كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية
MOHAMMED BIN RASHID SCHOOL OF GOVERNMENT

الإمارات تبتكر
UAE INNOVATES

# خلاصة

رقم العدد
2023 / 26

# الابتكار في المؤسسات الحكومية
# طريق للريادة

التعليم التنفيذي
Executive Education

# المحتويات


مقدمة 1
الابتكار التحسيني: 2
أهميّة الابتكار: 3
مراحل دورة الابتكار: 5
الابتكار الجذري 7
الابتكار الجذري X10 أو ما يُطلق عليه التفكير المضاعف 8
معايير الابتكارات الجذرية 10X 10
المحيط الأحمر والمحيط الأزرق 13
أسئلة أساسية للبدء في الابتكار الجذري في المحيط الأزرق 16
السباحة من المحيط الأحمر إلى الأزرق والابتكار الجذري 17
التمتع بعقلية ابتكارية جذرية: 18
المبادئ الخمسة للأفكار المفيدة 19
التفكير داخل صناديق جديدة 20
خطوات التفكير بصناديق جديدة: 21
دوافع التغيير والإبتكار الجذري في الخدمات الحكومية 24
قيادة الإبتكار الحكومي 28
المصادر الخمسة للإبتكار الحكومي 29
الإبتكار الحكومي وأنواعه 33
تفعيل الإبتكار في المؤسسات الحكومية. 35
محفزات الإبداع والإبتكار في المؤسسات الحكومية 37

# مقدمة

انعكست التطورات السريعة والعديدة -في مختلف مجالات الحياة- على احتياجات الأفراد وتفضيلاتهم، ما جعل المؤسسات الرائدة تجتهد في سبيل تحسين منتجاتها وخدماتها ونماذج أعمالها، وليس ذلك فحسب، بل اتّجهت العديد من الجهات الحكومية الرائدة نحو ابتكار نماذج جديدة لم تكن مطروحة سابقاً، أي تحوّل التركيز من إضافة القيمة إلى ابتكار قيم جديدة لم تكن متوفرة سابقاً، وبالطبع يتفاوت حجم الابتكار من جهة لأخرى حسب حجمها وقدرتها التنافسية وإمكانياتها، لذلك نجد بعض الجهات الحكومية ما زالت تركّز على الابتكار التحسيني، في حين تركّز الجهات الرائدة على الابتكار الجذري والمزعزع بما يتلائم مع حجم التطورات والتحديات المرافقة لها.

وأياً يكن الابتكار فهو حالة صحيّة في المؤسسات، وهو بمثابة مفهوم يغيّر العلاقة بين الجهة والمتعاملين عن طريق استبدال الخدمات الحالية أو عن طريق إنشاء خدمات جديدة، وسنوضّح في هذه الخلاصة أهمية الابتكار والفرق بين أنواعه، كما سيتم التطرق لمصطلحي المحيط الأزرق، والمحيط الأحمر وأمثلة عن كل منهما.

## الابتكار التحسيني:

يُقصد به:
ابتكار وتحسين متعاقب على نفس المنتج أو الخدمة، يستهدف نفس المتعاملين، ويكون التفكير موجّهاً دائماً نحو كيفية تحسين المنتج بطريقة إبداعية ومبتكرة.

ويمكننا طرح الكثير من الأمثلة عن الابتكار التحسيني، ومنها ما كانت تقوم به شركة أقلام "بك" إذ كانت تبتكر بشكلٍ دائم طُرقاً جديدة لتحسين المنتج، وأيضًا شركة "جيليت"، وأجيال الرقائق الإلكترونية المتعاقبة التى تطرحها "أنتل"، وأجيال الإصدارات المتعاقبة التى تُصدرها ميكروسوفت لنظام النوافذ"ويندوز". وتجدر الإشارة إلى أنّ هذا النوع من الابتكار يلائم الشركات القائدة أكثر من الشركات الصاعدة لأنه يعتمد على تراكم الخبرة الإنتاجية، وتعاقب الدراسات التسويقيّة لدى الشركة، ويتوفر ذلك في الشركات القائدة دون الصاعدة؛ لذا تقوم الشركات القائدة مثل "هيوليت باكارد" باتباع هذا الأسلوب الابتكاري كما لو كان بمثابة ضرباتٍ وقائيةٍ تنفذّها الشركة القائدة للقضاء على المنافسين الصاعدين والمحتملين، بينما يصعب على الشركات الصاعدة استخدام هذا الشكل الابتكاري لأنها لن تتمكن من الحصول على ثقة المتعاملين.

## أهمية الابتكار:

يتميّز الناس بوجهٍ عام بالحس الابتكاري، وعلينا جميعًا أن نتعلّم كيف نُصبح مبتكرِين وكيف نستلهم الأفكار الجديدة، فالابتكار:

- يدفعنا للاستمرار
- يحفّزنا على البحث عن طرق وأساليب أفضل لأداء المهام
- يُحقق عائداً كبيراً لمؤسساتنا، من حيث تحسين الخدمة وتقليل المصاريف، وكذلك إسهاماته التي يقدّمها للبشرية
- يُسهّل الأمور الحياتية وإضفاء شيء من البهجة والشعور بالأمان والرفاهية.
- الابتكار ليس فقط لأنفسنا وإنما للآخرين أيضًا.

## ابتكر أو انسحب

من وصايا سمو الشيخ محمد بن راشد للقائد والمدير الحكومي:

1. الحكومات التي لا تبتكر تشيخ وتهرم، وتخرج من السباق ومن السياق.
2. الأفكار تجدد الدماء، وتسبق بها المنافسين، وتقلل بها التكاليف. وتعيد من خلالها اكتشاف نفسك.
3. الاقتصاد الجديد قائم على الأفكار، العالم الجديد يبحث عن مواهب تحمل أفكاراً جديدة. لا تتوقف عن البحث عن أفكار عظيمة عند فريقك، عند مراجعيك، عند عموم الناس، لا يوجد شيء أقوى من فكرة عظيمة.

لا بدّ أن يبتكر الإنسان مستقبله، ويبتكر وظيفته وهذا ما نطمح إليه من خلال تطوير مهارات الابتكار في أجيال الإمارات.

**الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم**

# مراحل دورة الابتكار:

تمر دورة الابتكار بعدة مراحل، يمكن استعراضها على النحو التالي:

## 1 الخيال:

هو القدرة على رؤية شيء غير موجود في الواقع، ويتطلّب الابتكار القدرة على رؤية مشهد تخيّلي يتضمن المشكلة أو التحدي مع تطبيق الحل ومتابعة ما يحدث وكأنه فيلم صغير. وهذا يساعد على معرفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة وردود فعل المعنيين. ويأتي التخيل بالممارسة، وإطلاق العنان، والسماح للنفس بالتفكير التخيلي ومعايشة الصورة التخيلية.

يمكنك مساعدة الآخرين على التخيل من خلال الطّلب منهم الجلوس والهدوء والاستكانة، ومن ثَمَّ بدأ الحديث بكلمة "تخيّل..." والعقل يتجاوب مع هذه الكلمة فيقلل التركيز على الحواس ويركّز على الصورة التخيلية.

## 2 الإبداع:

وهو التفكير بحلول جديدة لمشكلة معروفة، ويبدأ من خلال تطبيق معايير مختلفة، وتغيير صفات ومميزات الحلول، فيبدأ ظهور وضع جديد وفكرة جديدة، ومحاولة فهم المنافع والفوائد التي يولّدها الوضع الجديد، ومن ثم تغيير الصفات والمميزات والأوضاع مرة أخرى، وإنتاج فكرة جديدة.

## 3 الابتكار:

ويأتي بعد الإبداع، وهو تطبيق فكرة إبداعية بهدف تحقيق تحسين معيّن، ويكون عبارة عن خدمة أو منتج أو عملية أو استخدام تكنولوجيا، ويجب أن يحقق فائدة أو منفعة، حيث أن شرط الابتكار هو تحسين الوضع عما قبل تطبيق الابتكار، فالهدف هو التّحسين وليس التغيير.

## 4 المبادرة:

الخيال والإبداع والابتكار سلوكيات رائعة، ولكن ما يُطلقها هو المبادرة، وينبغي في المبادرة أن تكون الرغبة في التجريب أكبر من الخوف من الفشل، العالم يخسر الكثير من الأفكار والابتكارات والاختراعات والمنتجات الرائعة لكون أصحابها ليسوا مبادرين، ويتجنبّون تطبيق أفكارهم خوفًا من الفشل، وهدفنا ليس بالضرورة النجاح من أول مرة فكم من ابتكارٍ مذهل جاء بعد فكرة فاشلة.

## الابتكار الجذري:

عندما نتحدّث عن الابتكار الجذري، فلا بدّ من التّطرق لمفهوم Disruptive In-novation"" وهو الابتكار الذي يولّد سوقًا جديدًا، وشبكة قيمة جديدة، ويعطّل في نهاية المطاف الأسواق القائمة والقيمة الحالية، مما يؤدي إلى إغلاق الشركات الرائدة في السوق والمنتجات والتحالفات، وقد تم تعريف هذاالمصطلح وتعريفه وتحليل هذه الظاهرة من قبل "كليتون كريسنينسن" البرفسور في جامعة هارفراد وفريق عمله 1995.

خلال اطلاعنا على العديد من المصادر العربية لم نجد ترجمة معتمدة لكلمة "Disruptive Innovation" وقمنا بتجميع الترجمات المتعددة في الرسم أدناه. وفي هذه الخلاصة فقد قمنا باعتماد كلمة "ابتكار جذري" لأننا وجدناها أكثر شيوعًا واستخدامًا وخاصّة في المجال الحكومي. فعلى سبيل المثال الترجمة الحرفية حسب موقع جوجل هي "ابتكار تخريبي" وحسب موقع ويكيبديا "ابتكار مزعزع" وَوردت كلمة "ابتكار خلّاق" في كثير من المواقع .

### ترجمات عربية لكلمة Disruptive Innova-

## الابتكار الجذري 10X أو ما يُطلق عليه التفكير المضاعف

لقد كان "أرستلو تيلير" والملقّب ("x" google) رائد التفكير المضاعف، وهو حاصل على دكتوراه في الذكاء الصناعي، وعمل كرئيسٍ لأحد مختبرات جوجل السرية. وتقوم فكرة هذا النوع من التفكير على فن التأرجح إلى أوسع مدى وعلى أبعد نطاق، فقوة الرفع العادية والتأرجح قصير المدى لن يأخذك إلى المحيط الأزرق، وإنما ستبقيك تتعارك في المحيط الأحمر مع غيرك من المنافسين، فركوب الموج والمغامرة مع التأرجح سيوصلك 10 أضعاف ما تصبو إليه، فالتفكير الجذري بحاجة إلى التركيز والتأرجح عدة مرات للوصول إلى مرحلة الذروة والاكتساح.

كانت وظيفة جوجل أكس هي أن يحلم أحلاماً كبيرة، ولنقُل أنها أكبر بعشر مرّات من أحلامنا العادية، ولديه فريق كبير أيضًا من الحالمين والمستعدّين أن يُحلّقوا معه إلى أبعد مما تتصورون، فالتحليق البعيد المدى بحاجة إلى صقور لا تهاب الخوف من التفكير، مداها السماء، وفريق جوجل وبرئاسة ("x" google) يعمل على إيجاد حلولٍ لتحديّاتٍ عالمية، إذ صمّموا سيارات ذاتية القيادة، ونظّارات الواقع المعزز، وبالونات الواي فاي.

> " أن تحسّن الشيء بمقدار 10 أضعاف أسهل في الغالب من أن تحسنه بمقدار 10%، ولكن 10Xبحاجة إلى الشجاعة والإقدام، وفي المقابل تدفعنا إلى أن نُصبح أكبر ونزدهر أكثر، وأن نكون رياديين وبذلك نحقّق أحلام وآمال تفوق الخيال. د تيلر

في 10X لا يكون التركيز منصبّاً على مجال عمل المؤسسة والخدمات التي تقدّمها فقط، بل يجب أن يَمتد هذا التركيز ليشمل احتياجات المتعاملين الحاليين والمستقبليين، حيث تبرز الحاجة إلى استشراف آفاق المستقبل.

# (اكسر كل القواعد التي تعرفها )

هذا سر من أسرار 10X
والابتكار الجذري، فالموضوع
ليس بحاجة إلى تفكير خارج
الصندوق بل إيجاد صناديق
جديدة غير مُكتشفة من قبل.

# معايير الابتكارات الجذرية 10X

يوجد عدد لا نهائي من المعايير التي يمكن استخدمها في اتخاذ أي قرار، وربما تجري العديد من جلسات العصف الذّهني والتقارب من أجل تحديد أي منها يُعتقد أنها الأنفع للتطبيق. وتتصف بعض المعايير التي قد تقرّر أنها ذات صلة -خاصةً عند محاولة تطوير إيجاد أفكار ابتكارية جذرية- بما يلي:

## 1 المواءمة:

## 2 الجدوى:

**الموارد**

هل ستنجح هذه الفكرة الجديدة اعتمادًا على موارد مؤسستك الحالية وأصولها وموظفيها.

**الأفق الزمني:**

كم من الوقت سيتم استغراقه للتنفيذ؟
وهل يتناسب هذا التوقيت جيدًا مع تخطيط مؤسستك الحالي؟

**العائدات المالية:**

هل تتوفّر موازنة لتطبيق هذا الابتكار؟
هل من المرجّح إنتاج مكاسب كافية في وقت قريب؟
أو هل هناك مخاطر مالية متوقّعة نتيجة تمويل هذا الابتكار؟

**المتطلبات الجغرافية:**

إلى أي مدى تتلاءم المواقع الجغرافية ذات الصلة بالابتكار الجديد مع التّوزّع الجغرافي لمؤسستك؟

**متطلبات التسويق:**

فيما يتعلق بالتسويق والبنية التحتية في مؤسستك، إلى أي مدى أنت مستعد لإنجاح ذلك؟

**الجدوى التنظيمية والقانونية:**

إلى أي درجة سيثير السعي وراء هذه الفكرة الجديدة مشاكل مع الاعتمادات، المؤهلات، والشهادات، أو أي متطلبات قانونية أخرى؟

**التطور التكنولوجي:**

هل ستتطلب هذه الفكرة الجديدة تطورًا تكنولوجيًا؟ هل ستتناسب مع التكنولوجيا الحالية التي تستخدمها؟

**الأبحاث ومصادر المعلومات:**

هل تنفيذ الابتكار الجديد سيتطلب أي بحث جديد أو مصادر بيانات؟

## 3 التأثير:

### السمعة المؤسسية:

إلى أي مدى سيدعم تنفيذ هذه الفكرة سمعتك المؤسسية؟ هل ترتبط بشكل مناسب معها؟ هل تضيف قيمة أو تنقص من السمعة؟

### الميزة التنافسية والمفاضلة:

هل ستعزز أو تنتقص قدرات على منافسة الآخرين واستغلال نقاط ضعفهم؟ هل ستميزك عن الآخرين في عيون المتعاملين؟

### العوامل الخارجية:

كيف سيغير أو يؤثر السعي وراء هذا الابتكار الجديد على أصحاب المصلحة، والمجال الذي تُشارك فيه، وعلى الدولة، والمجتمع العالمي؟ هل سيكون تأثير إيجابي؟ أم تأثير سلبي؟

### الكفاءة التشغيلية:

هل تنفيذ الابتكار الجديد سيُمَكِّن مؤسستك من توفير المال أو الموارد، أو العمل بكفاءة أعلى؟ وماهو النطاق الاقتصادي الذي يعتمد عليه الابتكار الجديد أو ما قد يحققه على الأرجح؟

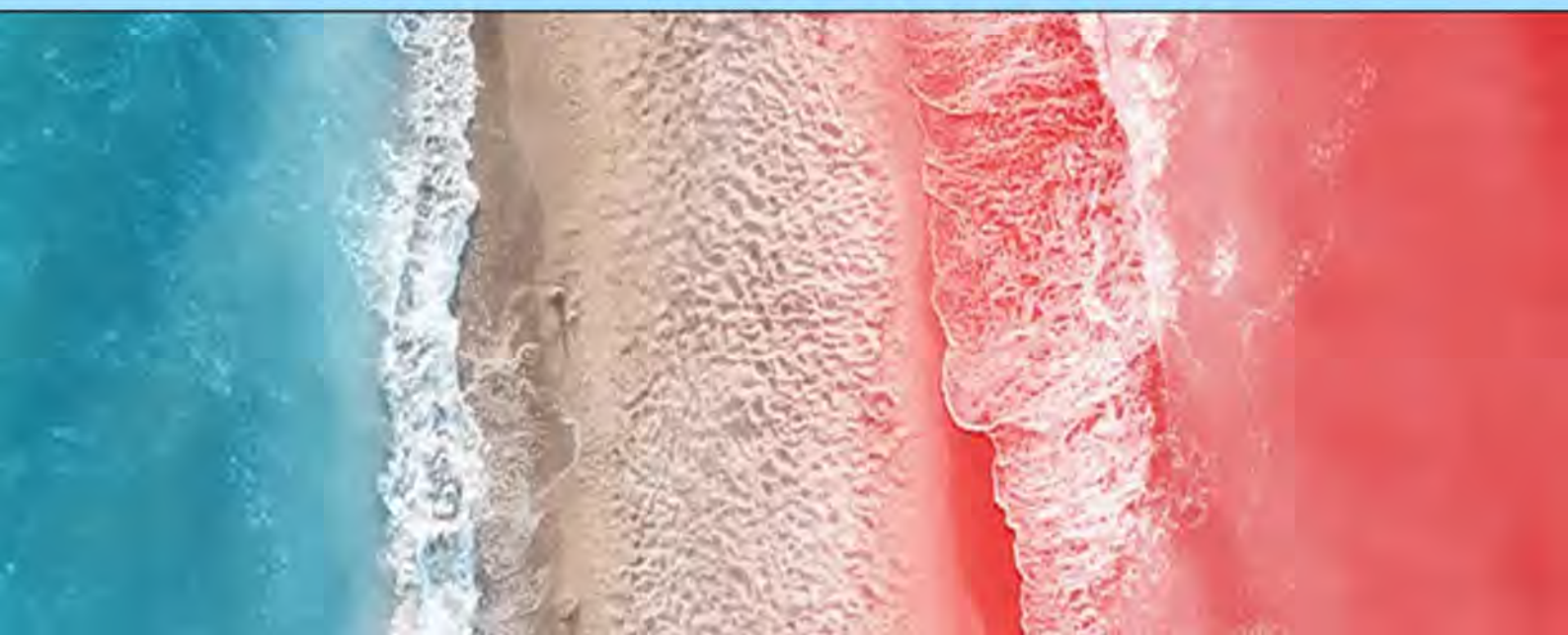
### المخاطر؟عواقب الفشل:

ماذا سيعني للمؤسسة إذا ما فشل الابتكار الجديد؟هل هناك فرص للتجربة أو الاختيار على نطاق صغير قبل تحولات درامية أو لا رجعة فيها؟

# المحيط الأحمر والمحيط الأزرق

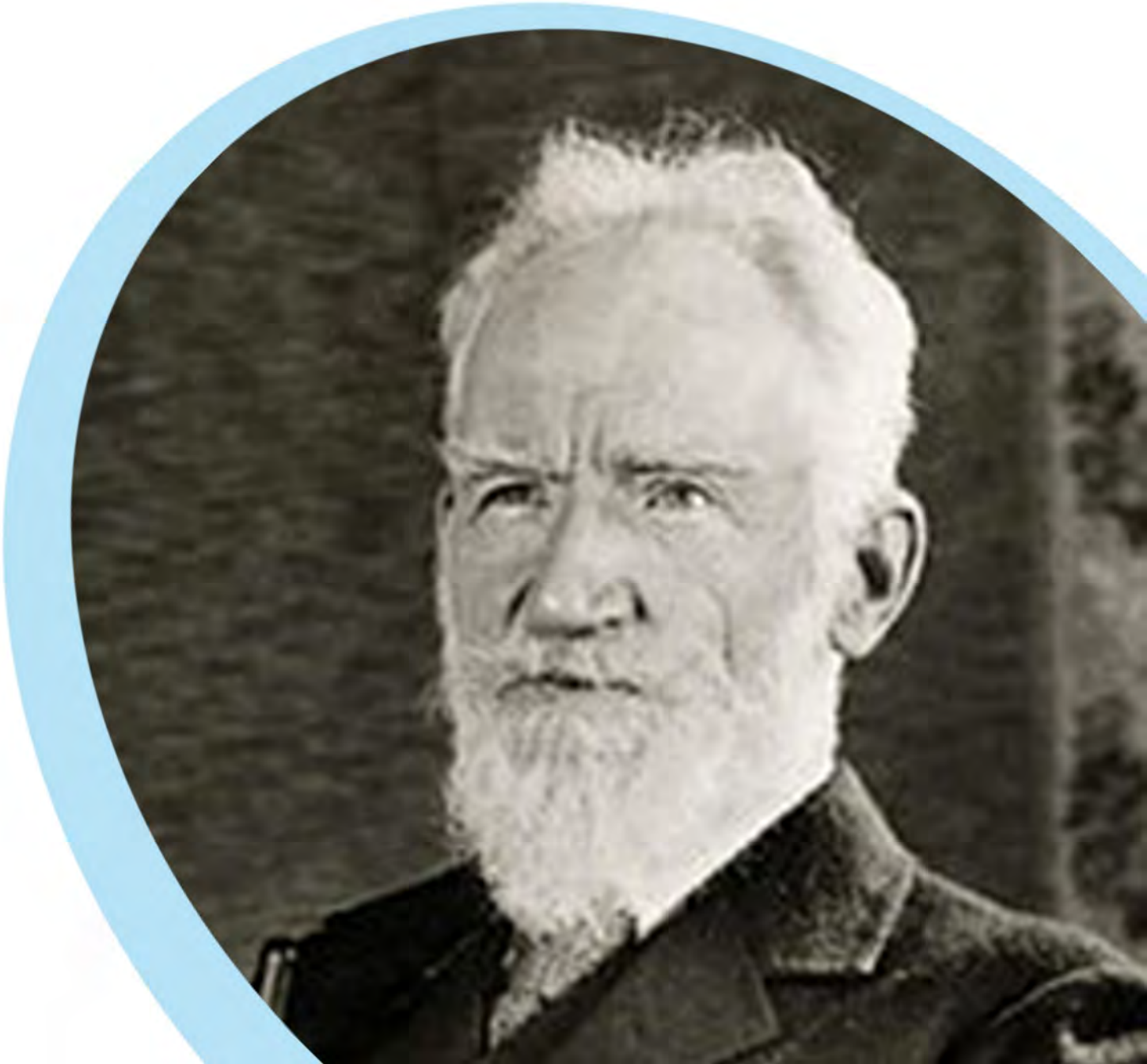
دأبت الشركات لدى تنافسها مع الشركات الأخرى على اكتساح الأسواق من خلال منتجات وخدمات منافسة وحيازة أعلى نصيب من المتعاملين عن طريق تحسين المنتجات أو الخدمات أو المنافسة بالسعر، وهنا تكون المنافسة منصبّة على نفس الأسواق والمتعاملين، فتتخذ المنافسة بشكل يعكّر صفو الأسواق وخروج منافسين من السوق "وتسيل الدماء ويصبح لون المحيط أحمر" لذلك جاء فكر الابتكار الجذري وهو ما يكون عادةً في المحيطات الزرقاء، وتعني المحيطات التي تحمل أمواجها صناعات وخدمات مجهولة.

تركّز أغلب استراتيجيات التسويق على المنافسة وعلى المحيطات الحمراء وعلى القتال الشرس في الأسواق عن طريق اختراع أدوات وأفكار وإبتكار أدوات قتالية في السوق عن طريق تقليص الحجم وتمييز المنتجات، وتحسين الجودة، والمنافسة بالسعر، والعمل على ابتكار قيمة تنافسية للمنتج أو الخدمة التي تعمل بها، ولكن الشركات والمؤسسات التي تريد أن تدخل المحيط الأزرق عليها أن تبتكر القيمة وليست إضافة القيمة. فالإضافة تنتمي إلى السوق الأحمر، وابتكار القيمة ينتمي إلى السوق الأزرق. والشركات والمؤسسات التى تنجح فى دخول المحيطات الزرقاء لا تتصرف اعتمادًا على المقارنة المرجعية مع منافسيها، ولكنها تنتهج منطقاً استراتيجياً مختلفاً وتعمل على مفهوم الابتكار الجذري بهدف ابتكار قيمة جديدة.



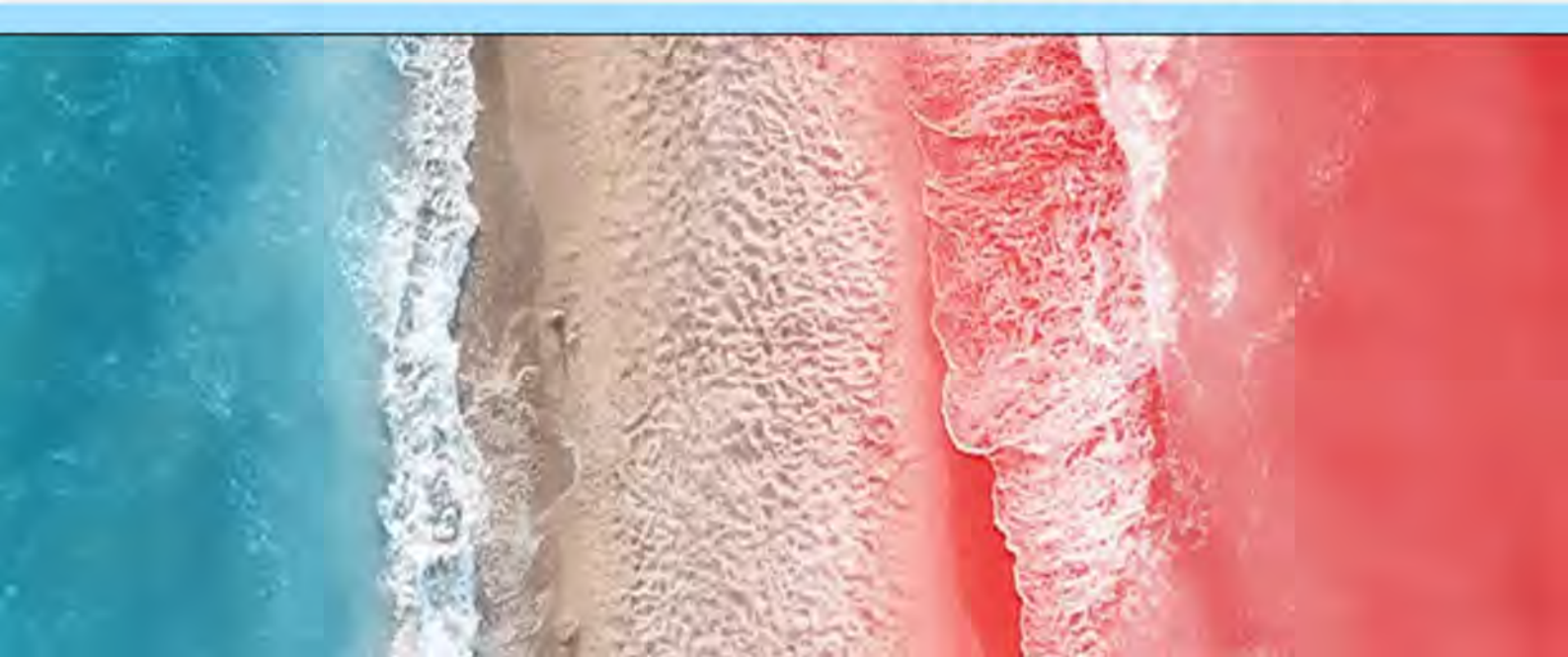
"الإنسان المنطقي يُكَيِّف نفسه تبعًا للظروف، أما هؤلاء المتحررون من قيود المنطق لا يكُفُّون عن محاولة تطويع العالم بما يُنَاسبهم، لذا فإن أي تقدم يُعزى دائمًا إلى رجال غير منطقيين"

**جورج برنارد شو**



وعليه فإنّ ابتكار القيمة يكسر الفرضية الأساسية الكامنة فى الإستراتيجية التنافسية الحمراء المألوفة أنه على الشركات التى تريد تقديم قيمه أكبر للعملاء التضحية باعتبارات التكلفة، وأنه على الشركات التى تريد تقليص التكاليف أن تُضَحّي باعتبارات القيمة التي تقدّمها للمتعاملين. إلا أنَّ مفهوم ابتكار القيمة أو القيمة المبتكرة يُوفِّق بين اعتبارات القيمة من خلال تقديم منتجات متميزة، واعتبارات التكلفة من خلال تقليص التكاليف فى نفس الوقت، أي تميز المخرجات مع تقليص تكاليف المدخلات.

مثال على ذلك شركة "نوفو نوردسك" الشركه الدانمركية المصنّعة للأنسولين والتى تمكنت من ابتكار محيط أزرق جديد (ابتكار جذري) فمرضى السكر المستخدمون يستخدمون الإنسولين لضبط مستوى السكر فى الدم، بينما تهتم أغلب شركات الصيدلة بفئات الأطباء الموثرين، إلا أنَّ نوفو نوردسك خالفت ذلك وقررت نقل تركيزها من فئه الأطباء المؤثرين إلى فئه المستخدمين المرضى، حيث قدّمت نوفونوردسك منتجها الجديد تحت اسم "قلم نوفو" ، وهو أول حل سهل الاستعمال لحقن الأنسولين، فهو يشبه القلم الصغير ويحتوى على خرطوش أنسولين يسهّل على المريض حمله معه أينما ذهب لحقن نفسه. وفي عام 1999 قدّمت الشركة منتج نوفو الذى صممته لحقن الأنسولين، وبه ذاكرة إلكترونية توضّح الجرعة الحالية، والجرعة السابقة، والوقت بينهما، وتلك معلومات حيوية لإزالة القلق المتعلق بنسيان أخذ جرعات العلاج في موعدها، وقد تمكنت هذه المنتجات من اكتساح سوق الأنسولين إذ غطت مبيعات أقلام الأنسولين كل أوروبا.



## أسئلة أساسية للبدء في الابتكار الجذري في المحيط الأزرق

قبل البدء في الابتكار الجذري يتوجب علينا طرح بعض الأسئلة، ومنها:

ما العناصر التى يمكن الاستغناء عنها من بين العناصر التى نعتبرها ضرورية حاليًا؟

ما العناصر التى يمكن تقليصها لتقلّ تكاليفنا عن المستوى الحالي؟

ما العناصر التى يمكن زيادتها لتتجاوز مستوى الجودة الحالي للخدمات التي نقدّمها؟

ما العناصر التى يمكن ابتكارها ولم تقدّم من قبل؟

وتركّز الإستراتيجية المحيط الأحمر **على المؤسسة باعتبارها المصدر الرئيس للإبتكار** بينما تركّز **الإستراتيجية المحيط الأزرق على الحركة الإستراتيجيه نفسها باعتبارها المصدر الحقيقى للإبتكار**

## السباحة من المحيط الأحمر إلى الأزرق والابتكار الجذري:

يستهدف الابتكار الجذري "السوق الأزرق" والمساحات الفارغة وغير المصنّفة من قبل الشركات والمؤسسات الكبرى ضمن متعامليهم، وهذا هو أكثر أشكال الابتكار جذرية وعمقًا ومغامرة وصعوبة، ولكنه يَصلح للشركات والمؤسسات الريادية والصاعدة والتي تنطلق بالسوق بسرعة رهيبة وتحقّق نجاحات سريعة.

**لقد نشرت نظرية الابتكار الجذري للمرة الأولى في مجلة هارفرد بزنس ريفيو عام 1995 لاستاذ الإدارة "كليتون إم كريستينسين 1995**، وقد عرفها على أنها عملية متكاملة العناصر من إنتاج وتسويق وإدارة الإستراتيجية تؤدي إلى طرح سلعة أو خدمة مختلفة جذريًا عن تلك المعروفة فى الأسواق.
إن الابتكار لا يكون جذريًا إلا إذا نجم عنه منتج أو خدمة تحقق بعض الشروط التالية:

1- إشباع حاجة لدى المشترين أو المتعاملين لم يسبق إشباعها مِن قَبِل.
2- إشباع حاجة قائمة لدى المشترين أو المتعاملين، ولكن بتركيز يزيد 5 مرات عما عرفه هؤلاء المشترين من قَبل.
3- تخفيض تكاليف الإنتاج للمنتج أو للخدمة المقدّمة بنسبه لا تقل عن 30% عما هو سائد لدى المنتجين المنافسين.
4- تحقيق نجاح تسويقي وأرقام مبيعات تفوق المتوقّع مرّتين على الأقل فى الطرح الأول أو أربعة أضعاف المتوقع فى الطرح الثاني إذا لم يُفلح الطرح الأول

كما فى حاله الهواتف النقالة ويجب أن تتوفر بعض الشروط السابقة فى السلعة أو الخدمه التى تثمر عنها جهود الابتكار فى الشركة كي تستحق أن نطلق عليها مصطلح ابتكار جذري. فإذا توافرت الشروط الأربعة مجتمعة ومرة واحدة فى إحدى السلع أو الخدمات المبتكرة، استحقّت لقب الابتكار الجذرى بجدارة، ومن الأمثلة الحاسمة على هذا النوع من الابتكار تطوير الحاسب الشخصى(PC) مقارنةً بحاسبات (Main Frame) وإصدار الهواتف النقالة مقارنة بالهواتف السلكية.

### 3 التحلي بروح المجازفة:

في هذا العالم المتغير السريع يقوم أصحاب العقلية الابتكارية بالمواظبة على تقييم أنظمة مؤسساتهم وأساليب العمل والتعليمات والإجراءات وإعادة صياغتها أو تعديلها أو تطويرها أو تغييرها كليًا؛ لأنهم يعلمون أنّ نسبة قليلة من الأساليب وأنظمة العمل التقليدية القديمة سيُكتب لها النجاة والتّقدم عبر عقود القرن الحادي والعشرين، لذلك يبتكرون نُظم جديدة تواكب ما نراه شاهدًا على التحديث مثل حكومات ذكية ونظم إدارة إلكترونية، وكل ابتكار مجازفة، وعندما يكون الابتكار جذري ويتطلّب تعديل قوانين وأنظمة فإنَّ المجازفة تكون كبيرة وأصحاب العقلية الابتكارية يتحلَّون بدرجات عالية من المجازفة.

### 4 الاستعداد للإبداع:

لأننا نعمل في بيئات صاعدة فإنا نملك فرصًا واعدة للمنافسة والنمو، ولم تعد هناك طريقة واحدة صحيحة للعمل،بل هناك العديد والمزيد من الخيارات. وبناءً على كل ما سبق من أسباب، يتمتع أصحاب العقلية الابتكارية بالمهارات والقدرات الذهنية والابتكارية الضرورية، لِيُمِّكنوا مؤسساتهم من انتهاز الفرص السانحة، والإبداع في اتخاذ القرارات الصائب

# المبادئ الخمسة للأفكار المفيدة

## التفكير داخل صناديق جديدة

يُقصد بالتفكير داخل صناديق جديدة: تغيير طريقة التفكير للوصول إلى ابتكار جذري في الخدمات التي تقدمها؛ أو بشكل أكثر تحديدًا هو زيادة الوعي بكيفية ابتكار الصناديق العقلية الجديدة، وكيفية استخدامها. وهو صيغة جديدة للإبداع الخلاّق والتحويلي، بفضل التركيز على التفاعل بين الصناديق الجديدة الكبيرة، وبين الأخرى الصغيرة التي تملؤها.

**في التفكير داخل الصناديق الجديدة** سيكون تفكيرنا استقرائياً للمستقبل وأكثر من استنباطي من الماضي والحاضر، لكن التحدي يكمن في قدرتك على أن تكون منفتحًا بما يكفي لتقبّل غير المتوقع، وتقبّل المفاجآت والدهشة، وأن تتحدّى نفسك بمجازفات إبداعية وغير مألوفة، وأن تسمح للآخرين بعمل نفس الشيء على المستوى المهني، وعلى المستوى الشخصي والعائلي، وأن تتحرر من أغلال الصناديق العقلية التي تحكمك حاليًا، وأن تهيئ بيئة يتم فيها إعادة تقييم نماذجك العقلية باستمرار، بحيث تتيح الفرصة لجرعة معقولة من الشك كي تمهّد الطريق لاحتمالات جديدة. إن حققت نجاحًا لفترة من الزمن، فهذا عظيم، ولكن لا بد من إعادة التقييم المستمر بلا هوادة لتتأكد من ثبات خطواتك على الطريق.

**الإبداع والتفكير خارج الصندوق بحاجة لثقافة مؤسسية تشجع على التفكير الحر، والتفكير في صناديق جديدة**

## خطوات التفكير بصناديق جديدة:

قام كل من "لوك دي براباندير" و "ألان إني" وهم مستشارون في مجموعة بوسطن بوضع منهج يتكون من خمس خطوات للتفكير في صناديق جديدة، والصندوق ليس شيئًا ملموسًا، بل هو نموذج "داخل العقل" وكل نموذج عقلي تم صنعه، بغض النظر عن مدى فائدته أو ثرائه، سيحتاج في النهاية إلى التجديد أو الإحلال، وإلا سيظل صندوقك متجمدًا وثابتًا بينما العالم مستمر في التطور والتقدم. يؤمن الباحثان بأن التفكير خارج الصندوق ليس هو الحل، بل نحن بحاجة إلى التفكير في صناديق جديدة وهي عملية ثورية للإبداع الدائم للوصول إلى الابتكار الجذري.

كما يُطلب منا الشك في هذه المنهجية ومراجعتها وتنقيحها وتكيفها حسب ما نبتغي، وبما يناسب احتياجاتنا، واستبدلها بنموذج فكري آخر إذا قررنا ذلك بعد الدراسة، وأن نصنع صندوقنا الجديد.

# نحو نموذج فكري جديد للإبداع والابتكار في الأعمال
# الفروقات ما بين الابتكار التحسيني والجذري

## الفروقات ما بين الابتكار التحسيني والجذري

### التفكير خارج الصندوق

- اقتُرح لأول مرة في الستينات حيث كان العالم أكثر قابلية للتوقع أو أقل تعقيدًا، إلخ.
- الافتراض الأساسي: الفكرة التي نبحث عنها لا توجد بعد.
  استجابتنا: نحن بحاجة إلى أفكار جديدة.
- كيف يمكننا تنفيذ ما يجب علينا فعله؟ على سبيل المثال،كيف يمكننا أن نبيع مزيد من الأقلام؟
- هناك خطوتان رئيسيتان لتوليد أفكار جديدة: التشعب و التقارب،(كما في دي بونو، أوزبورن، إلخ)
- تتم العملية بشكل مخصص وتكون خطيّة.
- بشكل عام تكون المخرجات منتجًا جديدًا أو خدمة جديدة.

### التفكير في صناديق جديدة

- هو منتج للقرن الحادي والعشرين، حيث العالم أكثر تقلبًا بشكل واضح، مع مزيد من الاحتمالات.
- الافتراض الأساسي: هناك الكثير من الأفكار الموجودة بالفعل.
  استجابتنا: كيف يمكننا أن نغيّر الطريقة التي نراها بها؟
  ما العدسات الجيدة (نظرة مختلفة) التي تكون مفيدة؟ مع السؤال/الإطار الصحيح، يمكننا أن نقدم أفكار جديدة أو تكون قديمة مفهومة فجأة.
- أولاً: اسأل "مالذي يجب علينا فعله؟"ثم اقلق حيال الكيفية؟هل نحن شركة أقلام أم شيء آخر؟
- هناك خمس خطوات: أبدا بالشك،ثم استكشف قبل، التشعب والتقارب، وكن دائمًا منفتحًا للمراقبة.
- العملية هي حلقة مستمرة على الأخص المراقبة والشك،هذا يجعل النتائج مستدامة أكثر.
- المخرجات هي صندوق جديد، قالب عقلي جديد، وتظهر المنتجات والخدمات، والرؤى، والإستراتيجيات كنتائج، ويمكن أن تصنع بطريقة قوية أكثر من خلال مجموعة من الصناديق تسمى سيناريوهات.

## دوافع التغيير والإبتكار الجذري في الخدمات الحكومية

تواجه الحكومات ضغوطات مستمرة ومتزايدة لمواكبة توقعات المواطنيين لسببين أساسيين،الاول هو أن المواطنين باتوا يتمتعون بقدرات ومعرفة أكبر ولديهم توقعات اعلى، وعلى الحكومات أن تحقق إنجازات أكثر بعدد أقل من الموارد، والثاني ان وتيرة الإبتكار تتسارع فقد ظل قانون مور – الذي يقول إن عدد الترانزستورات يتضاعف كل عامين – مطبقاً لأكثر من 40 عاماً، ولا احد يعرف الآن كيف ستتحول حياتنا في السنوات القادمة.

"نعيش اليوم في عالم يختلف تمامًا – إلى حد مثير للدهشة – عن العالم الذي عاش فيه آباؤنا، والأمر نفسه سيحدث- بل وأكثر منه- مع أبنائنا وأحفادنا"

فايفاي لي، رئيسة مختبر ستانفورد للذكاء الاصطناعي

فعلى سبيل المثال قلصت صناعة السيارات فترة تصميم المركبات من 60 شهراً إلى 30 شهراً خلال خمس سنوات فقط، ومع هذا التقدم اصبح المواطنيين يتوقعون ويطالبون بخدمات عامة أفضل وأكثر كفاءة من حكوماتهم، في دراسة قامت بها شركة ماكنزي شارك بها اكثر من 17.000 مواطن أمريكي عام 2015، ظهر بأن عدم رضا المواطنيين عن الخدمات الحكومية أكثر بمرتين ونصف من عدم رضاهم عن الخدمات الخاصة.

ولقد أصبح المتعاملون اليوم أكثر اطلاعاً وقدرة على التواصل والتأثير مما يصعب على مقدمي الخدمات فهم حاجاتهم وتجاوز تطلعاتهم، وفي جميع أنحاء العالم تواجه الحكومات تحديات متعلقة بزيادة احتياجات وتوقعات المتعاملين تتمثل في توفير الخدمات في الوقت المناسب على نحو يضاهي ما يقدمه القطاع الخاص، ويطالب المتعاملون حكوماتهم ببذل المزيد من الجهود بشكل مستمر، وثمة عدد من الدوافع التي تقود هذا التحول وتجبر الحكومات على إعادة التفكير في طريقة تقديم الخدمات للمتعاملين. ومن هذة الدوافع:

## 1 تجربة المتعامل:

خلال السنوات الأخيرة حقق القطاع الخاص تطورات سريعة في مجال تجربة المتعامل. فقد أدى مبدأ :التركيز على المتعامل" إلى تحقيق رضا وسعادة المتعامل، وبالتالي أثر بشكل كبير على السعادة في غالبية المؤسسات التي وصلت إلى مستوى النضوج من الناحية الإدارية. حيث أصبح التركيز على المتعامل وسيلة تتبعها المؤسسات لتتميز عن بقية منافسيها. ومن ناحية الخدمات الحكومية بدأ المتعاملين يتطلعون للحصول على نفس المستوى في تقديم الخدمات من قبل حكوماتهم. وعلى سبيل المثال اصبح المتعاملين قادرين على التسوق عبر الانترنت بشكل آمن وسهل ويستطيعون استخدام بطاقتهم الائتمانية لدفع الفواتير عبر الإنترنت، لذلك فإنهم يتطلعون إلى اتاحة الخدمات نفسها فيما يتعلق برسوم الخدمات والضرائب والأوراق الرسمية وغيرها.

### 2 ازدياد استخدام الهاتف النقال والوسائل:

شهد العقد الأخير استخدام الوسائل التقنية المتقدمة وبصورة متزايدة وارتفاع معدلات استخدام الهاتف النقال. وفي خضم هذا التحول التقني، ازدادت التطلعات حيال تقديم الخدمات الحكومية عبر هذه الوسائل الجديدة، وتعد هذه بمثابة ثورة من قبل المتعاملين على الوسائل التقليدية في تقديم الخدمات، كما يريدون ان يكون الاتصال بحكوماتهم متاحاً في أي وقت وفي أي مكان.

### 3 خيارات قنوات تقديم الخدمة المتعددة:

يتوقع المتعاملون توافر قنوات عديدة للوصول إلى مقدمي الخدمات والحصول على المعلومات والخدمات، ويتراوح نطاق قنوات تقديم الخدمات ما بين الخدمات المادية والتقليدية كمراكز الخدمات ومراكز الاتصالات، وبين قنوات تقديم الخدمة الإلكترونية وقنوات تقديم الخدمة الذكية كوسائل التواصل الاجتماعي. حيث يتطلع المتعاملون لدمج جميع هذه القنوات، وضمان استمرارية التوافق والكفاءة بغض النظر عن القناة الخاضعة للتطوير كما يتطلع المتعاملون لتوحيد التجربة في جميع قنوات التواصل، ولن تستطيع الهيئات التي لا تتبنى استراتيجية جيدة للتعامل مع المتعاملين المعتادين على التعامل مع قنوات متعددة أن تقدم خدماتها لهم على نحو فعال وسينتهي بها الأمر بتكبد المزيد من التكاليف.

**إذا اردنا أن نحل لغز "من أين تأتي الأفكار الجديدة" فعلينا أن نبدأ بتحرير أنفسنا من الفكرة السائدة التي تجعلنا نعتقد أنَّ الفكرة تتكون من عنصر واحد لأنها في الواقع تُشبه سرب طيور أو خلية نحل.**

## 4 تكامل الخدمات:

تحتاج الحكومات إلى تحقيق التكامل الفعال فيما بين العمليات والأنظمة والمعلومات لتنظيم الخدمات بين الهيئات والمؤسسات المختلفة. حيث يؤدي تكامل العمليات إلى رفع الإنتاجية وتجاوز التحديات التي يواجها المتعاملون. ولتقديم تجربة مميزة تعمل على إسعادهم، على المؤسسات مراجعة القيمة المرجوة ضمن جميع نقاط الاتصال وأنواع التواصل. وايضاً امتلاك الموظفين المؤهلين لرؤية شاملة يعمل على زيادة الفعالية عند التعامل مع أي متعامل.

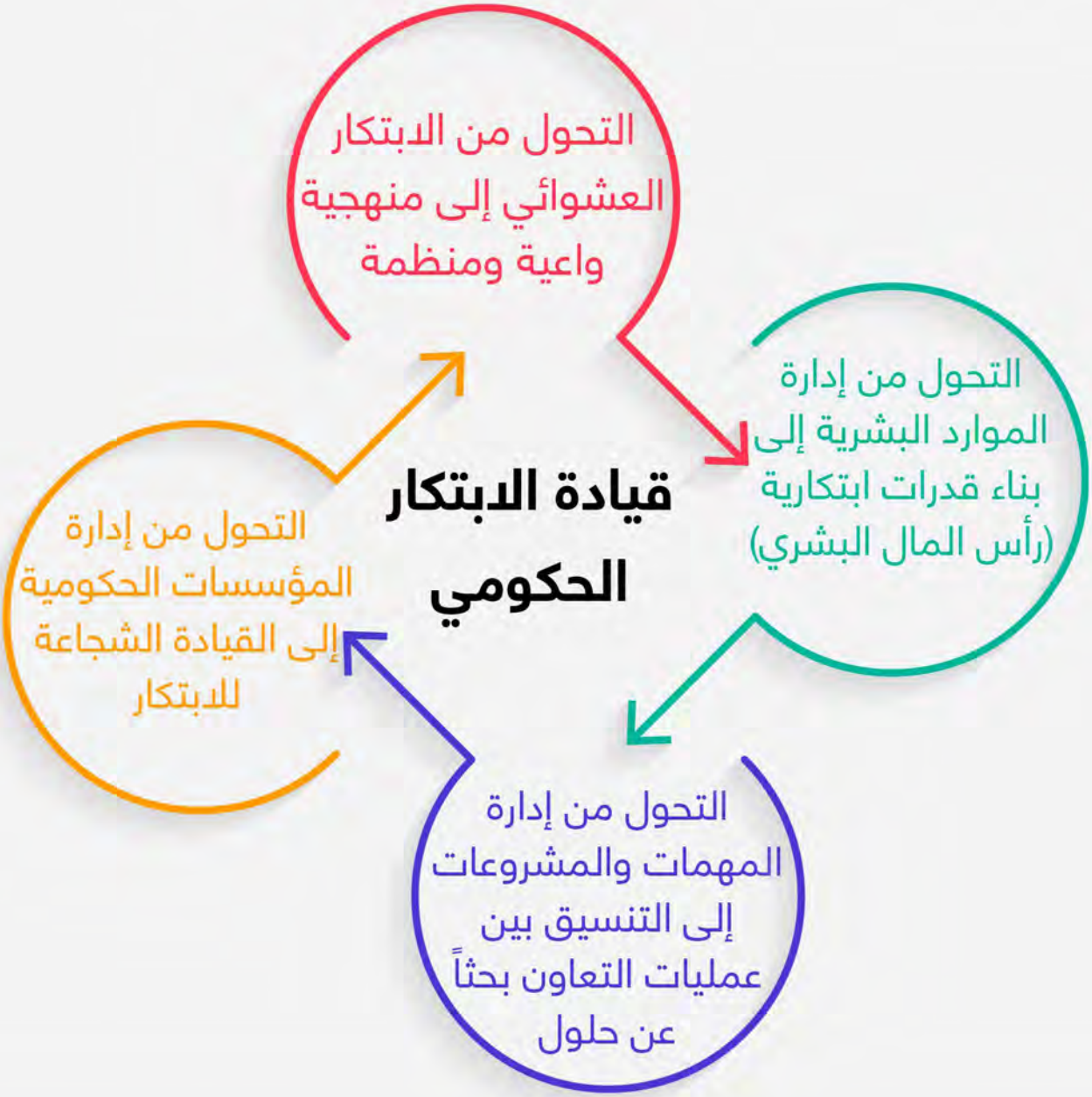
وقد استجابت الحكومات الناجحة حول العالم لهذه الدوافع من خلال مراجعة آليات تقديم الخدمات وتعزيز الثقافة التي تشجع على التركيز على المتعامل.

من كل ما سبق نجد ان الحاجة لإحداث التغيير والإبتكار الجذري في الخدمات الحكومية اصبح من أهم اولويات المؤسسات الحكومية وستتحكم هذة الحاجة بمستقبل المؤسسة وازدهارها المستقبلي.

**"إذا أردت التفكير خارج الصندوق، لم لا تعمل مع هؤلاء الذين لا يعلمون بوجود صندوق من الأساس؟**

# قيادة الإبتكار الحكومي

يتطلب التحسين الجذري وتوفير المناخ الإبتكاري في القطاع الحكومي تحقيق أربعه تحولات متزامنة للتوصل إلى حلول مجتمعية جديدة.




"المستقبل ملك أولئك الذين يؤمنون بجمال أحلامهم"
روزفلت

# المصادر الخمسة للإبتكار الحكومي:

البحث والدراسات ومختبرات الإبتكار وفرق الإبتكار

تطور التكنولوجيا

الحاجة

الإبتكار النابع من الموظفين

العناية بالمتعاملين

## البحث والدراسات ومختبرات الإبتكار وفرق الإبتكار

يكون الإبتكار والتطوير هدفاً استراتيجياً في الهيئات، ومراكز الإبتكار، وفرق التطوير، ومسؤولي التحول والإبتكار، وجميع مهامها ومخرجاتها عبارة عن إبتكارات وتحسينات للجهات الحكومية.

مثال: يوجد في البرازيل مركز حكومي للدراسات الاستراتيجية (CGEE) معني بالإبتكار والتقنيات الادارية الحديثة، وواجب هذا المركز تقديم التوصيات الاستراتيجية لجميع الهيئات الحكومية حول التغيرات الاستراتيجية والتوجهات المستقبلية المؤثرة على هذه المؤسسات (استشراف المستقبل) وإعطاء التوصيات المناسبة للاستعداد لها.

## تطور التكنولوجيا

يعتبر تطور التكنولوجيا من اهم مصادر الإبتكار الحكومي حيث ان التكنولوجيا الحديثة تقود إلى رفع الانتاجية واختصار الوقت وتوفير النفقات.

مثال: تم افتتاح الطريق السريع في اوكلاند – نيوزلندا في عام 1959 وكانت المشكلة الكبيرة تتمثل في استيفاء الرسوم وما تقود له من ازمة وتأخير في مسارب اكشاك الدفع. وعندما تم اختراع بطاقات الدفع المسبق الالكترونيةو اعتمادها، تم تخفيف مشكلة الصرافة، واعادة باقي النقود للسواقين.
وتم لاحقاُ إبتكار نظام الكتروني كامل يقوم بتمييز السيارة واقتطاع الرسوم من حساب صاحب السيارة تلقائياً دون وقوفها (نظام شبيه بنظام سالك المستخدم في دبي) وعندما تم اعتماده ادى إلى تحسين الخدمة وزيادة رضا المتعاملين.

## الحاجة

عندما يتم تخفيض الانفاق وتقليل موازنة الوزارات والدوائر تصبح هذه المؤسسات تحت ضغط شديد لإبتكار طرق ووسائل وآليات جديدة للمحافظة على مستوى الخدمة ولكن بميزانية اقل.

مثال: قامت حكومة الدنمارك بابلاغ هيئة الضرائب بانه تم تقليص ميزانيتها 25% على عدة سنوات وكانت تنوي الهيئة افتتاح العديد من مراكز الدفع في مناطق غير مخدومة ولكن هذا التقليص سيستوجب اغلاق مجموعة كبيرة من مراكز الدفع، وبعد البحث تم إبتكار تحصيل الضرائب الكترونياً عن طريق الانترنت e-tax، وتم تجهيز مركز اتصال كبير لتقديم المعلومات والاستشارات عن طريق الهاتف دون حضور المواطن إلى مركز الدفع، مما أدى إلى تحسين الخدمة واغلاق العديد من مراكز الدفع والتخلص من نفقاتها.

## الإبتكار النابع من الموظفين

في المؤسسات الناضجة يتم تحفيز الموظفين لتقديم اقتراحاتهم وافكارهم حول تحسين وتطوير العمل، وهذه الطريقة من اكثر الطرق فعالية حيث ان الطبيعة الهرمية للعمل الحكومي تبعد متخذي القرار عن واقع العمل مما يجعل احياناً الموظفين مدركين لحل بسيط للمشكلة ولكن الادارة العليا لا تعلم عنه، وتجتهد في البحث عن الحل في مكان اخر.

مثال: قامت وزارة المياه والاشغال العامة في هولندا بانشاء حاضنة للإبتكار، وأفردت لها مكاتب وقاعات متميزة تحتوي الادوات اللازمة مع وجود موجهين ومساعدين هدفهم مساعدة اي موظف من موظفي الوزارة لديه فكرة لتحسين العمل، ويتم تشجيع جميع الموظفين من كافة الاقسام على احضار افكارهم والقدوم إلى المركز.

## العناية بالمتعاملين

المؤسسات التي تولي بسعادة المتعاملين اهتماماً كبيراً، تقوم باستمرار باستطلاع ارائهم واستقطاب افكارهم لتحسين الخدمات ويتم هذا من خلال دراسة الانتروبولوجيا (دراسة ثقافات وعادات ومميزات المتعاملين وتفضيلاتهم)، وورش العمل، والاجتماعات مع المجتمع المحلي، ووسائل التواصل الاجتماعي..... الخ

مثال: انشأت الحكومة الفرنسية مركز إبتكار معني بإعادة اختراع الحكومة الفرنسية يدعى "المقاطعة 27" "La 27 Region" ويوصي بتعديل السياسات العامة بناء على مبادرات وافكار يطرحها الموظفون والمواطنون . ويحتوى المركز على علماء وباحثين اجتماع وانثروبولوجيا للمساعدة في فهم التحولات الاجتماعية والثقافية للمتعاملين وتعديل الخدمات على اساسها.

في عام 2014 تم إضافة مركز الحكومة الخارقة" Super Public " إلى المقاطعة 27 لتحفيز السكان على طلب التحسين والإبتكار من الحكومة في المجالات التي يرونها لازمة.

## الإبتكار الحكومي وأنواعه:

في حين أن معظم الإبتكارات في القطاع الخاص تدور حول المنتجات فإن معظم الإبتكارات في القطاع العام تدور حول الخدمات. وفيما يتنافس القطاع الخاص لإعطاء قيمة عالية تمكنه من جلب العملاء والاحتفاظ بهم لتحقيق الأرباح، فإنَّ الإبتكار الحكومي يهدف إلى تحقيق الرضا والسعادة للمواطنين والمتعاملين عبر تقديم تجربة رائعة، سواء كانت هذه التجربة على مستوى المتطلبات المادية او المعنوية أو الثقافية. ولو أردنا اختصار الإبتكار الحكومي في نقاط، فسوف يكون على النحو التالي:

عملية توليد أفكار إبداعية جديدة وتحويلها إلى قيمة مفيدة ترتقي بنوعية الحياة.

يولي مفهوم الإبتكار أهمية كبيرة لقدرة المؤسسة على تكوين وانتقاء أفضل الأفكار وتنفيذها بفاعلية والتأكد من صلاحيتها لتحقيق القيمة.

الأفكار العظيمة لا تنشأ من عدم، والإبتكار الحكومي ليس له علاقة بالحظ، بل هو جهد واعي وعمل جاد ومهنة في حد ذاتها.

يقاس النجاح في القطاع الخاص بنسبة الارباح السنوية التي تحققها المؤسسة وقيمة اسهمها

لا فائدة للإبداع والإبتكار ما لم تنجح القيادة بتنفيذ الأفكار الرائعة.

## ولكن في القطاع الحكومي يكون قياس مدى النجاح بمدى تعزيز القيمة في ما يلي:

## قياس مدى النجاح

**الإنتاجية**

أي الفرق بين المدخلات والمخرجات لاي عملية.

**تجارب المتعاملين من خدمات القطاع الحكومي**

ويمكن قياسها من خلال نسبة سعادة المتعاملين ورضاهم عن الخدمات التي تقدمها.

**النتائج**

حيث يكون لكل مؤسسة حكومية مجموعة من النتائج الرئيسة الواجب تحقيقها.

**المساواة**

تعبر عن أنماط القيمة التي تنشئها الإبتكارات فتؤدي إلى تحسين جميع نتائج المؤسسة ومشاركة المواطنين والتمكن والشفافية وتفعيل المسؤولية المجتمعية.

## يرتكز الإبتكار في القطاع الحكومي على تطوير واختبار وتنفيذ الأفكار المبتكرة التي تحقق منفعة عامة، وقد ينجم عن هذه الأفكار:

- منتج جديد
- خدمة جديدة
- تحديث عمليات قائمة
- اقتراح سياسة
- تغيير أسلوب التفكير ضمن نطاق معين.
- التوقّف عن ممارسة معينة لم يثبت نجاحها.

# تفعيل الإبتكار في المؤسسات الحكومية

يتم تفعيل الإبتكار في المؤسسات الحكومية عن طريق اتخاذ عدد من الخطوات، كما هو مبين أدناه:

1. مراجعة رؤية المؤسسة ورسالتها والأهداف العامة والحرص على التفكير بفرص الإبتكار عند التخطيط.
2. التفكير بمجموعة المهارات والآليات والثقافة التي تحتاج إليها المؤسسة للعمل بطريقة مبتكرة وتشجيع أو توظيف أشخاصًا يتمتعون بالحوافز والقادرات اللازمة.
3. تشجيع الأفراد على الإبتكار ومكافأتهم في ظل منحهم حرية الإستكشاف، والقيام بتوفير مساحات محفزة على الإبتكار – مثل برامج أو مساحات مخصصة لذلك – حيث يُسمح بإجراء التجارب التي بدورها تدعم عملية الإبتكار.
4. تشكيل مجموعات تشارك الاهتمامات ذاتها وتنمية العلاقات ضمن القطاع الحكومي وخارجة، وذلك لتبادل التجارب وتطوير المعرفة المتعلقة بالإبتكار.
5. تعزيز العلاقات بالجهات غير الحكومية مثل الشركاء الخارجيين والمتعاملين وذلك للوقوف على أفكارهم والاستفادة من قدراتهم الإبتكارية.
6. ثقة الجمهور بالشفافية وبإتاحة مصادر المعلومات للجميع.
7. قياس الأثر بأستمرار وتقييم وربط النجاح بالأرقام متى كان ذلك ممكناً، ومشاركة المعرفة مع الأخرين لتحسين عملية الإبتكار بشكل عام.

مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي

MOHAMMED BIN RASHID CENTRE FOR GOVERNMENT INNOVATION

# محفزات الإبداع والإبتكار في المؤسسات الحكومية

تطلق كلمة مُحَفِّز على كل شيء يُنشط، يُسرع، يُكَبِّر، يُقَوي، يُعظم، يَحُث، يَدْفع، يُحَرِّك، يُثير، يَدعم، يَرفع، يَزيد، يُعزز، يُوقظ، يُنبه، يُعجل ويُطلق العنان للفعل المطلوب ويحقق النتيجة المرجوة، ويُمكن تحفيز الإبتكار والابداع من خلال ثلاث مجموعات من المحفزات وهي:

## 1 العوامل البيئية الداخلية مثل:

- إعطاء الحرية
- توفير المصادر
- الإدارة الناجحة
- التشجيع والحماس
- إعطاء فرصة التجريب واختبار الأفكار الجديدة
- توفير الوقت للتفكير
- توفير المناخ المناسب لتقبل الآراء الجديدة
- وجود نظام للمقترحات
- الاتصال الجيد.

## 2 عوامل التسريع مثل:

- فكر قبل النوم
- غير مكانك وتحرك
- فكر إيجابيًا وكن متفائلاً
- زاول عملاً آخر إذا توقفت الأفكار
- اكتب وغير الجو المحيط بك
- ركز أكثر وأكثر

## 3 العوامل الذاتية الشخصية مثل:

- الإخلاص والاستعانة بالله ونقاء السريرة
- القابلية لتقبل وممارسة التفكير الجماعي
- التدوين للأفكار
- القراءة وسعة الاطلاع
- القدرة على الملاحظة الدقيقة
- وضوح الأهداف
- خصوبة الخيال
- إجهاد الذهن وإعمال الفكر وتهيئة العقل وانشغاله بالفكرة.

# المراجع


1. جونسون ستيفن، من أين تنبع الأفكار، 2017.
2. كاواساكي جاك، قواعد الابتكار والتجديد وتحطيم حواجز التقليد، 1999.
3. سيليح تينا، حرر أفكارك ودعها تغير العالم، 2016.
4. براباندير لوك، التفكير في صناديق جديدة، 2013
5. لودود توماس، التفكير التصميمي والابتكار، 2017.
6. حموري صالح، معايطة رولا، عبندة نزار، الريادة الابتكارية، 2017، منشورات قنديل

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية
MOHAMMED BIN RASHID SCHOOL OF GOVERNMENT

**المجتمع القارئ هو مجتمع متحضر، ومن يدعم القراءة يدعم صناعة حضارة، ويدعم اقتصاد معرفة، ويدعم بناء أجيال تبني مستقبل الإمارات**

صاحب السمو الشيخ
محمد بن راشد آل مكتوم


مراجعة
**البرفسور رائد العواملة - عميد**
كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

إعداد
**صالح سليم الحموري**
خبير التدريب والتطوير
كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

مراجعة
**عائشة سلطان الشامسي**
مدير إدارة التعليم التنفيذي
كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

+971-4-3293290
execed@mbrsg.ac.ae
www.mbrsg.ae
/mbrsg
/mbrsgae
/+mbrsgae
/mbrsg
mbrsgae
/company/mbrsg



جميع الحقوق محفوظة 2023© كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية
يمنع نسخ أو حفظ أو إعادة إنتاج أي جزء نت هذه المطبوعة أو إرسالها بأي شكل أو طريقة (إلكترونيا، بالتصوير أو التسجيل أو بأي طريقة أخرى) من دون الموافقة الخطية من الكلية.
يستثنى من ذلك الاقتباسات الموجزة التي يتم تضمينها في البحوث والمراجعات وبعض الاستخدامات غير التجارية الأخرى المسموح بها بموجب قوانين حقوق النشر



رقم الإصدار: 01