

منهجية الابتكار

لمؤسسة عبدالعزیز الجمیح الخیرية

منهجية مخصصة وفق
أفضل الممارسات العالمية



ح مؤسسة عبدالعزيز الجميح الخيرية ، ١٤٤٦ هـ

مؤسسة عبدالعزيز الجميح الخيري
منهجية الابتكار لمؤسسة عبدالعزيز الجميح الخيرية. / مؤسسة
عبدالعزیز الجمیح الخیری .- الرياض ، ١٤٤٦ هـ

رقم الإيداع: ١٤٤٦/٤٢١٥

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٥-٣٦٨٧-٠

جميع الحقوق محفوظة

الطبعة الأولى

للعام ١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٤ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





تمهيد



مفهوم الابتكار المفتوح

تسعى هذه المنهجية التي طوّرت في مؤسسة عبدالعزيز بن عبدالله الجعفي إلى تهيئة فضاء أمثل لتحفيز ما يسمى بمفهوم (الابتكار المفتوح Open Innovation-OI) واستدامته، والذي يتيح منصة مفتوحة ومرنة لجميع أنواع الابتكار التفصيلية الأخرى. يأتي اختيار هذا المفهوم باعتباره الركيزة التأسيسية الأكثر شيوعاً في أدبيات الابتكار؛ حيث يتميز العصر الذي نعيش فيه بتسارع معرفي يقود التنمية عبر خدمات ومنتجات وأساليب عمل جديدة ومبتكرة؛ تحمل قيمة كبيرة للمنظمات، وعلى هذا الأساس يلقي الابتكار أهمية كبيرة في الدول والمنظمات التي تتطلع إلى تفعيل التنمية وتعزيز استدامتها في مختلف المجالات.

وينسب الفضل في انتشار نموذج الابتكار المفتوح إلى هنري تشيزبرو (Henry Chesbrough) الأستاذ بجامعة كاليفورنيا في بيركلي، والذي قام بصياغة مصطلح (الابتكار المفتوح) في كتابه لعام 2003م الذي يحمل نفس العنوان، الذي يعرف فيه مفهوم الابتكار المفتوح أنه:

"الوصول إلى المعرفة الخارجية وتسخيرها واستيعابها عبر الشركات المتعددة، وتبني التقنيات الجديدة لتدفق الأفكار، بدلاً من القيام بكل شيء داخل الجدران الأربعة للشركة الواحدة"



يشير هنري في كتابه أن البنية التحتية المبتكرة يمكن أن تعمل عبر ثلاثة أبعاد مهمة لنجاح مفهوم الابتكار المفتوح بين عدة منظمات، هي :



الفهم

وهنا تُضمّن المنتجات والخدمات الجديدة في الوحدات التنظيمية ونماذج الأعمال التي يمكنها توسيع نطاق الابتكار والحفاظ عليه في جميع الأبعاد.



النشر والوصول

بعد انتشار الاكتشافات الجديدة في جميع أنحاء المنظمة، تظهر مجموعات الابتكار المعروفة بمجموعات البحث والتطوير (R&D)، والتي تتطور لأول مرة إلى نموذج وحدات الأعمال وتأخذ الابتكارات الجديدة وتنقلها إلى المنظمات الأخرى.



التوليد

ويبدأ باكتشافات التقنية (التكنولوجيا) الجديدة العملية والمناسبة.

ويقدم الكاتب هنري في كتابه عدداً من التوصيات لتطبيق نجاح لنموذج الابتكار المفتوح؛ منها :

♦ التركيز على الابتكار من الداخل إلى الخارج

حيث يجعل من الممكن الحصول على قيمة أعلى من التقنيات والمعارف غير المستخدمة أو غير المستثمرة بالكامل، من خلال الخروج من نطاق المؤسسة الواحدة ودعم المشاريع المشتركة أو المساهمات في مشروع مفتوح المصدر.

♦ دعم الابتكار المفتوح من الخارج إلى الداخل

حيث يتم الاعتماد على الجانب الخارجي من الابتكار المفتوح في عدد من المراحل -على سبيل المثال: تحديد المصدر المفتوح، والتعاون، والترخيص، والاستحواذ- بأن يمنح أكبر قدر من الاهتمام للبحث الأكاديمي والممارسات التجارية.

♦ تقليل نفقات الخدمات المتزايدة

إذ يمكن من خلال الابتكار المفتوح ابتكار خدمات بمقدورها تجنب إنفاق ميزانيات إضافية على أعمال خدمات متكررة.

ببساطة، سيصبح تصميم مجتمعات الابتكار وإدارتها أكثر أهمية لمستقبل الابتكار المفتوح، وهذا مهم للمنظمات وللمجتمع الأكبر الذي تعمل فيه هذه المنظمات؛ وللوصول إلى ازدهار الابتكار المفتوح فنحن بحاجة إلى بناء النظم البيئية للمنظمات المبتكرة المفتوحة ودعمها

هنري تشيزبرو

أهمية الابتكار المفتوح

تدرك المنظمات في عصرنا الحالي أن هناك فرصة كبيرة وقيمة مضافة لتطبيق الابتكار المفتوح في أعمالها من كل الجهات، وهي أجدى -اقتصادياً- من أن تنشئ منتجات خاصة بها. ويعد نموذج الابتكار المفتوح النقيض الجيد لنهج الابتكار المغلق والمتكامل رأسياً، والذي كان يُتبع بمختبرات البحث والتطوير في كل شركة على حدة خلال معظم القرن العشرين، ويُعد نموذج الابتكار المفتوح، هو الوسيلة المثالية للبيئة السريعة والتنافسية المتفشية اليوم، التي تتضمن الحصول على حلول ابتكارية مشتركة وتفاعلية وتعاونية، كالسباق الذي جرى للعثور على لقاح فيروس كورونا (COVID19) بالمشاركة بين أكثر من مؤسسة وليس بعمل مؤسسة مفردة؛ حيث ارتفع مستوى الابتكار المفتوح بشكل كبير؛ ففي نموذج الأعمال القديم، كانت المنظمات ترتبط بشكل عام بالابتكار الداخلي من خلال تطوير تقنيات جديدة عبر البحث داخل المنظمة نفسها، بنموذج عمل ثابت؛ لكن هذا قد تغير؛ فأصبحت الآن نماذج الأعمال أكثر تكيفاً وانفتاحاً بما يسمح للمنظمات والشركات المتعددة بالحصول على قيمة أكبر من ابتكاراتها لا سيما التكنولوجية منها، وتزايد الاهتمام بالابتكار في نموذج الأعمال في عدد من المجالات، بما في ذلك إطلاق المنصات التقنية ذات الوجهتين ودعم المزيد من الشفافية في المنتجات والخدمات.

الممارسات العالمية

في سياق الابتكار المفتوح هناك العديد من الممارسات العملية التي جرى تحليلها وحصرتها للاستفادة منها في بناء منهجية الابتكار لمؤسسة عبدالعزيز بن عبدالله الجميح الخيرية، وكان من أبرز الجهات المستفاد من ممارساتها:

جوانب الاستفادة	التعريف	الجهة
صياغة تصور شامل إرشادي وتوجيهي لنظام إدارة الابتكار يقوم على تقييم أداء الابتكار الحالي للمؤسسة وطريقة تنفيذ الأفكار الجديدة وكيفية تشكيل ثقافة للحفاظ على خلق هذه الأفكار واستدامتها.	نموذج الآيزو 56002	
تقسيم الابتكار ضمن نطاقات وأبعاد مميزة واختبار لنقاط الضعف بما يمكن من التركيز على الأعمال الداخلية ونظام العمل.	نموذج أنواع العشر للابتكار	
تكوين مفهوم مشترك حول مراحل الابتكار والاستفادة من الكم الهائل من الموارد والأدوات لتحسينها والارتقاء بها.	إطار الابتكار المبني على نموذج نستا	
نموذج (أدكار ADKAR) لإدارة التغيير لفهم العناصر اللازمة لإحداث تغيير فاعل على مستوى الفرد والمؤسسة.	شركة بروساي	
استثمار الشراكات التعاونية لإيجاد قيمة للمؤسسة.	شركة يو بي إس	
فهم ما يختص بتكوين بصمة أو طرق مميزة للعمليات والأنشطة الداخلية.	شركة إيكيا	
المساهمة في الوصول إلى الوضع المستهدف في الابتكار من خلال إيجاد منتجات وخدمات تكاملية.	شركة مايكروسوفت	
استيعاب الجوانب الخدمية المؤثرة في الابتكار لكيفية وصول العروض للعملاء والمستفيدين.	شركة أمازون	
التوجه بالمخرجات في كيفية إعادة إظهار العروض والأعمال.	شركة فيرجين	
أسلوب الابتكار في إعادة تعريف الخدمة ومواجهة التوجهات الجديدة.	شركة نت فليكس	
كيفية محاذاة أو موازنة المواهب الداخلية (الإمكانات البشرية، الفنية، الفكرية، المالية) مع الموارد المتاحة.	شركة الأغذية الكاملة	
الاستفادة من طريقة الابتكار في تطوير السمات المميزة للمنتجات.	شركة زجاج كورننج وجوريللا	
أسلوب الابتكار في تقديم خدمات معززة للمنتجات الرئيسية.	شركة منز ويرهوس	
المساهمة في نقل الابتكار للمؤسسة والاستفادة من طرق التفاعل مع العملاء لمعرفة تطلعاتهم.	شركة آبل	



منهجية المشروع



التأصيل المنهجي للمشروع

بناء هذا المنهجية بمجمله يعتبر تغييراً مؤسسياً يسعى لتهيئة البيئة المحفزة للابتكار واستدامة ممارساته وتضمينها ضمن ثقافة المؤسسة، ووفقاً لذلك فإنّ هناك اعتبارات منهجية لتحقيق ذلك وتطبيق منهجية معينة في أي منظمة؛ فالاعتبارات التنظيمية مثلاً ينبغي مراعاتها لتحقيق الأثر المأمول، وتنصبّ هذه الاعتبارات في تمكين التغيير المؤسسي الذي يكفل نجاح تطبيق ممارسات الابتكار واستدامتها. ولمراعاة ذلك جرى العمل بموجب إرشادات نموذج أدكار (ADKAR) في التغيير التنظيمي والذي ينسب إلى شركة (Prosci) التي أجرت أبحاثاً على أكثر من ألف شركة حول العالم واستخلصت من ذلك خمس خطوات رئيسية للتغيير المؤسسي؛ وهي :

الوعي (Awareness)

بمعنى الإلمام بأهمية التغيير المستهدف على جميع مستويات المنظمة، من خلال إبراز بعض التحديات الحالية التي تستلزم ذلك التغيير، ومناقشة ذلك مع قيادات المؤسسة.

الرغبة (Desire)

وتعني وجود رغبة تدفع للتوجه نحو تحقيق التغيير المطلوب من خلال استعراض أبرز العوائد المتوقعة، ويعني ذلك إيمان الإدارة العليا للمؤسسة بوجود تأثيرات إيجابية لتطبيق منهجية للابتكار.

المعرفة (Knowledge)

وتعني وجود المعرفة الأساسية التي تسهم في التوجه نحو التغيير المأمول، وهو ما تمت ملاحظته من خلال تحليل الوثائق وجلسات المناقشة.

القدرة (Ability)

وجود المهارات ذات العلاقة التي تسهم في تحقيق التغيير واستدامة أثره، وهو ما يسعى إليه الفريق من خلال تطوير منهجية الابتكار في المؤسسة.

الإلزام (Reinforcement)

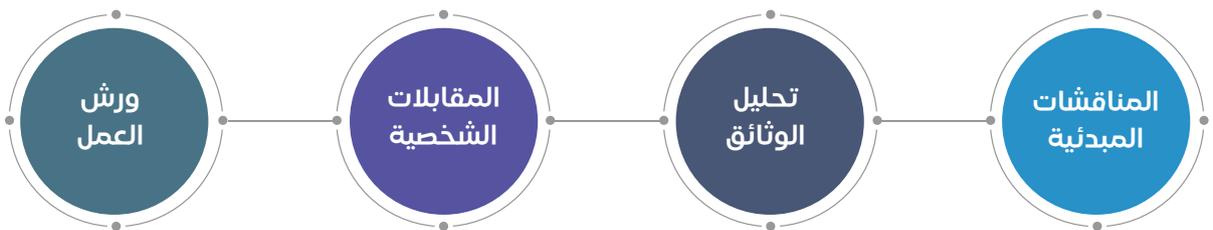
وجود آليات محددة لتعزيز السلوكيات الجديدة المكتسبة والتشجيع على التمسك بها، وهو ما تحرص المنهجية على مراعاته من خلال التحفيز والتشجيع.

وللوصول إلى تصور شامل حيال سياق المؤسسة وتحديد أولويات احتياجاتها في مجال الابتكار فقد استُهدفت الجوانب التالية :



مراحل عمل المشروع

- لتقييم الوضع الحالي فقد جُمعت البيانات اللازمة للتحليل من خلال أربع مراحل رئيسية :
1. **المناقشات المبدئية** مع الإدارة التنفيذية للمؤسسة لفهم النطاق وتحديد أولويات العمل.
 1. **تحليل الوثائق الداخلية لمؤسسة عبدالعزيز الجميح الخيرية** لفهم الدور الأساسي الذي تقوم به المؤسسة وتقييم عملياتها الرئيسية.
 1. **المقابلات التفصيلية** مع مديري الإدارات ومناقشتهم في سياق أسئلة محددة في نطاق الابتكار.
 1. **ورش العمل** مع جميع منسوبي المؤسسة للمشاركة في تطوير المنهجية المخصصة.



مصادر البيانات المستخدمة

كانت أبرز الوثائق التي جرى تحليلها لصياغة تصور شامل عن المؤسسة:

1. تقرير المؤسسة الدوري للمشاريع التنموية.
2. تقرير ميدان المعرفة والابتكار بالمؤسسة.
3. تقرير أداء المؤسسة السنوي لعام.
4. تقرير أداء المؤسسة الشهري.
5. وثيقة التخطيط الاستراتيجي لمؤسسة عبد العزيز بن عبد الله الجميح الخيرية 2020 - 2022.
6. وثيقة الهيكل التنظيمي لوقف ومؤسسة عبد العزيز بن عبد الله الجميح الخيرية.



تحديد المخاطر وسبل تجنبها

سعيًا لضمان نجاح منهجية الابتكار بالمؤسسة واستدامة تأثيرها؛ فقد حدد الفريق المخاطر المتوقعة وسبل تجاوز تأثيراتها السلبية، ويمكن حصر أبرزها على النحو الآتي:

المخاطر المتوقعة	سبل مواجهتها
مقاومة التغيير من قبل أصحاب المصلحة	<ul style="list-style-type: none">- إشراكهم في عمليات تطوير المنهجية وتطبيقه- إشعارهم أولاً بأول عن سير تطوير منهجية الابتكار- تعريفهم على المكاسب المتوقعة من تطبيق المنهجية
عدم وجود التأهيل الكافي لتطبيق المنهجية	<ul style="list-style-type: none">- محاولة تسهيل منهجية الابتكار وتبسيط آلية تطبيقها- تدريب الموظفين على الأدوات اللازمة لتمكين الابتكار- تأهيل القائمين على منهجية الابتكار بشهادات مهنية- استقطاب متخصصين أو الاستعانة بمستشارين
الاستغراق في تفاصيل خارج النطاق المطلوب	<ul style="list-style-type: none">- التركيز المستمر على متابعة الأهداف الاستراتيجية
إهمال المنهجية بعد بضعة أشهر من تدشينها	<ul style="list-style-type: none">- إدراج أنشطة تحفيز الابتكار ضمن مقاييس الأداء الدورية



تحليل السياق



نتائج تحليل سياق المؤسسة

لتطوير منهجية مخصصة للابتكار فإنه يلزم تحليل سياق المؤسسة ومراجعة استراتيجيتها وفهم احتياجاتها في مجال الابتكار وذلك لتصميم منهجية ملائمة لاحتياج المؤسسة وفق الممارسات العالمية في الابتكار.

في هذا القسم نورد ملخص نتائج تحليل سياق المؤسسة، والتي شملت:

- تحليل الاستراتيجية ومواءمتها مع مفهوم الابتكار.
- تحليل وثائق المؤسسة.
- تحليل المقابلات مع قيادات المؤسسة
- ورش العمل لتطوير المنهجية
- توقعات أصحاب المصلحة

وملحق بهذه الوثيقة تقارير التحليل، انظر (ملحق 1 تقرير تحليل سياق المؤسسة)، حيث أسفرت نتائج التحليل عن وصف مجمل للسياق من خلال أربعة أبعاد على النحو الآتي:

التصنيفات	النتائج
وصفية (ماذا يحدث؟)	وجود نضج مؤسسي وممارسات محدودة في مجال الابتكار يمكن تطويرها
تشخيصية (لماذا يحدث؟)	وجود تحديات حيال تجاوز بعض المشكلات بسبب محدودية الابتكار
تنبؤية (ما الذي يمكن أن يحدث؟)	يمكن تحسين الأداء من خلال تطبيق منهجية متخصصة في الابتكار
توجيهية (ما الذي يجب أن يحدث؟)	وضع خارطة طريق لتطبيق مفاهيم الابتكار وفق الممارسات العالمية



التقييم الذاتي



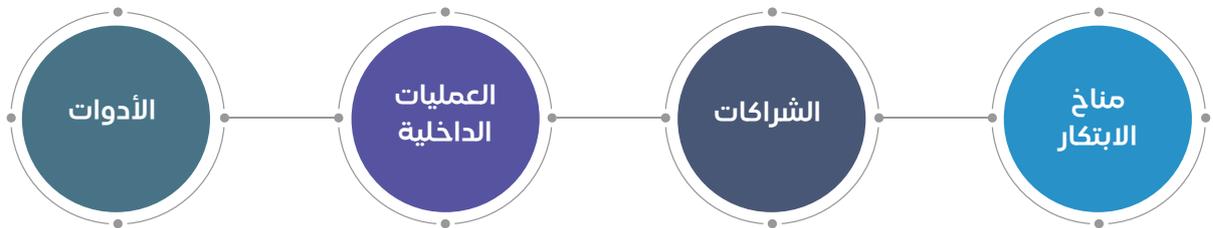
أسلوب القياس المستخدم

بعد استعراض عدد من أساليب القياس وقع الاختيار على أحد أبرزها؛ وهو المقياس الذي طوّره مجموعة من الباحثين (Enkel, E., Bell, J., & Hogenkamp) باسم إطار نضج الابتكار المفتوح (Open innovation maturity framework)¹، وقد أعيد بناؤه بما يتناسب مع خصوصية مؤسسة عبدالعزيز الجميح الخيرية، بالاعتماد على نموذج الابتكار المفتوح الذي قدمه هنري تشسبرو (Henry Chesbrough) بما يستهدف تحديداً: "استخدام المعرفة المفيدة من داخل المؤسسة المعنّية وخارجها" من أجل تفعيل "إمكانات الابتكار فيها والتوسع في الإنتاج والتسويق وتحقيق الأرباح" عن طريق مشاركة الأفكار والمنتجات والمنهجيات المبتكرة من داخل المنظمة وخارجها، وي طرح النظر إلى هذا المبدأ تساؤلين مهمّين:

- ما "مصادر" المعرفة المفيدة المطلوبة؛ الداخلية منها والخارجية؟
- ما "البنية" اللازمة لتلقي المعرفة من هذه المصادر وتقييمها والتوجه نحو الاستفادة منها؟

أبعاد القياس المستهدفة

نموذج قياس نضج إدارة الابتكار يمنح المنظمات القدرة على تصنيف نفسها بناءً على قوة برنامج الابتكار لديها، كما يمكن أن يكشف هذا المقياس عن التميز التنظيمي، وعن مجالات التحسين من أجل الوصول إلى المستوى التالي من النضج في الابتكار؛ وذلك عن طريق قياس الجوانب التالية:



1 نشر في المجلة العالمية لإدارة الابتكار International Journal of Innovation Management 2011.

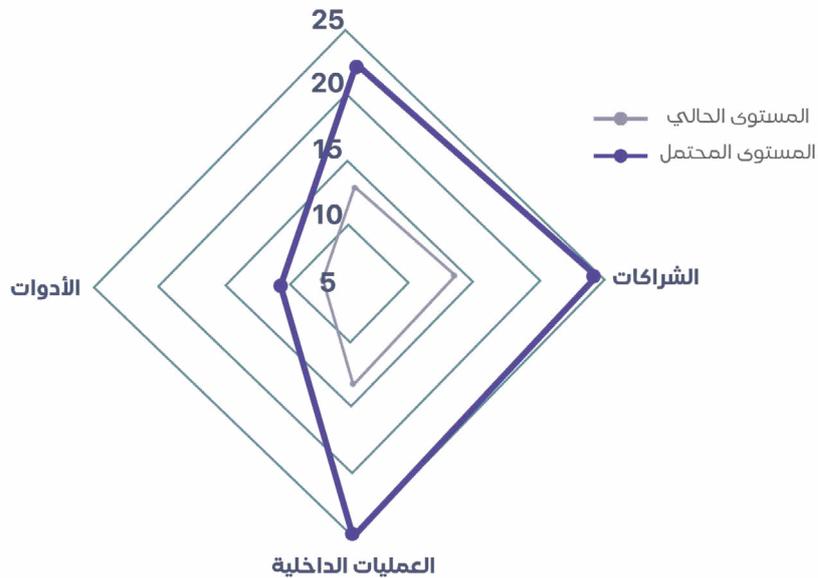
وتأتي نتائج القياس عبر خمسة مستويات من النضج لكل سؤال؛ فيمثل المستوى الأول أدنى مستوى نضج بقيمة مقدارها (1)، بينما يمثل المستوى الخامس أعلى مستوى نضج بقيمة مقدارها (5)، وفيما يلي توضيح للأبعاد المطوّرة لتحقيق مقياس مخصص لمؤسسة عبدالعزيز بن عبدالله الجميح الخيرية:

التصنيفات		النتائج
مناخ الابتكار	القيادة (وضوح الاستراتيجية)	تبادل قصص النجاح
	وضوح الأهداف	التقييم والحوافز
	ثقافة الريادة والمبادرة	البيئة الخارجية
الشراكات	سمعة المنظمة	التخطيط للشراكات
	رضا الشركاء	تنوع الشراكات
	اختيار الشركاء	بناء الشبكة التدريب والتعليم
العمليات الداخلية	التنسيق المركزي	الموارد (مرافق الابتكار)
	العمليات المتداولة	الاتصالات
	نتائج المراقبة	إدارة المعرفة
الأدوات	التصميم	النظام القانوني والملكية الفكرية
		المشاركة

وتمت مشاركة المقياس من خلال استبانة إلكترونية شارك فيها ما يزيد عن 50% من منسوبي المؤسسة، وملحق بهذه الوثيقة تفاصيل أسئلة الاستبانة. (انظر ملحق (2) استبانة التقييم الذاتي).

نتائج التقييم الذاتي

بعد تحليل النتائج، ظهرت نتائج يمكن للشكل التالي عرضها بأسلوب ملخص:



يتضح من المستوى الإجمالي للنتائج أن أعلى جانب تحتاج المؤسسة فيه إلى التطوير هو جانب "أدوات الابتكار"؛ حيث يعد هذا المحور أقل المحاور مقارنة ببقية المحاور الثلاثة التي أظهرت نتائج متقاربة، وهذا مؤشر على أن المؤسسة بحاجة إلى العناية بأدوات الابتكار واستخدامها داخل المؤسسة ومشاركتها داخل المؤسسة وخارجها. كما تحتاج المؤسسة إلى رفع مستوى الابتكار في التنسيق المركزي، والاتصالات، ومرافق الابتكار، والعمليات المتداولة، وإدارة المعرفة، واستيعاب المعرفة، ونتائج المراقبة، والنظام القانوني والملكية الفكرية. وأظهرت النتائج أن هناك فرصاً للتحسين في مجالات "سمعة المنظمة"، والتخطيط للشراكات، ورضا الشركاء، وتنوع الشراكات، وبناء الشبكة، واختيار الشركاء، والتدريب، والتعليم.

أما "مناخ الابتكار" فيمكن فيه تطوير عدة جوانب؛ كوضوح الاستراتيجية، وتبادل قصص النجاح، ووضوح الأهداف، والتقييم والحوافز، والبيئة الخارجية. وعليه؛ يمكن نقل مستوى ثقافة الابتكار الحالي في مؤسسة عبدالعزيز الجميع الخيرية إلى مستوى ثقافة أفضل؛ بما يعكس مستوى نضج أعلى، وقد روعي عند إحداث التغيير في ثقافة الابتكار أن يكون الانتقال على مستوى الجوانب التفصيلية لكل بعد من الأبعاد الأربعة بمقدار درجة واحدة؛ حتى يكون التغيير منطقياً وعملياً وقابلًا للتنفيذ، ولا يشكل عبئاً وجهداً إضافيين على منسوبي المؤسسة، كما يوضح المستوى التفصيلي مستوى التغيير الذي يمكن إحداثه على مستوى الجوانب التفصيلية.

وينتج عن تطوير الجوانب التفصيلية تطوير في الأبعاد الأربعة الرئيسية (مناخ الابتكار - الشراكات - العمليات الداخلية - الأدوات) نقلت من شأنها إحداث التغيير في مستوى نضج الابتكار الكلي للمؤسسة؛ فيتغير نضج الابتكار من المستوى الذي بلغ (58) درجة، إلى مستوى نضج متوسط (83) درجة.



نماذج عالمية



تسعى المنشآت المتميزة إلى تحقيق نجاحات مستمرة عن طريق بناء بيئة محفزة الابتكار، سواءً على المستوى الاستراتيجي أو على المستوى التشغيلي، والذي يمكّنها من فهم الظروف الداخلية والخارجية والاستجابة لها، ومتابعة الفرص الجديدة والاستفادة من المعرفة داخل المنظمة، واستثمار إبداع رأس المال البشري لديها. ويركز نظام إدارة الابتكار على العملاء الداخليين للمنظمات (رأس المال البشري) وعلى العملاء الخارجيين الذين يطمحون إلى الثقة في قدرة المنظمة على الابتكار وتفعيلها للقدرات الداخلية لديها من قيادات ومدربين واستشاريين ومراجعين، إضافة إلى صنّاع السياسات، وبرامج الدعم للمجتمع والاقتصاد. ويدعم النظام أيضاً رؤية المنظمة، واستراتيجيتها، وتحديد الدعم، والعمليات، وتحديد نطاق النظام، ودور القيادة، والتخطيط، والتشغيل، والتحسين، وإدارة المخاطر، وأهداف الابتكار، وعملياته الابتكار التي تساعد في تحقيق النتائج المستهدفة. ومن أبرز النتائج المستهدفة على سبيل المثال:

- إشعال روح المنافسة.
- التحسين من جودة الخدمات.
- خلق صورة ذهنية مميزة عن المنظمة وتعزيزها.
- التميز التنظيمي (المؤسسي).
- تحسين جودة القرارات.
- رفع تأثير المنظمة.

وانطلاقاً من أهمية تبني ممارسات الابتكار في المنظمات وفعاليتها، وأثرها في تحسين الأداء؛ فقد جرى انتقاء النماذج المستهدفة بعد من أفضل النماذج العالمية في مجال الابتكار بعد استعراض عددٍ منها، وكان الانتقاء وفق المعايير التالية:

- شيوع الاستخدام بأن تكون عالمية.
- إثبات فعاليتها، بأن تكون قد حققت قصص نجاح.
- إمكانية تطبيقها في المنظمات المتوسطة والصغيرة.
- قابلية التنفيذ دون تكبد تكاليف مالية أو فنية عالية.

ووفقاً لذلك؛ استعرض الفريق العديد من النماذج، وحلّلها للوصول إلى أنسبها، وكان من أبرز النماذج المستعرضة (على سبيل المثال لا الحصر) خلال رحلة الجمع والتحليل والاختيار، ما يلي:

اسم النموذج	النشأة	جوانب التركيز
نموذج الإدارة الشاملة للابتكار (TIM)	2002م	مفهوم شامل يسعى لتحقيق تظافر جوانب التقنية والتنظيم والثقافة؛ سعياً لتحقيق جدارات الابتكار في المنظمات
نموذج (BvS)	2003م	إطار مفاهيمي عام يجمع عناصر اشتملت على الاستراتيجية، وأسلوب القيادة، وعمليات المنظمة، وثقافتها، وبيئة العمل
نموذج عمليات ابتكار القيمة	2012م	يركز على تحديد (10) عمليات أساسية لخلق قيمة ابتكارية تستهدف العميل الداخلي والخارجي للمنظمة
نموذج الأنواع الثمانية للابتكار	2016م	حصر ثمانية أنواع للابتكار؛ منها على سبيل المثال: الابتكار الاجتماعي، والتقني، ونموذج العمل.

وبعد التحليل والفرز وفقاً للمعايير المذكورة سابقاً؛ وقع الاختيار على نموذجين عالميين (أوروبي وأمريكي)، ونموذج ثالث إقليمي (شرق أوسطي/ خليجي). وفيما يلي تفصيل مكونات النماذج المختارة، لتكون مدخلات في بناء منهجية مخصصة لمؤسسة عبدالعزيز بن عبدالله الجميح الخيرية، بما يتواءم مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية وإمكانياتها واحتياجاتها.

النموذج الخليجي (محمد بن راشد)	النموذج الأمريكي (دوبلن)	النموذج الأوروبي (الايزو 56000)
-----------------------------------	-----------------------------	------------------------------------



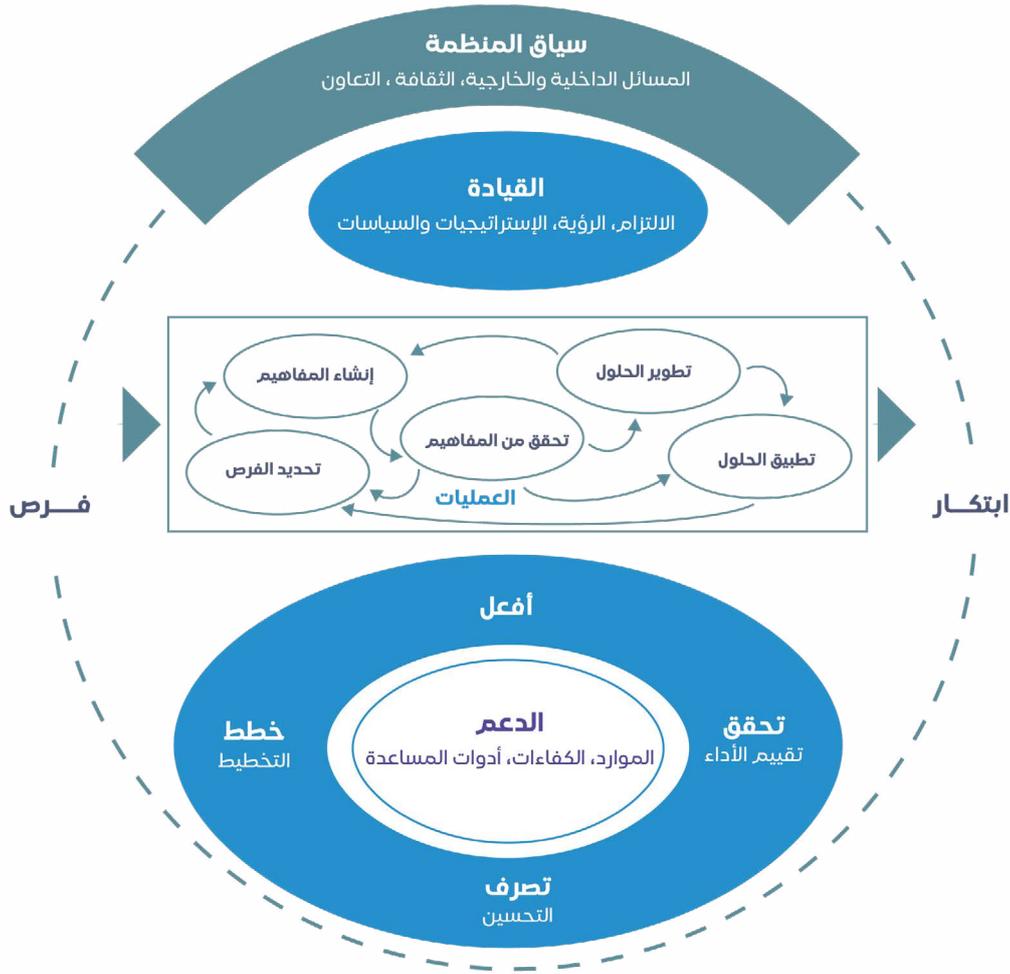
ولتحقيق مقارنة متناسقة بين هذه النماذج فقد حدد الفريق الاستشاري عدداً من المجالات لاستكشافها وهي مجالات المقارنة، بهدف تحليل مكونات هذه النماذج، والمقارنة بينها، وتسهيل استخلاص العناصر التي يمكن الاستفادة منها في بناء منهجية الابتكار في المؤسسة، وتمثلت هذه المجالات في الآتي:



وفيما يلي استعراض للنماذج المختارة، في إطار مجالات المقارنة:

أولاً: النموذج الأوروبي لإدارة الابتكار (الآيزو 56002)

آيزو 56002 وإطار عمل نظام إدارة الابتكار مع عملية PDCA



النشأة:

تأسس هذا النموذج عام 2019م من قبل المنظمة الدولية للمعايير (International Organization for Standardization) التي تسمى اختصاراً: آيزو (ISO) وهي منظمة دولية غير حكومية تضم في عضويتها 164 دولة.

التعريف:

يعد نموذج (56002) أحد أهم مكونات مجموعة من المعايير الدولية حول إدارة الابتكار برمز (56000)، وقد شكّل مجتمع الأيزو لجنة من الخبراء تتكون من 34 عضوًا و14 مراقبًا من أصول جغرافية ومهنية متنوعة لوضع بنية دولية للقواعد واللوائح حول إدارة الابتكار، من 48 دولة و 6 جهات اتصال دولية مع مؤسسات دولية مثل: المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) ومنظمة التجارة العالمية (WTO) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والمنظمة الأوروبية للأبحاث النووية والبنك الدولي والمكتب الأوروبي للبراءات (EPO).

أنواع الابتكار:

يشمل النموذج إدارة جميع أنواع الابتكار ولا يستهدف أنواعاً محددة.

أهداف النموذج:

يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف؛ وهي :

- 01 إعداد سياسة الابتكار وتفعيلها.
- 02 الاتساق مع وظائف المنظمة ومستوياتها.
- 03 تفعيل آلية واضحة للقياس والتحقق.
- 04 مراعاة المتطلبات.
- 05 مراقبة الأداء.
- 06 الوصول وسهولة الفهم والتطبيق.
- 07 إمكانية التحديث والتطوير.

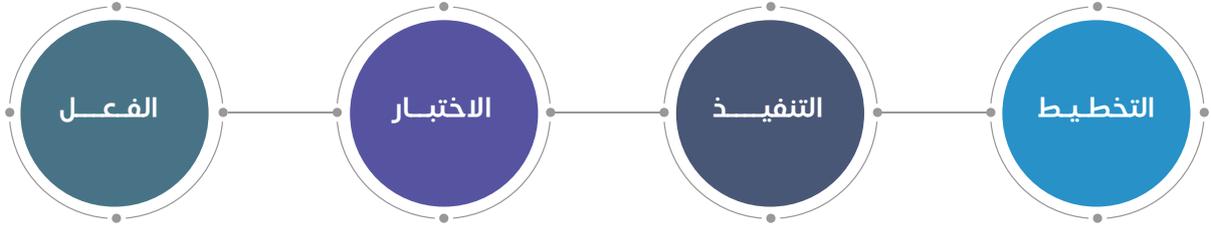
مبادئ النموذج:

يقوم هذا النموذج على عدد من المبادئ الأساسية، هي :



آلية إدارة الابتكار:

يُدار الابتكار في هذا النموذج وفق آلية (PDCA) المكونة من أربع مراحل هي :



المرحلة الأولى: التخطيط (Plan):

وفيها توضع الأهداف، وتحديد ما يرتبط بالفرص المتاحة والمخاطر المحتملة. كما يرتبط بجميع مبادئ إدارة الابتكار ويتضمن التركيز على :

- التعرف بالفرص المتاحة والمخاطر المحتملة.
- تحديد أسلوب الاستفادة من الفرص.
- كيفية التعامل مع المخاطر.
- تحديد الأهداف ومتطلبات العمل على تحقيقها.
- ربط نشاطات الابتكار ومتطلبات إدارته بهيكلية المؤسسة، وذلك بوضع "ملفات" Portfolio متكاملة لمبادرات الابتكار وما يرتبط بها.

المرحلة الثانية: التنفيذ (Do)

وتعنى بتحقيق الأهداف بما يتضمن جانبي "دعم التنفيذ" من جهة، و "العمليات التي يجب تنفيذها" من جهة أخرى، وذلك على النحو الآتي:

- يركز جانب "الدعم المطلوب" على توفير "المصادر اللازمة" للتنفيذ؛ بما يشمل: الموارد البشرية القادرة، والأساس المعرفي العلمي اللازم، والدعم المالي، والبنية الإدارية المناسبة، وإتاحة الزمن اللازم للتنفيذ، والكفاءة التنافسية لإدارة الابتكار، وتأمين الأجهزة والأساليب اللازمة لتنفيذه، والتوعية، والتواصل الداخلي والخارجي بشأنه، وإدارة الإمكانيات الفكرية المتوافرة، وحفظ حقوق الملكية الفكرية، إضافة إلى الحرص على التوثيق.

○ يركز جانب "العمليات التي يجب تنفيذها" على ثلاثة محاور رئيسية؛ هي:

- التخطيط للعمليات والتحكم فيها.
- تحديد كيفية تنفيذ كل مبادرة من مبادرات الابتكار المطروحة وما يرتبط بها.
- إجراءات عامة للابتكار؛ وتتضمن: تحديد فرصة متاحة للابتكار، تقدم قيمة ما، ثم وضع الفكرة الأساسية للابتكار المنشود، والعمل على التأكد من صلاحية هذه الفكرة، وتقديم الحلول المجسدة لها، إضافة إلى تنفيذها ووضعها موضع الاستخدام.

المرحلة الثالثة: الاختبار (Check)

تتعلق هذه المرحلة بمراقبة التنفيذ وقياس الأداء على أساس الأهداف المنشودة واستخلاص النتائج حول الوضع القائم، وتحليلها، والتدقيق في معطياتها، ومراجعتها بشكل دوري، وتقديم التوصيات بشأنها، وتحتاج هذه الخطوة إلى مؤشرات للأداء تشمل مؤشرات كمية ونوعية.

المرحلة الرابعة: الفعل (Act)

ويقصد به التطوير المطلوب عن طريق باتخاذ القرار المناسب بشأن التطوير، وما يجب عمله للاستمرار في التجدد وتقديم أداء أفضل وتفعيل دورة المنهجية بشكل مستمر، ويشمل ذلك تعزيز مكامن "القوة" وتقويم مواطن "الضعف" والحد من "الأخطاء" والعودة بالتالي إلى تكرار خطوات المنهجية والاستمرار في التطوير نحو آفاق متجددة.

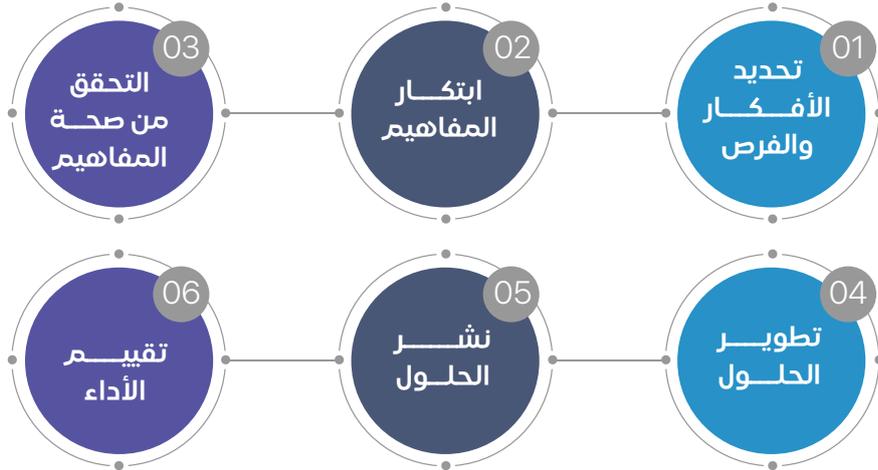
تقييم أداء نموذج الآيزو:

يقيّم النموذج أداء العمليات من خلال ثلاثة مراحل:



مراحل تنفيذ نموذج الآيزو:

حدد هذا النموذج عدداً من المراحل لإدارة الابتكار على النحو التالي:



ثانياً: النموذج الأمريكي (نموذج دوبلن لأنواع الابتكار العشرة)

نموذج الربح	الشبكة	الهيكل	العملية	أداء النظام	نظام المنتج	الخدمة	القناة	العلامة التجارية	إشراك العملاء
-------------	--------	--------	---------	-------------	-------------	--------	--------	------------------	---------------

الخبرة

العروض

التهيئة

النشأة:

صمم هذا الإطار في أوائل التسعينات الميلادية من قبل مؤسس شركة دوبلن المصمم الهندسي جاي دوبلن (Jay Doblin)، ومقر الشركة في ولاية شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية.

التعريف:

يتضمن الإطار عشرة أنواع للابتكار تتمحور حول ثلاث مجالات رئيسية هي التهيئة، والعروض، والتجربة؛ إذ يختص مجال التهيئة بالأعمال الداخلية للمنظمة ونموذج أعمالها، ويختص مجال العروض بالمنتجات والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة، بينما تختص الخبرة بنشاط المنظمة الخارجي؛ مثل الأعمال التجارية، أو تجربة العملاء. وفيما يلي شرح هذه المجالات:

أولاً: التهيئة: وتختص بمجال الأعمال الداخلية للمنظمة ونموذج عملها، ويتوجه الابتكار فيها على ثلاثة مستويات:

○ نموذج الربح:

يركز على الابتكار في الكيفية التي تعتمد عليها الشركة في ربح المال، مثال على هذا اعتماد شركة نت فليكس (Netflix) على نموذج الاشتراك الشهري والعضوية بدلا من نموذج تأجير الأفلام، وكذلك اعتماد بعض المطاعم على الدفع المسبق.

○ الشبكة:

يركز على الابتكار في كيفية إنشاء شراكات تعاون مع الجهات الخارجية لإيجاد قيمة، مثال ذلك شراكة متاجر (Target) في الولايات المتحدة الأمريكية مع مصممين خارجيين لتمييز نفسها عن المتاجر الأخرى. وعقدت شركة (UPS) للشحن وتوشيبا للأجهزة الإلكترونية اتفاقية تقتضي إشراك الفنيين العاملين في القسم اللوجستي بشركة الشحن في إصلاح حواسيب توشيبا المعطلة للعملاء في مخازن الشحن بدلاً من نقلها إلى توشيبا وإصلاحها.

○ الهيكل:

يركز على الابتكار في كيفية موازنة إدارة المواهب والمميزات الداخلية (الإمكانات البشرية، الفنية، الفكرية، المالية) مع المدخرات؛ مثل اعتماد متاجر (whole foods) في الولايات المتحدة الأمريكية عند توظيفها للأفراد على تغذية راجعة من الفرق الداخلية.

○ العملية:

يركز على الابتكار في تكوين بصة أو طرق مميزة للعمليات والأنشطة الداخلية لإنجاز العمل، مثال ذلك استراتيجية زارا (ZARA) في نقل تصاميم الأزياء من الرسومات الأولية إلى الأرفف خلال وقت قياسي، وكذلك صممت شركة إيكيا أثاثاً سهل التجميع وموحد الأشكال على مستوى الدول، وتضمنت منتجاتها نفس المكونات والتعليمات بصرف النظر عن مكان شرائها، وبذلك ساعدت في تنظيم عمليات الإنتاج الداخلية.

ثانياً: العروض: وهو المجال المتخصص في المنتجات والخدمات الأساسية للمنظمة، ويتضمن الابتكار فيها على مستوى أداء المنتج، ونظامه؛ على النحو الآتي:

○ أداء المنتج:

○ ويعني الابتكار في السمات والوظائف المتعلقة بالأداء، وتطويرها؛ فتكلفة منتجات OXO العالية مقابل عدد المستخدمين لاتخاذها مقاسات تصاميم عالمية.

ومن الأمثلة على الابتكار في السمات والوظائف المتعلقة بالأداء ما طورته شركة سوني في زجاج (كورننج) و (جوريللا)؛ إذ يعد من الزجاج الصلب والرقيق،

لكنه التطوير جاء في مقاومة الخدش، ولذا صار يستعمل خصيصاً للهواتف الذكية والأجهزة اللوحية وأجهزة الكمبيوتر الشخصي.

○ نظام المنتج:

ويعني الابتكار من ناحية إيجاد منتجات وخدمات تكاملية أو حلول متكاملة. كما فعلت شركة ميكروسوفت ببرامجها؛ حيث دمجت بعض البرامج التي كانت منفصلة، وأصبحت الآن حزمة برامج تستخدم على نطاق واسع حول العالم.

ثالثاً: التجربة: وتختص بنشاط المنظمة الخارجي، ويشمل الابتكار فيها أربع مستويات؛ هي:

○ **الخدمة:** ويعني الابتكار في طريقة دعم العروض وتحسينها. ومثال ذلك: الخدمة المجانية التي وعدت بها شركة (منز ويرهاوس) وهي: الكي المجاني مدى الحياة لأي بدلة أو معطف رياضي يشتريه العميل من أي فرع من فروعها في أنحاء أمريكا الشمالية.

○ **القناة:** وتعني الابتكار في كيفية وصول العروض للعملاء والمستفيدين. مثال خدمات ويسبرنت وكيندل في أمازون تشكل شبكة لاسلكية مغلقة ومجانية للعملاء تسمح للمستخدمين بشراء وتنزيل أي كتاب إلكتروني جاهز للقراءة في أقل من ستين ثانية.

○ **العلامة التجارية:** بمعنى كيفية إعادة إظهار العروض والأعمال، ومثال ذلك: امتداد العلامة التجارية لشركة (Virgin) من المشروبات الغازية إلى السفر للفضاء.

○ **العميل:** ويعني الابتكار في طرق التفاعل المميزة مع العملاء لمعرفة تطلعاتهم. مثال ذلك: عندما عرضت شركة آبل أجهزتها وبرامجها للمرة الأولى للمبرمجين والمؤسسات التابعة في المؤتمر العالمي للمطورين الذي نظمه بنفسها، كما سمح المؤتمر لشركاء آبل بتجربة تقنياتها الجديدة وإبداء آرائهم فيها.

أنواع الابتكار:

يركز هذا النموذج على تحفيز أنواع محددة من الابتكار تشمل: نموذج الربح، وشبكة التعاون، والهيكل، والعمليات والأنشطة، وأداء المنتج، ونظامه، والخدمة، وقناة الوصول إلى العملاء، والعلامة التجارية، والعميل.

كما أشارت دراسة وايلي (Wiley) المنشورة في عام 2013م إلى أن المنظمات التي تعتمد على أكثر من خمسة أنواع للابتكار تحقق أرباح أكثر في مقابل أرباح المنظمات التي تعتمد على أقل من خمسة أنواع للابتكار كما هو موضح في الشكل التالي:

TOP INNOVATOR PERFORMANCE BY THE NUMBERS



أهداف النموذج:

يهدف النموذج إجمالاً إلى تنوع الابتكار في المنظمة لرفع إيراداتها أو أرباحها.

مبادئ النموذج:

- يقوم هذا النموذج على عدد من المبادئ الأساسية وهي:
- فهم الأنواع العشرة فهم جيداً، ومعرفة قيمة كل نوع وخفاياه.
 - تقليل التركيز على المنتجات والتكنولوجيا حتى لا يتمكن المنافسون من انتحالها أو نسخها.
 - استخدام خمسة أنواع للابتكار أو أكثر ودمجها بعناية ودقة.

آلية إدارة الابتكار:

تتم إدارة الابتكار في هذا النموذج وفق ثلاث خطوات؛ هي:

- خطط الابتكار المستندة إلى نموذج الأعمال.
- خطط الابتكار القائمة على منصة الأعمال.
- خطط الابتكار القائمة على خبرة العملاء.

ويوضح الملحق 3 (أمثلة تفصيلية لخطط الابتكار وفق النموذج الأمريكي - نموذج دوبلن):

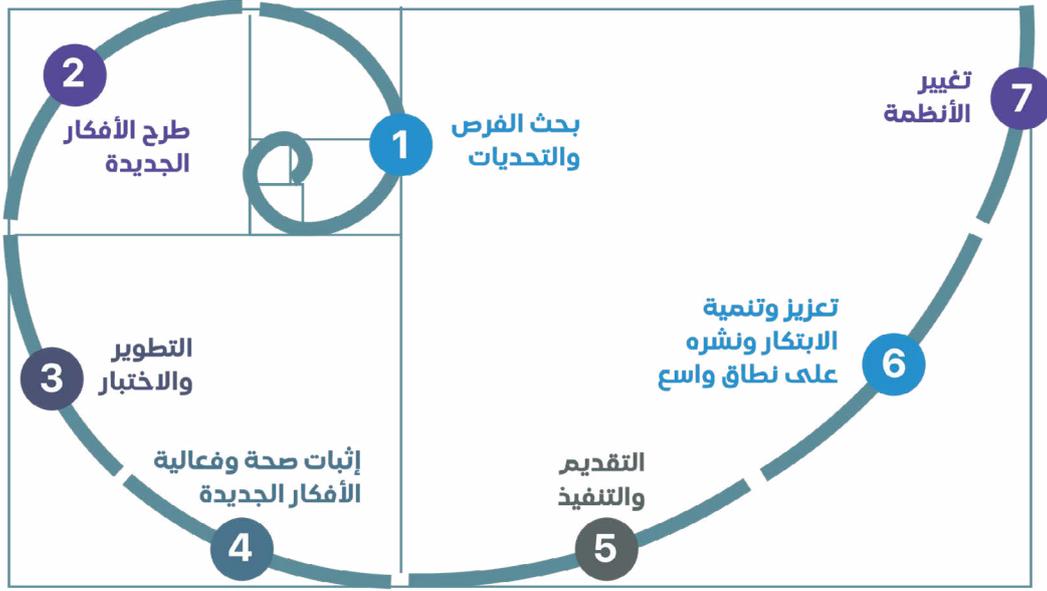
تقييم الأداء:

لم يتضمن هذا النموذج آلية محددة لتقييم الأداء.

مراحل تنفيذ النموذج:

لم يتضمن هذا النموذج مراحل محددة للتنفيذ.

ثالثاً: النموذج الخليجي (نموذج مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي)



النشأة:

انطلقت هذه المبادرة لتعزيز الابتكار في القطاع الحكومي من خلال تأسيس مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي بعد إعلان رؤية الإمارات عام 2015 والتي تسعى إلى أن تكون حكومة دولة الإمارات في مقدمة الحكومات الأكثر ابتكاراً على مستوى العالم بحلول عام 2021م.

التعريف:

انطلقت هذه المبادرة لتعزيز الابتكار في القطاع الحكومي من خلال تأسيس مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي بعد إعلان رؤية الإمارات عام 2015 والتي تسعى إلى أن تكون حكومة دولة الإمارات في مقدمة الحكومات الأكثر ابتكاراً على مستوى العالم بحلول عام 2021م.

التعريف:

يسعى المركز إلى تحويل الابتكار إلى عمل مؤسسي، وتزويد موظفي الحكومة بالإرشادات اللازمة فيما يتعلق بمفهوم الابتكار الحكومي، وكيفية العمل على بدء مسيرة الابتكار داخل الجهات؛ وذلك من خلال توفير مساحات ابتكار بمعايير عالمية؛ لاختبار الأفكار المبتكرة، وتمكين الأفراد من خلال إيجاد منظومة مترابطة من المبتكرين، وفيما يلي تفصيل لمراحل النموذج:

1. بحث الفرص والتحديات:

تشمل هذه المرحلة جميع العوامل المبدئية مثل ظهور أزمة، أو دليل جديد، أو الأفكار الملهمة وغيرها، بما يسلط الضوء على الحاجة إلى التغيير. وقد ينطوي هذا على تشخيص الأسباب الجذرية للمشكلة أو التعرف على الفرص التي قد يجلبها التغيير الجديد، وفيما يلي أدوات مساعدة لتحقيق ذلك:

○ **خارطة التقارب:** تساعد خارطة التقارب على اكتشاف الأنماط المتشابهة في الأفكار المطروحة، وأحياناً في التخلص من الأنماط القديمة؛ وذلك من خلال فرز المعلومات وتجميعها على أساس تقارب لغتها ومضمونها. ويمكن من خلال هذه الأداة الوقوف على مجالات تركز معظم أنماط التفكير، وتحديد أكثرها شيوعاً داخل المجموعة، وبذلك يتم استخدام خارطة التقارب لتحديد الفئات الرئيسة والفئات الفرعية من خلال ترتيب الأفكار المطروحة في مجموعات، أي جمعها بحسب أنماط التفكير المتقاربة، ويمكن أيضاً اقتراح تغيير نمط التفكير أثناء توجيه المجموعة، وحثها على إيجاد أفكار مبتكرة من خلال العصف الذهني.

○ **رحلة تجربة المتعاملين:** تساعد هذه الأداة على توثيق تجربة المتعاملين مع الخدمات الحكومية المقدمة لهم، إذ تهدف إلى تحديد خطوات رحلة المتعامل ابتداء من إدراكه بوجود الخدمة وصولاً إلى مرحلة إنجاز معاملته، وبذلك تقوم هذه الأداة بتوثيق احتياجات المتعامل وانطباعاته في كل خطوة من خطوات إنجاز المعاملة.

2. طرح الأفكار الجديدة:

معظم الأفكار التي ستبتكرها في البداية لن تنجح، إلا أنك ستتمكن من خلال عملية ابتكار الأفكار المستمرة إلى التوصل إلى إبداع جديد كلياً وذو تأثير كبير. لذا؛ استخدم أساليب مبتكرة؛ مثل: التصميم لزيادة عدد خيارات الحلول من مجموعة واسعة من المصادر، وفيما يلي أدوات مساعدة لتحقيق ذلك:

○ تحفيز التفكير العشوائي:

توفر هذه الأداة طريقة عملية لابتكار الأفكار الجديدة؛ ففي بداية ورشة العمل الابتكارية القائمة على استخدام أداة تحفيز التفكير العشوائي، يُطرح تحدّي أو سؤالٌ بهدف البحث عن أفكار أو خدمات جديدة لجهة حكومية معينة. ثم تُنتقى كلمة عشوائية (من خلال تصفح أي كتاب أو مجلة وانتقاء أي كلمة أو صورة عشوائية)، ثم يطلب من المجموعة كتابة عشر صفات مرتبطة بهذه الكلمة ليتم بعد ذلك التفكير بعشر مبادرات مختلفة متصلة بالصفات العشر التي تم توفيرها.

○ تدوين الأفكار:

تقوم هذه الأداة التي تستند إلى تقنية العصف الذهني على طرح 108 أفكارٍ جديدة خلال فترة زمنية لا تتعدى نصف ساعة. لا تُعدّ جودة الأفكار المطروحة مهمة بقدر أهميتها عددها. تعتمد هذه الأداة أسلوب الكتابة بدلاً من الأسلوب اللفظي لطرح الأفكار، ما يشجّع أفراد الفريق على المشاركة والتعبير عن أفكارهم بكل حرية من دون التعرض لأي نقد أو تعليق.

3. التطوير والاختبار:

يسهم النقد البناء في تطوير الأفكار الجديدة على الدوام، إذ إن التجارب المتكررة والأخطاء تساعد على ترسيخ الأفكار وتعزيزها، ويمكن القيام بذلك من خلال التجربة وتصميم النماذج الأولية المدروسة، أو إجراء التجارب العشوائية الخاضعة للمراقبة، وفيما يلي أدوات مساعدة لتحقيق ذلك:

- **الكلمة المركبة (SCAMPER):** تقوم هذه الأداة على طرح الأفكار الابتكارية من خلال طرح الأسئلة حول خدمات أو منتجات حالية بهدف التوصل إلى طرق مبتكرة للارتقاء بها، وتوفر هذه الأداة الوسائل المساعدة للابتكار في الخدمات والمنتجات من خلال التحفيز على التفكير في كيفية تحسين الموجود منها.
- **القصة المصورة:** تعتبر هذه الأداة وسيلة إدارية معروفة لتسهيل عملية التفكير الابتكاري، وتقوم على مبدأ عرض أفكارك وأفكار الآخرين على جدار أثناء العمل على مشروع أو معالجة مشكلة معينة، تساعد هذه الأداة في رؤية الترابط بين مختلف الأفكار وتحديد مدى تناسبها.

4. إثبات صحة وفاعلية الأفكار الجديدة:

قبل محاولة تنفيذ الفكرة فإنها بحاجة لإثبات مدى إمكانية نجاحها وأنها أفضل مما هو موجود حالياً، وبالتالي فهي بحاجة إلى توفير أدلة تثبت ذلك قبل اعتمادها واستبدال ما سبقها، وفيما يلي أدوات مساعدة لتحقيق ذلك:

- **الخطوات السبعة لعملية طرح الأفكار:** تساعد هذه الخطوات في تحضير الخطط من خلال تحديد مجالات التركيز الرئيسية، إذ إن كل اجتماع يحتاج إلى خطة، قد لا تجري الأمور دائماً وفقاً لما هو مخطط إلا أن اتباع الخطوات السبعة هذه من شأنه أن يساهم في تحقيق النتائج المرجوة من الاجتماع أو الجلسة إلى حد كبير، تتراوح مدة هذا الاجتماع بين 20 دقيقة وساعتين بحسب طبيعة المواضيع المطروحة، وتتلخص الخطوات السبعة فيما يلي:

- ✓ تحديد الهدف من الاجتماع.
- ✓ اختيار الأفراد الذين سيحضرونه.
- ✓ تحديد النتائج المرجوة من الاجتماع والتي قد تأتي على شكل خدمة أو منتج جديد.
- ✓ التعاون لوضع جدول أعمال الاجتماع.
- ✓ التحضير المسبق من خلال إجراء بحوث أو دراسات تحضيرية.
- ✓ التطرق إلى أي مخاطر قد تطرأ قبل انعقاد الاجتماع.
- ✓ الاهتمام بأي ترتيبات لازمة قبل انعقاد الاجتماع مثل التجهيزات الفنية ووجبات الطعام.

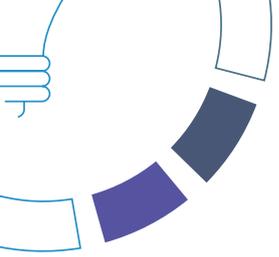
5. التقديم والتنفيذ:

يحدث هذا عندما يصبح الحل ممارسة يومية. يشمل ذلك تحديد ما يعمل بنجاح، وما لا يعمل، بالإضافة إلى ضرورة تأمين مصادر دخل لتحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل لتنمية الابتكار وتطويره، وفيما يلي أدوات مساعدة لتحقيق ذلك:

○ **التفكير التصميمي:** تساعد هذه الأداة على ترسيخ نهج التصميم الابتكاري في عملية تقديم الخدمات والتخطيط بشكل مدروس لمواجهة التحديات وتلبية الاحتياجات، كما توفر هذه الأداة طرق منهجية وأساليب عملية لتحليل المشاكل وحلها من خلال التفكير بأسلوب قائم على التصميم، ويتم استخدام أسلوب التفكير التصميمي كأداة لابتكار الأفكار الجديدة الهادفة إلى اقتراح مبادرات أو معالجة تحديات معينة داخل الجهة الحكومية بما يساهم في تعزيز بيئة عمل تدعم الابتكار، ويقوم التفكير التصميمي على أربع مراحل رئيسية هي:

- ✓ تحديد المعوقات والممكنات داخل الجهة المعنية من خلال مقابلات مع الموظفين (المعرفة والفهم).
- ✓ طرح الأفكار الجديدة (اللوحة التصويرية).
- ✓ تحويل الأفكار المقترحة إلى نماذج أولية يمكن اختبارها وتطويرها.
- ✓ إعداد خطة عمل مدروسة.

○ **دليل تطبيق الأفكار:** يأتي هذا الدليل بمنزلة وثيقة لوضع خطة تنفيذ الأفكار وخطط المشاريع ذات الصلة بكل منها، ويساعد هذا الدليل على



تحديد الغاية من المشروع وأهدافه. من خلال البدء بالآتي:

- ✓ تحديد غاية المشروع وأهدافه ونطاقه.
- ✓ دراسة المخاطر والتكاليف المرتبطة بالمشروع وفقاً للنطاق الذي يتم الاتفاق عليه.
- ✓ تشكيل فريق العمل، وتعيين الأعضاء، وتوزيع المهام والمسؤوليات.
- ✓ وضع خطط المتابعة لمراقبة تقدم المشروع وضمان استمراريته بنجاح.

6. تعزيز وتنمية الابتكار:

تضم هذه المرحلة مجموعة من الاستراتيجيات لنشر وتطوير الابتكار، من النمو المؤسسي إلى منح التراخيص وحقوق الامتياز. ويمكن أيضاً أن يؤدي التعلم من خلال المحاكاة والإلهام دوراً حاسماً في نشر فكرة أو ممارسة معينة بطريقة عفوية وطبيعية تلائم محيطها بشكل أكبر، وفيما يلي أدوات مساعدة لتحقيق ذلك:

○ **خط السعادة:** تعتبر هذه الأداة بمثابة جلسة نقاش تهدف إلى ربط أداء المؤسسة بأولويات أصحاب الشأن المعنيين بما يضمن التقارب في الأنشطة، والأهداف، والموارد والقدرات. تتراوح مدة هذا التمرين بين 10 دقائق وساعتين بحسب عدد المشاركين ومجالات التركيز الاستراتيجية؛ حيث يجتمع المشاركون في غرفة كبيرة ويتم تزويدهم بألواح ورقية، وأقلام حبر، وأقلام مائية ملونة وأوراق ملاحظات لاصقة في حين يحصل منسقو التمرين على نموذج خط السعادة لاستخدامه كوثيقة مرجعية عند الضرورة. يُظهر الرسم البياني الخاص بخط السعادة مستوى أداء المؤسسة من جهة وأولويات مختلف الجهات المعنية من جهة أخرى، بما يسهم في إعادة تنظيم الأولويات بما يحقق الفائدة القصوى. ويمكن استعراض الخطوات تنفيذها فيما يلي:

1. المنهجية المتبعة باستخدام مخطط خط السعادة ويستعرض نتائج الاطراق المعنية ثم يستعرض جدول الأعمال وقوانين الجلسة.
2. الاستنباط والاختيار بحيث يقوم كل مشارك باقتراح من 3-6 أولويات لأطراف المعنية ثم يقوم بجمع الاقتراحات بمساعدة الاستشاري واختبار الأولويات القصوى حسب أهميتها، بعدها

- بيدا المشاركون بحوار جماعي ويناقشون أداء المؤسسة لكل من الأولويات التي تم اختيارها.
3. استخلاص المعلومات: لكي تحقق المؤسسة أولوياتها يجب عليها تعيد توزيع مواردها من مناطق الأقل أهمية والتي تظهر في أعلى خط السعادة، إلى المناطق الأعلى أهمية وتظهر تحت خط السعادة.
4. المراجعة السريعة واختتام الجلسة بذكر الخطوات اللاحقة المستقبلية التي يجب القيام بها.
5. التنسيق باستخدام التكنولوجيا: هو عبارة عن حزمة من الأدوات التكنولوجية التي يتم استخدامها لدعم أنشطة التنسيق بين مجموعات عمل متواجدة في مناطق جغرافية مختلفة.

7. تغيير الأنظمة:

إن الابتكار في الأنظمة له أكثر الأثر في التأثير الاجتماعي، وذلك لأنه يسهم عادة في إحداث تغييرات في القطاع الحكومي والخاص على فترات طويلة من الزمن، والتفاعل بين العديد من العناصر وطرق التفكير الجديدة، وفيما يلي أدوات مساعدة لتحقيق ذلك:

- **منصات التحدي:** تلعب التحديات والجوائز التحفيزية دورا مهما في تحقيق الفوائد الاجتماعية والمهنية على حد سواء، ما يدفع معظم الشركات اليوم إلى تعزيز استثمارها في أنشطة الابتكار القائمة على المسابقات والتحديات. تسهم منصات التحدي في تحفيز عملية الابتكار من خلال حشد الموارد الفكرية والمالية وجذب انتباه أفراد المجتمع لمشكلة أو تحد معين. قد تأتي الجوائز المرتبطة بالتحديات على شكل جوائز تقدير مقابل ابتكار معين أو جوائز تحفيزية لحث المشاركين على التوصل إلى حل مبتكر لتحد أو خدمة قائمة.
- **نظام إدارة الأفكار:** تهدف هذه الأداة الحديثة نسبياً إلى تنظيم عملية رصد الأفكار وجمعها داخل المؤسسة أو المجتمع، بما يضمن استمرارية الأفكار الجيدة وإمكانية تطبيقها وتطويرها. ونظرا إلى أن الشركات تعتمد إلى حد كبير على استراتيجيات الابتكار للتوسع في السوق تصبح عملية إدارة الأفكار الجديدة في غاية الأهمية.

أنواع الابتكار:

يشمل هذا النموذج إدارة جميع أنواع الابتكار ولا يستهدف أنواع محددة.

أهداف النموذج:

يسعى هذا النموذج إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي:

- استغلال الأفكار وتطويرها إلى ابتكار.
- اختبار الحلول المختلفة.
- توفير قاعدة إرشادية لإدارة عملية الابتكار.

مبادئ النموذج:

لم ينص هذا النموذج على مبادئ محددة.

آلية إدارة الابتكار:

تتم إدارة الابتكار في هذا النموذج وفق المراحل التالية:

- بحث الفرص والتحديات: من خلال بحث وتحديد نطاق الابتكار.
- طرح الأفكار الجديدة: من خلال طرح الكثير من الأفكار الجديدة لتحديد تلك التي قد تكون مفيدة.
- التطوير والاختبار: من خلال إخضاع الأفكار للتجارب العملية وتطويرها.
- إثبات صحة وفعالية الأفكار الجديدة: من خلال جمع الأدلة التي تثبت فعالية الابتكار.
- التقديم والتنفيذ: من خلال تخطيط وتنظيم عملية تنفيذ الابتكار.
- تعزيز وتنمية الابتكار: من خلال نشره على نطاق واسع.
- تغيير الأنظمة: من خلال تأثير الابتكار على النظام الأوسع الذي يأتي ضمنه أو يحتويه.

كما قدم هذا النموذج ثلاثة مراحل أساسية لخلق بيئة محفزة للابتكار:

- توفير مساحة آمنة للتعلم: يجب أن يشعر القائمون بتطوير الأفكار واختبارها بالراحة ليعبروا عن أفكارهم غير التقليدية دون التعرض للنقد، قد لا تكون الأفكار غير التقليدية ناجحة بالضرورة، ومع ذلك فإن فتح الأبواب أمام الابتكار يمكن أن يطلق العنان لمزيد من الابتكارات.
- ربط التعلم بالتطبيق: لأن التحول إلى ثقافة الاختبار يعني تغيير طريقة طرح الأفكار وتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، حيث يمكن للتفاعل بين الأشخاص أن يشجع على التفكير والتصرف بجرأة وإبداع.
- تنظيم عملية التعلم: يجب أن يتمكن القائمون بتطوير الأفكار واختبارها من التحدث بحرية عن المحاولات الفاشلة لضمان التعلم منها وتحقيق التقدم، وعند مناقشة هذه التجارب وتشجيع التعلم منها سيكون لدينا معلومات يمكن الاستفادة منها، وهذه المعلومات لم تكن لتوجد في الأساس لولا هذه المحاولات والتجارب.

تقييم الأداء:

لم يتضمن هذا النموذج آلية محددة لتقييم الأداء.

مراحل التنفيذ:

لم يتضمن هذا النموذج مراحل محددة للتنفيذ.

الدروس المستفادة من النماذج الثلاثة

- ضرورة الانتباه إلى "مستوى التنفيذ" أو مستوى "جودة تنفيذ" ضمن معايير إدارة الابتكار المقترحة عند التطبيق.
- تكمن القدرة على المنافسة والتفوق على الآخرين في مدى النجاح في إطلاق مبتكرات جديدة تحمل "قيمة" لأن هذه المعايير متاحة لجميع المؤسسات لاستيعابها ووضعها موضع التنفيذ.
- المعايير الدولية ليست "الحل الأمثل" لإدارة الابتكار بل هي حل "مقبول" تم التوصل إليه عبر مبادرات ومناقشات وآراء لخبراء من مختلف دول العالم، وهذا الحل قابل للنقاش والتطوير نحو الأفضل وتحقيق مكانة تنافسية أعلى.
- يجب على المنظمة التحكم في مبادرات وعمليات الابتكار التعاونية والاستعانة بمصادر خارجية والتحكم في التغييرات المخطط لها ومراجعة عواقب التغييرات غير المقصودة واتخاذ الإجراءات لمنعها أو تخفيفها.
- عند التطبيق فإن التخطيط التشغيلي فيها يتطلب نهجاً مختلفاً في التحكم بالأنشطة الإبداعية والتجريبية والتي يمكن أن يختلف نهجها مع ممارسات المنظمة الأخرى، فهي تهتم بدمج درجة عالية من الحرية والمرونة لإدارة عدم اليقين.
- تهتم المنظمة التي تعمل بنظام إدارة الابتكار بتكوين عمليات ابتكار تتناسب مع مبادرة الابتكار (والتي يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الأنشطة المتسقة الرسمية وغير الرسمية)، يمكن أن تكون مبادرة الابتكار مشروعاً أو برنامجاً أو أي نوع آخر من النهج، ويمكن أيضاً اقتراح مبادرة ابتكار من قبل أي شخص في المنظمة ويمكن للمنشآت إنشاء عملية واحدة أو أكثر لإدارة مبادرات الابتكار.
- تركز العمليات الإبداعية والتجريبية للابتكار على الاستكشاف لاكتساب المعرفة وتميز بالمرونة وقابليتها للتكيف، وإمكانية تشكيل تكوينات مختلفة تعتمد على نوع الابتكار وظروف المنظمة، وتميز باستطاعتها على تشكيل مسار سريع للعمليات المختارة وتنفيذها بشكل داخلي أو مستقل عن عمليات المنظمة الأخرى.

عوامل النجاح في ضوء النماذج الثلاثة

الاتصالات:

يكون التواصل لخلق الوعي وزيادة مشاركة الناس والاستعداد للعمل وتأسيس قيادة ملهمة وداعمة.

المعلومات الموثقة:

المعلومات الموثقة ذات الأصل الخارجي التي تحددتها المنظمة على أنها ضرورية لتخطيط وتشغيل نظام إدارة الابتكار تكون حسب الحاجة، ويجب مراقبتها.

الأدوات والأساليب:

يجب على المنظمة تحديد وتوفير الأدوات والأساليب اللازمة لتطوير وتشغيل نظام إدارة الابتكار.

العمليات:

تعتبر هي الوظيفة الجوهرية في نظام إدارة الابتكار التي تسعى للحصول على ابتكار واعد، إذ يجب على المنظمة التي تتبنى نظام إدارة الابتكار التخطيط والتنفيذ والتحكم في مبادرات الابتكار والعمليات.

الوعي:

يجب أن تتأكد المنظمة من أن جميع الأشخاص المعنيين الذين يعملون في المنظمة لديهم الوعي حيال الابتكار.

إدارة الذكاء الاستراتيجي:

يمكن أن يشمل الذكاء الاستراتيجي أنشطة لاكتساب البيانات والمعلومات والمعرفة الضرورية، وجمعها وتفسيرها وتحليلها وتقييمها وتطبيقها وتسليمها أو مشاركتها مع صانعي القرار وغيرهم من الأطراف المعنية ذات الصلة.

إدارة الملكية الفردية:

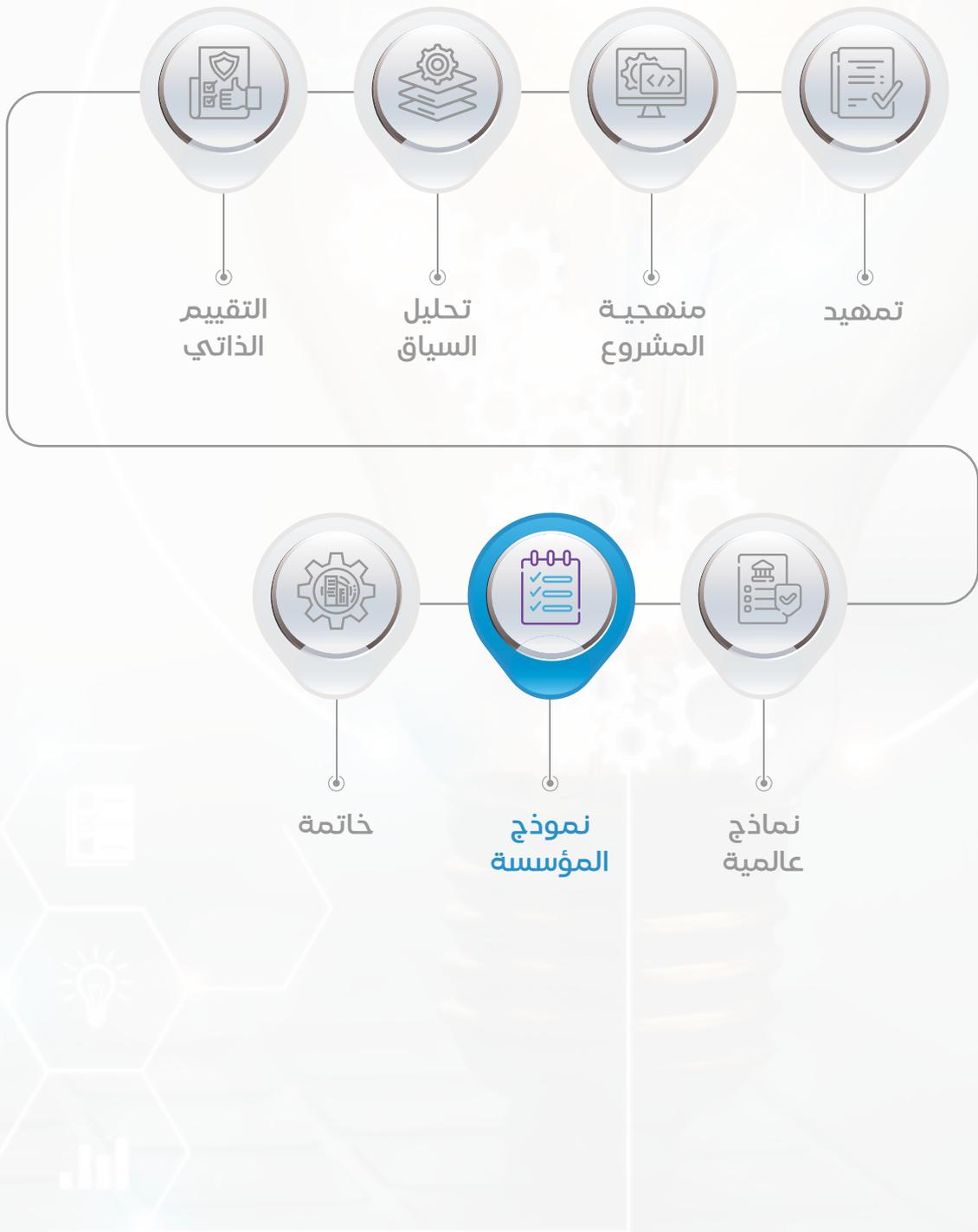
تشمل الملكية الفردية الاختراعات والتقنيات والأعمال الأدبية والعلمية والفنية والرموز والتصاميم والمنهجيات والأسماء والصور والبرمجيات والبيانات والمعرفة.

مقارنة النماذج الثلاثة

مجال المقارنة	النموذج الأوروبي	النموذج الأمريكي	النموذج الخليجي
أنواع الابتكار	مفتوح	☑	مفتوح
أهداف النموذج	☑	هدف عام	☑
مبادئ النموذج	☑	☑	لا يوجد
آلية إدارة الابتكار	☑	☑	☑
تقييم الأداء	☑	لا يوجد	لا يوجد
مراحل التنفيذ	☑	لا يوجد	لا يوجد

والجدول التالي يوضح مدى إمكانية الاستفادة من هذه النماذج العالمية:

المستوى	النموذج المقترح	آلية الاستفادة
المدى البعيد	النموذج الأوروبي	توفير صورة إجمالية استراتيجية
المدى المتوسط	النموذج الأمريكي	تحديد مناطق مخصصة يتم العمل على التركيز على تحقيق الابتكار
المدى القصير	النموذج الخليجي	الاسترشاد بالخطوات الرئيسية والأدوات المناسبة لكل مرحلة



نموذج المؤسسة في الابتكار



تأتي هذه المرحلة بعد استكمال فهم السياق الحالي للمؤسسة وحصر أبرز النماذج الملائمة؛ حيث يسعى هذا المشروع إلى تقديم منهجية مخصصة للابتكار في المؤسسة مع مراعاة الجوانب الأساسية التالية:

1. فهم سياق المؤسسة من خلال تحليل الوثائق والمقابلات المباشرة والاستبانة الإلكترونية.
2. الاستفادة من أبرز الممارسات العالمية وتحديد النماذج الثلاثة التي تم اختيارها واستعراضها.
3. مشاركة منسوبي المؤسسة في عمليات تطوير هذه المنهجية ومتابعة سير ذلك بشكل مستمر.

مزايا النماذج الثلاثة وعيوبها

وفق تحليل النماذج الثلاثة فقد تم تحديد أبرز المزايا والعيوب لكل منها وفق الجدول أدناه:

العنصر	نقاط القوة	نقاط الضعف
النموذج الأوربي	<ul style="list-style-type: none"> توفير إطار عام بدون تفاصيل معقدة إبراز التفاعل بين المجتمع الداخلي والخارجي التأكيد على أهمية القيادة والرؤية 	<ul style="list-style-type: none"> لم يقدم أدوات تشغيلية مباشرة يقدم مواصفات أكثر من كونه آلية تنفيذ
النموذج الأمريكي	<ul style="list-style-type: none"> إبراز مناطق محددة ومتكاملة للابتكار تصنيف هذه المناطق في ثلاث مجموعات محددة تقديم عدد من الأمثلة الواقعية سهولة التطبيق وإمكانية التنفيذ الجزئي 	<ul style="list-style-type: none"> مخصص بشكل أكثر للقطاع الربحي لم يوضح آلية الترابط بين مكوناته والتفاعل فيما بينها
النموذج الخليجي	<ul style="list-style-type: none"> توفير خارطة طريق منظمة وسهلة التطبيق تقديم عدد من الأدوات المباشرة مراعاة ظروف السياق الثقافي الخليجي 	<ul style="list-style-type: none"> مخصص بشكل أكثر للقطاع الحكومي نموذج إقليمي لم يثبت انتشاره على نطاق واسع

مدى ملاءمة النماذج لسياق المؤسسة

سعيًا لتحقيق مستوى ملاءمة أمثل فقد تم إشراك منسوبي المؤسسة في ورشة عمل للاستعراض ومناقشة هذه النماذج وتحديد أبرز الجوانب التي يمكن الاستفادة منها، وقد تلخيص أبرز مخرجات هذه الورشة من خلال الجدول التالي:

العنصر	مدى ملاءمته
النموذج الأوروبي	<ul style="list-style-type: none"> يتقارب في مكوناته مع النموذج الخليجي (محمد بن راشد). يضع استراتيجية شاملة عميقة طويلة المدى. شمولية النموذج من حيث تطبيق الابتكار. شموله للبيئة الداخلية والخارجية خصوصاً عند مرحلة التنفيذ. وجود إطار عام يتيح للمستخدم حرية اختيار الأدوات. حديث الإنشاء؛ إذ يعدّ أحدث النماذج المختارة.
النموذج الأمريكي	<ul style="list-style-type: none"> يشرح مواضع الخلل والنقص في منظومة متكاملة. يمكن تعميمه على أغلب الأنشطة ويساعد في بناء أي فكرة جديدة. يحدد نطاقات الابتكار وفي قضايا عدة (من بين النماذج). يبرز الفرص الابتكارية المتاحة في الأفق. يشرح الأدوات بطريقة واضحة وواقعية ويقدم أدوات كافية. قديم الإنشاء بما يضمن كثرة التطبيق التداول. يبدو أكثر مرونة مقارنة ببقية النماذج. الوضوح العالي وبالإمكان تكييفه على أغلب الإدارات في المؤسسة. يظهر ميزة النموذج لمرحلة التطوير لما بعد تبني الابتكار.
النموذج الخليجي	<ul style="list-style-type: none"> قريب من البيئة المحلية ويقدم منظومة ثرية من الأدوات المناسبة. عدم الإلزام بنوع محدد للتقييم. وجود أهداف محددة. شامل وواضح الإجراءات والخطوات والأدوات. يقدم أسلوباً مباشراً ومناسباً للتنفيذ في المؤسسة. تم تقديمه للقطاع الحكومي والذي يشابه سياق المؤسسة. حديث الإنشاء؛ (يأتي في المرتبة الثانية بعد النموذج الأوروبي). يتميز بالمرونة والسلاسة؛ حيث يأتي في مراحل عامة ومتسلسلة.

وفق ختام المناقشات تم التصويت على أنسب هذه النماذج وأكثرها ملاءمة؛ وجاءت النتائج على النحو التالي:

النموذج الأوروبي	النموذج الأمريكي	النموذج الخليجي	الإجمالي
28%	29%	43%	100%

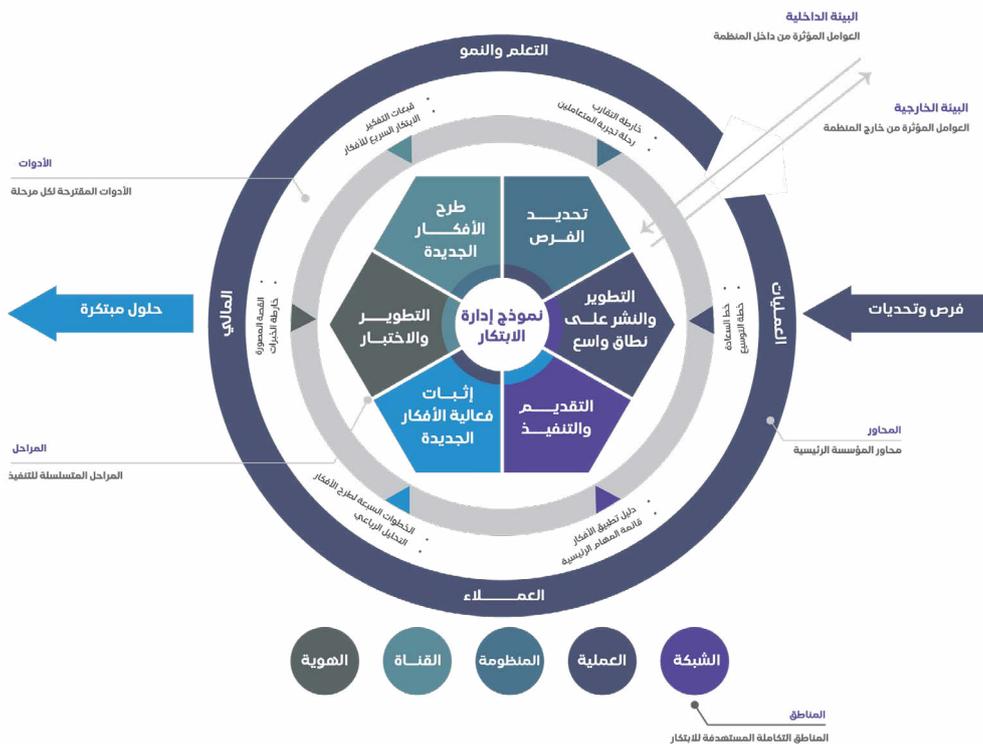
اعتبارات تصميم نموذج المؤسسة المخصص

فيما يلي أبرز الاعتبارات التي تم استخلاصها وأخذها في الاعتبار لتصميم النموذج المخصص لتحقيق أعلى تأثير ممكن:

1. توفير ثلاثة مستويات؛ الأول: بعيد المدى، والثاني: متوسط المدى، والثالث: للمدى القصير.
2. الاستفادة من مكونات النماذج العالمية عبر اقتناص ما يناسب منها وإضافته بما يتناغم مع المكونات الأخرى.
3. ربط مكونات النموذج بالمكونات المؤثرة المستنبطة من الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
4. التركيز على توفير خارطة طريق مباشرة وسهلة التنفيذ ولا تتطلب تكبد أعباء كبيرة.
5. العناية بجانب الأدوات؛ حيث تعد الجانب التي أظهر القياس الذاتي وجود حاجة إلى تطويره.

نموذج الابتكار في المؤسسة

فيما يلي الشكل النهائي للنموذج بعد تطويره وفقاً للمعطيات التي تم استعراضها ومناقشتها:



شرح نموذج المؤسسة في الابتكار

سعى هذا النموذج لتقديم خطوات واضحة وأدوات مباشرة لإدارة الابتكار بالمؤسسة مع تحقيق التفاعل المطلوب بين البيئة الخارجية والداخلية وإضافة حلول مبتكرة تلامس احتياج هذا القطاع على أن يكون هذا الابتكار موجهاً وفق المحاور الأساسية المستهدفة ضمن الخارطة الاستراتيجية لتحقيق أداء ملائم لتحقيق الأثر المأمول.

كما تمت العناية بجانبين أساسيين :



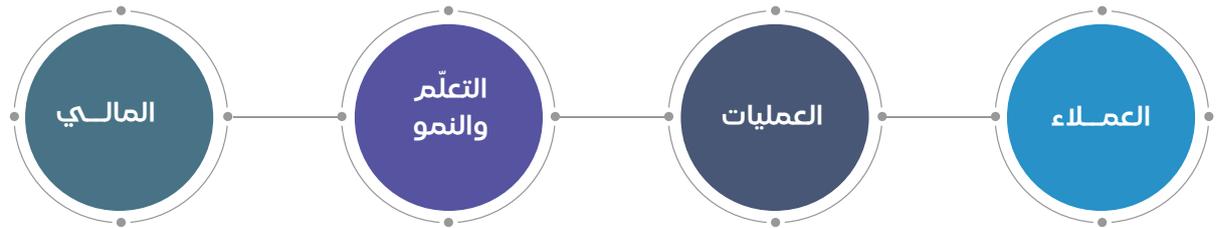
تقديم أدوات مباشرة بما يتجاوب مع احتياج المؤسسة.



تبسيط النموذج بشكل واضح وسلس

وجاء التركيز على هذين الجانبين وفق مخرجات ورش العمل المنعقدة مع فريق المؤسسة.

كما ارتكز هذا النموذج على محاور المؤسسة الرئيسية (وفق الخارطة الاستراتيجية للمؤسسة) وهي :



وهذه الموائمة مع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة جاء التأكيد عليها ضمن النموذج الأوروبي (الآيزو) كما أكد على أهمية دور القيادة في متابعة ودعم أعمال إدارة الابتكار لتحقيق آثارها المطلوبة.

كما يقوم النموذج على العناية بتحقيق التفاعل المطلوب بين البيئة الخارجية والداخلية (وفق نموذج الآيزو كذلك) وذلك من خلال جمع الفرص والتحديات من بيئة القطاع الخيري ومن العمل عليها داخلياً وفق نموذج الابتكار وذلك للخروج بأفضل الحلول المبتكرة وطرحها للميدان بعد استكمال النضج المطلوب.

وفيما يتعلق بالاستفادة من النموذج الأمريكي في بناء هذا النموذج المخصص فقد تم اختيار عدد من المناطق التكاملية لتنفيذ الابتكار والتي يلزم العمل على تحقيق ممارسات مبتكرة في كل منها لتحقيق ابتكار شامل يغطي أهم جوانب العمل، والتي اشتملت على ما يلي :

التواصل مع الآخرين لتحقيق القيمة.	الشبكة:
إيجاد أساليب مبهرة في تنفيذ العمل.	العملية:
المنظومة: تقديم الخدمة باعتبارها منظومة خدمات تكاملية.	المنظومة:
القناة: كيفية الوصول إلى العملاء.	القناة:
الهوية: سمة عامة لجميع الخدمات التي تقدمها المنظمة.	الهوية:

كما يتضمن النموذج مجموعة مراحل واضحة (وفق النموذج الخليجي) لمباشرة أعمال تنفيذ الابتكار، مع أدوات عملية مباشرة لكل مرحلة، وفق الجدول أدناه:

الأدوات المقترحة	مراحل التنفيذ
<ul style="list-style-type: none"> خارطة التقارب رحلة تجربة المتعاملين 	تحديد الفرص
<ul style="list-style-type: none"> قبعات التفكير الابتكار السريع للأفكار 	طرح الافكار الجديدة
<ul style="list-style-type: none"> القصة المصورة خارطة الخبرات 	التطوير والاختبار
<ul style="list-style-type: none"> الخطوات السبعة لطرح الأفكار التحليل الرباعي 	إثبات فعالية الأفكار الجديدة
<ul style="list-style-type: none"> دليل تطبيق الأفكار قائمة المهام الرئيسية 	التقديم والتنفيذ
<ul style="list-style-type: none"> خط السعادة خطة التوسيع 	التطوير والنشر على نطاق واسع

وفيما يلي توضيح لآلية استخدام هذه الأدوات المقترحة:

○ خارطة التقارب:

تساعد هذه الأداة على اكتشاف الأنماط المتشابهة في الأفكار المطروحة، وأحياناً على التخلص من الأنماط القديمة؛ وذلك من خلال فرز المعلومات وتجميعها على أساس تقارب لغتها ومضمونها، كما يمكن من خلال هذه الأداة الوقوف على مجالات تركيز معظم أنماط التفكير وتحديد أكثرها شيوعاً داخل المجموعة، وبذلك يتم استخدام خارطة التقارب لتحديد الفئات الرئيسية والفئات الفرعية من خلال ترتيب الأفكار المطروحة في مجموعات، أي جمعها بحسب أنماط التفكير المتقاربة، ويمكن أيضاً اقتراح تغيير نمط التفكير أثناء توجيه المجموعة وحثها على إيجاد أفكار مبتكرة من خلال العصف الذهني.

○ رحلة تجربة المتعاملين:

تساعد هذه الأداة على توثيق تجربة المتعاملين مع الخدمات المقدمة لهم؛ إذ تهدف إلى تحديد خطوات رحلة المتعامل ابتداءً من إدراكه بوجود الخدمة وصولاً إلى مرحلة إنجاز معاملته، وبذلك تقوم هذه الأداة بتوثيق احتياجات المتعامل وانطباعاته في كل خطوة من خطوات إنجاز المعاملة.

○ قبعات التفكير:

هي قبعات افتراضية يتم تقمصها خلال مرحلة التفكير؛ بحيث تتيح استحضار مجموعة مختلفة من وجهات النظر في أي مناقشة ومن زوايا مختلفة مع الحفاظ على التركيز على القضية المطروحة، حيث كل نمط للتفكير يقابله نوع معين ولون محدد من القبعات (٦ قبعات). تمثل كل قبعة موضوعاً مختلفاً يدل على وجهة نظر معينة في إطار المجموعة. يتعلم أعضاء الفريق من خلالها كيفية تقسيم عملية التفكير إلى ست وظائف وأدوار واضحة. وبهذا يمكن أن تكشف وجهات النظر مجتمعةً عن طرق جديدة لحل مشكلة صعبة للغاية، على سبيل المثال من خلال جعل قضية مألوفة للغاية وكأنها "جديدة"، كما أنها تساعد الفرق على التوصل إلى فهم مشترك.

○ الابتكار السريع للأفكار:

تقوم هذه الأداة على تكوين نقاش فوري حيال مشكلة معينة بهدف جمع الحلول الملائمة لمعالجتها وبأبسط الطرق المحتملة، وهذه الأداة تمكّن الفريق من ابتكار وتحديد إطار الأفكار من خلال معالجة مشكلة أو فرصة معينة من خلال وجهات نظر مختلفة وسيناريوهات متعددة، وتساعد هذه الأداة على ابتكار أفكار جديدة وتوسيع نطاق التفكير لحلول محتملة في اتجاهات مختلفة وتعزز العروض الموجودة، كما أنها تختبرها باستخدام منهجيات مختلفة، وتسعى هذه الأداة على التشجيع للتقدم نحو مزيد من المناقشات، وللاستخدام هذه الأداة بشكل فعال ينبغي تفسير نقطة البداية (المشكلة، الفرصة، الفكرة، المفهوم أو الاقتراح القائم) بوضوح.

○ القصة المصورة:

تعتبر هذه الأداة وسيلة إدارية معروفة لتسهيل عملية التفكير الابتكاري، وتقوم على مبدأ عرض أفكارك وأفكار الآخرين على جدار أثناء العمل على مشروع أو معالجة مشكلة معينة، تساعد هذه الأداة في رؤية الترابط بين مختلف الأفكار وتحديد مدى تناسقها.

○ خارطة الخبرات:

تمكّن هذه الأداة من معرفة وتوثيق انطباعات وتجارب الأشخاص الذين كانوا على اتصال بنطاق عمل المؤسسة سواء كانت مشاكل أو فرص، تحدد هذه الأداة مختلف الطرق والنقاط التي تمكّن الأفراد من التعرف على العمل والتفاعل معه، كما تساعد على تحديد هذه المراحل وتسليط الضوء على هذه التفاعلات على التفكير في كيفية التعامل مع هذه الخبرات وتطوير عمل المؤسسة.



○ الخطوات السبعة لطرح الأفكار:

أن كل اجتماع يحتاج إلى خطة، وقد لا تجري الأمور دائماً وفقاً لما هو مخطط، إن هذه الخطوات السبعة تساعد في تحضير الخطط من خلال تحديد مجالات التركيز الرئيسية. ومن شأنها أن تساهم في تحقيق النتائج المرجوة من الاجتماع أو الجلسة إلى حد كبير، وتتلخص الخطوات السبعة فيما يلي :

1. تحديد الهدف من الاجتماع.
2. اختيار الأفراد الذين سيحضرونه.
3. تحديد النتائج المرجوة من الاجتماع والتي قد تأتي على شكل خدمة أو منتج جديد.
4. التعاون لوضع جدول أعمال الاجتماع.
5. التحضير المسبق من خلال إجراء بحوث أو دراسات تحضيرية.
6. التطرق إلى أي مخاطر قد تطرأ قبل انعقاد الاجتماع.
7. الاهتمام بأي ترتيبات لازمة قبل انعقاد الاجتماع مثل التجهيزات الفنية ونحوها.

○ التحليل الرباعي:

هي عبارة أداة فعالة عن تحليل لمواطن القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات، ويمكن تطبيق هذا التحليل على مشروع محدد أو على جهة محددة أو حتى قطاع بأكمله، كما يساهم هذا التحليل في توفير نظرة أكثر وضوحاً حيال ما يقدمه المشروع أو الجهة ونقاط الضعف الرئيسية الداخلية والخارجية التي يجب معالجتها لتحقيق النجاح، وكذلك المجالات التي يمكن فيها الاستعانة بشركاء خارجيين، كما توفر هذه الأداة فرصة جيدة لإعادة النظر في الاستراتيجيات والتوجهات الحالية، أو حتى لاختبار فكرة معينة عند البحث عن حلول.

○ دليل تطبيق الأفكار:

يأتي هذا الدليل بمنزلة وثيقة لوضع خطة تنفيذ الأفكار وخطط المشاريع ذات الصلة بكل منها، ويساعد هذا الدليل على تحديد الغاية من المشروع وأهدافه. من خلال البدء بالتالي:

1. تحديد غاية المشروع وأهدافه ونطاقه.
2. دراسة المخاطر والتكاليف المرتبطة بالمشروع وفقاً للنطاق الذي يتم الاتفاق عليه.
3. تشكيل فريق العمل، وتعيين الأعضاء وتوزيع المهام والمسؤوليات.
4. وضع خطط المتابعة لمراقبة تقدم المشروع وضمان استمراريته بنجاح.

○ قائمة المهام الرئيسية:

يمكن الاستفادة من هذه الأداة عند تراكم المهام التي يجب إنجازها، وحينها تظهر الحاجة إلى تقسيمها على مجموعة أكبر من الزملاء، وتعتبر هذه الأداة أكثر ديناميكية ومهنية لإدارة المشاريع، حيث أن قائمة المهام الرئيسية هي الخطوة الأولى تجاه إيجاد روتين محدد لتنظيم الأعمال المستمرة، كما أنها وسيلة للتأكد من جميع الأنشطة المتعلقة بخطة تنفيذ المشروع أصبح تنفيذها ممكننا ضمن الإطار الزمني المحدد والميزانية المتاحة، وبالتالي فهي توفر نقطة مرجعية مشتركة يمكن أن يستخدمها الجميع لرصد تقدم الأعمال.

○ خط السعادة:

تعتبر هذه الأداة بمثابة جلسة نقاش تهدف إلى ربط أداء المؤسسة بأولويات أصحاب الشأن المعنيين بما يضمن التقارب في الأنشطة، والأهداف، والموارد والقدرات. تتراوح مدة هذا التمرين بين 10 دقائق وساعتين بحسب عدد المشاركين ومجالات التركيز الاستراتيجية. يتواجد المشاركون في غرفة كبيرة ويتم تزويدهم بألواح ورقية، وأقلام حبر، وأقلام مائبة ملونة وأوراق

ملاحظات لاصقة في حين يحصل منسقو التمرين على نموذج خط السعادة لاستخدامه كوثيقة مرجعية عند الضرورة، بحيث يظهر الرسم البياني الخاص بخط السعادة مستوى أداء المؤسسة من جهة وأولويات مختلف الجهات المعنية من جهة أخرى، بما يسهم في إعادة تنظيم الأولويات بما يحقق الفائدة القصوى، ويمكن استعراض خطوات تنفيذها فيما يلي:

1. المنهجية المتبعة باستخدام مخطط خط السعادة ويستعرض نتائج الإطار المعنية ثم يستعرض جدول الأعمال وقوانين الجلسة.
2. الاستنباط والاختيار بحيث يقوم كل مشارك باقتراح من 3-6 أولويات للأطراف المعنية ثم يقوم بجمع الاقتراحات بمساعدة الاستشاري واختبار الأولويات القصوى حسب أهميتها، بعدها يبدأ المشاركون بحوار جماعي ويناقشون أداء المؤسسة لكل من الأولويات التي تم اختيارها.
3. استخلاص المعلومات، وذلك لكي تحقق المؤسسة أولوياتها يجب عليها تعيد توزيع مواردها من مناطق الأقل أهمية والتي تظهر في أعلي خط السعادة، إلى المناطق الأعلى أهمية وتظهر تحت خط السعادة.
4. المراجعة السريعة واختتام الجلسة بذكر الخطوات اللاحقة المستقبلية التي يجب القيام بها.
5. التنسيق باستخدام التكنولوجيا، من خلال حزمة من البرامج والتطبيقات التي يتم استخدامها لدعم أنشطة التنسيق بين مجموعات عمل متواجدة في مناطق جغرافية مختلفة.

○ خطة التوسع:

أن توسيع نطاق العمل إلى دائرة أكبر من الجمهور المستهدف يعني ذلك بشكل أساسي الحفاظ على استمرار نجاح المشروع بعد استقرار، وهناك العديد من الطرق لتحقيق التوسع المنشود، منها تكرار المشروع في مناطق جغرافية جديدة، والتعاون مع جهات مختلفة بهدف التوصل إلى رؤية مشتركة، وتتطلب خطة التوسع إلى تحفيز الحوار الجاد حول هذا الموضوع مع الجهات المعنية الداخلية والخارجية الرئيسية.

جوانب مؤثرة على نجاح تطبيق المنهجية

هنا نسلط الضوء على عدد من الجوانب المؤثرة على نجاح تطبيق منهجية الابتكار، ورفع مستوى التأثير والاستدامة.. وذلك على النحو الآتي:

1. تعزيز الابتكار الفردي

وفقاً لأدبيات الابتكار فإن هناك عدداً من العناصر من شأنها تعزيز مستوى الابتكار لدى الأفراد، ويوضح الجدول الآتي شرحاً للعناصر وأمثلة لسبل تحقيقها ومثبطاتها:

العنصر	شرح	أمثلة لسبل تحقيقها	أمثلة لخصائص مثبطة
الخصائص الشخصية	توفر مهارات محددة تساعد على تنفيذ الأنشطة بشكل مبتكر	توظيف الأشخاص الذين يمتلكون مهارات الابتكار	الخوف من الفشل
خصائص الفريق	فريق متوجه بطبيعته وتكامله نحو الابتكار	إشعال فتيل مهارات الابتكار الشخصية في الأفراد	فريق غير متجانس أو غير متعاون
خصائص المنظمة	عناصر اجتماعية في المنظمة تقودها نحو الابتكار	أخذ زمام المبادرة وتقبل المخاطرة	الجمود وفقدان التوجه نحو التغيير
أدوات التقنية ومشاركة المعرفة	دعم التواصل ومشاركة المصادر المعرفية	تطوير أنظمة تقنية لإدارة المعلومات تساهم في مشاركة المعرفة ودعم اتخاذ القرار	سياسات ضعيفة لا تدعم التدفق المعرفي داخل المنظمة
المبادرات والاستراتيجيات	وجود استراتيجيات صريحة للابتكار تأخذ في اعتبارها بوضوح دور الأفراد	توفير الموارد اللازمة لتطوير المهارات الابتكارية للأفراد	ضبابية الرؤية وضعف التوظيف الوظيفي
التعليم والتدريب	تصميم برامج تعليمية وتدريبية متخصصة في مجال الابتكار	مراجعة تخطيط الاستراتيجي وعمليات تحسين الجودة	ضعف الرغبة نحو فكر وسلوك التغيير

2. السمات التنظيمية الداعمة للابتكار

حدد الباحثون ملامح معينة للمنظمات التي تتسم بالابتكار الخلاق (Radical Innovation) والتي ينبغي السعي لها لخلق مناخ تنظيمي من شأنه تحفيز الابتكار وازدهاره تلقائياً في المنظمة، وتشمل هذه السمات التنظيمية ما يلي :



04 وجود رغبة جادة في النمو والتوسع المستقبلي



03 وضوح المستهدفات العامة التي تسعى إليها المنظمة



02 تقبل مستوى من المخاطرة وتشجيع الموظفين نحو التجربة



01 ترك مساحة كافية للحرية في طريقة تنفيذ بعض المهام الممكنة



08 توفر بيئة مؤسسية تحوي أدوات التفكير التصميمي



07 تنوع الفريق بمهارات متكاملة تسهم في إثارة النقاش المثمر



06 الوعي بظروف البيئة الخارجية والتسارع التقني.



05 الفهم الداخلي لوضع المنظمة ومكوناتها الداخلية



3. أدوات عملية الابتكار

أناح مركز محمد بن راشد للابتكار نسخة عربية لحزمة أدوات الابتكار والتي من جمعية الابتكار البريطانية الخيرية (Nesta) وقام على تطويرها عدد من الجهات غير الربحية حول العالم مثل منظمة أوكسفام الخيرية (Oxfam) وقام برعايتها من مؤسسة روكفيلر المانحة (Rockefeller Foundation) ثم اعتنى مركز محمد بن راشد بترجمتها، وتقدم هذه الحزمة ثلاثين أداة للابتكار مصنفة في ثمانية مجالات؛ جرى شرحها بنماذج توضيحية ميسرة، ولُحِّصت وفق الجدول التالي:

المجال	الأدوات
التطلع للمستقبل	<ul style="list-style-type: none"> المخطط الانسيابي للابتكار. التخطيط القائم على الأدلة.
إعداد خطة واضحة	<ul style="list-style-type: none"> التحليل الرباعي. مخطط نموذج العمل. خارطة بناء الشراكات. حلقة التعلم.
تحديد الأولويات	<ul style="list-style-type: none"> جولة اكتساب الخبرات. تعريف المشكلة. مخطط الأسباب. نظرية التغيير.
الحصول على آراء الآخرين	<ul style="list-style-type: none"> الاقتداء بذوي الخبرة. دليل إجراء المقابلات. تسليم الأسئلة. عالم القصص.
معرفة الأشخاص الذين يتم العمل معهم	<ul style="list-style-type: none"> خارطة الأفراد والعلاقات. المجموعة المستهدفة. الشخصيات. خارطة الوعود والإمكانات.
ابتكار أفكار جديدة	<ul style="list-style-type: none"> ورشة الإبداع. الابتكار السريع للأفكار. قبعات التفكير. مخطط القيمة.
القيام بالابتكار والتطوير	<ul style="list-style-type: none"> محفزات التطوير. خطة اختبار النماذج الأولية. خارطة الخبرات. المخطط.
القيام بالمساندة والتنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> مزيج التسويق. قائمة المهام الرئيسية. خطة العمل. خطة التوسيع.

كما قدمت جمعية الابتكار البريطانية الخيرية (Nesta) خمسة وثلاثين نموذجاً تفاعلياً لتعلم الابتكار موزعة في خمس فئات، وقام مركز محمد بن راشد بترجمتها ونشرها، والتي تم تخليصها وفق الجدول أدناه:

منهجيات التعلم	الفئات
<ul style="list-style-type: none"> رحلة تعلم مهارات الابتكار. دورة التعلم التجريبي (كولب). أساسيات تصميم تجربة التعلم. عناصر استراتيجية التعلم. عناصر تصميم تجربة التعلم. منهجية تعلم فريق مهارات الابتكار. أساليب التعلم إطار لاختيار منهجية التعلم. إطار (أمو). أربع مستويات لبناء القدرات. 	عمليات واستراتيجية التعلم
<ul style="list-style-type: none"> مستويات الخبرة. منظومة الكفاءة والوعي. التسلسل الهرمي لمهارات الابتكار. منطقة التطور والخروج من منطقة الأمان. الموازنة بين التحديات والمهارات. النموذج الهرمي للتعلم (ديل). مصفوفة الكفاءة لحل التحديات العامة. 	الكفاءات ومستويات الخبرة
<ul style="list-style-type: none"> مبادئ الابتكار. منهجيات الابتكار. تبني منهج التغيير. تصنيف أساليب الابتكار. هيكلية التفسير. قاعدة ال 3 - 30 - 300 ثنائية. مفهوم الابتكار في القطاع الحكومي. 	المحتوى والتواصل
<ul style="list-style-type: none"> نموذج أساسي للتصميم. عملية تصميم الرسم الماسي المزدوج. مساحة التحديات والحلول. اعتماد النماذج الأولية وتعديلها. مراحل الابتكار (نستا). مسار المعرفة (مارتن). منهجية التجارب. 	عمليات التصميم والابتكار
<ul style="list-style-type: none"> خمسة أسئلة استراتيجية (لافي ومارتن). النموذج التشغيلي لمهارات فريق الابتكار (نستا). إيجاد التصميم الأنسب. قدرات الابتكار في الجهات الحكومية. محاور التصميم الأربعة (بيوكانان). 	الفريق واستراتيجية الابتكار



خاتمة



خاتمة

وفي ختام هذه الوثيقة تجدر الإشارة إلى عدد من التوصيات الختامية، على النحو الآتي:

- تبني ودعم المنهجية المقترحة من قبل الإدارة العليا.
- نشر هذه المنهجية والتأكد من فهمها من قبل جميع منسوبي المؤسسة.
- العمل على تطوير كوادر متخصصة في مجال الابتكار وإدارة المعرفة.
- تخصيص برنامج تدريبي مستقل للتدريب على أدوات ونماذج تعلم الابتكار.

وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.



المراجع العربيّة:

- تقرير المؤسسة الدوري للمشاريع التنموية لشهر يونيو 2021م.
- تقرير ميدان المعرفة والابتكار بالمؤسسة 2021م.
- تقرير آفاق القطاع غير الربحي من إصدار مؤسّسة الملك خالد الخيرية 2021م.
- تقرير أداء المؤسسة السنوي لعام 2020م.
- تقرير أداء المؤسسة الشهري لشهر ديسمبر 2020م.
- وثيقة التخطيط الاستراتيجي لمؤسّسة عبد العزيز بن عبد الله الجميح الخيريّة 2020م.
- دليل حوكمة المؤسسات الأهلية 2020م.
- وثيقة الهيكل التنظيمي لوقف ومؤسّسة عبد العزيز بن عبد الله الجميح الخيريّة 2019م.
- إطار الابتكار الحكومي مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي 2015م.
- حزمة أدوات الابتكار (أدوات عملية لتحفيز ودعم الابتكار الاجتماعي)، مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي 2020م.



المراجع الأجنبية:

- ISO. (2020). ISO 56000:2020(en) Innovation management Fundamentals and vocabulary. Retrieved from ISO - International Organization for Standardization: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:56000:ed-1:v1:en>
- Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., & Quinn, B. (2013). Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs. Wiley. Retrieved from Deloitte Development: <https://doblin.com/ten-types>
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). Open Book of Social Innovation. London: The Young Foundation, Nesta & The Lab.
- Mulgan, G., & Puttick, R. (2013). Making Evidence Useful: The Case for New Institutions. London: Nesta - The Economic and Social Research Council.
- Chesbrough, H. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business school Press.
- Chesbrough, H. (2010). Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2017). New Frontiers in Open Innovation. Oxford: Oxford University Press.
- Chesbrough, H. (2019). Open Innovation Result. Oxford: OUP Oxford.
- Enkel, E., Bell, J., & Hogenkamp, H. (2011). Open innovation maturity framework. International Journal of Innovation Management, 15(06), 11611189-.



المراجع الأجنبية:

- McLaughlin, P., Bessant, J., & Smart, P. (2005). Developing an organizational culture that facilitates radical innovation in a mature small to medium sized company: emergent findings. Cranfield: Cranfield University.
- Standing, C., Jackson, D., Larsen, A.-C., Suseno, Y., Fulford, R., & Gengatharen, D. (2015). Enhancing individual innovation in organisations: A review of the literature. International Journal of Innovation and Learning, 19(1), 4462-.
- Spruijt, J. (2016). 8 Types of Innovation Processes. Retrieved from Open Innovation: <https://openinnovation.eu/14-09-8-/2016types-of-innovation-processes/>
- Stamm, B. (2003). The Innovation Wave: Meeting the Corporate Challenge. John Wiley & Sons.
- Lee, R. k., Goodrich, N. E., Lee, L., & Frey, P. (2012). Value Innovation Works: Move Mountains.....Deliver Sustainable, Profitable Growth. Deliver Exceptional Value to the Most Important Customers in Your Value Chains. A "How To" Guide. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Xu, Q., YU, Z., Zheng, G., & Zhou, Z. (2002). Towards Capability-based Total Innovation Management (TIM): The Emerging New Trend of Innovation Management-A Case Study of Haier Group. International Conference on Management of Innovation and Technology (ICMIT 02 & ISMOT'02) (pp. 233239-). Hangzhou, Zhejiang, China: Zhejiang University Press.

الملاحق



ملحق (1)

تقرير تحليل سياق المؤسسة

تحليل الاستراتيجية ومواءمتها مع مفهوم الابتكار

لتطوير منهجية مخصصة للابتكار فإنه يلزم تحليل سياق المؤسسة ومراجعة استراتيجيتها وفهم احتياجاتها في مجال الابتكار وذلك لتصميم منهجية ملائمة وفق الممارسات العالمية، ووفقاً لذلك فقد لُخصت الجوانب ذات العلاقة بمفهوم الابتكار في الآتي:

المكونات	المحتوى	الدور المأمول من منهجية الابتكار
الغاية الأساسية	تعظيم أجر الواقع	تعظيم أثر عطاء المؤسسة من خلال الابتكار
الخدمة الأساسية	تقديم المنح للمشاريع التنموية	خلق مشاريع مبتكرة ذات تأثير مستدام
الرؤية	التخصّص في تعزيز القيم عبر شراكات متكاملة ضمن رؤية المملكة 2030	تحقيق بيئة محفزة للابتكار تسهم في تحقيق رؤية المؤسسة بكفاءة وفاعلية أكثر
الرسالة	مؤسسة مانحة تسعى لتنمية المجتمع بما هو أعظم نفعاً من خلال مبادرات وشراكات استراتيجية في بيئة مؤسسية متميزة	مؤسسة رائدة في مجال الابتكار وفق منهجية تساهم في خلق بيئة محفزة للابتكار داخلياً لتقديم خدمات مبتكرة خارجياً
المحاور	العملاء	إشراك العملاء في عمليات الابتكار
	العمليات	تطوير العمليات بأسلوب مبتكر
	التعلم والنمو	رفع منحنى التعلم وزيادة وتيرة النمو
	المالي	تحسين كفاءة الأداء وتفادي الهدر
القيم	الشفافية	تسهيل التواصل لكشف وحل المشكلات
	التعاون	خلق بيئة تشاركية تسعى للابتكار مؤسسي
	الجودة	أن ينعكس تأثير الابتكار على تحقيق الجودة
	التخصص	تقديم ابتكار محدد في المجالات المستهدفة
	التحفيز	التشجيع على حل المشكلات بطريقة مبتكرة

تحليل وثائق المؤسسة

حلل الفريق الاستشاري وثائق المؤسسة من منظور الابتكار، وأظهر تحليل هذه الوثائق عدداً من الملاحظات كما يلي:

- ◆ النضج المؤسسي؛ الذي تمثل في 19 هدفاً و29 مؤشراً و4 محاور.
- ◆ استعرض الوثائق الأنشطة المتعلقة بالابتكار والمعرفة باعتبارها امتداد لمشروع سابق يخص إدارة المعرفة.
- ◆ وجود عناية بقياس الأداء من خلال استخدام بطاقة أداء المتوازن والحصول على مستوى بلغ 99%.
- ◆ خضعت المؤسسة لتقييم الحوكمة الذي تعمل به وزارة الموارد البشرية وحصلت فيه على معدل 93%.
- ◆ احتوت الوثائق على تحليل لأداء المؤسسة وفق محاور محددة وقارنت بين الوضع الفعلي والمستهدف.
- ◆ كشفت الوثائق مدى تقدم تحقيق أهداف المؤسسة وأداء الإدارات وسير المشاريع دون توضيح تفاصيل آلية القياس.
- ◆ لوحظ ارتفاع في نسب تحقيق الإنجاز وتباين طفيف بين أداء الإدارات.
- ◆ أشارت الوثائق إلى آلية مبسطة لابتكار الأفكار للمشاريع الاستباقية.

ووفقاً لتحليل وثائق المؤسسة والمقابلات الاستكشافية فقد تم استخلاص عدد من التساؤلات لمناقشتها مع منسوبي المؤسسة واشتملت على الأسئلة التالية

1. هل هناك نظام أو آلية محددة أو أدوات مستخدمة للابتكار وتوليد الأفكار؟ ومن يستخدمها وكيف؟
2. تحديد مصدر الدعم والدافعية نحو الابتكار من الإدارة التنفيذية أو من الإدارة العليا؟
3. ما المحفز الأساسي/المشكلة الأساسية التي شكلت المحرك تجاه تطوير منهجية الابتكار في المؤسسة؟
4. ما إمكانات/معوقات الابتكار الحالية بالمؤسسة؟
5. ما القيمة المضافة المتوقعة التي يمكن أن تساهم بها منهجية الابتكار بعد تطويرها وتطبيقها؟
6. ما لمبادرات التي تتطلع إليها المؤسسة لتحفيز الابتكار؟ وما مدى ارتباطها بالاستراتيجية العليا للمؤسسة؟

تحليل المقابلات مع قيادات المؤسسة

من خلال المقابلات التي أجراها الفريق الاستشاري مع قيادات المؤسسة وفق الأسئلة المشار إليها، فقد تم تحليل إجابات المقابلات على النحو التالي:

1. هل هناك نظام أو نموذج أو آلية محددة أو أدوات مستخدمة للابتكار وتوليد الأفكار؟ ومن يستخدمها وكيف؟

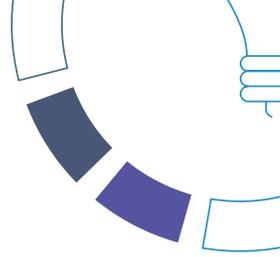
- عند النظر من منظور شمولي فإنه لا يوجد نموذج أو آلية محددة للابتكار أو تعريف موحد أو متفق عليه بالمؤسسة.
- الممارسات الابتكارية مبنية على اجتهادات عفوية وغالبها لا يستمر لفترات طويلة.
- هناك تصور من البعض بأن الابتكار ينحصر على إكمال المهام المطلوبة.
- هناك دافعية قوية لدى غالب مدراء الإدارات نحو تبني أفكار جديدة.

1. تحديد مصدر الدعم والدافعية نحو الابتكار من الإدارة التنفيذية أو من الإدارة العليا؟

- يغلب على الدعم بشأن الابتكار أنه يأتي من مجلس الأمناء، كما أن هناك دافعية كذلك لدى الإدارة التنفيذية.
- في بعض الحالات لا تظهر الحاجة للابتكار إلا في حال وجود مشكلات أو معوقات بخلاف الوضع الطبيعي.
- من ناحية الأفراد فإنه لا يوجد دافعية واضحة للابتكار؛ وقد يكون سبب ذلك ضعف المحفزات.

2. ما المحفز/المشكلة التي شكلت المحرك تجاه تطوير منهجية الابتكار في المؤسسة؟

- من أبرز المحفزات الرغبة في تجاوز إشكالية نقل المشكلة التي تواجه الموظف إلى مديره دون المحاولة في حل المشكلة.
- من المحفزات وضع منهجية أو مقياس تحفز الموظف على الابتكار في حل المشكلات التي تواجهه أو تقديم حلول تساعده على حلها عند تقديمها للمسؤول.



3. ما ممكنات/معوقات الابتكار الحالية بالمؤسسة؟

أبرز الممكنات التي تمت مناقشتها تركزت في وجود بيئة صغيرة وعدد الموظفين القليل أدى إلى قوة الترابط فيما بينهم.

أما أبرز المعوقات فقد تلخصت في الجوانب التالية:

- ضغوطات العمل وضعف دعم الإدارة لبعض محاولات الابتكار وصعوبة تقبل الخطأ.
- محدودية التعمق في مجال الابتكار وعدم تقديم دورات متخصصة أو ورش عمل لتطوير ذلك.
- ممارسات الابتكار قائمة على الاجتهاد العفوي ولا يوجد عمل منظم لها.
- عند محاولة تطبيق آلية للابتكار تكون معقدة أو تتطلب وقتاً أكثر من الوقت المقرر للعمل اليومي نظراً لتضاعف الجهد.

4. ما القيمة المضافة المتوقعة التي يمكن أن تساهم بها منهجية الابتكار بعد تطويرها وتطبيقها؟

- وضع منهجية للابتكار على مستويين: على المستوى الخاص (الفردى) والمستوى العام (التنظيمي).
- بشكل عام يساهم في زيادة المنح الاستباقي ومنح الاستجابة.
- تحسين العمليات؛ إذ تحسن وتقلل وقت الاعتمادات خصوصاً في المشاريع.
- المشاركة الإعلامية بشكل أفضل في الأنشطة الاجتماعية (منتديات ومؤتمرات).

5. ما المبادرات التي تتطلع إليها المؤسسة لتحفيز الابتكار؟ وما مدى ارتباطها بالاستراتيجية العليا للمؤسسة؟

- التنفيذ والإشراف على جوانب الابتكار المتعلقة بالمبادرات الداخلية والخارجية؛ حتى تكون المؤسسة قادرة على مواكبة مفاهيم الابتكار أثناء عمليات التعاقد وتوليد الأفكار للمبادرات الداخلية والخارجية مع الجهات الاستشارية.
- وضع مقياس لقياس العائد على الأثر الاجتماعي (ROI) وذلك من أهم التحديات لقياس الأداء النهائي.
- توفير أماكن معزولة للقيام بالأعمال التي تتطلب تركيزاً يساهم في الوصول للابتكار في بعض المهام، حيث إن بيئة العمل المفتوحة (مكاتب مشتركة) قد لا تتيح ذلك.

مجمل نتائج المقابلات

يمكن تلخيص مجمل المقابلات في النقاط التالية:

- ♦ لا يوجد تصور شامل أو نموذج للابتكار يوحد الممارسات في المؤسسة أو يقودها.
- ♦ مصدر الابتكار ودافعيته في الأغلب من الإدارة العليا.
- ♦ مجمل الحلول الابتكارية تكون مؤقتة واجتهادية تقوم على جهود شخصية.
- ♦ النظرة السائدة حيال وجود منهجية للابتكار أنه سيشكل عبئاً إضافياً؛ ما يسبب تخوفاً من التوجه نحوه.
- ♦ وجود نظرة تفاؤلية حيال الابتكار لدى منسوبي المؤسسة؛ خصوصاً مديرو الإدارات، وهو ما يزيد نسبة النجاح.
- ♦ وجود وعي لدى قيادات المؤسسة حيال ضرورة ربط الابتكار بالعائد على الأثر الاجتماعي.
- ♦ وجود حاجة واضحة لتأسيس مفهوم الابتكار بين منسوبي المؤسسة والتعريف بأدواته.
- ♦ التطلع نحو تطوير نموذج مخصص ومستدام يلامس الاحتياج المطلوب ويواكب الممارسات العالمية.

ورش العمل لتطوير المنهجية

خلال سير المشروع تم إشراك منسوبي المؤسسة في ورش عمل لاستعراض سير المشروع وإتاحة الفرصة لإضافة مدخلات منسوبي المؤسسة في بناء مكونات المنهجية ضمن أسلوب البحث التشاركي (Action Research) والذي يعتمد على التفاعل الاجتماعي (Social Constructivism) لبناء مفاهيم من واقع السياق المستهدف، وخلال ورشة العمل التي أقيمت في نهاية شهر أغسطس (2021م) بحضور منسوبي المؤسسة لاستعراض ومناقشة النماذج العالمية التي وقع الاختيار عليها، والتي حظيت بتفاعل ملحوظ أسهم في إثراء وتطوير المنهجية المستهدفة، وفيما يلي أبرز مخرجات تلك الورشة:

- ♦ التصويت على أنسب نموذج وفق مبررات محددة للاختيار وفق الملاءمة المثلى لاحتياج المؤسسة.
- ♦ اقتراح عدد من الاعتبارات الضرورية لأخذها في الحسبان عند تطوير المنهجية النهائية المخصصة.
- ♦ التأكيد على أهمية العناية بجانب تعزيز الابتكار الفردي والعناية بجانب الأدوات العملية للابتكار.

توقعات أصحاب المصلحة

من خلال تحليل السياق فإنه يمكن إيجاز توقعات أصحاب المصلحة على مستويين وفق الجدول التالي:

التوقعات حيال المنهجية	المستوى الإداري
العناية بجانب تحفيز الابتكار الفردي لمنسوبي المؤسسة	الإدارة العليا
التركيز على جانب الأدوات العملية لدعم العمليات لتشغيلية	الإدارة التشغيلية

ملخص تحليل سياق المؤسسة

يمكن وصف مجمل تحليل السياق (وفق جميع المدخلات السابقة) من خلال أربعة أبعاد موضحة في الجدول أدناه:

التصنيفات	النتائج
وصفية (ماذا يحدث؟)	وجود نضج مؤسسي وممارسات محدودة في مجال الابتكار يمكن تطويرها
تشخيصية (لماذا يحدث؟)	وجود تحديات حيال تجاوز بعض المشكلات بسبب محدودية الابتكار
تنبؤية (ما الذي يمكن أن يحدث؟)	يمكن من خلال تطبيق منهجية متخصصة بالابتكار أن يتحسن الأداء
توجيهية (ما الذي يجب أن يحدث؟)	وضع خارطة طريق لتطبيق مفاهيم الابتكار وفق الممارسات العالمية

الرجوع إلى المنهجية 

ملحق (2)

استبانة التقييم الذاتي

وتمت مشاركة المقياس من خلال استبانة إلكترونية (الصورة أدناه) وشارك فيها ما يزيد عن 50% من منسوبي المؤسسة:

مؤسسة
عبدالعزیز بن عبد الله الجمیع
الخيرية

التحسين المستمر
للخدمات الاستشارية

مقياس نضج الابتكار

مقياس نضج الابتكار

* Required

المجال الأول

في الأسئلة اداء تامل اختيار واحد فقط من الإجابات لكل سؤال

مجال مناخ الابتكار

* القيادة (وضوح الاستراتيجية)
هل تتضمن استراتيجية المنظمة ابتكار متفوح؟

- استراتيجية المنظمة غير متضمنة للابتكار المتفوح
- يتردد الابتكار المتفوح شفهيا بين أفراد الإدارة العليا في المنظمة
- تتضمن استراتيجية المنظمة ابتكار متفوحا
- توضح الإدارة العليا وتحفز استراتيجية الابتكار المتفوح
- تنفذ الإدارة العليا استراتيجية الابتكار المتفوح

مؤسسة
عبدالعزیز بن عبد الله الجمیع
الخيرية

التحسين المستمر
للخدمات الاستشارية

مقياس نضج الابتكار

مقياس نضج الابتكار

* Required

المجال الأول

في الأسئلة اداء تامل اختيار واحد فقط من الإجابات لكل سؤال

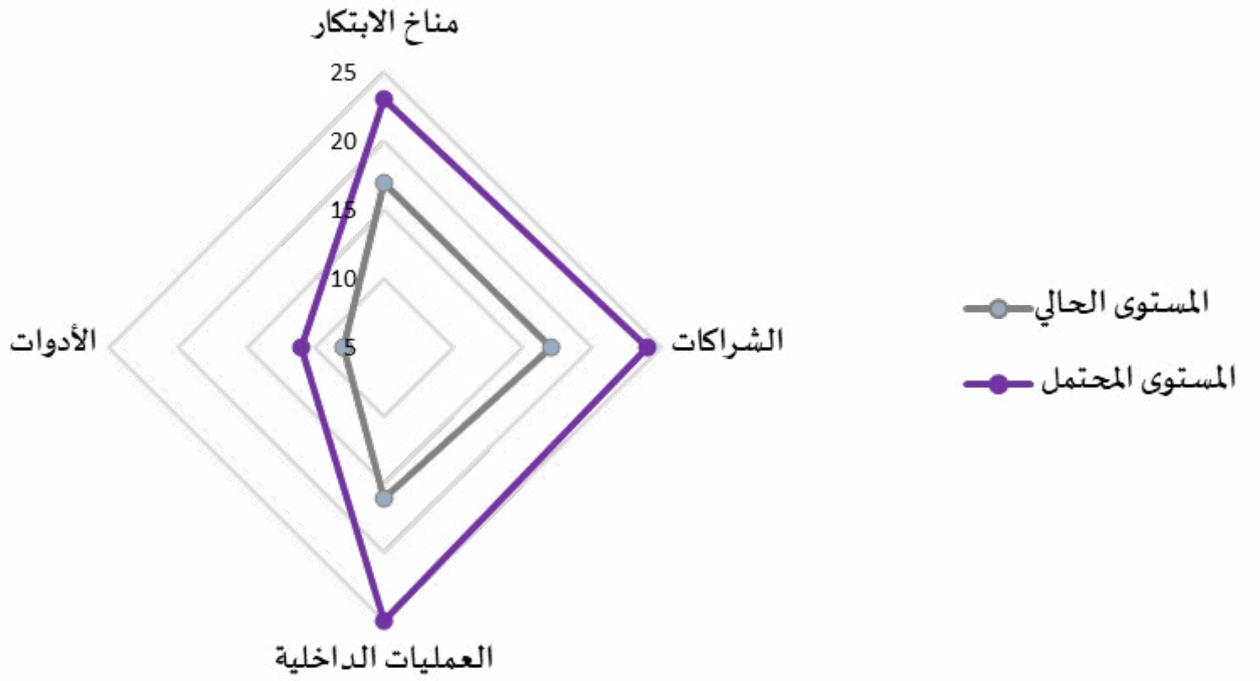
مجال مناخ الابتكار

* القيادة (وضوح الاستراتيجية)
هل تتضمن استراتيجية المنظمة ابتكار متفوح؟

- استراتيجية المنظمة غير متضمنة للابتكار المتفوح
- يتردد الابتكار المتفوح شفهيا بين أفراد الإدارة العليا في المنظمة
- تتضمن استراتيجية المنظمة ابتكار متفوحا
- توضح الإدارة العليا وتحفز استراتيجية الابتكار المتفوح
- تنفذ الإدارة العليا استراتيجية الابتكار المتفوح

نتائج التقييم الذاتي

بعد تحليل النتائج، ظهرت نتائج يمكن للشكل التالي عرضها بأسلوب ملخص:



يتضح من المستوى الإجمالي للنتائج أن أعلى جانب تحتاج المؤسسة فيه إلى التطوير هو جانب «أدوات الابتكار»؛ حيث يعد هذا المحور أقل المحاور مقارنة ببقية المحاور الثلاثة التي أظهرت نتائج متقاربة، وهذا مؤشر على أن المؤسسة بحاجة إلى العناية بأدوات الابتكار واستخدامها داخل المؤسسة ومشاركتها داخل المؤسسة وخارجها. كما تحتاج المؤسسة إلى رفع مستوى الابتكار في التنسيق المركزي، والاتصالات، ومرافق الابتكار، والعمليات المتداولة، وإدارة المعرفة، واستيعاب المعرفة، ونتائج المراقبة، والنظام القانوني والملكية الفكرية.

وأظهرت النتائج أن هناك فرصاً للتحسين في مجالات «سمعة المنظمة»، والتخطيط للشراكات، ورضا الشركاء، وتنوع الشراكات، وبناء الشبكة، واختيار الشركاء، والتدريب، والتعليم.

أما «مناخ الابتكار» فيمكن فيه تطوير عدة جوانب؛ كوضوح الاستراتيجية، وتبادل قصص النجاح، ووضوح الأهداف، والتقييم والحوافز، والبيئة الخارجية. وعليه؛ يمكن نقل مستوى ثقافة الابتكار الحالي في مؤسسة الجميح إلى مستوى ثقافة أفضل؛ بما يعكس مستوى نضج أعلى، وقد روعي عند إحداث التغيير في ثقافة الابتكار أن يكون الانتقال على مستوى الجوانب التفصيلية لكل بعد من الأبعاد الأربعة بمقدار درجة واحدة؛ حتى يكون التغيير منطقياً وعملياً وقابلًا للتنفيذ، ولا يشكل عبئاً وجهداً إضافيين على منسوبي المؤسسة، كما يوضح المستوى التفصيلي مستوى التغيير الذي يمكن إحداثه على مستوى الجوانب التفصيلية.

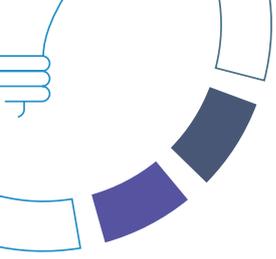
وينتج عن تطوير الجوانب التفصيلية تطوير في الأبعاد الأربعة الرئيسة (مناخ الابتكار - الشراكات - العمليات الداخلية - الأدوات) نقلةً من شأنها إحداث التغيير في مستوى نضج الابتكار الكلي للمؤسسة؛ فيتغير نضج الابتكار من المستوى الذي بلغ (58) درجة، إلى مستوى نضج متوسط (83) درجة.

ملحق (3)

أمثلة تفصيلية لخطط الابتكار وفق النموذج الأمريكي (نموذج دوبلن):

أساليب عملية	خطط ابتكار مستندة إلى نموذج العمل
<p>« الابتكارات المفتوحة: يمكن تنفيذ أسلوب الابتكارات المفتوحة في مستوى (الشبكة) تحت مجال (التهيئة) من خلال الحصول على مدخل إلى عمليات أو براءات اختراع المؤسسات الأخرى لترفع من خبرة المنظمة وتعززها أو تنفيذ نفس الإجراء فيما يتعلق بالملكية الفكرية والعمليات الداخلية).</p> <p>« التعهد الجماعي (العملية): التعهد الجماعي للعمل المتكرر أو الذي يمثل تحدياً لمجموعة كبيرة من المشاركين).</p>	<p>الدعوات المفتوحة التي يتم فيها تشجيع الآخرين على العمل مع فريق المنظمة؛ سواء كانوا أفراداً عاديين أو خبراء أو غرباء قادمين من بيئات عمل مختلفة</p>
<p>« نموذج شبه مجاني (نموذج الربح: تقديم الخدمات الأساسية مجاناً وتحديد ثمن للميزات الخاصة أو المتطورة).</p> <p>« وظائف جذابة: أداء المنتج (تقديم سمة غير متوقعة لرفع تفاعل العميل مع المنتج عن المستوى المعتاد).</p> <p>« التمويل الجزئي (نموذج الربح: بيع عدة أصناف بمبلغ زهيد لا يتجاوز الدولار الواحد لخلق عادة ورفع معدلات الشراء).</p>	<p>نموذج الابتكار المجاني من خلال تقديم عروض أساسية مجاناً لجذب مزيدٍ من المستخدمين ثم ابتكار طرق جديدة لجني الأموال من خلال عروض غير شائعة وبطرق غير مباشرة</p>

<ul style="list-style-type: none"> « تكامل تكنولوجيا المعلومات (الهيكل: توحيد الموارد وإعداد تشكليها كالجمع بين أبحاث التطوير وتطبيقات التكنولوجيا). « ميكنة العمليات وتنميطها (العملية: استخدام منتجات أو إجراءات وسياسات عامة للتبسيط وخفض التكاليف. 	<p>التحسين الجذري عبر التحرك نحو ما يتجاوز الكفاءات التشغيلية المثلى لجعل المنافسة صعبة ومكلفة وغير اقتصادية للمؤسسات الأخرى</p>
<ul style="list-style-type: none"> « مشاركة المخاطر (نموذج الربح: التنازل عن الرسوم والتكاليف المتكررة إن لم تحقق المعايير المرجوة، وطلب هوامش الربح عند تحقيقها). « الاستخدام المقاس والتحليلات التنبؤية (العملية: وضع نموذج لبيانات الأداء في الماضي وتوقع النتائج المستقبلية لتسعير العروض). 	<p>نماذج الأعمال التنبؤية من خلال التنقيب في البيانات لوضع نماذج للسلوكيات والتقسيمات، بحيث يمكن توقع النتائج ونمذجة الخدمة وتوفير أفضل الخدمات للعملاء</p>
<p>أساليب عملية</p>	<p>خط ابتكار قائمة على منصة العمل</p>
<ul style="list-style-type: none"> « منتج فائق (أداء المنتج: وضع عروض على منتجات ذات تصميم أو جودة أو تجربة استثنائية). « المكملات: (نظام المنتج: تسويق وبيع منتجات وخدمات إضافية تتعلق بالمنتج أو ملحقاته). 	<p>حق الامتياز وتصميم عروض وتجارب وخبرات ذات بصمة خاصة يمكن استخدامها عبر بيئات أعمال متنوعة وعابرة للحدود</p>
<ul style="list-style-type: none"> « لوحة التحكم: تكتيكات الاستخدام (العملية: جعل المستخدمين ينشئون محتوى من خلال التقييم، وهذا من شأنه تنشيط العروض). 	<p>التبادل وتأسيس محاور للعمل والتجارة لأي موارد أو منفعة أو سوق أو صناعة</p>



<p>« موازاة القيم أو الحالة والمعرفة (إشراك العملاء: تقديم دلالات ذات معنى وترك المستخدمين يعملون ويتحدثون ويتفاعلون ويصنعون الهوية)، وميكنة العملية (عمليات مؤتمتة)، وكذلك مجموعات المستخدمين / نظم الدعم.</p>	<p>العمل الجماعي عبر ربط المجموعات بالموارد والأدوات التي تشجع على وضع العروض لصالح مقدم الخدمة</p>
<p>« الشركة المكتملة: (الشبكة: رفع قيم الأصول المالية بمشاركة مؤسسات تخدم نفس الأسواق وتقدم منتجات وخدمات مختلفة).</p> <p>« الملكية الفكرية (العملية: استخدام عملية الملكية للتسويق للأفكار بطرق لا يمكن للمنافسين نسخها).</p>	<p>المنصة القائمة على الكفاءة من خلال التفتيش على الأصول والإمكانات الرئيسة وتمكين الجميع من استخدامها لتزيد الأعمال بالطاقة والنشاط</p>
<p>« الترخيص (نموذج الربح: منح رخص باستخدام عروض مقابل رسوم معينة).</p> <p>« التحالفات (الشبكة: مشاركة المخاطر والأرباح لتحسين الميزة التنافسية المشتركة).</p> <p>« التصميم الاستراتيجي (العملية: توظيف منهج هادف يتجلى عبر العروض والعلامات التجارية والخبرات).</p> <p>« تبسيط الأداء (أداء المنتج: حذف التفاصيل والمواصفات والشروط الزائدة للتبسيط).</p>	<p>تجربة نظم اتصالات مشتركة لوضع نظام سلاسل من المنتجات والخدمات المترابطة والمتكاملة لكي تعمل وتتواصل بطرق متناسقة</p>

أساليب عملية	خط ابتكار قائمة على خبرة العملاء
<ul style="list-style-type: none"> « برامج الولاء: (الخدمة: توفير فوائد أو خصومات للعملاء الدائمين). « إضفاء الطابع الشخصي (إشراك العميل: تغيير العروض القياسية للسماح بإبراز هوية العميل مثل إعلانات المشاهير في التواصل الاجتماعي). 	<p>خطة صنع الحالة لاستخدام إشارات ضمنية وصريحة لإدخال العملاء في حالة إقبال وتشكيل نخبة منهم تشارك في الترويج للمنتجات والخدمات</p>
<ul style="list-style-type: none"> « التصميم الاستراتيجي + المتاجر الرائدة (القناة: إنشاء منافذ للبيع بالتجزئة وعرض العلامة التجارية والمنتج). « تمكين التجربة (إشراك العميل: توسيع نطاق تجربة المنتج ليشمل ما لم تسبق تجربته من قبل مثل: تجربة رحلة الفضاء من خلال نظارات الواقع الافتراضي ورصد تجربتها). 	<p>الإغراق في تصميم بيئات أسرة وفاتنة للعملاء وتبني مستويات جديدة من المشاركة والالتزام المتبادل</p>
<ul style="list-style-type: none"> « التركيز (أداء المنتج: تصميم المنتج أو الخدمة لجمهور معين) « مجموعات المستخدمين ونظم الدعم، ومحاذاة القيم، والمجتمع والانتماء (إشراك العميل: تيسير الروابط الضمنية لجعل العميل يشعر بأنه جزء من الكل). 	<p>المجتمعات المتصلة سعياً لرفع صلاحية الروابط الاجتماعية لتعميق المشاركة وتشجيع المستهلكين على مشاركة اهتماماتهم وأنشطتهم المشتركة</p>
<ul style="list-style-type: none"> « التركيز والشفافية (العلامة التجارية: تعريف العملاء بما يدور في العمليات الداخلية وإشراكهم في العروض). « موازنة القيم والرغبات والسمات الشخصية (إشراك العملاء: تقديم عروض إنسانية والعمل على إثرائها برؤية الشركة ورسالتها). 	<p>خطط الابتكار القائمة على القيمة لجعل المنتج يرمز إلى شيء ذي معنى ويساند قصداً نبيلاً وقضية إنسانية</p>
<ul style="list-style-type: none"> « سهولة الاستخدام (أداء المنتج: جعل المنتج سهلاً ومريحاً في الاستخدام) « وظائف جذابة تسهم في تبسيط التجربة (إشراك العميل: تقليل التعقيد والتركيز على متعة الخبرة) وفوق الرغبات والسمات الشخصية. 	<p>التبسيط وتسهيل المعقد وإلغاء ما يثير التذمر والغموض والسماح للعملاء بعمل أشياء لم تكن في متناولهم من قبل</p>

الرجوع إلى المنهجية 



مؤسسة
عبد العزيز بن عبد الله الجميح
الخيرية



☎ 011 2362606 ✉ info@ajch.org.sa 🌐 www.ajch.org.sa