

دليل إدارة
الابتكار المؤسسي
Corporate Innovation
Management Manual

:Approved by CEO	:Endorsed by Director of Strategic Affairs	:Manual Owner Head of Innovation Section
:Review Frequency Yearly	:Version No 1.1 :Version Date Feb 2023 06	:Ref. Code CIM-600-01-2.0-2023

الإعداد والمراجعة والإقرار والاعتماد النهائي

الإعداد

الاسم	المسمى الوظيفي	التوقيع
د. خالد المعينة	مدير	معتد الكترونياً
بدور وحيدى	مساعد مدير	معتد الكترونياً

المراجعة

الاسم	المسمى الوظيفي	التوقيع
د. لؤي محمود إبراهيم	رئيس قسم الابتكار المؤسسي بالإدارة	معتد الكترونياً

الإقرار

الاسم	المسمى الوظيفي	التوقيع
عفرء الظاهري	مدير إدارة الشؤون الاستراتيجية بالإدارة	معتد الكترونياً

الاعتماد النهائي

الاسم	المسمى الوظيفي	التوقيع
علياء المزروعى	الرئيس التنفيذي	معتد الكترونياً

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
4	المصطلحات والتعاريف	1
5	المراجع	2
5	المقدمة	3
6	الإطار العام لنظام إدارة الابتكار في صندوق خليفة لتطوير المشاريع	4
7	الأهداف	5
8	ميثاق فريق القيادة لدعم الابتكار المؤسسي	6
9	مجال التطبيق	7
10	السياق المؤسسي	8
13	أصحاب العلاقة	9
13	احتياجات أصحاب العلاقة	10
15	عمليات/ مراحل الابتكار في صندوق خليفة لتطوير المشاريع	11
27	أدوات الابتكار	12
29	محفظة المشاريع الابتكارية	13
30	التعاون الداخلي والخارجي	14
31	الملكية الفكرية	15
32	قياس فاعلية نظام الابتكار المؤسسي	16
32	مؤشرات أداء نظام الابتكار المؤسسي	17
33	التعديلات على دليل نظام الابتكار المؤسسي	18

1 | المصطلحات والتعاريف

الرقم	المصطلح	التعريف
1	الإبداع	استحداث/ تحسين المنتجات أو الخدمات أو العمليات من خلال طرح فكرة تعتبر جديدة في ذاتها أو جديدة في تطبيقها. (عملية توليد وطرح الأفكار)
2	التفكير الإبداعي	قدرة الفرد على إنتاج أفكار تتميز بأكبر قدر من الطلاقة، المرونة والأصالة، وهو نشاط ذهني مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن الحلول بديلة أو التوصل إلى نتائج أصيلة لم تكن معروفة مسبقاً.
3	الفكرة الإبداعية المجدية	فكرة تتسم بعدم التقليد، وتتسم نواتجها بالفائدة والقيمة للجهة. حيث تنطبق على صندوق خليفة وتفي بمعايير صندوق خليفة للابتكار.
4	تنفيذ الفكرة	آلية بلورة الفكرة وتنقيتها وتحويلها لمجسم قابل للتطوير والتطبيق بما يتناسب مع صندوق خليفة لتطوير المشاريع.
5	الابتكار	توليد أفكار إبداعية واستحداث منتجات وخدمات وعمليات جديدة ترتقي بجودة الحياة، وتقدم قيمة مضافة للجهة وتحقق السبق والريادة (عملية تطبيق الأفكار وقياس أثرها)
6	الابتكار الحكومي	طرح وتنفيذ خدمات أنظمة، عمليات سياسيات واستراتيجيات جديدة أو تطويرها وتحديثها من خلال تبني مبدأ التطوير المستمر ومن وجهة نظر المستفيدين منها والتي تحقق المنفعة العامة.
7	الابتكار المفتوح	عملية التعاون في الابتكار مع شركاء خارجيين وداخليين بما يتيح تقاسم المخاطر والمكافآت.
8	الاكتشاف	خلق فكرة جديدة مفيدة التي لم يسبق لها الظهور من قبل وتحويلها لوسيلة جديدة، لها (نظام جديد) مبني على طرق وخطوات جديدة تساهم بالتجديد.
9	الاختراع	كل فكرة جديدة ومفيدة وقابلة للتطبيق الصناعي، أي يجب أن يكون هذا الاختراع جديد ومن الممكن صنعه وتطبيقه على أرض الواقع بسهولة ويسر.
10	النظام	نظام إدارة الإبداع والابتكار.
11	مختبر الابتكار	هو مختبر مبني على عقد ورش العصف الذهني باستخدام أدوات وتقنيات الابتكار.
12	ورشة العصف الذهني	عملية طرح التحديات والمعوقات المواجهة وطرح الحلول وتصنيفها وتقييمها من قبل مجموع من الموظفين بإشراك المعنيين.
13		ما ينتجه العقل البشري من ابتكارات واختراعات ومصنفات أدبية وفنية وكذلك رموز وأسماء وصور وتصاميم يتم استخدامها في العمل، فهي تمكن

الرقم	المصطلح	التعريف
	الملكية الفكرية	مالك الحق من الاستفادة بشتى الطرق من عمله الذي كان مجرد فكرة ثم تبلور إلى أن أصبح في صورة مشروع.
14	حماية الملكية الفكرية	الإجراء القانوني لحماية الملكية الفكرية، مثل العلامات التجارية وحقوق التأليف والنشر المادية وبراءات الاختراع. وتعد وزارة الاقتصاد لدولة الإمارات الجهة المعتمدة لتسجيل وتوثيق الملكية الفكرية.
15	منصة الابتكار	نظام إلكتروني أو عبر البريد الإلكتروني متاح لجميع الموظفين لطرح أفكارهم الإبداعية وفق اشتراطات ومعايير محددة معنية بالابتكار المؤسسي موضوعة ضمن أولويات الصندوق ويتم مراجعتها بشكل دوري.
16	الأفكار الفائزة	تحفيزاً لدور الأفكار الإبداعية في دفع عجلة الابتكار المؤسسي إلى الأمام يتم تكريم أصحاب الأفكار الفائزة والتي من الممكن أن تتحول الى مشاريع ابتكارية. كما يتم توصيل أصحاب الأفكار الفائزة بمنظمات حماية الملكيات الفكرية وتسجيل براءات الاختراعات (إن وجد).

2 | المراجع

الرقم	اسم المرجع
1	القانون رقم (28) لسنة 2015 بشأن صندوق خليفة لتطوير المشاريع
2	قرار المجلس التنفيذي رقم (6) لسنة 2013 باعتماد الهيكل التنظيمي لصندوق خليفة لتطوير المشاريع
3	الاستراتيجية الوطنية للابتكار
4	استراتيجية أبوظبي للابتكار
5	منظومة الجيل الرابع للتميز الحكومي بأبوظبي
6	الخطة الاستراتيجية لصندوق خليفة لتطوير المشاريع
7	استراتيجية وإطار إدارة الابتكار في صندوق خليفة لتطوير المشاريع
8	دليل المصنفات الفكرية - وزارة الاقتصاد
9	أدوات الابتكار - المعهد العالمي لإدارة الابتكار GIM Institute
10	أدوات الابتكار الحكومي - مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي
11	المواصفة القياسية الدولية أيزو ISO 56002:2019

3 | المقدمة

يُعد الابتكار أولوية لتطوير أداء العمل المؤسسي وأساس بناء الاستراتيجيات وخطط العمل. ومن هذا المنطلق، تم تكثيف جهود حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة في هذه المجالات خلال الأعوام الأخيرة من خلال تحديد وحدات تنظيمية تخصصية لإدارة الابتكار وتأهيل القيادة على استشراق المستقبل، الحرص على الابتكار والريادة، وتهيئة البيئة المحفزة على الإبداع والابتكار بالإدارة المثلى للموارد المتاحة وباكتشاف المواهب وبناء قدرات الموارد البشرية في هذه المجالات، إضافة إلى ذلك، قامت الحكومة بتحديد الإطار العام لأساسياتها، مفاهيمها ومراحلها على المستويين الاتحادي والمحلي بهدف تأهيل الجهات على مواكبة ما يدور حولها في العالم من متغيرات ولتكون سباقة في تطبيق آخر التطورات والمستجدات في شتى المجالات، وذلك بتوليد الأفكار وتقديم الحلول المبتكرة وتقييمها لأخذ المخاطرة المدروسة وتنفيذ المجدي منها، لذا قام صندوق خليفة لتطوير المشاريع بوضع هذا الدليل لإدارة الابتكار والمتناغم مع توجهات وخطط الحكومة.

وتماشياً مع ذلك، قام صندوق خليفة لتطوير المشاريع بتأسيس قسم الابتكار في سنة 2017 وإضافته في الهيكل التنظيمي تحت مسمى إدارة الابتكار والمشاريع الخاصة.

4 | الإطار العام لنظام إدارة الابتكار في صندوق خليفة لتطوير المشاريع :

ترتكز منظومة ابتكار صندوق خليفة على 3 ركائز رئيسية كما يلي:

استراتيجية الابتكار

1. مسألة التغيير (التحديات/ الفرص)
2. فجوة النمو (الأرباح / الوقت)
3. محفظة الابتكار
4. محاور الابتكار (حقول الفرص، المفاهيم، الشركاء)
5. التسلسل الزمني

ممكنات الابتكار

1. العمليات (الشركاء والشبكات)
2. الأفراد (الهيكل التنظيمية)
3. الموارد (إدارة المشاريع والمحافظ)

القواعد السلوكية للابتكار

1. القيادة (نظام الإدارة، أسلوب القيادة)
2. قياس الأثر
3. السلوك العام
 - المعرفة
 - بيئة العمل

الإطار العام لنظام إدارة الابتكار في صندوق خليفة لتطوير المشاريع

ترتكز منظومة ابتكار صندوق خليفة على 3 ركائز رئيسية كما يلي:

استراتيجية الابتكار	ممكنات الابتكار	القواعد السلوكية للابتكار
مسألة التغيير (التحديات/ الفرص)	العمليات (الشركاء والشبكات)	القيادة (نظام الإدارة، أسلوب القيادة)
فجوة النمو (الأرباح / الوقت)	الأفراد (الهيكل التنظيمية)	قياس الأثر
محفظة الابتكار	الموارد (إدارة المشاريع والمحافظ)	السلوك العام
محاور الابتكار (حقول الفرص، المفاهيم، الشركاء)		المعرفة
التسلسل الزمني		بيئة العمل

الشكل (1): الإطار العام لنظام إدارة الابتكار المؤسسي بالصندوق

5 | الأهداف

يهدف دليل إدارة الابتكار إلى تحقيق ما يلي:

1. ضمان وجود البيئة المحفزة لاحتضان الأفكار الإبداعية ونشر الثقافة المؤسسية حول الابتكار.
 2. بناء منظومة مترابطة من الموظفين ذوي معرفة وخبرة بأفضل الممارسات المبتكرة.
 3. توفير امکانات لتطوير الأفكار واختبارها، وتقييمها وتطبيقها.
 4. توضيح أساسيات، مفاهيم ومراحل الإبداع والابتكار.
 5. التوعية بآليات عمل مختبر / منصة الابتكار وأدواتها الخاصة.
 6. اكتشاف وتعزيز المواهب وتحفيزها.
 7. رفع نسبة رضا أصحاب العلاقة (الموظفين والمتعاملين) عن بيئة الابتكار.
 8. رفع نسبة تحويل الأفكار الإبداعية إلى مشاريع مطبقة.
 9. حماية الملكية الفكرية للأفكار المبدعة والابتكارية المطبقة أو القابلة للتطبيق.
- حيث إن نتائج الإبداع والابتكار تتمحور حول طرفي المعادلة للفائدة المرجوة والتي يقاس من خلالها أثر الأفكار الابتكارية:

1. زيادة القيمة المقدمة للمتعاملين.
2. تقليل كلفة تقديم هذه القيمة.



الشكل (2) معادلة الفائدة المرجوة من الابتكار

كما حددت إدارة الصندوق 3 أولويات جديدة للابتكار المؤسسي والممتدة للسنوات 2022 - 2024، وفق ما هو موضح أدناه:

- **الأولوية الأولى:** تطوير استراتيجية الصندوق.
- **الأولوية الثانية:** تطوير النموذج التشغيلي للصندوق.
- **الأولوية الثالثة:** تطوير رحلة المتعامل.

6 | ميثاق فريق القيادة لدعم الابتكار المؤسسي

فيما يلي ميثاق فريق القيادة (ممثلاً في سعادة الرئيس التنفيذي بالصندوق) والذي يحتوي على تعهد بدعم منظومة الابتكار المؤسسي وتعزيزها على الصعيد الداخلي والخارجي:

ميثاق القيادة الخاص بتطبيق الابتكار المؤسسي والالتزام بالسياسة

يستند عمل فريق القيادة بصندوق خليفة لتطوير المشاريع على الرؤية الطموحة والواضحة والأسس الاستثنائية الراسخة لقيادتنا الحكيمة في إمارة أبوظبي.

ويتبنى الفريق المنهجيات العلمية وأفضل الممارسات في مجال قيادة المؤسسات لتحقيق رؤيته وأداء رسالته على الوجه الأمثل والالتزام الكامل بقيمه المؤسسية ليكون الصندوق مساهماً فعالاً في دفع عجلة التنمية ورسم مستقبل مشرق من خلال اعتماد وتفعيل نظام متكامل في إدارة الابتكار المؤسسي ضمن صندوق خليفة لتطوير المشاريع.

وعليه فإننا نسعى وبكل ثقة إلى تحقيق أداء متميز والوصول إلى مستوى نموذجي يحتذى به مع تحقيق أعلى مستويات الرضا لدى مختلف شرائح شركاء الصندوق وذلك من خلال:

- السعي لتحقيق رؤية واضحة وطموحة تتكامل مع الخطط والاستراتيجيات الحكومية المستقبلية من خلال رسالة وقيم مؤسسية بناءة وخطط متكاملة ذات نتائج واضحة بما يخدم نظام إدارة الابتكار المؤسسي.
- المشاركة بفاعلية في عمليات تخطيط وتطوير أنظمة العمل بشكل مستمر وبفكر أساسه الإبداع والابتكار والانفتاح على أحدث التطورات العلمية والتقنية.
- التعامل والتعاون مع جميع الشركاء داخلياً وخارجياً وترسيخ ثقافة التواصل وضمنان فعالية قنوات الاتصال السلسة.
- نشر وتعزيز ثقافة مؤسسية تركز على مفاهيم الإبداع التميز الريادة إدارة التغيير والعمل بروح الفريق وبناء بيئة داعمة ومحفزة لذلك.
- العمل على تعزيز قدرات ومواهب ومهارات الموظفين ومساندتهم في تطوير الذات وإعداد جيل من القيادات الشابة وقيادات المستقبل.
- الاستثمار الأمثل في الشراكة المؤسسية لتحقيق الأهداف المشتركة واتخاذ الشراكة أساساً راسخاً في عمل الصندوق.
- التواجد في جميع مواقع العمل والعمل المباشر مع الجميع وحضور الفعاليات التي بشأنها تدعم الابتكار المؤسسي.
- تبني أحدث معايير ومفاهيم الحوكمة المؤسسية والإدارة الرشيدة وأفضل الممارسات في اتخاذ القرار والاهتمام في تجنب البيروقراطية.
- تعزيز دور الصندوق كمؤسسة مسؤولة في المجتمع وتشجيع المشاركة في المبادرات والأنشطة المجتمعية.

الرئيس التنفيذي

ويحرص صندوق خليفة لتطوير المشاريع على ربط سياسة الابتكار بالأهداف الاستراتيجية والسياق المؤسسي للصندوق. وعليه تم تعديل استراتيجية صندوق خليفة لتعكس حرصه على دمج الابتكار في العمليات الداخلية للصندوق، ولتكون جزءاً من الثقافة المؤسسية فيه.

7 | مجال التطبيق

يسري تطبيق هذا الدليل على كافة الوحدات التنظيمية بصندوق خليفة لتطوير المشاريع، وأصحاب العلاقة داخليا من العاملين في الصندوق وخارجياً من المتعاملين والشركاء (ملحق 1) وأصحاب المصلحة بما يتوافق مع الأنظمة الإدارية الأخرى من مثل (النظام الإداري المتكامل ونظام إدارة المخاطر المؤسسية ونظام إدارة المشاريع وغيرها من الأنظمة الأخرى) شاملاً مراحل الإبداع والابتكار بدءاً من عملية تحصيل الأفكار إلى التطبيق وقياس الأثر على المجالات التالية:

1. الخدمات
2. الأنظمة الإلكترونية
3. العمليات المؤسسية
4. السياسات
5. الاستراتيجيات

إ الموارد اللازمة لدعم وإدارة النظام

تلتزم إدارة الصندوق بتوفير الموارد الكافية لتحقيق متطلبات النظام وضمان فاعليته وفاعلية عملياته. كما تلتزم بتحديد وتوفير أية موارد لازمة لتعزيز فرص نجاح النظام وخلق بيئة عمل مبدعة ومحفزة للابتكار، وذلك من خلال توظيف وتدريب وتأهيل الموظفين المعنيين في مجال تطبيق النظام، وذلك كل حسب اختصاصه لضمان التطبيق الفعال للنظام والتحسين المستمر. كما يتم توعية الموظفين بالنظام وكيفية إدارة ورش العصف الذهني لاستمطار الأفكار الخلاقة.

كما يتم توفير الموارد المالية والمرافق والبنية التحتية وأنظمة تقنية المعلومات اللازمة لتطبيق النظام وغيره من الأنظمة الإدارية الأخرى التي تساعد على النهوض بالعمل المؤسسي وتحقيق أعلى مستويات النجاح في الأعمال واستدامته لفترات طويلة تمتد لسنوات، بغرض توفير بيئة مناسبة للتعلم المستمر. حيث تم توفير شبكة داخلية وأنظمة لإدارة الأفكار بغرض سهولة عملية إدارة نظام الابتكار المؤسسي.

إ توفير الموارد البشرية والتدريب لدعم الابتكار المؤسسي

تم إنشاء نظام للتوصيف الوظيفي يحدد المؤهلات والمهارات والمتطلبات اللازمة لكل وظيفة بهدف ضمان أن يكون الموظفين القائمين على مختلف المهام جديرين ومؤهلين لأداء تلك المهام، بما في ذلك فريق الابتكار المؤسسي.

كما يتم مقابلة وتقييم المرشحين للوظائف ومراجعة المؤهلات عند التعيين ومطابقتها للمؤهلات والمتطلبات الخاصة بالوظيفة. كما يتم تدريب الموظفين بشكل مستمر في مختلف التخصصات الإدارية والفنية التي من شأنها التأثير على جودة مخرجات وخدمات الصندوق، كما وتخضع عمليات التدريب إلى فاعليتها أثرها (راجع الإجراءات والسياسات والعمليات ذات العلاقة بالموارد البشرية). على سبيل المثال: يتم التحقق من أنه لدى فريق

الابتكار المؤسسي الحد الأدنى لمتطلبات الابتكار من مثل بعض الدورات التخصصية في مجال الابتكار أو دبلوم الابتكار أو أي مؤهل علمي في مجال الابتكار.

تقوم إدارة الصندوق وبالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية بتوفير تدريب للموظفين من مختلف الوحدات التنظيمية بالصندوق على أنظمة الابتكار المؤسسي من مثل: مواصفتي الأيزو 56002:2019 ومواصفة GIMI أو أي مواد تدريبية أخرى كدبلوم الابتكار، وذلك إيماناً من إدارة الصندوق بضرورة تدريب وتأهيل الموارد البشرية على المواصفات والأنظمة الإدارية التي يرغب الصندوق بالحصول عليها أو التقيد بها. (راجع سجل التدريب الخاص بمواصفتي الأيزو أو سجلات التدريب لدى الموارد البشرية). كما يتم تدريب الموظفين بشكل مستمر على الابتكار المؤسسي وحثهم على حضور ورش العمل وورش التوعية المتعلقة بالابتكار المؤسسي وتعزيز الابداع وبناء الأفكار الخلاقة.

التوعية

يتم تنفيذ برامج تدريبية وورش عمل توعوية خاصة بنظام إدارة الابتكار المؤسسي والذي قد يتناول أهم محاور ومكونات النظام بما في ذلك ضمان فهم ومشاركة الموظفين الفاعلة للنظام، وذلك لرفع مستوى وعي الموظفين بالنظام وترسيخ مفاهيم إدارة الابتكار المؤسسي وتصنيف الأفكار المبدعة وحماية الملكية الفكرية والعلامات التجارية وتوضيح دورهم في تطبيق النظام، ويتم

الاحتفاظ بسجلات التدريب للموظفين، وتوثيق محتويات الورش ومشاركات وآراء العاملين والمعنيين بهذه البرامج (راجع منهجية عملية التدريب وسجلات التدريب).

كما يقوم الصندوق بتخصيص ورشة عمل سنوية، حيث يشارك بها موظفي الصندوق وفريق القيادة وتتناول أهم محاور ومتطلبات نظام الابتكار المؤسسي، والتوعية باستراتيجية الابتكار المؤسسي وبالسياسة المتعلقة به وأهم أهدافه والإنجازات التي تحققت. كما تتم مشاركة الأدوار والمهام المطلوبة من الموظفين لتعزيز الابتكار المؤسسي وعملية توليد الأفكار وتوثيقها وتنقيحها ومن ثم تطبيقها.

إ | بناء القدرات والكفاءات في الابتكار المؤسسي:

يحرص صندوق خليفة على تطوير وبناء القدرات ذات العلاقة بالنظام. حيث يقوم بتحديد الكفاءات الفنية والسلوكية المطلوب توفرها ضمن نظام الابتكار المؤسسي لجميع الموظفين بشكل عام وموظفي قسم الابتكار بشكل خاص. كما يقوم بوضع معايير ومتطلبات واضحة لتقييم الابتكار المؤسسي لدى جميع الموظفين (ضمن تقييم الأداء السنوي) وذلك لضمان رفع مستويات النضج المؤسسي المندرج تحت نظام الابتكار المؤسسي.

كما يقوم قسم رأس المال البشري وبالتنسيق مع قسم الابتكار بتقديم الدورات التدريبية الخاصة بإدارة الابتكار وتطوير المهارات والقدرات الابداعية للابتكار، حيث تهدف الورش التدريبية إلى بناء الكفاءات والقدرات المؤسسية لإدارة الابتكار في الصندوق، وتحفيز الموظفين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم المهنية لتقديم افكار ابداعية لتحسين العمل المؤسسي ولرفع مستويات جودة تقديم الأفكار بشكل مستمر بما يزيد من التنافسية. كما تم تحديد المؤهلات العلمية والدورات التدريبية المطلوبة للعاملين بقسم الابتكار، من مثل:

- بكالوريوس / ماجستير في إدارة الأعمال.
- أو بكالوريوس / ماجستير في إدارة الابتكار المؤسسي.

إ | الدورات التدريبية وورش العمل (مثال):

- دبلوم إدارة الابتكار.
- دورة معنية بمتطلبات (GIMI).
- مدقق داخلي / مطبق للابتكار المؤسسي وفق متطلبات شهادة أيزو 56002:2019 ISO.
- حضور ورشة عمل على الأقل بشكل سنوي للمشاركة في مجالات الابتكار المؤسسي تعقد داخلياً.

8 | السياق المؤسسي

يعمل فريق الابتكار في صندوق خليفة بالتنسيق مع كافة الوحدات التنظيمية على حصر وتحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر ويتأثر بها نظام إدارة الابتكار في الصندوق على

مدار السنة وذلك باستخدام نموذج الحلول المبتكرة (ملحق 2) حيث يتم حصر وتحليل التحديات الداخلية، على سبيل المثال لا الحصر التحديات المتعلقة برحلة المتعاملين، تقليل الاجراءات المطلوبة في عمليات الصندوق، إدارة الموارد المالية للصندوق بفاعلية، استحداث خدمات دعم تمويلية وغير تمويلية، تطوير قنوات إيرادات جديدة للصندوق وغيرها.

ا عملية فرز الأفكار والمشاريع المبتكرة في صندوق خليفة لتطوير المشاريع:

يحدد صندوق خليفة لتطوير المشاريع مبادئ توجيهية لمحفظة الابتكار الداخلية الخاصة به، بهدف خلق توازن بين ثلاث عوامل رئيسية: الإطار الزمني، وتأثير التغيير، ومجال التغيير.

عملية فرز الأفكار والمشاريع المبتكرة في صندوق خليفة لتطوير المشاريع

يحدد صندوق خليفة لتطوير المشاريع مبادئ توجيهية لمحفظه الابتكار الداخلية الخاصة به بهدف خلق توازن بين ثلاث عوامل رئيسية:
الإطار الزمني، وتأثير التغيير، ومجال التغيير

الرؤى والاتجاهات - < الاحتياجات غير المحسوبة - < الفجوات - < أخرى

1: إعداد السياق الاستراتيجي - < 2: رؤى متباينة ومصادر توليد الأفكار - < 3: ربط الأفكار وبناء المفاهيم المجدية - < 4: التجميع من خلال التسريع في الاختبار وتطوير النماذج الأولية - < 5: التحقق من الصحة والتجربة والإطلاق والتوسيع

الأفق 1: ابتكار تدريجي

الأفق 2: ابتكار تبايني

الأفق 3: ابتكار جذري

الشكل (3) : عملية فرز الأفكار والمشاريع المبتكرة في صندوق

بحيث تضم محفظة الابتكار المتوازنة على مجموعة متنوعة من الأفكار بما يوفر مزيجاً ثابتاً مما يلي:

الإطار الزمني لتحقيق الابتكار على المدى القريب والمتوسط والبعيد)

مستوى التغيير المطلوب (الأفاق 1 و 2 و 3)

مجال التأثير الرئيسي على الصعيد الخارجي: العملاء والشركاء وما إلى ذلك، وعلى الصعيد الداخلي: الموظفون والمساهمون، وما إلى ذلك)

الشكل (4) : محفظة الابتكار

ويتم فرز الأفكار والمشاريع المقدمة بناءً على المعايير المعتمدة للمشاريع الابتكارية في الصندوق كما يلي:

النسبة المعتمدة	المعيار
30%	مستوى التفرد والأصالة على مستوى الصندوق
30%	الفاعلية والقيمة المضافة في مجالات الخطة الاستراتيجية والنموذج التشغيلي / رحلة المتعاملين)
20%	تنفيذ الابتكار والقيمة المستهدفة المؤثرة على الصندوق (القيمة المالية وغير المالية)

النسبة المعتمدة	المعيار
20%	نسبة التوافق مع التوجهات الاستراتيجية ورؤية الصندوق

الجدول (1): معايير تقييم الأفكار الابتكارية

وتعد الفكرة مبتكرة ويتم ترتيبها حسب الأولوية إذا حصلت على 75% أو أعلى من المصفوفة المستهدفة والمحددة في الجدول أعلاه. حيث أن التزايد أفضل لصندوق خليفة لتطوير المشاريع. كما يعمل فريق الابتكار على تحليل التحديات الخارجية المتعلقة بزيادة الأعمال والتي قد تتمثل على سبيل المثال لا الحصر بالتحديات التمويلية لرواد الأعمال ومدى تأثير نظام إدارة الابتكار بها أو التحديات التشغيلية للمشاريع الناشئة والصغيرة والمتوسطة أو الاعتبارات التكنولوجية وغيرها.

عملية فرز المشاريع المبتكرة للمتعاملين من أصحاب المشاريع الناشئة والصغيرة والمتوسطة:

يتم فرز الأفكار المقدمة لتحديد وفصل الأفكار المبتكرة والمجدية عن غيرها بناءً على طبيعة الفكرة ومدى استيفائها للمعايير المعتمدة من قبل الصندوق للمشاريع المبتكرة.

عملية فرز المشاريع المبتكرة للمتعاملين من أصحاب المشاريع الناشئة والصغيرة والمتوسطة:

يتم فرز الأفكار المقدمة لتحديد وفصل الأفكار المبتكرة والمجدية عن غيرها بناءً على طبيعة الفكرة ومدى استيفائها للمعايير المعتمدة من قبل الصندوق للمشاريع المبتكرة.

مشاريع مبتكرة

↓

مركز إسعاد المتعاملين - معايير الابتكار

↘ ↙

مشروع تقليدي → التمويل الاعتيادي → تمويل صندوق خليفة إدارة تطوير رواد الأعمال

مشروع مبتكر → مستوى النضوج →

منخفض → الاحتضان

متوسط → التسريع

مرتفع → التنفيذ → مراكز الدعم

↓

برامج التمويل

↓

تمويل صندوق خليفة → اعتيادي

تمويل من مركز الدعم → جديد

الشكل (5): عملية فرز المشاريع

فيما يلي جدول المعايير المعتمدة للمشاريع الابتكارية في الصندوق:

النسبة المعتمدة	المعيار
40%	نسبة التفرد والأصالة لدولة الإمارات حسب المتعارف عليه
40%	أثر التغيير في نموذج عمل المشروع

النسبة المعتمدة	المعيار
20%	نسبة التوافق مع استراتيجية دولة الإمارات للابتكار وضمن لأحة القطاعات ذات الأولوية التالية: الطاقة المتجددة والنظيفة، النقل، التكنولوجيا، التعليم، الصحة، والفضاء.

الجدول (2): معايير تقييم المشاريع الابتكارية

ويُعد المشروع مبتكراً إذا حصل على (75%) أو أعلى من المصفوفة المستهدفة والمحددة في الجدول أعلاه. حيث أن التزايد أفضل لصندوق خليفة لتطوير المشاريع و/ أو دولة الإمارات.

9 | أصحاب العلاقة

تم تصنيف أصحاب العلاقة بنظام إدارة الابتكار في الصندوق كالتالي:



الشكل (6) ترابط أصحاب العلاقة مع منظومة الابتكار المؤسسي

10 | احتياجات أصحاب العلاقة

الفهم احتياجات وتوقعات المعنيين بالنظام

تم توزيع احتياجات وتوقعات المعنيين بالنظام (نظام إدارة الابتكار المؤسسي) وفقاً لمتطلبات المواصفات التي يتضمنها وكذلك وفقاً لطبيعة عمل الوحدات التنظيمية بالصندوق، وذلك وفقاً لما يلي:

تصنيف المعنيين

يصنف الصندوق المعنيين وفقاً لطبيعة العلاقات معهم كما يلي:

المجلس التنفيذي/ المكتب التنفيذي: هو الجهة التشريعية والتي تصدر التوجيهات والجهة التي تقييم أداء الصندوق وتطلب التقارير منه.

مجلس الإدارة/ الإدارة العليا: هم الالتزام بتطبيق الأنظمة وتلبية المتطلبات الحكومية والتشريعات.

الشركاء: هم المؤسسات من أصحاب العلاقة الوثيقة والمصلحة المشتركة مع الصندوق من مثل الجهات الحكومية والخاصة والموردین الرئيسيين والمؤثرين في مسيرة عمل الصندوق. **المتعاملين:** هم الشبكات / الأشخاص من ذوي المنفعة المباشرة كمتلقي خدمات التمويل والتدريب...

العاملين: هم الأشخاص الذين يعملون لدى الصندوق بعقد عمل مباشر.

الموردین: هم الشركات والمؤسسات الذين يقومون بتزويد الصندوق بخدمات أو مواد (منتجات) تستخدم لإدارة عمليات الصندوق اليومية.

المجتمع: هو المكان المحيط بالصندوق والذي يؤثر ويتأثر بعمليات الصندوق وخدماته.

تحديد احتياجات المعنيين (سيتم تحديد الاحتياجات في نهاية كل عام بعد تفعيل الأنظمة):

تم تحديد احتياجات المعنيين وتوزيعها على الأنظمة المسؤولة بنظام إدارة الابتكار المؤسسي، وذلك وفقاً لما يلي:

المعنيين	نظام إدارة الابتكار المؤسسي
	تنفيذ التشريعات والقوانين والمتطلبات القانونية ورفع التقارير الدورية.

نظام إدارة الابتكار المؤسسي	المعنيين
	المجلس التنفيذي/ المكتب التنفيذي
تحقيق الخطة الاستراتيجية المعتمدة وتوفير الموارد ومتابعة الأداء المؤسسي والتأكد من توفير بيئة عمل إيجابية.	مجلس الإدارة والإدارة العليا
التوافق مع (MOU)، وفتح قنوات لتبادل الخبرات والمعرفة وتعزيز الشراكات.	الشركاء
ابتكارية ومواد بحثية لتطوير وتمكين الابتكار وتنفيذ نماذج مبدئية Prototypes وتوفير بيانات وأفكار.	المتعاملين
إتاحة توفير خدمات مبتكرة وعصرية وسريعة وجودة عالية. التشجيع على طرح الأفكار الإبداعية والابتكارية وإبراز مهاراتهم وقدراتهم وإمكانياتهم (إن أمكن)، والحصول على التكريم المناسب لأفكارهم الإبداعية وتحويل المناسب منها إلى مشاريع.	العاملين

الموردين	الحاجة إلى توفير الخدمات والمنتجات للصندوق بشكل مبتكر وأن يتم طرح الأفكار الابتكارية لتقليل التكاليف وزيادة الأرباح.
والمجتمع	أن يكون مجتمع الامارات مبتكر وأن يبنى الاقتصاد المحلي على الاقتصاد المعرفي معززاً بالابتكار وأن تنشر الأبحاث وأن تعمم براءات الاختراع أو أن تنفذ مشاريع جديدة مبتكرة.

الجدول (3): تحديد احتياجات المعنيين

تحديد توقعات المعنيين (سيتم تحديد التوقعات في نهاية كل عام بعد تفعيل الأنظمة):

تم تحديد توقعات المعنيين وتوزيعها على نظام إدارة الابتكار المؤسسي، وذلك وفقاً لما يلي:

المعنيين	نظام إدارة الابتكار المؤسسي
المجلس التنفيذي/ المكتب التنفيذي	سرعة التقيد بالتشريعات والقوانين والمتطلبات القانونية وتحقيق رؤية الحكومة في الابتكار المؤسسي.
مجلس الإدارة والإدارة العليا	كفاءة وفاعلية تطبيق الأنظمة الإدارية الداعمة للرؤية والرسالة وأهداف الصندوق الاستراتيجية والدقة وتقديم الخدمات للمعنيين بشكل عال المستوى بما في ذلك الابتكار المؤسسي.
الشركاء	أن يتم توفير بيئة ابتكارية توفر وتتيح تنفيذ ونشر الأبحاث العلمية وحماية الملكية الفكرية.
المتعاملين	أن يتم توفير خدمات الصندوق بشكل مبتكر يقلل التكاليف والوقت والجهد وذلك لتحقيق النجاحات في خلق بيئة ريادة أعمال ناجحة على مستوى الدولة.
العاملين	أن يتم توفير بيئة عمل مبتكرة بعيدة عن تعقيدات العمل والروتين تسمح للابتكار والابداع.
الموردين	أن يتم توفير نظام مبتكر للتوريد يسهل عملية التوريد وتحصيل الأموال.
المجتمع	أن يتم دعم وبناء بيئة ريادة الأعمال في الدولة بشكل مبتكر ويعزز الاقتصاد المعرفي وأن تنشر البحوث واثاحتها للجميع.

الجدول (4): تحديد توقعات المعنيين

| تحديد وقت للابتكار:

يعد الابتكار من الركائز الأساسية للصندوق كون الصندوق يعتمد كثيرا على الأفكار المتجددة للعاملين والمتعاملين على حد سواء، وذلك لضمان مواكبة سوق العمل (للعاملين) والأسواق التجارية (للمتعاملين). لذا يتم تخصيص وقت كافٍ لإدارة متطلبات الابتكار وذلك من خلال:

- تخصيص وقت لمراجعة استراتيجية الابتكار ومنظومة الابتكار المؤسسي بشكل سنوي ومتكامل ومتربط (مثل: دليل الابتكار وسياسة الابتكار ومعايير تقييم الأفكار الابتكارية وغيرها من محتويات للنظام).
- كما تتم مراجعة الشراكات ومذكرات التفاهم ذات العلاقة بمنظومة الابتكار لتعزيز فاعلية هذه الشراكات وتعظيم المخرجات من وراء هذه الشراكات (مثال: الشراكات مع الجامعات ومراكز الأبحاث والشركات الرائدة عالمياً).
- تخصيص وقت لتدريب الموظفين (سفراء التميز) على الحصول على شهادة أيزو ISO 56002:2019، بشكل مستمر.
- تخصيص وقت ومحاوور للتوعية / التدريب على الابتكار، حيث يحث قسم الموارد البشرية الموظفين بضرورة تخصيص وقت للمشاركة في الدورات التدريبية / وورش التوعية المنعقدة ضمن منصة Coursera المجانية، كما يتم ربطها مع خطط التطوير الفردية، ويتم تقييمها بشكل سنوي.
- يتم إطلاق برنامج لتوليد الأفكار بشكل دوري (سنوي / شبه سنوي)، وذلك للبحث عن حلول مبتكرة لبعض التحديات التي يواجهها الصندوق، من خلال تقديم الأفكار الخلاقة ومن ثم يتم تخصيص وقت لتدريب المشاركين على الأدوات والتقنيات اللازمة لتطوير أفكارهم، ومن ثم عرضها على الإدارة.
- كما يخصص الصندوق العديد من الأوقات والفعاليات لمشاركة الموظفين العامة ضمن ورش العمل الخاصة بالابتكار المؤسسي كاستشراف المستقبل / الابتكار المؤسسي / أيزو 56002 (ISO) من خلال تنفيذ ورش عمل داخلية سنوية من خلال قسم الابتكار.
- في حال اعتماد المشاريع والأفكار/ المبادرات الابتكارية، يتم تخصيص ميزانية ووقت محدد لإدارة المشاريع الابتكارية وغيرها من المشاريع التحسينية للصندوق (حسب توفر الميزانية).

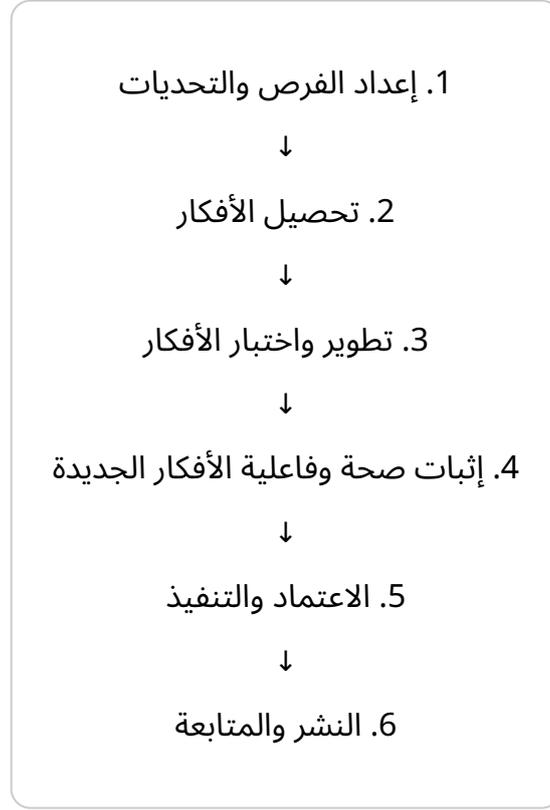
- يتم مكافئة أصحاب الاقتراحات والأفكار المجدية وتحويل بعض الأفكار إلى مشاريع ابتكارية قابلة للتطبيق (حسب الأولوية إن أمكن).

إدارة المعرفة:

يحرص الصندوق على إدارة المعرفة داخلياً وخارجياً من خلال اتباع الطرق التالية:

- توثيق الدروس المستفادة لدى إدارة المشاريع (قسم إدارة الأداء والمشاريع)، حيث يتم تسجيل جميع الدروس المستفادة ضمن وثيقة تسليم كل مشروع، وذلك للوقوف على أبرز التحديات والمشكلات والطرق المبتكرة لمعالجتها والكلفة المصاحبة لها. كما يتم نشر الدروس المستفادة على مدراء المشاريع، ومدراء الإدارات وغيرهم من المعنيين.
- كما يتم توثيق ورش العمل والمواد العلمية وشرائح العرض الخاصة بها ونشرها داخلياً، وذلك حرصاً على توثيق المعارف وتعظيم الفائدة منها.
- يتم استخدام منهجية TRADE للمقارنات المعيارية النيوزلندية لتوثيق المعارف المكتسبة ضمن الزيارات الميدانية الخارجية، بالتنسيق والتعاون مع قسم الجودة والتميز المؤسسي ليتم مخاطبة الجهات المختصة من قبل القسم، وتوثيق كل من الهدف، النطاق والنتائج المراد الحصول عليها أثناء الزيارات الميدانية، ليتم حفظ جميع المخرجات لدى قسم الجودة والتميز المؤسسي والاستعانة بها متى ما لزم الأمر.
- يتم تفعيل قسم الدراسات (Business Intelligence) ضمن إدارة الشؤون الاستراتيجية وذلك لتعزيز عملية تطوير الأبحاث المؤسسية ودراسات الأسواق وذلك لتوفير قاعدة بيانات ومعارف موسعة يتم من خلالها تطوير العمل المؤسسي اليومي للصندوق والعمليات التشغيلية وتقديم الخدمات للمتعاملين.
- كما يقوم قسم الدراسات (Business Intelligence) وبالتنسيق مع قسم المشاريع الخاصة وقسم الجودة والتميز المؤسسي بتنظيم ورش استشراف المستقبل وذلك لتوفير معلومات عن المستقبل وربطها ضمن خطة واستراتيجية إدارة الابتكار المؤسسي وذلك للتغلب على التحديات المستقبلية (التوجهات الكبرى - Mega Trends) ووضع خطط للتعامل معها مبكراً فيما يعرف بالذكاء الاستراتيجي - Strategy Intelligence والتعاون مع الشركاء في هذه الخصوص. حيث تعزز ورش استشراف المستقبل ومخرجاتها بناء المعارف المؤسسية واستدامتها وتوجيهها ضمن الأولويات والتوجهات الاستراتيجية للصندوق وتحقيق الرؤية والرسالة.
- كما يتم تنفيذ ورش عمل عامة لجميع الموظفين وذلك لتعميم المعارف وتعظيم الفائدة منها لدى جميع الموظفين.
- كما يتم التعريف ببراءات الاختراع والملكيات الفكرية وحماية حقوق النشر للمعارف والابتكارات الجديدة ضمن ورش عمل ورسائل توعية بشكل منتظم من قبل قسم الابتكار وقسم الجودة والتميز المؤسسي وقسم الموارد البشرية.

تقوم عملية الابتكار في صندوق خليفة لتطوير المشاريع على المراحل الستة التالية، حيث
موضح أدناه كل مرحلة من هذه المراحل بمزيد من التفاصيل والشاملة لحزمة المبادرات
المستخدمة في كل مرحلة:



الشكل (7): مراحل الابتكار المؤسسي

المرحلة الأولى: تحديد الفرص والتحديات:

إن استثمار الوقت في مرحلة مبكرة لإجراء البحث الوافي والإحاطة بالأمر بشكل كامل يساهم في حصر وتحديد الفرص والتحديات المراد التركيز عليها. فالاستجابة للفرصة أو التحدي من خلال الابتكار المناسب يستوجب البحث العميق في الأسباب الجذرية للمشكلة، كما إن الجزء الأكبر من الابتكار يأتي من خلال النظر إلى المشكلة في المقام الأول. كما أنه من المهم في هذه المرحلة البحث وطرح الأسئلة المحددة والمدروسة، بدلاً من الانتقال مباشرة إلى الاستنتاجات، وإظهار المرونة في التعامل مع كافة الاحتمالات.

ويحرص صندوق خليفة لتطوير المشاريع على إعداد نماذج من الفرص والتحديات المتعلقة باستراتيجيات الصندوق ورحلة المتعاملين والعمليات التشغيلية للصندوق. كما ويقوم بدعوة العاملين في الصندوق على المشاركة في إيجاد الحلول المبتكرة عن طريق المشاركة في تقديم أفكارهم الابتكارية عبر منظومة لاستقبال الأفكار. حيث يتم طرح الفرص والتحديات بشكل سنوي كجزء من العمليات التشغيلية لصندوق خليفة، مع إمكانية التقديم في أي وقت لأية أفكار أو اقتراحات ابتكارية جديدة. كما ويمكن استخدام النموذج في حالات الضرورة القصوى لتلبية احتياجات أخرى مثل التصدي العاجل لأحد التحديات أو التفويض المباشر أو غيرها من الظروف غير المتوقعة والتي يمكن طرحها للعاملين بشكل عاجل وطلب أفكارهم واقتراحاتهم الابتكارية حولها.

يوضح الجدول أدناه آلية عمل المرحلة الأولى من مراحل الابتكار في صندوق خليفة لتطوير المشاريع:

المرحلة	المدخلات والنتائج	الوصف	المسؤولية / الوتيرة
تحديد الفرص والتحديات	<p>المدخلات:</p> <p>1. رؤى داخلية: الاستراتيجية المؤسسية (الأهداف، الأولويات، التحديات، مستوى التقدم المحرز، وغير ذلك)، ومسح رضا الموظفين، وتقارير التدقيق الداخلي، وغير ذلك.</p> <p>2. رؤى خارجية: توجهات السوق العالمية والمحلية، تعقيبات العملاء، تعقيبات الشركاء، أبحاث السوق بالقطاع، المقارنات المعيارية، السياسات والاستراتيجية الوطنية / الاتحادية، التفويضات المباشرة، وغير ذلك.</p>	<p>يتولى قسم الابتكار تنظيم وعقد اجتماع مع الإدارة العليا وقسم الاستراتيجيات الإعداد الفرص والتحديات المتعلقة بالصندوق ويكون على موظفي الصندوق معالجتها وتقديم حلول مبتكرة لها. يتم التحضير للجلسة مع الوضع في الاعتبار أحدث الرؤى من المصادر الداخلية والخارجية. واستعداداً للاجتماع، يقوم قسم إدارة الابتكار بالتنسيق مع قسم الاستراتيجيات واي أقسام أخرى ذات صلة لجمع الرؤى الداخلية والخارجية للوقوف على الجوانب ذات الصلة التي قد تواجه التحدي الخاص بالابتكار أو لإيجاد فرص مبتكرة للصندوق.</p>	<p>القيادة: قسم الابتكار</p> <p>المشاركون: 1. الإدارة العليا وقسم الاستراتيجيات 2. الأقسام المعنية</p>
	<p>النتائج:</p> <p>1. بيان التحديات، والسياق، والجهات الداعمة.</p>	<p>1. الأسباب الداعية للابتكار لتخطي هذا التحدي أو ايجاد الفرصة المناسبة. 2. النتيجة المتوقعة مقاسة بمقدار الأثر والوقت المستغرق.</p>	

المرحلة	المدخلات والنتائج	الوصف	المسؤولية / الوثيرة
	2. يتم تحديد التحديات مرتين سنوياً مع معالجة الجوانب الداخلية والخارجية.	3. بيان خاص بالتحدي/ الفرصة يحث على التحرك. 4. سياق التحدي/ الفرصة والمعلومات ذات الصلة من السوق و/ أو التجارب السابقة. 5. العناصر الداعمة في مواجهة التحدي لإيجاد الفرصة: أصحاب المصلحة الداخليين الرئيسيين في مواجهة التحدي. من هي العناصر التي ستكون على الأرجح العناصر المستهدفة من الحل أو المستخدمين له. 6. الربط بالاستراتيجية. 7. الربط بأفق محفظة الابتكار.	

الجدول (5): المرحلة الأولى من الابتكار (تحديد الفرص والتحديات)

فيما يلي نموذج بيان الفرص والتحديات:

نموذج التقديم على فكرة إبداعية جديدة		
Application for a New Creativity Idea		
الرقم الوظيفي: Employee: ID	الإدارة: Department:	الاسم: Name:
هل يمكنك وصف فكرتك بإيجاز? Could you briefly describe your idea:	عنوان الفكرة: Idea title:	
ماهي القيمة المضافة المتوقعة على صندوق خليفة ضمن الأولويات المعتمدة (الاستراتيجية / رحلة المتعاملين / الخطة التشغيلية)? /What is the expected value added for KF in the approved priorities (Strategy: Customer Journey/ Business Model		
هل الفكرة مرتبطة بإدارة معينة? Is your idea related to any department:	ما هي الموارد المطلوبة لتنفيذ فكرتك? What are the required resources: to implement your idea	
هل الفكرة جديدة كلياً أم مطورة من فكرة سابقة؟ يرجى ذكر اسم الجهة المطبقة للفكرة إن وجد: فكرة جديدة اسم الجهة: Is the Idea totally new or developed from an earlier idea? Mention the name if: :yes: New Idea Mention Name		

الشكل (8): نموذج التقديم على أفكار ابتكارية (فرص وتحديات)

المرحلة الثانية: تحصيل الأفكار الجديدة وطرحها:

تعتبر الأفكار الجديدة جزءاً رئيسياً من عملية الابتكار ويعد إيجادها أهم جزء فيها. بالرغم من توافر الأفكار في كل مكان وسهولة ابتكارها، واستعارتها أو حتى إدخال تعديل أو تغيير على الأفكار الموجودة، إلا أن الطريقة المثلى في تحصيلها هي طرح الكثير من الأفكار ثم استبعاد غير المجدي منها.

ويقدم صندوق خليفة لتطوير المشاريع مجموعة من المنصات والقنوات المستهدفة للعقول المبدعة والمبتكرة لتحصيل أفكارهم والنظر فيها. فيما يلي منصات طرح الأفكار في الصندوق:

مصدر الأفكار	قنوات التواصل
الأفكار والمقترحات المقدمة من شركاء الصندوق والمجتمع	منصات التواصل الاجتماعي للصندوق التواصل المباشر من خلال البريد الإلكتروني المخصص

مصدر الأفكار	قنوات التواصل
	لتحصيل الأفكار: innovation.management@khalifafund.ae
الأفكار والمقترحات المقدمة من الموظفين في الصندوق	الصفحة الرئيسية الداخلية في الصندوق KF Intranet التواصل المباشر من خلال البريد الإلكتروني المخصص لتحصيل الأفكار: innovation.management@khalifafund.ae
مختبر صندوق خليفة للابتكار	منصة لمختبر صندوق خليفة للابتكار التواصل المباشر من خلال البريد الإلكتروني المخصص للمنصة: innovation.management@khalifafund.ae
برامج صندوق خليفة للابتكار لأصحاب المشاريع الناشئة	البرامج المخصصة لدعم المبتكرين وأصحاب المشاريع الناشئة

الجدول (6): منصات طرح الأفكار

فيما يلي آلية جمع الأفكار وتنقيحها والمتبعة في صندوق خليفة لتطوير المشاريع:

المرحلة	المدخلات والنتائج	الوصف	المسؤولية
الدعوة لتقديم الأفكار	<p>المدخلات: بيان التحديات/ الفرص، والسياق، والجهات الداعمة.</p> <p>النتائج: - الدعوة لتقديم الأفكار - الإخطار / إرسال بريد إلكتروني لطلب تقديم حلول لمواجهة التحدي.</p>	<p>الدعوة لتقديم الأفكار هي طلب موجه لجميع الموظفين بصندوق خليفة للمشاركة في مختبر / منصة الابتكار عن طريق تقديم ما لديهم من أفكار لمواجهة تحد معين أو إيجاد فرصة جديدة. وتكون الدعوة لتقديم الأفكار مدعومة بقناة / منصة رقمية تُعرض عليها جميع المعلومات عن البرنامج، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. التحدي والسياق الخاصين بالابتكار 2. التصور الخاص بالأفكار المقدمة 3. نموذج تقديم الأفكار 4. المواعيد النهائية 5. خدمات الدعم 	المسؤولية: قسم الابتكار
تقديم الأفكار	<p>المدخلات: الدعوة لتقديم الأفكار</p> <p>النتائج: - أفكار مقدمة من الموظفين - رسالة بريد إلكتروني تأكيدية للموظفين توجه الشكر لهم على إرسال الأفكار.</p>	<p>يقوم الموظفون بزيارة منصة محطة الابتكار لتقديم أفكارهم عبر الإنترنت، وذلك استناداً إلى التحدي والسياق والظروف الخاصة بالابتكار والموضحة لها. ويستطيع الموظفون المشاركة بصورة فردية أو بشكل جماعي وعليهم استخدام المنصة المخصصة. بعد تقديم الفكرة، تصل الموظف من منصة الابتكار رسالة بريد إلكتروني تأكيدية توجه الشكر له على إرسال الفكرة.</p>	المسؤولية: قسم الابتكار المشاركين: الموظفون
تصفية الأفكار	<p>المدخلات: أفكار مقدمة من الموظفين.</p> <p>النتائج: - أفكار مصفاة - تعريف الموظفين بنتائج</p>	<p>يقوم قسم الابتكار بتصفية الأفكار المستلمة من الموظفين بعد تصنيف الأفكار، يُرسل قسم الابتكار رسالة بريد إلكتروني إلى الموظفين الذين قدموا أفكارهم ويبلغهم بها عن النتيجة ومبررها.</p> <p>معايير تصنيف الأفكار المقدمة:</p> <p>- غير مؤهلة: الفكرة منفذة بالفعل أو خارج النطاق تماماً (ليس هناك ارتباط بالاستراتيجية و / أو محفظة الابتكار بالإضافة إلى عدم وجود المزيد من</p>	المسؤولية: قسم الابتكار المشاركين: أي قسم حسب الحاجة

المسؤولية	الوصف	المدخلات والنتائج	المرحلة
	<p>الوقت وفقاً لتقويم البرنامج يسمح بتحسين الموظف للفكرة.</p> <p>- تحتاج للتحسين: تحتاج الفكرة إلى التوضيح و/ أو لمزيد من التفاصيل من أجل تقييمها. يستلم الموظف طلباً لتحسين الفكرة عبر البريد الإلكتروني ينطوي على المعلومات المتوقعة المطلوب إضافتها.</p> <p>- ذات قدرات كامنة: الفكرة ليست جاهزة للتنفيذ الفوري ولكنها قابلة للتحسين. يتم تصنيف هذه الافكار في مجموعات بحسب التحدي ثم يتم عرضها لاطلاع الجميع عليها أثناء الدورة المعنية على منصة / مختبر الابتكار.</p> <p>- جاهزة للتنفيذ: الفكرة جاهزة للتنفيذ، ومن ثم يتم توجيهها للقسم المعني.</p> <p>- تتضمن معايير التصنيف المستخدمة في تحديد ما إن كانت الفكرة مبتكرة أم لا بصندوق خليفة الجوانب المرجحة التالية المعين لها درجات من 1 إلى 5 وفقاً للمقاييس التالية:</p> <p>المحور الأول: التفرد والأصالة (30%):</p> <p>- تعتبر الفكرة جديدة كلياً</p> <p>- تمتاز الفكرة بالتفرد والريادة وذات سمة إبداعية</p> <p>- مطورة عن فكرة سابقة</p>	<p>التصفية عبر البريد الإلكتروني.</p>	

**المحور الثاني 30% الفاعلية والقيمة المضافة
(الخطة الاستراتيجية، النموذج التشغيلي /
رحلة المتعاملين):**

- مساهمة الفكرة في تطوير استراتيجية الصندوق.
- مساهمة الفكرة في تطوير إجراءات والخدمات المقدمة للمتعاملين (رحلة المتعامل).
- مساهمة الفكرة في تطوير العمليات التشغيلية للصندوق.
- مساهمة الفكرة في تطوير منظومة ريادة الأعمال.

**المحور الثالث (20%): إمكانية تنفيذ الأفكار
وتحويلها الي مشاريع ابتكارية:**

- ما مدى قابلية تطبيق الفكرة المبتكرة وتحويلها الي مشاريع ابتكارية.
- هل الفكرة قادرة على خلق إثر في ظل المنهجية المقترحة.
- مساهمة الفكرة في تطوير العمليات التشغيلية للصندوق.
- مساهمة الفكرة في تطوير منظومة ريادة الأعمال.

**المحور الرابع (20%): نسبة التوافق مع
التوجهات الاستراتيجية ورؤية صندوق:**

- مدى ارتباط الفكرة المبتكرة بالخطط الاستراتيجية للصندوق.
- حجم التأثير المتوقع للفكرة على المستوى: الموظف، الصندوق، الحكومة، الدولة.

ملاحظة: في حال كانت الدرجة أقل من 75%، فهذا يعني أن الفكرة غير مؤهلة لتكون فكرة مبتكرة. وفي حال كانت الدرجة أكبر من أو تساوي 75%، فهذا يعني أن الفكرة مبتكرة ويتم ترتيب الأولوية بحسب الدرجة.

المسؤولية: الموظف	• استناداً إلى طلب تحسين الفكرة المقدم في رسالة بريد إلكتروني مخصص لذلك)، يُقرر الموظف ما إن كان يرغب	المدخلات: - طلب تحسين الأفكار النتائج:	تحسين الأفكار
-----------------------------	---	--	----------------------

<p>في المضي قدماً في العملية أم لا.</p> <ul style="list-style-type: none"> • في حال قرر الموظف المضي قدماً في العملية، فعليه تقديم المعلومات المطلوبة عن طريق إعادة تقديم الفكرة المحسنة في غضون الإطار الزمني المحدد. • يكون أمام الموظف فرصتان لتحسين الفكرة. • في حال لم يكن لدى الموظف التزاماً كافياً بتحسين الفكرة، يتوقف الموظف ببساطة عن المضي قدماً في العملية مع عدم لزوم اتخاذ أي إجراء آخر. • يجب على إدارة منصة/ مختبر الابتكار تسجيل هذه الأفكار باعتبارها أفكار مسقطة لأغراض المراقبة. 	<p>- تقديم الأفكار المحسنة إلى منصة/ مختبر الابتكار خلال الإطار الزمني لتلك الدورة، إذا اقتضى القرار المتخذ ذلك.</p> <p>أما في حال لم يقتض القرار المتخذ ذلك، فتعلق العملية بالنسبة للفكرة المعنية.</p>	
---	---	--

الجدول (7): آلية تنقيح الأفكار

المرحلة الثالثة: تطوير واختبار الأفكار (Testing/ Prototype):

إن تطوير الأفكار واختبارها بشكل عملي يمثلان جزءاً أساسياً من عملية الابتكار، ويقومان على البحث والتعلم والتكرار بالتركيز على الأفكار التي سيتم تطويرها واختيارها، وتتطلب هذه العملية العودة إلى مراحل سابقة لإعادة تحديد أطر ومجال التركيز على الأفكار، إضافة إلى ذلك فإن إشراك مجموعة واسعة من أصحاب الشأن المعنيين (بمن فيهم المتعاملون، الشركاء وكل من يحتمل أن يكون معنياً بالعمليات وتقديم الخدمات)، من شأنه أن يمنحهم الفرصة لمراجعة الفكرة قيد النقاش، وتقييمها ومواصلة العمل.

على تطويرها، حيث يعتبر هذا بمثابة دعم للفكرة وقد يعزز فرص نجاح تنفيذها، كما أنه قد يكون من المفيد العمل مع مختصين وخبراء في التصميم والإعداد لدعم الفكرة المبتكرة. ومن هذا المنطلق، يحرص صندوق خليفة لتطوير المشاريع على توفير البرامج الداعمة لتقديم الأدوات والآليات اللازمة لتصميم وتطوير الأفكار المبتكرة بما يتناسب مع استراتيجية الصندوق والسياسات المتبعة فيه.

على سبيل المثال لا الحصر، فيما يلي قائمة البرامج المقدمة من الصندوق الداعمة للابتكار:

1. مختبر صندوق خليفة للابتكار للأفكار والمشاريع الداخلية)
2. برنامج بلا حدود Limitless للأفكار الابتكارية للأفكار والمشاريع الداخلية)
3. برنامج ابتكاري للأفكار والمشاريع الخارجية)

4. مركز خليفة للابتكار للأفكار والمشاريع الخارجية)
5. مختبر إف اند بي للابتكار للأفكار والمشاريع الخارجية)

المرحلة الرابعة: إثبات صحة وفعالية الأفكار الجديدة

من المهم تخطيط كيفية جمع الأدلة في كل مرحلة ممكنة من عملية الابتكار، والبقاء على استعداد دائم لإدخال التغييرات والتعديلات اللازمة مع تطور الأفكار، حيث تتوفر مجموعة من الأساليب التي يمكن اتباعها في جمع الأدلة، علماً أن الخطوات المعتمدة في المراحل الأولى تكون مختلفة عن تلك التي يتم اعتمادها بعد تبلور الفكرة، ومع تحسن الابتكار، يتحول التركيز في جمع الأدلة على بلورة الفكرة والمساعدة في إقناع الآخرين لدعم الابتكار أو شرائه أو تبنيه.

إضافة إلى ذلك، إن وجود قاعدة صلبة من الأدلة يساعد على إعداد نموذج عمل لمفهوم متكامل للمشروع، وهي وثيقة هامة لإثبات صحة وفعالية الابتكار عند عرضه على مجموعة أساسية من أصحاب القرار والممولين والمستثمرين وغيرهم من أصحاب العلاقة.

فيما يلي نموذج يوضح أساسيات وثيقة المسرع لعملية الابتكار في الصندوق:

النموذج المسرع لعملية الابتكار

مسرع الابتكار: مفهوم العمل النسخة (HX- 20XX) X	
الإصدار:	التاريخ:
عنوان الفكرة	
أعضاء الفريق	
القيمة المقدمة (بيان الفكرة)	
المعروض (بيان بالمنتجات / الخدمات، العلامة التجارية)	السوق (احتياجات وتجارب العملاء)
نموذج العمل (نموذج الأسعار، الشراكة، الشبكات، حسب الانطباق)	
الإنتاج (الأنشطة والموارد الرئيسية اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة)	التنفيذ (كيف سيتم تقديم المنتج ونطاق وصوله للعلاء، الموقع، الحدث، القنوات)

الشكل (9) النموذج المسرع للابتكار

المرحلة الخامسة: الاعتماد والتنفيذ:

إن التنفيذ هو عملية نقل الفكرة من المفهوم المجرد إلى الواقع، وفي هذه المرحلة يتحول التركيز من التصميم إلى التخطيط والتنظيم لتنفيذه. حيث يتطلب ذلك تصميم منتج، برنامج، سياسة أو خدمة أو عملية مبتكرة.

في هذه المرحلة تتداعى الأفكار حتى الجيدة جداً منها، فالمهارات المطلوبة لتطوير وإدارة عملية أو خدمة تختلف كثيراً عن تلك التي كانت ضرورية سابقاً في عملية تصميم الابتكار. وتمتاز هذه المرحلة بأنشطتها المكثفة حيث يتم من خلالها اتخاذ قرارات هامة حول ملكية الابتكار وشكل وبنية الجهة المعنية بتنفيذ الفكرة أو رعايتها. من ناحية أخرى، يتبع صندوق خليفة لتطوير المشاريع السياسات واللوائح المتبعة في وزارة الاقتصاد ودائرة التنمية الاقتصادية لاعتماد حقوق الملكية الفكرية.

ويتم تنفيذ الأفكار من خلال مسرعات الابتكار في الصندوق. فيما يلي آلية عمل مسرعات الابتكار:

المرحلة	المدخلات والنتائج	الوصف	المسؤولية
من الأفكار إلى مرحلة وضع مفاهيم عمل محتملة	<p>المدخلات:</p> <p>1. الأفكار المصنفة تحت بند " ذات قدرات كامنة" 2. رؤى داخلية للاستراتيجية المؤسسية (الأهداف، الأولويات، التحديات، مستوى التقدم المحرز وغير ذلك)، ومسح رضا الموظفين، وتقارير التدقيق الداخلي، وغير ذلك 3. رؤى خارجية (توجهات السوق العالمية والمحلية، تعقيبات العملاء، تعقيبات الشركاء، أبحاث السوق بالقطاع، المقارنات المرجعية، السياسات</p>	<p>يعمل قسم الابتكار بالتعاون مع العناصر الداعمة في مواجهة التحدي على تحليل جميع الأفكار المصنفة تحت بند ذات قدرات كامنة والرؤى الداخلية والخارجية المتوفرة.</p> <p>يتمثل الهدف من التحليل في تجميع الأفكار والرؤى (حسب التوافر) ووضع مسودة لمفاهيم العمل المحتملة لمواجهة التحديات، وهو ما يثمر عن إنشاء مجموعات من الأفكار ذات قدرة كامنة على التطور إما إلى مفهوم عمل قوي أو نموذج مادي / مفاهيمي.</p> <p>يجب تحديد فريق لكل مفهوم عمل محتمل لتولي</p>	<p>المسؤولية: قسم الابتكار</p> <p>المشاركون:</p> <p>1. العناصر الداعمة في مواجهة التحدي</p> <p>2. قسم الابتكار والمشاريع الخاصة</p> <p>3. أي قسم حسب الحاجة</p>

المرحلة	المدخلات والنتائج	الوصف	المسؤولية
	<p>والاستراتيجية الوطنية / الاتحادية، التفويضات المباشرة، وغير ذلك)</p> <p>النتائج:</p> <p>1. مفاهيم عمل محتملة</p> <p>2. فريق تسريع لكل مفهوم من مفاهيم العمل المحتملة</p>	<p>عملية تسريع الفكرة. يجب أن يتضمن ذلك الفريق بين أعضائه الموظفين الذين قدموا الأفكار وأحد العناصر الداعمة للابتكار على الأقل يكون لديه خلفية / خبرة ذات صلة بالحل.</p> <p>يجب تحديد الموظفين الإضافيين التاليين مع وضع ما يلي في الاعتبار:</p> <p>1. الخلفية الفنية</p> <p>2. المعرفة والتجارب السابقة في مجال الابتكار</p> <p>3. الرغبة في المشاركة</p> <p>ملاحظة: يكون للموظفين الذي قدموا الأفكار حق الرفض الأول للانضمام إلى الفريق. وفي هذه الحالة، يجب تحديد عضو آخر استناداً إلى النقاط المذكورة.</p>	<p>المسؤولية: قسم الابتكار</p> <p>المشاركون:</p> <p>1. قسم الابتكار والمشاريع الخاصة</p> <p>2. فريق التسريع</p>
التسريع	<p>المدخلات:</p> <p>مفاهيم عمل محتملة</p> <p>النتائج:</p> <p>مفهوم عمل ونموذج مفاهيمي أو مادي قوي وعرض وخطة تنفيذ عالية المستوى لطلب الموافقة على التنفيذ</p>	<p>يتولى قسم الابتكار تنسيق تسهيل عملية التسريع. تتمثل المراحل الثلاثة الأساسية للتحسين فيما يلي:</p> <p>1. تحديد مفهوم العمل</p> <p>2. التكرار</p> <p>3. الجدوى</p>	

المرحلة	المدخلات والنتائج	الوصف	المسؤولية
		الرجوع إلى عملية الابتكار: تفاصيل التسريع	
الموافقة على التنفيذ	<p>المدخلات:</p> <p>مفهوم عمل ونموذج مفاهيمي أو مادي قوي وعرض وخطة تنفيذ عالية المستوى لطلب الموافقة على التنفيذ</p> <p>النتائج:</p> <p>اتخاذ القرار بالموافقة على التنفيذ</p>	<p>يحدد قسم الابتكار اللوجستيات الخاصة للعرض النهائي الذي سيُقدم به فريق التسريع مفهوم عمل ونموذج مفاهيمي أو مادي قوي وعرض قوي وخطة تنفيذ عالية المستوى لطلب الموافقة على التنفيذ</p> <p>مجلس صناعة القرار: يجب أن يتألف مجلس صناعة القرار مما يلي: الإدارة العليا، العناصر الداعمة في مواجهة التحدي، قسم الابتكار والمشاريع الخاصة</p> <p>4. أي قسم حسب الحاجة</p> <p>1.1. الموافقة: سيتم تنفيذ الفكرة والاتفاق على تفاصيلها (النطاق، والمدة والموارد، وما إلى ذلك) على أساس كل حالة على حدة.</p> <p>2.2. حاجة إلى تحسين: تطلب اللجنة مزيداً من المعلومات أو التوضيح لاتخاذ قرار نهائي. يتلقى الفريق تعقيبات</p>	<p>المسؤولية: قسم الابتكار</p> <p>المشاركون:</p> <p>1. الإدارة العليا</p> <p>2. العناصر الداعمة في مواجهة التحدي</p> <p>3. قسم الابتكار والمشاريع الخاصة</p> <p>4. أي قسم حسب الحاجة</p>

المرحلة	المدخلات والنتائج	الوصف	المسؤولية
		<p>ويعمل على توفير المعلومات المطلوبة. يحصل فريق التسريع على دعم من إدارة الابتكار حسب الحاجة.</p> <p>3. مرفوض: لن يتم تنفيذ الفكرة وسيتم إبلاغ فريق التسريع بأسباب الرفض.</p>	
التنفيذ وتقرير التنفيذ	<p>المدخلات:</p> <p>الموافقة على التنفيذ</p> <p>النتائج:</p> <p>تقرير التنفيذ</p>	<p>يجب أن يدعم قسم الابتكار مرحلة التنفيذ من خلال إشراك الأقسام المعنية مثل قسم الاستراتيجيات ومكتب إدارة المشاريع لمراقبة تنفيذ الفكرة.</p> <p>وفي إطار التجهيز للتنفيذ، يتم تحديد فريق التنفيذ الذي يمكن أن يكون هو نفسه الذي وضع مفهوم العمل وقدمه.</p> <p>يتم تنفيذ مفهوم العمل نفسه وفقاً لمعايير وإجراءات صندوق خليفة الموضوعة بالفعل لهذه المواقف.</p> <p>يراقب قسم الابتكار عملية التنفيذ العامة ويسجلها في تقرير.</p>	<p>المسؤولية: محطة الابتكار</p> <p>المشاركون:</p> <p>1. مكتب إدارة المشاريع وقسم الاستراتيجيات</p> <p>2. فريق التنفيذ</p>

الجدول (8): آلية عمل مسرعات الابتكار

المرحلة السادسة: النشر والمتابعة:

نظراً لأهمية التركيز على الابتكار والعمل على تطويره، يحرص صندوق خليفة لتطوير المشاريع على اتباع طرق متعددة تساعد في توسيع نطاق الابتكار، منها ما يلي:

1. عرض الابتكار ونقل التجربة.
2. بناء شراكات استراتيجية تدعم الابتكار.
3. المرونة والاستعداد الدائم للتأقلم والاستجابة للتطورات الجديدة.
4. قياس الأثر وتقييم وربط النجاح بالأرقام.

قياس أثر الابتكار

إن قياس أثر الابتكار وتقييمه أمران ضروريان جداً لإظهار قيمة المشاريع المبتكرة، ولهذه الغاية يجب استخدام البيانات لدعم جهود إعداد إستراتيجية الابتكار بالصندوق والأطر المتعلقة بها من خلال:

1. وضع خطة عمل واضحة مبنية على نظرية التغيير للتأكيد على ما نسعى لتحقيقه والمساعدة في عملية جمع البيانات.
2. إيجاد التوازن وتبني منهجية مرنة في قياس الأثر من خلال الاستفادة من مجموعة من الأساليب الملائمة لحجم الابتكار، ونطاق انتشاره ومرحلة التقدم.

يقاس نجاح أي ابتكار بمدى توافقه مع المعايير التالية:

ويُقاس نجاح أي ابتكار بمدى توافقه مع المعايير التالية

الأصالة والحدثة: قدرة الابتكار على إحداث قفزة نوعية

الفعالية: قدرة الابتكار على تحقيق نتائج ملموسة

إمكانية التكرار: قدرة الابتكار على إظهار نموذج واعد يمكن توسعته أو نقله أو تكراره كلياً أو جزئياً في جهات حكومية أخرى (الابتكار المفتوح)

الأهمية: مدى نجاح الابتكار في معالجة مشكلة ذات أهمية كبرى في القطاع الحكومي

القيمة: مدى إسهام الابتكار في تحقيق قيمة إضافية، أو خفض التكاليف أو تحقيق عائدات أعلى (قيمة مالية أو غير مالية)

التوافق: تناسب الابتكار وتوافقه مع الاستراتيجية المؤسسية وتوجهات القيادة

الشكل (11) : معايير نجاح الابتكار

يتم قياس أثر الأفكار المجدية مالياً وغير مالياً أثناء تصنيف الأفكار /
الاقتراحات وفق ما يلي:

جدول تصنيف الأفكار / الاقتراحات المجدية		
التأثير	النقاط	المواصفات
فكرة ذات تأثير بسيط	1	<ul style="list-style-type: none">• تأثيره بسيط وينحصر في إجراءات العمل المساندة في الصندوق.• نتائج تطبيقه بسيطة ومحدودة.
فكرة ذات تأثير متوسط	3	<ul style="list-style-type: none">• تأثيره متوسط ويشمل إجراءات العمل المساندة والرئيسية للصندوق.• نتائج تطبيقه متوسطة وملحوظة.
فكرة ذات تأثير مرتفع	5	<ul style="list-style-type: none">• له تأثير كبير على تطوير وتحسين جانب/جوانب العمل المؤسسي.• يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للصندوق.• يمتاز بالإبداع والابتكار والريادة.• يساهم في زيادة الإيرادات أو ترشيد النفقات أو تقليل الاستهلاك.• يساهم في زيادة مستويات رضا الموظفين أو المتعاملين.• يحسن من مستوى خدمات الصندوق بشكل جذري.

الجدول (9): تصنيف الأفكار والاقتراحات المجدية

تصنيف النتائج المالية وغير المالية للأفكار:

النتائج المالية	النتائج غير المالية
<ul style="list-style-type: none">• ترشيد النفقات• زيادة الإيرادات• رفع كفاءة العمليات	<ul style="list-style-type: none">• تبسيط أو تحسين الإجراءات• الاستفادة من الموارد غير المالية المستغلة• زيادة رضا الفئات المعنية• تطوير مهارات العاملين

<p>ابتكار تحويلي: ابتكارات غير مسبوقه عبر نماذج الأعمال الجديدة، وليس بالضرورة أن تكون بالقرب من النموذج الأساسي /Disruptive Transformational :Innovation Breakthrough innovations across new business models, not necessarily near to the core model</p>	<p>ابتكار جذري: ابتكارات عبر سلسلة القيمة في مجالات جديدة تتميز بإمكانات نمو مرتفعة /Radical Breakthrough :Innovation Innovations across the value chain in new areas with high growth potential</p>	<p>ابتكار تدريجي: ابتكارات تركز على تعزيز العمليات والخدمات ونماذج الأعمال الحالية /Incremental Sustaining :Innovation Innovations which focus on enhancing current operations, services, and business models</p>	<p>أنواع الابتكارات Innovation Type</p>
			Business Canvas
			رحلة متعامل Customer Journey

الجدول (11) : مصفوفة قياس الابتكار

12 | أدوات الابتكار

يوفر صندوق خليفة مجموعة واسعة من الأدوات والتقنيات التي تمكّن الجهات الحكومية من التوصل إلى مبادرات وحلول مبتكرة تسهم بدورها في تعزيز كفاءة القطاع الحكومي والارتقاء بالخدمات التي توفرها الحكومة للأفراد والجهات، وتأتي هذه الأدوات كآلية مبتكرة لمساندة الجهات الحكومية في تحقيق أهدافها بفعالية من خلال تحفيز التفكير المبتكر الذي يسهم في إيجاد الحلول المبتكرة والسريعة للتحديات الملحة التي تواجهها هذه الجهات. وبالتالي، تُعدّ هذه الأدوات من مميزات الابتكار الرئيسة لتحسين الخدمات الحكومية.

بالاستناد إلى إطار الابتكار الخاص بصندوق خليفة لتطوير المشاريع، تتلخص مراحل الابتكار في ستة مراحل جوهرية كما تم ذكرها مسبقاً في الدليل وهي: تحديد الفرص والتحديات، تحصيل الأفكار الجديدة، التطوير والاختبار، إثبات صحة وفعالية الأفكار الجديدة، الاعتماد والتنفيذ، وأخيراً النشر والمتابعة. تحتاج كل مرحلة من هذه المراحل إلى أدوات خاصة لإتمام أنشطة الابتكار المرتبطة بكل منها كالتالي:

المرحلة الأولى: تحديد الفرص والتحديات:

خارطة التقارب: تساعد خارطة التقارب على اكتشاف الأنماط المتشابهة في الأفكار المطروحة، وأحياناً التخلّص من الأنماط القديمة، من خلال فرز المعلومات وتجميعها على أساس تقارب لغتها ومضمونها. يمكن من خلال هذه الأداة الوقوف على مجالات تركّز معظم أنماط التفكير وتحديد أكثرها شيوعاً داخل المجموعة. وبذلك، يتمّ استخدام خارطة التقارب لتحديد الفئات الرئيسية والفئات الفرعية من خلال ترتيب الأفكار المطروحة في مجموعات، أي جمعها بحسب أنماط التفكير المتقاربة. ويمكن أيضاً اقتراح تغيير نمط التفكير أثناء توجيه المجموعة وحثها على إيجاد أفكار مبتكرة من خلال العصف الذهني.

استراتيجيات الصندوق: تساعد هذه الأداة على إعادة النظر في استراتيجيات الصندوق بطرق مبتكرة تحاكي أولويات الأسواق المحلية والعالمية وتقليباتها والتوجهات الاستراتيجية الحكومية في تطوير منظومة ريادة الأعمال. وعليه، تقوم هذه الأداة بتوثيق الفرص والأفكار المبتكرة الخاصة بتطوير استراتيجيات الصندوق.

رحلة تجربة المتعاملين: تساعد هذه الأداة على توثيق تجربة المتعاملين مع الخدمات الحكومية المقدمة لهم، إذ أنها تهدف إلى تحديد خطوات رحلة المتعامل ابتداءً من إدراكه بوجود الخدمة وصولاً إلى مرحلة إنجاز معاملته. وبذلك، تقوم هذه الأداة بتوثيق احتياجات المتعامل وانطباعاته في كل خطوة من خطوات إنجاز المعاملة.

النموذج التشغيلي للصندوق: تساعد هذه الأداة على تحديد الفرص التحسينية والتطويرية للنموذج التشغيلي للصندوق من منظور العاملين أو المتعاملين أو الشركاء. لذا، تعد هذه الأداة ضرورية لتطوير منظومة العمل المؤسسي (العمليات) بما يخدم أهداف الصندوق ورؤيته ورسالته.

المرحلة الثانية: تحصيل الأفكار الجديدة وطرحها:

تحفيز التفكير العشوائي: توفر هذه الأداة طريقة عملية لابتكار الأفكار الجديدة. ففي بداية ورشة العمل الابتكارية القائمة على استخدام أداة تحفيز التفكير العشوائي، يتم طرح تحدٍ أو سؤال بهدف البحث عن أفكار أو خدمات جديدة لجهة حكومية معينة. يتم بعد ذلك انتقاء كلمة بطريقة عشوائية (من خلال تصفح أي كتاب أو مجلة وانتقاء أي كلمة أو صورة عشوائياً)، ثم يُطلب من المجموعة كتابة عشر صفات مرتبطة بهذه الكلمة ليتم بعد ذلك التفكير بعشر مبادرات مختلفة متّصلة بالصفات العشرة التي تم توفيرها.

تدوين الأفكار: تقوم هذه الأداة التي تستند إلى تقنية العصف الذهني على طرح عدد من الأفكار جديدة خلال فترة زمنية محددة. لا تعتبر جودة الأفكار المطروحة مهمة بقدر أهمية عددها. تعتمد هذه الأداة أسلوب الكتابة بدلاً من الأسلوب اللفظي لطرح الأفكار، ما يشجع أفراد الفريق على المشاركة والتعبير عن أفكارهم بكل حرّية من دون التعرّض لأي نقد أو تعليق.

المرحلة الثالثة: تطوير واختبار الأفكار

الكلمة المصورة SCAMPER: تقوم هذه الأداة على طرح الأفكار الابتكارية من خلال طرح الأسئلة حول خدمات أو منتجات حالية بهدف التوصل إلى طرق مبتكرة للارتقاء بها. توفر هذه الأداة الوسائل المساعدة للابتكار في الخدمات والمنتجات من خلال التحفيز على التفكير في كيفية تحسين الموجود منها.

قالب خطة العمل: تُعتبر هذه الأداة وسيلة إدارية معروفة لتسهيل عملية التفكير الابتكاري، وتقوم على مبدأ عرض أفكارك وأفكار الآخرين على جدار أثناء العمل على مشروع أو معالجة مشكلة معيَّنة. تساعد هذه الأداة في رؤية الترابط بين مختلف الأفكار وتحديد مدى تناسقها.

المرحلة الرابعة: إثبات صحة وفعالية الأفكار الجديدة:

الخطوات السبعة لعملية طرح الأفكار: تساعد هذه الخطوات في تحضير الخطط من خلال تحديد مجالات التركيز الرئيسية، إذ أن كل اجتماع يحتاج إلى خطة. قد لا تجري الأمور دائماً وفقاً لما هو مخطط، إلا أن اتباع الخطوات السبعة هذه من شأنه أن يساهم في تحقيق النتائج المرجوة من الاجتماع أو الجلسة إلى حد كبير. على سبيل المثال: قد تتراوح مدة هذا الاجتماع بين 20 دقيقة إلى ساعتين بحسب طبيعة المواضيع المطروحة. تتلخّص الخطوات السبعة على الشكل التالي:

1. تحديد الهدف من الاجتماع
2. اختيار الأفراد الذين سيحضره
3. تحديد النتائج المرجوة من الاجتماع والتي قد تأتي على شكل خدمة أو منتج جديد
4. التعاون لوضع جدول أعمال الاجتماع
5. التحضير المسبق من خلال إجراء بحوث أو دراسات تحضيرية
6. التطرق إلى أي مخاطر قد تطرأ قبل انعقاد الاجتماع
7. الاهتمام بأي ترتيبات لازمة قبل انعقاد الاجتماع مثل التجهيزات الفنية ووجبات الطعام

قالب خطة العمل: تُعتبر هذه الأداة طريقة واضحة ومنظمة لوضع خطة العمل الخاصة بتنفيذ الفكرة. ونظراً إلى أن مرحلة تنفيذ الأفكار هي المرحلة الأكثر صعوبة في عملية إدارة الأفكار المبتكرة، تساعد هذه الأداة في التخطيط لتنفيذ الفكرة من خلال تحديد الأهداف الرئيسية، وإعداد خطة العمل، وتحديد العمليات والمهام الرئيسية، وتوزيع الأنشطة بحسب أولويتها، وتوفير الموارد البشرية والمالية اللازمة، وتحديد الميزانية، وتوزيع المهام والمسؤوليات والمباشرة بالتنفيذ.

المرحلة الخامسة: الاعتماد والتنفيذ:

التفكير التصميمي: توفر هذه الأداة طرق منهجية وأساليب عملية لتحليل المشاكل وحلّها من خلال التفكير بأسلوب قائم على التصميم. يتم استخدام أسلوب التفكير التصميمي كأداة لابتكار الأفكار الجديدة الهادفة إلى اقتراح مبادرات أو معالجة تحديات معينة داخل الجهة

الحكومية، بما يسهم في تعزيز بيئة عمل تدعم الابتكار. يقوم التفكير التصميمي على أربع مراحل رئيسية هي: تحديد المعوقات والممكّنات داخل الجهة المعنية من خلال مقابلات مع الموظفين، وطرح الأفكار الجديدة، وتحويل الأفكار المقترحة إلى نماذج أولية يمكن اختبارها وتطويرها، وأخيراً إعداد خطة عمل مدروسة. تساعد هذه الأداة على ترسيخ نهج التصميم الابتكاري في عملية تقديم الخدمات والتخطيط بشكل مدروس لمواجهة التحديات وتلبية الاحتياجات.

دليل تطبيق الأفكار: يأتي هذا الدليل بمثابة وثيقة لوضع خطة تنفيذ الأفكار وخطط المشاريع ذات الصلة بكلّ منها. يساعدك هذا الدليل على تحديد الغاية من المشروع وأهدافه. يتمّ البدء أولاً بتحديد غاية المشروع، وأهدافه ونطاقه. ثانياً، تتم دراسة المخاطر والتكاليف المرتبطة بالمشروع وفقاً للنطاق الذي يتم الاتفاق عليه. ثالثاً، يتمّ البدء بتشكيل فريق العمل، وتعيين الأعضاء، وتوزيع المهام والمسؤوليات. وفي النهاية، يتمّ وضع خطط المتابعة لمراقبة تقدّم المشروع وضمان استمراريته بنجاح.

المرحلة السادسة: النشر والمتابعة

لوحة الرؤية المستقبلية: تُعتبر هذه الأداة مفيدة لعملية التحفيز والإلهام ويتم تطبيقها من خلال قيام منسقي الورشة بطرح التحدي أو المبادرة ثم تقسيم الحضور إلى فرق عمل. يتم شرح التحدي أو المبادرة، وتوضيح الأهداف المتوقعة منها، والمدة الزمنية المتوقعة لتنفيذها والميزانية المقترحة. على سبيل المثال: يتمّ توزيع مجلات مصوّرة على كل فريق مشارك، ومقص، وصمغ أو شريط لاصق ولوحة كبيرة. تساعد هذه الأداة المشاركين على قص الصور التعبيرية ولصقها بما يسهم في التعبير عن العوائق التي تواجههم في تحقيق أهدافهم.

الإعلان الدعائي (اختياري): تسهم هذه الأداة في تحفيز المشاركين ومساعدتهم على تصوّر شكل المبادرة وكيفية ظهورها في الصحف عند إطلاقها، حيث يطلب منسق الورشة من الحضور توفير بعض المجلات أو الصحف التي تحتوي على عدد من الإعلانات.

يتم تسليم كل فريق مجلة أو صحيفة، ثم يحصل الجميع على خمس دقائق لإعادة تصميم الإعلان وصياغته كما لو أنه يحكي قصة عن المبادرات أو التحديات التي يتمّ التطرّق إليها في ذلك اليوم. تقوم كل مجموعة بعد ذلك باختيار أحد أعضائها لقراءة الخبر وتقديمه إلى المشاركين. يساعد هذا التمرين على شحن طاقات المشاركين وزيادة حماسهم.

13 | محفظة المشاريع الابتكارية

يقوم الصندوق بعد دراسة الأفكار المجدية واختيار الأنسب منها وتحويلها إلى مشاريع ابتكارية حيث يتم تحديد الاحتياجات، الموازنات، الخطة وإدراجه والوقت الزمني المطلوب من ضمن مشاريع الصندوق تحت الوحدة التنظيمية المسؤولة على تنفيذها. كما تقوم وحدة الابتكار بالتعاون مع مكتب إدارة المشاريع بمتابعة المشاريع المبتكرة على الصعيد المؤسسي والعمل على التحقق من تنفيذها ضمن الميزانية المرصودة والوقت المخطط لها وتحقيق الأهداف المرجوة.

حيث يقوم فريق مكتب إدارة المشاريع وبالتنسيق مع الوحدة التنظيمية المعنية وقسم الابتكار والمشاريع الخاصة بتنفيذ المشاريع الابتكارية التي تم اعتمادها مسبقاً من قبل إدارة الصندوق، كما يقوم قسم الابتكار والمشاريع الخاصة بإدراجها ضمن محفظة مشاريع الصندوق المبتكرة ومتابعتها ووصولاً للانتهاء منها وتسجيل الملكية الفكرية إن ترتب عنها ذلك، وبالتنسيق مع مكتب أوظيفي للتنافسية (منصة تكامل) بدائرة التنمية الاقتصادية أو وزارة الاقتصاد.

وتخضع المبادرات في صندوق خليفة لتطوير المشاريع للتقييم باستخدام بعدين اثنين، وهما الأثر الاستراتيجي وصعوبة التنفيذ، كما يلي:

صعوبة التنفيذ (المحور السيني)		الأثر الاستراتيجي (المحور الصادي)		المعيار
4 التعقيد	3 الصعوبة	2 التوافق الاستراتيجي	1 الأثر	المعيار الفرعي
استعداد المؤسسة، وصعوبة التنسيق مع الفرق ذات الصلة، والوضع الحالي للمشروع (من بين المشاريع الجارية)	صعوبة في تخصيص الموارد المالية والموارد البشرية والقدرات الفنية وتعقيد الإجراءات الداخلية وما إلى ذلك	الأثر المتوقع على جميع الأهداف الاستراتيجية الناتجة عن استكمال المبادرة	الأثر المتوقع أو القيمة المضافة المحققة لتنفيذ الهدف الشامل من خلال المبادرة	الوصف
%50	%50	%50	%50	النسبة المئوية

الشكل (12) : أبعاد تطوير المشاريع

ويتم متابعتها بشكل دوري من قبل مكتب إدارة المشاريع. كما يقوم المكتب بتوثيق الدروس المستفادة، وذلك للتعلم والاستفادة منها في المشاريع المطبقة في المستقبل. كما يتم التحديث على محفظة المشاريع الابتكارية بشكل دوري واطاحتها للمعنيين لكي يتم تصنيف الأفكار الابتكارية الجديدة وفق ما سبق تنفيذه من مشاريع وتقييم الأفكار ضمن هذه المحفظة، وذلك لضمان أعلى مستويات الحداثة والأصالة في الأفكار ومنع تكرارها.

14 | التعاون الداخلي والخارجي

يسعى صندوق خليفة لتطوير المشاريع الى تحقيق أعلى درجات التعاون فيما يتعلق بتنسيق عملية التعاون الداخلي والخارجي في مجال الابتكار، حيث قام صندوق خليفة بإعداد منهجية خاصة بالاتصال والتواصل الداخلي والخارجي والتي تهدف الى تحديد جهات الاتصال، ووسائل وقنوات وآليات التواصل، لتلبية احتياجات أصحاب العلاقة، حيث يقوم الصندوق بتوعية المعنيين بنظام الابتكار وآلية تقديم الأفكار الإبداعية من خلال ورش عمل واجتماعات فردية.

يخصص الصندوق قنوات لاستقطاب أفكار المعنيين. حيث يتم جمع وتوجيه أفكار المعنيين من خلال النظام ومن ثم يتم تحليل الأفكار وتحويل المجدي منها الى مشاريع إبداعية بعد إطلاع المعنيين. كما تشجع وتتيح شعبة خدمة المتعاملين للمعنيين مرونة التواصل وتقديم الاقتراحات عبر القنوات المتاحة، ويتم تسجيل الاقتراحات المقدمة في النظام، وذلك لحماية حقوق المقترحين.

كما يسعى صندوق خليفة لتعزيز شبكة التعاون الخارجي من خلال التعاون مع الجامعات ومراكز الأبحاث الخاصة والحكومية، وذلك لتحقيق أعلى مستويات التبادل المعرفي في مجال الابتكار (الملحق 1).

15 | الملكية الفكرية

يلتزم صندوق خليفة لتطوير المشاريع بحفظ حقوق الملكية الفكرية بتصنيفاتها وبالتنسيق مع المعنيين بإدارة الملكية الفكرية بوزارة الاقتصاد كالآتي:

حقوق المؤلف:

يشمل حفظ حقوق المصنفات المرجعية وبرامج الحاسوب وقواعد البيانات.

العلامة التجارية:

العلامة التجارية إشارة مميزة تبين بعض السلع أو الخدمات باعتبارها سلعاً ومنتجات أنتجها أو قدمها شخص معين أو شركة معينة.

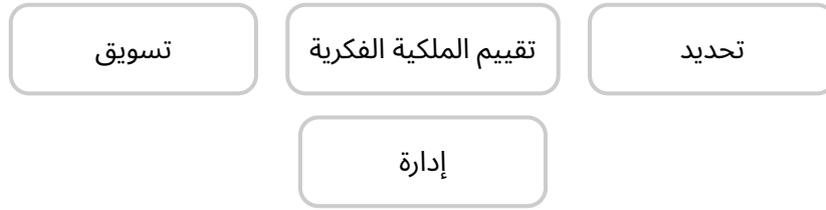
براءة الاختراع:

البراءة حق استثنائي يمنح نظير اختراع يكون منتجاً أو عملية تتيح طريقة جديدة لإنجاز عمل ما أو تقدم حلاً تقنياً جديداً لمشكلة ما. وتكفل البراءة لمالكها حماية اختراعه. وتمنح لفترة محدودة تدوم 20 سنة على وجه العموم.

وسنعمل على حماية الملكية الفكرية للموظفين في صندوق خليفة لتطوير المشاريع من خلال ضمان حقوقهم وهي:

- يحق للمالك من الاستفادة بشتى الطرق من عمله الذي كان مجرد فكرة ثم تبلور إلى أن أصبح في صورة منتج.
- يحق للمالك منع الآخرين من التعامل في ملكه دون الحصول على إذن مسبق منه.
- يحق للمالك مقاضاتهم في حالة التعدي على حقوقه والمطالبة بوقف التعدي أو وقف استمراره والتعويض عما أصابه من ضرر.

مراحل الملكية الفكرية:



الشكل (13): مراحل الملكية الفكرية

يوجد أربعة مراحل للملكية الفكرية، في البداية تحديد الابتكارات والاختراعات، ثم تقييمها من حيث جدوتها، وبعد ذلك إذا كانت مجدية يتم احتساب تكلفتها وأثرها المالي، وفي النهاية تسجيلها لدى الجهات المعنية ومن ثم تسويقها.

ويقوم صندوق خليفة لتطوير المشاريع بدعم المبتكرين من أصحاب المشاريع الناشئة والصغيرة المتوسطة لحفظ حقوقهم الفكرية وفق المعايير والعمليات المتبعة في منصة تكامل - ذراع الابتكار في دائرة التنمية الاقتصادية.

16 | قياس فاعلية نظام الابتكار المؤسسي

ولقياس فعالية إدارة الابتكار في الجهات، تم تبني المواصفة القياسية الدولية أيزو ISO56002:2019 من خلال تلبية جميع متطلبات هذه المواصفة وذلك لضمان التوافق مع التوجهات الاستراتيجية للحكومة، وتوضيح كافة المسؤوليات والأدوار والمهام ذات علاقة بتطبيق نظام إدارة الابتكار في الجهات، تمكين الجهات من تطوير وتنفيذ والمحافظة على إطار منظم ومنسق لعملية إدارة الابتكار المؤسسي، وتمكين الجهات من جذب وتطوير الأفكار الإبداعية بما يساهم في خلق قيمة مضافة وتحفيز الموظفين وفرق العمل في الجهات وتحسين مستويات التعاون والإنتاجية. حيث يتم التركيز على تنفيذ هيكلية منظومة الابتكار المؤسسي لضمان الفاعلية، وذلك وفق الآتي:

هيكلية منظومة الابتكار المؤسسي
فهم سياق المؤسسة
تطوير استراتيجية وقيادة الابتكار
عوامل وممكنات الابتكار
عملية إدارة الابتكار
مراجعة وتقييم أداء نظام إدارة الابتكار
تحسين نظام إدارة الابتكار

هيكلية منظومة الابتكار المؤسسي

تقنيات إدارة الابتكار

الجدول (12): هيكلية منظومة الابتكار المؤسسي

17 | مؤشرات أداء نظام الابتكار المؤسسي

تم تحديد مؤشرات أداء تشغيلية لنظام الابتكار المؤسسي وذلك لتسهيل عملية تقييم وتطوير النظام بشكل مستمر ومتوافق مع متطلبات الحكومية (التميز المؤسسي) واعتمادات المواصفات القياسية الدولية (ISO) وGIMI.

التعريف وطريقة حساب المؤشر / KPI, Description Measure and calculation method	الترجيح / Weightage	المؤشر / Indicator	الحالة / Status	الموازنة / Budget	العمليات الرئيسية التي يندرج تحتها المؤشر / KPI Operations	الأولوية التي يندرج تحتها المؤشر / KPI Priority
استقبال الأفكار والمقترحات المبتكرة من داخل الصندوق عن طريق منصة صندوق خليفة الإلكترونية للإبتكار وفرز الأفكار والمقترحات وتقييمها بناءً على الآلية المعتمدة من قبل إدارة الابتكار في الصندوق	15%	عدد الأفكار المسجلة في منصة صندوق خليفة للإبتكار	مستمر	100,000	الإبتكار الداخلي	تطوير الخدمات
تصميم وتقديم ورش عمل ودورات تدريبية	25%	عدد الموظفين الذين تم	مستمر	لا يوجد	الإبتكار الداخلي	تطوير القدرات والتوعية

التعريف وطريقة حساب المؤشر / KPI ,Description Measure and calculation method	الترجيح / Weightage	المؤشر / Indicator	الحالة / Status	الموازنة / Budget	العمليات الرئيسية التي يندرج تحتها المؤشر / KPI Operations	الأولوية التي يندرج تحتها المؤشر / KPI Priority
لموظفي الصندوق وذلك لتمكينهم من تقديم حلول مبتكرة وتنفيذها لتطوير خدمات الصندوق. حيث تساعدهم الورش التأهيلية على فهم أدوات الابتكار وتطبيقها في مهام العمل وأنشطتهم.		تأهيلهم وتدريبهم على أدوات الابتكار المؤسسي				
يقيس هذا المؤشر التزام وقدرة قسم الابتكار على رفع مستويات قبول الأفكار التي يتم تجميعها والتعرف عليها للمساهمة في إيجاد إضافات نوعية على بيئة الصندوق الداخلية أو استراتيجيته أو رحلة المتعاملين	20%	عدد الأفكار الابتكارية التي تم قبولها لتحسين بيئة الصندوق	مستمر	لا يوجد	الابتكار الداخلي	تطوير الخدمات

التعريف وطريقة حساب المؤشر / KPI ,Description Measure and calculation method	الترجيح / Weightage	المؤشر / Indicator	الحالة / Status	الموازنة / Budget	العمليات الرئيسية التي يندرج تحتها المؤشر / KPI Operations	الأولوية التي يندرج تحتها المؤشر / KPI Priority
يقيس هذا المؤشر مدى مشاركة والتزام الموظفين والوحدات التنظيمية في تعزيز ثقافة الابتكار المؤسسي والمبادرة في تقديم الحلول المبتكرة بهدف الاستمرارية في تحقيق الابتكار المؤسسي بالصندوق	25%	عدد الجلسات والورشات التوعوية حول منظومة الابتكار المؤسسي لموظفي الصندوق	مستمر	لا يوجد	الابتكار الداخلي	تطوير القدرات والتوعية
نسبة المبادرات المنفذة حسب الخطة (تشمل التي تتابع عن طريق PMO والتي يتم تعيينها من قبل الإدارة خلال السنة وتستغرق أكثر من شهر) من إجمالي المبادرات /	15%	نسبة المبادرات المنجزة حسب الخطة	مستمر	لا يوجد	الابتكار و المشاريع الخاصة	تحقيق التميز الداخلي

الجدول (13) : مؤشرات أداء نظام الابتكار المؤسسي

18 التعديلات على دليل نظام الابتكار المؤسسي

رقم المراجعة	رقم القسم	رقم القسم الفرعي	رقم الفقرة	التاريخ	اعتماد ممثل الإدارة
1.0	جديد	جديد	جديد	6 أكتوبر 2020	الالكتروني
1.1	تحديث على كافة البنود			16 سبتمبر 2022	الالكتروني

الملحقات

الملحق 1: قائمة الشركاء في الابتكار

الموقع الإلكتروني	حاضنات الأعمال	Website	Incubators
	مركز خليفة للابتكار	/http://khalifainnovation.ae	Khalifa Innovation Center (KIC)
	HUB71	/https://www.hub71.com	HUB71
	غوٹامز	/https://www.gothams.com	Gothams
	تيكستارز	/https://www.techstars.com	TechStars
	ستارت إي دي	/https://startad.ae	StartAD
	منتزه جامعة الإمارات للعلوم والابتكار	/https://uaeusip.uaeu.ac.ae/en	UAEU Science Innovation Park
	كريبتولابز	/https://kryptolabs.com	KryptoLabs
	كاتاليسٲ	/https://catalyst.ae	Catalyst
	إن فايف	/https://infive.ae	in5
	بدايات	/https://www.bedayat.ae	Bedayat
	مجمع الشارقة للبحوث والتكنولوجيا والابتكار	/https://srtip.ae	,Sharjah Research Technology, and Innovation Park
	مركز الشارقة لريادة الأعمال - شارع	/https://sheraa.ae	Sheraa
الموقع الإلكتروني	الجامعات	Website	Universities

الموقع الإلكتروني	حاضنات الأعمال	Website	Incubators
	جامعة خليفة جامعة الإمارات العربية المتحدة	/https://www.ku.ac.ae	Khalifa University
	جامعة زايد	/https://www.zu.ac.ae/main/en	Zayed University
	كليات التقنية العليا	/http://hct.ac.ae/ar	Higher Colleges of Technology (HCT)
	جامعة أبوظبي	/https://www.adu.ac.ae	Abu Dhabi University
	جامعة العين	https://admission.aau.ac.ae/en#top	Al Ain University
	جامعة الشارقة	/https://www.sharjah.ac.ae/en	University of Sharjah
	الجامعة الأمريكية في الشارقة	/https://www.aus.edu	American University of Sharjah
	الجامعة الأمريكية في دبي	/https://www.aud.edu	American University in Dubai
	الجامعة الكندية في دبي	/https://www.cud.ac.ae	Canadian University Dubai
	كلية بابسون في دبي	- https://www.babson.edu/about/news-events/babson-announcements/2018/babson-expands-to-dubai	Babson College in Dubai
	جامعة عجمان	/https://www.ajman.ac.ae/en	Ajman University
الموقع الإلكتروني	الجهات الحكومية والاتحادية	Website	Local and Federal Government Entities
	دائرة التنمية الاقتصادية - أبوظبي	/https://added.gov.ae	Department of Economic - Development Abu Dhabi
	منصة تكامل، ذراع الابتكار في دائرة	https://takamul.gov.ae/Site/index.html	Takamul innovation arm of (ADDED)

الموقع الإلكتروني	حاضنات الأعمال	Website	Incubators
	التنمية الإقتصادية - أبوظبي		Abu Dhabi
	مكتب أبوظبي للاستثمار	/https://www.investinabudhabi.ae	Investment Office (ADIO)
	دائرة الاسناد الحكومي - أبوظبي	https://www.dgs.gov.ae/en	Department of Government Support
	دائرة الثقافة والسياحة - أبوظبي	https://tcaabudhabi.ae/en/default.aspx	Department of Culture and Tourism (DCT)
	دائرة المالية - أبوظبي	https://dof.abudhabi.ae	Department of Finance (DoF)- Abu Dhabi
	هيئة أبوظبي للزراعة والسلامة الغذائية	/https://www.adafsa.gov.ae/english aboutadfca/pages/default.aspx	Abu Dhabi Agriculture and Food Safety Authority
	صندوق معاشات ومكافآت التقاعد لإمارة أبوظبي	/https://www.pension.gov.ae/en-us/pages default.aspx	Abu Dhabi Pension & Benefits Fund
	دائرة البلديات والنقل	https://www.dmt.gov.ae/en	Department of Municipalities and Transport
	وزارة الاقتصاد	/https://www.economy.gov.ae/arabic Pages/default.aspx	Ministry of Economy
	وزارة الثقافة والشباب	/https://www.mckd.gov.ae/ar	Ministry of Culture and Youth
	وزارة المالية	/https://www.mof.gov.ae/en/Pages default.aspx	Ministry of Finance
	وكالة الإمارات للفضاء	/https://www.space.gov.ae	UAE Space Agency
	مؤسسة محمد بن راشد لتنمية	/https://sme.ae	Dubai SME

الموقع الإلكتروني	حاضنات الأعمال	Website	Incubators
	المشاريع الصغيرة والمتوسطة دائرة التنمية الاقتصادية - دبي	https://dubaided.gov.ae/Default/en	Dubai Economy
الموقع الإلكتروني	الجهات شبه الحكومية	Website	-Semi Government Entities
	الدار	https://www.aldar.com/en	Aldar
	مبادلة	/https://www.mubadala.com	Mubadala
	مجلس التوازن الاقتصادي	/https://www.tawazun.ae	Tawazun
	انجازات	https://www.injazat.com/en/index.php	Injazat
	سوق أبوظبي المالي العالمي	/https://www.adgm.com	Abu Dhabi Global Markets (ADGM)
	مركز محمد بن راشد للفضاء	/https://www.mbrsc.ae	Mohammed Bin Rashid Space Center (MBRSC)
الموقع الإلكتروني	الشركات الخاصة	Website	Private Sector
	منصات التجارة الإلكترونية (أمازون، نون، أكشاك، ولايم، بكشة.. إلخ)		E-Commerce Marketplaces ,Amazon, noon ,Aqshak, Wallayem (.Boksha, etc
	الشركات القانونية (التميمي ومشاركوه)	?/https://www.tamimi.com/ae-en utm_source=gmb&utm_medium=organic	Legal (Al Tamimi (and Co
	الشركات الاستشارية		Consultancy Firms ,PwC, D&B) ,Deloitte, EY, BCG (.etc

الموقع الإلكتروني	حاضنات الأعمال	Website	Incubators
	شركات التسويق والاعلام		& Marketing Content Creation ,KBS, face to Face) Multiply, Media (.Quest, Mintel, etc Training (Mind ,Cloud Tribe ,Growth Wheel etc.) Events Innovation) ,Arabia, i4Good ,Launch DXB ,Smarter Mobility (.Tamakkan, etc
	شركات التدريب شركات الفعاليات		
الموقع الإلكتروني	الجهات التمويلية	Website	Financing
	بنك أبوظبي الأول		FAB
	بنك أبوظبي التجاري		ADCB
	بنك أبوظبي الإسلامي		ADIB
	مصرف الإمارات للتنمية		Emirates Development Bank
	مؤسسة محمد بن راشد لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة		Dubai SME
	منصات التمويل من نظير إلى نظير		Peer to Peer Financing Platforms
	أصحاب الاستثمار		Angel Investors
	أصحاب رأس المال المغامر		Venture Capital

الموقع الإلكتروني	حاضنات الأعمال	Website	Incubators
الموقع الإلكتروني	الجهات غير الربحية	Website	Non-Profit Organizations
	منصة تي أي إي للتوجيه	/https://ny.tie.org	The Indus Entrepreneurs TIE (Mentorship)
	منصة إندوفر	/https://endeavor.org	Endeavor (Mentorship)

الملحق 2: نموذج الحلول المبتكرة

Challenge Statement - نص التحدي التحدي رقم 1# (ISPD-2020)	
نص التحدي	
الحالة المستقبلية المستهدفة	
الارتباط بالاستراتيجية	
أسباب الابتكار	وصف المشكلة وسياقها
ملف الابتكار *	
* ملف الابتكار هو شكل الحل الذي تتطلع الإدارة لتحقيقه.	

