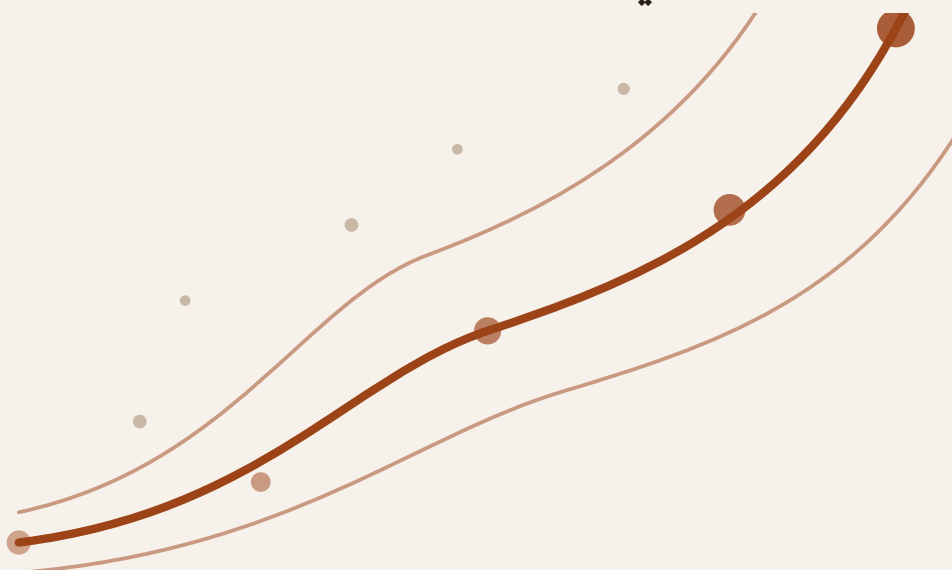


إدارة الابتكار

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



ثقافة الابتكار والبيئة الممكنة

نقارب الثقافة في هذا الفصل بوصفها القواعد غير المكتوبة التي تحدد ما يفعله الناس حين لا يراقبهم أحد: هل يطرحون أفكارهم، وهل يعترفون بأخطائهم، وهل يجربون. ونستجالي كيف تتشكل هذه القواعد، وبأي السبل تتغير.

مدخل

حالة افتتاحية: جهة حكومية (حالة مركبة)

أطلقت جهة حكومية حملة داخلية بعنوان «جرب، وتعلم، وتقدم»، وعلقت ملصقاتها في الممرات، وخصص الرئيس التنفيذي كلمته السنوية للحديث عن قبول الفشل بوصفه طريقًا إلى التعلم. وبعد أشهر، تعثرت تجربة إطلاقها أحد الفرق لتبسيط خدمة إلكترونية، وتلقت الجهة شكاوى من بعض المستفيدين. فشكّلت لجنة للتحقيق، ونُقل قائد الفريق إلى إدارة أخرى. ولم يصدر أي تعميم بعد ذلك، ولم يحتج الموظفون إلى تعميم؛ فقد فهموا القاعدة الحقيقية. وفي الدورة التالية لمسابقة الأفكار، انخفض عدد المشاركات إلى النصف.

كانت الملصقات صادقة؛ فقد عبّرت عن رغبة حقيقية لدى القيادة. غير أن الموظفين يتعلمون الثقافة مما يشهدونه أكثر مما يُقال لهم، وقد تعلموا في أسبوع واحد ما لم تستطع حملة كاملة أن تعلمه. وعند هذه المسافة بين المعلن والمعمول به نقف في هذا الفصل، لنتبين كيف تُبنى ثقافة يجد فيها المبتكر ما يحتاجه.

أهداف الفصل

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

- ١ التمييز بين مستويات الثقافة الثلاثة، وتفسير الفجوة بين القيم المعلنة والسلوك الفعلي.
- ٢ وصف التوترات التي تحتاج الثقافة الابتكارية إلى الجمع بين طرفيها.
- ٣ التمييز بين الأمان النفسي والراحة، وربطه بالمعايير العالية.
- ٤ تصنيف حالات الفشل، وتحديد الاستجابة المناسبة لكل نوع.
- ٥ تحديد صور التقدير والتحفيز التي تغذي الدافعية الداخلية، وتصميم مسارات دخول مرنة لأنماط التفكير المختلفة.
- ٦ تحديد الآليات التي تتشكل بها الثقافة وتغير، وتطبيقها على مؤسسته.

١-٨ ما الثقافة؟

تتعدد تعريفات الثقافة التنظيمية، وأكثرها استخدامًا تعريف شايين، الذي يراها مجموعة الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها الجماعة وهي تحل مشكلاتها، ونجحت بما يكفي لأن تُعلّم للأعضاء الجدد بوصفها الطريقة الصحيحة في الإدراك والتفكير والشعور (Schein, 2010). ويميز شايين بين ثلاثة مستويات للثقافة، يوضحها الشكل ١-٨.



شكل ١-٨ مستويات الثقافة التنظيمية، بتصرف عن (Schein 2010).

وتكمن قيمة هذا التمييز في أن المستوى الأعظم هو الذي يحكم السلوك. ففي الحالة الافتتاحية، تغيرت المظاهر والقيم المعلنة، وبقي الافتراض الأساسي كما هو: الخطأ يُعاقب. وحين يتعارض المعلن مع الافتراض، يتبع الناس الافتراض. ولهذا تُخفق كثير من برامج «ثقافة الابتكار» التي تبدأ بالمساحات الملونة والشعارات، لأنها تعمل في المستويين الأعلى وتترك الثالث.

ويُستعمل إلى جانب الثقافة مفهوم **المناخ**، وهو أنماط السلوك والمشاعر التي يلاحظها الناس في عملهم اليومي، كمقدار الثقة، والانفتاح على الأفكار، والمساحة المتاحة للتجريب (Ekvall, 1996). والمناخ أقرب إلى السطح وأسهل في القياس، ولذلك يصلح مؤشرًا على الثقافة، ونعود إليه في فصل القياس.

٢-٨ التوترات الضرورية في الثقافة الابتكارية

توصف الثقافة الابتكارية عادة بصفات جذابة: قبول الفشل، والحرية، والتعاون، والانفتاح. ويرى بيسانو أن هذا الوصف ناقص، وأن الاقتصار عليه يفسر لماذا يصعب بناء هذه الثقافة. فكل صفة من هذه الصفات تحتاج إلى نقيض يوازنها، وإلا انقلبت إلى ضدها: فقبول الفشل دون معايير يصبح تساهلاً، والحرية دون انضباط تصبح فوضى (Pisano, 2019). ويلخص الجدول ١-٨ هذه التوترات.

جدول ١-٨ التوترات الضرورية في الثقافة الابتكارية، بتصرف عن (Pisano 2019)

الصفة المرغوبة	ما يوازنها	ما يحدث عند غياب التوازن
قبول الفشل	عدم قبول ضعف الكفاءة	تُبَرَّر الأخطاء التي كان يمكن تجنبها باسم التجريب
الاستعداد للتجريب	الانضباط العالي في التجربة	تجارب كثيرة لا تختبر فرضية واضحة، ولا تُنهي حين تفشل
الأمان النفسي	الصراحة في نقد العمل	مجاملة تحمي العلاقات وتضعف الأفكار
التعاون	المسؤولية الفردية	قرارات بالإجماع لا يتحمل أحد نتائجها
الهيكل المسطح	القيادة الحازمة	نقاش بلا نهاية، وغياب من يحسم الاتجاه

ويتفق هذا التحليل مع المفهوم الرابط في هذا الكتاب: **الاستقلالية ضمن حدود**. فالثقافة الابتكارية أوضح من غيرها في حدودها، وأكثر حرية داخل تلك الحدود. وهذا ما يجعلها صعبة: فهي تطلب من القائد أن يكون داعماً وصارماً في الوقت نفسه.

٣-٨ الأمان النفسي والمعايير العالية

عرّفت إدموندسون الأمان النفسي بأنه اعتقاد مشترك بين أعضاء الفريق بأن الفريق آمن للمخاطرة في العلاقات الشخصية: أن يسأل المرء، أو يعترف بخطأ، أو يعترض، أو يقترح فكرة غير مكتملة، دون أن يخشى الإحراج أو العقاب. وفي دراستها لواحد وخمسين فريق عمل في شركة صناعية، وجدت أن الأمان النفسي ارتبط بسلوك التعلم في الفريق، كطلب الملاحظات ومناقشة الأخطاء، وأن سلوك التعلم ارتبط بدوره بأداء الفريق (Edmondson, 1999).

ويفهم الأمان النفسي أحيانًا على أنه راحة، أو لطف، أو خفض للتوقعات. وتؤكد إدموندسون أنه عكس ذلك: فهو ما يجعل النقاش الصريح ممكنًا. ولتوضيح ذلك، تضعه على محور، والمعايير المطلوبة من الفريق على محور آخر، كما في الشكل ٢-٨ (Edmondson, 2019).



شكل ٢-٨ الأمان النفسي والمعايير: أربع مناطق، بتصرف عن (Edmondson, 2019). الصف الأعلى توقعات عالية، والعمود الأيسر أمان مرتفع.

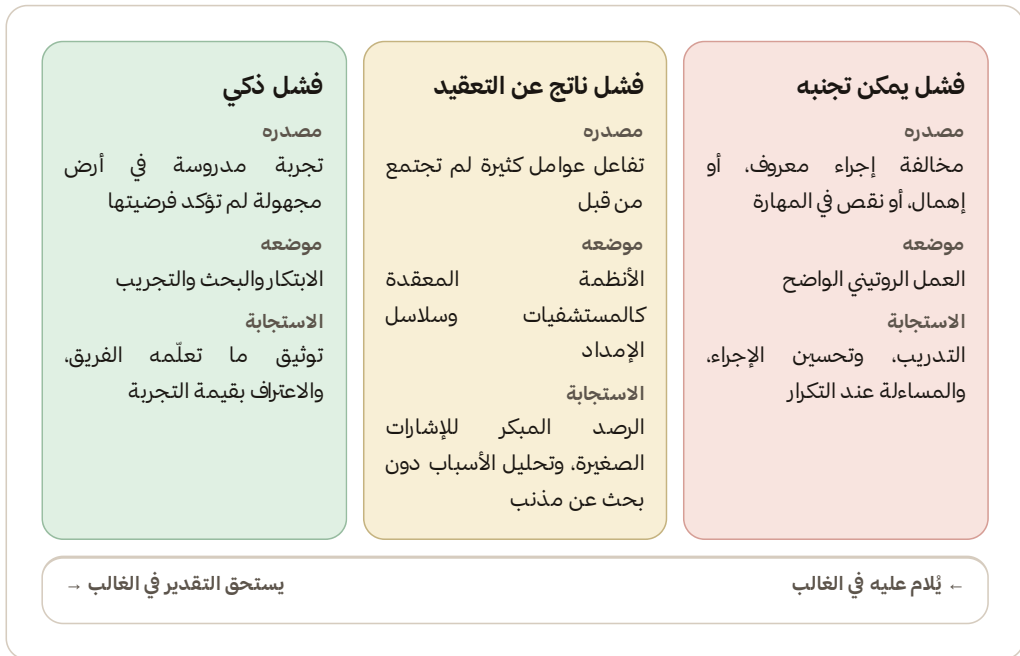
ويفسر الشكل ما أشار إليه الفصل الثالث من أن البيئة الأقدر على الابتكار تجمع بين الاهتمام الصادق بالإنسان والتوقعات العالية منه. فالقائد الذي يرفع التوقعات دون أن يبني الأمان يدفع فريقه إلى منطقة القلق، حيث يبدو الأداء جيدًا حتى تنكشف المشكلات المخفية. والقائد الذي يبني الأمان دون توقعات يصنع فريقًا مريحًا لا يبتكر. أما منطقة التعلم فتحتاج الاثنين معًا. ويرتبط الأمان النفسي بصوت الموظف: فالأمان هو الشرط الذي يجعل الناس يتكلمون، والقائد المنفتح هو أول ما يختبرونه قبل أن يقرروا.

تطبيق مهني

في اجتماعك المقبل، قبل أن تعرض رأيك، اسأل: «ما الذي قد يجعل هذه الخطة تفشل؟» ثم انتظر. وإذا جاءك اعتراض، فاشكر صاحبه قبل أن ترد عليه. يتعلم الفريق من ردك على أول اعتراض أكثر مما يتعلمه من أي حديث عن الانفتاح.

٤-٨ التعامل مع الفشل

تقول مؤسسات كثيرة إنها تتقبل الفشل، ثم تعامل كل فشل بالطريقة نفسها. وتقتراح إدموندسون التمييز بين أنواع الفشل بحسب أسبابه، لأن لكل نوع استجابة مختلفة (Edmondson, 2011). ويوضح الشكل ٨-٣ هذا التمييز.



شكل ٨-٣ أنواع الفشل والاستجابة المناسبة لكل منها، بتصرف عن (Edmondson 2011).

والفشل الذكي له شروط: أن تكون التجربة في أرض مجهولة فعلاً، وأن تخدم فرصة ذات قيمة، وأن تُبنى على ما هو معروف، وأن تكون صغيرة بما يكفي لتكون خسارتها محتملة. والتجربة التي تفشل وقد استوفت هذه الشروط تقدم معرفة لم تكن متاحة قبلها. أما في الحالة الافتتاحية، فقد عوملت تجربة من النوع الثالث كأنها من النوع الأول، فتعلم الموظفون ألا يجربوا.

ويدعم البحث الاقتصادي هذا التمييز. فقد قارن أزولاي وزملاؤه بين باحثين في علوم الحياة يمولهم معهد هوارد هيوز الطبي، الذي يمنح تمويلًا طويل الأمد ويتسامح مع الإخفاق المبكر ويترك للباحث حرية تغيير اتجاهه، وباحثين مماثلين يمولهم برنامج حكومي بدورات قصيرة وأهداف محددة مسبقًا. ووجدوا أن الفئة الأولى أنتجت أبحاثًا عالية التأثير بمعدل أعلى بوضوح، وأنتجت كذلك أبحاثًا أكثر لم تلق اهتمامًا؛ أي أنها جربت أكثر ونجحت أكثر (Azoulay et al., 2011). وهذا ما تتوقعه النظرية: فالحوافز التي تتسامح مع الفشل المبكر وتكافئ النجاح بعيد المدى هي الأنسب لتحفيز الابتكار (Manso, 2011).

ويكمل هذا ما عرضه الفصل السابع عن حلقة التعلم في مسار المبتكر: فالفكرة التي لم تنجح تعود إلى بداية المسار بمعرفة جديدة إذا عوملت فشلًا ذكيًا، وتنتهي معها رغبة صاحبها في المحاولة إذا عوملت تقصيرًا.

تنبيه

تقبل الفشل لا يعني الاحتفاء به. فالمؤسسة التي تحتفي بكل فشل تخط بين الأنواع الثلاثة كما تخط المؤسسة التي تعاقب على كل فشل. والمعيار سؤالان: هل كانت التجربة مدروسة؟ وهل تعلمنا منها؟

٥-٨ التقدير والتحفيز

تلجأ المؤسسات كثيرًا إلى الجوائز والمكافآت المالية لتشجيع الابتكار. وتثير هذه المكافآت سؤالًا قديمًا في بحوث الإبداع: هل تُضعف الحوافز الخارجية الدافعية الداخلية التي يقوم عليها الإبداع؟ ويقدم التحليل البعدي الذي أجراه بايرون وخانشي إجابة متوازنة: فالمكافآت ترتبط إيجابيًا بالأداء الإبداعي حين تُربط بالإبداع ذاته متجاوزة مجرد إنجاز المهمة، وحين تحمل معلومات عن جودة الأداء، وتمنح الشخص قدرًا من الاختيار (Byron & Khazanchi, 2012).

ويترتب على ذلك ثلاثة مبادئ عملية:

- **كافي ما تريده فعلًا:** جائزة لعدد الأفكار المقدمة تنتج أفكارًا كثيرة ضعيفة. والأجدي تقدير جودة التجربة وما تعلمه الفريق منها، حتى لو لم تنجح.
- **اجعل التقدير معلومة:** شرح سبب تقدير العمل يخبر صاحبه بما أحسن فيه، ويخبر الآخرين بما تقدّره المؤسسة.
- **امنح التقدير غير المادي حقه:** نسبة الفكرة إلى صاحبها، وإشراكه في تنفيذها، وإتاحة الفرصة له ليعرضها أمام القيادة. وهذه من احتياجات المبتكر التي عرضها الجدول ١-٧.

غير أن المكافأة، مادية كانت أو معنوية، تبقى صورة واحدة من صور التحفيز. فالبينة التي تلبى حاجات الاستقلالية والكفاءة والانتماء تغذي الدافعية الداخلية، وهي الأقرب إلى الإبداع (Gagné & Deci, 2005). ويضيف نموذج أمابيل وبرات أن أقوى ما يحرك الناس في يومهم إحساسهم بالتقدم في عمل ذي معنى (Amabile & Pratt, 2016). وهذه أمور تصنعها تفاصيل الإدارة اليومية أكثر مما تصنعها الميزانيات.

ويحتل الاعتراف مكانة خاصة لدى الموهوبين والمبتكرين. ففي الدراسة الظاهرانية مع رؤاد الأعمال المبتكرين التي عرضها الفصل السابع، أكد المشاركون مراراً أن المجتمع الداعم يبدأ بالتقدير والاعتراف بالموهبة. ووصف أحدهم المبدع بأن لديه حساسية عالية تجاه الاعتراف بقيمته، وأن تجاهل هذه الحاجة قد يدفعه إلى الانسحاب أو الانغلاق على ذاته. وامتد التقدير عندهم من الكلمة الطيبة إلى تسهيل المهام وإزالة العقبات، وحماية المبدع من استنزاف طاقته في الأعمال التشغيلية الروتينية (الصمعي، ٢٠٢٦). ويتسق ذلك مع ما أظهرته دراسة مع مبتكرين متميزين ناجحين، من أن العمل مع فريق داعم يتولى الجوانب التشغيلية كان من أبرز ما مكّنهم من التفرغ لتطوير ابتكاراتهم (Alsamani, 2023). ويعرض الجدول ٨-٢ صوراً من التحفيز يحتاج أكثرها إلى انتباه أكثر مما يحتاج إلى ميزانية.

جدول ٨-٢ صور من التحفيز قليل الكلفة

الصورة	الحاجة التي تلبّيها	مثال من الجامعة
الاعتراف والنسبة	الاعتراف بالقيمة	ذكر صاحب الفكرة باسمه في مجلس الكلية أو في نشرة الجامعة، وبقاء اسمه عليها حين تُنقذ
الإشراك في التنفيذ	المعنى والانتماء	تكليف صاحب المقترح بقيادة تجربته الميدانية أو بعضوية فريقها
الشراكة في العمل	الانتماء والكفاءة	مشاركة عضو هيئة التدريس في مشروع طلابي شريكاً ومرشداً إلى جانب دوره مقيماً
الوصول إلى القيادة	الاعتراف والتأثير	عرض الفكرة مباشرة على العميد أو الوكيل، وسماع رأيه فيها
الوقت المحمي والحرية	الاستقلالية	ساعات مخصصة للمشروع في الجدول، وحرية اختيار طريقة الحل
التحدي ذو المعنى	الكفاءة والمعنى	إسناد مشكلة حقيقية من مشكلات الجامعة بدل تمرين افتراضي

الصورة	الحاجة التي تلبيها	مثال من الجامعة
إزالة العقبات	التقدم	تيسير الإجراءات، والإعفاء من بعض الأعمال الروتينية في أثناء المشروع
التوثيق	اعتراف يدوم	إثبات المشاركة في السجل المهاري للطالب أو في ملف أداء الموظف

٦-٨ ثقافة تتسع لأنماط التفكير المختلفة

تميل برامج الابتكار إلى مكافأة نمط واحد من المبتكرين: صاحب الفكرة الجريئة الذي يحسن عرضها. غير أن كيرتون يبين أن الناس يختلفون في أسلوب الإبداع كما يختلفون في مقداره: فبعضهم **مُطَوَّرُونَ** يميلون إلى تحسين الأنظمة القائمة من داخلها وبدقة، وبعضهم **مُجَدِّدُونَ** يميلون إلى تجاوز الإطار القائم وطرح بدائل مختلفة عنه (Kirton, 1976). وتحتاج المؤسسة إلى الأسلوبين: فالأول يصنع أكثر الابتكار التدريجي الذي تقوم عليه كفاءة العمل، والثاني يفتح الاحتمالات الجديدة. والثقافة التي تحتفي بأحدهما وحده تخسر نصف قدرتها.

ويمتد الاختلاف إلى ما هو أبعد من أسلوب الإبداع. فبعض الناس يفكر بصوت مرتفع ويحتاج إلى الحوار، وبعضهم يحتاج إلى الانفراد قبل أن يعرض فكرته، وبعضهم يعبر عن فكرته بنموذج أولي أفضل مما يعبر عنها بالكلام. ولهذا تحتاج الثقافة الممكنة إلى **مسارات دخول مرنة للأفكار**:

- محادثة قصيرة مع شخص يملك أن يوجه الفكرة إلى خطواتها التالية.
- نموذج أولي أو عرض عملي بدل الوثيقة المكتوبة.
- مقترح مكتوب لمن يفضل التفكير على الورق.
- فرصة لتقديم الفكرة باسم فريق أو باسم صاحبها منفردًا، بحسب ما يفضلها صاحبها.

وتتوقف قيمة هذه المسارات على أن تؤدي جميعها إلى النظام نفسه وبالمعايير نفسها. فالمرونة في الدخول تعني إزالة العوائق التي لا صلة لها بجودة الفكرة، مع بقاء المعايير واحدة.

٧-٨ كيف تتغير الثقافة؟

إذا كان الناس يتعلمون الثقافة مما يحدث، فإن تغييرها يمر بتغيير ما يحدث. ويحدد شاين مجموعة من **الآليات الأساسية** التي يغرس بها القادة الثقافة، سواء قصدوا ذلك أم لم يقصدوه (Schein, 2010). ويعرضها الجدول ٨-٣ مع ما يتعلمه الناس من كل منها، ومثال من الحالة الجامعية التي نتبعتها في الكتاب.

جدول ٨-٣ آليات غرس الثقافة، بتصريف عن Schein (2010)

الآلية	ما يتعلمه الناس منها	مثال من الجامعة
ما يهتم به القادة وقيسونه ويتابعونه	ما المهم فعلاً	إذا كانت التقارير الدورية تسأل عن نسب النجاح في الاختبارات وحدها، فهذا ما سيهتم به الأساتذة
الاستجابة للحوادث والأزمات	ما الآمن وما الخطر	كيف عوملت أول تجربة لأستاذ غير طريقة تقييم مقرره فاعترض بعض الطلاب
توزيع الموارد	ما الأولوية	هل تُخصص ساعات أو ميزانية لتطوير المقررات بمشروعات ابتكارية، أم تبقى جهداً تطوعياً؟
القوة والتعليم	ما السلوك المتوقع	قيادات تشارك في تحكيم مشروعات الطلاب وتسأل عنها
توزيع المكافآت والمكانة	ما الذي يُقدَّر	هل يُحتسب الإشراف على مشروعات الطلاب الابتكارية في الترقية والتقييم السنوي؟
الاستقطاب والاختيار والترقية	من ينجح هنا	هل تُراعى القدرة على تعليم الإبداع عند اختيار الأساتذة الجدد وقادة الأقسام؟

ويكشف الجدول لماذا تفشل الحملات: فهي تعمل بأداة واحدة، هي الخطاب، بينما تعمل الآليات الست في الاتجاه المعاكس. والطريق العكسي أبطأ وأصعب، لكنه الوحيد الذي يغير الافتراضات: أن تبدأ القيادة بآلية أو آليتين يراهما الجميع، كالاستجابة لأول فشل ذكي، أو احتساب الإشراف على المشروعات الابتكارية في الترقية، ثم تحافظ على اتساقها حتى يصدقها الناس.

مبدأ

الثقافة هي ما يحدث بعد الفشل الأول، وبعد الاعتراض الأول، وبعد الفكرة الأولى التي جاءت من أصغر موظف. وهذه اللحظات أصدق من كل ما يكتب عن القيم.

أداة الفصل: الحوادث الكاشفة

استرجع مع فريقك أو مجموعة من الزملاء آخر حادثة من كل نوع في الجدول التالي. صف ما حدث بدقة دون تجميل. ثم اكتب الرسالة التي فهمها الناس منها. قارن هذه الرسائل بالقيم المعلنة في مؤسستك؛ فالفرق بينهما هو المسافة التي يحتاج إليها تغيير الثقافة. ثم اختر حادثة واحدة، وحدد كيف ستستجيب لمثلها في المرة المقبلة.

أداة الفصل الحوادث الكاشفة

الحادثة	ما حدث	الرسالة التي فهمها الناس	الاستجابة التي نريدها
آخر تجربة لم تنجح			
آخر اعتراض على قرار قيادي			
آخر فكرة جاءت من موظف جديد أو في مستوى وظيفي أدنى			
آخر خطأ اعترف به صاحبه			
آخر ترقية أو تكريم			

خلاصة الفصل

- للثقافة ثلاثة مستويات: المظاهر، والقيم المعلنة، والافتراضات الأساسية. والأخيرة تحكم السلوك، وتستعصي على الشعارات.
- تقوم الثقافة الابتكارية على الجمع بين صفات متوازنة: قبول الفشل مع رفض ضعف الكفاءة، والتجريب مع الانضباط، والأمان مع الصراحة، والتعاون مع المسؤولية.
- يمثل الأمان النفسي شرطًا للنقاش الصريح، وتحقق منطقة التعلم والابتكار حين يجتمع الأمان والمعايير العالية.
- للفشل أنواع: يمكن تجنبه، وناتج عن التعقيد، وذكي. ولكل نوع استجابة، والخلط بينها يعلم الناس ألا يجربوا.

- المكافآت تدعم الإبداع حين تُربط به ذاته، وتحمل معلومات عن جودة الأداء. وأكثر صور التحفيز أثرًا قليلة الكلفة: الاعتراف، والإشراك، والاستقلالية، والإحساس بالتقدم في عمل ذي معنى. والموهوبون خاصة شديدو الحساسية للاعتراف بقيمتهم.
- تتسع الثقافة الممكنة لأساليب التفكير المختلفة، فتتيح للأفكار مسارات دخول مرنة تحكمها معايير واحدة.
- تتغير الثقافة بتغيير ما يهتم به القادة وقيسونه ويكافئونه، وبلاستجابة للحوادث الكاشفة.

مصطلحات الفصل

الثقافة التنظيمية Organizational culture	الافتراضات المشتركة التي تعلمتها الجماعة وتنقلها إلى أعضائها الجدد بوصفها الطريقة الصحيحة في التفكير والعمل.
المناخ الإبداعي Creative climate	أنماط السلوك والمشاعر الملاحظة في العمل اليومي التي تشجع الإبداع أو تعيقه.
الأمان النفسي Psychological safety	اعتقاد مشترك في الفريق بأن السؤال والاعتراض والاعتراف بالخطأ لا يجر عقابًا أو إخراجًا.
الفشل الذكي Intelligent failure	نتيجة غير متوقعة لتجربة مدروسة وصغيرة في أرض مجهولة، تقدم معرفة جديدة.
آليات غرس الثقافة Culture-embedding mechanisms	الممارسات التي يتعلم منها الناس الثقافة الفعلية، كالقياس والمكافأة والاستجابة للأزمات.

أسئلة للمراجعة والمناقشة

١ لماذا تُخفق برامج تغيير الثقافة التي تبدأ بالمساحات والشعارات؟ فسّر إجابتك بمستويات الثقافة الثلاثة. فهم

٢ اختر توترًا من الجدول ٨-١، وحدد إلى أي طرفيه تميل مؤسستك، وما أثر ذلك. تحليل

١ صنف آخر ثلاث حالات فشل في مؤسستك وفق الشكل ٨-٣، وقارن الاستجابة التي حدثت بالاستجابة المناسبة. تطبيق

٢ صمم نظام تقدير لمبادرات الابتكار في مؤسستك يراعي نتائج التحليل البعدي للمكافآت. تطبيق

٣ «الأمان النفسي يجعل الفرق متساهلة». قوّم هذه العبارة في ضوء الشكل ٨-٢. تقويم

مراجع الفصل

الصمغاني، عمر عبدالله. (٢٠٢٦). المجتمع الداعم للابتكار وريادة الأعمال للأفراد الموهوبين كما يراه رواد الأعمال المبتكرون السعوديون: دراسة نوعية ظاهرانية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، ٢١(٢)*. ٦٥٢-٦٥٣.

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>

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.riob.2016.10.001>

Azoulay, P., Graff Zivin, J. S., & Manso, G. (2011). Incentives and creativity: Evidence from the academic life sciences. *The RAND Journal of Economics, 42*(3), 527-554.
<https://doi.org/10.1111/j.1756-2171.2011.00140.x>

Byron, K., & Khazanchi, S. (2012). Rewards and creative performance: A meta-analytic test of theoretically derived hypotheses. *Psychological Bulletin, 138*(4), 809-830.
<https://doi.org/10.1037/a0027652>

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Edmondson, A. C. (2011). Strategies for learning from failure. *Harvard Business Review, 89*(4), 48-55.

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105–123.
<https://doi.org/10.1080/13594329608414845>
- 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>
- Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 622–629. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.5.622>
- Manso, G. (2011). Motivating innovation. *The Journal of Finance*, 66(5), 1823–1860.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2011.01688.x>
- Pisano, G. P. (2019). The hard truth about innovative cultures. *Harvard Business Review*, 97(1), 62–71.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

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.

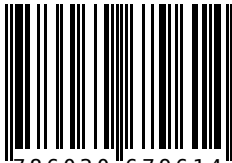
ويقوم على ثلاثة أركان: مشكلة واضحة ذات أولوية، وإنسان مدفوع تُلبّي احتياجاته، ومنظومة تربط بينهما وتحوّل الجهد إلى نتائج تتكرر. ويجمع بين الأدلة البحثية الدولية والسياق السعودي، ويقرن كل فصل بأداة قابلة للتطبيق في مؤسسة حقيقية.

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