

وحدة متابعة تنفيذ  
رؤية عُمان 2040

# الدليل الاسترشادي للابتكار المؤسسي



” توفير البيئة الداعمة والمحفزة  
للبحث العلمي والابتكار سوف  
يكون في سلم أولوياتنا  
الوطنية، وسنمُدّه بكافة أسباب  
التمكين باعتباره الأساس الذي  
من خلاله سيتمكن أبنائنا من  
الإسهام في بناء متطلبات  
المرحلة المقبلة “

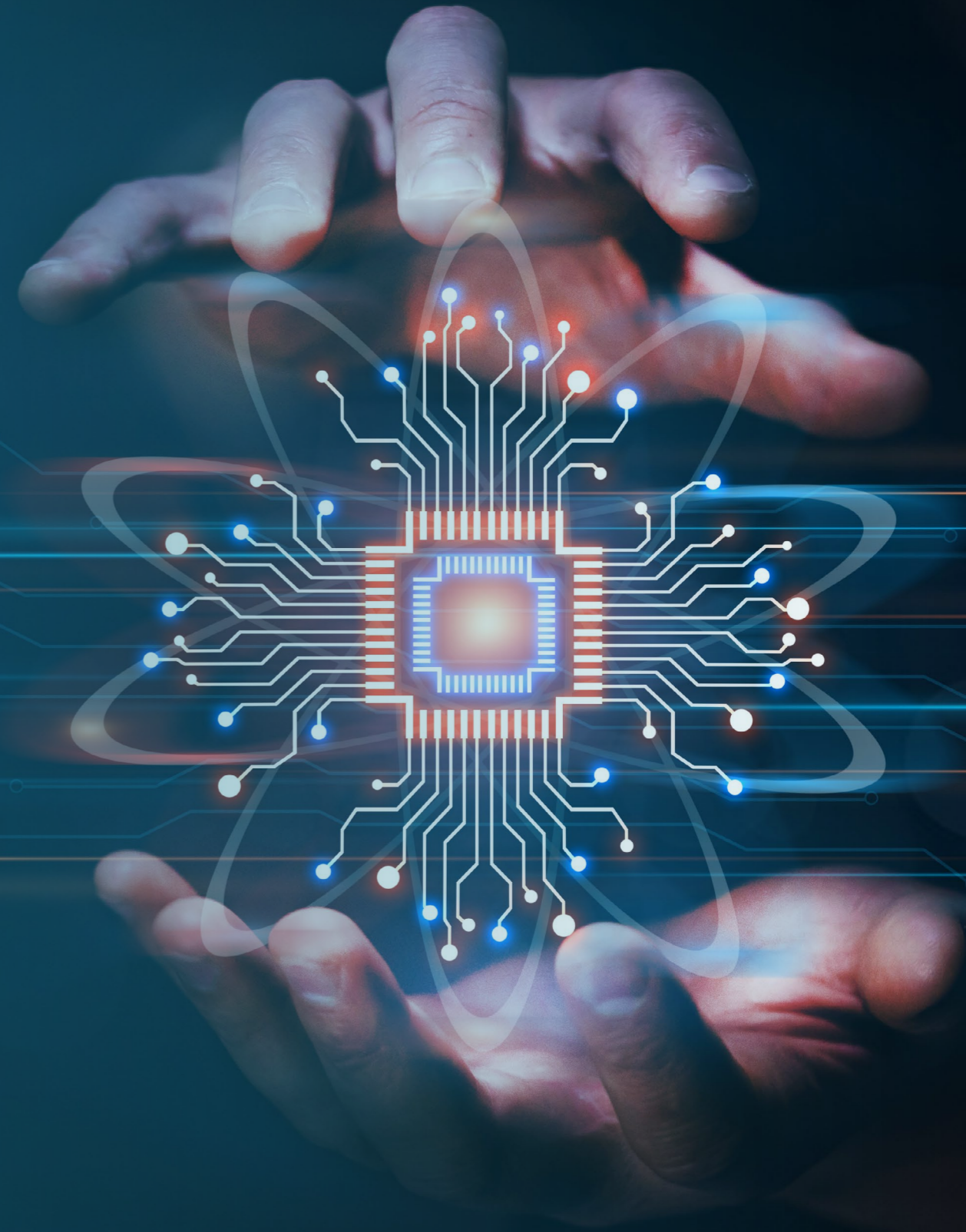
صاحب الجلالة السلطان  
**هيثم بن طارق المعظم**  
- حفظه الله ورعاه -





## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
06	مقدمة
10	آلية استخدام الدليل
18	مفاهيم الابتكار
36	نماذج وأمثلة
44	رحلة تبني الابتكار
48	خارطة منظومة الابتكار
54	إستراتيجية الابتكار
64	ثقافة الابتكار
70	فرق إدارة الابتكار المؤسسي
84	العمليات
96	القياس
108	أسباب فشل المؤسسات في الابتكار





# مقدمة

تنفيذ هذا الابتكار بما يتوافق مع الركائز الموضوعية كأسس للابتكار المؤسسي في سلطنة عُمان، وهي: التأصيل في النظام الأساسي للدولة، والتكامل مع الإستراتيجية الوطنية للابتكار، والإسهام في تحقيق رؤية عُمان 2040.

ويجسد هذا الدليل ثمرة التعاون الوثيق بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص بشكل عام، وبين وحدة متابعة تنفيذ رؤية عُمان 2040 ووزارة العمل والأكاديمية السلطانية للإدارة وبنك العز الإسلامي بشكل خاص.

يُعد هذا الجهد المشترك نموذجًا يُحتذى به في الشراكات الحكومية، حيث يهدف إلى توفير أدوات عملية تُساهم في تحسين الأداء ورفع مستوى الكفاءة. كما يُبرز هذا التعاون أهمية التكامل المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة.

يأتي الابتكار المؤسسي كأولوية قصوى للانتقال إلى مرحلة نموية جديدة، تمتاز بالحدثة والتنوع الاقتصادي القائم على المعرفة، كما هو مبين في الأهداف التي رسمتها رؤية عُمان 2040.

ويتمحور هذا التوجه حول كيفية تمكين الجهات الحكومية من تقليص الفجوة بين الوضع الراهن والأهداف المستقبلية من خلال الابتكار، والدور الذي يمكن أن يلعبه الابتكار المؤسسي في تعزيز قدراتها لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية بكفاءة وفاعلية.

إنَّ الغاية من وضع دليل الابتكار المؤسسي لا تقتصر على التعريف بأهمية الابتكار فحسب، أو التركيز عليه كوسيلة لتحقيق الكفاءة في العمليات اليومية؛ ولكنه أيضًا عامل حاسم في استشراف المستقبل وإيجاد حلول مبتكرة للتحديات المستقبلية، ورسم خارطة طريق لكيفية

## الابتكار المؤسسي في سلطنة عُمان

- يلعب الابتكار المؤسسي دوراً حيوياً في تحقيق أهداف رؤية عُمان 2040؛ إذ يعد الابتكار بمثابة ركيزة للتنمية.

## أركان الابتكار المؤسسي في سلطنة عُمان

- النظام الأساسي للدولة: الذي يشير إلى أهمية تعزيز ثقافة الابتكار.
- العمل على الإستراتيجية الوطنية للابتكار لتشمل كل القطاعات.

## دور الجهات الحكومية الخدمية

- المشاركة في المسعى الجماعي لبناء عُمان المستقبلية.
- غرس ثقافة الابتكار كجزء أصيل من أدوارها.





الفصل الأول

## آلية استخدام الدليل





# آلية استخدام الدليل

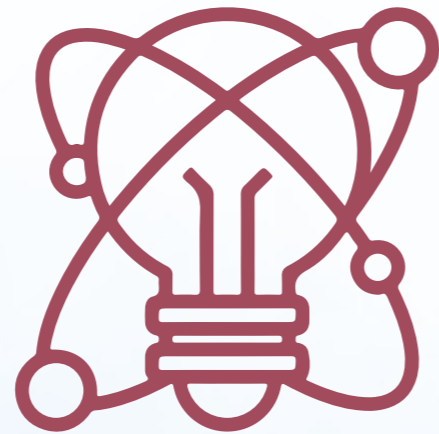


## لمن هذا الدليل؟

يتسم هذا الدليل بالمرونة والشمولية، مما يجعله مناسباً لجميع المؤسسات، بصرف النظر عن تصنيفها المرحلي في بناء وتطوير منظومة الابتكار، أي سواء كانت في مرحلة البداية، أو في مرحلة التطلع للدخول إلى عالم الابتكار، أو في صميم عملية التحول.

كما يمكن استخدام هذا الدليل مع الفريق الذي سيكون معنياً بإدارة الابتكار في المؤسسة، ويمكن البدء بتطبيق الدليل مع دوائر التخطيط والتطوير المؤسسي، أو دوائر الموارد البشرية، كخطوة أولى؛ لما لهذه التقسيمات الإدارية من تأثير مباشر في بناء منظومة الابتكار المؤسسي.

- تقديم إستراتيجيات مؤثرة وبديهية للتعامل مع التحديات التي يمكن أن تواجه المؤسسات في عملية التطبيق العملي للابتكار.
- توضيح الرابط بين مؤشرات الابتكار الداخلية، والمؤشر العالمي للابتكار، ومنظومة إجادة.



## أهداف الدليل

يعد الدليل الاسترشادي بمثابة إطار عام يساعد المؤسسات على تأسيس منظومة الابتكار، من خلال:

- توحيد المفاهيم ووجهات النظر الإستراتيجية حول الابتكار داخل المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، ودعمها لبناء وإدارة نظام الابتكار بطريقة فعّالة.
- تقديم الإرشادات اللازمة لبناء وتشكيل فرق عمل تعمل بفاعلية على تحقيق الابتكار.
- إبراز أفضل الممارسات والتوجهات في تطوير منظومة الابتكار.
- التوجيه الاستراتيجي لآليات التخطيط المتعلقة بالابتكار، والذي يمكنها من أخذ القرارات المناسبة.
- توفير أدوات وأساليب مفيدة لقياس مدى استعداد المؤسسات للابتكار، وسد الفجوات التي تعيق الابتكار داخل المؤسسات.

هل تعبت من محاولات تحفيز الابتكار في مؤسستك دون جدوى؟ هل تجد صعوبة في تنفيذ برامج فعالة تحقق التميز في عالم مليء بالتحويلات السريعة؟ إذاً، فإن «الدليل الاسترشادي للابتكار المؤسسي» هو الأداة التي تحتاجها.

يقدم الدليل خطوات استرشادية لبناء منظومة الابتكار المؤسسي، بدءاً من تقييم جاهزية مؤسستك للابتكار، وصولاً إلى وضع خطط تنموية فعّالة، وتطبيق إدارة منظومة الابتكار بكفاءة.

كما سيمكن الدليل من بناء ثقافة الابتكار داخل المؤسسة، وتهيئة بيئة إيجابية تشجع على الإبداع وتبادل الأفكار، بل وقيادة برامج الابتكار بفعالية متناغمة مع أهداف المؤسسة؛ لتحقيق النتائج المرجوة، وصولاً إلى رفع قدرة المؤسسة على التنافس وتحقيق التميز من خلال الابتكار المستمر.



## الاستعداد لقراءة الدليل

الابتكار ليس حكرًا على فئة معينة، بل هو للجميع، ويتطلب انفتاحاً واستعداداً لتجربة أساليب جديدة، والرغبة في تبني التغيير.

## تقديم الملاحظات والتغذية الراجعة

سنقوم باستلام التغذية الراجعة خلال فترة ٦ أشهر من إطلاق النسخة التجريبية من الدليل وذلك لتطويره بما يتناسب مع تجربة المؤسسات مع هذه النسخة. وبعد ذلك سنقوم بإطلاق النسخة الرسمية الأولى بناءً على ملاحظاتكم القيمة.

نُقدّر جميع الملاحظات والتغذية الراجعة حول كيفية استخدام الدليل. ويمكن تقديم التغذية من خلال البريد الإلكتروني [feedback@oman2040.om](mailto:feedback@oman2040.om)

## إخلاء المسؤولية

يُعدُّ هذا الدليل أداة استرشادية لتوجيه المؤسسة نحو بناء منظومة الابتكار وتعزيزها، ويعتمد نجاح الدليل على مدى قدرة واستعداد المؤسسة لتبني وتطبيق ممارسات منظومة الابتكار.

### ما هي «إضاءات»؟

يقدم الدليل «إضاءات»، وهي رسائل سريعة وموجزة مصممة لتعزيز فهم الرسائل الأساسية للابتكار، وهي مرتبطة بشكل وثيق بالمحتوى المقدم في كل فصل.

### مبتدئ

تكون فيها المؤسسة في المرحلة الأولى من التطبيق، حيث ما تزال في طور التأسيسي.

### متوسط

تكون المؤسسة في مستوى أكثر تقدماً من حيث التطبيق، حيث يلاحظ استيعاب أكبر لمفاهيم الابتكار والبدء في التطبيق العملي.

### متقدم

تكون فيها المؤسسة في مرحلة متقدمة، وتبرز كفاءتها في تبني وتنفيذ مبادرات ابتكارية مؤثرة ومستدامة.

### مستدام

يُعبّر هذا المستوى عن الاستدامة والاستمرارية المتجذرة في العمليات، مع التحسين المستمر، والقدرة العالية على التكيف مع التغييرات.

يأتي هذا الدليل كأداة شاملة في عصر يتسم بالتسارع التكنولوجي والتغير المستمر، ويبرز الابتكار كعنصر رئيس لضمان الاستدامة والنمو في المؤسسات، وقد صُمم بعناية لتقديم إطار عمل متكامل يساعد المؤسسات على خلق وتعزيز ثقافة الابتكار.

## كيف أستخدم الدليل؟

تم تصميم هذا الدليل مراعيًا مستويات النضج المختلفة للمؤسسات في منظومة الابتكار، شاركًا مستويات النضج في كل قسم من أقسام المنظومة؛ ذلك أن المؤسسات تتفاوت في مراحل تنفيذ منظومة الابتكار، وقد تم تقسيم مستويات النضج وفق الآتي:



# هل أنت مستعد للابتكار؟



## الفصل الثاني

### مفاهيم الابتكار

ندوة : المخالفة الهامة

المؤتمر يعرض الترميزي

٨٨٤

٨٨٤





## أشكال الابتكار:

للابتكار أشكال مختلفة، وكل شكل منها يُعرّف بتعريف خاص، منها الابتكار الاجتماعي، والابتكار في الأعمال، والابتكار الرقمي، وغيرها والابتكار المقصود في هذا الدليل هو الابتكار المؤسسي، وفي سياق المؤسسات الحكومية يُراد به: إضافة قيمة جديدة بطريقة جديدة لتعزيز الأثر، واستخدام الموارد، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

**إذن، فالابتكار المؤسسي هو بناء منظومة تساعد المؤسسة على استثمار الفرص، وحل التحديات بطريقة جديدة، وتقديم تجربة أفضل لبيئة العمل والمستفيدين (الدولة والمواطنين)، بطريقة تساعد على تعزيز الأثر واستدامته**

## إضاءة

يظن البعض أن الابتكار يُعنى بحل تحديات قائمة، ولكنه أكثر من ذلك؛ فهو عملية مستمرة لإضافة قيم جديدة بطرق جديدة لتلبية الأهداف المنشودة، مثل تلبية الاحتياجات الملوموسة أو غير الملوموسة، وغيرها من الأهداف التي قد لا تصلح لمعالجة تحديات معينة.

## هل الابتكار هدف؟

بسبب التحديات المعقدة في المؤسسات والعالم، نحتاج إلى طرق وأدوات وبرامج تساعد على حل هذه التحديات وإيجاد حلول بكفاءة عالية وبأقل الموارد

إذن فالابتكار هو ليس هدفاً بحد ذاته، بل مُتطلب أساسي يعين المؤسسات والأفراد والقيادات على اقتناص الفرص والمواءمة مع المتغيرات لتقديم أفضل الخدمات والمنتجات للمستهدفين وأصحاب المصلحة، سواءً مواطنين أو مؤسسات حكومية أو خاصة

الابتكار المؤسسي هو عملية إحداث تغييرات، صغيرة أو كبيرة، جذرية أو تدريجية، على المنتجات أو العمليات أو الخدمات، والذي ينتج عنه تقديم شيء جديد للمؤسسة، هذا الشيء الجديد يجب أن يضيف قيمة للمستفيدين أو الشركاء أو الموظفين، ويساهم في توسيع القاعدة المعرفية للمؤسسة

المصدر بتصريف:

Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-28.

## ما هو الابتكار؟

### ماذا أيضا؟

الابتكار هو أسلوب تفكير وأداة تساعد المؤسسات على التعامل مع التحديات، وتساهم في تعزيز الأثر سواءً كان بطريقة مباشرة أو غير مباشرة

ويساعد الابتكار على مواكبة التغييرات المتسارعة في العالم، ومواجهة التحديات وتحويلها لفرص مفيدة

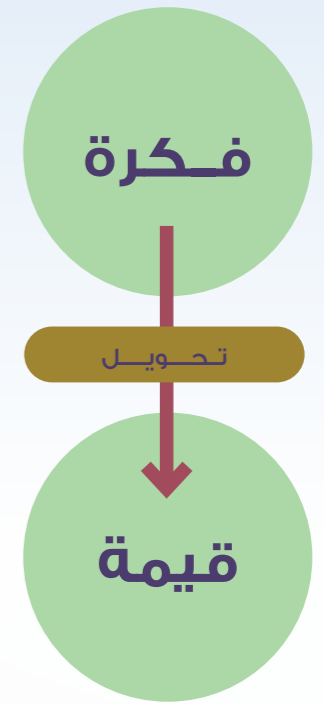
### ولماذا نسعى له؟

قبل أن نتعمق في موضوع الابتكار المؤسسي، يجب أن نتعرف أولاً على مفهوم الابتكار، وأنواعه، وأشكاله، بالنسبة للمؤسسات.

الهدف الأساسي من الابتكار هو تحقيق أهداف استراتيجية للمؤسسة أو القطاع أو الدولة، كالمواءمة والنمو والمرونة، وغيرها من الأهداف



# الابتكار في المؤسسات: تحويل الفكرة إلى قيمة



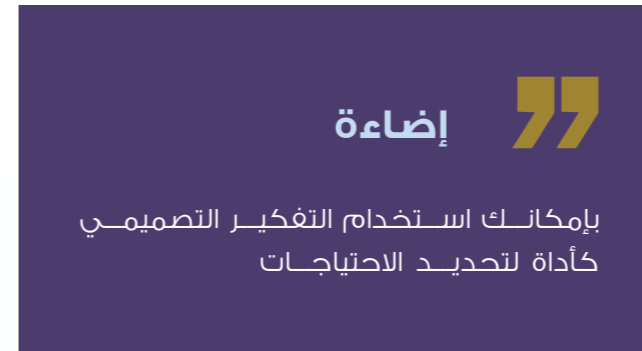
## ما المقصود بفكرة ذات قيمة؟

لتحديد معنى القيمة؛ يجب التأكد من أن  
الفكرة تحتوي على ثلاثة عناصر أساسية  
لتحقيق القيمة المطلوبة

أولاً: وجود الحاجة؛ وهو عنصر بشري،  
ويتحدد بالأسئلة الآتية

- :01** هل يرغب  
المستخدمون  
بالفكرة؟
- :02** هل هناك حاجة  
حقيقية؟
- :03** هل هذه الحاجة  
يمكن قياسها؟
- :04** هل حددت هذه  
الحاجة بوضوح؟

وبعد التأكد من الاحتياج الفعلي يكون  
قد تحقق العنصر الأول.



ثانياً: قابلية التطبيق؛ وهو عنصر  
فني، ويتحدد بالأسئلة الآتية

- :01** هل هذه الفكرة  
قابلة للتطبيق  
والتوسعة؟
- :02** هل الموارد متوفرة  
للتنفيذ؟ هل هي  
كافية؟
- :03** هل يمكننا تحديد  
آلية التطبيق بدقة؟  
ويمكن معرفة الإجابة عبر معرفة الآلية  
وطريقة التنفيذ

ثالثاً: العنصر المؤسسي، أو الأثر، ويتحدد بالأسئلة الآتية:

- :01** هل للفكرة أثر  
مرن قابل للتطوير  
ومستدام؟
- :02** هل نستطيع قياس  
الأثر؟
- :03** هل نستطيع تكرار  
وتوسعة الأثر لفتات  
أخرى أو بكميات أكبر؟
- :04** هل قللت هذه الفكرة  
من التكاليف أو زادت  
من الكفاءة والفعالية  
في الأعمال؟

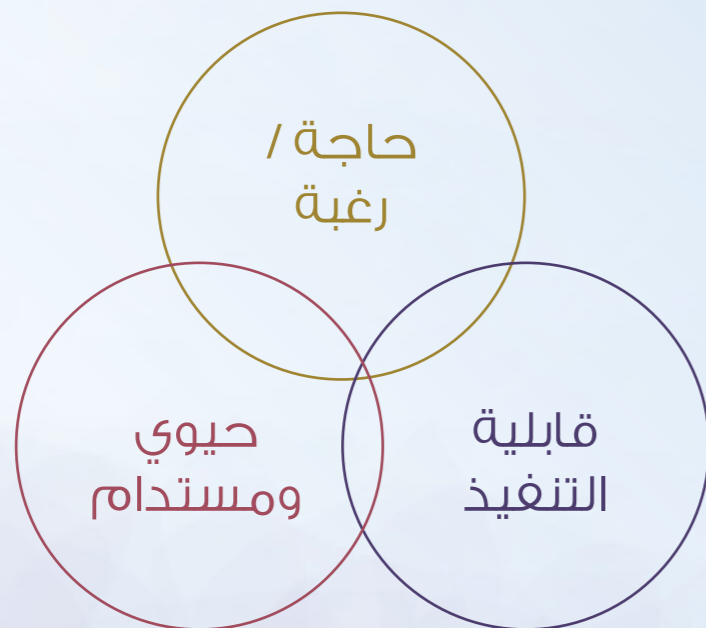
عند توافر العناصر الأساسية الثلاثة ضمن الأفكار المعتمدة أو المطروحة خلال عملية  
الابتكار، فإننا نضمن بذلك تحقيق القيمة المرجوة من هذه الأفكار

## ماذا يحدث إن لم تتحقق العناصر الثلاثة عند طرح أي فكرة؟

٢- إذا تحقق عنصراً وجود الحاجة مع  
العنصر المؤسسي فقط، مع غياب عنصر  
قابلية التنفيذ، فإن المؤسسة ما تزال في  
طور توليد الأفكار.

٣- إذا تحقق العنصر المؤسسي مع قابلية  
التنفيذ فقط، مع فقدان عنصر وجود  
الحاجة، فهي لا تتجاوز كونها فكرة قابلة  
للتنفيذ، لكن لا تحتاج لها المؤسسة

١- إذا تحقق عنصراً وجود الحاجة  
وقابلية التنفيذ فقط، مع غياب  
العنصر المؤسسي، فإنها تكون فكرة  
ملهمة فحسب





# أولاً: الابتكار في التكنولوجيا/ اختلاف المستفيدين

## مصفوفة الابتكار

**ملاحظة:** تختلف أحياناً مسميات نوع الابتكار، ولكن فهم نوع التقنية، والمستفيدين المستهدفين، يساعد في معرفة نوع الابتكار المقصود

في هذه المصفوفة أربعة أنواع من الابتكار، مبنية على عنصرين أساسيين: التكنولوجيا المستخدمة في الابتكار، واختلاف المستفيدين في المؤسسة، والتي تعتمد في جزء كبير منها على الابتكار

### التقنية



### مصفوفة الابتكار

مصفوفة الابتكار في التكنولوجيا/المستفيدين



## أنواع الابتكارات

### ما هي أنواع الابتكارات التي يمكن التركيز عليها في المؤسسات الحكومية؟

لتحديد أنواع الابتكار التي يمكن التركيز عليها، يمكن اتباع عدد من المنهجيات والنماذج المعتمدة عالمياً، مثل منهجية المعهد العالمي للابتكار ونموذج دوبلن.



02



## الابتكار المززعج Disruptive Innovation

اهتماماتهم؛ مثل: استخراج بطاقة سحب مصرفية تتمتع بميزات لشراء الألعاب الإلكترونية، الأمر الذي يؤدي إلى ازدياد العملاء الجدد من هذه الفئة - مثال آخر: قيام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار بعمل برامج تخصصية قصيرة للتدريب المهني أو الوظيفي للمؤسسات، مستهدفةً بذلك فئة جديدة من المستفيدين من برامجها

هذا الابتكار قد يكون من الابتكارات المهمة للقطاع الحكومي من حيث استهداف الفئات الأقل وصولاً إليها، وذلك باستهداف فئات جديدة بتقنيات موجودة تززعج المنتجات أو الخدمات الحالية.

- مثال: استهداف البنوك الشباب من أعمار (12) إلى (15) سنة بتقديم منتجات تخص

03



## الابتكار الاختراقي Breakthrough Innovation

في حين قد يستخدم الابتكار المززعج تقنيات موجودة، ولكن بطرق مختلفة، ولغيات مستهدفة مختلفة

باختصار هو يخترق الفئات المستهدفة الحالية بتقنيات جديدة تقدم قيمة مختلفة للعملاء، فهو ينقل الابتكار التحسيني إلى مرحلة نوعية، قد تتغير بسببها الكثير من الأمور في المؤسسة

استخدام تقنيات تحليل البيانات الضخمة في توقع واستشراف الفرص أو المخاطر في القطاع الصحي.

والفرق بين الابتكار المززعج والابتكار الاختراقي، أن الابتكار الاختراقي يستخدم تقنيات جديدة للمستهدفين الحاليين،

01



## الابتكار التدريجي/ التحسيني Incremental Innovation

وهو من أكثر الابتكارات شيوعاً؛ لسهولة تطبيقه، خصوصاً في المؤسسات الحكومية التي تقوم ابتكاراتها على تحسين تجربة العملاء باستمرار؛ وذلك بتحسين الخدمات المقدمة لهم

هذا الابتكار يستخدم التقنيات الموجودة فعلياً في الخدمات أو المنتجات المقدمة للمستفيدين الحاليين، ويزيد من القيمة المقدمة للمستهدفين

قد تكون القيمة المقدمة هي إضافة مميزات أخرى للخدمات/المنتجات المقدمة، أو إزالة ميزات موجودة، أو تبسيط الخدمة

- أحد الأمثلة المثالية: ساعات **Apple**؛ فإنه يجري تحسينها في كل جيل لتواكب التطورات، الأمر الذي أدى إلى زيادة تأثير شركة **Apple** في السوق الابتكار التدريجي هو ابتكار قصير الأجل، وذو تقدم تقني منخفض

- مثال آخر: أضافت شرطة عُمان السلطانية ميزة خدمة استخراج رخصة المركبة (الملكية) من آلات شبيهة بأجهزة الصراف الآلية، مما مكّن المستفيدين من استخراج ملكياتهم في أي وقت شاؤوا، حتى في العطل الرسمية

إضاءة



في هذا النوع من الابتكار، تُستخدم كثيراً منهجية (لين) على وجه التحديد؛ لتبسيط الإجراءات في المعاملات والخدمات الحكومية





## نموذج دوبلن لتحديد أنواع الابتكار:

### يمكن تحديد أنواع الابتكار المؤسسي بحسب موضع الابتكار في هيكل المؤسسة حسب نموذج دوبلن

قدمت شركة دوبلن **Doblin** لاستشارات الابتكار (وهي شركة تابعة لشركة الاستشارات **Deloitte**) نموذجًا يصنف مواضع الابتكار في المؤسسة إلى ثلاثة أجزاء أساسية (طريقة العمل، المنتج/الخدمة، تجربة المستخدم)

التفاعل المستخدم	الهوية	القناة	الخدمة	منظومة المنتج	أداء المنتج	العملية	الهيكل	الشبكة	النموذج الربحي
التجربة			العرض			التكوين			
الهوية			الخدمة			الهيكل		النموذج الربحي	
إعادة إظهار خدماتك ومنتجاتك			الدعم والتحسينات المحيطة بالمعروضات			موازنة موهبتك مع مخدراتك		الطريقة المتبعة لجلب الأرباح	
مثال: امتداد خدمات شركة فيرجن من تقديم مشروبات غازية إلى تقديم خدمات السفر إلى الغضاء.			مثال: طريقة التوصيل الخاصة بـ رايبور هي القيمة الأساسية للمنشأة.			مثال: بناء هول فوودز نظام تغذية راجعة متين للفرق الداخلية.		مثال: كيف قليت تنفكس مجال تأجير الفيديوهاست باستخدام نموذج العضوية.	
تفاعل المستخدم			القناة			العملية		الشبكة	
رعاية التفاعلات المميزة			كيفية وصول عروضك للزبائن والمستخدمين			إيجاد أساليب مبهرة في العمل		التواصل مع الآخرين لصنع القيمة	
مثال: تجربة Wi-Fi لصناعة تفاعل في الغرفة بدلاً من الشاشة فقط.			مثال: فغل نسبريسو مستخدميه عبر إنشاء برنامج عضوية فغال.			مثال: دمج أحذية نابي + للحساسات والتطبيقات لتحويل أسلوب حياة رياضي لمستخدميهما.		مثال: تعاون متاجر تارفت مع مصممين خارجيين معروفين لتميز ذاتها.	

# 04



## الابتكار التحويلي/ الجذري :Radical Innovation

بعض الابتكارات كالحاسب الآلي والإنترنت والذكاء الصناعي في التأثير على واقعنا الحالي بشكل كبير.

هذا النوع من الابتكارات قد لا يعني المؤسسات الحكومية بشكل مباشر؛ لما يتطلبه من موازنات مالية عالية، إلا إن كانت الحكومة -بمختلف مؤسساتها- تتوجه باقتصادها نحو هذا التوجه

هو الابتكار الذي ينقل الأعمال إلى مرحلة متقدمة، سواءً في التكنولوجيا المستخدمة، أو نوعية المستهدفين الذين يُحدث نقلة نوعية في حياتهم، ويُعدُّ هذا الابتكار من أصعب الابتكارات تطبيقًا، ولكنه الأكثر أثرًا واستدامة، وقد يأخذ وقتًا طويلًا لدراسته وتجربته يمتد إلى عشرة أعوام، وفي المقابل، عند تحققه سيعمل على تغيير مجرى سير الأعمال والسلوكيات، مثلما أسهمت

إضاءة



« ما هي معادلة الابتكار؟ معادلة الابتكار بسيطة للغاية: المعرفة تقود الابتكار، والابتكار يقود الإنتاجية، الإنتاجية تدفع النمو الاقتصادي، - ويليام رالف برودي، أخصائي أشعة أمريكي



## كيف وصلوا لنتائجهم؟

قامت دوبلين بفحص ٢٠٠٠ منتج تجاري مبتكر عبر التاريخ، ولاحظوا أن الابتكار ليس بالضرورة أن يكون اختراعًا هندسيًا جديدًا؛ مشيرين إلى إمكانية الابتكار في

### أولاً: إعدادات الشركة (التكوين)

عندما نتحدث عن إعدادات المؤسسة، فإننا نتحدث عن تكوين المؤسسة من الداخل، والذي لا يشعر به المستخدم النهائي بشكل مباشر، ويتكون من أربعة عناصر أساسية على النحو الآتي

### ١) نموذج العمل

ويعني ابتكار طريقة جديدة لرفع الأثر من خلال إدارة المؤسسة، ومثال على ذلك، ما قامت به الحكومة من إعادة هيكلة جهازها الإداري وفقاً للمرسوم السلطاني ٢٠٢٠/٧٥، حيث دُمجت العديد من المؤسسات مع بعضها وغدت تحت سقف إدارة واحدة، الأمر الذي أسهم في كثير من الأحيان في تغيير طريقة العمل، مع بقاء العمل الأساسي للمؤسسة وأهدافها وقيمتها كما هو، حتى مع ابتكار نماذج جديدة للعمل، وللمثال بشكل أكبر، نشير إلى تحول (نيويورك تايمز) من الاعتماد على الإعلانات في دخلها إلى الاعتماد على الاشتراكات، وابتكار أوبر (UBER) لخدمة التوصيل البري باستخدام الاقتصاد التشاركي؛ من خلال أصحاب سيارات الأجرة الموجودين

## ٢) الشبكات

بعد دراسة كيفية التواصل مع الآخرين دراسة متأنية، يسهم الابتكار في إيجاد طرق جديدة للتواصل والإمداد وفقاً لاحتياجات المؤسسة، وهنا نتحدث عن زيادة الأثر الاجتماعي والاقتصادي، كتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتطوير القيمة المحلية المضافة في شبكة الموردين، كالاعتماد على الموارد المستدامة التي لا تؤذي البيئة. كل هذه الأهداف تؤدي إلى الابتكار في الشبكة

واحدة من أشهر النماذج المتبعة في الابتكار في الشبكات عند الكثير من الشركات، هي الابتكار المفتوح، والذي يستفيد من شبكات العملاء والموردين في ابتكار أو تصميم منتجاتهم بشكل مستمر، مثل شركة ليجو؛ حيث استعانت الشركة بالموهوبين من أنحاء العالم -من خلال ممارساتهم في اللعب- لتصميم أشكال مختلفة من الألعاب، ومن ثم بيعها، وجرى ذلك دون توظيف أولئك الموهوبين

### إضاءة

يقول دوبلين: «إن الابتكارات في مجال الشبكات توفر وسيلة للشركات للاستفادة من عمليات الشركات الأخرى، والتكنولوجيا، والعروض، والقنوات، والعلامات التجارية، وهذه الابتكارات تعني أن الشركة يمكنها الاستفادة من نقاط قوتها الخاصة بينما تستغل قدرات وأصول الآخرين»

## ٣) الهياكل التنظيمية

هيكلية الإدارة والفريق وتوزيع المهام الوظيفية قد يؤدي إلى نتائج ابتكارية، فمثلاً قاعدة الـ ٢٠٪ من جوجل -التي تسمح للمبرمجين بقضاء ٢٠٪ من وقتهم على مشاريع من اختيارهم- أدت إلى اختراع الجيميل (GMAIL) وأخبار جوجل (Google News). إذن، الابتكار في الهيكل التنظيمي يؤدي إلى ابتكار مستدام في المؤسسة، ويصنع العديد من الفرص والقيم داخلها

والابتكار في الهيكل يتعلق في الأساس بكيفية تنظيم وتوجيه الأصول والمواهب، يقول دوبلين: «إن الابتكار في الهيكل يمكن أن يتضمن كل شيء، بدءاً من أنظمة إدارة المواهب المتميزة، إلى التكوينات العبقورية للمعدات الرأسمالية الثقيلة». وقد يصعب على المنافسين نسخ الابتكارات في الهيكل، والوصول إلى ذلك يتطلب تغييرات تنظيمية كبيرة وتشريعات جديدة بالنسبة للمؤسسات الحكومية،

ودعمًا من مسؤولي المؤسسة ولكن هذا لا يمنع من أن يكون هناك بعض التغييرات المتاحة في الهيكلية؛ مثل تشكيل فرق مشتركة لبعض المشاريع الاستراتيجية، أو إنشاء نظام حوافز للموظفين بطريقة مبتكرة لزيادة إنتاجيتهم، على سبيل المثال - لا الحصر -

### مثال:

في عام ٢٠١٣، قام الرئيس التنفيذي لشركة شركة زابوس Zappos بإعادة تنظيم الشركة بشكل جذري إلى نظام إدارة مفتوح، وهو نظام إدارة متركز غير تقليدي، يتسم بعدم وجود مسميات وظيفية، ولا مديرين ولا تسلسل هرمي؛ حيث تعمل الفرق بأعمال تجارية مستقلة صغيرة لإدارة ميزانيتها الفردية.

وفي المجمل فإن هناك مستويات مختلفة في هياكل الإدارة بين المرنة والصارمة، وتتبنى كل مؤسسة منها ما يلائم طبيعة أعمالها

## ٤) العمليات

تشكل العمليات وآليات إدارة العمل مواطن خصة للابتكار في المؤسسات، وبدأت الكثير من المؤسسات تحسين آليات عملها خصوصاً مع وجود التكنولوجيا الجديدة في التطبيقات والبرامج التي تسهل العمليات، وتجعلها أسرع وأكثر كفاءة. فالابتكار هنا هو بالعادة ابتكار تحسيني، ولكن قد يصل إلى ابتكار جذري أو اختراقي، كما حدث مع دخول الحاسب الآلي أو الإنترنت إلى عالم الأعمال

### مثال:

تويوتا مشهورة بنظام إنتاجها «المرن» الذي صُمم لتقليل الفاقد والتركيز على التحسين المستمر على مر السنين؛ بهدف تحقيق أقصى كفاءة، وفلسفة الإنتاج لدى تويوتا سمحت بتوفير سيارات أكثر تكلفة دون التضحي عن الجودة، مما أدى إلى نجاحها في الدخول إلى السوق الأمريكي في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي



## ثانيًا: الابتكار في المنتج / الخدمة ( العرض )

### (أ) أداء المنتج / الخدمة

الابتكار في أداء الخدمة يركز بشكل أساسي على كيفية تطوير ميزات ووظائف مميزة، ويعرف دويلين الابتكار في أداء الخدمة بأنه: «كل ما يتضمن خدمات جديدة وتحديثات وتوسيعات للخطوط، وتضيف قيمة كبيرة، وفي كثير من الأحيان يكون الابتكار في أداء الخدمة هو الأسهل تقليدًا من قبل المنافسين»

### مثال:

دايسون (Dyson)، وهي شركة بريطانية تصنع أجهزة منزلية مثل: مكانس الكهراء، ومنقيات الهواء، ومجففات اليدين، والمراوح، والمدافئ، ومجففات الشعر، والأضواء. وتبتكر دايسون باستمرار - عبر جميع منتجاتها - طرقًا للتخلص من الأجزاء الزائدة وتبسيط العمليات للمستخدم، فصممت مراوح بدون شفرات ومكانس كهربائية بدون أكياس؛ ونتيجة لأداء منتجاتها الابتكاري المتفوق، استطاعت دايسون تحقيق مبيعات عالية

### مثال:

أداء خدمة ابتكارية في مؤسسة حكومية: أن تكون الفواتير إلكترونية بدلًا من الورقية.

(ب) الابتكار في نظام المنتجات / الخدمات  
الابتكار في نظام المنتجات / الخدمات يركز بشكل جوهري على كيفية إنشاء منتجات وخدمات تكميلية، ويعرف دويلين الابتكار في نظام المنتجات / الخدمات باعتباره: «ابتكارات تتجذر في كيفية ربط أو تجميع المنتجات والخدمات الفردية معًا لخلق نظام قوي وقابل للتوسيع»، وقد تشمل العروض التي لا تمتلكها المؤسسة، ولا تنتجها، ولكن تضيف قيمة إضافية عند إضافتها إلى النظام

### مثال:

تشتهر أبل (Apple) بنظام منتجاتها المغلق، الذي يوفر تكاملًا غير مسبوق، واتصالًا وتجربة مستخدم سلسة بين منتجاتها المختلفة؛ بفضل شعبية كل منتج على حدة، تستطيع أبل جلب المزيد من العملاء إلى نظامها، واستفادت من ذلك إذ أصبحت اليوم واحدة من أكثر المؤسسات قيمة في العالم

### مثال:

ارتباط دفع الفواتير مع الحساب البنكي للمواطن

## ثالثًا: الابتكار في تجربة المستخدم ( التجربة )

### (أ) الابتكار في الخدمات:

ونقصد هنا بالخدمات: الخدمات الإضافية أو المميزات المصاحبة مع الخدمة أو المنتج الأساسي، والذي يساعد على تحسين تجربة العميل، وهو يركز بشكل محوري على كيفية دعم وتعزيز قيمة العروض. ويعرف دويلين الابتكار في الخدمات بأنه: «الذي يجعل المنتج أسهل تجربة واستخدامًا واستمتاعًا، ويكشف

عن ميزات ووظائف قد يتجاهلها العملاء، ويصحح المشاكل، ويسهل التنقل في رحلة العميل»

### مثال:

شركة أوبر (Uber) هي منصة تكنولوجية تقدم خدمات نقل فردي اعتمادًا على تطبيق إلكتروني، ويعد نموذج أعمالها نوعًا من الابتكار في الخدمات؛ حيث يتيح التطبيق للمستخدمين طلب خدمات النقل بسهولة وفعالية، وتتميز عن غيرها بعدد من الميزات، مثل: تقدير التكلفة المسبقة، وتتبع المسار، والدفع الإلكتروني، وتقديم تقييمات للسائقين، وجميعها أمثلة على كيفية تحسين وتسهيل تجربة العملاء في مجال النقل الفردي

### مثال:

الابتكار في الخدمات الإضافية في المؤسسات الحكومية: أن تحصل على تقرير إلكتروني متكامل حول الخدمات التي تم تقديمها خلال سنة كاملة.

### (ب) الابتكار في القنوات

الابتكار في القنوات يركز على كيفية تقديم خدمات للمستهدفين في المؤسسة

ويشير دويلين إلى: «أن الهدف هو ضمان أن يتمكن المستخدمون من استخدام ما يرغبون فيه، عندما يريدون، وكيفما يريدون، مع أقل قدر من الاحتكاك والتكلفة، وأقصى قدر من المتعة» ويمتد الابتكار في القنوات بشكل كبير، وغالبًا ما يعمل بالتزامن مع أنواع أخرى من الابتكار

### مثال:

البوابة الإلكترونية للخدمات الحكومية: تعتمد العديد من الحكومات في جميع أنحاء العالم على تطوير بوابات إلكترونية توفر الخدمات الحكومية للمواطنين بشكل سهل وفعال عبر الإنترنت، ويمكن للمواطنين الوصول إلى مجموعة واسعة من الخدمات، مثل: تقديم الطلبات، وتحميل الوثائق، والحصول على معلومات حول السياسات والبرامج الحكومية، والدفع الإلكتروني للرسوم والضرائب، وغير ذلك الكثير. وتعمل هذه البوابات الإلكترونية على تحسين تجربة المواطنين، وتسهيل الوصول إلى الخدمات الحكومية دون الحاجة إلى الذهاب شخصيًا إلى المكاتب الحكومية، مما يوفر الوقت والجهد للمواطنين، ويزيد من كفاءة العمليات الحكومية

### (ج) الابتكار في العلامة المؤسسية

الابتكار في العلامة المؤسسية يركز أساسًا على كيفية تقديم العمل، ويشير دويلين إلى أن: «الابتكارات العظيمة في العلامات التجارية تقدم وعدًا يجذب المستهدفين وينقل هوية مميزة». والابتكار في العلامة ليس بسيطًا مثل حملة إعلانية ناجحة، أو استراتيجية تسويقية واحدة، أو إنشاء علامة تجارية جديدة، بل يدور حول التعبير بطريقة مميزة عن منافسيك، وذات صلة بالمستفيدين في الوقت ذاته

### مثال:

شركة باتاغونيا (Patagonia) هي علامة تجارية تخصصت في صناعة الملابس والمعدات الخارجية، وتبرز باتاغونيا كواحدة من الشركات الرائدة في مجال الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، وتتبنى باتاغونيا مبادئ العدالة الاجتماعية وحقوق العمال



## هناك أشكال أخرى للابتكارات المؤسسية منها:

الحكومي، ويهدف إلى صنع تأثير إيجابي على المجتمع، وتحقيق التغيير الاجتماعي المستدام والشامل يمكن أن يأخذ الابتكار الاجتماعي العديد من الأشكال، بما في ذلك

### ١. الشركات الاجتماعية:

تأسس الشركات أو المؤسسات التي تهدف في أساسها إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية بجانب تحقيق العائد

### ٢. المنتجات والخدمات الاجتماعية:

تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات المجتمع، وتحسن جودة حياتهم، مثل التكنولوجيا الصديقة للبيئة، أو الحلول الصحية منخفضة التكلفة

### ٣. الابتكار في السياسات والقوانين:

تطوير وتطبيق سياسات وقوانين جديدة لتحسين الظروف الاجتماعية، وتعزيز العدالة الاجتماعية والاقتصادية

### ٤. المبادرات الاجتماعية:

إطلاق حملات ومبادرات لتوعية المجتمع بقضايا معينة، وتشجيع التحرك والمشاركة المجتمعية في حلها

### ٥. الابتكار في التمويل الاجتماعي:

تطوير طرق جديدة للتمويل تستهدف دعم المشاريع والمبادرات الاجتماعية والبيئية، مثل التمويل الجماعي، ورأس المال الاجتماعي

### الابتكار التكنولوجي والرقمي:

هذا الابتكار هو ابتكار يدخل في مرحلة لاحقة في الابتكارات الأخرى كمنهج لهم؛ لتحقيق القيم المتعلقة بها مثل: ابتكار الخدمات، وابتكار العمليات، وغيرها

ابتكار التكنولوجيا هو أي ابتكار جديد يستمد عرض القيمة الأساسي الخاص به من القدرة التكنولوجية المحسنة بشكل ملحوظ، مما ينتج عنه قيمة أكبر أو تجربة أفضل للعملاء والمستفيدين، أو كليهما، كنتيجة مباشرة لهذا التغيير في التكنولوجيا

وبشكل عام، يشمل نطاق ابتكار التكنولوجيا مجالات العلوم والهندسة والتكنولوجيا والرياضيات، وعادة ما يتضمن نتاج عمل العلماء والمهندسين والتقنيين، وقد يشمل الأجهزة المادية والبرمجيات فقط، أو في أغلب الأحيان مزيجاً من كليهما

### مثال:

ابتكار الإنترنت/ الذكاء الاصطناعي وغيرها.

### الابتكار الاجتماعي

يركز هذا النوع من الابتكار على تطوير حلول جديدة للتحديات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية التي تواجه المجتمع، وهو من أكثر الابتكارات ارتباطاً بالقطاع

### مثال:

تقدم سيفورا (Sephora) مجموعة متنوعة من الدروس من خلال متاجرها، مثل دروس الجمال التي يقدمها الخبراء للعملاء الذين يرغبون في تحسين مهاراتهم في المكياج والعناية بالبشرة، أو دروس الثقة التي تساعد العملاء الذين يواجهون تحولات حياتية رئيسية، ومن خلال هذه العروض الإضافية، يشعر العملاء بالارتباط بطريقة تجعلهم ينظرون إلى سيفورا ليس فقط كعلامة تجارية، ولكن كأسلوب حياة

هذه هي مواضع الابتكارات التي يمكن استخدامها في المؤسسة، والتركيز عليها في الاستراتيجية لتكون ذات أثر أكبر.

أما بالنسبة للمؤسسات الحكومية، فإنه يمكن طرح مثال على مشاركة العملاء أو المستفيدين في عمل برامج وورش عمل أو منصات؛ للاستماع والمشاركة والتطوير بطرق فعالة ومبتكرة، أو مثلاً مشاركة المواطنين في عمل مبادرات توعوية في مجال المؤسسة مثل: الصحة والتعليم والأمن المعلوماتي وغيرها من المجالات

وحماية البيئة في جميع جوانب عملها، وتستخدم الشركة مواد عالية الجودة ومستدامة في إنتاج منتجاتها، وتعمل على تقليل الأثر البيئي لعملياتها الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، تقوم باتاغونيا بتوفير دعم للمنظمات غير الربحية والمبادرات البيئية، وتشجع عملاءها على المشاركة في النشاطات البيئية والاجتماعية. تعتبر باتاغونيا مثالاً ملهمًا على كيفية دمج الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في العلامة التجارية، مما يساهم في بناء علاقات قوية مع العملاء، وتعزيز الولاء للعلامة التجارية

وبالنسبة للمؤسسات الحكومية، فإن العلامة المؤسسية تعكس ثقة المستهدفين في المؤسسات ومصداقيتها، وآلية تمثيل قيم المؤسسة في أداء أعمالها، وخدمة المستهدفين من خلال البرامج المجتمعية ومبادرات التواصل والاتصال والوصول إلى المستهدفين بطرق مبتكرة

### ٤) الابتكار في مشاركة العملاء/ المستفيدين

الابتكار في مشاركة المستفيدين يركز على كيفية تعزيز التفاعلات المبهرة، ويصف دويلين الابتكارات العظيمة في مشاركة العملاء بأنها: «توفر طرقًا واسعة للاستكشاف، وتساعد الأشخاص على إيجاد طرق لجعل جوانب من حياتهم أكثر تذكراً، وأكثر إشباعاً، وأكثر بهجة». ويتداخل الابتكار في مشاركة المستفيدين في كثير من الأحيان مع أنواع الابتكار الأخرى، مثل العلامة التجارية أو الخدمة



## الفصل الثالث

## نماذج وأمثلة

هنا نطرح بعض قصص النجاح في عدة جهات، والتي طبقت الابتكار المؤسسي بأشكال مختلفة للتعرف عليها والاستفادة منها



### المؤسسة

البنك المركزي العماني

### اسم المبادرة

مشروع تبسيط الإجراءات (لين)

### تفاصيل المشروع

يعكس مشروع (لين) مبادرة استراتيجية تهدف إلى تحسين إجراءات العمل داخل البنك المركزي العماني، وقد تمحورت جهود هذا المشروع حول إعادة هندسة وتطوير 14 إجراء تشغيلياً، بما في ذلك: تعزيز انضمام الموظفين، وعملية امتثال المستثمرين، وتحسين إعداد التقارير، والحوكمة والتدريب، وتأهيل خدمات الدفع الإلكتروني، والموافقة على تمويل وتراخيص، وعملية إعداد الميزانية، وتحسين استجابة المسح، وإصدار التقرير السنوي

### النتائج

تم تنفيذ 10 إجراءات بنجاح، مما أسفر عن تعزيز كفاءة العمليات الداخلية.

تحسُن ملحوظ في سرعة ودقة تنفيذ الإجراءات المستهدفة.

تعزيز الشفافية والتعاون بين الأقسام، مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي.

تحقيق تقدم في الاستجابة لتوقعات المستثمرين والمتعاملين مع البنك.

رفع مستوى التدريب والتأهيل للموارد البشرية للتعامل مع التقنيات والعمليات الجديدة.

### اسم المبادرة

منظومة إدارة الابتكار والتطوير المؤسسي

### المؤسسة

هيئة حماية المستهلك

### الهدف

توفير آلية عمل منظمة وفاعلة لإدارة الابتكار والتطوير المؤسسي، تتم من خلالها عملية إدارة المبادرات والأفكار والمقترحات ورصد التحديات بالإضافة إلى متابعة التحسين المستمر للخدمات

### أصحاب المصلحة

مديرو العموم ومديرو الدوائر والإدارات بديوان عام الهيئة والمديريات والإدارات التابعة للهيئة بالمحافظات بالإضافة إلى موظفي الهيئة

### معايير النجاح

التفاعل مع رصد التحديات، والتحسين المستمر للخدمات والعمليات بالهيئة، وإقبال الموظفين على تقديم المبادرات الابتكارية.

### بيان المشكلة

الغياب المستمر لركيزة متاحة لجميع العاملين بالهيئة لإدارة ورصد المبادرات والأفكار والتحديات المؤسسية.

### استراتيجية التنفيذ

تقسيم النظام إلى عمليتين رئيسيتين، هما: التطوير والابتكار، ولكل منهما مجموعة من العمليات والإجراءات المحددة.

### نظرة عامة على الحل

المنظومة تتألف من عمليتين: إجراء التطوير الذي يهتم برصد التحديات وبناء أهداف التطوير، وإجراء الابتكار الذي يتلقى المبادرات الابتكارية والتطويرية من الموظفين.

### مؤشرات الأداء الرئيسية

أداء الأعمال والخدمات بجودة عالية، وعدد المبادرات والشراكات المفعلة الداعمة للابتكار.

### النتائج المتوقعة

تطوير بيئة عمل محفزة للابتكار والتطوير، وتحسين مستمر للخدمات، وتعزيز شعور الانتماء لدى العاملين، وتطوير مهارات العاملين في إعداد المشاريع والمبادرات.





### المؤسسة

مجلس قطر للبحوث والتطوير والابتكار

### البلد

دولة قطر

### الهدف

يهدف برنامج «أكسيليريت» إلى دعم المشاركين ورواد الأعمال بتوفير الأدوات والمنهجيات اللازمة لتقييم ملاءمة السوق وزيادة الوعي الاستثماري.

### حول المبادرة

برنامج تسريع تطوير المشاريع التكنولوجية «أكسيليريت»: برنامج مدته ١٠ أسابيع يُقدم التدريب والتوجيه المكثف مما يتيح للمشاركين تحويل أفكارهم التكنولوجية إلى أعمال قابلة للتسويق

### النتائج

أكثر من ١٠٠ مشارك في برامج واحدة قطر للابتكار منذ عام ٢٠٠٨م.

### أمثلة المشاريع

**شركة سبل (subol.io):**  
تكنولوجيا مبنية على إيجاد حلول مبتكرة لمشاكل تواجه أصحاب المنازل.

**شركة معلمي (muallimath.com):**  
سبورة ذكية توفر حلول تعليمية فردية لتطوير المهارات في الرياضات، بدءاً من الصف الثاني حتى مستوى ما قبل الجامعة

**شركة بونوكل (bonocle.co):**  
جهاز ترفيهي يعمل بلغة برايل وسوف يضيف للمكفوفين طرق أكثر للوصول والتفاعل مع التكنولوجيا. للجهاز استخدامات عديدة وقد يستخدمه لإنجاز العمل أو تعلم شيء جديد أو الاستمتاع بالألعاب.

### المصدر



### المؤسسة

الإدعاء العام

### اسم المبادرة

نظام برهان (التحقيق عن بُعد)

### تفاصيل المشروع

نظام برهان هو مبادرة رقمية أطلقها الادعاء العام لتسهيل عملية التحقيقات الجنائية بالاستفادة من تقنيات الاتصال الحديثة، ويهدف النظام إلى تقليل الوقت والتكاليف المرتبطة بالتحقيقات التقليدية، من خلال السماح للشهود والمُدعى عليهم بالمشاركة في جلسات التحقيق عن بُعد، دون الحاجة إلى الحضور الفعلي، وحرص في تصميم النظام أن يكون آمناً لضمان خصوصية وسرية جميع المشاركين

### النتائج

استطاع نظام برهان تقليص الوقت اللازم لإنهاء التحقيقات بنسبة ٤٠٪، مما أدى إلى تسريع الإجراءات ذات الصلة، كما أسهم في خفض بعض التكاليف بنسبة ٣٠٪، نتيجة تقليل الحاجة للسفر والإقامة لكل من أعضاء الادعاء العام والشهود والمُدعى عليهم

من خلال التغذية الراجعة، وُجد تحسن واضح من قبل المستخدمين، الأمر الذي أثبت نجاح البرنامج وإسهامه في تيسير العمل بشكل أكثر يسراً وسهولة.





## التجارب الدولية التجربة الثالثة

### المؤسسة

أنظمة الابتكار الإقليمية في أوكلاند

### البلد

نيوزيلندا

### الهدف

تهدف إلى قيادة الابتكار التجاري الذي يؤدي إلى نتائج عالية القيمة للشركات في أوكلاند ونيوزيلندا ككل.

### حول المبادرة

تركز المبادرة على تطبيق الأفكار الجديدة في بيئة تجارية، بشكل يشمل ليس فقط الابتكار في القطاع الخاص، ولكن أيضًا القطاع العام.

### النتائج

تحسين التعاون بين القطاعات الصناعية، ومزودي رأس المال، والبحث/التعليم، والحكومة الإقليمية والمركزية.

تطوير وتنفيذ إستراتيجيات وتقنيات جديدة تدعم الابتكار والنمو في السوق المحلية والدولية.

### أمثلة المشاريع

#### UniServices Limited

في أوكلاند - التعاون مع الجامعات والمعاهد البحثية.

العمل المتكامل الذي يجمع بين البحوث والجامعات والشركات لضمان القدرة التنافسية في السوق العالمية للمشروعات.

#### Nextspace

تكتل الرسوم البيانية ثلاثية الأبعاد الرقمية.

### المصدر



## التجارب الدولية التجربة الثانية

### المؤسسة

مركز ذكاء

### البلد

المملكة العربية السعودية

### الهدف

تعزيز الابتكار وريادة الأعمال في المملكة من خلال توفير أدوات وفرص لتطوير الحلول التكنولوجية ودعم المبادرات الناشئة في مجال الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.

### النتائج

تشجيع الابتكار التكنولوجي ودعم الأفكار الناشئة في المملكة العربية السعودية.

إطلاق منصات وتطبيقات تساهم في حل مشكلات مجتمعية مستخدمة الذكاء الاصطناعي

رفع مستوى الأداء والكفاءة في قطاعات متعددة عبر تطبيق حلول ذكاء اصطناعي مبتكرة

### أمثلة المشاريع

#### www.lightvisionit.com

بقيادة محمد حمد الجمهور، مبادرة لتطوير حلول ذكاء اصطناعي مخصصة للشركات.

#### Monasbh.com

إدارة سمر العماري، منصة تستخدم الذكاء الاصطناعي لتنظيم وإدارة الفعاليات.

#### tenDegree.sa

إدارة عبد الرحمن الخليفي، تطبيق يستعمل التكنولوجيا لتحسين تجارب السفر.

### المصدر





خدمة: المخالفات الفورية  
المردود/حقيبة، سعري



برامج كل عقار

بسم الله  
على يد شركة الراجحي

ورشات العمل المستمرة  
-

الفصل الرابع

رحلة تبني  
الابتكار



## رحلة تبني الابتكار

قبل البدء في رحلة تبني منظومة الابتكار للمؤسسة وبنائها، لابد من قياس جاهزية المؤسسات للابتكار؛ للتأكد من قدرتها على وضع المنظومة الخاصة بها في إدارة الابتكار بالطريقة الصحيحة، والإعداد المسبق لوضعها، متمثلةً في سد الفجوات التي قد تعيق الابتكار المؤسسي، ووضع الأسس التي تساعد المنظومة على تحقيق أهدافها.

## جاهزية الابتكار

### ما هو تقييم جاهزية الابتكار للمؤسسات الحكومية؟

تقييم جاهزية الابتكار للمؤسسات الحكومية، هو عملية مصممة بدقة من عدة مؤسسات استشارية عالمية في العالم؛ وذلك لقياس قدرة الجهات الحكومية على تبني الابتكار ضمن أربع مجالات حاسمة، هي:

1. القيادة والرؤية
2. البنية التنظيمية والتعاون
3. التمكين البشري وثقافة العمل
4. آليات التطبيق والتقييم

وتعد الجاهزية أولى الخطوات في رحلة نضج منظومة الابتكار المؤسسي في المؤسسة

### لماذا يعتبر تقييم جاهزية الابتكار أساسياً بالنسبة للمؤسسات الحكومية؟

الغاية من تقييم جاهزية الابتكار هي تحديد مدى استعداد المؤسسة الحكومية وإدارتها العليا للابتكار، وتوجيهها لتحقيق مستويات عالية من الابتكار بأقصر وقت ممكن. إن ثقافة الابتكار التي تشمل القابلية للتوسع والتنبؤ والتطور لمواجهة العالم والأسواق الحالية تصبح فعالة عندما تتعامل مع المفاهيم كالغموض والإبداع. ومع تركيز غالبية المؤسسات على العمليات اليومية، يجب أن تتميز نسبة صغيرة من فرق العمل بتفكير متجدد يركز على الابتكار، ويجري إدارتها بشكل فعال خارج إطار الروتين اليومي في تنفيذ العمل؛ لهذا السبب يتطلب الأمر نظاماً متكاملًا كفيلاً بتحويل جذري لثقافة المؤسسة يجعل الابتكار أساساً قوياً للتغيير

## لماذا نحتاج إلى قياس جاهزية الابتكار؟

1. **تحسين الكفاءة الداخلية:** تساعد عملية التقييم على تحديد المجالات التي يمكن فيها تحسين عمليات المؤسسة الحكومية، مما يعزز الكفاءة العامة

2. **تعزيز الابتكار:** تضع جاهزية الابتكار الأساس لتنفيذ إستراتيجيات توجه المؤسسة نحو الابتكار وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في خدمة المواطنين

3. **تحقيق التوافق الإستراتيجي:** تضمن الجاهزية تماشي الأهداف والأنشطة التنظيمية مع الأهداف الإستراتيجية الأوسع للحكومة

4. **دعم صنع القرار:** توفر الجاهزية رؤية شاملة وتحليلاً معمقاً للبيئة الداخلية والخارجية، مما يساعد في صنع قرارات إستراتيجية ومبتكرة

5. **تحسين إدارة المخاطر:** يساعد في تحديد وتقييم المخاطر المحتملة، ووضع إستراتيجيات لإدارتها بفعالية قبل أن تتحول إلى مشكلات

6. **دعم التطوير المهني والتقدم الوظيفي للموظفين:** من خلال تحديد احتياجات التدريب والتطوير، حيث يساهم في تعزيز المهارات والكفاءات اللازمة للابتكار والأداء العالي

7. **تعزيز التعاون والتنسيق بين المؤسسات الحكومية:** يحدد فرص التعاون بين الوكالات والمؤسسات الحكومية المختلفة؛ لتحسين تقديم الخدمات.

## كيف يتم تقييم جاهزية الابتكار؟

التقييم يعتمد على «نموذج جاهزية الابتكار» **Innovation Readiness Measurement (IRM)**

باعتباره إطاراً لتصنيف قدرة المؤسسات الحكومية على الابتكار بفعالية، يشير مفهوم «الجاهزية» إلى تقييم القدرة على تطبيق الأفكار والممارسات المتطورة في مجال محدد، من خلال تحليل معمق للبيانات، ومقابلات مع المسؤولين أصحاب القرار في هذه المؤسسات، ويستند نموذج الـ **IRM** إلى أربعة أعمدة أساسية، وأربعة مستويات لتحقيق القدرة في كل عمود. هذه الأعمدة الأربعة – الموضحة أدناه – تشكل القواعد الأساسية لبناء الابتكار التعاوني الناجح، وهي

الإدارة والقيادة والطموح

التنظيم والتعاون

الأشخاص والثقافة

التنفيذ والقياس



## كيفية إجراء تقرير جاهزية الابتكار

في سياق المؤسسات الحكومية، يجب أن يكون هناك توازن بين القواعد الأساسية لبناء الابتكار الناجح لتحقيق الاستقرار والأداء العالي، وباستخدام عملية قياس الجاهزية مع الالتزام بفحص وتطوير كل جانب من جوانب الابتكار، وتوجيهه لكل مستوى من مستويات الجاهزية، يمكن القياس وفق الآتي:



بعد الانتهاء من تقرير الجاهزية، ستكون المؤسسة مستعدة لتأسيس منظومة الابتكار. بعد سد الفجوات التي ظهرت في التقرير، وقد تتقاطع بعض الفجوات مع تأسيس منظومة الابتكار التي سيأتي ذكرها في الفصل القادم

ومن الجدير بالذكر، أن تقرير جاهزية المؤسسات للابتكار يصمم وينفذ من قبل جهات استشارية متخصصة في مجال الابتكار؛ لضمان الشفافية والتخصصية في التقرير، وصولاً إلى النتائج الدقيقة التي يخلص إليها التقرير

### الأشخاص والثقافة



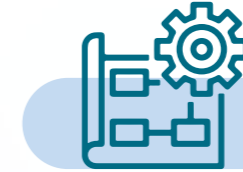
بما أن الأشخاص هم أساس كل ابتكار، فلا بد من صنع ثقافة تحتضن الإبداع، لذا ينبغي للقيادات تطبيق سياسات تؤكد على أهمية الابتكار وتشجع على تقبل المخاطرة المحسوبة؛ لتعزيز بيئة محفزة للابتكار

### القيادة والطموح



في هذا الجانب، يتم قياس جاهزية الابتكار لدى القيادات العليا والمتوسطة، ومدى استعدادهم للابتكار المؤسسي، ومعرفتهم بآليات الابتكار المؤسسي، وطموحهم للوصول إلى نتائج وأثر مستدام؛ من خلال تنفيذ لقاءات استطلاعية متخصصة لكل القيادات في المؤسسة، يتم بعدها استنتاج الثغرات الموجودة لدى القيادة في المؤسسة، ووضع مقترحات لتحسين القيادات في جانب الابتكار حسب نتائج التقرير.

### التنفيذ والقياس



لقياس النجاح الابتكاري بدقة في القطاع الحكومي، فإن هذا يتطلب تبني إطار عمل يحدد الأهداف الابتكارية بوضوح، مع بناء مؤشرات أداء معتبرة وذكية لتقييم النتائج، وتحقيق التحسين المستمر

### التنظيم والتعاون



وهنا يبرز التحدي في إيجاد بيئة تعاونية متناغمة بين أقسام المؤسسة نفسها ومع غيرها من المؤسسات الأخرى، إذ إن هذا التناغم يؤدي إلى تبادل المعلومات والأفكار، وبالتالي الوصول إلى ابتكارات جديدة في طرق العمل.

## ولتحقيق ذلك هناك (١٧) عنصراً أساسياً لتحريك المنظومة:

١. البناء:
  - ١ القيادة
  - ٢ القيم
  - ٣ الثقافة
  - ٤ الفلسفة والمعتقدات
٢. الإجراءات والعمليات:
  - ٥ الهيكله والعلاقات
  - ٦ عمليات الحوكمة
  - ٧ مصفوفة الحوكمة
  - ٨ الأدوار والمسؤوليات
٣. الممكنات:
  - ٩ الموارد والتدريب
  - ١٠ أدوات الاستكشاف والتحليلات
  - ١١ التكنولوجيا والبنية التحتية
  - ١٢ الشبكات والبيئات البيولوجية الداعمة
٤. المالية:
  - ١٣ الموازنات
  - ١٤ الاستثمارات الخارجية
٥. التعزيز:
  - ١٥ الحوافز والتشجيع
  - ١٦ العلاقات العامة
٦. التشاركية:
  - ١٧ التشاركية

فلو افترضنا وجود مشكلة يراد لها حل، ولكن لا يوجد الفريق المناسب الذي يساعد على فهم المشكلة من خلال بيانات واقعية أو معلومات ذات صلة داخل المؤسسة، فكيف يمكن معالجة التحدي بطريقة منهجية؟! وعليه، فإن بناء منظومة رصينة للابتكار أمر لا بد منه لتحقيق هذه التطلعات

وفي سبيل تحقيق الابتكار المستدام في المؤسسة، لا بد من بناء المنظومة من خلال الأسس المذكورة أعلاه وفي عالمنا المليء بالتنافسية والمشاكل المعقدة، لا بد من تأسيس منهج وعملي للابتكار داخل المؤسسات.

### المستوى الأول

#### الوعي والإلتزام

تبدأ الرحلة بالوعي والالتزام، أي الخطوات الأولى نحو تحقيق التميز في الابتكار ما هي الاستراتيجيات المبتكرة التي ينبغي للمؤسسات الحكومية تطبيقها لتأسيس ثقافة الابتكار؟

### المستوى الثالث

#### التكامل والأداء

عندما تصبح الممارسات الابتكارية جزءاً لا يتجزأ من العمل اليومي، يجب أن يكون هناك أداء متميز وقابل للقياس. ما هي آليات التطوير المستمر التي يجب أن تتبناها المؤسسات الحكومية لتحسين أدائها الابتكاري؟

### المستوى الثاني

#### التطوير والممارسة

هنا، تتسم المؤسسات بممارسات أكثر تنظيماً ودقة هل من الممكن تطوير إرشادات واضحة لتعزيز عمليات الابتكار في المؤسسات الحكومية؟

### المستوى الرابع

#### التميز والريادة

أخيراً، الوصول إلى قمة الهرم: التميز والريادة. كيف يمكن للمؤسسات الحكومية التمسك بزمام القيادة في مجال الابتكار وتجاوز الحدود التقليدية؟

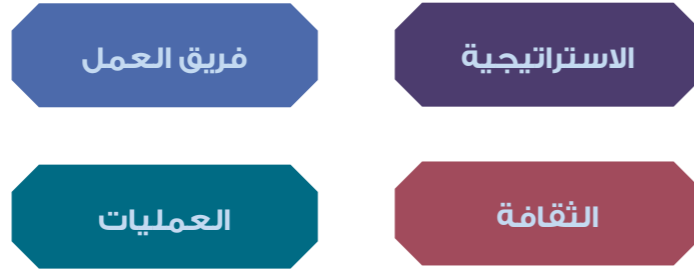
## خارطة منظومة الابتكار المؤسسي

تتشكل المنظومة من عدة أسس تحتاج المؤسسة إلى تفعيلها للبدء في تطبيق الابتكار المؤسسي، وكلما تقدمت فيها نضجت المؤسسة في تبني الابتكار، وأدى إلى نمو المؤسسة وزيادة أثرها

عندما تتبنى المؤسسات مبدأ الابتكار، يجب أن تبني منظومة تساعد على الانطلاق والنمو والانتشار، وحتى نتأكد من أن الأفكار المبتكرة تظهر وتنطلق في المؤسسة بطريقة منهجية وسريعة وفعالة، يجب أن تكون منظومة الابتكار جاهزة لذلك



تتألف منظومة الابتكار المؤسسي التي نود إنشائها في المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان من أربعة أجزاء أساسية، هي



وقد تتداخل هذه الأجزاء الأربعة مع بعضها البعض، ومع جميع الأسس التي تم ذكرها في الجدول السابق، وفي جاهزية الابتكار



## إضاءة

ماذا لو كانت كل عقبة نواجهها هي فائحة لفكرة ملهمة؟ فقط تحتاج لحل مُبتكر

الجدول الآتي يوضح نقطة البداية في كل عنصر من عناصر منظومة الابتكار ورحلة النضج

المجال	مبتدئ	متوسط	متقدم	مستدام
الفلسفات، المعتقدات، القيم	هل تعتبر الأفكار الجديدة جزءاً أساسياً من قيمكم؟	هل تركز استراتيجية مؤسستكم على الابتكار؟	هل أصبحت القيم الابتكارية جزءاً مكيناً في ثقافتكم؟	هل تجدون أنفسكم في سعي للتجديد المستمر؟
الاستراتيجية	هل تم توظيف الاستراتيجيات القائمة على الابتكار؟	هل ترتبط استراتيجية مؤسستكم بوضوح بالابتكار؟	هل انعكست استراتيجية مؤسستكم في التحول الإيجابي؟	هل تنفذون استراتيجيات التحسين بشكل مستمر؟
البرامج والمبادرات	هل قمتم بتحديد مبادرات ذات طابع مبتكر؟	هل تم إنشاء برنامج ابتكار بناءً على الأهداف؟	هل هناك منجزات واضحة هي نتاج برنامجكم الابتكاري؟	هل يتطور برنامجكم بشكل مستمر؟
الرعاية	هل يتم تشجيع الابتكار من قبل الإدارة العليا؟	هل تدعم القيادة مبادرات الابتكار بشكل فاعل؟	هل أصبحت الرعاية المؤسسية للابتكار جزءاً من ثقافتكم؟	هل يتم تشجيع الفكر المبتكر بشكل منتظم؟
المقاييس	هل يتم إقامة مبادرات الابتكار؟	هل توجد مقاييس واضحة لقياس الابتكار؟	هل أدت المقاييس المستخدمة لتحسين الأداء؟	هل تستخدمون مقاييس تقييم مستمرة؟
التدريب	هل بدأتهم بتدريب فريق العمل المسؤول عن الابتكار؟	هل تعزيز القدرات الابتكارية جزء من التطوير المهني؟	هل تقدمون تدريبات ابتكارية فعالة؟	هل توجد نظم تعلم مستمرة؟
الموارد	هل تم تخصيص موارد للابتكار؟	هل تتوفر الموارد الكافية لتنفيذ مشاريع الابتكار؟	هل تم تخصيص موارد مالية وبشرية لدعم النمو؟	هل تم تخصيص الموارد استراتيجياً للابتكار على المدى الطويل؟
المشاركة	هل تشجعون فرق العمل على الابتكار؟	هل توجد آليات لتبادل الأفكار المبتكرة؟	هل تشجع الثقافة المؤسسية الابتكار الجماعي؟	هل المشاركة في الابتكار جزء من الحياة اليومية؟





# الفصل الخامس استراتيجية الابتكار



## لماذا نحتاج إلى وضع استراتيجية ابتكار للمؤسسة؟

العالم يمر بتغيير متسارع جدًا لم يشهده التاريخ من قبل؛ وذلك بسبب العولمة والترابط والمنافسة العالمية، والتغير المتسارع في المجتمع، والتكنولوجيا، والمستفيدين، مما يجعل المؤسسات في تحدٍ لخلق قيمة تنافسية، أو تلبية احتياجات مختلفة للمستهلكين

لذا وضع استراتيجية ابتكار مؤسسي لإدارة الابتكار داخل المؤسسة يضمن الاستدامة مهما كانت التغييرات؛ للتركيز التام على أساسيات المؤسسة، مع الانفتاح على الفرص واقتناص الأفكار بشكل مستمر، مما يشجع جواً من المرونة مع تغير المستفيدين وتطلعات المجتمع.

التكيف المستمر مع المتغيرات يبدأ من البقاء على اطلاع بالحقائق الخارجية، ولا يتم ذلك بطريقة عشوائية، وإنما هو جزء من استراتيجية وثقافة الابتكار.

## ما هي استراتيجية الابتكار؟

استراتيجية الابتكار تمثل التزامًا مشتركًا برؤية متفق عليها لتعزيز الابتكار داخل المؤسسة الحكومية، وتشمل مجموعة هيكلية من الأنشطة التي تهدف إلى دعم نمو المؤسسة في المستقبل، وتتضمن هذه الأنشطة تحليل الاحتياجات والفرص في مجال الخدمات الحكومية، وتوجيه التمويل المالي والموارد نحو المبادرات الرئيسية، وتطوير وتنفيذ استراتيجيات الابتكار الحكومي، مع التركيز على تحقيق الفعالية والكفاءة وزيادة قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات المجتمع بطرق مبتكرة وفعالة، ويهدف هذا النهج إلى تعزيز الخدمات الحكومية، وتعزيز التميز والتطور المستمر في العمل الحكومي





وفي سبيل استكشاف ذلك، نسأل بعض الأسئلة، مثلًا:

- ◆ ما الذي يحدث في بلادنا وفي العالم بشكل عام؟
- ◆ كيف تتغير الثقافات والمجتمعات واللوائح العالمية والدولية والمحلية؟
- ◆ ما هو التداخل بين التوجهات الثقافية والتوجهات التكنولوجية؟

**ولا بد من الانتباه دومًا إلى أن استراتيجية الابتكار المؤسسي لأي مؤسسة، لا بد أن تكون متوائمة مع استراتيجيتها العامة**  
**يدور الابتكار الاستراتيجي حول:**

١. اكتشاف احتياجات السوق (الدولة والمستفيدين).

٢. استخدام التكنولوجيا أو آليات ومنهجيات العمل الجديدة.

٣. تقديم العروض التي تصنع تجارب جديدة للعملاء.

**إضاءة**

الاستراتيجية تساعد المؤسسة على التركيز والاستدامة.

قبل البدء في وضع الاستراتيجية، لابد من معرفة الوضع الحالي للمؤسسة في بناء استراتيجية الابتكار المؤسسي، وذلك وفق المستويات الآتية:

#### مبتدئ

لا وجود لأي استراتيجية للابتكار من قبل.

#### متوسط

وجود بعض الأهداف المتعلقة بالابتكار لتحقيقها في خطة المؤسسة، لكنها بدون استراتيجية شاملة

#### متقدم

وجود استراتيجية، مع وجود رغبة في تطويرها والارتقاء بها لمستوى متقدم. بطرح بعض الأسئلة، يمكن تحديد مدى جاهزية استراتيجية الابتكار في المؤسسة، وذلك على النحو الآتي

١. ما هو الهدف الأساسي المراد تحقيقه في المؤسسة من خلال الابتكار؟ (النمو المستدام، التطوير، المنافسة، الملاءمة والتكيف)

٢. هل يمكن تحديد الخدمات الأساسية التي تقدمها المؤسسة للعملاء ومدى أهميتها للمؤسسة؟ (يمكن الرجوع إلى أولويات وأهداف المؤسسة الاستراتيجية أو الخطط الاستراتيجية المنبثقة من الخطط الخمسية للدولة)

٣. هل لديك نظام واضح لاقتناص وجمع وإدارة الأفكار؟ (نظام إدارة الابتكار)

٤. هل يوجد توجه واضح للتركيز على نوع معين من الابتكار؟ (التحسيني/ المزعزع / الاخرافي /التحويلي)؟

٥. هل يوجد توجه نحو التركيز على قطاع معين في الابتكار؟ (الخدمات، العمليات، تفاعل المستخدم، السياسات، الهيكلة.. الخ)

٦. هل توجد خطة مالية وإدارية في طرق وآليات الابتكار؟

٧. هل تم البدء في بناء الأسس الخاصة بعملية إدارة الابتكار في المؤسسة؟ (التأسيس/ الإجراءات/ التمويل / الممكنات/ المشاركة/ التعزيز)

٨. هل يوجد فريق عمل متخصص في إدارة برامج الابتكار في المؤسسة؟ كيف تم اختيارهم؟ وإلى من ينتسبون؟

٩. هل توجد فرق لإدارة مشاريع الابتكار في المؤسسة؟ كيف يتم اختيارهم؟ وكيف يعملون على مشروع الابتكار؟

١٠. هل فرق عمل الابتكار مؤهلة وممكّنة في استخدام أدوات الابتكار؟

١١. هل تم تهيئة المؤسسة لإدارة الابتكار من حيث المكان وتوفير الأدوات والأنظمة المسرعة؟

١٢. هل يوجد توجه واضح حول آليات الابتكار المتبعة مثل: مختبرات الابتكار، وحاضنات الابتكار، ومسرعات الابتكار.. الخ؟





## كيف يتم بناء استراتيجية الابتكار المؤسسي؟

٣- حدد في الاستراتيجية **منهجيات العمل والأدوات** التي ستنتهجها في تحقيق الاستراتيجية  
في الرسم التوضيحي أدناه شرح المنهجيات حسب منهجية المعهد العالمي للابتكار،  
يمكن أيضاً تحديد المنهجيات من خلال منهجية **Board of innovation** كالآتي



لكل واحدة من هذه الطرق أهداف معينة تتحقق بناءً على مقدار الاستثمار المقدم. جدير بالذكر أن بعض المؤسسات تستخدم أكثر من منهجية، تتنوع بين الاستثمار العالي والمنخفض، وبين التركيز داخل المؤسسة أو خارجها من خلال الاستراتيجية التي سوف تبنيها، لا بد من تحديد المنهجيات التي سيتم اتباعها وتحديد سبب اختيارها، بعد ذلك يجب معرفة أسس ومبادئ تنفيذ هذه المنهجيات

٤- قم بتحديد الموارد البشرية (فرق الابتكار) والمالية الخاصة بالابتكار المؤسسي حسب توجه المؤسسة، ويشمل ذلك التدريب والبرامج الخاصة بالابتكار، والأدوات الممكنة للابتكار.

٥- حدد طرق قياس مخرجات الابتكار بطريقة واضحة، وآليات متابعة عمليات الابتكار داخل المؤسسة بعد ذلك يمكن رسم خارطة الابتكار الخاصة بالمؤسسة في المرحلة التالية، وذلك بعد تحديد أهم النقاط أعلاه (تجد **خارطة الابتكار** في قسم المنهجيات في قسم الملاحق)

### تحديد الرؤية:

- حدد رؤية مؤسستك هنا

---



---



---



---



---

مثال: نود الوصول إلى التطور المستدام للمؤسسة لمواكبة جميع التغيرات في العالم والتي تؤثر على عمل المؤسسة بشكل مستمر

يمكن للمؤسسات أن تبني استراتيجية الابتكار المؤسسي بعد معرفة مستوى الابتكار الحالي لدى المؤسسة، على النحو الآتي:

١- لا بد من البدء بالرؤية والتي تكون مستمدة من رؤية المؤسسة. لماذا نود تطبيق الابتكار المؤسسي؟ إلى أين نود الوصول بالمؤسسة من خلال الابتكار؟

٢- حدد نوع الابتكار وموضع الابتكار من خلال مصفوفة الابتكار (ارجع إلى قسم أشكال الابتكار لمعرفة نوع وموضوع الابتكار)

	الابتكار الجذري	الابتكار المزعزع
التقنية	١- حدد مواضيع الابتكار (حسب هيكلية دويلن) مثال: ابتكار العمليات	١٠٪ من الابتكار في هذا النوع
جديد	٢- حدد نسبة تركيزك في الاستراتيجية في هذا المجال مثال: ٢٥٪ من كافة المشاريع والموارد	
موجود مسبقاً	الابتكار التحسيني / التدريجي	الابتكار المزعزع
	٥٠٪ من الابتكار سيكون في الخدمات المقدمة للعملاء	١٠٪ في ابتكار نموذج العمل
	موجود مسبقاً	جديد
		السوق



يساعد هذا الجدول في تحديد موضع المؤسسة في منظومة الابتكار من حيث وجود إستراتيجية للابتكار

العناصر	مبتدئ	متوسط	متقدم	مستدام
الأهداف	هل يتم تحديد الأهداف بشكل واضح؟	هل توجد استراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف؟	هل تم تحقيق الأهداف بالفعل؟	هل تقوم المؤسسة بتحديث أهداف الابتكار بانتظام ومتى كان ذلك آخر مرة؟
الخدمات	هل تقدم الخدمات التي تلبي احتياجات العملاء؟	هل هناك فرص لتحسين أو توسيع الخدمات القائمة؟	هل تم تطوير خدمات جديدة بناءً على الابتكار؟	هل تقوم المؤسسة بتحديث خدماتها بشكل دوري لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة؟
نظام إدارة الأفكار	هل يتم تشجيع الأفكار الجديدة وتقبلها؟	هل يتم استخدام أدوات أو أنظمة لتنظيم الأفكار؟	هل يتم تطبيق الأفكار الجديدة في الأعمال الحالية؟	هل يتم تحديث الطريقة التي تتم بها إدارة الأفكار بشكل دوري ومنظم؟
توجه الابتكار	هل يتم التركيز على نوع واحد من الابتكار؟	هل يوجد توازن بين أنواع الابتكار المختلفة؟	هل تم تحقيق التقدم في أكثر من نوع من الابتكار؟	هل يتم مراجعة وتحديث توجيهات الابتكار بشكل دوري لضمان مواكبة أفضل الممارسات؟
مجالات الابتكار	هل يتم تشجيع الابتكار على جميع جوانب العمل؟	هل تم تحقيق الابتكار في بعض الجوانب؟	هل تم تحقيق الابتكار على نطاق واسع؟	هل يتم استخدام الابتكار بشكل منظم لتحسين الأداء؟
الخطة المالية والإدارية	هل تتوفر الموارد المالية لدعم الابتكار؟	هل يتم مراقبة وتقييم الاستثمار في الابتكار؟	هل يتم تحقيق عائد جيد من الاستثمار في الابتكار؟	هل توجد آلية لضمان الابتكار المستدام؟
أسس عملية إدارة الابتكار	هل توجد سياسات وأساليب لإدارة الابتكار؟	هل يتم تطبيق هذه السياسات والأساليب؟	هل تم تحقيق التحسينات باستخدام هذه السياسات والأساليب؟	هل يتم تحديث الأسس بشكل دوري وفقاً للتغيرات في البيئة؟
فريق إدارة الابتكار	هل توجد فرق مكرسة لإدارة الابتكار؟	هل الفرق مجهزة بالموارد التي تحتاجها؟	هل تمكنت الفرق من إدارة الابتكار بنجاح؟	هل فرق العمل قادرة على تحديث مهاراتها بشكل منظم لإدارة الابتكار؟
نظام إدارة الابتكار	هل تمتلك المؤسسة فهماً واضحاً للفجوة بين مشاريع الابتكار الفردية والحاجة إلى نظام إدارة ابتكار متكامل؟	هل يوجد الأساس لنظام إدارة الابتكار الخاص بها، وما هي العناصر الأولية لهذا النظام التي يجب تطويرها؟	هل توجد الأدوات الأساسية لضمان تطوير وتنفيذ نظام إدارة الابتكار بشكل شامل ومستدام؟	ما هي طرق ترسيخ مفهوم التحسين المستمر لنظام إدارة الابتكار، وكيف يمكن ضمان مواصلة النمو والابتكار في بيئة دائمة التغير؟
تمكين فرق العمل	هل يتم دعم فرق العمل لتوليد الأفكار الابتكارية؟	هل لديكم آلية شفافة وواضحة وممنهجة للاستجابة إلى الأفكار الابتكارية وتطبيقها؟	هل لديكم فريق لإدارة برامج الابتكار؟ وهل يتم تحفيزهم و تدريبهم بشكل مستمر؟	هل لديكم نظام يعمل على تحسين أداء فرق الابتكار بشكل مستمر؟
تهيئة المؤسسة للابتكار	هل لديكم بيئة تشجع الابتكار؟	هل لديكم مساحات وأدوات متقدمة لتهيئة بيئة الابتكار؟	هل لديكم شراكات استراتيجية كمصادر مستمرة لدعم الابتكار؟	هل لديكم مراكز خاصة بكم في الابتكار بمعايير عالية؟
آليات الابتكار	هل لدى المؤسسة معرفة لتطبيق الأدوات والأساليب لإدارة الابتكار؟	هل لديكم خبرات متخصصة و منهجيات عالية المعايير في إدارة وتنفيذ الابتكارات؟	هل لديكم شراكات استراتيجية لتوفير الآليات الحديثة في الابتكار بشكل مستمر؟	هل قمتم باستخدام آليات في الابتكار تتناسب مع مؤسستكم و تم تصديرها إلى الخارج؟







الفصل السادس  
ثقافة الابتكار

المديرية العامة  
للتنمية والتعليم





## إضاءات



1. الأدوات تتغير وتتطور، لكن العقلية الساعية للابتكار تبقى الثابت الأكثر قيمة.
2. الثقافة هي التربة الخصبة التي تنمو فيها بذور الابتكار وتزهر.

## ثقافة الابتكار

في رحلتنا نحو الابتكار وتحقيق الأثر المستدام، نواجه أفقًا واسعًا من التحديات والفرص، وغالبًا ما تتجه الأنظار نحو أحدث الأدوات والتقنيات باعتبارها جوهر الابتكار في المؤسسات، لكن القوة الحقيقية للابتكار تكمن في العقلية التي ننطلق بها، والثقافة التي نزرعها

### كيف يتم بناء ثقافة الابتكار المؤسسي؟

في هذا الفصل سيتم الانطلاق بمبدأ أن ثقافة الابتكار هي الأساس، وبناء على هذه الثقافة، ستسهم كل خطوة بالتقدم لخطوات وثابتة نحو المستقبل.





## رحلة بناء ثقافة الابتكار.

مكونات ثقافة الابتكار	مبتدئ	متوسط	متقدم	مستدام
إنشاء بيئة محفزة للمشاركة	هل توفر مؤسستك مساحة آمنة نفسياً حتى يتم سماع الأصوات من كافة الأفراد؟	هل يتم إشراك مختلف المستويات من الموظفين مما يخلق بيئة بحيث يشعر كل موظف بأنه ذو قيمة؟	هل هناك أنظمة لضمان أن الإشراف والتنوع يشركان في الابتكار مشاركة حقيقية؟	هل تشتهر مؤسستك بثقافتها التشاركية حيث يؤدي التنوع في الأفكار إلى ابتكارات ذات نقلة نوعية؟
الإشهار لتنشيط الجهود	هل تُعترف بالجهود التي تبذل للابتكار، بغض النظر عن النتائج؟	هل هناك نظام للاحتفاء بجهود الابتكار، مما يعزز ثقافة الاعتراف؟	هل تملك المؤسسة ممارسات مستدامة لتنشيط قواها العاملة عبر الاعتراف، وبالتالي توليد المزيد من الابتكار؟	هل ثقافة الاعتراف موجودة معكم بعمق؟ وتعمل هذه الثقافة كحافز للابتكار والمخاطرة الإبداعية؟
تشجيع التعاون غير التقليدي	هل هناك مبادرات لتعزيز التفاعلات بين الفرق والتخصصات المختلفة؟	هل توجد هياكل تتيح التعاون الدائم عبر مجموعات متنوعة، مما يشجع الابتكار؟	هل أتقنت منظمتك فن خلق مساحات للتعاون غير المحتمل، مما يؤدي إلى ابتكارات عالية التأثير؟	هل تشتهر ثقافتك بقدرتها على مزج المواهب والمنظورات المتنوعة، مما يحدد معايير الصناعة للابتكار؟
ديمقراطية توليد الأفكار	هل هناك آلية للموظفين في جميع المستويات لمشاركة أفكارهم؟	هل لديك عمليات لصقل وتنفيذ الأفكار من الموظفين لديك؟	هل أنشأت منظمتك نظاماً قوياً يشجع، ويقدم، ويحسب الأفكار من أي موظف؟	هل تتميز ثقافتك بتدفق مستمر من الأفكار من جميع العاملين، التي تُسهم مباشرة في الابتكارات الإستراتيجية وتحديد اتجاهات العمل؟
الأهداف الملهمة	هل يوجد وضوح حول مهمة المؤسسة حتى يفهم جميع الموظفين دورهم فيها؟	هل يتواصل القادة بنشاط ويظهرون هدف المؤسسة، مما يخلق جواً اتصالياً مع الموظفين؟	هل يوجد شعور بقيمة وعمق العمل المقرر وأنه يشكل أهمية وتأثيراً للمستفيدين، مما يدفع لمزيد من الابتكار؟	هل توجهات المؤسسة وقيمها وأهدافها تشجع على الابتكار وتدفع بعجلته بشكل واقعي وعملي بصورة تحفز الموظف على الابتكار؟
ثقافة تقبل الفشل كجزء من الابتكار	هل يتم اعتبار الفشل في منظمتك خطوة أولية نحو التعلم والنمو؟	هل تُعتبر الأخطاء مصدرًا للمعرفة وفرصة للإبداع المتجدد داخل فرقك؟	هل يتم تحفيز الموظفين على الجرأة في اتخاذ المخاطر، مع الدعم الكامل عند عدم الوصول للنتائج المأمولة؟	هل تُعرف مؤسستك بثقافتها التي تسمو بها فوق الخوف من الفشل، متبينة إياه كجزء لا يتجزأ من مسيرة الابتكار المثمرة والمُستدامة؟

## نماذج من برامج ثقافة الابتكار:

هنا أمثلة على بعض البرامج التي يمكن تعلمها وتطويرها بما يتناسب مع المؤسسة، في بناء وتعزيز ثقافة الابتكار، مثل

### تدريب القادة على تبني وقيادة ثقافة الابتكار:

يتم تدريب القادة على كيفية تشجيع وقيادة بيئة العمل نحو اعتماد الابتكار، ويشمل هذا البرنامج تنمية مهارات القادة، في التعرف على الأفكار المبتكرة ودعمها، والسعي لتحقيق بيئة عمل تشجع على الإبداع

### جلسات التفكير المستقل:

القدرة على التفكير بحرية وبذكاء دون الاعتماد على الآخرين، وهذا مهم في بث ثقافة الابتكار؛ لأنه يسمح للموظفين بإعادة النظر في الأفكار القديمة وفحص الأفكار الجديدة

### ورش العمل الإبداعية:

هي اجتماعات مصممة لتعزيز العمل الجماعي والابتكار، حيث يتشارك الجميع بأفكارهم، ويعملون معاً لإيجاد حلول جديدة ومبتكرة

### إقامة منتديات حوارية مع الخبراء:

في هذه المنتديات يمكن للأفراد طرح أسئلتهم، والحصول على إجابات من الخبراء في مجالات محددة والاستفادة منها، خاصة في مجال الصناعة

### جلسات تبادل الخبرات السريعة:

هي جلسات تعمل على تشجيع الموظفين على التواصل وتبادل المعلومات والأفكار مع الآخرين بسرعة وفعالية

### المؤتمرات الخارجية:

هي فرص للموظفين للذهاب إلى أماكن يقترنون فيها من أفكار وثقافات مختلفة، مما يعزز التفكير الإبداعي

### اللجان الابتكارية عبر الصناعات:

هي مجموعات من الأشخاص من صناعات مختلفة يعملون معاً لمناقشة الأفكار، والتعلم من بعضهم البعض، وهذا يساعد في الوصول إلى حلول إبداعية جديدة من منظور مختلف

### استضافة الملهمين:

يتم استضافة الملهمين في مجالات مختلفة تتصل بمجالات المؤسسة أو بمشاريع الابتكار؛ وذلك لإلهام الموظفين عبر التجارب المختلفة وقصص النجاح

### المسابقات التحفيزية:

تهدف المسابقات إلى تحفيز وتشجيع الفكر الابتكاري، وليس لتحقيق أفضل ابتكار؛ وذلك لترسيخ مفهوم الابتكار عند الموظفين.

### برنامج سفراء الابتكار:

وهم السفراء الذين يقودون الابتكار من خلال رفع الوعي في أقسامهم ودوائرهم، والذين يساعدون الموظفين على كتابة أفكارهم، أو تشجيعهم للمشاركة في مشاريع وبرامج الابتكار





الفصل السابع  
فرق إدارة الابتكار  
المؤسسي



## إضاءات

١. التعاون الناجح يبدأ بالاستماع الفعّال، ومشاركة الأفكار بشكل بناء.
٢. الابتكار ليس مسؤولية الأفراد فقط، بل هو نتاج الجهد الجماعي.
٣. القيادة في عالم الابتكار لا تعني التوجيه فحسب، بل تحفيز الآخرين على السعي وراء الجديد.
٤. التعاون هو الجسر الذي يتيح للأفكار عبور مرحلة الفكرة إلى واقع ملموس.

وفيما يأتي أهم العواصم التي يجب أخذها في عين الاعتبار عند تشكيل هذه الفرق:

### التعريف بالفرق

من هم المكلفون بقيادة الابتكار؟ وكيف يمكن إضافة اختصاصات الابتكار في وظائفهم الحالية لتناسب الهيكل الخاص بكل مؤسسة؟

### المؤهلات

ما هي المؤهلات المطلوبة للفرق؟

### القيادة والإدارة

كيف يمكن للمؤسسات أن تحدد القائد المناسب لكل فريق، وإلى أي دور تنفيذي يجب أن تعود خطوط التقرير؟

### الوظائف والأدوار

ما هي المهام الحيوية التي ينبغي عليهم أدائها؟ ولماذا هي ضرورية لاستمرار الابتكار ونجاحه؟

### التفاعلات الوظيفية

كيف يتقاطع عمل فرق الابتكار مع الأقسام الأخرى داخل المؤسسة وما هي الشراكات الإستراتيجية التي يلزم بناؤها لتحقيق الأهداف؟

### موقعهم في الهيكل التنظيمي

أين ينبغي أن يتموضع هؤلاء الأفراد ضمن هيكل المؤسسة ليكون لهم أقصى تأثير؟

### فرق إدارة الابتكار المؤسسي

في هذا الفصل، نتناول تأسيس وتشكيل فرق إدارة الابتكار المؤسسي التي تتولى مهمة إدارة وتحفيز الابتكار داخل المؤسسة، سواء كان ذلك في القطاع الخاص أو الحكومي، وهناك العديد من المؤسسات التي لا يوجد فيها منصب «مدير الابتكار» بالتحديد، ولكن هذا لا يحول دون تبني ثقافة الابتكار وتوظيف إستراتيجياتها





## كيف يتم تأسيس الفريق؟

لتأسيس فرق الابتكار داخل المؤسسة، يسود الاعتقاد بأنه من الضروري توظيف موظفين جدد، إلا أن هناك إستراتيجيتين تنفيان هذا المعتقد، هما: إستراتيجية الفرق المركزية وإستراتيجية الفرق متعددة الوظائف، وتُعد الأخيرة الأكثر تفضيلاً لأسباب عديدة

### الفرق بين الفرق المركزية والفرق متعددة الوظائف

#### الفرق المركزية

تُكوّن الفرق المركزية نواة ابتكار داخل المؤسسة، حيث يتم جمع الخبراء والمبتكرين في وحدة واحدة تعمل بمعزل عن باقي القطاعات، ويمكن أن يخلق هذا النمط بؤرة تركيز قوية، إلا أنه قد يفتقر إلى التنوع والتكامل مع الأقسام الأخرى

#### الفرق متعددة الوظائف

تجمع الفرق متعددة الوظائف بين المهارات والخبرات من مختلف الأقسام في المؤسسة، مما يسمح بتبادل الأفكار والمعرفة بشكل أوسع وأعمق. وهذا يؤدي إلى توليد حلول أكثر ابتكاراً وقابلية للتطبيق

### لماذا الفرق متعددة الوظائف هي الأفضل؟

**1. تشجيع ثقافة الابتكار:** بتعيين سفراء للابتكار ضمن وحدات الأعمال المختلفة، فتُنشر ثقافة الابتكار بصورة أوسع داخل المؤسسة، مما يغذي الشغف والإبداع لدى جميع الموظفين

**2. دمج الابتكار في قلب العمليات:** يساعد وجود أعضاء فريق الابتكار في وحدات الأعمال المتعددة، على دمج المبادئ الابتكارية مباشرة في العمليات اليومية، مما يسرّع من تطبيق الأفكار الجديدة

**3. رؤى متعددة الأبعاد:** الابتكار يتطلب النظر إلى التحديات من زوايا مختلفة، وفرق العمل متعددة الوظائف تجمع مجموعة واسعة من الرؤى والخبرات، مما يعزز من إمكانية توليد حلول مبتكرة تتناسب مع احتياجات العملاء بشكل أفضل

**4. زيادة الفعالية والكفاءة:** بدمج الموارد والخبرات، تقل الحاجة إلى موارد خارجية مكلفة ويتم تسريع عمليات التنفيذ، مما يعزز الكفاءة ويقلل التكاليف

**5. تقديم حلول مستدامة:** النهج متعدد الوظائف يسهل عملية تقييم التأثير البيئي والاجتماعي للابتكارات، مما يمكن المنظمة من تطوير حلول مستدامة تعود بالنفع على المجتمع والبيئة

ولكن في المراحل الأولى للابتكار المؤسسي داخل المؤسسات، يُفضّل أن يتم تشكيل فريق تابع للإدارة العليا كمرحلة أولى؛ لتعزيز وتسريع نمو الابتكار في المؤسسة

ويتكون الفريق من مجموعة من الأفراد الذين يتم تدريبهم تدريباً مهنيًا على إدارة برامج أو فرق مشاريع الابتكار في المؤسسة

بالإضافة إلى أن هذا الفريق مهمته الأساسية في المؤسسات التي بدأت تتبنى الابتكار في إستراتيجياتها وعملياتها، هو تحسين وضع منظومة الابتكار، وسد الفجوات في المنظومة، والعمل على نشر ثقافة الابتكار من خلال برامج متعددة، بالإضافة إلى وضع نظام مُحوكم لإدارة الابتكار و مزود بالموارد المطلوبة، ليكون هذا الفريق هو المسؤول عن فرق مشاريع الابتكار، سواء كان ذلك داخل المؤسسة أو خارجها

## لماذا يكون هذا الفريق مركزياً في بداية تبني الابتكار المؤسسي للمؤسسات؟

1- سهولة الوصول إلى أصحاب القرار.

2- منحهم الصلاحيات التي تساعدتهم في تأسيس منظومة الابتكار في أسرع وقت ممكن

3- طرق اختيار الفريق تكون مبنية على أسس مدروسة وليس عشوائية، مثل: استخدام تحليل الابتكار الفردي

4- يمكن أن يكون أعضاء الفريق منتدبين من أقسام مختلفة، الأمر الذي سيساهم في خلق جو من التنوع والشمولية في الفريق، وبعد مضي فترة من الزمن على عمل الفريق، تكون منظومة الابتكار المؤسسي قد تشكلت وترسخت مفاهيمها ومعطياتها في المؤسسة، حينها تنتقل اختصاصات الابتكار إلى الدوائر، بحيث يبدأ العمل على عدد من البرامج من قبل مديري الدوائر أو رؤساء الأقسام؛ لفهم منظومة الابتكار وكيفية إدارته وتفعيله في العمل بما يتواءم مع توجهات المؤسسة الإستراتيجية، ومع مواصلة هذا النمط من العمل، يصبح الابتكار ممارسة أساسية من ممارسات المؤسسة





## ما هو دور محترف الابتكار في المؤسسة؟

- كعضو في فريق

الواجهة الأمامية للابتكار:

إجراء البحوث، واختبار الأهلية، والتقدير الكمي، والتحديد المبدئي

- كعضو في فريق

المنطقة الوسطى للابتكار :

وضع الإستراتيجية، والنمذجة، وتحديد مبررات العمل

- كعضو في فريق

الواجهة الخلفية للابتكار:

التنفيذ/الإنجاز، التسويق، والتصميم، والتطوير، والإنتاج، والتسليم/الإرسال، والمبيعات، والتسويق، والخدمة، إلخ

## ثانياً: ما هو الفرق بين مدير مشروع الابتكار و مدير برامج الابتكار؟



دوره كمدير :

قائد فريق / مشروع الابتكار:

قائم على إدارة المشروع والفرق العاملة فيه من البداية للنهاية

قائد برنامج الابتكار

قائم على توجيه وإدارة عملية إدارة الابتكار وبرامجه الخاصة بالمؤسسة

### مدير برامج الابتكار:

هو الشخص المسؤول عن إدارة برامج الابتكار وإستراتيجية الابتكار في المؤسسة، ويكون هو المسؤول عن مديري مشاريع الابتكار؛ للتأكد من أن كل المشاريع تسير حسب الإستراتيجية. تتنوع برامج الابتكار، فمنها ما تكون عبارة عن أفكار مُقتنصة لإضافة قيمة للمؤسسة، ومنها البرامج التوعوية حول أهمية الابتكار والتعريف عنه بالنسبة للمؤسسة، ومنها الهاكثونات والمختبرات وغيرها من البرامج ذات الصلة، ويكون الفريق المعني بالابتكار في المؤسسة هو المسؤول عن تصميم وإدارة برامج الابتكار، ويمكن أن يكون المنفذ من خارج المؤسسة

### مدير مشروع الابتكار:

هو الشخص المسؤول عن فريق عمل مشروع واحد لفكرة مبتكرة، يتم دراستها واختبارها وإطلاقها، قد يكون هذا المدير موجوداً منذ بداية اختيار الفكرة إلى أن يتم إطلاقها في كل مراحل الابتكار: (الواجهة الأمامية - المنطقة الوسطى - الواجهة الخلفية). وقد يكون فقط متخصصاً في إحدى مراحل الابتكار لإدارة المشروع، ثم ينقلها إلى مدير آخر في المرحلة التي تليها.



## هناك مسميات عديدة لممارسي الابتكار في المؤسسات على المستوى العالمي مثل:

١ محترف الابتكار المعتمد

٢ استراتيجي الابتكار المعتمد

٣ محترف التفكير التصميمي المعتمد

٤ الرئيس التنفيذي للابتكار المعتمد

أو يمكن تسميته في القطاع الحكومي بمدير دائرة الابتكار المعتمد

### ”إضاءة

لا يمكن عزل فرق الابتكار عن بقية الفرق في المؤسسة؛ لأنه في سبيل تحقيق الابتكار المؤسسي، لا بد من الوصول إلى معلومات وبيانات المؤسسة، الأمر الذي يُحتم العمل مع الفرق الأخرى.

### ملاحظة:

لمعرفة مواصفات فرق الابتكار ومديري الابتكار بالتفصيل يمكن الانضمام إلى دورات المعهد العالمي للابتكار.



## كيف يتم إدخال فريق الابتكار في هيكل المؤسسة؟

إدخال هيكل وأدوار الابتكار في المؤسسة ليس عملية تحصل مرة واحدة، بل هو تحوّل مستمر يتطلب الالتزام والاستثمار الجاد في الوقت والموارد، وذلك بالتركيز على تحقيق هذه الخطوات بشكل إستراتيجي وتحليلي، وعلى ضوء ذلك ستتمكن المؤسسة من تعزيز الابتكار ومواجهة التحديات المقبلة



# دليل إدخال هياكل وأدوار الابتكار في المؤسسات الحكومية



## الخطوة ١: الرؤية والأهداف

الأساسيات أولاً: ما هي رؤية المؤسسة نحو الابتكار؟ إذ إنه من الضروري التأكيد على إعادة صياغة الرؤية والأهداف بما يتوافق مع رؤية عُمان 2040، والإستراتيجية العامة للمؤسسة الحكومية، و يجب أن يكون هذا التوجه مرناً بما فيه الكفاية للتكيف مع أولويات الخطط التتموية الخمسية والخاصة بكل محافظة.

وعليه لا بد من التساؤل: كيف يمكن لتوجهاتنا نحو الابتكار أن تعزز مكانتنا وتساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية؟

## الخطوة ٢: تحليل الهيكل الحالي

لا بد من مراجعة الإجراءات والأدوار الموجودة حالياً داخل المؤسسة بعناية، ويتطلب هذا التحليل مراعاة تفصيلية لكيفية تقاطع هذه العمليات مع الأهداف الجديدة، ورصد أي فجوات قد تعوق الابتكار.

هل الموارد المتاحة تفي بالغرض؟ وما هي التحديات الرئيسية التي تواجهنا؟

## الخطوة ٣: تصميم هيكل الابتكار

استناداً إلى التحليل السابق، قم برسم خطة لهيكل الابتكار داخل المؤسسة، محددًا الأدوار الأساسية مثل: رئيس الابتكار، وفرق الابتكار، والدوائر الداعمة مبدئياً. يشمل هذا التوجه التنسيق الوثيق مع وزارة العمل لدمج اختصاصات إدارية مبتكرة في قطاعات محددة.

كيف يجب أن ترتبط هذه الأدوار معاً لتعزيز ثقافة الابتكار؟

## الخطوة ٤: تخصيص الموارد

لضمان تنفيذ خطة الابتكار بفاعلية، يتعين تحديد وتخصيص الموارد البشرية والمادية بدقة، ويجب أن يشمل هذا التخصيص اعتبارات التأهيل وفق المعايير المعتمدة من وزارة العمل

سؤال للبدء: ما هي الاستثمارات الضرورية لدعم تحقيق أهدافنا الابتكارية؟

## الخطوة ٥: بناء ثقافة الابتكار

تضمن أهمية بناء ثقافة تدعم الابتكار في تحفيز التفكير الإبداعي، والبحث، وقبول الفشل كجزء من العملية، والتساؤل الدائم عن كيفية خلق بيئة عمل تشجع على التجديد وتحثي بالمحاولات والتعلم من الأخطاء؟

## الخطوة ٦: التنفيذ والمراجعة

بعد وضع الإستراتيجية وتخصيص الموارد، يأتي دور التنفيذ. ولكن، لا ينتهي العمل عند هذا الحد؛ من المهم القيام بتقييم دوري لمراقبة فعالية منظومة الابتكار.

وعليه، يجب تحديد مؤشرات ومعايير لقياس الأداء والتقدم نحو الأهداف.

السؤال المحوري هنا: كيف يمكن قياس نجاح الإستراتيجية الابتكارية وتحديد المجالات المحتاجة للتحسين؟





## ما هي رحلة تأسيس و تطوير فرق الابتكار بكافة أنواعها؟

العناصر	مبتدئ	متوسط	متقدم	مستدام
<b>التعريف بالفريق</b>	يبدأ الفريق في بداية مشواره برؤى مرنة نحو استكشاف الأفكار الإبداعية.	التوسع في البنية بإضافة مهارات متخصصة ترتقي بالإبداع؛ وذلك من خلال التنسيق الاستراتيجي مع وزارة العمل لتأهيل الفريق بالشهادات المعتمدة.	استقطاب متخصصين لتطوير حلول متقدمة وابتكارات رائدة.	الابتكار يصبح ركيزة أساسية متجذرة في أعمال الفرق اليومية.
<b>الوظائف والأدوار</b>	التركيز على الابتكار وتقييم الأفكار الجديدة.	إدارة المشاريع المبتكرة بشكل فعال.	توسيع الأدوار لتشمل البحث والتطوير المكثف.	ضمان استمرارية وتطور الابتكارات.
<b>موقع فريق الابتكار في الهيكل التنظيمي</b>	توزيع الاختصاصات على دوائر مختارة.	اتصال مباشر مع الإدارة العليا لدعم التغيير.	دمج كامل في عملية اتخاذ القرارات الإدارية العليا.	تداخل وثيق بين الدوائر لتضمين الابتكار في قيم المؤسسة.
<b>القيادة والإدارة</b>	دعم القادة للعملية الإبداعية وتعزيز التفكير الابتكاري.	تطوير مهارات القيادة لتوجيه المشاريع نحو النجاح. القيادة تضع في عين الاعتبار التوجه الاستراتيجي لتحقيق التطلعات طويلة الأجل.	خبرة قيادية موسعة في كيفية تطبيق الابتكارات بفعالية.	القادة يضمنون النمو والاستدامة في مجال الابتكار.
<b>عمليات الفريق</b>	بناء أسس التعاون داخل الفريق ومع الوحدات الأخرى.	استعمال مؤشرات الابتكار في منظومة إجابة لقياس فعالية الفريق وقدرته على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للابتكار.	نشر الابتكار عبر شراكات إستراتيجية مع مؤسسات أخرى.	استراتيجيات طويلة المدى لدمج الابتكار في الروتين اليومي.





## الفصل الثامن العمليات



العمليات هي بؤرة الابتكار، وأساس منظومة الابتكار في المؤسسة، ومتمى ما استطاعت المؤسسة أن تمتلك إدارة ابتكار منظمة ومستدامة، ستكون قادرة على النمو والتطور بشكل أسرع وأكثر تركيزاً وبعد البحث والتقصي، تم ملاحظة كثرة استخدام المنهجيات والآليات لإيجاد أفكار مبتكرة لتحديات أو فرص في المؤسسات من خلال الاستعانة بالمجتمع الخارجي، سواء كانوا أفراداً أو رواد أعمال أو باحثين، عن طريق مختبرات الابتكار، والهاكثونات، ومسرعات الأعمال، وغيرها، بطريقة تفتقد استدامة الأثر؛ وذلك بسبب عدم اكتمال الجوانب الآتية:

١- عدم تحديد الاحتياجات الحقيقية التي تود المؤسسة أن تلبها .

٢- عدم وجود أي بيانات أو معلومات أو ورش تهيئية للمشاركين قبل الهاكثون، فهي تفيد بفهم احتياجات المؤسسة بطريقة أفضل

٣- قد لا يوجد متخصص في إدارة الهاكثون في المجال الذي ينشده الابتكار

٤- معايير اختيار الأفكار قد لا تكون متطابقة مع موارد وإستراتيجية المؤسسة

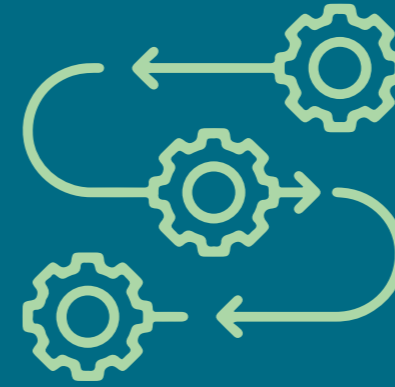
٥- لا يوجد توجه أو مسار واضح للأفكار التي خرجت من الهاكثون سواء من ناحية التنفيذ أو التمويل أو غيرها

**لذا وجود إدارة واضحة لعملية الابتكار داخل المؤسسة مهم جداً؛ للوصول إلى النتائج المرجوة بكفاءة وفعالية أكثر.**

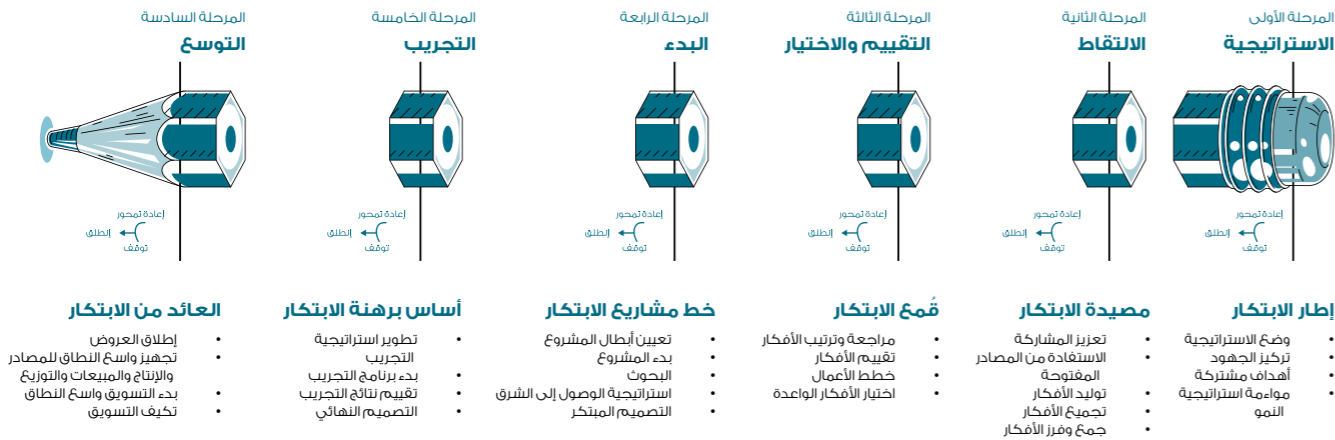




# نظام إدارة الابتكار



## هناك 6 مراحل أساسية لنظام إدارة الابتكار وهي:



## مراحل عملية الابتكار

مراحل عملية الابتكار في المؤسسة:

هناك الكثير من الآليات المتبعة لإدارة الابتكار داخل المؤسسات، وبالرغم من تعددها، فإن جميعها تهدف إلى تنظيم عملية الابتكار في المؤسسة.

وقد اعتمد هذا الدليل منهجية المعهد العالمي للابتكار في عملية إدارة الابتكار، والذي يوفر الإجراءات التشغيلية والحوكمة اللازمة لتحريك تدفق سلسلة من الأفكار الجديدة للابتكار

## ما المقصود بنظام إدارة الابتكار؟

هو عملية جمع وتقييم واختيار الأفكار المبتكرة والفرص التي تخدم أهداف وتوجهات المؤسسة، إضافة إلى تعزيز المشاركة في برنامج الابتكار التشاركي الذي يبنى من الأسفل إلى أعلى الهرم بشكل واضح

## المرحلة الأولى: إستراتيجية الابتكار

## الإستراتيجية Startegy

إستراتيجية الابتكار: (تم ذكر هذه المرحلة بالتفصيل في قسم الإستراتيجية) إستراتيجية الابتكار عبارة عن بيان أنواع مبادرات الابتكار التي ترغب المؤسسة في العمل عليها، وتنوي السعي لتحقيقها، والمسار الذي يمكن أن تتخذه، والكيفية التي تعتمدها السير عليها (ماهية مصادر الابتكار التي ستستخدمها؟ ارجع إلى قسم إستراتيجية الابتكار في الدليل)، ويتم تدريس فن صياغة إستراتيجية الابتكار الشاملة في دورات إستراتيجية الابتكار المعتمد

لا يمكن الانتقال إلى المرحلة الثانية إلا بعد التأكد من جاهزية الإستراتيجية، والتي يجب أن تتناسب مع أهداف وإستراتيجية المؤسسة

## المرحلة الثانية: اقتناص الأفكار

## الالتقاط Capture

هي مرحلة يتم فيها اقتناص الأفكار والفرص وجمعها، ومن ثم تمحيصها والنظر في المناسب منها، وتتسم هذه المرحلة بالمشاركة الجماعية؛ حيث يتطلب تجميع الأفكار عددًا أكبر من العقول، وعليه فمن المناسب في هذا الإطار استخدام الهاكثونات والمسابقات وتحديات الأفكار، وتشجيعها بشتى الطرق، وصولاً إلى أفضل ما عند المشاركين من أفكار، مع أهمية عدم الحيد عن إستراتيجية المؤسسة وبعد الأخذ بجملة الأفكار، فمن المناسب اللجوء إلى برامج إدارة الأفكار المؤتمتة، أو غيرها من البرامج التي تسهل فهرستها، مع الانتباه إلى الفرق بين الأفكار والابتكار في هذا السياق، فالفكرة ما تزال فكرة ما لم يتم الأخذ بها، فإن أخذ بها سُميت (ابتكارًا).

## إضاءة

قبل البدء في مراحل الابتكار، لابد من التأكد من أن مشروع الابتكار يتوافق مع إستراتيجية الابتكار المعتمدة في المؤسسة، والمنبثقة من إستراتيجية المؤسسة العامة.



## إضاءة

تعدُّ عملية التقاط الأفكار عملية مستمرة لتلبية احتياجات غير محدودة وعلى نطاق واسع.

### المرحلة الثالثة: قُمع الابتكار

التقييم والاختيار  
Evaluation and Selction

هو عملية تقييم واختيار الأفكار، ويركز قُمع الابتكار على تقييم الأفكار واختيار أفضلها لترويجها؛ لإجراء مزيد من البحث عنها، وتطوير الحلول الممكنة التي تم اقتراحها

وباستخدام منهجية التقييم والاختيار، تستطيع المؤسسة مع مرور الوقت تشكيل محفظتها الابتكارية لتكتسب الحجم والشكل وسرعة الوصول إلى المستخدمين، التي يحتاجونها لكي تتوافق مع إستراتيجية الابتكار الخاصة بها

وتقع مسؤولية قيادة هذه المرحلة على عاتق مجموعة التقييم، التي تتألف عادةً من مجموعة متنوعة من مديري الابتكار

يشكل مجال تقييم المشروع واختياره (القُمع) النصف الأول من محفظة الابتكار، وتمثل خطوط الابتكار التي تليه (المرحلة الرابعة) النصف الثاني من محفظة الابتكار

في هذه المرحلة من العملية، تستفيد

المؤسسة إلى حد كبير من وجود عملية حوكمة محددة جيدة، وتتسم بالشفافية، وتحدد هذه الحوكمة بوضوح ماهية المعايير المالية، وتقيّم الأفكار المتنافسة وتقرن بينها، ويضمن هذا التحديد الواضح وهذه الشفافية، أن يتم التعامل مع جميع الأفكار بعدل وإنصاف، والنظر إليها جميعًا بنفس القدر من الاهتمام

### المرحلة الرابعة: خطوط الابتكار

الإطلاق والبدء  
Initiation

تبدأ هذه المرحلة عندما يتم اختيار الأفكار لتنفيذها، في إجراء يُعرف بالتحويل، ويتم البدء في عملية تحويل الأفكار الجديدة للعمل من مفهوم نظري إلى واقع

وفي هذه المرحلة، يكون المبرر المبدئي للعمل قد اكتمل (خطة العمل)، وتم التوقيع عليه، وبالتالي، ينتقل التركيز إلى رعاية عملية البدء الناجحة للمفهوم؛ لكي يحظى بفرصة عادلة للنجاح والوصول إلى المرحلة التالية

وكثيرًا ما يُشار إلى هذه المرحلة ب: (الميل الأول للابتكار)؛ لأن قدرًا كبيرًا من الواجهة الأمامية للابتكار ما يزال قيد التنفيذ

كما تتطلب الخطوة الأولى توفير شخص لديه روح المبادرة والمغامرة، يساعد المشروع على اجتياز مرحلة التنفيذ، ويجب أن يكون هذا الشخص مسؤولًا عن المشروع، وأن يشرف عليه حتى يبلغ مرحلة معينة من الإنجاز في العملية، أو

إلى أن يثبت المشروع التجريبي جدواه. وقد يستمر العمل في حلقات متكررة من الاكتشاف والحصول على الرؤى، مع الاستمرار في اختبار فرضيات المؤسسة وزيادة تحسين المفهوم، ويمكن أن تتم عمليات التسليم بمجرد أن يصبح المشروع راسخًا على أرضية صلبة، ويصل إلى نقطة الإنجاز المناسبة، وخلال هذه المرحلة، يجب توفير الدعم اللازم للمشروع.

وتقع على عاتق الشخص المشار إليه أعلاه، مسؤولية ضمان تلقي المشروع مستوى العناية المطلوب، بالإضافة إلى أنواع ومستويات دعم الموارد اللازمة لإنجاز المشروع. ومع تقدم العمل على المشاريع خلال مرحلة خطوط الابتكار، من الوارد أنها ستواجه بعض التحديات التي يجب أن يُتخذ بشأنها قرارًا بالتقدم أو التوقف أو التحويل. وفي مرحلة ما، قد ينتهي المطاف بكثير من المشاريع بدمجها في العمليات الروتينية الخاصة بتطوير المنتجات داخل المؤسسة

### المرحلة الخامسة: أرضية اختبار الابتكار

التجريب  
Pilot

في كثير من الأحيان، يتم إطلاق المشروع قيد التطوير على نطاق محدود أولًا كتجربة، وتُسمى هذه المرحلة التجريبية (أرضية اختبار الابتكار)، وهي استمرار لعملية نقل الأفكار من المفهوم النظري إلى الواقع بطريقة أكثر انضباطًا من

المرحلة السابقة؛ وذلك بهدف التحقق من جدوى الفكرة قبل الانتقال إلى المرحلة القادمة، ففي حال أن نتيجة هذه المرحلة لم تحقق الجدوى فإنه من الأفضل إلغاء الفكرة والاستفادة منها في مشاريع أخرى

وفي حالات قليلة، يكون هناك أثر رجعي إيجابي من قبل المستفيدين، الأمر الذي يمنح المؤسسة ثقة أكبر في نجاح الفكرة، ويُغني عن اتخاذ هذه الخطوة التجريبية، إلا أنه في أغلب الأحيان، يجب اتخاذ هذه الخطوة للتأكد من الجدوى؛ خاصة مع اتساع نطاق التجربة.

وعند إطلاق عملية التجريب، تصبح المؤسسة قادرة على إدارة مخاطرها على أفضل وجه، فهذه التجارب توفر نهجًا آمنًا وفعالًا من حيث التكلفة؛ لمعرفة استجابة المجتمع قبل إطلاق العرض أو الخدمة على نطاق أوسع، إذ إن هذا الإطلاق يترتب عليه ضخ تمويل كبير في التأسيس وقنوات الوصول للمستخدمين، أو البنى التحتية الخدمية، أما عملية التجريب فتسمح للمؤسسة بإثبات جدوى هذا التمويل قبل اعتماده

وإذا ما فشلت التجربة، سيفشل المشروع بأقل قدر من الخسائر، كما ستعرف المؤسسة أسباب الفشل لتجنبها أو حلها في المحاولات القادمة، أما إذا نجح، ستعرف المؤسسة أسباب نجاحه، وكيف يمكنها الاستفادة منه بأفضل طريقة





## هيكلية إدارة مشروع الابتكار:

فهنالك هيكلية خاصة بإدارة مشاريع الابتكار بحسب منهجية المعهد العالمي للابتكار، والتي تتكون من ٣ أقسام أساسية

الواجهة الأمامية للابتكار  
Front End Innovation FEI

المنطقة الوسطى للابتكار  
Mid Zone Innovation MZI

الواجهة الخلفية للابتكار  
Back End Innovation BEI



التوسعة والتطوير  
Scale

المرحلة السادسة:  
جني ثمار الابتكار

تتمحور المرحلة السادسة حول توسيع نطاق الخدمات أو المنتجات الجديدة، إما في المفهوم النظري، أو في المرحلة التجريبية إلى التنفيذ واسع النطاق ليشمل كافة المستهدفين، وهذه المرحلة مكتملة لعملية نقل أفكار العمل الجديدة من المفهوم النظري إلى الواقع، وتتضمن اعتماد الميزانيات الكبيرة لتوفير قدرة إنتاجية كاملة النطاق من حيث الموارد والعمليات المطلوبة لتحقيق الهدف منها، مثل: الموارد البشرية المتخصصة، أو الأدوات والتقنيات المطلوبة، أو حتى القرارات الداعمة للتنفيذ، كما تتضمن تأسيس بنية تحتية خدمية واسعة النطاق، مع توفير ما يرتبط بها من برامج تدريبية وتحضيرات؛ للتأكد من تحقيق العائد من الحل المبتكر.



وهنا نذكر أدوار الفريق الذي يكون مسؤولاً عن هذه المرحلة، بإدارة مدير مشروع الابتكار

← تحديد الحاجة التي لم تُلبَّ في المؤسسة أو في حدود المؤسسة.  
← بيان الفرصة التي يمكن أن يمثلها ذلك للمؤسسة.

← إجراء تنقيب عن الأفكار من خلال بحوث المستخدمين وبعث المجتمع والمستفيدين، وبعث التصميم، إلخ، وكل ما هو مطلوب لمعرفة ما يحتاجه المشروع بشكل أفضل والفرصة المحتملة التي تمثلها.  
← إنشاء مجموعة من الفرضيات حول المشكلة الحقيقية التي قد تمثل أساساً لهذه الحاجة.

← إنشاء سلسلة من التجارب التي يمكن استخدامها لاختبار الفرضيات المختلفة والتقارب حول أفضل فرضية.

← إنشاء نماذج محاكاة بسيطة سريعة للفرضيات المختلفة عند الضرورة.

← تنفيذ التجارب على الفرضيات.

← طبقاً لنتائج التجارب، يتم تحديد أفضل فرضية، وبالتالي يتمكن الفريق من فهم المشكلة التي سيواجهها (قد يتضمن ذلك مزيجاً من فرضيات مختلفة)، ويتم توثيق ذلك في بيان المشكلة النهائي.

← استناداً إلى بيان مشكلة الفريق وأي مقصد يركزون عليه، يتم توثيق وجهة نظر الفريق فيما يتعلق بالمشكلة الحقيقية.

← تحديد مبادئ التصميم الخاصة

بالفريق، والالتزام بها.

← تحديد أي خصائص أخرى يجب أن يقدمها الحل، وأي قيود أخرى يجب أن يتعامل معها.

← إجراء تحليل مالي مبكر لما هو معروف حتى تلك اللحظة، والإجابة على سؤال ما إذا كانت النتائج في هذه المرحلة تعكس مشكلة تستحق إيجاد الحل بالنسبة للمؤسسة.

← العصف الذهني أو توليد الأفكار لمجموعة من الطول المحتملة، التي يمكن تقديمها في ضوء وجهة النظر والخصائص والقيود الأخرى.

← إنشاء خطة اختبار لاختبار أفكار الطول المختلفة في ضوء وجهة النظر ومعايير الخصائص والقيود الأخرى، ويجب أن يعكس تسلسل الاختبار الاستخدام الفعلي للطول بشكل واقعي قدر الإمكان.

← إعداد نماذج مبدئية لكل فكرة حل تمهيداً لاختبارها.

← تنفيذ خطة الاختبار لاختبار كل فكرة حل وفق نتائج تسلسل الاختبار، ومن ثم يتم تحديد أفضل حل. وبالتالي، فإن المسار الذي اختاره الفريق للمضي قدماً في تقديم ابتكار جديد من شأنه تلبية الاحتياجات المحددة (قد يتضمن مزيجاً من الطول)، وتوثيق ذلك في بيان الحل النهائي.

← إنشاء التصاميم الأولية لهذا الحل والتقدير الأولي لهيكل التكلفة / التسعير / العائد.

← إنشاء وتوثيق افتراضات نموذج العمل المرتبط بتقديم هذا الحل الجديد.

← إجراء تحليل مالي أولي للحل المقترح، والإجابة عن سؤال ما إذا كانت النتائج المكتشفة حتى الآن ما تزال تعكس مشكلة تستحق عناية الحل بالنسبة

للمؤسسة، وما إذا كان تقديم الحل المقترح ونموذج العمل الخاص به مجدياً للمؤسسة.

← عرض نتائج هذه المرحلة في التقرير الرئيس لحسم القرار بشأن الاستمرار في المشروع، أو تغييره، أو التوقف عنه.  
← الرجوع للبداية، وتكرار خطوات معينة حسب الحاجة.

← إنشاء إستراتيجية مفصلة لإيصال الحل الجديد إلى المستفيدين.

← إعداد شرح أكثر تفصيلاً لنموذج العمل المعني.

← إنشاء خطة عمل رسمية للمشروع.

← عرض هذه الخطط والإستراتيجيات في التقرير الرئيس، وصولاً لقرار الاستمرار في المشروع، أو تغييره، أو التوقف عنه.

← الرجوع للخلف، وتكرار خطوات معينة إذا لزم الأمر.



## ثالثاً: الواجهة الخلفية للابتكار

- ← تطوير جميع المعايير الأساسية للخدمة الجديدة من جوانب وظيفية وجمالية ومالية، ومن ناحية العلامة التجارية.
- ← اتخاذ خطوات رسمية لتحديد وتصميم وتطوير الحل الجديد، ويشمل ذلك كل ما هو مطلوب لإنتاج وتقديم أي خدمة جديدة بمستوى عالٍ ذي موثوقية.
- ← تطوير خطة اختبار للتحقق من جودة الخدمة المقدمة.
- ← التخطيط لتقديم وتسويق الخدمة الجديدة.
- ← المواءمة بين جميع الأطراف، الداخلية والخارجية، اللازمة لتقديم الخدمة الجديدة.
- ← عرض النتائج التي تم التوصل إليها حتى هذه المرحلة في التقرير الرئيس، وصولاً لقرار الاستمرار، أو التغيير، أو عدم الاستمرار.
- ← الرجوع للخلف، وتكرار خطوات معينة حسب الحاجة أو الطلب.

- ← إجراء أي مراحل تجريبية طبقاً لما هو مستهدف للمشروع.
- ← عرض نتائج التشغيل التجريبي في التقرير الرئيس؛ للوصول إلى قرار الاستمرار في المشروع، أو التغيير، أو التوقف.
- ← الرجوع للخلف، وتكرار خطوات معينة حسب الحاجة أو الطلب.
- ← تفعيل خطة التسويق الكاملة: (الإنتاج / التسليم / التسويق / المبيعات / الخدمة / إلخ).



### الواجهة الأمامية للابتكار

- 1- تطبيق استراتيجية الابتكار
- 2- استكشاف واكتشاف فرص مبنية على الحاجات
- 3- اختيار المشكلات وإعادة صياغتها
- 4- بناء وجهات النظر ومبادئ التصميم
- 5- تصور واختيار أفضل الحلول
- 6- تحديد مقصد الابتكار
- 7- التحقق من الفرصة وتحديد نطاقها

### المنطقة الوسطى للابتكار

- 8- دراسة توجه السوق
- 9- تطوير قاعدة اللعبة للعلامة التجارية
- 10- تطوير استراتيجية الوصول إلى السوق
- 11- تطوير حالة العمل
- 12- طرح المشروع

### الواجهة الخلفية للابتكار

- 13- تأسيس خطة التطوير
- 14- إكمال كافة الأبحاث
- 15- تأسيس استراتيجية التصميم
- 16- إكمال التصميم والتطوير
- 17- تجهيز الإنتاج والتسليم
- 18- إطلاق المشروع التجريبي
- 19- زيادة الإنتاج والتسليم
- 20- مراقبة النتائج

## ما هي مراحل تأسيس نظام إدارة الابتكار في المؤسسة؟

العناصر	مبتدئ	متوسط	متقدم	مستدام
<b>وجود إستراتيجية واضحة</b>	وجود هدف استراتيجي للابتكار في إستراتيجية المؤسسة	وجود محور متكامل للابتكار في إستراتيجية المؤسسة	وجود إستراتيجية خاصة للابتكار منبثقة من إستراتيجية المؤسسة	تجديد و تطوير الإستراتيجية للابتكار بناء على المتغيرات في العالم بشكل دوري
<b>نظام إدارة الابتكار</b>	وجود منصة لجمع الأفكار من خلال طرح التحديات والفرص	وجود منصة متكاملة للإضافة الى فريق وتقييم الأفكار ودراستها	وجود نظام إدارة الابتكار ابتداء من تحديد الاحتياجات والفرص وانتهاء بتنفيذ وإطلاق مشاريع الابتكار	تطوير نظام إدارة الابتكار ومشاريع الابتكار بشكل دوري
<b>الآليات والأدوات المتبعة في إدارة الابتكار</b>	لا توجد أي آليات واضحة لإدارة الابتكار (عمل برامج مؤقتة مثل جلسات العصف الذهني لجمع الأفكار	توجد فقط أدوات بسيطة لتحليل الاحتياجات وجميع الأفكار وتحليلها مثل مختبرات الأفكار الداخلية أو مسار التجربة المشترك	الآليات والأدوات المستخدمة في إدارة الابتكار منظمة و منهجية و قائمة على أسس واضحة	الآليات والأدوات المستخدمة المتجددة باستمرار وتصل إلى مرحلة استشراف المستقبل في تحديد الاحتياجات واقتناص الفرص



إستراتيجية ابتكار تدعم الإستراتيجية الأوسع

### إظهار الالتزام بالتقدم

يمكن للمؤسسات الحكومية أن تستخدم الشهادات كأداة تسويقية فعالة لتعزيز رسالة القيادة والتنوع في المستفيدين

### الحفاظ على الاعتماد

الاعتماد يتطلب التقييم المستقل من قبل جهة خارجية كل سنتين؛ لضمان بقاء المؤسسة على ما يرام. لذا، قياس الابتكار يمكن أن يكون أيضاً طريقة لتحقيق هذا الالتزام المستمر بالتحسين

### تقييم الوضع الحالي

من خلال قياس الابتكار، يمكن للمؤسسات الحكومية تحديد مدى تقدمها والمجالات التي قد تحتاج إلى تحسين. هذا يمكن أن يكون خطوة حاسمة نحو تطبيق استراتيجيات الابتكار المحددة

**حصول المؤسسة الحكومية على الاعتراف العالمي كمؤسسة ابتكارية معتمدة**

## وللقياس أسباب مختلفة منها:



## قياس الابتكار المؤسسي

### التقدم والازدهار:

يمكن للابتكار أن يوفر للمؤسسة الحكومية فرصة أن تصبح أكثر تقدماً ونشاطاً، وأن يطور حلاً للجيل القادم، مما يجعله فريداً بالمستفيدين

### القدرة على المنافسة والمرونة على المدى الطويل

يمكن للابتكار أن يساعد في تطوير وتحريك مزيج من الابتكارات في المدى القصير والمتوسط والطويل؛ لضمان بقاء المؤسسة ذات الصلة مستمرة ومرنة في مواجهة التغيرات

### قيادة الابتكار الاستراتيجي

يمكن لقياس الابتكار أن يساعد المؤسسات الحكومية على فهم كيفية تطبيق الابتكار بطريقة إستراتيجية، وكيفية وضع

### ما المقصود بقياس إدارة الابتكار؟

إن قياس الابتكار ليس واضحاً ومباشراً كما يعتقد الكثيرون، يمكننا القول بشكل غير مباشر إنه ليس بمقدور المؤسسات أن تغير أو تطور أساليب العمل، أو تمنع عملاءها بقيمة الحلول الابتكارية التي تقوم بتطويرها، إلا إذا كانت قادرة على قياس الابتكار





## البنية الأساسية لقياس الابتكار المؤسسي

وعند قياس الابتكار، سيتم التقييم وفق مستويات نضج محددة للابتكار في منظمة الابتكار المعتمدة، مرتبطة بمستوى الدرجة

مستويات نضج الابتكار في منظمة الابتكار المعتمدة		
الرقم	المستوى	مستوى الدرجة
0	مؤسسة غير مبتكرة	0.00 – 2.99
1	مؤسسة ممارسة للابتكار	3.00 – 4.99
2	مؤسسة متقدمة في ممارسة الابتكار	5.00 – 7.99
3	مؤسسة قيادية في ممارسة الابتكار	8.00 – 10.00

تتكون البنية الأساسية للتقييم من ثمان مجموعات رئيسية، بما في ذلك ثلاثين فئة فرعية، ويتم ترجيح كل مجموعة من هذه المجموعات بناءً على مستوى أهميتها في قياس الابتكار

يساعد الاطلاع على الوزن الترجيحي لكل مجموعة على فهم أهمية كل مجموعة في زيادة مستوى الابتكار المؤسسي





## ١٢ الأساس

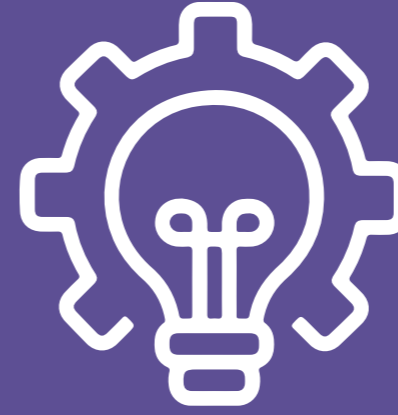
- ◆ كيف قامت المؤسسة بنشر ثقافة الابتكار؟
- ◆ بأي طريقة تم وضع الأسس لتطبيق الإستراتيجية بفعالية ضمن المؤسسة؟
- ◆ ما دور القيادة في ترسيخ ودعم الإستراتيجية؟
- ◆ كيف تنعكس الفلسفة والمعتقدات المؤسسية في تشكيل الإستراتيجية وتنفيذها؟
- ◆ ما مدى تماشي القيم المؤسسية مع الاستراتيجيات الموضوعة والأهداف المرجوة؟
- ◆ بأي شكل تساهم بيئة العمل وثقافة المؤسسة في تعزيز وتطوير الاستراتيجيات المتبناة؟

## ١٣ الإجراءات

- ◆ ما هي الأنظمة والإجراءات التي تنظم تنفيذ عمليات الابتكار؟
- ◆ كيف يساهم الهيكل التنظيمي والعلاقات في تعزيز نشر ثقافة الابتكار؟
- ◆ ما هي عمليات الحوكمة التي تنظم تنفيذ عمليات الابتكار وتضمن سيرها ضمن الإطار المحدد؟
- ◆ ما هي مقاييس الحوكمة المستخدمة لضمان جودة وفعالية خطوات الابتكار؟
- ◆ كيف توزع المهام والمسؤوليات لتنفيذ الإجراءات الابتكارية بين أعضاء المؤسسة؟
- ◆ كيف يؤثر اعتماد المهمة وتحديد الأولويات على قدرة المؤسسة على تنفيذ الابتكار؟

## ١٠ الأمور المالية

- ◆ ما هي طرق التمويل لدعم الابتكار؟
- ◆ ما هي الآليات المتبعة في إدارة الميزانية لتحقيق الاستدامة المالية ودعم الابتكار؟
- ◆ ما هي سياسات الاستثمار الخارجي أو دعم القطاع الخاص وأثرها على نمو وتوسع الابتكار في المؤسسة؟



## مؤشرات قياس الابتكار المؤسسي

إن فهم أهمية مؤشرات الابتكار، وكيف يمكن استخدامها لقيادة النمو والأثر، هو مفتاح لتحقيق النجاح في المنافسة المحتمدة في السوق. وهذا النهج يؤسس لثقافة مستدامة من الابتكار المعتمد على البيانات، يضمن حصول المؤسسات على أفضل عائد ممكن لاستثماراتها، لذا يجب التركيز على استخراج قيمة ملموسة تدعم رؤية المؤسسة الإستراتيجية للمضي على طريق النجاح المستدام

وفي سبيل تعزيز الابتكار بناءً على إستراتيجية المؤسسة، بدءاً من وضع الإستراتيجية وصولاً إلى قياس المخرجات والنتائج، لابد من الإجابة على الأسئلة الآتية

## ١٤ الإستراتيجية

- ◆ كيف تم وضع الإستراتيجية؟
- ◆ هل هي مرتبطة بمجال المؤسسة؟ ولماذا؟



## خطوات قياس الابتكار المؤسسي

### اختيار مزود الخدمة المتخصص

لإجراء تقييم ناجح للابتكار داخل المؤسسات، من الضروري البدء بالتعاون مع طرف ثالث متخصص في هذا المجال، مثل المؤسسات المحلية المعتمدة من قبل معهد الابتكار العالمي، أو BCG، وغيرها من المؤسسات التي تقدم خدمات فنية متخصصة في الابتكار المؤسسي، ويوفر هذا النهج مستوى من الموضوعية والخبرة المطلوبة لعملية التقييم

### المراجعات الأساسية

عملية التقييم تشمل عدة مراجعات رئيسية

♦ **مراجعة الإستراتيجية:**  
تحليل إستراتيجيات الأعمال والابتكار.

♦ **المراجعة التنظيمية:**  
تقييم الهيكل التنظيمي والعلاقات.

♦ **مراجعة البرنامج:**  
فحص برنامج الابتكار بشكل مباشر.

♦ **مراجعة العمليات:**  
تقييم العمليات التنظيمية المحددة لدعم الابتكار

♦ **المقابلات المستهدفة:**  
مناقشات مع مجموعات متنوعة من الموظفين لجمع وجهات نظر متعددة

### الممكنات 10%

- ♦ ما هي الممكنات التي ساعدت على التفاعل والتواصل؟
- ♦ كيف تم الاستفادة من الاكتشافات والبصائر في صقل مسار الابتكار بالمؤسسة؟
- ♦ بأي طريقة تساهم التكنولوجيا والبنية التحتية في تعزيز القدرة على تطبيق الحلول المبتكرة؟

### التواصل و التفاعل 10%

- ♦ ما هي البرامج التي ساعدت على التفاعل والتواصل مع أصحاب المصلحة لتفعيل الابتكار؟
- ♦ كيف تساعد فرص التواصل على توسيع نطاق الابتكار داخل المؤسسة وخارجها؟

### التعزيز 10%

- ♦ ما هي الأنشطة أو الاستراتيجيات التي تم إنشاؤها لتعزيز اتجاه الابتكار في المؤسسة؟

### المخرجات 20%

- ♦ كيف يتم قياس المخرجات والنتائج من أنشطة الابتكار في المؤسسة؟ وما هي النتائج التي تم تحقيقها حتى الآن؟
- ♦ كيف تُقيّم الكفاءة في تحويل الموارد والمدخلات إلى مخرجات ابتكارية ذات جودة عالية؟
- ♦ كيف يتم تحقيق التوازن بين الجودة الابتكارية والاستدامة المالية والاجتماعية للمشروعات؟
- ♦ كيف تنعكس النتائج المالية للمبادرات الابتكارية على الأداء العام للمؤسسة؟
- ♦ ما هي القيمة المضافة التي جاءت بها المخرجات الابتكارية للمؤسسة؟



## إضاءات

١. المعيار الحقيقي للابتكار ليس في عدد الأفكار، بل في الأثر الذي يُمكن قياسه.
٢. ليست كل الأفكار الجديدة ابتكارات، فقط تلك التي يمكن قياس تأثيرها الحقيقي.
٣. قياس الابتكار لا يكبح الإبداع، بل يسعى لتوجيهه في المسار المثالي ليُطلق إمكاناته الحقيقية بأفضل صورة.

## إعداد التقرير

بعد اكتمال التقييم، على المقيّم تقديم تقرير كامل لمعهد الابتكار العالمي، مما يتيح للمؤسسة الحصول على اعتماد CInOrg® أو تجديد هذا الاعتماد، ويتم مواءمة المؤشرات مع مؤشرات الابتكار العالمي ومؤشرات الإجابة المؤسسية التابعة لمؤشرات رؤية عُمان 2040؛ إذ يضمن هذا النهج الدقة والموضوعية في تحديد مستوى نضج الابتكار داخل المنظمة

## النصائح العملية

- لضمان القياس الأنجح:
  - حدد موعدًا للتقييم بما يكفي من الوقت للتحضير الجيد.
  - تأكد من تقديم جميع الوثائق اللازمة للمقيّم قبل وقت كافٍ من الزيارة المحددة.
  - انخرط في العملية بشفافية واستعد للتطبيق الفعال للتوصيات.

إن مفتاح نجاح قياس الابتكار يكمن في الجدية في التحضير والمتابعة مع الجهات المتخصصة المعتمدة، وتبني هذا الأسلوب الشامل والمنهجي لتقييم الابتكار يمكن أن يقدم رؤى قيمة تساهم في تحسين إستراتيجيات وعمليات الابتكار داخل المؤسسة

## المشاركون في التقييم

- ◆ المسؤولون التنفيذيون للمراجعة الإستراتيجية.
- ◆ قادة الأقسام للمراجعة التنظيمية.
- ◆ مدير وبرنامج الابتكار لمراجعة البرامج.
- ◆ قادة العمليات للمراجعات المعنية بالعمليات.
- ◆ المجموعات المحددة للمقابلات المستهدفة.

## النهج المعتمد

كل تقييم يجب أن يُنفذ بالتعاون مع اثنين من المقيّمين المعتمدين؛ لضمان الحيادية والشمولية، ومن الضروري أن يشارك المقيمون في جميع المقابلات والتقييمات؛ للوصول إلى توافق في الآراء وتقييم نهائي موضوعي ومتوازن

## الجدول الزمني للتقييم

- ◆ **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** يمكن إتمام التقييم خلال أسبوع.
- ◆ **المؤسسات الكبيرة:** قد يتطلب التقييم بمختلف إجراءاته أسبوعين.

من الأهمية أن يقوم المقيّم بتحضير ومراجعة الوثائق بعناية قبل الزيارة؛ لضمان الاستفادة القصوى من الوقت المتاح





الفصل التاسع

أسباب فشل  
المؤسسات في  
تحقيق الابتكار



## أسباب فشل المؤسسات في تحقيق الابتكار:

### ١. الفشل على المستوى الاستراتيجي

فشل المؤسسات في تحديد هدف إستراتيجي واضح خلال سعيها خلف الابتكار؛ أي أنها تنشد الابتكار كغاية في حد ذاته، وهذا بالطبع لا يؤدي إلى أي نتيجة

### ٢. الفشل على المستوى القيادي

وهو الفشل في تبني الأسس الفلسفية والهيكل المطلوبة لتحفيز الثقافة والمشاركة التي يتطلبها الابتكار، وهذه بالطبع مهمة صعبة تحتاج إلى تركيز وجهد مكثف

### ٣. الفشل على المستوى التنفيذي

وهو الفشل في تنفيذ الأدوار الهيكلية والعمليات والمقاييس، وغيرها من الأدوات المحركة للابتكار، التي تُمكن من المواصلة حتى النهاية



## أسباب فشل المؤسسات في تحقيق الابتكار

بناء على جميع ما ذكر سابقاً حول تأسيس منظومة ابتكار مستدامة في المؤسسات، وتحقيق النمو المستمر والتطور حسب متغيرات وتحديات العالم المتسارعة، تبين أن هناك الكثير من العوامل التي قد تجعل عملية الابتكار الممنهج داخل المؤسسات تفشل، وحسب البيانات التي تم جمعها من المؤسسات في سلطنة عمان عبر جلسات العمل مع الموظفين والإدارات العليا، نتطرق إلى هذه العوامل وآلية حدوثها في المؤسسات

### سؤال للتفكير

١. كيف يمكن تشجيع المؤسسة بأكملها على المشاركة في كافة أشكال الابتكار لتحقيق أهداف ابتكارية وإنمائية محددة داخل المؤسسة؟

### إضاءة

التحول الثقافي للابتكار في المؤسسات يبدأ من تبني القيادات للابتكار وإيمانهم به.



## لنطرح سيناريو معين يؤدي إلى فشل الابتكار في المؤسسات.

### القيادات غير داعمة فعلياً للابتكار

على الرغم من وجود إستراتيجية للابتكار التي تقود المؤسسة إلى ابتكار الحلول للتحديات، أو لاقتران الفرص في المستقبل، إلا أن عدم وجود قيادات داعمة لهذه الابتكارات ومشجعة لها، ومستعدة لتذليل الصعوبات من أجل تنفيذ هذه الأفكار المبتكرة في المؤسسة، فإنه مهما قامت المؤسسة من جميع الأفكار وتحليلها واختبارها، فلن تتحقق بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب.

### الحل المقترح

عمل برامج وطنية مخصصة للقيادات لتدريبهم ورفع الوعي بمواضيع الابتكار وأدواته وطرقه، وتوجهات المستقبل في العالم بطريقة مستدامة ومستمرة، وتضمين هذه المعارف والمهارات في جميع البرامج القيادية الأخرى كجزء لا يتجزأ من تمكين القيادات في المؤسسات، سواء على المستوى الأعلى في القيادة أو المتوسط

### عدم تشجيع الموظفين على التعلم المستمر

من أسباب فشل الابتكار في المؤسسات، هو عدم وجود بيئة داعمة من قبل القيادات لتطوير الموظفين وتعليمهم، وفتح مصادر تعلم في المؤسسة بشكل منصف للجميع، الأمر الذي يؤدي إلى عدم الاهتمام بالأفكار الجديدة والتطورات التي تؤدي حتماً إلى الابتكار

### الحل المقترح

وجود أنظمة وبرامج متخصصة لتشجيع الموظفين على التعلم المستمر، وتحفيزهم بطريقة واضحة وعملية وممنهجة في هذا الجانب

## تأسيس الابتكار:

### عدم وجود إستراتيجية واضحة للابتكار

كما سبق في الصفحات الماضية، لابد من وضع إستراتيجية واضحة لتبني وتفعيل الابتكار، وإلا فإن المبادرات العشوائية ستظل قليلة الأثر أو لا تحقق الهدف الأساسي، حل التحديات الحقيقية في المؤسسة وتلبية الاحتياجات، وبالتالي فإن الجهود والموارد البشرية والمالية ستكون مهدرة

### الحل المقترح

عمل إستراتيجية واضحة للابتكار داخل المؤسسة ولو كانت على مراحل وبطرق بسيطة، ويجب أن تكون هذه الإستراتيجية مبنية على أسس واضحة واحتياج حقيقي، وليست منقولة فقط من مؤسسات أخرى قد لا تناسب توجهاتهم

### لا يوجد فريق عمل متخصص في الابتكار

إحدى عوامل فشل الابتكار داخل المؤسسة، عدم وجود فريق متخصص ومتفرغ وممكن في عمليات إدارة الابتكار وبرامجه

### الحل المقترح

تخصيص فريق متخصص وله صلاحيات واضحة، ويتبع الإدارة العليا في المؤسسات المطبقة للابتكار في مراحلها الأولى، يساعد على تأسيس إستراتيجية نظام إدارة الابتكار داخل المؤسسة بطريقة أسرع وأسهل وأكثر تركيزاً، إلى أن يتم نشر ثقافة الابتكار فيها، واعتماد نظام إدارة الابتكار، عندها يمكن لهذا الفريق أن يتشعب لبقية الأقسام الأخرى. وفي الغالب يظل هذا الفريق في إدارة مشاريع وبرامج الابتكار في المؤسسة

وهذا لا يعني أنه هو منفذ مشاريع الابتكار في المؤسسة، وإنما هو المسؤول عن إدارة مشاريع الابتكار في المؤسسة مع بقية الأقسام المعنية داخل المؤسسة، أو عبر الشراكات خارج المؤسسة

أيضاً، إحدى نقاط الفشل في تخصيص الفريق في إدارة برامج ومشاريع الابتكار هي: عدم تمكين وتأهيل هذا الفريق بالشهادات المهنية المحترفة في إدارة مشاريع وبرامج الابتكار، وبالتالي فإن تخصيص فرق الابتكار بطريقة عشوائية وغير ممنهجة أو منتقاة يؤدي إلى فشل الابتكار

## عدم اختيار فريق الابتكار بطرق علمية ممنهجة

إحدى عوامل فشل الابتكار في المؤسسات كذلك، هو عدم اختيار فريق الابتكار وقيادات مشاريع الابتكار بناء على أسس وصفات محددة، وإنما حسب تدرجهم الوظيفي فقط أو بالترشيح، مما يؤدي إلى تشكيل فريق غير متكافئ أو غير مستعد للمهمة

### الحل المقترح

اتباع منهجية واضحة ومبنية على أسس ومعايير وصفات واضحة لاختيار الفريق، وقد يمر باختبارات معينة للدخول في هذا الفريق، والتأكد من إمكانياته في إدارة مشاريع وبرامج الابتكار

## عدم وجود وتوفير موارد لتفعيل الابتكار

الطلب المتزايد من الموظفين أو المجتمع الخارجي لتقديم أفكار لحل التحديات أو تلبية احتياجات المؤسسة، من غير تخصيص موارد مالية، أو بشرية أو تكنولوجية لتنفيذ هذه الأفكار في المرحلة التي تليها، الأمر الذي يشجع الإحباط العام وعدم المصادقية، والمحسوبة إن كانت طرق اختيار الفكرة أو المعايير غير واضحة

### الحل المقترح

الحل الأول: أن يكون هناك تخصيص واضح وممنهج لجميع الموارد المتاحة للمؤسسة قبل البدء في مرحلة الابتكار، ونشر هذه البيانات داخل المؤسسة؛ وذلك لإدارة التوقعات والموارد في هذا الجانب

الحل الثاني: سعي المؤسسات لتفعيل الشراكات مع الجهات الأخرى، سواء الحكومية أو الخاصة؛ لتبادل هذه الموارد واستخدامها وتفعيلها، وتضخيم الأثر منها بما يتناسب مع توجهات الأطراف في الابتكار، فمثلاً: بإمكان أكثر من مؤسسة مترابطة عمل مركز دراسات مشترك لابتكاراتهم، أو الاشتراك في مسرعات أعمال مشتركة لتطوير الابتكار، وهكذا

الحل الثالث: عمل نموذج عمل لتمويل المشاريع المبتكرة للمؤسسات من خلال الشراكات مع مؤسسات قطاع خاص، وإعطائهم جزءاً من أرباح المشروع الذي يتم العمل عليه في حالة نجاحه كمنتج أو خدمة، بدلاً من امتلاك المشروع للمؤسسة الحكومية، وبالتالي يتم تحقيق أهداف الطرفين

الحل الرابع: تخصيص جزء من الميزانيات السنوية للمؤسسة لتكون للابتكار

## عدم وجود نظام لإدارة المعرفة والبيانات

من أهم أساسيات الابتكار، توفر المعلومات والبيانات والمصادر المفتوحة للتعلم في المؤسسة، بحيث تكون متاحة لجميع الموظفين؛ وذلك لبناء الأفكار وتلبية الاحتياجات بطرق مبنية على البحث الدقيق والمعلومات الصحيحة

نشئت المعلومات وعدم تحديثها بطريقة مستمرة وآلية، وصعوبة الوصول إليها يؤدي في كثير من الأحيان إلى فشل الابتكار؛ وذلك بسبب عدم دقة البيانات، وبالتالي عدم الوصول إلى الحلول الصحيحة حتى ولو كانت مبتكرة؛ لأنها قد لا تلبى الاحتياج الحقيقي

### الحل المقترح

بناء نظام حوافز للموظفين واضح ومدروس ومرتبب بسياسات المؤسسة مثل

- ◆ ربط مبادرة الموظف باقتراح الأفكار، أو المشاركة في برامج الابتكار بالإجادة الفردية.
- ◆ حصول الموظف على نقاط ومن ثم إعطائه مميزات من المؤسسة بناء على عدد النقاط، كإجازات إضافية، أو دورة تدريبية، أو قسائم شراء، وغيرها.
- ◆ وضع منصة المجيدين في الابتكار في جميع أنحاء المؤسسة، والإشادة بهم في المحافل وأمام القيادات العليا.

هناك الكثير من المميزات التي بإمكان المؤسسة ابتكارها؛ لدفع وتشجيع الموظفين على الابتكار بطريقة مستدامة





# الثقافة المؤسسية للابتكار

## عدم وجود برامج تنشر ثقافة الابتكار

لا يمكن مطالبة المؤسسة بالابتكار مع عدم تهيئة بيئة العمل ضمن ثقافته بأهمية الابتكار، فلو فُعلت كل طرق الابتكار وعملياته، وفُقدت ثقافة الابتكار فإنه قد يؤول للفشل.

من ضمن ثقافات المؤسسة التي قد تؤدي إلى فشل الابتكار

- ◆ عدم تقبل الأفكار الجديدة والتغيير.
- ◆ المحسوبة في المؤسسات في تبني الأفكار الجديدة.
- ◆ عدم وجود مساحات للتعبير بحرية عن الأفكار من أي فرد في المؤسسة.
- ◆ الخوف من الفشل والانتقاد من أفراد المؤسسة.
- ◆ الإحباط بسبب عدم وجود حوافز أو تشجيع مباشر للمبادرين في المؤسسات.
- ◆ عدم تهيئة بيئة العمل للتفكير من خلال مساحات الابتكار، أو برامج الابتكار التي تساعد الموظف على المشاركة.

## الحل المقترح

تبني برنامج شمولي مستدام لفئات مختلفة في المؤسسة، وبطرق وآليات مختلفة لتبني ثقافة الابتكار، وتغيير بيئات العمل، وثقافة الموظفين نحو النمو والتطوير، مثل تهيئة مساحات مبتكرة للموظف لطرح الأفكار، والعمل على برامج لمناقشة الأفكار والمعلومات الجديدة، وتقديم حوافز لتشجيع الموظفين للابتكار، مثل رحلات للالتقاء بالقيادات العليا، أو إعطائه بطاقة الابتكار التي يتميز بها الموظف

## حوافز تشجيعية واضحة للمبادرين والمبتكرين

عدم وجود دافع للموظفين للابتكار قد يسهم في تأخير عجلة الابتكار، وبالتالي التأخر في إيجاد حلول مبتكرة في المؤسسة للتحديات ولو كانت بسيطة، وليس بالضرورة أن تكون الحوافز كبيرة ومادية، فبالإمكان معرفة احتياجات الأفراد الحقيقية في المؤسسة، وتحويلها إلى حوافز تساعدهم على النمو والتطور والابتكار في المؤسسة

## الحل المقترح

بناء نظام حوافز للموظفين واضح ومدروس ومرتبب بسياسات المؤسسة مثل

- ◆ ربط مبادرة الموظف باقتراح الأفكار أو المشاركة في برامج الابتكار بالإجادة الفردية.
- ◆ حصول الموظف على نقاط، ومن ثم إعطائه مميزات من المؤسسة بناء على عدد النقاط، كإجازات إضافية، أو دورة تدريبية، أو قسائم شراء، وغيرها.
- ◆ وضع منصة المجيدين في الابتكار في جميع أنحاء المؤسسة، والإشادة بهم في المحافل وأمام القيادات العليا.

هناك الكثير من المميزات التي بإمكان المؤسسة ابتكارها لدفع وتشجيع الموظفين على الابتكار بطريقة مستدامة

## عدم إعطاء فرق الابتكار الصلاحيات في اتخاذ القرارات

هذه أيضًا إحدى مسببات الفشل لدى فرق الابتكار في المؤسسات، وهي عدم إعطائهم الصلاحيات المناسبة لقيادة الابتكار داخل المؤسسة، مما قد يعوق الكثير من مراحل الابتكار في المؤسسة بسبب كثرة وطول أخذ الموافقات الرسمية لتنفيذ مشاريع الابتكار، مما يؤثر سلبًا على أداء مشاريع الابتكار في المؤسسة وبطئها

ومن ضمن الصلاحيات التي قد لا تُمنح للفريق وقد تعوقه: اختيار فرق الابتكار المناسبة للمشروع حسب معايير ومواصفات كل مشروع، وهذا يؤدي إلى تأخر وبطء وفشل مشاريع الابتكار بسبب عدم اختيار الفريق الصحيح

## الحل المقترح

إعطاء صلاحيات إدارية ومالية وقانونية واضحة تدعم مراحل الابتكار، وتساعد على نجاح العملية الابتكارية وتيسيرها





## الخوف من الفشل

من أكبر معوقات الابتكار على مستوى مؤسسات العالم، وحسب الدراسات الكثيرة التي أثبتتها مراكز بحثية متخصصة، هي خوف الموظفين من الفشل، ولذا الامتناع عن تجربة شيء جديد أو اقتراح فكرة جديدة، والتي قد تؤثر ربما على أدائهم في العمل، وبالتالي على تقييمهم المهني لذا وجود برامج خاصة بتحويل فكرة الفشل إلى فكرة التجارب البسيطة للوصول إلى النجاح، وعدم ارتباط نتائج المحاولات بالتقييم، قد يؤدي إلى نشر ثقافة الابتكار بين الموظفين

## عدم الإيمان بأهمية الشراكات في تحقيق الابتكار

الكثير من الأقسام/الأفراد/المؤسسات يتحدثون عن أهمية المشاركة الفعالة في تحقيق وتنفيذ المشاريع الابتكارية، وتبادل الخبرات والموارد، ولكن في الحقيقة تبقى هذه الشعارات في كثير من الأحيان مجرد شعارات غير فعالة أو مجدية؛ حيث تسود كثيرًا ثقافة السرية في تبادل المعلومات، أو الخوف من عدم أخذ الموظف حقوقه في إحدى المشاريع، أو نسب الفضل كله لجهة واحدة دون الأخرى، وغيرها من الأسباب التي تؤدي إلى عدم تفعيل الشراكات في الابتكار بطرق صحيحة تعزز من عملية الابتكار

### الحل المقترح

عدم ربط نتائج مشاريع وأفكار الابتكار بتقييم الموظفين، بل ربط مشاركتهم ومحاولاتهم في التحسين -رغم الفشل- بالتقييم الإيجابي

وجود برامج أو جلسات لمناقشة دروس التعلم والفشل من الموظفين والإدارات العليا؛ لمناقشة الدروس المستفادة، خير من أن تكون جلسات تقييم للمشاريع يشوبها القلق والتوتر بين الموظفين

### الحل المقترح

نشر ثقافة المشاركة الفعالة وطرقها وآلياتها بين الموظفين والأقسام وأيضًا الجهات، وإيجاد آليات لتفعيل الشراكات قبل إعلانها، تكون واضحة وممنهجة تتسم بالموثوقية والمصداقية

وأخيرًا، هناك الكثير من التحديات التي قد تواجه تطبيق الابتكار داخل المؤسسات، تتعلق بالمعتقدات وأنماط التفكير أكثر من مجرد توفير الأدوات والآليات التي قد تأخذ الكثير من الوقت والجهد لتغييرها، ولكن بمجرد أن تتغير، فإن عجلة الابتكار في المؤسسة ستكون أسرع وأكثر فعالية وأثرًا، لذا من المهم البدء فورًا في علاج وحل هذه الفجوات قبل البدء باستثمار الجهود والأموال في الابتكار نفسه





في ختام هذا الدليل الشامل للابتكار المؤسسي، نؤكد على الأهمية القصوى لتبني ثقافة الابتكار داخل المؤسسات؛ فمن المهم إدراك أن الابتكار ليس مجرد عملية توليد أفكار جديدة، بل هو آلية متكاملة تشمل التنفيذ الفعّال، وإدارة التغيير بطريقة إستراتيجية

وفي ظل التحديات المعاصرة والتغيرات السريعة في التكنولوجيا والسلوك البشري والأعمال، يعتبر التفكير الابتكاري والاستثمار في التقنيات الحديثة والموارد البشرية المبدعة، أساساً للحفاظ على التنافسية وتحقيق الريادة. لذلك، يجب تسليط الضوء على تنمية القدرات الداخلية، وفتح قنوات التواصل الفعّال بين جميع أقسام المؤسسة لتحفيز الابتكار

كما نؤكد على أن التزام الإدارة والتوجيه الإستراتيجي يلعبان دوراً جوهرياً في تنفيذ أي مبادرات ابتكارية، ويجب على الإدارات تبني رؤية واضحة، وتعزيز سياسات تدعم الابتكار، وتسمح بالفشل كجزء من عملية التعلم.

كل خطوة نحو الابتكار، هي خطوة نحو المستقبل، والاستثمار في الابتكار المؤسسي اليوم، هو الأساس لنجاحات كبيرة غداً



# الملحق الاول: الاختبار الذاتي لنضج الابتكار

## ملاحق الدليل الاسترشادي للابتكار المؤسسي





## الثقافة المؤسسية Organizational Culture

Strongly Agree أوافق بشدة ٥	Agree أوافق ٤	Neutral محايد ٣	Disagree لا أوافق ٢	Strongly Disagree لا أوافق بشدة ١	
					<b>experimentation and trials.</b> تقدر المؤسسة المحاولات والتجارب.
					<b>Employees feel empowered to suggest innovative ideas.</b> يشعر الموظفون بالقدرة على اقتراح أفكار مبتكرة.
					<b>Collaboration and knowledge sharing are encouraged throughout the organization.</b> يتم تشجيع التعاون وتبادل المعرفة في جميع أنحاء المؤسسة.
					<b>Celebrating achievements is embedded in the organizational culture.</b> الاحتفال بالإنجازات جزء لا يتجزأ من الثقافة المؤسسية.
					<b>There is a sense of pride and identity associated with the institution's innovative initiatives.</b> هناك شعور بالفخر والاعتزاز تجاه مبادرات المؤسسة المبتكرة.
					<b>The institution has policies in place to prevent nepotism.</b> لدى المؤسسة سياسات معمول بها لمنع المحسوبية.
					<b>Failure is viewed as a stepping stone to success in the institution.</b> في مؤسستكم ينظر إلى الفشل على أنه نقطة انطلاق للنجاح.
					<b>There is a positive attitude toward change.</b> هناك موقف إيجابي تجاه التغيير.
					<b>Employees are encouraged to take ownership and responsibility for decisions.</b> يتم تشجيع الموظفين على تحمل المسؤولية عن القرارات التي تم اتخاذها.
					<b>The team selection process considers skills and expertise rather than personal connections.</b> يتم الأخذ في الاعتبار المهارات والخبرات عوضاً من العلاقات الشخصية في عملية اختيار الفريق.

## رؤية وقيادة المؤسسات الحكومية Leadership and Vision

Strongly Agree أوافق بشدة ٥	Agree أوافق ٤	Neutral محايد ٣	Disagree لا أوافق ٢	Strongly Disagree لا أوافق بشدة ١	
					<b>The leadership actively promotes and supports innovation.</b> تعمل القيادة بشكل مكثف على تعزيز ودعم الابتكار.
					<b>There is a clear vision for innovation within the institution.</b> توجد رؤية واضحة للابتكار في مؤسستكم.
					<b>Leaders encourage employees to think creatively and propose new ideas.</b> يشجع القادة الموظفين على التفكير بشكل إبداعي وعلى اقتراح أفكار جديدة.
					<b>Leadership fosters a culture of continuous learning and improvement.</b> تعزز القيادة ثقافة التعلم والتحسين المستمر.
					<b>Innovation is considered a strategic priority for the institution.</b> يعتبر الابتكار أولوية استراتيجية للمؤسسة.



## القدرة على التكيف والمرونة Adaptability and Flexibility

Strongly Agree أوافق بشدة ٥	Agree أوافق ٤	Neutral محايد ٣	Disagree لا أوافق ٢	Strongly Disagree لا أوافق بشدة ١	
					<b>The institution can adapt quickly to changes in the external environment.</b> يمكن للمؤسسة التكيف بسرعة مع المتغيرات الخارجية
					<b>There is a willingness to revise strategies and processes based on feedback.</b> هناك استعداد لمراجعة الاستراتيجيات والعمليات بناء على التغذية الراجعة.
					<b>Structures and policies are designed to facilitate innovation rather than hinder it.</b> تم تصميم الهياكل التنظيمية والسياسات لتسهيل الابتكار بدلاً من إعاقته.
					<b>Employees are encouraged to challenge the existing status and propose improvements.</b> يتم تشجيع الموظفين على تحدي الوضع الحالي واقتراح التحسينات.
					<b>The institution demonstrates resilience in the face of unexpected challenges.</b> تُظهر المؤسسة المرونة في مواجهة التحديات غير المتوقعة.

## توزيع الموارد Resource Allocation

Strongly Agree أوافق بشدة ٥	Agree أوافق ٤	Neutral محايد ٣	Disagree لا أوافق ٢	Strongly Disagree لا أوافق بشدة ١	
					<b>Sufficient financial resources are allocated for innovation.</b> يتم تخصيص موارد مالية كافية للابتكار.
					<b>Sufficient human resources are allocated for innovation.</b> يتم تخصيص موارد بشرية كافية للابتكار.
					<b>Sufficient technological resources are allocated for innovation.</b> يتم تخصيص موارد تكنولوجية كافية للابتكار.
					<b>The institution invests in training programs to enhance innovative skills.</b> تستثمر المؤسسة في البرامج التدريبية لتعزيز المهارات الابتكارية.
					<b>Budgets allow for flexibility to adapt to emerging opportunities.</b> تسمح الميزانيات المالية بالمرونة للتكيف مع الفرص المستجدة.
					<b>Resource allocation decisions consider the potential long-term and short-term impact of innovative projects.</b> تراعي قرارات تخصيص الموارد في الاعتبار التأثير المحتمل على المشاريع المبتكرة على المدى القصير والطويل.
					<b>The institution actively seeks external funding or partnerships to support innovation.</b> تسعى المؤسسة جاهدة للحصول على تمويل خارجي أو شراكات لدعم الابتكار.



## Overall Institutional Innovation

Strongly Agree أوافق بشدة ٥	Agree أوافق ٤	Neutral محايد ٣	Disagree لا أوافق ٢	Strongly Disagree لا أوافق بشدة ١	
					<p><b>The institution has a well-established framework that integrates innovation into its core values and practices, fostering a dynamic and forward-thinking environment.</b></p> <p>تمتلك المؤسسة منظومة تدمج الابتكار في قيمها وممارساتها الأساسية ، مما يعزز بيئة فعالة وذات تفكير مستقبلي.</p>

## التواصل Communication

Strongly Agree أوافق بشدة ٥	Agree أوافق ٤	Neutral محايد ٣	Disagree لا أوافق ٢	Strongly Disagree لا أوافق بشدة ١	
					<p><b>Information about ongoing innovation efforts is effectively communicated.</b></p> <p>يتم توصيل المعلومات عن جهود الابتكار المستمرة بشكل فعال.</p>
					<p><b>There is a transparent communication channel for sharing new ideas.</b></p> <p>هناك قناة تواصل شفافة لتبادل الأفكار الجديدة.</p>
					<p><b>Feedback on innovative initiatives is regularly provided to employees.</b></p> <p>يتم تقديم التغذية الراجعة للموظفين على المبادرات المبتكرة بانتظام.</p>
					<p><b>Communication channels effectively support cross-departmental collaboration in the organization.</b></p> <p>تدعم قنوات التواصل الداخلية بالمؤسسة بشكل فعال التعاون بين الإدارات والدوائر في المؤسسة.</p>
					<p><b>Employees feel encouraged to communicate openly about potential barriers to innovation.</b></p> <p>يشعر الموظفون بالتشجيع على التواصل بصراحة حول العوائق المحتملة أمام الابتكار.</p>

# الملحق الثاني:

## التعاريف والمصطلحات المتعلقة بالابتكار

### آليات المشاركة

#### (Mechanisms of Engagement)

مجموعة واسعة من الآليات المختلفة المستخدمة لإشراك الموظفين في الابتكار التشاركي التصاعدي. بعض هذه الآليات « منخفضة المستوى من حيث حماية الحقوق»، مثل مجتمعات المشاركة ومنتديات الخبراء، وبعضها « متوسطة المستوى من حيث حماية الحقوق»، مثل مؤتمرات الأفكار وفعاليات بناء النماذج الأولية للابتكارات (Flash builds)، وبعضها « مرتفعة المستوى من حيث حماية الحقوق» مثل: منافسات تحديات الأفكار والهاكاثون (Hackathon)؛ وبعضها من «آليات الخط الأحمر»، مثل دورات الابتكار ومسابقات خطة العمل. يجد العديد من الموظفين أن هذه الفرص ممتعة وجاذبة للمشاركة - حيث تسمح لهم بالتعبير عن أفكارهم الجديدة أمام المؤسسة وتتيح لهم الفرصة للقتال من أجل تلك الأفكار، حتى عندما يطلب من هؤلاء الأفراد تخصيص قدر كبير من وقتهم الشخصي لهذه الأفكار

### أصحاب المصلحة

#### (Stakeholder)

أي شخص في المؤسسة وخاصةً على المستوى التنفيذي ممن يجب عليهم أن يشاركوا أو يلعبوا دوراً في دعم مبادرة محددة للابتكار في المؤسسة وتنفيذها. قد تتعرض المبادرة لخطر الفشل إذا لم يتكاتف جميع أصحاب المصلحة لدعمها والمشاركة فيها وإنجاز العمل المطلوب لإنجاحها

### استراتيجية الابتكار

#### (Innovation Strategy)

وهي بيان لمبادرات الابتكار التي يجري تنفيذها أو تم التخطيط لها من قبل المؤسسة وأنواع الدعم في مجال الابتكار

التي تمثلها من حيث الأشكال المختلفة لجمع وخلق القيمة، وتحديد للأفق الزمني الذي تستهدفه كل مبادرة (الأفق الأول أو الثاني أو الثالث)، ومجالات العمل التي ستؤثر فيها والميزانية المخصصة لكل بند وما إلى ذلك. يجب أن يكون هناك دليل واضح على الأسلوب الذي تدعمه به هذه الاستراتيجية العامة للمؤسسة

### الإدارة المرنة للميزانية

#### (Flexible Budget Management)

هذه هي فلسفة إدارة الميزانية التي ترى أن ميزانيات الابتكار يجب أن تدار بطريقة مرنة ومتجددة، كما هو الحال مثلاً مع الميزانيات المتجددة كل ثلاثة سنوات، مقارنةً بالميزانيات السنوية الثابتة. يتيح ذلك إمكانية تحويل الأموال حسب الحاجة بين المشروعات المختلفة - وهذا أمر مهم لأن الأشياء كثيراً ما تتغير وتظهر أشياء جديدة من ربح إلى آخر. وفي بعض الحالات مثل التحول الكبير في المستفيدين أو المجتمعات، قد تتغير الاستراتيجية الرئيسية للمؤسسة، مما يستلزم التغيير في أولويات الابتكار. هنا تأتي ميزة الميزانية المرنة في استيعابها لكل هذه السيناريوهات المحتملة

### الابتكار المفتوح

#### (Open Innovation)

وهو أي جهد يُبذل بهدف جعل المؤسسة منفتحة على الطرق التي يتبعها الآخرون لاكتشاف الاحتياجات والفرص، كما هو الحال في التمويل الجماعي أو على أسلوب تطبيق الآخريين خارجها للتكنولوجيا والقدرات التي لم تكن معروفة في السابق، وذلك من أجل تقديم ابتكارات جديدة (غالباً الابتكارات الجديدة المتقدمة)، كما هو الحال في تنظيم شراكات الابتكار المفتوح



هذه فلسفة تتضمن أمرين. الأول أن الابتكار سوف «يُستمد» من كل مجموعة وظيفية ووحدة أعمال داخل المؤسسة، بحيث يساهم كل فريق عمل في المؤسسة ببعض قدراته في هذا الابتكار. الأمر الثاني أن يتم إشراك الموظفين في برنامج الابتكار الخاص بالأعمال لدعم المشروعات الرسمية والمشاركة في جهود الابتكار التشاركية بصورة تصاعديّة خارج نطاق أعمالهم اليومية العادية

## الاتصالات الخارجية

## (External Communications)

وسيلة للتواصل مع أصحاب المصلحة خارج المؤسسة، مثل المستفيدين وأصحاب القرار، يمكن أن يشمل ذلك أدوات الإعلان والتسويق المشاركة، مثل الرسائل الإخبارية عبر البريد الإلكتروني، فضلاً عن الرسائل الإخبارية الخاصة والنشرات الموجهة إلى مجموعات الداعمين مثل شركات القطاع الخاص والممولين. توفر هذه الوسيلة ملتقى مناسباً لعرض مساعي الابتكار بالمؤسسة وتأثيرها على أعمالها. يجب كتابة هذه الوسيلة وإنتاجها بواسطة متخصصي الاتصالات التسويقية (MarCom) (لأسواق) ومتخصصي علاقات الممولين والداعمين. في بعض الأحيان يتم تعيين واحد أو أكثر من هؤلاء المتخصصين ليتولوا حصرياً تغطية برنامج الابتكار الخاص بالمؤسسة. يساعد هذا النوع من التواصل على المستوى الخارجي على زيادة الدعم الخارجي المستمر لبرنامج الابتكار الخاص بالمؤسسة ويساعد على تعزيز علامتها التجارية أو وضعها في المستفيدين

## (Internal Communications)

الوسائل الداخلية للتواصل مع الموظفين مثل، الرسائل الإخبارية الدورية العادية للموظفين والنشرات أو التقارير الخاصة. توفر هذه الوسائل ملتقى مناسباً للتعرف على فرق الابتكار ومشروعاتهم والتأثير الذي أحدثته هذه المشروعات على المؤسسة. يجب كتابة هذه الوسائل وإنتاجها بواسطة أخصائيي الاتصالات الداخلية. في بعض الأحيان يتم تعيين واحد أو أكثر من هؤلاء المتخصصين ليتولوا حصرياً تغطية برنامج الابتكار الخاص بالمؤسسة. يساعد هذا النوع من التواصل داخل المؤسسة على دفع الدعم الداخلي المستمر لبرنامج الابتكار وتحفيز المشاركة فيه

## البراعة في المستفيدين

## (Market Acuity)

ويعكس هذا المهمة المتمثلة في أن تكون المؤسسات جزءاً لا يتجزأ من مجتمعاتها والمستفيدين الأوسع نطاقاً، بحيث تكون «حواسها مفتوحة دائماً» لتستمع وتراقب باستمرار وتشعر بالتحويلات والتغيرات في العالم من حولها وهذا من شأنه خلق فرص جديدة للمؤسسات. يشمل ذلك جميع «الحواس التجارية» الخمسة المهمة لمواكبة تغيرات العالم من حولها، كذلك الاستماع الحاد – سماع جميع الأصوات من حولها، وتذوق طعم المشاركة – تحويل المستفيدين إلى مجتمع مشارك، والشعور بمستفيديها – أن تجعل أسلوب عملها هو التفكير المركز على المستفيدين أيضاً يشمل ذلك رؤية العالم بشكل مختلف – السعي دائماً لإعادة صياغة المشكلات وتحويلها إلى فرص، واستكشاف الفرص الناشئة في المستفيدين – ليكون السؤال دائماً «ماذا بعد؟»

## (Recognition)

تقدير رسمي للموظفين والفرق لمساهماتهم في برنامج الابتكار وفي المساعي المحددة. عادةً ما يحدث ذلك في الاحتفالات الرسمية (حسب عادات الابتكار الخاصة بالمؤسسة)، وفي الاتصالات الداخلية (وربما الخارجية) مثل الرسائل الإخبارية الدورية للموظفين. يساعد التقدير – مثل المكافآت – في تعزيز البرنامج وتشجيع الآخرين على المشاركة فيه مما يؤدي إلى مزيد من المشاركة

## التكليف بمهمة الابتكار

## (Mandate for Innovation)

هو تكليف يجب أن يصدر من أعلى مستوى وظيفي داخل المؤسسة – عادةً من رئيس الوحدة أو مجلس الإدارة – حيث يفرض على كل وحدة أعمالاً ومجموعة وظيفية داخل المؤسسة أن تتبنى الابتكار وتثبت ذلك بشكل واضح و ملموس عن طريق جعل جزء من عملها مستمداً أو مرتبطاً بالابتكار الجديد. وينطوي هذا التكليف على الحاجة إلى نتائج ملموسة يمكن تدقيقها واستخدامها في مراجعة أداء تلك المناطق وقيادتها. يخلق هذا التكليف حالة من «الانجذاب» للابتكار داخل المؤسسة، وهو ما تحتاجه فرق الابتكار الأساسية لتلقي الدعم المطلوب لإنجاز عملهم والاستقبال الجيد لأعمالهم المنجزة، بحيث لا ينتهي بهم الأمر إلى محاولة «السباحة ضد التيار» داخل المؤسسة

## التوافق بين أصحاب المصلحة

## (Stakeholder Alignment)

وهو وجود توافق مبدئي بين أصحاب المصلحة في المراحل الأولية (عادةً ما يمثلهم فريق الابتكار المبادر X-Works ضمن

مجموعة الابتكار الجوهرية بالمؤسسة) وأصحاب المصالح في المراحل النهائية (عادةً ما تمثلهم إحدى وحدات الأعمال المسؤولة عن الخطوط الأمامية والتي يجب أن تتولى المشروع من أجل تنفيذ المبتكرات أو تسويقها). يعد ذلك ضرورياً لضمان تلقي أي مشاريع يتم تنفيذها للدعم المستمر حتى الانتهاء والتنفيذ وألا يتم إسقاطه من الحسابات بسبب نقص الدعم. يجب تأمين هذا الاتفاق أو التوافق مسبقاً قبل البدء في المشروع والحفاظ على وجوده طوال المشروع الأعلى حتى يتم تسليم المشروع إلى جهة الاستلام في المراحل النهائية

## التوجه نحو المستفيدين

## (Market Orientation)

يعني التوجه نحو المستفيدين أن جميع الابتكارات التي تسعى المؤسسة إليها – سواء كانت في التكنولوجيا أو المنتجات أو الخدمات أو الخبرات أو نماذج الأعمال أو أي شيء آخر – تكون نابعة من بعض احتياجات المستفيدين المؤكدة غير الملباة، والتي يؤثر حجمها ونطاقها بشكل كبير على المؤسسة أو المؤسسة و التي تمتلك المؤسسة القدرة – سواء وحدها أو من خلال شراكة ما – على تلبيتها. ويضمن ذلك أن تعمل المؤسسة وفرق الابتكار لديها إنطلاقاً من فكرة «جذب المستفيدين» وليس إحداث «دفعة تكنولوجية»، وهو ما تميل المؤسسات التقليدية الموجهة نحو التكنولوجيا إلى السعي لتحقيقه

## الحوافز

## (Incentives)

الحوافز التي تمنح للموظفين قبل موعدها المحدد لمحاولة حثهم على المشاركة في فعاليات أو أنشطة بعينها تتعلق ببرنامج الابتكار

هو مفهوم نابع من الابتكار في مجال الإدارة والذي يتطلب تحولاً كاملاً في طريقة التفكير في ماهية المؤسسات وكيفية عملها. هنا تُجبر المؤسسات على النمو وتصبح أماكن يتجسد فيها التكامل والابتكار والنمو من الداخل إلى الخارج. تؤسس المؤسسة طبقاً لهذا المفهوم ما يسمى بـ «مكان العمل الإنساني» والذي يشتمل على سلسلة كاملة من المبادئ، بما في ذلك ما يلي: أن يمثل مجتمعاً، وليس مجرد مكان لممارسة الأعمال المهنية، وأن يتضمن مدونة ثقافية تقود إلى «المواطنة» - ما يؤدي لزيادة الثقة وانحسار الشعور بالخوف. يجب أن يركز مكان العمل هذا على استخدام القيم بدلاً من القواعد - إضفاء الطابع الإنساني على لغة العمل، والمساءلة الموحدة - المساءلة الأفقية مقابل المساءلة الرأسية، مما يلغي الحاجة إلى التسلسل الهرمي والبيروقراطية والسيطرة القائمة على إعطاء الأوامر. كذلك يجب الاستفادة من المزايا الكثيرة للتنوع، والانفتاح على العالم - إعادة تجهيز من أجل عالم مفتوح بلا حدود، وأن تظل منفتحة على التغيير الذي يحدث في كل مكان حولنا - إعادة صياغة المشاكل والتحديات باستمرار إلى فرص جديدة، وتبني التجارب الذكية وحصر الأخطاء كطرق للتعلم

في الواقع هذا يتعلق بروح المؤسسة ووتيرة عملها، مما يمنحها شغفاً خاصاً للتعلم والعمل السريعين، وكذلك بعض طرق التفكير الجديدة حول كيفية إنشاء ذاكرة تنظيمية. يتضمن ذلك ثلاثة «نماذج»، وهي: نماذج التعلم السريع - رغبة جامحة في التعلم والمعرفة بشكل أسرع ونماذج التنفيذ

السريع - ميل للعمل والتحيز للسرعة في الأداء والذاكرة التنظيمية - الطرق الصحيحة لبناء الذاكرة التنظيمية واستخدامها

تشير إلى كل من الشبكات الشخصية وشبكات الأعمال - نظام إيكولوجي واسع أو شبكة من الأقران و/أو الشركاء الذين يمكن للمؤسسة والموظفين بها دعوتهم لمساعدتها في تقديم ابتكارات جديدة لا يمكنها تقديمها بمفردها. كلما كانت هذه الشبكات أوسع نطاقاً وأكثر تنوعاً، كلما كانت جهود الابتكار في مجال الأعمال أكثر فعالية. غالباً ما تستخدم الشبكات الشخصية في توضيح وفهم حالات الاحتياجات المتصورة في المستفيدين وفي تحسين أفكار الحلول، في حين تستخدم شبكات الأعمال غالباً في تنفيذ أفكار جديدة عن طريق جلب إمكانيات رئيسية جديدة لا تمتلكها المؤسسة

هم الأفراد المتواجدون داخل وحدات الأعمال في الخطوط الأمامية، حيث يندمجون في مشاريع ابتكار فردية موجهة إلى وحدة الأعمال التي يتبعونها على مستوى يومي تكتيكي للغاية. يحضر هؤلاء الأفراد جميع اجتماعات مراجعة المشروع لمواكبة أحدث التطورات الخاصة بوضع المشروع، ويعملون كحلقة وصل بين مجموعة الابتكار الجوهرية ووحدة الأعمال التي يتبعونها لإيقاء وحدة الأعمال وقيادتها على علم بجميع مشاريع الابتكار الموجهة إليهم. هذا يضمن الاستعداد الجيد من جهة قيادة وحدة الأعمال عندما يحين الوقت للتسليم أو عند

المشاركة في مراجعات بوابة مرحلة الإنجاز

عملية محددة لتجربة الابتكارات الجديدة - ربما في أسواق الاختبار أو من خلال وسائل أخرى، قبل طرحها على نطاق واسع. وهذا يسمح للمؤسسات بإدخال تحسيناتها قبل طرح على نطاق واسع، أو معرفة أوجه القصور غير المتوقعة والتي قد تتطلب سحب المشروع (إلغاؤه أو إعادة بنائه بالكامل من جديد). هذه هي إحدى الوسائل التي تدير بها المؤسسات المخاطر التي قد تتعرض لها خلال تجربة الابتكارات الجديدة، وبخاصة الابتكارات الأكثر جذرية التي تحتاج المؤسسات إلى خبرة أعلى لإدارتها أو التي تعد ابتكارات جديدة تمامًا في أسواقها

هي الفرق التي تدير أجزاء خاصة من برنامج الابتكار الخاص بالمؤسسة، مثل وحدات تطوير شراكة الابتكار المفتوح أو وحدات الاستثمار برأس مال مغامر (أو دعم مالي ممول من شركة). وغالباً ما تتطلب هذه الفرق أنواعاً خاصة من القادة الذين يتمتعون بمهارات خاصة للغاية

تعتبر كفاءة خط مشاريع الابتكار الخاص بالمؤسسة مقياساً لعملية إدارة الابتكار. يمكن قياس ذلك كنسبة المشروعات المنفذة / التي تم اختيارها إلى عدد المشروعات الذي تم البدء بها. وبدلاً من ذلك، يمكن أيضاً قياس نسبة عدد مشاريع الابتكار «الناجحة» إلى عدد مشاريع الابتكار «الفاشلة» (في هذه الحالة يتعين على

المؤسسة أن تحدد، بمصطلحات ثابتة إلى حد ما، تعريف «النجاح» و «الفشل» من وجهة نظرها)

بالنظر إلى أن جميع المشاريع التي بدأت في بداية خط المشاريع ستنتج في العصور وصولاً إلى مرحلة التنفيذ (سيتم إلغاء البعض خلال خط المشاريع لأسباب قانونية و/أو إدارية و/أو تقنية مختلفة)، فإن هذا هو عدد أو نسبة المشاريع المنجزة إلى تلك التي انطلقت في البداية (التحويل الأصلي). يمكن قياس المخرجات حسب الكمية والنوعية (العيار). يجب أيضاً إعادة تقييم المخرجات في كل سنة من السنوات اللاحقة لمقارنتها بالتنبؤات الأصلية والتأكد من مدى صحة وجودة التقديرات الأصلية وإمكانية تصحيح آليات المؤسسة لوضع تنبؤات للمخرجات

المدخلات التي تدخل خط مشاريع الابتكار الخاص بالمؤسسة/المؤسسة من تحديد «المصيدة» خاصة بها (حيث يتم تحديد الأفكار والفرص الجديدة والتقاطها). يمكن أن تدخل المدخلات في خط المشاريع من أعلى لأسفل (تنازلية) أو من أسفل إلى أعلى (تصاعدي). عادةً ما تكون المدخلات في الاتجاه التصاعدي من خلال المشاركة. يمكن قياس المدخلات حسب الكمية والنوعية (العيار)

سلسلة من المقومات المرتبطة بإدارة بوابة المرحلة للمشاريع - غالباً ما تستخدم في تنفيذ مشاريع الابتكار المعقدة. في هذا



النهج، يتم تقسيم المشروع إلى مراحل متتابعة محددة عبر جدول زمني معين (عادةً ما يتم ذلك وفق مجموعة محددة من إجراءات تطوير المنتجات الجديدة في المؤسسة). وتتوج كل مرحلة بإنجاز رئيسي يتم فيه عقد اجتماع لمراجعة بوابة الرسوم. في هذه الاجتماعات، سيأخذ قادة الأعمال (صناع القرار) قرارات بالاستمرار/عدم الاستمرار/التعديل والتي تشير إلى ما ينبغي عمله حيال المشروع سواء بالمضي قدمًا فيه كما هو أو أنه يجب تعديله أو الجمع بينه وبين مسعى آخر أو التخلي عنه بالكامل. في بعض الأحيان بالنسبة للمشاريع الموجهة تمامًا نحو البرمجيات، يتم التخلي عن هذا النهج واستبداله بنهج التطوير المرن مثل: إطار عمل سكروم (Scrum)

#### المرونة (Resilience)

هي فكرة بقاء المؤسسات «قادرة على التكيف» مع التغيير – حتى التغيير السريع – على المدى الطويل. وبصفة عامة، فإن الابتكار – الذي نسعى للوصول إليه بطريقة استراتيجية وذكية – هو الوسيلة الرئيسية التي تمكن المؤسسات من أن تظل قادرة على مواكبة التغيير على المدى الطويل. ومع ذلك، فإن هذا النوع من الابتكار يتطلب من المؤسسات أن تتبنى عقلية «التكيف الإيجابي» مع العالم الخارجي ومع أسواقها، بدلاً من جمود التخطيط الاستراتيجي التقليدي

#### المرونة والاختيار في نظام المكافآت (Flexibility & Choice in Rewards)

نظرًا لأن هناك أنواعًا وأشكالًا مختلفة للمكافآت المختلفة تتردد على مسامع الأشخاص على اختلاف ميولهم، فمن الأفضل غالبًا عدم اتباع نهج ثابت لتقديم نفس أنواع وأشكال المكافآت للجميع في

كل مرة، بل يجب اتباع نهج أكثر مرونة يوفر للأفراد اختيار من بين أنواع وأشكال مختلفة حتى يتمكنوا من اختيار النوع الذي يناسب دوافعهم الشخصية. وهنا نجد، كما هو الحال في التعامل مع العملاء والمستفيدين، أن التعاطف مع احتياجات الناس ودوافعهم يمكن أن يقطع شوطًا طويلًا نحو كسب تأييدهم وتحفيزهم

#### المشاركة (Engagement)

هي حالة تصف تجمع الموظفين والفرق والإدارات والمجموعات ووحدات الأعمال والأقسام وغيرهم بالمؤسسة، للمشاركة في برنامج الابتكار الخاص بها. عادة ما يكون هناك صورتان للمشاركة، أولها: دعم مساعي الابتكار في البرنامج عند دعوتهم للمشاركة وذلك عن طريق تخصيص الموارد الرسمية والوقت والاهتمام بتلك المساعي، وثانيها: بحضور الأفراد من الموظفين أو العاملين للمشاركة في البرنامج خارج جدول عملهم اليومي المعتاد. هذه الصورة الأخيرة هي ما يشار إليها على أنها الابتكار التشاركي التصاعدي، حيث يتم تقديم العديد من الأفكار الجديدة المتولدة إلى نظام إدارة الأفكار بالمؤسسة والذي يغذي خط مشاريع الابتكار الخاص بها. يمكن قياس المشاركة بطرق عديدة من حيث النوعية والكمية

#### المعتقدات (Beliefs)

هناك العديد من المعتقدات / الفلسفات الأساسية التي يجب أن تتبناها المؤسسة من أجل الابتكار (1) الابتكار هو مهمة الجميع. (2) يجب السعي للوصول إلى الابتكار بأسلوب ذكي. (3) تعد ابتكارات الأفق الثاني والثالث ضرورية / إلزامية. (4) يجب السعي للوصول إلى الابتكار من

خلال العمل في فرق صغيرة معدة جيدًا (على الأقل بالنسبة لأعمال المراحل الأولى والمتوسطة من مشاريع الابتكار، وغالبًا ما يتطلب التنفيذ / التسويق التجاري في المراحل النهائية توسيع نطاق المؤسسة)

#### المكافآت (Rewards)

المكافآت التي تقدم للموظفين تقديرًا للمساهمات التي قدموها في برنامج الابتكار ومساعي الابتكار المحددة. غالبًا ما يتناسب قيمة المكافأة مع حجم مساهمتهم – سواء بتقديم الأفكار الأولية أو البحوث والتعديلات في المراحل الأولى أو وضع الاستراتيجيات في المراحل المتوسطة، أو التنفيذ في المراحل النهائية

#### الملاءمة (Relevance)

هي فكرة بقاء المؤسسات «ملائمة» لمستهدفاتها واحتياجاتهم المتطورة على الدوام. ويعد الابتكار بوجه عام هو الوسيلة الرئيسية التي تمكن المؤسسات من أن تظل على صلة بأسواقها عبر الأزمنة والأجيال المتلاحقة

#### النظام الإيكولوجي الخارجي (External Ecosystem)

الشبكة الخارجية التي تضم الأفراد والمؤسسات التي يمكن لفريق الابتكار الوصول إليها ودعوتها لدعمه في التحقق من الفرص و/أو الحلول الجديدة ومعرفة أفضل السبل لتقديم حلول خاصة لتلبية احتياجات المستفيدين المحددة

#### النظام الإيكولوجي الداخلي (Internal Ecosystem)

الشبكات الشخصية التي تضم الداعمين

الداخليين لدى فريق الابتكار داخل المؤسسة. يمكن أن يشمل ذلك الأخصائيين الوظيفيين والخبراء المتخصصين في أي من مجالات الأعمال، حيث يساعدون الفريق في كثير من الأحيان على استيضاح الخطوات التي ينبغي اتباعها سعيًا للوصول إلى حل ما وتقديمه لاقتناص فرصة بعينها موجودة في المستفيدين

#### براعة الابتكار (Innovation Prowess)

القدرات التي تتوفر لدى المؤسسة لتمكينها من السعي على نطاق واسع للوصول إلى الابتكار، والذكاء الذي تستخدمه في القيام بذلك بشكل استراتيجي ونشط، لتحقيق أهداف محددة في مجالها

#### بطل خط المشاريع التنفيذي (Executive Pipeline Champion)

هو قائد على مستوى عالٍ في المؤسسة – عادةً ما يكون ضمن مجموعة الابتكار الجوهرية، ويحظى بالصلاحيات على نطاق واسع على مستوى المؤسسة – وتتمثل مهمته في تولي مسؤولية المشاريع الجديدة التي أطلقت للتو في خط المشاريع الابتكار بالمؤسسة وأن يضمن حصول هذه المشاريع على الاهتمام والدعم والموارد التي تحتاج إليها للبدء وإحراز تقدم. تعد مهامه القيادية ضرورية لضمان حصول مراحل تعريفه وتصميمه وتطويره، حتى يتم تسليمه في مرحلته النهائية، لإيقائه قائمًا حتى هذه المرحلة. في بعض الحالات، يتم سحب هذا البطل في وحدة الأعمال ليتولى المراحل الأولى للمشروع الذي سيكون مسؤولاً عنه في مرحلته النهائية في نهاية الأمر

هذا هو القائد على المستوى التنفيذي - غالبًا ما يتقلد منصب المدير العام لوحدة الأعمال أو الشخص الذي يقدم تقارير إلى هذا المدير العام - ومهمته دعم (رعاية) لمشروع معين عندما يتم إطلاقه في خط مشاريع الابتكار. ونظرًا لأنه سيكون من «يتسلم المشروع في مرحلته النهائية»، فإن رعايته للمشروع في هذه المرحلة يعد أمرًا بالغ الأهمية لضمان حصول المشروع على الدعم الكافي والمستمر والحفاظ عليه طوال فترة تطويره وصولاً إلى المرحلة التي يتولى فيها المسؤولية الكاملة عن المشروع حيث سيكون قد أشرف عليه حتى أتي ثماره كاملةً

## تجربة الأعمال

## (Business Experimentation)

تجربة أو تجريب الأعمال هو مفهوم اختبار الفرضيات المختلفة حول الاحتياجات التي لا تحظى بخدمات كافية في المستفيدين للتأكد من صحتها ومداهها. يمكن أن يتضمن التجريب أي صورة من صور بحوث المستفيدين والمتعلقة بالمستخدمين والاتجاهات وما إلى ذلك، ولكن عادةً كلما أمكن إجراء سلسلة من التجارب بشكل أسرع وأرخص وأسهل، كان ذلك أفضل. يجب أن تعرف المؤسسات حول كل مجموعة من هذه الفرضيات بسرعة وفعالية من حيث التكلفة قدر الإمكان، بحيث أنه في حالة لم تكن الفرضيات دقيقة، فإنه بالتجربة يمكن ضبط مسارها قبل التمادي أكثر في المسار الخاطئ. تعد تجربة الأعمال وسيلة هامة للغاية لتحقيق ما تسعى إليه المؤسسات من الابتكار الذكي - يتم ذلك لتقليل مستوى المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة بسبب اتباع الخيارات الخاطئة

وتحمل تكاليف مسار غير منتج. يجب أن يتم تعليم المهارات اللازمة لإجراء تجارب الأعمال لجميع العاملين في المشاريع الابتكارية وقادتها

## ثقافة الابتكار

## (Culture of Innovation)

هي ثقافة المؤسسة التي تشمل الحاجة إلى الابتكار. وتكمن خطورة تبني ثقافة ابتكار خالصة في أنها قد تسعى إلى الابتكار من أجل الابتكار، كما لو كان غاية في حد ذاته، وبالتالي تفقد أهدافها الاستراتيجية التي يجب أن تسعى لتحقيقها

## ثقافة الملاءمة

## (Culture of Relevance)

هي ثقافة المؤسسة حول الالتزام بالبقاء على صلة بالمستفيدين التي تعمل بها طوال الوقت. تكمن في هذه الثقافة الرغبة في تبني التغيير وعدم اليقين - حقيقة أن العالم من حولنا دائمًا في حالة تغيير، وهو في الواقع يتغير بسرعة، مما ينتج عنه مستوى معين من التقلبات وعدم اليقين والتعقيد والغموض (VUCA). من أجل أن تظل المؤسسة ذات صلة باستمرار، فإنه يجب على المؤسسة مواصلة السعي نحو الابتكار بشكل استراتيجي وبطريقة تقبل هذه الحقائق وتستوعبها

## جدارة الابتكار

## (Innovation Competency)

المهارات والقدرات الخاصة التي تتوفر لدى المؤسسة من أجل السعي على نطاق واسع للوصول إلى الابتكار لتحقيق أهداف معينة في مجال الأعمال التجارية

## رواد الأعمال داخل المؤسسات

## (Intrapreneurs)

رواد الأعمال - هؤلاء هم الموظفين الذين يبدون استعدادًا لريادة الأعمال (تنظيم المشاريع) ويبحثون عن وسائل في سياق عملهم في منظمة كبيرة لاستغلال ميولهم هذه بطريقة سريعة وعاجلة لمواصلة السعي نحو كل ما هو جديد لصالح المؤسسة. غالبًا ما يظهر هؤلاء الأفراد من خلال آليات المشاركة المختلفة، وخاصة آليات الخط الأحمر

## صنع المعنى

## (Meaning Making)

هو مفهوم نابع من «الابتكار في مجال الإدارة» يشير إلى الجهود المبذولة داخل المؤسسة لغرس الشعور بالهدف الذي تعمل المؤسسة وعمالها من أجله في محاولة لمساعدة أفرادها على «صنع معنى» للعالم ولما يفعلونه فيه في سياق ما يفعلونه داخل هذه المؤسسة. يعد الابتكار أحد الوسائل الرئيسية التي تمكن المؤسسات من «صنع المعنى» في المؤسسة. غالبًا ما يتضمن خلق المعنى بيان الهدف والرؤية المستتبطين من الدوافع والرؤى السليمة، والتي تم إيصالها بعمق وعلى نطاق واسع في جميع أنحاء المؤسسة بحيث يمكن أن يكون لها تأثير أساسي على ثقافتها. يتعلق الهدف هنا بإعطاء أو خلق معنى عميق وأساسي وأهمية لعمل الناس، في حين أن الرؤية تدور حول التركيز على الأهداف بعيدة المدى لجعلها جديرة بالتنشيط بها

## عمليات الاكتشاف

## (Discovery Processes)

هي الوسيلة التي تسمح للمهنيين والقادة في مجال الابتكار بالخروج والبحوث من أجل العثور على الحاجة لاكتشاف فرص

جديدة في مجالاتهم. يمكن أن يشمل ذلك فرصة الخروج والعمل الميداني القائم على الملاحظة باستخدام أساليب، مثل الإثنوغرافيا التجارية، وذلك لإدخال المستخدمين في التجربة وإجراء اختبارات المستخدم أو إنشاء مجموعات التركيز، وما إلى ذلك. يمكن أن يشمل ذلك أيضًا الفرصة للقيام ببعض بحوث المستفيدين و/أو الاطلاع على تقارير البحوث المجمعمة وبحوث المستفيدين الأولية المخصصة

## عملية الحوكمة

## (Governance Process)

العمليات التي تقوم بها المؤسسات - عادةً ما تكون في إطار إدارة الابتكار - والتي يتم من خلالها تصور مشاريع الابتكار وتنقيدها وتقييمها واختيارها وتوفير الموارد اللازمة لها وتنفيذ إجراءاتها. وتضمن هذه العمليات الموضوعية والشفافية في العملية (مهمة لصحة البرنامج ككل ودعمه بصورة شاملة)، كما يضمن قدرًا معينًا من الانضباط بحيث يمكن للأعمال تنفيذ مشاريع الابتكار بشكل ثابت وموثوق وتحقيق نتائج ابتكارية مستدامة بمرور الوقت. تشمل عمليات الحوكمة السليمة مجموعة من القواعد الأساسية المتفق عليها والموزعة على نطاق واسع لاستخدامها في تقييم المشاريع واختيارها ومواصلة تعزيزها، بينما يستمر العمل في مسار التنفيذ

## عملية بدء المشروع

## (Project Initiation Process)

عملية محددة لبدء مشروعات الابتكار الجديدة التي تم اختيارها للانتقال من قمع الابتكار إلى خط مشاريع الابتكار كمشاريع حقيقية («التحويلات»). غالبًا ما تنجح هذه العملية بصورة أفضل عندما يشارك فيها نوع من الأشخاص الشغوفين في مرحلة



بدء المشروع (شخص يتمتع بالصلاحيات)

### فريق أعمال أكس (X-Works)

هو اسم مميز للفرق التي عادةً ما تتواجد ضمن مجموعة الابتكار الجوهرية، حيث تركز على المشاريع الابتكارية غير الأساسية طويلة الأجل. تركز مشاريعهم في جميع الحالات تقريباً على مبادرات خلق القيمة التي تستهدف الأفق الثاني والثالث، بعكس المجموعات التقليدية المُشكلة للبحث والتطوير وتطوير المنتجات الجديدة والتي قد تركز على قدر أكبر من التكنولوجيا الأساسية ومحافظ المنتجات/الخدمات التي يتم تطويرها من خلال الابتكار المتصاعد في إطار الأفق الأول

### كفاءة رأس المال (Capital Efficiency)

مقياس لمدى صحة أو جودة استثمار رأس المال الاستثماري وتحويله إلى شيء له تأثير حقيقي على الأعمال في الوقت المناسب، وذلك على النحو المبين في المقاييس الاقتصادية التقليدية مثل: طرق عوائد الاستثمار (ROI) أو الإيراد النقدي المخصص (DCF) مثل: صافي القيمة الحالية (NPV) في حالة المؤسسات الحكومية قد يكون التمويل و العائد من الاستثمار الاجتماعي هو المتعلق بكفاءة رأس المال

### مالك خط المشاريع (Pipeline Owner)

مدير الابتكار أو المدير «المسؤول» عن خط مشاريع الابتكار في مجال الأعمال ولديه سلطة رقابة للتأكد من أنه تتم إدارة البرنامج وتنفيذه بالشكل الصحيح. يحتاج

هذا الشخص إلى أن يُخول له قدر معين من السلطة التشغيلية في المؤسسة من أجل فرض الانضباط السليم الذي تتطلبه هذه العملية. يتطلب هذا الدور أيضاً من القائم به ألا يخشى من الاستفادة من تلك السلطة بشكل صحيح وتحقيق هذا الانضباط حتى لا تُساء إدارة العملية من قبل أي طرف

### مختبرات الابتكار (Innovation Labs)

هي مختبرات خاصة مصممة لاستيعاب الابتكار في مجال الأعمال، وغالباً ما تستضيف مجموعة الابتكار الجوهرية. قد تتضمن مختبرات بحوث المستخدم ومختبرات بحوث التصميم ومختبرات بحوث التكنولوجيا واستوديوهات التصميم والمساحات المفتوحة وغرف المناقشات، وما إلى ذلك. في أغلب الأحيان تكون ذات تصميم ملهم يعزز التعاون ويغرس الإحساس بالهدف في العمل

### مركز التميز

### (Center of Excellence)

هو عبارة عن مجموعة مركزية للبحث والتطوير يركز عملها على مواصلة التطوير والنضج والتوسع وتطبيق التقنيات الأساسية الحالية للمؤسسة وكذلك تبني التقنيات الحديثة الناشئة التي تصل من العالم الخارجي. كثيراً ما تزود مراكز التميز بخبراء متخصصين (SMEs)، مهمتهم مساعدة مجموعات تطوير المنتجات الجديدة (NPD) في تطبيق التكنولوجيا الخاصة بالمؤسسة ربما من خلال آلية لإرشادات التصميم ووثائق التكنولوجيا المضبوطة، وغالباً ما يكون لهم سلطة التوقيع على المشروعات لضمان تنفيذ الأعمال وفق تلك الإرشادات

### مساحات الابتكار المشتركة (Innovation Common Spaces)

يتم تخصيص مساحات مشتركة للمؤسسة بأكملها لاستخدامها عند المشاركة في جهود الابتكار. تكون هذه المساحات مثالية عندما يتم تصميمها وفقاً لبعض الإرشادات المحددة التي تسهل المهام الضرورية وتعزز التعاون وتحفز الابتكار بشكل عام. يمكن أن تشمل المساحات المفتوحة والمختبرات (على سبيل المثال، مختبرات الصناعة) وغرف الاجتماعات وغرف مناقشة الأفكار، وما إلى ذلك

### مهارات الاكتشاف (Discovery Skills)

كما تم تفصيلها في كتاب «الحمض النووي للمبتكر»، فإن مهارات الاكتشاف هي الملاحظة والاستجواب والتجريب والتواصل الشبكي والربط. يجب أن تسعى المؤسسات إلى تنمية هذه المهارة في كل شخص في مؤسستها من الأفراد الذين يجب أن يساهموا بما لديهم من قدرات في مجال الابتكار، لا سيما أعضاء الفرق التي يرتبط عملها بمجموعة الابتكار الجوهرية لدى هذه المؤسسات

### ميسرو الابتكار

### (Innovation Facilitators)

متخصصون في مجال الابتكار ممن تلقوا تدريباً خاصاً ولديهم مستوى عالٍ من الخبرة وفهم عميق لأساليب الابتكار الخاصة. بوجه عام، يخدم هؤلاء الأفراد فرقاً ابتكارية مختلفة بصفتهم خبراء استشاريين داخليين مستقلين - يشاركون في جهود مختلفة في أوقات مختلفة حسب الحاجة من أجل مساعدة الفرق على العمل من خلال مهام ومراحل محددة من مشاريعهم باستخدام هذه الأساليب المتخصصة. على سبيل

المثال، عقد سلسلة من ورش العمل حول التفكير التصميمي ليشارك بها فريق معين لمساعدته على إعادة تشكيل التحديات التي تواجهه بشكل صحيح من خلال تشكيل الفرضيات وتجريب الأعمال وبحث المستخدم

# الملحق الثالث:

## المنهجيات والأدوات

### لين ٦ سيجما

لين ٦ سيجما هو مفهوم استراتيجي يعتمد على البيانات والأدلة العملية، ويهدف إلى تحسين الأداء وزيادة كفاءة العمليات من خلال تقليل التباين والأخطاء. تتميز طريقة لين ٦ سيجما بتفانيها في إزالة النفايات والتحسين المستمر

من منظور المؤسسات الحكومية، يمكن اعتبار لين ٦ سيجما كأداة مهمة ضمن مجموعة من أدوات الابتكار المؤسسي. يمكن أن تساعد هذه المنهجية في الوصول إلى أهداف الحكومة الرئيسية، مثل زيادة الكفاءة، تحسين الخدمات، وتقديم رضا المواطن

عبر التحليل الدقيق والاستراتيجي للبيانات، ستوفر لين ٦ سيجما رؤية عميقة حول العمليات والمشكلات الموجودة، مما يتيح اتخاذ قرارات حاسمة وفعالة ويدفع

المؤسسات نحو تحقيق تحسينات قوية ومستدامة في محتوى المؤسسات الحكومية، يمكن استخدامها كأداة لزيادة القدرة التنافسية للخدمات العامة وتحقيق رضا المواطن

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون لين ٦ سيجما أداة مفيدة للابتكار التحسيني في المؤسسات الحكومية، حيث يمكن أن تساعد في تحديد وتحليل الأمور المعقدة، ووضع الأساليب المبدعة لحل المشكلات، وتبسيط العمليات المعقدة.

هذا يقود نحو تحقيق أداء مستدام واستراتيجي وإبداعي للمؤسسة، وهو من شأنه دفع عجلة النمو والتطور في القطاع الحكومي



## الطرق والآليات المتبعة في استراتيجية الابتكار حسب Boardinnovation:



**أولاً: المجرب**  
( استثمار منخفض / تركيز داخل المؤسسة )

### 1- الحاضنة الداخلية:

الحاضنة الداخلية هي مبادرة تُقام داخل المؤسسة بهدف دعم وتشجيع رواد الأعمال الداخليين (الموظفين) أو «الأنترابرينوز» لتطوير أفكارهم وتحويلها إلى مشاريع ناجحة. توفر الحاضنة المساحة والموارد اللازمة للموظفين الذين يسعون لاختبار وتنمية الأفكار الابتكارية داخل المؤسسة. وهي

تساعدتهم في تقديم الدعم والإرشاد والموارد المالية والتقنية والتسويقية اللازمة لإنجاح مشاريعهم الجديدة. هذا يعزز الابتكار داخل المؤسسة ويساهم في تحسين الأداء العام وتعزيز التنافسية

### مؤشرات مفتاحية:

1. مسرعات المشاريع
2. فرق رواد الاعمال الداخليين (الموظفين)

### 2- مجتمع الممارسة المشتركة:

مجتمع الممارسة المشترك داخل المؤسسة هو مجموعة من الموظفين أو الأعضاء في المؤسسة الذين يتشاركون في مجال معين من الخبرة أو الاهتمام المشترك. يجتمع هؤلاء الأفراد لتبادل المعرفة والخبرات والممارسات الأفضل في مجال عملهم المشترك. تهدف هذه المجموعة إلى تعزيز التعلم المستمر وتبادل الأفكار والحلول للتحديات المشتركة التي تواجههم داخل المؤسسة

يمكن أن يكون مجتمع الممارسة المشترك في المؤسسة متعدد الأقسام أو الأقسام المختلفة، ويمكن أن يكون عبر الحدود الوظيفية أيضاً. يساعد هذا المجتمع في بناء شبكات العمل وتعزيز التواصل بين الأقسام المختلفة، مما يساهم في تحسين الفعالية والإنتاجية في المؤسسة بشكل عام

بالإضافة إلى ذلك، يعمل مجتمع الممارسة المشترك كمنصة لتبادل الأفكار الابتكارية وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة، مما يساهم في تحقيق التطور والتحسين المستمر في عمل المؤسسة

### مؤشرات مفتاحية:

1. سفراء الابتكار
2. جلسات المشاركة المعرفي

### 3- التفكير التصميمي / سباق التصميم:

هو مسار قصير للإجابة على أسئلة الأعمال من خلال التصميم والنمذجة التجريبية والاختبار مع العملاء

### مؤشرات مفتاحية:

1. الحلول المبتكرة والمختارة
2. تحديد الاحتياجات

### 4- تدريب الابتكار:

مسار تعليمي قصير لزيادة المعرفة والاهتمام لدى الموظفين

### مؤشرات مفتاحية:

1. الشهادات المهنية للابتكار
2. التدريب على أدوات الابتكار

## ثانياً: المستكشف

( استثمار منخفض / تركيز خارج المؤسسة )

### 1- حاضنة خارجية:

تعتبر الحاضنة الخارجية برنامجاً لدعم التحقق من المرحلة المبكرة للمؤسسات الناشئة الخارجية

#### مؤشرات مفتاحية:

1. عدد المؤسسات الناشئة الموثقة
2. التعاونات التجارية

### 2- مسار التجربة المشتركة:

يعد مسار التجربة المشتركة اختباراً مشتركاً بين منطمتين أو أكثر للتحقق من ملاءمة الحل لفكرة معينة

#### مؤشرات مفتاحية:

1. عدد الاختبارات التجريبية الموثقة
2. التآزر التجاري

### 3- الاستطلاع والاستكشاف:

استكشاف المؤسسات الناشئة هو عملية منهجية لتحديد المؤسسات الناشئة ذات الصلة في مجالك، والتحقق من إمكانياتها، والتفاعل مع أعضائها المؤسسين

#### مؤشرات مفتاحية:

1. عدد المؤسسات الناشئة المكتشفة
2. عدد الاجتماعات مع المؤسسين

### 4- جلسات تشاركية:

جلسات التشارك في الإبداع هي جلسات قصيرة تهدف إلى توليد الأفكار بالتعاون مع العملاء أو الشركاء لتحويل المشاكل المشتركة إلى فرص وافرة

#### مؤشرات مفتاحية:

1. عدد الأفكار المشتركة والمُختارة
2. التآزر التجاري

## ثالثاً: الباني

( استثمار عالي / تركيز داخل المؤسسة )

### 1- مختبر الابتكار:

يعد مختبر الابتكار كياناً منفصلاً يستضيف المشاريع الداخلية ذات الإمكانيات العالية قبل أن تصبح ربحية

#### مؤشرات مفتاحية:

1. نجاح المشاريع في المختبر
2. عدد الموظفين في كل مشروع

### 2- التحول الابتكاري:

عُتبر فريق تحويل الابتكار مجموعة مركزية من قادة الابتكار مسؤولة عن تطوير المعرفة

#### مؤشرات مفتاحية:

1. عمليات تم تحويلها
2. المشاريع التي تم إطلاقها

### 3- مركز التميز:

يعد مركز التميز مجموعة رسمية من الخبراء، ينسق مبادرات الابتكار لتضمين الابتكار في المؤسسة

#### مؤشرات مفتاحية:

1. خبراء الابتكار
2. عدد الأشخاص المتأثرين

### 4- مسرعة داخلية:

المسرعة هو مساحة افتراضية أو فعلية لتنمية المؤسسات الناشئة الداخلية خارج الهيكل التنظيمي الأساسي والتحقق من ملاءمتها للسوق

#### مؤشرات مفتاحية:

1. - المشاريع التي تم التحقق منها
2. - رواد الأعمال الداخليين/الفرق



## مركبات الابتكار الاستراتيجية (حسب معهد الابتكار العالمي : (GInI

### المركبة الأولى:

هناك ثلاثة أنواع رئيسية للبرامج الداخلية للبحث والتطوير/تطوير المنتجات الجديدة

١. مراكز التميز.

٢. خارطة طريق البحث والتطوير/تطوير المنتج الجديد

٣. برامج بحوث وتطوير «أعمال إكس» / تطوير المنتج الجديد

وتخدم كل من هذه الأنواع أهدافاً مختلفة

### المركبة الثانية:

هناك خمسة أنواع رئيسية من الشراكات:

١. شراكات عقود البحث والتطوير؛ والتي

قد تكون مع الجامعات أو الكليات أو

حتى مراكز أبحاث متخصصة

٢. شراكات نقل التقنية

٣. شراكات الموردين الاستراتيجيين

٤. شراكات البيع المتقاطع/ العلامة

التجارية المتقاطعة

٥. شراكات الابتكار المفتوح

هذه هي الطرق أو الأدوات حسب منهجية معهد الابتكار العالمي في استخدامها للابتكار في المؤسسات وهي تتكون من ٤ مركبات أساسية تتفرع منها أدوات معينة حسب مصادر الابتكار التي يمكن الحصول منها على الأفكار، ولكل واحدة من هذه المركبات أشكال مختلفة وبها العديد من التفاصيل لتطبيقها وتبنيها وعلى المعنيين في المؤسسات باستراتيجية الابتكار أن يقرروا في الاستراتيجية حول الطرق التي يتبنونها ولماذا وكيف

### المركبة الأولى:

البحوث والتطوير الداخلي/ تطوير منتجات جديدة

### المركبة الثانية:

الشراكات

### المركبة الثالثة:

مشاريع الاستثمار في المؤسسات

### المركبة الرابعة:

عمليات الاندماج والاستحواذ

### رابعاً: القنص

( استثمار عالي /تركز خارج المؤسسة)

### ١- صندوق ريادة الأعمال

يمثل صندوق ريادة الأعمال (رأس المال المخاطر) استثمارات في الفرص الخارجية التي قد تعزز النمو خارج نطاق النشاط الأساسي للمؤسسة

### مؤشرات مفتاحية:

١. المشاريع الناجحة

٢. القيمة الجديدة التي تم إيجادها

### ٢- شراكة هيكلية

الشراكة الهيكلية هي تعاون رسمي بين مؤسستين بهدف إطلاق عدة مشاريع مشتركة

### مؤشرات مفتاحية:

١. الشراكات الناجحة

٢. الملكية الفكرية المرخصة

### ٣- التطوير المشترك:

تهدف مسارات التطوير المشترك إلى التحقق من ملاءمة المستفيدين للمشاريع التي تم إنشاؤها بواسطة مؤسستين أو أكثر

### المؤشرات الرئيسية:

١. عدد العملاء الراغبين في الدفع

٢. - مؤشرات القرصنة

### ٤- مسرعة خارجية:

يُعتبر المسرعة الخارجية بيئة (فعلية) لدعم نمو المؤسسات الناشئة الخارجية وتقييم قيمتها

### مؤشرات مفتاحية:

١. المؤسسات الناشئة الموثقة

٢. التعاونات التجارية

٥. الاندماج والاستحواذ لتحقيق تكامل الابتكار

ملاحظة: قد لا تنطبق جميع المركبات على القطاع الحكومي بحكم اختلاف عمله وقوانينه

### مواصفات المبتكر:

كتابة مواصفات للمبتكرين لا يعني أن هناك فئة محددة فقط في العالم معنيين بالابتكار، وإنما لتوصيف هذه المواصفات التي قد تكون موجودة في الجميع ولكن بنسب متفاوتة أو تظهر عليهم في مواضع مختلفة، نذكرها هنا لنستطيع قياس هذه المواصفات

### ما الذي يجعل المرء مبتكراً؟

١- الشعور بأننا نود أن نبتكر باستمرار هو شعور ينمو معنا طوال الحياة

٢- فهم أنفسنا من حيث الابتكار مثل رغبتنا العميقة في التجريب والاكتشاف و أن نكون متفردين

٣- محاولة إتقان مهارات الاكتشاف الرئيسية: الملاحظة والتساؤل والتجريب والتشبيك والربط

٤- مهارات الخيال لدينا وطرق التخيل التي أتقناها

٥- مهاراتنا الإبداعية وطرق الإبداع التي نعرفها ونتقنها

٦- نمط هيمنة الدماغ الخاص بنا ونوع شخصيتنا

٧- حس ريادة الأعمال وريادة الموظف الداخلي فيما يسمى بروح المبادرة

- ◆ الدافع القهري لكل ما هو جديد
- ◆ القدرة على العمل بصورة مثمرة ضمن فرق الابتكار الجوهري (أعمال إكس) لتقديم ابتكارات جذرية جديدة للمؤسسة.

### سمات المبتكرين:

#### أولاً:

سمات يمتاز بها جميع المبتكرين:

- ١- استياء أو عدم تقبل الوضع القائم
- ٢- التعطش لاستحداث كل ما هو جديد
- ٣- الفضول لتوجيه الأسئلة.

#### ثانياً:

سمات عاملي الواجهة الأمامية في عملية الابتكار

- ١- متحدون: الذين يتحدون الوضع الراهن باستمرار
- ٢- متسائلون ومحققون
- ٣- مجربون
- ٤- اجتماعيون
- ٥- حالمون
- ٦- المشبكون أو المازجون: الذين يربطون الأمور ببعضها ولو كانت غير منطقية

### ثالثاً:

سمات عاملي المنطقة الوسطى في عملية الابتكار

- ١- باحثون
- ٢- استراتيجيون
- ٣- محللون

### رابعاً:

سمات عاملي الواجهة الخلفية في عملية الابتكار

- ١- مديرون
- ٢- مصممون
- ٣- مهندسون
- ٤- منتجون
- ٥- مسوقون
- ٦- داعمون

### المركبة الثالثة:

هناك خمسة أشكال رئيسية للمشاريع المترافقة مع مشاريع الاستثمار في المؤسسات، وهي

١. احاضنات الأعمال
٢. مسرعات الأعمال

٣. مشاريع فرعية منفصلة (مشروع تقوم فيه مؤسسة بإطلاق شركة ناشئة مستقلة مملوكة لها بالكامل)

٤. توسيع المشاريع الاستثمارية

٥. مشاريع فرعية متصلة (مشروع تأخذ فيه شركتك حصة من الأسهم تمنحها السيطرة) حصة تبلغ ١٠٪ من الأسهم غالباً (في مشروع خارجي جديد، بهدف وحيد هو دمج ذلك المشروع في عملك الأساسي)

وهذه القائمة مرتبة من الأقل كلفة / الأعلى مخاطرة إلى الأعلى كلفة / الأقل مخاطرة

### المركبة الرابعة:

هناك خمسة أنواع رئيسية لعمليات الاندماج والاستحواذ

١. الاندماج والاستحواذ للتخلص من التهديدات الناتجة عن المنافسة
٢. زيادة الطاقة الإنتاجية عبر الاندماج والاستحواذ

٣. الاندماج والاستحواذ لتوسيع الوجود



## الحمض النووي للمبتكر - مهارات الاكتشاف الخمس:

فيما يلي ملخص موجز للنتائج التي توصل لها الباحثون وأيضاً موجز لهذه المهارات السلوكية الخمس. مهارات الاكتشاف الخمس الذي جاء في كتاب «**Innovators DNA**»

١- الملاحظة هي اهتمامنا الطبيعي بفهم العالم من حولنا، واكتشاف الأمور الغريبة، والعلاقات المعقدة، والتناقضات، والبحث عن الأشياء المفقودة. يمكن وصف الملاحظة بأنها استيعاب شامل للمعلومات، حيث نقوم بمقارنة الأشخاص بأدوات مثل الإسفنج، الذي يمتص المعرفة بلا تمييز

٢- التساؤل أمر طبيعي للبحث عن الحقيقة والمعنى العميق، حيث نسأل

لماذا يحدث الأمر بهذه الطريقة، ولماذا لا يحدث بهذه الطريقة، ولماذا يفعل الناس ذلك، ومتى، وأين، وكيف، ولماذا لا؟ هذا الفضول يظهر من عمق العقل

٣- التجريب هو الرغبة الطبيعية في تجربة أشياء جديدة واكتشاف ما سيحدث، واختبار ردود فعل الناس. العديد من أفضل المخترعين كانوا مجربين نشطين

٤- التشبيك هو الرغبة الطبيعية في بناء علاقات مع الآخرين ومشاركة الملاحظات والأفكار لتحفيز التطور والإبداع

٥- الربط هو ربط المعلومات والأفكار غير المتصلة لإنتاج أفكار جديدة، وهو ما يعرف أحياناً بربط النقاط

## أنواع التفكير الإبداعي:

قبعات التفكير الست:

هو نظام صممه دي بونو (Bono de) الجانبي / التفكير الموازي. وتتضمن أداة للنقاش الجماعي والتفكير الفردي باستخدام ست قبعات ملونة، مما يوفر وسيلة أعضاء المجموعات لتخطيط عملية التفكير بطريقة مفصلة متماسكة لكي يتمكنوا من التفكير معاً بفعالية أكبر. ونذكر في ما يلي قبعات التفكير الست

### ◆ القبعة البيضاء

واقعية، موضوعية، مبنية على البيانات

### ◆ القبعة الصفراء

متفائلة، مرحة، مبنية على الفوائد

### ◆ القبعة الخضراء

إبداعية، استكشافية، مبنية على الأفكار

### ◆ القبعة الحمراء

عاطفية، حساسة، مبنية على الحدس

### ◆ القبعة الزرقاء

مسيطرة، إدارية، مبنية على التخطيط

### ◆ القبعة السوداء

حذرة، محتاطة، مبنية على الأحكام

## طريقة سكامبر SCAMPER:

طريقة سكامبر هي منهجية تحفيز الإبداع والتفكير المنظم، حيث تحث الفرق على إعادة تطبيق الأفكار العادية بطرق جديدة لابتكار قيمة جديدة. يتمثل الاختصار «سكامبر» في

- ◆ استبدال الأفكار الحالية إلى أفكار جديدة.
- ◆ تجميع العناصر المختلفة لإيجاد حلول مبتكرة.
- ◆ تكييف الأفكار القائمة لتناسب الواقع الحالي.
- ◆ استخدام الأفكار من مجالات أخرى لتحسين الأداء.
- ◆ إزالة الأفكار أو المنهجيات غير الضرورية وتبني الأفكار المهمة.
- ◆ إعادة ترتيب الأفكار وتنظيمها بحسب الأولوية بطرق مبتكرة.

## التفكير التصميمي

التفكير التصميمي هو منهجية تركز على حل المشكلات من خلال تبني وجهات نظر المتلقي النهائي للخدمة، وتطوير الفهم العميق لاحتياجاتهم وتحدياتهم. يعتمد هذا النهج على خمس مراحل أساسية، كما حددتها جامعة ستانفورد، وهي

- ◆ التعاطف
- ◆ تحديد المشكلة

- ◆ فكرة الحل
- ◆ نمذجة الحل
- ◆ اختبار الحل

## لماذا التفكير التصميمي؟

لأنه بتفعيل التفكير التصميمي، تصبح المؤسسات الحكومية قادرة على الموازنة بين خدماتها والاحتياجات المتغيرة للمواطنين، مما يقود إلى تحسينات ملموسة في جودة الحياة وزيادة الرضا العام. إن استخدام التفكير التصميمي لا يعزز الابتكار فقط، بل يعطي الأولوية أيضًا للإنسانية والشمول في عملية صناعة القرار، مما يساهم في تحقيق مجتمع أكثر استدامة وشمولية يمكن استخدام التفكير التصميمي لتحسين الخدمات العامة وتطوير مشاريع الابتكار التي تلبي احتياجات متلقي الخدمات سواء الموظفين أو المواطنين أو المؤسسات بشكل أدق وأكثر فعالية على سبيل المثال، من خلال تطبيق مرحلة التعاطف، يمكن للمؤسسات الحكومية فهم التحديات التي يواجهها المواطنون من منظورهم، مما يساعد في تحديد المشكلات الحقيقية التي يجب حلها. بعد ذلك، من خلال عملية تحديد المشكلة وفكرة الحل، يتم توليد حلول مبتكرة وملائمة تعكس احتياجات المواطنين الفعلية. النمذجة والاختبار تسمح للمؤسسات بتجربة هذه الحلول في بيئات يمكن التحكم بها قبل تنفيذها على نطاق واسع، مما يضمن الفعالية والكفاءة

## أنواع فرق الابتكار

### فرق ابتكار X-Works في مجموعة الابتكار الأساسية

هذه الفرق هي حجر الأساس في تحقيق الابتكار، حيث تعمل على تطوير مفاهيم نواة جديدة وتقوم بتنمية الأفكار التي بوسعها أن تغير قواعد اللعبة

### فرق الابتكار المدمجة في وحدات الأعمال الأمامية

تسعى هذه الفرق لتطبيق المبادئ الابتكارية مباشرة في خطوط الإنتاج، وهي تعمل جنبًا إلى جنب مع الفرق التي تواجه المستفيدين، من أجل الدمج السلس للابتكارات في العمليات اليومية

### فرق تطوير المنتجات الجديدة (NPD) في وحدات الأعمال الأمامية

مهمتها تطوير المنتجات والخدمات الجديدة، بدءًا من الفكرة حتى الوصول إلى مرحلة الإطلاق، وذلك بالتناغم مع رؤى وتوقعات المستفيدين

### مجموعة أبحاث المستفيدين (مركزية)

تعتبر هذه المجموعة عيون المؤسسة التي تقدم نظرة عميقة للتغيرات السوقية التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند الابتكار

### فرق بحوث المستفيدين في مركز فني متخصص

توفر هذه الفرق المعلومات الضرورية حول كيفية استخدام المستفيدين للمنتجات والخدمات، وتساهم في توجيه الابتكار حتى يكون ملائمًا وذا قيمة واضحة

### فرق الأبحاث والتطوير التكنولوجي في مجموعة البحث والتطوير

هي عمق استراتيجيات الابتكار، حيث تقوم بتطوير التقنيات الجديدة التي تشكل الأساس لمنتجات وخدمات المستقبل

### فرق تطوير الشراكات في مجموعة تطوير الشراكات المركزية

هذه الفرق تبني وتعزز العلاقات مع الشركاء الخارجيين، والتي يمكن أن تكون حاسمة لتوسع الابتكارات وتطبيقها في المستفيدين والصناعات المتنوعة

### فرق قيادة الأعمال التابعة للمؤسسة في مجموعة قيادة الأعمال المركزية

هذه الفرق تعمل على التعرف والاستثمار في فرص جديدة ومبتكرة وذات إمكانات نمو عالية، مما يضع المؤسسة في قلب التطورات الرائدة

### فرق استراتيجية المؤسسة في مجموعة التطوير/الاستراتيجية

### المؤسسية المركزية

تتحمل هذه الفرق مسؤولية النظر الاستراتيجية للمؤسسة، وتحديث خطط المؤسسة وتكييفها مع التوجهات طويلة المدى

### فرق مركز التميز في مجموعة مركز التميز المركزية (مع عدة مراكز محتملة)

تقوم هذه الفرق بتطبيق معايير عالية من الجودة والكفاءة في مجالات تحديدية، وضمان مستوى ممتاز من الأداء في جميع أنحاء المؤسسة



## فرق التحسين المستمر في مجموعة التحسين المستمر المركزية

تلتزم هذه الفرق بتحقيق تحسينات دورية  
ومستمرة في الأداء والكفاءة عبر كافة  
قطاعات المؤسسة

# الملحق الرابع:

## خارطة طريق الابتكار

# الملحق الخامس:

## خارطة الابتكار من الألف إلى الياء

### خارطة طريق الابتكار

#### فرص المستقبلية

**Technologies**  
What new technologies could support the growth of your company?  
التقنيات التي يمكن أن تدعم نمو شركتكم

**Markets**  
What new markets could you enter?  
أسواق جديدة يمكنكم دخولها

**Future opportunities**  
What new markets could you enter?  
أسواق جديدة يمكنكم دخولها

<p><b>Technologies</b> What new technologies could support the growth of your company? التقنيات التي يمكن أن تدعم نمو شركتكم</p> <p><b>Markets</b> What new markets could you enter? أسواق جديدة يمكنكم دخولها</p>	<p><b>Future opportunities</b> What new markets could you enter? أسواق جديدة يمكنكم دخولها</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Technologies**  
What new technologies could support the growth of your company?  
التقنيات التي يمكن أن تدعم نمو شركتكم

**Markets**  
What new markets could you enter?  
أسواق جديدة يمكنكم دخولها

**Future opportunities**  
What new markets could you enter?  
أسواق جديدة يمكنكم دخولها

<p><b>Markets</b> What new markets could you enter? أسواق جديدة يمكنكم دخولها</p>	<p><b>Markets</b> What new markets could you enter? أسواق جديدة يمكنكم دخولها</p>	<p><b>Markets</b> What new markets could you enter? أسواق جديدة يمكنكم دخولها</p>	<p><b>Markets</b> What new markets could you enter? أسواق جديدة يمكنكم دخولها</p>
<p><b>Technologies</b> What new technologies could support the growth of your company? التقنيات التي يمكن أن تدعم نمو شركتكم</p>	<p><b>Technologies</b> What new technologies could support the growth of your company? التقنيات التي يمكن أن تدعم نمو شركتكم</p>	<p><b>Technologies</b> What new technologies could support the growth of your company? التقنيات التي يمكن أن تدعم نمو شركتكم</p>	<p><b>Technologies</b> What new technologies could support the growth of your company? التقنيات التي يمكن أن تدعم نمو شركتكم</p>

#### الناس

**Operating model**  
What new operating models could support the growth of your company?  
نموذج التشغيل الذي يمكن أن يدعم نمو شركتكم

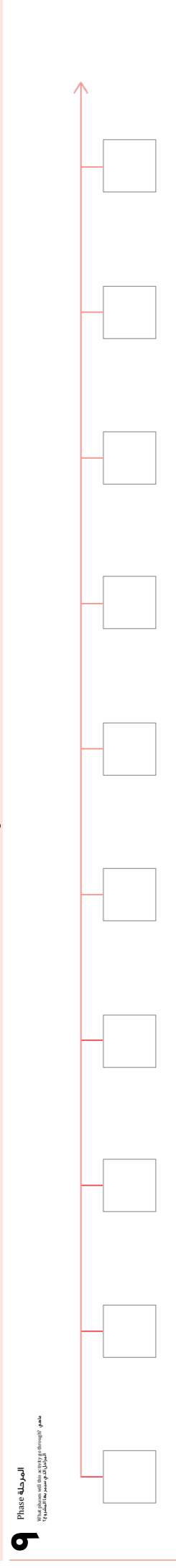
**Team**  
What new teams could you create?  
فريق جديد

**Resources**  
What new resources could you acquire?  
موارد جديدة يمكنكم الحصول عليها

**Assets**  
What new assets could you acquire?  
أصول جديدة يمكنكم الحصول عليها

#### 9 المرحلة

#### الخطة التنفيذية







# الملحق السادس:

## مصفوفة الابتكار



# مصفوفة الابتكار

٤ نماذج للابتكار – ١٦ صيغة

المجرب إثارة الاهتمام	المنشئ تحويل المؤسسة	المستكشف اكتشف الاتصالات	الصيد المشاركة في إنشاء الأعمال
<p><b>خاصية داخلية</b> تفصل الخاصية بين رواد الأعمال داخل المؤسسة للتحقق من ملاءمة الحل للأفكار.</p> <p>المقاييس الرئيسية: عدد مسرعات المشاريع عدد رواد المشاريع للفرق</p> <p>مجتمع الممارسة مجتمع الممارسة هو مجموعة متعددة الوظائف من سفراء الابتكار.</p> <p>المقاييس الرئيسية: عدد الممارسين/السفراء عدد الأشخاص المتأثرين</p> <p><b>سياق التصميم</b> سياق التصميم هو مسار قصير للإجابة على أسئلة العمل من خلال التصميم والنماذج الأولية والاختبار مع العملاء.</p> <p>المقاييس الرئيسية: عدد الحلول التي تم إنشاؤها وتحديدها عدد تحديات الأعمال التي تمت معالجتها</p> <p><b>التدريب على الابتكار</b> مسار تعليمي قصير لتنمية معرفة الموظفين واهتمامهم.</p> <p>المقاييس الرئيسية: عدد الموظفين المدربين عدد المشاركين الناضجين/الراضين</p>	<p><b>مختبر الابتكار</b> مختبر الابتكار هو كيان منفصل يستضيف مشاريع داخلية ذات إمكانات عالية قبل أن تكون مربحة.</p> <p>المقاييس الرئيسية: عدد المشاريع العملية الناجحة عدد الموظفين في كل مشروع</p> <p><b>تحول الابتكار</b> فريق تحويل الابتكار هو مجموعة مركزية من قادة الابتكار المسؤولين عن تطوير المعرفة.</p> <p>المقاييس الرئيسية: عدد العمليات المحولة عدد المشاريع التي جرى إطلاقها</p> <p><b>المسرّع الداخلي</b> المسرّع هو مساحة افتراضية أو مادية لتنمية الشركات الناشئة الداخلية خارج المؤسسة الأساسية والتحقق من ملاءمة السوق.</p> <p>المقاييس الرئيسية: عدد المشاريع التي جرى التحقق من صحتها عدد رواد الأعمال/الفرق</p> <p><b>مركز الابتكار</b> مركز التميز هو مجموعة رسمية من الخبراء، تنسق مبادرات الابتكار. لدمج الابتكار في المؤسسة.</p> <p>المقاييس الرئيسية: عدد خبراء الابتكار عدد الأشخاص المتأثرون</p>	<p><b>خاصية خارجية</b> الخاصية الخارجية هي برنامج لدعم التحقق من الشركات الناشئة الخارجية في مرحلة مبكرة.</p> <p>المقاييس الرئيسية: عدد الشركات الناشئة التي جرى التحقق من صحتها عدد عمليات التعاون التجاري</p> <p><b>مسار التجريب المشترك</b> مسار التجريب المشترك هو اختبار مشترك بين منظمين أو أكثر للتحقق من ملاءمة الحل لفرقة ما.</p> <p>المقاييس الرئيسية: عدد الطيارين الذين جرى التحقق من صحتهم عدد عمليات تأثر الأعمال</p> <p><b>الاستكشاف</b> تعد الشركات الناشئة الكشفية عملية منهجية لتحديد الشركات الناشئة ذات الصلة في مجالك، والتحقق من إمكاناتها والتفاعل مع أعضائها المؤسسين.</p> <p>المقاييس الرئيسية: عدد الشركات الناشئة المستكشفة عدد الاجتماعات مع المؤسسين</p> <p><b>جلسة الإبداع المشترك</b> جلسة الإبداع المشترك هي تصور قصير مع العملاء أو الشركاء لتحويل المشاكل المتبادلة إلى أفكار.</p> <p>المقاييس الرئيسية: عدد الأفكار التي جرى إنشاؤها واختبارها بشكل مشترك عدد عمليات تأثر الأعمال</p>	<p><b>صندوق رأس المال الاستثماري</b> يستثمر صندوق رأس المال الاستثماري (للشركات) في الفرص الخارجية التي يمكن أن تخلق نمواً خارج جوهر المؤسسة.</p> <p>المقاييس الرئيسية: عدد المشاريع الناجحة عدد القيمة الجديدة التي تم إنشاؤها</p> <p><b>الإشراك الهيكلية</b> الشراكة الهيكلية هي تعاون رسمي بين شركتين بهدف إطلاق مشاريع مشتركة متعددة.</p> <p>المقاييس الرئيسية: عدد الشركات الناجحة عدد الأفراد المرخصين</p> <p><b>مسرع خارجي</b> المسرّع الخارجي هو بيئة (مادية) لدعم النمو وتقييم قيمة الشركات الناشئة الخارجية.</p> <p>المقاييس الرئيسية: عدد الشركات الناشئة التي جرى التحقق من صحتها عدد عمليات التعاون التجاري</p> <p><b>التطوير المشترك</b> يهدف مسار التطوير المشترك إلى التحقق من ملاءمة السوق للمشاريع التي أنشأتها مؤسستان أو أكثر.</p> <p>المقاييس الرئيسية: عدد العملاء المستعدون للدفع عدد مقاييس الفرصنة</p>

## الملحق السابع:

## المصادر المساعدة في تنفيذ الابتكار المؤسسي

### نموذج الحوكمة

داخلي	مُتَكامِل	منفصل	غير متصل
يكون التجريب باستخدام تنسيقات الابتكار الجديدة أكثر فعالية عند القيام به داخل جزء واحد من المؤسسة. ويسمح لك هذا بالقيام بالتعلم اللامركزي قبل توسيع نطاقه داخل المؤسسة بأكملها.	غالبًا ما يكون بناء القدرات جهدًا متكاملًا يؤثر على المؤسسة بأكملها. وتكون مشاركة الممارسة الشائعة أكثر فعالية عند القيام بها في المؤسسة المركزية.	يجب أن يحدث استكشاف الروابط مع العالم الخارجي خارج المؤسسة الأساسية. وعند العمل معًا، يجب استكشاف موارد وعمليات ونماذج ربح جديدة.	يكون البحث عن أعمال جديدة أكثر فعالية عند القيام به بعيداً عن المؤسسة الأساسية. ويجب أن يعمل الأشخاص الرئيسيون من المؤسسة فقط بصفحتهم لجنة استثمار
القائد: مدير الابتكار الداخلي	القائد: موظف التحويل	القائد: مدير الابتكار المفتوح	القائد: موظف الاستراتيجية

## منصات برامج إدارة الأفكار

<https://www.brightidea.com>  
<http://www.brainbankinc.com/>  
<https://www.wazokucrowd.com/>  
<https://www.innovation-framework.com/en/>  
<https://www.hypeinnovation.com/products/idea-management-software>

## منصات بيانات مفتوحة

<https://trends.google.com/trends/>  
<https://theodi.org/>  
<https://data.worldbank.org/>  
<https://github.com/collections/open-data>  
<https://www.kaggle.com/>

## منشورات دورية متعلقة بالابتكار

<https://techcrunch.com/>  
<https://www.id-mag.com/>  
<https://www.dezeen.com/>

## بوابات معلومات عن الابتكار

<https://www.ibm.com/us-en>  
<https://www.bpinetwork.org/>  
<http://www.ideaflow.com/>  
<https://innovisio.blogspot.com/>  
<https://innovationmanagement.se/>

## بوابات مفتوحة للابتكار

<https://madarek.om/about-us>  
<https://openinnovation.sa/>  
<https://ibtekr.org/>  
<https://ideas.unite.un.org/araip/Page/About>  
<https://innovationexchange.com/>

## الدورات التدريبية

[https://docs.google.com/presentation/d/1-SkBrZwBNr3vnfNMcObhiBsy6Lx-WO09UNk8OlyUKv6g/edit#slide=id.g2c28dd4c2a2\\_1\\_98](https://docs.google.com/presentation/d/1-SkBrZwBNr3vnfNMcObhiBsy6Lx-WO09UNk8OlyUKv6g/edit#slide=id.g2c28dd4c2a2_1_98)





بنك العز الإسلامي  
alizz islamic bank



رؤية عُمان  
2040

جميع الحقوق محفوظة ©  
وحدة متابعة تنفيذ رؤية عُمان 2040  
الإصدار الأول، 2040

وحدة متابعة تنفيذ  
رؤية عُمان 2040

