

## عنوان المشروع

تأثير بيئة العمل الداعمة للإبداع على أداء الابتكار في الجهات الحكومية

## اسم الطالبة

نوره حسين

## مشروع تخرج-1

كلية الادارة - جامعة ميدأوشن

## أشرف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس-كلية الادارة-جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الاول 2024

## قائمة المحتويات:

|    |                                  |
|----|----------------------------------|
| 1  | العنوان                          |
| 2  | الملخص                           |
| 3  | المقدمة                          |
| 4  | مشكلة الدراسة                    |
| 5  | اهمية الدراسة                    |
| 6  | اهداف الدراسة                    |
| 7  | تسألأت الدراسة                   |
| 8  | الفرضيات                         |
| 9  | الاطار النظري للبحوث السابقة     |
| 10 | منهجية الدراسة                   |
| 11 | محتويات اداة الدراسة             |
| 12 | نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها |
| 13 | نموذج البحث                      |
| 14 | الخاتمة والاستنتاجات             |
| 15 | المراجع                          |

## الملخص.....

تسلط الدراسة الضوء حول الابتكار في القطاع العام في المملكة العربية السعودية وأن نجاح مستقبل المؤسسات يعتمد على قدرة القادة على الابداع والابتكار والتعامل معها بشكل فعال وتعتمد الدراسة على منهج الأساليب المختلطة، حيث تم استخدام المسح كأداة أولية لجمع البيانات الأولية من مجتمع يمثل عينة عشوائية من الموظفين في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن الابتكار الحكومي هو تطبيق الأفكار والتقنيات الجديدة لتحقيق التحسين المستمر في الأداء الحكومي وتلبية احتياجات وتطلعات المواطنين والمجتمع بشكل عام أن المصادر الداخلية هي الأهم كمصدر للأفكار الإبداعية، حيث يتصدر الموظفون والإدارة العليا قائمة مصادر الأفكار الإبداعية، كما أن حوافز البيئة الداخلية المتمثلة في دعم الإدارة العليا، وانتشار ثقافة داعمة للابتكار، وتوافر الموارد البشرية والمالية هي أهم الحوافز في دفع المؤسسات الحكومية نحو الابتكار، ومن ناحية أخرى فإن أكثر العوامل تأثيراً في إعاقه الابتكار تتعلق بعوامل البيئة التنظيمية الداخلية وطريقة إدارتها. وأظهرت النتائج أيضاً أن تصنيف المملكة العربية السعودية على مؤشر الابتكار العالمي قفز 15 مركزاً في مؤشر الابتكار العالمي الصادر عن المنظمة العالمية للملكية الفكرية في عام 2022، وحقت المملكة مراكز متقدمة في عدد من المؤشرات الفرعية وأدرجت ضمن قائمة الدول العشر الأولى عالمياً في أربعة مؤشرات

## كلمات البحث الرئيسية:

انواع الابتكار في القطاع الحكومي(ابتكار في مجال العمليات . الابتكار في مجال الخدمات. الابتكار في المجال الاتصالي . الابتكار في المجال الاداري دوافع الابتكار مصادر الابتكار محفزات الابتكار معوقات الابتكار الاستثمار في الابتكار ادارة الابتكار المتعاملون الخارجيون والابتكار . الابداع

## المقدمة ....

يشير مفهوم الابتكار في الشركات إلى إحداث تغييرات وتطورات نوعية على الخدمات والمنتجات والنظم الإدارية والمؤسسات السائدة أو إدخال أنماط جديدة عليها. وقد أصبح موضوع الابتكار في القطاع الحكومي والخاص إحدى المرتكزات الأساسية للتطور الذي تنشده مختلف حكومات العالم.

ووفقاً لتقرير "آفاق تقدم الخدمات الحكومية" الصادر عن شركة ديلويت، والذي حلل أكثر من 30 ممارسة حكومية رائدة في مجال الرعاية الصحية والتعليم والخدمات الاجتماعية في أكثر من 12 بلداً في العالم، فإن "رعاية الابتكار" ستشكل إحدى المحركات الرئيسية لحكومات المستقبل لإيجاد حلول ملائمة للتحديات التي تواجه تقدم الخدمات في القطاع العام، وإيجاد نموذج جديد من الخدمة يجعل المتعامل محور اهتمامه. (Deloitte، 2015)

ويتضمن الابتكار في القطاع العام إدخال تحسينات ملحوظة على الخدمات التي تقدمها الحكومة، أو إطلاق خدمات ومنتجات جديدة. ويركز الابتكار على تطوير محتوى الخدمة ذاتها أو الأدوات التي يتم بها إيصال هذه الخدمة بهدف رفع الكفاءة والفعالية.

وقد رصدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لعدد من السياسات التي تم تطبيقها مؤخراً في عدد من دول العالم لتعزيز الابتكار في قطاع الخدمات الحكومية، وأبرزها:

- **تطوير استراتيجية شاملة للابتكار:** تحدد هذه الاستراتيجية الأهداف والغايات المرجوة من الابتكار، وتضع خطة عمل محددة لتحقيقها، وتخصص الموارد اللازمة لتنفيذها.
- **إنشاء وحدات حكومية متخصصة للابتكار:** تتولى هذه الوحدات مسؤولية دعم وتنفيذ مبادرات الابتكار في مختلف قطاعات الحكومة.
- **تحديث استخدام التكنولوجيا الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** تساهم هذه التكنولوجيات في تحسين كفاءة الخدمات الحكومية وجعلها أكثر سهولة في الوصول إليها.
- **الشراكة مع المواطنين في تصميم الخدمات وتقديمها وتطورها:** تضمن هذه الشراكة مشاركة المواطنين في تحسين الخدمات الحكومية وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل.
- **عقود الشراكة مع القطاع الخاص:** تساهم هذه العقود في الاستفادة من خبرات القطاع الخاص في مجال الابتكار وتطوير خدمات حكومية جديدة.

## فوائد الابتكار في المنظمات :

- تحسين نوعية الخدمات الحكومية: يؤدي الابتكار إلى تقديم خدمات حكومية أكثر كفاءة وفعالية، تلبي احتياجات المواطنين بشكل أفضل.
- تعزيز النمو الاقتصادي: يساهم الابتكار في خلق فرص عمل جديدة وتحفيز النمو الاقتصادي.
- رفع كفاءة الإنفاق الحكومي: يؤدي الابتكار إلى تحسين استخدام الموارد الحكومية وتقليل التكاليف.
- تعزيز الثقة في الحكومة: يُظهر الالتزام بالابتكار أن الحكومة مهتمة بتلبية احتياجات المواطنين وتحسين حياتهم.
- يُعد الابتكار في القطاع العام عنصرًا هامًا لتحقيق التنمية المستدامة وتحسين حياة المواطنين.

ولذلك، تسعى العديد من المنظمات العالم إلى تعزيز ثقافة الابتكار في القطاع العام من خلال تنفيذ مختلف السياسات والمبادرات

## مشكلة الدراسة.....

شهد القطاع الحكومي السعودي خلال 2020 العديد من التطورات النوعية فيما يتعلق بتعزيز الابتكار واهمها تقدم السعودية في مؤشر الابتكار، يدل على الإصلاحات الاقتصادية التي نفذتها المملكة في إطار رؤية 2030م، والتي كان لها دور بارز في امتصاص واحتواء الأزمات المتلاحقة، وزيادة نسبة نمو الاقتصاد السعودي والذي حقق نموًا قياسيًا بنسبة 8.7 % كأسرع وأعلى نمو بين دول G20.

1 -صدرو الموافقة من قبل المقام السامي على الاستراتيجية في تاريخ 1441/11/26هـ. دور الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا) في قيادة التوجه الوطني للبيانات والذكاء الاصطناعي لتحقيق رؤيتها للارتقاء بالمملكة إلى الريادة ضمن الاقتصادات القائمة على البيانات وتعمل "سدايا" حاليًا على إطلاق الاستراتيجية وتفعيل مبادراتها مع الجهات المختلفة.

2- AI.M هي مبادرة وطنية تطمح إلى تحفيز منظومة شاملة للابتكار في مجال الذكاء الاصطناعي والمساهمة في تعزيز دور المملكة القيادي على مستوى المنطقة والعالم في الذكاء الاصطناعي خلال الخمس السنوات القادمة سيتم إطلاق المبادرة في الربع الثالث من العام 2024

3- مختبر الابتكار في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 26 أغسطس 2022 تماشيًا مع الإستراتيجية الجديدة لها؛ لتشكيل بيئة محفزة ومناخ إيجابي يساعد على الإبداع والابتكار في المجال الأمني. ويهدف المختبر إلى أن يصبح الفضاء العربي الرائد للإبداع والابتكار في مجال العلوم الأمنية، ومن خلاله تُطوّر حلول ابتكارية ذات أثر تخدم

4-برنامج تحقيق الرؤية الوطنية 2030: يهدف البرنامج إلى تحقيق تحول شامل في جميع قطاعات الحكومة السعودية، من خلال تعزيز الابتكار وتطبيق التقنية وتحسين الخدمات الحكومية لتحقيق التنمية المستدامة وتحقيق رؤية المملكة 2030

5-الأمانة العامة لمجلس الوزراء: تعمل الأمانة العامة على تعزيز الابتكار الحكومي من خلال تطوير السياسات والإجراءات الحكومية وتحسين كفاءة الأداء الحكومي وتبسيط الإجراءات لتحقيق رؤية المملكة

6-مركز الملك سلمان للابتكار الحكومي: يهدف المركز إلى تعزيز ثقافة الابتكار في القطاع الحكومي وتطوير قدرات الموظفين وتوفير المنصات والبرامج لتبادل المعرفة والخبرات وتعزيز التعاون بين الجهات الحكومية

7-مشروع "إنسان": يعمل المشروع على تحسين تجربة المستفيدين من الخدمات الحكومية من خلال تطوير نظام متكامل يسهل ويسرع إجراءات تقديم الخدمات ويعزز التواصل والتفاعل بين المواطنين والحكومة

8- الهيئة العامة للمعلومات المدنية: تهدف الهيئة إلى تطوير وتحسين الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين من خلال استخدام التقنية والابتكار، مثل تطبيقات الهوية الرقمية والخدمات الإلكترونية الذكية

يسرد هذا التقرير إنجازات كل شركة في مجال الابتكار، بما في ذلك مبادرات الاستدامة، لتلهم الشركات الأخرى في رحلتها نحو الابتكار.

ان نقص الدراسات حول الابتكار في القطاع العام والخاص : ظاهرة عالمية

لا تقتصر مشكلة نقص الدراسات الكمية المتعلقة بالابتكار في القطاع العام على دولة المملكة العربية السعودية فحسب، بل هي ظاهرة شائعة تواجهها العديد من دول العالم.

تؤكد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) على قلة الأبحاث التي تناولت موضوع الابتكار في هذا القطاع، مشيرة إلى الحاجة الماسة لتطوير أدوات قياس فعالة لمتابعة التقدم في هذا المجال.

وعلى الرغم من الجهود والممارسات التي تبنتها الحكومه لتحسّن مستويات الابتكار الحكومي إلا أنه يلاحظ ندرة الدراسات العلمية التي تشخص واقع الابتكار في القطاع الحكومي والخاص، وتقدم صورة متكاملة مدعمة بالدلائل الكمية والنوعية حول الوضع الحقيقي للابتكار في القطاع الحكومي والخاص وآليات تطويره، بالاستناد على المنهج القائم على الأدلة Policymaking Based-Evidence في رسم السياسات العامة والذي يُعنى بتقدير الحقائق العلمية لصانع القرار (Court & Sutcliffe, 2005) فالهدف الرئيسي من قّاس الابتكار في القطاع العام هو إعلام السّياسيين بمقترحات التطوير لتحسّن قدرات الابتكار capacity Innovation ومدخلاته. وإن هذا القّياس لا بد أن يركز على تحدّد أغراض الابتكار، تحسّن كفاءة القطاع العام، تشجّع المنافسة الوطنية بين المؤسسات الحكومية، وتحسّن النمو الاقتصادي (O'DONNELL, 2006)

وتشير إدارة الابتكار في الحكومة الأسترالية إلى ندرة البحوث التي تُعنى بقياس الابتكار في القطاع العام على المستوى الوطني والدولي.

وتشدد على أهمية تطوير أدوات قياس تُمكن من تقييم جهود الابتكار بشكل مستمر وتحسينها

Department of innovation industry, science and research, 2011

ولمعالجة هذه المشكلة، اتخذت العديد من دول العالم خطوات ملموسة، من خلال إطلاق مبادرات وطنية وإقليمية

مشتركة مخصصة لقياس الابتكار في القطاع العام

## أهمية البحوث في هذا المجال.....

يؤكد كل من Slipersæter, Bloch, Hauknes, & Bugge, 2010 على أهمية هذه البحوث، على الرغم من التحديات التي تواجهها الحكومات في تقديم خدماتها وتلبية التحديات الاجتماعية والاقتصادية المتزايدة.

فغياب الأدلة يُعيق بناء معرفة حقيقية حول عوامل الابتكار ودوافعه ومعوقاته، مما يُصعّب فهم آثاره وتأثيره على الأداء الحكومي.

لذلك، تُصبح الحاجة ماسة لجمع بيانات منتظمة حول حالة الابتكار في القطاع العام، لتمكين المقارنة بين مختلف الدول وفهم أفضل الممارسات العالمية. مؤشرات الابتكار العالمية:

على الرغم من وجود مؤشرات لقياس الابتكار على المستوى العالمي، إلا أنها لا تُخصّص أداء القطاع العام بشكل مباشر.

فمؤشر الابتكار العالمي Global Innovation Index يُحسب عن طريق متوسط مؤشرين فرعيين:

- مؤشر المدخلات: يقيس العناصر التي تُساهم في الأنشطة المبتكرة في الاقتصاد الوطني، مثل المؤسسات، ورأس المال البشري والبحث، والبنية التحتية، وتطور السوق، وتطور بيئة الأعمال.
- مؤشر المخرجات: يتضمن مجموعتين رئيسيتين: مخرجات المعرفة والتكنولوجيا، والمخرجات الإبداعية.

مؤشرات الابتكار العربية:

تُعد مؤشرات الابتكار أحد المؤشرات الفرعية لمؤشر المعرفة العربي، لكنها لا تُركز على قياس أداء مؤسسات القطاع العام.

وتركز بدلاً من ذلك على الابتكار من منظور اقتصادي وتكنولوجي فحسب. ( برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، تقرير التنمية البشرية ، التحديث الإحصائي ، 2018 )

تؤكد الدراسات والمبادرات الدولية على أهمية إجراء دراسات كمية ونوعية مُخصصة لقياس الابتكار في القطاع العام.

وتُساهم هذه الدراسات في تطوير سياسات فعالة لتعزيز الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة.

وتُقدم رؤية متكاملة لواقع الابتكار في هذا القطاع، وتُحدد العوامل المؤثرة عليه، وتُقدم توصيات لتعزيزه.

مُستقبل الابتكار في القطاع العام:

يُعد الابتكار عاملاً رئيسياً لتحقيق التنمية وتحسين نوعية الحياة للمواطنين.

ولذلك، تُسعى العديد من حكومات العالم إلى تعزيز ثقافة الابتكار في القطاع العام

### أسئلة البحث .....

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على ثمانية أسئلة بحثية، وذلك لتحقيق الأهداف الأربعة الرئيسية للدراسة. وهذه الأسئلة هي:

1. ما هي أكثر أنواع الابتكار شيوعاً في المؤسسات الحكومية ؟
2. ما هي الأغراض الرئيسية التي دفعت بالمؤسسات الحكومية نحو الاهتمام بالابتكار ؟
3. ما هي المصادر الرئيسية لأفكار المبتكرة في المؤسسات الحكومية ؟
4. ما هي أهم العوامل المحفزة على الابتكار في المؤسسات الحكومية ؟
5. ما هي أكثر العوامل تأثيراً في إعاقة أنشطة الابتكار ومشاريعه في المؤسسات الحكومية ؟
6. ما هي أبرز الاتجاهات السائدة في المؤسسات الحكومية فيما يتعلق بالاستثمار في الابتكار ؟
7. ما هي الآلية المتبعة في إدارة الابتكار في المؤسسات الحكومية ؟
8. ما هي الممارسات الأكثر تطبيقاً في المؤسسات الحكومية فيما يتعلق بتعزيز دور المتعاملين الخارجيين في الموضوعات ذات الصلة بالابتكار ؟

## أهداف البحث :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. استكشاف واقع الابتكار في المؤسسات الحكومية من خلال:

- أ. التعرف على أكثر أنواع الابتكار شيوعاً في المؤسسات الحكومية .
- ب. تحديد الدوافع التي تدفع المؤسسات نحو الاهتمام بالابتكار.
- ج. معرفة أكثر المصادر أهمية في تغذية وتوليد الأفكار المبتكرة.
- د. تحديد العوامل المحفزة على الابتكار.
- هـ. تشخيص معوقات الابتكار.
- و. التعرف على أبرز المجالات التي تم توجيه الاستثمارات نحوها لتطوير الابتكار، ومصادر تمويل المشاريع المبتكرة.
- ز. فهم آلية إدارة الابتكار.
- ح. التعرف على التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية المتعلقة بالابتكار.
- ط. التعرف على الممارسات المطبقة في المؤسسات الحكومية المتصلة بتعزيز دور المتعاملين الخارجيين في الموضوعات ذات الصلة بالابتكار.

2 . التحقق من وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين نوعية القطاع الذي تعمل به المؤسسات الحكومية وبين عدة . متغيرات متصلة بالابتكار كأنواعه، وأغراضه، ومعوقاته، ومحفزاته

3. التحقق من وجود فروقات ذات دلالة إحصائية ما بين مجموعة المؤسسات الفائزة بجوائز التميز ومجموعة . المؤسسات التي لم تفز، فيما يتعلق بعدة متغيرات متصلة بالابتكار كأغراضه، ومعوقاته، ومحفزاته

4. فهم الموضوعات ذات الصلة بالابتكار في القطاع الحكومي مما ساهم في تطوير السياسات والبرامج المتعلقة به

## الفرضيات:

الفرضية الرئيسية : "استكشاف واقع الابتكار في المؤسسات الحكومية

الفرضية الفرعية الاولى : أكثر أنواع الابتكار شيوعاً في المؤسسات الحكومية هو الابتكار في الخدمات

الفرضية الفرعية الثانية:

الدوافع الرئيسية للاهتمام بالابتكار تشمل تلبية الاحتياجات المتزايدة وتعزيز الكفاءة

الفرضية الفرعية الثالثة :

أكثر المصادر أهمية في توليد الأفكار المبتكرة هي التعاون مع المؤسسات البحثية"

## الإطار النظري والبحوث السابقة...

يهدف من هذه الدراسة إلى بناء صورة متكاملة لموضوع الابتكار في القطاع العام. ثم يحدد القيمة العلمية المضافة التي يمكن أن تضيفها هذه الدراسة إلى مجال بحوث الابتكار ومن ثم يعرض هذا الفصل الأدبيات السابقة والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الابتكار في القطاع العام. يستعرض هذا الفصل الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الابتكار في القطاع العام: تعريف الابتكار والابتكار، وخصائصه، ومبررات تركيز المؤسسات الحكومية على الابتكار، وحوافز الابتكار، والابتكار وعواقبه وعواقبه.

### مقدمة تعريف الابتكار في القطاع العام

يشير المفهوم الواسع للابتكار في القطاع العام إلى ابتكار أفكار جديدة يتم تحويلها إلى مخرجات لهدف خلق قيمة بعد مسح عدد من الأدبيات العلمية المتعلقة بالابتكار في القطاع العام، لاحظنا عدم وجود تعريف للابتكار في القطاع العام وهذا على النقيض من مفهوم الابتكار في القطاع الخاص فهو محدد بدقة في دليل أوسلو ويقاس باستبيانات (ISQ) معترف بها دولي ويتم قياسه بواسطة استبيان معترف به دوليًا، وهو استبيان مجتمع الابتكار.

وعلى المستوى الدولي، يمكن ذكر عدة تعريفات للابتكار في القطاع الحكومي

أن الابتكار هو (PSII) يرى التعريف الأسترالي من قبل مؤشر الابتكار في القطاع العام تطبيق تغيير كبير في طريقة عمل الكيان أو تقديم منتجاته.

ويشمل الابتكار تغييرات جديدة أو كبيرة في المنتجات التشغيلية أو الأساليب التنظيمية أو

اما التعريف الوارد في مسح الابتكار الذي أجرته الحكومة المركزية في المملكة المتحدة الابتكار بأنه الاستثمار

الناجح للأفكار الجديدة في مؤسسة أو شركة أو صناعة أو قطاع ما

اما وعلى مستوى الدولة فإن الابتكار يُنطبق على الخدمات، المنتجات، العمليات التجارية، والنماذج الصناعية والتسويق

والتكنولوجيا التمكينية كما أوردت الدراسة الاستقصائية التجريبية لقياس الابتكار في القطاع العام البريطاني تعريفًا

للابتكار يتمثل في انه تغير جديد او تطوير هام على المنتج (سلعة او خدمة) او على العمليات وادخال وسائل تسويق

جديدة او وسائل تنظيمية جدية على ممارسات الاعمال او على أماكن العمل او على العلاقات الخارجية للمؤسسة

واما على المستوى المحلي فإن المواصفة القياسية السعودية بشأن برنامج السعودية مؤسسة محمد بن سلمان “مسك” هي مؤسسة غير ربحية أسسها صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبدالعزيز عام 2011م ؛ للتشجيع على التعلم وتنمية المهارات القيادية لدى الشباب؛ من أجل مستقبل أفضل في المملكة العربية السعودية لتحقيق ذلك، تعمل المؤسسة على الأخذ بيد الشباب في أنحاء البلاد، وتوفير الوسائل المختلفة لرعاية المواهب والطاقات الإبداعية وتمكينها، وخلق البيئة الصحية لنموها والدفع بها لتتروى النور.

تدعم مؤسسة محمد بن سلمان “مسك” تمكين الشباب السعودي في مجالين اثنين: التعليم وريادة الأعمال كمجال أساسي، والعلوم والتقنية كمجال مساند، من خلال تصميم البرامج وبناء الشراكات مع المنظمات المحلية والعالمية، لدعم الجهود المبذولة في بناء مجتمع متقدم قائم على المعرفة.

تسعى المؤسسة إلى بلوغ هذه الأهداف، من خلال تصميم البرامج وبناء الشراكات مع المنظمات المحلية والعالمية في مختلف المجالات، كما تستثمر في تطوير رأس المال الفكري وإطلاق طاقات الشباب السعودي من خلال مجموعة متنوعة من الحاضنات.

وتؤمن مؤسسة محمد بن سلمان “مسك” بأن حضورها المؤسسي سيدعم تعزيز الجهود نحو مجتمع قائم على المعرفة؛ سعياً لتحقيق الإنجاز والقيمة المضافة للمجتمع السعودي.

وبناءً على التعريفات الواردة أعلاه بشأن الابتكار في القطاع الحكومي، نخلص إلى عدة استنتاجات وملاحظات كما يلي:

نرى بأن غياب تعريف علمي دولي موحد للابتكار في القطاع العام قد يكون له تأثير إيجابي من عدة جوانب. أولها، أن غياب هذا التعريف الموحد يتيح المجال أمام الدول لتطوير مفهوم يعكس خصوصية كل دولة وأولوياتها الوطنية في العمل الحكومي؛ إذ تعمل مؤسسات القطاع العام في سياق بيئات سياسية واجتماعية وثقافية متنوعة بتنوع المجتمعات، ولكل منها تجربتها الخاصة بها، والتي تسمح لها باعتماد تعريف للابتكار يتلائم مع هذه السياقات ومسار التنمية الإدارية فيها، على أن يضمن هذا التعريف الحد الأدنى من القواسم والخصائص المتفق عليها دولياً والتي تميز الابتكار في القطاع الحكومي

وعليه، فإنه لا يمكن الحكم على دولة ما بأنها ذات قطاع حكومي غير مبتكر لأن الممارسات المطبقة في هذا القطاع لا تتلاءم مع التعريف الدولي للابتكار، إذ أن مؤسسات القطاع الحكومي في تلك الدولة قد تبتكر بما يتلاءم مع السياق الذي سبق وأن ذكرناه

ثانيًا، التأثيرات الإيجابية فيما يتعلق بعدم وجود تعريف دولي موحد للابتكار في القطاع العام تتمثل في إتاحة المزيد من المرونة والتنوع لتبادل التجارب المبتكرة بين الدول دون التقيد بالجوانب النظرية الصارمة التي قد يفرضها وجود تعريف دولي للابتكار في القطاع العام. كما أن الانشغال بتحديد إطار مفاهيمي موحد للابتكار قد يحد من البحث عن بقية الموضوعات ذات الصلة بالابتكار وأهمها قياس أثر الابتكارات وفي المقابل، يمكن تحديد عدد من التأثيرات السلبية التي قد يخلفها غياب تعريف دولي موحد للابتكار في القطاع العام، وأبرزها: صعوبة في توحيد معايير الابتكار وتقييمه عبر الدول، مما قد يؤدي إلى تفاوت في الفهم والتطبيق والاعتراف المتبادل بالتجارب المبتكرة.

الدراسات المقارنة الدولية في الموضوعات ذات الصلة بالابتكار، فمؤشرات تلك الدراسات يجب أن يتم اشتقاقها وصياغتها بالاستناد إلى المفهوم الدولي الموحد للابتكار، مما يوفر الفرص أمام الدول لمعرفة مستوى أدائها على المستوى الدولي. كما

أن غياب تعريف دولي موحد للابتكار من شأنه أن يحد من نمو الرصيد العالمي المعرفي في الموضوعات ذات الصلة بالابتكار، وبناء أطر نظرية راسخة في هذا المجال

نلاحظ أن جميع تعريفات الابتكارات في القطاع العام المعتمدة في الدول التي تم دراستها ليست ذات صلة وثيقة بطبيعة النظام

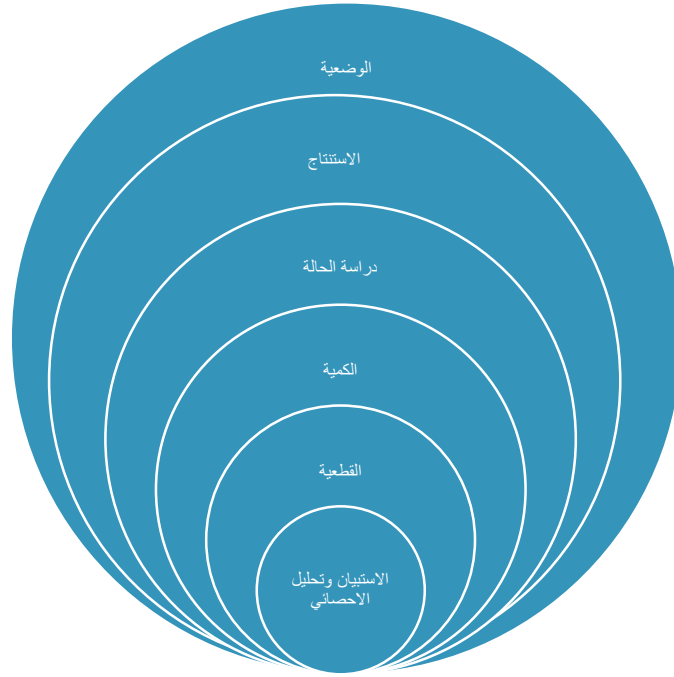
السياسي أو الإداري لهذه الدول كالدولة الفيدرالية مثل أستراليا والمملكة العربية السعودية ، والدول الموحدة كما هو الحال في بريطانيا، فهناك ثمة قواسم مشتركة في تعريفات الابتكار في هذه الدول لا علاقة لها بالشكل السياسي للدولة. ولكن هذه النتيجة لا تنفي تأثير الابتكار بالسياسة العامة للدولة؛ إذ أن الابتكار في حد ذاته ما هو إلا تعبير عن قرار من قرارات السياسة العامة التي تتبناها حكومات دول العالم من بين عدة بدائل للسياسة العامة. كما أن ازدهار الابتكار وتطويره مرتبط كذلك بالسياسات والبرامج الحكومية

وعليه، يمكن تحديد خصائص وسمات مشتركة بين التعريفات المعتمدة في مختلف الدول التي تم دراستها وهذه السمات هي:

الابتكار مرتبط بالتغيير والذي يكون على إجراءات أو خدمات أو منتجات قائمة بالفعل ومطبقة في المؤسسات الحكومية ولكن إدخال الابتكار عليها يؤدي إلى تحسينها وتطويرها. السمة الثانية المشتركة هي أن الابتكار يعني توليد أفكار جديدة مختلفة وجوهرية عما كان موجودًا سابقًا سواء في المنتجات أو الخدمات.

## منهجية الدراسة.....

من هذه الدراسة الإطار النظري للمفاهيم والموضوعات ذات الصلة بالابتكار في القطاع الحكومي، مثل خصائص الابتكار وأنواعه وأغراضه ومحركات الابتكار ومحفزاته، وكذلك التحديات والمعوقات التي تحول دون نجاح الأفكار والمشاريع التطويرية. في حين الدراسة على المنهج العلمي الذي سيتم تطبيقه لدراسة موضوع الابتكار، والمجتمع المستهدف من الدراسة، والمراحل التي مرت بها عملية تصميم وبناء أداة الدراسة، ومحتويات الاستبانة، والمصطلحات الإجرائية المستخدمة، ونختتم باستعراض نتائج اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها



## أولاً: منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الكمي والنوعي، ويظهر المنهج الكمي

في استخدام الاستبانة كأداة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، وتطبيق الأساليب الإحصائية (Quantitative Method) الوصفية لعرض هذه البيانات. كما تم تطبيق أساليب الإحصاء الاستدلالي لدراسة الفروقات ذات الدلالة الإحصائية (أو

الاختلافات) في استجابات أفراد مجتمع الدراسة (الرؤساء التنفيذيين للابتكار) نحو عدد من المتغيرات التي تشكل مفهوم

الابتكار في القطاع العام، وذلك لتحقيق هدف الدراسة المتمثلين في التحقق من وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين نوعية

القطاع الذي تعمل به المؤسسات الحكومية وبين عدة متغيرات متصلة بالابتكار كأنواعه، وأغراضه، ومعوقاته، ومحفزاته

التحقق من وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعة المؤسسات الفائزة بجوائز التميز الحكومي ومجموعة المؤسسات التي لم تفز، فيما يتعلق بعدة متغيرات متصلة بالابتكار كأغراضه، ومعوقاته، ومحفزاته

إن تحقيق هذين الهدفين يمكن أن يدلنا على المتغيرات التي توجد بينها فروقات ذات دلالة إحصائية، مما يساهم في الحصول على بيانات كمية ذات مصداقية عالية تساعد في إجراء دراسات مستقبلية متخصصة بشأن هذه المتغيرات وتأثيرها على الابتكار في المؤسسات الحكومية، ويؤدي إلى تصميم سياسات عامة وبرامج موجهة سواء لتعزيز هذه الدلالة الإحصائية أو إضعافها

والذي يظهر في تحليل (Analytical Approach) بالإضافة إلى المنهج الكمي، استخدمنا أيضاً المنظور التحليلي الباحث وتفسيره ومناقشته للنتائج المستخلصة من البيانات الإحصائية لمجتمع الدراسة

ولتحقيق متطلبات المنهج الكمي والنوعي، اتبعنا ثلاث مراحل رئيسية، أولها مرحلة مراجعة الأدبيات العلمية السابقة ذات الصلة بموضوع الابتكار في القطاع الحكومي بهدف التعرف على الإطار النظري لمفهوم الابتكار، وتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها. تم تنويع مصادر جمع المعلومات والبيانات من المصادر الثانوية مثل الرسائل الجامعية، والمجلات العلمية المحكمة، والكتب التي تم الحصول عليها بصيغة ورقية من المكتبات أو من خلال البحث في JSTOR, Emerald, EBSCO, Proquest, and Scopus. قواعد البيانات العلمية ذات الصلة بالعلوم الإنسانية والإدارية مثل

أما المرحلة الثانية، فقد تمثلت في تصميم الباحث لاستبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل في الرؤساء التنفيذيين للابتكار في المؤسسات الحكومية، وعددهم 55 رئيساً تنفيذياً للابتكار. ومن ثم تم معالجة هذه البيانات إحصائياً باستخدام عدة أساليب إحصائية منها التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، كما تم استخدام اختبار مان-ويتني (Mann-Whitney Test) للتحقق من الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين عدة متغيرات

أما في المرحلة الثالثة، فقد قامنا بتحليل وتفسير ومناقشة النتائج المستخلصة من البيانات الإحصائية بهدف الإجابة على التساؤلات الثمانية للدراسة

## ثانيًا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الرؤساء التنفيذيين للابتكار، والبالغ عددهم 55 موظفًا يعملون في 55 جهة حكومية في دولة الامارات تشمل الوزارات والهيئات والمؤسسات. تم اختيار هذا المجتمع بشكل محدد لخدمة أهداف الدراسة، والمتمثلة تشمل الوزارات والهيئات والمؤسسات. تم اختيار هذا المجتمع بشكل محدد لخدمة أهداف الدراسة، والمتمثلة في استكشاف

واقع الابتكار في المؤسسات الحكومية ؛ لذا فإن الرؤساء التنفيذيين للابتكار هم أكثر الموظفين قدرة على نقل هذا الواقع بناءً على المهام والاختصاصات التي يمارسونها، مثل: تعزيز ثقافة الابتكار في المؤسسات، إدارة ومتابعة وتنفيذ مبادرات الابتكار، تطوير مشاريع الابتكار، ورفع تقارير دورية بشأن جهود الابتكار في الجهات الاتحادية.

لم نلجأ إلى أساليب تصميم العينة الإحصائية المتعارف عليها علميًا في تحديد واختيار حجم عينة الدراسة، إذ أن جميع الرؤساء التنفيذيين للابتكار في المؤسسات الحكومية في القطاع الاتحادي شكلوا مجتمع الدراسة، وذلك للأسباب التالية: يتسم مجتمع الدراسة بصغر حجمه، لذا كان من الضروري التعرف على جميع مكونات مجتمع الدراسة للوصول إلى نتائج دقيقة. ومن ناحية أخرى، فإن مجتمع الرؤساء التنفيذيين للابتكار يتميز بالتجانس من حيث الخصائص، حيث يشترك الجميع في الصفات المشتركة، فقد تم تعيينهم لهذا المنصب وفق شروط محددة، ويؤدون ذات المهام والاختصاصات فيما يتعلق بالابتكار في نطاق مؤسساتهم، كما خضعوا لنفس التدريب والتأهيل فيما يتعلق بالابتكار من خلال التحاقهم بدبلوم خبير الابتكار؛ وفي ضوء هذه المبررات، فإن أسلوب العينة الإحصائية يبدو غير فعال.

وقد تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع أفراد مجتمع الدراسة - 55 رئيسًا تنفيذيًا للابتكار - باتباع طريقتين: الأولى

عبر الموقع الإلكتروني Survey Monkey المتخصص في تحميل ونشر وجمع الاستبانات من خلال إرسال دعوات إلكترونية إلى البريد الإلكتروني للرؤساء التنفيذيين للابتكار، أما الطريقة الثانية في توزيع الاستبانة فتمثلت بحضور الباحث

شخصيًا إلى مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي وتوزيع الاستبانة على الرؤساء التنفيذيين للابتكار أثناء تواجدهم في المركز.

## **\*\*ثالثاً: أداة الدراسة وطريقة بنائها وتصميمها\*\***

تُعد الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية في هذه الدراسة، حيث تم الاعتماد عليها لتحديد واقع الابتكار في المؤسسات الاتحادية بطريقة كمية. تُساعد الاستبانة في جمع بيانات رقمية تُسهم في فهم المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة وقد مرت عملية بناء وتصميم أداة الدراسة بمرحلتين (Layton, Grant, Lutz, & Burnham, 2008) بشكل دقيق رئيسيتين:

### **\*\*المرحلة الأولى: تحليل الاستبانة الدولية\*\***

في هذه المرحلة، قام الباحث بمراجعة وتحليل أربع استبانات حكومية دولية تم تطويرها لقياس الابتكار في القطاع الحكومي. هذه الاستبانات هي

المؤشر الأسترالي للابتكار في القطاع العام \*\*: يهدف إلى تقييم ممارسات الابتكار في المؤسسات الحكومية الأسترالية.

مشروع قياس الابتكار في القطاع العام في دول الشمال الأوروبي \*\*\*\* -

.. يركز على فهم كيفية تعزيز الابتكار في الحكومات الاسكندنافية

الدراسة الاستقصائية التجريبية لقياس الابتكار في القطاع العام البريطاني \*\*

.. تهدف إلى تقييم الابتكار في المؤسسات العامة البريطانية

استبيان الابتكار في قطاع الإدارة العامة في الاتحاد الأوروبي \*\*: يسعى إلى تقديم رؤية شاملة عن حالة الابتكار في الإدارات العامة الأوروبية

من خلال دراسة هذه الاستبانات، تم تحديد المكونات الأساسية المشتركة بينها، مثل أنواع الابتكار (منتج، خدمة، عملية، تنظيمي)، الدوافع والعوامل المحفزة للابتكار، التحديات والمعوقات التي تواجه الابتكار، بالإضافة إلى المؤشرات المستخدمة لقياس نجاح الابتكار. ساعدت هذه المعلومات في وضع أساس قوي لتطوير استبانة تتناسب مع السياق المحلي لدولة الإمارات العربية المتحدة

## **\*\*المرحلة الثانية: تصميم الاستبانة المحلية\*\***

بناءً على المعطيات المستخلصة من تحليل الاستبانات الدولية، قام الباحث بتطوير مسودة استبانة خاصة بالابتكار في القطاع الحكومي الاتحادي في دولة الإمارات العربية المتحدة. هذه المسودة صُممت لتعكس فهم الباحث لموضوع الابتكار بناءً على مراجعته للأدبيات العلمية السابقة والمقارنات التي أجراها. تضمن التصميم النهائي للاستبانة عدة أقسام رئيسية تغطي:

- المعلومات العامة:\*\* مثل حجم المؤسسة، ونوع القطاع، وعدد الموظفين\*\* -
- ممارسات الابتكار:\*\* تشمل أنواع الابتكار المعتمدة في المؤسسة وأمثلة عليها\*\* -
- الدوافع والعوامل المحفزة:\*\* تتضمن المحفزات الداخلية والخارجية التي تشجع على الابتكار\*\* -
- التحديات والمعوقات:\*\* تستعرض العقبات التي تواجه الابتكار مثل القيود البيروقراطية أو نقص الموارد\*\* -
- مؤشرات قياس النجاح:\*\* تتضمن أساليب تقييم نجاح الابتكار وقياس تأثيره\*\* -

هذه الاستبانة تهدف إلى جمع بيانات كمية وموضوعية تساعد في فهم حالة الابتكار في المؤسسات الاتحادية، وتقديم توصيات مبنية على الأدلة لتحسين ممارسات الابتكار.

## **رابعاً: التعريفات الإجرائية**

بناءً على مسح الأدبيات العلمية ذات الصلة بموضوع الابتكار وعلاقتها بالمفاهيم السائدة في العمل الحكومي في القطاع العام بدولة الإمارات العربية المتحدة، اعتمد الباحث على مجموعة من التعريفات الإجرائية التي تم تضمينها في فقرات الاستبانة. وفيما يلي توضيح لهذه التعريفات:

الابتكار: يشير إلى استحداث الجهة الحكومية الاتحادية لأساليب وطرق جديدة، أو إدخال تغييرات جوهرية على الخدمات والعمليات، والأساليب التنظيمية الإدارية، وأساليب الاتصال. ويجب أن يكون الابتكار (الجديد أو المحسن) جديداً بالنسبة للجهة الاتحادية محل الدراسة، ولكنه ليس بالضرورة جديداً على بقية القطاعات في الدولة، فقد يكون مستخدماً من قبل مؤسسات حكومية أخرى، أو في شركات القطاع الخاص.

ابتكار العمليات: يشير عمومًا إلى تحسين نوعية وكفاءة العمليات الداخلية والخارجية التي تقوم بها المؤسسة. وبشكل أكثر دقة، يعني ابتكار العمليات "استحداث الجهة الحكومية الاتحادية لأساليب وطرق جديدة، أو إدخال تغييرات جوهرية على المجالات التالية: الأساليب المتبعة في إنتاج الخدمات (التقنيات، المعدات، البرمجيات)، الأنشطة المساندة لتنفيذ العمليات مثل أنظمة الصيانة وعمليات الشراء والمحاسبة، والعمليات الإدارية واللوجستية المتبعة لدى الموظفين لإنتاج الخدمة". وتقديمها للمتعامل

ابتكار الخدمات: يشير عمومًا إلى تحسين نوعية الخدمة وخصائصها، وتحسين نفاذ المتعامل إليها. وبشكل أكثر دقة، يعني ابتكار الخدمات استحداث الجهة الحكومية الاتحادية لأساليب وطرق جديدة، أو إدخال تغييرات جوهرية على المجالات التالية: استخدام التطبيقات الإلكترونية الذكية والإنترنت لإتاحة الخدمات للمتعاملين، توفير الخدمات على مدار 24 ساعة/7 أيام في الأسبوع، المواصفات الفنية للخدمات لتحسين جودتها، الشراكات مع المؤسسات الحكومية الأخرى لتسهيل إجراءات توفير الخدمات (مثل الربط الإلكتروني، والنافذة الواحدة)، الخدمة الذاتية عبر الأكشاك الإلكترونية التي تخدم المتعاملين دون الحاجة إلى حضورهم الشخصي إلى مراكز الخدمة، والأبحاث العلمية لتقييم كفاءة وأثر الخدمات من

أجل تحسين وتطوير نوعية الخدمات وجودتها، والتأكد من مطابقتها لاحتياجات المتعاملين

الابتكار الإداري: يشير عمومًا إلى إنشاء أشكال تنظيمية جديدة، وتطبيق وسائل إدارية وتنظيمية جديدة، وتقنيات ووسائل عمل جديدة كذلك. وبشكل أكثر دقة، يعني الابتكار الإداري "استحداث الجهة الحكومية الاتحادية لأساليب وطرق جديدة، أو إدخال تغييرات جوهرية على المجالات التالية: الأنظمة الإدارية (مثل نظام إدارة الأداء، ونظام إدارة الجودة)، وسائل تنظيم العمل واتخاذ القرارات (إعادة الهيكلة، فرق العمل، التفويض واللامركزية)، أنظمة التعيين في الوظائف مثل العمل الجزئي، ونظام تقاسم الوظيفة، والعمل عن بُعد، أنظمة إدارة المعرفة، ووسائل جمع المعلومات وتحليلها، ووسائل تنظيم العلاقات الخارجية مع المؤسسات الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص أو جمعيات النفع العام (مثل الشراكات الاستراتيجية، التعاقد من الباطن، والتعهد الخارجي، والشراكة مع القطاع الخاص)

الابتكار في مجال الاتصال: يشير عمومًا إلى الوسائل الجديدة لتحسين سمعة المؤسسة في أوساط المتعاملين. وبشكل أكثر دقة، يعني الابتكار في مجال الاتصال "استحداث الجهة الحكومية الاتحادية لأساليب وطرق جديدة، أو إدخال تغييرات جوهرية على المجالات التالية: أساليب تعزيز سمعة وصورة المؤسسة (مثل الهوية المؤسسية والحملات الدعائية)، خطة التسويق والترويج للخدمات في أوساط المتعاملين، أساليب التشاور مع المتعاملين وأصحاب المصلحة، وأساليب توفير المعلومات حول الخدمات وطرق الحصول عليها

**\*\*خامسًا: محتويات أداة الدراسة\*\***

تتكون الاستبانة (انظر الملحق رقم 1) من جزأين رئيسيين كما يلي:

للمعلومات العامة حول المؤسسة

في أي من القطاعات والمجالات التالية تعمل جهة عملك؟ (الرجاء اختيار إجابة واحدة)

التعليم والثقافة والإعلام

الصحة والسلامة والبيئة

الأمن والقضاء والدفاع والعدل والتشريعات والسياسات

البنى التحتية (الإسكان، النقل والمواصلات والطرق، الكهرباء والماء)

التنمية الاجتماعية

المالية والاقتصاد

الشؤون الخارجية والدبلوماسية

البحوث والتدريب والتطوير المؤسسي

.....: مجالات أو قطاعات أخرى (يرجى تحديدها)

هل تمكنت جهة عملك من الفوز بإحدى جوائز الأداء الحكومي المتميز ضمن برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي في الفترة ما بين 2010 وحتى 2015؟

نعم

لا

المحور الأول: أنواع الابتكار

أولاً: ابتكار العمليات

خلال عامي 2014 و2015، هل قامت جهة عملك باستحداث طرق جديدة أو إدخال تغييرات جوهرية على المجالات التالية؟

| لا أعلم | لا | نعم |
|---------|----|-----|
|         |    |     |
|         |    |     |
|         |    |     |

ثانياً: الابتكار في مجال الخدمات

خلال عامي 2014 و2015، هل قامت جهة عملك باستحداث طرق جديدة أو إدخال تغييرات جوهرية على المجالات التالية؟

| لا أعلم | لا | نعم |
|---------|----|-----|
|         |    |     |
|         |    |     |
|         |    |     |
|         |    |     |
|         |    |     |
|         |    |     |
|         |    |     |

ثالثاً: الابتكار الإداري

خلال عامي 2014 و2015، هل قامت جهة عملك باستحداث طرق جديدة أو إدخال تغييرات جوهرية على المجالات التالية؟



## المحور الثاني: دوافع الابتكار

ما أهمية العناصر التالية كدافع لجهة عملك للاهتمام بالابتكار؟

| العبارة                                                                                                       | أهمية<br>عالية<br>جداً   | أهمية<br>عالية           | أهمية<br>متوسطة          | أهمية<br>منخفضة          | ليس له<br>أهمية على<br>الإطلاق | لا<br>أعلم               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| إيجاد حلول مبتكرة للتحديات والإشكاليات الاجتماعية                                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> |
| تلبية مستهدفات المؤشرات الوطنية الواردة في الأجندة الوطنية، وتلبية تطلعات رؤية الإمارات 2021                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> |
| تلبية متطلبات الاستراتيجية الوطنية الحكومية للابتكار                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> |
| الرغبة في زيادة كفاءة المؤسسات والخدمات المقدمة                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> |
| المنافسة مع الجهات الحكومية الأخرى                                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> |
| الطلب المتزايد من المتعاملين لتحسين جودة الخدمات المقدمة                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> |
| الرغبة في إحراز نتائج متقدمة في محور الابتكار ضمن معايير التقييم في جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> |

## المحور الثالث: مصادر الأفكار المبتكرة

ما هو المصدر الرئيسي للأفكار المبتكرة في جهة عملك؟ (يمكنك اختيار أكثر من مصدر)

5.

| اختيار                   | المصدر                                                                              |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | الإدارة العليا                                                                      |
| <input type="checkbox"/> | الموظفون                                                                            |
| <input type="checkbox"/> | الشراكة مع المؤسسات الحكومية الأخرى                                                 |
| <input type="checkbox"/> | الاشتراك في قواعد البيانات والدوريات والنشرات العلمية                               |
| <input type="checkbox"/> | من المتعاملين (Feedback) التغذية الراجعة                                            |
| <input type="checkbox"/> | المشاركة في المؤتمرات والمعارض والفعاليات العلمية المتخصصة                          |
| <input type="checkbox"/> | تنظيم مختبرات الابتكار والإبداع                                                     |
| <input type="checkbox"/> | التعاقد الخارجي مع الجامعات والمؤسسات البحثية والاستشارية لإجراء البحوث والاستشارات |
| <input type="checkbox"/> | الزيارات الخارجية للاطلاع على أفضل الممارسات الدولية                                |

## المحور الرابع: محفزات الابتكار

ما أهمية العوامل التالية في تحفيز الابتكار في جهة عملك؟

| العوامل                                                                                                                                                                    | درجة الأهمية           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| محركات البيئة الداخلية (مثل دعم الإدارة العليا، ثقافة داعمة للابتكار، توفر الموارد البشرية والمالية)                                                                       | أهمية [ ]<br>عالية جدا |
| محركات البيئة الخارجية المتعلقة بالسياسات الحكومية (مثل: الاستراتيجية الوطنية للابتكار، إطلاق المنظومة الجديدة للتميز الحكومي، التشريعات والقوانين، مبادرة الحكومة الذكية) | أهمية [ ]<br>عالية جدا |
| المنافسة مع المؤسسات الحكومية الأخرى فيما يتعلق بتطوير وتطبيق الابتكارات                                                                                                   | أهمية [ ]<br>عالية جدا |
| تأثير قطاع الأعمال والشركات                                                                                                                                                | أهمية [ ]<br>عالية جدا |
| تأثير المتعاملين (التغذية الراجعة، الشكاوى، استبانات رضا المتعاملين)                                                                                                       | أهمية [ ]<br>عالية جدا |
| دور وسائل الإعلام                                                                                                                                                          | أهمية [ ]<br>عالية جدا |

## المحور الخامس: معوقات الابتكار

ما تأثير العوامل التالية في إعاقة أنشطة الابتكار ومشاريعه في جهة عملك؟

| العوامل                                      | درجة تأثير العامل  |
|----------------------------------------------|--------------------|
| قلة دعم الإدارة العليا                       | تأثير عالٍ جدا [ ] |
| قلة الميزانية المخصصة للابتكار               | تأثير عالٍ جدا [ ] |
| الخوف من الفشل والمخاطر                      | تأثير عالٍ جدا [ ] |
| الروتين والبيروقراطية                        | تأثير عالٍ جدا [ ] |
| عدم كفاية الوقت المخصص للابتكار              | تأثير عالٍ جدا [ ] |
| قلة الحوافز المقدمة للموظفين من أجل الابتكار | تأثير عالٍ جدا [ ] |
| مقاومة الموظفين للتغيير                      | تأثير عالٍ جدا [ ] |
| قلة الخبرات والمهارات                        | تأثير عالٍ جدا [ ] |
|                                              |                    |

## المحور السادس: الاستثمار في الابتكار

خلال سنة 2015، هل قامت جهة عملك بتدريب الموظفين في مجالات ذات صلة بالابتكار وثقافة الابتكار مثل 8. التدريب على أدوات الابتكار وتطوير الأفكار المبتكرة؟

☐ نعم

☐ لا

☐ لا أعلم

خلال سنة 2015، هل قامت جهة عملك بتوظيف موظفين جدد من أجل العمل على تطوير أو تنفيذ الابتكارات؟

☐ نعم

☐ لا

☐ لا أعلم

في عام 2016، هل تخطط جهة عملك لتقديم طلب تمويل من إحدى المؤسسات المعنية بدعم الابتكار وذلك لتنفيذ أحد المشاريع المبتكرة التي تعتزم جهة عملك تطويرها أو تنفيذها؟

☐ نعم

☐ لا

☐ لا أعلم

خلال عامي 2014 و 2015، هل تلقت جهة عملك أي دعم مالي حكومي أو من مؤسسات القطاع الخاص لدعم أنشطة الابتكار ومشاريعه؟

☐ نعم

☐ لا

☐ لا أعلم

خلال سنة 2015، هل قامت جهة عملك بالاستثمار في أحد المجالات التالية من أجل تطوير الابتكار؟

| مجالات الاستثمار        | نعم                      | لا                       | لا أعلم                  |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| تطوير التكنولوجيا       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| البحث والتطوير          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| التعليم والتدريب        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| تحسين العمليات الداخلية | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| تحسين البنية التحتية    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| الشراكات الاستراتيجية   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| غيرها (يرجى التحديد)    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## المحور السابع: إدارة الابتكار

إلى أي مدى تنطبق العبارات التالية فيما يتعلق باستراتيجية الابتكار وإدارتها؟

| العبارة                                                                                                        | تنطبق<br>تمامًا          | تنطبق<br>جزئيًا          | لا تنطبق على<br>جهة عملي أبدًا | لا<br>أعلم               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| استراتيجية الابتكار                                                                                            |                          |                          |                                |                          |
| لدى جهة عملي أهداف استراتيجية واضحة متصلة بالابتكار، وذلك ضمن الاستراتيجية العامة لجهة عملي                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> |
| تم تخصيص استراتيجية منفصلة للابتكار                                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> |
| يتم مراجعة وتقييم الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالابتكار بانتظام                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> |
| الإدارة العليا                                                                                                 |                          |                          |                                |                          |
| تولي الإدارة العليا أهمية وأولوية عالية لتقديم أفكار جديدة مبتكرة                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> |
| الإدارة العليا على استعداد لتحمل المخاطر من أجل دعم الابتكار                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> |
| تشارك الإدارة العليا في مراحل تطوير الأفكار المبتكرة                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> |
| تدعم الإدارة العليا التجربة والخطأ لاختبار الأفكار الجديدة المبتكرة                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> |
| يتم تكريم ومكافأة الموظفين أصحاب الأفكار المبتكرة                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> |
| الموظفون                                                                                                       |                          |                          |                                |                          |
| يعمل في جهة عملي موظفون ذوو كفاءات لديهم القدرة على دعم الابتكار ابتداء من مرحلة الفكرة إلى التنفيذ والتطوير   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> |
| يدعم الموظفون الابتكار ولا يبدون أي مقاومة تجاهه                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> |
| آلية إدارة الابتكار                                                                                            |                          |                          |                                |                          |
| هناك نظام معتمد في جهة عملي من أجل اختيار وتقييم الأفكار المبتكرة المقدمة وفق معايير وشروط واضحة               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> |
| جميع الموظفين الذين يقدمون بأفكار جديدة يتم اطلاعهم على نتائج تقييم أفكارهم حتى ولو لم تؤدي إلى ابتكارات فعلية | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> |
| تم توفير موارد بشرية ومالية كافية لتطوير الابتكارات في جهة عملي                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> |
| يتم إخضاع الأفكار المبتكرة التي يتم تطبيقها إلى التقييم بعد إطلاقها لقياس النتائج والآثار التي حققتها          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> |
| يتم استخدام نتائج التقييم من أجل تطوير ممارسات الابتكار في جهة عملي                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> |
| لدى جهة عملي لجان أو فرق عمل تجتمع بصورة منتظمة من أجل تطوير مختلف أنواع الابتكار                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> |
| تقوم جهة عملي بنشر المقترحات المبتكرة باستخدام مختلف الوسائل                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>       | <input type="checkbox"/> |

### المحور الثامن: المتعاملون الخارجون والابتكار

إلى أي مدى تنطبق العبارات التالية في جهة عملك فيما يتعلق بتعزيز دور المتعاملين الخارجيين في الموضوعات ذات الصلة بالابتكار؟

| لا أعلم | لا تنطبق على جهة عملي أبدًا | تنطبق جزئيًا | تنطبق تمامًا | العبارة                                                                                               |
|---------|-----------------------------|--------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| [ ]     | [ ]                         | [ ]          | [ ]          | تقوم جهة عملي بمشاركة الأفكار المبتكرة وتطويرها مع قِبل مؤسسات المجتمع                                |
| [ ]     | [ ]                         | [ ]          | [ ]          | يشارك المتعاملون بإيجابية في العمليات المتعلقة بتصميم الخدمات المبتكرة، كما يشاركون في اقتراح تطويرها |
| [ ]     | [ ]                         | [ ]          | [ ]          | يتم تكريم ومكافأة المتعاملين أصحاب الأفكار المبتكرة                                                   |
| [ ]     | [ ]                         | [ ]          | [ ]          | يتم تقييم المتعاملين بعد الانتهاء من تطبيق الخدمات لتحديد مدى رضاهم                                   |

## الجزء الأول:

يتضمن سؤالين للتعرف على خصائص مجتمع الدراسة. السؤال الأول يتعلق بالقطاع أو المجال الذي تعمل فيه المؤسسة التي يعمل بها الرؤساء التنفيذيون للابتكار، حيث تم تحديد تسعة قطاعات رئيسية، استنادًا إلى "نظام تقييم وتصنيف الوظائف في الحكومة الاتحادية". ومن الأمثلة على هذه القطاعات: قطاع التعليم والثقافة، الصحة والسلامة والبيئة، المالية والاقتصاد (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2014). أما السؤال الثاني فقد هدف إلى معرفة إذا ما كانت المؤسسة التي يعمل بها الرؤساء التنفيذيون للابتكار قد سبق لها الفوز بإحدى جوائز التميز الحكومي، وتم صياغة هذا السؤال كالتالي: "هل تمكنت جهة عملك من الفوز بإحدى جوائز الأداء الحكومي المتميز ضمن برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي في الفترة ما بين 2010 وحتى 2015؟"

## الجزء الثاني: -

يحتوي على ثمانية محاور رئيسية متعلقة بالابتكار. يوضح الجدول أدناه وصف هذه المحاور ومحتوياتها، وعدد فقراتها، والمقياس الإحصائي المستخدم في قياسها

| المحاور                | عدد الاسئلة والفقرات والاجراء                                                                                                                                                                                                                                               | المقياس المستخدم                     |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| أنواع الابتكار         | يحتوي المحور على 20 فقرة موزعة على أربعة أجزاء رئيسية تمثل أنواع الابتكار السائدة في المؤسسات، وهي: ابتكار العمليات، ابتكار الخدمات، الابتكار الإداري، وابتكار الاتصال                                                                                                      | مقياس اسمي<br>Numerical Scale        |
| دوافع الابتكار         | يحتوي المحور على 7 فقرات تتعلق بالدوافع الرئيسية التي تدفع بالمؤسسات للاهتمام بالابتكار، مثل إيجاد حلول مبتكرة للتحديات الاجتماعية وتلبية متطلبات الاستراتيجية الوطنية للابتكار                                                                                             | مقياس ليكرت<br>Likert Scale          |
| مصادر الأفكار المبتكرة | يضم المحور 9 فقرات تتعلق بالمصادر الرئيسية التي تنبع منها الأفكار المبتكرة مثل الإدارة العليا، الشراكة، والتعاقد الخارجي                                                                                                                                                    | مقياس اسمي<br>(Numerical Scale)      |
| محفزات الابتكار        | يتكون المحور من 6 فقرات حول محفزات الابتكار مثل محفزات البيئة الداخلية والخارجية، والمنافسة مع المؤسسات الحكومية الأخرى.                                                                                                                                                    | مقياس ليكرت رباعي<br>(Likert Scale)  |
| معوقات الابتكار        | يضم المحور 9 فقرات تتعلق بالعوامل التي تعرقل الابتكار مثل قلة الميزانية، الخوف من الفشل، الروتين والبيروقراطية                                                                                                                                                              | مقياس اسمي (Numerical Scale)         |
| الاستثمار في الابتكار  | يحتوي المحور على 5 أسئلة رئيسية مقسمة لجزأين: يتعلق الجزء الأول بمدى قيام الجهة الحكومية بالاستثمار في تدريب الموظفين وتوظيف موظفين جدد لتطوير الابتكار، ومصادر تمويل المشروعات المبتكرة. أما الجزء الثاني فيتعلق بالمجالات التي تم توجيه الاستثمارات نحوها لتطوير الابتكار |                                      |
| الإدارة الابتكار       | يحتوي المحور على 17 فقرة مقسمة إلى أربعة أجزاء: استراتيجية الابتكار، الإدارة العليا، الموظفين، ونظام الابتكار                                                                                                                                                               | مقياس ليكرت ثلاثي-Three point Likert |

يُشير مصطلح "الصدق" (Validity) "إلى مدى قدرة أداة بحثية معينة على قياس ما يُفترض أنها تقيسه (بالنت، 2015). للتحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بتوزيع مسودة الاستبانة بصورتها الأولية على أربعة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص للحكم على مدى صلاحية فقرات الاستبانة وملاءمة محاورها لأهداف الدراسة ولمجتمع الدراسة، وسلامة اللغة، ومدى مناسبة فقرات الاستبانة لقياس واقع الابتكار في المؤسسات الحكومية. ويعمل ثلاثة من هؤلاء المحكمين كأعضاء هيئة تدريسية في جامعة الإمارات العربية المتحدة، أما الرابع فهو حاصل على شهادة الدكتوراه في الإحصاء ويعمل في إحدى الوزارات الاتحادية.

في ضوء الملاحظات والتعليقات التي أبدتها المحكمون، تم تعديل فقرات الاستبانة بإضافة عناصر جديدة إلى بعض الفقرات، وإعادة صياغة بعضها، ودمج عدد منها، بالإضافة إلى حذف عدد من الفقرات الأخرى غير المتسقة مع أهداف الدراسة

أما فيما يتعلق بثبات الأداة، والذي نعني به مدى ارتباط كل بنود وفقرات ومحاور الاستبانة مع بعضها البعض (بالنت، 2015)، فقد تم حساب معامل الثبات وفقاً لمعادلة كرنباخ ألفا

بالاستناد إلى البيانات الأصلية للدراسة (من مجتمع الدراسة). تراوح معامل ثبات الأداة بين (Cronbach's Alpha) 0.701 إلى 0.929، وهي معاملات ثبات مقبولة مما يدل على أن أداة الدراسة ثابتة ومناسبة لأهداف الدراسة. يوضح

الجدول رقم (3) قياس درجة الثبات لكل محور من محاور الاستبانة

| المحور                                           | عدد الفقرات | درجة الثبات                                                               |
|--------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------|
| المحور الاول: انواع الابتكار                     | 20 سؤال     | 0.920                                                                     |
| المحور الثاني: دوافع الابتكار                    | 7 اسئلة     | 0.875                                                                     |
| المحور الثالث: مصادر الافكار المبتكرة            | 9 اسئلة     | سؤال متعدد الاجابات فلذلك<br>لا يمكن قياس ثباته حسب معامل<br>الفأكرو نباخ |
| المحور الرابع : محفزات الابتكار                  | 6 اسئلة     | 0.701                                                                     |
| المحور الخامس :معوقات الابتكار                   | 9 اسئلة     | 0.792                                                                     |
| المحور السادس: الاستثمار في الابتكار             | 8 اسئلة     | 0.927                                                                     |
| المحور السابع:ادارة الابتكار                     | 17 سؤال     | 0.292                                                                     |
| المحور الثامن :المتعاملون الخارجيون<br>والابتكار | 4 اسئلة     | 0.850                                                                     |

## نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها وتحليلها.....

سنقوم بعرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها وتحليلها، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الابتكار، استنادًا إلى أسس المنهج التحليلي. تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لتنظيم وتبويب وعرض هذه النتائج، بالإضافة إلى استخدام الإحصاء الاستدلالي لتحديد الفروقات ذات الدلالة الإحصائية في استجابات المبحوثين تجاه عدد من متغيرات موضوع الابتكار

### أولاً: المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبانة

بعد جمع الباحث للاستبانات من مجتمع الدراسة الذي يبلغ عدده 55 رئيسًا تنفيذيًا للابتكار، تمت مراجعتها واستبعاد 11 استبانة لعدم استكمال الإجابة على فقراتها، ليصبح العدد النهائي للاستبانات التي خضعت للتحليل الإحصائي 45 استبانة، أي ما يشكل 81.8% من إجمالي مجتمع الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، قام الباحث بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي أو الرباعي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في أسئلة محاور (SPSS). الدراسة، تم حساب المدى (أكبر رقم - أصغر رقم)، ثم تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح. بعد ذلك، تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس) لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (العمر، 2004). وعليه، استند الباحث في تفسير نتيجة المتوسطات الحسابية الواردة في الدراسة على التفسيرات التالية

تفسير نتيجة المتوسط الحسابي لمقاس لكرت تبعا لتدرج الفئة....

| تفسير نتيجة المتوسط الحسابي لمقاس لكرت<br>الثلاثي أقل درجة صفر وأعلى درجة 2 درجة                                                                                                                                                                           | تفسير نتيجة المتوسط الحسابي لمجموعة من<br>الدرجات المتكررة، حيث تتضمن أربع قيم: الدرجة<br>الصغرى، والدرجة الكبرى، وأكبر ثلاث درجات    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي ما بين 0 إلى أقل<br>من 0.67 درجة، فهذا يدل على أن درجة التطبيق أو<br>الأهمية ضعيفة جداً أو منعدمة.<br>إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي ما بين 0.67 إلى<br>أقل من 1.34 درجة، فهذا يشير إلى أن درجة<br>التطبيق أو الأهمية متوسطة. | إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي ما بين صفر إلى أقل<br>من 0.75 درجة، فإن ذلك يدل على أن درجة التطبيق أو<br>الأهمية ضعيفة جداً أو منعدمة. |
| إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي ما بين 1.34 إلى<br>أقل من 2 درجة، فهذا يعني أن درجة التطبيق أو الأهمية<br>كبيرة.                                                                                                                                             | إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي ما بين 0.75 إلى أقل<br>من 1.5 درجة، فإن ذلك يدل على أن درجة التطبيق أو<br>الأهمية متوسطة.               |
|                                                                                                                                                                                                                                                            | إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي ما بين 1.5 إلى أقل من<br>2.25 درجة، فإن ذلك يدل على أن درجة التطبيق أو<br>الأهمية كبيرة.                |
|                                                                                                                                                                                                                                                            | إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي ما بين 2.25 إلى 3<br>درجة، فإن ذلك يدل على أن درجة التطبيق أو الأهمية<br>كبيرة جداً.                    |

في هذه الدراسة، استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية لتفسير وتحليل نتائج الدراسة

لقياس ثبات أداة الدراسة: (Cronbach's Alpha) "معامل ارتباط ألفا كرونباخ"

التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية: لتوضيح البيانات الأولية لعينة الدراسة وتحديد آراء (أو استجابات) أفراد

العينة تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة

### (Mean) المتوسط الحسابي

لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد الدراسة بشأن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية والمحاور الرئيسية، مع العلم بأن المتوسط الحسابي مفيد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة بناءً على أعلى متوسط حسابي

### (Standard Deviation) الانحراف المعياري

للتعرف على مدى انحراف آراء (استجابات) أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. يُظهر الانحراف المعياري مدى التشتت في آراء أفراد عينة الدراسة؛ فكلما اقتربت قيمته من الصفر، كلما تركزت الآراء وانخفض تشتتها

### (Mann-Whitney Test) اختبار مان-ويتني

للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين، لدراسة الاختلافات (أو الفروقات) في استجابات أفراد عينة الدراسة (الرؤساء التنفيذيين للابتكار) نحو عدد من متغيرات الدراسة. وشملت المجموعات التي تمت المقارنة بينها: مجموعة المؤسسات الخدمية، والمؤسسات غير الخدمية، ومجموعة المؤسسات التي فازت بجائزة التميز الحكومي، ومجموعة المؤسسات التي

التي (Non-parametric methods) لم تفز بهذه الجائزة. استخدم هذا الاختبار، وهو أحد الاختبارات اللامعلمية يُفضل استخدامها في العينات الصغيرة (أقل من 30) نظرًا لصغر أحجام العينات ومستوى القياس الثلاثي أو الرباعي في دراستنا هذه (بالنت، 2015)

المؤسسات التي فازت بجائزة التميز الحكومي، والمجموعة الأخرى التي لم تتمكن من الفوز بهذه الجائزة

فيما يتعلق باستخدام الاختبار، وهو أحد الاختبارات غير المعلمية، نفضل استخدامه في العينات الصغيرة التي تحتوي على أقل من 30 عنصرًا. وذلك بسبب حجم العينات في كل مجموعة ومستوى القياس الصغير، سواء كان من النوع الثالث أو الرابع، كما هو موضح في الدراسة (بالنت، 2015)

تكون الفروض المطلوب اختبارها بين المجموعتين المستقلتين كما (Mann-Whitney) عند استخدام اختبار مان-ويتني يلي:

الفرض العدمي (الصفري): متوسط المجموعة الأولى = متوسط المجموعة الثانية (أي أنه لا يوجد فرق جوهري بين المجموعتين)

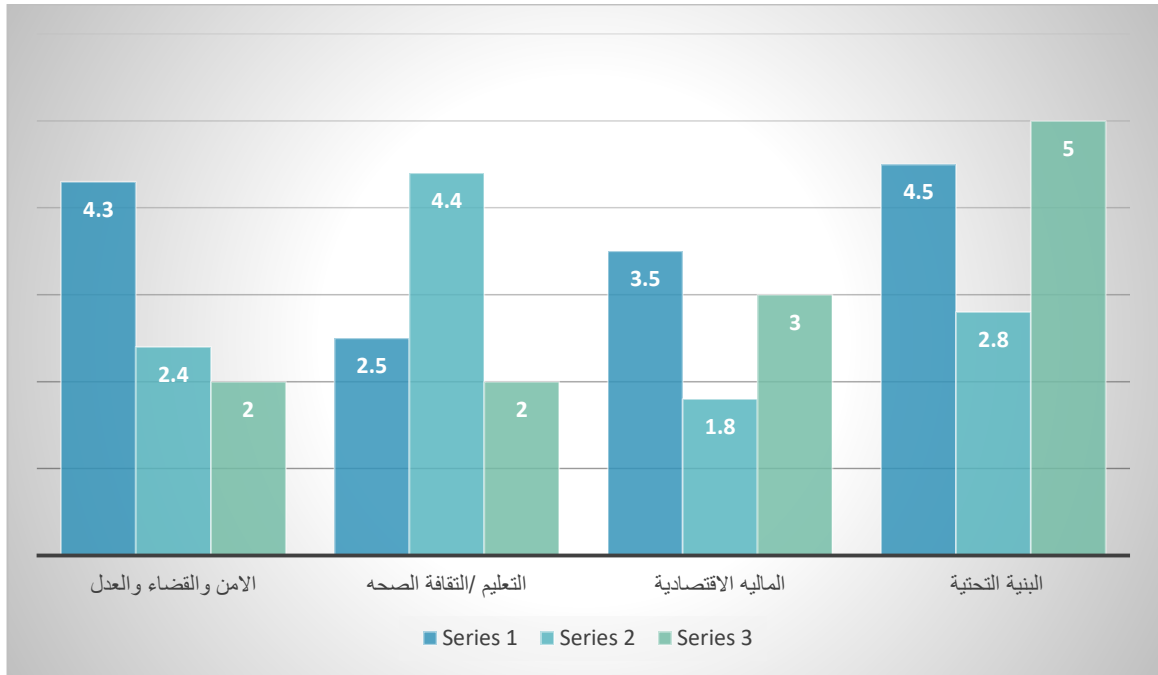
الفرض البديل: متوسط المجموعة الأولى يختلف عن متوسط المجموعة الثانية (أي أن هناك فرق جوهري بين المجموعتين)

قاعدة القرار هي كما يلي: يتم رفض الفرض العدمي، وبالتالي قبول الفرض البديل (أي قبول وجود فرق جوهري بين  $\alpha =$  )، والمفترض مسبقاً ( $\alpha$ ) المجموعتين إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من قيمة مستوى الدلالة النظري (1.15)

## ثانيًا: وصف الخصائص العامة لمجتمع الدراسة

بالنظر إلى الشكل رقم (1) الذي يوضح توزيع الرؤساء التنفيذيين للابتكار حسب قطاعات العمل أو المجالات التي تعمل بها مؤسساتهم، نلاحظ أن أكثر من نصف المبحوثين، أي بنسبة 60%، يركزون في ثلاث قطاعات رئيسية: قطاع البنى التحتية، قطاع التعليم والثقافة والإعلام، وقطاع التنمية الاجتماعية. ويتصدر قطاع البنى التحتية باقي القطاعات من حيث نسبة العاملين به، حيث يعمل فيه 12 رئيسًا تنفيذيًا للابتكار بنسبة 26.6%. يليه قطاع التعليم والثقافة والإعلام بنسبة 20%، وبعدد 9 مبحوثين، ثم قطاع التنمية الاجتماعية بنسبة 13.3%. بالمقابل، يعتبر قطاعا المالية والاقتصاد، والشؤون الخارجية والدبلوماسية من أقل القطاعات التي يعمل بها المبحوثون، حيث تشكل نسبة العاملين في كل منهما 4.4%.

### توزع المبحوثين تبعاً لقطاعات العمل



## وطالما أن اختبار مان-ويتني

كما أشرنا سابقاً، قد استخدم للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات تجاه (Mann-Whitney) عدد من متغيرات الدراسة، فقد قام الباحث بتصنيف القطاعات التسعة التي يعمل بها

الرؤساء التنفيذيون للابتكار إلى مجموعتين رئيسيتين، وذلك نظراً لصغر عدد العاملين في كل قطاع. وتم تحديد هاتين

المجموعتين الرئيسيتين على النحو التالي

### مجموعة المؤسسات الخدمية

وهي المؤسسات المختصة بتقديم خدمات مباشرة للمتعاملين (خدمات حكومية موجهة للأفراد). وتضم هذه :  
المجموعة 36 مؤسسة تعمل في القطاعات التالية

التعليم والثقافة والإعلام

الصحة والسلامة والبيئة

الأمن والقضاء والعدل

التنمية الاجتماعية

البنى التحتية

تم ضم قطاع الأمن والقضاء والعدل إلى هذه المجموعة نظراً لأن المؤسسات المنضوية تحت هذا القطاع مثل الشرطة والمحاكم تقدم خدمات مباشرة للمتعاملين، كخدمات وزارة الداخلية وخدمات المحاكم المتصلة بالنظر في قضايا الجمهور سواء المدنية أو التجارية أو الأحوال الشخصية.

### مجموعة المؤسسات غير الخدمية

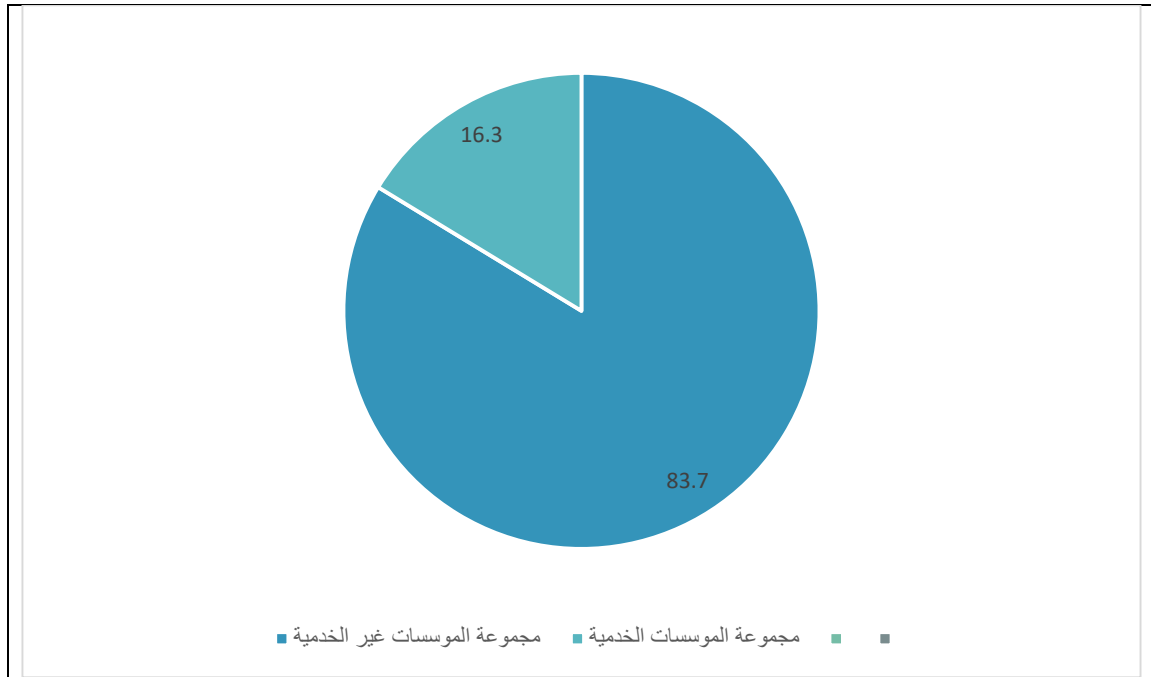
وهي المؤسسات التي تتعامل أساساً مع التشريع وتسيير وتنظيم الشؤون الحكومية، وتضم 7 مؤسسات تعمل في قطاعي:

المالية والاقتصاد

الشؤون الخارجية والدبلوماسية

كما تضم هذه المجموعة المؤسسات العاملة في مجال البحوث والتدريب والتطوير لأنها تقدم خدمات (حكومة-حكومة)

يوضح الشكل رقم (2) التوزيع النسبي للمبحوثين حسب مجموعة المؤسسات الخدمية وغير الخدمية



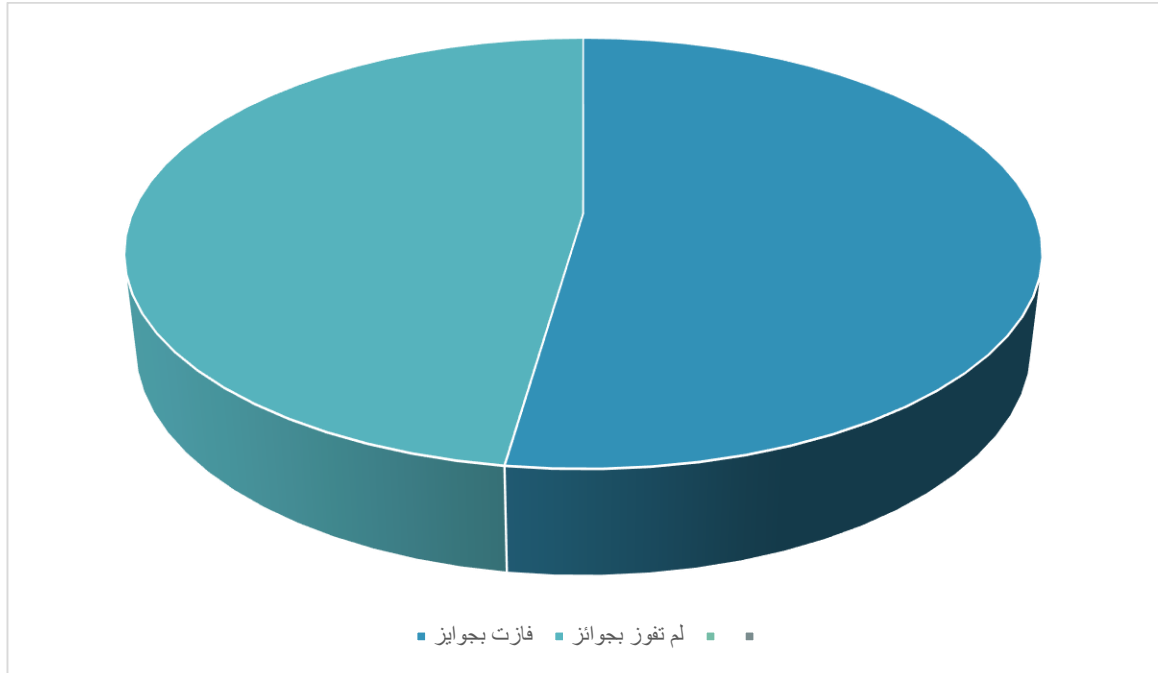
المؤسسات الفائزة بجوائز الأداء الحكومي المتميز والتي لم تفز

يوضح الشكل رقم (3) المؤسسات التي يعمل بها الرؤساء التنفيذيون للابتكار والتي تمكنت أو لم تتمكن من الفوز بإحدى جوائز الأداء الحكومي المتميز التي يمنحها برنامج الشيخ

خلفية التميز الحكومي في الفترة ما بين 2010 وحتى آخر دورة للجائزة عام 2014

تمكنت 21 مؤسسة من الفوز بجوائز التميز، وهو ما يشكل نسبة 47.7%، في مقابل 23 مؤسسة لم يسبق لها الفوز

الشكل رقم (3): المؤسسات الفائزة بجوائز الأداء الحكومي المتميز والمؤسسات التي لم تفز خلال الفترة 2010-2021



### ثالثاً: نتائج إجابات المبحوثين على محاور الاستبانة، ومناقشة النتائج

أدت المعالجة الإحصائية للبيانات الواردة في الاستبانة إلى مجموعة من النتائج. نستعرض فيما يلي هذه النتائج ونقوم بتحليلها ومناقشتها استناداً إلى فهمنا للإطار النظري الذي عرضناه في الفصل الثاني.

#### 1. أكثر أنواع الابتكار شيوعاً في المؤسسات الحكومية الاتحادية:

احتوى المحور الأول من الاستبانة على أربعة أنواع من الابتكارات: ابتكار العمليات، ابتكار الخدمات، الابتكار الإداري، والابتكار في المجال الاتصالي. يمكن للمؤسسات أن تطبق جميع هذه الأنواع من الابتكارات، أو قد تركز على أنواع محددة.

ولمعرفة أكثر أنواع الابتكار شيوعاً في المؤسسات الحكومية، طُلب من الرؤساء التنفيذيين للابتكار اختيار الممارسات المبتكرة التي طبقتها مؤسساتهم والمتصلة بكل نوع من أنواع الابتكار الأربعة، حيث أن لكل نوع من أنواع الابتكار ممارسات محددة تدل على نوعه.

احتوى ابتكار العمليات على (3) ممارسات مبتكرة، في حين شمل الابتكار في مجال الخدمات (6) ممارسات مبتكرة. أما الابتكار الإداري فقد احتوى على (5) ممارسات مبتكرة، وأخيراً اشتمل الابتكار في المجال الاتصالي على (4) ممارسات مبتكرة. ولمعرفة أكثر أنواع الابتكار شيوعاً في المؤسسات الحكومية الاتحادية، فقد تم احتساب متوسط نسبة الاستخدام

الجدول (5): ترتيب الأنواع الأربعة للابتكار حسب مدى شيوعها في المؤسسات الحكومية الاتحادية

| الترتيب | متوسط نسبة الاستخدام | عدد الممارسات المبتكرة في كل نوع من أنواع الابتكارات | أنواع الابتكارات          |
|---------|----------------------|------------------------------------------------------|---------------------------|
| 1       | 77.4                 | 3                                                    | ابتكار العمليات           |
| 2       | 72.6                 | 6                                                    | الابتكار في مجال الخدمات  |
| 3       | 72.0                 | 4                                                    | الابتكار في مجال الاتصالي |
| 4       | 66                   | 5                                                    | الابتكار الإداري          |

باستناد إلى النتائج الواردة في الجدول رقم (5)، يتضح أن الابتكار في العمليات هو أكثر أنواع الابتكارات شيوعاً في المؤسسات الحكومية، حيث بلغ متوسط نسبة استخدامه 77.4%. أما الابتكار في مجال الخدمات فقد احتل المرتبة الثانية من حيث الانتشار في المؤسسات الحكومية، بمتوسط نسبة استخدام بلغ 72.6%، يليه بفارق بسيط الابتكار في المجال الاتصالي بمتوسط نسبة استخدام بلغ 72.0%. وعليه، فإن الابتكار الإداري هو أقل أنواع الابتكار شيوعاً في المؤسسات الحكومية الاتحادية، بمتوسط نسبة استخدام بلغ 66%

ويلاحظ أن تصدر الابتكار في مجال العمليات قائمة الابتكارات الأكثر شيوعاً في المؤسسات الحكومية الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة يتسق مع النتائج التي خلصت إليها عدة دراسات سابقة، أبرزها دراسة المؤشر الأسترالي للابتكار التي أشارت إلى أن الابتكار في العمليات هو الأكثر شيوعاً في المؤسسات الحكومية الأسترالية بنسبة 85%، يليه (Department of Innovation Industry, Science and Research, 2011). 47% الابتكار في مجال الخدمات بنسبة 47%.

كما أوضح مشروع قياس الابتكار في القطاع العام في دول الشمال الأوروبي أنه باستثناء آيسلندا، فإن ابتكار العمليات هو الأكثر شيوعاً في المؤسسات الحكومية في كل من الدنمارك، فنلندا، النرويج، والسويد. وقد تراوحت نسبة تطبيق هذا النوع كما (Cater & Peter, Markus, 2011) من الابتكار بين 69% و 84% من المؤسسات الحكومية في دول الشمال يشير تقرير "ابتكارات الحكومات الخلاقة"، الذي رصد 11 تجربة دولية مبتكرة حول العالم، إلى أن إحدى الاتجاهات الناشئة الجديدة والتي تشكل سمة مشتركة بين هذه التجارب هي التحول الجذري للعمليات، حيث يتم تكييف المعارف والتقنيات في العمليات الحالية للتوصل إلى منهجيات جديدة ومبتكرة للتعامل مع التحديات (مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي ومعهد ستانفورد الدولي للأبحاث، 2016

إن اتساق النتيجة التي خلصت إليها هذه الدراسة والمتمثلة في أن "الابتكار في مجال العمليات هو الأكثر شيوعاً في المؤسسات الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة" مع نتائج الدراسات العلمية التي أجريت في سياق أنظمة حكومية أوروبية، قد يشير إلى أن سيادة نوع ما من أنواع الابتكار ليس ذا صلة وثيقة بسياق البيئة التنظيمية أو السياسية التي يتم فيها تطبيق الابتكار بمختلف أنواعه. فهناك سمات مشتركة بين مؤسسات القطاع الحكومي في شتى أرجاء العالم أدت إلى شيوع الابتكار في مجال العمليات

### الدوافع الرئيسية للابتكار في القطاع الحكومي الاتحادي

للتعرف على الدوافع أو المبررات الرئيسية التي دفعت المؤسسات الحكومية الاتحادية نحو الاهتمام بتطبيق الابتكار، فقد احتوت الاستبانة على سبعة دوافع رئيسية، وطلب من الرؤساء التنفيذيين للابتكار تحديد أهميتها وفق مقياس رباعي متدرج الأهمية. يتضح من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة أهمية الدوافع السبعة للابتكار هو "أهمية عالية جداً"؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة أهمية هذه الدوافع (2.433 درجة من 3 درجات).

| الترتيب | درجة الأهمية (أقل درجه صفر اعلى درجة 3) |                 | الدوافع                                                                                       |
|---------|-----------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | الانحراف المعياري                       | المتوسط الحسابي |                                                                                               |
| 1       | 0.650                                   | 2636            | الرغبة في زيادة كفاءة المؤسسة والخدمات المقدمة                                                |
| 2       | 0.625                                   | 2.568           | تلبية متطلبات الاستراتيجية الوطنية الحكومية للابتكار                                          |
| 3       | 0.664                                   | 2.442           | الطلب المتزايد من المتعاملين لتحسين جودة الخدمات المقدمة                                      |
| 4       | 0.825                                   | 2.349           | إيجاد حلول مبتكرة للتحديات والإشكاليات الاجتماعية                                             |
| 5       | 0.783                                   | 2.349           | الرغبة في إحراز نتائج متقدمة في محور الابتكار ضمن معايير التقييم في جائزة محمد بن راشد للأداء |
| 6       | 0.842                                   | 2.119           |                                                                                               |
| 7       | 0.889                                   | 2119            | المتوسط العام لدرجة الأهمية                                                                   |
|         | 2443                                    |                 |                                                                                               |

ويتضح من الجدول رقم (11) أن الرغبة في زيادة كفاءة الخدمات ومستوى الإنتاجية تنصدر قائمة الدوافع التي دفعت المؤسسات الحكومية نحو الاهتمام بالابتكار، حيث يعد هذا الدافع الأكثر أهمية بمتوسط درجة أهمية بلغ (2.636) درجة من 3 درجات) وانحراف معياري (0.650). يليه في المرتبة الثانية تلبية متطلبات الاستراتيجية الوطنية الحكومية للابتكار بمتوسط درجة أهمية بلغ (2.568) درجة من 3 درجات) وانحراف معياري (0.625). ثم تلبية مستهدفات المؤشرات الوطنية الواردة في الأجندة الوطنية، وتحقيق تطلعات رؤية الإمارات 2021، حيث بلغ متوسط درجة أهمية هذا الدافع (2.523) درجة من 3 درجات) وانحراف معياري (0.664). أما أقل الدوافع أهمية في تبرير اتجاه المؤسسات الحكومية نحو الاهتمام بالابتكار فتتمثل في المنافسة مع الجهات الحكومية الأخرى، حيث بلغ متوسط درجة أهميته (2.119) درجة من 3 درجات) وانحراف معياري (0.889).

يُلاحظ أن تصدر "الرغبة في زيادة كفاءة المؤسسة والخدمات المقدمة" قائمة الدوافع التي دفعت بالمؤسسات الحكومية الاتحادية نحو الاهتمام بالابتكار يتسق مع النتيجة التي أشرنا إليها سابقاً، والتي تتمثل في أن "الابتكار في مجال العمليات هو أكثر أنواع الابتكار شيوعاً وانتشاراً في المؤسسات الحكومية الاتحادية بنسبة استخدام بلغت 74.3%". إذ أثبتت الدراسات العلمية أن الممارسات المبتكرة في مجال العمليات عادةً ما تركز على تحسين نوعية وكفاءة العمليات الجارية في المؤسسة . [Vries & Bekkers, 2014] كما تبدو هذه النتيجة متسقة مع إحراز دولة الإمارات العربية المتحدة للمركز السابع دولياً في محور الكفاءة الحكومية تبعاً للكتاب السنوي للتنافسية العالمية لعام 2016. [IMD, 2016]

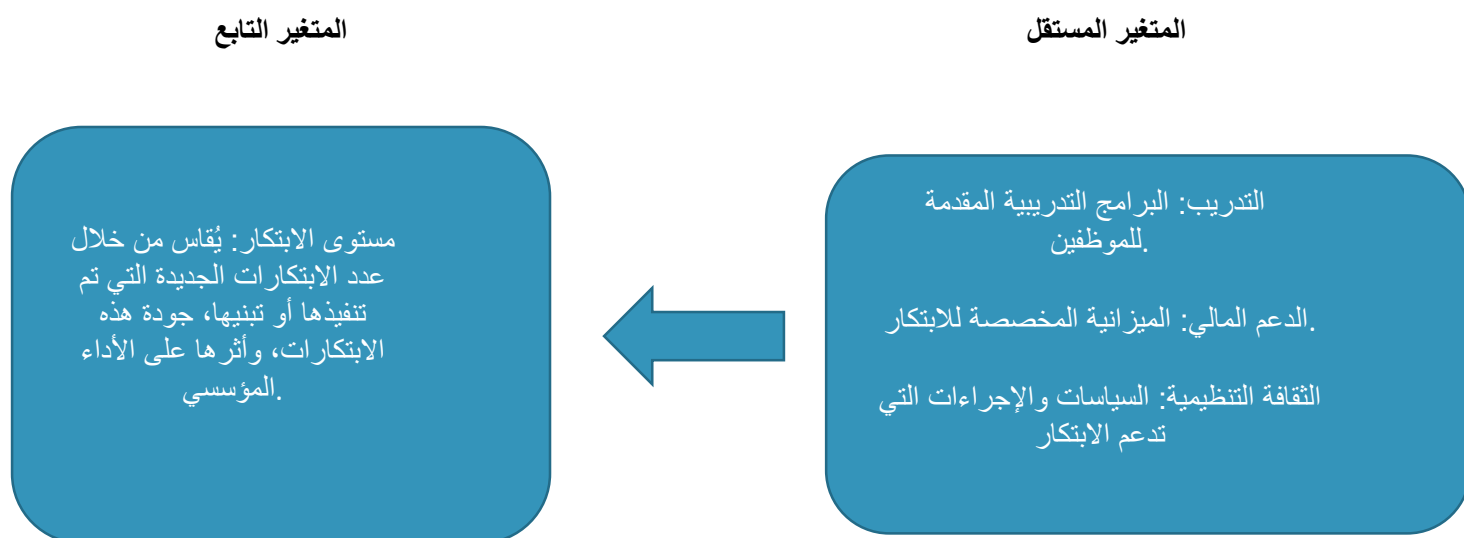
وقد اتضح لنا أن تصدر "الرغبة في زيادة كفاءة المؤسسة والخدمات المقدمة" قائمة الدوافع التي دفعت بالمؤسسات الحكومية الاتحادية نحو الاهتمام بالابتكار يتلاءم مع دراسة [Cankar & Petkovšek, 2013] ، والتي شملت أربعة مشاريع مبتكرة في كل من البرتغال وإنجلترا وكندا ولبنان، وخلصت إلى أن المحرك الرئيسي من تطبيق هذه المشاريع هو رغبة الحكومات في تحسين كفاءة وجودة الخدمة وتحسين الأداء إلى جانب خفض التكلفة. وتدعم الدراسة المنهجية - Systematic Review التي أجراها كل من [Vries & Bekkers, Tummers, 2014] هذه النتيجة؛ إذ بلغ عدد الدراسات التي أكدت على أن الغرض الرئيسي الذي دفع بالمؤسسات الحكومية نحو الابتكار هو رغبتهم في تحقيق الكفاءة (33) دراسة أي ما نسبته 14.4% من الدراسات (229) التي أجريت في مؤسسات أمريكية وأوروبية.

وطالما أن الدافع الرئيسي من الابتكار كما أشار الرؤساء التنفيذيون للابتكار تمثل في "الرغبة في تعزيز كفاءة المؤسسة والخدمات الحكومية التي تقدمها"، فإننا نعتقد أهمية إجراء تقييم ومراجعة شاملة للكفاءة الحكومية وعلاقتها بالابتكار، لتوفير أدلة قوية وموثوقة حول طبيعة هذه العلاقة وفرص التحسين المحتملة. حيث أثبتت بعض المراجعات الدولية أنه بينما تقوم الحكومة أحياناً بتطبيق الممارسات المبتكرة والإصلاحات الإدارية، فإن الميزانيات الحكومية تزداد ولا تتناسب مع التحسينات في النتائج. ومن ناحية أخرى، فإن القياس يُعد أحد العوامل الأربع الرئيسية للكفاءة المنهجية في العمل الحكومي؛ إذ يجب أن تركز الحكومات على القياس والتحليل، فبدونهما تميل الممارسات المبتكرة غير الكفوءة إلى الاستمرار ويقل احتمال التوسع في الممارسات المبتكرة الكفوءة. [Deloitte, 2013]

وبناءً عليه، فإنه من الضروري قيام المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة بقياس كفاءتها الداخلية وعلاقتها بالابتكار واتباع منهجيات وأدوات قياس وتقييم حديثة وبالتنسيق مع وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل للخروج بتقييم اتحادي متكامل لطبيعة هذه الكفاءة وعلاقتها بالابتكار. إذ يُعد غياب البيانات الحديثة بشأن مدخلات الأداء الحكومي ومخرجاته ومستوى جودته والربط بينه وبين الممارسات المبتكرة إحدى الإشكاليات المتصلة بقياس فعالية برامج الابتكار، إذ أن المعلومات المتاحة حالياً والمنشورة عن الكفاءة الحكومية مستمدة من تقارير دولية مثل تقرير الكتاب السنوي للتنافسية وتقارير البنك الدولي، ولا تغطي الجوانب التفصيلية المتصلة بعلاقة الكفاءة بالابتكار.

## نموذج البحث:

تأثير العوامل التنظيمية على مستوى الابتكار في المؤسسات الحكومية



## الخاتمة والاستنتاجات

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية قلة الدراسات الكمية والنوعية التي تعنى باستكشاف واقع الابتكار في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتسهم في تطوير السياسات والبرامج المتصلة به بالاستناد إلى المنهج القائم على الأدلة في رسم السياسات العامة، وذلك لتحقيق عدة أهداف، أهمها ضمان استمرار **Evidence-Based Policymaking** تطور الابتكار في القطاع العام، وأبرزها استمرار الجهود التي تبذلها الحكومة الاتحادية في إطلاق الاستراتيجية الوطنية للابتكار، وإعلان عام 2015 عاماً للابتكار، وإنشاء مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي

ويتعلق الهدف الثاني من قياس الابتكار بضمان تحول الابتكار الحكومي إلى عمل مؤسسي يتبع أهداف الاستراتيجية الوطنية للابتكار. وأخيراً، فإن القياس يهدف إلى إبلاغ صانع القرار بمقترحات التطوير لتحسين قدرات الابتكار ومدخلاته، وتسهيل إجراء الدراسات المقارنة على المستوى الوطني والدولي لاستخلاص الدروس المستفادة من هذه المقارنات، وتحسين فجوات الأداء في موضوع الابتكار إن وجدت

وبناءً عليه، فقد هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية من خلال التعرف على ثمانية موضوعات ذات صلة بالابتكار، وهي: أنواع الابتكار، مصادر الأفكار المبتكرة، العوامل المحفزة نحو الاهتمام بالابتكار، ومعوقات المشاريع الابتكارية

جمعت الدراسة بين المنهجين الكمي والنوعي، حيث صمم الباحث الاستبانة وقام بتوزيعها على مجتمع الدراسة، المتمثل في الرؤساء التنفيذيين للابتكار. وقد بنى الباحث هذه الاستبانة بالاستناد إلى أربع استبانات حكومية دولية أجريت لقياس الابتكار في القطاع الحكومي، كما راعى الباحث طبيعة وخصائص الإدارة العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة عند صياغته لفقرات الدراسة. وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبانة بعد إجراء المعالجة الإحصائية باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي. وعرضت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة كما يلي

، الذي يركز على سمات المعنيين بصنع Approach Maker Decision مدخل صانع القرار: يُعد مدخل صانع القرار القرار ورؤيتهم لواقعهم الاجتماعي وأفكارهم بشأن تقدم المجتمع، من أكثر المداخل ملائمة لتفسير تبني سياسة الابتكار. تشير العديد من الأدلة العملية إلى أن اهتمام صانع القرار السياسي في الدولة بأهمية الابتكار شكل صعود الابتكار إلى ، إذا ما نظرنا إلى السياسات بناءً Macro politics أجندة العمل الحكومي، مما حوله إلى نوع من أنواع السياسة الكلية على مستوى المشاركة في اتخاذها ونطاقها وطبيعتها موضوعها

إطلاق الاستراتيجية الوطنية للابتكار: أدى إعلان عام 2015 عاماً للابتكار، وإنشاء مركز محمد بن راشد للابتكار، إلى منح الابتكار زخماً كبيراً. وقد ساهم ذلك في بروز مفهوم "الابتكار" كمفهوم متداول في أوساط المؤسسات الحكومية، مما قد يسهم مستقبلاً في ترسيخ ونمو ثقافة الابتكار في العمل الحكومي في الدولة. ويهدف ذلك إلى تحقيق مستهدفات الأجندة الوطنية للحكومة، مما يجعل دولة الإمارات العربية المتحدة من بين الدول الأكثر ابتكاراً على مستوى العالم خلال السنوات السبع المقبلة

تتسق العديد من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مع نتائج دراسات علمية أخرى أجريت في سياق أنظمة غربية في كل من أوروبا وأستراليا والولايات المتحدة الأمريكية. ومن أبرز هذه النتائج المشتركة: أن الابتكار في مجال العمليات هو الأكثر شيوعاً في المؤسسات، وأن المصدر الرئيسي للأفكار المبتكرة كان الموظفون والقادة العليا. كما أن الدافع الرئيسي نحو الاهتمام بالابتكار تمثل في رفع كفاءة الخدمات، ومحفزات البيئة الداخلية هي الأكثر تأثيراً في تحفيز الابتكار.

ويعزى هذا الاتساق بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ونتائج الدراسات العلمية الغربية إلى الخصائص المشتركة التي تجمع بين مؤسسات القطاع الحكومي في شتى أرجاء العالم، وأبرزها أن الهدف الرئيسي من المؤسسات الحكومية هو توفير السلع والخدمات لتحقيق الصالح العام بدلاً من توليد الأرباح. وتختص هذه المؤسسات بإعادة تخصيص الموارد ووضع السياسات العامة المتصلة بالخدمات العامة. كما أن المؤسسات الحكومية لا تعمل في إطار واحد من التسلسل الهرمي، بل هناك تسلسلات هرمية متعددة.

### تراجع أهمية المنافسة والشراكة

تراجعت أهمية المنافسة مع المؤسسات الحكومية الأخرى والشراكة كعامل

محفز نحو الابتكار. كما تراجعت هذه الأهمية إلى المرتبة الأخيرة في قائمة الدوافع التي دفعت المؤسسات الحكومية الاتحادية نحو الاهتمام بالابتكار. ويظهر هذا التراجع أيضاً في تراجع الشراكة مع المؤسسات الحكومية الأخرى إلى المرتبة قبل الأخيرة في قائمة المصادر الرئيسية للأفكار المبتكرة.

يمكن تفسير هذا التراجع إلى عدة أسباب، أبرزها: طبيعة المؤسسات الحكومية التي تكون أقل منافسة مقارنة بالقطاع الخاص الذي يسعى من وراء الابتكار إلى تحقيق ميزة تنافسية على منافسيه في السوق. أما في القطاع العام، فإن الهدف الرئيسي الذي يحركه هو تحقيق الكفاءة وخلق قيمة مضافة للعملاء وخفض التكاليف.

silos لهياكل الهرمية التقليدية في القطاع العام: تدعم الهياكل الهرمية التقليدية في القطاع العام مفهوم العزلة ، مما يؤثر على المنافسة والشراكة بين المؤسسات الحكومية. قد تكون هذه المؤسسات أكثر تركيزاً على organization تحسين الأداء الداخلي بدلاً من المنافسة مع المؤسسات الأخرى.

الإصلاحات الإدارية: ساهمت عمليات الإصلاح والتحديث الإداري التي شهدتها القطاع الحكومي الاتحادي منذ عام ، في تعزيز الممارسات (NPM) Public New Management 2008 ، والتي تعكس مبادئ الإدارة العامة الحديثة المبتكرة وتطوير الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية.

### أنواع الابتكار

الابتكار في مجال العمليات هو أكثر أنواع الابتكارات شيوعاً، حيث بلغت نسبة استخدامه 77.4%

الابتكار في مجال الخدمات يأتي في المرتبة الثانية من حيث الانتشار في المؤسسات الحكومية، وبمتوسط نسبة استخدام 72.6%.

الابتكار في المجال الإداري هو الأقل شيوعاً، بنسبة استخدام قدرها 66.3%

المصادر الداخلية: تعتبر المصادر الداخلية الأكثر أهمية كمصدر للأفكار المبتكرة، حيث تصدرت الموظفون قائمة مصادر الأفكار المبتكرة، حيث اختار 77.8% من المبحوثين هذا المصدر بوصفه الأكثر أهمية. وتأتي الإدارة العليا والزيارات الخارجية للاطلاع على أفضل الممارسات الدولية في المرتبة الثانية، بنسبة اختيار بلغت 53.3% لكل منهما

في المقابل، كانت الشراكة مع المؤسسات الحكومية الأخرى من المصادر الأقل اختياراً للأفكار المبتكرة، حيث حلت في المرتبة الثامنة بنسبة اختيار 17.8%. كما تذيلت قائمة المصادر الاشتراك في قواعد البيانات والدوريات والنشرات العلمية بنسبة اختيار لم تتجاوز

تُعتبر محفزات الابتكار الست "أهمية عالية جداً" في تحفيز الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية؛ إذ بلغ المتوسط العام الحسابي لدرجة هذه الأهمية 2.270 درجة من 3 درجات. وتتصدر محفزات البيئة الداخلية، المتمثلة في دعم الإدارة العليا وشيوع ثقافة داعمة للابتكار وتوفير الموارد البشرية والمالية، قائمة المحفزات بوصفها الأكثر أهمية في دفع المؤسسات الحكومية الاتحادية نحو الابتكار، حيث بلغ متوسط درجة أهمية هذه المحفزات 2.689 درجة من 3 درجات. يليها محفزات البيئة الخارجية المتصلة بالسياسات الحكومية، حيث بلغ متوسط درجة أهمية هذا المحفز 2.444 درجة من 3 درجات

في المقابل، كانت أقل محفزات الابتكار أهمية تمثلت في العامل المتصل بتأثير قطاع الأعمال والشركات، الذي حل في المرتبة الخامسة بمتوسط درجة أهمية بلغ 2.114 درجة من 3 درجات. أما تأثير وسائل الإعلام فقد جاء في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية كمحفز للابتكار، إذ بلغ متوسط درجة أهميته 1.977 درجة من 3 درجات

تأثير العوامل التسع المعوقة للابتكار كان "درجة عالية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة تأثير هذه العوامل 2.161 درجة من 3 درجات. وأكثر العوامل تأثيراً في إعاقة الابتكار ترتبط بعوامل البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة وآلية إدارتها. فتعتبر قلة دعم الإدارة العليا العامل الأول في قائمة العوامل التي تعيق الابتكار بمتوسط درجة تأثير بلغ 2.636 درجة من 3 درجات، يليه العامل المتعلق بقلّة الميزانية المخصصة للابتكار بمتوسط درجة تأثير بلغ 2.467 درجة من 3 درجات. ويُلاحظ أن هذين العاملين لهما تأثير مزدوج، فقد يكونان محفزين للابتكار أو معيقين له

في المقابل، يعتبر العامل الأقل تأثيراً في إعاقة الابتكار في المؤسسات الاتحادية هو العامل المتصل بالبيئة الخارجية التي تعمل بها المؤسسات الحكومية، والذي يتمثل في مقاومة المتعاملين للحلول المبتكرة؛ إذ بلغ متوسط درجة تأثير هذا العامل 1.689 درجة من 3 درجات

ترتكب المؤسسات الحكومية الاتحادية في تكرار تدريب الموظفين في مجالات ذات صلة بالابتكار وثقافة الابتكار؛ إذ أشار 84.4% من المبحوثين إلى أن مؤسساتهم تدرب العاملين فيها في هذه المجالات. أما استثمار المؤسسات في مجال تعيين موظفين جدد مختصين في تطوير وتنفيذ الابتكار فقد حضر بنسبة أقل من التطبيق، إذ لم تتجاوز نسبة المؤسسات التي قامت بتوظيف الموظفين الجدد المختصين بتطوير وتنفيذ الابتكار 40%

كما أظهرت النتائج أن شراء وتطوير البرمجيات ومعرّضات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كان من أكثر المجالات أهمية التي وجهت إليها استثمارات المؤسسات، حيث أشار 66.7% من الرؤساء التنفيذيين في المؤسسات التي قامت بالاستثمار في هذا المجال

تُعدّ المصادر الداخلية الأكثر أهمية كمنبع للأفكار المبتكرة، حيث يتبوأ الموظفون قائمة مصادر الأفكار المبتكرة؛ إذ اختار من المبحوثين هذا المصدر بوصفه الأكثر أهمية في المرتبة الثانية، وبفارق ملحوظ، يأتي كل من الإدارة العليا 77.8% لكل منهما على التوالي 53.3% والزيارات الخارجية للاطلاع على أفضل الممارسات الدولية، بنسبة اختيار بلغت

في المقابل، فإن المصادر الأقل اختيارًا كمصدر للأفكار المبتكرة تمثلت في الشراكة مع المؤسسات الحكومية الأخرى، كما تأتي في أسفل قائمة مصادر الأفكار المبتكرة الاشتراك. **17.8%** والتي حلت في المرتبة الثامنة بنسبة اختيار بلغت **15.2%** في قواعد البيانات والدوريات والنشرات العلمية، بنسبة اختيار لم تتجاوز

تُعدُّ محفزات الابتكار ذات "أهمية عالية جدًا" في تحفيز الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية؛ حيث بلغ المتوسط تنصدر محفزات البيئة الداخلية، المتمثلة في دعم الإدارة. **درجة من 3 درجات 2.270** العام الحسابي لدرجة هذه الأهمية العليا، وشيوع ثقافة داعمة للابتكار، وتوفر الموارد البشرية والمالية، قائمة المحفزات بوصفها الأكثر أهمية في دفع إليها. **درجة من 3 درجات 2.689** المؤسسات الحكومية الاتحادية نحو الابتكار، إذ بلغ متوسط درجة أهمية هذا المحفز **درجة من 3 2.444** محفزات البيئة الخارجية المتصلة بالسياسات الحكومية، حيث بلغ متوسط درجة أهمية هذا المحفز **درجات**.

في المقابل، فإن أقل محفزات الابتكار أهمية تمثلت في تأثير قطاع الأعمال والشركات، والذي حل في المرتبة الخامسة أما تأثير وسائل الإعلام فقد جاء في المرتبة الأخيرة من الأهمية. **درجة من 3 درجات 2.114** بمتوسط درجة أهمية بلغ **درجة من 3 درجات 1.977** كمحفز للابتكار، إذ بلغ متوسط درجة أهميته

تُعدُّ العوامل التسع المعوقة للابتكار ذات "تأثير عالٍ"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة تأثير هذه العوامل **2.161** درجة من 3 درجات. وأكثر ما يعيق الابتكار يرتبط بعوامل البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة وآلية إدارتها. فتقلص دعم الإدارة العليا يأتي في المرتبة الأولى ضمن قائمة العوامل التي تعيق الابتكار، حيث بلغ متوسط درجة تأثيره **2.636** درجة من 3 درجات. يليه العامل المتعلق بقلّة الميزانية المخصصة للابتكار، الذي بلغ متوسط درجة تأثيره **2.467** درجة من 3 درجات.

ومن الملاحظ أن هذين العاملين لهما تأثير مزدوج، حيث يمكن أن يكونا محفزين للابتكار أو معيقين له حسب السياق

تُركز المؤسسات الحكومية الاتحادية على تدريب الموظفين في مجالات ذات صلة بالابتكار وثقافة الابتكار؛ إذ أشار **84.4%** من المبحوثين إلى أن مؤسساتهم تدرب العاملين في هذه المجالات. أما استثمار المؤسسات في مجال تعيين موظفين جدد مختصين في تطوير وتنفيذ الابتكار فقد كان بنسبة أقل من المتوقع، حيث لم تتجاوز نسبة المؤسسات التي **9%** قامت بتوظيف موظفين جدد مختصين في هذا المجال **40**

كما أظهرت النتائج أن شراء وتطوير البرمجيات ومعرّضات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كان من أكثر المجالات أهمية التي توجهت إليها استثمارات المؤسسات، حيث أشار **66.7%** من الرؤساء التنفيذيين في المؤسسات التي قامت بالاستثمار في هذا المجال

تُولي المؤسسات الحكومية الاتحادية اهتمامًا كبيرًا بتطبيق استراتيجيات الابتكار؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة تطبيق استراتيجيات الابتكار في عمل المؤسسات الحكومية الاتحادية **1.489 درجة من 2 درجة**. وتختلف هذه المؤسسات في كيفية تشكيل استراتيجيات الابتكار، حيث تميل المؤسسات الحكومية بشكل أكبر نحو تضمين الاستراتيجية العامة للمؤسسة أهدافًا ذات صلة بالابتكار، حيث بلغ متوسط درجة تطبيق هذا الاتجاه **1.591 درجة من 2 درجة**. أما الاتجاه الثاني، فهو تخصيص استراتيجية منفصلة ومختصة بالابتكار فقط، حيث بلغ متوسط درجة تطبيق هذا الاتجاه **1.477 درجة من 2 درجة**

في ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة، نقترح التوصيات التالية:

1. بناء مؤشر للابتكار الحكومي على غرار المؤشرات الوطنية التي تم تطويرها وإطلاقها في تجارب دولية مثل تجربة الاتحاد الأوروبي، والتجربة الأسترالية، والتجربة الكورية. يجب أن يتكون هذا المؤشر من أربعة مكونات أساسية هي: مدخلات الابتكار، عمليات الابتكار، مخرجات الابتكار، ونتائج الابتكار.
2. نرى أهمية مشاركة جميع الجهات الحكومية الاتحادية في تزويد مؤشر الابتكار بالبيانات اللازمة، على أن يتولى مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي مهمة الإشراف العام على المؤشر، وذلك من خلال منصة إلكترونية تمكن صانع القرار من التعرف على:
  - حالة الابتكار في المؤسسات الحكومية.
  - التقدم المحرز في مجال الابتكار.
  - التحديات التي تواجه المؤسسات في مراحل الابتكار المختلفة.
  - تصنيف المؤسسات الحكومية بناءً على درجة تقدمها في موضوع الابتكار (مؤسسات ناضجة، مؤسسات في طور النضوج، مؤسسات في مراحل البداية).

#### بناء مؤشر للابتكار الحكومي:

يجب إنشاء مؤشر للابتكار الحكومي على غرار المؤشرات الوطنية التي تم تطويرها وإطلاقها في تجارب دولية مثل الاتحاد الأوروبي، وأستراليا، وكوريا. يتكون هذا المؤشر من أربعة مكونات أساسية هي: مدخلات الابتكار، عمليات الابتكار، مخرجات الابتكار، ونتائج الابتكار. سيسهم هذا المؤشر في تطوير السياسات والبرامج المتعلقة بالابتكار بناءً على رسم السياسات العامة للابتكار (Evidence-Based Policymaking) على منهجيات قائمة على الأدلة.

#### بناء شراكات استراتيجية مع الجامعات :

ينبغي على المؤسسات الحكومية الاتحادية إقامة علاقات شراكة استراتيجية مع الجامعات الوطنية لدراسة وتطوير الممارسات المبتكرة في القطاع العام. على سبيل المثال، قدمت الحكومة الأسترالية مبلغ 112,900,000 دولار إلى لإنشاء المعهد الوطني الأسترالي للسياسة العامة في الجامعة، بهدف تعزيز (ANU) الجامعة الوطنية الأسترالية السياسات القائمة على الأدلة.

#### إنشاء حاضنات للابتكارات الحكومية :

يجب إنشاء حاضنات للابتكار الحكومي على مستوى الدولة، لتمكين موظفي المؤسسات الحكومية والمتعاملين الخارجيين من تطوير مقترحاتهم وأفكارهم المبتكرة. تشمل هذه الحاضنات تقديم مجموعة متكاملة من الخدمات لتطوير هذه الأفكار، مثل توفير التمويل، التوجيه والتدريب، تقييم الأفكار المبتكرة، التخطيط والتصميم، وإعداد النماذج الأولية للأفكار المبتكرة.

#### تقييم أثر الابتكارات الحكومية باستخدام مناهج تقييم مبتكرة وحديثة:

يجب استخدام مناهج تقييم مبتكرة وحديثة بدلاً من الأدوات التقليدية لتقييم الابتكارات الحكومية، حيث أظهرت التجارب الدولية أن المشروعات المبتكرة تتطلب طرق قياس خاصة وأدوات بحثية متطورة. من بين هذه المناهج، يُعتبر "تقييم المستخدم في كندا مثلاً على ذلك (Innovation Ecosystem Assessment) "النظام البيئي للابتكار

## تقييم نتائج المشروعات المبتكرة :

ينبغي لمركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي اختيار مجموعة من المشروعات المبتكرة التي تم تطبيقها في عدة مؤسسات حكومية بعد مرور فترة زمنية مناسبة تسمح بإجراء تقييم لها. الهدف من هذا التقييم هو قياس النتائج المترتبة على هذه المشروعات واستخلاص الدروس المستفادة، بما في ذلك عناصر نجاح المشروعات المبتكرة، ومعوقات تطبيقها، والمراحل التي مرت بها بدءاً من توليد الأفكار، ثم اعتماد الفكرة المبتكرة وتطبيقها.

**إجراء مراجعة داخلية دورية:** تقوم المؤسسات الحكومية الاتحادية بإجراء مراجعة داخلية دورية للتعرف على المعوقات التي تواجه الابتكار من وجهة نظر الموظفين والمتعاملين الخارجيين. يتم اقتراح الوسائل المناسبة للتخفيف من أثر هذه المعوقات وتضمن هذه المقترحات ضمن الخطط الاستراتيجية المتصلة بالابتكار.

**إطلاق برنامج استقطاب قادة الابتكار في القطاع الحكومي:** أطلق مكتب رئاسة مجلس الوزراء "برنامج استقطاب قادة الابتكار في القطاع الحكومي"، الذي يهدف إلى استهداف واستقطاب مرشحين يتمتعون بصفات وخصائص تؤهلهم للعمل في مناصب متوسطة ورفيعة المستوى في المؤسسات الحكومية الاتحادية.

**استقطاب المرشحين للابتكار:** يتم استقطاب هؤلاء المرشحين من الموظفين الحكوميين المختصين ذوي المهارات العالية، وكذلك من الخريجين الجامعيين المتفوقين في مجموعة متنوعة من الاختصاصات، سعياً لإعداد قادة يضمنون تطور واستمرار الابتكار في القطاع الحكومي. يعتمد البرنامج على فكرة المنافسة بين المرشحين للانضمام إليه، حيث يتم المفاضلة بينهم عبر عملية متعددة المراحل تهدف إلى التعرف على المتقدمين المؤهلين لتولي مناصب رفيعة في المؤسسات الحكومية الاتحادية.

**إعداد برنامج لتبادل وإعارة الموظفين المبتكرين:** تقوم الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية بإعداد برنامج لتبادل وإعارة الموظفين المبتكرين من خلال نظام الدوران الوظيفي بين المؤسسات الحكومية.

**تطبيق "برنامج القدرات الواعدة المبتكرة":** تطبق المؤسسات الحكومية الاتحادية "برنامج القدرات الواعدة المبتكرة" بهدف اكتشاف وتطوير ومكافأة الموظفين الشباب ذوي القدرات المبتكرة الواعدة الذين يمكن أن يؤهلهم لتولي المناصب القيادية.

**إطلاق مشروع لتطوير الموارد البشرية:** تطلق الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية مشروعاً جديداً يهدف إلى تعزيز المهارات الابتكارية بين الموظفين، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسات الحكومية.

على الصعيد العملي، تقترح هذه الدراسة على الباحثين المهتمين دراسة عدة موضوعات حول الابتكار في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة. أهم هذه الموضوعات تشمل: العلاقة بين الابتكار الحكومي وخطط التنويع الاقتصادي، العلاقة بين التعلم المؤسسي وتطبيق الابتكار الحكومي، العلاقة بين استراتيجيات الابتكار وأداء المؤسسات الحكومية، تأثير السياسات الحكومية على تعزيز الابتكار، محفزات الابتكار وعلاقتها بمتغيرات البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسات، تأثير معوقات الابتكار على تميز المؤسسات الحكومية، تأثير إعادة هيكلة الحكومة على الابتكار، وأخيراً العلاقة بين القيادة والابتكار في مؤسسات القطاع العام.

## هيكل المشروع:



## المراجع.....

1. كاهية" et al, علاقة القيادة التحويلية بالإبداع و الابتكار في المؤسسات الجزائرية) "2021-univ-dspace. http://batna.dz/bitstream/123456789/6346/1/kahia%20oran.pdf
  2. ادارة الابداع والابتكار للدكتور عدنان الصرن <https://pedia.svuonline.org/>
  3. <https://www.forbesmiddleeast.com/ar/lists/10-most-innovative-companies-in-saudi-arabia>
  4. الابتكار الحكومي الشركة العربية للتميز والاستدامة <https://sustai>
- 5مركز إحصاء أبوظبي) 2015. (دليل المعاينة الإحصائية في إمارة أبوظبي. أبوظبي: مركز إحصاء أبوظبي. تم الاسترجاع من
- <https://www.scad.ae/MethodologyDocumentLib/%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%A7%D9%8A%D9%86%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D9%8A%D8%A9%20>