



استراتيجية الابداع والابتكار

الإصدار الثامن



بيانات الوثيقة			
اعتماد المدير العام	المراجعة	الإعداد	
سعادة/ مروان بن غليطة	م.دعاء دبلان	نورة باوزير	الاسم
مدير عام دائرة الأراضي و الاملاك	مدير أول إدارة الاستراتيجية و المستقبل	نائب أول مدير قسم التخطيط و الإداء	المسمى الوظيفي
		NORA BAWAZIR	التوقيع

سجل مراجعة الاستراتيجية		
التحديثات	التاريخ	الإصدار
-	2015/12/30	الأول
-	2016/12/18	الثاني
تحديث في الخطة الاستراتيجية	2019-06-16	الثالث
تحديث في مؤشرات الأداء، إضافة سياسة الملكية الفكرية	2021-02-14	الرابع
تحديث الخطة الاستراتيجية 2022-2026 الرؤية الرسالة القيم، التحليل الرباعي...	2022-5-17	الخامس
فصل التحليل الرباعي عن الاستراتيجية و إضافة مؤشرات على مبادئ الابتكار 8	2022-06-13	السادس
تحديث الهيكلية، أنواع الابتكار، إضافة بند في سياسة الملكية الفكرية	2022-12-29	السابع
تحديث أهداف الابتكار و مؤشرات الأداء	2024-02-22	الثامن



المحتويات

3.....	المقدمة
3.....	رسالة الدائرة في إدارة الابداع والابتكار.....
3.....	سياسة الابداع والابتكار والتميز والريادة.....
4.....	نطاق الابتكار
5.....	ادارة الابتكار المؤسسي
5.....	إطار الابتكار المؤسسي.
6.....	إطار الاتصال و التواصل
6.....	إطار التعاون الداخلي و الخارجي.....
8.....	إطار احتياجات الأطراف المعنية.....
8.....	أنواع الابتكار
9.....	مدخلات استراتيجية "الابداع والابتكار".....
9.....	مبادئ الابتكار
10.....	ممكنات الابتكار
10.....	أدوات الابتكار
12.....	الأهداف الاستراتيجية وأولوياتها.....
13.....	إدارة المشاريع الابتكارية
13.....	تحليل المخاطر
13.....	سياسة حقوق الملكية الفكرية.....
16.....	برنامج الاتصال و التواصل.....
16.....	إطار مشاركة البيانات والمعلومات.....
17.....	تطبيق ومتابعة تطبيق الاستراتيجية.....
17.....	قياس أثر تطبيق الاستراتيجية بالارتقاء بالأداء المؤسسي.....
19.....	المراجعة والتحسين والتطوير.....



المقدمة

قامت دائرة الأراضي والأملاك في دبي بإعداد خطتها الاستراتيجية (2022 إلى 2026)، حيث احتوت هذه الخطة على رؤية واضحة ومحددة للدائرة — " الريادة العالمية في الاستثمار العقاري " كما اشتملت على رسالة واضحة وهي "تمكين المجتمع من خلال خدمات عقارية استباقية سلسلة وتشريعات وبيانات متكاملة، بشراكات فعالة وبنية تحتية رقمية رائدة وكادر بشري مؤهل"

والقيم المؤسسية كالتالي وهي:

- **فريق محترف:** نحرص على العمل كفريق نتحلى بأعلى مستويات من المهارات والمبادئ المهنية الاتقان جميع ما نقوم به ونفوق التوقعات
 - **خدمة الانسان:** نعمل كل يوم في خدمة الانسان وتسهيل حياته وننتهز كل فرصة لرسم البسمة على وجوه كل من نتعامل معه
 - **العدالة:** نلتزم بمبدأ العدالة والمساواة في جميع خدماتنا ونتعهد بالعمل بحيادية وضمان حقوق الجميع
 - **الشغف:** كل ما نقوم به ينبع من شغفنا الحقيقي بعملنا وهو ما يمدنا بحافز قوي للنجاح
 - **الجرأة:** نتحدى الطرق التقليدية ونسعى لإنجاز ما لم يتم تحقيقه من قبل
- اشتملت الخطة الاستراتيجية تحليل رباعي واضح حدد أبرز نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات للدائرة وانبثق عن هذه الخطة اهداف استراتيجية واضحة ومحددة لتحقيق الخطة الاستراتيجية للدائرة، قامت الدائرة بإعداد حزمة من الاستراتيجيات التخصصية التفصيلية والتي تساهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للدائرة ومنها استراتيجية "الإبداع والابتكار". وقد تم اعداد هذه الاستراتيجية استنادا الى منهج واضح ومحدد وموثق وبمشاركة كافة المعنيين الداخليين والخارجيين بإدارة الإبداع والابتكار.

رسالة الدائرة في إدارة الإبداع والابتكار

"تجذير الفكر الإبداعي الفردي والمؤسسي داخل الدائرة لتوفير وتعزيز بيئة محفزة للأبداع والابتكار وذلك لتحقيق التميز المؤسسي المستدام بما يحقق رؤية الدائرة وأهدافها، من خلال أدوات وموارد ذات كفاءة وفعالية عالية لتوظيف واستثمار الإبداع في تطوير الخدمات المؤسسية بما يخدم ويفوق تطلعات وتوقعات كافة الفئات المعنية".

سياسة الابتكار

قام فريق القيادة باعتماد سياسة الابتكار، حيث تحرص الدائرة دائماً على مواكبة توجهات الحكومة في مجال الإبداع والابتكار وذلك إيماناً منها بأنه أساس التطور المستمر لتحقيق رؤية دائرة الأراضي والأملاك، تقديم خدمات ابتكارية لكافة الفئات المعنية من متعاملين وموظفين وشركاء استراتيجيين وموردين ومجتمع، تلتزم الدائرة بما يلي:



1. تخلق القيادة بيئة محفزة للإبداع والابتكار والتميز والريادة تركز على الاهتمام بالمبدعين والمتميزين وتشجيعهم وتكريمهم وتقديم القدوة الحسنة لهم.
2. تعزز الدائرة وتجذب ثقافة التميز والريادة والابداع والابتكار لدى كافة الفئات المعنية من متعاملين وموظفين وشركاء استراتيجيين وموردين ومجتمع.
3. توفر الدائرة قنوات اتصال وتواصل فعالة لضمان تدفق الافكار والابداعات وتنظم ملتقيات ابتكارية قائمة على العصف الذهني.
4. تؤمن الدائرة بأهمية استثمار الافكار الابداعية والرائدة وتجارب التميز الناجحة من خلال المشاركة بها وتعميمها محليا ووطنيا واقليميا ودوليا.
5. توفر الدائرة المصادر والموارد والادوات المعرفية والتقنية والمالية والاصول والممتلكات لتعزيز بيئة ابداعية لدورة حياة الأفكار وإدارة الابتكار
6. البحث عن علاقات مستدامة مع الشركاء وتعزيز التعاون الداخلي والخارجي مع الفئات المعنية والعمل معهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة عن طريق التشارك بالخبرات والموارد والمعرفة والحلول المبتكرة.
7. تقوم الدائرة بدعم الأفكار الابتكارية مع مراعاة تلبية المتطلبات السارية ومراعاة الجوانب الأخلاقية وجوانب الاستدامة.
8. تسعى الدائرة لتجذير تعزيز ثقافة الابداع والابتكار في كافة ممارساتها ومبادراتها وعملياتها المؤسسية.
9. تؤمن الدائرة بأهمية التجربة والاختبار لتقديم حلول مبتكرة
10. تحديد المخاطر الناتجة عن عمليات الابتكار وتطبيق أفضل الممارسات لضمان فعالية الإجراءات المتخذة
11. تكفل الدائرة حقوق ملكية الافكار والابتكار والابداع وحيادية دراستها وتقييمها وتوثيق نتائجها وتسويقها.
12. تقوم الدائرة بدعم واستقطاب الشركات الناشئة والأفكار الريادية ورعايتها.

نطاق الابتكار

نطاق تطبيق الابتكار في دائرة الأراضي و الأملاك:

- الخدمات والمنتجات
- السياسات والتشريعات
- العمليات
- نماذج الأعمال

وتنطبق على كافة خدمات ومنتجات وسياسات وتشريعات وعمليات ونماذج أعمال الدائرة.

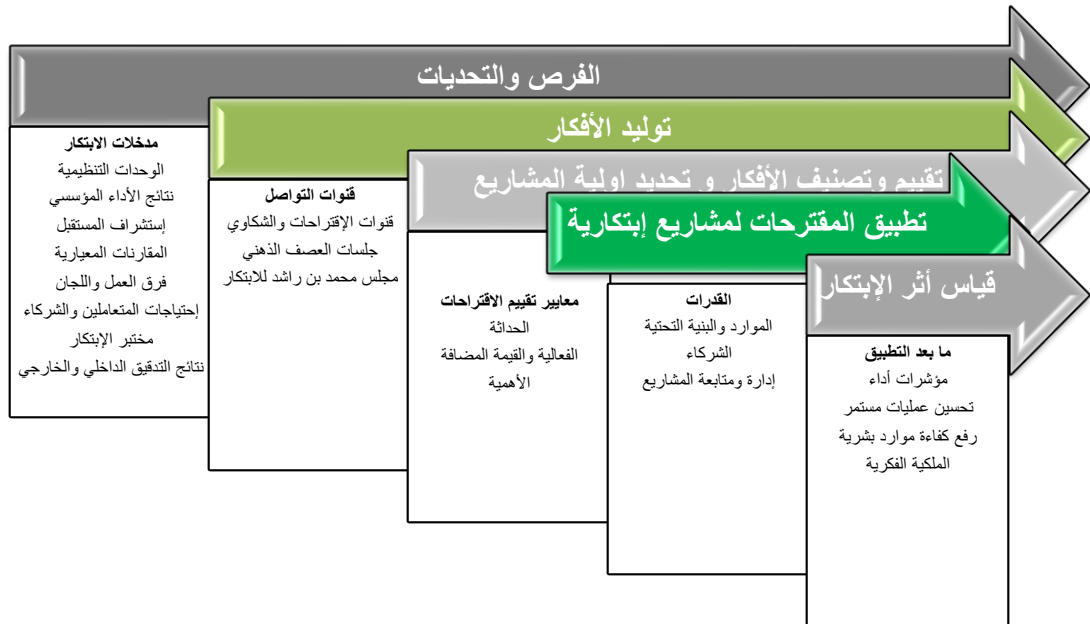


إدارة الابتكار المؤسسي

تعرف استراتيجية الإبداع والابتكار نظام إدارة الابتكار على أنه مجموعة من العناصر المترابطة أو المتفاعلة منظمة لوضع سياسات وأهداف الابتكار وكذلك العمليات لتحقيق تلك الأهداف. يتمثل نطاق تطبيق نظام إدارة الابتكار في دائرة الأراضي والأملاك والمؤسسات التابعة لها بحيث يشمل كافة مجالات عمل الدائرة وكافة وحداتها التنظيمية وجميع فئات الموظفين في الدائرة والقطاعات والمؤسسات والمراكز التابعة لها والادارات والأقسام وجميع متعاملي الدائرة وجميع الموردين والشركاء. تعتمد الدائرة بشكل أساسي على مجموعة من الأطر في تطبيقها لعملية إدارة الابتكار المؤسسي. منها أطار ممكنات الابتكار، إطار دعم الإدارة العليا للابتكار، إطار الاتصال و التواصل ، إطار التعاون الداخلي و الخارجي، إطار احتياجات الأطراف المعنية.

إطار الابتكار المؤسسي

تقوم الدائرة بتحديد الفرص التحسينية والتحديات من خلال بدراسة و الاطلاع على مدخلات الابتكار (مثل المدخلات تقارير نتائج الأداء المؤسسي، المقارنات المعيارية، احتياجات المتعاملين والشركاء، نتائج مختبر الابتكار ، نتائج التدقيق الداخلي والخارجي، نتائج قياسات ورضا واقتراحات كافة الفئات المعنية) من ثم تقوم الدائرة بحصر جميع الاقتراحات المبتكرة من القنوات المعتمدة التالية: (1) قنوات الاقتراحات و الشكاوي (2) مجلس محمد بن راشد للابتكار (3) جلسات العصف الذهني او غيرها من القنوات و يتم تقييم الاقتراحات حسب المعايير المعتمدة التالية: الحداثة، الفعالية والقيمة المضافة، الأهمية في حال كان التقييم النهائي للفكرة أعلى من 8.5 يعتبر الفكرة ابتكارية و تدخل في نظام المشاريع المؤسسي حسب منهجية المشاريع المؤسسي ومن ثم قياس أثرها حسب منظومة المشاريع المؤسسية و يتم تسجيل الملكية الفكرية للمشروع في حال كان يتوافق مع معايير سياسة الملكية الفكرية





إطار دعم الإدارة العليا للابتكار

- فريقنا القيادي يشجعنا على طرح الأفكار الجديدة ويعزز ثقافة الانفتاح ويشجع على الإيجابية والمبادرة والتطوير.
- طبيعة وإجراءات العمل في الدائرة تشجع على العمل بروح الفريق داخل الوحدة التنظيمية و بين كافة الإدارات و الأقسام في الجهة.
- يتابع فريق القيادة باستمرار تنفيذ الأفكار والمشاريع المبتكرة ومدى تحقيقها لنتائجها المرجوة، و يتم اتخاذ القرارات لضمان التطوير المستمر في العمليات المؤسسية.
- يتم تزويدنا فريق العمل و الأفراد بكافة الموارد والأدوات لدعم تطبيق الأفكار والمشاريع الابتكارية.
- التزام القيادة والموظفين بسياسة تضارب المصالح
- تتقبل الدائرة التغييرات ومنفتحة لتطبيق الأفكار الجديدة والابتكارات الجذرية التي تغيّر من مفهوم ونموذج وطريقة العمل من الأساس.
- يتقبل فريق القيادة الإخفاقات غير المقصودة التي تحدث خلال تنفيذ المشاريع والأفكار المبتكرة و تعتبرها جزءاً من التعلم.
- يتيح فريق القيادة للموظفين بالتعبير عن آراءنا و أفكارنا بحرية و إرتياح أمام المسؤولين و المدراء.
- يتم إعطاء الموظفين وقت لاستكشاف أفكار جديدة.
- يتم مشاركة الموظفين في تصميم وتطبيق الخدمات والعمليات الجديدة والمطورة.
- تلتزم الإدارة العليا بالسماح للمعنيين للوصول إلى المعلومات المطلوبة ذات الصلة بمنظومة الابتكار
- يشجع فريق القيادة الموظفين بحصر الدروس المستفادة (النجاحات و الإخفاقات) بعد الانتهاء من تنفيذ المشاريع و يتم أخذ هذه الدروس بعين الاعتبار عند تنفيذ للمشاريع الأخرى.

إطار الاتصال و التواصل

- تطبّق الدائرة أنظمة وأدوات اتصال فعّالة بين الأفراد وفرق العمل في الجهة.
- تطبّق الدائرة أنظمة وقنوات اتصال فعّالة مع المعنيين (المتعاملين، الموظفين، الشركاء، الموردين، المجتمع)
- تطبّق الدائرة أنظمة الابتكار المفتوح الفعّالة لجمع الأفكار والحلول المبتكرة مباشرة من الجمهور.

إطار التعاون الداخلي و الخارجي

- تستفيد كافة الفئات المعنية (المتعاملين، الموظفين، الشركاء الموردين، المجتمع) من أفكارنا الابتكارية وأفضل الممارسات التي نطبّقها في تطوير أداءهم.
- تعتبر علاقة الدائرة مع المعنيين (المتعاملين، الموظفين، الشركاء الموردين، المجتمع) علاقة مفيدة وإيجابية للطرفين.



- تستفيد الدائرة من الملاحظات الواردة من قبل الفئات المعنية (المتعاملين، الموظفين، الشركاء، الموردين، المجتمع) في تطوير العمليات و الخدمات.
- التعاون الداخلي لتبادل معرفة الابتكار وتوليد الأفكار والاقتراحات، لتحسين بيئة العمل وتحسين الخدمات الداخلية والخارجية،
- نشر الوعي عن الابتكار ومواضيع الابتكار

في إطار التعاون الداخلي، تتواصل الدائرة مع الأطراف الداخلية (الموظفين) بشكل منتظم عبر قنوات و محدد في المجالات التالية

- توليد الأفكار الابتكارية عن طريق استخدام أدوات الابتكار
 - التعاون في مرحلة مبكرة من العملية لإيجاد أفكار جديدة، والتغلب على العقبات خلال تنفيذ عملية الابتكار، في المراحل اللاحقة لتعزيز النشر أو الاستغلال
 - تعقد الدائرة جلسات عصف ذهني لمناقشة التحديات والاقتراحات
 - تحديد احتياجات وتوقعات الأطراف الداخلية
 - حصر اقتراحات الموظفين المجدية والغير مجدية ونشرها لأغراض الاستفادة
 - نشر وعي الموظفين في مواضيع خاصة بحقوق الملكية الفكرية
 - اعتبارات الملكية الفكرية في المشروعات التعاونية، وتحديد الملكية الداخلية، وما إلى ذلك
 - تطبيق الدائرة عدد من الآليات لنقل المعرفة/المهارة بين الموظفين في وحداتنا التنظيمية
 - تعزيز التعاون مع الزملاء والشعور بالهدف المشترك، وبناء الفريق، وتشجيع الدعم عبر الفريق، وتقديم توقعات واضحة
- تحديد مستوى التعاون المطلوب (لماذا يجري التعاون وما هو مطلوب منه وما سيتم تقديمه في المقابل)

في إطار التعاون الخارجي تتواصل الدائرة مع الأطراف الداخلية (المتعاملين، الموردين، الشركاء، الجمهور (المجتمع) والشركات الناشئة ورواد الاعمال والقطاع والجامعات والمؤسسات التعليمية) الخاص بشكل منتظم عبر قنوات واضحة في مجالات التالية

- مناقشة الحلول المبتكرة مع المعنيين لتطوير الإجراءات والأعمال والخدمات
- توليد أفكار جديدة مع المعنيين لتطوير الإجراءات والأعمال والخدمات
- تحديد احتياجات وتوقعات الأطراف الخارجية
- حفظ حقوق المعنيين الخاصة بالملكية الفكرية
- استخدام نتائج المقارنات المعيارية في تطوير وتنفيذ فرص مبتكرة جديدة.
- مقارنة المنتجات والخدمات مع أفضل الممارسات العالمية والاستفادة من هذه المقارنة لتطوير المستمر
- نشر الوعي بالحاجة إلى التعاون بين مختلف أصحاب المصلحة الخارجيين باعتبارها ضرورية للابتكار



إطار احتياجات الأطراف المعنية

تعرف استراتيجية الإبداع والابتكار الأطراف المعنية بأنها الأطراف ذات الصلة بنظام إدارة الابتكار وتنقسم إلى قسمين الأطراف المعنية الداخلية (الأطراف الداخلية المعنية ذات الصلة بنظام إدارة الابتكار من الإدارة العليا وجميع فئات الموظفين في الدائرة والقطاعات والمؤسسات والمراكز التابعة لها والإدارات والأقسام) والأطراف المعنية الخارجية (الأطراف الخارجية المعنية ذات الصلة بنظام إدارة الابتكار من الشركاء - المطورين - الوسطاء- الملاك - العملاء - الجامعات و المؤسسات الأكاديمية - المجتمع) ويتم تحديد احتياجات الأطراف المعنية المرتبطة بنظام إدارة الابتكار بمشاركة ومشاورة الأطراف المعنية وهي كالتالي:

- التعريف بدور الأطراف المعنية الداخلية والخارجية وأهمية دورهم في عملية إدارة الابتكار بما يخدم الفائدة والنفع على الجميع.
- التعريف بآلية التقديم والتقييم للأفكار المبتكرة.
- تقديم التوعية والاستشارة فيما يخص مواضيع الابتكار.
- حفظ حقوق ملكية الأفكار لمقدمها.
- التحفيز والتشجيع على المشاركة في تقديم الأفكار والاقتراحات المبدعة والمبتكرة.

أنواع الابتكار

تم تحديد أنواع الابتكار الرئيسية والتي ينبغي التركيز عليها بما يتناسب مع رؤية الدائرة والخطة العامة لتحقيق الرؤية، حيث انه الفئات المتأثرة بنوع الابتكار هي جميع فئات المتعاملين والشركاء والموظفين، أنواع الابتكار كما يلي:

الابتكار التدريجي: وهو عبارة عن التحسينات التي تقوم بها الدائرة سواء على أنظمتها أو إجراءاتها أو خدماتها بحيث لا يحتاج هذا النوع من الابتكار استحداثات تقنيات جديدة

الابتكار الجذري: هو التغيير الشامل والمتكامل الذي يجمع ما بين قوة التكنولوجيا وتصميم نماذج عمل جديدة والذي يؤثر في تطوير العلاقة مع المتعاملين أو الموردين

الابتكار التحويلي: هو التغيير الذي يحوّل النظام بأكمله إلى إطار عمل جديد، تم إنشاؤه ليكون قابلاً للتطبيق في المستقبل. كما أنه مفهوم أساسي في إنشاء نماذج أعمال مربحة وتنافسية وطويلة الأمد.

يتم تصنيف المشاريع حسب أنواع الابتكار على ثلاث محاور رئيسية وهي:

الابتكار في العمليات والخدمات: تقديم خدمات جديدة أو مطوّرة واستحداث طرق مبتكرة لتقديم الخدمات تساهم في تطوير العمل المؤسسي

الابتكار في الأنظمة والتكنولوجيا: التوصل إلى طرق علمية مبتكرة للتغلب على التحديات التي تواجه المجتمع وتحقيق الفائدة من خلال المنشآت العلمية المتقدمة وتوفير الحلول المبتكرة لها



الابتكار في السياسات وبيئة العمل: تطوير السياسات بما يضمن توفير بيئة تحفّز على الابتكار، والنموّ والتطوير

تقوم الدائرة على تطبيق منظومة الابتكار من خلال ثلاث محاور رئيسية تحدد على قدرات الابتكار.

مدخلات استراتيجية "الابداع والابتكار"

استند اعداد استراتيجية "الابداع والابتكار" الى كافة مصادر المعلومات الموضوعية وتلك المبنية على آراء كافة الفئات المعنية، حيث تم تحليل المعلومات من كافة المصادر التالية واستخدام نتائج التحليل كمدخلات في اعداد الاستراتيجية:

- الخطة الاستراتيجية لحكومة دبي
- الخطة الاستراتيجية لدائرة الأراضي والأملاك في دبي
- آراء المعنيين
- نتائج قياسات ورضا كافة الفئات المعنية (متعاملين، شركاء، موردين، مجتمع، موظفين)
- شكاوى كافة الفئات المعنية (متعاملين، شركاء، موردين، مجتمع، موظفين)
- اقتراحات كافة الفئات المعنية (متعاملين، شركاء، موردين، مجتمع، موظفين)
- الاتصال والتواصل (الاجتماعات الدورية)
- نتائج التدقيق الداخلي والخارجي (مالي، جودة)
- نتائج مؤشرات الأداء
- الاستراتيجية الوطنية للابتكار
- استراتيجية دبي للابتكار

مبادئ الابتكار

تبنت الدائرة مجموعة من المبادئ في إدارة الابتكار الأساسية وتعكس فيها التطبيق الفعال لمنظومة الابتكار حيث ان دعم الإدارة العليا للموظفين الدائرة وللمشاريع الابتكارية مهم للغاية، أيضا من المهم خلق بيئة عمل ابتكارية للموظفين وترسيخ ثقافة وفلسفة الابتكار حتى يتم عكس الابتكار في ادائهم وإيجابيتهم في تطبيق منظومة الابتكار من ثم قياس القيم المضافة للمشاريع الابتكارية بعد التطبيق حيث ان مبادئ إدارة الابتكار كالتالي:

المؤشر	الشرح	المبدأ
معدل تحقيق اهداف استراتيجية الابتكار نسبة انجاز مراحل المشروع الابتكاري	يتابع فريق القيادة باستمرار تنفيذ الأفكار والمشاريع المبتكرة ومدى تحقيقها لنتائجها المرجوة، و يتم اتخاذ القرارات لضمان التطوير المستمر في العمليات المؤسسية.	إدراك القيمة
عدد الساعات التدريبية الفئة القيادة عدد تجارب أدوات المستخدمة لاستشراف المستقبل	تقوم الدائرة بتمكين القادة عن طريق توفير دورات تدريبية للقادة و تزويدهم بالأدوات الازمة للابتكار	قادة استشراف المستقبل
معدل تحقيق اهداف استراتيجية الابتكار	أهداف الدائرة الخاصة بالابتكار مرتبطة بالخطة والأهداف الاستراتيجية.	التوجه الاستراتيجي



معدل تحقيق اهداف استراتيجية الابتكار	لدى الدائرة توجهات ابتكارية تك تحديدها في سياسة الابتكار واستراتيجية الابداع و الابتكار و تم تحديد اهداف استراتيجية الابتكار	الاستغلال الأمثل للرؤى
نسبة مبادرات الابتكار الناتجة عن أنشطة البحث والتطوير	تتقبل الدائرة الإخفاقات الغير المقصودة التي تحدث خلال تنفيذ المشاريع والأفكار المبتكرة و تعتبرها جزءاً من التعلم و يتم حصر الدروس المستفادة من المشاريع	الدروس المستفادة
نسبة المبادرات المعتمدة من الاقتراحات المقدمة	تتقبل الدائرة التغيرات ومنفتحة لتطبيق الأفكار الجديدة والابتكارات الجذرية التي تغيّر من مفهوم ونموذج وطريقة العمل من الأساس.	القابلية للتكيف
مراجعة او تحديث سياسة، استراتيجية و منهجية الابتكار بشكل سنوي	يتم مراجعة الاستراتيجية و منهجيات العمل المتعلقة بأنظمة الابتكار بشكل دوري	نهج العمليات
نسبة الموظفين المشاركين في مبادرات الابتكار عدد الورش والدورات المنظمة في مجال الابتكار نسبة الموظفين الحاصلين على الحوافز نتيجة لمشاركتهم في مبادرات الابتكار	تسعى الدائرة لتجذر ثقافة الابداع والابتكار في كافة ممارساتها ومبادراتها وعملياتها المؤسسية.	ثقافة الابتكار

ممكّنات الابتكار

تعتمد الدائرة على قدراتها في تطبيق منظومة الابتكار حيث ان من المهم تواجد قدرات معنية في الدائرة للحصول على مخرجات عمل ذو فاعلية وكفاءة، القدرات كما يلي: إجراءات عمل واضحة، وجود فريق عمل يتصف بالرشاقة المهنية ووجود موارد بشرية ومالية وفنية. حيث تستند منظومة الابتكار في الدائرة على عدد من الممكّنات منها:

- منظومة الاقتراحات والشكاوى
- نظام إدارة الابتكار
- مسابقات ابتكارية افتراضية
- أيزو الابتكار ISO 56002
- الشركاء
- الموارد التقنية
- الموازنة المالية للابتكار
- فرق الابتكار

أدوات الابتكار

تتعدد أدوات المستخدمة لإدارة منظومة الابتكار. حيث ان ادناه من اهم أدوات المستخدمة في الدائرة في ورشات العصف الذهني الاستراتيجي و من اهم الأدوات "SWOT Analysis" و "الذكاء الاستراتيجي"

إدارة الذكاء الاستراتيجي



هي عملية جمع ومعالجة وتحليل المعلومات والبيانات التي تساهم بشكل ملحوظ في مختلف مراحل صنع القرار في إدارة الابتكار: القرارات المتعلقة بالمشروعات التي سيتم إطلاقها، صياغة المشروع، جدوى المشروع، تطوير المنتج وإطلاق المنتج، والنتائج التي يجب حمايتها، وحرية الاستخدام، والقيود التنظيمية والأخلاقية، كل ذلك في إطار خارطة الطريق الاستراتيجية الأوسع للمنظمة. ونتيجة لذلك، يجب تحديد إدارة الذكاء الاستراتيجي وتنفيذها في إطار الاتجاه وسلطة الإدارة العليا. إن المجالات الرئيسية المتعلقة بإدارة الذكاء الاستراتيجي في نظام الابتكار تتمحور فيما يلي:

-إشراك الإدارة العليا لتوجيه ومراقبة إدارة الذكاء الاستراتيجي

-تعريف الاحتياجات والاستخدام وصنع القرار واستراتيجية الابتكار من جانب الإدارة العليا

-الاندماج في ثقافة تنظيم التفاعل والمعلومات / تبادل المعرفة بين الموظفين

-تحديد الموارد الضرورية والمتاحة

نموذج عمل الذكاء الاستراتيجي المطبق في الدائرة

1. دراسات ومقارنات معيارية

2. تجميع البيانات والمعلومات

3. تصنيف وتقييم البيانات

4. تحليل

5. تطبيق

6. مخرجات

7. نشر معرفة

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص وال مخاطر(SWOT Analysis)

هو تحليل لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وقد تكون عوامل داخلية وخارجية ويجب أخذها في عين الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية للدائرة، تستخدم هذه الإداء لتحديد ما يجب القيام به لالتقاط الفرص والبناء عليها. وتحديد ما يجب القيام به لتخفيف التهديدات أو للحد من المخاطر. وتحديد الأولويات والتحديات الداخلية للدائرة وكيفية حلها.

سيناريوهات (Scenarios)

هي الطرق البديلة التي قد تتطور بها البيئة الخارجية والداخلية في الدائرة. يستكشف كل سيناريو كيف قد تدعم الظروف المختلفة أو تقيد تنفيذ أهداف السياسات والخطة الاستراتيجية للدائرة، تستخدم لاستكشاف الطرق المختلفة التي قد تطور من خطة الدائرة في المستقبل. مثال: تعديل القوانين. تساهم في التفكير في الطريقة التي قد تتصرف بها الجهات الفاعلة الرئيسية - الحكومية، الخاصة، المواطنين، المنافسون - في ظل ظروف مختلفة في المجال العقاري وتساعد على تحديد المتطلبات الرئيسية في ظل ظروف خارجية مختلفة.



الرؤية أو التصور (Visionary)

يستخدم لإنشاء مجموعة من الأهداف والغايات المشتركة للمشاريع في الدائرة ووصف ما سيكون عليه المستقبل إذا تم تسليمها، تساهم هذه الأداء على التركيز على كيف نحصل على نتيجة ناجحة و تقبل الوضع الحالي و التخطيط على يجب القيام به لتحقيق النجاح في الدائرة مع وضع الأولويات والخطوات التي يمكن من خلالها تحقيق الرؤية.

الأهداف الاستراتيجية وأولوياتها

أبرز الاهداف لاستراتيجية " الإبداع والابتكار " والمؤشرات المرتبطة بها هي:

المحور	الهدف الاستراتيجي للدائرة	الهدف الاستراتيجي للابتكار	مؤشرات الأداء المرتبطة بكل هدف مرحلي
رحلات استثنائية 2.0	التحول إلى ثقافة الموظف أولاً	بناء الثقافة المشجعة على الابتكار	عدد الورش والدورات المنظمة في مجال الابتكار
			عدد الاقتراحات المجدية
			عدد الاقتراحات المطبقة
			عدد الاقتراحات الموظفين
بيئة حاضنة للابتكار العقاري	بيئة حاضنة للابتكار العقاري	إطلاق التكنولوجيا المتقدمة في القطاع العقاري	نسبة المبادرات المعتمدة من الاقتراحات المقدمة
			عدد الابتكارات المسجلة للحصول على حقوق ملكية فكرية (علامة تجارية)
			نسبة تنفيذ فعالية أسبوع الابتكار
			نسبة مبادرات الابتكار المطبقة مع الشركاء
نموذج عقاري ريادي	تعزيز جاهزية القطاع واستدامته	تطوير الممارسات المبتكرة في القطاع العقاري	نسبة للاقتراحات المقدمة من كل باقة متعاملين
			عدد مشاريع المنتجات العقارية التي تدعمها الدائرة
			نسبة مبادرات الابتكار الناتجة عن أنشطة البحث والتطوير
			نسبة تحقيق مؤشرات أداء العمليات
رحلات استثنائية 2.0	التحول إلى ثقافة الموظف أولاً	بناء قدرات الابتكار	عدد جوائز الابتكار
			عدد القيادات المشاركة في مبادرات ابتكارية
			نسبة الموظفين الحاصلين على الحوافز نتيجة لمشاركتهم في مبادرات الابتكار
			نسبة تنفيذ فعالية أسبوع الابتكار
			نسبة الموظفين المشاركين في مبادرات الابتكار
			نسبة الموظفين المتدربين في مجال الابتكار
مؤشر جاهزية الابتكار (استبيان داخلي)			



إدارة المشاريع الابتكارية

تقوم الدائرة بحصر جميع الاقتراحات المبتكرة من القنوات المعتمدة التالية: (1) قنوات الاقتراحات و الشكاوي (2) مجلس محمد بن راشد للابتكار (3) جلسات العصف الذهني و من ثم تقوم الدائرة بتقييم الأفكار المجدية حسب المعايير المحددة: (1) الحدائة (2) الفعالية والقيمة المضافة (3) الأهمية.

في حال كان لتقييم النهائي للفكرة أعلى من 8.5 يعتبر ابتكاري ويدخل في نظام المشاريع المؤسسي حسب منهجية المشاريع المؤسسي ومن ثم قياس أثرها حسب منهجية المشاريع المؤسسية تقوم منظومة المشاريع المؤسسية في الدائرة بتوثيق الدروس المستفادة من مشاريع الدائرة. يندرج تحت الدروس المستفادة الأمور التقنية المتعلقة بالمشروع من ناحية ما تم إنجازه بشكل صحيح او خاطئ، إدارة المشروع من ناحية التخطيط والمخاطر وطلبات التغيير، والتحديات التي تم مواجهتها في المشروع او بين أعضاء الفريق.

تحليل المخاطر

قامت الدائرة بإجراء SWOT لمنظومة الابتكار حيث انه تم ربطها بالقضايا الداخلية والخارجية و من ثم ربطها بمخاطر الابتكار. تم تحليل مخاطر شامل لكافة مخاطر نظام ادارة الابتكار والاهداف في استراتيجية "الابداع والابتكار" حيث اشتمل التحليل على تحديد كافة المخاطر التي يمكن ان تعيق تحقيق كل هدف وتحليل احتمالية وعواقب أثر كل من هذه المخاطر وبالتالي تحديد مستوى الخطر. ومن ثم تم تحديد اولوية المخاطر من خلال ربط مستوى الخطر مع اولوية الاهداف وتم الاستناد لأفضل الممارسات العالمية بهذا الشأن. ونتيجة لهذا التحليل تم تحديد المخاطر ذات الاولوية الاولى وتوثيقها ومتابعتها في نظام إدارة المخاطر المعتمد في الدائرة. وقامت الدائرة بإعداد خطط تفصيلية لإدارة المخاطر وسيناريوهات بديلة لكل خطر ذي اولوية عالية.

سياسة حقوق الملكية الفكرية

تعد حقوق الملكية الفكرية عنصراً أساسياً في تقدير المكانة المادية والمعنوية للدول والشركات ومؤسسات البحث العامة و الأفراد، حيث انه حمايتها تهدف الى تشجيع الإبداع واثراء العلوم والفنون المختلفة توفر الهيكل وقابلية التنبؤ والإطار اللازم للعقول الموهوبة في المجتمعات المبتكرة. الملكية الفكرية هي نتاج فكر انسان يتشمل في اختراعات ونماذج صناعية وعالمات تجارية وكتب ورموز وأسماء. حقوق الملكية الفكرية.

حماية حقوق الملكية الفكرية تسمح للمبدع ومالك العلامة التجارية وبراءة الاختراع وحق المبدع الاستفادة من عمله وتعبه واستثماره، و تنقسم الملكية الفكرية إلى فئتين هما: (1) الملكية الصناعية وتشمل: الاختراعات وبراءات والعلامات التجارية والرسوم والنماذج الصناعية وبيانات المصدر الجغرافية. (2) حق المؤلف ويضم: الكتب و التصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي.



أنواع الملكية الفكرية

- **حق المؤلف** مصطلح قانوني يصف الحقوق الممنوحة للمبدعين فيما يخص مصنفااتهم الأدبية والفنية. ويغطي حق المؤلف طائفة مصنفات واسعة، من الكتب إلى البرامج الحاسوبية وقواعد البيانات والإعلانات والخرائط الجغرافية والرسوم التقنية. هناك نوعان من الحقوق الممنوحة بموجب حق المؤلف: الحقوق الاقتصادية، التي تمكّن صاحبها من جني عائدات مالية من استخدام الغير لمصنفاته؛ والحقوق المعنوية، التي تحمي مصالح المؤلف غير الاقتصادية. تمنح الحماية لفترة تدوم عموماً 50 سنة بعد وفاة المؤلف.
- **براءة الاختراع** حق استثنائي يمنح نظير اختراع. وبشكل عام، تكفل البراءة لمالكها حق البت في طريقة – أو إمكانية – استخدام الغير للاختراع. ومقابل ذلك الحق يتيح مالك البراءة للجمهور المعلومات التقنية الخاصة بالاختراع في وثيقة البراءة المنشورة. مالك البراءة، مبدئياً، له الحق الاستثنائي في منع الآخرين من استغلال الاختراع المحمي ببراءة تجارياً أو وقف ذلك الاستغلال. تُمنح الحماية لفترة محدودة تدوم عموماً 20 سنة اعتباراً من تاريخ إيداع الطلب.
- **العلامة التجارية** هي إشارة تميز سلع أو خدمات شركة عن سلع أو خدمات سائر الشركات. وتحمي العلامات التجارية بقوانين الملكية الفكرية، تكون حماية العلامة التجارية بتسجيلها عن طريق ايداع استمارة الطلب المناسبة لدى مكتب العلامات المحلي أي الإقليمي وسداد الرسوم المطلوبة. تختلف مدة الحماية العالمية التجارية حيث يجب تجديد تسجيل العلامة التجارية من دون حدود بعد الحد الزمني لقاء سداد رسوم إضافية.
- **التصميم الصناعي** هي المظهر الزخرفي أو الجمالي لقطعة ما. ومن الممكن أن يتألف التصميم من عناصر مجسمة، مثل شكل القطعة أو سطحها، أو من عناصر ثنائية الأبعاد، مثل الرسوم أو الخطوط أو الألوان، لمالك التصميم الصناعي المسجلة أو براءة التصميم المسجلة الحق في منع الغير من صنع أوّ أو يتجسد فيها تصميم يكون صورة عن التصميم المحمي، عندما يبيع أو استيراد المنتجات التي تحمل تصميماً يباشر بهذه الأعمال الأغراض تجارية.
- **المؤشر الجغرافي** إشارة تستخدم للسلع التي لها منشأ جغرافي معين وسمات أو سمعة أو خصائص تنسب أساساً إلى ذلك المنشأ. وفي معظم الحالات يتألف المؤشر الجغرافي من اسم منشأ السلع. ومن الأمثلة على ذلك المنتجات الزراعية التي لها، عادة، سمات مستمدة من مكان الانتاج ومتأثرة بعوامل محلية خاصة، مثل المناخ والتربة.

الأهداف الرئيسية لسياسة الملكية الفكرية:

- تعزيز جهود البحوث والتطوير و الابتكار لزيادة عدد براءات الاختراع.



- تعزيز البحث العلمي والتطور التكنولوجي.
- تهيئة بيئة تدعم الابتكار والتطوير وتشجعهما.
- ضمان الامتثال للقوانين واللوائح الوطنية المنطبقة.
- -زيادة الوعي (بما في ذلك التدريب إذا لزم الأمر) من الموظفين والتعامل مع الإدارة العليا مع الملكية الفكرية (حرية التشغيل ، الحماية ، تعزيز القيمة
- تعيين الشخص أو الفريق المسؤول عن تنفيذ استراتيجية الملكية الفكرية وإدارة محفظة الحقوق المرتبطة بها
- تحديد المخاطر المتعلقة بالملكية الفكرية

أن دائرة الأراضي الأملاك مسؤول مسؤولية كاملة عن كافة المسائل المتعلقة بالملكية الفكرية للمواد التدريبية والبحوث والدراسات التابعة له ويشمل ذلك الترخيص والحصول على نتائج أنشطة البحث والتطوير العقاري، تقوم الدائرة بتقديم طلبات الحصول او توثيق الملكية الفكرية واتخاذ جميع التدابير القانونية لحمايتها.

جميع المشاريع تسجل باسم دائرة الأراضي والأملاك بموجب اتفاق بين الدائرة والأفراد المعنيين تضمن فيه الدائرة حق التصرف بالمشروع

شروط تسجيل حقوق ملكية فكرية

يجب أن تنطبق الشروط الثلاثة التالية على الاختراع كي يستحق تسجيل، بأن يكون:

- **مبتكراً:** يجب أن يكون الاختراع جديداً وأصلياً. لا يعتبر الاختراع ابتكاراً إذا كان معروفاً أو منفذاً أو منشوراً أو أفصح الآخرين عنه في أي مكان في العالم قبل تاريخ تسجيل الاختراع.
- **غير بديهي:** يجب ألا يعتبر الاختراع في وقت التسجيل بديهياً لشخص ذي "مهارات عادية" في مجال الاختراع.
- **قابل للتصنيع:** أي اختراع قابل للاستخدام الصناعي ويمكن الانتفاع منه بحيث يمكن تطبيقه عملياً.

الأصول الملكية الفكرية التي يجب حمايتها:

ما الذي يمكن حمايته باستخدام حق المؤلف: المصنفات الأدبية مثل المصنفات المرجعية مقالات الصحف. البرامج الحاسوبية وقواعد البيانات. مصنفات الهندسة المعمارية. الإعلانات والخرائط الجغرافية والرسوم التقنية.

لا تشمل حماية الأصول الملكية الفكرية التالي: الإجراءات وأساليب العمل والمفاهيم الرياضية والمبادئ والحقائق المجردة لكنها تنطبق على التعبير المبتكر عن أي منها. أيضا الوثائق الرسمية أيًا كانت لغتها الأصلية، أو اللغة المنقولة إليها، مثل نصوص القوانين واللوائح والقرارات والاتفاقيات الدولية والأحكام القضائية، وأحكام المحكمين والقرارات الصادرة من اللجان الإدارية ذات الاختصاص القضائي و الأنباء وأخبار الحوادث والوقائع الجارية والتي تكون مجرد أخبار إعلامية. المصنفات التي آلت إلى الملك العام والمشارك بين كل ما جاء في البنود الثلاثة أنها ليست من الابتكارات الذاتية لأي شخص ، بل هي ملك للعام كالوثائق الرسمية والاحكام القضائية والحوادث والوقائع الجارية ، غير ان بإمكانك حمايته هذه المجموعات في حال اعادة انتاجها وترتيبها بطريقة جديدة ومبتكرة .



برنامج الاتصال و التواصل

قامت الدائرة بإعداد إطار عام لتعميم استراتيجية "الإبـداع والابتكار" داخلياً وخارجياً لكافة الفئات المعنية، و قامت بتحديد مواضيع الابتكار التي سوف يتم مناقشتها مع الأطراف الداخلية و الخارجية

الفئة المستهدفة	الموضوعات	وسيلة النشر	مسؤولية النشر	دورية النشر	تاريخ النشر المتوقع
الأطراف الداخلية	حقوق الملكية الفكرية	دورات تدريبية، نشرات توعية	قسم تنمية الموارد البشرية و تقييم الأداء بالتعاون مع قسم التخطيط و الأداء	مستمر	مستمر
الأطراف الداخلية و الخارجية	احتياجات و توقعات	البريد الالكتروني و جلسات العصف الذهني و الاستبيانات	قسم العقود و المشتريات، قسم الشراكات، قسم التسويق، قسم تنمية الموارد البشرية و تقييم الأداء ، قسم علاقات الموظفين، إدارة المعرفة و البيانات ، و قسم التخطيط و الأداء	مستمر	مستمر
الأطراف الخارجية	المقارنات المعيارية	اجتماعات و زيارات	قسم الشراكات	مستمر	مستمر
الأطراف الداخلية و الخارجية	حصر الاقتراحات و نشر الوعي عن منظومة الاقتراحات	قنوات تقديم الاقتراحات، و البريد الالكتروني	قسم الاعلام	مستمر	مستمر
الأطراف الداخلية و الخارجية	نشر الوعي عن المبادرات و المشاريع الابتكارية	و البريد الالكتروني و وسائل التواصل الاجتماعي و الاجتماعات	قسم التخطيط و الأداء	مستمر	مستمر
الأطراف الداخلية	استراتيجية الابتكار و منهجية الابتكار	الصفحة الداخلية	قسم التخطيط و الأداء	مرة في السنة	الربع الأول من العام
الأطراف الداخلية و الخارجية	سياسة الابتكار	الموقع الدائرة الخارجي	قسم التخطيط و الأداء	مرة في السنة	الربع الأول من العام
الأطراف الخارجية	مختبر الابتكار	جلسات عصف ذهني	قسم التخطيط و الأداء	مستمر	مستمر

وتقوم الدائرة بتطبيق هذا الإطار بشكل شمولي ومستدام وقياس أثره في نشر الوعي بهذه الاستراتيجية لدى كافة الفئات المعنية

إطار مشاركة البيانات والمعلومات

تقوم الدائرة من خلال التواصل مع جميع المعنيين بالابتكار بمشاركة بيانات ومعلومات الابتكار حيث انه ادناه تم تحديد ما



مشاركتها مع الأطراف المعنية:

الأطراف المعنية	المعلومات والبيانات
الموظفين القياديين - الاشرافيين	جميع بيانات محافظ المشاريع الابتكارية، سياسة و استراتيجية و منهجية الابتكار، دراسات و بحوثات المتعلقة بالابتكار و استشراف المستقبل
الموظفين	سياسة و استراتيجية و منهجية الابتكار - سياسة حقوق للملكية الفكرية- جميع الاقتراحات التي تم التقديم عليها من خلال قنوات المعتمدة مع الحفاظ على سرية الأشخاص، قائمة بالمشاريع الابتكارية و بياناتها الأساسية - فعاليات الابتكار السنوية
الشركاء الاستراتيجيين	سياسة و استراتيجية و الابتكار - قائمة بالمشاريع المرتبطة بشكل شريك - فعاليات الابتكار السنوية
الشركاء	سياسة و استراتيجية و الابتكار قائمة بالمشاريع المرتبطة بشكل شريك، فعاليات الابتكار السنوية
المتعاملين	سياسة الابتكار - سياسة حقوق للملكية الفكرية، فعاليات الابتكار السنوية
الموردين	سياسة و استراتيجية الابتكار - سياسة حقوق للملكية الفكرية ، فعاليات الابتكار السنوية
المعنيين الخارجيين	سياسة الابتكار - سياسة حقوق للملكية الفكرية، فعاليات الابتكار السنوية-

تطبيق ومتابعة تطبيق الاستراتيجية

يتم متابعة تطبيق استراتيجية الابداع عن طريق الخطة التشغيلية شاملة جميع المهام والمسؤوليات والفترة الزمنية لتنفيذها كما تحتوي على مؤشرات أداء لتنفيذها، ويتم متابعة التطبيق بشكل دوري.

قياس أثر تطبيق الاستراتيجية بالارتقاء بالأداء المؤسسي.

ويكون بقياس النتائج قبل التطبيق وبعده لمعرفة أثر تطبيق الاستراتيجية في التحسين، ومن الوسائل المتبعة في ذلك الاستبيانات، والنتائج المقاسة بشكل دوري.

م.	المؤشر	المستهدف السنوي	المصدر
1	عدد حالات عدم المطابقة	0	شركة خارجية
2	مؤشر جاهزية الابتكار	80	حكومة دبي

المراجعة والتحسين والتطوير.

تقوم الدائرة بمراجعة استراتيجية "الإبداع والابتكار" كل سنتين أو كلما دعت الحاجة مستندة الى كافة كافة مصادر المعلومات الموضوعية وتلك المبنية على آراء كافة الفئات المعنية وبمشاركة كافة الفئات المعنية مع الدائرة.