإبداعية، وقارنوا بها مشروعات صُنّفت عالية الإبداع وأخرى منخفضة الإبداع في المؤسسات نفسها. ووجدوا أن المشروعات عالية الإبداع تميّزت بالتشجيع على مستوى المؤسسة والمشرف وفريق العمل، وبالحرية في طريقة العمل، وبالتحدي، وبكفاية الموارد. وتميّزت المنخفضة بالعوائق التنظيمية، مثل الصراعات الداخلية والتحفّظ والهياكل الرسمية الجامدة، وبضغط العمل المفرط (Amabile et al., 1996).

وتتقاطع هذه النتائج مع قوس البيئة في نموذج مسار المبتكر، كما يوضح الشكل ٧-٣.

ممكّنات

- حرية كافية في طريقة العمل
الاستقلالية ضمن حدود المشكلة
- دعم مشاركة الأفكار
قنوات قريبة، واستقبال يحترم صاحب الفكرة
- استقلالية الحكم
يُعامل الشخص بوصفه خبيرًا في عمله
- اتجاهات غير تسلطية
القائد ميسر للعمل وسند لأصحابه
- تحدّد ذو معنى وموارد كافية
مهمة تستحق الجهد، وما يكفي لإنجازها

معيقات

- كثرة التقييم والمراقبة
يتحول الانتباه من العمل إلى الحكم المتوقع عليه
- نقد الأفكار الجديدة في بدايتها
يتعلم الناس عرض الأفكار الآمنة فقط
- غياب تشجيع المخاطرة المحسوبة
يصبح الخطأ أكلف من عدم المحاولة
- ضغط الوقت المفرط
لا يبقى للتفكير المتعمق مكان
- التدخل المتسلط في طريقة العمل
تُسلب الاستقلالية فتضعف الدافعية

شكل ٧-٣ معيقات البيئة الإبداعية وممكّناتها. إعداد المؤلف، مع الإفادة من (Amabile et al. 1996).

وتُلاحظ في الشكل ثلاثة أمور. أولها أن أكثر المعوقات ممارسات يومية صغيرة: تعليق ساخر في اجتماع، أو تقرير متابعة أسبوعي لا يقرؤه أحد، أو موعد نهائي غير ضروري. وثانيها أن كثيرًا منها يصدر بحسن نية: فالمراقبة تُقصد بها الجودة، والنقد المبكر يُقصد به توفير الجهد. وثالثها أن الممكّنات قليلة الكلفة المالية، لكنها تتطلب وعيًا من القادة وتغييرًا في عاداتهم. ولهذا تنفق مؤسسات كثيرة على المدخلات الظاهرة، كالمراكز والمنصات، وتبقي على المعوقات اليومية التي تبطل أثرها.

ويعالج الفصل الثامن الثقافة بوصفها الإطار الأوسع لهذه الممارسات: القيم والمعايير غير المكتوبة، والأمان النفسي، والتعامل مع الفشل.

٦-٧ أنظمة تتسع للإنسان

تعود الحالة الافتتاحية بسؤال أخير: لو أعادت الجامعة تصميم منظومتها حول الطالبة بدل إجراءاتها، فما الذي سيتغير؟ يمكن قراءة كل خطوة في رحلتها بوصفها حاجة لم تُلبّ:

- **في المقرر:** كانت تحتاج إلى فرصة. والواجب الذي يقيس حفظ المعلومات لا يتسع لفكرة. أما الواجب الذي يطلب من الطالب أن يحدد مشكلة في ميدان تخصصه ويقترح لها حلًا، فيحوّل المقرر نفسه إلى قناة للابتكار، ويمنح الأستاذ دور الداعم الأول.
- **في المسرعة:** كانت تحتاج إلى ملاءمة. فخطّة العمل الكاملة تناسب من بلغ مرحلة الممارسة، أما من ما زال في مرحلة التفكير فيحتاج إلى محادثة وتوجيه وخطوة تالية صغيرة.
- **في المنصة:** كانت تحتاج إلى تقدير. ورد معلل في وقت معلل، حتى لو كان اعتذارًا، كان سيبقيها في المسار، وربما أعادها إليه بفكرة أفضل.

والخطوة الأولى في هذه القائمة أهمها، لأنها تمس الطلاب جميعًا، ومن يطرق أبواب المسرعة قلة منهم. ففي دراسة شملت ٣٧٣ طالبًا جامعيًا من عدة جامعات سعودية، ارتبط دعم أعضاء هيئة التدريس في التدريس اليومي بالكفاءة الذاتية الإبداعية للطلاب وبسلوكهم الابتكاري، وفُتّرت الكفاءة الذاتية جزءًا من هذه العلاقة (Alsamani & Alqahtani, 2026). ويُفهم من ذلك أن البنى المتخصصة، كالحاضنات والمسرعات، والعمل اليومي لأعضاء هيئة التدريس مع طلابهم جزءان من منظومة واحدة. ويرى أعضاء هيئة التدريس أنفسهم أن الطلبة ذوي السمات الإبداعية يحتاجون، إلى جانب مهارات التفكير وحل المشكلات، إلى التعرف على الفرص الإبداعية والابتكارية الواعدة المتسقة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ (الصمغاني، ٢٠٢٣).

وتمتد هذه القراءة إلى ما وراء الجامعة؛ ففي أي مؤسسة يمكن مراجعة كل مرحلة من مراحل نظام الابتكار بسؤال واحد: ماذا يحتاج صاحب الفكرة هنا، وماذا يجد فعليًا؟ والنظام الذي يطرح هذا السؤال بانتظام يتطور حول الناس، والذي لا يطرحه يتطور حول نفسه.

ويزداد هذا السؤال أهمية مع الذكاء الاصطناعي. فقد أصبحت أدوات الذكاء الاصطناعي تنجز كثيرًا مما كان يميز الخير، ومنها صياغة خطة العمل التي أوقفت الطالبة. وما يبقى للإنسان هو ما لا تفعله الأداة عنه: أن يلاحظ مشكلة لم يطلب منه أحد ملاحظتها، وأن يهتم بها بما يكفي ليتابعها. وهذان بالضبط ما تكسبه البيئة أو تخسره.

مبدأ

المنظومة التي تُبنى حول الإجراء تنتظر الأفكار، والمنظومة التي تُبنى حول الإنسان تستدعيها. ويتجلى الفرق بينهما في ما يحدث لفكرة شخص واحد في أسبوعها الأول.

أداة الفصل: رحلة المبتكر

اختر فكرة حقيقية مرت بمؤسستك في السنة الماضية، ويُفضّل أن تكون فكرة لم تكتمل. اجلس مع صاحبها، وتتبعًا معًا رحلتها خطوة خطوة. سجّل في كل خطوة الجهة التي تعاملت معها، وما كان صاحب الفكرة يحتاجه، وما وجدته فعليًا. ثم حدد النقطة التي توقف فيها المسار، وما الحاجة التي لم تُلبَّ عندها. كرر الأداة مع ثلاث أفكار أو أربع، وابحث عن النقطة التي تتكرر.

أداة الفصل رحلة المبتكر (مثال من الحالة الافتتاحية)

الخطوة	الجهة	ما كان يحتاجه	ما وجدته	الأثر في الدافعية
ملاحظة المشكلة	جهة التدريب الميداني	وقت ومساحة للتأمل	متوفر	مرتفعة
العرض الأول	أستاذ المقرر	فرصة في المقرر لتطوير الفكرة	ثناء دون فرصة	مستقرة
طلب الدعم	مسرعة الأعمال	توجيه يناسب مرحلة التفكير	شرط خطة عمل كاملة	منخفضة
التسجيل الرسمي	منصة الأفكار	رد معلل في وقت معلن	رد آلي ثم صمت	انطفأت

نقطة التوقف: منطقة الاقرار في المنصة. الحاجة غير الملباة: التقدير.

خلاصة الفصل

- تظل منظومات الابتكار خاوية حين تُصمَّم حول الإجراء وتفترض أن الأفكار ستتدفق إليها من تلقاء نفسها؛ فالفكرة تولد في إنسان يختار أن يبذل جهدًا لم يُطلب منه.
- يتشكل الإبداع الفردي من المهارة في المجال، والعمليات المرتبطة بالإبداع، والدافعية الداخلية. والدافعية أسرعها تأثيرًا بالبيئة.
- تتوزع خصائص المبتكرين بين الناس على درجات متفاوتة، وبعضها، كالكفاءة الذاتية الإبداعية، تبنيه بيئة العمل أو تهدمه.
- يمر المبتكر بمرحلتين مختلفتين: التفكير، ويحتاج فيه إلى الحرية والوقت؛ والممارسة، ويحتاج فيها إلى الفرص والموارد والدعم.
- للمسار أربعة مآلات، وأخطرها على الدافعية «لا قرار» مع توقف العملية؛ لأن الصمت يعلم صاحب الفكرة ألا يحاول.
- تتمثل أكثر معوقات البيئة الإبداعية في ممارسات يومية صغيرة، أما الممكنات فتستدعي وعيًا وعادات راسخة أكثر مما تستدعي مآلاً.
- يرتبط دعم الأستاذ في التدريس اليومي بالكفاءة الذاتية الإبداعية لطلابه وبسلوكهم الابتكاري، ويتكامل مع الحاضنات والمسرعات في منظومة واحدة.
- يُراجع نظام الابتكار من منظور صاحب الفكرة بسؤال واحد في كل مرحلة: ماذا يحتاج هنا، وماذا يجد فعلاً؟

مصطلحات الفصل

النموذج المكوّن للإبداع Componential model of creativity	نموذج يفسر الإبداع الفردي بالمهارة في المجال، والعمليات المرتبطة بالإبداع، والدافعية الداخلية للمهمة، في سياق بيئة العمل.
الدافعية الداخلية للمهمة Intrinsic task motivation	الاندفاع إلى العمل لما فيه من اهتمام وتحذّ، لا لمكافأة خارجية.
الكفاءة الذاتية الإبداعية Creative self-efficacy	اعتقاد الشخص بقدرته على إنتاج أفكار جديدة ومفيدة.

مسار المبتكر The innovator's path	نموذج يقرأ رحلة الفكرة من منظور صاحبها، من التفكير إلى الممارسة، ومآلاتها، والبيئة المحيطة بها.
بيئة العمل الإبداعية Work environment for creativity	ما في المؤسسة من مميزات ومعوقات تؤثر في إبداع العاملين، ولا سيما في دافعيتهم.

أسئلة للمراجعة والمناقشة

- ١ لماذا تُعد الدافعية الداخلية أكثر مكونات الإبداع تأثرًا بالبيئة؟ وما دلالة ذلك للمديرين؟ **فهم**
- ٢ في ضوء دراسة أولدهام وكامنغز، ما حدود الاعتماد على توظيف أشخاص ذوي شخصيات إبداعية لرفع الابتكار في المؤسسة؟ **تحليل**
- ١ اختر برنامجًا ابتكاريًا في مؤسستك، وحدد أي مرحلتي مسار المبتكر يخدم، وما الذي يحتاجه ليعمل الأخرى. **تطبيق**
- ٢ طبق أداة رحلة المبتكر على فكرة حقيقية، وحدد الحاجة التي لم تُلب عند نقطة التوقف. **تطبيق**
- ٣ «تأجيل النقد يُضعف جودة الأفكار لأنه يسمح بمرور الضعيف منها». قوّم هذه العبارة. **تقويم**

مراجع الفصل

- الصمغاني، عمر عبدالله. (٢٠٢٣). احتياجات الطلبة الموهوبين ذوي السمات الإبداعية والابتكارية في المرحلة الجامعية لتحفيز الإبداع والابتكار. *مجلة العلوم الإنسانية، جامعة حائل*، ٦ (١٩)، الجزء ٢، ٣٩-٦٢.
- الصمغاني، عمر عبدالله. (٢٠٢٦). المجتمع الداعم للابتكار وريادة الأعمال للأفراد الموهوبين كما يراه رؤاد الأعمال المبتكرون السعوديون: دراسة نوعية ظاهرانية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم*، ٩ (٢)، ٦٢-٦٥٢.

Alsamani, O. A. (2019). *Fostering creativity and innovation in gifted students through the eyes of gifted education educators* [Doctoral dissertation, University of Northern Colorado].
<https://digscholarship.unco.edu/dissertations/573/>

- Alsamani, O. A. (2023). The development of innovation for the creatively gifted: A phenomenological study of the lived experiences of successful outstanding innovators. *International Journal of Educational Sciences*, 41(1-3), 70-81.
<https://doi.org/10.31901/24566322.2023/41.1-3.1279>
- Alsamani, O. A., & Alqahtani, Y. A. (2026). *Cultivating innovation in higher education: The role of everyday faculty support and creative self-efficacy* [Manuscript submitted for publication]. Department of Special Education, University of Hail.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- 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., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
<https://doi.org/10.2307/256995>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183. <https://doi.org/10.1016/j.rimb.2016.10.001>
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102-1119.
<https://doi.org/10.5465/amj.2009.0470>
- Feist, G. J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 2(4), 290-309.
https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0204_5
- 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>
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
<https://doi.org/10.2307/256657>
- Osborn, A. F. (1953). *Applied imagination: Principles and procedures of creative thinking*. Scribner.

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137–1148.
<https://doi.org/10.2307/3069429>

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

يتتبع 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.

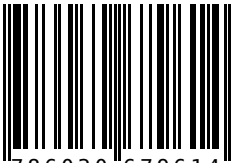
ويقوم على ثلاثة أركان: مشكلة واضحة ذات أولوية، وإنسان مدفوع تُلبّي احتياجاته، ومنظومة تربط بينهما وتحوّل الجهد إلى نتائج تتكرر. ويجمع بين الأدلة البحثية الدولية والسياق السعودي، ويقرن كل فصل بأداة قابلة للتطبيق في مؤسسة حقيقية.

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