



مندوقة خليفة لتطوير المشاريع
Khalifa Fund for Enterprise Development

استراتيجية الابتكار المؤسسي Corporate Innovation Strategy

Strategy Owner: Acting Head of Innovation Section	Endorsed by: Director of Strategic Affairs	Approved by: CEO
Ref. Code:	Version No.: Original Version Date: 6 Oct. 2020 Last Review Date: 27 Mar. 2023	Review Frequency: yearly

الإعداد والمراجعة والإقرار والاعتماد النهائي

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

المراجعة		
التوقيع	المسمى الوظيفي	الاسم
معتمد الكترونياً	رئيس قسم الابتكار المؤسسي بالإنابة	د. لؤي محمود إبراهيم

الإقرار		
التوقيع	المسمى الوظيفي	الاسم
معتمد الكترونياً	مدير إدارة الشؤون الاستراتيجية	عفرء الظاهري

الاعتماد النهائي		
التوقيع	المسمى الوظيفي	الاسم
معتمد الكترونياً	الرئيس التنفيذي	علياء المزروعى

1 | الربط مع الاستراتيجية الوطنية للابتكار:

تهدف الاستراتيجية الوطنية للابتكار لجعل الإمارات ضمن الدول الأكثر ابتكاراً على مستوى العالم من خلال تحفيز الابتكار في 7 قطاعات وطنية رئيسية هي: الطاقة المتجددة، النقل، الصحة، التعليم، التكنولوجيا، المياه، والفضاء.

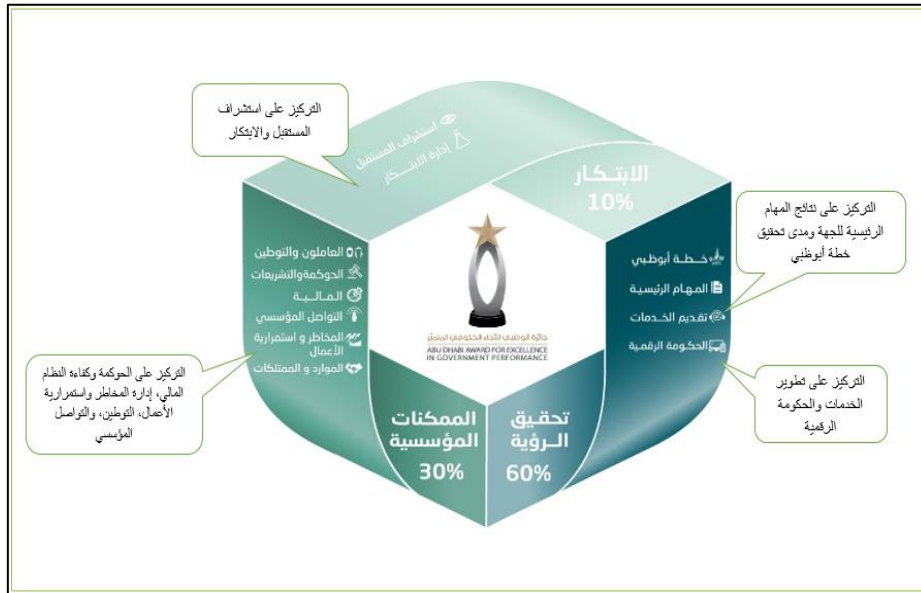
حيث تتضمن الاستراتيجية عدة مبادرات وطنية وتغطي مجموعة من التشريعات الجديدة، ودعم حاضنات الابتكار، وبناء القدرات الوطنية المتخصصة، ومجموعة محفزات للقطاع الخاص، وبناء الشراكات العالمية البحثية، وتغيير منظومة العمل الحكومي نحو مزيد من الابتكار.

تم الاطلاع على الاستراتيجية الوطنية للابتكار وتم ربط العديد من المحاور، على سبيل المثال: تم ربط استراتيجية الابتكار المؤسسي الداخلية للصندوق مع الاستراتيجية الوطنية للابتكار. كما أنه قد تم الربط مع العديد من معايير تقييم الأفكار والنتائج النهائية لها مع مخرجات الاستراتيجية الوطنية.

2 | الربط مع منظومة التميز الحكومي- أبوظبي:

تمثل المنظومة نقلة نوعية في العمل الحكومي من خلال تمكين الجهات الحكومية من تحقيق متطلبات وتوقعات المجتمع في الحصول على خدمات حكومية متميزة ودعم التوجيهات الحكومية في المجالات المختلفة لاسيما مجال الابتكار بما يحقق للإمارة ميزة تنافسية. كما تراعي منظومة التميز الاختلاف والخصوصية في طبيعة عمل الجهات الحكومية من خلال تحديد أوزان المعايير الخاصة بها ولأدائها بكفاءة وفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والسعي المستمر للتعلم والتطوير.

وتتوافق منظومة التميز الحكومي – أبوظبي مع منظومة التميز الحكومي – الجيل الرابع المعمول به في الحكومة الاتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة مع الأخذ بالاعتبار متطلبات حكومة أبوظبي.



الشكل (1): منظومة التميز الحكومي لإمارة ابوظبي

3 | مدخلات استراتيجية الابتكار المؤسسي في الصندوق

- الاستراتيجية الوطنية للابتكار
- منظومة التميز الحكومي (Government Excellence Model- GEM 2.0)
- رؤية وتوجهات الابتكار في الصندوق
- الأهداف والمواضيع والقضايا المتعلقة بالابتكار المؤسسي
- مخرجات ورش العصف الذهني
- المخاطر المتعلقة بالابتكار المؤسسي
- المتطلبات الاستراتيجية ضمن المواصفة القياسية الدولية ISO 56002:2019

4 | استراتيجية صندوق خليفة للابتكار:

نبذة:

يحرص صندوق خليفة لتطوير المشاريع على خلق بيئة أعمال ملائمة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة والمبتكرين من أصحاب المشاريع الناشئة، وغرس وتعزيز ثقافة الابتكار وريادة الأعمال للمواطنين الشباب من خلال تقديم البرامج والخدمات المناسبة والتي تستهدف تزويد المبتكرين ورواد الأعمال بالمهارات اللازمة والمعرفة بكيفية تأسيس وإدارة وتطوير المشاريع. كما ويحرص صندوق خليفة على تطوير استراتيجيات خاصة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة لخلق بيئة أعمال مبتكرة بالتعاون مع شركائه الاستراتيجيين المحليين والدوليين.

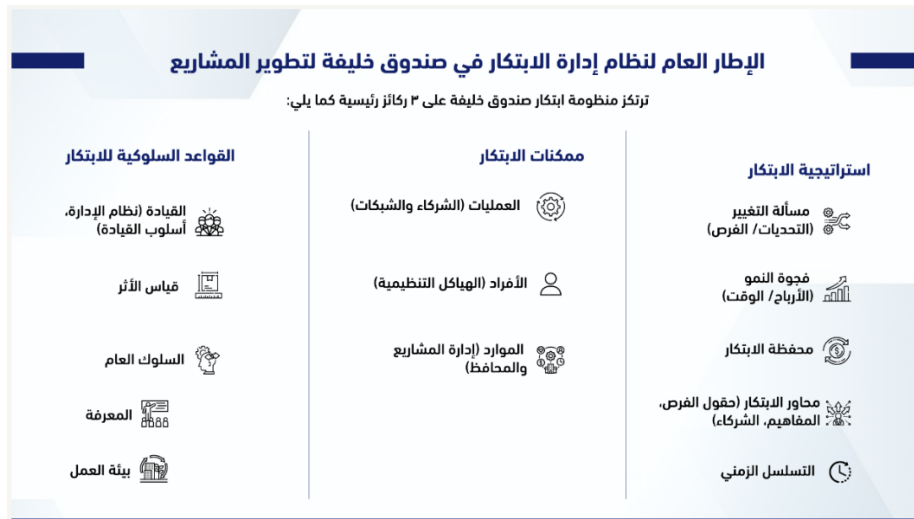
ويولي صندوق خليفة لتطوير المشاريع أهمية نظام إدارة الابتكار المؤسسي لما له من مردود ونتائج مباشرة في عملية تطوير وتحسين عمليات وخدمات الصندوق. لذا، يحرص صندوق خليفة على توفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لدعم نظام إدارة الابتكار والمؤسسي وتحقيق النتائج المرجوة منه بشكل مبتكر وعصري وذلك بالتوافق مع متطلبات المواصفة القياسية الدولية آيزو ISO 56002:2019.

كما تم تخصيص مهام متابعة وإدارة نظام الابتكار المؤسسي لقسم الابتكار والمشاريع الخاصة في صندوق خليفة لتطوير المشاريع وبالتعاون مع إدارة الشؤون الاستراتيجية في صندوق خليفة. وذلك لتضمين استراتيجية الابتكار المؤسسي مع رؤية واستراتيجية الصندوق وأولوياته وبعض المشاريع الاستراتيجية.

تتماشى استراتيجية الابتكار في صندوق خليفة مع منظومة التميز الحكومي (الجيل الرابع) والشاملة للابتكار كمحور رئيسي في جائزة أبوظبي للأداء الحكومي المتميز والاستراتيجية الوطنية للابتكار 2021 وتحقيق رؤية أبوظبي. حيث تم تطوير هيكل واستراتيجية للابتكار في صندوق خليفة يهدف لتحفيز بيئة عمل داعمة للإبداع والابتكار والتحسين المستمر.

ويقدم صندوق خليفة استراتيجية ونهج الابتكار الخاصين به استنادًا إلى هيكل للابتكار عالي الأداء معتمد من المعهد العالمي لإدارة الابتكار (GIM Institute). بحيث يحدد الهيكل العناصر الرئيسية لبناء القدرات الإبداعية في صندوق خليفة من خلال 3 ركائز استراتيجية أساسية والتي تشكل الإطار العامة للابتكار المؤسسي، متمثلة فيما يلي وكما هو موضح في الشكل (2):

1. تطوير استراتيجية الابتكار
2. تعزيز القدرة على الابتكار (ممكنات الابتكار)
3. تجذير قواعد الابتكار المؤسسي (القواعد السلوكية للابتكار)



الشكل (2) : ملخص للإطار العام لنظام إدارة الابتكار المؤسسي بالصندوق

5 | تحليل SWOT لاستراتيجية الابتكار المؤسسي:

يقوم الصندوق بمراجعة الخطة الاستراتيجية للابتكار المؤسسي بشكل دوري، لرصد ومتابعة نقاط القوة ونقاط الضعف وتحديد الفرص والتهديدات ومن ثم يتم رصد المخاطر المتعلقة بالابتكار المؤسسي وتحديد الآلية للتعامل معها، كما هو مبين ادناه:

نقاط القوة S	نقاط الضعف W
<ul style="list-style-type: none"> ✓ وجود دعم حكومي لتطبيق منظومة الابتكار ✓ دعم فريق القيادة وتوفير الدعم المادي والمعنوي ✓ توفر الخبرات التي تعمل في منظومة الابتكار 	<ul style="list-style-type: none"> ○ ضعف التوعية بالابتكار المؤسسي والتزام الموظفين والمعنيين باستيفاء متطلباته ○ قلة المشاركة في برامج الابتكار المؤسسي وورش التوعية ○ ضعف المتابعة المستمرة للمنظومة

<ul style="list-style-type: none"> ○ قلة توفر الأفكار الابتكارية وانخفاض حداثتها/ أصالتها ○ محدودية الدعم المادي للمشاريع الابتكارية (في حال وجودها) 	
<p style="text-align: center;"><u>التهديدات T</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ العزوف عن المشاركة في البرامج الابتكارية وتقديم الأفكار ○ انتهاك الملكيات الفكرية وحقوق النشر من قبل الموظفين أو من أشخاص خارج الصندوق ○ غياب الفرص الناتجة عن ضعف توثيق الأفكار الابتكارية وتطبيقها في القريب العاجل ○ طول وتعقيد طبيعة عملية إدارة الابتكار المؤسسي (من توليد الأفكار وتنقيحها وتصنيفها وتوثيقها وتطبيقها...) 	<p style="text-align: center;"><u>الفرص O</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ توفر مواصفات قياسية دولية لإدارة الابتكار (ISO 56002:2019) ✓ توفير مواصفات قياسية محلية لإدارة الابتكار (منظومة التميز الحكومي) ✓ توقيع مذكرات تفاهم مع جامعات ومراكز أبحاث في الدولة للتعاون في مجالات الابتكار المؤسسي والبحث العلمي ✓ وجود جهات/ مؤسسات بالدولة معنية بحماية وتسجيل الملكيات الفكرية وبراءات الاختراع والمصنفات الأدبية

الجدول (1): تحليل SWOT لاستراتيجية الابتكار المؤسسي بصندوق خليفة

6 | مخاطر استراتيجية الابتكار المؤسسي:

تم رصد المخاطر الاستراتيجية التالية والتي قد تؤثر بشكل مباشر على منظومة الابتكار المؤسسي:

م	الخطر	الاحتمالية	الأثر	مستوى الخطر	أبعاد الخطر	أساليب التعامل مع الخطر
1	غياب الوعي العام لمنظومة الابتكار المؤسسي المتكاملة، مما يضعف ذلك من تفاعل العاملين في عملية تقديم الأفكار الابتكارية الجديدة والمساهمة الفاعلة	4	3	12	تشغيلي	معالجة
2	غياب خطة ومؤشرات أداء منظومة الابتكار على مستوى الإدارات والافراد، مما يؤدي ذلك الى عدم انتظام تطبيق منظومة الابتكار المؤسسي بشكل ممنهج وعلمي	3	4	12	استراتيجي	معالجة

3	غياب كل من التوثيق والتصنيف، والتطبيق الممنهج لأفكار الابتكار الإبداعية مما يؤدي ذلك لغياب فرص الاستفادة من الأفكار الابتكارية	4	4	12	تشغيلي	معالجة
---	--	---	---	----	--------	--------

ملاحظة: للمزيد من التفاصيل حول مخاطر منظومة الابتكار المؤسسي وآلية التعامل معها والخطط العلاجية، يرجى الاطلاع على مصفوفة المخاطر المؤسسية الخاصة بالابتكار المؤسسي.

7 | الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence:

- يتبع صندوق خليفة لتطوير المشاريع منهجاً قائماً على الشراكة الاستراتيجية لتطوير المؤسسي. وذلك من خلال الحصول على البيانات والمعلومات من المصادر الداخلية والخارجية والتعاون مع الجهات المعنية لبناء المعرفة الضرورية لمشاركتها مع صناع القرار. بحيث يحرص صندوق خليفة على تنفيذ الأنشطة والممارسات المناسبة للتغلب عن البيانات والتحليل والمسح البيئي. ومن بينها جلسات العصف الذهني لاستشراف المستقبل.
- كما يقوم قسم إدارة الابتكار والمشاريع الخاصة بتحليل مخرجات ورش العصف الذهني وورش استشراف المستقبل وممارسات الابتكار المؤسسي وتطوير الحلول الإبداعية المناسبة لها. بحيث يتم وضع خطة تنفيذية لتلك الحلول لقياس الأثر والمخاطر المتوقعة وخطط تخفيف المخاطر. كما ويتم متابعة مؤشرات أداءها بما يحقق أهداف الصندوق.
- يقوم الصندوق بتحليل احتياجات ومتطلبات الشركاء والمعنيين بنظام الابتكار (من مثل الموظفين والمتعاملين والمكتب التنفيذي ومكتب جائزة التميز الحكومي) بشكل دوري منتظم.
- كما يتم تبادل المعلومات والمعارف الخاصة بنظام إدارة الابتكار من خلال التواصل المباشر مع مراكز الأبحاث والجامعات والجهات الحكومية والشركات الاستشارية الخاصة، وذلك لضمان الوقوف على آخر المستجدات في مجال الابتكار المؤسسي والتعامل مع أهم التحديات وتذليل العقبات لضمان التطبيق الأمثل للنظام.

8 | تقييم استراتيجية الابتكار المؤسسي

- يقوم صندوق خليفة لتطوير المشاريع بتقييم أداء استراتيجية الابتكار المؤسسي ومنظومته بشكل متكامل ودوري مستمر، حسب الخطة الاستراتيجية للابتكار في الصندوق. بحيث يهدف التقرير لتقديم تقييم شامل ومنظم لأنشطة الابتكار في صندوق خليفة، وتقييم مستوى النضج العام للصندوق بناءً على أفضل الممارسات الدولية. حيث يتم إطلاق استبيان كمي لتقييم المحتويات التالية في استراتيجية ومنظومة الابتكار المؤسسي:
- قياس نسبة وعي الموظفين بمنظومة الابتكار المؤسسي بشكل عام
 - قياس مدى رضى الموظفين والشركاء عن منظومة الابتكار المؤسسي
 - قياس مستوى النضج المؤسسي فيما يتعلق بالتوعية بتقديم الأفكار الابتكارية وتطبيق المجدي منها
 - قياس مستوى النضج المؤسسي فيما يتعلق بالتوعية بحماية الملكية الفكرية
 - متابعة عدد الملكيات الفكرية/ المصنفات الأدبية/ براءات الاختراع المسجلة باسم الصندوق أو موظفيه.

المصادر الرئيسية لعملية تقييم استراتيجية الابتكار

1. منظومة التميز المؤسسي الحكومي.

2. إطار عمل الابتكار عالي الأداء (HPI)، بما في ذلك مقياس نضج الابتكار، الذي تم تطويره بواسطة معهد إدارة الابتكار العالمي (Global Innovation Management Institute) في بعض الأحيان وبشكل اختياري.
3. تحليل كمي مبني على دراسة استقصائية تشمل موظفي صندوق خليفة، بما في ذلك القيادة العليا والإدارة الوسطى وموظفي الخط الأمامي.
4. تحليل نوعي مبني على مقابلات فردية مع أعضاء القيادة العليا لصندوق خليفة ورؤى من الدلائل التي يتم مراجعتها كوثائق لهذا التقرير.

كما ويتم توضيح أبرز التحديات وخطط العمل المقترحة والمناسبة للتغلب على تلك التحديات وعرضها على القيادة العليا للصندوق للحصول على توصياتهم و/ أو اعتمادهم للخطط العلاجية لهذه التحديات.

التعديلات على استراتيجية 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