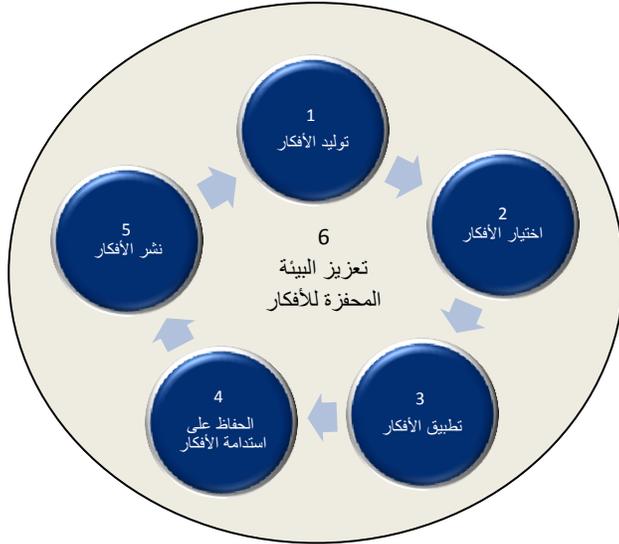


ملخص الدليل الإرشادي لقيادة الإبداع

يساعد الدليل المديرين على جعل مؤسساتهم بيئة يزدهر فيها الإبداع



الشكل (١): مراحل توليد الأفكار

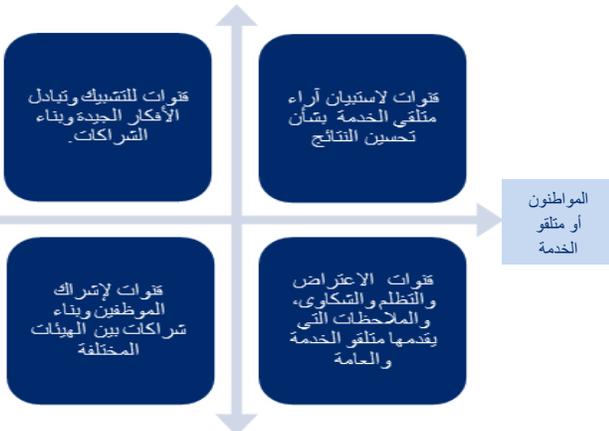
المرحلة ١: توليد الأفكار

يجب على القادة في المؤسسات الحكومية البحث دائماً عن مصادر الإبداع المحتملة داخل وخارج مؤسساتهم، وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات المبدعة تستحدث قنوات اتصال معززة لكل القنوات التي تستخدم لتوليد الأفكار وكما هو مبين في الشكل (٢).

نصائح للمضي قدماً:

- حدد وعزز قنوات تبادل الأفكار داخل وخارج المؤسسة
- وفر لمتلقي الخدمة إمكانية إيصال آرائهم واقتراحاتهم للمؤسسة بسهولة
- وفر للموظفين إمكانية اقتراح أفكار جديدة بسهولة
- تحكّم بندوق الأفكار (اربط هذه العملية بالعمليات الأخرى في المؤسسة)
- كرم الأفراد وفرق العمل التي تقدّم أفكار جديدة.

الشكل (٢): قنوات توليد الأفكار



الشركاء الداخليون: مثل الوحدات الأخرى داخل الدائرة أو الوزارة.

ما المقصود بالإبداع؟

الإبداع هو " فكرة جديدة او رائدة، نادرة" يتم فيها استخلاص قيمة اقتصادية واجتماعية وقد تشتمل على حل لمشكلة قائمة او اسلوب جديد في العمل ومن سماتها أنها خارجة عن النمط التقليدي في التفكير"، وقيادة الإبداع هي إيجاد بيئة تشجع وتعزز تطبيق عمليات التحسين والتطوير والابتكار وتكافأ عليها.

مصادر ومجالات الإبداع في القطاع العام

مصادر الإبداع بشكل عام هي التغيرات المختلفة والتي تطرأ بشكل غير متوقع وغير مخطط له من مستويات التكنولوجيا والمعرفة المتاحة، والاحتياجات المتغيرة، والتغيرات في تركيب السوق، والتغيرات في التركيبة السكانية، والبعد الثقافي من ميول واتجاهات وإدراك الأفراد، وكذلك تتأتى من الحاجة الى تطوير العمليات الإدارية.

أما مجالات الإبداع فتختلف حسب مجال العمل فمن الممكن أن تتضمن حقول تكنولوجيا المعلومات والصناعة والعمليات الإدارية والخدمات والتنمية الاجتماعية وأنظمة الأعمال وحلول الأعمال والحلول الاقتصادية والعلوم المختلفة.

أما فيما يخص القطاع العام فيمكن أن تتضمن مجالات الإبداع تطوير الخدمات، والعمليات، والتشريعات، والاستراتيجيات والسياسات، وأنظمة تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية ونمط وثقافة وتنظيم المؤسسة بشكل عام.

كيف تستفيد مؤسسات القطاع العام من الإبداع؟

عندما يتم تبني الإبداع وتطبيقه من خلال عملية مستمرة سيؤدي ذلك إلى:

- تقديم خدمات جديدة أو أنماط جديدة لتقديم خدمة أكثر فاعلية.
- تطوير سياسات جديدة أو منهجيات إدارية جديدة أكثر فاعلية.
- تطوير أنظمة جديدة في مؤسسات القطاع العام أكثر فاعلية.

تعمل المؤسسات الحكومية المبدعة على إشراك الموظفين والمتعاملين والمعنيين بشكل مستمر لتحسين عملها والارتقاء به.

يجب ان توفر المؤسسات المبدعة البيئة الملائمة للإبداع وأن تعمل على تشكيل فريق للإبداع يسعى الى توفير حلول ابداعية لتطوير عمل المؤسسة وتحسين أدائها والعمل على خلق وجمع الأفكار الإبداعية التي تحصل عليها المؤسسة من مصادر مختلفة داخلية أو خارجية، ويوضح الدليل الإرشادي "فريق الإبداع" تفاصيل تشكيل الفريق وميثاق عمله وأدواره.

المراحل الست المؤثرة على قيادة الإبداع

يجب أن يركز القادة على الممارسات التي تتيح التوصل إلى الأفكار بسهولة في كل مرحلة من المراحل الست التالية:

المرحلة ٢: اختيار الأفكار وتقييمها

بعد أن تحدد المؤسسة مصادر الأفكار عليها تقييم الأفكار لتحديد الأنسب وجدوى الاستثمار في تبني تلك الأفكار، ويكمن التحدي في تقييم الأفكار في استمرارية تدفقها دون الحد من تدفق الأفكار التي تحتوي على الكثير من الملاحظات السلبية، ولتحقيق التوازن بين عملية تقييم الأفكار واختيارها وتعزيز البيئة المحفزة على توليد الأفكار، يجب أن تتم عملية اختيار الأفكار بشفافية ووضوح وعدالة وبشكل سريع.

لاختيار وفحص الأفكار وتقييمها، يجب مراعاة ما يلي:

- أن تكون عملية استعراض وتقييم الأفكار موثقة بشكل جيد وشفافة
- إيلاء عناية خاصة لوجهات نظر متلقي الخدمة أثناء المراجعة
- تحديد معايير المراجعة
- إبقاء الأفراد وفرق العمل على اطلاع بنتائج تقييم الأفكار التي ساهموا بها.
- الإبلاغ فوراً عن نتيجة عملية الاختيار
- الحرص على أن تكون الملاحظات والتغذية الراجعة التي يتم تزويدها ببناءة ومحفزة.

بعض المعايير الشائعة لتقييم الأفكار

- الحاجة المتوقعة لها أو درجة أهميتها
- علاقتها وارتباطها بتحسين دور المؤسسة وتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية
- قابلية التطبيق
- الموارد اللازمة للتطبيق
- درجة ونوع المخاطر
- مدى الملاءمة مع العمليات
- المنفعة المحتملة والعائد على الاستثمار من تطبيق الفكرة

نصائح لإدارة المخاطر وتطبيق الإبداع:

- تأكد من أن عملية تقييم الأفكار تأخذ المخاطر بعين الاعتبار
- فكر في الأسباب التي تجعل المخاطر حتمية أثناء التطبيق وحدد علامات الإنذار المبكر بالفشل.
- تتطلب المشاريع عالية الخطورة المزيد من المشاورات مع مستويات الإدارة العليا
- حدد نقاط المراجعة "Check Points" لتقييم التقدّم في سير العمل
- من الممكن أحيانا احتواء المخاطر عن طريق التطبيق التجريبي "Pilot Project"
- وضّح الموارد المتاحة لدعم التطبيق وقيّم مدى ملائمتها وكفايتها قبل البدء بالتطبيق.
- تأكد من أن مشروعك لديه داعم "Project Champion" بحيث تكون لديه صلاحيات كافية لدعم التطبيق والتعامل مع مستوى الخطورة المرتبط بالتطبيق.

المرحلة ٤: الحفاظ على استدامة الأفكار

نظرا للجهود الكبير الذي يتطلبه نشر الإبداع فعلى المديرين اتباع إستراتيجيات محدّدة لضمان استدامة عملية الإبداع:

نصائح للمحافظة على استدامة الأفكار

- اختر أهدافا واضحة للإبداع
- مأسسة عملية الإبداع من خلال وحدات متخصصة لدعم عملية الإبداع منذ انطلاقها.
- تحمل المسؤولية شخصياً عن الأخطاء
- وقر للموظفين مهلة لمواكبة التغيير واستيعاب آثار الإبداع.
- تأكد من وجود بيئة داعمة للإبداع

المرحلة ٥: نشر الأفكار

تبحث المؤسسات الإبداعية بشكل منتظم عن الدروس المستفادة وتتبادل مع الآخرين قصص نجاحها وتجارب التعلم، وبإمكانك تعميم الأفكار وزيادة احتمالات تطبيقها بشكل متكرر من خلال توفير المعلومات اللازمة للجهات الأخرى التي من الممكن أن تتبنى هذه الأفكار وتعمل على تطبيقها.

المرحلة ٣: تطبيق الأفكار

ان الاختبار الحقيقي لعملية الإبداع هو النجاح في تطبيق الأفكار التي تحقق قيمة وفائدة للمؤسسة وملتقي الخدمة.

لا يحدّد القطاع العام غالبا المجازفة والمخاطرة نظرا للانتقادات والآراء السلبية التي يتلقاها والعواقب السيئة التي تترتب على الفشل في أي عمل يقوم به، لذا يعتبر تقييم وإدارة المخاطر ضرورياً لتطبيق الأفكار بنجاح في القطاع العام.

نصائح لتقييم نتائج الأفكار والمشاريع الإبداعية والتعلم منها

- الالتزام بتقييم كل فكرة إبداعية
- تحديد معايير التقييم في بداية المشروع.
- التأكيد على أهمية عملية التقييم واعتبارها تجربة تعلم مفيدة في نفس الوقت
- مراجعة الإخفاقات وتحديد ما يمكن تحسينه
- تحديد الدروس المستفادة وتبادلها مع الآخرين.
- إشراك المعنيين قدر الإمكان.

إستراتيجيات بناء الشراكات في مجال الإبداع

- بناء وتعزيز قنوات الحصول على الأفكار من متلقي الخدمة والعمامة
- بناء وتعزيز قنوات الحصول على الأفكار من مصادر خارجية
- بناء الشراكات مع الشركاء والموردين وغيرهم من المعنيين
- الدخول في مشاريع مشتركة مع مؤسسات أخرى لتطوير أو تطبيق الإبداع
- المشاركة بفعالية مع مصادر توفر المعلومات عن الممارسات الفضلى في مجال الإبداع.

نصائح لنشر وتعميم الإبداع

- كتابة حالات دراسية أو ملخصات تصف المشاريع الإبداعية ونتائجها
- نشر تجارب الإبداع والإعلان عنها
- تنفيذ فعاليات دورية حول الإبداع لتبادل الأفكار والتجارب
- تكوين شبكات عمل للإبداع والمبدعين

نصائح لتكريم العمل الإبداعي

- عقد مسابقات وجوائز الإبداع والمشاركة فيها
- توجيه الشكر لكل من شارك في نجاح المشروع
- استحداث نظام جوائز ومكافآت داخل المؤسسة
- الاحتفال بالنجاحات.

إستراتيجيات البنية التحتية في مجال الإبداع

- استغلال التكنولوجيا باعتبارها أداة لتحفيز وتمكين الإبداع
- التأكد من أن بيئة العمل تدعم تجربة الإبداع وتطبيقه
- التأكد من توفير واستغلال الموارد المعرفية والمادية والتكنولوجية بشكل يحقق أقصى منفعة

إستراتيجيات العمليات في مجال الإبداع

- التأكد من أن المؤسسة تتبع عمليات إدارة الأفكار بفاعلية خلال المراحل المختلفة المؤثرة على قيادة الإبداع.
- تقييم وإدارة المخاطر
- توفير وتبادل المعرفة وإدارتها
- تقييم الأفكار الإبداعية والتعلم من تجربة كل مشروع إبداعي والاستفادة منه

المرحلة ٦: تعزيز البيئة المحفزة للأفكار

القادة الذين يجعلون الإبداع جزءاً من إستراتيجية إدارتهم مهينون أكثر من غيرهم لتحقيق النجاح، وهناك عدة ممارسات وإستراتيجيات يجب أخذها بعين الاعتبار لتعزيز وتحفيز الإبداع، وذلك كما يلي:

إستراتيجيات القيادة في مجال الإبداع

- صياغة رؤية للإبداع بما يتواءم مع رؤية المؤسسة
- مراجعة الإنجاز والتقدم نحو تحقيق الأهداف والغايات ومراجعتها
- إعلان الرؤية والأهداف الإستراتيجية للإبداع بما يتواءم مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة
- تقييم البيئة بشكل دوري لتحديث الأهداف والإستراتيجيات
- تشكيل بيئة مؤسسية تدعم الإبداع
- الموازنة بين الأنظمة والعمليات الخاصة بالإبداع

الخطوات اللاحقة لجعل المؤسسات أماكن يزدهر فيها الإبداع

يقدم الدليل الإرشادي -كما تم شرحه سابقاً- ستة مراحل لتمكين المديرين من تعزيز الإبداع في مؤسساتهم، بالإضافة إلى إرشادات حول استراتيجيات لتحفيز الإبداع من خلال القيادة والتمكين وبناء القدرات والشراكات والأنظمة والعمليات.

وللمساعدة في تقييم نقاط قوة المؤسسة والتحديات التي تواجهها المؤسسة لتصبح مكاناً يزدهر فيه الإبداع يمكن الرجوع إلى الدليل الإرشادي الذي يحتوي على استبيانين للتقييم الذاتي: الأول مخصص للمديرين والثاني يحتوي على أسئلة مشابهة للأول إلى حد كبير ولكنه مخصص للموظفين، وعند تطبيقهما يحصل القادة على معلومات قيمة من المدراء والموظفين ويتمكنون من مقارنة نتائج التقييم لكل مستويات المؤسسة أو أقسامها المختلفة، وبالتالي تؤدي هاتان الاستبانتان إلى توفير معلومات هامة وإلقاء الضوء على التحديات التي يجب معالجتها.

أما الخطوة التالية فهي إعداد خطة عمل لبناء المؤسسات المحفزة للأفكار والمبدعة، ويحتوي الدليل على نموذج الخطوات العملية لتقييم نقاط القوة والتحديات في كل المراحل والتركيز على أهم ثلاث خطوات يعتبر تحقيقها مجدياً في السنة التالية، ويبين الشكل (٣) جزء توضيحي من هذا النموذج، وعند تحديد الإجراءات الرئيسية في الأوقات المناسبة سيتمكن المديرين من قيادة مؤسساتهم وجعلها بيئة محفزة للأفكار.

الخطوات الإجرائية لبناء المؤسسات المحفزة للأفكار والإبداع	
الاسم:	التاريخ:
في هذه المرحلة مؤسستنا: _____ على ما يرام _____ تحتاج إلى بعض التحسينات _____ تحتاج إلى تحسينات كبيرة _____	
أهم نقاط قوتنا أو ميزتنا هي:	
أبرز المحددات أو فرص التحسين هي:	
أهم ثلاث إجراءات (على الأكثر) يجب اتخاذها خلال السنة أشهر القادمة:	

ملاحظات حول مراحل قيادة الإبداع

الشكل (٣): جزء توضيحي من نموذج الخطوات الإجرائية للإبداع