



# نشر الابتكار مشاركة الأفكار الريادية الناجحة

# نشر



א  
א  
א  
א  
א  
א  
א



# جدول المحتويات



3 مقدمة: الحكومة منصة للابتكار

8 الأهداف الأساسية لعمليات نشر الابتكار

9 ماذا ستتعلم من هذا الدليل؟

11 ثلاثة نماذج لنشر الابتكار

13 تحديات نشر الابتكار

15 تعريف «الابتكار القائم على أفضل الممارسات»

17 عملية نشر الابتكار

41 إدارة التغيير

43 الخلاصة

# الجمهورية منصة للابتكار

يعيش العالم اليوم في مرحلة عنوانها التحول، وأهم ما يميز هذه المرحلة التحول والعلومة والابتكار. فقد شهدنا خلال العقود القليلة الماضية تزايداً في مخزون المعرفة وظهرت الابتكارات الواحدة تلو الأخرى بسرعة غير مسبوقة وسط احتدام المنافسة على التكنولوجيا والأسواق، إضافة إلى ارتفاع مستوى ثقافة ووعي أفراد المجتمع مما جعلهم أكثر تطلباً من أي وقت مضى وزاد من سقف توقعاتهم واحتياجاتهم.



لا يقتصر تأثير هذا التغيير على فئة معينة؛ بل يؤثر على الجميع ويدفع المؤسسات والأفراد نحو بيئة جديدة تقوم على التعاون والسرعة والابتكار. وقد بدأ العمل الآن على إنشاء شبكات جديدة من التعاملات التي تمثل للقوانين والمعايير وتتطلب آلية إصلاح شاملة تستهدف أسلوب التفكير والسلوكيات الفردية والمؤسسية.

يأتي ذلك انطلاقاً من حقيقة أن القطاع الحكومي قد أمضى فترة طويلة بالعمل بمعزل عن الأطراف الأخرى وطوّر أساليب وحلول خاصة به. حيث تعمل الوزارات والجهات الحكومية ضمن منظومات قطاعية أو وظيفية، دون مشاركة القطاع الخاص والمجتمع ككل. غير أن الحال تغير خلال العقد الماضي. فقد اتجهت غالبية الحكومات المتقدمة في العالم نحو اعتماد أشكال متنوعة من التنسيق المشترك أو التعاون بين المؤسسات والجهات الحكومية ونجحت بتحسين وزيادة تفاعلها مع القطاع الخاص بأسلوب استباقي فعال. واليوم، يأخذ مفهوم التعاون بعداً جديداً تماماً من خلال التصميم التشاركي والتعاون مع كافة المعنيين والمتعاملين وأفراد المجتمع. وهناك نماذج تشغيلية مبتكرة جديدة تُعيد تعريف أساليب العمل الحكومي وترسم له ملامح جديدة. وهكذا، بدأت الحكومات تُعيد النظر بهويتها لتصبح بمثابة منصة للابتكار.

واليوم، تتطلب مواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الحالية والناشئة أفكاراً جديدة ونهجاً مبتكراً ومستويات أعلى من التعاون متعدد الأطراف. وعليه، يركز صناع السياسات على مبدأ «الزامية الابتكار» ويضعونه في جوهر السياسات ليكون جزءاً لا يتجزأ منها. وتسعى الحكومات إلى ترسيخ الابتكار في مجالات عدة بدءاً من طريقة العمل والخدمات التي تقدمها وطريقة تقديمها، وصولاً إلى آليات تصميم السياسات وتنفيذها وطريقة تفاعل الحكومة مع أفراد المجتمع والشركات والمجتمع المدني.



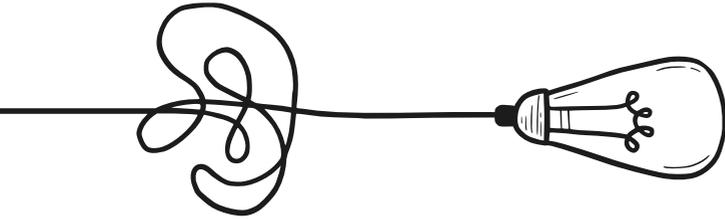
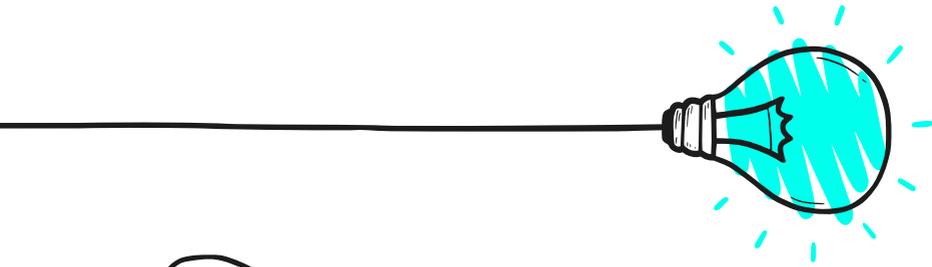
غير أن تصميم السياسات وتطويرها وتنفيذها ينطوي على بعض التحديات، بل تزداد هذه التحديات عندما يكون التنسيق بين جهات متعددة متطلبًا أساسيًا. ومن هذا المنطلق، فإن القدرة على جمع وتحديد الآليات الناجحة وتكرارها، ومثال ذلك نشر الابتكار والتعلم من أفضل الممارسات، لم تحظى بهذا القدر من الأهمية من قبل.

تُدرك معظم الجهات الحكومية أن التعلم من الماضي يزيد من فرص النجاح في المستقبل، وعليه فإن إيجاد طرق لتحقيق ذلك يمكن أن يُزوّد الموظفين الحكوميين بالموارد التي يحتاجون إليها لإنجاز المهام بشكل أسرع وأفضل وبتكلفة أقل. وفي كثير من الأحيان، يتم ذلك عن طريق دليل التعليمات الذي عادة ما يوفر معلومات أو نصائح حول موضوع معين، والأمر ذاته بالنسبة للتصنيفات التي تعد من الطرق الشائعة لتنظيم المحتوى بشكل منطقي. لا يندرج الابتكار ضمن الأمور التي يمكن فرضها بموجب مرسوم أو قرار ما، بل يجب إثراؤه وترسيخه من خلال مشاركة الخبرات وتبادل الأفكار والمواهب والكفاءات. وعليه، باتت القيمة تعتمد بشكل متزايد على قدرة جميع الأطراف على العمل معًا، وأصبح نشر الابتكار من الأدوات الشائعة لتوسيع نطاق النمو المستدام وتحفيزه.



بدأت الجهات الحكومية الرائدة اليوم بتطوير قدراتها للارتقاء بالخدمات الحكومية عبر جميع الأنشطة القائمة على المعرفة الأساسية والتي تساعد في تحديد الابتكارات الناجحة وتطويرها وحفظها ومشاركتها واستخدامها بالشكل الأمثل. وسرعان ما ستصبح القدرة على نشر الابتكارات وتعميم الممارسات «الناجحة» ميزة تنافسية مهمة.





# الأهداف الأساسية لعمليات نشر الابتكار

## تشارك المؤسسات في نشر الابتكار لثلاثة أسباب رئيسية:

1. إتقان عملها بشكل أفضل عبر توفير مخرجات وخدمات أعلى جودة، والتغلب على العقبات بسرعة أكبر.
2. تزويد عدد أكبر من الموظفين بالمعرفة الضرورية والخبرات المؤسسية القيّمة.
3. تكرار النجاحات وتوسيع نطاقها وتجنب الإخفاقات المتكررة (البدء من حيث انتهى الآخرون).

يسهم نشر الابتكار ومشاركة المعرفة في تحسين عمليات أي مؤسسة على جميع المستويات، وعلى الصعيد الداخلي، يمكن أن يساهم في توسيع نطاق التعاون والابتكار بين الموظفين وزيادة المعرفة وبناء القدرات الضرورية لتنفيذ المهام.

أما على الصعيد المحلي، يُثمر نشر الابتكار عن تزويد الشركاء المحليين بالمعرفة والحلول اللازمة لتنفيذ السياسات بفعالية، وإذا ما نظرنا على المستوى الدولي، فإن نشر الابتكار ومشاركة المعارف يُلهم حلولاً ومسارات تطور جديدة من شأنها أن تُحفز عمليات التغيير والإصلاح الشاملة.

# ماذا ستتعلم من هذا الدليل؟

في هذا الدليل، سنناول الإجابة عن سؤال مهم: كيف يمكن لمؤسسات القطاع الحكومي نشر الابتكار وأفضل الممارسات عبر الجهات الحكومية وخارجها؟ حيث أننا نستخدم عبارات الابتكار والمعرفة وأفضل الممارسات كمرادفات لنفس المفهوم كوننا نركز على عملية النشر.

هذا الدليل مخصص لجميع المسؤولين الحكوميين الذين يفكرون في مشاركة ابتكاراتهم الخاصة ليتم اعتمادها وإعادة استخدامها من قبل جهات القطاع الحكومي الأخرى على الصعيدين المحلي والدولي أو الذين يفكرون بتبني ابتكارات من جهات أخرى. يهدف هذا الدليل إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- رفع مستوى وعي الحكومة الاتحادية والمحلية بجميع مستوياتها وتعريفها بالنهج المبتكرة التي حققت نجاحات في القطاع الحكومي.
- تعزيز المعرفة وقاعدة الأدلة المتعلقة بكيفية توظيف تلك النهج وتحت أية ظروف.
- التشجيع على تحديد الابتكارات وتوثيقها ومشاركتها عبر مجتمعات المبتكرين داخل الجهات والقطاع الخاص.

يُعطى هذا الدليل ست خطوات رئيسية لضمان نشر الابتكار ومشاركة المعرفة بالشكل الصحيح (أنظر الشكل رقم 1 أدناه)

# التحقق الاختبار التعديل التصدي للعقبات التنفيذ الحصاد

# هناك ثلاثة نماذج لنشر الابتكار

في الوقت الذي لا يتوفر فيه حل واحد مناسب للجميع بالنسبة لمشاركة أفضل الممارسات؛ هناك ثلاثة نماذج مميزة لنشر الابتكار.

يتضمن النموذج الأول: النقل المباشر لممارسة محددة مركزياً وتعميمها على مواقع متعددة. يبدأ هذا النموذج، الذي غالباً ما يتم تنفيذه كجزء من عملية الابتكار، عندما يقوم فريق عملية الابتكار بتحديد أو تطوير ممارسة جيدة. وما أن يقوم الخبراء بمراجعة هذه الممارسة والتحقق منها والتأكد من تحقيق مخرجات إيجابية بناءً على البيانات، يتم رفعها للفرق والمواقع المعنية التي يُطلب منها اعتماد تلك الممارسة في أغلب الأحيان.

أما النموذج الثاني، فيتضمن تسهيل عملية النقل من خلال شبكات مُصنفة بحسب التخصصات أو المجتمعات الممارسة. بخلاف النموذج الأول، لا تتحمل أي مجموعة محددة مركزياً مسؤولية تطوير الممارسات. ولكن، تقوم الفرق بتحديد الابتكارات المرشحة وطرحها على المجتمعات المعنية ليتم تقييمها ومشاركتها. وبالرغم من مساندة المجتمعات ودعمها لاستخدام الابتكارات؛ إلا أن تبنيها يكون تطوعياً.

يختلف النموذج الثالث عن الأول والثاني بأنه أكثر استباقية وانضباطاً؛ إذ يتضمن عملية تقييم ذاتي تدعو فيها الفرق المقيمين لتقييم فرصهم الحالية ومقارنتها بالمعايير المحددة مسبقاً. ومن ثم تُصمم الفرق الابتكارات التي من شأنها معالجة الثغرات والفجوات التي كشف عنها التقييم، لتقوم فيما بعد بتنفيذ ممارساتها الريادية الجديدة وتوثيقها ومشاركتها.

قبل الخوض في الخطوات المحددة التي تجعل عملية نشر الابتكار ناجحة، يجدر تسليط الضوء على العقبات التي قد تتم مواجهتها بإيجاز، لا سيما وأن معرفة هذه التحديات هي من الخطوات المهمة للحد منها.

# تحديات نشر الابتكار

يبتكر العديد من الموظفين الحكوميين طرقًا جديدة وإبداعية لإنجاز مهام الجهات التي يعملون بها عبر الابتكار في الخدمات والمنتجات والسياسات وأساليب المشاركة. وبغية تسريع هذه العملية المبتكرة وتحسين الخدمات المقدمة للأفراد المجتمع، يجب على الحكومة نشر الأفكار المبتكرة عبر مختلف الجهات والإدارات، وأيضًا في جوهر البرامج والممارسات الاتحادية والمحلية. مع ذلك، لم يحقق عدد كبير من هذه الابتكارات الاعتماد واسع النطاق. الأمر الذي يدعونا للتساؤل عن أسباب ذلك، وعن الخطوات التي علينا اتخاذها حيال ذلك.

هناك العديد من التحديات التي تواجه مختلف الجهات وتقف في طريق اعتماد الأفكار المبتكرة في الحكومة. على المستوى المؤسسي، يتطلب الابتكار وجود ثقافة مؤسسية تُشجع الموظفين على المخاطرة عبر تطوير أفكار جديدة وتنفيذها. ولكن، لا يحظى الموظفون دائمًا بدعم القيادة أو قد لا يتمتعون بالمهارات اللازمة لتغيير الوضع الراهن. كما أن الموظفين الحكوميين يواجهون صعوبة في أغلب الأحيان في الوصول إلى إجماع حول كيفية المتابعة والمضي قدمًا، ويشعرون بالتردد إزاء توفير المصادر لاختبارها ومن ثم تحويلها إلى نهج جديدة في حال أثبتت نجاحها.

أما على مستوى الحكومة، فإن اختلاف السياسات من مؤسسة إلى أخرى يحول دون تطبيق الابتكار على سياقات جديدة وعلى وجه السرعة؛ فما هو مسموح في مؤسسة ما، قد يكون غير مسموح به في أخرى. علاوة على ذلك، لا يمكن اعتماد البرامج المطورة في مؤسسة ما من قبل مؤسسة أخرى تستخدم منصة تقنية مختلفة. وللتغلب على هذا التحدي، يجب أن تكون التقنيات المتاحة في جميع الجهات الحكومية متنسقة مع بعضها البعض. كما أنه من الصعب التعاون مع العديد من المتعاقدين الحكوميين عند تنفيذ سياسات وإجراءات جديدة.



# تعريف "الابتكار القائم على أفضل الممارسات"

قبل أن نتطرق إلى تفاصيل عملية نشر الابتكار، دعونا نتحدث عما لا يعتبر نشرًا للابتكار، ثم نحدد أفضل الممارسات لكي نحصل على صورة أوضح لما ينبغي لنا نشره.

إن عملية نشر الابتكار ليست مثل «توسيع نطاق التطبيق» لأنك لا تأخذ شيئًا تم تنفيذه بنجاح في جزء معين من المؤسسة وتطبقه في أجزاء أخرى بوجود القيادة نفسها.

كما أنه ليس «عملية التنفيذ» لأننا لا نهتم فقط بالعملية بدءًا من التطوير إلى دخول مرحلة الخدمة. نشر الابتكار يحدث عندما تُنفذ الحلول وتُستخدم على أرض الواقع وتُمر عن تغييرات على السلوك في الوقت نفسه.

النشر هو عندما يُؤخذ الحل الذي اُضيف قيمة في مؤسسة ما ليتم تنفيذه في مكان آخر وينجح في إضافة قيمة هناك أيضًا، سواء تم اعتماده مباشرة أو تعديله وإعادة استخدامه بحيث كان السبب في الإلهام أو تسريع تطوير حل آخر.

أما بالنسبة لتعريف الابتكار، فهو مبادرة مرتبطة بمخرجات أفضل وقابلة للقياس. بمعنى آخر، يمكنك الابتكار من فعل شيء ما بطريقة أفضل أو أسرع أو أقل تكلفة. إن القدرة على تحديد الممارسات الناجحة وتكرارها هي من أهم السمات التنافسية التي تحتاج إليها غالبية المؤسسات. وبغض النظر عن القطاع قيد الدراسة، فإن إعادة استخدام الممارسات التي أثبتت نجاحها قد تُثمر عن دورات زمنية أقصر وسرعة أكبر في الإنجاز ومستوى رضا عملاء أعلى وقرارات أفضل وتكاليف أقل.

تمثل الابتكارات شكلاً قوياً من أشكال المعرفة المؤسسية، إذ إنها تأخذ المعلومات والبيانات وتضعها في سياق مفهوم ومفيد للأشخاص الحقيقيين والتجارب الحقيقية. عندما يتعرف الموظفون على الممارسات الناجحة في إدارات أخرى من المؤسسة، فإنهم يحصلون على حزمة متكاملة تشمل النظرية والدليل والخبرة.

كما تساعد الابتكارات في الحد من أسلوب مقاومة التغيير الذي يعد بمثابة شعور طبيعي لدى الموظفين؛ فالفكرة الجديدة يصعب تجاهلها أو الاعتراض عليها إذا كانت أصلاً مستخدمة في مكان آخر لتحقيق نتائج متميزة. ولكن، بالرغم من هذه المزايا، تخفق العديد من المؤسسات في تحديد وتكرار الابتكارات التي تُحقق أفضل النتائج دائماً. ولكن، ما سبب ذلك؟ إن نقل الابتكارات ليس بالأمر البسيط كأخذ رسم تخطيطي مُجمع أو مخطط لمسار العمليات وإرساله بالفاكس إلى موقع آخر. فهو يتطلب وجود استراتيجية رسمية وتركيز تشغيلي واضح وفهم عميق للمتغيرات التي قد تحفز عملية النقل أو تقف عقبة في طريقها.

بالعودة إلى السؤال الرئيسي الذي يتطرق إليه هذا الدليل بخصوص إمكانية تكرار الابتكار :

#### 1. كيف يمكن نشر الابتكارات الناجحة؟

#### 2. كيف يمكن للأفراد الذين أعادوا استخدام ابتكار ما أن يستفيدوا من هذا الابتكار ويكتسبوا دروساً مفيدة لتفادي بذل جهود بلا جدوى؟

تأخذ الخطوات التالية بعين الاعتبار منظور كل من الجهات المسؤولة عن نشر الابتكار من جهة وتلك التي تُعيد استخدامه من جهة أخرى.

# عملية نشر الابتكار

## 1. التحقق

إن الخطوة الأولى والأهم التي يجب اتخاذها قبل محاولة نشر الابتكار هي التحقق مما إذا كان نشر هذا الابتكار في مكان أو سياق آخر هو إجراء منطقي ومفيد أم لا. وتغطي هذه الخطوة ثلاث قضايا رئيسية:

- استعراض الابتكار ومناقشته، أي بمعنى آخر سرد مواصفات الابتكار (كتابة).
- تقييم المتطلبات اللازمة لمشاركة الابتكار، بما في ذلك البحث في مدى ملاءمة الابتكار في السياق الجديد وتحديد المصادر المطلوبة وغير ذلك.
- توضيح التوقعات المرتبطة بالتعاون والتي تستلزم الاتفاق على ما يريده الطرفان من هذا التعاون وكيف يمكنهم مواصلته.

لتوضيح هذه الخطوة والقضايا الثلاث التي تغطيها، دعنا نتعرف على الأدوات الرئيسية التي يمكن استخدامها.

- وصف الابتكار: هذه واحدة من أهم الخطوات بالنسبة للجهة المسؤولة عن نشر الابتكار والمستخدم. لتتعرف سوياً على آلية وصف الابتكار من خلال هذا التمرين العملي الذي يتحدث عن (مقياس الابتكار) «The Innovation Barometer»، وهي أول إحصائية عالمية رسمية حول الابتكار في القطاع الحكومي من الدنمارك. لكي تستعرض الابتكار وتحدث عنه، يجب عليك الإجابة عن بضعة أسئلة:

### o ما الغرض من الابتكار؟

في المثال الذي حددناه من الدنمارك، كان الغرض الرئيسي من إحصائية (مقياس الابتكار) «Innovation Barometer» تزويد المبتكرين وصناع القرار بمعرفة منهجية منظمة لما يقوم به الآلاف من المبتكرين على أرض الواقع. لتوضيح الغرض بشكل أفضل، يمكنك مناقشة السبب الذي دفعك لتطوير الابتكار والاحتياجات التي كنت ترغب بتلبيتها للمستخدمين والرؤى السياسية والاستراتيجية والهيكل التنظيمية وغيرها. في المثال نفسه، كان القطاع الحكومي الدنماركي يعتمد على القصص المتداولة والتراء كبدائل عن البيانات الإحصائية حول الابتكار؛ الأمر الذي ترك المبتكرين وضّاع القرار الحكوميين بدون قاعدة معرفية قوية. كما ترك الابتكار في القطاع الحكومي بدون شرعية قائمة على البيانات. وعليه، تمثلت الحاجة الرئيسية في معالجة هذا العجز والنقص الكبير في البيانات.

### o كيف يعمل الحل؟

بالإجابة عن هذا السؤال، تقدم تفاصيل عن الابتكار وكيف يُصيف قيمة ما. إذا أردنا الإجابة عن هذا السؤال بناءً على المثال نفسه، فإن الحل هنا يعمل على إنشاء ميزة جديدة وهي مجموعة من البيانات المتاحة لفئات متنوعة من المستخدمين ليستفيدوا منها ويحققوا الغرض المرجو.

### o كيف أنجزت العمل؟

يجب أن يتم تطوير الابتكار بموجب خطوات واضحة. بدأ الفريق الدنماركي المسؤول عن تطوير (مقياس الابتكار) «Innovation Barometer» بالاستفادة من خبرات القطاع الخاص والاستعانة بدليل أوسلو الخاص بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. بعد ذلك، توجّه الفريق إلى القطاع الحكومي وجمع الابتكارات التي تم طرحها في أماكن العمل على مدى عامين، وأخيراً، طبّق الفريق نسخة الابتكار المستخدم في دليل أوسلو وعدّلها، ومثال ذلك استبدال ابتكار القطاع الخاص في التسويق بابتكار القطاع الحكومي في الاتصال.

بالإضافة إلى الخطوات أعلاه، يمكنك الحديث عن منشأ الفكرة. قد تتفاوت الإجابات على هذا السؤال سواء بالنظر في ممارسات القطاعات الخاصة أو إجراء مقارنات معيارية مع دول أخرى أو إجراء استطلاعات الرأي أو غير ذلك. في المثال الدنماركي، كان الدافع الرئيسي لهذا الابتكار ما شهده القطاع الخاص من انتشار ملموس للابتكار خلال العقود القليلة الماضية.

أما النقاط الأخرى التي يجب التطرق إليها عند تقديم تفاصيل حول كيفية مواصلة العمل على الحلول وتنفيذها، فهي الحديث عن الأخطاء التي ارتكبتها. إن أحد أجزاء عملية نشر الابتكار هو نشر الدروس المستفادة مثل الأخطاء التي ارتكبتها الجهة أثناء التخطيط والتنفيذ. وهذا من شأنه أن يحول دون وقوع الجهة التي ستعيد استخدام الابتكار في الخطأ نفسه وبالتالي توفير الموارد.

## نصائح يجب وضعها في الاعتبار (1):

• أثناء وصف الابتكار، ستحتاج إلى التركيز على الجهات التي ستعيد استخدام الابتكار والتفكير فيما إذا كانت لديها أية احتياجات خاصة. وفي المقابل، يجدر بهذه الجهات التفكير بما إذا كان الابتكار مثيراً للاهتمام بالنسبة لها ومفيداً للتعامل مع الفرصة أو التحدي الذي تواجهه.

• مشاركة الوثائق المهمة، مثل خطة المشروع ودراسة الجدوى وغيرها.

• سرد قصة جيدة ستساعدك هذه الأداة في وصف أثر الابتكار وبيان القيمة المضافة للمؤسسة. فيما يلي بعض الأسئلة التي قد تساعدك الإجابة عليها في سرد قصة جيدة

ه كيف كان الوضع قبل الابتكار - وكيف هو الوضع الآن؟ لنأخذ مثالاً من أستراليا. طوّرت الحكومة الأسترالية برنامج «خدمتي MyService»، وهو عبارة عن منصة رقمية بسيطة وبديهية تعمل على تحسين تجربة المحاربين القدامى فيما يتعلق بخدمات الرعاية الصحية والتعويضات ودعم الدخل، وتستهدف بالإضافة إلى المحاربين القدامى أعضاء قوات الدفاع الأسترالية وعائلاتهم وأفراداً محددتين من قوات الشرطة الفيدرالية الأسترالية. وفي إبريل 2017، اختتمت المرحلة التجريبية للبرنامج والتي امتدت لثلاثة أشهر. أتمر البرنامج عن تخفيض مدة التعامل مع المطالبات من 117 يوماً إلى 33 يوماً. وفي ديسمبر 2017، سُجّلت ما نسبته 54% من المطالبات المقدمة بموجب قانون التأهيل والتعويض العسكري عبر منصة MyService، أي زيادة نسبتها 150% عن المطالبات السابقة المقدمة إلكترونياً. وإن دلّت هذه الأرقام على شيء، فإنما تدلّ على مدى تحسّن الوضع بعد تسخير هذه المنصة القائمة على البيانات. وبناءً على هذا الأثر الإيجابي يمكن للجهات الأخرى تبرير مطالباتها بإعادة استخدام مثل هذا الابتكار.

• ما القيمة التي حققها الابتكار لأفراد المجتمع والشركات والموظفين والمؤسسات والمجتمع ككل؟

كلما زاد الأثر، كلما كان مبرر إعادة استخدام هذا الابتكار أقوى. وعند سرد القصة الجيدة، يجب توضيح الأثر على الجهات المعنية المختلفة بكل شفافية. وفي مثال منصة MyService، يمكننا النظر إلى عدد المطالبات وعدد المستفيدين من المماربين القدامى والمدة الزمنية التي تم اختصارها والتغيير في حجم الموارد المستخدمة وما إلى ذلك.

• كيف يمكن توثيق القيمة أو الأثر؟

احرص دائماً على تقديم أدلة موثقة. وقد يكون من المفيد تقديم تقارير التقييم وأرقام الميزانية وأي أرقام أخرى توثق أثر الابتكار والقيمة المضافة لجميع الجهات المعنية.

• هل يمكن إثبات التحسن بطريقة ملموسة وواقعية؟

الصورة تساوي ألف كلمة. يمكن الاستعانة بالصور أو مقاطع الفيديو أو حتى قصة حقيقية عن أحد الأفراد المستفيدين من الابتكار لضمان إعادة استخدام الابتكارات الناجحة من قبل مؤسسات أخرى.

## نصائح يجدر وضعها في الاعتبار (2):

• احرص على توفير الوقت لمساعدة الجهات التي ترغب بإعادة استخدام الابتكار وأجب على جميع استفساراتهم.

• لكي تنجح الجهة التي تفكر بإعادة استخدام ابتكار ما، يجب أن تراقب التطبيق العملي لهذا الابتكار وتفهم أثره وتشعر بالحماس لتطبيقه. وعليه، من المهم أن يشعر من حولك بهذا الحماس وأن تتأكد أن لديك كافة التفاصيل اللازمة لتسرد قصة جيدة عن هذا الابتكار.

• التعرف على الابتكار بشكل وافٍ: تعرّف على الابتكار بشكل كامل لتتمكن من فهم المتطلبات اللازمة لكي يحقق هذا الابتكار النجاح المرجو. بعد ذلك، سيكون من الأسهل عليك التنبؤ بالتعديلات أو المتطلبات اللازمة لتسخير هذا الابتكار في سياق جديد. وقد تكون هذه المرحلة الأكثر تعقيداً عند شرح الابتكار. فيما يلي قائمة ببعض الأسئلة التي تساعدك في استكشاف الابتكار والتعرف على جميع محاوره:

- o ما هي الموارد (مثل الوقت والمال) التي لزمّت لتطوير هذا الابتكار؟
- o هل احتجت لتغيير أي عمليات أو مهام يتضمنها الابتكار؟ أذكرها.
- o كيف طرحت الابتكار على المستوى الداخلي والخارجي وماذا فعلت لتحفيز الأفراد وإشراكهم معك؟
- o هل واجهت أية عقبات قانونية؟ أذكرها.
- o هل احتجت لتغيير نظم تكنولوجيا المعلومات و/ أو البيئة المحيطة؟ كيف؟
- o ما التحديات التي واجهتها؟
- o من هي الجهات التي وجهت أكثر الانتقادات للابتكار؟ عمّ كانت تلك الانتقادات؟

لكي نعطي مثالاً عن كيفية الكشف عن تفاصيل الابتكار، دعنا نتعرف على فريق الرؤى السلوكية (BIT) من بريطانيا. عند إنشاء الوحدة في عام 2010 كأول «وحدة ترغيب» على مستوى العالم، كانت من أكثر الحلول ابتكاراً وفعالية لزيادة أثر السياسات الحكومية. توجّب على الفريق الحصول على موافقة قانونية من مجلس الوزراء البريطاني ليتمكن من المباشرة بإنشاء الوحدة. وبالفعل، منح المجلس موافقته القائمة على البند التالي: في حال عدم تحقيق عائد على الاستثمار قدره عشرة أضعاف (\$653,500)، سيتم إغلاق الوحدة بعد عامين. واليوم، تحوّلت الوحدة إلى شركة محدودة مملوكة لموظفيها والحكومة البريطانية ومؤسسة Nesta الخيرية للابتكار، الأمر الذي استدعى بالطبع مزيداً من العمل القانوني. بالإضافة إلى الموارد والعمليات القانونية والمالية التي احتاج إليها الفريق، كانت الموارد البشرية ضرورية أيضاً وبالقدر نفسه من الأهمية. وعليه، عُيّن فريق من علماء النفس الاجتماعي وخبراء الاقتصاد التجريبي وعلماء السلوك، وبفضل النجاح الكبير الذي حققه فريق الرؤى السلوكية في إيصال أعماله بصورة واضحة ونشر الابتكار على نطاق واسع، بدأت الجهات الحكومية من مختلف أنحاء العالم بتطبيق مفهوم الرؤى السلوكية في سياساتها.

## نصائح يجدر وضعها في الاعتبار (3):

• يجب التأكد من أن ظروف الجهة التي تنوي إعادة استخدام الابتكار متشابهة.

• يجب أيضاً التأكد من أن الجهة التي تنوي إعادة استخدام الابتكار على دراية بالحد الأدنى من المتطلبات اللازمة لكي ينجح الابتكار في السياق الخاص بها.

- التحقق من الملائمة والتوقيت بالرغم من أن هذه النقطة مرتبطة أكثر بإعادة استخدام الابتكارات؛ إلا أنه من الضروري الاعتراف بأهميتها لنشر الابتكار على نحو شامل. يجب على الجهة التي تفكر بإعادة استخدام الابتكار أن تتحقق ما إذا كان الابتكار ملائماً للسياق الجديد وما إذا كانت تملك الموارد اللازمة لتنفيذه الآن. ثمة ثلاثة أسئلة رئيسية يتعين على هذه الجهات الإجابة عليها للتحقق من ملائمة الابتكار وتوقيته.

- كيف يتناسب الابتكار مع المؤسسة؟ يمكنك التحقق من مدى ملائمة الابتكار للجوانب المختلفة في المؤسسة مثل الاستراتيجيات وأولويات الإدارة والرؤية السياسية والمعايير الوطنية والمقارنات المعيارية وأفضل الممارسات الحالية. كما يمكنك التأكد من أن الظروف الأخرى ملائمة بالنسبة لك.

- كيف يمكنك قياس التقدم التي تم إحرازه؟

- من يجب أن يشارك؟ يمكنك التفكير بالجهات المعنية التي ستكون مهتمة بتطبيق الابتكار على أرض الواقع وما إذا كانت تملك الوقت الكافي لذلك.

• **الموازنة بين التوقعات:** عندما ترغب بنشر ابتكار ما لدى جهة أو مؤسسة أخرى، قد تكون لديك توقعات معينة. وفي الوقت نفسه، سيكون للجهة المستلمة للابتكار توقعات أخرى. السؤال هو: كيف يمكنك تحقيق توازن بين هذه التوقعات؟ ببساطة، هذا يعني موافقة الطرفين على الهدف من التعاون وكيفية تنفيذ المهام المطلوبة. لا تنس التحقق من البنود المهمة في أي اتفاقية توقعها داخل المؤسسة. وللتأكد من أن توقعاتك واضحة، يمكنك الإجابة على الأسئلة الثلاثة المذكورة أدناه. تنطبق هذه الأسئلة عليك أنت كناشر للابتكار وأيضاً على الجهة المهتمة بإعادة استخدام الابتكار.

- o ما الفوائد التي ترغب بتحقيقها من مشاركة الابتكار؟
- o ما هي متطلبات مشاركة الابتكار؟ (مثل الوقت، المال وغير ذلك)
- o هل تحتاج إلى تعويض مقابل المساعدة التي تقدمها؟ (تعويض مالي مثلاً)

يجب على الطرفين الإجابة على بعض الأسئلة لضمان نجاح هذا التعاون:

- o كيف سيتم التعاون لنشر الابتكار؟ ما هي الموارد المستخدمة؟ ما هو الإطار الزمني؟ وأين سيعمل الطرفان معاً؟
- o هل تحتاج لأي توضيح بخصوص اللوائح أو الدفعات؟ مثلاً، هل ينطوي الابتكار على أية براءات اختراع أو حقوق أو رخص أو تعويضات مالية مقابل الوقت أو الدفع مقابل الابتكار أو غير ذلك.
- o من الجهة التي يجب الحصول على موافقتها على هذا التعاون ومتابعتها؟ هل ينبغي دعوة أطراف أخرى؟ من أيضاً يمكنه الاستفادة من إعادة استخدام الابتكار؟



## 2. الاختبار

وصلنا إلى الخطوة الثانية التي تتمحور حول الاختبار. من المعروف أن الأفكار لا تولد مثالية ولا كاملة، بل تحتاج دوماً للصقل والتطوير. ويمكن تسهيل ذلك عبر النقد أو التحليل. كما يجب اختبار الفكرة على أرض الواقع في مرحلة مبكرة، مع التذكير بأن الخطط والأفكار لا تنجو من تجربتها الأولى على أرض الواقع وغالبًا ما يكون أسرع طريق لتطوير فكرة ما هو تطبيقها بشكل عملي على نطاق ضيق لاحتواء أية مخاطر قد تترتب على ذلك.

وبحكم طبيعة الابتكارات- والتطور بجميع أشكاله- فإنها تولد كماً كبيراً من الاحتمالات ولكن عدداً قليلاً من هذه الاحتمالات يجد طريقه إلى النجاح. هذا أمر لا مفر منه، ولذلك يجب الإصرار على تجاهل الاحتمالات غير الناجحة للتركيز على غيرها. هناك طرق عدة لمعرفة ما إذا كان الابتكار ناجحاً أم لا.

يمكنك ببساطة تتبّع البيانات المتعلقة بالابتكار - بما في ذلك البيانات المالية حول الإيرادات أو الأرباح. أما بالنسبة للمشاريع الاجتماعية، فيمكنك تتبّع الإنجازات المحققة كعدد الأفراد الذين حصلوا على وظيفة بفضل مشروع توظيف أو نجحوا في المدرسة على سبيل المثال. أو يمكن اتخاذ تدابير أكثر تطوراً ومحاولة فهم النتائج المحققة - مثل الجهد الذي بذله شاب للحصول على وظيفة أو النجاح بالنسبة لخط الأساس الذي يمكن تقييم التغييرات بناءً عليه. وفيما يتعلق بالأساليب الجديّة، يمكن استخدام مجموعات الضبط والرقابة التي يخضع من خلالها أفراد يتم تعيينهم بشكل عشوائي للتدخل ومن ثم مقارنتهم بمجموعة مماثلة لم تخضع له. من الطبيعي بالنسبة للمجتمع المدني تجربة الأشياء واختبارها على نطاق ضيق لتحديد ما سينجح منها بأسلوب قائم على التكرار.

معايير الأدلة  
لمؤسسة  
Nesta

يمكنك وصف ما تقوم به وشرح أسباب أهميته بأسلوب منطقي وشامل ومقنع.

حصلت على البيانات التي تثبت حصول تغيير إيجابي ولكن لا يمكنك إثبات أنك وراء هذا التغيير.

يمكنك تحديد السبب والنتيجة باستخدام مجموعات مرجعية أو مجموعات المقارنة.

لديك أكثر من تقييم مستقل لعملية التكرار يؤكد صحة هذه الاستنتاجات.

لديك أدلة العمل والأنظمة والإجراءات المناسبة لضمان التكرار المتسق وإحداث أثر إيجابي.

وهذا هو النهج نفسه الذي تم اعتماده مؤخراً في مجال التصميم والبرمجيات - إطلاق النماذج الأولية والاختبارات التجريبية. إن اختبار الأشياء بمثل هذه الطريقة غير الرسمية يساعد في توفير الموارد وغالباً ما يُثمر عن نتائج مفاجئة. أما الحكومات، فهي تستخدم الأساليب الرسمية لاختبار الأفكار بشكل متزايد. نتحدث هنا عن Creative Credits، وهو برنامج رائد تُديره Nesta ويهدف إلى اختبار طرق مختلفة لدعم الأعمال الريادية. ونتج عن ذلك مختبر نمو الابتكار Innovation Growth Lab الذي يُجسد شراكة جديدة بين Nesta ومؤسسة NESTA Kauffman والحكومات في كل من الدنمارك والمملكة المتحدة وأستراليا وفرنندا. كان الغرض من هذا المختبر اختبار طرق دعم الابتكار والشركات ذات مستوى النمو المرتفع.

القياس مهم جداً في مرحلة الاختبار هذه، لا سيّما إذا كنت ترغب بنشر الابتكار وإقناع المشككين باستثمار الموارد فيه. وقد يستحق الأمر أن تُسخر بعضاً من مواردك القيّمة لتصميم الإجراءات السليمة لإثبات الأثر؛ فهذه خطوة هامة وتستحق الانتباه. يتحقق القياس الدقيق وذو الصلة عندما يتسم النموذج بالاستقرار ويتوفر أمامه الوقت لإثبات فعاليته. هذه اللحظة المناسبة للتفكير بنشر الابتكار وليس قبل ذلك.

عند بدء عملية القياس والتقييم، من المهم تقييم الأمور الصحيحة مع اتخاذ التدابير المناسبة للنجاح. وخصوصاً الابتكارات المتزايدة التي تُعدل الطرق القائمة وتعمل على تحسينها. ومن هذا المنطلق، فإن من أهم عوامل نجاح الأفكار الجديدة هي أن تكون مبنية على الوعي بما هو معروف بالفعل. وعاجلاً أم آجلاً، يجب إثبات نجاح هذه الابتكارات وفعاليتها.

على سبيل المثال، توفر مراكز «What Works» في بريطانيا طريقة جديدة لمساعدة صناع القرار والموظفين في قطاعات مختلفة على تمييز الأدلة والاستفادة منها. ومن جهتها، فقد طوّرت Nesta إطار عمل مشترك أفضل للتفكير بالأدلة. فبدلاً من محاولة فرض منهجية واحدة، أظهرت أنه من الأفضل تشجيع جميع المشاريع والمبادرات على توضيح معايير الأدلة التي يملكونها في الوقت الحاضر - ما هي الأسس التي تدفعهم للتفكير بأنهم حققوا الأثر المرغوب، بالإضافة إلى تشجيعهم على وضع الخطط وتحسينها.

يوضح الشكل أدناه إطار «معايير الأدلة» الخاص بمؤسسة Nesta، والذي يوفر لغة حوار مشتركة للحديث عن الأدلة ومدى ثقة الفريق الابتكار ما سينجح بالفعل. كما هو مبين في الشكل، يُلخص سلم الأدلة طريقة التفكير المستوحاة من أطر عمل مشابهة طوّرت في مؤسسات مختلفة حول العالم.

باختصار، هذه الخطوة تعني اختبار الابتكار الذي تنوي نشره في السياق التالي. وبصفتك ناشر للابتكار، سيتوجب عليك مشاركة ثلاث نقاط رئيسية:

- اختبار النتائج والمعرفة الناشئة حول المجموعة المستهدفة.
- مراقبة الاختبار في السياق الجديد.
- الحصول على مصدر إلهام جديد لتحسين الابتكار.

لنتنقل الآن إلى الأدوات التي يمكنك استخدامها للاختبار والابتكار ومراقبته والحصول على مصدر إلهام جديد.

• تبادل المعرفة حول المجموعة المستهدفة. يمكنك مناقشة المجموعة المستهدفة للابتكار الأصلي في مؤسستك وكيف تختلف مجموعتك المستهدفة (إن كانت مختلفة) في السياق الجديد. فيما يلي بعض الأمور التي يمكنك مشاركتها مع الجهة المهتمة بإعادة استخدام الابتكار:

- o ما رأي المجموعة المستهدفة؟ مثلًا، في المقابلات أو في اللقاءات الشخصية.
- o ما دور المجموعة المستهدفة؟ مثلًا، خلال المراقبة.
- o ما أكثر ما فاجأك في المجموعة المستهدفة؟ ماذا تعرف أيضًا عن المجموعة المستهدفة؟

## نصائح يجدر وضعها في الاعتبار (4):

• يجب التأكد من أن الجهات التي ترغب بإعادة استخدام الابتكار لديها المجموعة المستهدفة ذاتها، وأن المجموعات الأخرى يمكنها الاستفادة أيضًا من الابتكار. إن مشاركة جميع التفاصيل فيما يتعلق بالمجموعات المستهدفة أمر بالغ الأهمية لنجاح نشر الابتكار.

• التعلم من الاختبارات. الحديث عن الاختبارات من السياق الأول، وتوضيح ما إذا كان يجب عليك إجراء أي اختبار في السياق الجديد. فيما يلي التحديات الرئيسية المرتبطة بالاختبار والتي يجب عليك مناقشتها بصفتك ناشئًا للابتكار:

- o من هم الأفراد الذين أجروا الاختبار؟ أين أُجري الاختبار وكيف وكم كانت مدته؟
- o ما نتائج الاختبار؟ ماذا تعلمت؟ ما الذي فاجأك؟
- o هل يمكن أن تكرر التجربة وتراقب اختبار جديد؟ ما الفوائد التي ترغب بالحصول عليها؟

سيتعين عليك كذلك اختبار الابتكار في سياق جديد. توقع أن تقوم الجهة التي ترغب بإعادة استخدام الابتكار بعملية الاختبار بدرجة عالية من التفصيل كما لو كان ابتكارًا خاصًا بها، بالإضافة إلى التقييم المستمر للتأكد من أنها تفسر على المسار الصحيح وأن القيم المحتملة يتم توثيقها بدقة. وفي حين أن البعض من هذه الجهات قد تختبر الابتكار بأكمله، فقد يختار البعض الآخر أجزاءً أو عناصر معينة لاختبارها. وبالنسبة لجهات أخرى، فقد تتجاوز ذلك بكل بساطة لإجراء اختبار جديد تمامًا وفحص البنود التي لم تفكر فيها من قبل.

من المهم للغاية مناقشة الرؤى المستخلصة من الاختبار! وسيكون من المفيد أيضًا لو سنجت لك الفرصة للمساعدة في اختيار أفراد الاختبار وتحديد عناصر معينة من الابتكار لإجراء اختبار جديد إذا لزم الأمر.

## نصائح يجدر وضعها في الاعتبار (5):

### • يمكنك التعلم من الاختبار في السياق الجديد والتفكير فيما إذا كان بإمكانك تحسين الابتكار الأصلي.

• التعديل أم الاعتماد؟ تعود إجابة هذا السؤال للجهة التي أعادت استخدام الابتكار، ومع ذلك فإن الرؤى المستخلصة يمكن أن تساعدك في التعلم من إجراءات التعديل المنفذة في السياق الجديد والتفكير فيما إذا كان بإمكانك تحسين الحل الذي تقدمه. كما أنها ستعطيك رؤى حول كيفية تحسين الابتكار وما إذا كان يمكن تحسينه، بالإضافة إلى تحديد طرق جديدة يمكن استخدام هذا الابتكار فيها.

قد تتساءل كيف يمكن للجهة التي تفكر بإعادة استخدام الابتكار أن تقرر ما إذا كانت قادرة على اعتماد الابتكار بأكمله أو عناصر منه، أو تعديل الابتكار وإضافة عنصر جديد لكي ينتج في السياق الخاص بها. عادة ما تضع الجهة التي تفكر بإعادة استخدام الابتكار قائمة بالأسئلة والاستفسارات التي ستساعدهم لاتخاذ القرار المناسب. تتضمن القائمة أسئلة مثل:

- o ما هي أجزاء الابتكار التي يمكن اعتمادها؟
- o ما الذي يحتاج إلى تعديل أو إضافة؟ لماذا؟ كيف؟
- o ما الذي لا يمكن استخدامه؟ لماذا؟
- o كيف يمكنك التدريب على ممارستك الجديدة؟ ما الذي يجب عليك فعله بشكل مختلف؟ من يجب أن يتدرب؟

## 3. التعديل

تسهم هذه الخطوة في تطبيق الحل المعتمد أو المعدل حديثاً في السياق الجديد على أرض الواقع. يقتصر دورك على مشاركة معرفتك مع التعلم المستمر من التعديلات الجديدة.

إذا قررت الجهة التي تنوي إعادة استخدام الابتكار بأن الابتكار الأصلي بحاجة إلى تعديل أو إضافة، فقد يكون من المفيد الاستعانة بجهات ساهمت في التطوير الأولي للمساعدة في إعادة الاستخدام أو لتكون مصدر إلهام. من المهم أن تكون شبكة علاقاتك متاحة ومستعدة للمساعدة، بما في ذلك مجموعات المستخدمين وشركات القطاع الخاص وغيرها من الجهات الحكومية والشركاء الدوليين أو المتعاملين وغيرهم. بعد ذلك، يمكن تحديد جهات الاتصال التي يمكن التواصل معها وما إذا كانت هناك حاجة إلى إيجاد جهات اتصال جديدة. وفي حال الرغبة بتوسيع نطاق الأمور وتحسين عملية الاعتماد، قد تنشأ تحديات معينة. لكي ينتقل الابتكار من المراحل الأولى إلى مراحل متطورة ويصبح ابتكاراً ناجحاً ومعروفاً، يجب توافر عاملين؛ الأول هو أن يطبق الابتكار ويُنظر إليه كابتكار فاعل يحقق نتائج إيجابية.

وعادة ما يتوفر هذا العامل نتيجة للكثير من التحسين والتعديل؛ فمن النادر جداً أن تكون الفكرة جاهزة للتوسع في مرحلة مبكرة. أما العامل الثاني فهو الطلب: يجب أن يُبدي عدد كافٍ من الأفراد والمؤسسات رغبته بالحصول على الابتكار ودفع ثمنه أو دعمه. ويترتب على ذلك أن تكون الأولوية القصوى لبعض الأفكار الجديدة هي إظهار مدى نجاحها، أي تقديم المزيد من الأدلة أو تقييم الأثر الذي يمكن تحقيقه. قد يتطلب ذلك أيضاً التبسيط بحيث يسهل على التخزين أخذ زمام الأمور وبدء الاستخدام بسهولة. أما بالنسبة للأفكار الأخرى، تتمثل الأولوية في حشد التأييد.

هناك خيارات أخرى في حالة الابتكارات الاجتماعية والحكومية. حيث أن معظم الأفكار انتشرت بمجرد نسخها - ويُنادي مبتكروها بالمزايا تم تحقيقها دون توقع أي مقابل مادي أو تقدير.

ويمكن لصناع السياسات توسيع نطاق الأفكار بموجب قانون ومرسوم خاص، أو يمكن أن تنتشر الأفكار على مستوى الأفراد، أي من خلال شبكات التواصل. بالنسبة للقطاع الحكومي، ينطوي توسيع النطاق على مفارقات. فمن جهة، تتمتع الحكومات بقدرتها على توسيع نطاق الأفكار، ومن جهة أخرى تعاني الخدمات الحكومية من ضعفها في تبني الأفكار الجديدة حتى عندما تكون مدعومة بأدلة قوية. وبالرغم من حقيقة أن التجارب العشوائية المنضبطة يمكن أن تبرهن على نجاح أو فشل فكرة ما، إلا أن هذا لا يكفي لتبرير اعتماد الابتكار على نطاق واسع. ثمة نقص غير متوقع في البيانات المتاحة حول طرق اعتماد الابتكار وأين تم اعتماده على أفضل نحو.



## 4. التصدي للعقبات

في هذه الخطوة، ستحتاج إلى التغلب على العقبات والعادات القديمة التي تقف عائقاً أمام الابتكار. كما يجدر بك توضيح ما يجب التصدي له حتى ينجح الابتكار الأصلي، وربما تزيل ما قد يقف في طريقك.

الفشل جزء كبير من الابتكار. يروج المبتكرون في القطاع الحكومي لفكرة «مشاركة الفشل» بشكل متزايد، ويعملون حالياً على تطوير صيغة بناءة لأفضل الممارسات وأسوأها فيما يتعلق بكيفية يمكن للمبتكر ألا يسمح للفشل بالتأثير عليه وأن يستفيد من هذا الفشل (وذلك من خلال مشاريع بسيطة وقصيرة الأجل) يتم تنفيذها ضمن فعاليات مختلفة مثل «FAILFaire»، ولكن هذا عمل بطيء التأثير. يدرك بعض القادة أهمية المخاطرة بالفشل كطريق إلى الابتكار، ولكن هذا الأمر لا يزال مصدر تردد وعدم ارتياح بالنسبة للآخرين. فالابتكارات تعزز فكرة أن النهج المثبت هو فقط النهج الجدير بالدراسة والاعتماد. وغالباً ما تشجع أفضل الممارسات على توخي الحذر بصرف النظر عن الغاية منها.

وقد يكون من المفيد تصنيف العقبات أو تحديدها تحت عناوين رئيسية. يمكنك الاطلاع على الفئات التالية:

- القواعد والإجراءات
- الإجراءات الروتينية وآليات تدفق العمل القديمة المستبعدة
- أنظمة الحوافز والمكافآت
- الاستراتيجيات والسياسات المُنقحة
- المشاريع المتوقفة ذات التأثير الأقل

كما ذكرنا سابقاً، يُنصح أيضاً بسرد قائمة بالعقبات التي لا تزال ترغب في التغلب عليها أو مراجعتها أو استبعادها. يجب على الجهة التي تنوي إعادة استخدام الابتكار أن تأخذ قائمة العقبات هذه بعين الاعتبار وتقارنها بالسياق الجديد الذي سيتم فيه تعديل الابتكار أو اعتماده.



## 5. التنفيذ

لا يندرج نشر الابتكار ومشاركة المعرفة تحت فئة الغايات؛ بل هما وسيلة لتعديل مسارات الحلول الناجحة وتكرارها. لذلك من المهم أن نغير نظرتنا لبرامج مشاركة المعرفة؛ فهي ليست مجرد فعاليات منفردة وإنما هي نقطة انطلاق لتحقيق النتائج. ومع ذلك، فإن هذه الخطوة المهمة للغاية - وهي متابعة الإجراءات الملموسة - غالبًا ما تكون الحلقة الأضعف في دورة مشاركة المعرفة. لذلك، ينبغي أن يكون لبرنامج نشر الابتكار أو مشاركة المعرفة تصميم يركز على النتائج، بما في ذلك الأهداف والغايات الملموسة ووحدات تخطيط العمل التي تحدد الخطوات القادمة للمشاركين.

وكلما زادت التفاصيل فيما يتعلق بالمرحلة الرئيسية ومواعيد التسليم والمسؤوليات، زادت احتمالية المتابعة، وفيما يلي خمس خطوات رئيسية لضمان المتابعة الفعالة:

1. التنسيق: إنشاء مجموعة تنفيذ مسؤولة عن تنفيذ خطة العمل. يمكن لهذه المجموعة تصحيح المسار إذا ثبت أن بعض الخطط غير واقعية أو تحتاج إلى التعديل. وينبغي أن يكون ضمن مهامها المراقبة والتقييم.

2. حشد التأييد: إرسال خطط العمل إلى المدراء الذين لم يشاركوا في أنشطة نشر الابتكار أو مشاركة المعرفة، والإدارة العليا هي التي يجب أن توفر البيئة التمكينية الداعمة للتغييرات المقترحة.

3. التواصل: إبلاغ جميع الجهات المعنية التي ستتأثر بتنفيذ الابتكار. إن الحصول على تأييد الجهات التي لم تكن على علم بالبرنامج هو أمر بالغ الأهمية لنجاح التنفيذ.
4. بناء القدرات: إجراء تقييم للقدرات حسب الحاجة للتأكد من أن شركاء التنفيذ يمتلكون المهارات والكفاءات اللازمة لتنفيذ مهام العمل المحددة، ويمكن طلب دعم إضافي من الجهة المقدمة للمعرفة أو من جهات فاعلة أخرى لرفع كفاءة المشاركين، ولكن هذا لا يلغي الحاجة في بعض الأحيان إلى قدرات إضافية من الجهة المقدمة للمعرفة. في مرحلة العمل، مثل الخدمات الاستشارية أو المساعدة التقنية، قد يكون حاسماً للنجاح.

5. التحديد والتقييم: تحديد حلول التنفيذ وتحدياته. تقييم نتائج الدروس المستفادة التي يمكن تطبيقها للتوسع محليًا أو دوليًا.

# المتابعة

التنسيق

التحديد والتقييم

حشد التأييد

التواصل

بناء القدرات

بصفتك فرداً أو جهة تقوم بنشر الابتكار، كل ما يمكنك القيام به في هذه الخطوة هو تخصيص الوقت للمساعدة والتعلم من متابعة ابتكاراتك التي يتم تنفيذها في السياق الجديد. في هذه المرحلة، تبذل الجهة التي ترغب بإعادة استخدام الابتكار جهوداً كبيرة لتنفيذ الحل الذي يحتاج بالطبع إلى خطة واضحة. يمكن لهذه الجهة الاستعانة بالوثائق التي وقّرتها سابقاً كمرجع. يجب أن تكون الخطة شاملة وأن تغطي العناصر التالية:

- العمليات وإجراءات العمل: ما هي العمليات وإجراءات العمل التي يجب تغييرها؟ كيف؟
- الكفاءات والأدوار والمسؤوليات: هل يجب اكتساب مهارات جديدة؟ أذكرها. هل يحصل الموظفون أو المدراء على أدوار أو مسؤوليات جديدة؟ أذكرها.
- أنظمة تقنية المعلومات: هل يجب تعديل أنظمة تقنية المعلومات الحالية أو استحداث أنظمة جديدة؟ أذكرها. كيف؟
- البيئة الفعلية أو المادية: هل يجب تغيير البيئة الفعلية؟ كيف؟
- القانون واللوائح: هل يجب تغيير أي لوائح أو تشريعات؟ هل يجب الحصول على ترخيص؟ أذكرها. كيف؟
- مقاييس النجاح: متى يعد التنفيذ ناجحاً؟ كيف يمكن الاطلاع عليه وتوثيقه؟
- الجهات المعنية: ما الجهات المعنية التي يجب إشراكها ومتى؟
- إدارة المخاطر: ما المخاطر التي يمكن أن تحدث وكيف يمكن تجنبها؟ استعرض كل خطوة من جدول الزماني وقيّم المخاطر المحتملة. فكر في كل خطوة من خطوات هذا الدليل.
- الاتصال: كيف ستقوم بالاتصال والتحفيز داخلياً وخارجياً من نقطة البداية وحتى بعد الإطلاق؟
- الوقت والمال: ما الموارد التي تحتاج إليها؟ متى يجب استخدامها؟
- الجدول الزمني - تحديد الأشخاص المسؤولين عن المهام وخطة التنفيذ وتحديد أهم المشاركين، على سبيل المثال صناع القرار والموظفين. من هي الجهة المسؤولة وعن ماذا؟

## نصائح يجدر وضعها في الاعتبار (6): خاصة بالجهات المعنية بإعادة استخدام الابتكارات:

• التقييم المستمر للتقدم المحرز لمعرفة ما إذا كنت على المسار الصحيح أم لا.

• الحصول على ملاحظات وآراء المتعاملين والموظفين وغيرهم من الجهات المعنية بعد الإطلاق. وتعديل الابتكار لاحقاً، إذا استدعت الحاجة لذلك.



## 6. الحصاد

وصولاً إلى الخطوة الأخيرة، يجدر بك تلخيص ما اكتسبته من عملية نشر الابتكار. هذه الخطوة مهمة للفئة المعنية بنشر الابتكار وأيضاً للجهات المهتمة بإعادة استخدام الابتكار. فبالنسبة للفئة المعنية بنشر الابتكار، يمكنهم تحسين الابتكار الأصلي والاحتفاء بفوزهم مع مؤسساتهم. أما الجهات المهتمة بإعادة استخدام الابتكار، فيمكنهم توضيح طريقة استخدامهم للابتكار الأصلي، والاحتفاء بإنجازاتهم ليصبحوا لاحقاً ضمن فئات نشر الابتكار من خلال مشاركة الابتكار الجديد مع آخرين، خصوصاً إذا ما قاموا بتعديل الابتكار بأي شكل من الأشكال.

- تسليط الضوء على الجوانب الجديدة: معرفة ما إذا كانت عملية نشر الابتكار يجب أن تؤدي إلى تحسينات على الابتكار الأصلي.
- هل يحتاج الابتكار الأصلي إلى تعديل؟ كيف؟ أعد تقييم ابتكارك بناءً على ما تعلمته خلال خطوات الاختبار والتعديل والحذف والتنفيذ.
- ما هي الأمور الأخرى التي يمكن أن تلهمك؟ كيف يتم تنظيمها؟ كيف ترتبط مع بعضها البعض؟ هل هناك أي أمور أخرى؟

### نصائح يجدر وضعها في الاعتبار (7): خاصة للجهات المعنية بإعادة استخدام الابتكارات:

- حان الوقت للجهة التي ترغب بإعادة استخدام الابتكار لسرد قصتها. بالإضافة إلى النقاط المذكورة في هذا الدليل، يمكن للجهة التي ترغب بإعادة نشر الابتكار (والتي أصبحت ناشر الابتكار الآن) الدخول في تفاصيل مثل كيفية اختلاف الابتكار الجديد عن الابتكار الأصلي، وما الذي تم اعتماده وما تم تعديله وما الذي لا يزال بحاجة إلى الإضافة وكيف كانت العملية مختلفة، وما إذا كان هناك شيء أسهل؟ هل هناك شيء أكثر صعوبة؟

مشاركة الفائدة: ناقش ما تعلمته من هذا التعاون حول نشر الابتكار - وتذكر أن تناقشه على نطاق واسع داخل مؤسستك وخارجها. حدد فوائد التعاون بالنسبة لمؤسستك وللآخرين. على سبيل المثال، يمكنك الحديث عن تحسينات الابتكار الأصلي والتعويض المالي أو الإيرادات وعلاقات العمل التي طورتها حديثاً والمعرفة الجديدة التي اكتسبتها حول المتعاملين وطرق التنظيم الجديدة، وما إلى ذلك.

## نصائح يجدر وضعها في الاعتبار (8):

- احرص على تشجيع مشاركة الابتكار ونشره، وكن منفتحاً للقاء الآخرين ومساعدة من يرغب في اعتماد الابتكارات المعدلة. وسيكون من الرائع لو تم تحديد نتائج الابتكار المعاد استخدامه، ومثال ذلك تحسن الخدمات الصحية والوفورات المالية وما إلى ذلك.

# إدارة التغيير

بالإضافة إلى تصميم عملية فعالة، يجب على المؤسسات التغلب على العقبات اللوجستية والهيكلية والثقافية التي تعيق عملية التغيير. على سبيل المثال، قد يسهم الهيكل التنظيمي في تعزيز أسلوب التفكير المنفرد الذي تُركز فيه المواقع أو الأقسام على تعظيم إنجازاتها ومكافئها، بدلاً من دعم نجاح المنظمة ككل. وفي الإطار ذاته، قد لا يُخصص المدراء وقتاً للموظفين للتعليم ومساعدة بعضهم البعض، أو قد لا يمنحونهم مكافأة كافية للقيام بذلك. هناك عقبات أخرى يكون من الأصعب التغلب عليها مثل تردد الموظفين ومقاومتهم لتغيير الطريقة التي يعملون بها بناءً على مشورة من زملاء لا يعرفونهم وقد لا يلتقون بهم أبداً. إن أهم عامل من العوامل المطلوبة للتغلب على هذه العقبات هو دعم وإشراك القادة في المستويات العليا. ضع في اعتبارك أن الحصول على دعم الموظفين يكون أسهل عندما تكون الإدارة ملتزمة ومتحمسة للابتكار.

من العوامل الأخرى التي تدعم التغيير:

- تخصيص موارد بشرية بدوام كامل لدعم عملية التغيير؛
- توفير وثائق واضحة يسهل الوصول إليها لشرح عملية التغيير وما هو متوقع من المشاركين؛
- تنظيم ورش العمل لمساعدة المشاركين على فهم الحاجة إلى التغيير والممارسات البديلة التي قد يعتمدوها؛
- الاتصال القوي واستعراض قصص النجاح بوضوح؛
- إعداد بطاقات الامتثال وتقارير واضحة عن الاعتماد؛
- إدراج أفضل الممارسات ضمن عمليات التغيير.



# الخلاصة

إن البحث عن الابتكارات ونشرها عبر مختلف الجهات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص، يحقق مزايا استراتيجية ضخمة. كما أن فكرة تحديد الابتكارات ومشاركتها تمثل امتداداً طبيعياً لاستراتيجية الابتكار على مستوى الدولة. ومع ذلك، فإن العديد من محاولات نشر الابتكارات عبر الحدود التنظيمية قد تواجه الفشل. وقد تتصدى للعديد من التحديات التي ممكن أن تواجه فريق العمل مثل ثقافة العمل والخوف من التغيير أو بسبب الهياكل التنظيمية للجهات.

أن مجرد تبادل المعلومات يعتبر غير كافٍ لاعتماد الابتكارات ونشرها وإعادة استخدامها. بل يجب تبادل المصادر الموثوقة والفرص المستدامة حول ما ينجح وما لا ينجح في سياقات مختلفة، كون ذلك أمر بالغ الأهمية لاعتماد الابتكار ونشره. فالابتكارات تحقق أفضل النتائج عندما تُطبق ضمن سياقها، وتشمل توارثاً بين المشاريع التي تم اختبارها وتلك التي لا تزال ناشئة. على المبتكرين في القطاع الحكومي توفير الوقت لإجراء مبادرات مستدامة حول كيفية مواجهة التحديات المشتركة وتعديل الطول لتناسب الاحتياجات الخاصة لكل طرف على حدة، بالرغم من أن هذا الأمر يستغرق وقتاً طويلاً ويتطلب موارد أكثر بكثير من مجرد إصدار المنشورات المملّفة للنظر، إلا أنه في نهاية المطاف يُجسد استراتيجية أفضل بكثير لتعزيز اعتماد الابتكارات.





