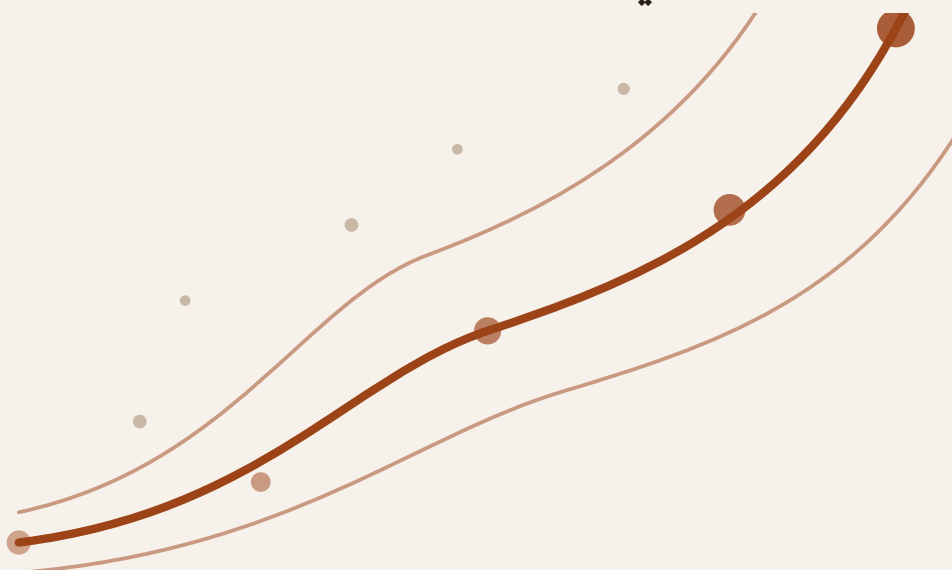


إدارة الابتكار

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

منظومة الابتكار الجامعي: من المبادرات المتفرقة إلى منظومة متكاملة



نلّم في هذا الفصل شتات أفكار الكتاب في ميدان تطبيقي واحد هو الجامعة، وننتصر لأطروحة محددة: أن منظومة الابتكار الجامعي تُبنى من الداخل، انطلاقًا من مقومات الجامعة وحاجاتها وخصوصيتها. ثم نتتبع ما تقتضيه هذه الأطروحة في استراتيجية مفهومة ومشتركة، وتكامل المنظومات المتوازية داخل الجامعة، والبيئة اليومية في القاعة والإدارة، والتحفيز والتقدير، واستمرارية المبادرات، وإسهام الأستاذ الباحث والموظف، والحوكمة التي تجمع ذلك كله.

مدخل

حالة افتتاحية: يوم دراسي عادي (حالة مركّبة)

في صباح يوم دراسي عادي، يقف معمل فاب لاب في إحدى الجامعات هادئًا: أجهزة حديثة كلفت ملايين الريالات، وفي واحد يرتب المواد، وطالبان من كلية الهندسة يعملان على مشروع تخرج. وعلى بعد مئتي متر، في قاعة دراسية مزدحمة، يراجع مئة وخمسون طالبًا من تخصصات مختلفة لاختبار منتصف الفصل. لم يدخل أغلبهم المعمل قط، ولم يطلب منهم أي مقرر ذلك، ولا يعرف كثير منهم بوجوده. وفي اجتماع مجلس الجامعة في الأسبوع نفسه، عُرض مقترح لإنشاء مركز جديد لريادة الأعمال على غرار مركز في جامعة عالمية رائدة، بمؤشرات أداء نُقلت من تقرير تلك الجامعة.

تملك هذه الجامعة الموارد والطموح معًا، وما ينقصها هو الصلة بين ما أنشأته وما يعيشه طلابها يوميًا بيوم، وطريقة تفكير تنطلق من حاجاتها هي. ونرى أن هذه الحالة متكررة في جامعات كثيرة، وأن الطريق منها إلى منظومة فاعلة يمر بمراجعة المنطق الذي بُني به المنظومة، قبل إنشاء أي كيان جديد.

أهداف الفصل

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

- ١ تفسير أسباب فشل النماذج المستعارة في منظومات الابتكار الجامعي.
- ٢ تشخيص مقومات الجامعة وحاجاتها، وصياغة استراتيجية ابتكار مفهومة ومشاركة انطلاقًا منها.
- ٣ تحليل أسباب انفصال جهات الابتكار ورعاية الموهوبين والتعليم الرسمي، وتصميم نقاط ربط بينها.
- ٤ تقويم البيئة اليومية في القاعة والإدارة من حيث دعمها للمبادرة.
- ٥ تصميم صور للتحفيز والتقدير تناسب الطلاب والأساتذة والموظفين.
- ٦ التخطيط لاستمرارية المبادرات ومأسستها، وتوسيع المنظومة لتشمل الأستاذ الباحث والموظف.
- ٧ تصميم حوكمة تتولى التكامل، ورسم خارطة طريق متدرجة يحدد التشخيص محتواها.

١-٢٠ فخ النموذج المستعار

حين تريد جامعة أن تبني منظومة للابتكار، يبدو أسهل الطرق أن تنظر إلى جامعات ناجحة وتنقل ما لديها: مسرعة كمسرعتها، ومعمل كمعملها، ومؤشرات كمؤشرات. وقد فسر ديماجيو وباول هذا الميل بما سميها **المحاكاة المؤسسية**: فحين تكون الأهداف غامضة والبيئة غير مؤكدة، تميل المؤسسات إلى تقليد المؤسسات التي تراها ناجحة أو مشروعة، فتتشابه في أشكالها مع الوقت، سواء أفاد ذلك كفاءتها أم لا (DiMaggio & Powell, 1983). ومن صور ذلك مختبرات ابتكار حكومية أنشئ بعضها محاكاةً للجهات الأخرى وطلبًا للشرعية (Tönurist et al., 2017).

وذهب أندروز وبريتشيت وولكوك أبعد من ذلك، فوصفوا ظاهرة سموها **المحاكاة الشكلية**: أن تتبنى المؤسسة أشكال المؤسسات الناجحة، من هياكل وبرامج ومسميات، دون القدرة التي تجعلها تعمل. فتبدو المؤسسة من الخارج كأنها تملك ما تملكه المؤسسات الناجحة، وتبقى من الداخل عاجزة عن أداء وظيفتها. فالمحاكاة المؤسسية ميل إلى التقليد تحت عدم اليقين، والمحاكاة الشكلية ما ينتج حين يُنقل

الشكل دون الوظيفة. وقدموا بدلاً سموه **التكيف التكراري الموجه بالمشكلة**. يقوم على مبادئ أربعة: حلول محلية لمشكلات محلية، والبحث عن المحاولات الناجحة داخل النظام نفسه، والتجريب والتعلم والتكيف المستمر، والتوسع بالانتشار (Andrews et al., 2013).

وتفسر هذه الأدبيات ما يحدث في كثير من الجامعات: فالمسيرة المنقولة من جامعة أخرى تفترض طلاباً يأتون إليها بمشروعات جاهزة، وثقافة ريادية في الكليات، وشبكة من المستثمرين حولها. فإذا لم تتوافر هذه الشروط، بقيت المسيرة شكلاً بلا وظيفة. وكذلك المؤشرات المنقولة: فعدد الشركات الناشئة الذي يناسب جامعة في منظومة ريادية ناضجة قد يدفع جامعة أخرى إلى تضخيم أرقام لا تعكس واقعها. والمشكلة ليست في التعلم من الآخرين، فهو ضروري، وإنما في أن يحل التقليد محل التشخيص.

٢٠٠ استراتيجية من الداخل، مفهومة ومشاركة

نقترح في هذا الكتاب منطقاً معاكساً: أن تبدأ استراتيجية الابتكار في الجامعة من **تشخيص مقوماتها وحاجاتها وخصوصيتها**. ثم تُصمم الاستراتيجية، ثم تُبنى منظومة الأفكار والمبادرات التي تفعلها، بطريقة متدرجة تتكيف مع ما تتعلمه. ويستند هذا المنطق إلى ما يعرف في الإدارة الاستراتيجية بمنظور **الموارد** الذي يرى أن الميزة المستدامة تأتي من موارد المؤسسة وقدراتها التي يصعب على غيرها تقليدها (Barney, 1991). فما يميز جامعة عن غيرها، كتنخصصاتها القوية، ومنطقتها ومشكلاتها، وعلاقاتها، وطلابها، هو ما يجب أن تُبنى عليه منظومتها.

وتتوفر أدوات للتقييم الذاتي تساعد الجامعات على هذا التشخيص. ومن أبرزها إطار طوره المفوضية الأوروبية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للجامعات الريادية، يتيح للجامعة أن تقيم نفسها في مجالات منها: القيادة والحوكمة، والقدرة التنظيمية والحوافز، والتعليم والتعلم الريادي، ودعم الطلاب رواد الأعمال، وتبادل المعرفة والتعاون، والتدويل، وقياس الأثر (European Commission & OECD, 2012). وقيمة هذا الإطار أنه أداة للتأمل الذاتي تساعد الجامعة على أن ترى نفسها بمعاييرها هي، ويفقد كثيراً من فائدته حين يُستعمل للمقارنة والترتيب.

ويحتاج التشخيص كذلك إلى أن يسمع من الطلاب والأساتذة مباشرة. ففي دراسة نُشرت عام ٢٠٢٣ على مئة وواحد من أعضاء هيئة التدريس في جامعة سعودية، رأى المشاركون احتياجات الطلبة ذوي السمات الإبداعية في ثلاثة أبعاد: تنمية الشخصية الإبداعية، وبيئة جامعية محفزة، ودعم العملية الإبداعية وتطوير المنتجات، ومن صور هذا الدعم التدريب المرتبط باهتمامات الطلاب، والتعرف على الفرص المتسقة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ (الصمغاني، ٢٠٢٣). وهذا النوع من المعرفة المحلية هو ما لا يمكن استعارته من تقرير جامعة أخرى. ويعرض الجدول ٢٠-١ أسئلة التشخيص الأساسية.

جدول ٢٠-١ أسئلة تشخيص منظومة الابتكار الجامعي من الداخل

المجال	أسئلة التشخيص
المقومات المميزة	ما التخصصات القوية؟ ما المشكلات التي تتميز بها المنطقة؟ ما العلاقات القائمة مع الجهات والشركات؟
الطلاب	ما اهتماماتهم واحتياجاتهم؟ أين يقضون وقتهم؟ ما الذي يعرفونه عن جهات الابتكار، وما الذي يمنعهم من الوصول إليها؟
الأساتذة	من يمارس التعليم الإبداعي فعلاً؟ ما الذي يحتاجونه؟ ما الذي يحتسبه نظام التقويم والترقية من جهدهم؟
الجهات القائمة	ما الذي تقدمه كل جهة؟ من يستفيد منها فعلاً؟ ما صلتها بالمقررات والجهات الأخرى؟
المحاولات الناجحة	أين توجد تجارب ناجحة داخل الجامعة نفسها، في مقرر أو قسم أو نادٍ طلابي، يمكن البناء عليها؟
الباحثون والموظفون	هل تُحتسب شراكات الأساتذة البحثية مع الجهات؟ هل توجد قناة لأفكار الموظفين في تحسين خدمات الجامعة؟
التكلفة والاستدامة	ما التكلفة الكلية لكل جهة؟ وما الذي تحققه مقابلها؟

ويستحق السؤال عن **المحاولات الناجحة** تأكيداً خاصاً. ففي كل جامعة أساتذة يحولون مقرراتهم إلى مساحات للإبداع دون أن يطلب منهم أحد، وأندية طلابية تنظم مشروعات حقيقية، وأقسام لها علاقات حية مع جهات خارجية. وهذه هي البذور التي ينصح منهج التكيف التكراري بالبحث عنها والبناء عليها، لأنها أثبتت أنها تعمل في سياق الجامعة نفسها.

ولا يكفي أن تُكتب الاستراتيجية من الداخل؛ يلزم أيضاً أن تكون **مفهومة ومشاركة**. ففي مسح شمل أكثر من أحد عشر ألف مدير في أكثر من أربعمئة شركة، لم يستطع إلا نحو ثلث كبار المديرين أن يذكروا الأولويات الثلاث الأهم لمؤسساتهم ذكراً صحيحاً (Sull et al., 2015). وإذا كان هذا حال المديرين، فالأرجح أن تكون الفجوة أوسع عند الأستاذ في قسمه، والموظف في إدارته، والطالب في قاعته. والاستراتيجية التي لا يعرفها هؤلاء لا توجه ما يفعلونه كل يوم، مهما كانت محكمة في وثيقتها.

ولذلك تحتاج استراتيجية الابتكار الجامعي إلى أن تُصاغ في أولويات قليلة، وبلغة يفهمها غير المتخصص، وأن تُبنى بمشاركة من سيعملون بها، وأن تقنعهم بما تعنيه لكل منهم: للطلاب في رحلته، وللأستاذ في مقرره وبحثه، وللموظف في خدمته. فالمشاركة في بنائها أول ما يصنع الالتزام بها، والفهم المشترك هو ما يجعل القرارات الصغيرة المتفرقة في الأقسام والإدارات تسير في اتجاه واحد.

٣٠-٣ منظومات متوازية لا تتكامل

تعمل في الجامعة الواحدة منظومات عدة، لكل منها منطقتها: جهات الابتكار وريادة الأعمال بمسابقاتها وبرامجها، وجهات رعاية الموهوبين بمعاييرها وخدماتها، والتعليم الرسمي بخططه ومقرراته واختباراته، والإدارات بإجراءاتها. وكثيرًا ما تعمل هذه المنظومات متجاورة: فلا تعرف جهة رعاية الموهوبين ما تقدمه المسرعة، ولا يعرف الأستاذ في قاعته ما يجري في المعمل، ولا يحتسب النظام الأكاديمي ما ينجزه الطالب خارجه. فيعيش الطالب في عوالم منفصلة، ويضطر إلى أن يربط بينها بنفسه إن استطاع.

وقد قدم ويك تفسيرًا مبكرًا لهذه الظاهرة، فوصف المؤسسات التعليمية بأنها أنظمة مترابطة ارتباطًا رخوًا: وحداتها يستجيب بعضها لبعض، لكن كلاً منها يحتفظ بهويته واستقلاله، فلا ينتقل ما يحدث في إحداها إلى غيرها إلا قليلًا (Weick, 1976). ولم ير ويك في ذلك عيبًا خالصًا؛ فالارتباط الرخو يسمح لكل وحدة بأن تجرّب وتتكيف دون أن تتعطل المؤسسة كلها. غير أن ثمنه في الابتكار واضح: تنجح المبادرة في وحدة، فلا تنتقل إلى غيرها، وتبقى قيمتها محصورة في من صادفها.

ويلتقي هذا التفسير مع ما وجده كلارك حين درس خمس جامعات أوروبية التي نجحت في التحول إلى جامعات ريادية، وحدد خمسة عناصر اشتركت فيها (Clark, 1998)، يوضحها الشكل ٢٠-١.



شكل ٢٠-١ عناصر التحول إلى الجامعة الريادية، بتصريف عن (Clark, 1998).

والعنصر الرابع هو مفتاح الحالة الافتتاحية. فقد أكد كلارك أن الوحدات الطرفية، كالمراكز والحاضنات، لا تكفي وحدها، وأن التحول لا يكتمل إلا حين يتبناه القلب الأكاديمي، أي الأقسام والكليات حيث يجري التعليم والبحث. والجامعة في الحالة الافتتاحية بنت أطرافها وتركت قلبها: معمل وسط الحرم، وقاعات لا صلة لها به.

والمطلوب إذن تصميم نقاط ربط مقصودة بين هذه المنظومات، مع احتفاظ كل منها بكيانها، فدمجها في جهة واحدة يُفقد مرونيتها. وتعني نقاط الربط أن تعرف كل جهة ما قبلها وما بعدها، وأن يُحتسب في التعليم الرسمي شيء مما ينجزه الطالب خارجه، وأن تتبادل الجهات المعلومات عن الطالب بموافقتة. ومن الصور الممكنة لهذا الربط أن يُنظر إلى الجهات المتفرقة من زاوية الطالب نفسه، بوصفها محطات في رحلة واحدة يقطعها، كما يوضح الشكل ٢٠-٢.



شكل ٢٠-٢٠ صورة ممكنة لرحلة الطالب المبتكر عبر جهات الجامعة. إعداد المؤلف.

وتتغير المحطات وأسمائها من جامعة إلى أخرى، غير أن الرحلة تقوم على ثلاثة مبادئ. الأول أن المنظومة تذهب إلى الطالب في مواضع وجوده، في القاعة والمقرر والسكن والنادي، بدل أن تنتظره في مبانيها. والثاني أن كل محطة تعرف ما قبلها وما بعدها: فالأستاذ يعرف إلى أين يحيل طالباً لديه فكرة، والمسرعة تعرف

المقررات التي تأتيتها منها المشروعات. والثالث أن الرحلة تتسع لمراحل مختلفة من النضج: فالطالب في مرحلة التفكير يحتاج إلى غير ما يحتاجه من بلغ مرحلة الممارسة، ولا يطلب من الأول ما يُطلب من الثاني.

٤-٢٠ البيئة اليومية: القاعة والإدارة

قد تملك الجامعة جهات ابتكار متكاملة، ثم يقضي الطالب أغلب وقته في بيئة لا تدعوه إلى أن يفكر: محاضرة تُلقى، وواجب يقيس الحفظ، واختبار يكا في الإجابة الواحدة. وقد يحمل موظف فكرة لتحسين إجراء، فلا يجد في إدارته من يسمعها. فالبيئة اليومية، في القاعة والمكتب، هي التي تحدد في النهاية هل يجزب الناس أم يكفون عن المحاولة.

وتبدأ هذه البيئة من الأستاذ. ففي دراسة على طلاب في عدة جامعات سعودية، ارتبط دعم أعضاء هيئة التدريس في التدريس اليومي بثقة الطلاب بقدراتهم الإبداعية وبسلوكهم الابتكاري (Alsaamani & Alqahtani, 2026). فالأستاذ في قاعته أقرب نقطة في المنظومة إلى كل طالب، والمقرر هو البوابة التي يمر بها الجميع.

وتعرض مراجعة منهجية لبيئات التعلم الإبداعية في التعليم المدرسي أساسًا ملامح تتكرر فيها: مرونة في استخدام المكان والوقت، وتوافر المواد، والتعلم خارج القاعة، وأساليب قائمة على اللعب تتيح للمتعلم قدرًا من الاستقلالية، وعلاقات قائمة على الاحترام بين المعلم والمتعلم، وفرص للتعاون بين الأقران، وشراكات مع جهات خارجية، ووعي باحتياجات المتعلمين، وتخطيط غير مقيد بقوالب جامدة (Davies et al., 2013). وأكثر هذه الملامح لا يحتاج إلى مبانٍ ولا إلى ميزانيات، ويحتاج إلى أستاذ يرى طلابه شركاء في التعلم.

وتظهر هذه البيئة بوضوح في المهام الطلابية. فقد بينت أبحاث الممارسات التعليمية عالية الأثر أن ممارسات مثل المشروعات البحثية للطلاب، والتعلم المرتبط بخدمة المجتمع، والتدريب الميداني، ومشروعات التخرج، ترتبط بانخراط أعمق وتعلم أفضل (Kuh, 2008). وفي المقابل، رصدت دراسة نوعية مع معلمي الموهوبين أن التركيز على الدرجات والاختبارات المقننة يضيق المساحة المتاحة للإبداع (Alsaamani, 2019)، والواجب الذي يقيس الحفظ وحده قد يعيد إنتاج هذا العائق في الجامعة. وتحويل بعض الواجبات إلى مشروعات تعالج مشكلات حقيقية يجعل المقرر قناة لالتقاط المشكلات والأفكار، وجهة الابتكار امتدادًا للقاعة. وتتعدد صور ذلك، من مشروع في مقرر قائم، إلى مقرر مشترك في الإبداع وريادة الأعمال يُقيّم بالمشروع، والتشخيص هو ما يحدد أيها يناسب الجامعة.

ويحتاج هذا الدعم إلى أن يتسع لاختلاف الطلاب. فالمتفوق تحصيليًا يختلف عن المبدع في مجال أدائي كالفنون والتصميم والبرمجة، وكلاهما يختلف عن المبتكر الذي ينتج مشروعًا أو نموذجًا ملموسًا. وأكثرهم عرضةً للإغفال الموهوب الذي لا تنعكس قدراته على معدله، لأن الأنظمة التي لا ترى غير الدرجات

لا تراه. والبيئة التي تعامل الجميع بمعيار واحد تخسر بعضهم دون أن تعلم.

والإدارة جزء من هذه البيئة. فالقرار الذي يتأخر بلا سبب، والرد الذي لا يُعَلَّل، والإجراء الذي يطلب من صاحب الفكرة موافقات متتالية، رسائل تعلّم الطالب والأستاذ والموظف أن المبادرة عبء. والجامعة التي تحتفي بالابتكار في مناسباتها ثم تعرقله في إجراءاتها تعلّم بإجراءاتها أكثر مما تعلّم بخطابها.

٢٠-٥ التحفيز والتقدير في النظام الجامعي

يتعلم الناس ما تقدّره المؤسسة مما تحتسبه وتكافئه، أكثر مما تعلنه. ومن أسباب ضعف إقبال الطلاب على جهات الابتكار أن جهدهم فيها لا يظهر في أي مكان: لا في سجلهم الأكاديمي، ولا في شهادة، ولا في ما يقدمونه لجهات التوظيف.

ويحتل التقدير مكانة خاصة لدى الموهوبين والمبتكرين. فقد وصف رؤاد أعمال مبتكرون سعوديون المجتمع الداعم بأنه يبدأ بالاعتراف بخصوصية المبتكر وتقدير موهبته، ثم يستثمر فيه، ويمكن مبادراته، ويوفر له بيئة مرنة يبني فيها هويته الابتكارية (الصمغاني، ٢٠٢٦). والغاية أن يشعر الطالب بأن الابتكار جزء أصيل من رحلته الجامعية: أنه مدعو إليه، ومرحب به فيه، ومقدّر عليه.

وصور الاعتراف كثيرة، ولا يلزم أن تكون مكلفة: سجل تصدره الجامعة يوثق مشاركة الطالب في المشروعات والتحديات إلى جانب سجله الأكاديمي، وشهادات مصغرة تعترف بكفاءات محددة اكتسبها في برنامج قصير (OECD, 2021)، وتخصص فرعي يتكامل مع تخصصه الأساسي، ويوم سنوي يعرض فيه الطلاب ما أنجزوه مع مشرفيهم. وتختار كل جامعة منها، أو من غيرها، ما يتسق مع أنظمتها.

ولا يقل الاعتراف بجهد الأساتذة أهمية عن الاعتراف بجهد الطلاب. فالأستاذ الذي يحول مقرره إلى مساحة للابتكار، ويشرف على مشروعات حقيقية، يبذل جهدًا يفوق ما يتطلبه التدريس التقليدي. فإذا لم يحتسب نظام التقويم والترقية هذا الجهد، بقي التوجه معتمدًا على حماس أفراد قليلين، وانتهى بانتقالهم أو تبعهم.

ومن صور التحفيز الممكنة هنا أن يدخل الأستاذ مشروعات الطلاب شريكًا فيها إلى جانب دوره مقيّمًا: يشارك في الإشراف على فريق، ويحمل معه مشكلة من مجال بحثه، ويشارك معه في ما ينتج عنه من نشر علمي أو براءة اختراع أو نموذج أولي. فالطالب يجد مرشدًا قريبًا من عمله، والأستاذ يجد أسئلة بحثية حية، وزملاء صغارًا يتعلم منهم كما يعلمهم. ويكتمل ذلك بتفاصيل لا تكلف كثيرًا: أن يُذكر اسم المشرف مع فريقه حين تُعرض المشروعات، وأن يُحتسب إشرافه في ملف أدائه، وأن يُعطى وقتًا محميًا لهذا العمل.

٦-٢٠ الاستمرارية: من الحماس إلى المؤسسة

تبدأ مبادرات كثيرة في الجامعات بحماس: مسابقة ناجحة، أو برنامج يلقي إقبالاً، أو أستاذ يحول مقرره إلى مساحة للابتكار. ثم تتراجع بعد سنة أو سنتين: ينتقل المسؤول، أو ينتهي التمويل الأولي، أو تتغير الأولويات. والاستمرار لا يأتي تلقائياً بعد النجاح الأول. فقد راجع ويلتسي ستيرمان وزملاؤه مئة وخمسة وعشرين دراسة عن استدامة البرامج والابتكارات بعد تطبيقها، فوجدوا أن قليلاً من الدراسات التي قاست ذلك سجلت استمرار البرامج كاملة، وأن الاستدامة تتأثر بخصائص الابتكار نفسه، وبسياق المؤسسة، وبالقدرة المتاحة لها من تمويل وكوادر ورعاية، وبالعمليات والتفاعلات بين الأطراف (Wiltsey Stirman et al., 2012).

ويعني ذلك أن الاستمرارية تُصمَّم منذ البداية. فالمبادرة التي تقوم على شخص واحد تنتهي بانتقاله، والتي تقوم على تمويل استثنائي تنتهي بانقطاعه. أما التي تدخل في الأنظمة الاعتيادية، فتُدرج في الخطط الدراسية، ويُحتسب جهد العاملين فيها في التقويم، ويُخصص لها بند في الميزانية الدورية، وتُقاس ضمن مؤشرات الجامعة، فتبقى بعد أن يغادر من أسسها. وهذا معنى المؤسسة: أن تصبح المبادرة جزءاً من الطريقة المعتادة للعمل، فتستمر بعد أن يفتر حماس من بدأها.

ولا تعني المؤسسة إبقاء كل مبادرة إلى الأبد. فبعض المبادرات يحسن إيقافها حين لا تحقق ما قُصد منها، وهذا جزء من إدارة المحفظة. والسؤال الذي يميز الاستمرارية الصحية: هل تستمر المبادرة لأنها تنتج قيمة، أم لأن أحداً لم يقرر إيقافها؟

٧-٢٠ الأستاذ الباحث والموظف

عرضنا في الأقسام السابقة الأستاذ معلماً، والموظف في بيئته الإدارية، ونخص هذا القسم بالأستاذ باحثاً. والموظف مبتكراً في خدمات الجامعة. غير أن للجامعة ثلاث رسائل، هي التعليم والبحث وخدمة المجتمع، وكل منها منبع للابتكار. وقد وصف إنزكوفيتز ولايدسدورف الجامعة في اقتصاد المعرفة بأنها أحد ثلاثة أطراف، مع الحكومة والصناعة، تتداخل أدوارها في إنتاج الابتكار (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). والمنظومة التي تقتصر على الطلاب تُغفل طرفين آخرين داخل الجامعة نفسها: الأستاذ بوصفه باحثاً، والموظف الذي يدير خدماتها.

الأستاذ الباحث: من البحث إلى الأثر

تميل جامعات كثيرة إلى قياس إسهامها في الابتكار ببراءات الاختراع والشركات الناشئة المنبثقة من أبحاثها. وتكشف مراجعة واسعة لأدبيات العلاقة بين الجامعة والصناعة أن هذه الصورة ضيقة. فما يسميه الباحثون الانخراط الأكاديمي، كالبحث المشترك مع الجهات، والبحث التعاقدية، والاستشارات، والعلاقات

غير الرسمية، أوسع انتشارًا بين الأساتذة من التسويق التجاري، وأقرب إلى عملهم البحثي المعتاد. ويمارسه الأساتذة في الغالب ليحصلوا على موارد وأسئلة تخدم أجندتهم البحثية (Perkmann et al., 2013).

ويعني ذلك أن الجامعة التي لا ترى من الابتكار البحثي إلا البراءات تغفل أكثر ما يقدمه أساتذتها فعليًا. وقد يكون أقصر طريق إلى أثر البحث مشكلة حقيقية تحملها جهة في المنطقة إلى فريق بحثي مستعد لها. ومن صور دعم ذلك: احتساب البحث المشترك والاستشارات في التقويم والترقية، وتيسير إجراءات التعاقد مع الجهات، وربط أولويات البحث في الجامعة بمشكلات منطقتها.

الموظف: جامعة تبتكر في عملها

والجامعة كذلك مؤسسة تقدم خدمات: قبول وتسجيل، وإسكان، ومكتبات، وخدمات إلكترونية، وإجراءات مالية وإدارية. وما عرضه هذا الكتاب عن إدارة الابتكار في المؤسسات ينطبق عليها كما ينطبق على أي مؤسسة خدمية: التقاط المشكلات من المستفيدين، وإدارة الأفكار، والتجربة الميدانية، والقياس. فالموظف الذي يعيش هذه الإجراءات يوميًا أعرف الناس بمواطن الهدر فيها، والطالب الذي يمر بها أعرف الناس بما يعانيه منها.

ومن المفارقة أن تدعو جامعة طلابها إلى الابتكار، وهي تعالج طلباتهم بإجراءات لم تراجع منذ سنوات. فالجامعة التي تمارس الابتكار في عملها اليومي تعلّم بالقدوة ما تعلّمه المقررات بالشرح. وما قيل عن تحفيز الأساتذة يصدق على الموظفين: فأكثر ما يحفزهم قليل الكلفة، كنسبة الفكرة إلى صاحبها، وإشراكه في تنفيذها، وإظهار أثرها في خدمة الطالب.

٨-٢٠ حوكمة تنقل الحركة بين الجهات

ولتحويل هذا المنهج إلى ممارسة، تحتاج الجامعة إلى جهة تتولى التكامل. ومن صيغها الممكنة وحدة استراتيجية للابتكار ترتبط برئيس الجامعة مباشرة، مهمتها أن تبني استراتيجية الابتكار من الداخل بالمنهج الذي عرضه هذا الفصل، وأن تربط الأجزاء المتباعدة، وأن تتابع التنفيذ وتعُدّله. وتترك هذه الوحدة المبادرات لأصحابها وللجهات القائمة، وتنحصر قيمتها في التوجيه والتكامل. وتختلف المبادرات التي قد تدعمها من جامعة إلى أخرى بحسب مقوماتها وحاجاتها. ونجمع هنا ما يجعل جهة التكامل فاعلة، أيًا كانت صيغتها، من أدوات عرضتها فصول الكتاب:

- **استراتيجية من الداخل:** ساحات بحث تنبع من مقومات الجامعة ومشكلات منطقتها، وتتسق مع الأولويات الوطنية، وتُصاغ بلغة يفهمها الجميع ويشاركون في بنائها.
- **محفظة مشتركة:** مدخل موحد للأفكار، وبوابات مشتركة، وانتقال المبادرة بين الجهات بحسب مرحلتها، ورد معلل في موعد معلن.

- **قياس التدفق:** مؤشرات تقيس حركة الطلاب والأفكار بين الجهات، والمقررات التي تتضمن مشروعات ابتكارية، وثقة الطلاب بقدراتهم الإبداعية، وهي أدل على حال المنظومة من عدد فعاليات كل جهة وحدها.
 - **التكلفة الكلية:** حساب ما تكلفه كل جهة وما تحققه، قبل إنشاء أي جهة جديدة.
 - **سياسة واضحة لملكية أفكار الطلاب:** تشجعهم على تطوير أفكارهم داخل المنظومة.
 - **شراكات تجلب المشكلات الحقيقية:** مع الجهات الحكومية والشركات في المنطقة.
- والسمة الأهم لهذه الحوكمة أن تكون **ديناميكية**: أن تراجع نفسها دوريًا، وتعديل ما لا يعمل، وتوسع ما ينجح، كما يقترح منهج التكيف التكراري. فالاستراتيجية التي تُكتب مرة وتُنفذ كما هي لسنوات تعيد إنتاج منطق النموذج المستعار، حتى لو كانت مكتوبة من الداخل.

مبدأ

تُقاس منظومة الابتكار الجامعي بعدد من وجدوا طريقهم، طلابًا وأساتذة وموظفين، من المشكلة إلى الفكرة إلى التجربة، وبما شعروا به في الطريق، أكثر مما تُقاس بعدد ما أنشأته الجامعة من جهات.

خارطة طريق ٩-٢٠

لا تتحول المنظومة دفعة واحدة. ويقترح الشكل ٢٠-٣ منطقتين من ثلاث مراحل، يطبق التوسع المتدرج والتوسع بالجذب. والثابت في هذا المنطق ترتيب المراحل وما تسأل عنه كل مرحلة. أما المبادرات التي تملؤها، ومدة كل مرحلة، فيحددها تشخيص كل جامعة. والمبادرات التي ذكرها هذا الفصل أمثلة تُعين على التفكير، ويُكيّف كل منها بحسب ما يكشفه التشخيص.



شكل ٣-٢٠ خارطة طريق مقترحة لبناء منظومة الابتكار الجامعي: منطق المراحل ثابت، ومحتواها تحدده كل جامعة. إعداد المؤلف.

وتعني هذه الخارطة أن أول ما تفعله الجامعة أن تفهم ما لديها وتربطه، قبل أن تنشئ أي جهة. وقد تكتشف في المرحلة الأولى أنها تملك أكثر مما تحتاج من الكيانات، وأقل مما تحتاج من الصلات بينها وبين طلابها. وهذا الاكتشاف وحده قد يوفر عليها ملايين كانت ستُنفق على كيان جديد معزول.

وبهذا تلتقي خيوط الكتاب في مؤسسة واحدة: فهو يبدأ من المشكلة قبل النموذج، ومن الإنسان، طالباً وأستاذاً وموظفاً، قبل المبنى، ويبني المنظومة صلاتٍ قبل أن يبنّي كيانات. والجامعة التي تفعل ذلك تصبح هي نفسها مؤسسة مبتكرة، إلى جانب أنها تخرّج المبتكرين.

أداة الفصل: تشخيص منظومة الابتكار الجامعي

استخدم هذه الأداة مع فريق يضم ممثلين للقيادة والأقسام والجهات القائمة والطلاب. قيم كل بعد على ثلاثة مستويات: غائب، أو جزئي، أو قائم. ثم اختر بعدين فقط للعمل عليهما في السنة الأولى، والأولوية لما يقع في قلبها الأكاديمي، أي الأقسام والكليات.

أداة الفصل تشخيص منظومة الابتكار الجامعي

البعد	سؤال التشخيص	التقييم	الخطوة التالية
-------	--------------	---------	----------------

البعد	سؤال التشخيص	التقييم	الخطوة التالية
الاستراتيجية من الداخل	هل تنبع ساحات الابتكار من مقومات الجامعة ومشكلات منطقتها؟		
وضوح الاستراتيجية	هل يستطيع الطلاب والأساتذة والموظفون ذكر أولويات الابتكار في الجامعة؟ هل شاركوا في بنائها؟		
التكامل بين المنظومات	هل تعرف جهات الابتكار ورعاية الموهوبين والأقسام ما يقدمه بعضها؟ هل يُحتسب في التعليم الرسمي شيء مما ينجزه الطالب خارجه؟		
رحلة الطالب	هل يعرف الطالب أين يذهب بفكرته؟ كم خطوة يحتاج ليصل إلى من يساعده؟		
البيئة اليومية	كم مقررًا يتضمن مشروعات تعالج مشكلات حقيقية؟ هل تُجيب الإدارات عن الأفكار في موعد معلن وبرد معلن؟		
دعم الأستاذ	هل يشعر الطلاب بأن أساتذتهم يشجعون أفكارهم؟ هل يُحتسب جهد الأساتذة؟		
الاعتراف والتوثيق	هل يظهر جهد الطالب الابتكاري في سجل أو شهادة؟		
الاستمرارية	هل تعتمد المبادرات القائمة على أفراد أو تمويل استثنائي؟ هل حُسبت التكلفة الكلية لكل جهة؟		
الباحثون والموظفون	هل يُحتسب انخراط الأساتذة البحثي مع الجهات؟ هل توجد قناة لأفكار الموظفين في تحسين الخدمات؟		
القياس	هل تقيس الجامعة التدفق والأثر، أم نشاط كل جهة وحدها؟		
الشراكات	هل تأتي إلى الجامعة مشكلات حقيقية من منطقتها بانتظام؟		

خلاصة الفصل

- تميل الجامعات تحت الغموض إلى محاكاة نماذج الجامعات الناجحة، فتنقل الأشكال دون القدرات التي تجعلها تعمل.
- تبدأ استراتيجية الابتكار الجامعي من تشخيص مقومات الجامعة وحاجاتها، وتؤدي عملها حين تكون مفهومة ومقنعة ومشاركة بين الطلاب والأساتذة والموظفين.
- تعمل جهات الابتكار ورعاية الموهوبين والتعليم الرسمي في الغالب منظومات متوازية مترابطة ارتباطًا رخوًا، والحل تصميم نقاط ربط مقصودة بينها تحفظ لكل منها مرونتها. ولا يكتمل التحول إلا حين يتبناه قلب الجامعة الأكاديمي.
- البيئة اليومية في القاعة والمهام الطلابية والإجراءات الإدارية هي التي تحدد هل يجرب الناس أم يكفون.
- يتعلم الناس ما تقدّره المؤسسة مما تحتسبه وتكافئه. وللتقدير والاعتراف مكانة خاصة لدى الموهوبين والمبتكرين، وأكثر صوره قليل الكلفة.
- تحتاج المبادرة بعد نجاحها الأول إلى استمرارية مصممة، تتحقق بإدخالها في الأنظمة الاعتيادية، مع إيقاف ما لا ينتج قيمة.
- تتسع منظومة الابتكار الجامعي لما وراء الطلاب: فللأستاذ الباحث إسهام يتجاوز البراءات إلى الانخراط مع الجهات، وللموظف دور في تحسين خدمات الجامعة نفسها.
- تحتاج المنظومة إلى جهة تتولى التكامل، وتقيس التدفق بين الجهات، وتراجع نفسها دوريًا، وتُبنى على مراحل: الفهم والربط، فالتجريب المحدود، فالتوسع والمأسسة.
- المبادرات المذكورة في الفصل أمثلة يحكم على ملاءمتها تشخيص كل جامعة.

مصطلحات الفصل

المحاكاة المؤسسية Mimetic isomorphism	ميل المؤسسات تحت الغموض إلى تقليد المؤسسات التي تراها ناجحة أو مشروعة.
المحاكاة الشكلية Isomorphic mimicry	تبنى أشكال المؤسسات الناجحة دون القدرات التي تجعلها تعمل.

التكيف التكراري الموجه بالمشكلة Problem-driven iterative adaptation	منهج يبني الحلول محليًا انطلاقًا من المشكلات، بالتجريب والتعلم والتكيف المستمر.
القلب الأكاديمي Academic heartland	الأقسام والكليات حيث يجري التعليم والبحث، في مقابل الوحدات الطرفية.
الارتباط الرخو Loose coupling	حال الوحدات التي يستجيب بعضها لبعض مع احتفاظ كل منها باستقلالها، فلا ينتقل ما يحدث في إحداها إلى غيرها إلا قليلًا.
المأسسة Institutionalization	إدخال المبادرة في الأنظمة الاعتيادية للمؤسسة حتى تستمر دون الاعتماد على حماس أفراد.
رحلة الطالب المبتكر Student innovator journey	مسار ممتد يربط جهات الجامعة حول ما يحتاجه الطالب في كل مرحلة.
الانخراط الأكاديمي Academic engagement	تعاون الأساتذة مع الجهات الخارجية بالبحث المشترك أو التعاقدى أو الاستشارات، في مقابل التسويق التجاري للبحث.
الشهادة المصغرة Micro-credential	اعتراف رسمي بكفاءات محددة اكتسبت في برنامج تعليمي قصير.

أسئلة للمراجعة والمناقشة

- ١ ما الفرق بين التعلم من تجارب الجامعات الأخرى والمحاكاة الشكلية لها؟ **فهم**
- ٢ أسأل عشرة من الطلاب والأساتذة والموظفين في جامعتك عن أولويات الابتكار فيها، وقارن إجاباتهم بما تنص عليه الاستراتيجية. ماذا تكشف الفجوة؟ **تحليل**
- ١ طبق عناصر كلارك الخمسة على جامعتك أو مؤسستك التعليمية، وحدد أضعفها. **تحليل**
- ٢ ارسم رحلة الطالب المبتكر في جامعتك كما هي اليوم، وحدد المحطة التي ينقطع فيها أغلب الطلاب. **تطبيق**

- ٣ اختر مقررًا تدّرسه أو درسته، وقوّمه في ضوء ملامح بيئات التعلم الإبداعية، واقترح تعديلاً واحدًا في مهامه. **تطبيق**
- ٤ اختر مبادرة ابتكارية في جامعتك بدأت بحماس ثم تراجعت، وحلل أسباب تراجعها في ضوء عوامل الاستدامة، واقترح ما كان يمكن أن يدخلها في الأنظمة الاعتيادية. **تحليل**
- ٥ اختر إجراءً إداريًا في جامعتك يمر به الطلاب كثيرًا، وطبق عليه خطوات إدارة الابتكار: من المشكلة، إلى الفكرة، إلى التجربة الميدانية. **تطبيق**
- ٦ «الحل لضعف منظومة الابتكار في الجامعة هو إنشاء مركز جديد على غرار الجامعات العالمية الرائدة». قوّم هذه العبارة في ضوء الفصل كله. **تقويم**

مراجع الفصل

- الصمعاني، 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.
- الصمعاني، عمر عبدالله. (٢٠٢٦). المجتمع الداعم للابتكار وريادة الأعمال للأفراد الموهوبين كما يراه رؤاد الأعمال المبتكرون السعوديون: دراسة نوعية ظاهراتية. *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., & 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.
- Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2013). Escaping capability traps through problem driven iterative adaptation (PDIA). *World Development*, 51, 234–244. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.05.011>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Pergamon.

- Davies, D., Jindal-Snape, D., Collier, C., Digby, R., Hay, P., & Howe, A. (2013). Creative learning environments in education—A systematic literature review. *Thinking Skills and Creativity*, 8, 80–91. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2012.07.004>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- 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)
- European Commission, & OECD. (2012). *A guiding framework for entrepreneurial universities*. OECD.
- Kuh, G. D. (2008). *High-impact educational practices: What they are, who has access to them, and why they matter*. Association of American Colleges and Universities.
- OECD. (2021). *Micro-credential innovations in higher education: Who, what and why?* (OECD Education Policy Perspectives No. 39). <https://doi.org/10.1787/f14ef041-en>
- Perkmann, M., Tartari, V., McKelvey, M., Autio, E., Broström, A., D'Este, P., Fini, R., Geuna, A., Grimaldi, R., Hughes, A., Krabel, S., Kitson, M., Llerena, P., Lissoni, F., Salter, A., & Sobrero, M. (2013). Academic engagement and commercialisation: A review of the literature on university–industry relations. *Research Policy*, 42(2), 423–442. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.09.007>
- Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. (2015). Why strategy execution unravels—and what to do about it. *Harvard Business Review*, 93(3), 58–67.
- Tönurist, 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>
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1–19. <https://doi.org/10.2307/2391875>
- Wiltsey Stirman, S., Kimberly, J., Cook, N., Calloway, A., Castro, F., & Charns, M. (2012). The sustainability of new programs and innovations: A review of the empirical literature and recommendations for future research. *Implementation Science*, 7, Article 17. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-7-17>

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.

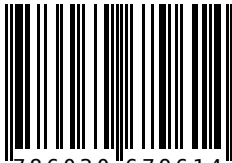
ويقوم على ثلاثة أركان: مشكلة واضحة ذات أولوية، وإنسان مدفوع تُلبّي احتياجاته، ومنظومة تربط بينهما وتحوّل الجهد إلى نتائج تتكرر. ويجمع بين الأدلة البحثية الدولية والسياق السعودي، ويقرن كل فصل بأداة قابلة للتطبيق في مؤسسة حقيقية.

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