جـامعة حـمـدان بن محـمـد الـذكـيـة
Hamdan Bin Mohammed Smart University

مادة محفزات منظومة التميز الحكومي GEM 2.0

أهداف التدريب

- فهم أهمية تطبيق أداوت التميز في العمل الحكومي كنهج في تطوير الأداء.
- تطوير القدرة على دعم عملية التغيير اللازم داخل المؤسسات بما يعزز نجاح تطبيق منظومة التميز الحكومي.
- التمكن من تقديم الدعم الاستشاري للمؤسسات التي تعتمد منظومة التميز الحكومي قبل مرحلة التقييم وأثناءها وبعدها.

مقدمة

تهدف هذه الوحدة الى تمكين المشاركين من فهم منظومة التميز الحكومي 2.0 وعرض ومناقشة محفزات المنظومة وأهميتها والربط بينها وتأثيرها في مختلف معايير المنظومة، حيث سيتم استعراض الاستباقية والمرونة والابتكار كعناصر أساسية ومهمة في نجاح تطبيق المنظومة.

الوحدة الثالثة

- **اليوم الأول**
  - الاستباقية
  - المرونة
- **اليوم الثاني**
  - الابتكار

المحفزات


الخدمات الاستباقية المترابطة
التمكين الذكي
المواهب المحترفة
القيمة المميزة
35%
تحسين جودة الحياة
الجاهزية للمستقبل
التوجه الاستراتيجي والتنافسية
المهام الرئيسة
تحقيق الرؤية
40%
الموارد والممتلكات
إدارة البيانات والمعرفة
الشراكة والتكامل
الاتصال الحكومي
الممكنات
25%
الابتكار

محفزات منظومة التميز الحكومي 2.0

تشمل منظومة التميز الحكومي GEM 2.0 ثلاثة محفزات مترابطة ومتناغمة وهي:

- الابتكار
- والاستباقية
- والمرونة

وتتطلب المنظومة تضمين هذه المحفزات الثلاثة عند تطبيق وتقييم كافة محاور ومعايير ومبادئ التميز الحكومي.

محفزات منظومة التميز الحكومي 2.0

الابتكار " في كل مكان"

- الجهة الحكومية الرائدة هي التي تتبنى الابتكار كثقافة ونهج عمل يمكّنها من بناء قدرات جديدة لمواجهة التحديات بطرق إبداعية وتحويلها إلى فرص للتقدم والنمو.
- هي جهة لا تتعامل مع الابتكار كنظام مغلق بل تؤمن بالابتكار كفكر وأسلوب عمل يتخطى الحدود إلى كافة مناحي عملها ليسهم في تحقيق إنجازات خارج نطاق قدراتها الحالية.
- الجهة الحكومية الرائدة هي مؤسسة تخلق بيئة عصرية تشجع على المخاطرة والتجربة، وتنفتح على كافة المصادر الداخلية والخارجية المتاحة للابتكار وتوليد الأفكار الجديدة وتعمل على تقييمها وتجربتها وتطبيقها.
- هي جهة تبني على المعارف المكتسبة والخبرات المتراكمة وتسعى دائماً لخلق معارف جديدة لضمان التطور المستمر.
- الجهة الحكومية الرائدة قادرة على التحول والتجديد الدائم من خلال بناء قدرات فريدة ومبتكرة تمكنها من إحداث نقلة نوعية في خدماتها ومخرجاتها والمساهمة بفاعلية في تحسين جودة الحياة وهي بذلك تمثل نموذجاً متميزاً يمكن للآخرين الاحتذاء به.

محفزات منظومة التميز الحكومي 2.0

الاستباقية "دائماً"

الجهة الحكومية الرائدة قادرة على تحقيق السبق في اقتناص الفرص الملائمة والاستفادة منها. هي جهة تتحدى النمطية والجمود ولا تنتظر دوافع خارجية تجبرها على التغيير، بل إنها تستشرف محركات التغيير في البيئة المحيطة وتعمل على فهم تأثيراتها المستقبلية وتسعى لاستباقها وتشكيلها لضمان أعلى مستويات الجاهزية للمستقبل، وهي بذلك تحقق المركز الريادي المنشود وترسم الطريق للآخرين.

محفزات منظومة التميز الحكومي 2.0

- المرونة "في كل شيء"
- الجهة الحكومية الرائدة تتمتع بالمرونة وسرعة الاستجابة والقدرة على مواكبة المتغيرات المتسارعة والمستمرة في احتياجات وتوقعات المعنيين لضمان تقديم القيمة النوعية التي تلبي وتفوق هذه التوقعات.
- هي جهة تحرص على تبنّي المرونة في كافة استراتيجياتها وقدراتها لتُمكنها من التكيف والتطور في بيئة عمل تتسم بالتغير المتسارع مع الحفاظ على تركيزها على الأهداف والمخرجات.

مقدمة

إن الكثير من المدارس الفكرية الناشئة في مجال التطوير المؤسسي تتخلى عن فكرة تصميم الأنظمة المؤسسية كنظم مغلقة ذات سلوك يمكن التنبؤ به وإدارته في بيئة خاضعة للرقابة، في حين تتجه إلى تطوير نظم مؤسسية جديدة مفتوحة، وديناميكية تتكيف وتتطور وتجدد باستمرار وبطريقة جذرية مستفيدة من الثورة الرقمية. هذا ما تحتاجه جهاتنا الحكومية في ظل المتغيرات والتحديات والمخاطر المختلفة التي تشهدها بيئة العمل الحكومي، وفي ظل رغبة الحكومة الاتحادية في تصدر حكومات العالم في مختلف جوانب العمل الحكومي، فلابد أن تعمل جهاتنا الحكومية وبصورة مستمرة على استشراف المستقبل وتحديد التحديات والمخاطر والفرص المستقبلية وإعداد الأنظمة المرنة والديناميكية القادرة على التعامل مع مختلف التحديات والمتغيرات واستخدام أدوات الابتكار لإحداث التغير الجذري والذي يجعل من جهاتنا الحكومية جهات رائدة على مستوى العالم.

كوفيد 19

يمكن حتى لأفضل الخطط الموضوعة لكبار القادة أن تسير بشكل خاطئ، خاصة عندما تحدث أزمة كبيرة. يجد المستثمرون الرئيسيون الذين بدأوا عام 2020 بخريطة طريق استراتيجية واضحة الآن أن الأسس التي تم بناء تلك الخارطة عليها قد تغيرت بشكل كبير نتيجة لوباء كوفيد 19، حيث توقف معظم النشاط الخاص والحكومي أو أعيد تشكيلة لفترة ليست قصيرة مما أثر بشكل سلبي في تحقيق النتائج المستهدفة وحمّل تلك المؤسسات تكاليف إضافية.

السؤال الذي يمكن أن يثار هنا: لماذا لم نكن مستعدين لمثل تلك الجائحة؟ ألم تكن المؤسسات تبني خططها على توقع التحديات المستقبلية والاستعداد لها؟ ألم تكن المؤسسات تبني خططها وعملياتها لتكون مرنة للتكيف مع مختلف المتغيرات؟ ألم نكن مبتكرين بما فيه الكفاية للتعامل مع المستقبل وتحدياته؟

حقائق أثبتتها جائحة كوفيد 19 على المستوى العالمي

- أن عدد من التحديات المتوقعة مستقبلاً لا يتم الاستعداد لها ولا وضع النظم المناسبة للتعامل معها على رغم الإمكانية القوية لحدوثها. وأن كثيراً من الدول والمؤسسات الحكومية والخاصة كانت تتوقع حدوث وباء عالمي يؤثر على أدائها لأعمالها وتحقيق مستهدفاتها إلا أنها لم تكن جاهزة للتعامل مع الوباء لحظة حدوثه.
- أن الأنظمة التقنية والإلكترونية هي أفضل وسيلة حالية متاحة للتعامل مع الأزمات. على الرغم من تأثر أغلب قطاعات الأعمال بصورة سلبية نتيجة للجائحة إلا أننا وجدنا بعض قطاعات الأعمال قد استفادت من الجائحة وحققت قفزات ربحية كبيرة مثل شركة أمازون وشركة نتفلكس.
- أن العمل المشترك بن القطاعات الحكومية والخاصة هو الوسيلة الوحيدة للتخفيف من الآثار السلبية للأزمة والنجاح في التعامل معها. كان نجاح دولة الإمارات في التعامل مع الجائحة نتيجة تضافر جهود جميع المؤسسات الحكومية الاتحادية والمحلية وتعاون القطاع الخاص في منظومة عمل مشتركة، ولو لا ذلك لما تم تصنيفنا من ضمن أفضل دول العالم في التعامل مع الجائحة.

حقائق أثبتتها الجائحة كوفيد 19 على المستوى العالمي

- أن المرونة في أداء الأعمال هو الضامن للاستمرارية وعدم التوقف. لو نظرنا مثلاً إلى القطاع التعليمي في دول الخليج، سنجد أن التعليم توقف في بعض الدول مثل ما حدث في المملكة العربية السعودية ودولة الكويت، وذلك لعدم وجود بدائل للتعليم التقليدي بينما استمرت الدراسة في دولة الإمارات العربية المتحدة لوجود البديل المناسب وهو التعلم عن بعد وجاهزيته للتطبيق.
- أن المؤسسات المبتكرة هي المؤسسات القادرة على الاستمرار في مختلف الظروف والتحديات. هذا النهج هو النهج التي تبنته دولة الإمارات العربية المتحدة في التعامل مع الجائحة فمثلاً قامت وزارة الصحة بالتعاون مع القطاع الخاص بابتكار طريقة سريعة في الفحص تمثلت باستخدام تقنية الليزر، كما قامت الدولة بابتكار عالمي لمعالجة مرضى كورونا باستخدام تقنية الخلايا الجذعية.

تمرين

كيف يمكن الاستفادة من المحفزات في مواجهة أزمات عالمية مثل جائحة كوفيد 19؟

أولاً: الاستباقية

الاستباقية

- خلال عام 2016، قامت العديد من الشركات العالمية - على سبيل المثال تشاينا بتروليوم و كوكاكولا بتعيين مديرين تنفيذيين جدد. في كثير من الحالات ، كان هذا بسبب أن المساهمين أو مجلس الإدارة شعروا بأن القادة السابقين لم يفهموا الاضطرابات الهائلة التي تواجه صناعاتهم وبالتالي هم في حاجة إلى قادة آخرين قادرين على قيادة تلك الشركات في ظل بيئة مضطربة ومتغيرة باستمرار. تعاني ثلث الشركات الأمريكية الكبيرة من انخفاض حاد لمدة عامين في قدرتها على خلق قيمة للمساهمين، كما أن ثلث تلك الشركات فشلت في التعافي في غضون السنوات الخمس التالية. حتى الشركات الرائدة حاليا في الصناعة معرضة للانهيار والفشل نتيجة للاضطراب الشديد والمتغيرات المتعددة في بيئة العمل لذلك يتحتم على الشركات وحتى ذات الأداء المتميز العمل بأسلوب استباقي، فيجب أن لا ننتظر حتى ينكسر الشيء ليتم إصلاحه وإنما يجب إصلاح الشي بشكل استباقي قبل انكساره.

الاستباقية

تعد الاستباقية العامل الأساسي الذي يعطي المؤسسة ميزة تنافسية بحيث تتخذ خطوات محددة لتفادي خطر محتمل أو الاستفادة من فرصة مستقبلية. عادة ما ينخفض أداء المؤسسات في جميع القطاعات الحكومية أو الخاصة بوتيرة أسرع من وتيرة نموها لذلك فالاستباقية قد تكون أفضل طريقة لمنع انهيار المؤسسات وانخفاض مستويات أدائها بل إن الاستباقية هي أداة المؤسسات للتغلب على منافسيها. ومع ذلك، قد يتردد القادة في اللجوء إلى التغير عندما تكون المؤسسات في وضع مستقر، وتحقق نتائج جيدة إلا أن ذلك لا يعد ضمان لنجاح المؤسسة في المستقبل. إذا لم يدفع القادة بمؤسساتهم نحو التغير والاستباقية فإن مصير تلك المؤسسات في المستقبل سيكون الانهيار والزوال.

الاستباقية

- الاستفادة من ميزة أو فرصة قبل الآخرين.
- إعادة تنظيم المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها، في محاولة لخلق طلب فريد وحيوي في ذهن المستهلك النهائي بحيث تصبح خدمات ومنتجات المؤسسة هي المفضلة لدى المتعاملٍ.
- الاستباقية هي شيء يتم فعله تحسبًا لعمل آخر أو يتم القيام به لمنع حدوث شيء ما. عندما يتخذ الجيش إجراءات ضد القوات التي يعتقد أنها تنوي إلحاق الأذى به، فهذا مثال على ضربة استباقية.

الاستباقية

الاستباقية مفهوم فضفاض يمكن اعتباره مهماً من وجهة نظر تمكين المؤسسة من البقاء، واليقظة، وتعزيز الإحساس بالحاجة الملحة للتغير في كل وقت، وأيضًا يمكن المؤسسة من تحقيق نجاحها على المدى الطويل من خلال توقع التغيير المفاجئ والمضطرب. يمكن للمؤسسة أن تخطط بشكل أفضل ويمكنها أن تتخلص من المشاكل. يمكن القيام بذلك من خلال التقييم المستمر والنظر في سيناريوهات مختلفة من أجل قياس مستويات استعدادها لما يمكن أن يمثل تحديا. المؤسسة السباقة هي المؤسسة التي تتأكد باستمرار من مستويات مرونتها وقدرتها على التكيف من أجل ضمان أن النظام الحيوي الديناميكي يمكن أن يستجيب بسرعة، وخفة حركة مع مستويات عالية من الفعالية، وأيضا هي مؤسسة يمكنها التنبؤ بما قد يحدث من خلال النظر إلى وضع المؤسسة الحالي واستشعار جميع المتغيرات الحالية والمستقبلية وتحليلها وتحديد التحديات والمخاطر والفرص المستقبلية وتطوير الآليات والنظم التي تضمن استغلال الفرص والتعامل مع التحديات والمخاطر.

قيمة التحول الاستباقي

إذا بادرة المؤسسة في التحول والتغير في أثناء أدائها الجيد ونتائجها المتميزة، فيمكن وصف التحول بأنه استباقي. من ناحية أخرى يتم تصنيف التحول على أنه ردة فعل إذا تم القيام به لمواجهة تحديات أدت إلى تدني مستوى أداء المؤسسة.

كلما تحولت المؤسسات أسرع كان أداءها المستقبلي أفضل



مثال

عندما أسس جاك ما علي بابا ، في عام 1999 ، كان معدل انتشار الإنترنت في الصين أقل من 1٪. كان من المتوقع حدوث نمو في هذا المجال، ولكن لا يمكن التكهن بمساره بدقة. لذلك وفي وقت مبكر، اتخذت علي بابا نهجا تجريبيا يعيد فيه القادة تقييم رؤيتهم باستمرار، وعند الضرورة إعادة هيكلة الشركة وفقًا لذلك.

في عام 2011 ، استحوذت تاوباو ، سوق علي بابا الإلكتروني على الإنترنت، على أكثر من 80٪ من سوق المستهلك الرقمي الصيني. على الرغم من أن تاوباو كانت ناجحة للغاية، قررت علي بابا تقسيمها إلى ثلاث شركات مستقلة من أجل المشاركة في ثلاثة عقود مستقبلية محتملة للتجارة الإلكترونية: واحدة للمعاملات من المستهلك إلى المستهلك (تاوباو)، والأخرى للمعاملات بين الشركات والمستهلكين (تمول) ، وواحدة للمنتج (إيتاو) وقد أسفرت إعادة الهيكلة عن عمليتين ناجحتين في السوق الشامل وعملية واحدة في سوق واحد قوي.

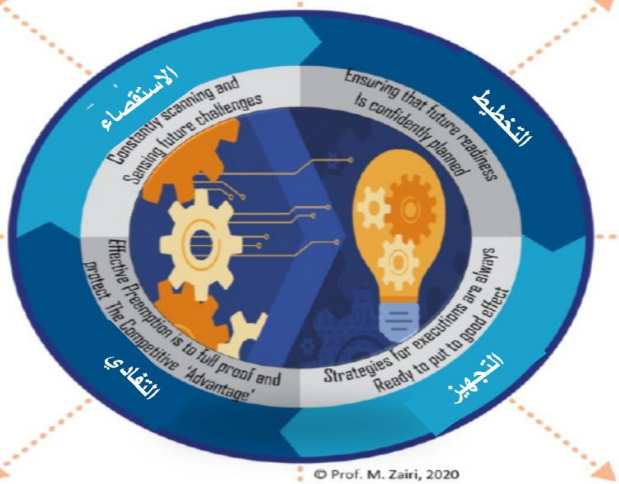
تقوم شركة علي بابا في كثير من الأحيان بتعديل أكثر من 20 وحدة أعمال، لذا فإن تاوباو هي مجرد مثال واحد على العديد من عمليات إعادة الهيكلة الوقائية التي تم تنفيذها حيث نمت علي بابا من شركة ناشئة مكونة من 18 موظفًا إلى شركة من شركات فورتشن جلوبال 500 في أقل من 20 عاما.

النظام الحيوي للتحول الاستباقي

استخدام الاستباقية كأفضل وسيلة للتوجيه وتحقيق النجاح على المدى الطويل

التحول من أجل البقاء على المسار

إتقان توقع التغيير المفاجئ والمضطرب من خلال التقييم المستمر للسيناريوهات لقياس مستويات الاستعداد



التدخل الرشيق والمبكر إلزامي

الاستباقية هي وسيلة التميز لتقييم مستوى المرونة والقدرة على التكيف داخل المنظمة

التحولات الاستباقية تقود إلى الديمومة والاستدامة

تدابير التنبؤ المستقبلي سوف تعطي مؤشرا واضحا على الجاهزية المؤسسية

خلق شعور بوجود تحديات ملحة سيقضي على خطر الرضا الوضع الحالي

ست خطوات لنجاح الاستباقية

استكشف باستمرار

للتمكن من التحول بشكل استباقي ، يحتاج القادة إلى توقع التغيير من خلال استكشاف خيارات جديدة باستمرار. غالباً ما تكون هذه الخيارات ناتجة عن استخدام أدوات استشراف المستقبل للتعرف على التحديات والمخاطر والفرص المستقبلية. كما يمكن أن تأتي هذه الخيارات من خلال التعرف على كل ما هو جديد كتقنيات حديثة وأفكار متداولة في مجال عمل المؤسسة قد يحقق استغلالها والاستفادة منها أسبقية للمؤسسة. ولنجاح خطوة الاستكشاف لابد للمؤسسات من الاستثمار في مجال البحث العلمي والتطوير وفي مجال التقنيات الحديثة وتقنيات المستقبل.

ست خطوات لنجاح الاستباقية

خلق شعور بالحاجة الملحة للتغير

عندما تكون المؤسسة في حالة جيدة، قد يكمن الخطر في الرضا عن مستويات الأداء الحالية، لا يجب أن ينتظر القادة أزمة فعلية للتفكير بالتغير. إن خلق شعور بالحاجة الملحة للتغير هو أفضل طريقة للقادة لاستباق خطر الرضا عن مستويات الأداء الحالية، ويمكن أن يساعد استخدام السيناريوهات ودراسات سعادة ورضا المتعاملين ودراسات المستقبل وغيرها من الدراسات على تصور المخاطر والفرص الجديدة واختبار مرونة نموذج الأعمال الحالي وقدرته على التكيف في بيئة عمل متغيرة.

ست خطوات لنجاح الاستباقية

احترس من إشارات الإنذار المبكر

معظم المقاييس سواء كانت مالية أو غير مالية قد تعطي إشارة إنذار للمؤسسة بالحاجة إلى التغير، إلا أن ذلك لا يعد كافياً لذلك يجب بأن تقوم المؤسسة بتحديد مجموعة متنوعة من إشارات الإنذار المبكر للظواهر التي لم تؤثر بعد على النتائج النهائية المالية وغير المالية مثل الأزمات المستقبلية أو التكنولوجيا الحديثة. إن عملية تحديد تلك الإشارات تساعد المؤسسة للقيام بالتغير بطريقة استباقية من قبل أن تتأثر نتائجها المالية وغير المالية بمختلف المتغيرات.

ست خطوات لنجاح الاستباقية

بناء قدرات التحول

التحرك بسرعة ضد المخاطر والفرص أمر ضروري ومصيري. وهذا يتطلب بناء قدرات التحول الدائم وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع جميع المتغيرات. على وجه الخصوص يجب أن توازن المؤسسة بين الأفكار الجديدة والحديثة والخبرات المتراكمة وذلك لتعزيز وتسريع الابتكار لضمان تحقيق الاستباقية. فالفكر التحويلي وأهمية التغير يجب أن يكون جزءاً من ثقافة المؤسسة، كما أن عمليات المؤسسة يجب أن تساعد القادة والموظفين على إحداث التغير والتطوير الدائمين.

ست خطوات لنجاح الاستباقية

توضيح دواعي التغير

قد يولّد التغيير الاستباقي اختلافات مع الأطراف المعنية التي تعتقد أن الحكمة والاستمرارية هما أفضل طريقة لتحقيق النتائج الجيدة. يجب على القادة توضيح دواعي التغير للأطراف المعنية من أجل جعل التحول الاستباقي ممكناً. يمكن أن يساعد توضيح ما هو الغرض من وجود المؤسسة، وكيف سيؤثر التغيير الاستباقي في تعزيز تحقيق هذا الغرض في التقليل من قوة المقاومة والانتقادات التي قد تأتي من هؤلاء الأطراف. في الواقع غالباً ما يؤدي التغير المبني على ردة الفعل إلى ظهور مقاومة وعدم رضا بعكس التغير الاستباقي والذي غالباً ما يصاحبه دعم من الأطراف المعنية لأنه يركز على الابتكار وتحقيق نتائج أفضل لمستقبل المؤسسة.

ست خطوات لنجاح الاستباقية

اختر النهج الصحيح للتغيير

لا يوجد شكل محدد أو منهجية موحدة للتغير، فالأسلوب الذي ستعتمده المؤسسة لإدارة التغير قد يختلف باختلاف طبيعة المؤسسة ونوعية ومدى تعقيد التغير نفسه. مثلاً يختلف أسلوب التغير في الجهات العسكرية عن أسلوب التغير في الجهات المدنية، كما أن أسلوب التغير في عملية من العمليات سوف يختلف عن أسلوب التغير في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة. في جميع الأحوال يجب على المؤسسة اختيار الأسلوب الأمثل لإدارة التغير وعدم العشوائية في التغير وترك موضوع نجاحه للصدفة.

تمرين

ما هي مظاهر الاستباقية في حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة؟

ثانياً: المرونة

المرونة

ستكون المؤسسات التي تخرج من أزمة كوفيد 19 أقوى هي المؤسسات التي تعالج ثلاثة عوامل حاسمة في الأشهر المقبلة: التكلفة والسرعة والمرونة.

إن القدرة على الاستجابة السريعة للظروف المتغيرة سيكون لها تأثير كبير على قدرة المؤسسات على احتواء الضرر والاستفادة القصوى من الفرص الجديدة. على سبيل المثال ، توصلت أبحاث (بي سي جي) المصرفية إلى أنه منذ اندلاع الأزمة، ازداد استخدام القنوات الرقمية في إيطاليا والولايات المتحدة والمملكة المتحدة بنسبة 33٪ و 20٪ و 14٪ على التوالي. من غير المحتمل أن يعود هؤلاء المتعاملين أو جزء كبير منهم إلى طرقهم القديمة للقيام بالأشياء.

المرونة

إلمرونة وفقاً للتعريف اللغوي هي القدرة على التحرك بسرعة من مكان إلى آخر أو القدرة على التفكير والفهم بسرعة.

المرونة في مجال الإدارة هي:

- القدرة على خلق التغيير والاستجابة له من أجل النجاح في بيئة مضطربة وغير مستقرة.
- قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج متميزة ومستدامة من خلال ابتكار أدوات وممارسات ناجحة قادرة على التعامل مع مختلف المتغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية وتساهم في تحقيق ميزة تنافسية تساهم في ريادة المؤسسة.

المرونة

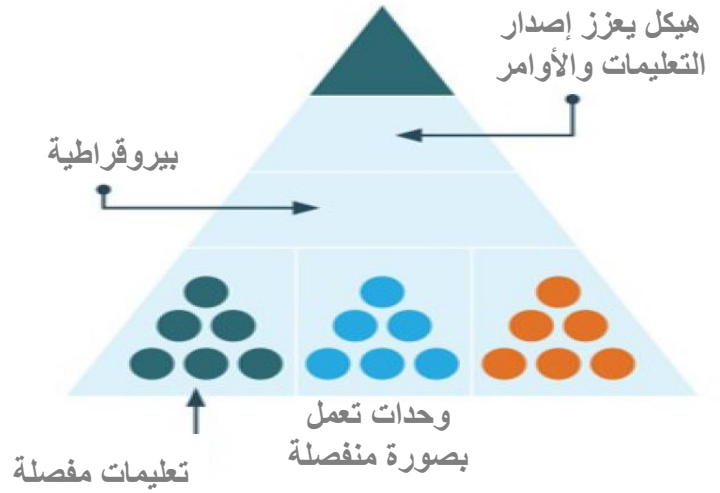
مرونة الأعمال هي قدرة المؤسسة على التكيف بسرعة مع مختلف المتغيرات، بغض النظر عما إذا كانت داخلية أو خارجية. إذا استطاعت المؤسسة الاستمرار في ظل تلك المتغيرات بطريقة منتجة وفعالة من حيث التكلفة دون التنازل عن الجودة، فيمكننا وصفها بأنها مؤسسة مرنة.

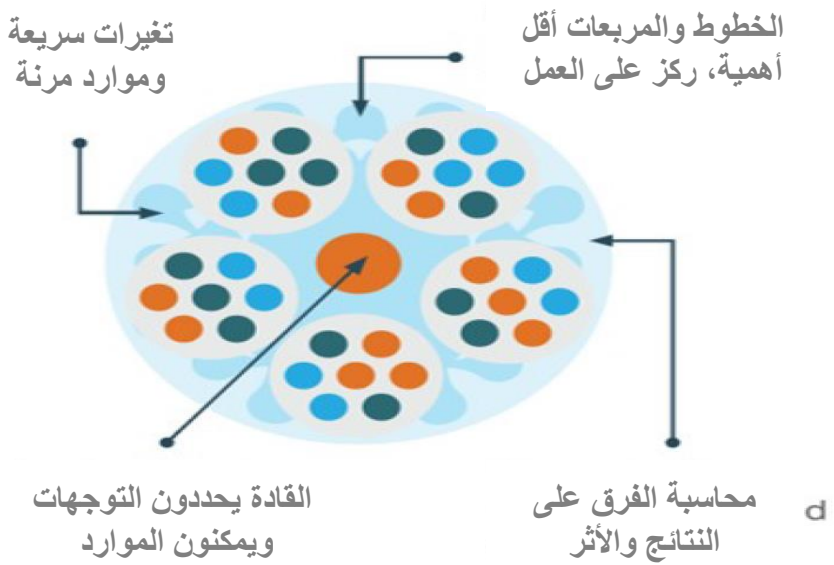
توضح إحدى الدراسات العالمية أن 94٪ من الشركات تجد أن المرونة أمر ضروري وحيوي لنجاحها. ويظهر تقرير آخر أن الشركات التي لديها مدراء تنفيذيون يتمتعون بمرونة عالية لديها هامش ربح أعلى بنسبة 25 ٪ من نظيراتها.

نموذج المؤسسة المرنة هو التوجه الحديث لمؤسسات المستقبل

انتقال المؤسسات من مؤسسات جامدة تعمل كآلة إلى مؤسسات مرنة وحية

مؤسسات جامدة تعمل كآلة ← مؤسسات مرنة وحية





العقلية الداعمة للمرونة

العقلية التقليدية

- تتجنب الفشل
- الرغبة في أن تبدو ذكية
- تتجنب التحديات
- تلتزم بالمعارف المتوفرة
- النقد شخصي للآخرين
- لا تتغير أو تتحسن

العقلية المرنة

- الرغبة في التعلم المستمر
- مواجهة عدم اليقين
- تعشق التحديات
- لا تخشى الفشل
- تبذل الكثير من الجهد للتعلم
- تقيم القدرات الحالية باستمرار بغرض التطوير

المرونة المؤسسية



تميز المنتج أو الخدمة

يجب أن تكون المؤسسة قادرة على التطوير المستمر للمنتج والخدمة باستخدام أدوات الابتكار بحيث تتأكد المؤسسة بأنها قادرة على الاستمرار في الإنتاج وتقديم الخدمات وفق أعلى معدلات التميز باختلاف الأماكن والأوقات والظروف، وكذلك استمرار تلك القدرة في حال حصول مختلف التحديات والمخاطر مما يمكن المؤسسة من تحقيق نتائجها ومستهدفاتها ويضعها في موقع ريادي مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها. ستكون المؤسسات القادرة على ذلك هي المؤسسات القادرة على تحويل المخاطر والتحديات إلى فرص لتحقيق نتائج أفضل. أثناء جائحة كوفيد 19 رأينا بعض المؤسسات الحكومية في بعض الدول توقفت تماماً عن تقديم خدماتها بينما لم تتوقف خدمات الجهات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة لمرونة تلك الخدمات والقدرة على تقديمها بأكثر من طريقة.

عمليات ذات اعتمادية عالية

المؤسسات الناجحة هي المؤسسات القادرة على تسيير عملياتها مع ضمان تطبيق أعلى معايير التميز والسلامة وباستخدام أفضل المدخلات. يعتبر ذلك تحدياً كبيراً لكثير من المؤسسات الحكومية والخاصة خلال الأزمات وهو ما حدث أثناء جائحة كوفيد 19 حيث توقفت عمليات بعض الشركات نتيجة لتوقف التوريد أو قرارات الإغلاق من بعض الحكومات بينما استمرت شركات أخرى في العمل لوجود بدائل لطرق القيام بالعمليات وفق أعلى معايير الجودة.

ثقافة وسلوك وقيم الموارد البشرية

يجب أن يتم بناء ثقافة وسلوك وقيم الموارد البشرية بحيث يكون أساسها تقديم خدمات ومنتجات متميزة للمتعاملين وفي جميع الأوقات ومختلف الظروف والتحديات. غالباً ما تعتمد المؤسسات الحكومية على البشر في إدارة عملياتها وتقديم خدماتها بصورة أكبر من اعتمادها على الآلة لذلك من المستحيل بأن تصل المؤسسات إلى مستويات المرونة العالية إذا لم يكن ذلك جزء من ثقافة وسلوك وقيم الموارد البشرية العاملة بها.

فوائد تطبيق المرونة

مواجهة التحديات

يمكن للمؤسسات التي تتبنى المرونة أن تتفاعل وتستجيب بسهولة للفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية بما يخدم المتعاملين معها وذلك بعد التحرير من الالتزام الحرفي بالخطط والاستراتيجيات طويلة المدى بحيث تزيد قدرتها على التكيف مع المواقف بشكل أسرع بكثير من نظيراتها البيروقراطية.

فوائد تطبيق المرونة

ميزة تنافسية

يمكن للأنشطة الادارية المرنة أن تغتنم الفرص على المدى القصير مما يمنحها القدرة على أن تكون رائدة كما يجعلها ذلك أقدر في التعلم من أخطائها وفشلها وإعادة ضبط المسارات بسرعة وعدم البقاء ملتزمة بخطط جامدة بما يمكن المؤسسة من تحقيق الاستباقية للتفوق على المنافسين.

فوائد تطبيق المرونة

تكامل العمليات الداخلية

يمكن أيضًا للمرونة أن تكسر الحدود والحواجز التنظيمية الداخلية وتعزز الإبداع والحلول المبتكرة للمشاكل بفضل تعزيز العمل الداخلي المشترك وضرورة تبادل الأفكار والمساهمة المشتركة في المشاريع المختلفة.

الإطار الشامل للمرونة المؤسسية

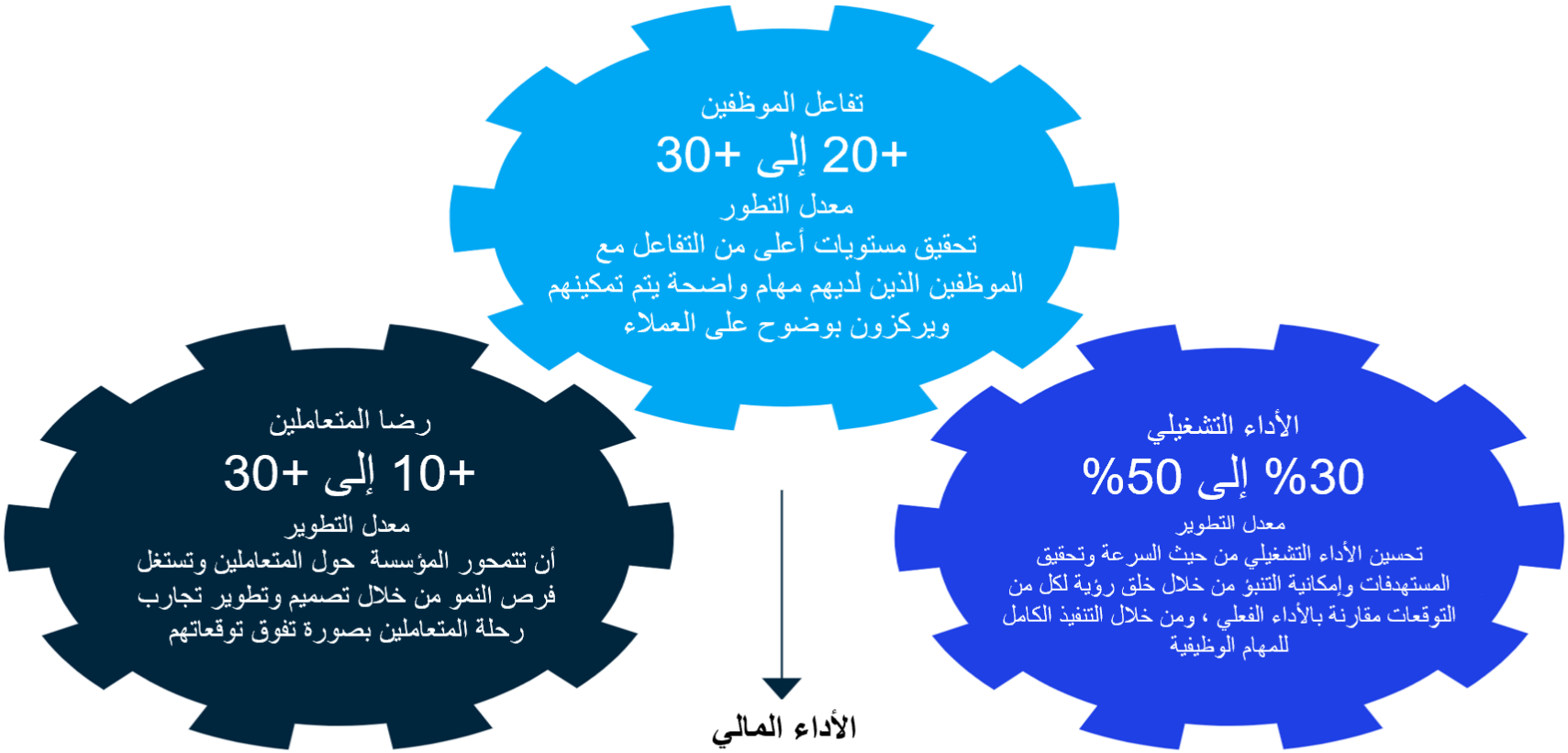


مقومات تطبيق المرونة

تحفز المرونة المؤسسات على الابتكار والتطور بشكل أكثر فعالية بحيث يتم تحويل المتغيرات المختلفة إلى ميزة تنافسية في ظل بيئة العمل المعقدة. إن المؤسسات التي حققت مرونة الأعمال قادرة على تكييف هياكلها لتنفيذ الأعمال وتقديم الخدمات بسرعة وتميز، وابتكار بما يتجاوز جميع المتغيرات، ولتحقيق ذلك يجب توفر أربعة مقومات رئيسية بالمؤسسة:

1. سرعة الاستجابة للمتغيرات من خلال سرعة اتخاذ القرار
2. الابتكار والتغير الجذري
3. القدرة على التكيف
4. القيادة الفاعلة في ظل بيئة عمل معقدة

يسلط محرك التأثير المرن الضوء على النتائج الرئيسية للتحول المرن الناجح



McKinsey & Company

5 خطوات لتحقيق المرونة المؤسسية

1. **تغيير الثقافة المؤسسية**

أي تغيير كبير يتطلب في البداية تغير في عقلية وثقافة المؤسسة فالتحول نحو المرونة ليس قراراً فردياً أو قراراً يأتي من قبل مجموعة من الموظفين بل هو قرار يأتي من قيادة المؤسسة ويعزز من فرص نجاحه جميع الموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، والثقة هي حجر الزاوية الرئيسي في تحقيق ذلك. يجب أن يثق القادة بفرقهم لإنجاز المهمة وتوفير الأمان الذي يحتاجونه حتى لا يخافوا من ارتكاب الأخطاء. المؤسسات الناجحة قادرة على دفع أعمالها إلى الأمام لأنها تركز على المرونة بحيث تصبح أقدر على العمل خلال العقبات والتحديات والمخاطر لأن عقليات قياداتها وموظفيها تسمح لها بتكييف عملياتها وأولوياتها وفقًا لذلك.

5 خطوات لتحقيق المرونة المؤسسية

2. **أدوات المرونة**

تحتاج المؤسسة إلى أن تكون قادرة على امتلاك العديد من أدوات المرونة لإدارة المشاريع والعمليات وتقديم الخدمات. وهذا يسمح بمرونة أكبر وتأثير سلبي منخفض إذا ظهرت الحاجة إلى تبديل الأولويات. لكل مشروع أو عملية أو خدمة احتياجاتها ومتطلباتها الفريدة وعليه تحتاج المؤسسة إلى قبول عدم وجود نهج واحد يناسب الجميع. فشعارات المرونة ونشر ثقافة المرونة وأهميتها دون توفير الأدوات اللازمة لتطبيقها لن يساعد المؤسسة على أن تكون مؤسسة مرنة، وتعد أدوات التنبؤ والابتكار من أهم الأدوات اللازمة لتحويل المؤسسة إلى مؤسسة مرنة.

5 خطوات لتحقيق المرونة المؤسسية

3. تجهيز وتمكين الموظفين ومنحهم الصلاحيات الكافية

مفتاح المرونة الحقيقية هو التأكد من أن كل موظف في المؤسسة قادر ولديه الصلاحيات الكافية. هذا يعني أنه يجب أن يتم ترسيخ المرونة في العمود الفقري للمؤسسة وهم موظفوها. من المهم أيضًا تطوير قادة مؤمنين بأهمية المرونة في المؤسسة حتى يكونوا قادرين على قيادة المشاريع ومبادرات التحسين داخل المؤسسة والدفاع عن قيم المرونة وأهميتها.

5 خطوات لتحقيق المرونة المؤسسية

4. **تحفيز وتشجيع التجربة**

على المؤسسة بأن تبدأ بتطبيق مفاهيم المرونة على عملياتها ومشاريعها وخدماتها وذلك من خلال استغلال الابتكار للعمل بصورة مستمرة على تطوير بدائل مختلفة لتنفيذها وإنجازها. تحتاج المؤسسة لضمان نجاح ذلك بأن تشجع عملية التجربة ومعالجة الأخطاء وإعادة التصميم حيث أن هذه الأدوات ستعزز لدى الموظفين المبادرة نحو التطوير وتجربة بدائل مختلفة مع عدم الخوف من الفشل والمحاسبة مما سينعكس بصورة إيجابية على مرونة عمليات المؤسسة وخدماتها.

5 خطوات لتحقيق المرونة المؤسسية

5. استخدام التقنيات الحديثة والابتكار

تتغير التقنيات بشكل أسرع مما نتخيل، لذلك يجب على المؤسسة الاطلاع الدائم على أحدث التقنيات والتطورات والعمل على الاستفادة منها في تطوير مشاريعها وعملياتها وخدماتها. كما يجب بأن تهتم المؤسسة بالتعلم المستمر من خلال ملاحظات المتعاملين والبيانات الكبيرة والمفتوحة حيث أن ذلك سيدفع نحو التطوير المستمر. الابتكار هو أداة المؤسسة للتطوير وتعزيز المرونة بما يحقق ميزة تنافسية وقيمة مميزة لمتعامليها.

تمرين

أثرت الجائحة على عدد كبير من الخدمات الحكومية وخدمات القطاع الخاص، يرجى تحديد إحدى الجهات الحكومية أو إحدى الشركات الخاصة التي تأثر أداؤها بصورة سلبية نتيجة لعدم مرونتها واستعراض الأفكار التي كان يمكن تطبيقها لرفع مستوى مرونة تلك الجهات.

ثالثاً: الابتكار

الابتكار والاختراع

هناك ارتباطٌ وثيق بين الابتكار والاختراع، ومن الواضح أن المفهومين يتشاركان الكثير من الصلات والخصائص، فالاختراع هو صنع منتج جديد أو تصميم عملية جديدة لأول مرة في العالم، بينما الابتكار هو إيجاد تطبيقات واستخدامات جديدة لتلك المنتجات أو العمليات.

على سبيل المثال، لم يخترع ستيف جوبز وشركة آبل مفهوم الهواتف الذكية، بل كانت شركة آي بي إم هي الرائدة في مجال الهواتف الذكية وذلك قبل 15 عاماً من إطلاق آبل لأول هاتف آيفون، إلا أن ستيف جوبز وشركة آبل اقتبسا تلك التكنولوجيا الموجودة وعملا على تحسين التصميم والشكل وسهولة الاستخدام لإحداث ثورة في مجال صناعة الهواتف الذكية وبالتالي قاما بتقديم تغيير جوهري في أنماط الحياة لدى العديد من الأشخاص حول العالم، وهذا مثالٌ حي لمفهوم الابتكار.

الابتكار والابداع

يرتبط الابتكار كذلك بمفهوم الإبداع، حيث نجد مرةً أخرى بأن المفهومين يتشاركان العديد من الصلات والخصائص مع وجود إختلافات بسيطة بينهما حيث أن الإبداع هو القدرة على توليد الأفكار الجديدة أو الأفكار غير الاعتيادية بينما الابتكار هو التطبيق العملي لتلك الأفكار الجديدة أو الإبداعية.

الفرق الجوهري بين الإبداع والابتكار هو أن الإبداع ينطوي على توليد فكرة جديدة ليس بالضرورة أن يكون لها تطبيق عملي بينما الابتكار يتضمن في جوهره التطبيق الناجح للفكرة أو العملية الجديدة. الإبداع هو عملية تخيلية بينما الابتكار هو عملية إنتاجية، كما أن الإبداع غير قابل للقياس وعلى النقيض يمكن قياس الابتكار، وأخيراً فالإبداع لا يتضمن تكبد أية تكلفة أو مخاطر محتملة – فهو مجرد فكرة في نهاية المطاف بينما الابتكار غالباً ما تُصاحبه تكلفة ويترتب عليه مخاطر. صحيح أن هناك اختلافات بين مفهومي الإبداع والابتكار، إلا أنهما يرتبطان بشكلٍ وثيق، فالابتكار يتطلب وجود شرارة إبداعية لتكون الأساس والفكرة التي سيتم تطبيقها عملياً، وكما ذكر ستيف جوبز في مقولته:

الابتكار هو الإبداع القادر على الإبحار

أنواع الابتكار

منتج جديد

أحد الأمثلة على المنتجات الجديدة كلياً هو الفلكرو Velcro الذي توصل إليه المخترع جورج دي ميسترال أثناء إجراء الأبحاث على بذور نبتة الخشخاش التي التصقت بمعطفه وبعد معاينتها اكتشف أنها تحتوي على خطافات وتسمى بالكروشيه في اللغة الفرنسية وعلقت هذه الخطافات في الفجوات الموجودة بقماش المعطف. ومن هذا المنطلق، استوحى دي ميسترال فكرة الخطافات المصنعة وابتكر شريط الفلكرو اللاصق.

خدمة جديدة

كم أصبح سهلاً أن تطلب سيارة تاكسي بضغطة زر واحدة لتوصلك من أي مكان إلى أي مكان تُريدُه مع دفع ثمن التوصيلة دون الحاجة لحمل الأموال النقدية معك. هذا الأمر لم يكن متاحاً في السنوات الماضية حتى ظهرت شركة أوبر UBER لتغير مفهوم طلب سيارات الأجرة، والتي أحدثت ثورة في عالم المواصلات خلال السنوات الأخيرة.

أنواع الابتكار

تكنولوجيا جديدة

أحد أشكال الابتكار هو التوصل إلى تكنولوجيا جديدة، وتُعد خاصية التعرف على الوجه عن طريق الحاسوب هي إحدى الأمثلة على الابتكار التكنولوجي التي تلقى رواجاً كبيراً في شتى أنحاء العالم الآن.

عملية جديدة

هناك نوع آخر من الابتكار يُعرف بالابتكار العملياتي وهو الابتكار الذي يُغير من طريقة إنجاز الأعمال، وأحد الأمثلة الشهيرة على هذا النوع من الابتكار هو خط الإنتاج الأتوماتيكي الذي صنعته شركة فورد لتصنيع السيارات في أوائل القرن العشرين، حيث يُتيح هذا الابتكار إمكانية تقسيم عملية تصنيع السيارات من خلال تحريكها على خط إنتاج أتوماتيكي ليتمكن كل عامل من أداء مهمة واحدة بسيطة بدلاً من أن يعمل مجموعة من العاملين على تصنيع السيارات في الوقت ذاته، وقد أدى هذا التغيير في عملية تصنيع السيارات إلى تقليل الوقت اللازم لتصنيع السيارة الواحدة من 12 ساعة إلى 90 دقيقة فقط.

أنواع الابتكار

دمج أو توليفة الجديدة

كانت أول مركبة تعمل بمحرك هي العربة البخارية والتي تم تصنيعها في عام 1770 هي عبارة عن محرك بخاري متصل بعربة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن كلا المنتجين لا يعتبران ابتكارين جديدين إنما كانت الحداثة والابتكار هو قيام المبتكر نيكولاس جوزيف كاغنوت بالدمج بين الابتكارين واستخدامهما بطريقة جديدة لتصنيع المركبة.

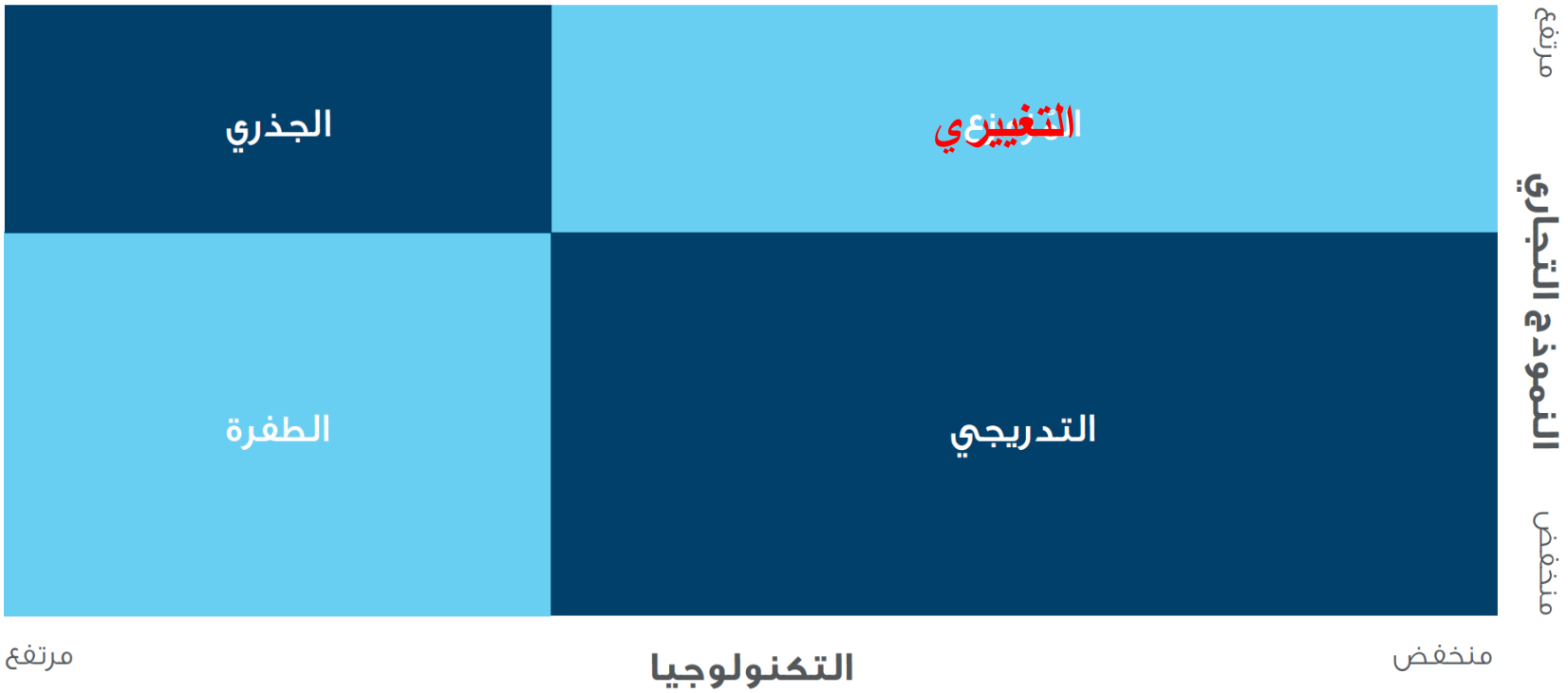
نموذج تجاري جديد

ينطوي هذا النوع من الابتكار على تغيير أسلوب أداء الأعمال والشركات مثل شركة أمازون عندما شرعت في بيع الكتب عن طريق الانترنت، حيث غيرت أمازون أسلوب البيع في المكتبات التقليدية، وفي نهاية المطاف لم يتوقف ابتكار آمازون عند تغيير أسلوب بيع الكتب فحسب بل امتد إلى تغيير نمط البيع والشراء لجميع المنتجات تقريباً.

إدخال التحسينات على المنتجات أو العمليات الموجودة حالياً

الابتكار لا يكون عادةً التوصل إلى طريقة جديدة كلياً للقيام بمهمة ما إنما يتضمن إدخال التحسينات على منتج أو عملية موجودة بالفعل وهو ما ينطبق مثلاً على سلسلة ماكدونالدز، فالشركة لم تخترع شطائر الهامبرغر أو مطاعم الوجبات السريعة - حيث أن المبتكر الأساسي لهذا النوع من المطاعم هو والتر أندرسون الذي أسس سلسلة وايت كاسل في عام 1921 - لكن ابتكار ماكدونالدز الحقيقي كان عندما قامت بتحسين جودة وكفاءة المنتجات في العقد الرابع من القرن العشرين وهو ما أدى إلى تحقيقها لنجاح مبهر.

المحاور الأربعة للابتكار



الابتكار التدريجي

يُعزز الابتكار التدريجي من كفاءة التكنولوجيا والاستراتيجيات التجارية الموجودة حالياً من خلال إدخال خطوات تحسين بسيطة وتدريجية على المنتجات والخدمات، وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من الابتكار هو الأكثر شيوعاً وأن معظم المؤسسات تقريباً تعتمد عليه بطريقةٍ أو أخرى.

أحد الأمثلة على الابتكار التدريجي هي شركة آبل وهاتف الآيفون، حيث تحرص شركة آبل على إطلاق إصدار جديد أو معدل من الإصدار السابق للهاتف على مدار سنوي تقريباً. تكون التعديلات التي تُدخلها الشركة على إصدارات الآيفون الجديدة بسيطة ولكن ذات تأثير كبير مع الحفاظ على الشكل والطابع المعروف لهواتف الآيفون، بحيث تتغير وظائف وخصائص كل إصدار عن الذي يسبقه. كما أن الفئة السوقية المستهدفة تظل تقريباً هي نفسها، مع وجود زيادة تدريجية في حجم المشترين بحيث يستهدف الآيفون المشترين الأثرياء الذين يظلون أوفياء لهذه السلعة التجارية.

الابتكار التغييري

يُشير الابتكار **التغييري** إلى الابتكارات التي تتسبب في حدوث تغيير كبير في العمليات التجارية، بينما تظل التكنولوجيا المستخدمة كما هي إلى حدٍ كبير. عادةً ما يتضمن الابتكار **التغييري** إنشاء نموذج تجاري جديد بطريقةٍ تُتيح إصدار منتج أقل سعراً – وفي الغالب أقل جودة - مما يؤدي إلى التأثير على الشركات الحالية واستبدالها في نهاية المطاف. أحد الأمثلة على الابتكار **التغييري** هو شركات الطيران منخفض التكاليف مثل خطوط راين إير ويز جيت التي بدأت بالعمل في قارة أوروبا في بداية التسعينيات، حيث قدمت رحلات طيران بدون رفاهية تُمكن المسافرين من حجز التذاكر بشكلٍ مباشر وبالتالي تم التخلص من تكلفة الاستعانة بوكلاء السفريات وتكون الخدمات المقدمة على متن الخطوط محدودة ولكن بأسعار زهيدة تقل عن الأسعار التي تعرضها خطوط الطيران الوطنية بكثير.

ابتكار الطفرة

ابتكار الطفرة هو الذي يتسم بتطوراتٍ تكنولوجية كبيرة عادةً ما يتم إدخالها على المنتجات أو الأسواق الموجود حالياً. يمكن أن يكون ابتكار الطفرة هو استحداث اختراع أو تكنولوجيا جديدة ولكن عادةً ما يؤدي هذا النوع من الابتكارات إلى أداء خدمة أو هدف موجود بالفعل. أحد الأمثلة الشهيرة على هذا النوع من الابتكار هو موسوعة ويكيبيديا الالكترونية، حيث تمكنت هذه الموسوعة الرقمية من استبدال الموسوعات الورقية في وقتٍ قصير. تقدم موسوعة ويكيبيديا خدماتها إلى نفس الفئة السوقية لسابقتها، كما تؤدي تقريباً نفس الغرض الذي كانت تقدمه الموسوعات التقليدية حيث سرعان ما أصبحت أكبر مرجع عام للمعلومات والأكثر شيوعاً في عام 2001 ، وبدون شك فإن سر نجاح هذا الابتكار هو استخدام البرمجيات الجديدة بشكلٍ تكاملي وغير مسبوق.

الابتكار الجذري

الابتكار الجذري هو إحداث تغيير كبير لا يقتصر فقط على الجانب التكنولوجي وإنما يتضمن تغييراً في السوق المستهدف أو النموذج التجاري، وعادةً ما يتمثل في تطوير منتج جديد لسوق مستحدث لم يكن موجوداً من قبل.
أحد الأمثلة المبكرة على الابتكار الجذري هو الطائرات التي لم تكن مجرد ابتكار جديد كلياً بل ساهم أيضاً في استحداث سوق وصناعة جديدة بأكملها. على الجانب الآخر، نشاهد أمثلة حديثة للابتكار الجذري التي تتجلى بوضوح في شركة أمازون، وهي التي لم تتوقف عند استخدام التكنولوجيا الحديثة والأنظمة اللوجستية المتقدمة فحسب، بل ساهمت أيضاً في تحويل النموذج التجاري لاستهلاك السلع التجارية وطريقة شرائها حول العالم.

تبعات عدم استثمار الابتكار



ع ى فترة طويلة خلال القرن العشرين، كانت شركة كوداك هي المورد المسيطر على صناعة الأفلام الفوتوغرافية. توصل أحد المهندسين الذين يعملون في الشركة إلى اختراع أول كاميرا رقمية في عام 1975 إلا أن إدارة المؤسسة كانت مترددة لأن هذا الابتكار من شأنه أن يضر بصناعة الأفلام وبالتالي لم يعملوا على تطويره وفشلوا في هذا الابتكار الجديد. وفي نهاية المطاف، تحول العالم بأسره إلى الصناعات الرقمية، وتخلفت كوداك عن مسيرة التحول لتفشل الشركة في تحقيق الأرباح من المنتج الذي اخترعته.

أشهرت شركة كوداك إفلاسها في عام 2012

تبعات عدم استثمار الابتكار

كانت شركة بلاك بيري تستحوذ على 50 % من الحصة السوقية العالمية للهواتف الذكية في عام 2007، وكان تطبيق بلاك بيري ماسنجر للرسائل القصيرة هو الوسيلة الأساسية للتواصل في مجال إدارة الأعمال (بي بي إم). في شهر يونيو من عام 2007 ، تم إطلاق هاتف الآيفون وتجاهلت بلاك بيري تقنية شاشات اللمس وأصرت على أن الهواتف التقليدية التي تصنعها بلاك بيري ستظل هي النمط السائد في السوق.

تجدر الإشارة هنا إلى أن حصة بلاك بيري من سوق الهواتف الذكية لا تتعدى الآن 0.8 %.

تبعات عدم استثمار الابتكار



بدأت سرحه بلوك باستر في سوق تأجير أفلام الفيديو في الولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينيات، وسرعان ما استحوذت على السوق في الولايات المتحدة الأمريكية وكذلك العديد من الدول في أنحاء أخرى من العالم، إلا أن الكثير من المتعاملين كانوا غير راضين عن بعض سياسات الشركة مثل غرامة التأخير في إعادة الأفلام المؤجرة. ظهرت شركة نيتفليكس في التسعينيات ولم تفرض أي غرامات على التأخر في إعادة الأفلام مثل سابقتها كما أنها قدمت خدمة توصيل الأفلام عن طريق البريد وبالتالي لم يكن المتعامل مضطراً للذهاب بنفسه إلى المتجر لتأجير الأفلام. وعلى الجانب الآخر، رفضت شركة بلوك باستر تغيير ممارساتها معتقدةً بأنها ستظل دائماً مستحوذة على مكانتها في السوق.

وفي نهاية المطاف أشهرت شركة بلوك باستر إفلاسها في عام 2010 بينما شرعت نيتفلكيس في تقديم خدماتها عبر الانترنت إلى جميع المستخدمين في شتى أنحاء العالم.

9 خطوات لترسيخ ثقافة الابتكار في مكان العمل

1. الشعور بالتحدي والمشاركة في العمل
2. الحرية والاستقلالية في العمل
3. المجازفة
4. الثقة والانفتاح
5. وقت التفكير
6. اللعب والمرح
7. الصراعات
8. المناقشة والحوار
9. دعم الأفكار

الفوائد المترتبة على الابتكار

1. اتباع ممارسات أكثر فعالية وكفاءة في مكان العمل
2. توفير الوقت والتكلفة
3. تحسين مستويات رضا المتعاملين
4. توليد ابتكارات أخرى
5. زيادة الأرباح
6. المؤسسات المرنة لديها قدرة أكبر على التأقلم مع التغيير
7. زيادة الحصة السوقية والميزة التنافسية
8. تكوين شراكات وعلاقات عمل جديدة

المخاطر المترتبة على الابتكار

1. عدم نجاح المنتج أو العملية الجديدة.
2. لا يتم استرجاع العائد على الاستثمار من الابتكارات أثناء دورة حياة المنتج.
3. يؤدي إعادة توزيع المصادر إلى التقليل من جودة المنتجات الحالية.
4. يقوم المنافسون باستنساخ الابتكار والاستيلاء عليه بشكل سريع.
5. عدم امتلاك الشركات للموارد أو القدرات اللازمة لدعم الابتكار.

ترسيخ ثقافة الابتكار

1. تخصيص الوقت الكافي لتوليد الأفكار الجديدة.
2. استقطاب الأفكار بمنهجية فعالة.
3. تقديم الدعم.
4. تدريب الموظفين على اتباع الأساليب المبتكرة.
5. الإثراء المتبادل للأفكار.
6. تحدي أساليب العمل الحالية التي يعتمد عليها الموظفين.
7. التسامح مع ارتكاب الأخطاء.
8. مكافأة الإبداع.
9. تحويل الأفكار إلى واقع عملي.


" الابتكار في الحكومات هو سر بقائها وتجددها
وهو سر نهضة شعوبها وتقدم دولها "
- صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم



i.AE

الاستراتيجية الوطنية للابتكار المتقدم

i.AE

- رحلة تمكين الابتكار تبدأ برؤية واستراتيجية واضحة

- الدول المتقدمة في مجال الابتكار الحكومي مثل الولايات المتحدة الأميركية وكندا والاتحاد الأوروبي تعمل على تطوير رؤية وخطة استراتيجية وطنية واضحة وتعمل كافة الجهات سواء الحكومية أو الخاصة على تحقيقها

- نحن في دولة الإمارات لدينا حكومة تدعم الابتكار والتي وضعت رؤية واضحة نسعى إلى تحقيقها من خلال الاستراتيجية الوطنية للابتكار المتقدم

علينا السعي إلى تغيير نمط التفكير

إلى الإبداع والتحول إلى قوة ناعمة عالمية في مجال العلوم والتكنولوجيا والابتكار







من الاستهلاك



الإطار العام لاستراتيجية الابتكار المتقدم

غايات محددة



مؤثرون عالميون

- حكومة متقدمة
- اقتصاديات متقدمة
- علوم متقدمة

نمط تفكير يشجع على التجربة والاختبار

- التواصل
- التعلّم
- المخاطرة المدروسة
- الإبداع

يتم تحقيق استراتيجية الابتكار المتقدم من خلال جيل جديد من المؤثرين العالميين ونمط تفكير يشجع على التجربة والاختبار

مؤثرون عالميون

حكومة متقدمة

تجربة واختبار تصاميم حكومية جديدة لخدمة سكّان الدولة والعالم

اقتصاديات متقدمة

تجربة واختبار نماذج اقتصاديات متقدمة وإيجاد الجيل التالي من القطاعات الجديدة والشركات الناشئة، والأسواق المالية الجديدة

علوم متقدمة

تجربة واختبار علوم متقدمة وأبحاث تؤدي إلى إنجازات علمية تساهم في تحقيق مستقبل أفضل للإنسان في الدولة

نمط تفكير يشجع على التجربة والاختبار

الإبداع

اختبار وتجربة حلول غير مألوفة ووضع أسس عالمية

التعلّم

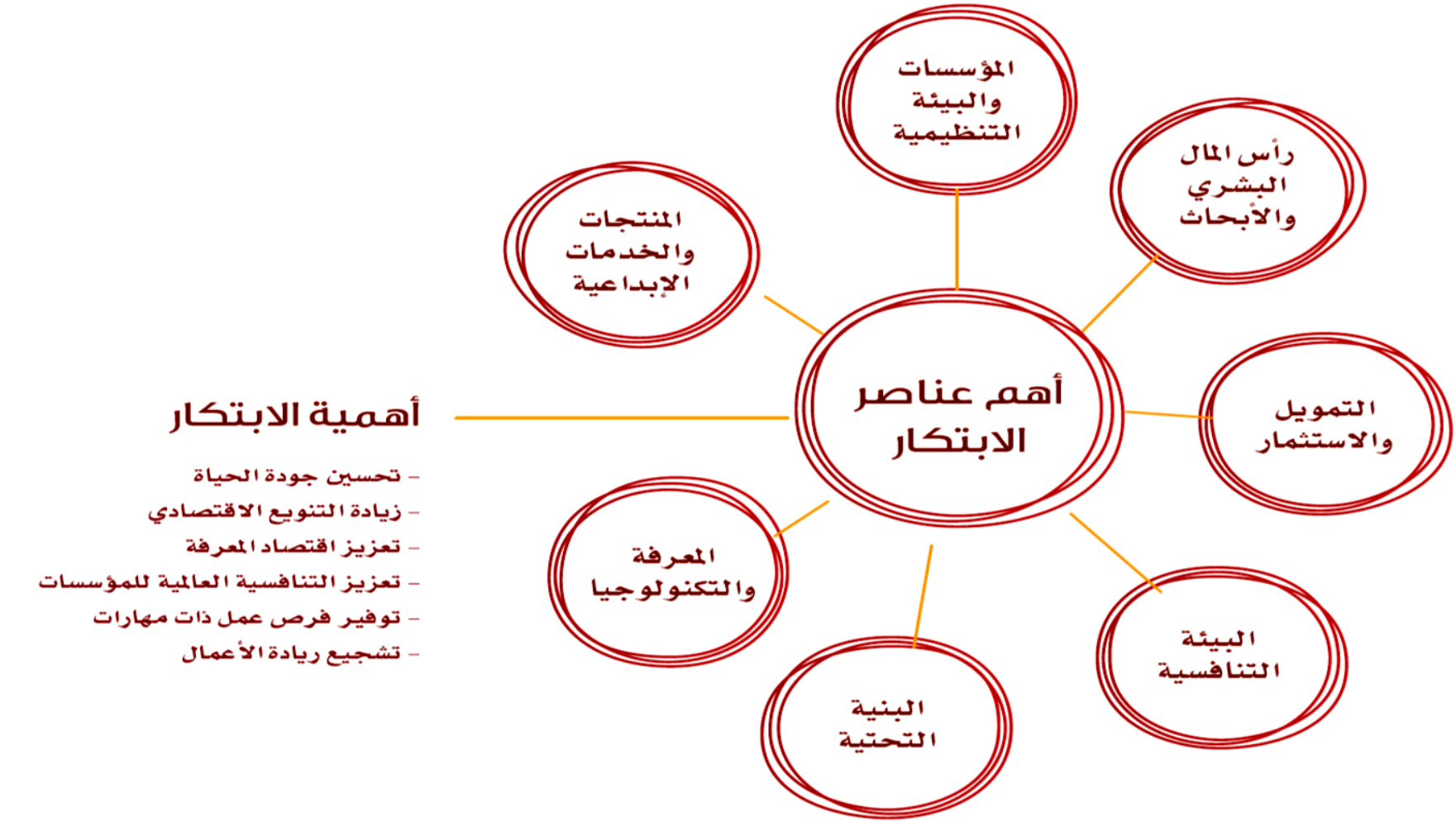
إجراء التحسينات بشكل مستمر بناء على التغذية الراجعة

التواصل

الترابط بين القطاعات المختلفة

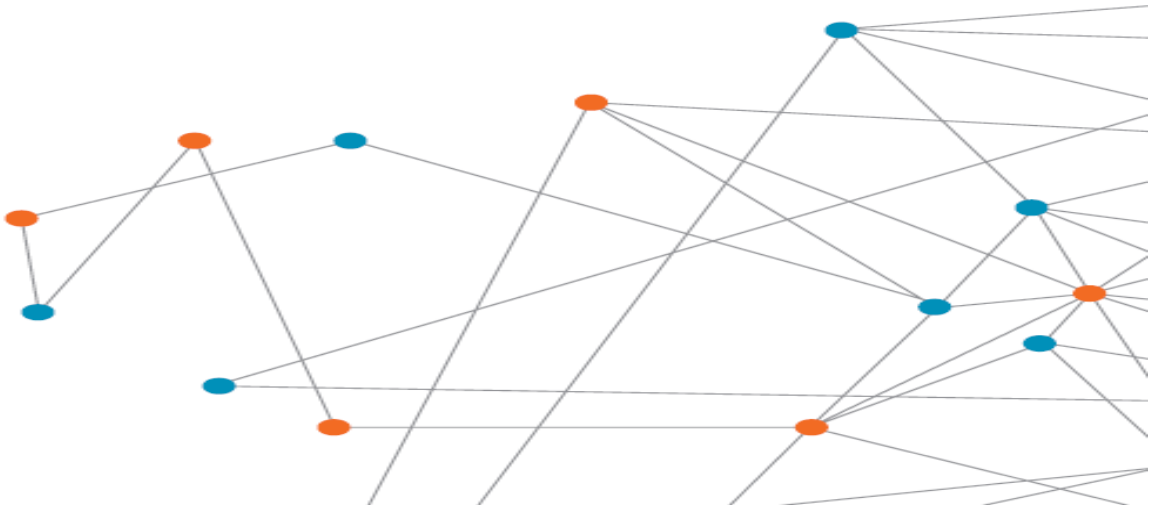
المخاطرة المدروسة

بيئة تتسم بتقبل فكرة الفشل وتجاوز حدود المألوف والمثابرة


أهم عناصر الابتكار
المؤسسات والبيئة التنظيمية
رأس المال البشري والأبحاث
التمويل والاستثمار
البيئة التنافسية
البنية التحتية
المعرفة والتكنولوجيا
المنتجات والخدمات الإبداعية
أهمية الابتكار
- تحسين جودة الحياة
- زيادة التنويع الاقتصادي
- تعزيز اقتصاد المعرفة
- تعزيز التنافسية العالمية للمؤسسات
- توفير فرص عمل ذات مهارات
- تشجيع ريادة الأعمال

مركز محمد بن راشد
للابتكار الحكومي
MOHAMMED BIN RASHID CENTRE
FOR GOVERNMENT INNOVATION

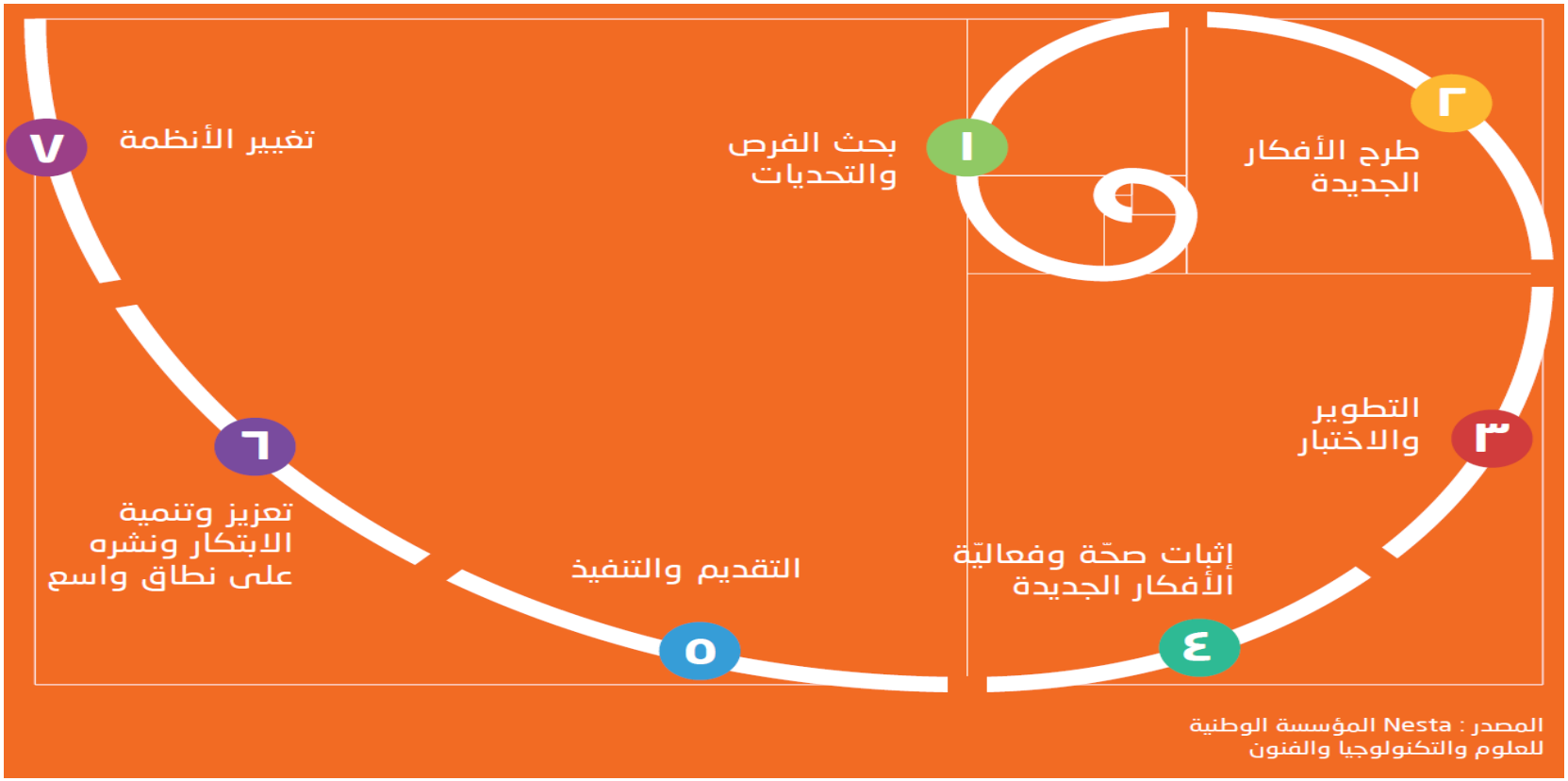
إطار الابتكار الحكومي



لماذا يحظى الابتكار الحكومي بأهمية كبرى في دولة الإمارات العربيّة المتحدة؟

لطالما شدّدت حكومة دولة الإمارات منذ تأسيسها على أهمية النمو والتطوير المستمر. لذلك، يأتي الابتكار في صلب الإدارة الحكومية الناجحة. ويكمن سر نجاح القطاع الحكومي في التزامه الدائم بالتطور المستمر، حيث أن السياسات، والعمليات والخدمات الراهنة لا يفترض أنها هي الأفضل أو أنها تمثل الحلّ الوحيد للتحديات القائمة، بل يعمل دوماً على إحداث تغييرات تعود بالفائدة على المجتمع وتمكّن المواطنين من النهوض بمجتمعهم بأنفسهم.

مراحل الابتكار



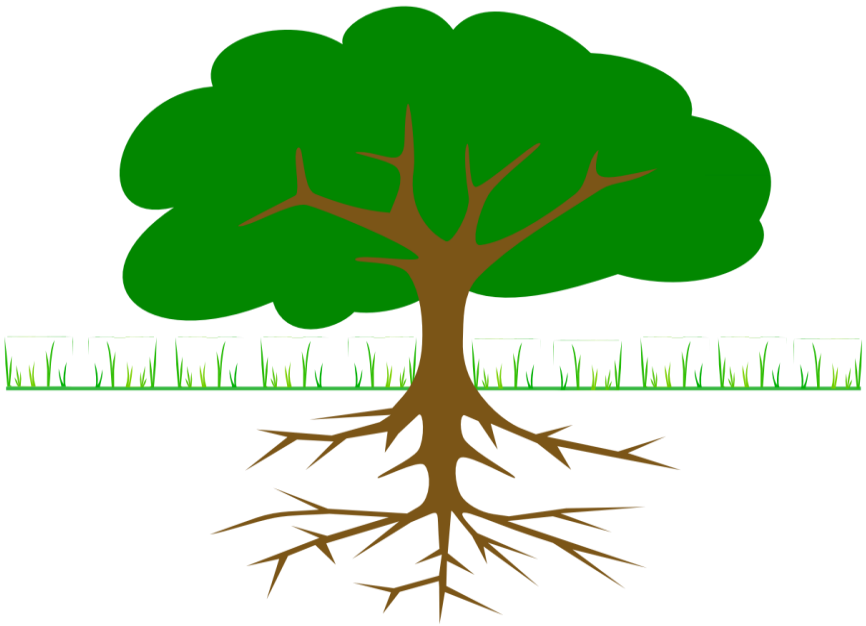
المرحلة الأولى : تحديد الفرص والتحديات(الاستكشاف وتحليل الفرص و المشكلات)



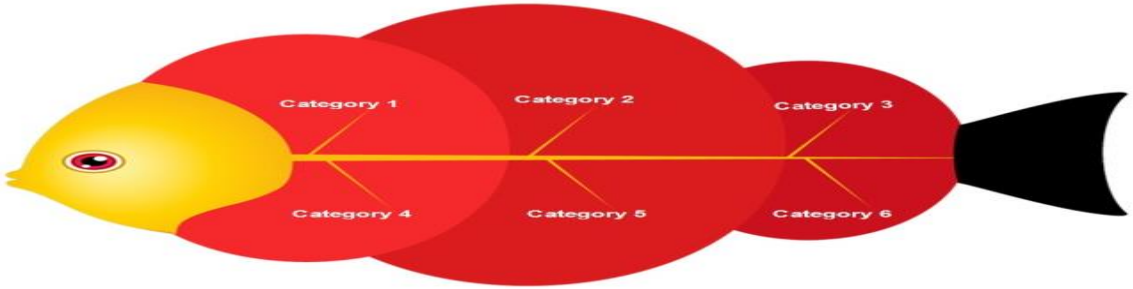
تحديد وتحليل جميع المشكلات المحتملة والعمليات والموقوف الابتكار

تحديد الأسباب الجذرية للمشكلة

- كلما كانت المشكلة محددة بدقة و بشكل جذري كلما كان من السهل تحديد المواقع والأحداث التي يمكن تأتي منها الحلول. ذلك أن التحديد غير الدقيق أو الخاطىء لمشكلة ما ستكون نتيجته هو عدم حل المشكلة.

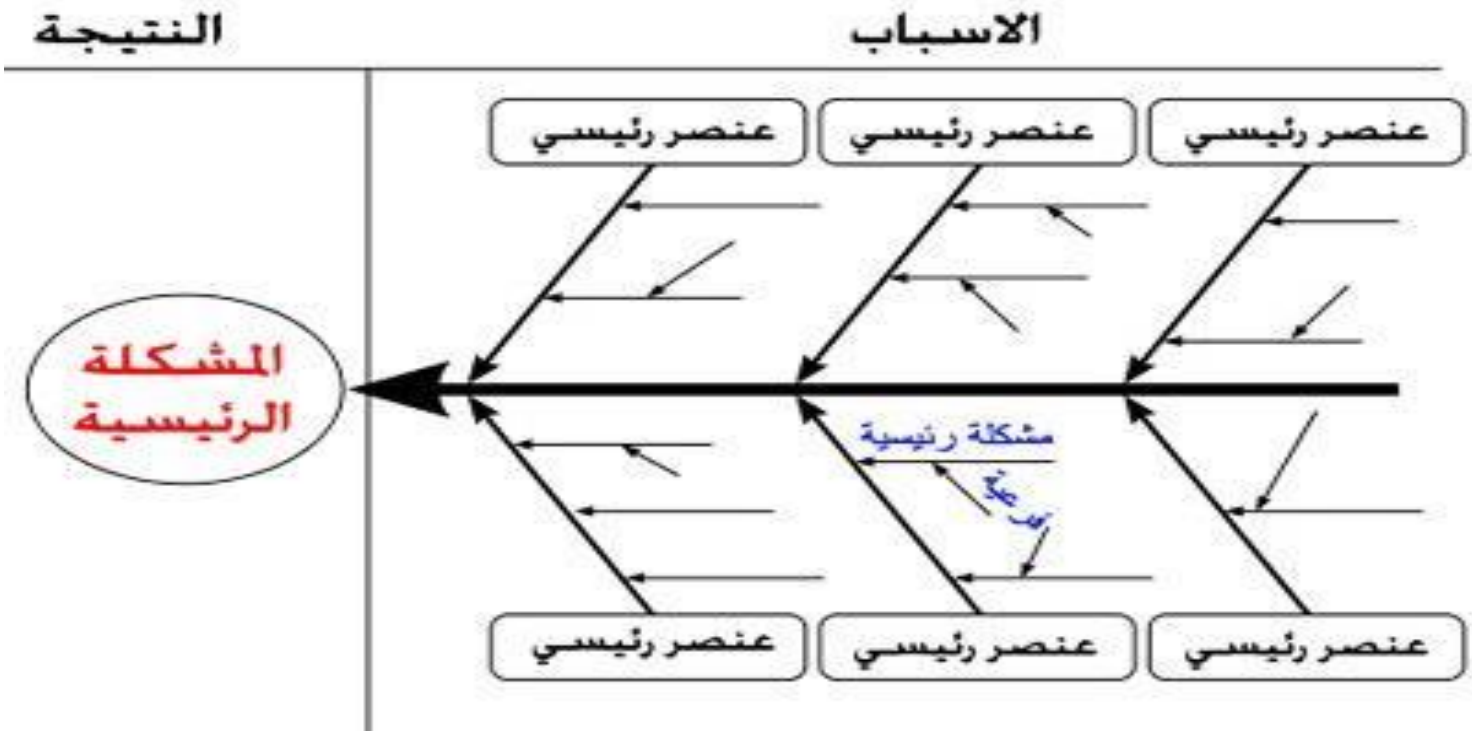


أسلوب مخطط عظمة السمكة Fishbone Diagram (Ishikawa)



مُخطّط المُسبّب والأثرُ تعريف وشرح عن الأسلوب العام: تخطيط "مخطط هيكل السمكة" Fishbone Diagram، والذي يسمى أيضا "مخطط المسبب والأثر" و "مخطط ايشيكاوا"، هو أداة لتحليل مشكلة ما عن طريق تحديد الأسباب المحتملة بغرض إيجاد مجموعة من الحلول التكاملية للمشكلة. وهو عبارة عن تقنية تخطيطية من خبير مراقبة الجودة الإحصائي الياباني كارو إيشيكاوا بجامعة طوكيو والتي يمكن أن تستخدم في تمييز وترتيب أسباب حدوث واقعة أو مشكلة أو نتيجة. كما ويصور العلاقة المرتبة بشكل تخطيطي بين الأسباب طبقا لمستواها من الأهمية أو التفصيل وكنتيجة معطاة.

أسلوب مخطط عظمة السمكة Fishbone Diagram (Ishikawa)



خطوات بناء المخطط

1. نرسم مخطط هيكل السمكة، بواسطة رسم خط أفقي (العمود الفقري المركزي للسمكة) بالقرب من مركز الصفحة ونرسم رأس السمكة بشكل مثلث أو دائرة.

2. نسجل المشكلة الرئيسة/القضية أو هدف ما في رأس السمكة.

3. نقوم بجمع المعلومات من المشاركين عن الجوانب الرئيسة للعمود الفقري للسمكة، ونرسم خطوطا قبالة العمود الفقري المركزي. نسجل العناصر الرئيسة التي تؤثر في هذه المشكلة في مكانها بحسب التخطيط.

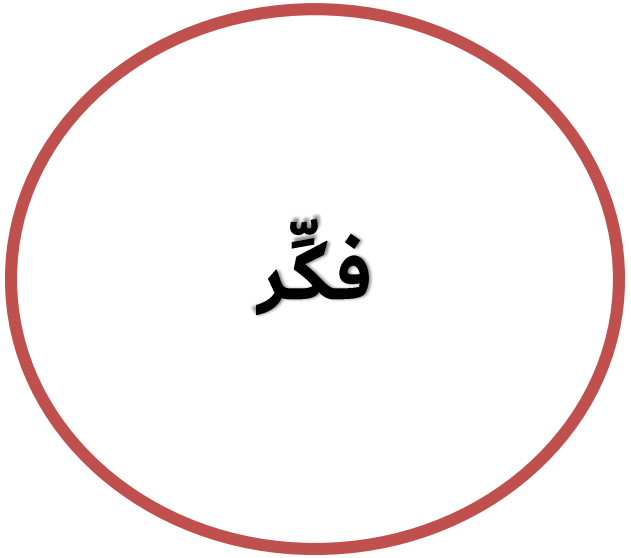


المرحلة الثانية : ابتكار الأفكار الجديدة

التفكير الابداعي

- ماذا لو؟
- الحالة الابداعية
- أدوات التخيل

ماذا لو ؟؟؟



- سنركز الان على أن نأتي بكمية من الأفكار
Go For Quantity
- ما يهمنا في هذه المرحلة أن تكون الأفكار:

1- بسيطة Simple

2- ذكية Smart

3- مبنية باحتراف well Crafted

أدوات التخيل : العصف الذهني

- أداة قوية جداً لتوليد الأفكار الإبداعية
- استخدام الذهن لاستكشاف الأفكار خلال العمل الجماعي



العصف الذهني

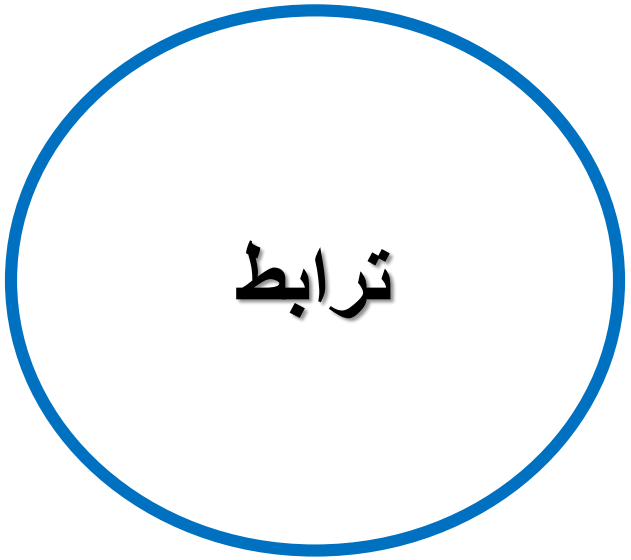
1. يتم العصف الذهني في بيئة مريحة تعطي الشعور بالحرية
2. نقوم بكتابة عنوان الموضوع المراد طرح أفكار من أجله
3. يجب تدوين جميع الأفكار
4. جميع الأفكار مؤهلة
5. لا يسمح الانتقاد او إطلاق الأحكام
6. نهتم في هذه المرحلة بالكمية
7. التقييم فقط يتم بعد الانتهاء
8. بعد الانتهاء تماماً نقوم بتصفية الأفكار حسب عدة معايير تتعلق بالإمكانيات المتاحة للتطبيق الفوري حتى لا تبقى الأفكار معلقة على الحائط دون إجراء



المرحلة الثالثة : الإعداد والاختيار (التصميم المبدئي)

- أدوات التصميم
  - التصاميم الأولية
  - أنظمة المحاكاة الحاسوبية

ترابط الأفكار



- سنركز الان على جودة الأفكار و نوعيتها
Go For Quality
- ما يهمنا في هذه المرحلة أن تكون الأفكار:

1- وثيقة الصلة بحاجات الناس Need-related

2- عميقة وواضحة Resonant

3- قابلة للمشاركة مع الاخرين Shareable

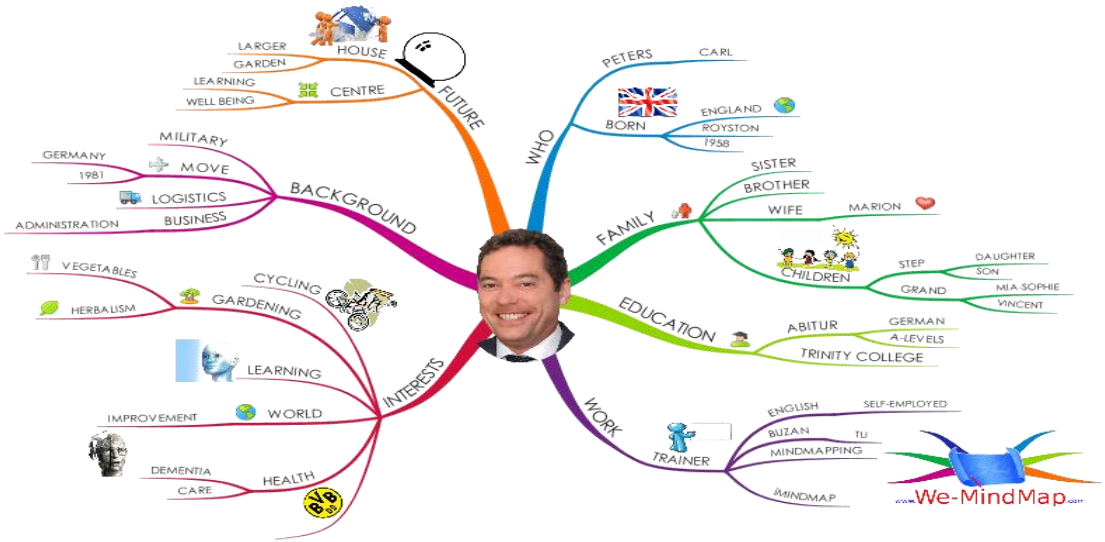
ترابط الأفكار

نستخدم هنا الخريطة الذهنية، حيث نبدأ بفكرة رئيسية و محورية يتم وضعها بالمنتصف ثم نقوم برسم الأفكار المتعلقة على شكل فروع و كل فرع رئيسي ينبثق عنه فروع ثانوية.

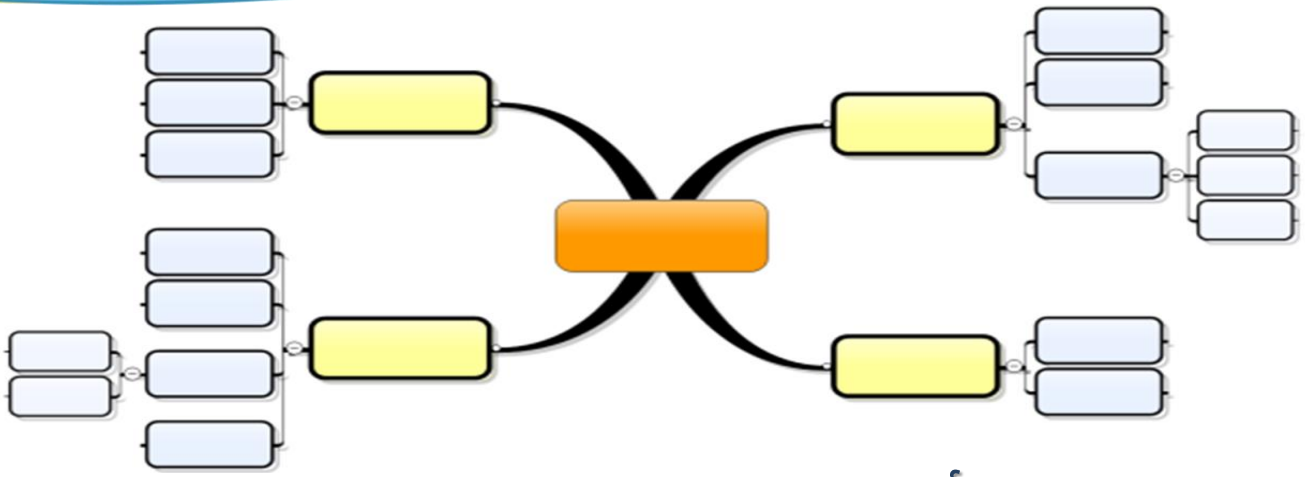


ترابط الأفكار

- ثم تأتي عملية ترابط الأفكار من الفروع الثانوية لجعلها مكملة و مبلورة للفكرة الرئيسية بالفرع، ويمكن أيضاً تحقيق ترابط الأفكار بالأفرع الرئيسية من خلال أداة / استراتيجية/ خطة عمل
- ربط الأفكار بحاجات الناس وربطها بسعادتهم ورفاهيتهم إن أمكن



ترابط الأفكار



ابدأ من المنتصف.. ثم قم بتفجير الأفكار في الفروع

إن كل فكرة جديدة هنا تقوم بإزالة الأقفال و التمرد أكثر في توليد الأفكار

المرحلة الرابعة : إعداد دراسة الجدوى



- باستخدام الخبرات المتاحة ونماذج متخصصة في دراسة الجدوى للمشاريع والافكار المبتكرة، وتمثل تصميم مبدئي للحل المبتكر

المرحلة الخامسة: التقديم والتنفيذ (التطبيق)

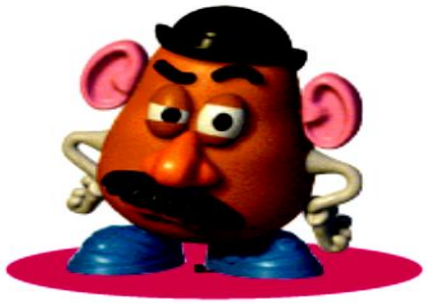
التطبيق

- سنركز الآن على التفرد و التميز بالمخرجات
Go For Uniqueness
- ما يهمنا في هذه المرحلة هو خلق خدمة/ منتج:

1- أصلي Original
2- مرن Flexible
3- جريء و شجاع Brave

التطبيق

- ننتقل في هذه المرحلة الى استخدام الأدوات المتاحة حولنا للخروج بشيء فريد من نوعه.. نستطيع الأن الانتفاع به كخدمة/ منتج مبتكر







خطوة إضافية!

أضف لمستك السحرية

- ضع اللمسة السحرية

Add The Mystique

- تقوم هنا بوضع اللمسة السحرية التي تجعل ما ابتكرته يختلف عن أي شيء.. فيه مذاق جميل يجعل الناس تنجذب اليه
  - عامل الدهشة و الانجذاب كافٍ لتكتمل اللمسة السحرية

المرحلة السادسة : النمو وتوسيع النطاق والنشر



المرحلة السابعة : تغيير الأنظمة





الابتكار في جهة العمل

دمج الابتكار باستراتيجية المؤسسة

مراجعة رؤية المؤسسة والرسالة والأهداف العامة والحرص على التفكير بفرص للابتكار عند التخطيط

تعزيز المواهب المبتكرة وتوظيفها

التفكير بمجموعة المهارات، والآليّات والثقافة التي تحتاج إليها الجهة للعمل بطريقة مبتكِرة، وتشجيع أو توظيف أشخاص يتمتعون بالحوافز والقدرات اللّازمة.

إيجاد ثقافة داعمة وتوفير مساحات محفزة على الابتكار

تشجيع الأفراد على الابتكار ومكافأتهم، في ظلّ منحهم حريّة الاستكشاف. القيام بتوفير مساحات محفزة على الابتكار – مثل برامج أو مساحات مخصصة لذلك– حيث يسمح بإجراء التجارب التي بدورها تدعم عمليّة الابتكار.

الابتكار في جهة العمل

بناء شبكات من العلاقات على مستوى الجهات الحكوميّة وخارجها

تشكيل مجموعات تتشارك الاهتمامات ذاتها وتنمية العلاقات ضمن القطاع الحكومي وخارجه، وذلك لتبادل التجارب وتطوير المعرفة المتعلقة بالابتكار.

التواصل مع أصحاب الشأن المعنيّين

تعزيز العلاقات بالجهات غير الحكومية، مثل الشركاء الخارجيّين والمتعاملين، وذلك للوقوف على أفكارهم والاستفادة من قدراتهم الابتكارية.

تبنّي مبدأ الانفتاح والشفافية وإتاحة المعلومات للجميع

مشاركة ثقة الجمهور بالشفافية وبإتاحة مصادر المعلومات للجميع.

قياس الأثر وتبادل التجارب

قياس الأثر على الدوام وتقييم و ربط النجاح بالأرقام متى كان ذلك ممكناً، ومشاركة المعرفة مع الآخرين لتحسين عمليّة الابتكار بشكل عام.

دور المحفزات كبلازما للنظام الحيوي المؤسسي الرقمي

استخدام البصيرة المكتسبة لتخطيط المستقبل من خلال التركيز على الاستدامة وبناء التميز من خلال تطوير ونشر القدرات الديناميكية والميزة

تمكين النظام الحيوي المؤسسي من خلال الاتصال الرقمي لتعزيز الممارسات المرنة والذكية والديناميكية

تحديد النماذج المؤسسية كنظام حيوي مفتوح للعمل بمرونة ورشاقة وقيادة التوجه الاستراتيجي من خلال الاستباقية



جعل الابتكار وقودًا لخلق القيمة من خلال إضفاء الطابع الشخصي التجارب المُرضية عاطفيًا

تطوير علاقات عمل سلسة وعناصر إمتكاملة ومترابطة بمستويات عالية من التآزر والتفاعل

أداة تقييم المحفزات

أداة التقييم - المحفزات

المحفزات وأوزانها	العناصر	التأثير				
		لا يوجد تأثير ملحوظ للمحفز في أي من مجالات منظومة GEM 2.0	يوجد تأثير بسيط للمحفز في بعض مجالات منظومة GEM 2.0	يوجد تأثير ملحوظ للمحفز في مختلف مجالات منظومة GEM 2.0	يوجد تأثير تنافسي للمحفز في العديد من مجالات منظومة GEM 2.0	يوجد تأثير تنافسي واضح للمحفز في جميع مجالات منظومة GEM 2.0
الاستباقية (25%)	المفهوم	مفهوم الاستباقية غير محدد وغير واضح	مفهوم الاستباقية متوفر بشكل محدود	مفهوم الاستباقية متوفر بشكل جزئي ضمن بعض عمليات التخطيط	مفهوم الاستباقية متوفر وواضح بقوة كمُمكن للنجاح على المدى الطويل	ثقافة العمل الاستباقي متوفرة بشكل واضح في كافة المجالات ضمن منظومة العمل المتكاملة
	التطوير	نهج تقليدي في عمليات التخطيط بالاستناد إلى افتراضات محددة	استخدام محدود للبيانات للتنبؤ بالسيناريوهات المستقبلية	استخدام تقييم المخاطر ضمن عمليات التخطيط في مجالات عمل محددة	استخدام التحليل المتقدم للبيانات للتنبؤ ودعم عملية اتخاذ القرار	منهج متكامل وواضح للعمل الاستباقي في كافة المجالات ضمن منظومة العمل المتكاملة
	التطبيق	أسلوب عمل يتسم بالجمود وغير استباقي في الاستفادة من الفرص	تطبيق منهجي للاستباقية في نطاق محدود "من أعلى الهرم للأسفل"	تطبيق فعّال للاستباقية في مجالات محددة	تطبيق متميز للاستباقية بشكل يُمكن من الاستعداد للمستقبل بثقة	قدرات ديناميكية ضمن منظومة العمل المتكاملة تتصف بالمرونة، والقدرة على التكيف، واستشراف المستقبل
	الريادة	ثقافة "العمل بالفكر التقليدي" مع الكثير من الجمود وعدم الاستباقية	تحسن جزئي في عملية اتخاذ القرار وجهود متفرقة لتخطيط واستشراف المستقبل	نضج ملحوظ في القدرات الاستباقية ووضوح تأثيرها في مجالات محددة	نضج متقدم في القدرات الاستباقية ووضوح تأثيرها في المجالات الرئيسية	مستوى عالٍ من النضج والشمولية في القدرات الاستباقية في كافة المجالات ضمن منظومة العمل المتكاملة
مستويات نضج المحفزات		%20-0	%40-20	%60-40	%80-60	%100-80

أداة تقييم المحفزات

أداة التقييم - تابع/ المحفزات

المحفزات وأوزانها	المناصر	التأثير				
		لا يوجد تأثير ملحوظ للمحفز في أي من مجالات منظومة GEM 2.0	يوجد تأثير بسيط للمحفز في بعض مجالات منظومة GEM 2.0	يوجد تأثير ملحوظ للمحفز في مختلف مجالات منظومة GEM 2.0	يوجد تأثير تنافسي للمحفز في العديد من مجالات منظومة GEM 2.0	يوجد تأثير تنافسي واضح للمحفز في جميع مجالات منظومة GEM 2.0
المرونة (25%)	المفهوم	مفهوم المرونة غير محدد وغير واضح	مفهوم المرونة يقتصر على تحسين وتبسيط العمليات	مفهوم المرونة مرتبط بعمليات إعادة الهندسة وتبني أفضل الممارسات	مفهوم المرونة مبني على أنظمة مؤسسية تتسم بالقدرة على التكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات	ثقافة المرونة متوفرة بشكل يُمكن من التحول والتعامل السريع مع التحديات والفرص المتاحة
	التطوير	أسلوب العمل مبني على أنظمة وقوانين صارمة وجامدة	استخدام أدوات وأساليب مختلفة في التحسينات البسيطة على مستوى العمليات	البدء بتبني استراتيجيات مرنة تدعم التغيير والابتكار	أسلوب عمل مرن مرتبط بتحليل البيانات وإدارة التغيير لتعزيز تجربة أفضل للمتعامل	منظومة عمل متكاملة ومرنة تتصف بالتحول المستمر والفكر المتجدد لضمان الملاءمة والاستدامة
	التطبيق	تطبيق يُركز على خطط وأهداف قصيرة المدى للمحافظة على الوضع الحالي	تطبيق ممنهج يُركز على خطط التحسين والتطوير مع محدودية مؤشرات القياس	تطبيق يعتمد على التحسينات الجذرية لتعزيز الأداء ورفع مستويات الابتكار	تطبيق يُركز على المرونة في المجالات الحيوية لتعزيز القيمة المضافة وتسريع التحول والابتكار لخدمة المتعاملين	تطبيق المرونة في كل شيء، والحفاظ على السلوك الديناميكي وسرعة التحول لدعم الجاهزية للمستقبل
	الريادة	ثقافة "العمل بالفكر التقليدي" مع عدم وجود أفكار جديدة مبتكرة	نموذج عمل فعّال وفكر يتسم بالمرونة في تبني أفضل الممارسات	نموذج عمل مبني على التعلم والتطوير المستمر للقدرات وتعزيز ابتكارات المتعاملين	نموذج عمل بقدرات متميزة ومرنة وقادرة على التكيف والاستجابة السريعة للمتغيرات	منظومة عمل مرنة بقدرات متميزة وديناميكية وذات ميزة تنافسية
مستويات نضج المحفزات		%20-0	%40-20	%60-40	%80-60	%100-80

أداة تقييم المحفزات

أداة التقييم - تابع/ المحفزات

المحفزات وأوزانها	العناصر	التأثير				
		لا يوجد تأثير ملحوظ للمحفز في أي من مجالات منظومة GEM 2.0	يوجد تأثير بسيط للمحفز في بعض مجالات منظومة GEM 2.0	يوجد تأثير ملحوظ للمحفز في مختلف مجالات منظومة GEM 2.0	يوجد تأثير تنافسي للمحفز في العديد من مجالات منظومة GEM 2.0	يوجد تأثير تنافسي واضح للمحفز في جميع مجالات منظومة GEM 2.0
الابتكار (50%)	المفهوم	مفهوم الابتكار غير محدد بشكل واضح أو منهجي	يقتصر مفهوم الابتكار على تحسينات محدودة للخدمات	مفهوم الابتكار محدد بشكل منهجي ضمن استراتيجية الجهة	استراتيجية واضحة للابتكار بأهداف ومؤشرات محددة	مفهوم الابتكار شمولي لكافة المجالات الحيوية ضمن منظومة العمل المتكاملة
	التطوير	أسلوب عمل تقليدي يرتكز على إدارة العمليات والأمور التشغيلية	أسلوب عمل يركز في التنفيذ على تحقيق المخرجات التي يمكن التنبؤ بها مسبقاً دون الاعتماد على الابتكار كأساس للقيمة المضافة	عمليات وأنظمة ملائمة مصممة لتعزيز الابتكار	أدوار ومسؤوليات واضحة ضمن استراتيجية الابتكار تشمل الجهات المرتبطة بسلسة القيمة المضافة	أسلوب عمل قائم على الابتكار بشكل مستمر وباستخدام وسائل التحول الرقمي لتعزيز القيمة المضافة
	التطبيق	الاستراتيجيات والقدرات تركز على عناصر التكلفة والكفاءة، ولا يعتبر الابتكار عنصر رئيسي ضمنها	تطبيق الابتكار في مشاريع ومبادرات معينة	تطبيق الابتكار في المهام الرئيسية التي تدعم تطوير خدمات ذات جودة	إدارة الابتكار كمحفز لتعزيز القيمة المضافة للمتعاملين	ثقافة الابتكار واضحة في كافة المجالات ضمن منظومة العمل المتكاملة
	الريادة	لا تمتلك الجهة القدرة التنافسية للابتكار	الابتكار يقتصر على مشاريع محددة ويؤدي إلى فوائد قصيرة المدى وفرص محدودة للتعلم والتطوير	نضج قدرات الابتكار ووضوحها في عدة مجالات مرتبطة بسلسلة القيمة المضافة	نضج قدرات الابتكار ووضوحها في معظم/ كافة المجالات المرتبطة بسلسلة القيمة المضافة	الابتكار جزء من الهوية المؤسسية ومصدر رئيسي للميزة التنافسية والريادة
مستويات نضج المحفزات		%20-0	%40-20	%60-40	%80-60	%100-80

تمرين

كيف تتفاعل الاستباقية والمرونة والابتكار بحيث تساهم في ريادة الجهة الاتحادية؟