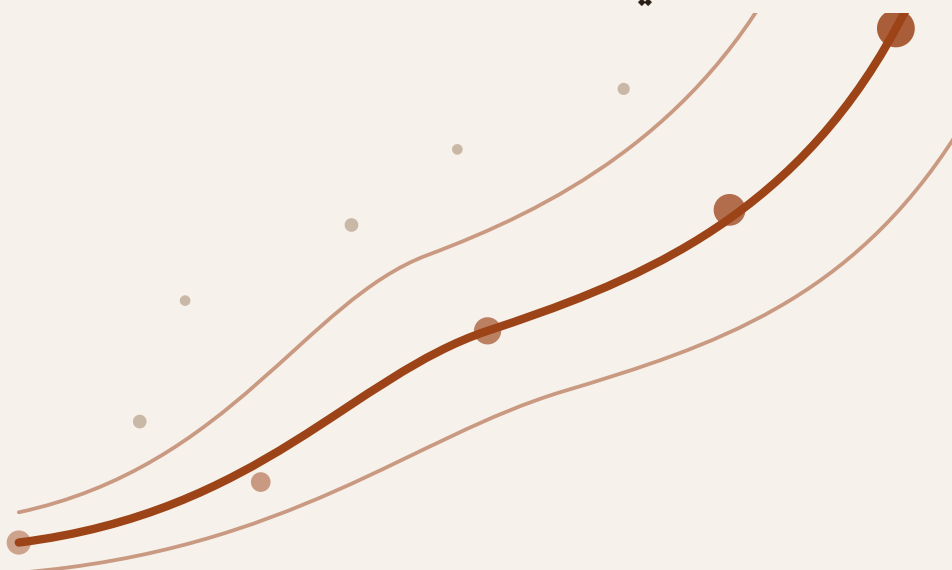


إدارة الابتكار

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

١٨

الابتكار المفتوح ومنظومات الابتكار

من حدود المؤسسة إلى ما وراءها يمتد النظر في هذا الفصل: فنتتبع كيف تفيد المؤسسة من المعرفة والأفكار القائمة خارجها، وإلى أي حد ينبغي أن تفتح، وما القدرة التي يتطلبها استيعاب ما يرد إليها، وما أشكال الشراكة المتاحة لها، ثم كيف تعمل منظومات الابتكار التي تجمع الجامعات والحكومة والقطاع الخاص والمجتمع.

مدخل

حالة افتتاحية: شركة خدمات (حالة مركبة)

عانت شركة خدمات لوجستية سنوات من مشكلة في تحسين جدولة أساطيلها، وعمل عليها فريقها التقني دون تقدم يذكر. ثم أطلقت تحديًا مفتوحًا بجائزة محدودة، فجاءها حل فعال من طالبة دراسات عليا في الرياضيات التطبيقية لا تعرف شيئًا عن اللوجستيات، لكنها رأت في المشكلة نموذجًا رياضيًا مألوفًا في مجالها. غير أن الشركة لم تستطع الاستفادة من الحل: فلم يكن في فريقها من يفهم النموذج الرياضي بما يكفي لإدماجه في أنظمتها، ورأى بعض المهندسين أن حلًا من خارج المجال «لا يفهم واقعنا». وبقي الحل في تقرير التحدي.

نجحت الشركة في الانفتاح، وأخفقت في الاستيعاب؛ فقد جاءتها المعرفة من حيث لم تحتسب، غير أنها افتقرت إلى القدرة الداخلية على فهمها وتوظيفها، وإلى الثقافة التي تتقبل ما يرد من خارجها. وفي هذين الوجهين معًا ينعقد موضوع الفصل: كيف تفتح المؤسسة، وكيف تستوعب ما يفتح عليها.

أهداف الفصل

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

- ١ تعريف الابتكار المفتوح، والتمييز بين اتجاهاته الثلاثة.
- ٢ تفسير لماذا قد يضر الانفتاح الزائد كما يضر الانغلاق.
- ٣ تفسير القدرة الاستيعابية، والتعرف على مقاومة ما يأتي من الخارج.
- ٤ اختيار شكل الشراكة المناسب لكل غرض.
- ٥ وصف منظومات الابتكار، وموقع المؤسسة منها، ودورها في دعم المبتكرين.

١-٨ من الابتكار المغلق إلى المفتوح

قامت مختبرات البحث في الشركات الكبرى خلال معظم القرن العشرين على منطق مغلق: أن تبتكر المؤسسة بنفسها، بأفضل العقول التي توظيفها، وتحمي ما تنتجه، وتطوره حتى يصل إلى السوق. وقد لاحظ تشيسبرو أن هذا المنطق فقد كثيرًا من صلاحيته، لأن المعرفة أصبحت موزعة على نطاق واسع، والعقول المتميزة تنتقل بين المؤسسات، ولم يعد ممكنًا لمؤسسة واحدة أن تحتكر المعرفة التي تحتاجها. واقترح بديلاً سماه **الابتكار المفتوح**: أن تستخدم المؤسسة الأفكار الخارجية إلى جانب الداخلية، وأن تتيح أفكارها غير المستخدمة لغيرها (Chesbrough, 2003). وعزفه لاحقًا مع بوغرز بأنه عملية ابتكار موزعة تقوم على تدفقات معرفة تُدار عن قصد عبر حدود المؤسسة (Chesbrough & Bogers, 2014).

ولكلمة «عن قصد» في هذا التعريف أهمية: فالابتكار المفتوح ليس أن تُفتح الأبواب لكل شيء، وإنما أن تُصمم تدفقات المعرفة بين المؤسسة ومحيطها. ويمكن التمييز بين ثلاثة اتجاهات لهذه التدفقات، يوضحها الشكل ١-٨.



شكل ١٨-١ اتجاهات الابتكار المفتوح الثلاثة، بتصرف عن (Chesbrough & Bogers, 2014).

وقد عرض الفصل الحادي عشر صورة من الاتجاه الأول في المستخدمين الرائدة الذين يبتكرون لأنفسهم قبل أن تقدم لهم أي جهة حلاً. وعرض الفصل الثالث عشر صورة من الاتجاه الثاني في تقنيات زيروكس التي لم تجد لها مكاناً في نموذج الشركة فخرجت إلى شركات منبثقة.

٢-١٨ كم تفتح المؤسسة؟

إذا كان الانفتاح مفيداً، فهل يزداد نفعه كلما زاد؟ درس لورسن وسالتر بيانات نحو ألفين وسبعمئة شركة صناعية بريطانية، وقاسا انفتاحها ببعدين: **الاتساع**، أي عدد المصادر الخارجية التي تستعين بها، و**العمق**، أي مدى اعتمادها على كل مصدر. فوجدوا أن العلاقة بين الانفتاح والأداء الابتكاري تأخذ شكل قوس: تتحسن مع زيادة الانفتاح إلى حد معين، ثم تتراجع حين يتجاوز الانفتاح قدرة المؤسسة على متابعة مصادرها والإفادة منها (Laurson & Salter, 2006). فالمؤسسة التي تفتح قنوات مع كل جهة ممكنة قد تغرق في علاقات لا تستطيع إدارتها، كما تغرق المؤسسة التي تفتح منصة لكل الأفكار.

ومن أقوى حجج الانفتاح أن الحل قد يأتي من حيث لا يُتوقع. فقد درس جيبسن ولاخاني أكثر من مئة وستين مشكلة علمية طرحتها شركات على منصة تحديات مفتوحة بعد أن عجزت مختبراتها عن حلها. فوجدوا أن احتمال الحل كان أعلى حين كان مجال تخصص المشارك بعيداً عن مجال المشكلة (Jeppesen & Lakhani, 2010). فالمتخصص البعيد يرى المشكلة بأدوات مجاله، كما رأت الطالبة في الحالة الافتتاحية مشكلة الجدولة نموذجاً رياضياً مألوفاً. ويرتبط ذلك بما عرضه الفصل الثاني عشر عن التشبيه البعيد بوصفه وسيلة لكسر التثبيت.

٣-١٨ القدرة الاستيعابية

وصول المعرفة إلى المؤسسة خطوة أولى، تتلوها القدرة على فهمها واستخدامها. وقد صاغ كوهين وليفنثال مفهوم **القدرة الاستيعابية** لوصف ذلك: قدرة المؤسسة على إدراك قيمة المعرفة الخارجية الجديدة، واستيعابها، وتطبيقها. وبينما أن هذه القدرة تتوقف على ما تملكه المؤسسة من معرفة سابقة ذات صلة؛ فالمؤسسة لا تستطيع أن تستوعب إلا ما يقترب مما تعرفه. ولهذا رأياً أن للبحث والتطوير الداخلي وجهين: فهو ينتج معرفة جديدة، ويبني القدرة على استيعاب معرفة الآخرين (Cohen & Levinthal, 1990).

ويترب على هذا المفهوم نتيجة عملية مهمة: أن الابتكار المفتوح يقوم على قدرة داخلية تسنده وتستقبل ما يأتي به. فالمؤسسة التي تفرغ نفسها من الخبرة اعتماداً على الشركاء والموردين تفقد القدرة على الحكم على ما يقدمونه، وعلى إدماجه في عملها. وهذا ما حدث في الحالة الافتتاحية: فلم يكن في الشركة من يفهم النموذج الرياضي بما يكفي لاستخدامه.

ويواجه الاستيعاب عائقاً آخر مصدره الاتجاهات هذه المرة: مقاومة ما يأتي من الخارج، أو ما يعرف بـ **متملازمة «لم يُبتكر هنا»**. فقد درس كاتز وألن فرق البحث والتطوير، فوجدا أن الفرق التي يطول بقاء أعضائها معاً يتراجع تواصلها مع المصادر الخارجية، ويتراجع أداؤها مع (Katz & Allen, 1982). ويحد من ذلك ما عرضه الفصل التاسع عن أنشطة الحدود، وما عرضه الفصل الثامن عن ثقافة تتسع لأنماط التفكير المختلفة. فاحترام المعرفة الآتية من الخارج وجه آخر لاحترام الأفكار الآتية من أصغر موظف في الداخل.

تطبيق مهني

قبل أن تطلق تحدياً مفتوحاً أو تعقد شراكة، حدد بالاسم من في مؤسستك سيستقبل ما تأتي به: من سيقراً الحلول، ومن يملك المعرفة لتقييمها، ومن سيدمجها في العمل. فإن لم تجد هؤلاء الأشخاص، فابداً ببناء هذه القدرة قبل الانفتاح.

٤-١٨ أشكال الشراكة

تتعدد أشكال الانفتاح، ولكل منها غرض يناسبه ومخاطر تصحبه. ويعرض الجدول ١٨-١ أبرزها.

جدول ١٨-١ أشكال الشراكة في الابتكار المفتوح

الشكل	يناسب	ما يحتاجه من المؤسسة	خطره
-------	-------	----------------------	------

الشكل	يناسب	ما يحتاجه من المؤسسة	خطره
التحديات المفتوحة	مشكلة محددة يمكن صياغتها بوضوح، ويُحتمل أن تُحل من مجال بعيد	صياغة دقيقة للمشكلة، وقدرة على تقييم الحلول وإدماجها	حلول لا تُستخدم، كما في الحالة الافتتاحية
التعاون البحثي مع الجامعات	مشكلات تحتاج إلى معرفة علمية عميقة ووقت أطول	صبر على إيقاع البحث، وشخص يترجم بين لغة البحث ولغة العمل	أبحاث منشورة لا تتحول إلى تطبيق
العمل مع الشركات الناشئة	حلول تقنية سريعة التطور، وتجريب أساليب جديدة	إجراءات شراء وتعاقد مرنة تناسب حجم الشركة الناشئة	إجراءات تستنزف الشركة الناشئة قبل أن تبدأ
التطوير المشترك مع المستخدمين	خدمات تتوقف قيمتها على تجربة من يستخدمها	احترام وقت المستخدمين، ورد واضح على إسهاماتهم	مشاركة شكلية لا يؤثر رأي المستخدمين فيها
الشراكة مع القطاع الخاص في تقديم الخدمات	خدمات يملك فيها القطاع الخاص قدرة أو موارد لا تملكها الجهة	عقود تحدد القيمة العامة المطلوبة والمساءلة عنها	نقل المخاطر دون نقل القدرة على إدارتها
إتاحة البيانات والتقنيات	بيانات أو تقنيات لدى المؤسسة يمكن أن يبني عليها غيرها	معايير للخصوصية والجودة والملكية الفكرية	إتاحة ما لا ينبغي إتاحته، وهو ما يتناوله الفصل التاسع عشر

ويتكرر في أغلب هذه الأشكال شرطان. الأول أن تكون المشكلة واضحة قبل الشراكة، كما بين الفصل الحادي عشر؛ فالشراكة حول مشكلة غامضة تنتهي غالبًا بتوقعات متعارضة. والثاني أن تملك المؤسسة شخصًا أو وحدة تعمل جسرًا بين الشريك والداخل، تفهم لغة الطرفين، وتتابع العلاقة، وتضمن أن ما يأتي من الخارج يصل إلى من يحتاجه.

٥-١٨ منظومات الابتكار

تبتكر المؤسسة داخل منظومة أوسع من الجهات والأنظمة والعلاقات. وقد ظهر مفهوم **المنظومة الوطنية للابتكار** ليصف شبكة المؤسسات العامة والخاصة التي تتفاعل لإنتاج المعرفة ونشرها واستخدامها في بلد ما، وليؤكد أن أداء الابتكار الوطني يتوقف على جودة هذه التفاعلات بقدر ما يتوقف على قدرات كل جهة (Lundvall, 1992). ويركز نموذج **الحلزون الثلاثي** على ثلاثة أطراف رئيسة في هذه المنظومة، وعلى أن الابتكار ينشأ في تفاعلها، حتى يأخذ كل طرف أحياناً شيئاً من أدوار الآخرين (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000)، كما يوضح الشكل ١٨-٢.



شكل ١٨-٢ الحلزون الثلاثي لمنظومة الابتكار، بتصرف عن (Etzkowitz & Leydesdorff (2000).

وفي المملكة، تتشكل هذه المنظومة حول الأولويات الوطنية للبحث والتطوير والابتكار التي عرضها الفصل الثاني، وحول دور هيئة تنمية البحث والتطوير والابتكار ممكناً ومنظماً للقطاع (وكالة الأنباء السعودية، ٢٠٢٢). ويعني ذلك أن المؤسسة، جامعة كانت أو جهة حكومية أو شركة، تستطيع أن تربط ساحات البحث في استراتيجيتها بهذه الأولويات، فتجد شركاء وتمويلًا وطلبًا على حلولها.

وتحمل المنظومات مخاطر خاصة بها. فقد نبه أدنر إلى أن نجاح الابتكار قد يتوقف على أطراف أخرى في المنظومة لا تملكها المؤسسة: على شركاء يجب أن يبتكروا هم أيضًا لكي يعمل الحل، وعلى حلقات في سلسلة التبني يجب أن تقبل الحل قبل أن يصل إلى المستفيد النهائي (Adner, 2006). فالحل الحكومي الذي يتطلب تعديل أنظمة جهة أخرى، أو الحل الجامعي الذي يتطلب قبول جهة التدريب الميداني، معرض لمخاطر لا يراها من ينظر إلى مؤسسته وحدها.

٦-١٨ المجتمع الداعم للمبتكر

إذا كانت منظومات الابتكار تُدرس عادة من زاوية المؤسسات، فإننا ننظر إليها في هذا الكتاب من زاوية الإنسان أيضًا: ماذا يحتاج المبتكر من المجتمع المحيط به؟ وفي دراسة ظاهرانية أُجريت مع عشرة من رواد الأعمال السعوديين المبتكرين، حدد المشاركون أربع سمات للمجتمع الداعم: الاعتراف بخصوصية المبتكر وفهم نمطه الشخصي والمعرفي، والاستثمار فيه وتسويقه وربطه بالبيئات الاقتصادية المناسبة، والتمكين المالي والتشغيلي لمبادراته، وبناء هويته الابتكارية والريادية عبر بيئات مرنة تتيح التعلم العميق والممارسة الحقيقية (الصمغاني، ٢٠٢٦).

وتلتقي هذه السمات مع نتائج دراسة أخرى لتجارب المبتكرين البارزين، إذ عدّ أغلبهم شبكة العلاقات طريقًا إلى الفرص، وأجمعوا على أهمية التفاعل مع الأقران (Alsamani, 2023). فالمنظومة في نظر المبتكر أشخاص يعرفونه، وفرص يصل إليها، وأقران يتعلم معهم.

وللجامعة في هذه المنظومة موقع فريد، لأنها الطرف الذي يمر به أغلب المبتكرين في مرحلة تكوينهم. فحين تربط طلابها بمشكلات الجهات الحكومية والشركات في منطقتها، وتتيح لهم التدريب والمشروعات المشتركة، وتعزفهم بالفرص المتسقة مع الأولويات الوطنية، فإنها تبني لهم شبكة العلاقات التي يحتاجونها قبل أن يتخرجوا. ونعود إلى هذا الدور بتفصيل في الفصل العشرين.

مبدأ

الانفتاح يأتي بالمعرفة، والقدرة الداخلية تستوعبها، والثقافة تقبلها. والمؤسسة التي تملك الأول وحده تجمع حلولًا في التقارير، والتي تملك الثلاثة تحولها إلى قيمة.

أداة الفصل: خريطة الشركاء

ارسم خريطة للأطراف الخارجية التي يمكن أن تسهم في مبادرة أو مجال ابتكاري في مؤسستك. اكتب لكل طرف ما يقدمه، وما يريده في المقابل، وشكل الشراكة المناسب، ومن في مؤسستك سيستقبل ما يأتي منه. ثم حدد الطرف الذي تعتمد عليه المبادرة ولا تملكه، فهو مصدر المخاطر الأول.

أداة الفصل خريطة الشركاء (مثال من الحالة الجامعية)

الطرف	ما يقدمه	ما يريده	شكل الشراكة	من يستقبل في الداخل
-------	----------	----------	-------------	---------------------

الطرف	ما يقدمه	ما يريده	شكل الشراكة	من يستقبل في الداخل
هيئة تطوير المنطقة	مشكلات تنموية حقيقية، وبيانات، وتمويل محتمل	حلول قابلة للتطبيق، ومواهب محلية	تحديات سنوية للطلاب حول أولويات المنطقة	جهة التكامل، وأساتذة المقررات المرتبطة
الشركات الكبرى في المنطقة	تدريب ميداني، ومرشدون، ورعاية	خريجون جاهزون، وحلول لمشكلاتها	مشروعات تخرج مشتركة، وبرامج إرشاد	وحدة الشراكات، والمشفرون على المشروعات
الجهات الوطنية للابتكار ورعاية الموهبة	برامج، ومسابقات، وتمويل	مشاركة طلابية نوعية	ربط برامجها بالمسار الممتد للطلاب	رعاية الموهوبين، والمسرعة
المبتكرون من الخريجين	إرشاد الأقران، وقصص قريبة	انتماء، وفرص للتواصل والاستثمار	شبكة خريجين مبتكرين	شؤون الخريجين

خلاصة الفصل

- الابتكار المفتوح عملية تقوم على تدفقات معرفة تُدار عن قصد عبر حدود المؤسسة، في ثلاثة اتجاهات: من الخارج إلى الداخل، ومن الداخل إلى الخارج، والمشارك.
- للانفتاح حد أمثل، يتجاوز بعده قدرة المؤسسة على الإفادة من مصادرها.
- قد يأتي الحل من مجال بعيد عن مجال المشكلة، وهذه من أقوى حجج الانفتاح.
- القدرة الاستيعابية شرط للإفادة من المعرفة الخارجية، وتتوقف على المعرفة الداخلية ذات الصلة، فالانفتاح لا يغني عن القدرة الداخلية.
- لكل شكل من أشكال الشراكة غرض ومخاطر، وتشارك في شرطين: وضوح المشكلة، ووجود جسر داخلي يستقبل ما يأتي من الخارج.
- تعمل المؤسسة داخل منظومة تجمع الجامعة والصناعة والحكومة، ونجاح ابتكارها قد يتوقف على أطراف لا تملكها.

- المنظومة في نظر المبتكر أشخاص وفرص وأقران، وللجامعة موقع فريد في بناء شبكة العلاقات لطلابها قبل تخرجهم.

مصطلحات الفصل

عملية ابتكار موزعة تقوم على تدفقات معرفة تُدار عن قصد عبر حدود المؤسسة.	الابتكار المفتوح Open innovation
قدرة المؤسسة على إدراك قيمة المعرفة الخارجية واستيعابها وتطبيقها.	القدرة الاستيعابية Absorptive capacity
مقاومة الأفكار والمعرفة الآتية من خارج الفريق أو المؤسسة.	متلازمة «لم يُبتكر هنا» Not-invented-here syndrome
شبكة المؤسسات العامة والخاصة التي تتفاعل لإنتاج المعرفة ونشرها واستخدامها في بلد ما.	المنظومة الوطنية للابتكار National innovation system
نموذج يفسر الابتكار بالتفاعل بين الجامعة والصناعة والحكومة.	الحلزون الثلاثي Triple helix
اعتماد نجاح الابتكار على شركاء وحلقات تبنٍ لا تملكها المؤسسة.	مخاطر المنظومة Ecosystem risk

أسئلة للمراجعة والمناقشة

- ١ لماذا لا يغني الابتكار المفتوح عن القدرة الداخلية؟ فهم
- ٢ حلل الحالة الافتتاحية بمفهوم القدرة الاستيعابية ومتلازمة «لم يُبتكر هنا». واقترح ما كان يجب فعله قبل التحدي. تحليل
- ١ اختر مشكلة في مؤسستك، وحدد شكل الشراكة الأنسب لها من الجدول ١-١٨، مع التبرير. تطبيق

٢ ارسم خريطة الشركاء لمجال ابتكاري في مؤسستك، وحدد الطرف الذي يمثل أكبر مخاطر المنظومة.

تطبيق

٣ «كلما زاد عدد شركاء المؤسسة، زادت قدرتها على الابتكار». قوّم هذه العبارة. تقويم

مراجع الفصل

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*, ١٩/٢، ٦٢١-٦٥٢.

وكالة الأنباء السعودية. (٢٠٢٢، ٣٠ يونيو). سمو ولي العهد يعلن عن التطلعات والأولويات الوطنية لقطاع البحث والتطوير والابتكار للعقدين المقبلين. <https://www.spa.gov.sa/2366924>

Adner, R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*, 84(4), 98-107.

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>

Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.

Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. In H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West (Eds.), *New frontiers in open innovation* (pp. 3-28). Oxford University Press.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
<https://doi.org/10.2307/2393553>

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From national systems and "Mode 2" to a triple helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)

Jeppesen, L. B., & Lakhani, K. R. (2010). Marginality and problem-solving effectiveness in broadcast search. *Organization Science*, 21(5), 1016-1033.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0491>

- Katz, R., & Allen, T. J. (1982). Investigating the not invented here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D project groups. *R&D Management*, 12(1), 7–20. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1982.tb00478.x>
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), 131–150. <https://doi.org/10.1002/smj.507>
- Lundvall, B.-Å. (Ed.). (1992). *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*. Pinter.

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.

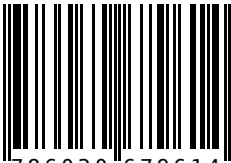
ويقوم على ثلاثة أركان: مشكلة واضحة ذات أولوية، وإنسان مدفوع تُلبّي احتياجاته، ومنظومة تربط بينهما وتحوّل الجهد إلى نتائج تتكرر. ويجمع بين الأدلة البحثية الدولية والسياق السعودي، ويقرن كل فصل بأداة قابلة للتطبيق في مؤسسة حقيقية.

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