

# دور الحوكمة في تمكين الابتكار المؤسسي

دليل

## الملخص التنفيذي

تعاين العديد من المنظمات من فجوة واضحة بين الأفكار المطروحة والنتائج المتحققة، حيث يتم إطلاق مبادرات متعددة دون تحقيق أثر فعلي على الأداء .

لا يرتبط هذا التحدي غالبًا بجودة الأفكار أو ندرتها، بل بضعف القدرة المؤسسية على إدارة مسار المبادرات بشكل منهجي – من لحظة طرح الفكرة، مرورًا باتخاذ القرار، وصولًا إلى التنفيذ والمتابعة .

في هذا السياق، لا يُعد الابتكار تحديًا إبداعيًا بقدر ما هو تحدٍ تنظيمي.

### يقدم هذا الدليل إطارًا عمليًا يوضح كيف تمكن الحوكمة المؤسسية المنظمات من:

- تسريع اتخاذ القرار وتقليل التردد التنظيمي
- تنظيم تنفيذ المبادرات وتحويلها إلى مسارات عمل واضحة
- رفع كفاءة المتابعة وربط الأداء بالمؤشرات
- تحويل الابتكار من مبادرات متفرقة إلى قدرة تشغيلية مستمرة

ويستهدف هذا الدليل القيادات التنفيذية وصنّاع القرار، لدعمهم في بناء منظومة متكاملة لإدارة الابتكار بكفاءة واستدامة.

## المقدمة

يُعد الابتكار أحد الركائز الأساسية لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق النمو، إلا أن نجاحه لا يعتمد على توفر الأفكار بقدر ما يعتمد على قدرة المنظمة على إدارتها. **في العديد من الحالات، لا تتعثر المبادرات بسبب ضعف الفكرة، بل نتيجة غياب إطار تنظيمي واضح يسعى إلى:**

- توجيه اتخاذ القرارات
- تحديد المسؤوليات
- تنظيم التنفيذ
- وضمان استمرارية المتابعة

## أولاً: الابتكار في السياق المؤسسي

لا يُقاس الابتكار داخل المنظمات بحدثة الفكرة أو تميزها فقط، بل بقدرة المنظمة على إدارتها ضمن منظومة واضحة تشمل:

- اتخاذ قرار واضح بشأن المبادرة
- تنفيذها وفق مراحل منظمة
- قياس أثرها بناءً على مؤشرات محددة
- البناء عليها وتوسيع نطاقها

وعند توفر هذه العناصر، يتحول الابتكار من نشاط غير منظم إلى قدرة تشغيلية مؤسسية يمكن تكرارها وتطويرها بشكل مستمر.

## ثانياً: التحديات الشائعة في إدارة المبادرات

تواجه المنظمات مجموعة من التحديات التي تعيق تحويل المبادرات إلى نتائج فعلية، من أبرزها:

- تأخر اتخاذ القرار أو تكراره دون حسم
- عدم وضوح الصلاحيات بين الجهات المعنية
- تضارب الأدوار والمسؤوليات
- غياب مسار واضح للتنفيذ
- ضعف المتابعة وغياب مؤشرات الأداء

وهذه التحديات لا تمثل مشكلات تشغيلية منفصلة، بل تعكس فجوة في منظومة الحوكمة التي يفترض أن تنظم هذه الجوانب بشكل متكامل.

## ثالثاً: حالة تطبيقية – تعثر مبادرة

داخل إحدى المنظمات، تم طرح مبادرة تطويرية خلال اجتماع إداري، وحظيت باتفاق مبدئي على أهميتها. إلا أنه بعد انتهاء الاجتماع، لم يتم:

- اعتماد قرار واضح بشأن تنفيذ المبادرة
- تحديد الجهة المسؤولة عن قيادتها
- تعريف مراحل التنفيذ أو الإطار الزمني

خلال الفترة اللاحقة، أُعيدت مناقشة المبادرة عدة مرات دون الوصول إلى قرار نهائي أو بدء فعلي للتنفيذ.

وبالرغم من استمرار الاهتمام بالمبادرة، إلا أنها بقيت ضمن نطاق النقاش دون تحقيق أي نتائج.

## تحليل الحالة

تعكس هذه الحالة نمطًا متكررًا في العديد من المنظمات، حيث لا يكون التعثر ناتجًا عن ضعف الفكرة، بل عن غياب الحوكمة التي تنظّم مسارها.

ويمكن تلخيص أسباب التعثر في:

- غياب حوكمة اتخاذ القرار
- ضعف وضوح المسؤوليات
- غياب إطار تنفيذي واضح
- ضعف المتابعة وقياس الأداء

بمعنى آخر:

المشكلة ليست في الابتكار... بل في إدارته .

## رابعًا: نموذج إدارة المبادرات

يمكن تمثيل مسار تحويل الفكرة إلى نتيجة ضمن النموذج التالي:



- في غياب الحوكمة: تتوقف المبادرات عند مرحلة الفكرة
- في ضعف الحوكمة: تبدأ المبادرات لكنها تتعثر في التنفيذ
- في نضج الحوكمة: تتحول المبادرات إلى نتائج قابلة للقياس والتطوير

## خامسًا: دور الحوكمة في إدارة مسار المبادرات

### 1. حوكمة اتخاذ القرار

تشمل:

- تحديد الصلاحيات بوضوح
- إنشاء مسارات اعتماد رسمية
- تعريف معايير واضحة لاتخاذ القرار

الأثر:

تسريع القرار وتقليل التردد التنظيمي.

الأداة العملية:

لجنة اعتماد المبادرات – مصفوفة صلاحيات واضحة تحدد من يوافق ومن يُوصي ومن يُبلغ.

## مصفوفة الصلاحيات

مصفوفة صلاحيات واضحة تحدد من يوافق ومن يُوصي ومن يُبلغ

قرار 3	قرار 2	قرار 1	الدور/القرار
A	-	A	صاحب القرار
-	R	R	الموصي
I	I	I	المبّغ

A يوافق صاحب القرار النهائي  
R يقدم التوصية  
I يتم إبلاغه

## 2. حوكمة الأدوار والمسؤوليات

تشمل:

- تعريف دقيق للأدوار
- ربط كل مبادرة بمالك واضح
- تحديد نقاط التسليم بين الفرق

الأثر:

تنفيذ أكثر اتساقاً وتقليل التعارض والتكرار.

الأداة العملية:

مصفوفة RACI لتوزيع الأدوار (مُبلِّغ، مُستشار، محاسب، مسؤول) على كل مبادرة.

## مصفوفة RACI لتوزيع الأدوار

مصفوفة RACI لتوزيع الأدوار والقرارات

مسؤول (C)	محاسب (I)	مستشار (R)	المبلِّغ (A)	المهام / القرارات
R	A	C	R	تخطيط المشروع
R	A	C	R	تنفيذ المشروع
C	A	R	I	مراجعة الجودة
C	A	C	I	اعتماد النتائج

**R** مسؤول  
صاحب القرار النهائي

**A** محاسب  
يعتمد ويحاسب على النتيجة

**C** مستشار  
يقدم المشورة والدعم

**I** مبلِّغ  
يتم إبلاغه بالنتيجة

### 3. حوكمة التنفيذ

تشمل:

□ تحديد مراحل العمل (Stages)

□ توحيد الإجراءات

□ تنظيم مسارات التنفيذ

الأثر:

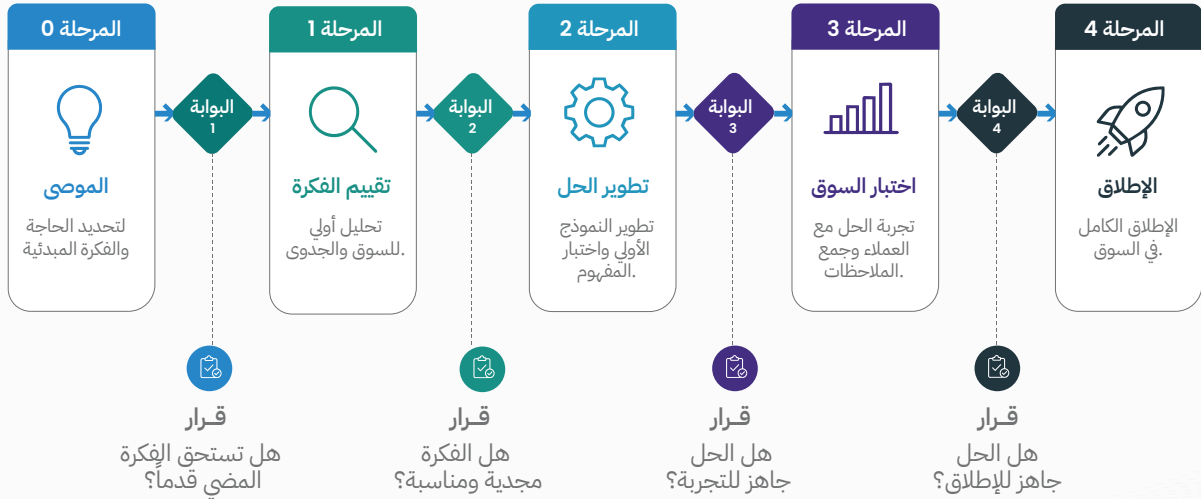
تحويل المبادرات إلى ممارسات قابلة للتطبيق وليس مجرد خطط .

الأداة العملية:

نموذج StageGate-بوابات قرار تُقيّم المبادرة عند نهاية كل مرحلة قبل الانتقال للتالية .

## نموذج stage-Gate مبسّط

من الفكرة إلى الإطلاق



### معايير القرار في المراحل

توافق مع الأهداف الاستراتيجية

جدوى اقتصادية وتجارية

احتياج السوق والعملاء

قابلية التنفيذ والموارد المتاحة

#### 4. حوكمة المتابعة وقياس الأداء

تشمل:

- تحديد مؤشرات أداء واضحة
- المتابعة الدورية
- مراجعات وتحديثات مستمرة

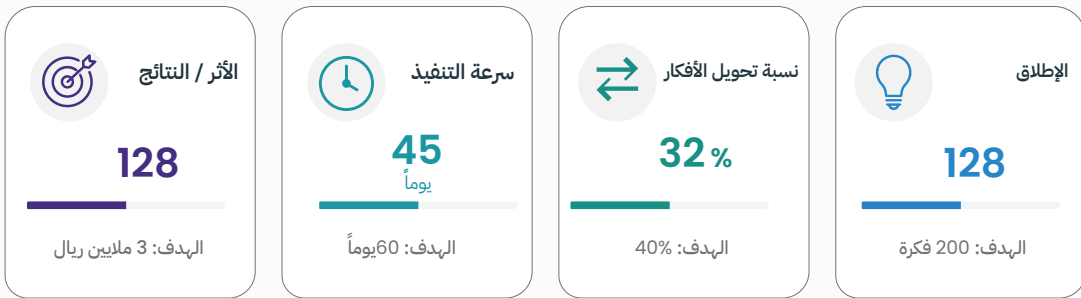
الأثر:

استمرارية المبادرات وربطها بنتائج فعلية.

الأداة العملية:

تربط كل مبادرة – (Innovation Scorecard) لوحة مؤشرات الابتكار بمؤشرات الكمية والنوعية بشكل دوري.

### لوحة مؤشرات الابتكار Innovation Scorecard



مؤشر نوعي (وصف مختصر)	مؤشر كمي (أرقام)	اسم المبادرة
تحسين تجربة العميل ورفع مستوى الرضا	15% زيادة	مبادرة تطوير الخدمة
تقليل الوقت والجهد في العمليات الداخلية	20% توفير في الوقت	مبادرة الحلول الرقمية
تقديم منتجات مبتكرة تلي احتياجات السوق	10% زيادة في الإيرادات	مبادرة ابتكار المنتجات

تربط كل مبادرة بمؤشرات الكمية والنوعية بشكل دوري

## 5. حوكمة الموارد والأولويات

تشمل:

- تخصيص ميزانية وكوادر لكل مبادرة بشكل رسمي ومعتمد
- وضع آلية لترتيب أولويات المبادرات عند تعارض الموارد
- مراجعة دورية لإعادة توزيع الموارد بحسب التقدم الفعلي

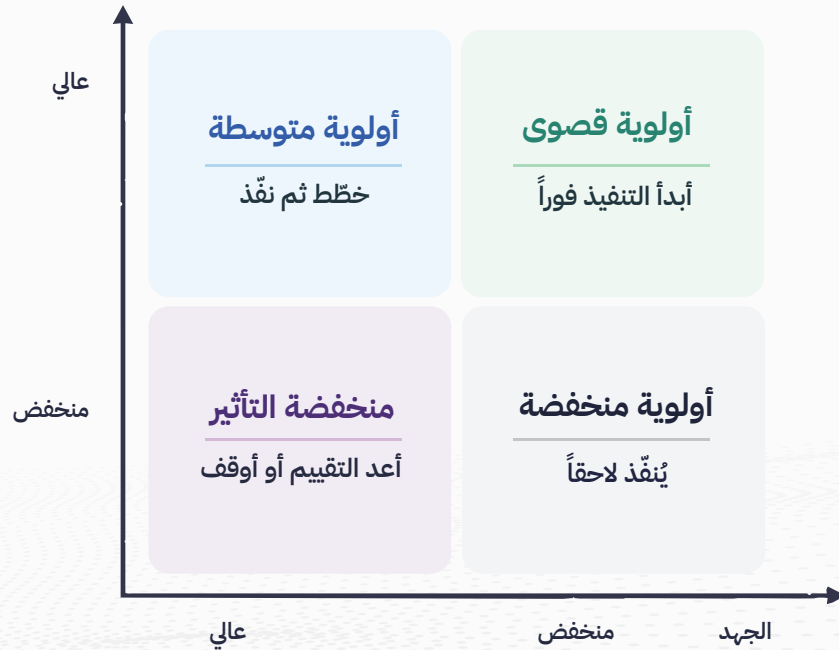
الأثر:

تجنب تشتت الجهود، وضمان أن المبادرات ذات الأولوية تحظى بالدعم الكافي للنجاح .

الأداة العملية:

مصفوفة أولويات المبادرات (Impact vs. Effort) مع بطاقة موارد رسمية لكل مبادرة معتمدة.

### مصفوفة أولوية المبادرات



## 6. المساءلة وإطار التصعيد

تشمل:

تحديد آلية واضحة لرفع الإشكاليات عند التعثر أو التعارض بين الجهات.  
تعريف نقاط التصعيد: من يُحسم النزاع؟ وفي أي إطار زمني؟  
ربط المساءلة بالنتائج وليس بالجهد فقط – مع تحديد عواقب التأخير أو الفشل في.

الأنثى: التنفيذ

سد الفجوة بين المتابعة الشكلية والمساءلة الفعلية – وهي الفجوة الأكثر تكراراً في فشل المبادرات المؤسسية.

الأداة العملية:

بروتوكول تصعيد مُوثَّق يُحدد المستويات والأطر الزمنية، مرتبط بلجنة حوكمة الابتكار.

## سادساً: الحوكمة كنظام تشغيل للابتكار

الحوكمة لا تمثل فقط إطاراً تنظيمياً، بل تعمل كنظام تشغيل (Operating System) يدير الابتكار داخل المنظمة من خلال:

- سياسات واضحة تنظّم العمل
- إجراءات موحّدة توجّه التنفيذ
- أدوار محددة تقلل التداخل
- لجان وصلاحيات تضبط القرار
- مؤشرات تقيس الأداء والأثر

وعند تكامل هذه العناصر، يصبح الابتكار عملية يمكن إدارتها، وليس مجرد نشاط يعتمد على الجهود الفردية.

ملاحظة جوهرية: الحوكمة الفعّالة للابتكار هي حوكمة مرنة – تضبط دون أن تقيّد. الحوكمة الزائدة تخنق الابتكار بقدر ما يخنقه غيابها. والمنظمات الرائدة هي تلك التي تُصمّم حوكمة تتكيف مع طبيعة كل مبادرة: رقابة أخف للمبادرات الاستكشافية، ورقابة أكثر انضباطاً للمبادرات التشغيلية.

مستويان للحوكمة: يجب التمييز بين مستوى الحوكمة الاستراتيجية (تحديد أولويات الابتكار، وتخصيص الموارد الكبرى، والمحاذاة مع الاستراتيجية المؤسسية) ومستوى الحوكمة التشغيلية (إدارة مسارات المبادرات اليومية، والتنفيذ، والمتابعة). الخلط بين المستويين يُضعف الحوكمة في كليهما.

البُعد الثقافي: نظام التشغيل يحتاج مشغّلين يؤمنون به. بناء ثقافة الابتكار — من خلال الحوافز، وتكريم التجارب، وتقبّل الفشل المدروس — ليس مكملًا للحوكمة، بل شرط لنجاحها. الحوكمة بدون ثقافة داعمة تتحول إلى بيروقراطية معرّقة.

## سابعًا: العلاقة بين الحوكمة والابتكار

كلما ارتفع مستوى نضج الحوكمة داخل المنظمة:

- أصبحت القرارات أسرع وأكثر وضوحًا
- تحسّن مستوى التنفيذ
- ارتفعت جودة النتائج
- أصبح الابتكار قابلاً للقياس والتكرار

تحذير حوكمي: هذه العلاقة ليست خطية بالضرورة. الحوكمة الزائدة تُنتج بيروقراطية تُبطئ الابتكار وتُحبط أصحاب الأفكار. والمنظمات الناضجة لا تسعى لأكثر حوكمة، بل للحوكمة الصحيحة في المستوى الصحيح. النضج الحقيقي هو معرفة متى تُطبّق الحوكمة الصارمة ومتى يُمنح فريق الابتكار هامش مرونة أوسع.

وبالتالي، يتحول الابتكار من:



## مصفوفة نضج الحوكمة والابتكار يمكن تقييم مستوى المنظمة عبر ثلاثة مستويات

المستوى الأول (ناشئ)	المستوى الثاني (متطور)	المستوى الثاني (متطور)
<ul style="list-style-type: none"> <li>قرارات غير رسمية</li> <li>أدوار ملتبسة</li> <li>لا مؤشرات أداء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>صلاحيات محددة</li> <li>مسارات تنفيذ موجودة لكن غير موحدة</li> <li>متابعة دورية جزئية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حوكمة متكاملة باستراتيجية وتشغيل</li> <li>مساءلة فعّالة</li> <li>مؤشرات واضحة</li> <li>ثقافة ابتكار مدعومة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>أفكار متناثرة</li> <li>لا تتحول لمشاريع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مبادرات تُنفذ</li> <li>لكن تتأخرها متفاوتة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قدرة مؤسسية متجددة</li> <li>قابلية للقياس والتوسع</li> </ul>



مرجعية دولية: يتوافق هذا الإطار مع معيار ISO 56002 لأنظمة إدارة الابتكار، الذي يُحدد متطلبات بناء منظومة ابتكار مؤسسي مستدامة – ويُعدّ المرجع الدولي الأكثر اعتماداً في تصميم حوكمة الابتكار على المستوى المؤسسي.

### ثامناً: أداة تقييم جاهزية المنظمة

#### القرار

هل يتم اتخاذ القرار ضمن إطار زمني واضح؟

هل الصلاحيات محددة دون تداخل؟

#### المسؤوليات

هل لكل مبادرة مالك واضح؟

هل الأدوار محددة بين الفرق؟

## التنفيذ

- هل توجد مراحل تنفيذ واضحة؟
- هل يتم توحيد الإجراءات؟

## المتابعة

- هل توجد مؤشرات أداء؟
- هل يتم قياس التقدم بشكل دوري؟

## التفسير:

أي ضعف في هذه المحاور يشير إلى:  
فجوة في الحوكمة – وليس في الابتكار

## تاسعًا: القيمة التطبيقية للدليل

يمكن استخدام هذا الدليل في:

- تقييم نضج الحوكمة المؤسسية
- تحليل أسباب تعثر المبادرات
- تحسين جودة اتخاذ القرار
- رفع كفاءة التنفيذ
- دعم برامج التحول المؤسسي

## الخلاصة

- الابتكار داخل المنظمة لا يتعطل عند الفكرة، ولا يفشل في التنفيذ.
- الابتكار يتعثر عندما لا توجد حوكمة تنظم المسار بينهما.
- المنظمات التي تحقق نتائج ليست الأكثر امتلاكًا للأفكار، بل الأكثر قدرة على إدارتها.
- الحوكمة ليست عنصرًا تنظيميًا إضافيًا، بل هي الآلية التي تحدد ما إذا كانت الفكرة ستبقى فكرة، أو تتحول إلى نتيجة.

## مرجعية الدليل

في ES Consulting يعكس هذا الدليل خبرة:

- الحوكمة المؤسسية
- تصميم الأطر التنظيمية
- تطوير نماذج اتخاذ القرار
- ربط الاستراتيجية بالتنفيذ
- بناء نماذج تشغيل الابتكار



+966-11-4658200

+966-11-465-4484

ES\_Consutling\_

esconsulting

esconsulting.com.sa