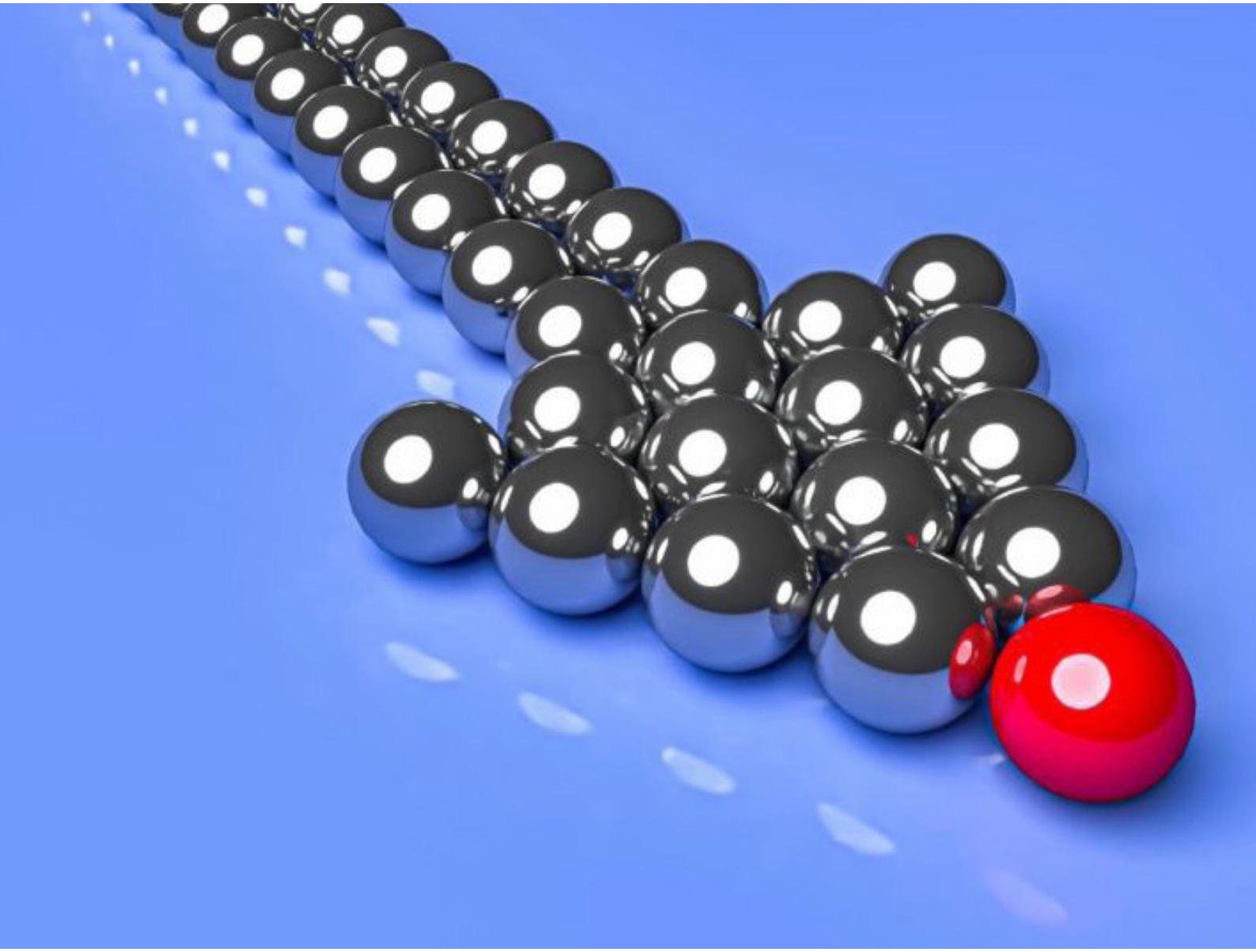
Badael
Business Solutions

ميزة الخطوط الأمامية

كيف يسرع موظفو الخطوط الأمامية الابتكار
وماذا يجب على المديرين فعله حيال ذلك؟



مايو 2026

المقدمة :

قد يبدو أن تطوير أطر الحوكمة، ومنهجيات الـ (sprint)، وبرامج التحول الرقمي تلعب الدور الأكثر بروزاً في تشكيل تقدم القطاع العام في السنوات القادمة. ولكن ما سيهم على الأقل بنفس القدر — وربما أكثر — هو شيء أقل وضوحاً بكثير: جودة الحكم الإداري حول مصدر الابتكار الفعلي. إن كيفية رؤية المديرين الأفراد للمعرفة التي يحملها موظفو الخطوط الأمامية معهم يومياً وتفعيلها وحمايتها، ستصبح هي المميز الحاسم بين الجهات الحكومية التي تعمل حقاً على تحسين الخدمات للمواطنين وتلك التي تنتج أطر عمل مبهرة لكنها لا تغير سوى القليل.

وفي تحليلنا لدليل الابتكار الخاص بديوان الخدمة المدنية والتطوير الحكومي في قطر، يظهر توتر هيكلي كاشف. إذ يتم حوكمة الابتكار رسمياً من الأعلى إلى الأسفل — من خلال اعتماد المجلس الوطني للتخطيط، وموافقة قيادة الجهة، ووحدات التميز المؤسسي المخصصة من ديوان الخدمة المدنية. ومع ذلك، فإن تعريف دليل الابتكار نفسه لابتكار القطاع العام يتطلب أفكاراً جديدة في السياق القطري، وقيمة للمنتفعين (المستخدمين النهائيين)، وقابلة للتنفيذ من قبل الجهة الشريكة. إن هذا المعيار الثالث — القابلية للتنفيذ — يتم تحديده بالكامل تقريباً من خلال القرب من الخدمة. وهذا القرب يمتلكه موظفو الخطوط الأمامية.

ميزة القرب

يتمتع القادة التشغيليون العظماء، كما لاحظ ريتر وروغيرو في تحليلهما لماكينزي، بحس ثاقب لما هو مهم — توجه منضبط نحو القيمة ينتقل بقوة إلى الخطوط الأمامية.

يتذكر أحد المؤلفين وقوفه في خط إنتاج ضخم لهياكل السيارات، مستمعاً لثلاثة أعضاء في الفريق يصفون بحماس كيف تمكنوا من حل عيب بحجم مليمتر في لوحة هيكل السيارة. تلتقط هذه القصة شيئاً جوهرياً: المعرفة التشغيلية الحقيقية لا تتراكم في غرف الاجتماعات، بل تتراكم في الميدان، وعند مكاتب الخدمة، وفي الساعة الثانية من نوبة عمل في مواجهة المواطنين.

وفي القطاع العام في قطر، فإن اللحظة المعادلة هي موظف مدني اكتسب، على مدى شهور، فهماً دقيقاً للخطوة التي تجعل المواطنين يتخلون عن نموذج طلب الإقامة — ولم يُسأل عن ذلك أبداً. وتؤكد الأبحاث الصادرة عن مؤسسة (Nesta) أن تمكين موظفي الخطوط الأمامية من ممارسة أحكامهم الخاصة ومنحهم دوراً حقيقياً في صنع القرار يدفع الموظفين إلى البحث بنشاط عن طرق أفضل للقيام بالأشياء. إن المعرفة موجودة بالفعل؛ لذا فإن الانضباط المطلوب لا يكمن في توليد هذه المعرفة، بل في إنشاء القنوات التي تسمح لها بالانتقال إلى الأعلى — والعمليات التي تحولها إلى أفكار جاهزة للتنفيذ السريع.

إن المعرفة موجودة بالفعل. والانضباط المطلوب ليس في توليدها، بل في إنشاء القنوات التي تسمح لها بالانتشار.

يوضح النموذج أدناه كيفية سير هذه العملية عملياً: خمس مراحل تتدفق خلالها معلومات القرب الميداني من الملاحظة الأولية إلى التأثير المباشر على المواطنين. تمثل كل مرحلة موقعاً لقرار إداري محدد يحدد ما إذا كانت الدورة ستتسارع أم ستتوقف.

الشكل 1 - مسار الابتكار في الخطوط الأمامية ذو المراحل الخمس - من الذكاء التقاربي إلى تأثير المواطن



↻ حلقة التعلم المستمر: يقوم نظام النشر بإعادة تغذية رؤى المواطنين إلى نظام المراقبة في بداية كل دورة تطوير.

كيفية عمل كل مرحلة: الملاحظة هي ما يقوم به موظفو الخطوط الأمامية بالفعل. أما جمع البيانات فهو نقطة ضعف معظم المؤسسات، فبدون آلية استقبال بيانات ثابتة، تتلاشى الملاحظات. في مرحلة الدمج، يصبح موظفو الخطوط الأمامية مشاركين فاعلين - وليسوا مجرد موضوعات للمقابلات - في مرحلة الاكتشاف السريع. في مرحلة التقييم، يتم تطبيق إطار عمل DVF (الرغبة، الجدوى، إمكانية التنفيذ) على الأفكار التي تم اختبارها مسبقًا في موقع تقديم الخدمة. أما مرحلة النشر، فتُنتج نموذجًا أوليًا للمفهوم مُصاغًا من قِبل الأشخاص الذين يعرفون المواطنين الذين يخدمهم.. أما مرحلة النشر فتنتج نموذجًا أوليًا للمفهوم مصممًا من قبل الأشخاص الذين يعرفون المواطنين الذين يخدمونهم.

عائد الثقة

تتميز البرامج التي تحافظ على استدامة الابتكار بمرور الوقت بسمة واحدة فارقة: القادة الذين بنوا آباراً عميقة من الثقة مع الأشخاص الأقرب إلى العمل الميداني. ويصف ريتر وروغيرو هذا المفهوم بـ "عائد الثقة" (Trust Dividend) — وهو المرونة التنظيمية التي تسمح للفرق بمواصلة المسار بعد أن تفسح البداية المثيرة الطريق لمرحلة الاستدامة الطويلة. وفي سياق الابتكار، فإن لهذا العائد معنى محدد وعملي: لن يساهم موظفو الخطوط الأمامية بأفضل ملاحظاتهم إلا عندما يكونون واثقين من أن تلك الملاحظات لن تُستخدم ضدهم.

إن القضية الحرجة هي في العلاقة بين جودة الفكرة والمخاطر المهنية؛ فعلى الرغم من أن إطار عمل DVF (الرغبة، والجدوى، والإمكانية) يقيم حالات الاستخدام عبر أربعة أبعاد وهو إطار سليم من الناحية النظرية، إلا أنه يواجه تحدياً واقعياً. فإذا اعتقد الموظف في الخطوط الأمامية أن اقتراح فكرة تحصل على درجة أقل من ثلاثة في أي بُعد سيتم قيدها ضده في وقت تقييم الأداء السنوي، فإن هذا الإطار لن يتلقى سوى الأفكار "الآمنة" فقط. أما الملاحظات الأكثر قيمة — وهي الملاحظات "غير المريحة"، أو المكلفة للإصلاح، أو تلك التي تكشف عن خلل في تصميم العمليات فهي لا تصل أبداً إلى غرفة العمل.



جُسّد الركائز الست التالية هذا المبدأ في الممارسة الإدارية. وهي ليست متسلسلة، بل تُعزّز بعضها بعضًا. فالركيزة الأولى بدون الركيزة الخامسة تُنتج أفكارًا، لكنها ليست أفكارًا صادقة. والركيزة الثالثة بدون الركيزة الرابعة تُوفّر وقتًا مُخصّصًا، لكنها لا تُحفّز على استغلاله. تُشكّل هذه الركائز مجتمعةً أدوات التفعيل اللازمة للمدير.

الشكل 2 – الرافعات الست لتفعيل دور المدير - مجموعة الأدوات العملية للابتكار الذي يقوده الموظفون في الخطوط الأمامية



الرافعة الأولى: نظام استقبال الأفكار المُنظم: وهي النقطة التي يبدأ فيها التحول من الطموح إلى النظام. يتطلب ذلك توفير نموذج رقمي دائم, مرتبط بعملية الاستقبال في وحدة تحسين الأداء والجودة (PQI), بحيث يمكن لأي موظف مدني تعبئته في غضون دقائق بمجرد ملاحظته لأي خلل أو "احتكاك" في الخدمة. وقد وجد بحث تتبع أحد هذه التطبيقات 150 اقتراحاً من الخطوط الأمامية حققت معدل تنفيذ بلغ 87%؛ ليس لأن جميع الأفكار كانت عبقرية, بل لأن الموظف صاحب الفكرة ظل مشاركاً في تطويرها مع تقدمها.

الرافعة الثانية: كشافة الاستكشاف: تعمل هذه الرافعة على إضفاء الطابع الرسمي على ما يتركه دليل الابتكار ضمنياً. فبدلاً من معاملة موظفي الخطوط الأمامية كمجرد "مواضيع للمقابلة" خلال مرحلة الاستكشاف, يجب على المديرين انتداب واحد أو اثنين منهم مباشرة للانضمام إلى فريق العمل (Sprint Team). دورهم هنا ليس تقنياً, بل يتمثل في اختبار "حالات الاستخدام" مقابل الواقع التشغيلي قبل بدء عملية تقييم (الرغبة, والجدوى, والإمكانية) (DVF), مما يمنع نجاح الفكرة "ورقياً" وفشلها على أرض الواقع.

الرافعة الثالثة: الوقت المحمي: تعالج هذه الرافعة أحد أكثر العوائق استمراراً والتي حددها بحث مكتب الإحصاء الوطني البريطاني في أكتوبر 2024: حيث استشهد المديرون بصعوبة الابتكار عندما يكون لدى الموظفين أهداف غير واقعية مع انعدام "الوقت المحمي" لنشاط التحسين. فبدون تخصيص ساعات محددة ومحمية, ستظل بقية الرافعات تعمل تحت ضغط وقت مستمر يجعل المشاركة المستدامة مستحيلة.

الرافعتان الرابعة والخامسة: الأبعاد البشرية: وهما البعدان اللذان يحددان مدى فاعلية الرافعات الهيكلية: لحظات المهمة: وهي جلسات شهرية قصيرة يصف فيها المواطن كيف أثر تغيير الخدمة الأخير عليه, مما يحول التوافق المجرد مع "رؤية 2030" مثلاً إلى دافع ملموس ومحرك للموظفين. إعادة صياغة الفشل: وتعني الفصل الرسمي والمرئي بين تقديم الأفكار وبين تقييم الأداء الوظيفي؛ بحيث يكون هذا الفصل موثقاً, ومُطبقاً, ومكرراً باستمرار.

الرافعة السادسة: توسيع نطاق التدريب (IPA): تشير هذه الرافعة إلى برامج معهد الإدارة العامة الحالي؛ حيث إن القضية ليست في جودة البرامج بل في مدى انتشارها. ويكمن الهدف هنا في توسيع نطاق الوصول إلى هذه البرامج ليشمل أي عضو في فريق الخطوط الأمامية يظهر فضولاً تجاه إعادة تصميم الخدمات, بدلاً من حصرها فقط في مسؤولي التميز المؤسسي المعتمدين.

حتمية السرعة

نشهد أمثلة كثيرة على القيادة الحذرة التي تُحدث فجوات طويلة تمتد لسنوات بين إدراك فكرة عظيمة وتطبيقها الفعلي. ويُجسّد اعتماد شركة بوينغ لخطوط التجميع المتحركة في صناعة الطائرات - التي جُرّبت على طائرة 717 ذات الإنتاج المنخفض نسبيًا، ثم عُدّلت لتناسب طائرة 737، ثم طُبّقت على طائرة 777 الأكثر تعقيدًا - القيمة المتراكمة للاختبار التدريجي. كان كل تطبيق أسرع من سابقه لأن الشركة طوّرت البنية المؤسسية اللازمة للانتقال من الفكرة إلى التنفيذ دون انتظار اليقين.

الابتكار مهم، لكن اتخاذ خطوات كبيرة بناءً عليه، بما في ذلك القرارات التي قد تنطوي على نتائج طويلة الأمد، بل وربما لا رجعة فيها، أمرٌ آخر. — ريتر وروغيرو، ماكينزي (2017)

يُنشئ هيكل "سباق الابتكار" في قطر بنية اختبار تدريجية من هذا النوع، بدءًا من مرحلة الاكتشاف وصولًا إلى تصميم إثبات المفهوم. ما يمنحها الزخم الحقيقي هو التدفق المستمر والموثوق للأفكار الأولية: الملاحظات، والتحديات، والتجارب اليومية التي يولّدها موظفو الصفوف الأمامية — لكن إلى أي مدى يتم التقاط هذه الأفكار بشكل منهجي، ومشاركتها، وتحويلها إلى ابتكار فعلي؟ إن نظام الاستقبال ليس بيروقراطية، بل هو بمثابة وقود.

الحلقة التكيفية

يمتلك القادة العظماء والمؤسسات المتميزة قدرًا من التواضع، والوعي بالموقف، والمهارة التي تمكّنهم من التكيف مع الواقع كما هو — لا كما خططوا له أن يكون.

ويصف ريتر وروغيرو هذه السمة بالرشاقة التنظيمية (Agility)، أي الجمع بين المرونة والقدرة المنضبطة على استشراف المستقبل، واكتشاف العوائق الحقيقية أو المحتملة قبل أن تتحول إلى أزمات. وفي القطاع العام، يترتب على ذلك أثر تشغيلي واضح للغاية؛ إذ يعني أن أي مخرج ناتج عن "Sprint" — مهما كان تصميمه متقنًا واختباره دقيقًا — لا ينبغي اعتباره منتجًا نهائيًا. فالمواطنون يغيّرون سلوكهم، والقنوات الرقمية تعيد تشكيل توقعاتهم باستمرار، والحل الذي يعالج نقطة احتكاك معينة غالبًا ما يكشف عن نقطة أخرى جديدة. ولذلك فإن المؤسسة الأسرع تكيفًا هي المؤسسة التي تمتلك أفضل معلومات آنية حول ما يحدث فعليًا عند نقطة تقديم الخدمة.

هذه المعلومات لا تعيش داخل لوحة مؤشرات رقمية أو تقرير ربع سنوي، بل تعيش لدى موظف الصفوف الأمامية الذي لاحظ — بعد ثلاثة أسابيع من إطلاق نموذج رقمي جديد — أن فئة معينة من المواطنين ما زالت تراجع حضوريًا لأن النموذج يطلب مستندًا لا يمتلكونه. هذه الملاحظة العابرة وغير الرسمية تمثل بالضبط ذلك النوع من الإشارات الذي يميز بين مؤسسة قادرة على التكرار والتحسين الحقيقي، وأخرى تكتفي بالتنفيذ مرة واحدة ثم تنتقل إلى ما بعدها. فالرشاقة، وفق تصور ريتر وروغيرو، ليست سمة شخصية لدى القائد، بل خاصية هيكلية لمؤسسة أنشأت قنوات فعالة لاستقبال التغذية الراجعة القادمة من الميدان والتفاعل معها بسرعة.

استشراف المستقبل

ولهذا السبب، فإن حلقة التعلم المستمر الموضحة في الشكل رقم (1) ليست مجرد عنصر تصميمي شكلي، بل هي الآلية التي تحدد ما إذا كانت الدورة الخماسية ستتراكم وتتطور مع مرور الوقت، أم ستعود إلى نقطة الصفر مع كل Sprint جديد. فمن دون قيام موظفي الصفوف الأمامية الذين يطبقون الخدمة الجديدة بالإبلاغ المستمر عما يلاحظونه — مثل استجابات المواطنين، وما لا يعمل بكفاءة، والمشكلات الجانبية التي بدأت بالظهور — ستظل كل دورة Sprint حدثًا معزولًا بحد ذاته. أما عندما تتوفر هذه التغذية الراجعة، فإن كل عملية تطبيق تجعل مرحلة "الملاحظة" التالية أكثر ثراءً، ومرحلة "الالتقاط" أسرع، وتقييمات DVF أكثر ارتباطًا بالواقع التشغيلي. هنا تحديدًا تتحول الرشاقة من سلوك فردي إلى قدرة مؤسسية متجذرة.

إنّ الكثير مما سيُطلق عليه اسم الابتكار هو في الواقع تفعيلٌ دقيقٌ للمعرفة الموجودة بالفعل، والتي يمتلكها الأشخاص الأقرب إلى العمل. إن هذا التفعيل بحد ذاته ابتكارٌ جديرٌ بالاهتمام، وهو يتطلب أكثر من مجرد أطر عمل. إنه يتطلب مديرين صادقين بشأن ما يقومون به حاليًا، وعلى استعداد لتحديد مواطن الخلل، وشجاعة كافية لسدّها.

تم تصميم الممارسة التأملية المكونة من سبع خطوات أدناه - والمستندة إلى جيبس (1988) ومفهوم شون (Schon) للممارس التأملي - لتُستخدم مباشرةً مع هذه المقالة. قم بتطبيقها مرة واحدة بعد القراءة. ثم عد إليها بعد دورة التطوير التالية. الأسئلة ليست بلاغية؛ بل لها إجابات عملية محددة تختلف باختلاف كل جهة تُطبّقها.

الشكل 3 - الممارسة التأملية المكونة من سبع خطوات: للمديرين الذين يقرؤون هذه المقالة

الخطوة 1	الوصف	ما هو الوضع الحالي لفريقي - عدد الموظفين، وتكرار التواصل مع المواطنين، وقنوات الأفكار الحالية؟
الخطوة 2	المشاعر	ما هو العامل الذي أثار ردود الفعل التالية: "نحن نفعل هذا بالفعل"، "أتمنى لو كنا نفعل ذلك"، أو "سيتم مقاومة هذا"؟
الخطوة 3	التقييم	قيّم نموذج المراحل الخمس من 1 إلى 5 لكل مرحلة. ما هي المرحلة التي تمثل الحلقة الأضعف في كيانك؟
الخطوة 4	التحليل	هل السبب الجذري ثقافي (التسلسل الهرمي)، أو هيكلي (عدم وجود مدخلات)، أو تحفيزي (خطر الفشل)؟
الخطوة 5	الاستنتاج	أي رافعة منفردة هي الأكثر جدوى؟ اذكرها، واذكر الإجراء الأول، وحدد تاريخًا.
الخطوة 6	خطة العمل	ما هو المؤشر القابل للقياس الذي يؤكد نجاحه؟ يجب أن يتوافق مع إطار عمل مؤشرات الأداء الرئيسية في دليل التشغيل.
الخطوة 7	المشاركة	كيف ستخلقون لحظة ابتكار شهرية في اجتماعات الفريق؟ من يتحدث أولاً؟

إن الخطوة الأولى هي وصفية بحتة، وليست تقييمية. دوّن الوضع الراهن. الخطوة الثانية تتسم بالشفافية: ما هو العامل الذي أثار أقوى رد فعل، وماذا يكشف ذلك عن ثقافة مؤسستك الحالية؟ الخطوة الثالثة تُقيّم النموذج ذي المراحل الخمس من 1 إلى 5 لكل مرحلة. الخطوة الرابعة تُحدد السبب الجذري - ثقافيًا، أو هيكليًا، أو تحفيزيًا. الخطوة الخامسة تختار عاملًا واحدًا ذا جدوى عالية: فجمع الأفكار بشكل منظم منخفض التكلفة وذو دلالة قوية؛ ولحظات تحديد المهام لا تتطلب ميزانية. الخطوة السادسة تربط العامل بمؤشر قابل للقياس يتماشى مع أطر مؤشرات الأداء الرئيسية في دليل العمل. الخطوة السابعة - وهي الأقل استخدامًا - تُخصص لحظة شهرية في اجتماعات الفريق حيث يشارك أحد الضباط الميدانيين ملاحظة خدمة واحدة. إن مجرد ذكرها علنًا يُرسخ السلوك الذي يجعل كل شيء آخر ممكنًا.

ما يتجاوز الإطار

إنّ البصيرة والنزاهة والشجاعة والمرونة - كما يوضح ريتر وروغيرو - لا تعمل بالتتابع، بل تُعزز بعضها بعضًا. فعندما تُستوعب البصيرة الحقيقية من العاملين في الخطوط الأمامية، يكتسب المديرون الثقة لاتخاذ مواقف جريئة في تحديد أولويات دورات التطوير. وعندما تتجلى النزاهة بفصل عملية تقديم الأفكار عن تقييمها، يُقدم موظفو الخطوط الأمامية ملاحظات أكثر وأفضل. وعندما تُجسد الشجاعة من أعلى الهرم الإداري، تتسع قدرة المؤسسة على تحمل صعوبات التعلم الحقيقي. وعندما تُدمج المرونة في دورة مراجعة دورات التطوير، تصبح كل دورة لتحسين الخدمة أسرع وأكثر دقة من سابقتها

يُعدّ دليل قطر للابتكار أحد أكثر الأطر صرامةً التي أنتجتها أي جهة حكومية في الخليج. وقوته تأتي من بنيته، ويكمن طموحه في مدى مساهمة كل موظف حكومي في الخطوط الأمامية بشكل فعلي وفعّال في ما تُنتجه هذه البنية. ولن يتحقق هذا التحول من خلال لجان الحوكمة أو برامج التدريب وحدها، بل سيتحقق عندما يُدرك المديرون ما لديهم من إمكانيات، ويُقررون استخدامها.

إن القائد - أو بالأحرى، منظمة كاملة من القادة - القادر على الجمع بين البصيرة والنزاهة والشجاعة والمرونة بشكل جيد، قادر على تحقيق إنجازات عظيمة. - ريتر وروغيرو، ماكينزي (2017)

أسئلة أساسية يجب على المنظمات البدء بها

1. كيف نجمع حاليًا ملاحظات الخدمة التي يُجريها موظفو الخطوط الأمامية يوميًا، وما نسبة هذه الملاحظات التي تصل إلى فريق العمل؟

2. ما الإشارات - الرسمية وغير الرسمية - التي نرسلها بشأن العلاقة بين تقديم الأفكار والمخاطر المهنية، وهل تتوافق هذه الإشارات مع ما نُعلن عن قيمنا؟

3. كم عدد دورات التطوير التي أكملناها، وفي كم منها شارك موظفو الخطوط الأمامية في مرحلة الاستكشاف بصفةٍ أخرى غير مجرد موضوع مقابلة؟

4. ماذا يعني ذلك لمواطنينا إذا قلّصنا الوقت بين الملاحظة الميدانية وتحسين الخدمة المُختَبَرة إلى النصف؟

المراجع :

ريتر، ر. وروغيرو، إ. (2017). القيادة في الابتكار تتطلب ابتكارًا في القيادة. ماكينزي وشركاه - إعادة البناء الكبرى: التصنيع للعصر الحديث.

مكتب الخدمة المدنية وتطوير الحكومة (CGB). (2024). دليل الابتكار: دليل الابتكار في القطاع العام القطري. دائرة الابتكار الحكومي، دولة قطر.

شراكة الخدمة العامة ومجموعة بوسطن الاستشارية (BCG). (2025). التركيز على الخطوط الأمامية أو التخلف عن الركب. ourpublicservice.org

مكتب الإحصاءات الوطنية، المملكة المتحدة. (أكتوبر 2024). آراء مديري القطاع العام حول الممارسات الإدارية، بريطانيا العظمى. www.ons.gov.uk

نيستا. (بدون تاريخ). كيف تحفز موظفيك على الابتكار: 0 نصائح لمديري القطاع العام. www.nesta.org.uk

جيبس، ج. (١٩٨٨). التعلم بالممارسة: دليل لأساليب التدريس والتعلم. وحدة التعليم الإضافي بجامعة أكسفورد.

شون، د. أ. (١٩٨٣). الممارس المتأمل: كيف يفكر المحترفون أثناء العمل. دار بيسيك بوكس