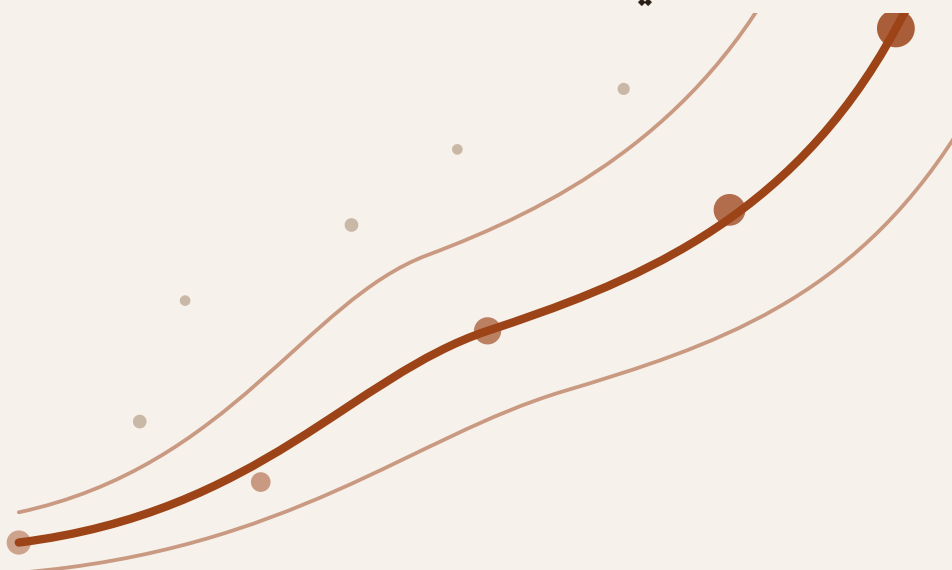


إدارة الابتكار

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

خاتمة

إدارة الابتكار نظامًا متكاملًا

افتتحنا هذا الكتاب بسؤال: كيف تنتقل المؤسسة من مبادرات متفرقة تحتفي بالابتكار إلى قدرة مستدامة على صنعه؟ ونجمع في هذه الخاتمة ما قدّمته الفصول العشرون من إجابة عنه، ثم نقف عند حدود هذه الإجابة وما تركه من أسئلة مفتوحة للبحث.

ما الذي يجمع الفصول؟

قد يبدو الكتاب، لمن يقرأ فصوله متفرقة، مجموعة من الموضوعات المتجاورة: القيادة، والاستراتيجية، والثقافة، والحوكمة، والتجريب، والقياس. غير أنها في حقيقتها أجزاء صورة واحدة، تقوم على ثلاثة أركان عرضناها في التمهيد، ويتبين الآن كيف توزعت عليها الفصول.



شكل خ-١ أركان الكتاب الثلاثة والفصول التي تناولتها.

وقد ربط بين الأركان مفهوم تكرر في صور مختلفة: الاستقلالية ضمن حدود. فالقيادة والمنظومة تحددان المشكلة والغاية والقيود، والناس يملكون طريقة الحل. وظهر هذا المفهوم في الفصل الثالث مبدأً قياديًا. وفي الرابع ساحات للبحث وأسئلة للتحدي، وفي الثامن توترات ضرورية في الثقافة، وفي العاشر حقوقًا للقرار، وفي الثاني عشر متطلبات للحل تترك شكله مفتوحًا. فهو الصيغة العملية التي يلتقي بها ركن الإنسان بركن المشكلة دون أن يطفئ أحدهما على الآخر.

عشر خلاصات

وتتكثف حصيلة الفصول في عشر خلاصات:

١ الابتكار نتيجة مطبقة تحقق قيمة. أما الفكرة التي لا تصل إلى الاستخدام فتبقى، في أحسن الأحوال، مصدرًا للتعلم.

الفصل ١

٢ تبدأ رحلة الابتكار بفهم المشكلة، والوقت الذي يقضى في هذا الفهم أقل مراحلها كلفة وأكثرها أثرًا.

الفصلان ١١ و ١٧

٣ الإنسان قلب المنظومة. وللمبتكر احتياجات في مقدمتها التقدير والفرصة. والمنظومة التي لا تلبيها تبقى خاوية مهما أنفق عليها.

الفصلان ٧ و ٨

٤ تتشكل الثقافة مما يحدث بعد الفشل الأول والاعتراض الأول. أكثر مما تتشكل من القيم المعلنة.

الفصل ٨

٥ غياب القرار أخطر من القرار الخاطئ؛ فالرد المعلن يعلم صاحب الفكرة، والصمت يعلمه أن يكف عن المحاولة.

الفصلان ٥ و ١٠

٦ قيمة التجربة فيما تتيحه من تعلم؛ فالتجربة المصممة بحيث لا تفشل، أو المنفذة في ظروف مثالية، قليلة الدلالة على الواقع.

الفصل ١٤

٧ يحتاج الحل الجيد كي يستمر إلى نموذج يحمله ومالك يتبناه، والملكية تُبنى منذ بداية الرحلة.

الفصلان ١٣ و ١٥

٨ التعميم الإداري يصنع الامتثال، والاقتناع يصنع التبني.

الفصل ١٥

٩ تصبح المؤسسات ما تقيسه: ومن ثم فالأجدي أن يُقاس ما يحدث لأفكار الناس قبل عدد ما يقدمونه.

الفصل ١٦

١٠ تُبنى المنظومة من الداخل، من مقومات المؤسسة وحاجاتها، وتحتاج إلى استراتيجية مفهومة ومشاركة، وإلى ربط بين مكوناتها يضمن استمرار مبادراتها.

الفصلان ٦ و٢٠

الإنسان أولاً وأخيراً

إذا كان للكتاب أطروحة واحدة تجمع ما سبق، فهي أن الفارق بين منظومة تُموّل فتنج ابتكارًا متكررًا، ومنظومة تُموّل فتبقى خاوية، يكمن في الإنسان. فالتمويل والمراكز والمنصات توفر المدخلات، أما تكرار الإنتاج فيصنعه أناس وجدوا في بيئتهم من يقدر أفكارهم، ويمنحهم الفرصة، ويؤجل الحكم عليها حتى تكتمل، ويترك لهم طريقة الحل حين تتضح الغاية.

وتستند هذه الأطروحة إلى أدلة من مصادر متعددة. فقد بينت أبحاث الدافعية أن الإبداع يتأثر بما يلقاه الناس في بيئة عملهم اليومية من دعم أو تقييد (Amabile, 1996). وبينت أبحاث الأمان النفسي أن الفرق تتعلم وتجرب حين يأمن أفرادها عاقبة السؤال والخطأ (Edmondson, 1999)، وكشفت أبحاث أخرى عن تحيز خفي ضد الأفكار الجديدة حتى لدى من يعلنون تقديرها (Mueller et al., 2012). وفي السياق السعودي، وصف المبتكرون أنفسهم أثر الثقة بالنفس والأقران والمجتمع الداعم في مساراتهم (Alsamani, 2023؛ الصمعاني، ٢٠٢٦)، وارتبط دعم الأستاذ في قاعته بثقة طلابه بقدراتهم الإبداعية وبسلوكهم الابتكاري (Alsamani & Alqahtani, 2026). وتتجه هذه الأدلة إلى نتيجة واحدة: ما يحدث للإنسان في يومه عنصر حاسم لا تعوّض الخطط المعلنة غيابه.

ويزداد هذا المعنى أهمية مع انتشار أدوات الذكاء الاصطناعي، التي أصبحت تنجز كثيرًا مما كان يميز الخبير. فكل ما تتولاه هذه الأدوات يزيد أهمية الحكم البشري على ما يجب أن تفعله، ولمن، وبأي ثمن. ويبقى للإنسان دور يصعب أن تتولاه الأداة: أن يلاحظ مشكلة لم يُطلب منه ملاحظتها، وأن يهتم بها بما يكفي ليتابعها حتى تصبح قيمة. وهذه قدرة تنميتها البيئة أو تضعفها.

حدود الكتاب وآفاق البحث

ولهذا العمل حدود ينبغي التنبيه إليها. فأكثر الأدلة التي استند إليها نشأ في سياقات غربية، وفي مؤسسات خاصة في الغالب، ونقلها إلى المؤسسات الحكومية والجامعات في المنطقة يحتاج إلى حذر. والأدلة السعودية التي استند إليها ما تزال محدودة العدد، وتحتاج إلى دراسات أوسع تختبرها في مؤسسات وقطاعات مختلفة.

أما الحالات الافتتاحية في الفصول فحالات مركبة للتوضيح، وليست دراسات حالة موثقة.

ويترك ذلك أسئلة تستحق البحث: كيف تعمل جهات الابتكار في المؤسسات الحكومية السعودية فعليًا، وما الذي يميز الناجح منها؟ وما أثر التقدير والاعتراف في بقاء المبتكرين داخل مؤسساتهم واستمرار عطائهم؟ وكيف تتكامل جهات الابتكار ورعاية الموهوبين مع التعليم الرسمي في الجامعات، وبأي أثر في الطلاب؟ وكيف يغيّر الذكاء الاصطناعي عمل فرق الابتكار في القطاع العام؟ والإجابة عن هذه الأسئلة بدراسات محلية متينة هي ما يحوّل كثيرًا مما في هذا الكتاب من استنتاج إلى معرفة مختبرة.

من أين تبدأ؟

ولمن يقود مؤسسة أو وحدة، نقترح ثلاث خطوات أولى لا تحتاج إلى برنامج كبير:

- **تتبع عشر أفكار.** اختر عشر أفكار قُدمت في مؤسستك قبل ستة أشهر، واعرف مصير كل منها: هل صدر فيها قرار؟ متى؟ هل عرف صاحبها السبب؟ ستعرف من ذلك عن منظومتك أكثر مما تعرفه من أي تقرير.
- **اجلس مع من يعيش المشكلة.** اختر مشكلة تشغلك، واقضي ساعة مع من يعيشها يوميًا، دون أن تعرض حلًا. ودوّن ما يفاجئك.
- **اربط قبل أن تنشئ.** قبل أي مقترح لإنشاء مركز أو منصة أو برنامج جديد، ارسم خريطة ما لديك، واسأل: كم خطوة يحتاجها صاحب الفكرة ليصل إلى من يستطيع مساعدته؟ ثم اختصر خطوة واحدة.

وقد ضمنت أدوات الفصول لتكون خطوات من هذا النوع: قابلة للاستخدام في مؤسسة حقيقية، بموارد متاحة.

كلمة أخيرة

كتبنا هذا الكتاب ونحن نستحضر صورتين. صورة مؤسسات أنفقت كثيرًا على الابتكار، فبنت مراكز ومنصات ومسابقات، ثم وجدت أن ما تغير قليل. وصورة أشخاص يحملون أفكارًا جديدة بالتطبيق، ولا يجدون الطريق إليه: طالبة لاحظت مشكلة في تدريبها الميداني وطرقت ثلاثة أبواب، وموظف تعلّم أن أفكاره لا تُقرأ، ومبتكر اضطر إلى وظيفة بعيدة عن شغفه. والمسافة بين الصورتين هي موضوع إدارة الابتكار كما نفهمها.

ونرجو أن يكون الكتاب قد قدم لقارئه ما يعينه على تقليص هذه المسافة في مؤسسته: فهّمًا أوضح لما يجري، وأدوات لما يمكن فعله، وقناعة بأن الابتكار المتكرر نتيجة منظومة تُبنى حول الإنسان، وتعرف المشكلة التي تعمل من أجلها، وتتعلم من كل محاولة.

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، ٩(٢)، ٦١-٦٥٢*.
- 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. (1996). *Creativity in context: Update to "The social psychology of creativity."* Westview Press.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Mueller, J. S., Melwani, S., & Goncalo, J. A. (2012). The bias against creativity: Why people desire but reject creative ideas. *Psychological Science, 23*(1), 13-17.
<https://doi.org/10.1177/0956797611421018>

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.

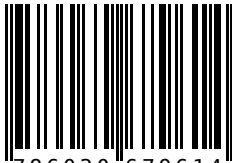
ويقوم على ثلاثة أركان: مشكلة واضحة ذات أولوية، وإنسان مدفوع تُلبّي احتياجاته، ومنظومة تربط بينهما وتحوّل الجهد إلى نتائج تتكرر. ويجمع بين الأدلة البحثية الدولية والسياق السعودي، ويقرن كل فصل بأداة قابلة للتطبيق في مؤسسة حقيقية.

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