

ملخص الدليل الإرشادي لبناء فريق الإبداع

يساعد الدليل الإرشادي المديرين على تشكيل وتوظيف وتمكين فرق الإبداع ويوفر نصائح وتقنيات لمساعدة الفرق على تحقيق النجاح

كيف يمكن الاستفادة من الدليل الإرشادي؟

- يُعد هذا الدليل مفيداً في عدة حالات:
- بإمكان المديرين استخدام الدليل للتعرف على الممارسات الفعّالة والتوصل إلى أفكار لقيادة فرق الإبداع.
- بإمكان المديرين الاجتماع مع أعضاء فريق الإبداع الموجود أساساً أو تشكيل فريق تقييم للبحث في إمكانية تشكيل وتفعيل فرق الإبداع في المؤسسة.
- بإمكان المديرين في المستويات العليا في المؤسسة استخدام الدليل لتحديد إمكانية عمل فريق الإبداع في مجالات عملهم.
- إذا كان قد تم تشكيل فريق الإبداع من قبل فيمكن هذا الفريق الاطلاع على الخطوات والتقنيات الموصى بها وتبنيها أو تعديلها بما يتلاءم مع متطلبات عمله

الخطوات السبع لتشكيل ودعم فرق الإبداع والتعلم منها

١. التركيز على قضية/ مشكلة مناسبة ليعمل على حلها الفريق

غالباً ما يتولى أحد كبار القادة في المؤسسة عملية تشكيل الفريق وتكليفه بمهام محددة، ومن الضروري اختيار قضية / مشكلة ملائمة ليتمكن الفريق من معالجتها، ويمكن الاستعانة بقائمة المراجعة التالية لاختيار القضية الملائمة للفريق:

قائمة مراجعة لاختيار قضية/ مشكلة ملائمة لفريق الإبداع

- هناك سبب مقنع يستدعي التعامل مع القضية
- هناك اهتمام ودعم قوي من الإدارة العليا
- من الممكن تعريف القضية بوضوح ضمن نطاق محدد للعمل
- لا يوجد حالياً حل للقضية (أي أنه لم يتم تشكيل الفريق لتطبيق حلول تم التوصل إليها مسبقاً)
- هناك ثقة وقناعة بتوفر القدرة والإمكانات والموارد اللازمة لدى المؤسسة للتعامل مع القضية.

نصائح قبل المضي قدماً :

إذا كانت الإجابة على أي سؤال في قائمة المراجعة أعلاه "لا" فيجب تعديل المهمة أو إعادة النظر فيها .

ما المقصود بفريق الإبداع وكيف تستفيد المؤسسات الحكومية منه؟

فريق الإبداع هو مجموعة من الموظفين/ الأفراد التي يتم تشكيلها وتكليفها بمهمة تطوير حلول إبداعية لتقديم الخدمات في مختلف مجالات العمل المؤسسي، وتقوم هذه الفرق بإشراك موظفي المؤسسة والجهات ذات العلاقة لتطوير منهجيات وخيارات مبتكرة. وينتج تشكيل هذه الفرق للمديرين فرصة إيجاد بيئة منفصلة عن بيئة المؤسسة المعتادة يزدهر فيها الإبداع، وتتيح للفرق إفاضة المؤسسات من خلال إعادة تصميم وإعادة تصوّر طريقة عمل الحكومة، وبالتالي يؤدي الإبداع إلى ابتكار مفاهيم جديدة وسياسات أو منهجيات إدارية جديدة وأنظمة جديدة في المؤسسات الحكومية، ويتيح لفرق الإبداع أيضاً إمكانية المساعدة في تنسيق العمليات وتوحيدها وتعزيز كفاءة وفعالية الحكومة ودرجة استجابتها.

كيف يدعم هذا الدليل الإرشادي فرق الإبداع؟

يتيح هذا الدليل الإرشادي للمديرين القدرة على استكشاف طرق تشكيل ومساندة وإدارة فرق الإبداع وتمكينها من العمل بنشاط، ويقدم سبع خطوات موصى بها لتشكيل وتمكين الفرق من بينها قائمة لمراجعة ميثاق فريق الإبداع، وتحتوي ملاحق النسخة الكاملة من الدليل على تقنيات للتفكير وتمارين لتوليد الأفكار لمساعدة الفريق في تأدية العمل الإبداعي بالإضافة إلى نموذج لإعداد مقترح عمل.

هل يُنصح باتباع تسلسل محدد عند استخدام الدليل الإرشادي؟

تحتوي سلسلة الأدلة الإرشادية للحكومة الموجهة بالنتائج على الدليل الإرشادي لقيادة الإبداع والذي يُنصح بمراجعته قبل المباشرة بقراءة دليل "فريق الإبداع" لأنه يوفر للمديرين أسس تقييم الممارسات الحالية ونصائح لجعل المؤسسات أماكن يزدهر فيها الإبداع.

٢. تحديد الأدوار التي تعزز نجاح الفريق

تعتمد الفرق الفعالة على مجموعة أفراد من خلفيات متنوعة يمتلكون المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لتأدية أدوارهم الرئيسية بشكل تام، ويجب أن يشارك في فرق الإبداع أفراد يمكنهم أداء أدوار مختلفة.

أدوار أعضاء فريق الإبداع

الدور	الوصف
المفوض	أحد كبار القادة في المؤسسة وهو من يقوم بتشكيل الفريق
الداعم	مدير له تأثير كبير وقادر على التدخل للمساعدة في إنجاز عمل الفريق (من الممكن أن يكون المسؤول عن اتخاذ القرارات إذا لزم الأمر)، ويتناول الجزء (٤) من الدليل الإرشادي لفريق الإبداع توضيحاً مفصلاً لدور الداعم في مناصرة الفريق طوال فترة المشروع
القائد	الشخص المسؤول عن إدارة الفريق وضمان إتمام المهام، ويجب أن يتمتع هذا القائد بالقدرة على إدارة المشاريع وبناء الفرق الفعالة.
أمين سر	الشخص المسؤول عن تدوين الملاحظات وتوثيق أعمال الفريق، وبالرغم من أن هذا الدور اختياري إلا أن أغلب الفرق تحتاج إلى من يتولى إدارة الوثائق وتوثيق ونشر محاضرات اجتماعات الفريق، وإذا لم يتم تعيين أمين سر فعلى الفريق تكليف أحد الأعضاء بهذا الدور أو التناوب فيما بينهم على أداء المسؤوليات المرتبطة بهذا الدور.
الميسر	شخص يتمتع بمهارات متخصصة في تقنيات إدارة العمل الجماعي، ومن الممكن تكليف أي عضو من الفريق إذا توافرت فيه المهارة المطلوبة لهذا الدور والذي يعد اختياريًا على الرغم من أنه يوفر الكثير من الدعم للفريق.
ضابط تغيير المحفز على التغيير	شخص خبير في إدارة التغيير والإبداع يتولى تقديم الإرشاد والتوجيه للفريق، ومن الممكن أيضاً إسناد دور الميسر له، لكن إذا اشتمل الفريق على ميسر وضابط تغيير فعليهما الاتفاق على توزيع الأدوار والمسؤوليات فيما بينهما من بداية المشروع.
المستشار أو الخبير المختص في القضية	أشخاص فنيون مختصون بموضوع محدد (القضية/ المشكلة) ويقدمون نصائح حوله للفريق، فإذا كان الفريق يتعامل مع قضية تستدعي توفر معرفة متخصصة فيها فيجب أن يحتوي الفريق على خبير في ذلك المجال للمساعدة في النواحي الفنية.
ممثلو متلقي الخدمة أو الشركاء	حدد ما إذا كان الفريق يضم ممثلين لمتلقي الخدمة أو شركاء المؤسسة وبين أدوارهم، ويشار إلى إن توفر أعضاء مطلعين على تجارب متلقي الخدمة مفيد جداً للفريق لأن بإمكانهم إلقاء الضوء على الافتراضات المختلفة وإثارة أسئلة تحفز الفريق على التفكير فيها، ويجب عقد جلسات تعريفية عن المشروع لممثلي متلقي الخدمة والشركاء قبل انضمامهم للعمل مع الفريق.
الأعضاء	أفراد من داخل أو خارج المؤسسة يتم تعيينهم لأداء مهام الفريق، وحرص على دعوة أفراد مبدعين من مؤسسات أخرى للانضمام إلى الفريق وأن يشمل الفريق على ممثلي متلقي الخدمة وشركاء المؤسسة القادرين على مناصرة القضية.

نصائح قبل المضي قدماً:

- تتألف الفرق كقاعدة عامة من ٥ إلى ٩ أعضاء لتسهيل تنسيق العمل فيما بينهم، على أن لا يشمل هذا العدد الأفراد الذين يتولوا دور الميسر، ومحفز التغيير، والمستشار ويمكن أن يتولى عضو الفريق أكثر من دور.
- هناك طلب كبير في المؤسسات على الأفراد المبدعين والمعروفين بقدرتهم على ابتكار الحلول، لذا قد يتوجب على المسؤول التفاوض مع مختلف المديرين لتعيين أمهر الموظفين في الفريق خصوصاً إذا كانوا يعملون في مؤسسات أو هيئات أخرى.
- على المسؤول دعوة كل من داعم الفريق والقائد ومحفز التغيير والميسر لحضور جلسة تعريفية قبل انعقاد الاجتماع الأول لكامل الفريق ويجب خلال الجلسة تنسيق الأدوار والمسؤوليات والاتفاق عليها.
- يجب إجراء تنسيق مسبق في حال تمت دعوة متلقي الخدمة والشركاء للانضمام إلى الفريق، فبالرغم من أن مشاركتهم هامة إلا أن ضمان فعاليتها يتطلب بذل جهد إضافي، وعلى المسؤول أو داعم الفريق التنسيق مع الممثلين الخارجيين للتأكد من فهمهم لغاية الفريق وتوضيح التوقعات المرتبطة بمشاركتهم، وإذا تعذر عليهم الالتزام بالمشاركة بشكل كامل في كل الاجتماعات فيجب استحداث دور خاص يتيح لهم المشاركة في مراحل محددة من عمل الفريق.
- يجب أن ينص ميثاق الفريق بوضوح على تشكيلة الفريق وأدوار أعضائه.

٣. توضيح توقعات ومتطلبات الأعضاء

تتطلب المشاركة في فريق الإبداع الإخلاص والالتزام بأداء المهام على مدار فترة محددة من الزمن، وفيما يلي بعض القضايا الشائعة التي يجب أن تتناولها خطة فريق الإبداع والتي تكون بمثابة ميثاق ملزم للفريق

ميثاق عمل فريق الإبداع

تعريف / ملاحظات	القضية
تاريخ بداية وانتهاء مهمة الفريق	مدة المشروع
المدة الزمنية التي على أعضاء الفريق الالتزام فيها بالعمل مع الفريق	مدة الالتزام
بنود وأحكام لتعديل مسؤوليات العمل المعتادة بما يتلاءم مع متطلبات عمل الفريق	التنسيق مع مهام الوظيفة المعتادة
التأكد من أن مشرف كل عضو في الفريق يوافق على عمل العضو في الفريق ويدعمه	موافقة المشرف
أي شروط تحكم عمل الفريق مثل المحافظة على السرية، كان يحتاج الفريق على سبيل المثال الحفاظ على سرية المعلومات أو عدم إعلان التوصيات قبل أن تقوم الإدارة بمراجعتها والتصريح بنشرها بعد الانتهاء من متطلبات المراجعة المطلوبة.	القواعد الأساسية لعمل الفريق
تحديد الأدوار أو المهام أو التوقعات الخاصة لأعضاء الفريق حسب الضرورة.	التوقعات الأخرى لأعضاء الفريق

نصائح قبل المضي قدماً:

- من الضروري إبقاء مشرفي الموظفين المنضمين إلى فريق الإبداع على اطلاع بعمل الفريق وضمان موافقتهم عليه ليتمكن الموظفون من تكرير الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب منهم، كما يجب معالجة أي نواحي قلق على الفور لتجنب نشوء أي تعارض مع توقعات أعضاء الفريق. من الممكن أن يكون عمل الفريق يتطلب دوام كامل، وفي هذه الحالة، قد يتعين الاستعانة بموارد أخرى لتلبية متطلبات الوظائف الاعتيادية لأعضاء الفريق.
- يجب على المسؤول والداعم عقد جلسة تعريفية لأعضاء فريق الإبداع لتوضيح التوقعات وكل جوانب الميثاق لهم

٥. تحديد نطاق العمل ومعايير النجاح

يجب أن توفر خطة فريق الإبداع إرشادات حول العمليات والنتائج المتوقعة من عمل الفريق، وفيما يلي بعض البنود التي يمكن تضمينها في نطاق العمل ومعايير النجاح للفريق.

المحاور التي يجب تناولها في خطة فريق الإبداع لتوضيح نطاق العمل ومعايير النجاح

التعريف / ملاحظات	القضية
يجب توضيح طبيعة وشكل وصيغة النتيجة النهائية للفريق، ومن الممكن الاستعانة بأمثلة من فرق الإبداع الأخرى.	المخرجات أو النتائج
تحديد المؤشرات والأهداف التي يجب تحقيقها وقياس النجاح من خلالها، وتتضمن مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بتصميم المشروع عدة سمات مثل الفترة الزمنية لإنجاز العمل والكفاءة والتكلفة ورضا متلقي الخدمة ومقاييس الجودة أو المخرجات.	مؤشرات النجاح أو مؤشرات الأداء الرئيسية
أي متطلبات أخرى لم تغطيها المؤشرات، كما يجب أن يفهم فريق الإبداع شرائح متلقي الخدمة المختلفة ومؤشرات الأداء الأكثر أهمية.	متطلبات متلقي الخدمة أو الشركاء
أي فرق رئيسية أو أفراد يجب التنسيق معهم أو استشارتهم، ويعد التنسيق هاماً جداً خصوصاً في العمليات التي تشمل أقسام متعددة داخل المؤسسة.	التنسيق
وهي أي عمليات خاصة يجب اتباعها لأداء العمل، وعلى سبيل المثال فقد يطلب المسؤول من الفريق تشكيل مجموعات تركيز وإجراء اجتماعات للحصول على معلومات من الشركاء الرئيسيين.	متطلبات العمليات/ تنفيذ العمل
على الفريق أن يعلم الفرضيات والمحددات التي تؤثر على نطاق العمل مثل الموازنة أو الموارد المالية والتي قد تؤثر على تطبيق الحلول التي وضعها، كما يجب أن يعلم عن الحلول التي تم قبولها أو رفضها ومعايير القبول أو الرفض.	الفرضيات والمحددات

٤. توضيح توقعات ومتطلبات الأعضاء

يعد وجود داعم فعال وقادر على دعم الفريق عاملاً أساسياً لنجاح الفريق، حيث أن مشاريع التغيير وبالتحديد تلك التي تستهدف عدة أقسام أو مؤسسات تتطلب تدخل مدير مؤثر لحشد الدعم وتخطي الحواجز بسرعة وكسب التأييد للفريق، وأحياناً بإمكان المسؤول تولي دور الداعم، وفيما يلي بعض مهام الداعم الرئيسية:

- التفاوض مع المديرين لتمكين الأعضاء من المشاركة وإفساح المجال لهم
- التنسيق مع المديرين في المؤسسات أو الدوائر الأخرى التي قد تتأثر بعمل الفريق وحشد الدعم والتوسط في القضايا وتسويتها
- حشد الموارد والمساعدة اللازمة
- تحديد المشكلات أو القضايا وحلها
- إبقاء الإدارة العليا على اطلاع
- التنسيق لعقد اجتماعات لمراجعة مراحل المشروع
- كسب التأييد لمقترحات الفريق وتيسير إجراءات تطبيقها.

نصائح قبل المضي قدماً:

التنسيق هام جداً في العمليات التي تستهدف عدة مؤسسات أو عدة أقسام في المؤسسة، وعلى المسؤول الإشارة إلى أن الميثاق يتطلب إجراء عمليات التنسيق، وعلى الداعم أو المسؤول في بداية المشروع التواصل مع المؤسسات أو الأقسام الأخرى التي يعد التعاون معها ضرورياً.

نصائح قبل المضي قدماً:

من الضروري أن يتقبل داعم الفريق والمسؤول النقد والاقتراحات لتحسين عمل الفريق في المستقبل.
استخدم الدروس المستفادة في المنهجية والخطة لتستفيد منها الفرق الأخرى في المستقبل.

الاستعداد والانطلاق نحو الإبداع

تحتوي النسخة الكاملة من الدليل على الملاحق المفيدة التالية وقائمة من المراجع التي تساعد في جعل الفرق فعالة بشكل أكبر:

- قائمة مراجعة خطة فريق الإبداع
- تمرين تحليل فجوة متلقي الخدمة
- نموذج "مقترح مشروع" "Business case template"
- تمرين التفكير المتجه من الخارج إلى الداخل "Outside in thinking"
- قائمة مراجعة أوزبورن
- الفرص الخمس لإعادة تصور الخدمات الحكومية

وبشكل عام يقدم الدليل الإرشادي تعريفاً لمفهوم فريق الإبداع ويتيح الفرصة لتعلم طرق لتشكيل الفرق ودعمها بفعالية.

٦. تحديد أوقات ومراحل المراجعة لإدارة المخاطر وتعزيز الأفكار

على فريق الإبداع إجراء اجتماعات مراجعة دورية لإبقاء المشروع على المسار الصحيح وضمان تنسيق القضايا والقرارات الهامة مع المديرين بالشكل الملائم، ويجب أن تبيّن الخطة بوضوح عمليات المراجعة اللازمة في مراحل المشروع الرئيسية، كما يجب إجراء مراجعة واحدة على الأقل عندما يكون الفريق جاهزاً لتقديم التوصيات النهائية، وكذلك إجراء تقييم في منتصف المشروع لأخذ تغذية راجعة وتقييم التقدّم في سير العمل، وبشكل عام فإنه كلما زادت المخاطر في المشروع عموماً زاد عدد عمليات المراجعة اللازمة.

نصائح قبل المضي قدماً:

- يلعب داعم الفريق دوراً أساسياً في ضمان فعالية اجتماعات المراجعة وعليه تشجيع الأطراف الرئيسيين على المشاركة فيها.
- على داعم الفريق مساعدة قائد الفريق والفريق في إعداد العروض التقديمية وتحديد الأسئلة المتوقعة أو نواحي القلق التي قد تنشأ.

٧. التعلّم من تجارب كل فريق

تبقى المؤسسات المتميّزة في حالة تعلم وتحسين مستمر، لذا يجب أن تشمل خطة فريق الإبداع على بعض الأسئلة الرئيسية التي على الفريق التفكير فيها أثناء عمله. وعلى داعم الفريق و/ أو المسؤول عقد اجتماع مراجعة ختامي مع الفريق لمراجعة ودراسة الإجابات على الأسئلة المتعلقة بالتعلم، ويمكن الاستعانة بميسر محايد لإدارة الحوار للتشجيع على تبادل الأفكار بحرية حول المشكلات أو التحديات.

أسئلة معتادة حول التعلّم والدروس المستفادة

- ما هو برأيك أهم شيء في تجربة فريق الإبداع؟
- ما الصعوبات والمعوقات التي واجهها الفريق؟
- ما الذي كان من الممكن أن يقلل أو يمنع الصعوبات؟
- ما الذي ساعد الفريق؟
- ما الاقتراحات التي تقدّمها للإدارة لتشكيل فرق في المستقبل؟
- ما الذي تعلمته عن الإبداع ويمكنه أن يساعد مبدعين آخرين