

2015

كتاب في دقائق

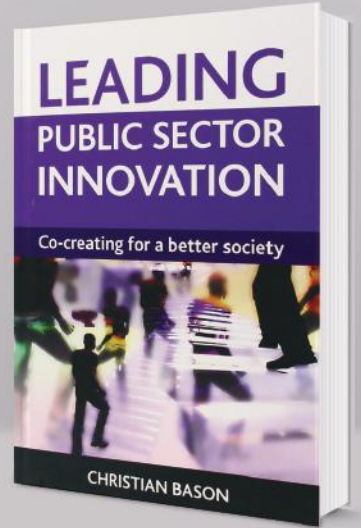
ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

قيادة الابتكار الحكومي

التعاون الإبداعي نحو بناء مجتمع أفضل



تأليف

كريستيان باسون

في ثوانٍ...



لا يقتصر مفهوم القيادة المبدعة في حياتنا على مكان العمل، بل إن كل إنسان يمكن أن يكون قيادياً مبدعاً، فالأب قياديٌّ مبدعٌ في محيط عائلته، والمدير قيادي مبدع في مكان عمله، لذا من المهم أن يمتلك الجميع الحد الأدنى من مواصفات القيادي المبدع، خاصة إذا علمنا أن كلَّ البشر يمكن أن يكونوا مبدعين، وليس الأمر مرهوناً بدرجة ذكاء الفرد، كما أن التطوُّر الكبير الذي تمرُّ به مجتمعاتنا يتطلَّب أن يتحلَّى الأفرادُ بمزيدٍ من المهارات والصفات الإيجابية.

ولاشكَّ أن التحلِّي بهذه الصفات سيُسَهِّلُ علينا النجاح في حياتنا الشخصية والمهنية، وينطلق بنا نحو آفاقٍ جديدة. فالقائدُ الناجحُ يمثلُ مصدرَ إلهامٍ وقُدوة لكلِّ مَنْ حوله، وحافزاً يدفعهم نحو المزيد من العمل، وليس أدل على شخصية القائد الملهم من سيدي صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله»، الذي قدَّم للعالم أفضل صورة للقيادي المبدع القادر على تحفيز الآخرين وحثُّهم على العمل الدؤوب والنجاح والتميز في كافة الميادين.

ولكي نكون قياديين مبدعين في عملنا ووسط عائلاتنا، لا بدَّ أن نكون قادرين على التفكير خارج الصندوق دائماً، وأن نتحلَّى بالصدق والثقة بالنفس حتى نستطيع ترك التأثير الأمل لدى الآخرين، وأن نقدِّم لهم الفرصة للإبداع والتميز، بل ونقل لهم صفات القيادي المبدع.

كما يجب أن نشجِّع العمل الجماعي الذي يخلق التنافسية، وبالتالي يشجِّد الفكر ويطلق شرارات الإبداع في جميع المجالات، وهنا نكون قد نجحنا في تطوير حياتنا، العملية أو الأسرية، ووصلنا بها إلى مستويات أفضل.

ومن خلال المجموعة الجديدة لمبادرة «كتاب في دقائق» الخاصة بمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم نتعرف إلى موضوعات متجددة تسلط الضوء على مفهوم الإبداع والابتكار الحكومي وتأهيل الأبناء، إلى جانب تعزيز الخريطة الثقافية لدى الأفراد للتواصل بنجاح مع الآخرين.

ونتعرف من خلال كتاب «قيادة الابتكار الحكومي ... التعاون الإبداعي نحو بناء مجتمع أفضل» إلى كيفية بناء بيئة ابتكارية في المؤسسات الحكومية، وطرق وصول القطاع الحكومي إلى حلول مجتمعية جديدة تعزِّز الابتكار.

ويسلط كتاب «علم أبنائك التفكير ... تنشئة جيل مثابر ومستقل في عصر الحلول الجاهزة» الضوء على كيفية توفير كل مقومات التفوق الأكاديمي والنجاح المهني لأبنائنا، وسبب تأهيلهم ليعتمدوا على أنفسهم ويقوموا بحل مشكلاتهم.

ويقدِّم كتاب «الخريطة الثقافية ... تحطِّي الحواجز اللامرئية في عالم الأعمال الدولية» أساليب التواصل الصحيح في عالم الأعمال مع جميع الأشخاص وفي أي دولة كانت، وطرق فهم التلميحات والإشارات الثقافية التي تؤثر على هذا التواصل.

نأمل أن تنال المجموعة الجديدة من مبادرة «كتاب في دقائق» إعجابكم، وتقدِّم لكم عظيم الفائدة في مجالات حياتكم اليومية كافة.

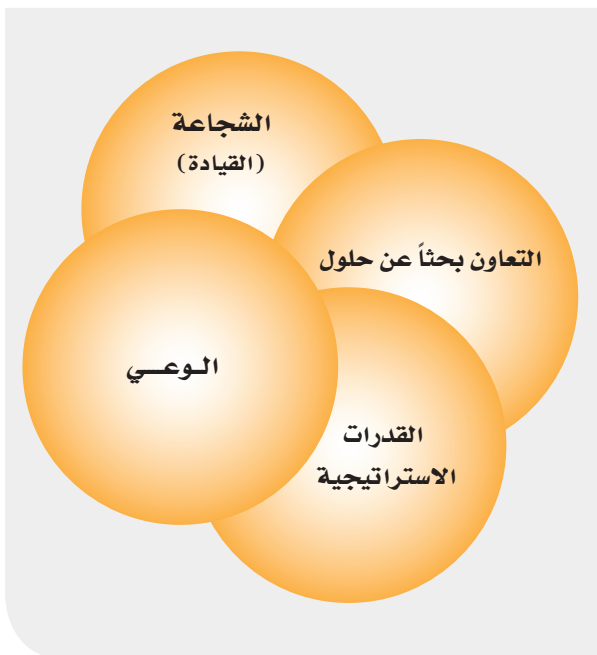
جمال بن حويرب

العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

الابتكار في المؤسسات الحكومية والإبداع في توليد أفكار جديدة تقدِّم قيمة مضافة للمجتمع، ليس أمراً جديداً. ففي «المملكة المتحدة»، يستعين «المعهد القومي لتطوير وتحسين الخدمات الصحية» بالأطباء والمرضى والمرضى لتطوير طرق علاج جديدة ومبتكرة بشكل جذري. وفي «الولايات المتحدة»، تطبَّق «الإدارة العامة لسلامة النقل» حلولاً تهتمُّ بالجانب البشري وهي تصمِّم أساليب مبتكرة لتأمين سلامة النقل الجوي. وفي «أستراليا»، ابتكرت الحكومة استراتيجية جديدة لدعم ثقافة الإبداع؛ فدشن «قطاع الخدمات العامة» خطة عمل طموحة لإدراج الابتكار التعاوني ضمن الخدمات المستدامة المقدَّمة للمواطنين.

ورغم بعض العوائق التي تواجه المؤسسات الحكومية فإنه يمكنها تطبيق الممارسات والأدوات التي طبَّقتها المؤسسات الخاصة بشكل منهجي لتحقيق تحسين جذري في القطاع الحكومي. ولكي يتوفَّر مُناخ ابتكاري ملائم، لا بدَّ لأصحاب المراكز القيادية من تأسيس بيئة وبنية ابتكارية تحتية. ويقوم هذا النظام على أربعة تحولات متزامنة في الكيفية التي يتوصَّل بها القطاع الحكومي إلى حلول مجتمعية جديدة:

- ♦ التحول من الابتكار العشوائي إلى منهجية واعية ومنظمة لتجديد القطاع الحكومي.
- ♦ التحول من إدارة الموارد البشرية إلى بناء قدرات ابتكارية على جميع المستويات الحكومية.
- ♦ التحول من إدارة المهمات والمشروعات إلى التنسيق بين عمليات التعاون بحثاً عن حلول.
- ♦ والتحول من إدارة المؤسسات الحكومية إلى القيادة الشجاعة للابتكار على مستوى القطاع الحكومي وما يتبعه من مؤسسات.



أولاً: الوعي المشهد الابتكاري العام



من الصعب أن يتواصل المديرين مع موظفيهم ويقدموا لهم التمكين اللازم لممارسة الأنشطة الابتكارية الهادفة من دون لغة مشتركة. المقصود هنا هو أنّ الجهود الابتكارية ستكون في هذه الحالة أقل تكلفة وأكثر فاعلية، فوفقاً لـ«المكتب القومي للمحاسبة»، والذي أجرى بحثاً حديثاً حول الممارسات الابتكارية للحكومة البريطانية، يعتبر تشوّش معنى الابتكار والهدف منه في أعين الموظفين من ضمن الحواجز الرئيسة التي تحول دون الوصول إلى أفكار جديدة. ولهذا من المهم أن نبدأ بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ◆ ما هدف الابتكار الحكومي؟
- ◆ من أين يأتي الابتكار؟
- ◆ ما أنواع الابتكار؟
- ◆ ما القيمة التي يستطيع الابتكار الحكومي أن يحققها؟

الابتكار: من الفكرة إلى القيمة

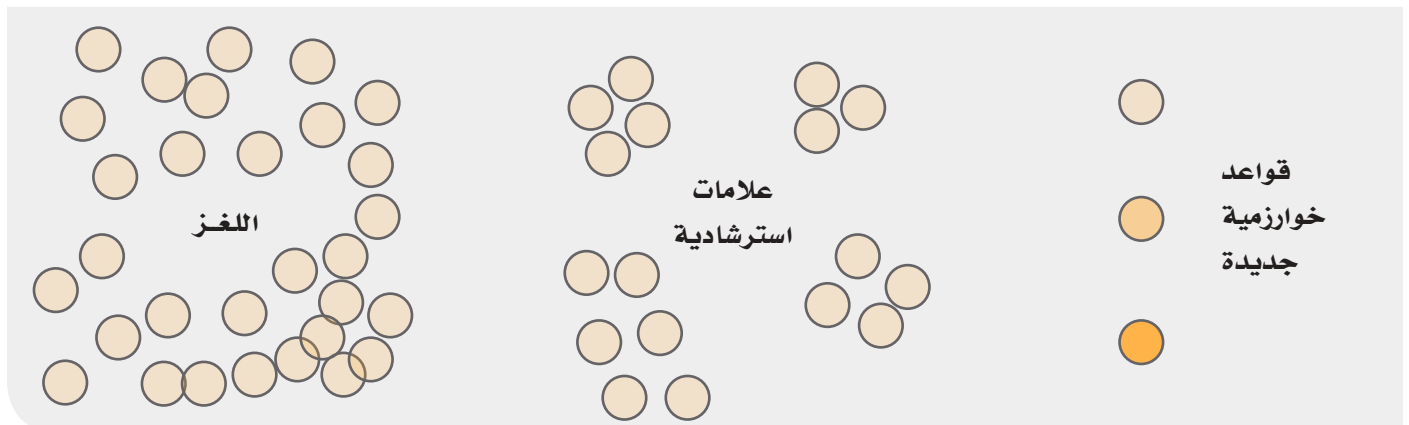
الابتكار الحكومي هو عملية تكوين أفكار جديدة وتحويلها إلى قيمة مفيدة للمجتمع. ويؤلي مفهوم الابتكار أهمية كبيرة لقدرة المنظمة على تكوين وانتقاء أفضل الأفكار وتنفيذها بفاعلية، والتأكد من صلاحيتها لتحقيق القيمة.



أهمية «القيمة» في الابتكار، فالعديد من المؤسسات العامة ليست على دراية كافية بقيمة ما تقدمه من منفعة فعلية للمجتمع. فبمجرد تنفيذ القواعد المبرمجة لمنظومة الخدمات، لا تعرف بعض المؤسسات متى استدامة قيمة تلك القواعد من عدمها. فالفيصل هو أن تحقق القيمة المقدمة للمجتمع أربع «نتائج نهائية» هي: الإنتاجية، وتجربة أفضل للمستخدم، والنتائج المتوخاة، والمساواة.

تستكشفها إلى علامات استرشادية، من خلال فهمها للأسباب التي تتابعاً معيناً أو مجموعة معينة من الخطوات تحقق النتائج المرجوة، وفي النهاية تتحرك المؤسسة عبر «نقطة معرفية» بداية من المشكلة ومروراً بالعلامات الاسترشادية ووصولاً إلى قواعد ونظم جديدة مع معرفة كيفية تحويلها إلى سياسة ما أو خدمة ما وتوصيلها بكفاءة للجمهور. وثالثاً لأنه من الضروري التأكيد على

يقدم هذا التعريف اعتبارات مهمة ومتعددة لأصحاب المراكز القيادية الحكومية: أولاً: لأن الأفكار العظيمة لا تنشأ من عدم، ولأن الابتكار الحكومي لا علاقة له بالخطأ، بل هو جهدٌ واعٍ وعملٌ جاد ومهنتٌ في حد ذاتها. وثانياً: لقدرة على تنفيذ أفضل الأفكار أهمية محورية، فلا مجال للابتكار ما لم تنجح المؤسسة في تنفيذ أفضل الأفكار. فلا بدّ للمؤسسة من تحويل الألفاظ التي



من أين يأتي الابتكار؟

الحكومية خبرات وأفكار موظفيها «العاديين» وتستفيد منها على كل مستوياتها.

◆ الابتكار اعتماداً على المواطنين

ينشأ هذا المحفز الابتكاري حين تشرك المؤسسات الحكومية المواطنين ومشروعات الأعمال والمستخدمين النهائيين بشكل منظم في خلق حلول جديدة. وتعتمد تلك المنهجية على الجمع بين نظرات ثاقبة ونوعية حول حياة الناس العاديين من ناحية، وبين إشراك المواطنين في ورش العمل والاجتماعات ومواقع التواصل الاجتماعي وغيرها.

◆ متطلبات الكفاءة

تعتبر متطلبات الكفاءة محفزاً مهماً للابتكار. ففي «الدنمارك»، تعتبر متطلبات الكفاءة قوة أساسية محفزة للجهود الابتكارية. فقد استثمرت مصلحة الضرائب في الحلول الضريبية المتقدمة للحكومة الإلكترونية، وأعدت تنظيمها لتصبح مراكز اتصال مركزية، في محاولة للوفاء بمكاسب الكفاءة التي تبلغ حوالي 25% خلال سنوات معدودة.

◆ الابتكار اعتماداً على الموظفين

ينشأ هذا المحفز الابتكاري حين تُفعل المؤسسة

تشير الكتابات التقليدية إلى محفزات الابتكار الآتية:

◆ البحث والتطوير

تُجرى أعمال البحث والتطوير الحكومية في الجامعات والمعاهد الأكاديمية، أو داخل مراكز بحثية ووحدات صُممت خصيصاً لهذا الغرض.

◆ التكنولوجيا الجديدة

تكنولوجيا المعلومات التي تربط بين جهود الحكومة واحتياجات المواطنين.

ما أنماط الابتكار؟

يتفق الجميع على أن الابتكار هو خلق شيء جديد، ولكن غالباً ما يكون هناك قدر كبير من التشويش حول المقصود من كلمة «جديد». وهناك سؤالان مطروحان في هذا الصدد:



1- كيف نعرف الابتكار الجديد؟

يعتبر التفريق بين الابتكار التراكمي والجذري مفيداً هنا. فالابتكار التراكمي هو تحسين تدريجي للعمليات والمنتجات الموجودة بالفعل. أمّا الابتكار الجذري فيأتي بعمليات وخدمات جديدة تماماً.

الابتكار التراكمي مقارنةً بالابتكار الجذري

الابتكار الجذري (ابتكار جديد بالنسبة للعالم)	ابتكار جديد (بالنسبة لنا)	الابتكار التراكمي (نفضل ما نفعله بشكل أفضل)	
الحكومة الإلكترونية الطاقة النووية	أجيال جديدة من المنتجات (إصدارات ثقافية متخصصة في إتقان اللغة)	إصدارات جديدة من خدمات قائمة بالفعل (إصدار جديد من خدمة إصدار الهوية)	على مستوى النظام
شكل جديد تماماً من التعاون بين المدارس، والشرطة ومؤسسات المجتمع المدني	المكونات والعمليات الجديدة في أنظمة متاحة (تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات العامة)	تحسين مكونات المنتج والعمليات (كتحسين إدارة الموارد البشرية)	على مستوى مكونات النظام

2- ما الذي يجعل الابتكار جديداً؟

هناك أربعة أنماط من الابتكار تشكل مجتمعةً المساحة الابتكارية، وتساعد على تقديم أسلوب مفيد للتفكير في الابتكار الحكومي:

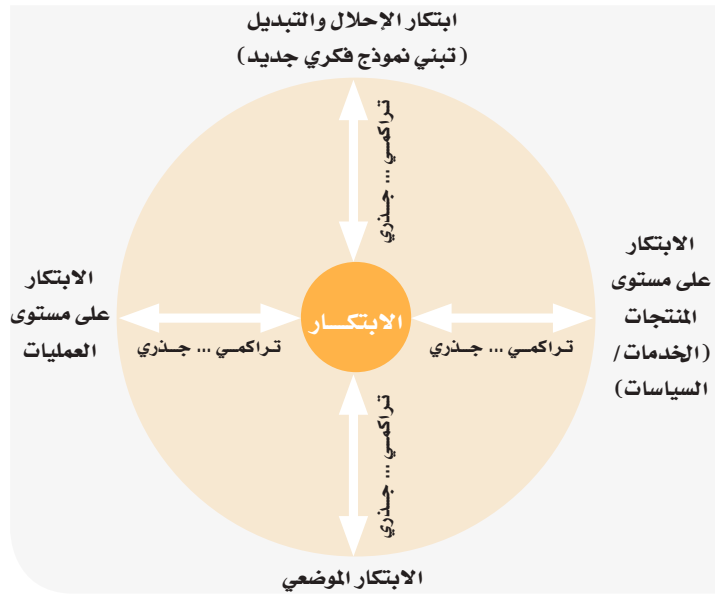
◆ **الابتكار على مستوى العمليات**، ويركز على الحياة الداخلية للمؤسسة الحكومية: تنظيم هياكل وعمليات وروتين العمل وإضافة قيمة إلى مخرجات المؤسسة.

◆ **الابتكار على مستوى المنتجات**، ويتعلق بالتغييرات فيما يُقدّم للأفراد والمؤسسات خارج الهيئة الحكومية. ولأنّ «المنتج» هو المخرج النهائي لجهود المؤسسة، ففي الحكومة قد يكون هذا المخرج هو إحدى الخدمات أو السياسات.

◆ **الابتكار الوظيفي**، والذي ينشأ عند وضع أحد المنتجات أو الخدمات في سياق جديد، فيؤدي وظيفة جديدة ويكتسب أهمية جديدة لدى مستوى المستخدمين.

◆ **ابتكار الإحلال والتبديل**، ويتعلق بتغيير المؤسسة للنموذج الفكري الخاص بها تغييراً تاماً. وهنا تخضع المؤسسات الحكومية إلى عملية إحلال وتبديل فكريّة مهمة فتتظر إلى نفسها كمؤسسات خدميّة بحتة.

هذه الأنماط الابتكاريّة الأربعة بالإضافة إلى سلسلة الابتكار التراكمي الجذري تشكّل جميعاً المساحة الابتكاريّة، والتي تمنحنا نموذجاً محكماً للتفكير في الكيفيّة التي نحكم بها على ابتكار ما بأنّه «جديد» والكيفيّة التي تجعله جديداً. وتعتبر تلك المساحة الابتكاريّة أيضاً أداة مناسبة للغاية لإمعان النظر في الممارسات الابتكاريّة الحاليّة.



قيمة الابتكار في القطاع الحكومي

◆ **المساواة**: تعبر عن أنماط القيمة التي تنشئها الابتكارات فتؤدي إلى تحسين معدلات مشاركة المواطنين والتمكين والشفافية والمسؤوليّة المجتمعية والمساواة. إنّ خلق قيمة على مستوى واحدة أو اثنتين فحسب من تلك النتائج النهائيّة لا يمثل صعوبة بالنسبة للمؤسسات الحكومية. إلا أنّ التحديّ الذي يواجه المؤسسات الحكومية هو خلق قيمة إيجابيّة على مستوى كل النتائج النهائيّة في نفس الوقت.

علاقة أفضل بين مدخلات ومخرجات إنتاجيّة القطاع الحكومي.

◆ **تجارب المستفيدين من خدمات القطاع الحكومي**: يمكن قياسها من خلال معرفة معدّل تقييم المواطنين والمشروعات التجاريّة الإيجابي لتجربتهم مع تلك الخدمات.

◆ **النتائج**: تعبر عن قدرة مخرجات جهود القطاع الحكومي على تحقيق النتائج المرجوة.

يقاس النجاح في القطاع الخاص بالدخل المرتفع أو بالأرباح أو بارتفاع قيمة الأسهم، أو كل ما سبق. فكيف يبدو النجاح في القطاع الحكومي؟ ها هو نموذج تقدير القيمة في القطاع الحكومي. وقد أسس هذا النموذج اعتماداً على نموذج تقليدي لمعطيات ومخرجات ودخل وإنتاجيّة القطاع الحكومي، ويتكوّن من الأنماط الأربعة الآتية:

◆ **الإنتاجيّة**: أي القدرة على تأسيس

ثانياً: القدرات الاستراتيجية

الاستراتيجية هي الأداة التي تحدّد المؤسسة من خلالها أهدافها والوسائل التي تمكنها من تحقيقها، والتي يسترشد بها المديرون والموظفون في عملهم.

استراتيجية الابتكار

◆ مصادر الابتكار الخارجيّة (البحث والتطوير، والتكنولوجيا، وضغوط الكفاءة، والمواطنون، وغيرهم من أصحاب المصالح)، في مقابل مصادر الابتكار الداخليّة (مديرو المؤسسة وموظفوها).

◆ الابتكار على مستوى الأفراد والمؤسسات الفرديّة، في مقابل القدرة على ابتكار المؤسسات الجماعيّة.

ينتج عن بعدي الابتكار السابقين أربع منهجيات أو إجراءات مختلفة تتعلّق بالكيفيّة التي يمكن للمؤسسة الحكوميّة التعامل بها مع الابتكار.

◆ كيف تساعدنا عمليّات توظيف وتطوير وتقييم موظفينا على دعم الابتكار؟

◆ ما المواهب والقيادات التي نحتاج إليها؟

يجمع النموذج التالي بين مصادر الابتكار ويكشف الكيفيّة التي تستطيع من خلالها المؤسسة الحكوميّة الاستفادة منها. وهو يفرّق بين مصادر الابتكار الخارجيّة ومصادر الابتكار الداخليّة، لكنّه يتعامل مع الفاعليّة، أو «القدرة على الابتكار»، بشكل منفصل، ويبدو هذان البعدان الابتكاريّان كالتالي:

تحدد استراتيجية الابتكار الكيفيّة التي ترغب بها المؤسسة في التعامل مع الابتكار. وقد يكون تنفيذها جزءاً من استراتيجية الموارد البشريّة بالمؤسسة، وقد تكون استراتيجية مستقلة بذاتها. وقد تحتوي على إجابات لأسئلة مثل:

◆ كيف نتعامل مع بيئتنا الخارجيّة ونتعاون مع المكونات غير الحكوميّة الفاعلة في الابتكار وتقديم الخدمات؟

◆ ما المؤسسات التي ستساعدنا في الوصول إلى أفكار أكثر وأفضل؟

المنهجيات الاستراتيجية للابتكار في القطاع الحكومي

مصادر الابتكار		القدرة على الابتكار
خارجية (الأبحاث والتطوير، والتكنولوجيا، والمؤسسات المساندة، والمواطنون، إلخ)	داخلية (الإدارة والعمالة)	
الابتكار الاستراتيجي التعاوني مع المؤسسات الأخرى	الابتكار المؤسسي	جماعية
الابتكار المفتوح	الابتكار التنظيمي للمشروعات	فردية

الخاصة، والمؤسسات الاستشارية، والمراكز البحثية، والمؤسسات غير الربحية. ومن الممكن اعتبار الابتكار المفتوح منهجية يُعمل بها تلقائياً داخل المؤسسات ذات القيادات السياسية في المجتمعات المتجددة.

◆ **الابتكار الاستراتيجي التعاوني** هو ابتكار جماعي مفتوح يجمع بين منهجية نظامية للتعامل مع البيئة الخارجية وإدراك أكثر يعكس واقع مؤسساتنا. ونقطة الانطلاق في هذا النموذج هي الاستعانة بالعلاقات الخارجية ومصادر التغيير، مع وجود منهجية جمعية ابتكارية - نظامية أو هيكلية.

الحكومية إلى الاستفادة من جهودها الابتكارية داخلياً، من خلال خبرات موظفيها والإجراءات المطبقة لديها. وقد نتج عن ذلك تحسينات تراكمية فحسب، إلا أنها تعتبر رغم ذلك ابتكاراً.

◆ **الابتكار المفتوح** تضطرُّ المؤسسات الحكومية الحديثة إلى الانخراط أكثر والتواصل مع عناصر متغيرة وأصحاب مصالح كثيرين. فقد باتت المصادر الابتكارية في مجتمع المعرفة أكثر تنوعاً وتوزيعاً، ومن ضمنها ما يستخدمه الأكاديميون، والمواطنون، والمشروعات

ولا ينبغي النظر إلى هذه المنهجيات الأربع كأدوار ثابتة، بل كأدوات للتعبير عن المحفزات الاستراتيجية التي تستطيع المؤسسة أن تختارها بمرونة:

◆ **الابتكار التنظيمي** للمشروعات الذي يركّز على الفرد الديناميكي أو المؤسسة الديناميكية، اللذين يسعيان إلى ابتكار شيء جديد تماماً أو تحديد المشكلات التي يمكن حلها.

◆ **الابتكار المؤسسي** ويتعلّق بالمؤسسات التي تروم الابتكار اعتماداً على مصادرها الداخلية. ففي الغالب، تميل المؤسسات

المكان المناسب للابتكار

في يوم بديع من فصل الخريف من عام 2008، وعلى أطراف مدينة «أوترخت» الهولندية، كانت وزارة الأشغال العامة وإدارة المياه تفتخر بافتتاح مركز مستقبل جديد سمّته «مركز لف». وقد شهد هذا الافتتاح مئات المسؤولين الحكوميين، والساسة، وأصحاب المشروعات، وخبراء الابتكار، والضيوف الدوليين، بل وجرى بثُّه عبر القنوات التليفزيونية الهولندية الرسمية. «لف» هي كلمة هولندية تعني «الشجاعة». والمركز هو منشأة بارزة، حُصّصت داخلها مساحات لورش العمل، وأماكن للاجتماعات المفتوحة، وغرف عامة للجلسات، بالإضافة إلى معرض كبير المساحة. وباعتباره جزءاً من الوزارة، يطمح «مركز لف» إلى توفير منصة إبداعية تُستخدم في حلّ المشكلات وفي عمليات توليد الأفكار الجديدة، وتمكّن الموظفين الحكوميين البالغ عددهم 8000 موظف من تحقيق تقدّم باهر. وباستطاعة مجموعات الموظفين الحكوميين أن تحجز مساحات خاصة وتستعين بفرق من الخبراء الاستشاريين لمساعدتها في تناول مشكلاتها والتوصّل إلى حلول جديدة. و«لف» هو مثالٌ واحدٌ على هذا النمط من معامل الابتكار التي أسّستها العديد من المؤسسات الحكومية على مدى السنوات القليلة الماضية، بدايةً من «هولندا» ومروراً بـ«المملكة المتحدة» ووصولاً إلى «الدنمارك».

معامل الابتكار

منها بمثابة «مراكز بحثية» و«مراكز تنفيذية». ففي أفضل حالاتها، تعتبر معامل الابتكار منصات للتعاون بحثاً عن حلول والتعرّف إلى الفرص الجديدة. وغالباً ما تتبنّى تلك المعامل أيضاً التفكير التصميمي، إذ يُحتمل أن تُمارس من خلالها أساليب تفكير حدسية وتفسيرية بشكل أكثر وضوحاً، وبالتوازن مع أساليب تفكير أكثر منطقية وتحليلية.

◆ تعدّد الشركاء من القطاعين العام والخاص.
◆ الجمع بين نظم ومنهجيات مختلفة للتصميم والعلوم والتكنولوجيا والمشروعات التجارية.
◆ تخصيص مساحة (فعلية أو افتراضية) للتجريب واستيراد أفكار جديدة.
وبالتالي، فإنّ معامل الابتكار هي أدوات لتركز الجهود والمهارات الإبداعية. والعديد

معامل الابتكار هي مراكز وكيانات تقام لمساعدة الموظفين داخل مؤسسة أو أكثر في عملية الوصول إلى أفكار جديدة، وتتسم تلك المعامل بسمات مشتركة من بينها:

◆ إشراك المستخدمين على مستوى جميع مراحل التطوير (في التعاون بحثاً عن حلول).

الناس والثقافة

المؤسسات لا تبتكر فالابتكار من صنع البشر. والمؤسسة هي الإطار الذي يأتي الموظفون للعمل فيه بشكل يومي، أملين في صنع تغيير إيجابي في العالم من خلال ثقافة مؤسسية لا تكرر مثيلاتها.

ابتكار الموظفين

محوري. فأشراك المؤسسة لهم في عملية التوصل إلى أفكار جديدة يجعلهم يشعرون وكأن مكان العمل ملكاً لهم فينظرون إلى التغيير من هذا المنظور.

◆ **ثالثاً: رضا الموظفين باعتباره محركاً للابتكار.** يزدهر الابتكار في البيئات التي يلقي فيها موظفوها الثقة والاحترام، ويكون لهم صوتٌ مسموع، ويؤخذ كلامهم على محمل الجد. فبيئة العمل الابتكارية بيئة تتطلب درجة عالية من الرضا لدى الموظفين.

لماذا يعتبر الابتكار اعتماداً على الموظفين قيماً للغاية؟ هناك ثلاثة أسباب على الأقل:

◆ **أولاً: المعلومات القيمة.** غالباً ما يمتلك الموظفون، وبخاصة موظفي الخطوط الأمامية، خبرات شاملة ومعلومات مباشرة حول العمليات، والمهمات، والمستخدمين النهائيين الذين يعملون معهم، وهي أشياء يجب تضمينها بالضرورة في عملية الابتكار.

◆ **ثانياً: الملكية.** من الواضح أن إشراك الموظفين بدور في التغيير التنظيمي أمر

كيف يستطيع الموظفون أن يشتركوا في عملية الابتكار؟ يعتبر تجمع مؤسسات العمال «هولندا» من ضمن رواد الابتكار اعتماداً على الموظفين. وقد أجرى استقصاءً مهماً يتعلّق بهذا الموضوع عام 2006، تضمّن أماكن عمل تنتمي إلى القطاعين العام والخاص. وقد أظهرت الدراسة أن السمات الداعمة للابتكار تتضمّن: انخراط الموظفين في عملية الابتكار، وتفتح الإدارة بتبنيها لأفكار الموظفين الجديدة، ووجود مساحة للتجريب والفشل، والتطوير المستمر، والتعلّم المستمر، ولكن

ثقافة المخاطرة وارتكاب الأخطاء

عدم الفهم السليم للفشل

لاعتقادها أن هذا الفشل يؤثّر في حياة الناس. نستعرض هنا بعض حالات سوء الفهم الشائعة التي تتعلّق بأن القطاع الحكومي يخلو من الأخطاء، والتي تهيمن على تصوّرات الناس، والثقافات الداخلية للمؤسسات.

من ضمن المكونات الرئيسة لثقافة الابتكار الكيفية التي تنظر بها المؤسسة إلى ارتكاب الأخطاء. فتقليدياً، لم يكن لدى المؤسسات الحكومية حافز كافٍ لقضاء الوقت في إجراء «التجارب» التي قد تتعرّض للفشل وإنفاق المال عليها،

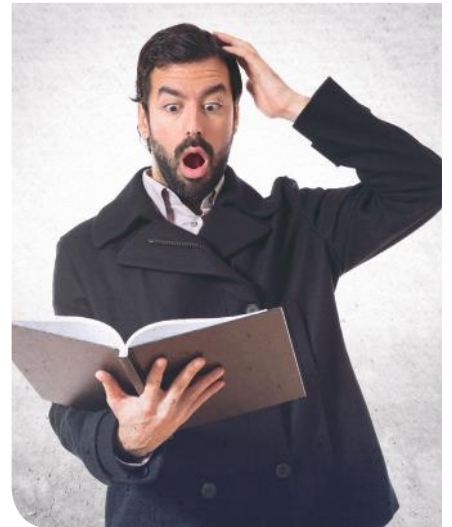
التصوّر الأوّل: «الحدّ من المخاطر هو هدف القطاع الحكومي»

هذا التصوّر خاطئ. فرغم أن الناس غالباً ما يعتقدون أن المؤسسات الحكومية حسّاسة للمخاطر، فإنّ الاتساق الشديد والحدّ من الأخطاء يمثلان أهمية أيضاً بالنسبة إلى العديد من شركات القطاع الخاص. ولننظر إلى المؤسسات الابتكارية المتميّزة في مجالات كالـتكنولوجيا الحيوية والهندسة والطيران. فعلى مستوى العديد من الصناعات، لا يوجد تعارض بين الابتكار وبين انخفاض نسبة الأخطاء.

التصوّر الثاني: «كلّ الأخطاء سواء»

الحكومية تطبّق لوائح عمليات وحوافز صُمّمت للتخلّص من الأخطاء الساذجة، فإنّ هذا الوضع يخلق عن غير قصد ثقافة وممارسة مؤسسية تسعى إلى تجنّب الأخطاء الذكيّة. لذلك، فإنّ تأسيس مناطق وبيئات آمنة تدعم التجريب والتعلّم، من خلال معاملة ابتكار حُصّصت لهذا الغرض على سبيل المثال، من ضمن سبل التعامل مع هذه المشكلة والسماح للمزيد من الأخطاء الذكيّة التي نحتاجها بالحدوث.

يستطيع المرء التمييز بين الأخطاء الذكيّة والأخطاء الساذجة. فالأخطاء الساذجة تحدث حين يفشل شخص ما في أداء عملية غنيّة عن التعريف كان من المفترض أن يؤدّيها دون ارتكاب أخطاء. أمّا الأخطاء الذكيّة فتحدث حين يحاول شخص ما أن يجرّب شيئاً جديداً عن عمد ولا يحالفه النجاح، فالفشل هنا هو جزء من عملية التعلّم وهو في الأساس خطوة واحدة على طريق النجاح، ولكن لأنّ المؤسسات



التصوُّر الثالث: «المخاطر ليست مشكلة استراتيجية»

لا مفرّ من مواجهة أيّ نظام اجتماعي تقريباً للفشل. والمسألة لا تتعلق حقاً بالفشل أو عدم الفشل، بل تتلخّص في مدى استعدادنا للاستثمار في تجنّب الفشل. يرتبط الأمر بمناطق العمليّات المؤسّسية التي يُسمح في إطارها بالمخاطرة والتجريب، كما يرتبط بالبحث عن طرق وأساليب ملائمة للتخلّص من الفشل قدر الإمكان. أمّا النسبة المقبولة من الفشل، فهي سؤال استراتيجي يتعلّق بالقدرة الابتكاريّة لا بدّ أن يتمكّن مديرو المؤسّسات الحكوميّة من الإجابة عنه. ففي بعض الأحيان، قد يكون تقبّل المزيد من الفشل أمراً منطقيّاً.

التنوُّع كمحفّز على الابتكار

كلّما تنوّعت وجهات النظر عند التعامل مع المشكلة، تنوّعت الحلول الممكنة. فالتنوُّع يشجّد الإبداع.

ما المقصود بالتنوُّع؟

يعبّر التنوُّع عن التفاوت في الهويّات الاجتماعيّة والثقافيّة لموظّفي المؤسّسة. وربما ترتبط الهويّة بالنوع، أو العرق، أو الأصل، أو العمر، أو المهنة، إلخ. وهناك فرق بين السمات التي يولد بها البشر (كالنوع، والعمر، والخلفيّة العرقيّة، والإعاقات، وما إلى ذلك)، والسمات الأكثر سلاسة التي تتغيّر مع الوقت، ومن ضمنها التعليم، والخبرة المهنيّة، واللغة، والشخصيّة، والقيم، والحاجات الفرديّة، إلخ. فالتنوُّع لا يقتصر على الاختلافات المبرّنة، بل يتعلّق أيضاً بعلاقة مجموعة متنوّعة من الأشخاص بمفاهيم التعلّم والابتكار والإبداع والقيمة داخل المؤسّسة، فهناك عدد هائل من الأبحاث التي تؤكّد أنّ المؤسّسة التي تحظى بعمالة متنوّعة، ويدخل ضمن ذلك التنوُّع الذي يعكس المجتمع المحيط أو سوق العمل، تحقّق نتائج أفضل من المؤسّسات ذات العمالة الأكثر تجانساً. فعلى سبيل المثال، يشير كلٌّ من «روبين إلي» و«ديفيد توماس»، الباحثين والأستاذين الجامعيين في «جامعة هارفارد»، إلى أنّ المؤسّسات تنفّذ مهامّها بصورة أكثر فاعليّة إذا شجّعت موظّفيها على استغلال الاختلافات الموجودة بينهم للوصول إلى أفكار إبداعيّة.



ثالثاً: التعاون بحثاً عن حلول

التصميم والابتكار في القطاع الحكومي

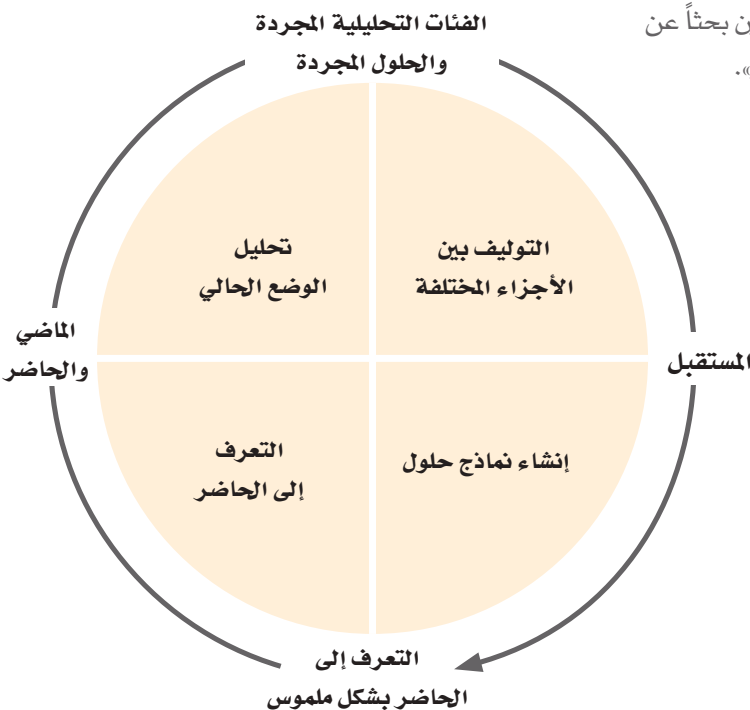
يعتبر التفكير التصميمي هو الأساس الفكري والعملية التعاون بحثاً عن حلول، فوفقاً للباحثين والممارسين، فإن التصميم هو «روح الابتكار».

نموذج لعملية التفكير التصميمي

ما هو التفكير التصميمي؟

لتصميم الحلول الجديدة التي تصل إلى النتائج المرجوة، نحتاج إلى تنسيق عملية متأنّية تستغلّ المساهمات الناتجة عن التحليل والتكريب، وهما أسلوبا التفكير اللذان يعتمد عليهما التفكير التصميمي، وتنتقل من الحاضر إلى المستقبل. يتضمّن الأمر عملية متكرّرة تشتمل على الأبعاد الآتية:

◆ التعرّف إلى الحاضر بشكل ملموس من خلال أبحاث التصميم، مع تطبيق الأدوات التي يستخدمها علماء الأعراق البشريّة لحصد معلومات عميقة حول حياة البشر.



- ◆ تحليل الوضع الحالي من خلال هيكله معلوماتنا واستحداث فئات تحليلية مجردة تساعدنا على رؤية الأبعاد أو الأجزاء الفردية.
- ◆ التوليف بين الأجزاء المختلفة للوصول إلى حلول كلية ممكنة، مع تفسير النتائج، واستنباط أفكار ومفاهيم متنوعة، وصياغة حلول ممكنة تتولى أمر التعقيدات على مستوى النظام.
- ◆ إنشاء نماذج الحلول التي يمكننا اختبارها وتقييم مدى صلاحيتها لهذا الاستخدام العملي ومن ثم تنفيذها.

مبادئ التفكير التصميمي الأربعة

كيف نترجم تعريف التفكير التصميمي وعملية التصميم إلى مبادئ وسلوكيات أساسية؟ هناك أربعة مبادئ للتفكير التصميمي تساعد على فهم المنهجية التي تساعد القطاع الحكومي على الابتكار.

المبدأ الأول: انظر إلى كل شيء على أنه تجربة

ماذا لو نظرت الحكومة إلى أي ابتكار في العالم على أنه تجربة؟ لا بد للمؤسسات الحكومية من تطوير قدرتها على تبني مفهوم الفشل كخطوة على طريق النجاح، من خلال تعمّد الممارسة والتجريب على نطاق ضيق، وبالتالي ارتكاب الأخطاء الذكية التي تغذي عملية التعلم.

المبدأ الثاني: تحدي الوضع الراهن

المناسبة، ولا نكتفي بفعل الأشياء بالطريقة الصحيحة، ولأنّ التصميم كنظام يتعلّق بكلّ المشكلات ضمن قيود محدّدة والتركيز على النتائج، فالعديد من المصمّمين يبدؤون بشكل شبه تلقائي مهمّاتهم أو مشروعاتهم الجديدة بتحدّي أسلوب التفكير التقليدي، وهنا يبدأ الابتكار.

يتعلّق تحديّ الوضع الراهن بالسّماح لأنفسنا بتخيّل مستقبل مختلف، وحيث إنّ التفكير التصميمي موجّه نحو المستقبل، فإنّه يساعدنا على أن نسأل أسئلة مثل «ماذا لو...؟» و«هل يمكننا...؟» وحين نعيد صياغة الأسئلة، سنتقدنا إلى التأكّد من أنّنا نفعل الشيء المناسب، أي نحلّ المشكلة

حين تواجه مشكلة وتدرس الحلول الممكنة، لا تتوقّف عن استخدام كلمة «ماذا؟». وحين تنتهي من الأشياء التي تسأل عن أسبابها، ربّما تكون قد توصلت إلى الحلّ الذي تبحث عنه. إلّا أنّ مسؤولي القطاع الحكومي ليسوا مدربين على استخدام كلمة «ماذا». فبدلاً من ذلك، تقودهم غريزتهم إلى استخدام كلمة «لأنّ».

المبدأ الثالث: امنح المواطن قيمة يستحقّها

يعتبر وضع متطلبات الناس واحتياجاتهم وظروفهم على رأس العملية الإبداعية وسيلة قويّة لاستجلاء النظرات الثاقبة التي تسمح لنا لا بالابتكار من أجلهم، بل بالابتكار بالتعاون معهم، فالابتكار بالتعاون مع الناس يجعلنا نفهم الكيفية التي نستطيع من خلالها الاستفادة منهم داخل النسيج الاجتماعي كمحفّز إيجابي على التغيير. وهناك على الأقلّ ميزتان للاهتمام بالناس واعتبارهم لبّ الشبكات الاجتماعية. الأولى أنّ التركيز عليهم يجعل العلاقات الاجتماعية جزءاً من الأساس الذي تُصمّم الخدمات الحكومية بناءً عليه، إدراكاً لفكرة أنّ «جودة التفاعلات الإنسانية هي سبب فاعليتها». والثانية أنّ التركيز عليهم لا يجعلنا ننظر إليهم كعقبات، بل كمصادر استثمارية قيّمة.

المبدأ الرابع: كن ملموساً

يساعد تطبيق المزيد من مهارات التصميم المتخصّصة في جعل العملية الابتكارية ملموسة، فباستطاعة المصمّمين أن يتصوّروا وينشئوا نماذج مادية وافترضية تجعل المشكلات والحلول شيئاً ملموساً. ولا ينبغي الاستهانة بقوة تأثير تصوّر الأحجام والعلاقات وأثارها بصيغة تختلف عن صيغة جداول بيانات الـ«اكسل». فالتصوّر من خلال الارتكاز على الأشكال والعلاقات والممارسات التجريدية في التجربة المشتركة لشيء ملموس، يجعلنا قادرين على ممارسة نمط محدّد من التعاون، وهو التعاون على مستويات متعدّدة، والذي يعتبر أمراً محورياً في البحث عن حلول. كما يمنحنا تصوّر أيضاً القدرة على إجراء حوار أفضل وبناء توافق في الآراء بين المتخصّصين والمواطنين.

تلك المبادئ الأربعة هي الخطوة الأولى ومحاولة لإظهار الإمكانيات التي يحملها التفكير التصميمي للحكومة، ورغم أنّ هناك المزيد من المؤسسات التي أدرجت التفكير التصميمي ضمن خدماتها الحكومية، فما زال الطريق أمامنا طويلاً.



عقد ورش عمل مع المواطنين والتوصل إلى حلول

أظهرت كيف يمكن لخدمة الرسائل القصيرة أن تتجح بشكل عملي. وحين خضع المواطنون لتجربة صورية للخدمة، وخضعوا لاستقصاء حول الكيفية التي سيستخدمون بها هواتفهم المحمولة لإدخال البيانات أثناء جلوسهم في مترو الأنفاق أو داخل سياراتهم وبصحبهم بيانات الرواتب والأرصدة الخاصة بهم، اكتشف الموظفون فجأة أن الخدمة لا تجذب المواطنين لدرجة كبيرة. وحين تلقوا رد الفعل هذا من المواطنين، قرّر مطوّرو النظام تأجيل تطبيق هذا الحل، ممّا وفرّ الملايين التي قد تعود مرّة أخرى للمواطنين، أو تُضخّ لسدّ احتياجات تنموية أكثر إلحاحاً.

على سبيل المثال: حين تعاون «معمل مايندلاب» للأبحاث الابتكارية مع السلطات الدنماركية بهدف إيجاد حلول جديدة لخدمة الرسوم الإلكترونية من خدمات الجيل الجديد، اعتقد مطوّرو الخدمة أن صياغتها في صورة رسائل قصيرة عبر المحمول سيروق للمواطنين. بينما لو سألت وكالة الضرائب المواطنين عن رأيهم في الخدمة من خلال استقصاء كمّي معياري، لأجابها العديد منهم بأنهم يفضلون أن يقدموا إقراراتهم الضريبية بأنفسهم في أثناء تحركاتهم، ولكن بدلاً من إجراء استقصاء، رسم موظفو «معمل مايندلاب» «قصة مصوّرة» مرئية، كسيناريوهات الأفلام،

تتعلّق عمليّة التعاون مع المواطنين بإيجاد أو ابتكار حلول جديدة بالتعاون معهم، كما تتعلّق بالكيفية التي تُصمّم بها تلك الحلول. فقد يبرع المواطنون في مساعدة الموظفين الحكوميين في معرفة أيّ الحلول المقترحة يصلح للتطبيق عليهم. ووظيفة ورش العمل التي يجري التعاون فيها بحثاً عن حلول هي إشراك المواطنين بأساليب هادفة وملموسة في الاستكشاف الفعّال للأفاق المستقبلية الممكنة بالتعاون مع أصحاب المصالح المعنيين. المنهجية المحورية المعمول بها هنا هي تقديم نماذج مبدئية للحلول التي ترتبط بالمواطنين، ويستطيعون أن يقدموا آراءهم فيها بشكل مباشر.

رابعاً: الشجاعة

تولد الشجاعة حين تكون مستعداً للتضحية، ومستعداً للولوج في بقاع مجهولة تبدأ في الظهور فقط حين تجرؤ على اقتحام هذا الفراغ واللافتل. وهذا هو جوهر القيادة.

القيادة الابتكارية

قد يظهر قادة ابتكاريون من أيّ مكان داخل المؤسسة، فكلُّ منصب قيادي يحمل سمات مميزة قد تساعد في الدفع بعجلة الابتكار عبر الأبعاد الثلاثة للنظام البيئي الابتكاري: الوعي، والقدرات الاستراتيجية، والتعاون بحثاً عن حلول، ولكي تنشأ ريادة ابتكارية في القطاع الحكومي، لا بد وأن تتوافر أربعة أنماط مختلفة للقيادة الابتكاريين:

القائد ذو الرؤية

إنّه القائد السياسي الذي يصوغ رؤية طموحة وجريئة، كما يستطيع أن يوجّه المؤسسة وكل المجتمع، ويُشعل طاقات وطموح الموظفين، وهذا القائد يطرح على نفسه الأسئلة الآتية:

◆ هل صغت رؤية واضحة وطموحة وطويلة المدى من شأنها أن تفجّر طاقات المؤسسات الحكومية التي أتحمّل مسؤوليتها كي تكتسب الجرأة على الابتكار؟

◆ هل وضّحت للموظفين بشكل ملموس النتائج التي أعتبرها دليلاً على النجاح؟

◆ هل تأكدت من أن المؤسسة/ المؤسسات التي أتحمّل مسؤوليتها تتلقّى الدعم السياسي الكافي والموارد الكافية لتحقيق الأهداف التي أتوقّعها منها؟

القائد التمكيني

هو كبير المسؤولين التنفيذيين في إحدى الدوائر الحكومية. وتتمثل مساهمة هذا القائد المميزة في توفيره لأوضاع مثالية للمؤسسة الابتكارية، وهو مطالب بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

القيادة الابتكارية

الشجاعة	الوعي	القدرات الاستراتيجية	التعاون بحثاً عن حلول
القائد ذو الرؤية «السياسي»	يصوغ رؤية تتطلّب الابتكار	يستثمر في القدرات الابتكارية	يتوقّع من المسؤولين أن يكونوا مبتكرين محترفين
القائد التمكيني «المدير التنفيذي»	يشرك المديرين في حوار حول الابتكار	يصوغ الاستراتيجيات الداعمة للابتكار وينفّذها	يمنح الموظفين رخصة للابتكار
القائد المحوري «مدير متوسّط»	يستخدم لغة الابتكار في حلّ المشكلات	يخلق مساحة للابتكار	يتبنّى التنوع
القائد المعرفي «رئيس المؤسسة»	يمكن الموظفين من التدبّر في ممارساتهم	يوظف مجموعة متنوعة من المواهب وينمّيها	يشجّع التجريب والتعلّم على نطاق ضيق

كتب مشابهة:

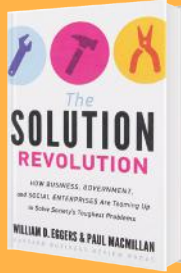


Innovative State
How New Technologies Can
Transform Government.

By Aneesh Chopra. 2014

**The Persistence of
Innovation in Government**
Innovative Governance in the 21st
Century.

By Sandford F. Borins. 2014



The Solution Revolution
How Business, Government, and
Social Enterprises Are Teaming Up to
Solve Society's Toughest Problems.

By William D. Eggers. 2013

قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

نستقبل آراءكم على pr@mbrf.ae

تواصلوا معنا على

[MBRF_News](https://www.facebook.com/MBRF_News)

[MBRF_News](https://www.instagram.com/MBRF_News)

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

www.mbrf.ae



قنديل | Qindeel
للطباعة والنشر والتوزيع
Printing, Publishing and Distribution

- ◆ هل منحت الموظّفين رخصة للابتكار، وهل سلوكياتي تؤكّد بشكل عملي على تلك الرخصة؟
- ◆ هل لدينا استراتيجية واضحة، واستراتيجيات للأسلوب الابتكاري الذي نرغب في اتباعه، وهل نعمل على إدارة ملفّنا الابتكاري؟
- ◆ هل أستثمر بشكل فعّال وعلى نحو كافٍ في بناء نظام بيئي ابتكاري لمؤسّستي بجميع مستوياتها من أعلى إلى أسفل؟
- ◆ هل أشرك الموظّفين في حوارٍ مستمرٍّ حول المعنى الذي يمثّله لنا الابتكار، والكيفيّة التي نستطيع بها الحصول على المزيد منه؟

القائد المحوري

- هذا القائد قد يكون من مديري الوسط في الدوائر أو الأقسام الحكوميّة، فمركزه يتيح له إطلاق العنان للإمكانات الابتكاريّة داخل المؤسّسة، وتميكن الموظّفين، وتبني عمليّة التعاون بحثاً عن حلول، والمساعدة في التوصل إلى حلول أكثر تنوعاً. وبصفته قائداً محورياً، عليه أن يسأل نفسه الأسئلة الآتية:
- ◆ هل أدرك وضعي داخل المؤسّسة، وكيف أستطيع أن أسهم بشكل أوسع وأساعد في التعامل مع الفرص التي تقابلنا والتحديات التي تواجهنا؟
- ◆ من هم الموظّفون الذين يتمحور دوري حولهم، والذين يجب أن أتعاون معهم على اختلاف درجاتهم الوظيفيّة؟
- ◆ هل أدرك أنني أستطيع تحقيق المزيد بإطلاق العنان لمن حولي، والسماح لعمليّة التعاون بحثاً عن حلول للحدوث، من خلال إشراك جميع العناصر المحيطة بالمشكلة محلّ البحث بدلاً من التحكم فيهم؟

القائد المعرفي

- هو رئيس مؤسّسة، سواء أكانت تلك المؤسّسة مدرسة أم مستشفى أم دار مسنّين، إلخ. فوحدهم رؤساء المؤسّسات وموظّفوهم يفهمون تحديداً المهارات الجديدة المطلوبة، والعمليّات والتواصل المطلوب، لتنفيذ فكرة جيّدة انبثقت من مكان آخر، ولكنهم، تحقيقاً لذلك، يجب أن يهتموا بشكل استباقي بإشراك الموظّفين والابتكار، وعليه، فإنّ القادة المعرفيين يطرحون الأسئلة الآتية:
- ◆ إلى أيّ درجة أשאُنأنا بيئةً ابتكاريّة حديثة يستطيع الجميع أن يسهموا فيها بأفكارهم وتؤخذ مساهماتهم فيها على محمل الجد؟
- ◆ هل نسعى بحماس وبالقدر الكافي للتوصل إلى حلول جديدة قابلة للتنفيذ ونابعة من مصادر خارج المؤسّسة؟
- ◆ كيف نتقاسم مع أقراننا الحلول الفعّالة التي توصلنا إليها ليتعلّموا منها؟

بغضّ النظر عن المنصب الذي يشغله القائد الابتكاري، تتطلّب القيادة الحكومية الابتكاريّة كثيراً من الشجاعة. مع القدرة على تبني وإدارة الأفكار الجديدة المتنوّعة التي نحتاجها بشدّة لتناول مشكلات الغد واقتناص الفرص التي نقابلها. إنّها القيادة الابتكاريّة التي تتطلّب اقتحام مساحات وشعاب مجهولة، حتّى لو تطلّب الأمر قدراً من «المخاطرة» لاتخاذ الخطوة الأولى، فقد يكون هذا هو ما نحتاج إليه.



قنديل | Qindeel
للطباعة والنشر والتوزيع
Printing, Publishing, and Distribution



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID
AL MAKTOUM FOUNDATION

المعرفة بين يديك مع ثلاث مطبوعات متميزة

ومضات، كتاب في دقائق، فلاشرز، ثلاث مطبوعات مميزة تقدمها
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بهدف نشر المعرفة وتعزيز الثقافة.



ومضات

ومضات

تعتبر "ومضات" مجلة معرفية
تنموية، تستعرض مقالات
ودراسات وأبحاثاً حول الجوانب
الاقتصادية والاجتماعية والعلمية
كما تسلط الضوء على أفضل
الممارسات وقصص النجاح
الملهمة في مختلف قطاعات
المعرفة.



FLASHES

فلاشرز

"فلاشرز" هي أول مجلة باللغة
الإنجليزية في دولة الإمارات
العربية المتحدة تختص بشؤون
المعرفة. وتضم مجموعة مميزة
من اللقاءات مع شخصيات بارزة
في مجال المعرفة والتنمية
وتسلط الضوء على أهم الابتكارات
والاختراعات والبحوث في العالم.



كتاب في دقائق

كتاب في دقائق

دقائق قليلة تمنحك فائدة كبيرة
مع "كتاب في دقائق"، الذي يوفر
لك ثلاثة ملخصات شيقة باللغة
العربية لأهم الكتب العالمية التي
تلاقي رواجاً كبيراً لأبرز الكتاب.
وتتناول موضوعات متجددة حول
الطاقة الإيجابية والتنمية البشرية
وفنون التعامل مع الحياة
والقيادة والأسرة.

للاشتراك يرجى الاتصال على الرقم : +971 4 3385885
أو عن طريق البريد الإلكتروني: Publications@qindeel.ae