

جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال



## عنوان البحث

الابتكار في الخدمات الحكومية

دراسة ميدانية للقطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

أحمد براك التزاوي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024

**Midocean University**

**College of Management**

**Department of Business Administration**



**The Innovation in Government Services**

**A Field Study of the Public Health Sector in the Kingdom of Saudi Arabi**

**Prepared by:**

**Ahmed Barrak AL-Nazawi**

**Supervised by:**

**Dr. / Faisal Abdul Hamad Muhammad**

**Dr. / Fayez Ali Jarad**

**Year:2025**

## شكرو تقدير

أتوجه بخالص الشكرو عظيم الامتنان لله سبحانه وتعالى الذي وفقني  
ويسر أمري فله الشكرو الفضل في الأولى والاخرة

## ثم أتوجه بالشكرو والتقدير

الى نفسي التواقة المثابرة  
الى أصحاب الأثر في حياتي  
الى الهيئة التعليمية الموقرة في جامعة ميد أو شن

## اهداء خاص إلى

أصاحب الأثر العميق  
والدي ووالدي حفظهم الله  
رفيقة دربي زوجتي الغالية وأولادي المبدعين  
أخواني وأخواتي الأعزاء

## ❖ فهرس المحتويات

|       |                                                            |
|-------|------------------------------------------------------------|
| 3     | شكر وتقدير                                                 |
| 4-5   | فهرس المحتويات                                             |
| 6     | قائمة الجدول                                               |
| 6     | فهرس الاشكال                                               |
| 7     | المستخلص Abstract                                          |
| 8     | الفصل الأول (الاطار العام للبحث)                           |
| 9     | مقدمة                                                      |
| 10    | مشكلة الدراسة                                              |
| 11    | أهمية الدراسة                                              |
| 12    | أهداف الدراسة                                              |
| 12    | تساؤلات الدراسة                                            |
| 13    | فروض الدراسة                                               |
| 13-14 | النظريات الداعمة للدراسة                                   |
| 14    | الدراسات السابقة                                           |
| 15    | الفصل الثاني (الدراسات السابقة والإطار النظري)             |
| 16    | الدراسات السابقة                                           |
| 16    | مقدمة                                                      |
| 16-19 | تحليل للدراسات السابقة                                     |
| 19    | مقارنة الدراسة الحالية مع السابقة                          |
| 20    | الإطار النظري                                              |
| 21-22 | تعريف الابتكار                                             |
| 23-24 | أنواع الابتكار                                             |
| 24-26 | الابتكار الحكومي                                           |
| 27-28 | ثقافة الابتكار                                             |
| 28-29 | التحديات والمعوقات التي تواجه الابتكار في الخدمات الحكومية |
| 30    | محفزات ومحركات الابتكار                                    |
| 30    | محفزات الابتكار                                            |
| 31    | محركات الابتكار                                            |
| 32-34 | مراحل تبني الابتكار في الجهات الحكومية                     |
| 34-37 | تبني الابتكار في المملكة العربية السعودية                  |
| 37-38 | الأدوات المستخدمة في الابتكار                              |
| 39-40 | خارطة الطريق لنشر ثقافة الابتكار                           |
| 41    | الفصل الثالث (منهجية الدراسة)                              |

|          |                                                              |
|----------|--------------------------------------------------------------|
| 42       | مقدمة                                                        |
| 42       | المنهجية وطرق البحث                                          |
| 43       | أدوات الدراسة                                                |
| 43       | مجتمع البحث                                                  |
| 43-44    | عينة البحث وخصائصها                                          |
| 45       | حدود الدراسة                                                 |
| 46       | الفصل الرابع (النتائج والتوصيات)                             |
| 47       | مقدمة                                                        |
| 47       | الأساليب الاحصائية                                           |
| 47-48    | اداة الدراسة                                                 |
| 48       | صدق أداة الدراسة                                             |
| 49-50    | القسم الأول: البيانات الديموغرافية                           |
| 51-53    | القسم الثاني : أسئلة الاستبانة                               |
| 51       | نتائج المحور الأول: تبني الابتكار في الجهة الحكومية          |
| 52       | نتائج المحور الثاني : معرفة الموظفين بمفاهيم وأدوات الابتكار |
| 53       | نتائج المحور الثالث : الاستعدادية لتعلم الابتكار             |
| 54-55    | نتائج الدراسة                                                |
| 55-56    | تحليل نتائج الدراسة                                          |
| 57-58    | توصيات الدراسة                                               |
| 59       | الخاتمة                                                      |
| 60-61    | قائمة المراجع                                                |
| 62       | الملاحق                                                      |
| 63-64-65 | أسئلة الاستبانة                                              |
| 66       | المستخلص Abstract                                            |

## ❖ قائمة الجداول

| رقم الجدول | اسم الجدول                                                   | رقم الصفحة |
|------------|--------------------------------------------------------------|------------|
| 1          | أنواع الابتكار                                               | 23-24      |
| 2          | مستويات موافقة عينة الدراسة                                  | 48         |
| 3          | البيانات الديموغرافية: الجنس                                 | 49         |
| 4          | البيانات الديموغرافية: العمر                                 | 49         |
| 5          | البيانات الديموغرافية: المؤهل العلمي                         | 49         |
| 6          | البيانات الديموغرافية: سنوات الخبرة                          | 50         |
| 7          | البيانات الديموغرافية: جهة العمل                             | 50         |
| 8          | البيانات الديموغرافية: المستوى الوظيفي                       | 50         |
| 9          | نتائج المحور الأول : تبني الابتكار في الجهة الحكومية         | 52         |
| 10         | نتائج المحور الثاني : معرفة الموظفين بمفاهيم وأدوات الابتكار | 52         |
| 11         | نتائج المحور الثالث : الاستعدادية لتعلم الابتكار             | 53         |

## قائمة الاشكال

| رقم الشكل | اسم الشكل                                                    | رقم الصفحة |
|-----------|--------------------------------------------------------------|------------|
| 1         | البيانات الديموغرافية: الجنس                                 | 49         |
| 2         | البيانات الديموغرافية: العمر                                 | 49         |
| 3         | البيانات الديموغرافية: المؤهل العلمي                         | 49         |
| 4         | البيانات الديموغرافية: سنوات الخبرة                          | 50         |
| 5         | البيانات الديموغرافية: جهة العمل                             | 50         |
| 6         | البيانات الديموغرافية: المستوى الوظيفي                       | 50         |
| 7         | نتائج المحور الأول : تبني الابتكار في الجهة الحكومية         | 52         |
| 8         | نتائج المحور الثاني : معرفة الموظفين بمفاهيم وأدوات الابتكار | 52         |
| 9         | نتائج المحور الثالث : الاستعدادية لتعلم الابتكار             | 53         |

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الابتكار في الخدمات الحكومية بشكل عام وعلى القطاع الصحي الحكومي بشكل خاص، وذلك من خلال استقصاء آراء الموظفين حول ثلاثة أبعاد رئيسية: مدى تبني الجهة الحكومية للابتكار، مستوى معرفة الموظفين بمفاهيم الابتكار وأدواته، ومدى استعدادهم لتعلّمه وتطبيقه. وقد أظهرت النتائج أن 59% من المشاركين يلاحظون وجود الابتكار ضمن البنية التنظيمية للجهة، و54% يشعرون بتشجيعهم على تقديم الأفكار الجديدة، بينما يرى 46% أن بيئة العمل الحالية داعمة للتجريب. كما تبين أن 49% من المشاركين يرون الابتكار جزءاً من مؤشرات الأداء المؤسسي. أما على مستوى المعرفة، فقد عبّر 77% عن فهم واضح للابتكار، و84% عن قدرتهم على التمييز بينه وبين التحسين المستمر، و71% يمتلكون معرفة بالأدوات والمنهجيات المرتبطة به. وفيما يخص الاستعدادية للتعلم، فقد أظهرت النتائج حافزاً مرتفعاً للغاية حيث بلغت الرغبة في تعلم الابتكار 95%، والسعي نحو الفرص التدريبية 96%، والانفتاح على التجربة 92%. تشير هذه النتائج إلى أن الجهات الحكومية تمتلك قاعدة بشرية ناضجة معرفياً ومتحمسة للابتكار، مما يوفر فرصة استراتيجية لتعزيز ثقافة الابتكار عبر تطوير البيئة المؤسسية، وتحفيز القيادات، وربط الأداء الوظيفي بممارسات الابتكار بشكل أكثر فاعلية.

## Abstract

This study aims to explore the reality of innovation in government services in general, with a particular focus on the public health sector. It does so by surveying employees' perspectives across three main dimensions: the extent of the organization's adoption of innovation, employees' level of knowledge about innovation concepts and tools, and their willingness to learn and apply innovation. The results showed that 59% of participants observe the presence of innovation within the organizational structure, 54% feel encouraged to propose new ideas, while 46% believe that their current work environment supports experimentation. Additionally, 49% of participants indicated that innovation is incorporated into the organization's performance indicators. Regarding knowledge, 77% of respondents demonstrated a clear understanding of innovation, 84% were able to distinguish between innovation and continuous improvement, and 71% reported familiarity with innovation tools and methodologies. As for the willingness to learn, the results revealed a very high level of motivation: 95% expressed a desire to learn innovation skills, 96% actively seek training opportunities, and 92% are open to trying new approaches. These findings suggest that government entities possess a mature and highly motivated human capital base, providing a strategic opportunity to foster an innovation-driven culture through developing the institutional environment, empowering leadership, and more effectively linking job performance to innovation practices.

# الفصل الاول

## الاطار العام للبحث

## ❖ مقدمة:

في ظل التحديات المعاصرة والمتزايدة التي تواجه الحكومات في كافة أرجاء العالم تُعتبر الابتكارات عملية حيوية تسهم في استمرارية و تحسين جودة الخدمات الحكومية، لذلك تعتمد الإدارة الحديثة والحكومات الرشيدة على استخدام أساليب مبتكرة في تقديم الخدمات العامة، متجاوزة بذلك مع احتياجات المستفيدين وتطلعاتهم المتزايدة.

وُتسهم الابتكارات، من خلال تطوير تقنيات جديدة وتكييف الأساليب التقليدية، في تعزيز الكفاءة والفعالية، مما يؤدي إلى تحسين تجربة المستفيد والارتقاء بمستوى الرضا عن الخدمة.

و يعتبر تبني الابتكار في الخدمات الحكومية عنصراً محورياً لتعزيز التميز، حيث يتم توظيف الابتكارات بمختلف أنواعها مما يمكن الحكومات من العمل بشكل أكثر فعالية واستجابة سريعة للمشكلات الملحة أيضاً يمكنها من تصميم خدمات أكثر تخصيصاً، تعتمد على تفاعل أقرب مع المستفيدين، مما يُعزز من ثقافة المشاركة ويُشجع على الشفافية علاوة على ذلك تسهم الابتكارات في تحقيق الاستدامة من خلال تعزيز الحلول البيئية، مما يتماشى مع الأهداف العالمية للتنمية المستدامة.

وفي سياق الخدمات الحكومية، فإن الابتكار لا يقتصر فقط على التكنولوجيا، بل يمتد ليشمل ثقافة العمل وأساليبه وإدارة الموارد البشرية وغيرها من المجالات، ويعد اعتماد استراتيجيات تدريب وتطوير ملائمة محورياً أساسياً لتمكين الموظفين من تبني الأفكار الجديدة والتكيف معها.

أن نموذج العمل الابتكاري يهدف إلى القدرة على الاستجابة ليس فقط للمشكلات الراهنة، بل أيضاً للاستشراف المستقبلي في ظل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية السريعة. ويعد التركيز على الابتكار أحد الركائز الأساسية لبناء مؤسسات حكومية متطورة، تضمن تقديم خدمات متميزة، وتعزز الثقة بين الحكومة والمستفيدين.

إن أهمية الابتكار في الخدمات الحكومية لا تقتصر على تحسين الكفاءة وتقديم خدمات أسرع، بل تتعلق أيضاً بإيجاد حلول جديدة تلبي الاحتياجات المتزايدة والمتطورة للمجتمع. من خلال دمج عناصر مثل التكنولوجيا الحديثة، وتحليل البيانات، وتصميم الخدمات بطرق مبتكرة، وهذا يمكن الحكومات من خلق تجارب أفضل للمستفيدين وتحقيق نتائج إيجابية على جميع المستويات.

يعتبر الابتكار أحد أهم محركات التميز المؤسسي و الذي يساهم في تحقيق نمو كبير وذلك حسب دراسة لماكينزي وشركاه "ان المنظمات التي تركز على الابتكار تحقق نمو بنسبة 2.4 ضعف مقارنة بالمؤسسات الأقل ابتكاراً"

من خلال تبني استراتيجيات مبتكرة، تستطيع الجهات الحكومية إعادة تصور خدماتها لتكون أكثر استجابة لمتطلبات المجتمع، وهو ما ينعكس إيجاباً على فعالية السياسات العامة. إن النظر إلى الابتكار كعملية مستدامة يستدعي انفتاح المؤسسات الحكومية على الأفكار الجديدة وإشراك المستفيدين في صياغة الحلول، مما يعكس روح الشراكة والتعاون بين الحكومة والمستفيد مما يعزز الشفافية والمساءلة يُسهم في بناء علاقة أفضل مع المستفيدين.

## ❖ مشكلة الدراسة:

رغم وجود بعض الدراسات والمقالات العلمية عن موضوع الابتكار في القطاع العام إلا أنه يوجد ندرة في العالم العربي من حيث الدراسات والمقالات التي تتناول موضوع الابتكار بتفصيل واسهاب بالرغم من الحاجة الماسة لذلك لما فيها من دعم صانع القرار و صناع السياسات والاستراتيجيات ومقدمي الخدمات لذلك حرصت هذه الدراسة على ألقاء الضوء على العديد من النقاط و المواضيع المرتبطة بالابتكار مثل تعريف الابتكار وأنواعه و محفزات ومحركات الابتكار و تعريف بالابتكار في الخدمات و مظاهر تبني حكومة المملكة العربية السعودية للابتكار و أيضا مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت الابتكار و العديد من النقاط الهامة وأيضا تجيب على السؤال الرئيسي للدراسة

ما هو واقع الابتكار في القطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟

وذلك من خلال معرفة مدى تبني القطاع الصحي للابتكار ومدى انتشار ثقافة الابتكار بين العاملين في القطاع الصحي وهل يوجد لديهم استعدادية لتعلم الابتكار وهل هناك دعم للابتكار والمبتكرين؟

## ❖ أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في عدة جوانب، من بينها:

### 1- الأهمية العلمية :

تعزز الدراسة فهمنا ومعرفتنا في موضوع الابتكار بشكل عام وتركز بشكل خاص على الابتكار في القطاع العام وسيتم توضيح ذلك من خلال:

- تعريف الابتكار على مستوى العالم
- أنواع الابتكار
- الابتكار الحكومي
- ثقافة الابتكار
- التحديات والمعوقات التي تواجه الابتكار في الخدمات الحكومية
- محفزات ومحركات الابتكار
- مراحل تبني الابتكار في الجهات الحكومية
- تبني الابتكار في المملكة العربية السعودية
- الأدوات المستخدمة في الابتكار
- خارطة الطريق لنشر ثقافة الابتكار

### 2- الأهمية العملية: تساهم الدراسة في تقديم توصيات وإرشادات لصناع القرارات و السياسات وللتنفيذيين في مجال الابتكار من خلال تسليط الضوء على :

- كيف يكون تبني الابتكار في القطاع العام
- التعريف بالأدوات المستخدمة في الابتكار في الخدمات
- مدى انتشار ثقافة الابتكار بين العاملين في القطاع الصحي
- خارطة طريق لنشر ثقافة الابتكار

## ❖ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- 1- تسليط الضوء على الابتكار في الخدمات الحكومية و دوره في تحسين جودة الخدمات ورضا المستفيدين
- 2- التعريف بالأدوات المستخدمة في مجال الابتكار
- 3- توضيح التحديات والعوائق التي تواجه الابتكار في القطاع العام.
- 4- تحليل مدى انتشار ثقافة الابتكار بين العاملين في القطاع الصحي
- 5- تحليل مدى وجود بيئة تنظيمية للابتكار ودعم للمبتكرين في القطاع الصحي.
- 6- تقديم توصيات عملية للمساهمة في خلق ثقافة للابتكار في القطاع العام.

## ❖ تساؤلات الدراسة

- ما هو تعريف الابتكار ؟
- ما هو الابتكار في القطاع العام
- ماهي أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الابتكار في القطاع العام؟
- كيف يسهم الابتكار في تحقيق رضا المستفيدين وزيادة فعالية الخدمات الحكومية؟
- هل يوجد بيئة تنظيمية للابتكار و تحفيز ودعم للمبتكرين؟
- ما هو مستوى معرفة العاملين في القطاع الصحي بالابتكار؟
- ما هي التوصيات التي يمكن أن تساهم في خلق ثقافة للابتكار في القطاع العام

## ❖ فروض الدراسة:

### الفرضية الاولى

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوجود بيئة تنظيمية للابتكار و تحفيز ودعم المبتكرين

### الفرضية الثانية

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوجود لانتشار ثقافة الابتكار العاملين بالقطاع الصحي

### الفرضية الثالثة

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوجود استعدادية لدى العاملين بالقطاع الصحي على تطوير معرفتهم ومساهماتهم في الابتكار

## ❖ النظريات الداعمة للدراسة

يستند الإطار النظري للدراسة إلى مجموعة من النظريات المعاصرة التي تفسّر الابتكار في القطاع الحكومي، وترتبط بين التحولات التنظيمية، والمخرجات الخدمية، ورضا المستفيدين. فيما يلي عرض لأبرز هذه النظريات:

### 1. نظرية انتشار الابتكار (Diffusion of Innovation Theory – Rogers, 2003)

تشرح هذه النظرية كيف تنتشر الأفكار والتقنيات الجديدة داخل المنظمات، وتحدد خصائص المتبنين المبكرين والمتأخرين، والعوامل المؤثرة في تبني الابتكار مثل: القابلية للتجريب، الوضوح، والميزة النسبية. ملائمتها للدراسة: تساعد في تفسير كيفية تبني الجهات الحكومية السعودية للابتكار الرقمي والمؤسسي.

### 2. نظرية القيمة العامة (Public Value Theory – Moore, 1995)

تركّز هذه النظرية على أن الابتكار في القطاع الحكومي يجب أن يُقاس بمدى تحقيقه للقيمة العامة للمجتمع، وليس فقط بالكفاءة التشغيلية. وتضع إطاراً متكاملًا يوازن بين الشرعية السياسية، والجدوى التشغيلية، والدعم المجتمعي.

ملائمتها للدراسة: تُبرز أهمية ربط الابتكار بمؤشرات رضا المستفيدين وجودة الخدمات الحكومية.

### 3. نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory – Teece, 1997)

تفترض أن الابتكار يتطلب من المؤسسات الحكومية تطوير قدرات داخلية مستمرة مثل: التعلم التنظيمي، وإعادة هيكلة الموارد، والاستجابة السريعة للتغيير.

ملاءمتها للدراسة: تفسر كيف يمكن للجهات الحكومية تطوير بيئة تنظيمية داعمة للابتكار.

### 4. نموذج الابتكار في القطاع العام (Public Sector Innovation Model – OECD, )

(2015)

يوفر هذا الإطار من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تصنيفاً للابتكار الحكومي (خدمي، تنظيمي، سياسي، تقني) ويقدم أدوات تشخيصية لتمكينه وتقييمه.

ملاءمته للدراسة: يُستخدم كمقياس مقارن وتحليلي لفهم الابتكار في السياق السعودي.

### ❖ الدراسات السابقة:

تتناول الدراسة مجموعة من البحوث والدراسات السابقة التي درست الابتكار في الخدمات الحكومية.. بعض الدراسات التي سيتم مراجعتها تشمل:

- دراسة عن كيفية تطبيق الابتكار في القطاع العام وتأثيره على جودة الخدمات (Sørensen & Torfing, 2011).
- دراسة حول التحديات التنظيمية التي تواجه تبني الابتكار في المؤسسات الحكومية (Moore, 1995).
- أبحاث حول استراتيجيات الابتكار ورضا المواطنين عن الخدمات الحكومية (De Vries et al., 2016).
- الابتكار في الحكومة: استراتيجيات تقديم الخدمات العامة الفعالة (Jopinus Saragih, 2024)

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة والإطار النظري

## ❖ الدراسات السابقة

### ❖ مقدمة

تُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية لأي بحث علمي، حيث تسهم في تأطير الظاهرة البحثية ضمن السياق العلمي والمعرفي القائم، وتوفر أرضية تحليلية للمقارنة والاستنتاج.

من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع الابتكار في الخدمات الحكومية، يمكن للباحث أن:

- يُحدّد الفجوات العلمية التي لم تُعالج بشكل كافٍ، مما يعزز أصالة الدراسة الحالية.
- يستفيد من النماذج النظرية والأدوات المنهجية التي استخدمها باحثون آخرون في دراسات مشابهة.
- يعقد مقارنات بين البيئات التنظيمية المختلفة (محليًا ودوليًا)، لاستنتاج ما يصلح للتطبيق في السياق المحلي.
- يربط المتغيرات والعوامل المؤثرة في تبني الابتكار استنادًا إلى نتائج تجريبية سابقة.
- يدعم مصداقية الفرضيات وأهداف الدراسة بناءً على ما أظهرته الأدبيات من مؤشرات متكررة أو اتجاهات بحثية راسخة.

### ❖ تحليل للدراسات السابقة:

- دراسة Sørensen & Torfing (2011) التي ركّزت على الابتكار التشاركي في القطاع العام.
- ودراسة Moore (1995) التي طورت مفهوم "القيمة العامة" كإطار لتقييم أثر الابتكار الحكومي.
- مراجعة De Vries et al. (2016) المنهجية لأكثر من 180 دراسة حول الابتكار في القطاع العام.
- دراسة Saragih (2024) التي قدّمت استراتيجيات حديثة لتسريع تقديم الخدمات المبتكرة.

كل هذه الدراسات وغيرها تُسهم في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتقديم مداخل متنوعة لفهم العلاقة بين تبني الابتكار، ووعي الموظفين به، واستعدادهم لتعلّمه، ما يُعزز من دقة بناء أدوات البحث وصياغة نتائجه.

#### 1. Sørensen & Torfing (2011)

عنوان الدراسة: Enhancing collaborative innovation in the public sector

الهدف:

دراسة الابتكار التعاوني في القطاع العام وكيفية تفعيله من خلال الشراكة بين الجهات الحكومية والمجتمع والقطاع الخاص.

### أبرز الأفكار:

- الابتكار يحدث من خلال تعاون واسع بين الفاعلين.
- يرفع جودة الخدمات العامة ويعزز الثقة العامة.
- يتطلب قيادة فعالة وثقافة منفتحة.

### النتائج:

- الابتكار التشاركي يولّد أفكارًا متنوعة وواقعية.
- يحتاج لقيادة، ثقافة، وأدوات حوار.
- يساهم بوضوح في تحسين الخدمات العامة.

2. Moore (1995)

عنوان الدراسة: **Creating Public Value: Strategic Management in Government**

### الهدف:

تقديم إطار استراتيجي لإدارة الابتكار الحكومي من خلال مفهوم "القيمة العامة".

### أبرز الأفكار:

- الابتكار يجب أن يُقاس من خلال خلق قيمة عامة.
- يواجه تحديات مثل الجمود الإداري وغياب الحوافز.
- الإدارة الفعالة توازن بين الشرعية والجدوى والدعم.

### النتائج:

- قدّم مفهوم "القيمة العامة" كأساس للابتكار.
- أثرت أفكاره في تطوير الحوكمة الحديثة.

3. De Vries et al. (2016)

عنوان الدراسة: **Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda**

#### الهدف:

مراجعة شاملة للدراسات حول الابتكار في القطاع العام، مع التركيز على العلاقة بين الابتكار ورضا المواطنين.

#### أبرز الأفكار:

- الابتكار التشاركي يرتبط بارتفاع الرضا.
- التكنولوجيا وحدها غير كافية، بل يجب أن يصاحبها تغيير إداري وثقافي.
- المرونة التنظيمية تعزز نجاح الابتكار.

#### النتائج:

- الاستراتيجيات التشاركية ترفع الرضا.
- إدارة المعرفة عنصر حاسم.
- القيادة والثقافة المؤسسية عوامل دعم حيوية.

4. Jopinus Saragih (2024)

#### عنوان الدراسة: Innovation in Government: Strategies for Effective Public Service Delivery

#### الهدف:

استكشاف استراتيجيات تحسين كفاءة الخدمات العامة عبر الابتكار، مع عرض نماذج من دول متعددة.

#### أبرز الأفكار:

- الابتكار التكنولوجي يحتاج إلى دعم تنظيمي.
- القيادة العليا عامل حاسم.
- أهمية قياس الابتكار بأبعاد متعددة تشمل الرضا والشفافية.

#### النتائج:

- أفضل نتائج حين يتكامل الابتكار التقني مع الهيكلي.

- التفكير التصميمي أداة مهمة.

- الشراكات المجتمعية توسّع نطاق الابتكار.

## ❖ الدراسة الحالية

### 1. التركيز على السياق الوطني المعاصر:

معظم الدراسات السابقة تناولت بيانات أوروبية أو دولية عامة، بينما الدراسة الحالية تركز على السياق السعودي في ضوء رؤية 2030. وتوضح كيف تقود المملكة تحولاً حكومياً قائماً على الابتكار، وهو نموذج عربي حديث وفريد لم يُحلل بشكل كافٍ في الأدبيات

### 2. الدمج بين الابتكار كمفهوم إداري واستراتيجي

(Moore) ركّز على الابتكار من زاوية "القيمة العامة"، بينما (Sørensen) ركّز على "التعاون"، والدراسة الحالية تدمج هذه المناظير وتضيف إليها بعداً استراتيجياً سعودياً حديثاً في إدارة التغيير والابتكار. و تتناول الابتكار في الحكومة كممارسة تشغيلية وإستراتيجية متكاملة، لا كأداة تنظيمية فقط.

### 3. مقارنة شمولية تربط بين: الثقافة – السياسات – الأدوات – النتائج

الدراسات السابقة كثيراً ما تركز على بعد واحد (كالثقافة أو رضا المواطنين)، بينما الدراسة الحالية تستعرض: مراحل التبني و نشرة ثقافة الابتكار و اثر الابتكار على رضا المستفيدين واستعراض للتحديات والمعوقات .

### 4. وجود خارطة طريق تنفيذية قابلة للتطبيق

الدراسة الحالية لا تكتفي بالتحليل النظري، بل تقدم مراحل لتبني الابتكار داخل الجهات الحكومية وأيضاً تقدم خارطة طريق عملية لنشر ثقافة الابتكار (مكونة من مراحل التهيئة، التمكين، التنفيذ، الاستدامة).

## ❖ الخلاصة

الدراسة الحالية تقدم رؤية تحليلية وتطبيقية معاصرة لتبني الابتكار الحكومي، مستندة إلى تجربة وطنية واعدة، تجمع بين النظرية والواقع، والتحليل والتوجيه، وتسد فجوة في الأدبيات العربية حول ابتكار القطاع العام في بيئات غير عربية.

## الإطار النظري

## ❖ تعريف الابتكار

يُعدّ الابتكار أحد المهارات المهمة و المحركات الرئيسة للتميز و التقدم على جميع الأصعدة كم أنه العنصر الأهم والمحبذ، فالدول تسعى إلى إقامة اقتصادات قائمة على الابتكار، والأقاليم تنافست لتصبح مراكزاً للابتكار، والشركات ترغب في الارتقاء إلى مكانة المبتكرين، وهلمّ جرّ بل أن كما يصفه مارك شولتيز "أكبر هبة عبر التاريخ" و كيف لا ونحن نعيش في زحام من الابتكارات والتي كان لها دور رئيسي في تطورنا و تحسين جودة حياتنا , وقد أصبح الابتكار اليوم من أهم المفاهيم التي تسعى الدول والمؤسسات لتبنيها لتحقيق التميز والاستدامة. فالابتكار لا يقتصر على مجرد إبداع فكرة جديدة، بل يشمل أيضاً القدرة على تحويل الأفكار إلى حلول عملية تُضيف قيمة حقيقية للمجتمع أو الاقتصاد أو بيئة العمل. "وقد رصدت الدراسات الاستقصائية للدراسات المتعلقة بالابتكار مجموعة كبيرة ومتنوعة من التعريفات بلغت في دراسة للباحث بارغه وآخرين (Baregheh, et al 2009) 60 تعريفاً في أوراق علمية مختلفة، بينما وجد استطلاع آخر عام 2014 أكثر من 40 تعريفاً للابتكار" (الشميمري 2024)

ورغم تنوع تعاريف الابتكار بين المنظمات الدولية والجامعات والمعاهد البحثية والباحثين، لكنها اتفقت في جوهرها على أنه عملية ديناميكية تتطلب الجمع بين الإبداع والتطبيق والتأثير. فالابتكار يتجسد حين تترجم الأفكار و المعرفة أو الرؤى الجديدة إلى منتجات، خدمات، أو عمليات فعّالة تُحدث فرقاً في الأداء أو تسهم في تحسين حياة الناس وقد حرصنا على الاستناد الى تعاريف من اشخاص و جهات معتبرة وذلك بهدف تقديم معرفة اصيلة حيث عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) الابتكار بأنه عملية مستدامة تهدف إلى تطوير أفكار جديدة، وتحويلها إلى منتجات أو خدمات فعلية تسهم بشكل فعّال في تحسين كفاءة الأداء وزيادة القيمة المضافة لجميع الأطراف المعنية" وترى المنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) أن الابتكار هو "عملية تحويل المعرفة إلى قيمة - اقتصادية أو اجتماعية - من خلال استخدام تقنيات أو طرق أو منتجات جديدة أو محسّنة." كما يقدم معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT) تعريف بسيط بكلماته ولكنه عميق في معناه حيث يعرف الابتكار بأنه "عملية أخذ فكرة من البداية إلى التأثير" في حين تعرف جامعة هارفارد بأن الابتكار هو "عملية

تُوجَّيه الأعمال نحو تطوير منتجات أو خدمات تقدم قيمة للعملاء بطرق جديدة ومبتكرة. "وتعرف جامعة ستانفورد ان الابتكار هو " عملية تطوير أو تجديد تقنية أو منتج لخلق أو تحسين القيمة" فيما ورد تعريف الابتكار في قاموس الأعمال (Business Dictionary) انه "عملية ترجمة فكرة أو اختراع الى سلعة أو خدمة تنشئ قيمة للعميل"

من التعاريف يتبين لنا أن للابتكار معالم رئيسية تتلخص في:

- 1- الابتكار عملية تحويلية  
أي بمعنى يتم تحويل الفكرة من مجرد فكرة الى نموذج مطبق
- 2- قد يجمع الابتكار بين الاصلية والتجديد  
بمعنى انه قد تكون الفكرة اصيلة ولم يسبق لها أحد ويتم تحويله لمنتج او خدمة ... الخ أو قد يكون منتج او خدمة قائمة ويتم تجديدها بهدف تحسينها
- 3- شمولية الابتكار  
حيث ان لا يقتصر على الأفكار، بل يمتد الى المنتجات والخدمات والعمليات والأساليب وغيرها
- 4- الابتكار عملية متكاملة  
تبدأ من الفكرة الى التطبيق ثم التأثير
- 5- الابتكار يقدم قيمة مضافة  
للاقتصاد والمجتمع والعميل
- 6- تنوع الابتكار  
يختلف شكل الابتكار حسب البيئة التي يكون فيها والمستخدمين لها ابتكرا على مستوى الافراد او الدول او المنظمات وغيرها.

## ❖ أنواع الابتكار

كما ذكرنا سابقاً أن الابتكار يعد محركاً أساسياً للتطور الاقتصادي والاجتماعي، وحيث أنه لا يقتصر على اختراع المنتجات الجديدة فحسب، بل يشمل طيفاً واسعاً من التغييرات والتحسينات في العمليات، والنماذج التنظيمية، والخدمات، والأساليب. ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تصنيفه بأنواع متعددة لفهم طبيعته ومجالات تأثيره.

الجدير بالذكر أن الجهات الدولية مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ودليل أوسلو (Oslo Manual) تقدم إطار تصنيفي شامل يُساعد في قياس الابتكار ومتابعة تطوره داخل المؤسسات والدول. كما تبنت المؤسسات الأكاديمية والتجارية هذه التصنيفات لفهم أنماط الابتكار وتوظيفها في الخطط الاستراتيجية.

إن معرفة أنواع الابتكار لا تسهم فقط في التقييم والتحليل، بل تُمكن الجهات المختلفة من توجيه جهودها الابتكارية بشكل منهجي، سواء على مستوى تطوير المنتجات، أو تحسين الأداء الداخلي، أو تحقيق الاستدامة، أو خلق قيمة مضافة للمجتمع والاقتصاد. فيما يلي عرض لأهم أنواع الابتكار المعترف بها في الأدبيات العلمية والممارسات الدولية، مرفقة بتعريفاتها وأمثلة واقعية:

جدول (1)

| رقم | نوع الابتكار                                   | التعريف                                                               | مثال                                                           | المراجع                              |
|-----|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 1   | الابتكار في المنتج<br>Product Innovation       | تطوير منتج جديد أو تحسين منتج قائم بشكل ملحوظ.                        | الهواتف الذكية، السيارات الكهربائية، الأجهزة القابلة للارتداء. | OECD (2018), Tidd & Bessant (2018)   |
| 2   | الابتكار في العملية<br>Process Innovation      | إدخال طرق جديدة أو محسنة للإنتاج أو تقديم الخدمات.                    | نظام انتاج تويتا TPS، نهج خط تجميع لأعداد الطعام في ماكدونالدز | Oslo Manual (2018), Schilling (2020) |
| 3   | الابتكار التنظيمي<br>Organizational Innovation | تغيير في الهيكل أو أساليب العمل أو طريقة إدارة المنظمة لتحسين الأداء. | العمل المرن، فرق العمل المستقلة.                               | OECD (2018), HBR                     |
| 4   | الابتكار التسويقي<br>Marketing Innovation      | استخدام طرق جديدة للترويج أو تصميم المنتجات.                          | الواقع المعزز، التسويق التجريبي، تخصيص الحملات.                | Kotler & Keller (2016)               |
| 5   | الابتكار الجذري<br>Radical Innovation          | تغيير جذري يؤدي إلى إعادة تشكيل السوق.                                | الإنترنت، الطباعة ثلاثية الأبعاد، الحوسبة السحابية.            | Christensen (1997)                   |
| 6   | الابتكار التدريجي<br>Incremental Innovation    | تحسينات بسيطة وتراكمية على منتجات أو خدمات قائمة.                     | تحديث التطبيقات، تحسين الكاميرا،                               | Tidd & Bessant (2018)                |
| 7   | الابتكار المفتوح<br>Open Innovation            | إشراك أطراف خارجية في تطوير الابتكار.                                 | مسابقات الابتكار، الشراكات مع الجامعات.                        | Chesbrough (2003)                    |

|    |                                                 |                                                         |                                                        |                                       |
|----|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 8  | الابتكار الاجتماعي<br>Social Innovation         | ابتكار يهدف لحل تحديات اجتماعية وتحسين الحياة.          | تطبيقات التطوع، التعليم المفتوح، مشاريع دعم المجتمعات. | Stanford Center for Social Innovation |
| 9  | الابتكار التكنولوجي<br>Technological Innovation | استخدام التكنولوجيا لتقديم حلول أو منتجات جديدة.        | الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، G.5                  | Schilling (2020)                      |
| 10 | الابتكار الخدمي<br>Service Innovation           | تحسين طريقة تقديم الخدمات لزيادة الكفاءة والرضا.        | تطبيقات الصحة، تجربة المستخدم.                         | Gallouj & Djellal (2010)              |
| 11 | الابتكار المستدام<br>Sustainable Innovation     | ابتكارات توازن بين العائد البيئي والاجتماعي والاقتصادي. | سيارات كهربائية، الطاقة الشمسية،                       | Boons & Lüdeke-Freund (2013)          |

## ❖ الابتكار الحكومي

لا يخفى على أحد أن العالم يشهد تحولاً متسارعاً في توقعات المواطنين تجاه الخدمات العامة، في ظل التحديات المعقدة مثل التحول الرقمي، والضغوط الاقتصادية، والتغيرات المناخية، مما يجعل الحاجة إلى ابتكار حكومي فعال أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى.

يُعد الابتكار الحكومي نهجاً استراتيجياً تتبناه الحكومات لتحسين جودة الحياة وتعزيز الكفاءة في تقديم الخدمات العامة، ولا يقتصر فقط على إدخال تقنيات جديدة، بل يشمل إعادة تصميم السياسات، والعمليات، والنماذج التنظيمية بشكل يُحدث أثراً إيجابياً مستداماً.

وتؤكد المنظمات العالمية، مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، أن الابتكار الحكومي هو أحد أهم أدوات تحقيق القيمة العامة (Public Value)، كونه يمكن القطاع الحكومي من استباق التحديات، واغتنام الفرص، وتحسين الشفافية، والمساءلة.

وقد أصبح الابتكار الحكومي محوراً رئيسياً في استراتيجيات الدول الطامحة إلى الريادة، كما هو الحال في رؤية السعودية 2030، التي جعلت من الابتكار أحد ممكنات التحول في القطاع العام، وسعت إلى بناء بيئة إبداعية تحفز الموظفين والجهات الحكومية على تطوير أفكار قابلة للتطبيق وأحداث أثر ملموس على حياة المواطن والمقيم.

وبشكل عام يمكن أن نعرف الابتكار الحكومي على أنه عملية تطوير أو تطبيق أفكار أو سياسات أو ممارسات جديدة في القطاع الحكومي تهدف إلى تحسين جودة الخدمات العامة، وزيادة كفاءة الأداء، وتحقيق نتائج ملموسة للمجتمع.

وفيما يلي أهم التعاريف العالمية للابتكار الحكومي:

### 1. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

"تنفيذ عمليات، أو أساليب، أو خدمات جديدة، أو محسنة بشكل كبير في القطاع العام بهدف تعزيز الفاعلية والكفاءة ورضا المواطنين" (OECD (2018), Innovation in Government: The New Normal)

### 2. دليل أوسلو 2018

"عملية تطوير وتطبيق أفكار جديدة لتحسين السياسات العامة والخدمات والنماذج التنظيمية" (Oslo Manual (2018), OECD & Eurostat)

### 3. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP

"الابتكار الحكومي يدور حول حل التحديات العامة بطرق جديدة تخلق قيمة عامة" (UNDP Innovation for Development Report (2019)

### 4. جامعة ستانفورد

"الابتكار العام يشمل استخدام حلول وتقنيات وتعاونات جديدة لتحسين طريقة خدمة الحكومات لمواطنيها" (SSIR, Stanford University 2020)

### 5. مؤسسة دبي للمستقبل

"نهج منهجي لاستباق التحديات، واستكشاف الفرص، وتطوير حلول خلاقة تُحدث تحولاً في الخدمات والسياسات العامة" (وثائق ومبادرات "مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي")

عند تحليل التعاريف السابقة يتضح لنا ان هناك تقاطعات ونقاط جوهرية يتمركز حولها الابتكار الحكومي نلخصها بالتالي:

#### 1. التجديد والتطوير (Novelty & Improvement):

جميع التعاريف تشير إلى أن الابتكار يحتوي على عنصر من التجديد، سواء من خلال إدخال أفكار أو أدوات جديدة، أو تحسين ملحوظ على ما هو قائم، مما يعكس الطبيعة الديناميكية للابتكار.

#### 2. تحقيق القيمة العامة (Creating Public Value):

الهدف الأساسي للابتكار الحكومي هو إحداث أثر إيجابي ملموس يعود بالنفع على المواطنين والمجتمع، من خلال تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى الكفاءة والفعالية.

#### 3. الاستجابة للتحديات العامة (Addressing Public Challenges):

تُظهر التعاريف أن الابتكار يُستخدم كأداة لحل مشكلات معقدة تواجه الحكومات، سواء كانت تنظيمية، أو بيئية أو اقتصادية أو اجتماعية.

#### 4. التحول المؤسسي (Organizational Change):

الابتكار غالبًا ما يتطلب إعادة النظر في البنية المؤسسية أو النماذج التشغيلية، مما يعزز من مرونة الأجهزة الحكومية وقدرتها على التكيف.

#### 5. التعاون والانفتاح (Collaboration & Openness):

العديد من التعاريف تبرز أهمية التعاون بين الجهات الحكومية وأصحاب المصلحة الخارجيين، كالجامعات والمواطنين والقطاع الخاص، باعتباره جزءًا من عملية الابتكار.

#### 6. الاستدامة والأثر طويل المدى (Sustainability & Long-term Impact):

الابتكار الحكومي لا يُقاس فقط بنتائجه الفورية، بل يُقيّم من خلال ما يُحدثه من تحولات مستدامة في السياسات أو الخدمات العامة.

## ❖ ثقافة الابتكار

وتشير ثقافة الابتكار إلى المجموعة المشتركة من القيم، والمعتقدات، والسلوكيات التي تشجع على الإبداع، والمبادرة، وتقبل التغيير داخل المنظمة أو المجتمع. وهي البيئة الفكرية والتنظيمية التي تمكن الأفراد والفرق من توليد أفكار جديدة وتطبيقها بهدف إحداث تحسينات ذات قيمة مضافة. وتعتبر ثقافة الابتكار في الخدمات الحكومية عنصراً حيوياً لتطوير وتعزيز الكفاءة والنوعية.

ووفقاً لـ: *Dobni (2008)* فإن "ثقافة الابتكار هي سياق متعدد الأبعاد يتضمن نية الابتكار، والبنية الأساسية لدعم الابتكار، والأنماط التشغيلية التي يمكنه".

ولتفعيل ثقافة الابتكار، ينبغي على المؤسسات الحكومية تطوير استراتيجيات فعالة تشمل التدريب والتطوير المستمر للموظفين، مما يعزز من قدراتهم على اتخاذ المبادرات والابتكار كما ينبغي أن تكون هناك آليات واضحة لتشجيع و توليد الأفكار الجديدة، مثل تنظيم ورش العمل والندوات التي تتيح الفرصة للموظفين للتفاعل ومشاركة تجاربهم. كما تساهم هذه الفعاليات في تقوية العلاقات بين الموظفين والإدارات، مما يشجع على تبادل المعرفة وتحقيق رؤية موحدة نحو الابتكار.

ويعكس نجاح ثقافة الابتكار في الجهاز الحكومي قدرة المؤسسات على الاستجابة بفاعلية لمتطلبات المستفيدين، كذلك تلعب القيادة دوراً بارزاً في تعزيز هذه الثقافة، حيث ينبغي على قادة المؤسسات الحكوميين دعم الابتكار من خلال توفير الموارد اللازمة، وتقدير المبادرات الناجحة، وخلق بيئة تتسم بالثقة والإيجابية. من خلال هذه الخطوات، يمكن تحويل ثقافة الابتكار إلى ركيزة أساسية في جميع جوانب الخدمات الحكومية، مما يعزز من فعالية الأداء وزيادة رضا المستفيدين.

هناك العديد من المقالات والدراسات التي تبرز الأثر الإيجابي لثقافة الابتكار على أداء المؤسسات على سبيل المثال لا الحصر:

- أثبتت الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة ابتكار فعالة تسجل أداءً أفضل في النمو، والكفاءة، والتفاعل مع التغيير. (International Journal of Innovation Management).
- الشركات التي تستثمر في بناء ثقافة الابتكار تحقق معدلات نمو أعلى بـ 2.5x من مثيلاتها.

(BCG – Most Innovative Companies Report)

- الشركات التي تُعرّف نفسها بأنها "مبتكرة جدًا" كانت أكثر احتمالاً بنسبة 3 أضعاف لتحقيق أداء مالي قوي. (PwC Innovation Benchmark-Global Innovation Survey 2017)
- تؤكد أهمية الثقافة الابتكارية في تحسين نتائج المؤسسات التعليمية والتدريبية من خلال تعزيز التعلم والمرونة. (OECD – Innovation Strategy for Education and Training (2015))
- وجود ثقافة تدعم حرية التجربة، والتعلم من الفشل، والتفكير المستقبلي، يرتبط بتحقيق نتائج ملموسة في الأداء المؤسسي. ((Harvard Business Review (2019))

### ❖ التحديات والمعوقات التي تواجه الابتكار في الخدمات الحكومية

1. **المقاومة الداخلية للتغيير (Resistance to Change)**  
غالبًا ما يواجه الابتكار معارضة من الموظفين أو الإدارات التي تفضل الطرق التقليدية خشية من فقدان السيطرة أو الاستقرار.
2. **غياب ثقافة الابتكار (Lack of Innovative Culture)**  
قد تفتقر بعض الجهات الحكومية إلى ثقافة تشجع على التجريب والمخاطرة المحسوبة، مما يُضعف المبادرة لدى الموظفين.
3. **الإجراءات البيروقراطية المعقدة (Rigid Bureaucracy)**  
الأنظمة والإجراءات الجامدة قد تمنع اختبار الأفكار الجديدة أو تعوق سرعة تنفيذها، خاصة في الجهات ذات القوانين المقيدة.
4. **ضعف التنسيق بين الجهات (Silo Mentality)**  
غياب التكامل بين الجهات الحكومية يؤدي إلى ازدواجية الجهود ويُعيق تنفيذ الابتكارات العابرة للقطاعات.

5. نقص الكفاءات والمهارات الرقمية (Skills Gap)  
عدم توفر موظفين مؤهلين في مجالات الابتكار والتقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.
6. التمويل المحدود (Limited Funding and Resources)  
قلة الموارد المالية أو آليات التمويل المرنة يمكن أن تعيق تنفيذ المشاريع التجريبية المبتكرة.
7. محدودية استخدام البيانات (Limited Data Use)  
ضعف البنية التحتية للبيانات أو عدم توفر قواعد بيانات موحدة يؤثر على قدرة الجهات على تطوير خدمات ذكية قائمة على التحليل والتخصيص.
8. عدم وجود بيئات تجريب آمنة (Lack of Innovation Sandboxes)  
الابتكار يحتاج إلى بيئات مرنة تُتيح تجربة النماذج الأولية دون تبعات قانونية أو تشغيلية، وهو ما قد تفتقر إليه بعض الجهات.
9. التقييم غير المرن للموظفين (Rigid Performance Metrics)  
الاعتماد على مؤشرات تقليدية لتقييم الأداء يثبط الروح الابتكارية، لأن التركيز ينصب على النتائج الثابتة لا على التجريب والتعلم.

## ❖ محفزات ومحركات الابتكار

أولاً: محفزات الابتكار

1. الدعم القيادي (Leadership Support)  
الابتكار يبدأ من القمة. عندما تُظهر القيادة التزامًا واضحًا تجاه الابتكار، فإنها تخلق مناخًا نفسيًا آمنًا يسمح بالمخاطرة والتجريب.
2. وجود رؤية واستراتيجية واضحة (Clear Innovation Strategy)  
الابتكار لا يمكن أن يكون عشوائيًا؛ بل يجب أن يكون موجّهًا ضمن استراتيجية متكاملة ترتبط بأهداف المؤسسة.
3. البنية التحتية التقنية (Technology Infrastructure)  
توفر أدوات مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية يُعد محفزًا رئيسيًا لتطبيق الابتكار.
4. الثقافة المؤسسية الداعمة (Innovation-Friendly Culture)  
ثقافة تتقبل التغيير، تحتفي بالأفكار، وتسمح بالتجريب، هي حجر الزاوية في نجاح أي مبادرة ابتكارية.
5. التحفيز والمكافآت (Recognition & Incentives)  
المكافآت التشجيعية تعزز مشاركة الموظفين في تطوير الأفكار وتحولهم من منفذين إلى مساهمين.
6. الاستثمار في البحث والتطوير (Investment in R&D)  
توفير ميزانيات مخصصة للبحث والتجريب يُعد شرطًا لازمًا لتطوير الابتكار وتنفيذه.

## ثانيًا: محركات الابتكار (Innovation Drivers)

1. التميز المؤسسي (Organizational Excellence)  
يعد أحد أهم محركات الابتكار فالوصول للتميز المؤسسي والاستدامة والريادة لا يأتي من خلال استخدام الأساليب الإدارية التقليدية أو الإبقاء على الخدمات العادية التي لا تحقق رضا المستفيد ولا تضيف قيمة
2. التحول الرقمي السريع (Digital Transformation Pressure)  
المؤسسات التي تتأخر رقميًا تواجه خطر التهميش. الحاجة لمواكبة التغيير التكنولوجي يُعد محركًا قويًا للابتكار.
3. التنافسية العالمية (Global Competition)  
الدول والشركات التي تريد التميز في بيئة تنافسية مضطربة تُضطر إلى الابتكار المستمر.
4. تغير توقعات العملاء/المواطنين (Evolving Expectations)  
مع صعود الأجيال الرقمية، ارتفعت توقعات المستخدمين تجاه السرعة والتخصيص، مما يحفز الحكومات والمؤسسات على الابتكار.
5. الأزمات (Crises as Catalysts)  
مثل جائحة كورونا التي دفعت الحكومات إلى تطوير حلول رقمية فورية كالرعاية الصحية عن بعد والتعليم الإلكتروني.
6. السياسات الداعمة (Policy & Regulation)  
القوانين المرنة، مثل بيئات Sandboxes التنظيمية، تشجع المؤسسات على التجريب بدون خوف من العقوبات.
7. التعاون والشراكات (Collaboration & Open Innovation)  
الانفتاح على الأفكار من خارج المؤسسة (جامعات، مواطنين، شركات ناشئة) أصبح ركيزة للابتكار الحديث.

## ❖ مراحل تبني الابتكار في الجهات الحكومية

تمر عملية تبني الابتكار في المؤسسات الحكومية عبر مرحلتين تكاملية، الأولى تعكس مستوى التأسيس المؤسسي والحوكمة الداخلية التي تهيئ لتبني الابتكار، بينما تتناول الثانية دورة حياة تنفيذ الابتكار داخل المبادرات والعمليات الحكومية. وقد تبني هذا النموذج نهجاً تحليلياً يجمع بين الإطار المفاهيمي لنظرية انتشار الابتكار (Rogers, 2003)، والأطر المؤسسية التي طرحتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2015)، والممارسات التنفيذية كما وردت في تقارير المفوضية الأوروبية (European Commission, 2013).

### أولاً: التأسيس المؤسسي لتبني الابتكار (Institutional Adoption)

#### 1. الاعتراف المؤسسي بالابتكار كقيمة استراتيجية:

تُعد هذه المرحلة بمثابة الأساس لتبني الابتكار، حيث تعترف الجهة الحكومية بأهمية الابتكار كأداة لتحسين الكفاءة وتقديم خدمات نوعية و يتجلى ذلك من خلال تضمين الابتكار في الخطة الاستراتيجية للجهة، أو في ربطه بالأهداف الوطنية مثل رؤية 2030 (OECD, 2015).

#### 2. إنشاء وحدة أو مختبر للابتكار:

يتطلب تبني الابتكار وجود هيكل تنظيمي رسمي يقوده فريق متعدد التخصصات، يُعنى بإدارة مبادرات الابتكار وتنسيقها، وتسهيل التعاون بين القطاعات. تُمكن هذه الوحدة من خلق بيئة تجريبية آمنة لتجربة الحلول الجديدة دون المساس بجوهر التشغيل الحكومي (European Commission, 2013).

#### 3. صياغة سياسة واستراتيجية الابتكار:

تشمل هذه الخطوة وضع وثيقة سياسات تُحدّد أهداف الابتكار المؤسسي، ومعايير الحوكمة، ومجالات الأولوية مثل الخدمات الرقمية أو التشاركية. تعكس السياسة الاتساق بين الابتكار ومتطلبات الامتثال التنظيمي وتُحدّد آليات التمويل والتحفيز (OECD OPSI, 2020).

#### 4. تخصيص الموارد والميزانية:

يتطلب الابتكار تمكينًا ماديًا وبشريًا، يشمل تخصيص ميزانية مستقلة لبرامج الابتكار، وتوفير الكفاءات ذات المهارات المناسبة، إضافة إلى الاستثمار في التقنيات والبنية التحتية الداعمة لتسريع التنفيذ وضمان النجاح (Albury, 2005).

#### 5. تعزيز ثقافة الابتكار داخليًا:

إنّ تهيئة ثقافة تنظيمية داعمة تُعد من أهم الشروط لإنجاح الابتكار الحكومي، حيث يُسهم ذلك في زيادة تقبّل الموظفين للمخاطرة وتبني التفكير التجريبي. تتضمن الممارسات الناجحة في هذا السياق برامج بناء القدرات، ورش العمل التفاعلية، والاحتفاء بقصص النجاح الداخلية (OECD, 2015).

#### ثانيًا: دورة حياة تبني الابتكار (Innovation Lifecycle)

##### 1. مرحلة الوعي (Awareness):

تبدأ عملية الابتكار بإدراك وجود مشكلة أو فرصة قابلة للتحسين، وغالبًا ما يتم ذلك من خلال تحليل البيانات، أو استشراف التحديات التشغيلية، أو من خلال تفاعل مباشر مع المستفيدين. هذه المرحلة تتطلب بنية مرنة قادرة على التقاط الإشارات الداخلية والخارجية لتوليد الفرص الابتكارية (Rogers, 2003).

##### 2. مرحلة التقييم (Evaluation):

يُنظر في هذه المرحلة إلى مدى مواءمة الحل الابتكاري مع البيئة التنظيمية، ومدى قابليته للتنفيذ، وكفاءته من حيث الجدوى الفنية والمالية، وتأثيره على أصحاب العلاقة وتشمل التقييمات تحليل المخاطر، ودراسات الجدوى، ومحاكاة الأثر المحتمل (OECD OPSI, 2020).

### 3. مرحلة اتخاذ القرار (Decision):

تُتخذ في هذه المرحلة قرارات رسمية بتبني الفكرة الابتكارية أو رفضها، بناءً على نتائج التقييم ومواقف القيادة العليا. غالبًا ما تُتبع هذه المرحلة بتخصيص أولي للموارد وإطلاق مبادرة تجريبية (Pilot) لقياس أثر الابتكار قبل تعميمه.

### 4. مرحلة التطبيق (Implementation):

تتضمن هذه المرحلة تنفيذ الابتكار فعليًا ضمن العمليات التشغيلية، وتشمل إدارة التغيير، وتوفير الدعم التقني، وتنفيذ تدريبات للموظفين، وضمان تكامل الابتكار مع الأنظمة القائمة. ويتطلب التطبيق إشرافًا دقيقًا وضمان وجود آليات للتغذية الراجعة (Albury, 2005).

### 5. مرحلة الاستدامة أو التوسّع (Sustainability/Scaling):

يتم في هذه المرحلة قياس الأثر المحقق ومقارنته مع المؤشرات المحددة مسبقًا، ثم اتخاذ قرار بتوسيع الابتكار ليشمل جهات أو خدمات أخرى، أو تضمينه ضمن الخطط التشغيلية والهيكل المؤسسي. تعكس هذه المرحلة نضج المؤسسة في التحول من التجريب إلى التبني المؤسسي طويل المدى (OECD, 2015).

## ❖ تبني الابتكار في المملكة العربية السعودية

تولي المملكة العربية السعودية أهمية كبرى للابتكار والتطوير في القطاع الحكومي كجزء أساسي من تحقيق رؤية السعودية 2030. فقد وضعت الرؤية التحول الرقمي والابتكار في قلب برنامجها التنموي بهدف رفع كفاءة الخدمات الحكومية وتعزيز الاقتصاد المعرفي

وفي السنوات الأخيرة أطلقت الحكومة السعودية سلسلة من السياسات والمبادرات الطموحة التي تهدف إلى تبني أحدث التقنيات والأفكار المبتكرة في عمل الجهات الحكومية، مما أثمر عن تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين، وتعزيز مكانة المملكة في المؤشرات الدولية للحكومة الرقمية

فيما يلي نظرة شاملة على مظاهر دعم الابتكار الحكومي، بالإضافة إلى المبادرات والممارسات الابتكارية البارزة في القطاع الحكومي السعودي:

- **رؤية السعودية 2030 وبرنامج التحول الوطني:** تشكل رؤية 2030 الإطار الشامل الذي تنطلق منه جهود الابتكار الحكومي. أكدت الرؤية على بناء حكومة فاعلة تعتمد على الأداء المتميز والتخطيط الحديث والتقنية، وفي إطار تحقيق ذلك أُطلق برنامج التحول الوطني 2020 الذي تضمن مبادرات عديدة لرقمنة الخدمات الحكومية ورفع كفاءة الأداء. ونتيجة لهذه الجهود ارتقت المملكة في مؤشر الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية من المرتبة 52 في عام 2018 إلى المرتبة 31 في عام 2022 إلى أن وصلت إلى المركز المرتبة 4 في عام 2024.
- **هيئة تنمية البحث والتطوير والابتكار (RDIA):** أنشأت المملكة عام 2021 كجهة عليا تتولى تنسيق وتمويل برامج البحث والابتكار على المستوى الوطني، تتمتع الهيئة بالاستقلال المالي والإداري وترتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء. وتهدف إلى بناء منظومة وطنية شاملة للابتكار من خلال دعم الباحثين والمطورين، واقتراح السياسات والأنظمة المحفزة، وتمويل المشاريع البحثية المبتكرة، وتسهم هذه الجهود في ترسيخ مكانة المملكة كمركز عالمي في مجالات البحث العلمي والابتكار، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية 2030
- **اعلان التطلّعات والأولويات الوطنية للبحث والتطوير والابتكار** التي تستند إلى أربع أولويات رئيسية؛ تتمثل في: صحة الإنسان، واستدامة البيئة والاحتياجات الأساسية، والريادة في الطاقة والصناعة، واقتصاديات المستقبل، بما يُعزز من تنافسية المملكة عالمياً وريادتها؛ ويتماشى مع توجّهات رؤية المملكة 2030 وتعزيز مكانتها كأكبر اقتصاد في المنطقة. حيث قال سمو ولي العهد: "اعتمدنا تطلّعات طموحة لقطاع البحث والتطوير والابتكار، لتصبح المملكة من رواد الابتكار في العالم، وسيصل الإنفاق السنوي على القطاع إلى 2.5% من إجمالي الناتج المحلي في عام 2040، ليُسهم القطاع في تنمية وتنويع الاقتصاد الوطني من خلال إضافة 60 مليار ريال سعودي إلى الناتج المحلي الإجمالي في عام 2040، واستحداث آلاف الوظائف النوعية عالية القيمة في العلوم والتقنية والابتكار، بمشيئة الله."
- **الاستراتيجيات الوطنية للتحول الرقمي:** اعتمدت المملكة الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي الحكومي 2023-2030 لتمكين تقديم خدمات حكومية رقمية عالمية المستوى تلبي احتياجات المستفيدين بكفاءة عالية. تضمنت هذه الاستراتيجية أهدافاً تفصيلية لدعم الابتكار واستخدام التقنيات الناشئة في

الجهات الحكومية، ومنها تعزيز الثقافة الابتكارية في العمل الحكومي وتبني إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي والبلوك تشين وغيرها. كما تركز الاستراتيجية على مفاهيم الحكومة المفتوحة لتشجيع الشفافية ومشاركة البيانات العامة مع المجتمع بهدف تحفيز حلول مبتكرة

- مناطق الابتكار تُعرّف مناطق الابتكار عالمياً بأنها منظومة متكاملة تجمع بين المؤسسات والمراكز البحثية والشركات ورجال الأعمال وغيرهم من أصحاب العلاقة , حيث تم اطلاق حزمة من المبادرات التي تستهدف تفعيل وتمكين مناطق ابتكار في المملكة متخصصة وتم انشاء خريطة للابتكار في المملكة تحتوي على مواقع مناطق الابتكار والتي يبلغ عددها 13 منطقة موزعة على معظم المناطق الإدارية مثل وادي طيبة و وادي الاحساء و مختبر 8 و مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية

- مراكز ومختبرات الابتكار :أقامت عدد من الجهات الحكومية مختبرات وحاضنات ابتكار داخلية لاستقطاب أفكار الموظفين وتحويلها إلى مشاريع ومنتجات قابلة للتطبيق , وعلى سبيل المثال أنشأه هيئة الحكومة الرقمية مركز الابتكار والتقنيات الناشئة و الذي يُعنى باستشراف مستقبل الخدمات الرقمية ودعم تبني التقنيات الحديثة في العمل الحكومي. يمثل هذا المركز منصة وطنية للابتكار الحكومي الرقمي حيث يُوفر بيئة لاختبار الأفكار الجديدة وتجريب التقنيات الناشئة قبل تعميمها , كما أنشأت وزارة الصحة مركز الابداع والذي تأسس في العام 2016م ويعد الأول من نوعه في القطاعات الحكومية، ويتولى تطوير الأفكار وتسريع تنفيذ المشاريع النوعية وفق منهجية متخصصة تهدف إلى إعادة تصميم الخدمات وإيجاد منتجات ذات فعالية عالية لتحسين الرعاية الصحية

- مبادرات الابتكار: أطلقت الحكومة العديد من المبادرات الرائدة لتعزيز الابتكار في خدماتها، وتهدف هذه المبادرات إلى رفع كفاءة الخدمات، وتحقيق رضا المستفيدين، وتحفيز ثقافة الابتكار داخل الجهات الحكومية، مما أسهم في تحسين ترتيب المملكة في مؤشرات الحكومة الرقمية عالمياً، وجعلها نموذجاً يحتذى في تبني الابتكار في القطاع العام ونذكر على سبيل المثال لا الحصر العديد من الهاكثونات في مجال الابتكار حيث يتمكن المشاركون من تنمية مهاراتهم،

والمساهمة في ابتكار خدمات جديدة مثل هاكلثون الحج والذي يهدف الى تحسين رحلة الحاج والمعتمر و هاكلثون ابتكر في الصحة وغيرها وأيضا من المبادرات جوائز الابتكار المتنوعة والتي تدعم وتحفز الابتكار والمبتكرين

- **حاضنات الابتكار:** تهدف حاضنات الابتكار إلى تقديم الدعم للمبتكرين وذلك لترجمة أفكارهم إلى مشاريع مستدامة، وبناء قدراتهم الفنية في الابتكار والى توفير بيئة امنة لتحويل أفكارهم الى منتجات قابلة للتطبيق وعلى سبيل المثال البيئة الحاضنة للابتكارات الصحية "Sandbox" وتهدف الحاضنة إلى تمكين المبتكرين من تقديم حلول مبتكرة في مجالات الصحة الرقمية والذكاء الاصطناعي.

## ❖ الأدوات المستخدمة في الابتكار

### أولا: توليد الأفكار (Idea Generation)

1. **العصف الذهني (Brainstorming):** أداة كلاسيكية تعتمد على جمع أكبر عدد من الأفكار في وقت قصير، دون نقد أو تقييم، لتوليد حلول مبتكرة.
2. **أسلوب SCAMPER:** منهجية تساعد على تطوير فكرة قائمة عبر محاور مثل: الاستبدال، الدمج، التعديل، الاستخدام المختلف، الإزالة، إعادة الترتيب، والعكس.
2. **الخرائط الذهنية (Mind Mapping):** وسيلة بصرية لتنظيم وتوسيع الأفكار حول موضوع معين، وربطها ببعضها البعض لتكوين حلول مركبة.
4. **بطاقات الإبداع (Creative Cards):** بطاقات تحتوي على صور أو أسئلة تثير التفكير، تُستخدم لتحفيز الفرق على التفكير خارج الصندوق.

### ثانياً: أدوات تحليل المشكلات وتحديد الفرص (Problem Framing)

1. **تحليل الأسباب الجذرية (5 Whys / Fishbone Diagram):** تساعد على الوصول إلى السبب الأساسي للمشكلة، وليس فقط أعراضها.
2. **تحليل SWOT:** يستخدم لتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية.

3. تحليل PESTEL: يقيم العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التقنية، البيئية، والقانونية المؤثرة على الحلول المقترحة.

### ثالثاً: أدوات تصميم الحلول المتمحورة حول المستخدم (Human-Centered Design)

1. تصميم التفكير (Design Thinking): منهجية تتكون من 5 مراحل (التعاطف – التحديد – الإبداع – النمذجة – الاختبار) لتصميم حلول قابلة للتطبيق تبدأ من فهم المستخدم وهي الشريان المغذي للابتكار.
2. شخصيات المستخدم (Personas): شخصيات خيالية تمثل أنماط المستخدمين لتصميم تجارب وخدمات مناسبة لاحتياجاتهم.
3. خريطة رحلة المستخدم (Customer Journey Map): أداة تصور خطوات تجربة المستخدم في استخدام الخدمة، لتحديد نقاط التحسين.

### رابعاً: أدوات النمذجة والتجريب (Prototyping & Testing)

1. النموذج الأولي (Prototype): نموذج مبسط للفكرة يُستخدم لاختبارها بسرعة وتكلفة منخفضة قبل التنفيذ الكامل.
2. الاختبار المقارن (A/B Testing): اختبار نسختين مختلفتين من الخدمة أو المنتج لمعرفة أيهما أكثر فاعلية.
3. المنتج القابل للإطلاق بالحد الأدنى (MVP): إطلاق نسخة أولية بخواص أساسية لجمع تعليقات المستخدمين وتطويرها بناءً على تجربتهم.

### خامساً: أدوات التطبيق والتحسين المستمر (Implementation & Scaling)

1. منهجية Six Sigma: تهدف لتحسين الجودة والعمليات عبر تقليل الأخطاء والانحرافات، وتُستخدم بكثرة في الخدمات الحكومية والصحية.
2. التفكير الرشيق (Lean Thinking): يركز على تقليل الهدر وزيادة القيمة من خلال تحسين العمليات.
3. بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard): تربط أهداف الابتكار بمؤشرات أداء قابلة للقياس، وتساعد في تتبع التقدم وتحديد الأثر.

## ❖ خارطة الطريق لنشر ثقافة الابتكار

تُعد ثقافة الابتكار أحد العوامل الحاسمة لتحقيق التحول المؤسسي المستدام، حيث تُسهم في تعزيز القدرة على التكيف، وتحسين جودة الخدمات، وتمكين رأس المال البشري. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تنجح في ترسيخ ثقافة الابتكار تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتعظيم الأثر العام (OECD, 2017; HBR, 2019). فيما يلي خارطة طريق متكاملة لنشر هذه الثقافة، مركزة على أربعة محاور رئيسية: التهيئة، التمكين، التنفيذ، والاستدامة.

### المرحلة الأولى: التهيئة الاستراتيجية (Strategic Foundation)

1. الالتزام القيادي (Executive Buy-in):  
ترسيخ ثقافة الابتكار يبدأ من القيادة العليا، من خلال صياغة رؤية استراتيجية تتضمن الابتكار كقيمة مؤسسية، وتضمينه ضمن الخطط الوطنية والأدوات التنفيذية.
2. تشخيص الواقع التنظيمي (Organizational Diagnostic):  
إجراء تقييم شامل لواقع الابتكار في المؤسسة باستخدام أدوات قياس مثل "Innovation Maturity Model"، وتحديد الفجوات الثقافية والسلوكية.
3. إعداد إطار حوكمة الابتكار (Innovation Governance Framework):  
يتضمن تشكيل لجنة أو وحدة للابتكار، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، ووضع السياسات الداعمة، بما في ذلك حوكمة الأفكار، التمويل التجريبي، وإدارة المعرفة.

### المرحلة الثانية: التمكين المؤسسي (Organizational Enablement)

1. بناء القدرات (Capacity Building):  
تصميم برامج تطوير مهني ممنهجة لبناء المهارات الابتكارية مثل التفكير التصميمي، الابتكار المفتوح، والتحليل النظامي، مع تخصيص مسارات للقيادات والموظفين.
2. تهيئة بيئة تجريبية (Experimental Space):  
إنشاء مختبرات ابتكار (Innovation Labs) أو مناطق اختبار تنظيمية (Regulatory Sandboxes) تتيح تجربة الحلول الجديدة بأقل تكلفة تشغيلية ومخاطر تنظيمية.
3. إدارة الموارد التحفيزية (Incentive Systems):

تطوير منظومة حوافز ذكية تشجّع على اقتراح وتطبيق الأفكار، وتكافئ الفرق على الأداء الابتكاري من خلال الحوافز المالية والمعنوية والوظيفية.

### المرحلة الثالثة: التطبيق المؤسسي (Operationalization)

#### 1. تفعيل أدوات الابتكار (Innovation Tools Deployment):

تضمين أدوات عملية مثل: العصف الذهني الموجه، خرائط تجربة المستفيد، نموذج العمليات، واختبار A/B في مراحل تطوير الخدمات.

#### 2. إدارة دورة حياة الأفكار (Innovation Pipeline):

تطوير منظومة لإدارة الأفكار من لحظة توليدها إلى مرحلة تقييمها، مرورًا بالنمذجة والتجريب، مع وجود بوابة إلكترونية أو منصة داخلية لمتابعتها.

#### 3. تكامل الابتكار مع التخطيط الاستراتيجي (Strategic Alignment):

ربط مخرجات الابتكار بمستهدفات الأداء المؤسسي (KPIs)، ودمجها في برامج التحول الرقمي أو إدارة الجودة.

### المرحلة الرابعة: الاستدامة والنضج المؤسسي (Sustainability & Maturity)

#### 1. القياس والتقييم (Impact Evaluation):

تطوير مؤشرات قياس ناضجة تشمل: عدد الأفكار المنفذة، نسبة رضا المستفيدين، الأثر المالي والعملياتي، ومستوى نضج ثقافة الابتكار.

#### 2. التعلم المؤسسي (Organizational Learning):

توثيق الدروس المستفادة ونقل المعرفة بين الإدارات، مع تطوير مجتمعات ممارسة (Communities of Practice) لتبادل الخبرات الابتكارية.

#### 3. التحسين المستمر وتعزيز الهوية الابتكارية:

دمج الابتكار في الثقافة المؤسسية من خلال تضمينه في ميثاق القيم، وتحديث السياسات الإدارية، والمشاركة في جوائز التميز والابتكار.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

## ❖ مقدمة

يسهم الابتكار الحكومي في إيجاد حلول جديدة وفعّالة في تصميم الخدمات، وتقديمها، وتقييم أثرها، وبتيح إمكانيات متعددة لتطوير العمليات الداخلية وتحسين تجربة المستفيد، عبر توظيف أدوات إبداعية وتقنيات رقمية حديثة.

ومع ذلك، فإن مدى تبني الجهات الحكومية للابتكار، ومدى معرفة الموظفين به واستعدادهم لتعلمه، ما زال يمثل مجاًلاً يحتاج إلى بحث وتقصٍ، خصوصاً من منظور الموظف الحكومي باعتباره أحد أبرز عوامل نجاح الابتكار أو تعثره.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع الابتكار في الخدمات الحكومية من خلال استقصاء آراء الموظفين حول ثلاثة أبعاد رئيسية:

مدى تبني الجهة للابتكار، مستوى معرفة الموظف بمفاهيمه، ومدى استعداده لتعلمه وتطبيقه.

تسعى الدراسة إلى فهم طبيعة العلاقة بين هذه الأبعاد وتقديم تصور علمي يسهم في دعم صُناع القرار ومصممي السياسات في تعزيز بيئة الابتكار المؤسسي.

## ❖ المنهجية وطرق البحث:

تتبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف الى التعرف على الابتكار في الخدمات الحكومية وجمع البيانات وتحليلها للوصول الى استنتاجات دقيقة حول مدى تبني الجهات الحكومية في القطاع الصحي للابتكار ومدى معرفة واستعداد الموظفين لتعلم وتجربة الابتكار. وسيتم استخدام الاستبيانات لجمع البيانات الكمية من العاملين في القطاع الصحي، كما سيتم إجراء مقابلات شخصية لاستقصاء التحديات والعوامل التي تعيق تبني الابتكارات في المؤسسات الحكومية. إضافة إلى ذلك، سيتم استخدام تحليل الوثائق لدراسة التحديات والمعوقات التي تواجه الابتكار في القطاع العام.

### ❖ أدوات الدراسة :

- الاستبيان :يستخدم لجمع البيانات الكمية من موظفي الجهات الحكومية لفهم مدى تبني الابتكار ومعرفتهم واستعدادهم لتعلم الابتكار وتجربته
- المقابلات الشخصية :تُجرى مع صناع القرار والعاملين في المجال لفهم التحديات والتجارب الفعلية.
- تحليل الوثائق :يتم دراسة وثائق وخطط العمل المتعلقة بالابتكار في المؤسسات الحكومية بهدف تحديد العوامل المساعدة والمعيقة لتبني الابتكار

### ❖ مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من العاملين في القطاع الصحي الحكومي في المملكة العربية السعودية وتم التركيز على تنوع جهات عملهم ما بين إدارات و منشآت صحية وذلك بهدف رؤية الموضوع بأكثر من زاوية وأيضاً تم مراعاة تنوع الجهات الصحية الحكومية وأيضاً مراعاة التنوع في البيانات الديموغرافية

### ❖ عينة البحث وخصائصها

تكونت عينة الدراسة من موظفين يعملون في القطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية، وقد تم اختيارها بطريقة قصدية (Purposeful Sampling)، نظراً لطبيعة أهداف الدراسة التي تتطلب استطلاع واقع الابتكار بين العاملين في بيئات صحية حكومية متنوعة.

حجم العينة المستهدف ما بين 50 إلى 150 موظفًا، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية أُعدت خصيصًا لهذا الغرض، ووزعت عبر منصات إلكترونية لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الموظفين في جميع مناطق المملكة.

تميزت العينة بعدد من الخصائص النوعية المهمة، من أبرزها:

- **التنوع الوظيفي:** شملت العينة موظفين من مختلف المسارات الوظيفية، بما في ذلك الكوادر الإدارية والممارسين الصحيين ، مما أتاح استقصاء رؤى متعددة تجاه واقع الابتكار في بيئات العمل.

- **التنوع الأكاديمي:** ضمت العينة موظفين من مستويات تعليمية مختلفة، بدءًا من حملة الدبلوم، مرورًا بحملة البكالوريوس، وصولًا إلى الحاصلين على شهادات عليا.

- **التوزيع الجغرافي:** امتدت العينة لتشمل موظفين موزعين على مختلف مناطق المملكة (الوسطى، الشرقية، الغربية، الشمالية، والجنوبية)، مما يعزز شمولية النتائج.

- **تنوع جهات العمل:** شمل أفراد العينة موظفين من جهات صحية حكومية متنوعة، تضمنت:

- وزارة الصحة وفروعها المختلفة على مستوى المديريات الصحية.

- إدارات التجمعات الصحية الكبرى (مثل تجمع الرياض الصحي، تجمع الشرقية الصحي).

- المستشفيات العامة والتخصصية المرجعية التابعة لوزارة الصحة.

- مراكز الرعاية الصحية الأولية المنتشرة في جميع المناطق.

- المستشفيات الحكومية الأخرى التابعة لجهات حكومية مستقلة مثل الحرس الوطني، وزارة الدفاع، وزارة الداخلية، وجامعة الملك سعود.

إن هذا التنوع في خصائص العينة يُكسب الدراسة قوة تفسيرية أعلى، ويعزز من قدرة النتائج على التعبير عن واقع الابتكار في القطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية

## ❖ حدود الدراسة :

### الحدود المكانية:

تشمل الدراسة الابتكار في الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية وبالتحديد في القطاع الصحي الحكومي.

### الحدود الزمانية:

تغطي الدراسة الفترة من [2021] حتى [2025] لضمان حداثة البيانات والتوجهات.

### الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على تبني الابتكار و ثقافة الابتكار لدى العاملين في القطاع الصحي الحكومي.

الفصل الرابع  
النتائج والتوصيات

## ❖ مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم وصف شامل للمنهجية المستخدمة في هذه الدراسة، بما في ذلك الطرق والتقنيات التي تم استخدامها لجمع البيانات وتحليلها. من خلال توضيح هذه المنهجية، يتم توفير الأساس لفهم كيفية التوصل إلى النتائج واستنتاج التوصيات بناءً على الأدلة.

## ❖ الأساليب الإحصائية:

قام الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكرونباخ لحساب مستوى ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة والتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستويات استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة واختبار فروض الدراسة

## ❖ أداة الدراسة

قام الباحث باستخدام استبانة كأداة للدراسة الميدانية وتم إعدادها عن طريق الاستعانة بالإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، وتكوّنت الاستبانة من قسمين، يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، درجة المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، جهة العمل، المستوى الوظيفي)، ويشمل القسم الثاني على العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة وتم استخدام مقياس

"ليكارت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جداً (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جداً (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

• مدى المقياس = أعلى رقم في المقياس (5) - أقل رقم في المقياس (1) = 4

• مدى المستوى = مدى المقياس / عدد المستويات (5) = 0.80

• مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

جدول (2)

| المتوسط     | مستوى الموافقة |
|-------------|----------------|
| 1.79 – 1.00 | منخفض جداً     |
| 2.59 – 1.80 | منخفض          |
| 3.39 – 2.60 | متوسط          |
| 4.19 – 3.40 | مرتفع          |
| 5.00 – 4.20 | مرتفع جداً     |

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات (SPSS)

#### ❖ صدق أداة الدراسة:

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

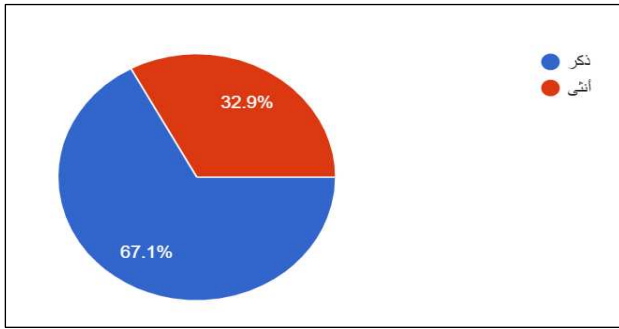
## ❖ القسم الأول: البيانات الديموغرافية

### • الجنس

جدول (3)

| الجنس | العدد | النسبة |
|-------|-------|--------|
| ذكر   | 47    | 67%    |
| أنثى  | 23    | 33%    |

شكل رقم (1)

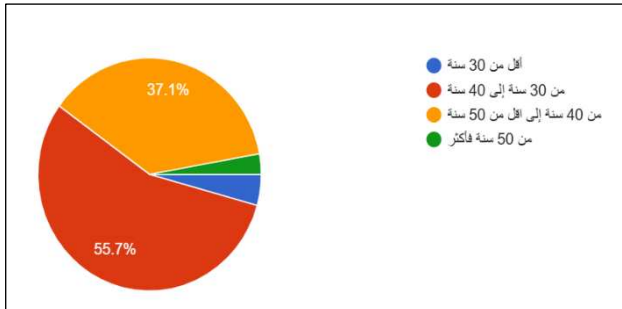


### • العمر

جدول (4)

| العمر        | العدد | النسبة |
|--------------|-------|--------|
| أقل من 30    | 3     | 4%     |
| من 30 إلى 40 | 39    | 55%    |
| من 40 إلى 50 | 26    | 37%    |
| من 50 فأكثر  | 2     | 3%     |

شكل (2)

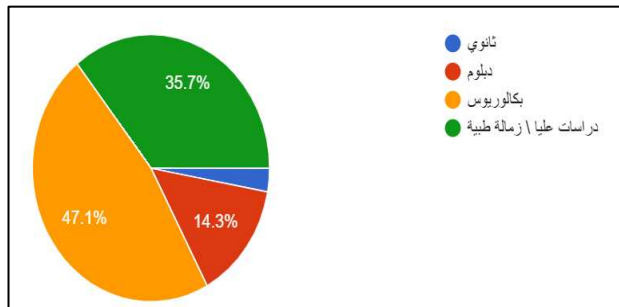


### • المؤهل العلمي

جدول (5)

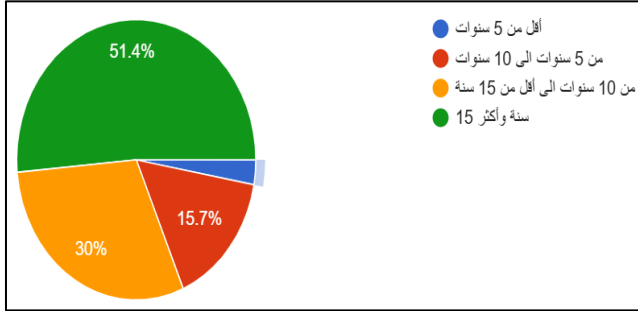
| المؤهل              | العدد | النسبة |
|---------------------|-------|--------|
| ثانوي               | 2     | 3%     |
| دبلوم               | 10    | 14%    |
| بكالوريوس           | 33    | 47%    |
| دراسات عليا / زمالة | 25    | 35%    |

شكل (3)



## • سنوات الخبرة

شكل (4)

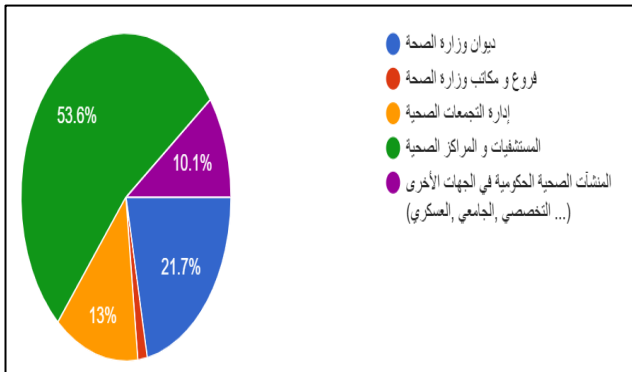


جدول (6)

| سنوات الخبرة       | العدد | النسبة |
|--------------------|-------|--------|
| أقل من 5 سنوات     | 2     | 3%     |
| من 5 الى 10 سنوات  | 11    | 15%    |
| من 10 الى - 15 سنة | 21    | 30%    |
| من 15 سنة وأكثر    | 36    | 51%    |

## • جهة العمل

شكل (5)

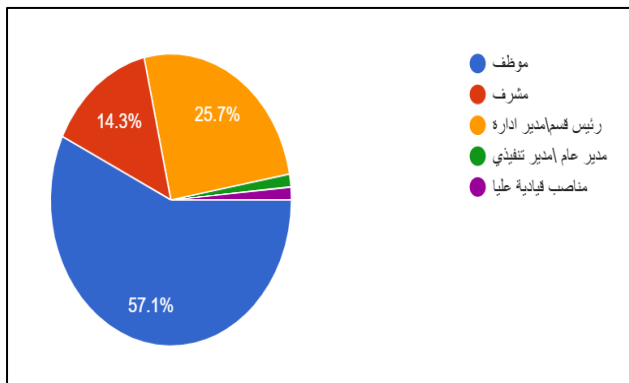


جدول (7)

| جهة العمل                      | العدد | النسبة |
|--------------------------------|-------|--------|
| ديوان وزارة الصحة              | 15    | 21%    |
| فروع ومكاتب وزارة الصحة        | 1     | 1.5%   |
| إدارة التجمعات الصحية          | 9     | 13%    |
| المستشفيات والمركز الصحية      | 37    | 53%    |
| المنشآت الصحية الحكومية الأخرى | 7     | 10%    |

## • المستوى الوظيفي

شكل (6)



جدول (8)

| المستوى الوظيفي       | العدد | النسبة |
|-----------------------|-------|--------|
| موظف                  | 40    | 57%    |
| مُشرف                 | 10    | 14%    |
| رئيس قسم/مدير ادارة   | 18    | 25%    |
| مدير عام /مدير تنفيذي | 1     | 1.5%   |
| مناصب قيادية عليا     | 1     | 1.5%   |

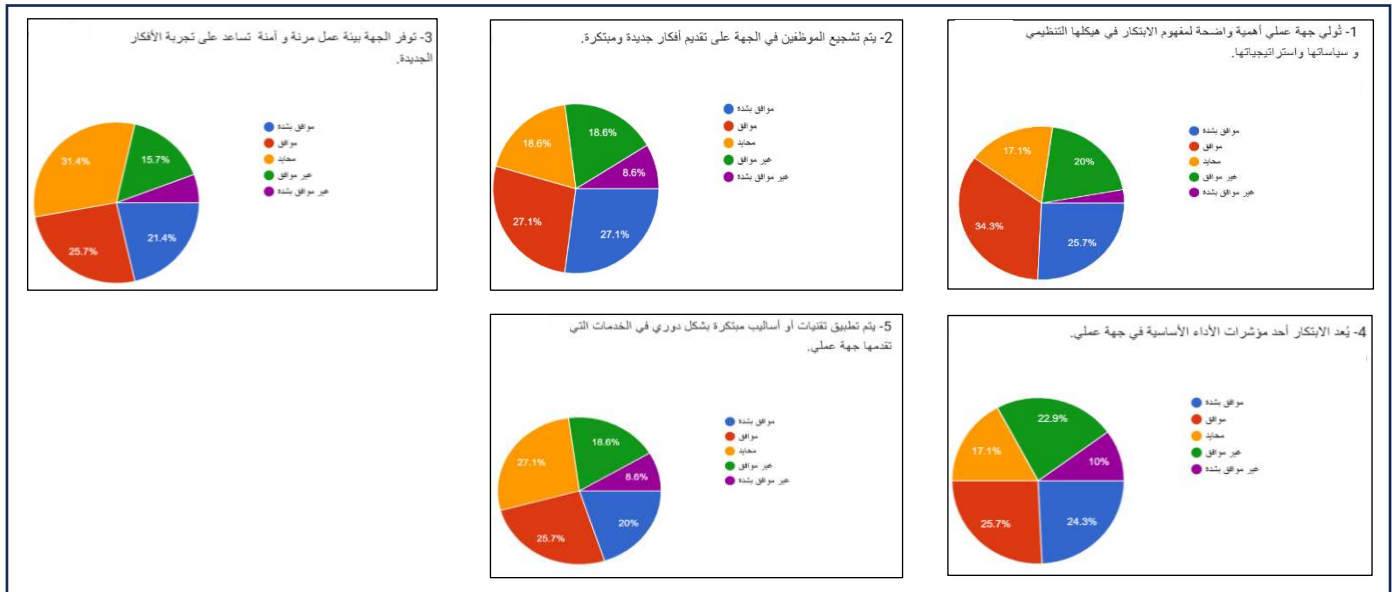
❖ القسم الثاني: أسئلة الاستبانة

❖ المحور الأول : تبني الابتكار في الجهة الحكومية

جدول (9)

| السؤال                                                                                 | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| تؤلي جهة عملي أهمية واضحة لمفهوم الابتكار في هيكلها التنظيمي و سياساتها واستراتيجياتها | 25%        | 34%   | 17%   | 20%       | 3%             |
| يتم تشجيع الموظفين في الجهة على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة                              | 27%        | 27%   | 18%   | 18%       | 8%             |
| توفر الجهة بيئة عمل مرنة و آمنة تساعد على تجربة الأفكار الجديدة                        | 21%        | 25%   | 31%   | 15%       | 5%             |
| يُعد الابتكار أحد مؤشرات الأداء الأساسية في جهة عملي                                   | 24%        | 25%   | 17%   | 23%       | 10%            |
| يتم تطبيق تقنيات أو أساليب مبتكرة بشكل دوري في الخدمات التي تقدمها جهة عملي            | 20%        | 25%   | 27%   | 18%       | 8%             |

شكل (7)



❖ النتائج

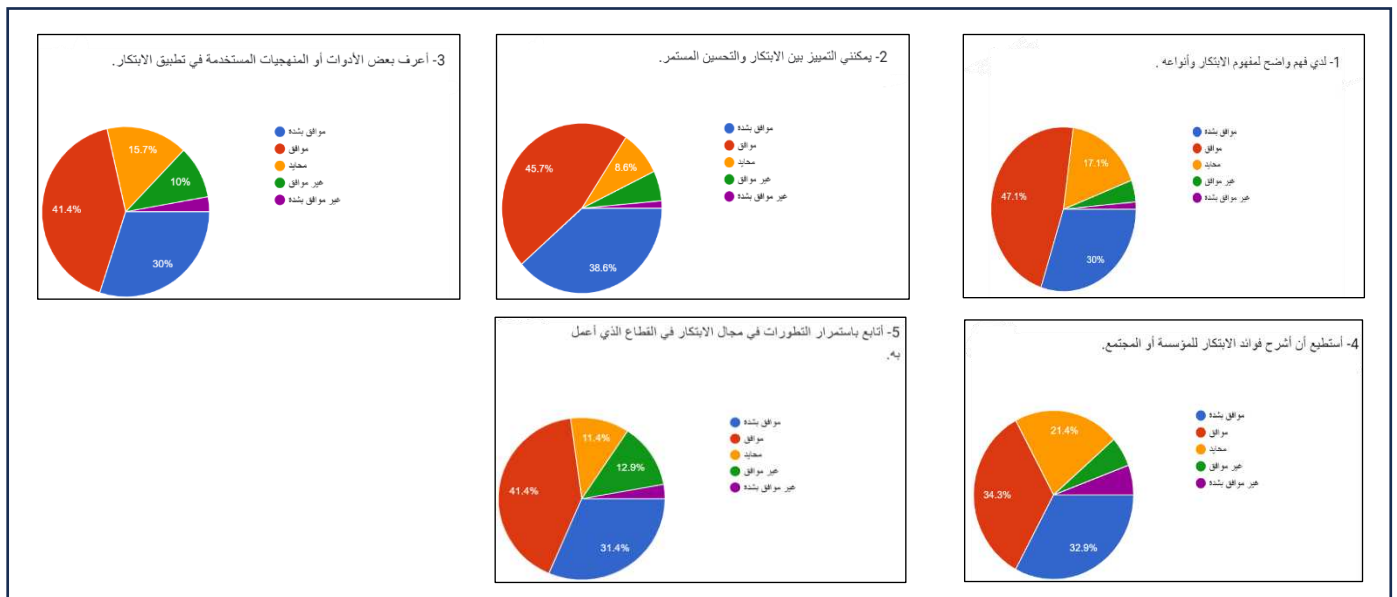
يظهر أن الأغلبية من المشاركين يتفقون على انه يوجد تبني للابتكار في جهات عملهم ويظهر ذلك من خلال وجود الابتكار في البنية التنظيمية للجهة كمان انه يوجد تشجيع للموظفين للتفكير بطريقة إبداعية ومبتكرة في بيئة عمل آمنة ومرنة والذي ينتج عنه تطبيق الجهة لتقنيات وأساليب مبتكرة في الخدمات المقدمة.

## ❖ المحور الثاني : معرفة الموظفين بمفاهيم وأدوات الابتكار

جدول (10)

| السؤال                                                          | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| لدي فهم واضح لمفهوم الابتكار وأنواعه                            | 30%        | 47%   | 17%   | 4%        | 1,5%           |
| يمكنني التمييز بين الابتكار والتحسين المستمر                    | 38%        | 46%   | 8%    | 5%        | 1,5%           |
| أعرف بعض الأدوات أو المنهجيات المستخدمة في تطبيق الابتكار       | 30%        | 41%   | 15%   | 10%       | 3%             |
| أستطيع أن أشرح فوائد الابتكار للمؤسسة أو المجتمع                | 33%        | 34%   | 21%   | 6%        | 6%             |
| أتابع باستمرار التطورات في مجال الابتكار في القطاع الذي أعمل به | 31%        | 42%   | 11%   | 13%       | 3%             |

• شكل (8)



## ❖ النتائج

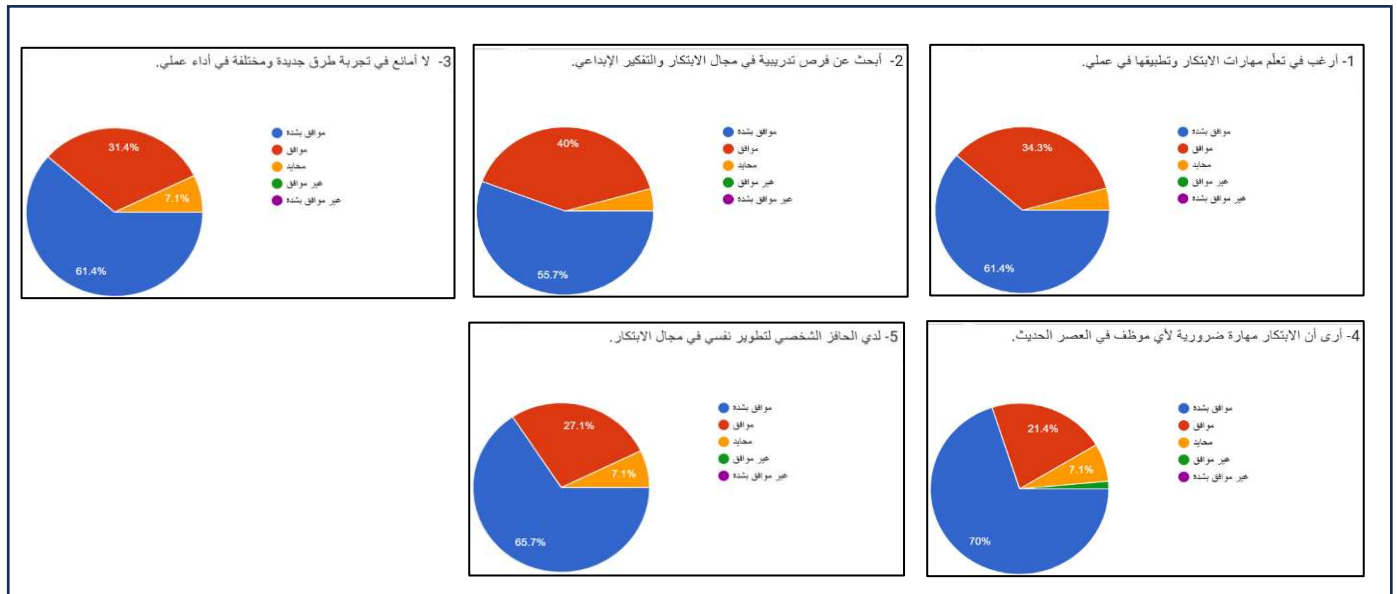
يرى معظم المشاركين أن لديهم فهم و واضح لمفاهيم الابتكار وأنواعه وأيضاً يتفق أغلبيتهم على معرفتهم ببعض أدوات ومنهجيات الابتكار الى درجة تمكنهم من شرح فوائد الابتكار للمجتمع والمؤسسة كما ان معظمه حريصين على متابعة التطورات في مجال الابتكار.

## ❖ المحور الثالث : الاستعدادية لتعلم الابتكار

جدول (11)

| السؤال                                                 | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| أرغب في تعلّم مهارات الابتكار وتطبيقها في عملي         | 61%        | 34%   | 4%    | 0%        | 0%             |
| أبحث عن فرص تدريبية في مجال الابتكار والتفكير الإبداعي | 56%        | 40%   | 4%    | 0%        | 0%             |
| لا أمانع في تجربة طرق جديدة ومختلفة في أداء عملي       | 61%        | 31%   | 7%    | 0%        | 0%             |
| أرى أن الابتكار مهارة ضرورية لأي موظف في العصر الحديث  | 70%        | 21%   | 7%    | 0%        | 0%             |
| لدي الحافز الشخصي لتطوير نفسي في مجال الابتكار         | 65%        | 27%   | 7%    | 0%        | 0%             |

شكل (9)



## ❖ النتائج

تظهر النتائج ان اغلبية المشاركين يتفقون على ان الابتكار مهارة ضروري للموظف و مما يؤكد ذلك هو اظهار النتائج أن هناك رغبة كبيرة يتمتع بها المشاركون لتعلم الابتكار وتطبيقاته ولديهم الحافز الشخصي لذلك ويسعون للزلف بفرص تدريبية خاصة بالابتكار كما ان اغليبتهم منفتحين على تعلم وتجربة طرق جديدة ومختلفة في أداء عملهم.

## ❖ نتائج الدراسة

بعد تحليل البيانات المستخلصة من الاستبانة يمكن استخلاص النتائج التالية حول الابتكار في الخدمات الحكومية وذلك من خلال معرفة مدى تبني الجهة للابتكار، مستوى معرفة الموظفين بمفاهيمه، ومدى استعدادهم لتعلمه وتطبيقه.

### المحور الأول : تبني الابتكار في الجهة الحكومية

- 1- البنية التنظيمية : أظهر أن 59% من المشاركين يتفوقون على وجود مظاهر لتبني الابتكار في الجهة من خلال وجوده في بنيتها التنظيمية
- 2- تشجيع الموظفين : 54% من المشاركين يتفوقون على انه يتم تشجيعهم على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة من قبل جهة عملهم
- 3- بيئة العمل : 46% من المشاركين يرون أن جهة عملهم توفر لهم بيئة عمل آمنة ومرنة مما يساعدهم على تجربة الأفكار الجديدة
- 4- مؤشرات الأداء : 49% من المشاركين يتفوقون على أن الابتكار يأتي من ضمن مؤشرات الأداء الرئيسية في جهة عملهم وهذا يدل على ان الجهة تولي الابتكار أهمية
- 5- تطبيق الابتكار: 45% من المشاركين يتفوقون على ان الابتكار في التقنيات والأساليب مطبق بشكل دوري في جهة عملهم وهذا يتضح من خلال الخدمات المقدمة للمستفيدين

### المحور الثاني : معرفة الموظفين بمفاهيم وأدوات الابتكار

- 1- معرفة الابتكار: 77% من المشاركين يرون أنه لديهم فهم واضح لمفهوم الابتكار و انواعه
- 2- المفاهيم المتشابهة: 84% من المشاركين يعبرون على انه يمكنهم التمييز بين مفهوم الابتكار و التحسين المستمر
- 3- الأدوات والمنهجيات: 71% من المشاركين يتفوقون على ان لديهم معرفة ببعض الأدوات والمنهجيات المستخدمة في تطبيق الابتكار

- 4- فوائد الابتكار: 67% من المشاركين يعتقدون انهم يستطيعون شرح فوائد الابتكار للمؤسسة التي يعمل بها و للمجتمع.
- 5- السعي للتعلم: 73% من المشاركين يعبرون على انهم يتابعون باستمرار التطورات في مجال الابتكار المرتبطة بمجال عملهم.

### المحور الثالث : الاستعدادية لتعلم الابتكار

- 1- تعلم الابتكار: 95% من المشاركين لديهم الرغبة في تعلم مهارات الابتكار وتطبيقاته في مجال عملهم.
- 2- الفرص التدريبية: 96% من المشاركين يبحثون عن فرص تدريبية في مجال الابتكار والتفكير الإبداعي.
- 3- تجربة الابتكار: 92% من المشاركين منفتحين على تجربة طرق جديدة ومختلفة في أداء أعمالهم.
- 4- استشعار الأهمية: 91% من المشاركين يتفقون على أن معرفة الابتكار واتقانه ضرورة لكل موظف.
- 5- الحافز الشخصي: 92% من المشاركين يعتقدون أن لديهم الحافز الشخصي لتطوير معرفتهم في مجال الابتكار.

### ❖ تحليل نتائج الدراسة

#### أولاً: تبني الابتكار في الجهة الحكومية

- إشارات إيجابية إلى أن الابتكار حاضر في البنية التنظيمية (59%)، إلا أن هناك تفاوتاً في مستوى التبني المؤسسي.
- تشجيع الموظفين (54%) يمثل مؤشراً متوسط القوة، ويظهر أن الدعم موجود لكنه ليس معمماً أو مؤسساً ضمن ثقافة مؤسسية شاملة.

- بيئة العمل (46%) وتطبيق الابتكار (45%) جاءت بنسب أقل، ما يعكس أن الابتكار غالبًا لا يُفعل بشكل ممنهج أو مستدام في بيئة العمل، وربما يواجه تحديات تتعلق بالقيادة، أو الموارد، أو مقاومة التغيير.
- وجود الابتكار ضمن مؤشرات الأداء (49%) يدل على رغبة الجهة في الارتباط دعم الابتكار، لكنها لم تصل إلى التمكين الكامل بعد.

#### الاستنتاج:

الجهات الحكومية محل الدراسة بدأت خطوات إيجابية نحو الابتكار، لكنها بحاجة إلى تعزيز البيئة الداعمة، وتوسيع نطاق التطبيق العملي للابتكار داخل العمليات والخدمات.

#### ثانيًا: معرفة الموظفين بالابتكار

نتائج هذا المحور قوية ومشجعة:

- 84% يميزون بين الابتكار والتحسين المستمر، و 77% لديهم فهم واضح للابتكار، و 71% يعرفون أدواته ومنهجيته.
- الموظفون أيضًا قادرون على شرح فوائد الابتكار (67%) ويتابعون مستجداته (73%).

#### الاستنتاج:

يوجد وعي معرفي ناضج بين الموظفين تجاه الابتكار، ما يُعد فرصة كبيرة للبناء عليه من خلال التمكين والتدريب الممنهج.

#### ثالثًا: الاستعدادية لتعلم الابتكار

هذا هو المحور الأقوى، بنتائج عالية جدًا:

- 95-96% لديهم رغبة واستعداد لتعلم الابتكار وتجريبه.
- 92% لديهم حافز داخلي، و 91% يرون أن إتقان الابتكار ضرورة.

#### الاستنتاج:

تشير النتائج إلى وجود موظفين لديهم الاستعداد لتعلم الابتكار مما يساهم في نشر ثقافة الابتكار، تحتاج فقط إلى تحفيزها من خلال برامج تطوير موجهة وسياسات تمكينية.

## التوصيات

### أولاً: تأسيس بنية تنظيمية مؤسسية داعمة للابتكار

1. إنشاء وحدة أو إدارة للابتكار ترتبط بالإدارة العليا، مع تحديد مسؤولياتها بوضوح.
2. صياغة سياسة مؤسسية شاملة للابتكار تُعزز من دوره كأولوية إدارية.
3. تعيين قادة للابتكار في الإدارات المختلفة لدعم الانتشار الأفقي للابتكار داخل المنظمة.

### ثانياً: تفعيل دور القيادة في دعم الابتكار المؤسسي

1. تدريب القيادات العليا والوسطى على أساليب قيادة الابتكار وتمكين الفرق.
2. إشراك القادة في تبني ورعاية المبادرات الابتكارية الكبرى.
3. نشر قصص نجاح القادة الذين دعموا مبادرات ابتكارية داخل الجهة.

### ثالثاً: إنشاء مختبر للابتكار

1. تصميم مختبر الابتكار كمساحة مادية أو رقمية تسمح بتجريب الأفكار، وتطوير النماذج الأولية، وتحفيز التفاعل بين الفرق.
2. ربط المختبر بأهداف استراتيجية الجهة، وتخصيص ميزانية سنوية مستقلة له لضمان استمراريته.
3. إشراك المستفيدين في مراحل تطوير الحلول داخل المختبر، بما يعزز من جودة الأفكار وواقعيتها.

### رابعاً: تطوير بيئة عمل مرنة ومحفزة للابتكار

1. تبني لوائح داخلية تشجع على المخاطرة المحسوبة دون الخوف من الفشل.
2. إنشاء منصات تفاعلية داخلية لعرض ومناقشة الأفكار الابتكارية.
3. إطلاق برامج تحفيزية للعاملين الذين يبادرون بأفكار تطويرية متميزة.

#### خامساً: ربط ممارسات الابتكار بمؤشرات الأداء المؤسسي

1. تضمين مؤشرات قياس الابتكار في تقييم الأداء الوظيفي والتنفيذي.
2. مكافأة المبادرات الابتكارية ضمن برامج التقدير والحوافز.
3. تنظيم مراجعات دورية لنتائج الابتكار وتأثيره على مؤشرات الأداء العامة للجهة.

#### سادساً: الاستثمار في تنمية المعرفة والمهارات الابتكارية

1. تصميم حقائب تدريبية تخصصية تغطي مفاهيم الابتكار وأدواته العملية.
2. عقد ورش عمل تطبيقية تحاكي تحديات واقعية في بيئة العمل.
3. تشجيع الموظفين على المشاركة في المؤتمرات والفعاليات المحلية والدولية الخاصة بالابتكار.

#### سابعاً: الاستفادة من الاستعدادية العالية لدى الموظفين نحو التعلم والتجربة

1. إطلاق برامج "سفراء الابتكار" لتمكين الموظفين المتحمسين لقيادة مبادرات التغيير.
2. توفير فرص تدريبية تنافسية للموظفين الأكثر رغبة في تطوير مهارات الابتكار.
3. تخصيص منصات داخلية لعرض مشاريع الابتكار التي يقودها الموظفون بأنفسهم.

## ❖ الخاتمة

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبعد رحلة علمية ثرية، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع الابتكار في الخدمات الحكومية بشكل عام، وفي القطاع الصحي الحكومي بشكل خاص، من خلال تحليل مدى تبني الابتكار داخل الجهات الحكومية، ومستوى معرفة الموظفين بمفاهيمه وأدواته، ومدى استعدادهم لتعلّمه وتطبيقه.

ويتضح من خلال هذه الدراسة أن الابتكار لم يعد خياراً إضافياً في بيئة العمل الحكومي، بل أصبح ضرورة إستراتيجية لتحقيق الكفاءة، وتلبية تطلعات المستفيدين، ومواكبة التحولات السريعة التي يشهدها العالم المعاصر.

ونؤكد أن هناك بؤادر إيجابية نحو تعزيز الابتكار، تمثلت في وجوده ضمن البنية التنظيمية لبعض الجهات، وظهور مستويات جيدة من المعرفة المفاهيمية لدى الموظفين، بالإضافة إلى حافزيه مرتفعة نحو التعلّم والتطبيق. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوات تتعلق بتوفير بيئات عمل داعمة للابتكار، ووبربط ممارساته بمؤشرات الأداء المؤسسي.

وتشير الدراسة إلى أهمية استثمار الطاقات البشرية المتحمسة للابتكار عبر توفير بيئات أكثر مرونة وتحفيزاً، ودعم القيادات لتكون حاضنة للأفكار الجديدة، وربط الإنجاز الوظيفي بالمنتجات الابتكارية بشكل مباشر.

ومع أهمية هذه النتائج، إلا أن الدراسة تفتح آفاقاً رحبة أمام بحوث مستقبلية، يمكن أن تتناول الابتكار الحكومي بمقاربات مختلفة، مثل دراسة أثر الثقافة التنظيمية على تبني الابتكار، أو تقييم فعالية مختبرات الابتكار الحكومية، أو قياس علاقة الابتكار برضا المستفيدين عن الخدمات العامة.

وفي الختام، أمل أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول الابتكار الحكومي، وأن تُسهم في تعزيز الفهم العلمي لممارسات الابتكار الحكومي، وأن تُقدّم دعماً علمياً يُعين صنّاع القرار والباحثين والمهتمين على تصميم مبادرات وسياسات تدعم تحول الجهات الحكومية نحو بيئات أكثر ابتكاراً وإبداعاً وأن تكون لبنة تضاف إلى صرح البحث العلمي المتخصص في هذا المجال الحيوي.

## ❖ قائمة المراجع

1. جفال، باسم. (2024). \*رحلة الابتكار\*. مؤسسة دارتشكيل للنشر والتوزيع.
2. روجرز، إيفرت إم. (2003). \*انتشار الابتكارات\* (الطبعة الخامسة). نيويورك: فري برس.
3. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (2015). \*ضرورة الابتكار في القطاع العام: وضع أجندة للعمل\*. باريس: دار نشر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
4. المفوضية الأوروبية. (2013). \*تعزيز الابتكار في القطاع العام الأوروبي: نحو بنية جديدة\*. لوكسمبورغ: مكتب منشورات الاتحاد الأوروبي.
5. سكوت، ديليو، ريتشارد. (2001). \*المؤسسات والمنظمات\* (الطبعة الثانية). كاليفورنيا: دار ساج للنشر.
6. دي فريس، هانز، بيكرز، فيكتور، وتومرز، لارس. (2016). \*الابتكار في القطاع العام: مراجعة منهجية وأجندة بحثية مستقبلية\*. مجلة الإدارة العامة، 166-146، (1)94.
7. جانسن، أو. (2000). \*متطلبات العمل، تصورات العدالة في الجهد والمكافأة، والسلوك الابتكاري الوظيفي\*. مجلة علم النفس المهني والتنظيمي، 73(3)، 302-287.
8. ساراقيه، جوبينوس. (2024). \*الابتكار في الحكومة: استراتيجيات تقديم الخدمات العامة الفعالة\*. مجلة الإدارة العامة والابتكار، 29(2)، 68-45.
9. مور، مارك. (1995). \*خلق القيمة العامة: الإدارة الإستراتيجية في الحكومة\*. مطبعة جامعة هارفارد.
10. سورينسن، إيفا، وتورفينغ، جاكوب. (2011). \*تعزيز الابتكار التعاوني في القطاع العام\*. مجلة الإدارة والمجتمع، 43(8)، 868-842.
11. أجيذن، إيشان. (1991). \*نظرية السلوك المخطط\*. سلوكيات تنظيمية وعمليات اتخاذ القرار البشري، 50(2)، 211-179.
12. باندورا، ألبرت. (1986). \*الأسس الاجتماعية للفكر والعمل: نظرية معرفية اجتماعية\*. برنتيس هول.
13. دواك، كارول إس. (2006). \*عقلية: علم النفس الجديد للنجاح\*. راندوم هاوس.
14. غرانت، روبرت إم. (1996). \*نحو نظرية قائمة على المعرفة للشركة\*. مجلة الإدارة الإستراتيجية، 17(52)، 122-109.
15. ديفيس، فريد د. (1989). \*الفائدة المدركة، سهولة الاستخدام المدركة، وتقبل المستخدم للتقنية\*. مجلة نظم المعلومات الإدارية، 13(3)، 340-319.
16. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية - مرصد الابتكار في القطاع العام. (2020). \*دورة حياة الابتكار\*.
17. الشميمري، أحمد بن عبدالعزيز. (2024). تعريف الابتكار. (*Definition of Innovation*) كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود.

## References

1. Jafal, B. (2024). *\*The Innovation Journey\**. Tashkeel Publishing House.
2. Rogers, E. M. (2003). *\*Diffusion of Innovations\** (5th ed.). Free Press.
3. OECD. (2015). *\*The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action\**. OECD Publishing.
4. European Commission. (2013). *\*Powering European Public Sector Innovation: Towards a New Architecture\**. Publications Office of the European Union.
5. Scott, W. R. (2001). *\*Institutions and Organizations\** (2nd ed.). Sage Publications.
6. De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). *\*Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda\**. *Public Administration*, 94(1), 146–166.
7. Janssen, O. (2000). *\*Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behaviour\**. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
8. Saragih, J. (2024). *\*Innovation in Government: Strategies for Effective Public Service Delivery\**. *Journal of Public Administration and Innovation*, 29(2), 45–68.
9. Moore, M. H. (1995). *\*Creating Public Value: Strategic Management in Government\**. Harvard University Press.
10. Sørensen, E., & Torfing, J. (2011). *\*Enhancing collaborative innovation in the public sector\**. *Administration & Society*, 43(8), 842–868.
11. Ajzen, I. (1991). *\*The theory of planned behavior\**. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
12. Bandura, A. (1986). *\*Social foundations of thought and action: A social cognitive theory\**. Prentice-Hall.
13. Dweck, C. S. (2006). *\*Mindset: The new psychology of success\**. Random House.
14. Grant, R. M. (1996). *\*Toward a knowledge-based theory of the firm\**. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
15. Davis, F. D. (1989). *\*Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology\**. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
16. OECD Observatory of Public Sector Innovation. (2020). *\*Innovation Lifecycle\**. Retrieved from <https://oecd-opsi.org>
17. Alshammemri, A. A. (2024). *\*Definition of Innovation\**. College of Business Administration, King Saud University.

الملاحق

## استبانة بحثية لرسالة ماجستير بعنوان: الابتكار في الخدمات الحكومية

أخي المشارك/أختي المشاركة

أدعوكم للمساهمة في مشروع بحث لرسالة ماجستير بعنوان: (الابتكار في الخدمات الحكومية دراسة ميدانية للقطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية) حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الابتكار في القطاع الصحي الحكومي بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال التعرف على مدى تبني الابتكار في الإدارات والمنشآت الصحية الحكومية، ومدى معرفة العاملين بالقطاع الصحي بمفاهيم وأساليب الابتكار، ومدى استعدادهم لتعلم الابتكار والمساهمة فيه.

تحتوي الاستبانة على ثلاث أقسام ويستغرق الإجابة عليها من دقيقتين إلى 3 دقائق، نأمل منكم تخصيص بضع الوقت للإجابة بدقة وموضوعية، علماً بأن جميع الإجابات ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أقدر تعاونكم وشاكر لكم موافقتكم على المشاركة في هذه الدراسة.

\* نشوكر إلى أن السؤال مطلوب

المعلومات العامة -

1. الجنس\*

حدد دائرة واحدة فقط.

ذكر

أنثى

2. العمر \*

حدد دائرة واحدة فقط.

أقل من 30 سنة

من 30 سنة إلى 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

من 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي\*

حدد دائرة واحدة فقط.

ثانوي

ثالثي

بكالوريوس

دراسات عليا / زمالة طبية

4. عدد سنوات الخبرة \*

حدد دائرة واحدة فقط.

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

سنة وأكثر 15

5. جهة العمل (في القطاع الصحي الحكومي) \*

حدد دائرة واحدة فقط.

ديوان وزارة الصحة

فروع و مكاتب وزارة الصحة

إدارة لتجمعات الصحية

المستشفيات و المراكز الصحية

المنشآت الصحية الحكومية في الجهات الأخرى (التخصصي الجامعي العسكري...)

6. المستوى الوظيفي (للموظفين في القطاع الصحي الحكومي "العام") \*

حدد دائرة واحدة فقط.

موظف

مشرف

رئيس قسم/مدير إدارة

مدير عام /مدير تنفيذي

مناصب قيادية عليا

❖ القسم الثاني: أسئلة الاستبانة

❖ المحور الأول : تبني الابتكار في الجهة الحكومية

| السؤال                                                                                 | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| تؤلي جهة عملي أهمية واضحة لمفهوم الابتكار في هيكلها التنظيمي و سياساتها واستراتيجياتها |            |       |       |           |                |
| يتم تشجيع الموظفين في الجهة على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة                              |            |       |       |           |                |
| توفر الجهة بيئة عمل مرنة و آمنة تساعد على تجربة الأفكار الجديدة                        |            |       |       |           |                |
| يُعد الابتكار أحد مؤشرات الأداء الأساسية في جهة عملي                                   |            |       |       |           |                |
| يتم تطبيق تقنيات أو أساليب مبتكرة بشكل دوري في الخدمات التي تقدمها جهة عملي            |            |       |       |           |                |

❖ المحور الثاني : معرفة الموظفين بمفاهيم وأدوات الابتكار

| السؤال                                                          | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-----------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| لدي فهم واضح لمفهوم الابتكار وأنواعه                            |            |       |       |           |                |
| يمكنني التمييز بين الابتكار والتحسين المستمر                    |            |       |       |           |                |
| أعرف بعض الأدوات أو المنهجيات المستخدمة في تطبيق الابتكار       |            |       |       |           |                |
| أستطيع أن أشرح فوائد الابتكار للمؤسسة أو المجتمع                |            |       |       |           |                |
| أتابع باستمرار التطورات في مجال الابتكار في القطاع الذي أعمل به |            |       |       |           |                |

❖ المحور الثالث : الاستعدادية لتعلم الابتكار

| السؤال                                                 | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| أرغب في تعلّم مهارات الابتكار وتطبيقها في عملي         |            |       |       |           |                |
| أبحث عن فرص تدريبية في مجال الابتكار والتفكير الإبداعي |            |       |       |           |                |
| لا أمانع في تجربة طرق جديدة ومختلفة في أداء عملي       |            |       |       |           |                |
| أرى أن الابتكار مهارة ضرورية لأي موظف في العصر الحديث  |            |       |       |           |                |
| لدي الحافز الشخصي لتطوير نفسي في مجال الابتكار         |            |       |       |           |                |

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الابتكار في الخدمات الحكومية بشكل عام وعلى القطاع الصحي الحكومي بشكل خاص، وذلك من خلال استقصاء آراء الموظفين حول ثلاثة أبعاد رئيسية: مدى تبني الجهة الحكومية للابتكار، مستوى معرفة الموظفين بمفاهيم الابتكار وأدواته، ومدى استعدادهم لتعلمه وتطبيقه. وقد أظهرت النتائج أن 59% من المشاركين يلاحظون وجود الابتكار ضمن البنية التنظيمية للجهة، و54% يشعرون بتشجيعهم على تقديم الأفكار الجديدة، بينما يرى 46% أن بيئة العمل الحالية داعمة للتجريب. كما تبين أن 49% من المشاركين يرون الابتكار جزءاً من مؤشرات الأداء المؤسسي. أما على مستوى المعرفة، فقد عبّر 77% عن فهم واضح للابتكار، و84% عن قدرتهم على التمييز بينه وبين التحسين المستمر، و71% يمتلكون معرفة بالأدوات والمنهجيات المرتبطة به. وفيما يخص الاستعدادية للتعلم، فقد أظهرت النتائج حافزاً مرتفعاً للغاية حيث بلغت الرغبة في تعلم الابتكار 95%، والسعي نحو الفرص التدريبية 96%، والانفتاح على التجربة 92%. تشير هذه النتائج إلى أن الجهات الحكومية تمتلك قاعدة بشرية ناضجة معرفياً ومتحمسة للابتكار، مما يوفر فرصة استراتيجية لتعزيز ثقافة الابتكار عبر تطوير البيئة المؤسسية، وتحفيز القيادات، وربط الأداء الوظيفي بممارسات الابتكار بشكل أكثر فاعلية.

## Abstract

This study aims to explore the reality of innovation in government services in general, with a particular focus on the public health sector. It does so by surveying employees' perspectives across three main dimensions: the extent of the organization's adoption of innovation, employees' level of knowledge about innovation concepts and tools, and their willingness to learn and apply innovation. The results showed that 59% of participants observe the presence of innovation within the organizational structure, 54% feel encouraged to propose new ideas, while 46% believe that their current work environment supports experimentation. Additionally, 49% of participants indicated that innovation is incorporated into the organization's performance indicators. Regarding knowledge, 77% of respondents demonstrated a clear understanding of innovation, 84% were able to distinguish between innovation and continuous improvement, and 71% reported familiarity with innovation tools and methodologies. As for the willingness to learn, the results revealed a very high level of motivation: 95% expressed a desire to learn innovation skills, 96% actively seek training opportunities, and 92% are open to trying new approaches. These findings suggest that government entities possess a mature and highly motivated human capital base, providing a strategic opportunity to foster an innovation-driven culture through developing the institutional environment, empowering leadership, and more effectively linking job performance to innovation practices.