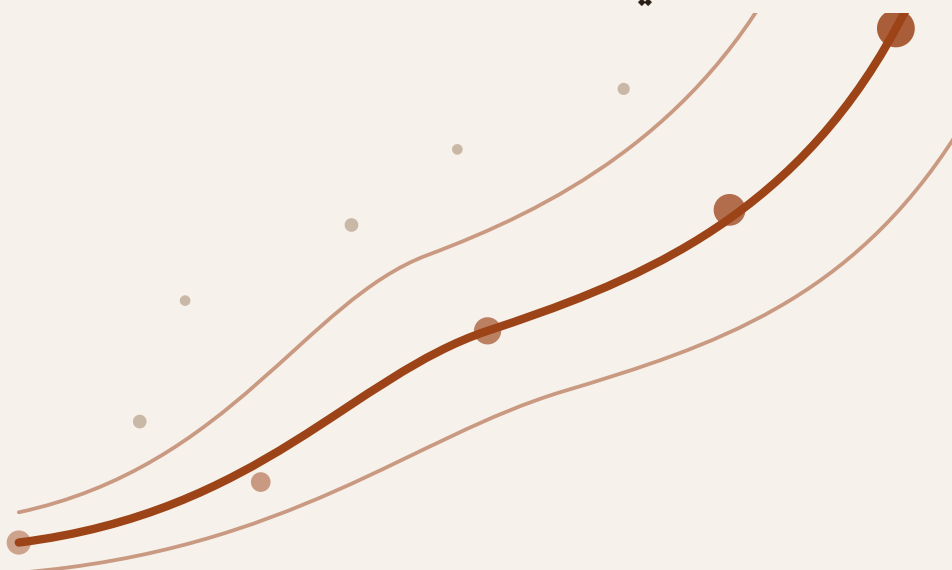


إدارة الابتكار

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

مسرد المصطلحات

المصطلحات التي عرّفها فصول الكتاب، مرتبة ألفبائيًا، مع مقابلها الإنجليزي، والفصل الذي ورد فيه تعريفها.

الابتكار Innovation	تطبيق جديد أو محسن بدرجة ذات دلالة، يتبناه مستخدمون ويحقق قيمة. الفصل ١
الابتكار البنيوي Architectural innovation	ربط مكونات معروفة بطريقة جديدة. الفصل ١
الابتكار التحسيني Incremental innovation	ابتكار يبني على عرض أو قدرة قائمة دون تغيير طبيعتها الأساسية. الفصل ١
الابتكار المزعزع Disruptive innovation	ابتكار يبدأ من الطرف الأدنى للسوق أو من سوق جديدة، ثم يتطور حتى ينافس الحلول السائدة. الفصل ١
الابتكار المسؤول Responsible innovation	رعاية المستقبل عبر إدارة جماعية للعلم والابتكار في الحاضر، تقوم على الاستباق والانعكاسية والإشراك والاستجابة. الفصل ١٩
الابتكار المفتوح Open innovation	عملية ابتكار موزعة تقوم على تدفقات معرفة تُدار عن قصد عبر حدود المؤسسة. الفصل ١٨
الابتكار الموجّه بالاستدامة Sustainability-oriented innovation	تغييرات مقصودة في قيم المؤسسة ومنتجاتها وعملياتها تحقق قيمة بيئية واجتماعية إلى جانب القيمة الاقتصادية. الفصل ١٩
الابتكار الموجّه بمهمة	حشد الجهود والموارد نحو نتيجة كبرى محددة. الفصل ٤

	Mission-oriented innovation
تغيير جديد أو محسن في أسلوب عمل المؤسسة في إحدى وظائفها. الفصل ١	ابتكار عمليات الأعمال Business process innovation
نتائج لفعل هادف لم يقصدها فاعله ولم يتوقعها. الفصل ١٩	الآثار غير المقصودة Unintended consequences
الممارسات والقدرات التي توجه تدفق الفرص والأفكار والمبادرات، وتدير التجريب والقرارات والموارد حتى تحقيق القيمة. الفصل ١	إدارة الابتكار Innovation management
حال الوحدات التي يستجيب بعضها لبعض مع احتفاظ كل منها باستقلالها، فلا ينتقل ما يحدث في إحداها إلى غيرها إلا قليلاً. الفصل ٢٠	الارتباط الرخو Loose coupling
مجموعة اختيارات مترابطة تحدد لماذا تبتكر المؤسسة، وأين، وبأي طموح، وبأي وسائل. الفصل ٤	استراتيجية الابتكار Innovation strategy
تحسين ما تعرفه المؤسسة وتعميقه لتحقيق الكفاءة. الفصل ٣	الاستغلال Exploitation
البحث عن معارف وفرص جديدة تحت عدم اليقين. الفصل ٣	الاستكشاف Exploration
معلومات أولية غامضة عن تغير قادم. الفصل ٤	الإشارات الضعيفة Weak signals
تحقق جهة مستقلة من مطابقة نظام المؤسسة لمتطلبات معيار محدد. الفصل ٥	الإشهاد Certification
صياغة المشكلة من زاوية مختلفة تكشف حلولاً جديدة. الفصل ١١	إعادة التأطير Reframing
تراجع إنتاج الأفكار في المجموعات لأن الأعضاء ينتظرون دورهم في الكلام. الفصل ١٢	إعاقة الإنتاج Production blocking

تقسيم المبادرات بحسب بُعدها عن الأعمال القائمة ودرجة عدم اليقين فيها. الفصل ٤	آفاق الابتكار Three horizons
افتراض يُسقط خطؤه المبادرة كلها. الفصل ١٤	الافتراض الحرج Critical assumption
العملية التي يُحدد بها الشخص المشكلة ويصوغها قبل حلها، وتُعد جزءًا من الإبداع. الفصل ١١	اكتشاف المشكلة Problem finding
الممارسات التي يتعلم منها الناس الثقافة الفعلية، كالقياس والمكافأة والاستجابة للأزمات. الفصل ٨	آليات غرس الثقافة Culture-embedding mechanisms
اعتقاد مشترك في الفريق بأن السؤال والاعتراض والاعتراف بالخطأ لا يجر عقابًا أو إخراجًا. الفصل ٨	الأمان النفسي Psychological safety
تعاون الأساتذة مع الجهات الخارجية بالبحث المشترك أو التعاقدى أو الاستشارات، في مقابل التسويق التجاري للبحث. الفصل ٢٠	الانخراط الأكاديمي Academic engagement
أنشطة الفريق مع الأطراف الخارجية: التواصل مع القيادة، والتنسيق مع الوحدات، وجمع المعرفة. الفصل ٩	أنشطة الحدود Boundary-spanning activities
قدرة المؤسسة على الجمع بين الاستغلال والاستكشاف في آن واحد. الفصل ٣	البراعة التنظيمية Organizational ambidexterity
ما في المؤسسة من مميّكات ومعيقات تؤثر في إبداع العاملين، ولا سيما في دافعيّتهم. الفصل ٧	بيئة العمل الإبداعية Work environment for creativity
وصف للبيئة بأبعادها الأربعة: التقلب، وعدم اليقين، والتعقيد، والغموض. الفصل ٢	البيئة المتقلبة VUCA
قدرة الشخص على تحريك من لا يتبعونه إداريًا، بالتبادل وبناء الشراكات. الفصل ٦	التأثير دون سلطة Influence without authority

تراجع أثر البرنامج حين يتوسع من التجربة إلى التطبيق الواسع. الفصل ١٥	تأثير هبوط الجهد Voltage effect
انجذاب التفكير إلى خصائص حل معروف أو أول حل طرح. الفصل ١٢	التثبيت Design fixation
تجربة يُوزع فيها المشاركون عشوائيًا بين الحل والبديل، لعزل أثر الحل. الفصل ١٤	التجربة العشوائية المقارنة Randomized controlled trial
تشغيل محدود للحل في سياق قريب من الواقع لاختبار قيمته وتبنيه قبل التوسع. الفصلان ١٥ و١٤	التجربة الميدانية Pilot
الميل إلى التقليل من التكاليف والمخاطر والمبالغة في المنافع عند التخطيط. الفصل ١٧	تحيز التفاؤل Optimism bias
رسم عدة مستقبلات معقولة لاختبار القرارات أمامها. الفصل ٤	تخطيط السيناريوهات Scenario planning
تخطيط يكتب الافتراضات صراحة، ويرتب المراحل لاختبار أهمها أولًا. الفصل ١٤	التخطيط الموجه بالاكشاف Discovery-driven planning
جهود العاملين لتوجيه انتباه الإدارة العليا إلى قضايا يرونها مهمة والتأثير في فهمها لها. الفصل ٦	تسويق القضايا Issue selling
الاستمرار في الاستثمار في قرار متعثر لتبرير القرار الأول. الفصل ١٠	التصعيد في الالتزام Escalation of commitment
الاستخدام الفعلي المتسق للابتكار من المستهدفين، بعد قرار اعتماده. الفصل ١٥	تطبيق الابتكار Innovation implementation
تعاون بين الوحدات موجه إلى نتيجة تفوق قيمتها كلفته. الفصل ٦	التعاون المنضبط Disciplined collaboration
إنتاج إجابات متعددة ومتنوعة لسؤال واحد. الفصل ١٢	التفكير التباعدي Divergent thinking

الوصول إلى الإجابة الأنسب من بين البدائل. الفصل ١٢	التفكير التقاربي Convergent thinking
اكتشاف المشكلات وحلها في المراحل الأولى، حين يكون التغيير أرخص. الفصل ١٧	التقديم المبكر لحل المشكلات Front-loading
تكلفة الحل على امتداد عمره، من الشراء إلى التشغيل إلى الإنهاء. الفصل ١٧	التكلفة الكلية للملكية Total cost of ownership
منهج يبني الحلول محليًا انطلاقًا من المشكلات، بالتجريب والتعلم والتكيف المستمر. الفصل ٢٠	التكيف التكراري الموجه بالمشكلة Problem-driven iterative adaptation
تمويل المبادرة مرحلة بمرحلة، مع ربط كل تمويل باجتياز بوابة. الفصل ١٠	التمويل المرحلي Staged funding
تقدير التكلفة والمدة بالنظر إلى ما حدث فعليًا في مشروعات مشابهة. الفصل ١٧	التنبؤ بالفئة المرجعية Reference class forecasting
اختلاف التخصصات والخبرات ذات الصلة بالمشكلة بين أعضاء الفريق. الفصل ٩	تنوع المعرفة المرتبطة بالمهمة Job-relevant diversity
الافتراضات المشتركة التي تعلمتها الجماعة وتنقلها إلى أعضائها الجدد بوصفها الطريقة الصحيحة في التفكير والعمل. الفصل ٨	الثقافة التنظيمية Organizational culture
جدة الحل بالنسبة إلى وحدة مرجعية: المؤسسة أو السوق أو العالم. الفصل ١	الجدة النسبية Degree of novelty
جهة ترتبط بالقيادة العليا وترتبط مكونات المنظومة القائمة دون أن تملك مبادراتها. الفصل ٦	جهة التكامل Orchestrating unit
التمييز بين ما يجب أن يبقى ثابتًا في الابتكار وما يمكن تكييفه مع كل سياق. الفصل ١٥	الجوهر والأطراف

	Hard core and soft periphery
تحديد من يملك اتخاذ كل نوع من قرارات الابتكار. الفصل ١٠	حقوق القرار Decision rights
طريقة يبتكرها الناس للتعامل مع مشكلة لم يحلها لهم أحد. الفصل ١١	الحل الالتفافي Workaround
نموذج يفسر الابتكار بالتفاعل بين الجامعة والصناعة والحكومة. الفصل ١٨	الحلزون الثلاثي Triple helix
دعوة محددة المدة لتقديم أفكار حول سؤال تحدّد محدد، مع آلية معلنة للاستجابة. الفصل ٩	حملة الابتكار Innovation campaign
منطق يرى الاستثمار الصغير المبكر حقًا في التوسع لاحقًا أو التوقف بخسارة محدودة. الفصل ١٠	الخيارات الحقيقية Real options
الاندفاع إلى العمل لما فيه من اهتمام وتحدّد، لا لمكافأة خارجية. الفصل ٧	الدافعية الداخلية للمهمة Intrinsic task motivation
اعتقاد الموظف بأن مؤسسته تقدّر إسهامه وتهتم بحاله. الفصل ٣	الدعم التنظيمي المدرك Perceived organizational support
قائد يربط المبادرة بالاستراتيجية ويوفر لها الشرعية والموارد ويزيل عوائقها. الفصل ٣	الراعي القيادي Executive sponsor
مسار ممتد يربط جهات الجامعة حول ما يحتاجه الطالب في كل مرحلة. الفصل ٢٠	رحلة الطالب المبتكر Student innovator journey
السلوك الريادي الذي يمارسه الأفراد داخل مؤسسة قائمة لقيادة ابتكار جديد. الفصل ١	الريادة الداخلية Intrapreneurship
صياغة لمشكلة ذات أولوية تحدد المطلوب ولا تفرض الحل. الفصل ٤	سؤال التحدي Challenge question

مجال فرص ذو أولوية يوجّه جهود الاستكشاف. الفصل ٤	ساحة البحث Search field / Innovation arena
أشخاص في الوحدات المختلفة يساعدون زملاءهم في صياغة أفكارهم، ويربطون الميدان بنظام الابتكار. الفصل ٩	سفراء الابتكار Innovation ambassador network
تسلسل يربط المدخلات والأنشطة بالمخرجات والنتائج والأثر. الفصل ١٦	سلسلة النتائج Results chain / logic model
اعتراف رسمي بكفاءات محددة اكتسبت في برنامج تعليمي قصير. الفصل ٢٠	الشهادة المصغرة Micro-credential
تعبير الموظف عن أفكاره ومقترحاته ومخاوفه بهدف تحسين العمل. الفصل ٣	صوت الموظف Employee voice
عدالة الطريقة التي يُتخذ بها القرار، وتقوم على الإشراك والشرح ووضوح التوقعات. الفصل ١٠	عدالة الإجراء Procedural justice
المهمة التي يساعد الحل الناس على إنجازها، ولماذا هو أفضل من بدائلهم. الفصل ١٣	عرض القيمة Value proposition
المراحل المتتالية التي تسلكها المبادرة من الفرصة إلى الحل المطبق. الفصل ٥	عملية الابتكار Innovation process
فريق بقائد قوي الصلاحية وأعضاء متفرغين، يناسب الابتكار الذي يحتاج إلى تكامل بين الوحدات. الفصل ٩	الفريق الثقيل Heavyweight team
نتيجة غير متوقعة لتجربة مدروسة وصغيرة في أرض مجهولة، تقدم معرفة جديدة. الفصل ٨	الفشل الذكي Intelligent failure
قدرة من يستخدم نظامًا آليًا على تفسير الأسباب التي أدت إلى قراراته. الفصل ١٩	قابلية التفسير Explainability

قانون كامبل Campbell's law	كلما زاد الاعتماد على مؤشر كمي في القرار، زادت الضغوط لتحريفه وتشويه ما يقيسه. الفصل ١٦
القدرات الديناميكية Dynamic capabilities	قدرة المؤسسة على استشعار الفرص واقتناصها وإعادة تشكيل مواردها وممارساتها في بيئة متغيرة. الفصل ٢
القدرة الاستيعابية Absorptive capacity	قدرة المؤسسة على إدراك قيمة المعرفة الخارجية واستيعابها وتطبيقها. الفصل ١٨
القدرة على الابتكار Innovation capability	قدرة المؤسسة على الابتكار بصورة متكررة، لا تعتمد على أفراد بعينهم. الفصل ٦
القلب الأكاديمي Academic heartland	الأقسام والكليات حيث يجري التعليم والبحث، في مقابل الوحدات الطرفية. الفصل ٢٠
القيادة الخادمة Servant leadership	نمط قيادي يجعل خدمة الأتباع وتلبية حاجاتهم ونموهم غاية في ذاتها. الفصل ٣
القيمة العامة Public value	ما يقدره المجتمع وأفراده من نتائج الخدمات والسياسات العامة. الفصلان ١٣ و ١٤
كفاءة الإنفاق Spending efficiency	تحقيق أكبر قيمة ممكنة بالموارد المتاحة. الفصل ١٧
الكفاءة الذاتية الإبداعية Creative self-efficacy	اعتقاد الشخص بقدرته على إنتاج أفكار جديدة ومفيدة. الفصل ٧
مؤشرات الزينة Vanity metrics	أرقام تبدو جيدة في التقارير ولا تدل على القيمة المتحققة. الفصل ١٦
مأزق كولنغريدج Collingridge dilemma	صعوبة التحكم في الابتكار: سهل التغيير حين تكون آثاره مجهولة، وصعب التغيير حين تتضح. الفصل ١٩
المأسسة Institutionalization	إدخال المبادرة في الأنظمة الاعتيادية للمؤسسة حتى تستمر دون

الاعتماد على حماس أفراد. الفصل ٢٠	
ما يجب أن يحققه أي حل ليُعد ناجحًا، بصرف النظر عن شكله. الفصل ١٢	متطلبات الحل Solution requirements
مقاومة الأفكار والمعرفة الآتية من خارج الفريق أو المؤسسة. الفصل ١٨	متلازمة «لم يُبتكر هنا» Not-invented-here syndrome
إطار يربط نجاح المبادرة العامة باتساق القيمة العامة والشرعية والدعم والقدرة التشغيلية. الفصل ١٣	المثلث الاستراتيجي Strategic triangle
تبنى أشكال المؤسسات الناجحة دون القدرات التي تجعلها تعمل. الفصل ٢٠	المحاكاة الشكلية Isomorphic mimicry
ميل المؤسسات تحت الغموض إلى تقليد المؤسسات التي تراها ناجحة أو مشروعة. الفصل ٢٠	المحاكاة المؤسسية Mimetic isomorphism
اعتماد نجاح الابتكار على شركاء وحلقات تبني لا تملكها المؤسسة. الفصل ١٨	مخاطر المنظومة Ecosystem risk
وحدة مخصصة للتجريب ومعالجة المشكلات المعقدة بأساليب جديدة. الفصل ٦	مختبر الابتكار Innovation lab
المدخلات هي الموارد والظروف الممكنة للابتكار، والمخرجات هي نتائجه المعرفية والتقنية والإبداعية. الفصل ٢	مدخلات الابتكار ومخرجاته Innovation inputs / outputs
تطور أسئلة المتبنين ومخاوفهم من الذات إلى المهمة إلى الأثر. الفصل ١٥	مراحل المخاوف Stages of concern
نظام يقسم رحلة المبادرة إلى مراحل تفصل بينها نقاط قرار بمعايير محددة مسبقًا. الفصل ١٠	المراحل والبوابات Stage-Gate
من يقود جهة التكامل، ويحقق نتائجه عبر وحدات لا يرأسها. الفصل ٦	مسؤول الابتكار Chief innovation officer

مسار المبتكر The innovator's path	نموذج يقرأ رحلة الفكرة من منظور صاحبها، من التفكير إلى الممارسة، ومآلاتها، والبيئة المحيطة بها. الفصل ٧
المستخدمون الرائدون Lead users	من يواجهون حاجة قبل غيرهم، ويتوقعون منفعة كبيرة من حلها، فيبتكرون حلولاً لأنفسهم. الفصل ١١
مسرح الابتكار Innovation theater	أنشطة تحاكي الابتكار في مظهرها دون أن تُحدث تغييرًا في المنتجات أو الخدمات أو أساليب العمل. الفصل ١
المشكلة الشائكة Wicked problem	مشكلة لا يمكن صياغتها صياغة نهائية، وتتغير مع كل محاولة لحلها. الفصل ١١
المفهوم Concept	وصف للحل واضح بما يكفي ليفهم ويُختبر، يتضمن افتراضاته الحرجة. الفصل ١٢
المقياس البديل Proxy measure	مقياس يُستخدم بدل الشيء المقصود لصعوبة قياسه مباشرة، وقد يحمل تحيزات خفية. الفصل ١٩
الملاءمة Relevance	استمرار صلة ما تقدمه المؤسسة بحاجات مستخدميها في الحاضر والمستقبل. الفصل ٢
المناخ الإبداعي Creative climate	أنماط السلوك والمشاعر الملاحظة في العمل اليومي التي تشجع الإبداع أو تعيقه. الفصلان ٨ و ١٦
مناخ التطبيق Implementation climate	ما يلمسه الناس من أن استخدام الابتكار متوقع ومدعوم ومكافأ. الفصل ١٥
المنتج الأولي الكافي Minimum viable product	أصغر نسخة من المنتج تتيح أكبر قدر من التعلم بأقل جهد. الفصل ١٤
المنطق السائد Dominant logic	طريقة التفكير التي يفرضها النموذج القائم على تقييم الفرص الجديدة. الفصل ١٣

حالة المبادرة التي لا تُقبل ولا تُرفض، فتبقى معلقة دون تعلم أو أثر. الفصل ٥	منطقة اللقرار Decision limbo
شبكة المؤسسات العامة والخاصة التي تتفاعل لإنتاج المعرفة ونشرها وإستخدامها في بلد ما. الفصل ١٨	المنظومة الوطنية للابتكار National innovation system
التقدم الذي يسعى إليه الشخص في ظرف معين، ويستعين بمنتج أو خدمة لتحقيقه. الفصل ١١	المهمة المطلوب إنجازها Jobs to be done
الإطار الرسمي الذي تدير به المؤسسة تدفق الفرص والمبادرات حتى تحقيق القيمة، بما يشمل الاستراتيجية والحوكمة والأدوار والموارد والقياس. الفصل ٥	نظام إدارة الابتكار Innovation management system
تمثيل للحل يُبنى للإجابة عن سؤال محدد عن دوره أو شكله أو تنفيذه. الفصل ١٤	النموذج الأولي Prototype
المنطق الذي تقدم به المؤسسة القيمة لمن تخدمهم، وتحصل به على ما يكفي لاستمرارها. الفصل ١٣	نموذج العمل Business model
نموذج يفسر الإبداع الفردي بالمهارة في المجال، والعمليات المرتبطة بالإبداع، والدافعية الداخلية للمهمة، في سياق بيئة العمل. الفصل ٧	النموذج المكوّن للإبداع Componential model of creativity
وصف لمستويات متتابعة من القدرة، يُستخدم لتقييم الوضع وتحديد الخطوة التالية. الفصل ١٦	نموذج النضج Maturity model
المرحلة السابقة لإطلاق المشروع رسميًا، وتشمل اكتشاف الاحتياجات واستكشاف الفرص وتوليد الأفكار. الفصل ١	الواجهة الأمامية للابتكار Front end of innovation
الظروف المحيطة بالمؤسسة وتغيرها، في الأسواق والمجتمع والتشريعات والتقنية. الفصل ٢	الواقع الخارجي External realities
الحالة الراهنة للمؤسسة من حيث القيادة والثقافة والهياكل والأدوار والمهارات. الفصل ٢	الواقع الداخلي Internal realities

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.

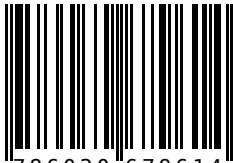
ويقوم على ثلاثة أركان: مشكلة واضحة ذات أولوية، وإنسان مدفوع تُلبّي احتياجاته، ومنظومة تربط بينهما وتحوّل الجهد إلى نتائج تتكرر. ويجمع بين الأدلة البحثية الدولية والسياق السعودي، ويقرن كل فصل بأداة قابلة للتطبيق في مؤسسة حقيقية.

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