

منظومة إدارة الابتكارات

محمد الجفيري

خبير الابتكار في القيادة



مترو القادة الخط الأخضر شمال

www.leadersmetro.com

دار صناع الابداع للتوزيع والتوزيع



مركز صناع الابداع
Create Creativity Center

فريق عمل الكتاب

فكرة وتأليف

كمد (الجفيري)



هذا الكتاب عمل جماعي، فبالإضافة إلى فكرة الكاتب الأساسية وإسهاماته في التأليف، هناك فريق عمل ساهم في الإعداد والتأليف والإخراج.



فريق البحث والإعداد

أ / سامح زكريا

أ / حسام علام



تدقيق لغوي

أ / حسام علام



فريق التصميم والجغرافيكس

أ / كريم علام

أ / شيما سيد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا)

[طه: ١١٤]

جدول المحتويات

٤	المحتويات
١٤	الفصل الأول: مفهوم إدارة المجهول وإدخال الابتكار الذي يحركه الإنسان
١٥	تمهيد
١٧	أولاً: إدارة المجهول
١٧	ما هو عدم التأكد أو عدم الوضوح في عالم الأعمال؟
١٧	ما هي القوى الدافعة؟
١٨	خطوات التعامل مع عدم الوضوح والقوى الدافعة
٢١	خطوات تخطيط السيناريو لتطوير استراتيجية في عالم من عدم اليقين
٢٤	التخطيط عن طريق السيناريوهات وأداة المصفوفة
٢٦	ثانياً: خلق الفرص

- ٢٦ كيف يتم خلق الفرص؟
- ٢٩ الاستفادة من الفرص
- ٣٢ القيادة من خلال الفرص
- كيف يمكن للقادة المسؤولين أن يخلقوا الفرص وسط التحديات وعدم الوضوح
- ٣٣ - كيف يجب أن تكون استجابة القادة؟
- ٣٣ - إيجاد الاتجاه التصاعدي
- ٣٦ ثالثاً: الابتكار القائم على الفرد
- ٣٧ التصميم المرتكز على الفرد (Human-centered Design)
- ٣٧ -مراحل التصميم المبني على الفرد
- ٣٩ صنع الابتكار: نحو تصميم محوره الإنسان
- ٤٠ -دور تغيير تصميم المنتج للابتكار
- ٤١ -الدور المتغير لأبحاث السوق في صنع الابتكار
- ٤٢

- ٤٤ -الابتكار الذي مركزه الإنسان: إطار متعدد الاختصاصات
- ٤٧ القيادة من الداخل ودور القائد
- ٤٩ عقلية الابتكار
- ٥٢ الفصل الثاني: المؤسسات القائمة على الابتكار
- ٥٣ تمهيد
- أولاً: كيفية بناء الشركات القائمة على الابتكار (Innovation- Driven Enterprises)
- ٥٤
- ٥٤ الشركات التي يحركها الابتكار
- ٥٦ خصائص الشركات القائمة على الابتكار
- ١-الطموح (Aspire): هل تعتبر النمو القائم على الابتكار أمراً
- ٥٧ بالغ الأهمية؟
- ٢-الاختيار (Choose): هل تستثمر في مجموعة مبادرات ابتكارية
- ٥٩ متماسكة ومتوازنة بالوقت والمخاطر مع موارد كافية للفوز؟

٦١ ٣- الاستكشاف (Discover): هل لديك رؤية تجارية وسوقية وتكنولوجية يتم ترجمتها إلى عروض قيمة رابحة؟

٦٣ ٤- التطوير (Evolve): هل تنشئ نماذج أعمال جديدة توفر مصادر ربح وقابلة للنمو؟

٦٦ ٥- التسارع (Accelerate): هل تقوم بتطوير وإطلاق الابتكارات بسرعة وفعالية مما يجعلك تتفوق على المنافسين؟

٦٩ ٦- النطاق (Scale): هل تطلق ابتكارات على النطاق الصحيح في الأسواق والقطاعات ذات الصلة؟

٧١ ٧- التوسع (Extend): هل تربح من خلال إنشاء شبكات خارجية والاستفادة منها؟

٧٢ ٨- التعبئة (Mobilize): هل تم تحفيز فريقك وتشجيعه وتنظيمه للإبتكار؟

٧٣ ثانيًا: أهمية الابداع في عملية الابتكار Creativity in Innovation

٧٣ أهمية الابداع Creativity

- ٧٤ -هل المدارس تقتل الإبداع؟
- ٧٥ كيف يعمل الابداع والابتكار معاً؟
- ٧٦ تطبيق الإبداع على أرض الواقع
- ٧٩ ثالثاً: بين القيادة والإبداع والابتكار
- ٧٩ الإبداع والقيادة
- ٨١ -نصائح لتطوير منظومة مدفوعة بالابتكار
- ٨٤ رابعاً: الذكاء القيادي Leadership Intelligence
- ٨٥ أنواع الذكاء
- ٨٦ مفهوم حاصل الذكاء
- ٨٦ مفهوم الذكاء العاطفي
- ٩٠ -سمات القائد الذي يتحلّى بالذكاء العاطفي؟
- ٩١ مفهوم الذكاء الاجتماعي
- ٩٢ -مكونات الذكاء الاجتماعي:

- ٩٣ - لماذا يجب عليك الاهتمام بالذكاء الاجتماعي
- ٩٣ - ما هي أهمية الذكاء الاجتماعي للقادة؟
- ٩٤ الفصل الثالث: تحقيق الابتكار على أرض الواقع
- ٩٥ أولاً: الابتكار التعاوني (Collaborative Innovation)
- ٩٥ مفهوم الابتكار التعاوني
- ٩٦ خطوات الابتكار التعاوني
- ٩٨ نقاط قوة وتحديات الابتكار التعاوني
- ١٠١ أنواع الشراكات في الابتكار التعاوني
- ١٠٥ أفضل الممارسات في الابتكار التعاوني
- ١٠٦ ١. تطوير استراتيجية للابتكار التعاوني
- ١٠٦ ٢. إجراء تخطيط الأعمال التعاونية
- ١٠٧ ٣. ترتيب وتنظيم الأعمال والتعرف على جميع المشاكل الداخلية قبل المضي في الشراكة

- ١٠٧ ٤. بناء العلاقات القوية المبنية على الثقة
- ١٠٨ أكبر خمسة تحديات للابتكار التعاوني
- ١٠٨ ١. فهم حالة العمل للشراكات التعاونية؛
- ١١١ ٢. الاستفادة من إمكانات شبكة العلاقات
- ١١١ ٣. بناء هياكل شراكة مرنة
- ١١٣ ٤. تحديد اتفاقيات الملكية الفكرية ذات المنفعة المتبادلة
- ١١٥ ٥. إعداد الإدارة والموظفين للتحويلات في ثقافة الشركة في بيئة تعاونية
- ١١٧ دور القادة في الابتكار التعاوني تعزيز ثقافة الابتكار
- ١٢٠ ثانيًا: التفكير التصميمي Design Thinking
- ١٢٠ مفهوم التفكير التصميمي وأهم مبادئه الأساسية
- ١٢١ عناصر التفكير التصميمي
- ١٢٢ نهج التفكير التصميمي

- ١٢٣ كيفية استخدام التفكير التصميمي كإطار للابتكار؟
- الفصل الرابع: ملخص مبادئ وإرشادات الأيزو الخاصة بإدارة الابتكارات
- ١٢٦
- ١٢٧ أولاً: إدارة الابتكارات
- ١٢٧ هل هناك حاجة فعلية لاتباع نظام لإدارة الابتكار؟
- ١٢٨ تأسيس نظام إدارة الابتكار
- ١٢٨ الدور الذي يلعبه نظام إدارة الابتكار
- ١٣٠ لماذا ينبغي إجراء تقييم إدارة الابتكار؟
- ١٣٠ - كيفية اختيار نهج تقييم إدارة الابتكار
- ١٣١ - معايير الأداء لإدارة الابتكار
- ١٣٢ - خيارات تنفيذ تقييم إدارة الابتكار
- ١٣٢ - الهدف من عملية تقييم إدارة الابتكار

- ١٣٣ - الإعداد لعملية تقييم إدارة الابتكار
- ١٣٣ دور المؤسسات تجاه نظم إدارة الابتكار:
- ١٣٥ ثانيًا: الملكية الفكرية
- ١٣٥ المقصود بالملكية الفكرية
- ١٣٥ أهمية الملكية الفكرية
- ١٣٦ إرشادات دعم الملكية الفكرية في إدارة الابتكار
- ١٣٦ استراتيجية الملكية الفكرية
- ١٣٧ إدارة الملكية الفكرية؛ الواجبات والمسؤوليات
- ١٣٩ ثالثًا: شراكة الابتكار
- ١٣٩ إرشادات حول أدوات وطرق شراكة الابتكار
- ١٤٠ القبول بشراكة الابتكار أم رفضها، أيهما أصح؟
- ١٤١ كيفية تحديد الشركاء وطريقة اختيارهم
- ١٤٢ محاذاة الشركاء والاتفاق على تفاهم مشترك

١٤٢

تعيين الأدوار والمسؤوليات

١٤٣

نبذة عن الكاتب

١٥٢

صناع الابداع

١٥٤

مترو القادة





الفصل الأول

مفهوم إدارة المجهول وإدخال
الابتكار الذي يحركه الإنسان

تمهيد

نركز في الفصل الأول على أحد الركائز الأساسية التي تقود عملية الابتكار داخل المؤسسات، لاسيما عندما نتحدث عن عملية التخطيط، وضع سيناريو الأعمال وغيرها، وهو ما يطلق عليه بـ «المجهول» أو «إدارة المجهول» Critical Uncertainties، حيث سنشرح كيفية التعامل مع مواقف الغموض وعدم الوضوح التي تواجه المؤسسات ومعرفة حقيقة هذه المواقف، ولماذا سميت بهذا الاسم، وسنحاول إنشاء طرق معالجة لإدارة المجهول.

إن مواقف عدم التأكد أو عدم الوضوح Critical Uncertainties هي



تحديات تواجهها المؤسسات في عصرنا الحالي وذلك نظرًا لأن العالم يتغير بسرعة كبيرة، وهو ما يؤدي إلى تغير الطريقة التي تدار بها الأعمال التجارية، وهو ما قد يضع المؤسسات في مواقف وتحديات صعبة قد تؤدي إلى خسارة الأعمال والانبهار، ولكن وجود هذا المستوى

من التحديات هو أيضاً أحد الفرص الرائعة التي تجعل الشركات والأعمال تفكر بطريقة ابتكارية خارجة عن المألوف المتبع لديها، وهي طريقة لجعلهم يرون أن هذه التحديات والصعوبات تحدث لغرض ولهدف معين، فعندما تؤثر العوامل الخارجية على المؤسسات تحاول المؤسسات فهم هذه العوامل وخلق نظام جديد للتفكير الاستراتيجي وتطبيقه على أرض الواقع.

حالات ومواقف عدم الوضوح هي عوامل خارجية تدفع المؤسسة إلى إعادة التفكير والنظر حول كيفية إدارة ومعالجة الأمر، وهو ما يجعل دراستها ومعرفة كيفية التعامل معها وإدارتها أمر ضروري للنجاح والصمود.



أولاً: إدارة المجهول

ما هو عدم التأكد أو عدم الوضوح في عالم الأعمال؟

عدم التأكد أو عدم الوضوح هي تحديات تواجهها المؤسسات نتيجة للوتيرة المتسارعة التي يتغير بها عالم الأعمال في عصرنا هذا، ولهذا فإن أفضل طريقة للتعرف على حالات عدم الوضوح هو النظر والتمعن في الظروف والتحديات الخارجية التي تواجه المؤسسات، والتي من شأنها أن تؤدي إلى إعادة هيكلة المنظمة أو المؤسسة، وسوف يتم الإشارة إلى هذه التحديات في صفحات الكتاب باسم «القوى الدافعة».

ما هي القوى الدافعة؟

يمكن تعريف القوى الدافعة بأنها أي حدث واسع النطاق لديه القدرة على تحويل أعمالنا وتغييرها وإحداث تغييرات جذرية في طبيعة عمل الشركات التجارية والأعمال المختلفة.

لنأخذ بعض الأمثلة التي من شأنها أن تساعدنا على استيعاب مفهوم القوى الدافعة:

- في حالة وجود تغير جذري في المناخ، يصبح ذلك قوة دافعة تؤدي إلى التأثير في دورة المحاصيل الزراعية.

- في حالة مواجهة أزمة جيوسياسية تجعل الصعب نقل البضائع من دولة إلى أخرى.

- في حالة حدوث تغيير في الحكومة لا يتوافق بشكل كبير مع طبيعة الأعمال التجارية التي أمارسها، أو على علاقتي مع الموردين، فإن ذلك أيضًا قوة دافعة

- التغير في أذواق المستهلكين

- حدوث كارثة طبيعية

- ظهور تقنيات حديثة تغير من الطريقة التي تدار بها الأعمال

خطوات التعامل مع عدم الوضوح والقوى الدافعة

- الخطوة الأولى: تحديد القوى الدافعة: ما هي القوى الدافعة؟ أين هي؟ وماذا

تفعل؟ ولماذا هي هامة؟

- الخطوة الثانية: اختيار القوى الدافعة الأكثر أهمية: بعد تحديد القوى الدافعة يجب تحديد القوى الدافعة الأكثر أهمية وذات التأثير العالي على مؤسستك، بعد إتمام هذه الخطوة، ابدأ في التفكير وتخيل كيف يمكن لأعمالك أن تنمو وتتفاعل مع المتغيرات والتحديات إذا تحققت هذه القوى الدافعة، من المهم أن نفهم أن القوة الدافعة لديها مستوى إمكانية حدوث، فهناك مستويات متفاوتة لإمكانية واحتمالية الحدوث، مثل درجة احتمالية عالية واحتمالية متوسطة واحتمالية ضعيفة.
- الخطوة الثالثة: تحديد السيناريوهات: تتضمن هذه الخطوة تحديد السيناريوهات المحتملة التي قد يكون لها تأثير مباشر على الأعمال.

- الخطوة الرابعة: تحليل تداعيات السيناريوهات المحتملة: تتضمن هذه الخطوة التحليل الدقيق لتتائج وتداعيات السيناريوهات المحتملة، وطرق الاستجابة المثلى في ظل تلك السيناريوهات، على سبيل المثال قد تلاحظ أن إحداث تغيير في السياسات يؤثر بشكل مباشر على طريقة تنفيذ أعمالك، وعادة ما يتم تحليل التأثير عبر ثلاثة مستويات:



- المستوى الأول: ما هو التأثير؟

- المستوى الثاني: ما هي نتيجة وتداعيات التأثير؟

- المستوى الثالث: ما هي النتائج غير المباشرة للتأثير؟

حيث يتم تحليل وتقييم أثر السيناريوهات على المؤسسة من خلال إنشاء خريطة مرئية يمكننا من خلالها تحديد تفاصيل التأثير المتوقع وطرق الاستجابة الممكنة.

- الخطوة الخامسة: تلخيص الأثر المتوقع واستراتيجية التعامل: يتعين بعد ذلك إيجاد طريقة لتلخيص التأثير المحدد الذي سيحدثه كل سيناريو على استراتيجيتك، ثم وضع خطة بناء على ذلك.

لنضرب مثل حتى نفهم كيفية التطبيق بشكل عملي، بفرض ظهور قوانين ولوائح حكومية جديدة تمثل عائق ضد استمرار نجاح شركتك وتقديم منتجاتك بالشكل الذي تريده، هذا تحدي أو قوة دافعة يجب علينا تطبيق الخطوات التي ذكرناها للتو عليها، يجب أولاً تحديد أبعاد هذه القوة الدافعة بدقة ثم تحديد سيناريوهات التأثير المحتمل لها، ثم تحليل تداعياتها، ثم تلخيص الأثر المتوقع وتحديد استراتيجية التعامل، فمثلاً في هذه الحالة قد تكون استراتيجية التعامل هي التفكير في نقل مقر أعمالك إلى مكان آخر لا تسري به هذه القوانين.

من خلال تطبيق هذه الخطوات، سننشئ رابطاً مثاليًا بين العوامل الخارجية التي

تدفع المؤسسة، وبين الاستجابة الداخلية التي تستطيع المؤسسة من القيام بها، هذا تمامًا ما نقصده عندما نتحدث عن حالات عدم اليقين والقوة الدافعة.

تمرين

حاول التفكير في الأثر الذي قد تحدثه إحدى القوى الدافعة التالية على مؤسستك وكيف يجب الاستجابة لها

١- ظهور تقنيات جديدة من شأنها أن تكون بديل قوي لمنتجاتك وخدماتك

٢- ظهور منافس جديد استولى على نسبة كبيرة من حصتك السوقية

٣- ظهور قوانين ولوائح حكومية جديدة تمثل عائق ضد استمرار نجاح شركتك

خطوات نخطيط السيناريو لتطوير استراتيجيتك في عالم من عدم اليقين

١. خلق تركيز واضح على القرار: بدلاً من السير في جميع الاتجاهات المحتملة التي تؤثر على مؤسستك، حدد المشكلة الرئيسية أو القرار الذي تواجهه، مثل تحديد موقع مصنع جديد، أو الدخول في تحالف عالمي، أو الدخول إلى سوق جديد، أو تجديد قنوات توزيع المنتج، فمن خلال ربط السيناريوهات بالقرارات المطلوبة، فإنك تربطها بفاعلية باحتياجات تخطيط محددة من البداية.

٢. تحديد العوامل الرئيسية للتغيير: حدد القوى الدافعة الأساسية التي تؤثر على شركتك وصناعتك، وقم بصياغتها على شكل أسئلة فإن ذلك قد يساعد في توضيحها.

تنقسم العوامل الدافعة إلى فئتين: العناصر المحددة مسبقاً أو حالات عدم اليقين، العناصر المحددة مسبقاً هي أشياء مستقرة نسبياً أو يمكن التنبؤ بها، مثل التحولات الديموغرافية، أما حالات عدم اليقين الحرج فهي غير مستقرة أو غير متوقعة، مثل أذواق المستهلكين، اللوائح الحكومية، الكوارث الطبيعية، أو التقنيات أو المنتجات الجديدة.

٣. قم باختيار أهم قوتان من القوى الدافعة: لا تُعقد السيناريوهات بتحديد عدد كبير جداً من القوى الدافعة، قم بحصر نفسك في صياغة ثلاثة أو أربعة سيناريوهات ذات مستقبلات متباينة: (١) السيناريو الأساسي، الأنشطة التجارية الاعتيادية، سيناريو العالم كما هو عليه؛ (٢) السيناريو الذي يهيمن عليه قوة دافعة واحدة فقط؛ (٣) السيناريو



الذي يهيمن عليه القوة الدافعة الثانية فقط؛ و (٤) سيناريو ذو قوتان دافعتان.

يقدم كل سيناريو إجابة مختلفة على القرار، وتقدم كل إجابة عدد لا يحصى من النتائج التي تغير جذرياً بيئة الأعمال.

٤. وضع مخطط السيناريو: امنح كل سيناريو اسمًا إبداعياً، وضع جدولاً زمنياً، وقم بمحاولة استشراف المستقبل من خلال صياغة قصة قصيرة عن مستقبل شركتك.

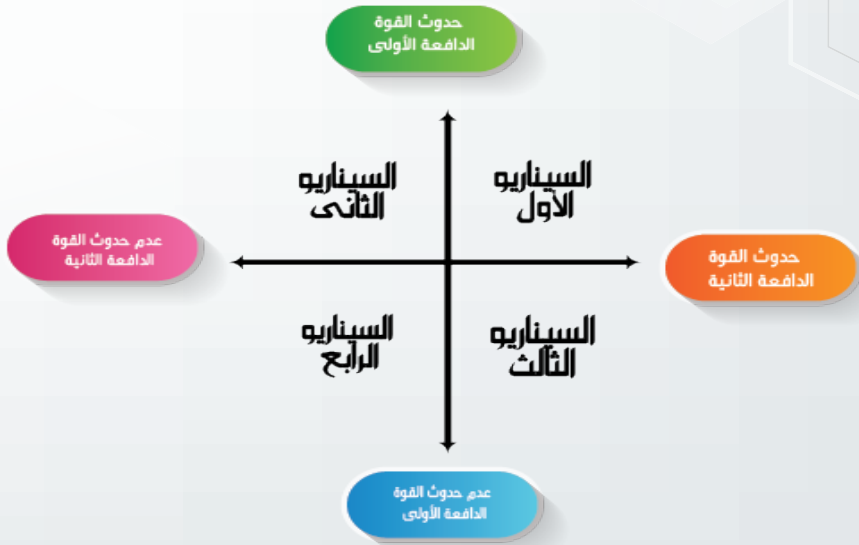
٥. تحديد الآثار المترتبة على كل سيناريو: في كل سيناريو، حدد الآثار المترتبة على المشكلة أو القرار المحدد في البداية، إذا كان أحد السيناريوهات يبدو غير محتمل، فقم باستبعاده، تناقش مع زملائك أو الموظفين حول القرار الذي يجب اتخاذه أو حول ردة الفعل الواجب اتباعها، فمناقشة القرار تزيد من وعي الناس بما يجري في العالم وجعلهم أكثر قدرة على فهم وتفسير الإشارات استباقية.

٦. قم بتلخيص الاستراتيجيات الشاملة: لا يتعين عليك الاختيار من بين السيناريوهات أو تصنيفها أو ترتيب إمكانية حدوثها، بدلاً من ذلك، استخدمهم جميعاً للمساعدة في تكوين إجماع عام واعرف أي منها يُمكن استخدامه وفي أي وقت تحديداً، وانتقل من التفكير إلى التنفيذ من خلال تحديد الاستراتيجيات التي تعمل عبر سيناريوهات متعددة وإتخاذ إجراءات بشأنها.

في النهاية، بغض النظر عن مستوى خططك وأبحاثك، فإن كل معرفتك هي حول الماضي، وجميع قراراتك تتعلق بالمستقبل، وهذه هي المغضلة التي يواجهها تخطيط السيناريو، ويضعك أمام حقيقة الحاجة إلى الاعتراف بأنك لا تعرف، ولا يمكنك معرفة المستقبل.

النخيط عن طريق السيناريوهات وأداة المصفوفة

المصفوفة هي أداة يمكن عن طريقها رسم سيناريو مستقبلي دقيق يتضمن مختلف الاحتمالات الواردة وتوقع السيناريوهات المحتملة للمستقبل حسب التحديات أو القوى الدافعة الموجودة، فالأداة عبارة عن محور أفقي وآخر عمودي، وكل



محور منها يشير إلى قوة دافعة معينة أو مستوى معين أو احتمال معين، حيث يتم اختيار أهم تحديين أو قوتين دافعتين تواجههما المؤسسة، ومن خلال تقاطع المحورين سوف نحصل على ٤ أجزاء متساوية، كل جزء يشير إلى سيناريو معين، وبهذا نحصل على أربعة احتمالات أو سيناريوهات

لكن لماذا نحتاج إلى ٤ سيناريوهات؟ لتحصل على تباين واختلاف بين السيناريوهات، لمعرفة الأمور والمواقف التي من المحتمل حدوثها، المواقف المستبعد حدوثها، ومن هنا سنرى ما هي ردة الفعل أو القرارات مقابل كل سيناريو، سوف تحصل على سيناريوهات لن تعجبك، لكن هذا لا يهم، ما يهم فعلاً هو أن نقوم بتخيلهم وأن نحاول أن نفهم بأي طريقة تعمل القوة الدافعة المتأثرة بالمحورين العموديين والأفقين. ومعرفة ما يمثله كل من الأجزاء الأربعة ومن خلال كل منها نحاول تطوير وإيجاد التأثير المحتمل الذي قد تشهده أعمالنا.



ثانياً: خلق الفرص

كيف ينشأ خلق الفرص؟

عندما تستخدم أداة مصفوفة السيناريو يكون لديك القدرة على تصور الاختلافات المستقبلية المحتملة ومعرفة التأثير الذي قد تواجهه من القوة الدافعة، وأثناء القيام بهذا التحليل ستكون قادرًا على معرفة الطريقة التي يُمكنك استخدامها من أجل تحويل هذه التحديات الكبيرة إلى فرص أكبر.

تخيل الفرص أثناء الثورة الصناعية الأولى، عندما حاول الإنسان الانتقال من الزراعة، تخيل كل التغيرات التي كان لا بد من إحداثها، حاول تصور التأثير الذي تركه الأفراد في تلك الفترة الزمنية ومدى قدرتهم على الاستفادة من هذه الفرص. في الواقع، كانت الثورة الصناعية هي البداية لما نسميه التفصيل (disaggregation)، فقد كان هناك الكثير من الأنشطة الجارية، والأعمال التجارية، والنشاط والحركة والأعمال، لقد أصبح المستهلك مستهلكًا من خلال التعبير عن المطالب التي تمت تلبيتها بالفعل من خلال إمدادات محددة، وهكذا حدثت القصة الصناعية.

ومن هنا ننتقل إلى الجزء الثاني من قصة الثورة الصناعية والتي حدثت عندنا بدأت عوامل القوة الدافعة تأتي من الخارج والتي دفعت الصناعة شيئاً فشيئاً إلى مستوى ما من الأتمتة الميكانيكية، وهنا حدثت الثورة الصناعية الثانية، حيث انتقلنا إلى استخدام النفط والغاز الطبيعي، وحاولنا صناعة طرق النقل؛ في هذه الفترة شاهد الناس السيارات للمرة الأولى، تخيل لو كنت تعمل في مجال النقل قبل ظهور السيارات الخاصة، وكان عليك أن تتعامل مع هذا التغير وهذه القوة الدافعة التي غيرت كل شيء، كيف كنت ستشعر؟ غالباً كنت ستشعر بالقلق، وكنت لتساءل ماذا سأفعل الآن؟ لكن إن تمكنت من فهم طبيعة القوة الدافعة وحولتها إلى فرص سوف تتمكن من إعادة هيكلة أعمالك التجارية لتتماشى مع هذه التغيرات.

ما أحاول أن أقوله هو أنه عليك استخدام واستغلال التحديات والقوى الدافعة الخارجية وتحويلها إلى فرص رائعة، يجب على التغيير ألا يُسبب لك القلق والفوضى بل على العكس تماماً يجب أن يمنحك تحدي وإلهام نحو التغيير في أنشطتك التجارية وأعمالك.



الثورة الصناعية الأولى كانت الانتقال من الزراعة إلى الصناعة، والثورة الصناعية الثانية ظهرت عندما بدأنا التفكير في استخدام الآليات والأجهزة الميكانيكية، الثورة الصناعية الثالثة كانت بظهور طرق تواصل لم يشهدها البشر من قبل، لدينا الآن محاور واسعة النطاق لهذا السوق، تخيل مرة أخرى، إن كنت تعمل ضمن نطاق صغير جداً وبعد الثورة الصناعية الثالثة انفتح العالم على بعضه البعض بفضل وسائل التواصل الجديدة، كيف سوف تحول هذه التحديات والتغيرات إلى فرص؟

نحن الآن نواجه بداية الثورة الصناعية الرابعة، وهي مليئة بالتحديات الجديدة التي تظهر في كل يوم ، نحن نواجه تغيرات كبيرة، نجمت عن دمج مكونات الثورة الصناعية الرابعة، وهي الأحياء، الفيزياء والرقمية.

لنأخذ مثلاً حول الأتمتة والوظائف، إذا كانت المؤسسة خاصتك تفهم العلاقة بين الأتمتة والوظائف، كيف سوف تحول هذا الأمر إلى فرص بدلاً من التراجع والتوقف؟ سوف أكون بسيط في شرحي، وأريدك أن تتذكر التالي: نعم قد تكون هذه التحديات صعبة جداً، لكن علينا أن ننظر إليها كفرص جديدة وليست تحديات، عليك أن تبدأ بالتفكير حول ما هي التحديات الأكثر أهمية بالنسبة إليك في الوقت الراهن، كيف يُمكنك خلق السيناريوهات، كيف يُمكنك فهم قدرة المؤسسة خاصتك للعمل مع السيناريوهات التي قمت بإنشائها، وبهذا يكون لديك فرصة عظيمة للازدهار والتقدم.

الاستفادة من الفرص

هل يمكن الاستفادة من التحديات وأوجه عدم اليقين؟ نعم نستطيع ذلك بل علينا أن نفعل ذلك حتمًا، لأننا في حال لم نفعله سيفعله شخص آخر وسوف يحصل على الفرصة والتقدم في السوق، لذا أدعوك أن تبدأ التفكير «كيف يُمكنني أن أفعل ذلك؟» دعونا نستكمل حديثنا الذي بدأناه في القسم السابق.

لديك الآن كمية كبيرة من المعلومات التي حصلت عليها من عمليات تحليل السيناريوهات التي أنشأتها سابقًا، ومن استخلاص وتحليل هذه السيناريوهات حصلت على عدد من الخيارات، يجب أن تفكر في الاحتمال الأقرب إلى طبيعة عملك، والذي من الممكن تحقيقه على أرض الواقع، هنالك بعض الخيارات البعيدة جدًا عن طبيعة عملك أو التي لا يُمكن تحقيقها، وهذا ما نطلق عليه «القدرات»، عليك اختبار وقياس قدراتك مؤسستك في ضوء السيناريوهات التي قمت بإنشائها مسبقًا، وبعد ذلك سوف تفهم لماذا وكيف تتحول التحديات إلى فرص عظيمة.



في القسم السابق تحدثنا عن كيفية ظهور التحديات مع الوقت، وتعرفنا على بعض التحديات الكبيرة التي لا يُمكن التغلب عليها، لكن أن تمكنا من التفكير بطريقة صحيحة وإبداعية سوف نتمكن من تحويل هذه التحديات إلى فرص عظيمة، لكن كيف نفعل ذلك؟ دعني أقدم إليك بعض الأفكار الرئيسية، لست أحاول منحك حلولاً ولكنني أحاول منحك بعض الأفكار التي من الممكن أن تدرسها وتناقشها مع زملائك بالعمل.

النقطة الأولى التي يجب أن تأخذها بعير الاعتبار هي المرونة، علينا أن نتحلى بالمرونة في المواقف الصعبة والتي تحدث بشكل غير متوقع، علينا أيضاً أن نكون قادرين على تأجيل اتخاذ القرارات، ففي بعض الأحيان لا نمتلك المعرفة الكافية، ولا نمتلك المعلومات الكافية حول موقف ما، لذا علينا الانتظار قليلاً، في أحيان أخرى قد يكون لدينا قدر كاف من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الجيدة والمعقولة، لذا عليك أن تكون مرناً. إن المرونة نقطة هامة جداً وقد تكون الأهم على الإطلاق، إن المرونة هي أن تفهم المواقف أبعد مما ترى فعلياً.

النقطة الثانية وهي لا تقل أهمية عن الأولى، هي عدم الخوف من التغيير، عليك أن تتكيف وأن تتماشى مع التغيير، فالتغيير قد يملك إلى المكان الذي تطمح الوصول إليه، وهو ضروري ولا مفر منه إذا أردنا صناعة وصياغة المستقبل،

النقطة الثالثة هي أنه عليك تحديد الغرض والهدف، عليك أن تُدرك لماذا تفعل ما تفعله، وعلى أنشطتك أن تتطابق وأن تخدم أهدافك والرؤية الخاصة بك، ويجب أن يكون الهدف قريب من أهداف شركائك أو المستثمرين، عليك أن تحدد أهدافك، ومدى أهميتها لمجموعة الأفراد التي تخدمها، لأصحاب المصالح الداخلية والخارجية وبالتأكيد لعملائك، ومن خلال تحديد الأهداف، سوف تكون قادرًا على تحديد البيئة التي سوف تشهد التغيرات الجذرية.

النقطة الأخيرة هي أنه يجب أن تكون قادر على فهم كيف يأتي التأثير من الخارج، وهذا ما سوف يؤثر على تأقلمك مع التغيير بأكثر من طريقة، عليك أن تكون قادرًا على فهم هذه المؤثرات والسيطرة عليها، وفي نفس الوقت أن تكون قادرًا على خلق تغذية راجعة كافية (Feedback) لتُدرك إن كانت الاستراتيجيات الخاصة بك تعمل حقًا، يجب أن تجد طريقة لاختبار أفكارك على أرض الواقع، قم بجمع التغذية الراجعة وردود الأفعال، و قم بتحديد إن كانت هذه العملية تؤدي إلى ما نسنيه بالنموذج الاستراتيجي (The Strategic Model)، أو أنه عليك أن تقوم بمراجعة هذه العملية والقيام بها مرة أخرى، ولا تخشى من ارتكاب الأخطاء، إن لم ترتكب الأخطاء فلن تكون قادرًا على التطوير.

القيادة من خلال الفرص

العمل في مجال التخطيط الاستراتيجي يجعلك دائماً تفكر في إجابات مثل؛ كيف يُمكنني أن أوسع من السوق خاصتي، كيف يُمكنني أن أتمدّد في الأسواق المختلفة، كيف يُمكنني الانتقال للعمل في منطقة جغرافية مختلفة. إنها أسئلة استراتيجية للغاية، وكلما عملت أكثر في مجال الاستراتيجية كلها فهمت بشكل أفضل أن هنالك جزء مفقود في الطريقة التي نتعامل بها مع الاستراتيجية، وهي «المكون البشري»، ففي بعض الأحيان ننسى إدخال الفرد إلى المعادلة، فتحقيق أهدافك لا يعتمد على الجانب التقني فقط، ولكن أيضاً على الأفراد، وعلى قدرتك على إشراك موظفيك، وزملائك، ورؤسائك.

ويتم تحقيق ذلك من خلال إنشاء نظام، وهو ما نطلق عليه « النظام المركزي البشري»، وهو النظام والنهج الذي سوف نُشرك به الموظفين وفريق العمل من أجل تحقيق التغيير، من خلال تشكيل قاعدة صلبة والتي سوف تدفع المؤسسة نحو الأمام. أن هذه الطريقة رائعة وسحرية، وفرصة ممتازة



لتحويل الشركة من الأداء المتوسط إلى الأداء الرائع، أو إلى مستوى التحول من الابتكار إلى الابتكار الريادي.

كيف يمكن للقادة المسؤولين أن يخلقوا الفرص وسط التحديات واعدج الوضوح

تقود الأعمال الاقتصاد العالمي، وبذلك تلعب دورًا كبيرًا في وضع جدول الأعمال العالمي، في حين أن قادة الأعمال ليسوا منتخبين ديمقراطيا، إلا أنهم بحاجة إلى التوقف والاستماع إلى التغييرات الجارية، فلا يقتصر دورهم على خلق الثروة فقط؛ بل إنها تتعلق بالمجتمع ككل.

- كيف يجب أن تكون استجابة القادة؟

أعتقد أننا الآن أكثر من أي وقت مضى نحتاج إلى قادة لإلهام الناس للعمل معًا وخلق مستقبل أفضل، مستقبل حيث تسعى الشركات جاهدة لخلق قيمة طويلة الأجل تفيد العملاء والأفراد والمجتمعات، الكلمات سهلة، ولكن الأمر الأكثر صعوبة هو إنشاء شركة تجسد هذه القيم بطرق حقيقية وملموسة، في الأشهر القليلة الماضية، ويمكن فعل ذلك من خلال تبني ثلاثة سلوكيات:

١. التكيف والمرونة: بينما نتحدث العديد من الشركات عن التكيف مع الأسواق المحلية، التفتت مؤخرًا ببائع تجزئة أمضى عامين ونصف في إنشاء البيئة المناسبة لأعماله لتزدهر في سوق جديدة، بنى بائع التجزئة هذا علامته التجارية باستخدام نهج ثابت في جميع أنحاء العالم، ومع ذلك، لدخول سوق جديدة ومتطورة، كان عليه أن يتغلب على العقبات العملية، مثل القيود المفروضة على الملكية الأجنبية والعقبات الثقافية.

بعد عملية مفاوضات طويلة، توصلت الحكومة والشركة إلى اتفاق متبادل، عدلت الحكومة قواعدها، وعدل بائع التجزئة نموذجه المؤسسي من خلال تطوير سلسلة إمداد محلية بشكل أكبر، والحصول على السلع داخل البلد وتوسيع خط منتجاته ليعكس الثقافة المحلية، كما قام بتدريب أربعة أضعاف عدد الموظفين الذين يحتاجهم، وخلق قوة عاملة أكثر مهارة واستفاد منها جميعًا.

بالطبع لم يكن تنفيذ هذا النهج سهلاً، فقد تطلب الشجاعة لكسر القالب التقليدي والقيام بشيء مختلف، كما تطلب رؤية للوصول للحلول التي أدت إلى نجاح الشركة، وتطلب الكثير من المرونة. لذا من الهام أن تسأل نفسك: ما الذي تعمل عليه الآن؟ ما الذي تؤمن به حقاً؟ في أي جزء تحتاج أنت أو شركتك لإظهار المزيد من المرونة؟

٢. قيّم أعضاء فريقك وقدم لهم التدريب الذي يحتاجونه: سيكون للتشغيل الآلي والروبوتات تأثير هائل على مستقبل العمل والوظائف، ولن يقتصر الأمر على الوظائف منخفضة القيمة والمهارات المنخفضة، بل الوظائف الهامة أيضًا، ففي العام الماضي وجد المنتدى الاقتصادي العالمي أن فقدان الوظائف من المرجح أن يتركز في أدوار التصنيع والبناء والتركيب (جميع الوظائف التي يهيمن عليها الذكور)، وأيضًا في أدوار الإدارة والمبيعات والإنتاج التي تهيمن عليها النساء عادةً.

كيف نتعامل مع هذا؟ كشركات نحن بحاجة إلى تقدير وإعادة تأهيل فريق

العمل لدينا؛ نحتاج إلى التفكير بشكل استراتيجي حول كيفية تطوير واستخدام كل تلك المواهب، نحتاج أن نسأل أنفسنا الآن: ما هي الأدوار التي من المحتمل أن تتأثر في شركتنا؟ ما هي المهارات القابلة للتحويل؟ كيف يمكننا إعادة تدريب أولئك الذين يريدون البقاء مع المنظمة؟



٣. أجعل الهدف دليلاً: وسط الكثير من عدم الوضوح، يعد تحديد سبب وجود شركتك (غرضها) أمراً بالغ الأهمية لغرس الوضوح الاستراتيجي، وتحفيز الموظفين، ودفع الابتكار إلى ما بعد المدى القصير وخلق تأثير إيجابي واسع.

- إيجاد الاتجاه التصاعدي

الثورة الرقمية جلبت معها بعض المشاكل بكل تأكيد ولكنها توفر أيضاً فرصة عظيمة، التغيير قد يكون مؤلماً، لكن لا ينبغي لنا أن نغفل الجانب الإيجابي المحتمل. كما يقول جوشوا كوبر رامو في كتابه الأكثر مبيعاً الحاسة السابعة: القوة، الثروة، والنجاة في عصر الشبكات: « القيادة هي إدراك أين تكمن السلطة وكيفية التكيف. »

القيادة تتعلق بالاستجابة والشمول، يتعلق الأمر بإنشاء عمل تجاري يدوم على المدى الطويل لعملائه والأشخاص والمجتمعات، القيادة هي تنوع الفكر، هكذا تحصل على حلول ناجحة لمشاكل معقدة، وهذا ما نحتاجه جميعاً: القيادة والشجاعة.



نشأ: الابتكار القائم على الفرد

النصميم المرنكز على الفرد (Human-centered Design)

ابتكرت شركة آيديو (IDEO) التي لها باع طويل في تقديم الاستشارات حول العالم طرق خاصة لحل مشاكلها وتحدياتها التجارية، ولم يكن ذلك فقط عن طريق أمور مثل «تغيير الميزانية» أو المعاملات المالية، أو آليّة العمل، أو سلسلة التوزيع، بل اعتمدت حلولهم في المقام الأول على العنصر البشري أو الموارد البشرية، كيف فعلوا ذلك إذًا؟ أولاً، كانوا يحاولون زرع روح التعاطف داخل المؤسسة، بدأوا يحاولون تحديد شكل العلاقة بين موظفي المؤسسة والتحديات التي تواجههم، لأنّ هذا يجب أن يكون جزءاً مما نسميه «التوافق»، ما هو التوافق؟ بدلا من ملاحظة الأشياء على أنها منفصلة عني، سأعتبرها جزءاً من نظامي، فحين نفصل أنفسنا عن مشكلة ما، فبهذا نكون قد أنشأنا مستوى من عدم التوافق بين مكان وجودنا ومكان وقوع المشكلة، لكن حين ننشئ هذا الاندماج ومساحة التوافق هذه، حلقة الوصل هذه التي تربط بين مكان تواجدي ومكان وقوع المشكلة، أصبحت

الآن جزءاً من بيئة التشارك، وهذا ما نسميه بـ «التوافق». إذاً روح التعاطف هو طريقة لخلق التوافق مع موظفيك، ومع شركائك في العمل، ومع المديرين، ومع أي شخص يعمل معك، لتتمكن من لم شملهم حول تلك الفكرة التي نسميها «التصميم المبني على الفرد».

ما هو التصميم المبني على الفرد إذن؟ هي فكرة بسيطة وواضحة، وفحواها أنه يجب أن نأخذ العنصر البشري بعين الاعتبار أيًا كان الحل الذي أحاول طرحه، وبناء قوتي وفرصي على التكمال بين التحديات الخارجية ومواردي، وأهم هذه الموارد هو رأس المال البشري الداخلي الذي نملكه حالياً، فنحن نستهدف صياغة وتصميم حلّ بناءً على مقدار المواهب المتاحة داخل المؤسسة، لذا فالتصميم المرتكز على الفرد هو نقطة الالتقاء بين التعاطف والإبداع.



كيف يمكننا إذاً أن نفكر في «التصميم المبني على الفرد» وننظّمه؟ هناك ثلاث مراحل أساسية للتصميم المبني على الفرد» والتي تتمثل أهميتها في تحديد طريقة التفكير في تحقيق التوافق بين المشاكل والحلول المناسبة خلال هذه المشاركة البشرية.

- مراحل التصميم العيني على الفرد

المرحلة الأولى: الاستكشاف Exploration: وتتضمن استكشاف وتنظيم الموارد والمواهب والمهارات التي نمتلكها، فحل تحدي ما قد يكون موجود بالفعل داخل المؤسسة دون أن ندرك ذلك، ربما أحد الموظفين لدي بالفعل والذي يمتلك خبرة عملية كبيرة قد وجد طريقة لحل المشكلة، فحين نوظف الناس، لا نوظفهم حسب الاحتياجات التي سنحتاجها مستقبلاً بل نوظفهم حسب ما فعلوه سابقاً، أحياناً قد يمثل عملهم السابق حلاً لمشكلة تواجهنا في الوقت الحالي.

تتمثل فحوى هذه الخطوة في استكشاف القوى العاملة والموارد البشرية التي نمتلكها، في أن نُحدد ما لديك حالياً، وذلك من خلال التواصل المستمر مع الموظفين وعقد مقابلات عمل مُنظمة تحاول أن تُحدد فيها طريقة إيجادهم للحلول أو طريقة رصدهم لبعض المشاكل من خلال الابتكار، واستخدام المصادر، واستخدام العلاقات، وفور تحديك لطريقة استغلال مجموعة المواهب والمهارات التي نمتلكها للتعامل مع التحدي أو المشكلة، عليك أن تُحدد بعد ذلك طريقة الاستكشاف.

المرحلة الثانية: التصور Ideation: تنتقل بعد ذلك لما نُسَميه «التصوّر»، وهي المرحلة التي نقوم فيها بتصوّر صيغة تصميم «حلّ المشكلة» وذلك في سبيل تحديد الشكل

المحتمل للحل ووضع نموذجاً أولياً لبعض الحلول الممكنة، وقد يكون هناك أكثر من تصور للحل، ولا ينبغي فعل ذلك من خلال إجراء بحث أو استشارة الخبراء. ولكن من خلال دمج واستغلال المواهب والموارد البشرية الداخلية التي تمتلكها لتتمكن من الإتيان بتصور مناسب للحل.

المرحلة الثالثة: الاختبار: يتم في هذه المرحلة بدء اختبار نموذج الحل في الواقع العملي، بفعلك لهذا ستتمكن من التجربة بعدة طرق، لأنك ستحاول تحسين قدرتك على إيجاد حل، وبدلاً من الاعتماد على مجموعة بيانات مُعقّدة ستعتمد على المصادر المتاحة لديك بالفعل. وحينَ ماذا سيحدث للموجودين داخل النظام؟ سيشعرون بالتمكين، سيشعرون بأنهم جزء من المؤسسة، وسيحركهم الهدف والمشاركة المستمرة في التغيير، بدلاً من كونهم متفرجين على الحل الذي ربما قد تأتي به، تراهم يُصبحون متنافسين على الحل المحتمل، هذا تعريف هام عليك استيعابه، لا تجعلهم متفرجين، بل اجعلهم متنافسين.

صنع الابتكار: نحو نصيغ محوره الإنسان

دعمت ثورة وسائل الإعلام الاجتماعية نشر مفاهيم مثل الابتكار المفتوح والإبداع المشترك، وفي الوقت نفسه حولت الناس من مستهلكي المحتوى إلى منتجي المحتوى وحتى المصممين المشاركين، والنتيجة هي تغيير في القدوة السائدة

لخلق منتجات جديدة، إن القدرة على التعاون متعدد التخصصات داخل وخارج الشركة أصبحت أكثر أهمية من أي وقت مضى.

- دور تغيير تصميم المنتج لابتكار

التصميم الصناعي هو علم تطبيقي يتم من خلاله تحسين جماليات المنتجات المنتجة بكميات كبيرة وسهولة استخدامها للتسويق والإنتاج، ويتمثل دور المصمم الصناعي في إنشاء وتنفيذ حلول التصميم تجاه مشاكل الشكل وسهولة الاستخدام وبيئة العمل للمستخدم والهندسة والتسويق والإنتاج وتطوير العلامة التجارية والمبيعات، ويعتمد التصميم على القدرة الأساسية على الجمع بين التعاطف والإبداع والعقلانية لتلبية احتياجات المستخدمين ودفع نجاح الأعمال



على عكس التفكير التحليلي، فإن التفكير التصميمي (Design Thinking) هو عملية إبداعية قائمة على «بناء» الأفكار، فلا توجد أحكام مبكرة في التفكير التصميمي، هذا يزيل الخوف من الفشل ويشجع أقصى قدر من الإبداع والتفكير خارج الصندوق في مرحلة التفكير. لم يعد بإمكان

المصممين تصميم المنتجات بمفردهم، فلم يعد يقتصر عملهم على تصميم المنتجات والخدمات، هم يعملون في الواقع في مجال الأعمال التجارية المشتركة مع العملاء. في عالم اليوم، يجب على المصممين تلبية رغبات واحتياجات المستخدمين النهائيين وقبائل المستهلكين التي تكون متصلة ومتطورة ومستتيرة بطريقة مكثفة لم تكن موجودة من قبل، وستزداد هذه الظاهرة عامًا بعد عام في المستقبل.

ولكن إذا كان الجميع مبدعين، فما هو دور المصمم؟ إن الإتيان بالإبداع هو قدرة أصيلة للمصممين الذين يجب أن يلعبوا دورًا مركزيًا في تطوير التقنيات لغير المصممين التي تسمح لهم بالتعبير عن قوتهم المبتكرة والاستفادة منها. في الوقت الحاضر، يتم تطوير أدوات التفاعل المستندة إلى الويب مثل مسابقات الأفكار بشكل رئيسي من قبل مطوري البرامج الذين يركزون على الميزات والوظائف الفنية بدلاً من الهدف لتحفيز المستهلكين على إطلاق العنان لرؤيتهم للمنتجات والخدمات الجديدة، ومن ثم يجب على المصممين المشاركة كمحفز نحو الإبداع، وبالتأكيد سيقى الإحساس بجماليات المنتج والمعرفة الخبيرة التي تتجاوز الإبداع لتحقيق المنتجات المعقدة مهارة بلا منازع لمصممي المنتجات الممتازين.

- الدور المتغير لأبحاث السوق في صنع الابتكار

يشير مصطلح أبحاث السوق إلى جمع وتحليل البيانات المتعلقة بآراء واحتياجات

ووعي ومعرفة ووجهات نظر وسلوكيات السكان، من خلال إدارة المقابلات ومجموعات التركيز والاستطلاعات والملاحظة وغيرها من منهجيات البحث، يعمل الباحث بشكل رئيسي كمترجم بين العالم الخارجي للمستهلكين وتخصصات التطوير والتصميم داخل الشركة.

نحن نعيش الآن في عالم مزدهر من الشبكات الرقمية مع تأثيرات كبيرة على التبادل الاجتماعي وكذلك على الوصول إلى المعرفة، هنا يطرح السؤال للباحثين في السوق ما إذا كان يكفي ببساطة دمج تقنيات البحث التقليدية في السوق ووسائل التواصل الاجتماعي من أجل إجراء البحث بنفس الطريقة القديمة في بيئة الويب ٢.٠ الجديدة؟ في عصر الابتكار المفتوح والابتكار المشترك يتم تشجيع

المستهلكين على التحدث مع بعضهم البعض بدلاً من الباحثين، حيث يتم تقديم الآراء والاتفاق عليها والتنازع عليها وتحديها وتطويرها، بذلك يتغير تنسيق الأسئلة والأجوبة التقليدية المجهولة ذات الاتجاه الواحد نحو مناقشة وحوار شخصي وثنائي الاتجاه.



سيحتاج الباحثون إلى معرفة كيفية توفير المنصات والأدوات التي تدعم وتخدم حاجة الناس إلى التعبير الإبداعي، حيث يجب دعم القنوات المباشرة لتفاعل العملاء بتفاعلات تركز على تجميع ونشر المعرفة التي يولدها العملاء، وسيتعين على الباحثين العمل كوسطاء الابتكار لإنشاء جسور افتراضية مستمرة بين الشركات والمستهلكين، ويكمن التحدي في تطوير القدرة على الاستماع والمشاركة فعلياً في المحادثات عبر الإنترنت بهدف استخدام المجتمعات عبر الإنترنت كمصدر مستمر للابتكار وبناء العلاقات من خلال تقديم أدوات للتواصل والمشاركة في إنشاء المنتجات مع المستهلكين الآخرين.

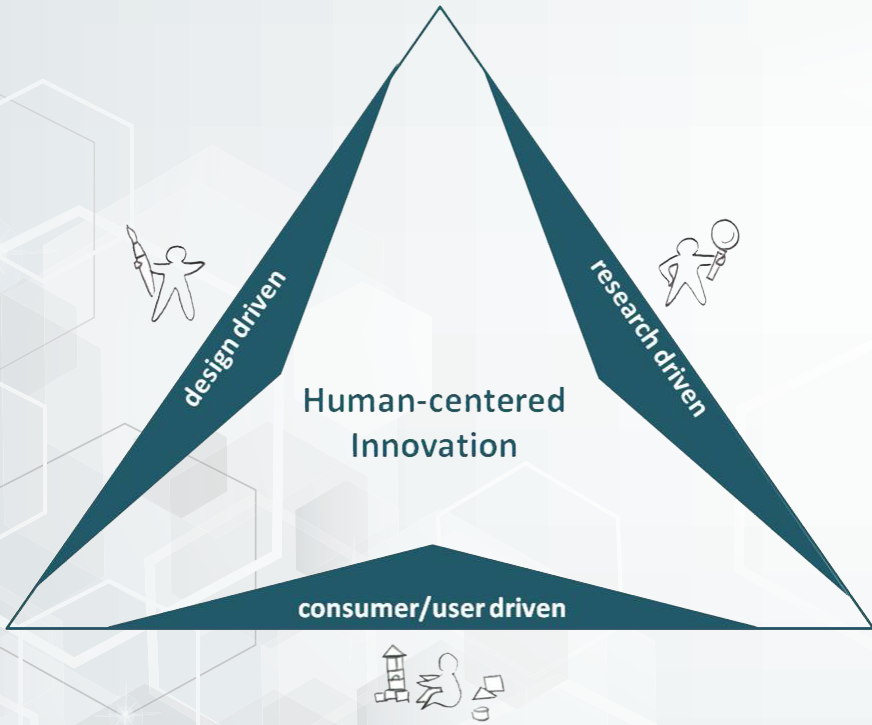
- الابتكار الذي مركزه الإنسان: إطار متعدد الاختصاصات

يعتمد الابتكار الذي مركزه الإنسان على الدمج بين عدة تخصصات أو مجالات:

١. الإبداع وخبرة المنتج من خبراء التصميم والبحث والتطوير
٢. المعرفة والمهارات التحليلية للباحثين والسوق
٣. معرفة ردود أفعال وآراء المستهلكين المكتسبة من الاستخدام الفعلي للمنتجات مما يجعلها مصدرًا خارجيًا أساسيًا لتطوير المنتجات الجديدة.

يعتمد الابتكار المتمحور حول الإنسان (كما هو مبين في الشكل ١) على تضافر

جهود مجموعة من الخبراء ففي عدة تخصصات هم خبراء البحث والتطوير وأبحاث السوق، وخبراء التسويق، والتعاون الخارجي مع المستهلكين والمستخدمين.



الشكل ١ : إطار متعدد التخصصات للابتكار الذي يركز على الإنسان

يعتمد الابتكار المبني على الإنسان على فريق متعدد التخصصات يتعاون أعضاؤه سويًا للوصول إلى النتيجة المرجوة، حيث تبدأ العملية بالعملاء والمستهلكين

والمستخدمين وتنتهي بهم أيضًا، تبدأ العملية بمعرفة رؤى المستهلكين، وبناء على ذلك يتم توليد الأفكار ثم الوصول إلى المفهوم وتطوير المنتج، ثم الاختبار والتقييم والتسويق (انظر الشكل رقم ٢)، وفي هذه العملية يكون العميل هو هدف الدراسة، ويساهم الباحث بالبيانات والمعرفة من خلال تطبيق تقنيات مثل الاستطلاعات أو المقابلات أو الملاحظات، ويتم تسليم النتائج إلى المصمم الذي يقرر استيعاب أو تجاهل المعلومات من أجل أن تتماشى مع تفكيره الإبداعي والقيود التكنولوجية، ويضمن النهج الذي يركز على الإنسان ألا يكون الابتكار مدفوعًا بتقارير البيانات أو العلوم والهندسة الصلبة، فهو يصنع توازنًا يضع الضرورات البشرية والاجتماعية أولاً وقبل كل شيء.

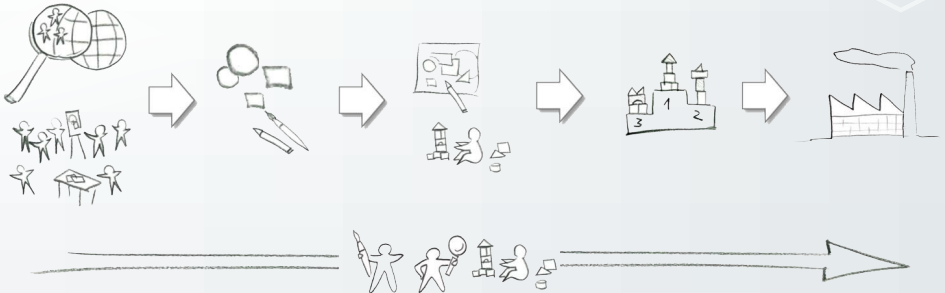
Consumer Insights

Ideas

Concepts and Prototypes

Product Solutions

Commercialization



الشكل ٢: فريق متعدد التخصصات يعمل معاً طوال عملية الابتكار

القيادة من الداخل ودور القائد

ثمة دور حيوي يلعبه القادة للوصول إلى الابتكار، فهو المسؤول الأخير عن تنفيذ العملية بجميع أركانها، هذا ما نسميه «القيادة من الداخل»، والقيادة ليست عملية فردية، ولا يمكنك التفكير في فعلها وحدك أو حتى بأقل دعم، بل القيادة قائمة على التعاون التام والتشارك.

يُعد مبدأ التعاون أمراً محورياً هاماً لكي نفهم القيادة بشكل عام، في البداية يجب أن تجيب على الأسئلة التالية: أين موقعك؟ وما الموقع التي تريد الوصول إليه؟ وماذا تريد أن تغدو؟ بعد ذلك عليك أن تستكشف بيئتك الداخلية، فقد

يكون لديك مواهب ومهارات قيادية داخل مؤسستك لا تعرف عنها شيئاً، اكتشف مجموعة الأفراد التي يمكنك العمل معها، اكتشف الزملاء، اكتشف الأفراد الذين يمكنك العمل معهم يومياً سواء بشكل مباشر أو عن بعد عبر تطبيقات التواصل، مثل «واتساب»، أو «وي تشات»، تحدّث إليهم، واحرص على خلق بيئة عمل



تسود فيها روح وثقافة التعاون وتعلو فيها مصلحة المؤسسة، وتناقش معهم حول التحديات التي تواجهها المؤسسة، احرص على أن يفكر الآخرون في التحديات حدّد أصحاب المصلحة الذين يمكنهم مساعدتك على دفع العجلة، ابحث عن المتعاونين، وعن من يمكنهم تجاوز العقبات السياسيّة، وتقليل العقبات الداخلية، وتقليل العقبات داخل السوق، ابحث عن رأس المال البشري الذي يمكنه مساعدتك على بلورة المشكلة بأكملها من خلال الوصول للابتكار القائم على التّعاون.

هذه هي ماهية القيادة؛ أنا لا أمتلك كل مفاتيح القيادة، لكنني تعلمتُ أنّ الحلّ الذكيّ قد يتواجد لدى شخص داخل الشركة بإمكانه تحويل هذا الحلّ الواضح إلى كيان قائم بذاته، شخص بإمكانه تحويل الفكرة إلى «كيان»، شيء يُلهم ويغير الصياغة، ويحوّل الأولوية إلى نقطة إنشاء نظام بيئيّ، حيث يتمّ فيه تنفيذ عملية «التصميم المبنيّ على الفرد»، و«عملية «الابتكار المبنيّ على الفرد»، والآن نسميها «القيادة المبنية على الفرد»، انظر إلى المرأة، فربما تكون أنت هو القائد الذي يلعب دور القيادة من الدّاخل، والذي يمكنه تحقيق هذا الواقع بالفعل.

عقبة الابتكار

الابتكار لا يحدث بين عشية وضحاها؛ كانت شركة أبل في بدايتها تهتمّ بالحواسيب فقط، ولم يفكروا في الدّخول إلى مجال الموسيقى بجهاز «أيبود» إلا بعد مرور وقت طويل، ثمّ فكروا بعد ذلك في تصنيع «آي فون»، وهو الجهاز الذي استطاعت الشركة من خلاله تغيير طريقة تواصلنا حالياً، ثمّ انتقلوا لمجالهم الأساسي، أقصد الحواسيب الشخصية. استغرقت شركة أبل وقتاً طويلاً لتحقيق ذلك.

الأمر متشابه، قد تستغرق شركتك وقتاً ليحدث ذلك، وعليك مواصلة جهودك والتحلي بالصبر والمثابرة، وأن لا تخش الفشل، تخيّل لو أنّ شركة كوداك كانت قد

فهمت ذلك الأمر وقتها كانت تحتلّ القمّة، هل تتذكرون الوقت الذي كانت فيه شركة «كوداك» تمثل أساس التصوير؟ كان هناك زمن كانت شركة كوداك فيه متربعة على عرش صناعة كاميرات التصوير، ولكنهم أفرطوا في رضاهم عن أنفسهم، وأرادوا الاستقرار ولم يريدوا التغيير



والابتكار، وذلك أصابهم بالعمى فلم يروا العالم وهو يتغيّر من حولهم، وللأسف فشلوا.

هل تتذكرون فيلم «حكاية لعبة»؟ ذلك الفيلم الجميل الذي نجح نجاحًا مبهّرًا لأن قصته كانت مشوقة وتدعو للتفكير، كان لدى الشركة التي أنتجت هذا الفيلم حس إبداعيّ هائل، بطبيعة الحال لم يكن أحد ليتوقع أن يحقق الفيلم هذا النجاح الهائل، فنجح الفيلم أدهش الجميع، وساهم في شهرة الشركة التي أنتجته والتي أصبحت فيما بعد إحدى أكثر الشركات إلهامًا، وقد انتقلت بعد ذلك من أفلام الرسوم المتحركة إلى شركة أفلام متحركة واسعة النطاق تُنتج أفلامًا مختلفة، ولكن آنذاك لم يكونوا يتوقعوا بطبيعة الحال أنه بإمكانهم منافسة شركة «ديزني»، ولكن هذا ما حدث وذلك لأنهم لم يحشوا الابتكار والإبداع وتنفيذ بعض التجارب الجديدة.

ركز طاقتك حول ما لديك بالفعل، احرص على التفكير في مصادرك بأفضل طريقة ممكنة، بنفس الطريقة التي اتبعتها أضخم شركات التكنولوجيا، من أول «أمازون»، مرورًا بـ «جوجل»، وصولًا إلى «فيسبوك»، أتبع الابتكار النابع من الأفراد، أتذكر حين أتاحت شركة «جوجل» توفير ٢٠ في المائة من وقت العمل الخاص بالموظفين ١ حوالي يومًا في الأسبوع ٢ حين كان بإمكان الموظفين فعل أي شيء، لماذا؟ لأنهم أدركوا أنه حين تمنح الناس فرصة للتفكير بحرية، يعلمون بشكل

أسرع وتحسن جودة ابتكارهم، وذلك مقارنة باحتمال فعلك لهذا أمام الحاسوب متبعًا مبادئ محددة، فالابتكار يعتمد على تغيير عقلية التفكير بعدة طرق، علينا اعتبار ذلك جزءًا من ثقافتنا، وثقافة المؤسسة، وإحداث تغيير فيها إلى اتجاه مختلف تمامًا من الابتكار.

حين كان «جيمي ويلز»، مؤسس «ويكيبيديا»، يعمل في شيء مشابه، كان يُسمى «نيوبيديا»، دعا إلى اجتماع مجلس الإدارة، ولم يكن معه مال كاف ليواصل تنفيذ العمل، وكان موقع «نيوبيديا» على وشك الاغلاق، وقال حينها «أتعلمون؟ ربما حان وقت المخاطرة، دعونا نرى الإمكانية التي لدينا داخليًا، لماذا لا نجعله مصدرًا مفتوحًا (Open Source)؟» كانت هذه هي بداية هذه العملية السحرية في جعله مصدرًا مفتوحًا، وقد تطور بعد ذلك ليُصبح «ويكيبيديا»، والذي نجح بشكل مذهل، وذلك لأنها تجربة تركز على تحقيق النجاح عبر الابتكار وعقلية الابتكار بعدة طرق، وبالطبع هذا ليس سهلاً بل يتطلب مجهودًا كبيرًا.





الفصل الثاني

المؤسسات القائمة على الابتكار

تمهيد

نتعرف في هذا الفصل على مفهوم الابتكار على مستوى المؤسسات وليس فقط على مستوى الأفراد الذين يعملون بها، تسمى المؤسسات التي تبني نموذج أعمالها على الابتكار «الشركات القائمة على الابتكار» أو «الشركات التي يحركها الابتكار»، وهي الشركات التي تعتمد على الابتكار كأحد أعمدة رؤيتها الاستراتيجية، حيث تنظر هذا النوع من المؤسسات إلى الابتكار على أنه الطريقة التي ستقوم المؤسسة من خلالها باختبار حدود قدراتها، كما أنه العامل الحاسم في تحديد ما إذا كانت الشركة ستحقق الأرباح المرجوة أم لا، ولكن يجب العلم أن الابتكار وحده لا يكفي، وعلينا أن نفكر في الابتكار كجزء منظومة واستراتيجية متكاملة يطلق عليها منظومة الإبداع والابتكار (Creativity and Innovation).

ويمكن تعريف عملية الإبداع بأنه السعي الدائم للتجربة واختبار الأشياء الجديدة، فبدون التجربة والاختبار لن نستطيع الوصول إلى الإبداع، فقط من خلال المحاولة والتجريب يُمكنك الوصول إلى الأسواق الجديدة.

سوف نتحدث أيضًا في هذا الفصل عن القيادة ودورها في عملية الإبداع والابتكار، سوف نتحدث عن الدور المهم للقائد في تطوير المؤسسات، حيث أنه دون وجود القائد في هذه المعادلة لن يكون هنالك أي فرصة للابتكار، وسوف نحاول إيجاد حلقة الوصل بين القائد وبين خطوات التصميم القائم على الأفراد، لقد تحدثنا عنه سابقًا بشكل مختصر وسنكمل الحديث عنه في هذا الفصل.

أولاً: كيفية بناء الشركات القائمة على الابتكار (Innovation-Driven Enterprises)

الشركات التي يركزها الابتكار

الموضوع الرئيسي الذي يتمحور حول هذا الفصل هو ما يسمى بالشركات التي يقودها الابتكار أو الشركات القائمة على الابتكار، ويشير هذا المصطلح إلى الشركات التي تجعل من الابتكار غاية لها، تعني أنه بدلا من المنافسة في سوق العمل من أجل الحصول على العملاء أو حصة سوقية كبيرة أو زيادة المبيعات أو الربحية يكون التركيز الأكبر على الابتكار والتموقع والتميز في السوق بناء على ذلك.

يمكن تعريف الابتكار بأكثر من طريقة، ولكننا سنحاول صياغة أقرب معنى له في هذا السياق،

الابتكار هو طريقة لخلق قيمة حقيقية جديدة في السوق من خلال ابتكار منتجات جديدة، التي بدورها تزيد من احتمال خلق سوق جديد، وفئة مستهدفة جديدة، ووظائف جديدة، ومجالات وفرص عمل جديدة، فالابتكار يهدف إلى خلق أفكار

جديدة مبتكرة قادرة على حل المشاكل في شتى المجالات ومختلف الشركات وتلك المشاكل التي تخص العلاقة بين العمل والمجتمع.

ليست كل الشركات مبتكرة؛ فقد تعتمد الشركات على ميزات تنافسية أخرى بخلاف الابتكار مثل التركيز على الجودة أو المنافسة من خلال خفض الأسعار، وغير ذلك، ولا يمكننا نفي أن كل هذا ممكن دون الحاجة إلى الابتكار كما تفعل بعض الشركات التي دام عملها فترة طويلة في سوق العمل. أن الشركات التي تهتم بالابتكار يكون هدفها هو إنتاج منتج جديد في السوق، وهذا هو النوع من الشركات التي نقوم بتحليلها ودراستها في هذا الفصل.



الشركات المبتكرة دائما ما تسعى إلى جلب سلعة جديدة إلى السوق، سأحاول إخباركم أكثر عن هذه الشركات من خلال تصميم إطار عام نحدد فيه وظائفها وكيفية قيامها بعملها، وأيضا من خلال دراسة سمات هذه المنظمات، تخيل مثلاً أن كل منتج جديد تجده من حولك أتى من نقطة زمنية في الماضي قامت فيه

الشركات بتجربة هذا المنتج لفترة من الزمن، فكر في هاتفك المحمول على سبيل المثال، ولربما هنالك شركة حواسب تقوم في اللحظة التي تقرأ أنت فيها هذه السطور بعمل تجارب ودراسات منتج جديد من أجل تحقيق تقدم مفاجئ في عالم المنتجات التقنية والابتكارات.

فكر في الصور الرقمية التي تقوم بمشاركتها مع الجميع من خلال هاتفك المحمول، كانت كلها خاضعة للتجربة قبل أن نستطيع استخدامها كوسيلة لتبادل المعلومات، فكر أيضا في التطبيقات الذكية على تلك الهواتف، لقد كان هنالك رياديين في عالم البرمجيات سعوا إلى ابتكار شيء جديد، فنحن محاصرون في عالم من الابتكار والاختراع، ونحن كمستخدمين ننهر بالمنتج الجديد ثم نتعامل معه بعد فترة كأنه من المسلمات، ولكننا نغفل العمليات المعقدة من التحليل والدراسات والتجارب التي حدثت في الماضي من أجل إخراج هذه المنتجات إلى النور.

خصائص الشركات القائمة على الابتكار

وفقاً لمؤسسة ماكينزي هناك ثمان سمات وخصائص أساسية تتسم بها الشركات التي يحرکها الابتكار ستتعرف عليها في السطور القادمة ولكن دعونا نؤكد أولاً أنه لا توجد صيغة مثبتة للنجاح، خاصة عندما يتعلق الأمر بالابتكار، ولكننا نعتقد اعتقاداً راسخاً أنه إذا قامت الشركات باستيعاب هذه الأساسيات وتطبيقها -

بطريقتها الخاصة، وفقاً لسياقها الخاص، وقدراتها، وثقافتها التنظيمية، وشهيتها للمخاطرة - فإنها ستعمل على تحسين احتمال إعادة إشعال شرارة الابتكار المفقودة لديها

وقد تم الوصول إلى تلك الخصائص والسمات الثمانية بعد دراسة امتدت لعدة سنوات تضمنت مقابلات متعمقة وورش عمل واستطلاعات لأكثر من ٢٥٠٠ مدير تنفيذي في أكثر من ٣٠٠ شركة، بما في ذلك قادة الأداء والأفراد المتخاذلين، في مجموعة واسعة من الصناعات والبلدان

١- الطموح (Aspire): هل تعتبر النمو القائم على الابتكار أمراً بالغ الأهمية؟



كيف يمكننا اعتبار أن فكرة ما هي ريادة ومبتكرة؟ فالكثير من الناس أصبحوا هواة لمجال الابتكار والريادة في عالمنا هذا، لذلك نقوم بسؤال أنفسنا، ما الحافز الذي يدفعنا للتفكير بالابتكار والريادة؟

لأنه لو أخذنا معنى الابتكار بشكل عام، بإمكاننا القول أنه الإبداع أو التفكير بطريقة غير اعتيادية وخارج الصندوق كما يقول المثل أو أنه يتعلق بالتجارب ومحو الخطأ، لذلك هل هنالك طريقة من أجل ترتيب هذه المعطيات وتصنيفها لفئات فكرية عدة؟ في الحقيقة نعم، إن التفكير بشكل متكرر ومستمر يجعلنا قادرين على رؤية إطار عمل مرجعي لكل شركة من الشركات، لكن قد يكون إطار الابتكار ومفهومه مختلف في شركتك الخاصة.

لنأخذ على سبيل المثال موقع أمازون التجاري، تخيل لو سألنا مديري الشركة عما كان يجري في ذهنهم أثناء التخطيط لمشروع كهذا في الماضي، لربما تكون الإجابة كنا نهدف إلى تحسين العالم وظروفه إلى مستوى أعلى، أو ربما نريد أن نغير من طريقة التجارة اللوجستية في بلادنا، هكذا يكون نمط تفكير هذه الشركات الكبيرة التي ترعرعت في سيليكون فالي في أمريكا مثل فيسبوك، وجوجل، وأمازون، الذين يسعون وراء طموحهم، لذا نريد التركيز على كلمة الطموح، يجب عليك الحلم بشيء أكبر منك بكثير، بغض النظر عما تقدمه من خدمات كشركة، لذلك الطموح يكمن في الحلم أن تصبح ريادي يوماً ما، أو قائداً لمشروع ما.

٢- الاختيار (Choose): هل تستثمر في مجموعة مبادرات ابتكارية متماسكة ومتوازنة بالوقت والمخاطر مع موارد كافية للفوز؟

يتمثل الاختيار في اختيار قمة عملك القادم وذروة نجاحه، من ثم يجب عليك اكتشاف ودراسة ليس فقط الفرص المتاحة، لكن التكاليف المترتبة على ذلك أيضًا، وهنا تكمن أهمية اختيار الفكرة الملائمة، بالتأكيد تعاني العديد من الشركات من ندرة الأفكار الجديدة، ولكن تأتي الصعوبة الأكبر في تحديد الأفكار التي يجب دعمها وتوسيع نطاقها، الابتكار محفوف بالمخاطر بطبيعته، وتحقيق الاستفادة القصوى من المبادرات الابتكارية هو أمر يتعلق بإدارة المخاطر وليس بالتخلص منها.



ولأنه لا أحد يعرف بالضبط أين ستظهر الابتكارات القيمة، ولأن البحث في كل مكان هو أمر غير عملي، يجب على المديرين التنفيذيين خلق بعض القواعد والشروط لمساحات الفرص التي يريدون استكشافها، يمكن لعملية تحديد

هذه المساحات أن تشمل الرؤى الحدسية للمستقبل والتحليلات الاستراتيجية التي يتم فحصها بعناية، كما أن تحديد أولويات هذه المساحات بشكل مدروس يسمح للشركات بتقييم ما إذا كان لديهم ما يكفي من الاستثمار لدعم فرصهم الأكثر قيمة، خلال هذه العملية يجب أن تبدأ الشركات في تنفيذ مشاريع أكثر مما ستتمكن في نهاية المطاف من تمويله، مما يجعل من السهل عدم الاستمرار في المشاريع غير الواعدة.

على سبيل المثال، تقوم مجموعة (RELX) بإجراء ١٠ - ١٥ تجربة لكل شريحة عملاء رئيسية، كل منها ممول بميزانية أولية تبلغ حوالي ٢٠٠٠٠٠٠ دولار من خلال خط الابتكار الخاص بها كل عام، ويتم اختيار تجربة أو اثنين منهم لاستثمار النصيب الأكبر من الأموال المخصصة بهما، وصراف النظر عن البقية. يقول (Kumsal Bayazit) كبير مسؤولي الاستراتيجية في مجموعة RELX: «سيكون الأمر أسهل كثيراً إذا كان لديك مجموعة من الأفكار».

بمجرد تحديد الفرص تحتاج الشركات إلى الشفافية فيما يتعلق بتقييم القيمة المتوقعة وتوقيت ومخاطر مجموعة مبادرات الابتكار، وتذكر أنه لا يوجد مزيج واحد صحيح أو ناجح بشكل دائم، وتخطئ معظم المؤسسات الراسخة في مجالها في أمر هام وحيوي، فهم يحاولون تجنب المخاطرة عن طريق استخدام حس الابتكار لديها في مشاريع آمنة نسبياً وقصيرة الأجل ولا تحظى بفرصة كبيرة لتحقيق أهداف

نموها، والبعض الآخر يشبتون أنفسهم بين عدة مشروعات بدلاً من التركيز على المشروعات التي لديها فرص نجاح أكبر وتزويدها بالموارد المطلوبة.

من هذا المنطلق نريدك أن تكون قادراً على اختيار ساحة المعركة في السوق عندما تخرج لسوق العمل، لأنك كإنسان لست قادراً على القيام بكل شيء، لكنك بالتأكيد قادراً على فعل شيئاً عظيماً في مجال من المجالات التي تطمح بها، فقط تمنع فيما حولك لترى وتدرك مجال عملك وإبداعك في المستقبل، أو أفضل فرصة متاحة لك الآن لتبدأ بعملك.

٣- الاستكشاف (Discover): هل لديك رؤى تجارية وسوقية وتكنولوجية

يتم ترجمتها إلى عروض قيمة رابحة؟

إن الاستكشاف هو عملية مهمة للغاية، فهو يكمن في اكتشاف نمط جديد من العمل. على سبيل المثال، موسوعة ويكيبيديا: فقد اكتشفوا أن فتح أبواب المشاركة والتحرير لكافة الفئات وتسهيل هذا الأمر، بغض النظر عن صعوبته التقنية، يسرع في عملية التحرير وينشر خدماتهم في نطاق أوسع بدلاً من اقتصر خدمتهم على التدقيق فيما يكتبه المؤرخون والمحرون، لذلك ويكيبيديا هو مثال جيد على الاستكشاف، فهم اكتشفوا طريقة جديدة في عالم الموسوعات لم نكن نتوقع حدوثها على الإطلاق.

يتطلب الابتكار أيضًا رؤى قابلة للتنفيذ والتمايز، من النوع الذي يثير العملاء ويجلب فئات وأسواق جديدة، والسؤال هنا كيف تقوم الشركات بتطوير مثل هذه الرؤى؟ هناك طرق استثنائية وطرق منهجية، الطريقة الاستثنائية تتمثل في العبقرية الفذة لأحد الأفراد وقدرته على الإتيان بفكرة مبتكرة لم يسبقه إليها أحد، ولكن إن كنت تعتقد بعدم امتلاكك للعبقرية فلا تحزن فهناك طرق منهجية ومناهج أخرى إلى جانب العبقرية والإبداع الاستثنائي.

وتتمثل هذه الطرق في البحث عن الرؤى والأفكار الجديدة من خلال التدقيق المنهجي في ثلاثة مجالات: مشكلة قيّمة لحلها، وتكنولوجيا تتيح حلًا، ونموذج

عمل يولد المال، حيث يمكن القول إن كل ابتكار ناجح يحدث تقريبًا عند تقاطع هذه العناصر الثلاثة، فالشركات التي تجمع هذه السمات الثلاث بشكل فعال لها أكبر احتمال للنجاح.

قال رئيس مجلس إدارة شركة ألكوا (Alcoa) والمدير التنفيذي كلاوس كلاينفيلد / Klaus Kleinfeld: «إذا استطعت الوصول لما يريده العميل،



وفي الوقت نفسه اكتسبت معرفة أعمق بالتكنولوجيات الجديدة القادمة واكتشفت آلية لكيفية التقاء هذين الشئيين، فقد حققت النجاح.»

٤- التطوير (Evolve): هل تنشئ نماذج أعمال جديدة توفر مصادر ربح وقابلة للنمو؟

يجب علينا التفكير في ترتيب أفكارنا بشكل يسمح لها بالتطور إلى عدة نماذج عمل يمكن اختبارها بشكل عملي، حيث أنه من الممكن إيجاد أكثر من طريقة لتقديم فكرة معينة، والوصول لأسواق مختلفة، وفئات عملاء مختلفة، العمل والتجارة بطبيعتها كآلة المعقدة في استخدامها، لذلك يجب علينا إيجاد الطريقة السليمة لتطوير أفكارنا بناء على الحدس الذي نمتلكه بشأنها.

لطالما كانت الابتكارات القائمة على نموذج الأعمال (Business- model innovations) والتي تعتمد على تغيير اقتصاديات سلسلة القيمة (Value Chain) وتنوع مصادر الربح جزءًا حيويًا من محفظة الابتكار القوية (Innovation Portfolio). ولنفهم معنى مصطلح الابتكار في نماذج الأعمال (Business- model innovations) دعونا نضرب مثال، أدى ظهور الهواتف الذكية وتطبيقات الهاتف المحمول إلى اندثار العديد من الصناعات القديمة والشركات التي كانت تعتبر رائدة في مجالها، وذلك لأن تلك الشركات لم ترد المخاطرة بتغيير نموذج عملها

الأساسي التي تعتمد عليه في سبيل الابتكار وأرادت أن تستمر بنفس النهج، وهذا ما أدى إلى فشلها عندما قامت شركات أخرى بتقديم منتجات جديدة مبتكرة غيرت مفهوم الصناعة إلى الأبد

أين شركة نوكيا الآن التي كانت يومًا ما أكبر شركة في العالم في مجال صناعة الهواتف المحمولة؟ كانت نوكيا تقوم بصناعة الهواتف المحمولة الصغيرة ذات الشاشة الصغيرة والأزرار، ولكن عندما ابتكرت شركة آبل مفهوم الهواتف الذكية ذات الشاشة الكبيرة التي تعمل باللمس واستغنت عن الأزرار غير ذلك من مفهوم هذه الصناعة إلى الأبد، وكان على نوكيا السعي للوصول لذلك قبل أن تقوم آبل به، ولكنها لم تريد تغيير نموذج عملها الأساسي وأرادت بقاء الأمور على ما هو عليه، وهو ما أدى إلى فشلها.

ولهذا أصبح ابتكار نموذج الأعمال (Business- model innovations) مهم للغاية، حيث أصبحت الشركات الراسخة مضطرة إلى إعادة اختراع أعمالها قبل أن تفعل الشركات الناشئة التي تعتمد على التكنولوجيا. لماذا إذن تركز معظم أنظمة الابتكار على المنتجات الجديدة؟ السبب بالطبع هو أن معظم الشركات الكبرى تكون مترددة في المخاطرة بالعبث بنموذج أعمالها الأساسي حتى تصبح مهددة بشكل واضح.

تكافح الشركات الكبيرة هذا الاتجاه المقلق بعدة طرق من خلال إنشاء أدوات تمويل للأعمال التجارية الجديدة التي لا تتناسب مع الهيكل الحالي. إنهم يعيدون تقييم موقفهم باستمرار في سلسلة القيمة، مع مراعاة نماذج الأعمال التي قد تقدم قيمة للمجموعات ذات الأولوية من العملاء الجدد، يراعون المشاريع التجريبية والتجارب بعيداً عن الأعمال الأساسية في محاولة الوصول للأفكار الجديدة قبل المنافسين.

تقوم أمازون بعمل جبار بغرض توسيع نشاطها في نماذج أعمال جديدة من خلال تلبية الاحتياجات الناشئة لعملائها ومورديها، في الواقع، أدرجت شركة أمازون

العديد من مورديها في قاعدة عملائها من خلال تقديم مجموعة متزايدة من الخدمات، بدءاً من الحوسبة المستضافة إلى إدارة المستودعات.

أحدا الأمثلة الأخرى هي Financial Times، والتي كانت تجري تجارب على نموذج أعمالها بغرض مواكبة موجة رقمنة الإعلام في عام ٢٠٠٧،



وأطلقت نموذج اشتراك مبتكر، مما أدى إلى تغيير علاقتها مع المعلنين والقراء، وقد أصبحت ثلثي الإيرادات تأتي من الاشتراكات الرقمية. يقول كاسبار دي بونو/ Caspar de Bono، عضو مجلس إدارة «فاينانشيال تايمز: « كان هدفنا عندما اتخذنا هذا القرار هو استباق التغيير الهيكلي الناشئ في صناعة الإعلام، واعتقد أننا كنا موفقين للغاية.»

هـ - التسارع (Accelerate): هل تقوم بتطوير وإطلاق الابتكارات بسرعة وفعالية مما يجعلك تتفوق على المنافسين؟

التسارع في الابتكار والتطوير هو أمر في غاية الأهمية، فالتباطؤ قد يؤدي إلى فوات الفرصة بأن تسبقك إليها مؤسسة أخرى، يجب عليك العجلة في استكشاف ما يجري من حولك في سوق العمل أيضا من أجل الحصول على تغذية راجعة (Feedback) من المستخدمين والتطوير عليها. كيف نعمل هذا؟ في الماضي كان هناك أسلوب تسويقي يسمى التسوق الغامض (Mystery Shopping)، تكمن فكرته حول سؤال الناس بشكل عشوائي عن منتج معين في السوق، وكانت هذه إحدى الطرق التي تستخدم من أجل تسريع عملية معرفة ردود أفعال المستخدمين بدلاً من توزيع استبيانات على أشخاص عدة.

في وقتنا الآن لا نحتاج للتسوق الغامض لمعرفة ردود أفعال الناس، يمكننا الحصول على ردود قريبة من خلال التكنولوجيا الحديثة كالذكاء الاصطناعي أو الواقع الافتراضي والمعزز، ولكننا ضبرنا هذا المثل لأنه نموذج جيد من أجل فهم كيفية مسارعة استكشاف الأفكار في السوق، تطويرها، والحصول على ردود الأفعال العملاء المستهدفين بشأن الفكرة أو المنتج.

ولكن هذا التسارع ينبغي أن يكون مدروس وألا يكون عشوائي ، وفي نفس الوقت يجب أن تتخلص محاولات الابتكار من البيروقراطية التي قد تكون منتشرة في هيكلية الشركات وإجراءاتها حتى لا يموت وينتهي بالفشل، فالبيروقراطية في التسويق، والقانون، وتكنولوجيا المعلومات، وغيرها من الوظائف قد تكون سبب لوقف أو إبطاء الموافقات، ففي كثير من الأحيان تعرقل الشركات بنفسها محاولاتها الخاصة للابتكار.

يجب الحفاظ على التوازن: يجب السيطرة على البيروقراطية، ولكن



لا يجب أن يؤدي الاندفاع إلى السوق إلى تقويض التعاون بين مختلف الأقسام والوظائف، ودورات التعلم المستمر، ومسارات واضحة للقرارات، وغيرها من الأشياء التي تساعد على تمكين الابتكار. ويجب أن يكون لدى المديرين المعرفة والمهارات والخبرة الصحيحة في اتخاذ القرارات الحاسمة في الوقت المناسب، بحيث ينتقل الابتكار باستمرار من خلال المنظمة بطريقة تخلق وتحافظ على ميزة تنافسية دون تعريض الشركة لمخاطر غير ضرورية.

تزدهر الشركات أيضًا من خلال اختبار أفكارها الواعدة مع العملاء في وقت مبكر من العملية، قبل أن تفرض القوى الداخلية تعديلات تطمس عرض القيمة الأصلي، وللوصول للابتكار الذي تم تصوره في البداية، من الضروري إزالة الحواجز التي تقف بين فكرة رائعة والمستخدم النهائي. تحتاج الشركات إلى مدير كفاء قادر على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب لتولي مسؤولية المشروع ويكون مسؤولاً عن الميزانية والوقت اللازم للتسويق والمواصفات الرئيسية، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون فريق المشروع متعدد الوظائف في الواقع وليس فقط على الورق.

ويمكن أن يساعد التعاون بين الأقسام المختلفة في ضمان مشاركة المستخدم النهائي طوال عملية التطوير. في العديد من الشركات، يتمثل دور التسويق في الدفاع عن مصالح المستخدمين النهائيين في الوقت الذي تقوم فيه فرق التطوير بتطوير

المنتجات وذلك للمساعدة في ضمان أن تكون النتيجة النهائية هي ما تصوره الجميع في البداية، وهناك شركات ترى أن المستهلكين لا يعرفون بالضرورة ما يريدون حتى يصبح متاحًا، قد يكون هذا صحيحًا، ولكن يمكن للعملاء بالتأكد التعبير عن الأشياء التي لا تعجبهم في المنتج، وكلما زادت سرعة وتواتر حصول فريق المشروع على ردود الأفعال واستخدامه لها كلما زادت سرعة الحصول على نتيجة نهائية رائعة.

٦- النطاق (Scale): هل تطلق ابتكارات على النطاق الصحيح في الأسواق والقطاعات ذات الصلة؟



يجب تحديد السوق المستهدف والحجم المناسبين للفكرة وذلك لضمان توظيف الموارد بالشكل الصحيح والتعامل مع المخاطر بالشكل اللائق، حيث أن بعض الأفكار مثل السلع الفاخرة والعديد من تطبيقات الهواتف الذكية تكون موجهة للأسواق المتخصصة، بينما يعمل البعض الآخر على نطاق عالمي

مثل الشبكات الاجتماعية. للوهلة الأولى يبدو خيار التوسع تدريجيًا خيارًا جيدًا ولكنه قد يكون حكم بالإعدام في بعض الحالات، ويجب تنظيم الموارد والقدرات للتأكد من إمكانية تقديم منتج أو خدمة جديدة بسرعة بالحجم والجودة المطلوبين، كما يجب أن تكون مرافق التصنيع والموردون والموزعون وغيرهم على استعداد لتنفيذ الطرح السريع والكامل.

على سبيل المثال، عندما أطلق TomTom أول جهاز ملاحي بشاشة تعمل باللمس في عام ٢٠٠٤، طار المنتج من الرفوف، وبحلول عام ٢٠٠٦، وصل خط أجهزة الملاحة المحمولة من TomTom إلى مبيعات تبلغ حوالي ٥ ملايين وحدة سنويًا، وبحلول عام ٢٠٠٨، قفز الحجم السنوي إلى أكثر من ١٢ مليون وحدة. يقول هارولد جودجن / Harold Goddijn، الرئيس التنفيذي لشركة TomTom والمؤسس المشارك لها: «هذا اختراق أسرع للسوق من الهواتف المحمولة». بينما يكمن الإنجاز الأولي لـ TomTom في الجمع بين مشكلة المستهلك المحددة جيدًا ومكونات التكنولوجيا المتاحة على نطاق واسع، كان التوسع السريع أمرًا حيويًا لنجاح المنتج المستمر. ويضيف جودجن: «لقد ضاعفنا من إدارة أموالنا وعملياتنا والحفاظ على الجودة وجميع أجزاء الجبل الجليدي التي لا يراها أحد». «لقد كنا منظمين بشكل جيد للغاية.»

٧- التوسع (Extend): هل تربح من خلال إنشاء شبكات خارجية والاستفادة منها؟

هل يمكنك توقع المرحلة التالية؟ إنها توسيع نطاق العمل، لكن الأهم من ذلك هو إيجادك لطريقة توسع بها سلوكيات العمل لديك بعد دراسة مدى استجابة السوق لفكرتك، فدائماً ما نريد توسيع نطاق العمل الحالي إلى حالة أفضل منها لتسليط الأضواء مستقبلاً على مشروعك الريادي وابتكارك.

بعد توسيع نطاق العمل، يجب التركيز على توسيع شبكة التوزيع لعملك، مثال على ذلك المغذيات الكاملة والمعلبات على أمازون كنوع جديد من التوسع في نطاق عملهم وتوزيعهم، فقد قامت أمازون بتبني هذا المشروع نظراً لأهميته في سوقهم العملي.

الابتكار يتطلب التعاون مع أطراف خارجية، فتدفقات المواهب والمعرفة تتجاوز بشكل كبير حدود الشركة، حيث يحقق المبتكرون الناجحون عوائد كبيرة على الاستثمار في الابتكار من خلال الوصول إلى مهارات ومواهب الآخرين، وهذه الطريقة يسرعون الابتكار ويكشفون عن طرق جديدة لخلق قيمة لعملائهم وشركاء النظام الإيديولوجي، لكن التعاون الذكي مع الشركاء الخارجيين يتجاوز مجرد الحصول على أفكار ورؤى جديدة؛ يمكن أن ينطوي على تقاسم التكاليف

وإيجاد طرق أسرع للوصول للسوق، ومن المعروف أن مكونات جهاز iPod الأول من Apple تم تطويرها بالكامل تقريباً خارج الشركة، ومن خلال إدارة هذه الشركات الخارجية بكفاءة، تمكنت Apple من الانتقال من المفهوم الأولي إلى المنتج القابل للتسويق في تسعة أشهر فقط.

٨- التعبئة (Mobilize): هل تقوم بتحفيز فريقك وتشجيع وتنظيم الابتكار؟

يتعين عليك أن تجد طرق لجعل ثقافة الابتكار جزء من ثقافة شركتك وسلوك العاملين وذلك لتتمكن من تشجيع وتحفيز الابتكار بسهولة وسلاسة، كما يجب تشجيع ومكافأة السلوك والتفكير الابتكاري، ووضع أهداف مالية للابتكار، فتحديد أهداف وحوافز مالية للابتكار وتعريف رؤيته بشكل واضح يساهم في تحفيز العاملين ويساعدهم على التركيز، وذلك لأن الهدف والحافز الذي يعمل الموظف من أجله يكون واضح، والمسؤوليات تكون محددة وواضحة.

تتبنى شركة (Discovery Group) إحدى الشركات الصاعدة في مجال التأمين الصحي في جنوب أفريقيا منهج يعتمد على تضمين الابتكار كجزء من بطاقات الأداء المتوازن التي تُستخدم لقياس الأداء، وهو بحث ويجفز قادة الشركة على الابتكار بشكل دائم وذلك لأن قياس أدائهم السنوي يعتمد على ذلك.

ثانياً: أهمية الابداع في عملية الابتكار Creativity in Innovation

أهمية الإبداع Creativity

قد يكون الإبداع موهبة فطرية، وقد يتم اكتسابه أيضاً، فمن البشر من يولد بقدرة طبيعية هائلة على التخيل والإبداع، ويمتلكون بطبيعتهم طريقة تفكير مختلفة،

ومنهم من يتعلم مهارة الإبداع ويطورها مع الوقت، الابتكار أيضاً يمكن تعلمه إذا كان هناك بيئة يتم فيها التدريب عليه وتجربته بشكل يومي، وهناك ما يسمى بالاختلاف (divergence)، وهو قدرة الشخص على التفكير في عدة حلول لنفس المشكلة.

> creativity



الاختلاف والإبداع كلاهما مهم، فهما يسمحان لنا بالبدء في التفكير بسيناريوهات مختلفة من خلال التفكير في عدّة وقائع بإمكانها أن تؤدي إلى عدّة أفكار. يمكن تطوير مهارة الإبداع، إذا اعتقدنا أن الإبداع هو صفة يولد بها المرء فقط ولا يمكن تطويرها وإنما ولدنا بلا هذه الصفة فلن نبتكر، يجب أن يكون لدينا اعتقاد راسخ أننا قادرين على تطوير هذه الصفة، وإذا لم نواصل التدريب على تطوير الابتكار، والاختلاف، فسوف تقل مهارة الابتكار لدينا بمرور الوقت.

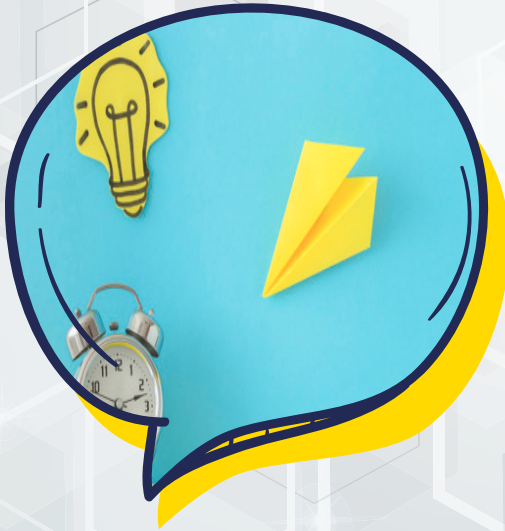
- هل المدارس نقل الإبداع؟

يمتلك الأطفال قدر كبير من الإبداع وقدرة رائعة على التعلم والتخيل، قم بسؤال عشرة أطفال نفس السؤال وستجد عشر إجابات مختلفة، فنسبة الاختلاف (Divergence) لدى الأطفال عالية للغاية، وهم لا يخشون التجربة والمجازفة وذلك لأنهم ببساطة لا يخشون النتائج، ولكن مع مرور الوقت وبدخولهم المدارس وتدرجهم في المراحل الدراسية يقل الإبداع عندهم بشكل ملحوظ، فثمة علاقة عكسية بين التعليم النظامي في المدارس وبين الابتكار، النظام التعليمي المدرسي هو نظام موحّد يتعامل مع جميع الطلاب بنفس الكيفية ولا يأخذ في اعتباره تباين القدرات والمواهب والميول، فهو نتاج للنموذج الصناعي، وحين نوحّد المعلومات، فنحن أيضاً نقل مستوى الإبداع والابتكار.

كما أن المدارس لا تشجع الطلاب على الاختلاف والمجازفة وامتلاك حس المخاطرة، بل أنها تقمع حث التفرد والاختلاف فيهم بالترهيب والمعاقبة على الخطأ بدلاً من تشجيع الإبداع والاختلاف ومراعاة تباين القدرات والمهارات، وهو ما يولد داخلهم خوف من الخطأ، وهذا في حد ذاته كارثة كبيرة، فأنت إن لم تكن مستعداً لتكون مخطئاً فلن تنتج أبداً شيئاً مبتكراً. وبحلول سن البلوغ يفقد الأطفال هذه القدرة، فيصبحون خائفين من الخطأ، والنتيجة هي اضمحلال القدرات الإبداعية التي منحنا الله لنا كأطفال. لقد قال بيكاسو: «يولد جميع الأطفال فنانيين، المشكلة هي أن نبقى فنانيين حتى موتنا.»

كيف يعمل الإبداع والابتكار معاً؟

بدون الإبداع لن يكون لدينا مؤسسة مبنية على الابتكار، وإذا أردت اتخاذ الابتكار منهجاً عليك التفكير في الإبداع والابتكار عوضاً عن التفكير بالعائدات والمبيعات، وليس المقصود هنا إهمال العائدات والمبيعات بشكل كلي، بالطبع لا، فبدون الأرباح لن تستمر، حتى الشركات غير الربحية



تحتاج لقدرة معين من الإيرادات حتى تستطيع الاستمرار، فليس المقصود هنا التفضيل أو المقايضة بين الإبداع والابتكار وبين الربحية، ولكن ما أريد قوله أنه عندما تضع تركيزك على إنتاج مخرجات تتعلق بالابتكار والإبداعية فأنت تبدأ بمراعاة معايير مختلفة لا تنطبق بالضرورة مع معايير المخرجات الربحية.

السؤال الذي يطرح نفسه إذن هو كيف يتم تبني المعايير غير الربحية؟ دعني أذكر مثال من إحدى الشركات العملاقة وهي شركة «فيليبس»، والتي تمتلك قدر كبير من الابتكار، في بدايتها كانت الشركة تعاني من قوة المنافسين، وهو الأمر الذي جعلهم يقررون تغيير مسارهم إلى الابتكار والإبداع، وقاموا بتصميم وتطوير منتجات جديدة مختلفة عما ينتجه المنافسون، وهذا ما مكّنهم من الوصول إلى مكانة غير مسبوقه.

نطبيق الإبداع على أرض الواقع

هناك العديد من الشركات التي قررت اتخاذ الابتكار مسلكاً لها، وقاموا بالاندماج في السوق على هذا الأساس ونجحوا في أن يصبحوا علامات تجارية، فللتو ذكرنا شركة فيليبس، وهناك العديد من الأمثلة الأخرى منها شركة ستاربكس والذين قاموا بإعادة ابتكار مفهوم القهوة، فقبل ستاربكس كانت القهوة معروفة بأنها مشروب رخيص يمكن تناوله في أي مكان، وما فعلته الشركة هو أنها أعادت

ابتكار مفهوم القهوة، وصنعت من القهوة مجموعة كبيرة ومتنوعة من المشروبات عالية الجودة ولذيذة المذاق ومرتفعة التكلفة نسبياً، وبهذا نجحت الشركة في تغيير مفهوم القهوة في العالم أجمع، فلم تعد القهوة ذلك المشروب الرخيص الذي تستطيع تحضيره بسهولة في المنزل أو تناوله في أي مكان، كلا، فأنت الآن إذا أردت أن تشرب قهوة حقيقية فأنت تذهب إلى ستاربكس.

لاحظ مسؤولو شركة أديداس للأحذية في بنغلاديش أن هناك قطاع عريض من سكان بنغلاديش لا يمكنهم تحمل ثمن أحذية المشي باهظة التكلفة التي تنتجها الشركة، ولذا قررت الشركة تصميم أحذية رخيصة ولكن فعالة وقاموا بطرحها في الأسواق مقابل ثلاثة دولارات، مما أدى إلى تحقيق مبيعات ضخمة، فما فعلوه سمح للعديد من الأشخاص بشراء الأحذية والمشي من دون مشاكل على أرض غير مستوية، وهذه كانت درجة من الابتكار والإبداع.

ماذا عن بي أم دبليو؟ نعم أنت تفكر بهم فقط في مجال السيارات والمحركات ولكنهم حالياً يقومون بإنشاء سيارات ذاتية القيادة والتي تساعد في حل مشكلة الازدحام، بي إم دبليو تقوم بالابتكار فيما نسميه السيارات دون سائق (ذاتية القيادة)، ولكنهم يمتلكون رسالة نبيلة ومبدعة، فهم يعتقدون أن حل مشكلة الاختناقات المرورية في المدن من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الانتاجية، ولديهم ما يسمى بـ (بي إم دبليو يولاب) والذي يتكون من مجموعة من الأشخاص مهمتهم هي التفكير المستمر

في طرق وأساليب جديدة ومختلفة للتعامل مع مشكلة الازدحام المروري، هذا ما نسميه الإبداع والتفكير المتفرد.

تعاونت شركة جي أي مع شركة فيسبوك لإنشاء نقطة اتصال للسماح للمزارعين في المناطق الريفية بالهند لمعرفة أحوال الطقس والتقارير لمساعدتهم في إدارة محاصيلهم الزراعية بشكل أفضل.

كيف تقوم بشراء الأثاث؟ البعض منكم يفكر في آيكيا. وما آيكيا إلا فكرة إبداعية أخرى على أن الأثاث لا يجب أن يكون بعيداً عن الناس. أتذكر في الماضي كنا نشترى الأثاث فقط عندما نكون في حاجة ماسة إليه، ولكن جاءت شركة آيكيا وغيرت مفهوم تسوق الأثاث، فأيكيا هو مكان مسلي ورائع للذهاب إليه وقضاء بعض الوقت، وللأطفال أيضاً، حيث يمكن للأهالي أن يضعوا أولادهم هناك لفترة، هناك جولة كاملة للمكان وذلك باتباع الطريق ببساطة، وهناك مطعم آيكيا والذي يمكن تناول الطعام السويدي فيه بسعر رخيص، فقد استطاعت الشركة أن تحول عملية شراء الأثاث إلى نزهة ممتعة في حد ذاتها، وهذا يعتبر ابتكار.

كما ترى أن هنالك الكثير من أمثلة الإبداع والابتكار من حولنا، لكن علينا ألا نفكر بأنها أمور تتطلب التفكير خارج الصندوق فحسب، بل هي أمر ضروري للمنافسة في الوقت الحالي. فهذه الشركات التي ضربنا للتو أمثلة لها قد جعلت من الابتكار والإبداع أسلوب عمل ومنهج لها.

ثالثاً: بين القيادة والإبداع والابتكار

الإبداع والقيادة

لقد تحدثنا عن الشركات والرياديين المبتكرين، وكيف أن الريادة هي إحدى وسائل تسويقهم لأفكارهم وخروجهم لسوق العمل، وذكرنا بعض أسماء الشركاء الرفيعة وكيفية مساهمتهم في سوق الابتكار، كما ذكرنا أنه عندما تنقل فكرتك من

كونها مجرد فكرة إلى التطبيق الفعلي في سوق العمل، فأنت تخلق منتجات أو خدمات جديدة، وسوق جديد وعملاء مستهدفين جدد، وفرص عمل جديدة.

لكننا نسينا أمراً مهماً، وهو من القائم على كل هذا؟ من يحفز مثل هذه المشاريع؟ من المسؤول عن تطبيق الأفكار الريادية؟ أن هذا



الشخص هو القائد، يجدر عليك كقائد لمؤسستك التفكير بتمعن في كيفية خلق بيئة ريادية مبتكرة في شركتك الخاصة، في الواقع القيادة هي الكلمة المفتاحية في موضوع الريادة والابتكار وهي الأساس له، وفي الحقيقة أن من يرأسون مثل هذه الشركات يوفرون بيئة تعليمية وحاضنة لمشاريع ابتدائية في مجالها، فلو أنك تعمل في إحدى الشركات التقليدية التي لا تلقي للابتكار بالألأ، فأنت على الأغلب لا تكثرث كثيرا لأمر الابتكار، وتفكر عادة باتباع البروتوكول المتعارف عليه، وعادة ما تنتظر وقت فراغك لشرب فنجان القهوة، أو تجلس في مكتبك ترسل بريداً الكترونياً أو تنهمك في أعمالك الحاسبية، لا يتسنى لك وقت كاف للتفكير في الابتكار والمشاريع الريادية في مثل هذه الظروف.

والسؤال هو كيف يمكننا تغيير هذه الظروف؟ كيف يمكننا تصميم البيئة المحيطة وتوفير بيئة جيدة للتفكير والابتكار؟ بعض الشركات لا تكثرث لأمر التفكير، بل التطبيق مباشرة؛ لذلك يقومون بإنشاء شركتهم على أسس تجارية، أي خدمات ومنتجات، لا على أسس ابتكارية ريادية، وبمجرد ظهور منافس يقدم منتجات أو خدمات مشابهة لما يقدمونه في السعر أو الجودة أو سرعة تقديم الخدمات، ينهار الكثير من هذه الشركات القائمة على مبدأ التطبيق فقط، الأمر الذي يجبر مثل هذه الشركات على البدء من الصفر من جديد والتفكير كيفية تغيير منهجهم وضرورة دراسة التغذية الراجعة وردود الأفعال.

ومن هنا يأتي دور القائد، فهو المسؤول عن كل ما يجري تحت مظلة الشركة من تفكير في بيئة مريحة، وهو القادر على تحديد صفوة العاملين القادرين على التفكير في كيفية تطوير الفكرة باستمرار، ويجدر على القائد الذي يريد تطبيق الابتكار في مؤسسته كأولوية إدارية أن يكثف جهوده لتشجيع الابتكار ودعمه، وخلق البيئة المناسبة له، وتخصيص التمويل اللازم له، وصنع إطار العمل الذي يناسبه، كما أن القائد المبتكر هو من يغير عقلية المؤسسة من عقلية (ماذا فعلنا؟) إلى عقلية (ماذا تعلمنا؟)، وكي أمل أن يكون هذا القائد هو أنت، لأن مجرد اهتمامك بقراءة هذا الكتاب يعني أنه لديك شغف بمجال الريادة، والقيادة، والابتكار.

- نصائح لتطوير منظمة مدفوعة بالابتكار



هناك بعض النصائح العملية لكيفية إنشاء شركة مبنية على أسس الابتكار والتطوير وعلى المزج ما بين التفكير، والإبداع، والثقافة، والتي يجب على قائد المؤسسة اعتناقها وتنفيذها، وهي مقسمة إلى ثلاث أفكار رئيسية: الأولى هي اختيار الأشخاص والعقول الصحيحة المؤهلة لتكون قادة لمشروع

ما، الثانية هي العمل على توظيف الأفكار في سياق متكامل من عمليات تنشئة المشروع، والثالثة هي إشعال نار التحفيز والحماس لدى العاملين.

١. الاستفادة من الكفاءات: اختيار الأشخاص والعقول الصحيحة المؤهلة لتكون قادة لمشروع ما.

- تشجيع الأفكار وسماعها

- التحرر من مفهوم القيادة من أعلى إلى أسفل

- تشجيع وتمكين التعاون

- الانفتاح على وجهات نظر متنوعة

٢. اجلب الخطوات إلى أرض الواقع:

العمل على توظيف وتنفيذ الأفكار في سياق متكامل

- قم بهيكله الخطوات

- قم بالتفكير في مسار العمل الإبداعي

اللائق الذي يتم من خلاله التخلص من

البيروقراطية



- قم بإنشاء آلية يتم من خلالها فلتره الأفكار

٣. التشجيع: إشعال نار التحفيز والحماس

- توفير التحدي الفكري

- السماح للأشخاص بمتابعة شغفهم

- كن ممتناً أعضاء الفريق الخاصة بك

- لا تخش الفشل



رابعاً: الذكاء القيادي Leadership Intelligence

نتحدث في هذا القسم عن أنواع الذكاء وكيفية تأثيرها على القيادة ودور القائد الجيد الذي يمتلك كل ما يؤهله لقيادة مؤسسته للصمود والنجاح، ولعل هذا القسم من أهم أقسام هذا الكتاب، حيث سنتحدث عن الذكاء الاجتماعي وأهميته في قيادة المؤسسة لتحقيق النجاح، حيث أن نجاحك لا يتعلق فقط بمستوى ذكائك أو مقدار درجاتك في اختبار حاصل الذكاء (آي كيو) IQ، أو إذ ما كنت ستخرج بدرجة شرف، هذا الجزء مهم، ولكنه مجرد نوع واحد من أنواع الذكاء، فهناك العديد من أنواع الذكاء والتي يجب علينا فهمها والاهتمام بها بدرجة مساوية بالنسبة للمؤسسات القائمة على الابتكار يعتبر الذكاء الاجتماعي من أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة، ربما أكثر أهمية من خطة العمل والإجراءات والميزانية، وذلك لأن القيادة التي تركز على الذكاء الاجتماعي هي محرك الابتكار، وهي الرابط بين الابتكار وريادة الأعمال، وبدونها لا سبيل للنجاح، ولكن في البداية سنقوم بتعريف وشرح مختلف أنواع الذكاء.

أنواع الذكاء

- حاصل الذكاء (Intelligence Quotient) IQ: هو أكثر أنواع الذكاء معرفة لدى الناس، وهو معني بالقدرة على التحصيل الدراسي والأداء الوظيفي، وكون الإنسان عضو فعال في مجتمعه

- الذكاء الاجتماعي (Social Intelligence) SQ: القدرة على بناء العلاقات بنجاح والاندماج في البيئات الاجتماعية

- الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) EQ: القدرة على التواصل مع الآخرين عبر التقمص العاطفي والمشاركة الوجدانية.

- التعاطف أو التقمص العاطفي Empathy: أن تضع نفسك في موقع الطرف الآخر، لفام مشاعر الآخرين ومحاولة فام المواقف والعمل من منظورهم الشخصي.

- المشاركة الوجدانية أو الانسجام Sympathy : إنشاء علاقة وطيدة مع الآخرين لفهم موقفهم.



- الحاصل المادي (PQ) (Physical/ People Quotient): تتعلق بالعلاقات وبشكل أخص بالعمل ضمن فرق في المنظمات والمؤسسات.

وسوف نتناول فيما تبقى من هذا القسم مفهوم كل نوع من أنواع الذكاء وأهميته ودوره في تحقيق الذكاء القيادي.

مفهوم حاصل الذكاء

حاصل الذكاء (IQ) هو نوع الذكاء المتعلق بقدرتك على التحصيل العلمي والدراسي مثل التعامل مع الرياضيات وإنشاء الأشكال الهندسية على سبيل المثال، وقدرتك على فهم المنطق واستيعابه، وملاحظة والواقع من حولك وتخزين المعلومات، كما أنه يعلمك الأعراف الاجتماعية مثل أنه يجب أن ينزل الأشخاص من الحافلة قبل أن تصعد إليها، وأشياء كهذه والتي تكون جزءاً من الذكاء العام، ويسمح للأشخاص بالعمل في المجتمعات ولكنه ليس كافياً وحده.

مفهوم الذكاء العاطفي

الذكاء العاطفي (EQ) هو نوع الذكاء الذي يعطي القدرة على التواصل مع الناس بطريقة تجعلك قادرًا على التعاطف معهم (Empathy) والانسجام معهم (Sympathy) أيضًا وأنا لا استخدم الكلمتين بالتبادل، فلكل منهما معنى منفصل عن الآخر، في حالة التعاطف أنا أقوم بوضع نفسي مكانك والشعور بما تشعر به

وإخبارك ما الذي يمكنني فعله لو كنت في مكانك، ولكن في حالة الانسجام أو التعايش أنا لا أضع نفسي مكانك ولكنني أحاول أن أبني علاقة معك لذا فإنني أتفهم ما الذي يجري معك ولكنني لا أضع نفسي مكانك.

ما يقوم الذكاء العاطفي بفعله إنه يقوم بمحاولة إنشاء رابطة مع أناس آخرين عن طريق محاكاة التجربة ذاتها الذي يمر بها الأنااس حولنا، وبالمناسبة هذا ما يجعل الأطفال بشر، عن طريق ملاحظتهم للآخرين وهذا ما يعرف هويتهم.

يتكون الذكاء العاطفي من عدة عناصر أو مكونات وهي:

- الوعي الذاتي (Self-awareness): وهو يعرف أيضًا بالوعي الذاتي العاطفي

(Emotional Self-awareness) وهو

مختص بوعيك الذاتي بأفعالك

ونتائجها، هل أنا واعٍ عاطفيًا بما يجري

في حياتي؟ هل استوعب أن أفعالي

تنتج آثار معينة؟ هل أنا واعٍ بأن

كلماتي قد تؤذي شخصًا ما أو نفسي؟

- إدارة النفس (Self-Management)

وتتكون من أربعة عناصر:



- التحكم بالذات (Emotional Self-control) : هل تستطيع التحكم بمشاعري؟ هل أنا غاضب دائماً؟ هل أصرخ على الناس؟ أم هل ببساطة يمكنني أن أعالج عواطفني بطريقة تمكنني التحكم بها وتحويلها إلى أفعال اعتيادية بدون كوني عاطفي بشكل مبالغ؟ إدارة النفس هي جزء مهم والتي تسمح بتنظيم السلوك حتى نصبح عمليين ولا نصبح خائفين من عواطفنا وبالتالي نستطيع استغلال قدراتنا.

- القابلية للتكيف (Adaptability) : التكيف هو جزء هام من الذكاء العاطفي، والإنسان بطبيعته لديه قدرة كبيرة على التكيف مع مختلف الظروف، ولكن في بعض الأحيان الخوف من المجهول يعيق قدرتنا على التكيف، ومن ثم على الإنجاز وتحقيق الأهداف، لذا فيجب علينا تعريف الدافع للمشروع وتعريف ما الذي يهمننا ويقودنا حقاً.

- عقلية الإنجاز : (Achievement Orientation) ماذا تعني لك نجاحاتك وكيف تقيسها؟ وكيف تبني أهدافك؟ وما الذي تعنيه كلمة الإنجاز لك؟

- الرؤية الإيجابية (Positive Outlook) : هل تنظر للمصاعب والتحديات بنظرة إيجابية؟ ما مدى اقتناعك بأن المصاعب والتحديات تجعلنا أقوى وتعطينا مقاومة أكثر؟

- الوعي الاجتماعي (Social Awareness) : هناك تشابه وتجانس سحري بين الذكاء العاطفي و الذكاء الاجتماعي، فعندما نحاول أن نتعاطف نحن نفتح للآخر ونضع أنفسنا مكانه، تخيل أن مديرك يريد أن يتخيل ماذا تشعر أنت به عندما تمر بوقت عصيب في المنزل، يمكنك القول بأنه سوف يحاول فهم ما تشعر به، ولكن إذا تعاطف معك سيكون من السهل له أن يفهم ما تشعر به في الوقت الحالي، وهناك علاقة مثيرة للاهتمام أظهرتها الدراسات أننا بتعمقنا في الدراسة والتعلم العاطفة لدينا تقل، فنحن ولدنا متعاطفين للغاية، ولكننا نصبح مختلفين كلما قلت خياراتنا.

- إدارة العلاقات (Relationship Management): كيف يمكنني التأثير على

مجموعتي؟ كيف يمكنني إيجاد مدربين وموجهين كي يساعدوني في دفع العملية إلى الأمام والتقدم والازدهار في نفس الوقت؟ كيف بإمكانني إدارة الخلافات في حال حدثت لأنها وبالتأكيد ستحدث؟ كلما كانت القضية معقدة أكثر كلما تسببت في خلافات أكثر. كيف أخلق



بيئة فيها روح التعاون؟ كيف أخلق ثقافة الشركة؟ كيف أخلق تفكير منطقي وجماعي؟ وكيف يمكنني إلهام الناس؟ كيف أصبح قائداً ملهماً؟

- سمات القائد الذي يتحلى بالذكاء العاطفي؟

١. التعاطف:

- هل تفهم ما يحفز الأفراد حتى أولئك الذين يختلفون عنك في التفكير؟

- هل أنت حساس لاحتياجات الآخرين؟

٢. الانسجام:

- هل تستمع وتفكر كيف يفكر الآخرون؟

- هل أنت منسجم مع مزاج الآخرين؟

٣. الوعي المؤسسي:

- هل تقدر ثقافة وقيم المجموعة أو المنظمة؟

- هل تفهم الشبكات الاجتماعية وتعرف معاييرها الغير معلنة؟

٤. التأثير:

- هل تستطيع إقناع الآخرين بإشراكهم في النقاش واستقطاب مصالحهم الذاتية؟

- هل تحصل على دعم من الأشخاص ذوي السلطة؟

٥. تطوير الآخرين:

- هل تدرب وتوجه الآخرين بتعاطف وتستثمر شخصياً الوقت والطاقة في

توجيههم؟

- هل تقدم تعليقات يجدها الأشخاص مفيدة لتطويرهم المهني؟

مفهوم الذكاء الاجتماعي

بالنسبة للمؤسسات القائمة على الابتكار يعتبر الذكاء الاجتماعي من أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة، ربما أكثر أهمية من خطة العمل والإجراءات والميزانية، وذلك لأن القيادة التي تركز على الذكاء



الاجتماعي هي محرك الابتكار، وهي الرابط بين الابتكار وريادة الأعمال، وبدونها لا سبيل للنجاح.

ويتم تعريف الذكاء الاجتماعي بأنه القدرة على بناء العلاقات بنجاح والاندماج في البيئات الاجتماعية، ويمكننا الذكاء الاجتماعي من فهم المواقف التي نوجد فيها وكيف يمكننا أن نقوم بأفضل ما يمكن في ظلها، حيث أن النجاح في عالم الأعمال لا يتعلق فقط بمستوى ذكائك أو مقدار درجاتك في اختبار حاصل الذكاء (أي كيو IQ)، أو إذا ما كنت تخرجت بدرجة شرف، هذا الجزء مهم، ولكنه مجرد نوع واحد من أنواع الذكاء كما ذكرنا.

- مكونات الذكاء الاجتماعي:

- مهارات التواصل اللفظي وإجراء المحادثات
- دراية بالأدوار الاجتماعية
- مهارات الاستماع والإنصات الفعال
- معرفة وفهم الأشياء التي تسعد الآخرين
- لعب الأدوار والكفاءة الذاتية الاجتماعية
- صقل وتوظيف المهارات الإدارية

- لماذا يجب عليك الاهتمام بالذكاء الاجتماعي

يعطيك الذكاء الاجتماعي القدرة على بناء علاقات قوية داخل بيئة العمل، وهو الأمر الذي يعتبر من أهم صفات القائد الناجح، فالذكاء الاجتماعي عبارة عن مجموعة من المهارات الفعالة ذات القيمة العالية في سوق العمل، والتي تساهم في بناء قائد حقيقي لديه القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

- ما هي أهمية الذكاء الاجتماعي للقادة؟

- يساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل
- يساعدهم في التعامل مع الآخرين بشكل أفضل



3



الفصل الثالث

تحقيق الابتكار على أرض الواقع

أولاً: الابتكار التعاوني (Collaborative Innovation)

مفهوم الابتكار التعاوني

تميل الكثير من المؤسسات للعمل بمفردها، ولكن الحقيقة هي أن العديد من الشركات الآن لا تنجح في القيام بذلك، كما أن معدل فشل الشركات في الصمود أمام الأزمات الكبيرة بمفردها أصبح كبير، وهناك عدد من الأسباب التي تؤدي لهذا، أهمها هو التقلب المخيف وعدم الاستقرار الذي يشهده الاقتصاد العالمي، وهذا ما دفع الشركات إلى التعاون مع بعضها البعض لتصبح أقوى في مواجهة الموجات العنيفة، كما أن إنشاء الروابط بين المنظمات يسمح لها بتبني نوع جديد من الابتكار بغض النظر عن الحجم.

يمكن تعريف الابتكار التعاوني بأنه الابتكار الذي ينشأ عن تعاون الشركات مع بعضها بغرض الاستفادة من بعضها البعض وتطوير منتجات أو خدمات مبتكرة ولا مثيل لها ما كانت لتخرج إلى النور لولا هذا التعاون، وقد نجحت العديد من الشركات عبر الأعوام في تخطي أزمات عنيفة عن طريق التعاون مع بعضها البعض، ولدينا مثال عظيم علي التعاون الذي تم ما بين شركتي فيس بوك ويونيليفر

في الهند، والذي استطاع تعاونهم أن يخلق منافع للفلاحين في المنطقة، هذا هو مثال علي الابتكار التعاوني.

لنضرب مثال آخر، حدث تعاون بين شركة بوينج، شركة صناعة الطائرات الكبرى، وشركة سولار إمبالس وهي شركة سويسرية ناشئة صغيرة، وقد أدى هذا التعاون إلى صناعة أول طائرة تسير بالطاقة الشمسية، فعن طريق هذا التعاون تم إنتاج منتج مبتكر لم يكن ليصبح ممكن لولا هذا التعاون، فمن خلال الابتكار التعاوني تحصل الشركات على تقنيات وأدوات لم تكن لتتوفر لولا هذا التعاون.

خطوات الابتكار التعاوني

1. الإعداد:

التحضير هو مفتاح معظم الشركات للدخول في نموذج التعاون الابتكاري، حيث يتم التخطيط والتحضير المسبق لكل شيء بما في ذلك الآثار والعواقب القانونية، والتعقيدات، وكل ما قد يترتب على هذا التعاون الابتكاري، وتتضمن مرحلة الإعداد مايلي:

- تحديد الأهداف

- تحقيق الجاهزية المؤسسية والثقافية

- توظيف الآليات التي من شأنها أن تساعد المؤسسة على الوصول إلى واختيار الشريك المناسب

4. إيجاد الشريك المناسب

حاول إيجاد الشريك المناسب لك داخل شبكة معارفك أو خارجها، لا يهم حجم الشركة التي ستشاركها سواء كانت صغيرة أو كبيرة، ولكن ما يهم هو أن تكون مناسبة لتوجهاتك وتطلعاتك وأهدافك، فالهدف هو تحقيق استفادة متبادلة على كافة الأصعدة وخاصة الصعيد الابتكاري والإبداعي.

3- البدء في اختبار الأفكار الجديدة وإجراء التجارب الرائدة



الهدف الرئيسي للابتكار التعاوني هو تطوير منتجات أو خدمات أو مفاهيم جديدة مبتكرة أو مساحة جديدة يتم العمل من خلالها، ولن ليتم ذلك إلا من خلال التعاون سويًا لإجراء التجارب واختبار الأفكار الجديدة، ويكون ذلك عبر إنشاء نظام وبيئة تسمح بالتعاون وتبادل الخبرات وإجراء التجارب والاستفادة من جهود قسم البحث والتطوير في كلا المؤسساتين.

٤- تشجيع العاملين

ينبغي تشجيع العاملين على الابتكار من خلال توفير الأدوات اللازمة لذلك ومنحهم الفرص الصلاحيات التي تلزمهم لتحقيق ذلك، ويجب إعطائهم المساحة اللازمة للابتكار وزرع ثقافة التجربة وعدم الخوف من الخطأ، واجعلهم جزءاً من النظام من بداية تصميمه و فكرته وحتى تعيين القائد.

٥- تسليح الفريق بالمهارة والمعرفة

قم بتسليح العاملين معك بالمهارات والمعرفة التي يحتاجونها لتحقيق أهدافك، قم بتعليمهم، فقد لا يعرفون حقاً ما تحاول تحقيقه، أو حتى ما تحاول الشركة الأخرى تحقيقه، لذلك من المهم أن نعرف أن التعليم ومنح الصلاحيات هما عنصران مهمان لتحقيق النجاح.

١- التمكين وتوظيف الموارد

قم بتمكين العاملين عبر تخصيص الموارد اللازمة لذلك، لا يهم إذا كان الأمر يتعلق بالمال أو الوقت، ويجب أن تجد مساحة لتبادل الأفكار والتي يمكن أن تقوم بتمكينهم فيها.

نقاط قوة ونحديان للابتكار التعاوني

الابتكار ليس حكر على الشركات الجديدة والناشئة، فبإمكان الشركات التي لها باع طويل في السوق (الشركات الراسخة) بتغيير نموذج عملها وتقديم منتجات أو خدمات جديدة مبتكرة، وقد تلجأ للابتكار التعاوني بينها وبين شركة أخرى لتحقيق ذلك، ويمكن لشراكة الابتكار التعاوني مساعدة كلا من الشركات الناشئة والراسخة على مواجهة وتخفي عدد من التحديات.

فيما يلي ملخص لنقاط القوة والفرص التي يوفرها الابتكار التعاوني لكلا من الشركات الراسخة والناشئة والتحديات التي تنتج عنه أيضاً:

الشركات الناشئة

الشركات الراسخة

القدرات

- الموارد والخبرة والمعرفة لتسويق العروض الجديدة بنجاح
- توزيع تكاليف البحث والتطوير على قاعدة مبيعات واسعة ومتنوعة
- حماية وإدارة الملكية الفكرية بسبب الخبرة والموارد
- الخبرة التنظيمية والامتثال

- الوصول الواسع إلى السوق - أقرب إلى مصادر المعرفة التقنية، مثل الجامعات ومراكز الأبحاث

- استجابة أسرع إلى حاجات الأسواق المختلفة

التحديات

- البيروقراطية والقصور المحتملين، مما يؤدي إلى بطء المعلومات، وإمكانيات أقل، وتفكير أقل إبداعاً

- وصول أقل إلى التقنيات الجديدة والهندسة الحديثة

- ندرة الموارد وقلة الأصول المادية التي يمكن للبنوك استخدامها كضمان وسجل محدود للنجاح

- افتقار الخبرة

- الافتقار إلى قنوات التوزيع والدراية التسويقية

- المنافسة ومشاكل دخول السوق وضعف البنية التحتية

- فهم غير كامل للتطبيق الكامل للإمكانيات والموارد

أنواع الشراكات في الابتكار التعاوني

1. شراكة الابتكار الاستراتيجي

المميزات:

- التعاون لتطوير الابتكارات وتحسينها
- جميع أنواع الاستثمار
- المنحة أو استثمار رأس المال يوفر المزيد من السيطرة على الشريك
- العلامة التجارية المشتركة
- احتمالية زيادة رأس المال والاستثمار يتعلق بدورة حياة الابتكار بأكملها
- يتطلب اهتمام الإدارة بسبب استثمار رأس المال ومخاطر السمعة



الأنواع:

- التطوير المشترك وتوسيع النطاق
- التسويق المشترك أو التوزيع المشترك

4. الابتكار التعاوني لتوسيع نطاق الابتكارات

المميزات:

- جميع أنواع الاستثمار
- استثمار رأس المال
- يوفر المزيد من السيطرة على الشريك
- احتمالية زيادة رأس المال والاستثمار
- يغطي جزءًا محددًا من دورة حياة الابتكار
- يتطلب اهتمام الإدارة بسبب استثمار رأس المال والقرب من المنظمة

الأنواع:

- إقامة شراكات مع شركات لديها أفكار جاهزة للسوق

الاستثمار في الملكية الفكرية

٣. استثمار الابتكار التعاوني

التعاون من أجل الحاجة إلى ابتكار محدد

المميزات:

- جميع أنواع الاستثمار
- تطوير التمويل
- اتفاقيات الشراء
- تطوير جديد محتمل للملكية الفكرية
- يتطلب موارد إضافية محدودة من اهتمام الإدارة
- يتطلب أن يقتصر التخصيص على نطاق المشروع

الأنواع:

- تعاون الموردين
- الشراكة من خلال اتفاقية عدم الإفشاء أو التفرد

ع. التحصيل النكبي

التعاون على أساس الابتكار القائم

- جميع أنواع الاستثمار

- تطوير التمويل

- اتفاقيات الشراء

- تطوير جديد محتمل للملكية الفكرية

- نطاق محدد ضمن دورة حياة الابتكار

- يتطلب موارد إضافية محدودة من

اهتمام الإدارة

الأنواع:

- حضانة الأعمال

- مسرعات الأعمال

- تعاون الموردين



أفضل الممارسات في الابتكار التعاوني

تقع أفضل ممارسات الابتكار التعاوني في أربع مجموعات أساسية وهي:

١. تطوير استراتيجية للابتكار التعاوني

٢. التخطيط لنموذج الأعمال التعاوني

٣. ترتيب وتنظيم الأعمال والتعرف على جميع المشاكل الداخلية قبل المضي في الشراكة

٤. بناء علاقات متينة ومبنية على الثقة

التعاونية

التخطيط لنموذج الأعمال
التعاونية

ترتيب وتنظيم الأعمال

بناء علاقات متينة
وموثوقة

١. تطوير استراتيجية لابتكار التعاوني

كيف يمكن للشركات بناء علاقات قوية ومربحة للجانبين والاستفادة من مزايا الابتكار التعاوني؟ إن الأمر يبدأ ببناء استراتيجية ملائمة وواضحة، على مر التاريخ كان تركيز الشركات متمحور حول الفوائد المتعلقة بالتكاليف والربحية للشراكة، ولكن يجب على الشركات تغيير نهجهم من أجل الحصول على الفوائد المتاحة من الابتكار التعاوني، وهو الأمر الذي يتطلب تطوير استراتيجية ملائمة لعمليات التخطيط التعاوني.

٢. إجراء تخطيط الأعمال التعاونية

يعد التخطيط المشترك للأعمال حجر الأساس للابتكار التعاوني، حيث يكون الهدف من عملية التخطيط المشترك للأعمال هو مواءمة أهداف وغايات الشركات المتعاونة حول عدد من الفئات أو العلامات التجارية أو المنتجات التي يمكن أن تنمو بشكل مشترك في الربحية، ويعتبر التخطيط المشترك هو أكبر طريقة



لدفع النمو في أعمالنا، فهو يمكن الشركات من التغلب على حواجز التعاون والابتكار، ومضاعفة معدلات النمو.

٣. ترتيب وتنظيم الأعمال والتعرف على جميع المشاكل الداخلية قبل المضي في الشراكة

من خلال التخطيط المشترك وتنفيذ الابتكار التعاوني يتم التغلب على العقبات والتحديات الداخلية والتي تتضمن تحديات الإدارة، والتحديات التنظيمية، والتحديات التشغيلية، والمشاركة على المستوى التنفيذي. وتعد العوائق التنظيمية من أهم التحديات التي تواجه الشراكات الجديدة، لذا يجب أن يكون هناك تنظيم واضح لألية التعاون والهيكلة التنظيمي والأدوار والمسؤوليات وخلافه من البداية وذلك لتفادي حدوث هذا النوع من التحديات والأزمات اثناء العمل.

٤. بناء العلاقات القوية المبنية على الثقة

الهدف النهائي للابتكار التعاوني هو المشاركة في فرص النمو، وأحد مفاتيح تحقيق هذا هو بناء علاقات متينة ومبنية على الثقة مع كافة الأطراف المعنية وأصحاب المصالح داخل وخارج المؤسسة.

أكبر خمسة تحديات للابتكار التعاوني

التحديات الخمسة التي تواجه الابتكار التعاوني هي:

١. فهم حالة العمل للشراكات التعاونية؛
٢. الاستفادة من الإمكانيات الكاملة لشبكة العلاقات؛
٣. بناء هياكل شراكة مرنة؛
٤. تحديد اتفاقيات الملكية الفكرية ذات المنفعة المتبادلة؛
٥. إعداد الإدارة والموظفين للتحويلات في ثقافة الشركة في بيئة تعاونية.

١. فهم حالة العمل للشراكات التعاونية؛

مع التحسينات السريعة في كفاءة التكنولوجيا والأعمال، من المرجح أن تتطور الأسواق بسرعة أكبر من أي وقت مضى، وضمن هذه البيئة تواجه الشركات الكبيرة والصغيرة على حد سواء صعودًا مستمرًا شاقًا للبقاء في بيئة تنافسية، لهذا السبب فإن الابتكار المستمر (سواء كان ابتكار منتج أو معالجة الابتكارات الإضافية أو الثورية) يوفر فرصة لكل من الشركات الناشئة والشركات القائمة لسد الثغرات سواء في كيفية إدارة أعمالهم أو في كيفية تلبية احتياجات عملائهم. بالنسبة للشركات الصغيرة، فإن نقص رأس المال أو الوصول إلى الأسواق في

مرحلة مبكرة حساسة للغاية يمكن أن يعيق بشدة فرص البقاء على المدى الطويل. وفي الوقت نفسه، تواجه العديد من الشركات القائمة مشاكل متعلقة بالروتين مما يمنحها من الوصول لدرجة المرونة التي تتمتع بها الشركات الناشئة الصغيرة مما يعيقها عن اختبار الوسائل والأفكار الجديدة، واختبار أفكار ونهج جديدة. فهم يصطدمون بالعديد من الطبقات الإدارية التي تتسبب في قيامهم بتوزيع الموارد بطريقة نادرًا ما تعطي الأولوية أو تكافئ المخاطر التي تأتي مع الإنفاق على البحث والتطوير.

ومع ذلك يمكن معالجة كل من هذه المشاكل، فالعوائد المرجوة لهذا النوع من الشركات تستحق ما يبذل من أجلها من عناء في كل نوع من أنواع الشركات:

بالنسبة للشركة الناشئة، فإن المشاركة والابتكار المشترك في ابتكارات الأعمال مع شركة راسخة ذات سمعة يمكن أن تمكنهم من الوصول إلى رأس المال والأسواق، والمصدقية من خلال التعرف على العلامة التجارية، والخبرة الإدارية في التوسع والتوزيع. بالنسبة للشركة القائمة فإن الشراكة مع شركة



ناشئة توفر فرصة ذهبية للاستكشاف والبحث والتطوير واكتساب معرفة في مجالات جديدة وتحقيق الأهداف بسرعة أكبر.

في البداية تكون قيمة وحالة الأعمال التجارية للابتكار التعاوني للشركات الصغيرة والشبابية أكثر وضوحًا، فهي في وضع يمكنها من الاستفادة على الفور من التسويق والتشغيل وتوسيع نطاق المعرفة، بالنسبة للشركات الراسخة، تكون الفوائد أقل وضوحًا على المدى القصير، لكن الشركات الأكثر نجاحًا تدرك أن المنتجات والخدمات الضخمة لا تظهر بين عشية وضحاها، وتتطلب استثمار الوقت والجهد.

على سبيل المثال، قامت شركة Coca-Cola بتطوير برنامج Coca-Cola Founders لتابعة الابتكار عن طريق الشراكة مع رجل أعمال من ذوي الخبرة من أي بلد، بحيث يُمنح رجل الأعمال هذا التمويل والإرشاد والوصول إلى وحدات الأعمال الرئيسية لشركة كوكا كولا مثل التسويق أو التوزيع، وعندما تكون الشركة الناشئة جاهزة للبدء، توفر Coca-Cola تمويلاً إضافياً لتعزيز الأعمال الجديدة، وعلى الرغم من أن شركة كوكا كولا تستثمر الأموال والموارد في حين أنها لا تتلقى أي حصة ملكية أو حقوق ملكية فكرية في المقابل، فإنها تعتبر هذه الشراكات فرصة لإيجاد طرق لتوسيع العلامة التجارية بشكل خلاق على المدى الطويل.

٢. الاستفادة من إمكانات شبكة العلاقات

في أوروبا تعد الشبكات أساسية للشركات الريادية التي تسعى إلى توسيع نطاق أفكارها وابتكاراتها، ومع وجود ثمانية وعشرين دولة كأعضاء في الاتحاد الأوروبي تعمل كل منها كسوق مختلفة بعقباتها القانونية والتنظيمية الخاصة بها، فإن التعاون مع الشركات المحلية القائمة يوفر طريقة لدخول أسواق جديدة دون الحاجة إلى البدء من الصفر.

بالنسبة للشركة الناشئة، تمثل الشراكة مع شركة كبيرة فرصة للاستفادة من شبكة عملاقة من الموردين والموزعين، والعملاء، والأسواق، والعلاقات، والشركات الكبيرة توفر للشركات الناشئة الموارد المطلوبة لتوسيع نطاق الشركة الناشئة، بينما تدرك الشركات الكبيرة ذات السمعة التي تتسم بالانفتاح القيمة وراء الشراكة مع شركة ناشئة والتي تتمحور حول وجود فرصة أكثر للمخاطرة والتجريب وإجراء الأبحاث والبرامج التجريبية، والمخاطرة.

٣. بناء هيكل شراكة مرنة

تتطلب الشراكات المثالية هيكلًا مرناً لتحقيق التوازن بين هدفين للابتكار التعاوني: اغتنام فرص السوق بسرعة والمفاوضات من أجل تلبية احتياجات وحماية مصالح كلا الشريكين، وبما أن أحد الشركاء سيكون شركة ريادية ناشئة، والشريك الآخر

سيكون شركة قائمة ذات سمعة، فسيكون لكل منها اهتمامات مختلفة. ونتيجة لذلك للتوفيق بين هذه الاختلافات فإن الرؤية الواضحة وفهم الأهداف وحالة العمل للابتكار التعاوني هي الخطوة الأولى نحو وجود شراكة فعالة، ومع وضع ذلك في الاعتبار سيكون هيكل الشراكة مرناً بما فيه الكفاية للتمكن من التفاعل مع السيناريوهات المختلفة. وتجدر الإشارة إلى أن هياكل الشراكة تختلف عن الهياكل القانونية للشركات. يشير هيكل الشراكة إلى الشروط والحدود التي تعمل فيها الشركتان معاً، والتي يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية، وتتراوح من تبادل المعرفة إلى الاكتساب.



أصبح النظام الأيديولوجي للابتكار التكنولوجي هيكلًا شائعًا للشركات للتعاون مع الشركات الناشئة التكنولوجية، على سبيل المثال في قطاع التكنولوجيا تعمل شركة مايكروسوفت مع الشركات الناشئة من خلال Microsoft Ventures، وهو برنامج ثلاثي الأبعاد يتضمن توفير خدمات تسريع قياسية مثل المساحات

المكتبية بالإضافة إلى الاستخدام المجاني لمنتجات مايكروسوفت والوصول إلى شبكتها، والتمويل الأولي لتلك الشركات الناشئة الجاهزة للتوسع. باختصار، يجب أن تكون هياكل الشراكة قادرة على تقليل المخاطر مع الاستفادة من فرص السوق العابرة. علاوة على ذلك سيعتمد مستوى ونوع التعاون أيضًا على الصناعة ومتطلبات تطوير التكنولوجيا.

على سبيل المثال قد تختار الصناعات ذات رأس المال الكبير التركيز على التعاون في مرحلة مبكرة حتى تتمكن من اختبار وتقييم التقنيات على منصات الداخلية قبل الانتقال إلى الاستثمار أكثر في تقنية مبتكرة محتملة. وأخيرًا، يجب أن يكون الوقت أيضًا عاملًا في البنية، حيث يستغرق الابتكار وقتًا لإحداث تأثير، ويجب على الشركات الراسخة تركيز قدراتها ومواردها على كيفية توسيع نطاق الابتكارات المؤثرة.

٤. تحديد اتفاقيات الملكية الفكرية ذات المنفعة المتبادلة

بمجرد أن تقوم شركة ناشئة بتطوير ملكيتها الفكرية إلى نقطة لها قيمتها، تصبح كيفية مشاركة قيمتها في شراكة ابتكار تعاونية أمر في غاية الأهمية. يرى رجال الأعمال في الشركات الصغيرة الملكية الفكرية كأهم أصولهم، في حين ترى الشركات القائمة كل شيء على أنه للبيع. تشير المقابلات التي أجريت أثناء بحث المنتدى الاقتصادي العالمي إلى أن الشركات الجديدة تعتبر مواقف الشركات الراسخة تجاه مفاوضات

الملكية الفكرية «غير عادلة»، مما أدى إلى انهيار النوايا الحسنة وعدم الرغبة في مواصلة التعاون المفتوح على المدى الطويل. يجب على الشركات القائمة محاولة فهم وجهة نظر الشركة الناشئة عند التفاوض على اتفاقيات الملكية الفكرية أو حتى مشاركة التكنولوجيا الخاصة بها. في حالة الصناعات الدوائية، ترخص شركات مثل Eli Lilly & Co، الأدوية للشركات الناشئة مع خيار إعادة شراء الدواء إذا نجحت في بعض التجارب السريرية.

الطرق الأخرى التي يمكن أن تشعر بها الشركة الناشئة في التحكم في الملكية الفكرية الخاصة بها هي توثيق التواصل، يجب تلخيص المحادثات غير الرسمية والشفوية كتابةً بعد المناقشة لتوفير الوضوح بشأن المعلومات التي تمت مشاركتها والأدلة في حالة نزاع الملكية الفكرية، ويمكن للشركات الريادية أيضًا أن تحمي نفسها من خلال وجود مستثمرين من ذوي الخبرة في مجلس إدارتها، ويجب مراجعة ضوابط الحوكمة واتفاقيات نقل المواد والعهود التقييدية والموافقة عليها من قبل المجلس.

أصبحت الملكية الفكرية وتحديدًا حماية الملكية الفكرية ساحة لعب للمنافسين، في حين أن التقاضي الناجح يمكن أن يولد عائدات الترخيص للشركات والمنافسين، كما هو الحال في Apple مقابل Samsung، فإن استخدام حماية الملكية الفكرية كميزة تنافسية يتعارض مع تقدم الابتكار والتعاون.

في أوروبا، هناك مجموعة محددة أخرى من التحديات في حماية الملكية الفكرية، فباستثناء الشركات الناشئة في المملكة المتحدة، لا يمكن لشركات الويب الناشئة تسجيل براءات الاختراع واختراعات البيانات (TDM) بموجب التشريع الوطني الأوروبي لحق المؤلف، وهذا يعني أن الشركات الناشئة تقتصر على معالجة برامجها وخوارزمياتها على أنها أسرار تجارية، والتي لا تتمتع فعلياً بحماية قانونية، ومع زيادة حركة رأس المال البشري عبر الحدود وزيادة خطر تعرض أنظمة تكنولوجيا المعلومات للاختراق، فإن حماية الأسرار التجارية طريقة غير موثوقة لحماية الملكية الفكرية.

٥. إعداد الإدارة والموظفين للتحويلات في ثقافة الشركة في بيئة تعاونية

الثقافة عنصر مهم في الابتكار التعاوني، إن محاولة دمج هويتين منفصلتين في هوية واحدة ليس بالشيء الراجح. بدلاً من ذلك، فإن إيجاد طرق للتواصل مع بعضها البعض يخلق بيئة للعمل معاً كشركاء، وليس كمخلوق تكافلي واحد. الآن



بما أن الصناعات والتخصصات لم تعد صلبة كما كانت من قبل، تدرك الشركات أنها تحتاج إلى شركاء من أجل الحفاظ على الابتكار والتنافسية. بالنسبة للابتكار التعاوني، من المرجح أن يكون لدى الشريكين أنماط مختلفة من التشغيل، خاصة وأن أحد الشركاء شركة ناشئة والآخر شركة راسخة.

تميل شركات ريادة الأعمال إلى التركيز على إكمال الأمور بسرعة، ويمكن أن يحدث ذلك تأثيرًا جيدًا على الشركات الراسخة التي لديها المزيد من البيروقراطية والتي اعتادت على طلب مزيد من الوقت لتنفيذ المشروع، يجب على الشركة الراسخة من أجل تحقيق أهدافها أن تكون أكثر انفتاحًا حول مشاركة الأفكار والمعلومات التنافسية، فبناء الثقة يقطع شوطًا طويلاً نحو تطوير إمكانات الشراكة.

الخطوة الأولى نحو القيام بذلك هي العمل معًا لإيجاد أرضية مشتركة للرؤية والأهداف الاستراتيجية في السنوات الثلاث إلى الخمس المقبلة، هذه الخطوة الأساسية تقطع شوطًا طويلاً نحو القضاء على المخاوف، ويجب على كل شركة أن تبحث عن الطرق التي يمكنها من خلالها مساعدة الشركة الأخرى على تحقيق أهدافها أيضًا، وستساعد هذه الجلسات في نهاية المطاف على بناء دعم داخلي للتعاون، يمكن أيضًا تبادل الموظفين، حيث يقوم الموظفون بتغيير وظائفهم لزيادة فهم ثقافة الشركة الأخرى وطريقة عملها، وكذلك لاكتساب المعرفة التجارية.

دور القادة في الابتكار التعاوني تعزيز ثقافة الابتكار

١. كن هادفاً: خذ الوقت الكافي لتوضيح غرضك وقيمك التي تحفزك بشكل فردي وجماعي، فوجود حس هديفي هو أمر يغذي الطاقة ويدفع لتجاوز التحديات، ويساعد على المثابرة حتى يتم تحقيق شيء غير اعتيادي.

٢. اطرح الأسئلة واستمع: عد إلى الوراء لتكون منفتحاً وفريداً، اطرح الأسئلة واستمع بعمق، احرص على طرح الأسئلة الإضافية لتحدي نفسك ولتحدي الآخرين وللتعمق أكثر، ابحث عن وجهات نظر متنوعة.

٣. اختبر المخاطر: امتلك الشجاعة للفشل من خلال بناء الزخم والسرعة في تعلم

الجديد. تقودنا التجربة إلى وجهتنا النهائية من خلال حواجز الطرق والتقلبات والمنعطفات طالما أننا نتعلم برشاقة ومرونة وشجاعة بما يكفي للاستمرار. عد إلى الوراء للتأكد من أن سلوكك وأنظمتك وعملياتك ليست حواجز أمام تجريب المخاطر. وقم بتشجيع الأشخاص على قضاء



ما لا يقل عن ١٥ بالمائة من وقتهم في استكشاف الأفكار الجديدة ووضع نماذج لها.

٤. قم بالتقييم المستمر: خصص وقتاً للتقييم، يخصص المدير المالي في مساء كل يوم أحد بعض الوقت ليضع في الاعتبار المسائل الأكثر تعقيداً أو الاستراتيجية، بحيث يحصل على جميع القطع الموضوعه ثم يربطها بربط الأجزاء المتشعبة في وحدة متكاملة. قم بتحديد أفضل طريقة لترتيب الفوضى يومياً أو أسبوعياً من أجل الحصول على الوضوح وإمكانيات جديدة، فالقيادة الصحيحة تخلق الوضوح من الفوضى.

٥. فكر في الديناميكيات الداخلية والخارجية: توقف قليلاً للنظر في القوى التي تشكل المستقبل من خلال فحص الإشارات الداخلية والخارجية، وتعزيز الإبداع داخلياً والنظر في الديناميكيات التنافسية والعالمية والمستقبلية بطريقة متكاملة. يقف الابتكار عند مفترق طرق تحويلية للإبداع الداخلي والتعاوني والاحتياجات الخارجية التي تركز على العملاء.

٦. شجع العطاء المستمر: خصص وقتاً للتواصل والتوجيه والإرشاد وتطوير موظفيك، تحدي تفكيرهم واستراتيجيتهم وسلوكهم بشكل بناء من خلال عدسة الابتكار، شجع الناس على إنشاء وابتكار وتصور مستقبل بديل.

٧. كن على ثقة: تتناسب إمكانات الابتكار للفرق أو المنظمات بشكل مباشر مع تجسيد الابتكار لديك. تأكد من أن سلوكك الخاص لا يحد دون قصد من الابتكار من حولك. اسأل، «كيف يمكنني تشجيع المزيد من الابتكار هنا؟» كن أنت المبتكر التعاوني الذي ترغب في رؤيته في مؤسستك.

Ingredients Leadership Soup



ثانياً: التفكير التصميمي Design Thinking

مفهوم التفكير التصميمي وأهم مبادئه الأساسية

التفكير التصميمي هو منهج للابتكار محوره الإنسان والذي يعتمد على أدوات المصمم بغرض المزج والتوفيق بين احتياجات الأفراد وإمكانيات التكنولوجيا ومتطلبات نجاح الأعمال. ويمكن للتفكير كمصمم أن يغير الطريقة التي تطور بها المؤسسات المنتجات والخدمات والعمليات والاستراتيجيات حيث يجمع ما هو مرغوب فيه من وجهة نظر إنسانية مع ما هو ممكن من الناحية التقنية وقابل للتطبيق اقتصادياً. كما يسمح للأشخاص الذين لم يتم تدريبهم كمصممين باستخدام أدوات إبداعية للتعامل مع مجموعة واسعة من التحديات.

يستخدم التفكير التصميمي عناصر من مجموعة أدوات المصمم مثل التعاطف والتجريب للتوصل إلى حلول مبتكرة، باستخدام التفكير التصميمي، فإنك تتخذ قرارات بناءً على ما يريده العملاء في المستقبل بدلاً من الاعتماد فقط على البيانات التاريخية أو المراهنة على المخاطر بناءً على الغريزة بدلاً من الأدلة.

عناصر التفكير التصميمي

- ستند التفكير التصميمي على ثلاثة عناصر أساسية:

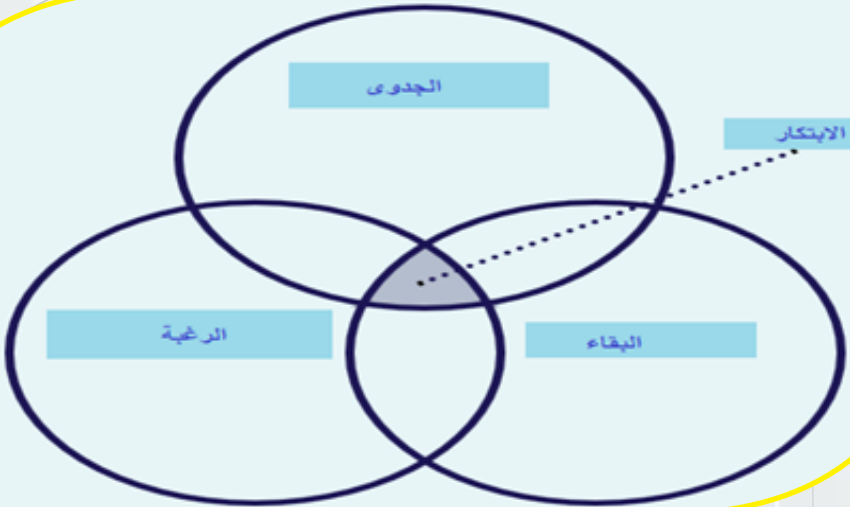
- الجدوى والصلاحية: ما جدوى ما أريد تحقيقه؟ هل هو شيء صالح وقابل

للتحقيق والاستمرارية؟ هل توجد قناة حيوية تمكننا من إنجاز الأمر

- الرغبة: ما مدى رغبتني في تحقيقه؟

- الواقعية والقابلية للتنفيذ: هل يمكن أن يعمل هذا بشكل واقعي؟ هل بإمكانني

أنجاز الأمر؟ هل الأمر قابل للتنفيذ؟



نهج التفكير التصميمي

يعتمد التفكير التصميمي على قدرة الإنسان على أن يكون بديهيًا، وأن يتعرف على الأنماط، وأن يبني أفكارًا ذات معنى عاطفي ووظيفي. تجتمع عناصر التفكير التصميمي لتشكيل نهجًا تكراريًا (طريقة يمكنك تجربتها وتكييفها لتناسب احتياجاتك)، وكما يقول ديفيد كيلي مؤسس IDEO، فإن التفكير التصميمي ليس مسارًا خطيًا، إنه كتلة كبيرة من التكرار تنقلك إلى أماكن مختلفة في هذه العملية.

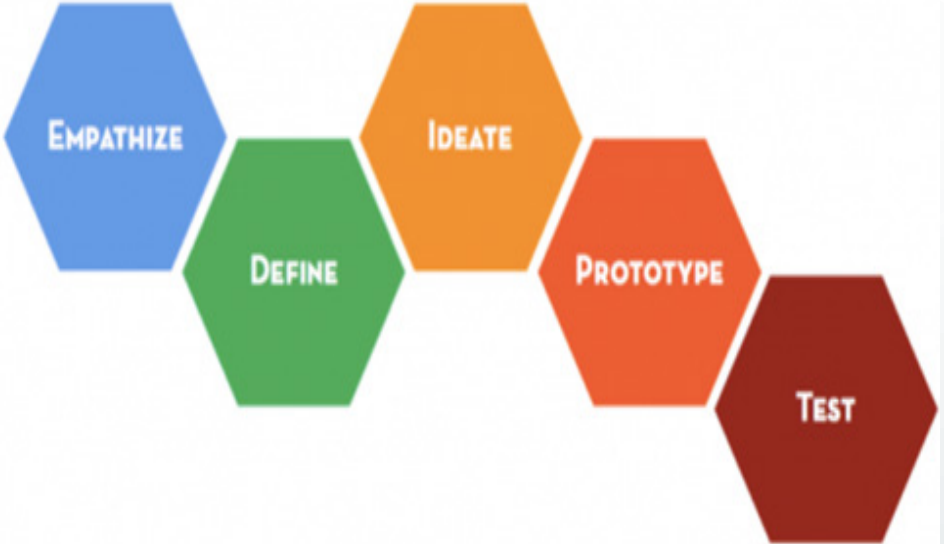


١. أوجد أيطارًا للأسئلة: حدد السؤال الدافع الذي يلهم الآخرين للبحث عن حلول إبداعية.

٢. اجمع الإلهام: إلهام التفكير الجديد من خلال اكتشاف ما يحتاجه الناس فعليًا.

٣. توليد الأفكار: تجاوز الحلول الواضحة للوصول إلى أفكار عميقة.
٤. اجعل الأفكار ملموسة: أنشئ نماذج أولية لتعلم كيفية تحسين الأفكار.
٥. اختبر لتعلم: صقل الأفكار من خلال جمع التعليقات والمضي قدمًا.
٦. شارك القصة: اصنع قصة إنسانية لإلهام الآخرين نحو العمل.

كافية استخدام الفكر النظمي كإطار للابتكار؟



بفرض أننا تمكنا من تحقيق شروط التفكير التصميمي الذي ذكرناها توًا وهي الجدوى والرغبة والقابلية للتنفيذ، دعونا نتخيل أننا قد قررنا داخل المؤسسة أننا مستعدون وأنّ لدينا الاستمرارية والرغبة في التواجد بالسوق وأنّه يمكننا إنجاز الأمر، ما الذي يجب فعله بعد ذلك حتى نتمكن من استخدام التفكير التصميمي كإطار أو أداة للابتكار؟ هناك خمس خطوات يجب تطبيقهم بعد ذلك:

١- التعاطف: يجب عليها التعاطف مع العملاء حتى نفهم ما يحتاجونه، كما ذكرنا في القسم الخاص بالذكاء القيادي في الفصل الثاني، فإن التعاطف يعني وضع نفسي في مكان الآخر، لذا فما نحتاج فعله هو وضع أنفسنا في موضع العملاء حتى نستطيع فهم احتياجاتهم ورغباتهم

٢- تعريف وتحديد احتياجات العملاء:

ننتقل بعد ذلك إلى تحديد الماهية الحقيقية احتياجات العملاء وتعريفها بشكل واضح وغير ملتبس. يجب تحديد ما نريد الوصول إليه وخاصّة النتيجة النهائية، والتعريف مهم لأنّه سيتطرق إلى هذا الفهم التكتيكيّ المتعلق بإمكانية إنجازنا للأمر من عدمه، وفور تحديد



الاحتياجات يجدر تقييمها بشكل موضوعي وتحديد إمكانية تحقيقها على أرض الواقع من عدمه.

٣- بلورة الفكرة: ينبغي بعد ذلك التفكير في كيفية بلورة الاحتياجات في صيغة أفكار عملية قابلة للتنفيذ. كيف أجعل ذلك ممكناً؟ كيف أدخله للسوق؟

٤- النموذج الأولي (Prototype): بعد الوصول إلى الفكرة التي نريد تصميمها، يجب إنشاء نموذج أولي من فكرتنا أو منتجنا وطرحه في الأسواق على نطاق ضيق لمعرفة ردود أفعال العملاء بشأنه ومدى تقبل السوق له

٥- الاختبار (Testing): الخطوة الأخيرة هي اختبار المنتج داخل السوق لاختبار إمكانية صموده على المدى الطويل.



٤



الفصل الرابع

ملخص مبادئ وإرشادات الأيزو
الخاصة بإدارة الابتكارات

أولاً: إدارة الابتكارات

هل هناك حاجة فعلية لاتباع نظام لإدارة الابتكار؟

تسعى المؤسسات بصورة مستمرة لخلق قيمة لمنتجاتها أو للخدمات الجديدة التي تنوي تقديمها وهو ما يمكن تحقيقه من خلال الابتكار الذي يحتاج بدوره إلى أن تتم إدارته بأسلوب ممنهج، هذا الأمر دفع العديد من المؤسسات إلى تأسيس نظام لإدارة للابتكار يتولى القيام بعدة مهام من بينها تقديم الإرشادات حول كيفية قيام المؤسسة بتطوير قدراتها وأدائها بشكل مستمر وإجراء تقييمات دورية لها.

كما أنه بات معروفاً أن اتباع نظام لإدارة الابتكار من شأنه تعزيز سمعة المؤسسات ورفع درجة رضا عملائها وزيادة قدرتها التنافسية وإيراداتها وأرباحها، وهو ما عزز حاجة هذا النظام لتبني توجه استراتيجي من خلال منح قدر أكبر من الاهتمام بالاستفادة من الأفكار داخل المؤسسة، وإعطاء القادة أصحاب الرؤى المستقبلية أدواراً أكبر.

وهذا هو ذاته ما أكدت عليه «الأيزو ٥٦٠٠٢» التي طالبت المؤسسات بضرورة زيادة فاعلية وكفاءة الابتكار الخاصة بها عن طريق إدارة جميع أنشطتها الضرورية وعناصرها بنظام يساعدها على تبني رؤية خاصة بها حول الابتكار وتحديد جميع العناصر المطلوبة لتحقيق تلك الرؤية وبلوغ أهدافها المنشودة.

تأسيس نظام إدارة الابتكار

- وتجدر الإشارة إلى أن عملية تأسيس نظام إدارة الابتكار هي عملية مستمرة ومتجددة وتحتاج إلى مراجعة وصيانة بشكل دوري لتقييم مدى مآزاتها وتماسيها مع نية الابتكار، ونظرًا لتعدد نظم إدارة الابتكار وتباين معاييرها، فقد أحسنت «الأيزو ٥٦٠٠٢» صنعًا وقدمت خدمة جليلة للمؤسسات عندما أصدرت وثيقة من شأنها تحسين التوافق بين المعايير الدولية لأنظمة الإدارة المختلفة بهدف مساعدة المؤسسات على محاذاة نظم إدارة الابتكار الخاصة بها مع إرشادات معايير نظم الإدارة الأخرى، ويمكن الاطلاع على تفاصيل تلك الوثيقة عبر الموقع الإلكتروني

[/https://www.iso.org/obp](https://www.iso.org/obp)

الدور الذي يلعبه نظام إدارة الابتكار

ويبرز دور نظام إدارة الابتكار بإدارتها المختلفة في إشاعة أجواء تشجع على الابتكار والحرص على تحقيق التوازن بين الإبداع الفكري والالتزام بالعمليات

وإظهار هذا الالتزام من جانب كافة المستويات، ويكون ذلك من خلال:

- التشديد على احترام كافة الأشخاص ووجهات نظرهم والترحيب بإضافتهم للتعليقات وتقديمهم للمقترحات وحثهم على المخاطرة المحسوبة في سبيل إحداث التغيير.

- ضرورة إجراء عمليات تقييم دورية تساعد على التعلم من الأخطاء السابقة

- ضرورة وضع استراتيجية للتشجيع على إعلاء قيمة التعاون وأهمية تبادل الأفكار والمعرفة داخلياً وخارجياً على كافة المستويات.

ولهذا يتوجب على هذا النظام أن يشتمل على إدارة ذات دور هام لا غنى عنه تُسمّى

«إدارة عدم اليقين والمخاطر»،

فالابتكارات عادة ما تكون محاطة

بالمخاطر التي يمكن القبول بها

أحياناً أو عدم تقبلها في أحيان

أخرى خصوصاً في مراحلها

الأولية التي تتميز بعدم اليقين،

وهنا يبرز دور هذه الإدارة في

العمل على تقييم تلك الابتكارات



وتحديد الفرص الناجمة عنها وتوقع المخاطر المصاحبة لها وآثارها المحتملة وأساليب معالجتها ومن ثم إقرار إمكانية تنفيذها من عدمه والإسهام في تدليل أي إجراءات قد تعترض نجاحها في حال كانت قابلة للتنفيذ.

لماذا ينبغي إجراء تقييم إدارة الابتكار؟

يتمثل الهدف الرئيسي من إجراء تقييم إدارة الابتكار في التعرف بشكل دقيق ومفصل على مستوى الأداء الحالي للمؤسسة ووضع اليد على نقاط القوة والضعف داخلها ومن ثم إعداد استراتيجية مناسبة لتطوير الأداء وتعزيز قيمة المنتجات والخدمات المقدمة

- كيفية اختيار نهج تقييم إدارة الابتكار

تتعدد مناهج تقييم إدارة الابتكار، وعلى المؤسسات اختيار النهج الأمثل لها والذي يتناسب مع وضعها حيث أن هناك أساليبًا مختلفة لتقييم إدارة الابتكار، فهي قد تكون من خلال قائمة المراجعة أو الفحص أو قد تكون قائمة على القياس، كما أنه ينبغي على المؤسسة إدراك أن عملية التقييم تتم من خلال بعض المعايير حتى تُحسّن الاختيار.

- معايير الأداء لإدارة الابتكار

يتم استخدام بعض المعايير وتطبيقها لتقييم العديد من العمليات التي تشرف عليها إدارة الابتكار مثل استراتيجية الابتكار، تنظيم الابتكار، عوامل تمكين الابتكار ونتائجه، وذلك بهدف تقييم مدى تأثير إدارة الابتكار على إضفاء قيمة المؤسسة على الابتكار، كما تجدر الإشارة إلى أن بعض هذه المعايير كمي والبعض الآخر نوعي، وإليك بعض الأمثلة عليها:

المعايير الكمية:

- النمو في المجالات

- الإيرادات المحققة من الابتكار

- الحصة السوقية من الابتكار

- عدد المستفيدين الذين تم الوصول

إليهم بواسطة الابتكار

- سرعة الابتكار



- خيارات تنفيذ تقييم إدارة الابتكار

يمكن لاختبار إدارة الابتكار أن يكون بسيطاً للغاية بحيث يتضمن بضعة أسئلة يكون الهدف منها الخروج بفكرة أولية حول أداء إدارة الاختبار، أو قد يكون مفصلاً جداً ومشملاً على مجموعة كبيرة من الأسئلة بعضها نوعي والبعض الآخر كمي، أو كلاهما معاً، وعلى جانب آخر من الممكن أن يتم إجراء هذا التقييم تحت إشراف فريق داخلي متخصص مدعوم بخبراء خارجيين أو بواسطة طرف خارجي مستقل تماماً، فيما قد يكون من المناسب إجراء عدة تقييمات موازية في حالة المؤسسات الكبيرة المحتوية على عدة وحدات منفصلة لتقييم أداء إدارة الابتكار بشكل شامل أو فردي

- الهدف من عملية تقييم إدارة الابتكار

دائماً ما يتم تصميم عملية تقييم إدارة الابتكار داخل المؤسسات بصورة تتيح تقديم إرشادات فورية للمؤسسة حول أدائها المتعلق بخلق القيمة من الفرص والأفكار التي تحولت بنجاح إلى ابتكارات وذلك بهدف تعظيم تلك القيمة وتحسينها وتطويرها، كما أن هذا الأمر من شأنه أن يسفر عن إدخال تحسينات على عملية التقييم ذاتها

- الإعداد لعملية تقييم إدارة الابتكار

بمجرد الاتفاق على الأمور المرتبطة بعملية تقييم إدارة الابتكار، يتم البدء بتحديد الهدف الاستراتيجي الواقف وراء إجراء عملية تقييم إدارة الابتكار، كما يتم اختيار النهج الأكثر ملاءمة لعملية التقييم والأدوات المزمع استخدامها فيها والعمليات المقررة وحجم فريق التقييم وخبراته، وفي تلك الأثناء يتم تحديد أفضل الإجراءات التي من شأنها التأثير على أداء إدارة الابتكار للمؤسسة وذلك بهدف الخروج بأفضل النتائج من عملية التقييم

دور المؤسسات تجاه نظم إدارة الابتكار:

هناك العديد من المسؤوليات والواجبات التي ينبغي على الإدارة العليا للمؤسسات الالتزام بها حتى يمكن لنظام إدارة الابتكار النجاح في إنجاز مهامه، وفيما يلي أهمها:

- إشاعة أجواء داعمة للابتكار وخلق الوعي حول أهميته داخلياً وخارجياً مع ضرورة تقييم تحقيقه للأهداف المرجوة منه بشكل دوري إضافة لتحديد المعايير المستخدمة في عملية التقييم



- التحقق من تبنيه رؤية مستقبلية واضحة قابلة للتنفيذ والحفاظ عليها مع ضرورة التأكد من وجود توافق بين رؤية الابتكار وأهدافه واستراتيجيات تحقيقه من جهة وبين نظائرها الخاصة بالمؤسسة من جهة أخرى، والعمل على الدمج فيما بينها إن تطلب الأمر ذلك
- تولي وضع أهدافه وخطط تحقيقه وتوفير الموارد والهياكل التنظيمية اللازمة وتحديد مسؤولياتها وسلطاتها.
- التأكيد على ضرورة تحقيق قيمة من وراء الابتكارات في إطار الموازنة بين الفرص والمخاطر
- التحقق من قابليته للتطبيق داخل المؤسسة وإمكانية تحديثه بحسب ما تقتضيه الظروف وجعله متاحًا في صورة معلومات موثقة للأطراف المعنية داخله المؤسسة،
- وضع استراتيجية ابتكار مناسبة ومرنة وتفصيلية عبر التواصل مع جميع الأطراف المعنية على أن تتضمن كافة العمليات ذات الصلة بإنشاء الهياكل التنظيمية وتحديد مسؤولياتها إضافة لمتابعة تنفيذ هذه الاستراتيجية والحفاظ عليها
- الالتزام بتوفير كافة الموارد البشرية، المادية والمعنوية اللازمة لضمان التنفيذ الفعال لنظام إدارة الابتكار الخاص بالمؤسسة ووضع السياسات والمنهجيات التي تضمن المحافظة عليها والاستغلال الأمثل لها

ثانيًا: الملكية الفكرية

المقصود بالملكية الفكرية

هو أحد المصطلحات التي انتشرت في الآونة الأخيرة نظرًا لارتباطه بالابتكار بشكل كبير حيث يشير للإبداعات المتميزة الناتجة عن براعة فكر الإنسان وقدراته الابتكارية وهو ما استتبع ظهور مصطلح آخر ذي صلة وهو مصطلح «حقوق الملكية الفكرية» والذي قد يتعلق بمنتج ما أو برنامج ما أو عملية تكنولوجية أو حتى عمل فني أو أدبي

أهمية الملكية الفكرية

ازدادت مؤخرًا أهمية مصطلح الملكية الفكرية وازداد انتشاره عالميًا داخل المؤسسات مهما كان حجمها نظرًا لما يتيح من الاستفادة من مزايا الابتكار مثل تسهيل تطوير الأفكار وتبادلها،



ولما يمنحه من قدرة على تحقيق أهداف الأعمال مثل جذب وتأمين الاستثمارات، كما أن إدارة الملكية الفكرية باتت أمرًا لا غنى عنه داخل المؤسسات من أجل الوصول لإدارة فعالة للابتكار حيث تتيح لها تحويل نتائج الابتكار الخاصة بها إلى أصول فكرية ذات قيمة.

إرشادات دعم الملكية الفكرية في إدارة الابتكار

تهدف هذه الإرشادات لتحديد الأساليب الأكثر ملاءمة للتعامل مع كافة الأمور المرتبطة بإدارة الملكية الفكرية الخاصة بالمؤسسة سواء على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي، وهي تتضمن وضع استراتيجية للملكية الفكرية داعمة للابتكار، وإنشاء إدارة للملكية الفكرية تهتم بتطبيق أدوات الملكية الفكرية في عملية الابتكار

استراتيجية الملكية الفكرية

في الآونة الأخيرة أصبح حتمياً أن تتضمن استراتيجية أعمال وابتكار المؤسسات استراتيجية خاصة بالملكية الفكرية وهو ما انعكس إيجابياً على قدرة المؤسسات على تحسين أصولها في مجال الملكية الفكرية وتمكينها من تحقيق أكبر قدر من أهدافها التنظيمية وتعظيم الفوائد المرتبطة بالابتكار العائدة عليها، كما أنه لا بد من الإشارة إلى أنه لا توجد استراتيجية عالمية موحدة للملكية الفكرية إذ أنه ينبغي تصميمها خصيصاً في ضوء احتياجات الأعمال واستراتيجيات الابتكار الخاصة بكل مؤسسة

وأن تتميز بمرونتها وقابليتها للتكيف مع الاحتياجات المتغيرة للمؤسسات.

كما أنه من الضروري أن تتوافق استراتيجية الملكية الفكرية الخاصة بالمؤسسة مع استراتيجية أعمالها وأن تدعمها، وأن يتم دمجها في استراتيجية الابتكار الخاصة بها لضمان التخصيص المناسب للموارد خلال عملية الابتكار على أن تتحدد أهدافها استناداً لاستراتيجية المؤسسة وأهدافها المتعلقة بمنتجاتها وخدماتها وعملياتها من أجل تعزيزها وضمان الإدارة الفعالة للابتكار والارتقاء بقدرة المؤسسة التنافسية.

إدارة الملكية الفكرية؛ الواجبات والمسؤوليات

- يجب على المؤسسات تحديد كافة العوامل الخارجية والداخلية المرتبطة بأهدافها والتي من شأنها التأثير على قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتعلقة بالملكية الفكرية المعنية

- تأسيس إدارة منهجية للملكية الفكرية تنظر بعين الاعتبار للأنشطة والعمليات وتحدد الدعم المطلوب في إطار سعيها لتحقيق التحسن المستمر



- يجب على المؤسسات تحديد موقفها تجاه نتائج الابتكار؛ هل ستقوم بحمايتها أم ستجعلها متاحة للجمهور دون قيود؟ وفي حال إقرار حمايتها، فما هو شكل الحماية الذي ستلجأ إليه؟
- يتعين على الإدارة العليا للمؤسسات تحديد جميع الأدوار والمسؤوليات والسلطات الممنوحة لكافة الجهات داخل المؤسسة
- ينبغي على الإدارة العليا للمؤسسات إظهار التزامها نحو كل ما يتعلق بإدارة الملكية الفكرية وعلى رأس ذلك توفير الموارد اللازمة لدعمها
- يتوجب على المؤسسات التشجيع على تعزيز الوعي بالملكية الفكرية ونشر أجواء تروج لها والتأسيس لبيئة عمل تسهم في تنفيذها وتطويرها بصفة مستمرة
- يجب على المؤسسات أن تمتلك الفهم الكامل لكافة الاعتبارات القانونية المرتبطة بإدارة الملكية الفكرية



ثالثاً: شراكة الابتكار

إرشادات حول أدوات وطرق شراكة الإبتكار

في بعض الأحيان قد تخضع المؤسسة لسؤال حول رغبتها في الدخول في شركات ابتكار من عدمه، عندئذ لا بد لها من اتباع بعض الإرشادات التي من شأنها مساعدتها في اتخاذ القرار المناسب وتتيح لها إمكانية تحديد الشركاء المناسبين وتقييمهم واختبارهم، والوقوف على أبرز التحديات التي قد تواجه تلك الشراكة المزمع عقدها وتعرض تحقيقها لأهدافها.

لكن قبل الدخول لتفاصيل تلك الإرشادات ينبغي التأكيد على حقيقة لا تقبل الجدل وهي أن الأساس الذي تقوم عليه شركات الابتكار هو وجوب تحقيق جميع الشركاء للاستفادة بشكل متبادل، كما يجب



التأكيد على أن هذه الإرشادات لا تناسب المؤسسات التي تسعى للابتكار من خلال استحواذها على مؤسسات أخرى أو الاندماج معها.

القبول بشراكة الابتكار أم رفضها، أيهما أصح؟

ما بين الاختلاف في وجهات النظر حول عدد الفرص التي تمنحها لنا الحياة؛ هل تأتي مرة واحدة في العمر أم تأتي عدة مرات؟ يبقى الأمر الأكثر أهمية أنه عندما تأتي الفرصة، فلا بد من اقتناصها واستغلالها والاستفادة منها، لكن يبقى السؤال المحير للمؤسسات عندما تتاح أمامها فرصة لشراكة الابتكار، هل تقبل بها أم ترفضها؟

الأمر بالتأكيد غير خاضع للأهواء وإنما لأسس علمية وإجراءات تحليلية، كل ما هو مطلوب عند توفر فرصة لشراكة الابتكار أمام المؤسسة هو وجوب إجراء تحليل لتقييم الفرق بين ما تمتلكه المؤسسة من كفاءات وقدرات وأصول حالية وبين ما تحتاجه فعلياً، وبناء على نتائج هذا التحليل يمكن التوصل لمعرفة ما إذا كان بالإمكان معالجة الأمر داخلياً أم أن هناك حاجة لاختيار شركاء؟

كما أن هناك عوامل أخرى تدفع بقبول المؤسسات للشراكة مثل تقاسم المخاطر والتعامل معها بفعالية أكبر أو خفض التكاليف، أو الإسراع بالوصول للأسواق من خلال تدعيم عمليات التخطيط والتشغيل داخل المؤسسة... إلخ، وعلى

الجانِب الآخر، قد تؤدي عدم الرغبة في فقدان الاستقلالية أو تقاسم المعرفة الملكية في دفع المؤسسة نحو عدم القبول بشراكة الابتكار

كيفية تحديد الشركاء وطريقة اختيارهم

هناك العديد من الأساليب والطرق التي بإمكانها مساعدة المؤسسات على اختيار شركائها، لكنها بشكل عام تتضمن ثلاثة مراحل أساسية وهي:

- تأسيس قائمة مُفصلة بالشركاء المحتملين، وهؤلاء يتم تحديدهم بواسطة لجنة من داخل المؤسسة تضم أفرادًا ذوي تخصصات مختلفة يقومون بإجراء تحليل سياق المنظمة والذي يتم على أساسه تحديد الشركاء المحتملين بشكل مُفصّل إذ قد يؤدي ذلك لاستحداث فرص تعاون جديدة وغير متوقعة.

- تأسيس قائمة مختصرة للشركاء المحتملين، ويتم ذلك من خلال اختصار القائمة المفصلة السابقة تبعاً لمدى ملاءمتهم للشراكة استناداً لعدة معايير من بينها تجارب الشراكة السابقة والملاءمة التشغيلية والبيانات المالية والمخاطر المحتملة



- مرحلة اختيار الشريك من خلال تقييم العملاء في القائمة السابقة وفقاً للمعايير المختارة ومن ثم اختيار أكثر هؤلاء الشركاء ملاءمة

محاذاة الشركاء والإنفاق على تفاهم مشترك

تهدف هذه الخطوة لضمان التوصل إلى تفاهم مشترك بين الشركاء المحتملين حول الفرصة المقترحة للابتكار والشراكة وذلك من أجل تعزيز فرص تحقيق الشراكة، وينبغي لهذه الخطوة أن تتم قبل إضفاء الطابع الرسمي والتوقيع على الاتفاقيات الملزمة قانوناً، ومن بين هذه التفاهمات ضرورة توقيع الشركاء المحتملين على اتفاقية عدم إفصاح قبل الدخول في مرحلة التفاوض التي قد تتضمن مشاركة بعض المعلومات التي ينطبق عليها صفة السرية

تعيين الأدوار والمسؤوليات

من الضروري عند القبول بشراكة الابتكار أن يتم التوصل إلى صيغة تفاهم يتم بمقتضاها تحديد أدوار الشركاء واختصاصات كل منهم ومهامه ومسؤولياته، هذه الصيغة لا بد من صياغتها بشكل رسمي وتضمينها في اتفاقية الشراكة، كما ينبغي إدراك أن صيغة التفاهم هذه تختلف باختلاف طبيعة التعاون بين الشركاء وأدوارهم، وأنها تتأثر بالعديد من العوامل الأخرى مثل مدة الشراكة والاتفاقيات والالتزامات القائمة وقت عقد الشراكة.

تعريف بالكاتب محمد الجفيري



المسيرة الأكاديمية:

حاصل على ماجستير تخطيط استراتيجي من الجامعة
الفرنسية HEC.

دبلوم تكنولوجيا معلومات واتصالات | كلية شمال الأطلسي (خريجين الدفعة
الأولى) ICT CNA-Qatar ٢٠٠٤.

الجوائز والإنجازات:

- جائزة أفضل مشروع في العالم من الأمم المتحدة ٢٠١٨ من منظمة القمة العالمية
للابتكار WSA.
- جائزة أفضل مشروع على الوطن العربي (بيروت) في مجال التمكين والشمولية
- بيروت.

- حاصل على درجة سفير الرحمة.
- فائز بالموسم التاسع في برنامج نجوم العلوم عام ٢٠١٧.
- مؤسس مشروع مترو القادة - أكبر شبكة اعداد قادة في الوطن العربي.
- عضو رابطة شبكة قادة شباب العالم (منظمة Mosaic البريطانية) وممثل دولة قطر لعام ٢٠١٥ في الأردن.
- عضو رابطة Get in the ring الأسترالية لرواد الأعمال والفائز بجائزة المركز الأول في دولة قطر ٢٠١٧.
- مخترع روبوت SeeDo الروبوت الوحيد في العالم للتخاطب مع الأطفال الصم.
- مؤلف لأكثر من ٦٠ كتاب في مجال اعداد القادة والتكنولوجيا.
- إعداد ٢٠٠ قصة للأطفال وإنشاء سلسلة الصديق الكبير.
- فائز بجائزة ريادة في الدولة كأفضل خطة مشروع تجاري.
- فائز بجائزة الاحتضان لمشروع مترو القادة في حاضنة قطر للأعمال الفوج الثاني.
- مقدم عدة برامج تلفزيونية وإذاعية كبرنامج قطر فوق وبرنامج الخبير وبرنامج لا يفوتك.

- شخصية مؤثرة في الإعلام الاجتماعي.
- كاتب أسبوعي في (جريدة العرب) .
- قام بتمثيل دولة قطر في عدة محافل دولية وحصل على تكريم من شخصيات قيادية عالمية في الشارقة والسودان والكويت وجدة وسنغافورا والأردن وغيرها.

الخبرات العملية:

- يعمل حالياً بمنصب مدير تطوير في شركة هواوي قطر.
- مؤسس قسم أمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (أوريدو) ٢٠٠٠ الى ٢٠٠٥ .
- المدير التنفيذي والمؤسس لشركة (قطر أي تي) ٢٠٠٠ إلى الآن .
- أحد مؤسسين الهيئة العامة للتركات وشؤون القاصرين .
- أحد مؤسسين شركة حماية للخدمات الأمنية.
- عمل في بريطانيا في شركة Nimbus Ninety لإعداد مؤتمرات القادة في التكنولوجيا.

- أحد مؤسسين قناة الدوري والكأس الرياضية ٢٠٠٦ ويعمل بها كمستشار قوى بشرية إلى الآن.
- أمين السر وعضو مجلس إدارة في مركز الإبداع الثقافي.
- عضو مجلس إدارة جمعية أصدقاء الصحة النفسية.
- مؤسس مشروع مترو القادة.
- مؤسس مخبز الجفيري التركي.
- مؤسس نادي الريم للقراءة.
- مؤسس شركة صناعات الإبداع للاستشارات والتدريب.
- مؤسس شركة بيرسونالز سيرفيسز للمبيدات الحشرية.

مجالات العمل الحالية:

- تأسيس المؤسسات الحكومية والشركات.
- التدريب والتطوير للمؤسسات والأفراد.
- تقديم الاستشارات والدورات التدريبية.

قائمة الكتب والمؤلفات:

كتاب منهج مترو القادة.

كتاب رحلة التغيير.

كتاب تحليل الشخصيات حسب معايير MBTI.

سلسلة كتب ١٦ شخصية (ENTJ - ENTP - INTP - INTJ - ISFP - ESFP- ENFP)

(-INFP- ESTJ - ESTP - ISTP - ISTJ).

كتاب التخطيط الاستراتيجي للذات.

كتاب القيادة بالارشاد.

كتاب القيادة.

كتاب التفكير الاستراتيجي.

كتاب الإبداع والابتكار في المشاريع التجارية.

كتاب القرارات الاستراتيجية.

كتاب الطريق الى الادارة العليا.

كتاب التعامل مع الشخصيات الصعبة.

كتاب مهارات اشرافية.

كتاب مهارات قيادية.

كتاب إدارة الازمات.

كتاب كيف تحصل على وظيفة.

كتاب فن التفاوض.

كتاب فن المناظرة.

كتاب كيف تعرف عن نفسك في ٣٠ ثانية.

كتاب التعامل مع وسائل الاعلام الاجتماعي.

كتاب مهارات التعامل مع وسائل الاعلام.

كتاب مهارات العرض والإلقاء.

كتاب الطريق الى النجومية.

كتاب كتابة وإعداد التقارير.

كتاب الكتابة تجارة الحروف.

كتاب إعداد وتنفيذ البرامج الإذاعية والتلفزيونية.

كتاب إعداد المديرين.

كتاب المدارس لا تعلمنا الشراء.

كتاب الاستثمار الالكتروني.

كتاب بناء العلاقات.

رواية الصديق الكبير.

كتاب كيف تعرف عن مشروعك في دقيقة.

سلسلة كتب القصص والمقالات (قد كن افز قم قل رب اعد اهب اطر ارد).

التأثير في مواقع التواصل الاجتماعي:

قناة اليوتيوب ١٠ مليون مشاهد حول العالم.

تويتر ١٢.٥ متابع.

السناب شات ٦٠ ألف متابع.

الفيسبوك مليونين مشاهد شهريا.

الانستغرام ٥ مليون مشاهد.

مشاريعنا المستقبلية:

شركة الصديق الكبير للارشاد.

مكتبة اقراء للكتب الالكترونية والسمعية.

تصنيع روبوت سيدو للتخاطب مع الصم.

مشروع صناع الابداع للتعليم الإلكتروني.

مكتبة الصديق الكبير لقصص للأطفال.

مركز صناع الابداع للتدريب والتطوير.



نبذة عن منهج مترو القادة:

منهج عالمي لإعداد القادة العلماء الأثرياء. تم تطبيقه في اكثر من ٦٠ مؤسسة تدريبية في العالم منها مؤسسات في السعودية ٭ الكويت ٭ السودان ٭ تركيا ٭ الاردن ٭ قطر ٭ البحرين ٭ عمان ٭ الاردن ٭ المغرب ٭ ماليزيا ٭ اليمن ٭ سوريا ٭ مصر وغيرها.



صناع الابداع

مجموعة صناع الإبداع تأسست لتكون المظلة التي ترعى مهارات الشباب وقدراتهم عن طريق عدة مؤسسات صغيرة تحتها

١- دار صناع الإبداع للنشر والتوزيع.

٢- شركة إنتاج صناع الإبداع للتصوير والإخراج.

٣- شبكة صناع الإبداع للتدريب على الانترنت.

٤- مركز صناع الإبداع للتطوير وإدارة المشاريع الشبابية.

الهدف الرئيسي هو إطلاق العنان لقدرات وامكانيات الشباب العربي وتحفيزهم على نشر العلم والمعرفة فى شتى المجالات.

هذا هو حلمي وهذا ما أعيش لأجله

مؤسس مجموعة صناع الإبداع

محمد الجفيري

"من منا لا يخطئ. ساعدوني في تصحيح أي

خطأ أو لبس في اجتهاد

إن احسنت فمن الله وإن أسأت واخطأت فمن

نفسي ومن الشيطان

تم بحمد الله"

للتواصل:

Whatsapp: 0097455221828

email: mohammedaljefairi@gmail.com

Instagram: maljefairi

twitter: maljefairi

Snaphat: Nethelper



مترو القادة

مركز صناع الابداع
Create Creativity Center

مترو القادة

مترو القادة

نبذة عن مترو القادة

- دائماً ما يتبادر إلى الذهن لماذا يسبقنا العالم في النهضة، ونبقى نحن في معظم الأحيان في دور المتفرجين وربما كنا في الصفوف الخلفية منها؟!، هل المشكلة في عدم وجود قادة أو علماء، أم ماذا؟!

وللإجابة على سؤال كهذا نرجع إلى النظريات العلمية العالمية التي حصرت أهم أسباب النهضة في:

1. العلم

2. الأخلاق

3. العمل

- إذن فأى تلك العوامل الذي ينقصنا؟!، الشروط الثلاثة العلم والأخلاق والعمل موجودة بنسبٍ ومستوياتٍ متفاوتة بين المجتمعات، وكذلك بالمجتمع الواحد بين الأفراد وبعضهم البعض، ولكن أيضاً ليست هذه هي الأسباب الوحيدة لتأخرنا عن الركب، فلربما كان الجانب المالي هو أول تلك الأسباب، ومعنى أكثر دقة فإن هذه المعادلة ينقصها الثراء لتكتمل على أكمل وجه.

- من هنا جاءت فكرة برنامج مترو القادة، لتعالج أسباب تأخر النهضة الأربع ولتسد هذا الثغر عن الأمة المباركة، فتحاول إيجاد حالة ومناخ حقيقي قادر على خلق قادة وعلماء ينافسون العالم في شتى المجالات، فهذا البرنامج عالج العيوب التي قد تُخالط مثل هذه البرامج، فهو لم يعتمد على الخطابة، بل عمَد إلى خلطه بالعديد من الأنشطة العملية والتحدي والألعاب في بعض الأحيان مع الحفاظ على الجانب التعليمي بالإضافة إلى الجانب الربحي. فهذا البرنامج جاء متكاملًا يُراعي كافة الجوانب.

• إذن ما هو مترو القادة؟

هو برنامج مدته عامين وخلالها سيمر المشارك بالبرنامج بأربعة خطوط رئيسة، يتكون كل خط منها من عدة مراحل، ويمر بها المشارك ليطور من مهارات ذاته ونفسه ويكتشف عالم القيادة ومستوياتها، بالإضافة إلى أنه سيطور كذلك من مهاراته في التعامل مع الآخرين وسيتعلم كيف يكون خبيراً في تخصصه المناسب له ومتخصصاً فيه كذلك، وسيعرف كيفية الوصول للعالمية بقدراته الشخصية وإمكانياته، وتفعيل قدراته في كيفية التعامل مع المجتمع الذي سيتفاعل معه مستقبلاً لتحقيق إنجازاته سواءً على مستواه الشخصي أو على مستوى المجتمع أو حتى على مستوى العالم أجمع، وهذا هو ما نُسميه بالوصول للعالمية.

ويتكون من أربع محطات أساسية هي:

1. خط الإرشاد: هو من أهم الخطوط الرئيسية، فهو يبدأ بالتعريف عن مترو القادة وأهمية التغيير، كما يبدأ بمعرفة الذات والتعرف على الأنماط الشخصية وكيفية التعامل معها، مرفقاً بسلسلة كاملة من الكتب تشرح كل نمط من أنماط الشخصية بالتفصيل.
2. خط العلماء: هو عبارة عن مجموعة محطات لصناعة عالم ناجح على المستوى العلمي وأيضاً على الصعيد الاجتماعي والتسويق له علمياً، فهي تبدأ معه رحلته من كونه فني حتى

تصل به إلى مستوى استشاري عالمي.

3. خط القيادة: هو عبارة عن خمس محطات رئيسية تبدأ بتعليم المتدرب على كيفية قيادة

ذاته وتطوير مهاراته حتى تصل به إلى مرحلة قيادة القادة.

4. خط ريادة الأعمال: هو الذي يتعلم فيه المتدرب بشكل عملي كيف يحقق لنفسه الثراء،

وكيف يكون مشروع خاص به وسبل تطويره.

البرنامج العملي لمشروع (مترو القادة)

Play (لعب وتحدي)	Learning (تعلم بالعمل)	Earn (كسب المال من مشروعك الخاص)
<p>يعنى باكتساب الناس للمهارات اللازمة للتعامل مع الاخرين من خلال اللعب والتحدي فيما بينهم وكذلك يكتشف المشاركون ذاتهم ومهاراتهم من خلال مشاركة الاخرين</p>	<p>الطريقة التي تعتمد على نظرية 70 % - 20 % - 10 % 1- التعلم بالممارسة الحياتية يعلم الناس بنسبة 70%. 2- التعلم من تجارب الناس مع بعضهم وتجارب الغير يعلم الناس بنسبة 20%. 3- التعلم من المناهج الدراسية المكتوبة والكتب والمحاضرات والدورات تعلم الناس بنسبة 10%.</p>	<p>يعنى بكسب المشارك للمال من خلال مشروعه الخاص به وذلك بتحويل أعماله وانجازاته الى مشاريع تربحه وتكسبه المال من خلالها كمثال : اذا كان للمشارك كتاب عمله وانجزه ونشره فانه فيما بعد ومن اجل ان يكسب من هذا الكتاب مالا فانه يحوله لقصة مصورة او فيديو مرئي او دورة تدريبية او اي عمل يكسب من وراءه مال.</p>

ما أريده من خلال مشروعي هو تحويل المناهج المكتوبة إلى مناهج عملية تُمارس عملياً للتطوير والإنتاج من خلال الأشخاص أنفسهم لأجلهم ولأجل مجتمعاتهم، وللمساعدة في تطوير وتقدم وازدهار الأمة ونهضتها كما يجب.

- الهدف الأساسي والمهم من هذا المشروع:

المشروع هو برنامج عملي، وعبرة عن لعبة يلعبها الكبار والصغار، والكبار يمكنهم خلال مدة عامان من الإنجاز والإنتاج والابداع فيما يتميزون به من قدرات، وسيرون ثمار ونتائج أعمالهم في كافة المجالات المتاحة لهم وسيرون تفاعل ومشاركة المجتمع معهم ومع إنجازاتهم في جميع النواحي وتشجيعهم وهكذا للوصول إلى العالمية بإذن الله.

وهذه هي شبكة المشروع مفصلة أكثر بكافة الخطوط الأربعة الرئيسية ومراحلها:

هذا الكتاب هو جزء من الخط أخضر شمال من مترو القادة.



شبكة مترو القادة

اهداف البرنامج

- تغيير الذات والتخصص
- المهارات القيادية
- محو الأمية المالية - زيادة الأعمال
- مهارات لتصبح خبير

البرنامج العام

- إعداد قادة - علماء - أخصائيين
- شرح البرنامج العام

الخط الأخرى (القيادية)

- (1) "اكتشاف عالم القيادة - التعرف على درجات ومستويات القادة - العادات السبع للناس الأكثر فاعلية".
- (2) "التفكير الاستراتيجي - التحليل الداخلي " الموارد - المنافسين - العملاء - البدائل - المنافسين الجدد " التحليل الخارجي " السياسية - المجتمع والدين - البيئة - التكنولوجيا - الاقتصاد - القانون " التمرکز " نظرية المحيط الأرقق - التسعير - زيادة الأعمال " .
- (3) "مراحل التغيير الستة - أعراف المؤسسات - ادارة التوقعات - ادارة الأدراج والفرق والمجموعات - لماذا تفشل الخطط الاستراتيجية؟".
- (4) "تسهيل الاجراءات - مهارة التوظيف - خطط تطوير الموارد البشرية - مهارات التوجيه - بناء الفرق - توزيع المهام - اعداد الخطط التفصيلية / التنفيذية - اعداد وكتابة التقارير - التقييم".
- (5) "الادوات القيادية (التوجيه - التدريب - التحفيز - التفويض - الإرشاد) الأساليب القيادية الستة (التحكم - الدبلوماسية - الشورى - الإلهام - القيادة بالمثل - التفويض)".
- (6) "إدارة خدمات العملاء - ادارة الموارد البشرية - ادارة التسويق - المحاسبة لقياديين - الهياكل التنظيمية للمؤسسات - اعداد اللوائح والاجرائات - ادارة المناقصات - اعداد الموازنات المالية".
- (7) "مهارات توزيع المهام - اليات التنفيذ - مهارات تقييم وتقويم الخطط الاستراتيجية".
- (8) "المشكلات الادارية الكبرى - التعامل مع الضخميات الصعبة - المحفلات الادارية الكبرى في المؤسسات والهيئات "
- (9) "التفاوض- مجالس الادارات - اعداد الرؤية والأهداف - اعتماد الخطط التنفيذية - اعتماد الموازنات المالية - اعتماد الخطط والمورة الذهنية للمؤسسات - التوامل والتعليم".

المهارات القيادية
(9) العليا

الرماع

التحديات القيادية (8)

المدينة التعليمية

التنفيذ ومتابعة
الخطط والتقييم (1)

مكتبة قطر الوطنية

قيادة الادارات
القيادية (9)

الشعب

القيادة الموقفية و
الأساليب القيادية (9)

الريان القديم

المهارات الاشراعية (4)

المسيلية

محنة ادارة التعبير (3)

مستشفى حمد

محنة التخطيط
الاستراتيجي (2)

القصر الأبيض

محنة القيادة (1)

البدع

قيادة القادة

المنصورة

برنامج مترو القاطنة ومعرفة أهمية التغيير ⁽¹⁾	إكتشاف الذات وتحليل الشخصية (اختبار علمي MBTI) ⁽²⁾	قيادة الذات في محور الشكل والصحة ⁽³⁾
لوسيل	جامعة قطر	لقطيفية
قيادة الذات في المحور الأكاديمي والتخصص ⁽⁴⁾		
كتارا		
قيادة الذات في المحور الاجتماعي ⁽⁵⁾		
القصار		
قيادة الذات في محور المهارات وتطوير الذات ⁽⁶⁾		
مركز الدوحة للمعارض والمؤتمرات		
قيادة الذات في المحور المالي ⁽⁷⁾		
الخليج الغربي		
قيادة الذات في المحور الروادني ⁽⁸⁾		
الكورنيش		
الإبداع والتفكير الإبداعي ⁽¹⁰⁾		
البدع		

الخط الأحمر : المهارات (فهم الذات - التخصص - التعريف والانتشار)

مفاتيح

- (1) "مهارات التواصل مع الآخرين - كسر الجليد - الانصات - التعارف".
- (2) "مهارات التسويق - التعامل مع العملاء - فن الاقناع".
- (3) "تحليل المواقف - اتخاذ القرار- حل المشكلات".
- (4) "الشجاعة - الثقة في النفس - اعداد المدربين - التحدث امام الجمهور - فن الالقاء".
- (5) "تحفيز الذات - المناعة من الفشل - المبادرة".
- (6) "كتابة السيرة الذاتية- التعريف عن الذات في 30 ثانية - الكتابة عن الذات كطرف ثالث".

بناء العلاقات وفهم الآخرين والتعامل مع الآخرين ⁽¹⁾	مهارات التحدث امام الجمهور ⁽⁶⁾
الدوحة الجديدة	مطار حمد الدولي
التخطيط الاستراتيجي للذات ⁽²⁾	
أم غويلينة	
ادارة الأولويات وترتيب الأوقات ⁽³⁾	
عقبة بن نافع	
مهارات الاقناع ⁽⁴⁾	
المطار	
مهارات التعامل مع المواقف ⁽⁵⁾	
المنطقة الاقتصادية	
مهارات شحن الطاقة الداخلية والعطاء ⁽⁷⁾	
راس بوفنتاس	
مهارات التعريف عن الذات ⁽⁸⁾	
الوكرة	

الخط الذهبي (الخبير)

شرق

- (1) "كيف أقدم برنامج تلفزيوني - كيف أعد برنامج تلفزيوني - مدخل في الاعلام المرئي".
- (2) "كيف أقدم برنامج اذاعي - اعداد البرامج الاذاعية - مدخل في تقديم البرامج الاذاعية".
- (3) "فن كتابة مقال - فن كتابة تقرير - فن التأليف - كيف تؤلف كتاب - كيف أقوم بعمل الأبحاث".

غرب

- (1) "تعديل السيرة الذاتية للشخص حسب المجال - معرفة الكلمات المفتاحية للمتخصصين في المجال - تعلم لغة التخصص في المجال المختار - معرفة الشهادات الدولية التخصصية في المجال".
- (2) "الانضمام الى مجموعات في نفس التخصص - الاشتراك في جمعيات دولية في التخصص - الاشتراك في مجلات ونشرات في التخصص - التعرف على مهارات البحث في المجال - القراءة في فهارس كتاب المجال - البدء في دراسة الشهادات الدولية في المجال - متابعة العلماء في المجال".
- (3) "تعديل السيرة الذاتية للشخص حسب المجال - معرفة الكلمات المفتاحية للمتخصصين في المجال - تعلم لغة التخصص في المجال المختار - معرفة الشهادات الدولية التخصصية في المجال".
- (4) "تعلم الية النقد - التحرير - اعداد المقائبات التدريبية - صناعة الألعاب التدريبية - كيف تنشر بحث - كيف تروج عن نفسك كخبير".
- (5) "كيف تقدم جلسة ارشادية - كيف تكون مستشار - قيادة التخصص - قيادة المبادرات الشبابية والعمل التطوعي في المجال - كيف تخطط لمشروع تجاري".
- (6) " قائد التخصص - كيف تنشأ مشروع عالمي في مجالك - كيف تقدم دراسة جدوى لمشروع عملاق - كيف تحصل على التمويل - كيف تدير الاخرين".

إختيار التخصص (1)	الفتني (2)	محطة الباحث (3)	محطة المتخصص (4)	محطة الخبير (5)	الاستشاري (6)
بن محمود	السد	جوعان	السودان	الوعب	المدينة الرياضية
الاعلام الكتابي (3)					
رأس بوعبود					
الاعلام المسموع (2)	الاعلام المرئي (1)				
متحف قطر الوطني	سوق واقف				
					الاستشاري العالمي (7)
					العزيرية

قطار المسافات الطويلة (ريادة الأعمال)



الارشاد

مشيرب

ندعو جميع الشباب العرب لخوض تجربة التأليف والتدريب من خلال مشروع مناع الإبداع

sona3.net

نبذة عن الكاتب محمد الجفيري

- ♦ مخترع، وخبير الابتكار في القيادة، وكاتب، ومدرب قطري الجنسية حاصل على الماجستير من جامعة (HEC) .
- ♦ عمل كمستشار ومدرب للعديد من المؤسسات المحلية والدولية وله الكثير من البرامج التدريبية والدورات في عدة مجالات .
- ♦ مخترع روبوت SeeDo الروبوت الوحيد في العالم للتخاطب مع الأطفال الصم، وحائز على جائزة أفضل مشروع في العالم من الأمم المتحدة 2018 من منظمة القمة العالمية لابنتار WSA .
- ♦ قام بتمثيل دولة قطر في عدة محافل دولية وحصل على تكريم من شخصيات قيادية عالمية في الشارقة والسودان والكويت وجدة وسنغافورا والأردن وغيرها .
- ♦ مؤلف لأكثر من 60 كتاب في عدة مجالات منها القيادة والإدارة والتخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال .
- ♦ مؤسس لعدة شركات ومشروعات منها مشروع مترو القادة، وشركة صناعات الإبداع للاستشارات والتدريب، ومخبز الجفيري التري، ونادي الريم للقراءة، وشركة بيرسونالز سيرفيسز للمبيدات الحشرية .



محمد الجفيري

ماجستير في التخطيط الاستراتيجي HEC الفرنسية

