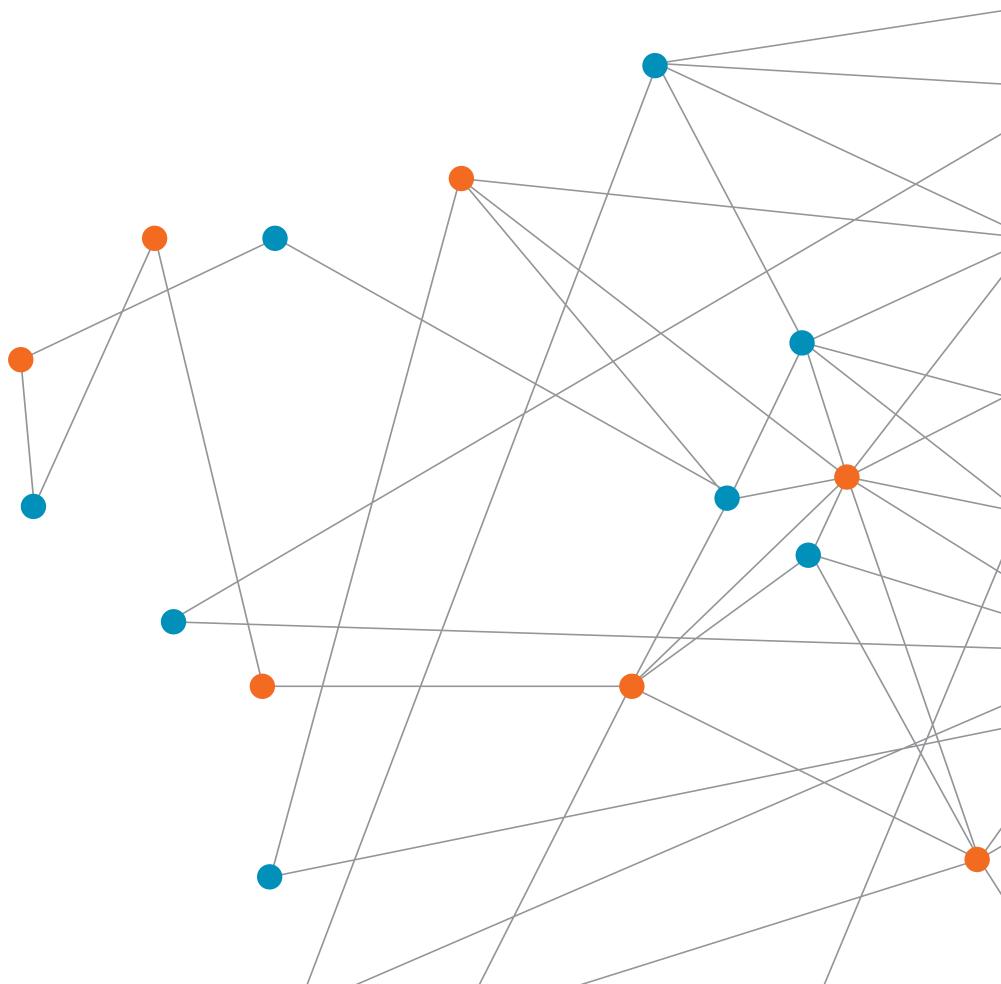




إطار الابتكار الحكومي



المحتويات

01	المقدمة
03	لماذا يحظى الابتكار الحكومي بأهمية كبرى في دولة الإمارات العربية المتحدة؟
05	تعريف الابتكار في القطاع الحكومي
07	أنواع الابتكار
09	أنواع الابتكار الحكومي
11	عملية الابتكار
17	مراحل الابتكار
19	- بحث الفرص و التحديات
31	- طرح الأفكار الجديدة
45	- التطوير والاختبار
55	- إثبات صحة وفعالية الأفكار الجديدة
67	- التقديم والتغذية
79	- تعزيز وتنمية الابتكار ونشره على نطاق واسع
89	- تغيير الأنظمة
97	الابتكار في جهة العمل
99	تمويل الابتكار
103	قياس أثر الابتكار
107	فلبيداً العمل
109	قائمة المصطلحات



جميع الحقوق محفوظة 2015 لمركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي لا يجوز إعادة إنتاج أو إعادة طباعة هذا المستند أو أي جزء منه بأي شكل من الأشكال بما في ذلك النسخ أو التوزيع دون الحصول على الموافقة الخطية المسبقة من مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي.

النسخة الأولى



أفكار مبتكرة

مساحات ابتكار بمعايير عالمية تتيح تطوير الأفكار المبتكرة، واختبارها ونشرها.



قدرات مبتكرة

منظومة مترابطة من المبتكرين ذوي المعرفة والمهارات وذوي الخبرة بأفضل الممارسات المبتكرة.



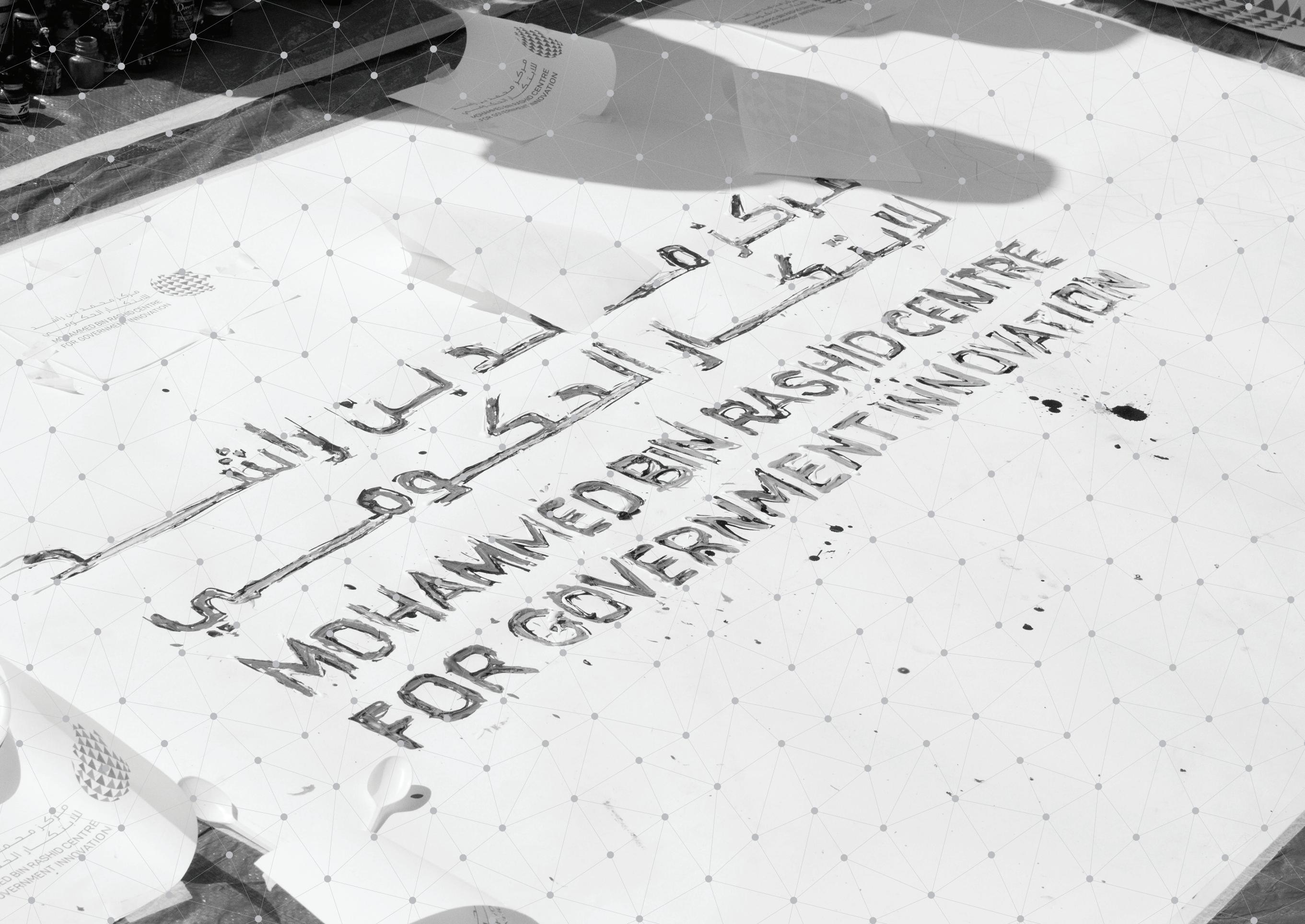
ثقافة مبتكرة

ثقافة مؤسسية تقوم على الابتكار في حكومة دولة الإمارات وتمتاز بمكانة عالمية.

مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي

نظم في مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي إلى تحويل الابتكار إلى عمل مؤسسي. رسالتنا هي أن تكون حكومة دولة الإمارات ضمن الحكومات الأكثر ابتكاراً على مستوى العالم من خلال ترسیخ ثقافة الابتكار في الممارسات الحكومية.

نسعى إلى توفير مساحات ابتكار بمعايير عالمية لاختبار الأفكار المبتكرة، وتمكين الأفراد من خلال إيجاد منظومة مترابطة من المبتكرين، بما يُثري ثقافة الابتكار في دولة الإمارات العربية المتحدة. وبذلك، يقوم نموذج عملنا على ثلاث ركائز رئيسية هي: أفكار مبتكرة، وقدرات مبتكرة وثقافة مبتكرة.



المقدمة

تطمح حكومة دولة الإمارات من خلال رؤيتها إلى أن تصبح في مصاف الحكومات الأكثر ابتكاراً على مستوى العالم بحلول عام 2021. وفي هذا الإطار، يأتي إعلان صاحب السمو رئيس دولة الإمارات الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان، حفظه الله، عام 2015 عاماً للابتكار تأكيداً منه على أهمية مفهوم الابتكار في الأجندة الوطنية للدولة. كما أطلق صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي رعاه الله، عدّة مبادرات لتعزيز الابتكار في القطاع الحكومي منها إطلاق الاستراتيجية الوطنية للابتكار التي ترتكز على سبع قطاعات رئيسية: الطاقة المتعددة والنظيفة، والنقل، والتكنولوجيا، والتعليم، والصحة والمياه، والفضاء، وأسس مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، كما تم الإعلان أثناء انعقاد الدورة الثالثة للقمة الحكومية 2015 عن استحداث مسمى وظيفي جديد في كافة الجهات الاتحادية وهو "الرئيس التنفيذي للابتكار".

يهدف إطار الابتكار الحكومي هذا إلى تزويد موظفي الحكومة بالإرشادات الالزمة فيما يتعلق بمفهوم الابتكار الحكومي وكيفية العمل على بدء مسيرة الابتكار داخل الجهات بما يساهم في تحقيق رؤية الحكومة 2021

في ظل اتحاد قوي وآمن، سيخطو الإماراتيون بثقة وطمأنة، متسلحين بالمعرفة والإبداع، لبناء اقتصاد تنافسي قوي في مجتمع متلاحم متمسك بهويته، ينعم بأفضل مستويات العيش، في بيئة معطاءة مستدامة.

رؤية الإمارات 2021

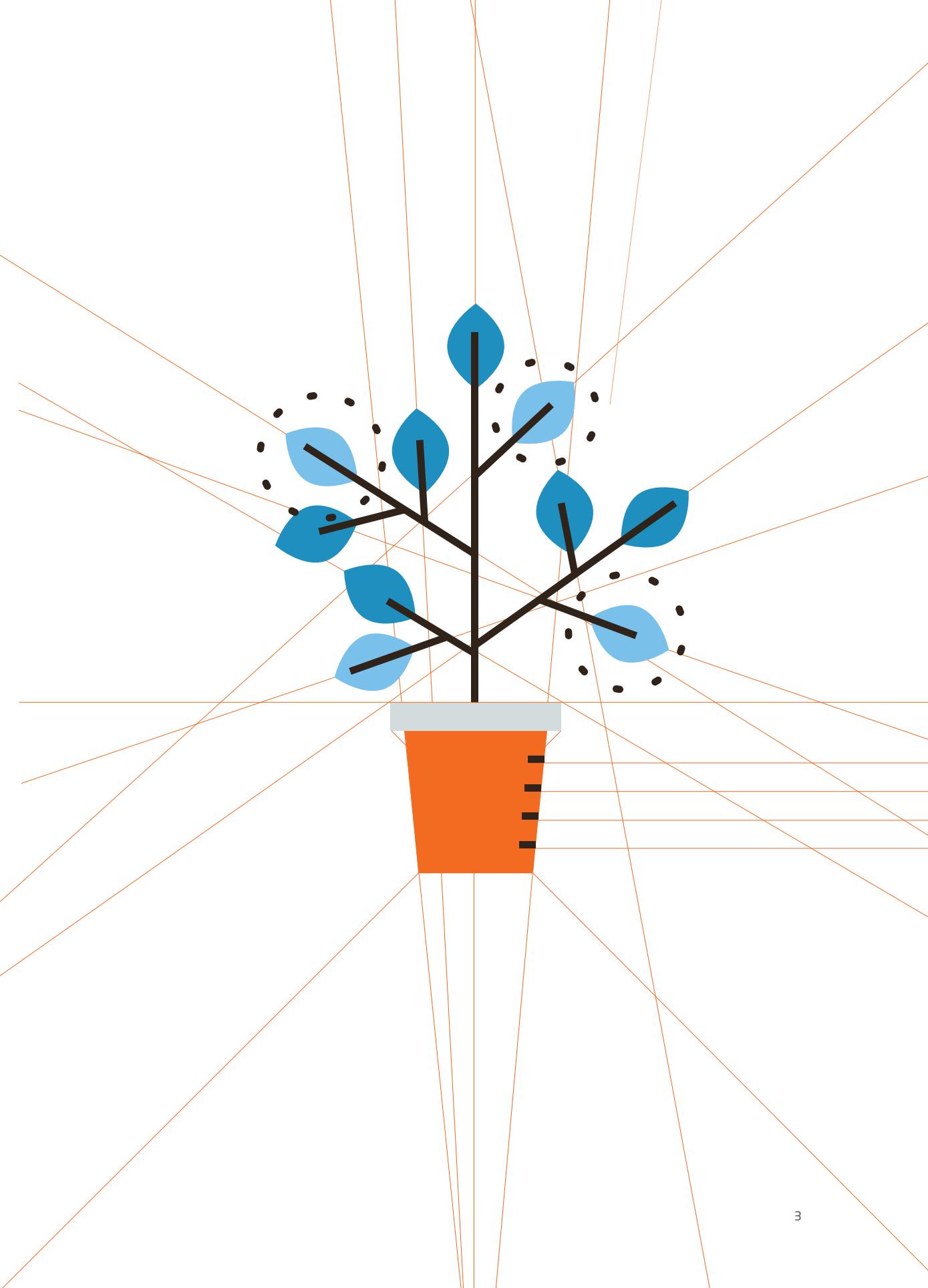


لماذا يحظى الابتكار الحكومي بأهمية كبرى في دولة الإمارات العربية المتحدة؟

لطالما شددت حكومة دولة الإمارات منذ تأسيسها على أهمية النمو والتطوير المستمر. لذلك، يأتي الابتكار في صلب الإدارة الحكومية الناجحة.

الوحيد للتحديات القائمة، بل يعمل دوماً على إحداث تغيرات تعود بالفائدة على المجتمع وتمكن المواطنين من التهوض بمجتمعهم بأنفسهم.

ويكمن سرّ نجاح القطاع الحكومي في التزامه الدائم بالتطور المستمر، حيث أن السياسات، والعمليات والخدمات الراهنة لا يفترض أبداً أنها هي الأفضل أو إنها تمثل الحل

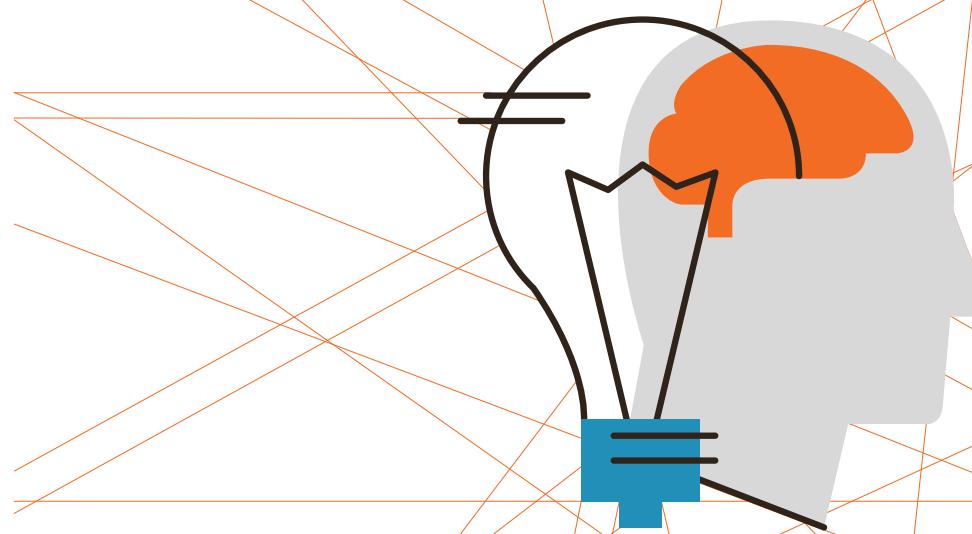


تعريف الابتكار في القطاع الحكومي

يرتكز الابتكار في القطاع الحكومي على تطوير واختبار وتنفيذ الأفكار المبتكرة التي تحقق منفعة عامة.

أي المتعاملين، ويقوم على مبدأ الشراكة بين الحكومة والمواطنين لإيجاد الحلول المناسبة وتوفير خدمة أفضل. يكمن نجاح الابتكار في دمج هذه الأفكار الجديدة مع نظم وعمليات أخرى قائمة، ورصد النتائج على المدى البعيد للوقوف على الحلول الناجعة. كما يرتبط الابتكار بالأفراد، والموارد والأنظمة، وهو نشاط يمكن إدارته وتشجيعه على كافة مستويات الحكومة نظراً إلى قدرة كل شخص على الابتكار على حد سواء.

قد يكون ذلك على شكل منتج جديد أو خدمة جديدة أو تحديث عمليات قائمة أو اقتراح سياسة، أو حتى من خلال التفكير بتحقيق معين بطريقة مختلفة أو التوقف عن ممارسة معينة لم يثبت نجاحها (مثلاً: إعادة النظر في بعض الوظائف التي أصبحت قد米ة أو لم تعد ضرورية في الوقت الراهن). وبذلك، تقوم عملية الابتكار الفعالة في القطاع الحكومي على تبني نهج مبدأ التطوير المستمر والذي ينظر إلى الخدمات الحكومية من وجهة نظر المستفيدين منها،



أنواع الابتكار



تمثّل مبادرة نطاق الابتكار "iZone" في مدينة نيويورك تجربة ملحوظة في تحقيق تحول جذري في قطاع التعليم، حيث ترتكز على مبدأ خطط التعلم المصممة خصيصاً للطلاب بناءً على مهاراتهم واهتماماتهم الخاصة.

الابتكار في
الأنظمة



الابتكار في
السياسات

ساهمت سياسة مدينة سيل القائمة على الخدمات المشتركة "Shareable City" في استحداث أعمالاً ترتكز على الاقتصاد المشترك وتأتي كعنصر مكمل للأسلوب التقليدي في تقديم الخدمات الحكومية. مثل: يستطيع المسنون الذين يعيشون في بيوت فيها غرف إضافية إتاحة هذه الغرف للطلاب، بالإضافة إلى البدء بتنفيذ خطط لمشاركة وسائل النقل أيضاً.



توجد طرق متعددة ومختلفة لتحقيق الابتكار في القطاع الحكومي، ومنها على سبيل الذكر لا الحصر:



إضافة التحديات إلى مجموعة عمليات المشتريات الحكومية لتخفيض التكاليف والبحث عن مصادر غير تقليدية للخبرات مثل: US Government (challenge.org)



توفر مدينة بوسطن في الولايات المتحدة "خدمة الحكومة المتجولة" حيث تأتي الخدمات الحكومية إلى المواطنين في أماكن سكنهم بدلاً من المرافق الحكومية.



الابتكار في
العمليات



الابتكار في
الخدمات



نجحت شركة الشارقة للبيئة في اعتماد أفضل الممارسات الدولية لإنشاء بنية تحتية متكاملة وتنفيذ برامج إدارة النفايات مثل عمليات الجمع والتلزيم، والفصل المنهجي، وإعادة التدوير وإعادة هندسة المكتبات.



الابتكار التوصيل في الخدمات

نظام حماية الأجور وزارة العمل

يأتي هذا النظام كآلية إلكترونية مبتكرة تستطيع المنشآت بموجبها دفع أجور عمالها عبر المصارف، وشركات الصرافة والمؤسسات المالية المزودة للخدمة. وقد ساهم هذا النظام في توفير حلول مبتكرة لحماية حقوق العمال، وتوفير الوقت، والجهد والمالي في عمليات صرف الأجور، وضمان بيئة عمل آمنة تعزز استقرار علاقات العمل في الدولة وتعزيز الشفافية والشفافية.



الابتكار في العمليات

التصويت الإلكتروني لجنة الوطنية للانتخابات

ابادرت اللجنة الوطنية للانتخابات إلى اعتماد نظام التصويت الإلكتروني الذي يتفوق على نظام التصويت التقليدي من حيث سهولة استخدامه، وسرعته، وكفاءته ودقته العالية في فرز الأصوات.



الابتكار في العمليات

أنواع الابتكار الحكومي

مبادرة تكريم العمل والعامل

هيئة تنمية المجتمع

مبادرة تكريم العمل والعامل لتكريم عمال الخدمات الأساسية بما يسهم في تحفيزهم وتعزيز ثقتهم بنفسهم. تتطوّر هذه المبادرة على مدار السنة للأكيد على مبادئ المهنية، وبناء مفهوم العمل الجماعي، وتعزيز مهارات القيادة وتنمية الشعور بالمساواة ضمن المجتمع الواحد.



الابتكار الاجتماعي

مركز محمد بن راشد للفضاء

يطمح المركز إلى تمكين العلماء والفنانين الإمارتيين من دخول مجال الفضاء والتقنية المتقدمة من خلال التحول إلى شريك فعال مع المنظمات البحثية الأخرى في جميع أنحاء العالم مثل "ناسا" وغيرها من المراكز العلمية الرائدة، بما يمكن دولة الإمارات من التحول من مجرد دولة متلقية للتكنولوجيا المتقدمة إلى دولة مساهمة ورائدة في هذا المجال.



الابتكار التكنولوجي

إلا أن الحقيقة هي أن معظم الابتكارات تأتي نتيجة خطة مدروسة، ومنظمة ومدكمة الإدارة. يعني ذلك أن للابتكار منهجية تمايل المنوجية المتبعة في أي مشروع حيث يكون من الضروري تدريب الأهداف، والمراحل ووضع جدول زمني لتحقيق الابتكار، وقياس فعاليته بالإضافة إلى تخصيص الموارد الازمة للتنفيذ سواء البشرية أو المالية.

عملية الابتكار

الخطط لمعالجتها وفقاً لما ترتئي
مجموعة محددة من الخبراء
فهي جمّة معينة. ولكن تستدعي
التحديات المعقدة التي تطغى
على عالمنا اليوم تبني منهجية
مختلفة في صياغة السياسات
حيث تكون هذه العملية أكثر
مرنة وارتباطاً بالواقع التجريبي.

أمّا اليوم، تتمحور عملية صياغة
السياسات والعمليات والخدمات
 حول المواطنين فهم الاشخاص
 المعنيون بالخدمة وهم الذين
 يتم إشراكهم في العملية من
 البداية كي يساهموا في إيجاد
 الحلول المناسبة من خلال تجاربهم
 للخدمات المقدمة لهم.

يميل البعض إلى ربط "الابتكار"
 بالقدرة على الإبداع و مضات
 الإلهام، إلا أن الحقيقة هي أن
 معظم الابتكارات تأتي نتيجة خطة
 مدروسة، ومنظمة ومحكمة
 الإدارة. يعني ذلك أن لابتكار
 منهجية تماثل المنهجية المتتبعة
 في أي مشروع حيث يكون من
 الضروري تحديد الأهداف، والمراحل
 و وضع جدول زمني لتحقيق
 الابتكار، وقياس فعاليته بالإضافة
 إلى تحصيص الموارد اللازمة للتنفيذ
 سواء البشرية أو المالية.

لطالما كانت عملية وضع
 السياسات عبارة عن عملية ذات
 اتجاه واحد تتلخص في تحليل
 المشاكل بطريقة مجردة و وضع



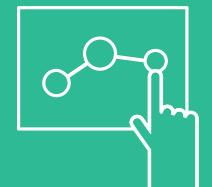
عملية الابتكار

عند التمعن في معنى الابتكار، نرى أنه أكثر بكثير من مجرد أفكار جديدة. فابتكار شيء جديد يستدعي أنواعاً مختلفة من الأنشطة، لا سيما عند التعامل مع عدة خطوات لمواضيع متراكبة ومبنية على بعضها البعض حيث تستوجب إجراء تجارب متعددة بشكل متواز للتحقق من النجاح نظراً إلى عدم القدرة على تحديد حل واحد بشكل مسبق.

بالإضافة إلى ذلك، يقوم الابتكار على تضافر جهود مجموعة من الأفراد ذوي المهارات و القدرات و المؤهلات المختلفة.



مراحل الابتكار



١- بحث الفرص والتحديات:
بحث وتحديد نطاق الابتكار

٢- طرح الأفكار الجديدة:
طرح الكثير من الأفكار الجديدة
لتحديد تلك التي قد تكون مفيدة

٣- التطوير والاختبار:
إخضاع الأفكار للتجارب
العملية وتطويرها

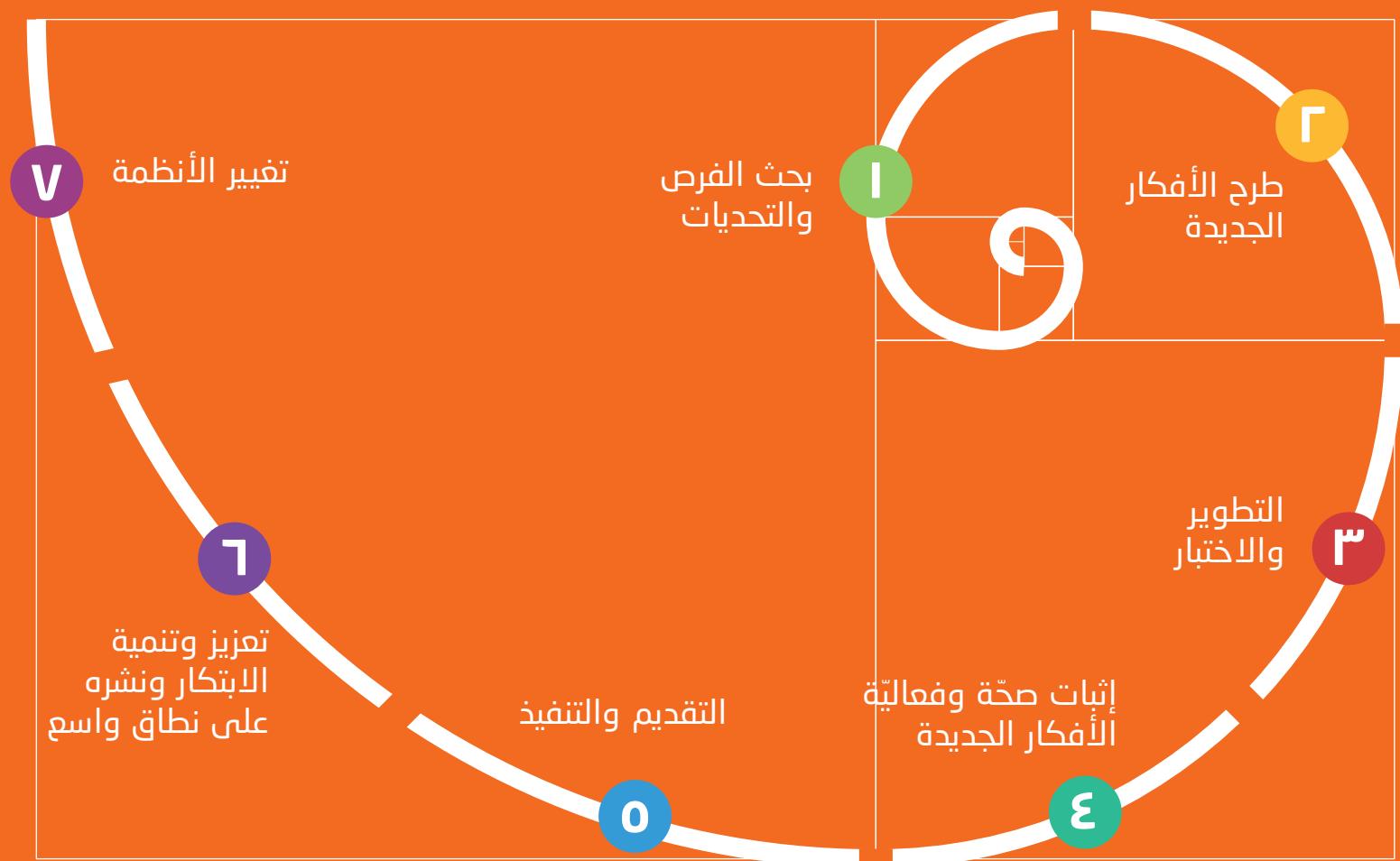
**٤- إثبات صحة وفعالية
الأفكار الجديدة:**
جمع الأدلة التي تثبت فعالية الابتكار

٥- التقديم والتنفيذ:
تخطيط وتنظيم عملية تنفيذ الابتكار

**٦- تعزيز وتنمية الابتكار ونشره
على نطاق واسع:**
وشره على نطاق واسع

٧- تغيير الأنظمة:
تأثير الابتكار على النظام الأوسع
الذي يأتي ضمنه أو يحتويه

غالباً ما تقوم عملية الابتكار على المراحل السبعة التالية:
نستعرض أدناه كل مرحلة من هذه المراحل بمزيد من التفصيل، مع
ضرورة الإشارة إلى حزمة أدوات الابتكار التي يمكنك استخدامها
في كل مرحلة.





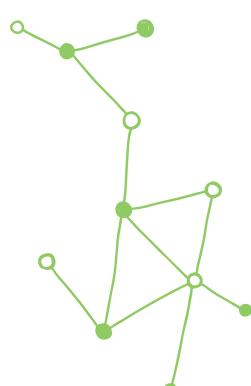
بحث الفرص والتحديات

إن استثمار الوقت في مرحلة مبكرة لإجراء البحث الوافي والإحاطة بالأمر بشكل كامل يساهم في حصر الفرص والتحديات التي يراد التركيز عليها. فالاستجابة للفرصة أو التحدي من خلال الابتكار المناسب يستوجب البحث العميق في الأسباب الجذرية للمشكلة.

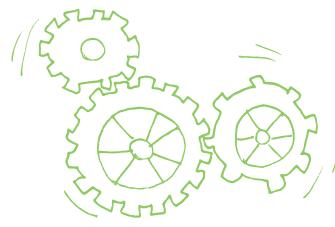
إن الجزء الأكبر من الابتكار يأتي من خلال النظر إلى المشكلة في المقام الأول. كما أنه من الأهمية في هذه المرحلة من البحث طرح الأسئلة المحددة والمدروسة، بدلاً من الانتقال مباشرةً إلى الاستنتاجات، وإظهار المرونة في التعامل مع كافة الاحتمالات.

أين يمكن إيجاد ممكنات الابتكار؟

- إن مراقبة حركة الأسواق وسلوك المتعاملين يساهم في تحديد فرص الابتكار بشكل أفضل. مثل: رصد إمكانيات استخدام تقنيات حديثة.
- قد توجد أفضل الأفكار خارج الجهة. لذا، يمكن الوصول إلى هذه الأفكار واستغلالها من خلال اعتماد منهجية منفتحة ومحفزة للابتكار.
- إن استشراف المستقبل والرؤية طويلة الأمد من شأنه أن يساعد على تطوير طرق تفكير مبتكرة وجديدة. مثل: يساعد فهم نمط سلوك المتعاملين على التأكد من سير تطوير الفكرة المبتكرة.



كيف توضّح الفرص والتحديات؟



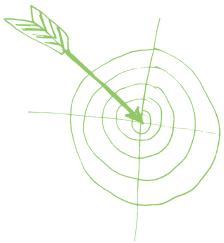
إن إعطاء الوقت الكافي لبحث الفرص والتحديات من شأنه أن يساعد على توضيح الفرصة أو التحدي، إلا أنه يتطلب منهجية مفتوحة ومرنة. من الممكن إعادة النظر في مجال التركيز وإظهار الاستعداد لتنفيذ الاتجاه بالاستجابة إلى نتائج الأبحاث.

يعد التواصل مع الكثير من الأشخاص المختلفين - من خبراء ومتعاملين - ومراجعة الوثائق المتوفّرة، عناصر مهمة في المراحل الأولى من البحث.

ستساعد صياغة أسئلة جيدة والبحث عن الأسباب الرئيسية لل المشكلة أو التحدي على وضع إطار خاص بالبحث وتحديد المراحل اللاحقة.

يمكن أن يساهم رسم مخطط الأنشطة في توفير نظرة مركبة واضحة حول سياق وتكوينات الفرصة التي يتم البحث عنها أو التحدي، كما أنه يساعد على إيجاد حلول محتملة.

العمل مع المتعاملين للحصول على التنفيذية الراجعة



يُعد فهم المتعاملين والتفاعل معهم على درجة بالغة من الأهمية، حيث يضمن ذلك التركيز على الحلول التي تزيد فرص النجاح وتلبي احتياجات المتعاملين.

إن دراسة وتدوين الملاحظات عن تصرفات الناس وآراءهم في البحث هي طريقة أكثر فعالية من الطرق التقليدية كالاستبيانات والمقابلات للحصول على رؤية شاملة حول أطياع الناس وسلوكياتهم.

إن رسم مخطط لرحلة سير المتعامل أو تجربة المستخدم هي تقنية يمكنها أن تقدم صورة واضحة حول تجربة المتعامل أو المستخدم، كما أنها قد تسلط الضوء على المشاكل المتعلقة بالتصميم الحالي للخدمات أو السياسات والعمليات.

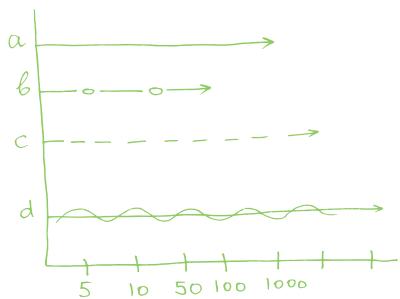
إن إشراك المتعاملين أو المستخدمين بشكل فعال في جمع البيانات وتحليلها، من خلال الاستعانة بباحثين مدربين على جمع وتدوين بيانات المتعاملين يعد من الطرق الناجحة أثناء البحث في الفرص أو التحديات. وقد يكون لهؤلاء الباحثين خبرات تفوق خبرات غيرهم بفضل تجاربهم مع متعاملين آخرين.

ستكون العلاقات التي تبني خلال هذه المراحل قيمة ومفيدة لعملية الابتكار، لذا يتوجب الحفاظ عليها وتعزيزها.





يرجى استخدام هذه
المساحة لتدوين الأفكار





طرح الأفكار
الجديدة

تعتبر الأفكار الجديدة جزءاً رئيسياً من عملية الابتكار ويُعد إيجادها أهم جزء فيها. والحقيقة أنّ الأفكار موجودة في كل مكان ومن السهل جداً ابتكارها، واستعارتها أو حتى إدخال تعديل أو تغيير على فكرة موجودة، ولكن الطريقة المثلثي هي طرح الكثير من الأفكار ثم استبعاد غير المجدية منها.

لذا، يكمن التحدي الحقيقي في رصد الأفكار التي تتمتع بإمكانات عالية والبحث في كيفية تطويرها وتحويلها من مجرد أفكار إلى مشاريع ملموسة.



استخدام أدوات وتقنيات التفكير المبتكر

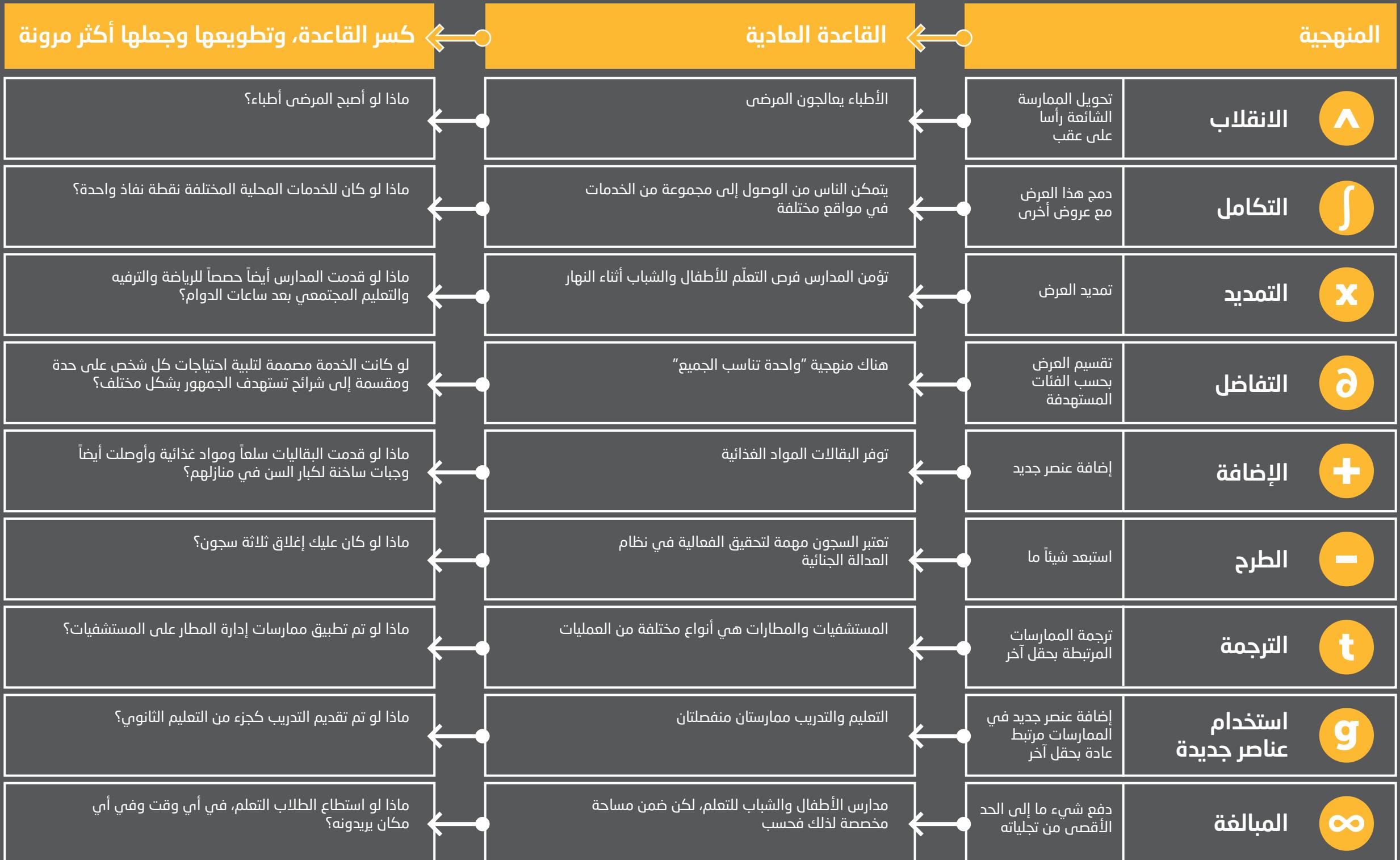
- إن الابتعاد عن النقد وإطلاق الأحكام غاية في الأهمية في عملية طرح الأفكار الجديدة. لذا، إنه من الضروري التحرر من القيود المعتادة للتمكن من التفكير بطريقة مبتكرة والانفتاح على كافة الاحتمالات القائمة.
- يجب أن تكون عملية طرح الأفكار الجديدة قائمة على التعاون، في ظل وجود الكثير من الطرق التي يمكن أن تدعم الابتكار في عملك مع الآخرين بشكل فعال.
- توجد أدوات وتقنيات متعددة للتفكير المبتكر، ويمكن الاطلاع على مجموعة مختارة منها على الموقع الإلكتروني الخاص بمركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، لذا يُستحسن اختيار المناسب من بين تلك الأدوات.





”أريد أن أبتكر أفكار جديدة من خلال التفكير بطريقة مختلفة“

الابتكار السريع للأفكار



التعاون بين الأفراد والجهات

إن الفرص والتحديات التي تدفع للابتكار عادة ما تكون معمّدة إلى حد يصعب فيه على مجموعة صغيرة من الناس امتلاك المعرفة المطلوبة لفهم كافة جوانب المشكلة أو التمتع بالخبرات الالزمة لابتكار الحلول. لذا، إنه من الطبيعي جداً أن تتعدد الأساليب لطرح الأفكار الجديدة وتطويرها. فالتعاون بين الأفراد والجهات هو عبارة عن وسيلة لجمع الناس حول فرصة أو تحدٍ معين.

تقوم الكثير من لقاءات طرح الأفكار الجديدة على مبادئ التنظيم الذاتي والتعاون. تشمل الأمثلة على تلك الفعاليات والمؤتمرات المنظمة، وفعاليات الهاكاthon، والمؤتمرات المفتوحة ومختبرات الابتكار الاجتماعي.

يعتمد نمط التعاون بين الأفراد الذي يتم اختياره على المرحلة التي بلغها المشروع، مثل مرحلة طرح الأفكار الجديدة أو في مرحلة تطويرها.

الانفتاح في طرح الأفكار الجديدة

قد تكمن أفضل الأفكار للابتكار خارج شبكة العلاقات الاجتماعية. إن فتح مجال واسع لطرح الأفكار الجديدة يمكن من الحصول على الأفكار من أشخاص آخرين من خلال مجموعة من الطرق.

تسهم منهجيات الابتكار، كجوائز المسابقات والتحديات والتطوير القائم على الاستعانة بمصادر متاحة، في جذب أنواع جديدة من المبتكرين والاستفادة من مصادر فكر متعددة.

بالرغم من أن الحصول على الأفكار الجديدة من الجمهور ليس بالأمر الجديد، إلا أن شركات التكنولوجيا الرقمية المتقدمة غيرت طبيعة التعاون من خلال توفير فرص الاستعانة بالجمهور التي من شأنها أن تدعم أساليب طرح الأفكار الجديدة في الجهات مع الموظفين، المتعاملين والجمهور.



يرجى استخدام هذه
المساحة لتدوين الأفكار





التطوير
والاختبار

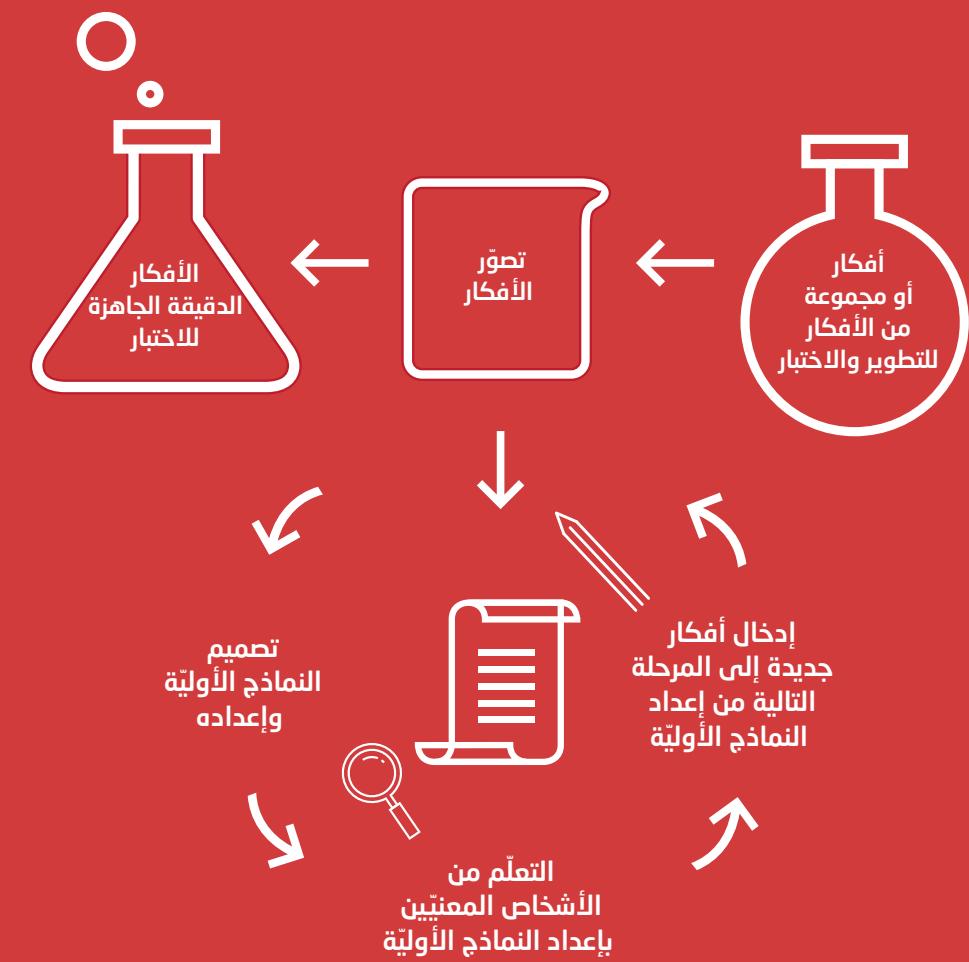
إن تطوير الأفكار واختبارها بشكل عملي يمثلان جزءاً أساسياً من عملية الابتكار، ويقومان على البحث، والتعلم والتكرار بالتركيز على الفكرة التي سيتم تطويرها و اختيارها. إنه من غير المرجح أن تكون هذه العملية ذات اتجاه واحد فقط، إذ أنها قد تتطلب العودة إلى مراحل سابقة لإعادة تحديد أطر و مجال التركيز على الفكرة.

إن إشراك مجموعة واسعة من أصحاب الشأن المعنيين (بمن فيهم متعاملون أو مستخدمون، ومستثمرين، وكل من يتحمل أن يكون معنياً بالعمليات وتقديم الخدمات)، من شأنه أن يمنحهم الفرصة لمراجعة الفكرة قيد النقاش، وتقييمها ومواصلة العمل على تطويرها.

وبالتالي، سيكون هذا بمثابة دعم للفكرة وقد يعزّز فرص نجاح تنفيذها، كما أنه قد يكون من المفيد العمل مع مختصين في التصميم والإعداد لدعم الابتكار.

مبادئ إعداد الأفكار الجديدة

- تتسم الأفكار الجديدة دوماً بالعمومية، في حين أنّ إعداد الأفكار الجديدة تستوجب نظرة عميقه ومفصلة على كافة الجوانب ذات الصلة بالفكرة قيد التطوير. ويطلب ذلك أيضاً توفر بيئة آمنة ومحفزة تتيح إجراء التجارب والإقدام على تحدي المخاطر وتقديم الدعم اللازム.
- إن إعداد الأفكار الجديدة هو عبارة عن عملية متكرّرة، إذ أنه من النادر الانتقال من التحدّيات إلى الحلول بشكل مباشر. وبالتالي، إنّه من المفيد النظر إلى مرحلة الإعداد على أنها مجموعة من النشطة التي قد يتم تكرارها. يُعد الاختبار النهائي (Beta-testing) أحد الطرق لتجربة الفكرة قبل إطلاقها.
- من الجيد أن يدون المبتكر الآراء والملاحظات، وحتى النقد الذي يساعد على إعادة تشكيل الأفكار. وبذلك، يُعد إشراك الآخرين، وبخاصة المتعاملين أو المستخدمين، أمراً أساسياً في هذا السياق.
- تقوم إعداد الأفكار الجديدة على نوعين هامين من العمليات: النظر في كافة الاحتمالات، واتخاذ القرار المناسب. إن الابتكار والانفتاح على الاحتمالات عاملان مهمين جداً، إلا أنه بحاجة أيضاً إلى التقييم واتخاذ القرار خلال هذه المرحلة.



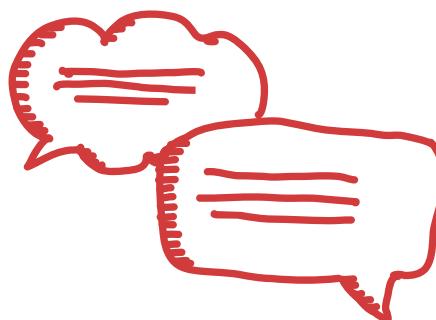
أساليب إعداد الأفكار الجديدة

يوجد الكثير من الاساليب المبتكرة غير التقليدية التي يمكنها أن تترجم الفكرة إلى واقع ملموس من خلال تصميم الخدمات، أو المنتجات أو العمليات والسياسات. ويتضمن ذلك تصوّر الأفكار، وإعداد النماذج الأولية وسيناريوهات تبادل الأدوار.

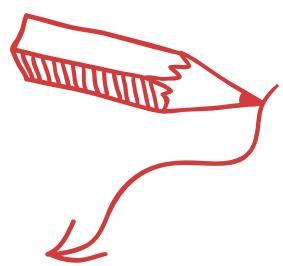
إن إعداد النماذج الأولية هي إحدى المنهجيات لإعداد الأفكار، واختبارها وتحسينها على مقاييس مصغر قبل الاستثمار فيها بشكل كبير.

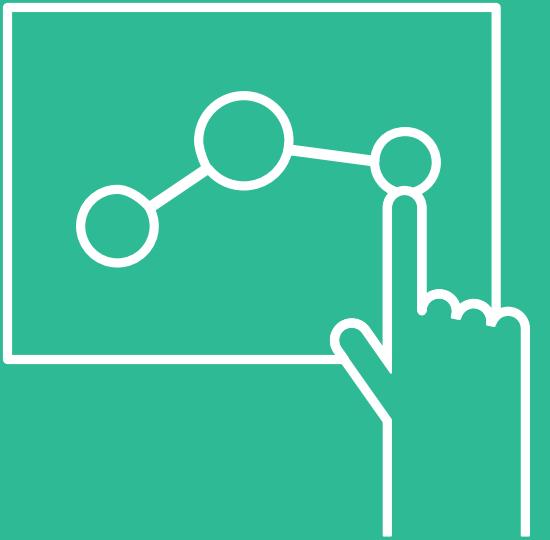
يمكنك اللجوء إلى إعداد النماذج الأولية "التجريبية" (prototype) في مراحل مبكرة، وذلك لاختبار مدى قابلية الفكرة للتطبيق ومدى الاهتمام بها والطلب عليها. أما النماذج الأولية "التطويرية"، فتأتي في مراحل لاحقة عندما يكون المنتج واضح أو عرض محدد للخدمات لا يزال بحاجة إلى التطوير.

إن إعداد النماذج الأولية مختلف عن المشاريع التجريبية. بشكل عام، حيث يتم إعداد النماذج الأولية قبل إطلاق المشاريع التجريبية أو إنشاء القيام بذلك. أما المشاريع التجريبية، فهي تلك التي تكون على درجة أكبر من الدقة والتطوير في مرحلة إعداد الأفكار الجديدة - أي أنها المراحل النهائية لاختبار النماذج وطريقة عملها حيث يتم إتاحة المجال لمعالجة المشاكل الثانوية وانهاء التفاصيل الدقيقة وقياس النتائج بشكل رسمي.



يرجى استخدام هذه
المساحة لتدوين الأفكار





إثباتات صحّة
وفعالية الأدوّار
الجديدة

من المهم تحضير كيفية جمع الأدلة في كل مرحلة ممكنة من عملية الابتكار، والبقاء على استعداد دائم لدخول التغيرات والتعديل مع تطور الفكرة.

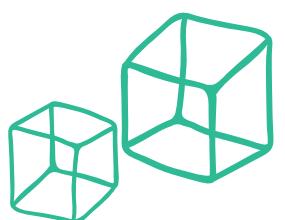
تتوفر مجموعة من الأساليب التي يمكن اتباعها في جمع الأدلة، علمًا أن الخطوات المعتمدة في المراحل الأولى ستكون مختلفة عن تلك التي ستعتمد بعد تبلور الفكرة. ومع تحسن الابتكار، سيتحول التركيز في جمع الأدلة على بلورة الفكرة والمساعدة في إقناع الآخرين لدعم الابتكار، أو شرائه أو تبنيه.

إن وجود قاعدة صلبة من الأدلة يساعد على إعداد دراسة جدوى، وهي وثيقة هامة لإثبات صحة وفعالية الابتكار عند عرضه على مجموعة أساسية من أصحاب العلاقة والممولين أو المستثمرين.

تقييم الابتكار في مراحله الأولى



- في المراحل المبكرة لابد من اتباع أساليب تميز بالمرونة الازمة للتكييف مع طبيعة الابتكار المتغيرة.
- إن جمع آراء المتعاملين أو المستخدمين ولاحظاتهم من خلال اختبار الابتكار باستمرار سيمكن فرصة لجمع أدلة مفيدة تصب في تطوير التصميم النهائي للابتكار.
- إن تشجيع المبتكر وفريق العمل على التفكير معًا كمجموعة، وإجراء تقييم ذاتي لتقدم الأداء الراهن مقابل الأهداف الموضوعة، بالإضافة إلى جمع الأدلة الازمة لاتخاذ القرارات، كلها أنشطة ستساعد على إثبات صحة وفعالية الابتكار.
- تستطيع من خلال ربط النظريات والافتراضات بالبيانات الحالية إعداد نموذج وتقديم أمثلة افتراضية حول الأثر الذي يمكن أن يحدثه الابتكار.



إيجاد أدلة مقنعة



- مع تقدّم مراحل الابتكار، لن يبق التركيز على التقييم وجمع الأدلة فحسب، بل سيتوجب عليه الاستعداد لـ إخضاع الفكرة لاختبارات وتحديات مدروسة بهدف قياس أثرها.
- عند عرض الابتكار وطرحه يجب التفكير بالفئات المختلفة من الجمهور أو المتعاملين الذين سيتم إقناعهم بالفكرة وتكيف منهجية التقييم للتركيز على جمع المعلومات التي تهم تلك الفئات.
- يمكن استخدام الأساليب القائمة على الاختبارات مثل التجارب العشوائية المخطط لها لجمع أدلة دقة وتحديد الأفكار التي قد تحقق نجاحاً.
- إن استخدام معايير الأدلة سيساعد على تعزيز الثقة بالابتكار وإظهار أثره.

إعداد دراسة الجدوى

- إن دراسة الجدوى هي وثيقة هامة تجمع بين الأدلة القوية والخطط التشغيلية بهدف تحليل وإثبات صحة الفكرة لانتقالها إلى المرحلة التالية.
- يوفر تحليل دراسة الجدوى لأصحاب الشأن المعنيين بمن فيهم المخولين، والمستثمرين والممولين الأدلة اللازمة والتي يحتاجونها لاتخاذ قرار بدعم الفكرة.
- تقام دراسة الجدوى وفقاً للجمهور الذي سيستمع إلى الابتكار أو الفئة المستهدفة، إلا أنها يجب أن تتضمن وصفاً واضحاً للفكرة، والسوق الذي حدد لها، وكيفية تقديمها، وأي فرص ادخارية محتملة، بالإضافة إلى الموارد المالية والبشرية الرئيسية المطلوبة لتنفيذ الفكرة سواء كانت فكرة منتج مبتكر أو خدمة مبتكرة.
- يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار كيفية تقديم دراسة الجدوى كي تكون مثيرة للاهتمام ومحقنة بالنسبة للمعنيين الرئيسيين.



لديك أكثر من تقييم مكرر بشكل منفصل يؤكد هذه الاستنتاجات.

تحصل على البيانات التي تظهر تغييراً إيجابياً، لكنك لا تستطيع تأكيد وقوفك أنت وراء هذا التغيير.

لديك كتيبات، وأنظمة وإجراءات تضمن تكرار الابتكار بشكل مستمر وإحداث أثر إيجابي.

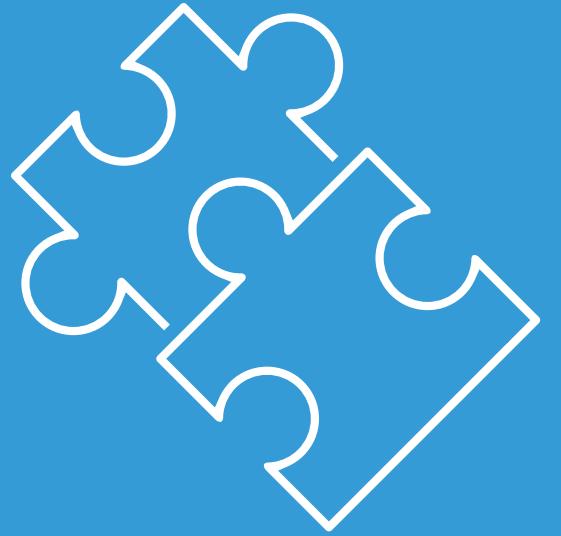
يمكنك أن تظهر العلاقة السببية باستخدام مجموعة لاختبار أو المقارنة.

يمكنك أن تصف ما تقوم به وتوضح أهميته بشكل منطقي، ومترابط ومحقن.



يرجى استخدام هذه
المساحة لتدوين الأفكار





التقديم والتنفيذ

إن التنفيذ هو عملية نقل الفكرة من المفهوم المجرد إلى الواقع. في هذه المرحلة، سيتحول التركيز من تصميم إلى التخطيط والتنظيم لتنفيذها. وبالاستناد إلى الفكرة، قد يتطلب ذلك تصميم برنامج، سياسة أو خدمة أو عملية مبتكرة.

في هذه المرحلة، قد تتداعى الأفكار حتى الجيدة جداً منها. فالمهارات المطلوبة لتطوير وإدارة عملية أو خدمة تختلف كثيراً عن تلك التي كانت ضرورية سابقاً في عملية تصميم الابتكار. فتمتاز هذه المرحلة بأنشطةها المكثفة حيث يتم من خلالها اتخاذ قرارات هامة حول ملكية الابتكار وشكل وبنية الجهة التي ستقوم بتنفيذ الفكرة أو رعايتها.

إعداد نموذج العمل لإطلاق الابتكار

- إن نموذج العمل الذي يُسم بالفعالية والكفاءة ضروري لتحقيق الإمكانيات التي يتمتع بها الابتكار.
- توضيح المكونات الرئيسية لنموذج العمل سيساعد على صقل الفكرة وتحويلها إلى واقع ملموس.
- سيشكل نموذج العمل هذا ركيزة الخطة. لذا، يتبع الاستمرار في مراجعته إلى أن يتبلور الابتكار ويأخذ شكله النهائي، لضمان موقع أفضل لدعم نمو الفكرة.
- إن تنفيذ ابتكار جديد ضمن جهة قائمة يواجه تحديات من نوع آخر، لأنه في هذه الحالة وجب اقناع الزملاء بضرورة تغيير نماذج العمل القائمة.



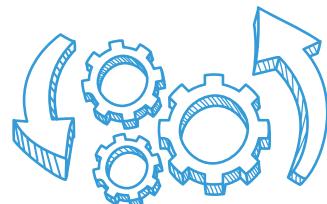
التحضير لإطلاق الابتكار

□ عند التحضير لإطلاق الابتكار، سيعين اتخاذ القرار حول طبيعة الابتكار التي يراد إطلاقه وعلاقته بالجهات القائمة. وتتجدر الإشارة هنا إلى أن تنفيذ الابتكار ضمن برنامج ومؤسسات قائمة، وأيضاً بالبحث في نماذج أخرى سواءً كانت في القطاع الخاص، أو القطاع الحكومي أو مشتركة بين الاثنين.

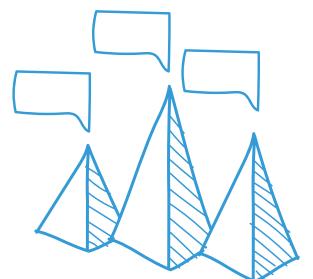
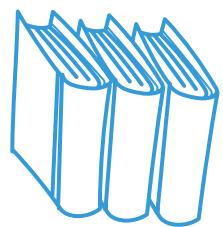
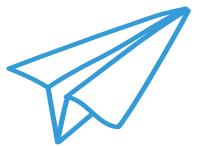


التخطيط لعملية التنفيذ

- يجب أن تؤخذ بعض الاعتبار مسبقاً المعيوقات أو التحديات التي قد توقف في الطريق عند تنفيذ الفكرة وكيفية معالجتها كي يتم إطلاق الابتكار وتنفيذه بفعالية.
- التفكير بالمجموعات أو الفرق التي ستحتاج إلى دعم ومساندة منهم لتنفيذ الفكرة والتواصل معهم في مراحل متعددة ومبكرة. كما إن نشر الفكرة وعرضها على جمهور أوسع سيكون أمراً أساسياً أيضاً، لذا التأكد من وضع خطة اتصال مناسبة.
- قد يتطلب الابتكار أيضاً رخصة قانونية، لذا يجب التحقق من الرخص والشهادات المراد الحصول عليها لتنفيذ الفكرة.
- لا تسير الأمور دائماً وفقاً للخطة المرسومة، لذا وجب وضع استراتيجية للتعامل مع أي نتائج غير متوقعة.



يرجى استخدام هذه
المساحة لتدوين الأفكار





تعزيز وتنمية
الابتكار ونشره
على نطاق واسع

تستغرق الابتكارات بعض الوقت لتحقيق أهدافها..
 وبذلك، يتعمّن التركيز على الابتكار والعمل
 على تطويره.

يوجد طرق متعدّدة قد تساعد في توسيع نطاق
 الابتكار. تعتمد الطريقة المختارّة على ملكية الابتكار.



طرق مختلفة لتوضيع نطاق الابتكار

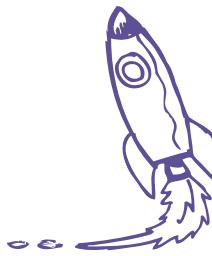
يجب أن توضح الأهداف المرجوة من الابتكار قبل نشره.

توجد طرق متنوعة للتوضّع منها سنّ تشريعات جديدة، وبناء شراكات استراتيجية أو تحقيق مزيد من النمو في الجهة. لكل من هذه الطرق مواطن قوة وضعف وجب أخذ بعين الاعتبار.

نادراً ما يأخذ الطريق إلى النمو مساره المتوقع. فالمرنة والاستعداد الدائم للتأقلم والاستجابة لأي تطورات ومعلومات جديدة تساهم في السعي إلى المضي قدماً.



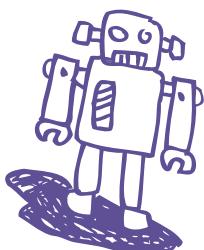
نشر الابتكار ونقل الممارسة

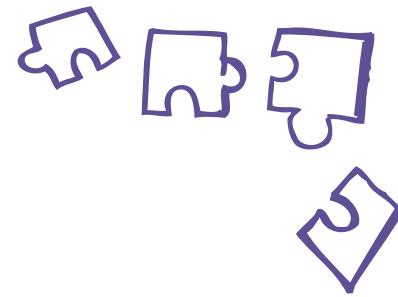


إن فهم المواقف المختلفة تجاه الابتكار سيساعد على تسويقه بشكل أفضل ونقل الممارسة على نطاق أوسع.

يجب أن يكون الجمهور على دراية ومعرفة بوجود الفكرة كي تنتشر على نطاق واسع. لذا، فإن إعداد منصات للتواصل الاجتماعي وتوعية الجمهور بالفكرة سيساهم في انتشارها على نطاق أوسع.

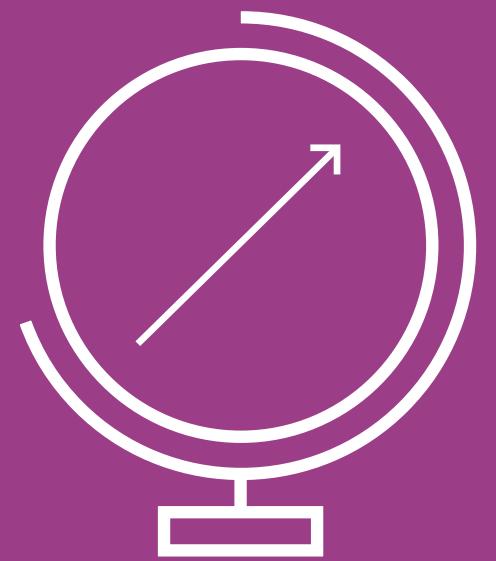
لنشر الفكرة على نطاق أوسع، يفضل تبسيط الفكرة وتحویلها إلى حزم وأدوات أو غيرها من أطر العمل التي يستطيع الآخرون اعتمادها واستخدامها وتكييفها وفقاً لاحتياجاتهم الخاصة.





يرجى استخدام هذه
المساحة لتدوين الأفكار





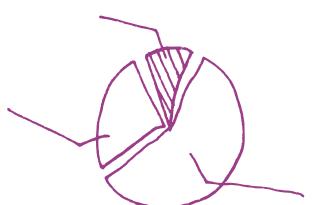
تغيير الأنظمة

تواجـه عـمـلـيـة تـغـيـر الـأـنـظـمـة تحـديـات من نـوـع خـاصـ. لـذـا، يـسـاعـد فـهـم الـأـنـظـمـة وـآلـيـاتـها عـلـى تحـديـد وـاعـتمـاد منـجـيـة منـاسـبـة في قـيـادـة التـغـيـيرـ.

وقد يكون بالإمكان التأثير على معدل التغيير واتجاهه، إلا أن نطاق ذلك يعتمد إلى حد كبير على كيفية توزيع المعرفة والصلاحيات ضمن النظام نفسه، بالإضافة إلى هيكلية تنظيم الجهة بشكل عام.

فهم وإدارة التغييرات في الأنظمة

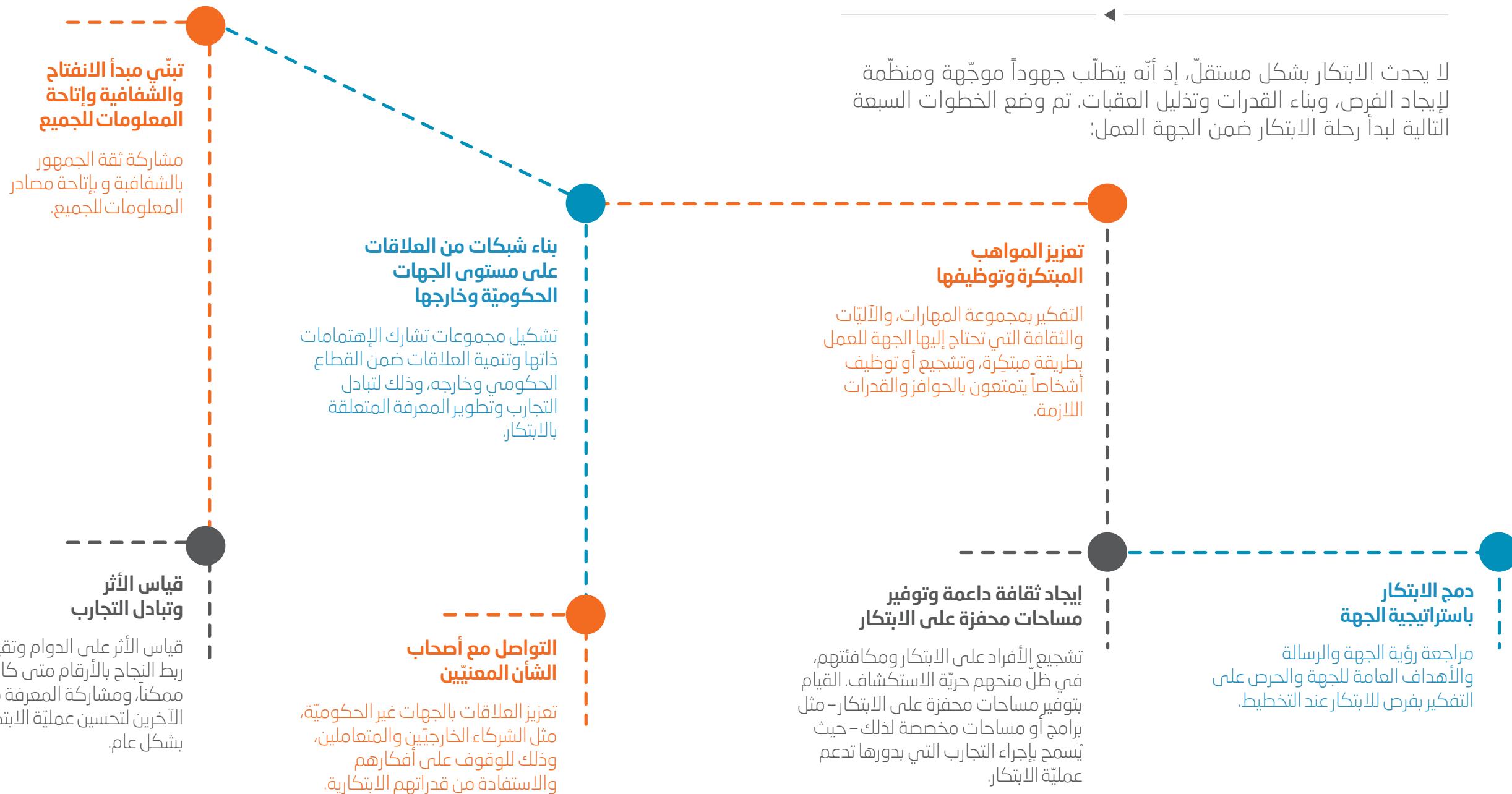
- يساعد فهم ورسم مخطط الأنظمة على مستويات مختلفة سواء المحلية أو الاتحادية، على تصور الانظمة القائمة وتحديد نقاط تركيز الجهود لإحداث التغيير.
- يلعب قادة التغيير دوراً هاماً في تسهيل فهم التغيير وتوضيح بيئات العمل المعقدة للموظفين العاملين فيها.



يرجى استخدام هذه
المساحة لتدوين الأفكار



الابتكار في جهة العمل

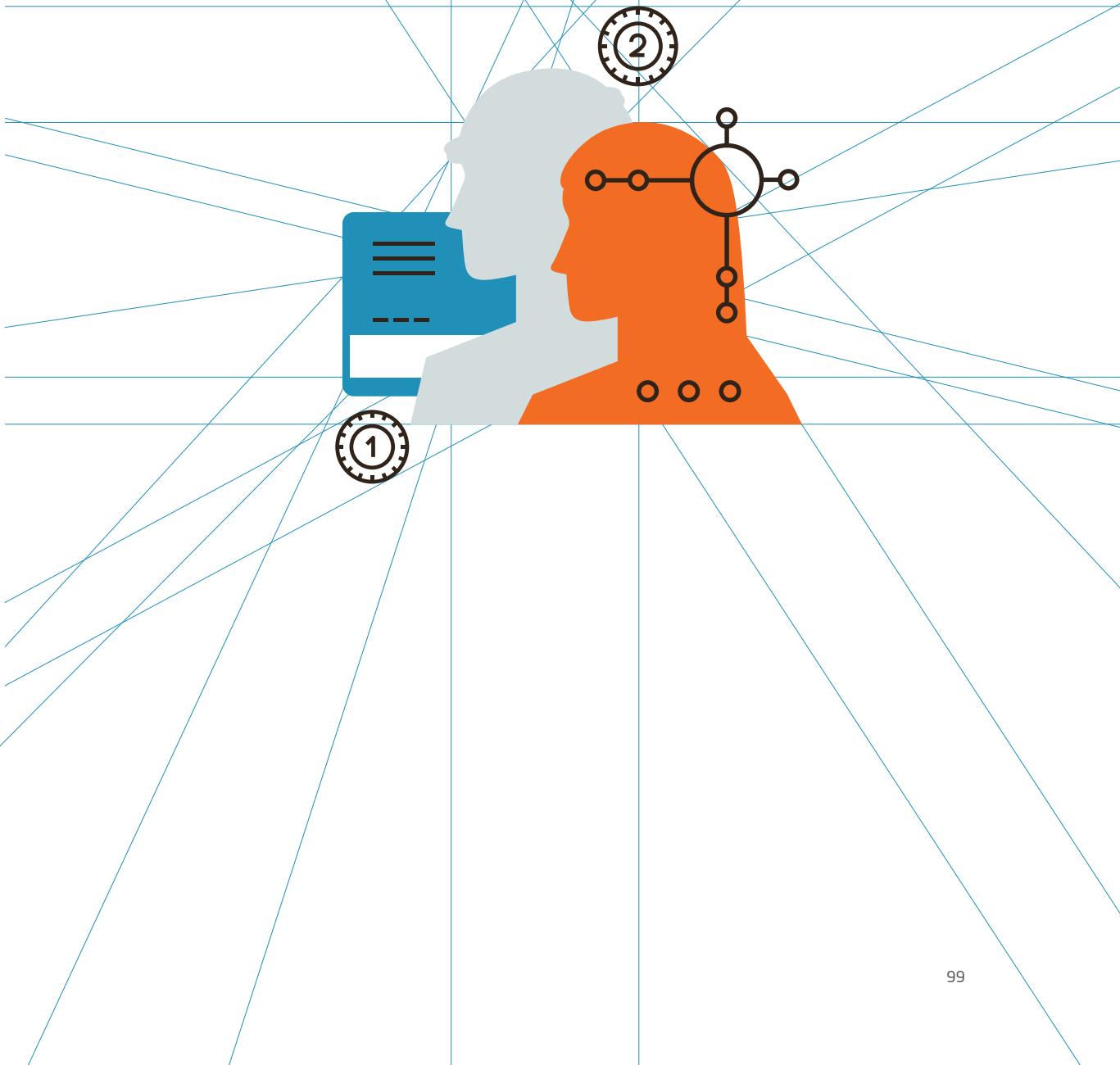


تمويل الابتكار

بالرغم من أن بعض أنشطة الابتكار قد تكون جزءاً من أنشطة قائمة، غالباً ما تحتاج تلك الأنشطة إلى موارد مالية إضافية لتنفيذ الابتكار. لذا، إنه من الضروري ادراك الدور الذي يمكن أن يلعبه التمويل في كل مرحلة من مراحل الابتكار لتعزيز فرص نجاحه.

توجد طرق متعددة للحصول على تمويل للابتكار. يمكن استخدام أساليب جديدة لتمويل الابتكار، بما يضمن للأفراد أو الفرق ذات الأفكار المبتكرة فرصة للعمل على الابتكار. يمكن كذلك إطلاق جوائز تحفيزية مثل جائزة الإمارات للطيارات بدون طيار لخدمة الإنسان، وذلك لتشجيع الأفراد على حل مشكلة معينة أو طرح أفكار جديدة حول تقدم تكنولوجي محدد.

في مرحلة البحث الاستكشافي للابتكار، يساعد التمويل على تحصيص الوقت والموارد اللازمة للتوصّل إلى فهم أفضل لطبيعة المشكلة القائمة واحتياجات المتعاملين أو المستخدمين. أما في مراحل طرح الأفكار الجديدة والاختبار وإعداد النماذج الأولية، فسيساعد التمويل على إعداد النماذج الأولية المصغرة عن الأفكار، وتحويل الأفكار الأولية إلى حلول فعالة وواقع في مراحل تنفيذ الابتكار وتوسيع نطاقه.



ادارة مجموعة مشاريع الابتكار

تمويل الابتكار

ودراسة أثر السياسات والتكنولوجيات على المدى البعيد.

◀ الأنشطة المرتبطة بالتصميم، مثل تصميم الخدمات، وطرح أفكار لإعداد النماذج الأولية وتنفيذ المشاريع التجريبية.

◀ التدريب وتنمية المهارات المرتبطة بالابتكار، بما في ذلك حضور المؤتمرات، والمشاركة في الجلسات الحوارية، والتدريب الرسمي، وتنفيذ برامج الإعارة وتبادل الموظفين.

◀ تطوير البرمجيات، مثل التطبيقات والمنصات الالكترونية

◀ محفّزات الابتكار، مثل الجوائز والمسابقات والتحديات التي تحفز الجمهور.

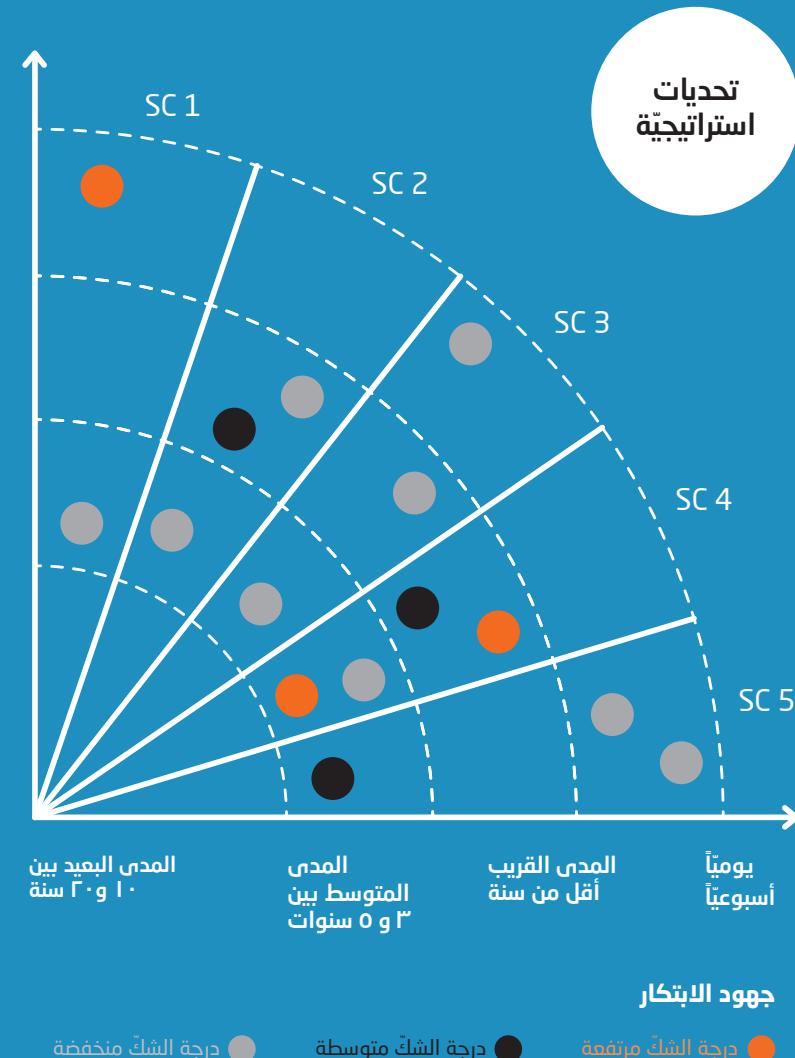
◀ جمع الأدلة حول ابتكار محدد وتقديره.

◀ توسيع نطاق انتشار الابتكار ثم إثبات فعاليته.

لقد سبق أن أشرنا إلى ضرورة الشروع أولاً في بناء القدرات الداخلية لفريق العمل وتعزيز ثقافة الابتكار في المراحل الأولى. سيسمح ذلك في إعداد الجهة للتعامل مع مجموعة من الابتكارات المختلفة، علماً بأنه سيكون أكثر فعالية من تخصيص ميزانية منفصلة لمراكز البحث والتطوير التي قد تغفل عن ربط جهودها بالجهة أو الأجهزة التكنولوجية الحديثة التي لا يعرف أن يستخدمها إلا عدد محدود من الأشخاص.

وتؤكدأ على ما سبق، إن تمويل الابتكار لا يعني شراء التكنولوجيا الحديثة فحسب، إذ أنه يمكن استخدام التمويل في مجموعة من الأنشطة المختلفة التي أشرنا إلى معظمها وهي تشمل ما يلي:

◀ الأنشطة المرتبطة بالبحث، مثل جمع آراء المتعاملين أو المستخدمين



قياس أثر الابتكار

إن الابتكار واستشراف المستقبل هما مكونان رئيسيان من الجيل الرابع من منظومة التميز الحكومي الذي أطلقه مؤخراً صاحب السموّ الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء، حاكم دبي. وبالاستناد إلى هذه المنظومة، سيتعين على كل جهة حكومية أن تقيس التقدّم الذي أحرزته فيما يتعلّق بإيجاد بيئة عمل وثقافة تدعمان الابتكار والتطور المستمر.

لهذه الغاية، يجب استخدام البيانات لدعم جهود إعداد استراتيجية الابتكار الخاصة بالجهة، وأيضاً لبناء إطار عمل تقييمية لقياس أثر المشاريع. وبذلك، يتوجّب القيام بما يلي:

- وضع خطة عمل واضحة مبنية على نظرية التغيير^{*} للتأكد على ما تسعى لتحقيقه والمساعدة في تنظيم عملية جمع البيانات

إن قياس أثر الابتكار وتقييمه أمران ضروريان جداً لإظهار قيمة المشاريع المبتكرة وتحقيق مؤشرات الأداء الوطنية الرئيسية التي تهدف إلى أن تصبح دولة الإمارات العربية المتحدة واحدة من الدول الأكثر ابتكاراً في العالم.



قياس أثر الابتكار

- ◀ الحداة: قدرة الابتكار على إحداث قفزة نوعية.
- ◀ الفعالية: قدرة الابتكار على تحقيق نتائج ملموسة.
- ◀ إمكانية التكرار: قدرة الابتكار على إظهار نموذج واعد يمكن توسيعه أو نقله أو تكراره، كلياً أو جزئياً، في جهات حكومية أخرى.
- ◀ الأهمية: مدى نجاح الابتكار في معالجة مشكلة ذات أهمية كبيرة في القطاع الحكومي.
- ◀ القيمة: مدى إسهام الابتكار في تحقيق قيمة إضافية، أو خفض التكاليف أو تحقيق عائدات أعلى.

◀ إيجاد التوارن وتبني منهجية مزنة في قياس الأثر من خلال الاستفادة من مجموعة من الأساليب الملائمة لحجم الابتكار، ونطاق انتشاره ومرحلة التقدم التي بلغها

في هذه المرحلة، قد تكون معايير الأدلة مفيدة للتأكد من أن التقييم ملائم لمختلف مراحل الابتكار ولتعزيز الثقة بفعالية الابتكار خلال مراحل تطوره.

في نهاية المطاف، يُقاس نجاح أي ابتكار بمدى توافقه مع المعايير التالية:

فليبدأ العمل

يتيح إطار الابتكار الحكومي هذا مجموعة من التوجهات والمبادئ العامة التي تساعد في مسيرة الابتكار، وللحصول على المزيد من الأدوات التطبيقية العملية، يمكن الاطلاع على أيضا على حزمة أدوات الابتكار التي يمكن استخدامها لدعم عملية الابتكار بزيارة الموقع الإلكتروني لمركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي.

يتعلق الابتكار بشكل أساسياً بالممارسة الفعلية. فـ
يمكن لأي إطار نظري أن يحل مكان الخبرة العملية التي
يكتسبها الفرد خلال مختلف مراحل الابتكار.

قائمة المطلبات

- **تصميم الخدمات (Service design)**: هو عبارة عن تخطيط للخدمة وتنظيمها بهدف تحسين جودتها وتعزيز التفاعل بين المتعامل و يقدم الخدمة.
- **رسم مخططات الأنظمة (System mapping)**: هو أسلوب لاستعراض درجة تعقيد النظام وتصور الديناميكيات القائمة فيه وتحديد نقاط تركيز الجهود لإحداث التغيير.
- **نظرية التغيير (Theory of change)**: هي منهجية تساعد على تحديد الخطوات التي يجب اتباعها عند التخطيط لتحقيق الأهداف.
- **رحلة تجربة المتعاملين (User journey mapping)**: هي تقنية تهدف إلى توفير نظرة أكثر شمولية حول تجربة المستخدم للمتجر أو المتعامل مع الخدمة التي توفرها، وتحديد الصعوبات أو المشاكل التي قد يواجهها في هذا الخصوص.

مختلفة لابتكار الأفكار بشكل جماعي. تشمل الأمثلة على ذلك: الفعاليّات والمؤتمرات المنظمة، وفعاليّات الماكثون، والمؤتمرات المفتوحة ومختبرات الابتكار الاجتماعي.

▪ **النكرار (Iteration)**: هو عملية قائمة على تكرار التجارب واقتراف الأخطاء بهدف اختبار فكرة أولية والعمل على تحسينها.

▪ **الابتكار المفتوح (Open innovation)**: هو عملية تمكّن من التعاون في الابتكار مع شركاء خارجيّين وداخليّين بما يتيح تقاسم المخاطر والمكافآت.

▪ **إعداد النماذج الأولية (Prototyping)**: هو منهجية لتطوير الأفكار، واختبارها وتحسينها على نطاق صغير قبل الاستثمار فيها بشكل كبير.

▪ **التجارب العشوائية المنضبطة (RCTs)**: هي وسيلة لاختبار كفاءة الابتكار من خلال تجربته على عينة عشوائية من المستخدمين أو المتعاملين.

- **الاستعانة بالجمهور (Crowdsourcing)**: الحصول على كم هائل من المدخلات من مجموعات كبيرة من الأفراد لجمع الآراء البناءة.
- **دراسة الأجناس والأعراق البشرية (Ethnography)**: هي منهجية بحث تهدف إلى فهم الأفراد ودوافعهم والذي يساهم بتصميم الابتكار بشكل أدق يلبي احتياجاتهم.
- **استشراف المستقبل (Foresight)**: هو مجموعة من التقنيات المعتمدة للنظر إلى المستقبل كأداة للتخطيط الاستراتيجي أو وسيلة لدعم الممارسات المبتكرة ابتداءً من صياغة السياسات إلى تصميم الخدمات أو المنتجات.
- **طرح الأفكار (Ideation)**: هي عملية طرح أو ابتكار أفكار جديدة ملقيات ابتكار الأفكار (Idea generation events)
- **تحليل التكلفة مقابل الفائدة (Cost-benefit analysis)**: هو تقييم لمقارنة واحتساب تكلفة الابتكار مقابل منافعه المفترضة.
- **منهجيات التفكير المبتكر (Creative thinking techniques)**: يوجد أساليب متعددة لدعم التفكير المبتكر.

