



## الإبداع والابتكار في الإدارة العامة

د. رندة محبوب بوكر

أستاذ مساعد بقسم الإدارة العامة – كلية الاقتصاد – جامعة بنغازي – ليبيا

### الملخص:

يهدف البحث إلى دراسة دور الإبداع والابتكار في المؤسسات العامة؛ عن طريق استعراض مفاهيم الإبداع والابتكار، وكيفية توظيف أنواع الإبداع والابتكار لتحسين الأداء في المؤسسات العامة وحل المشكلات ومواجهة التحديات في ظل متغيرات البيئة الجديدة. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استعراض بعض الدراسات السابقة في عدة محاور في مجال الإبداع والابتكار في الإدارة العامة؛ وهي دور الإبداع التنظيمي في تطوير وتحسين الأداء، ودور القيادة الإبداعية، وعلاقة الجامعات بالنشاط الابتكاري في المؤسسات العامة، والابتكار الحكومي، ثم علاقة الابتكار والإبداع بالتطور التكنولوجي. ينقسم البحث إلى مبحثين يتناول المبحث الأول مفهوم الإبداع والابتكار في المؤسسات العامة وعلاقته بالبيئة الجديدة، ويتناول المبحث الثاني الاتجاهات العالمية في الابتكار الحكومي وحالات عملية في المؤسسات العامة. أوضحت الدراسة العلاقة بين أنواع الإبداع والابتكار في المؤسسات العامة، وتم استنتاج بعض النتائج فيما يخص أهمية العنصر البشري، والقيادة الإبداعية، وفرق العمل، والاتجاهات العالمية، والعلاقة بين الإبداع والابتكار من ناحية وتحسين الأداء والكفاءة في تقديم الخدمات العامة من ناحية أخرى. وتم وضع بعض التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** الإبداع، الابتكار، المؤسسات العامة، الإدارة العامة.

### Abstract

The research aims to study the role of creativity and innovation in public institutions by reviewing the concepts of creativity and innovation, and how to employ these types of creativity and innovation to improve performance in public institutions, solve problems, and confront challenges in light of new environmental changes. The descriptive-analytical approach was adopted, reviewing previous studies covering several areas of creativity and innovation in public administration. These include the role of organizational creativity in developing and improving performance, the role of creative leadership, the relationship between universities and innovative activity in public institutions, government innovation, and the relationship between innovation and creativity and technological development. The research is divided into two sections. The first section deals with the concept of creativity and innovation in public institutions and its relationship to the new environment. The second section deals with global trends in government innovation and practical cases in public institutions. The study seeks to demonstrate the relationship between types of creativity and innovation in public institutions. Some conclusions were drawn regarding the importance of the human element, creative leadership, work teams, global trends, and the relationship between creativity and innovation on the one hand and improving performance and efficiency in providing public services on the other. Some recommendations were also made.

**Keywords:** creativity, innovation, public institutions, Public Administration

## المقدمة:

يشهد العالم تطورات متسارعة على كافة الأصعدة بفعل المتغيرات الدولية الاقتصادية والتكنولوجية وأصبح الانفتاح سمة العصر وزادت رغبات المستفيدين، وأصبحت المنظمات تحت ضغوط هذه التطورات والمتطلبات المتزايدة؛ مطالبة بالارتقاء بخدماتها ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية. ورغم أن السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات العامة لا يزال استثناء؛ إلا أنه يعتبر محوراً مهماً في سبيل مواجهة التحديات في البيئة التنظيمية التي تُنفذ فيها السياسات العامة وتُدار الخدمات الحكومية. وفي هذا السياق أصبحت الإدارة العامة في حاجة إلى نماذج عمل مبتكرة وذلك استجابة إلى توقعات واحتياجات المواطنين وتعزيز الكفاءة في تقديم الخدمات. ويتمثل التفاعل بين أعضاء المنظمة عموماً في أنماط معينة من السلوك التنظيمي، وهذه الأنماط تتراوح بين السلوك التنظيمي ضعيف الكفاءة، والسلوك التنظيمي الإبداعي وبينهما عدة مستويات، ومصادر هذا السلوك كل أعضاء المنظمة من رؤساء ومروؤسين وتابعين وقادة. وعادة يتم وصف السلوك التنظيمي داخل المنظمات الحكومية في كثير من الدول بأنه متوسط الكفاءة حيث يوجد انفصال بين العاملين ومنظمتهم وعدم الشعور بالولاء مع إن الإنجاز يتحقق في الظاهر ولكن بدون مقومات الجودة والكفاءة والتطوير<sup>1</sup>. أما السلوك الإبداعي المبهر فهو يشير إلى حالات النجاح القصوى وتحقيق إنجازات وتطوير الممارسات الإبداعية والابتكارات التي لا تتوفر لدى المنافسين، ويكون السلوك الإبداعي نتيجة فعالية الإدارة في إطلاق الأفكار والقدرات الذهنية والطاقت الفكرية لأعضاء المنظمة واستثمار الرصيد المعرفي وتوجيهه لتطوير المنتجات والتقنيات بحيث يسبق المنافسين<sup>2</sup>. ولقد حظي موضوع الابداع والابتكار في المؤسسات العامة بأهمية متزايدة في الأدبيات الإدارية؛ ومع ذلك يظل يكتنف بعض المفاهيم والتطبيقات الغموض<sup>3</sup>. ومع أنه يوجد ارتباط بين مفهومي الإبداع والابتكار ويستخدمان أحياناً كمرادفين<sup>4</sup>؛ فإنه قد تظهر أفكار إبداعية في المؤسسات العامة ولكنها لا تصل إلى أن تكون ابتكاراً يؤدي إلى زيادة القيمة المضافة، لذلك توجد حاجة ماسة لتوضيح مفاهيم الإبداع والابتكار ودورها في الإدارة العامة في المؤسسات وفهم العوامل التي تعزز الإبداع وكيفية تحويله إلى ابتكار يحسن ويطور الأداء.

تكمُن أهمية بحث موضوع الإبداع والابتكار في المؤسسات العامة؛ لحل المشكلات التي تواجه سير الأعمال في ظل بيئة متغيرة، ووجود حاجة لتقديم خدمات للمواطنين تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم بسرعة وجودة عالية في ظل متغيرات عالمية وتنافسية عالية وبيئة سريعة التغير، وتوجد حاجة إلى أفكار جديدة للتغلب على كثرة التحديات التي تواجه المؤسسات العامة عن طريق الاعتماد على المورد البشري الذي هو أساس الإبداع والابتكار وتحسين الأداء، وبالتالي

<sup>1</sup> محمد عبد الله. "محددات الولاء التنظيمي وأثاره: دراسة تحليلية." *المجلة العلمية لكلية الآداب*، مجلد 11، عدد 4 (2022): 1-69، ص 4.

<sup>2</sup> علي السلمي، *إدارة السلوك التنظيمي*، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2004)، ص 737.

<sup>3</sup> Emre Cinar, Christopher Simms, Paul Trott, and Mehmet Akif Demircioglu, "Public Sector Innovation in Context: A Comparative Study of Innovation Types", *Public Management Review* 25, no. 2 (2022): 265–292, <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2080860>

<sup>4</sup> محمد مراكشي. "المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات." *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، مجلد 2، عدد 1 (2011): 27-44.

المساهمة في تحقيق أهداف رؤية الدولة التي تهدف إلى زيادة النمو الاقتصادي وتحقيق العدالة في توزيع الخدمات العامة؛ وفي سبيل ذلك لابد من إيجاد بيئة صالحة للإبداع؛ حيث يؤدي توفر هذه البيئة إلى تفجير المعارف وتبادل الأفكار والمعلومات. وتسعى الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي للإبداع والابتكار يمكن استخدامه في الأبحاث المستقبلية في المؤسسات العامة لحل المشكلات التي تنشأ نتيجة المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية.

### مشكلة البحث:

في ظل التطورات والمتغيرات البيئية توجد عدة أهداف للحكومات وأهمها تحقيق الكفاءة والنمو؛ من خلال خلق بيئة تنافسية بين القطاعات الاقتصادية سواء الإنتاجية، أو التسويقية، أو المالية. ويعتبر العنصر البشري هو أساس نجاح المؤسسات العامة والخاصة في تحقيق أهدافها لأنه المصدر الرئيسي للإبداع والابتكار.

ويستخدم الكثير من الباحثين مصطلحي الإبداع والابتكار بنفس المعنى لأن الإبداع يعتبر أصل الابتكار ومع ذلك فإن الإبداع في المؤسسات العامة غير محدد نظرياً ولم يتم بحثه بشكل كاف باعتبار أنه مجرد مجموعة من الموظفين العموميين يبتكرون أفكاراً جديدة من خلال الممارسات المختلفة. وعند الحديث عن الابتكار فإن الذهن ينصرف إلى العلوم الطبيعية وأن الابتكار يقتصر فقط على العلوم الكيميائية أو الهندسية.... غير أن الابتكار يمكن أن يكون أيضاً في العلوم الاجتماعية على سبيل المثال؛ إذا استطاع مدير في أحد المنظمات أن يبتكر طريقة لتخفيض تكاليف الإنتاج أو استطاع مشرف على مجموعة من العاملين أن يتوصل إلى أسلوب معين يمكن أن يقرب العاملين إليه ويعملوا بروح الجماعة وبالتالي يؤدي إلى المساهمة في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف<sup>5</sup>. لذلك فإن النقطة المحورية هي في كيفية توظيف الإبداع لتحويل الأفكار إلى الابتكار الذي يؤدي لحل المشكلات وتحقيق الأهداف وتحسين الأداء وتعزيز الكفاءة. وهذه النقطة لها علاقة بكثير من المتغيرات مثل البيئة الداخلية والخارجية، والقيادة الإبداعية، وآليات واضحة لتحويل الأفكار إلى ابتكارات، بالإضافة إلى التمويل اللازم وغيرها...

وتكمن مشكلة البحث في السؤال التالي:

ما هو دور الإبداع والابتكار في تحقيق أهداف المؤسسات العامة وتحسين الأداء في ظل المتغيرات البيئية؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

- كيف يمكن توظيف الإبداع في المؤسسات العامة بما يؤدي إلى تعزيز الابتكار؟

<sup>5</sup>Glenn Houtgraaf, , Peter M Kruyen, and Van S. Thiel. "Public Sector Creativity as the Origin of Public Sector Innovation: A taxonomy and future research agenda." *Public Administration*, 2021. <http://dx.doi.org/10.1111/padm.12778>

- ما هي الممارسات الإبداعية التي يستخدمها الموظفون لتعزيز الابتكار؟
- ما هو دور الإبداع والابتكار في ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية؟
- ما هي علاقة الإبداع والابتكار بالتحول الرقمي في المؤسسات العامة؟
- ما هي الاتجاهات العالمية في الابتكار والحالات العملية في الابتكار الحكومي وتأثيرها على الأداء العام؟

### **أهداف البحث:**

يهدف البحث إلى الآتي:

- عرض مفاهيم الإبداع والابتكار في المؤسسات العامة.
- توضيح كيفية توظيف أنواع الإبداع لتعزيز الابتكارات في المؤسسات العامة.
- بيان علاقة الإبداع والابتكار بالتحول الرقمي في المؤسسات العامة.
- توضيح دور الإبداع والابتكار في حل المشكلات ومواجهة التحديات في المؤسسات العامة في ظل المتغيرات البيئية المعاصرة.
- توضيح الاتجاهات العالمية وبعض الحالات العملية في الابتكار الحكومي ودورها في تلبية احتياجات المستفيدين.

### **أهمية البحث:**

تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع حيث يعتبر الإبداع والابتكار في المؤسسات العامة من الموضوعات ذات الأهمية في ظل وجود تحديات وتغيرات بيئية خارجية وداخلية، كما أن المؤسسات العامة هي ركيزة الاستقرار والتنمية المستقلة وتتبع أهميتها من دورها في تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين وفي نفس الوقت هي دعامة لتوجيه القطاع الخاص نحو تحقيق دوره في المشاركة في التنمية الشاملة والمتوازنة. كما توجد أهمية للباحثين المستقبليين حيث يقدم إطاراً مفاهيمي يمكن الاستفادة منه في أبحاث مستقبلية في الإبداع والابتكار في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة.

### **الدراسات السابقة:**

يتناول هذا الجزء مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة بهدف تفسير مفاهيم البحث من الناحية النظرية وتوضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، ويمكن تقسيم الدراسات السابقة كما يلي:



1- تناولت بعض الدراسات دور الإبداع التنظيمي في تطوير أداء المؤسسات العامة المستقلة؛ مثل دراسة (طبيشات 2020) التي أجريت في المملكة الأردنية الهاشمية<sup>6</sup>.

هدفت الدراسة إلى تحليل مفهوم الإبداع التنظيمي وكيفية تطبيقه في المنظمات العامة، وكذلك مقومات الإبداع التنظيمي. تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في المنظمات العامة الأردنية. وخلصت الدراسة إلى أن الإبداع التنظيمي يساهم بدور متميز في تطوير أداء المنظمات العامة، وأن هناك مجموعة من المقومات يجب توفرها مثل وجود رسالة واضحة للمؤسسة، وتحسين علاقات العمل، والتخلص من الإجراءات الروتينية المعوقة لانطلاق الأفكار الإبداعية، والاهتمام بتبسيط الإجراءات، والحرص على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، وحرص الإدارة العليا على اكتشاف العناصر المبدعة داخل المنظمة. لذلك توجد أهمية لزيادة وعي القيادات بدور الإبداع التنظيمي وأهمية الاستفادة من إبداعات العاملين.

2- وتناولت دراسات دور القيادة الإبداعية في المؤسسات العامة؛ مثل دراسة (محمد ومرزوق 2023) التي أجريت في جمهورية مصر العربية<sup>7</sup>. أوضحت الدراسة أن القيادة الإبداعية بأبعادها السبعة وهي: (الأصالة، المرونة الذهنية، الطلاقة الفكرية، الحساسية للمشكلات، تركيز الانتباه، قبول المخاطرة، والقدرة على التحليل والربط) لها تأثير على الفاعلية التنظيمية بالتطبيق على الوحدات المحلية بمحافظة الغربية. واعتمدت الدراسة على عينة من العاملين بتلك الوحدات، وأوضحت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الإبداعية على الفاعلية التنظيمية؛ التي تعتبر أساس لتحقيق المنظمات لأهدافها وتحسين أدائها عن طريق التنظيم الفعال وتحفيز وتشجيع العاملين وغرس قيم الانتماء والتعاون وكذلك تحسين طرق العمليات داخل المنظمات؛ مما يتطلب قيادة إبداعية تشجع على الابتكار وتدعم السلوك الإبداعي لدى العاملين.

3- وعن العلاقة بين الجامعات والنشاط الابتكاري في المؤسسات العامة؛ أوضحت دراسة (Demircioglu and Audretsch 2019)<sup>8</sup> أن الأدبيات في الإدارة العامة تشير إلى تنامي دور الابتكار في تعزيز الكفاءة وتحسين الأداء في الوكالات الحكومية؛ ولكن يوجد نقص ملحوظ في معرفة المصادر الفعلية للمعرفة اللازمة لتوليد نشاط ابتكاري في القطاع العام. هدفت الدراسة إلى سد الفجوة في الأدبيات التي تناولت الابتكار في القطاع العام حيث تم دراسة العلاقة بين المصدر الرئيس للمعرفة والأفكار وهو الجامعات. أوضحت الدراسة أن الجامعات تلعب دوراً رئيساً في توليد النشاط الابتكاري في المؤسسات العامة بما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات العامة وزيادة رضا الموظفين وزيادة التعاون بين الوكالات المختلفة. كما أوضحت أنه إذا لم يؤدي الابتكار إلى خفض التكاليف (زيادة الكفاءة) وتحسين جودة الخدمات

<sup>6</sup> نواف طبيشات، "دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الأردنية الهاشمية"، *المجلة العربية للإدارة* 40، عدد 3 (2020): 81-112، <https://doi.org/10.21608/aja.2020.111809>  
<sup>7</sup> وائل محمد، وعبد العزيز مرزوق. "أثر القيادة الإبداعية على الفاعلية التنظيمية : دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الغربية". *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، 2023: 1-70.

<https://doi.org/10.21608/rjics.2023.237607.1013>

<sup>8</sup>Mehmet Demircioglu , and David Audretsch. "Public sector innovation: the effect of universities." *The Journal of Technology Transfer*, 2019.

الحكومية وزيادة رضا الموظفين؛ فإن الابتكار لا يكون له أي تأثير في القطاع الحكومي. وبالتالي فإن أهم هدفين للنشاط الابتكاري في القطاع العام هو زيادة الكفاءة، وتحسين الخدمات العامة المقدمة، وأنه في حين أن الباحثين الذين تمولهم الجامعات ومراكز البحوث يولدون المزيد من براءات الاختراع الأصلية؛ فإن الأبحاث الممولة من قطاعات غير جامعية مثل الصناعة ينتج عنها عدد أقل من براءات الاختراع الأصلية؛ مما يشير إلى إمكانية زيادة مساهمة الجامعات في الإبداع الذي يحفز النشاط الابتكاري الجاد.

4- وحول الابتكار الحكومي؛ تناولت دراسة (الغامدي وغيث 2022) دور الابتكار الحكومي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين في إحدى الإدارات التعليمية الحكومية<sup>9</sup>. وأوضحت أن أبعاد الابتكار الحكومي هي الابتكار الإداري وابتكار الخدمة والابتكار التكنولوجي والانفتاح على الأفكار والمخاطرة. وقد تصدر الابتكار التكنولوجي الترتيب يليه ابتكار الخدمة في تحقيق ميزة تنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع الإبداع من خلال دعم التغيير والاستعداد لتحمل المخاطر الناتج عن تطبيق الأفكار الجديدة.

5- وعن العلاقة بين التطوير التكنولوجي والابتكار؛ أوضحت دراسة (أحمد 2023) وجود تأثير للتحويل الرقمي على الابتكار الرقمي من خلال تأثير التعلم التنظيمي<sup>10</sup>. أي أن استخدام الأدوات والتقنيات التي يوفرها التحويل الرقمي في الإدارة والتنظيم والعمليات بشكل مبدع وذكي عن طريق التعلم التنظيمي من زيادة الخبرة والتراكم المعرفي لدى المؤسسة على مدار الزمن؛ يؤدي إلى الابتكار الرقمي الذي يعني تطوير المنتجات أو الخدمات المقدمة بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.

### من عرض الدراسات السابقة يمكن استخلاص أهم النقاط الواردة وتتشابه مع الدراسة الحالية؛ وهي كما يلي:

- يؤدي الإبداع إلى تحسين الأداء في المؤسسات العامة، وله مقومات أهمها الرسالة الواضحة في المؤسسة وتحسين علاقات العمل...
- تقوم القيادة الإبداعية بدور مهم في مواجهة التحديات واغتنام الفرص وإيجاد حلول للمشكلات مما يؤدي إلى تشجيع العاملين على الإبداع في المؤسسات العامة.
- يؤدي الابتكار الحكومي إلى تحقيق مزايا تنافسية مهمة للمؤسسات العامة والخاصة.
- تقوم الجامعات والمراكز البحثية كمصدر رئيسي للمعرفة بدور جوهري في خلق النشاط الابتكاري في المؤسسات العامة.

<sup>9</sup> مريم خضر الغامدي، ونرفانا عبد الرحمن غيث، "دور الابتكار الحكومي في تحقيق الميزة التنافسية في إدارة التعليم بمحافظة بيشة؛ من وجهة نظر الموظفين"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية 6، عدد 19 (2022)، <https://doi.org/10.26389/AJSRP.E210422>.

<sup>10</sup> أميرة أحمد. "العلاقة بين التحويل الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي - دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة". مجلة راية الدولية للعلوم التجارية 2، عدد 7 (2023): 605-658، <https://doi.org/10.21608/rjics.2023.254261.1035>

- توجد علاقة بين التحول الرقمي والابتكار من خلال التراكم المعرفي والخبرة في المؤسسات.
- أهم هدفين للنشاط الابتكاري في القطاع العام هو زيادة الكفاءة، وتحسين الخدمات العامة المقدمة.

### **وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:**

- أهمية تناول مفهومي الإبداع والابتكار كمفهومين متكاملين في المؤسسات العامة.
- توضيح أهم أنواع الإبداع والتميز بينهم ودور كل منهم في تحسين الأداء وحل المشكلات في المؤسسات العامة.
- تتناول الدراسة مفهوم الابتكار الحكومي ودوره في تعزيز الكفاءة وتحسين الأداء العام.
- تتناول الدراسة بعض التجارب العالمية والممارسات الإبداعية العالمية من حيث تطبيق الإبداع والابتكار في المؤسسات العامة.
- تتناول الدراسة أهمية الإبداع والابتكار في المؤسسات العامة في الاستجابة للتغير في البيئة الداخلية والخارجية.

### **منهج البحث:**

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة لمعرفة مفاهيم الإبداع والابتكار والترابط بينهم والممارسات الإبداعية الموجودة لدى موظفي المؤسسات العامة، وكذلك تحليل الآراء المختلفة حول الإبداع والابتكار في المؤسسات العامة ودورها في حل المشكلات وتحقيق الكفاءة والمساهمة في تطوير المؤسسات العامة وتحقيق التميز الحكومي.

### **خطة البحث:**

#### **المبحث الأول: مفهوم الإبداع والابتكار في المؤسسات العامة**

المطلب الأول: مفهوم الإبداع والابتكار في المؤسسات العامة.

المطلب الثاني: البيئة الجديدة للمؤسسات العامة وآثارها على الإبداع والابتكار.

#### **المبحث الثاني: الاتجاهات العالمية في الابتكار الحكومي وحالات عملية في المؤسسات العامة**

المطلب الأول: الاتجاهات العالمية في الابتكار الحكومي.

المطلب الثاني: العوامل المحفزة للابتكار وتجارب وحالات عملية في الابتكار الحكومي.

### **الخاتمة: النتائج والتوصيات**

### **قائمة المراجع**



## المبحث الأول

### مفاهيم الإبداع والابتكار في المؤسسات العامة

#### في ظل البيئة الجديدة

نتناول في هذا المبحث مفاهيم الإبداع والابتكار في المؤسسات العامة، وأهم أنواع الإبداع والابتكار والعلاقة فيما بينهم. كما يتم تناول البيئة الخارجية والداخلية التي تمارس فيها المؤسسات العامة الإبداع والابتكار والعلاقة بين المتغيرات البيئية والإدارة العامة وكيفية الاستجابة لهذا المتغيرات سواء في المحيط الخارجي أو في البيئة التنظيمية. ينقسم المبحث إلى مطلبين أساسيين هما: المطلب الأول مفاهيم الإبداع والابتكار في المؤسسات العامة، والمطلب الثاني البيئة الجديدة للمؤسسات العامة وآثارها على الإبداع والابتكار، وتوضيح دور الإدارة العامة في ظل هذه البيئة المتغيرة.

## المطلب الأول

### مفاهيم الإبداع والابتكار في المؤسسات العامة

يتناول هذا المطلب مفاهيم وأنواع الإبداع والابتكار وتوضيح أوجه الارتباط فيما بينهم ومداخل ذلك.

#### أولاً: مفهوم الإبداع والابتكار:

أصل لفظة الإبداع؛ من بَدَعَ وابتدع؛ أي أتى بشيء جديد، أو أنشأه على غير مثال سابق، وبدع في الأمر أي أول من فعله، والشخص الذي فعل ذلك فهو مبتدع وقادر على الإبداع، وعمل إبداعي (Creative work) أي متمسم بالإبداع لا بالمحاكاة والتقليد.

وفي المعنى الاصطلاحي لفظ الإبداع فإن الإبداع (Creativity) هو القدرة على تحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة لأصحاب المصلحة (Stakeholders) بطريقة متميزة عن طريق الاستخدام الذكي للموارد المتاحة والتغلب على المعوقات والمشكلات بأساليب متطورة غير متوفرة عند المنظمات التي تقتصر إلى الإبداع والعنصر البشري المبدع. ولكي يوصف الإنتاج (العمل، الإدارة، الأداء...) بالإبداع يجب توفر صفتين هما:<sup>11</sup>

- الإحداث: وهو ظهور الإنتاج أو الأفكار إلى الوجود أمام الوعي الإنساني في لحظة معينة.
- التكوين: حيث تتمثل الفكرة في وجود مادي جديد.

#### ويركز التعريف السابق على عدة عناصر مهمة وهي:

- 1- الاستخدام الذكي للموارد وقد استخدم لفظ "الذكي" لتوضيح دور التفكير الإبداعي في استخدام الموارد المتاحة.
- 2- توجد مشكلات أو معوقات تدفع إلى التفكير في أسلوب متطور لحلها والتغلب عليها.

<sup>11</sup> السلمي، علي. إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 739.



3- يجب أن الأساليب المستخدمة غير تقليدية، وليست موجودة عند المنظمات الأخرى.

وفي تعريف آخر للإبداع؛ فإنه عبارة عن الجهود المختلفة للمؤسسة من أجل استغلال المعارف والتجارب لإيجاد فرص وحلول جديدة محسنة على شكل منتجات.

أما الابتكار (Innovation) فهو إيجاد شيء جديد لم يسبق استخدامه من قبل أو تطوير شيء موجود في الأصل من خلال إعادة تصميمه أو هيكلته بطريقة جديدة تختلف عن الطرق القديمة.<sup>12</sup>

مما سبق يتضح أهمية التكامل بين عرض المفهومين، وفيما يلي نكمل أنواع الإبداع والابتكار حتى تكتمل الصورة.

### ثانياً: أنواع الإبداع والابتكار:

عادة يتم تناول مفهومي الإبداع والابتكار دون تفرقة، ولكن من خلال بحث أنواع الإبداع والابتكار يمكن توضيح أهم ما يميز كل مصطلح.

#### 1- أنواع الإبداع:

##### - الإبداع التنظيمي (Organizational Creativity):

يعرف الإبداع التنظيمي بأنه عبارة عن الظاهرة التي تبدأ بتوليد الأفكار ثم تمر بعدة مراحل وعمليات، وتؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بالمنظمة وتقوم بتطوير داخل المنظمة وتعمل على حل المشكلات أو تطوير منتجات حالية أو خلق منتجات جديدة والمهم أن تتصف بالجدية والأصالة، ويقوم بها أفراد مستقلين أو فرق عمل داخل المنظمة بما يؤدي إلى نتائج إيجابية على المنظمة.<sup>13</sup>

يوضح هذا التعريف أن الإبداع التنظيمي يشمل المنظمة ككل من حيث التطوير في العمليات، أو الهياكل التنظيمية، أو تطوير المنتجات، بحيث تؤدي الأفكار الجديدة إلى تحسين العمل.

##### - الإبداع الإداري (Administrative Creativity):

يعرف الإبداع الإداري بأنه إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات وكذلك في أدوات وأساليب العمل ومراجعتها من وقت لآخر لضمان جودة الأداء في العمل.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> هنلي، فواز وهجيرة شيخ. "تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال التصميم وعلاقته بالإبداع والابتكار كتوجه حديث -التجربة اليابانية نموذجاً-". مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية 5، عدد 1 (2022): 845-863، ص 854.

<sup>13</sup> طيبشات، "دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الأردنية الهاشمية"، مرجع سابق، ص 83.

<sup>14</sup> زهرة خلوف. "دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي". مجلة الاقتصاد الجديد 2، عدد 17 (2017)، ص 14.



ويعتبر توفر فرق العمل أسلوب مهم لتنمية الإبداع الإداري للموظفين في المؤسسات العامة وتحويلها إلى منظمات متعلمة تتسم بالمرونة.<sup>15</sup> ويركز الإبداع الإداري أكثر على الوظائف الإدارية التخطيط والتنظيم والقيادة والمتابعة والرقابة.

أي أن رغم التداخل بين الإبداع التنظيمي والإبداع الإداري فإن الإبداع التنظيمي يشمل المنظمة ككل ويركز على خلق بيئة إبداعية، ويكون التركيز على العمليات والهيكل وثقافة التغيير، أما الإبداع الإداري فيركز على الوظائف الإدارية، وتحسين اتخاذ القرارات.

ورغم ذلك أشار بعض الكتاب أنه من الناحية التطبيقية فإن الإبداع الإداري لا يقتصر على البحث عن الأساليب الجديدة في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ولكن أيضاً من خلال تحديد النهج المناسب للبحث وجمع البيانات وتحليلها وتطبيق أنظمة لرفع الكفاءة الإبداعية في المنظمة وموظفيها، حيث أن المبدعين دائماً يحتاجون إلى الدعم ليظهر إبداعهم.<sup>16</sup>

#### – الإبداع المؤسسي (Institutional Creativity):

يشار في بعض الدراسات إلى الإبداع المؤسسي كمترادف للإبداع التنظيمي؛ ولكنه أشمل ويمكن أن يشار إليه كمظلة لأنواع الإبداع الإداري والتنظيمي والتقني... كما أنه يرتبط أكثر بثقافة المؤسسة واستراتيجياتها وهيكلها التنظيمية المشجعة على الإبداع.

#### – الإبداع التسويقي (Marketing Creativity):

يقصد بالإبداع التسويقي وضع الأفكار الجديدة موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على أحد عناصر المزيج التسويقي (المنتج أو السعر أو التوزيع أو الترويج) أو على جميعها في آن واحد، ويهدف إلى زيادة المبيعات والتعريف بعلامتها التجارية؛ لكسب ثقة العملاء وتحقيق ولائهم.<sup>17</sup>

مما سبق يتضح رغم التداخل بين مصطلحي الإبداع التنظيمي والإبداع الإداري فهما متكاملين، وأن توفر فرق العمل مهم للإبداع بأنواعه سواء تنظيمي أو إداري أو تسويقي، ورغم أن الإبداع التسويقي قد يكون ضمن الإبداع الإداري فإن له تعريف مستقل في أبحاث التسويق لأنه عادة يركز على عناصر المزيج التسويقي، أما الإبداع المؤسسي فهو يركز على

<sup>15</sup> أنس الغامدي ، وكمال قلمبان. "دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري للموظفين: دراسة ميدانية على الموظفين بمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة جدة". *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، مجلد 6، عدد 23 (2022): 69-116.

<https://doi.org/10.21608/ajahs.2022.248850>

<sup>16</sup> انتصار دخيل، "الإبداع الإداري داخل المنظمات"، *الاقتصادية*، تم النشر في 11 أبريل 2015، [https://www.aleqt.com/2015/04/11/article\\_948551.html](https://www.aleqt.com/2015/04/11/article_948551.html).

<sup>17</sup> S. Purchase and T. Volery, "Marketing innovation: a systematic review," *Journal of Marketing*

*Management*, vol. 36, no. 5, pp. 763–793, 2020, doi:10.1080/0267257X.2020.1774631

ثقافة المؤسسة واستراتيجياتها وهيكلها؛ وبالتالي فإنه قد يتضمن أنواع الإبداع سواء تنظيمية أو إدارية أو تسويقية أو تقنية.

## 2- أنواع الابتكار:

توجد العديد من أنواع الابتكارات وهي ابتكار الخدمات، وابتكار العمليات الإدارية، وابتكار العمليات التكنولوجية أو الابتكار التكنولوجي، والابتكار المفاهيمي الذي يركز على تغيير المفاهيم التقليدية تمامًا وبناء نماذج فكرية جديدة، وابتكارات الحوكمة لزيادة مشاركة المواطنين وتعزيز الشفافية، والابتكارات النظامية التي تتجاوز المنتج أو الخدمة الفردية إلى النظام ككل، والابتكارات الاجتماعية<sup>18</sup>. وركز فيما يلي على أهم أنواع الابتكار ذات العلاقة بالإدارة العامة؛ وهي الابتكار الحكومي، والابتكار التكنولوجي.

### الابتكار الحكومي (Government Innovation):

وفقًا للشبكة العربية للتميز والاستدامة<sup>19</sup> يتم تعريف الابتكار الحكومي بأنه استخدام أفكار أو تكنولوجيا جديدة ومنهجيات إبداعية في تطوير وتحسين السياسات والخدمات الحكومية، والهدف الرئيس من الابتكار في القطاع الحكومي التطوير والتغيير من أجل تحقيق منافع وفوائد تلبي احتياجات الأفراد والمجتمع. ويرتكز الابتكار في القطاع الحكومي على تطوير واختبار وتنفيذ أفكار مبتكرة تعمل على تحقيق منفعة عامة، ويمكن أن يكون في تطوير منتجات أو خدمات أو تحديث العمليات الحالية أو اقتراح سياسات جديدة. كما يمكن أن يكون تفكير مبتكر لمواجهة تحديات معينة وذلك بطرق جديدة أو حتى التوقف عن ممارسات معينة تكون غير فعالة؛ على سبيل المثال إعادة تقييم بعض الوظائف القديمة أو التي لم تعد ضرورية في الوقت الحالي.

### الابتكار التكنولوجي (Technological Innovation):

ويعرف الابتكار التكنولوجي بأنه وظيفة اقتصادية تهدف إلى ادخال تقنيات جديدة إلى الإنتاج والاستهلاك، وهو يستلزم إدراك الإمكانيات التكنولوجية الجديدة وتنظيم الموارد البشرية والمالية اللازمة لتحويلها إلى منتجات وعمليات مفيدة مع استدامة الأنشطة اللازمة. والمهم أن يؤدي الابتكار إلى تحسين مستويات المعيشة؛ ويقال إن الابتكار ذاتي النشأة

<sup>18</sup> Cinar et al., "Public Sector Innovation," 278

<sup>19</sup> الشبكة العربية للتميز والاستدامة. الابتكار الحكومي ( الابتكار في القطاع الحكومي ). 2025. <https://sustainability-excellence.com/?p=2285> (تم الاطلاع عليه في 22 أبريل 2025).

لأنه يستجيب لظروف العرض والطلب كما يعرف نظام الابتكار التكنولوجي (TIS) بأنه مجموعة من الهياكل والعمليات التي تتوحد على دور رئيس وهو تطوير وتشكيل تكنولوجيا معينة<sup>20</sup>.

والخلاصة أنه رغم أن بعض الأدبيات لم تفرق بين الإبداع في توليد الأفكار والابتكار في تطبيقها فيما يتصل بالقطاع الحكومي بل تم ادماجهما في تعريف واحد للابتكار الحكومي. وبالتالي يعتبر الإبداع والابتكار عنصرتين متكاملتين؛ حيث يدعمان بعضهما البعض في تعزيز الأداء على المستوى المؤسسي، ومن خلال الاهتمام بالابتكار التكنولوجي في إطار تفعيل القدرات البشرية وتوفير الموارد المالية اللازمة في المؤسسات العامة فإن ذلك يعتبر ركيزة النمو والتنمية المتوازنة والمستقلة.

وقد أوضح بعض الباحثين أن أبعاد الابتكار الحكومي هي الابتكار الإداري والابتكار التكنولوجي وابتكار الخدمات...<sup>21</sup> معنى ذلك أن الابتكار الحكومي يشار إليه أحياناً بأنه يشمل أنواع الابتكار الأخرى في الإدارة العامة.

مما سبق فقد تناولنا في هذا المطلب الأنواع الرئيسية من الإبداع والابتكار وهي الإبداع التنظيمي والإبداع المؤسسي...؛ وأوضحنا أن الإبداع المؤسسي أكثر شمولاً من الإبداع التنظيمي؛ حيث أن الإبداع التنظيمي يركز على المنظمة من الداخل؛ أما الإبداع المؤسسي فإنه يشمل الإبداع الإداري، والإبداع التكنولوجي، والإبداع التسويقي... داخل المؤسسة العامة. وأوضحنا أن الإبداع الإداري يخص الوظائف الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والأساليب التي تيسر عمل الإدارة والقرارات الإدارية، كما تم توضيح أنواع الابتكار والتركيز على نوعي الابتكار التكنولوجي والحكومي، وأن الابتكار الحكومي يتم الإشارة إليه أحياناً باعتباره مظلة لأنواع الابتكارات الأخرى في المنظمات الحكومية. أي أن كل من الإبداع المؤسسي والابتكار الحكومي يعتبر أشمل من حيث أبعاد كل مفهوم.

## **المطلب الثاني**

### **البيئة الجديدة للمؤسسات العامة وآثارها على الإبداع والابتكار**

إن نجاح مشروعات الابتكار يعتمد على تداخل عدة عوامل وهي: المحيط الخارجي للمؤسسة المتمثل في العوامل الاقتصادية والتقنية والثقافية، وبالمحيط الداخلي المتمثل في البيئة التنظيمية. وتوجد مكونات يركز عليها المحيط الخارجي فيما يخص العوامل التقنية وهي البنية الأساسية للعلم والتكنولوجيا (مؤسسات / أفراد / إمكانيات)، ومستوى التقدم العلمي والتكنولوجي في المجتمع، أما العوامل الاقتصادية فهي تتمثل في الموارد المالية والمساعدات المالية ودرجة المنافسة في السوق، وتتمثل العوامل الثقافية في السلطة ودرجة تحمل المخاطر...أما بالنسبة للبيئة الداخلية فهي أساس

<sup>20</sup> Johnn Andersson , Kristina Hojcková, and Björn A. Sandén. "On the functional and structural scope of technological innovation systems – A literature review with conceptual suggestions." December 2023. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2023.100786>

<sup>21</sup> الغامدي وغيث، "دور الابتكار الحكومي في تحقيق الميزة التنافسية"، 2022.

التشجيع على الأفكار الابتكارية؛ حيث أن العاملين يقدمون أفكارًا كثيرة واقتراحات مهمة وتشير البيانات إلى أنه في المؤسسات العالمية يتم تبني أكثر من 90% من هذه الأفكار والمقترحات.<sup>22</sup>

وبالتأكيد على العوامل التكنولوجية في البيئة الجديدة؛ فإن التكنولوجيا تعتبر مفهومًا وأداة وطريقة لمعالجة القضايا قبل أن تكون مجرد اقتناء للمعدات، كما أنها تسعى إنساني ينطوي على الجوانب العلمية والعملية، وهي جهد الإنسان وطريقة تفكير في الاستفادة من المعلومات والقدرات والخبرات والمكونات البشرية وغير البشرية من أجل اكتشاف حلول للمشاكل وإشباع الرغبات وزيادة القدرات<sup>23</sup>. كما تتكون البيئة التكنولوجية بالإضافة إلى البنية التحتية الرقمية والتقنيات الحديثة من التشريعات والسياسات وقوانين حماية الملكية الفكرية وغيرها...

وفي علاقة الابتكار التكنولوجي بالبيئة الجديدة فإن بعض الباحثين يعرفه في نطاق التحول الرقمي في المؤسسات العامة، وتطبيق الحكومة الإلكترونية، ولكن المهم في الابتكار التكنولوجي براءات الاختراع، وجدواها الاقتصادية. لذلك فإن ربط الجامعات والمراكز البحثية بالإبداع والابتكار مهم في المؤسسات العامة؛ حتى يمكن زيادة براءات الاختراع التي تسهم في تطوير المؤسسات العامة في تحقيق أهدافها سواء في المجالات الصحية أو التعليمية أو الطاقة أو النقل أو الأبحاث العلمية في المجالات العلمية المختلفة مثل الفضاء أو الطاقة الذرية أو غيرها من المجالات ذات الأهمية في تسخير العلم لصالح القضايا المجتمعية والتنمية المتوازنة والمستقلة. إن الجامعات والمراكز البحثية ليست مجرد مؤسسات تعليمية ولكنها المحرك الرئيس للتكيف مع متغيرات البيئة الجديدة؛ حيث هي أساس إنتاج المعرفة والتحول الرقمي في التعليم والبحث العلمي.

وتعتبر البيئة التنظيمية هي الأساس في جعل العملية الإبداعية للعاملين في المؤسسات ذات قيمة وظيفية مؤسسية، وتسهم في تطوير السلوك الإبداعي المبهّر عندما تكون مشتركة بين العاملين في المؤسسة، وتقوم على الدعم والثقة، ولا بد من فتح قنوات الاتصال مع توفر البرامج التدريبية بشكل الزامي وتنمية المعارف وتوفير الموارد المالية اللازمة. لذلك يعتبر التكيف مع البيئة التنظيمية الجديدة أساسية بالنسبة للإبداع والابتكار في المؤسسات العامة.

حب الصيد أن الإبداع المؤسسي يحتاج إلى ارتباط وتكامل بين عدة مفاهيم مثل الإبداع التنظيمي والإبداع الإداري والإبداع التسويقي... وأوضحنا المقصود بكل منها. ويعتبر الإبداع المؤسسي الذي هو قدرة المؤسسة العامة على توليد أفكار جديدة وتحسين الطرق والعمليات؛ نقطة الانطلاق، ويكون ذلك على المستوى الفردي أو الفرق. أما الابتكار الحكومي فهو الجانب التطبيقي لتحويل الأفكار الإبداعية في المؤسسات العامة إلى حلول للمشكلات ومواجهة التحديات واستغلال الفرص بما يؤدي إلى حدوث تأثير واضح في الخدمات والسياسات العامة، وتعتبر الجامعات متغيرًا مستقلًا في بحث تأثير الإبداع والابتكار في المؤسسات العامة، حيث تشير الدراسات إلى أن لها تأثيرًا مباشرًا يمكن قياسه على نتائج مثل الأداء المؤسسي والابتكارات المعقدة وريادة الأعمال في القطاع العام. وتعتبر البيانات والابتكار التكنولوجي

<sup>22</sup> قنصاف الحاج أحمد، وبراء زواوي، وبن ديدة هواري، "العوامل المؤثرة على نشاط الابتكار التكنولوجي: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية"، *المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير*، مجلد 15، عدد 2 (2021)

<sup>23</sup> زينب فرج الله. "التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق جودة أداء المورد البشري". مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 6، عدد 2 (2021).

من الأدوات الرئيسية في تحليل الواقع في البيئة التنظيمية وتلبية الاحتياجات بما يؤدي إلى زيادة رضا المستفيدين وتحسين مستوى المعيشة، وتوقع الاحتياجات وبالتالي التكيف مع التهديدات المستقبلية.

## المبحث الثاني

### الاتجاهات العالمية وحالات عملية في الابتكار الحكومي

يتناول هذا المبحث الاتجاهات العالمية في الابتكار الحكومي، وبعض التجارب الدولية في الإبداع والابتكار في المؤسسات العامة، وبعض التقارير التي تستعرض حالات عملية من دول العالم، ويتكون المبحث من مطلبين الأول عن الاتجاهات العالمية في الابتكار الحكومي، ويتناول الثاني تجارب وحالات عملية في مجال الإبداع والابتكار في المؤسسات العامة.

## المطلب الأول

### الاتجاهات العالمية في الابتكار الحكومي

تعد الخدمات العامة حلقة الوصل الرئيسية بين الحكومة والشعب والمؤسسات والشركات، وتتصل بحياة الناس مباشرة، وتقوم الحكومات حول العالم بإحداث تحولات في تقديم الخدمات العامة من خلال مناهج مبتكرة تعتبر المواطن هو جوهر التصميم والتنفيذ. وقد دارت نتائج دراسة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في عام 2024 حول دوافع الثقة في المؤسسات العامة، وركزت على الابتكارات في تقديم الخدمات العامة؛ حيث يجب تحسين موثوقية الخدمات العامة وسرعة استجابتها لاحتياجات الناس المتغيرة، كما يجب على المؤسسات العامة الابتكار في تقديم الخدمات العامة بطرق تحقق لها الاستمرارية في زيادة القيمة وتحسين جودة الحياة. وتوضح نتائج الدراسة أن على الحكومات العمل على تحسين الخدمات العامة وتقديم حلول أكثر كفاءة بحيث تقلل التكاليف لإحداث آثارًا إيجابية على المستفيدين والمجتمع ككل. ويوضح تقرير الدراسة أمثلة وتجارب دولية ناجحة، وتوصي بضرورة دمج قيم الشفافية، والمرونة، والاستجابة لاحتياجات المجتمع؛ لضمان استدامة الابتكار وتحقيق تأثير فعلي على حياة المواطنين؛ حيث يتم تحديد خمسة اتجاهات عالمية رئيسية من الابتكار الحكومي تعيد تشكيل الخدمات العامة وهي:<sup>24</sup>

- 1- أن تعمل الحكومات مع المستخدمين وأصحاب المصلحة على تصميم حلول مشتركة وتوقع الاحتياجات المستقبلية لتوفير الخدمات العامة بسرعة ومرونة.
- 2- استثمار الحكومات في بيئة تحتية رقمية وتجري تجارب على التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي، وتوسيع نطاق المهارات الابتكارية لجعل الخدمات العامة لتكون أكثر كفاءة.

<sup>24</sup> منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، *الاتجاهات العالمية في الابتكار الحكومي 2024*: تعزيز الخدمات العامة التي تركز على الإنسان، 2024، تم الاسترجاع من: [https://www.oecd.org/en/publications/global-trends-in-government-innovation-2024\\_c1bc19c3-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/global-trends-in-government-innovation-2024_c1bc19c3-en.html)

3- تقليل التكاليف النفسية والضغط الإداري بما يؤدي إلى سهولة الوصول لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

4- تعتمد الحكومات على مصادر بيانات تقليدية وغير تقليدية لتوجيه تصميم الخدمات العامة وتنفيذها.

5- العمل على إعادة صياغة الخدمات العامة باعتبارها فرصاً وقنوات للمواطنين لممارسة مشاركتهم.

يتضح من هذه الاتجاهات العالمية في الابتكار الحكومي أنها شملت العديد من أنواع الابتكارات والإبداعات؛ وجميعها دخلت ضمن الابتكار الحكومي مما يدل على أهمية تكامل أنواع الابتكارات في المؤسسات العامة، والمهم تقديم خدمات تلبي الاحتياجات بكفاءة وتضمن مشاركة المواطنين في تصميمها واستخدام أدوات الابتكار مع توسيع نطاق المهارات البشرية في المجال التكنولوجي واستغلال الفرص المتاحة في ذلك بما يشجع على الابتكار الحكومي.

### **المطلب الثاني**

#### **تجارب دولية وحالات عملية في الابتكار الحكومي**

توجد تجارب عالمية وعربية رائدة في مجال الإبداع والابتكار في المؤسسات العامة؛ ومن هذه التجارب تجربة الإمارات العربية المتحدة. وتجربة سنغافورة.

#### **أولاً: تجربة الإمارات العربية المتحدة في الابتكار في المؤسسات العامة:**

تتميز تجربة الإمارات العربية المتحدة في الابتكار الحكومي بأنها تتكون من عدة محاور منها الآتي:

#### **1- الاستراتيجية الوطنية للابتكار المتقدم:**

تسعى الإمارات إلى أن تكون من أكثر الدول ابتكاراً مع التركيز على القطاعات الحيوية مثل الصحة والتعليم والنقل والطاقة، وقد أطلقت الاستراتيجية الوطنية للابتكار المتقدم عام 2018 التي تعتبر تطويراً للاستراتيجية الوطنية للابتكار في عام 2014، وتهدف الاستراتيجية إلى تطوير نمط التفكير الذي يشجع على التجربة والمخاطرة المدروسة في القطاعين الحكومي والخاص، وابتكار حلولاً للمستقبل بما يدعم تحقيق أهداف مئوية الإمارات 2071، بحيث تكون الإمارات من أفضل الدول في الأداء الحكومي والتعليم والاقتصاد، ومن الأهداف الاستراتيجية تحفيز المبادرات في المجتمع، وإجراء التجارب واختبار الأفكار وتجربة النظم والتشريعات الجديدة ورصد البيانات الضخمة الآنية، وإعداد منصة وطنية تحفز مواطني دولة الإمارات على الابتكار، وريادة الأعمال... وغيرها من الأهداف<sup>25</sup>.

#### **2- مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي (MBRCGI):**

<sup>25</sup> حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، *الاستراتيجية الوطنية للابتكار المتقدم* (أبوظبي: حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، 2023)، تم الاطلاع عليها في 27 أبريل 2025 من <https://u.ae/ar-AE/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/innovation-and-future-shaping/national-strategy-for-advanced-innovation>



تأسس مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي عام 2014 وهو يتبع رئاسة مجلس الوزراء ويعمل على تحفيز وإثراء ثقافة الابتكار في القطاع الحكومي من خلال وضع منظومة متكاملة للابتكار بحيث يصبح ركيزة أساسية من ركائز حكومة دولة الإمارات بهدف تطوير العمل الحكومي وتعزيز تنافسية دولة الإمارات؛ بحيث تكون حكومة دولة الإمارات من أوائل حكومات الدول في مجال الابتكار على مستوى العالم<sup>26</sup>. وعلى سبيل المثال تسعى منصة ابتكر<sup>27</sup>؛ وهي ضمن إنجازات مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي؛ إلى تشجيع المبتكرين لتقديم نماذج أعمال فعالة، وتسعى إلى ترسيخ ثقافة الابتكار كجزء من مهمة الحكومات لبناء جيل مبتكر وقادة للمستقبل؛ وذلك من خلال الاستثمار في العنصر البشري وبناء قدراته وتشجيعه على تقديم حلول مبتكرة، كما تسعى إلى تبادل قصص النجاح والممارسات المتميزة، وتهدف أيضًا إلى زيادة الوعي ونشر المعرفة، وتزويد المسؤولين الحكوميين بالمعرفة والأدوات اللازمة لتشجيع الابتكار والأفكار الجادة.

### 3- الابتكار في تصفير البيروقراطية الحكومية:

تناول تقرير الابتكار في تصفير البيروقراطية 2024 رصد وتحليل للممارسات حول العالم، واستعراض منصات عربية وعالمية للابتكار الحكومي<sup>28</sup>. يهدف التقرير إلى تزويد المسؤولين الحكوميين المعنيين ببعض الممارسات العملية المبتكرة من حكومات حول العالم لتحقيق هدف تصفير البيروقراطية، وبالتالي تطوير الخدمات العامة بأفكار مبتكرة قائمة على مشاركة المتعاملين وأفكار إبداعية ليس لها مثيل. يعتبر هدف تصفير البيروقراطية من أهم الأهداف في سبيل التشجيع على الإبداع وتطبيق مفهوم الابتكار الحكومي. تناول التقرير ثماني ممارسات مبتكرة حول العالم من الإمارات العربية المتحدة، وسنغافورة، وبلجيكا، والبرازيل، والهند، وتوجو... في مجالات تطبيقية مختلفة مثل دور الذكاء الاصطناعي في تبسيط المساعدات المالية على المحتاجين، وعمليات صيانة المباني الحكومية باستخدام التقنيات الناشئة، والدفع التحويلي لتبسيط المعاملات المالية، والابتكار بالبيانات لتسريع تنفيذ الأحكام القضائية، وإعادة تصميم الخدمات وفقًا لأحداث حياة المتعاملين... وأهم توصيات التقرير إشراك المتعاملين في جهود إعادة تصميم الخدمات الحكومية، وتعتبر منصة "إفصاح" في محاكم دبي، ومنصة "الخدمات الرقمية" في البرازيل أمثلة رائدة؛ حيث مكنت المسؤولين الحكوميين من اتخاذ قرارات في تصميم الخدمات والسياسات بالاعتماد على حقائق، ومن توصيات التقرير الاستثمار في بناء القدرات ونشر ثقافة الابتكار وغيرها من التوصيات المهمة... وبالتالي يعتبر التقرير محور مهم في سبيل تنفيذ الابتكار بتقنيات ناشئة ونماذج عملية خلاقة، وتفكير استراتيجي في مجال الإدارة العامة بما يؤدي إلى هدف تصفير البيروقراطية.

<sup>26</sup> مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، تم الاطلاع عليها في 27 أبريل 2025

<https://mbrcgi.gov.ae/ar/programs/ibtekr-platform/>.

<sup>27</sup> ابتكر، "منصة ابتكر"، تم الاطلاع عليها في 27 أبريل 2025، <https://ibtekr.org/ar/>.

<sup>28</sup> حكومة 01Gov.com. "الابتكار في تصفير البيروقراطية الحكومية: رصد وتحليل لممارسات رائدة من حول العالم". 2024.

<https://portal.01gov.com/wp-content/uploads/2024/06/ZB-Report-June-2024-Official.pdf>

## ثانياً: تجربة سنغافورة في الابتكار في المؤسسات العامة:

### 1- سنغافورة ومؤشرات التنمية البشرية:

تعتبر التنمية البشرية من ركائز الإبداع والابتكار في الإدارة العامة، وتحتل سنغافورة مرتبة متقدمة عالمياً في مؤشرات التنمية البشرية، وفي خطاب رئيس الوزراء السابق لي كوان يو في مؤتمر علمي بالملكة العربية السعودية عام 2008م حدد معالم التجربة السنغافورية، وقال "أدركنا الحكمة الصينية التي مضمونها سنة واحدة ضرورية لكي تنمو بذرة، وعشر سنوات لكي تنمو شجرة، ومائة عام لكي ينمو إنسان"؛ لذلك اعتمدت سنغافورة على الإنسان باعتباره وسيلة التنمية وهدفها، ومن أهم معالم التجربة السنغافورية اما يلي: <sup>29</sup>

- الاهتمام بالبحث العلمي وزيادة نصيبه في حجم الإنفاق العام في الموازنة العامة للدولة.
- تميز أنظمة البحث والتطوير والابتكار العلمي.
- احتلال سنغافورة مراتب متقدمة عالمياً في مؤشرات التنافسية العالمية.

كما قامت سنغافورة منذ انفصالها عن ماليزيا عام 1965 بتبني مفهوم الابتكار الحكومي، ورغم أن المفهوم يعتبر حديثاً نسبياً فإنه قد تم تطبيقه بالفعل في النموذج السنغافوري؛ حيث سعت حكومة سنغافورة من خلال قيادة رشيدة وإرادة سياسية قوية لجعل تلبية احتياجات المستخدمين في صميم الخدمات الحكومية، كما استخدمت البيانات للربط بين مختلف المؤسسات الحكومية من أجل توفير تجربة إيجابية للمتعاملين.

### 2- الجهة المسؤولة عن الابتكار الحكومي في سنغافورة (GovTech Singapore):

أنشئت الهيئة الحكومية التكنولوجية في سنغافورة في عام 2016 وتتبع وزارة الاتصالات والمعلومات. وقد طورت سنغافورة منصة قياسية لابتكار الخدمات الرقمية ونشرها في كل الجهات الحكومية في البلاد، وتقوم الهيئة الحكومية للتكنولوجيا GovTech باستضافة أدوات وخدمات المنصة على بنية تحتية مشتركة لضمان اتساق التطبيقات وجودتها بغض النظر عن كون المستخدمين أو الجهات التي تطورها. تشجع المنصة الجهات الحكومية أن تركز جهودها على تصميم الحلول المناسبة لتلبية احتياجات العملاء دون الانشغال بالبيئة التحتية التكنولوجية اللازمة<sup>31</sup>. معنى ذلك أن المنصة تدار مركزياً بواسطة الهيئة الحكومية للتكنولوجيا وأن كل جهة حكومية بدلاً من أن تتشغل ببناء بيئة تحتية

<sup>29</sup> عبد القادر شارف. "واقع النموذج السنغافوري في مكافحة الفساد." Dirassat Journal Economic Issue، 2016: 149-161.

<sup>30</sup> يلاحظ أن الهيئة الحكومية المسؤولة عن الابتكار الحكومي في سنغافورة يطلق عليها الاسم الرسمي وهو GovTech وهي اختصار لـ Government Technology Agency (GovTech)، وأحياناً يستخدم نفس الاختصار وهو GovTech كمجرد مصطلح وليس الاسم الرسمي للهيئة المسؤولة عن تطوير الابتكار التكنولوجي والحلول الرقمية، ولكن في سنغافورة وبعض الدول الأخرى فإن الاسم الرسمي للهيئة هو GovTech.

<sup>31</sup> ابتكر، "محركات الابتكار: كيف نجحت سنغافورة في تحقيق حكومة رقمية قائمة على الابتكار"، تم النشر في 28 أبريل 2021، تم الاطلاع عليه في 27 أبريل 2025، <https://ibtekr.org/cases/%D9%85%D8%AD%D8%B1%D9%83%D8%A7>

خاصة؛ فإن المنصة تتيح لها التركيز فقط على تقديم حلول ابتكارية في تقديم الخدمات للعملاء. ويعكس ذلك مدى تبني الحكومة السنغافورية نهج الإبداع المؤسسي في حل المشكلات وتجويد وتسريع الخدمات التي تلبي احتياجات العملاء؛ أي أن الإبداع المؤسسي يعتبر مفهوم مهم في المؤسسات العامة السنغافورية لأن يتوجه بالعمل وتحسين تجربته عن طريق دعم الحكومة للبنية التحتية والأدوات اللازمة للإبداع والابتكار في كل المؤسسات العامة.

الخلاصة: تناولنا في هذا المطلب معالم التجريبتين الإماراتية والسنغافورية في الابتكار الحكومي، ويمكن استنتاج أن الابتكار الحكومي يعتبر إطارًا تنظيميًا مؤسسيًا تقوم به جهة مسؤولة عن الابتكار في القطاع الحكومي، وهي تهدف إلى تطوير الخدمات العامة والسياسات العامة من خلال منهجيات مدعومة بتقنيات حديثة. ويعتبر مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي (MBRCGI) الجهة الرسمية في الإمارات العربية المتحدة الذي يقود هذا التوجه؛ بينما في سنغافورة فإن GovTech Singapore هي الهيئة الرسمية المسؤولة عن الابتكار الحكومي. وفي علاقة الإبداع المؤسسي بالابتكار الحكومي فإن الإبداع باعتباره ناتج عن قدرات وفكر بشري لا توجد جهة معينة مسؤولة عنه ولكن يكون ببرامج تدريبية وجهات مدنية أو حكومية تعمل على التشجيع عليه ويعتبر الابتكار هو الناتج التنظيمي والمؤسسي.

حب الصيد بالنسبة لتناول الحالات العملية في تطبيق الابتكار الحكومي فإن تجربة الإمارات العربية المتحدة تعتبر من التجارب الرائدة ومحاورها متعددة، ولكنها ركزت على الابتكار التكنولوجي والمهم الإبداع المؤسسي والانتماء، كما أنها تستفيد من التجارب العالمية من حيث جعل الابتكار وسيلة لتحقيق هدف أساسي وهو حل المشكلات وتقديم خدمات عامة ذات جودة ترفع من مستوى المعيشة. كما تعتبر التجربة السنغافورية رائدة على المستوى العالمي وهي امتداد لتجارب عالمية أخرى.

### **الخاتمة:**

إن العنصر البشري من قيادات وموظفين هو أساس الإبداع والابتكار في المؤسسات العامة. ويتحقق ذلك من تبني مفهوم للإدارة العامة يعتمد على الإبداع المؤسسي والابتكار الحكومي من خلال تنفيذ مشاريع تطبيقية تسهم في تسريع الأداء لتحقيق الأهداف وفقًا لجداول زمنية محددة. ويتطلب نجاح هذه المشاريع بيئة عمل إبداعية صالحة قائمة على القيم والانتماء والتعاون بين الفرق في المجالات الإدارية والفنية لضمان مواجهة التحديات واستغلال الفرص. إن تحقيق التميز المؤسسي يعتمد على العمل الجماعي وتحفيز وتشجيع العاملين على المشاركة. ويعتبر تطوير المؤسسات العامة بالاعتماد على العقول المبدعة والرؤية الواضحة هي حجر الزاوية لتحقيق تنمية مستقلة ومتوازنة. كما أن القادة المبدعون في الإدارة العامة هم من يوجهون الإبداع المؤسسي ويحولونه إلى ابتكارات تحقق قيمة مضافة حقيقية للمجتمع. أيضًا فإن الإدارة العامة في ظل التحديات والتحول الرقمي عليها أن تكون أكثر استجابة إلى التوقعات وتعمل على مشاركة المواطنين في تصميم السياسات لأنهم الهدف من تقديم الخدمات العامة التي تلبي احتياجاتهم.

وفيما يلي يمكن استنتاج بعض النتائج، وكذلك وضع بعض التوصيات؛ وهي كما يلي:

### النتائج:

- يعتبر العنصر البشري أساس الإبداع والابتكار في المؤسسات العامة.
- تعتبر فرق العمل ضرورة للإبداع بأنواعه التنظيمي والإداري والمؤسسي.
- للقيادة الإبداعية دور أساسي في التشجيع على الإبداع والابتكار وتبني حلولاً ابتكارية للمشكلات ومواجهة التحديات.
- يرتبط الإبداع المؤسسي بثقافة المؤسسة واستراتيجياتها وهيكلها ويشمل في طياته الإبداع التنظيمي والإداري.
- يعتبر التكيف مع البيئة التنظيمية الجديدة في المؤسسات العامة أساساً للتحفيز على الإبداع والابتكار المؤسسي.
- تعتبر البيانات والابتكار التكنولوجي أدوات رئيسة في البيئة التنظيمية بما يؤدي إلى زيادة رضا المستفيدين وتقديم خدمات عامة ذات جودة وتلبي احتياجات وتوقعات المستفيدين.
- يوجد تكامل بين الإبداع والابتكار، ويعتبر الابتكار الحكومي أساساً لتحسين الخدمات وزيادة الكفاءة في المؤسسات العامة بشرط تفعيل دور الموارد البشرية ومشاركة الموظفين وتوفير بيئة محفزة.
- تشمل الاتجاهات العالمية في الابتكار الحكومي العديد من أنواع الابتكارات والإبداعات؛ وجميعها ضمن الابتكار الحكومي، وتسعى إلى تقديم خدمات تلبي الاحتياجات بكفاءة وتضمن مشاركة المواطنين مع توسيع نطاق المهارات البشرية.
- توجد حاجة إلى التغلب على مقاومة التغيير في المؤسسات العامة من حيث تبني نماذج عمل جديدة.
- في التركيز على الابتكار الحكومي يجب الاستفادة من التجارب العالمية من حيث جعل الابتكار وسيلة تهدف إلى حل المشكلات وتقديم خدمات عامة ذات جودة ترفع من مستوى المعيشة.
- ركزت الحالات العملية والتجارب العالمية على الابتكار كوسيلة لحل المشكلات وتقديم خدمات عامة ذات جودة ترفع من مستوى المعيشة. وتوجد حالات عملية كثيرة توضح أهمية الابتكار الحكومي واستخدام أدواته وهي من تجارب عالمية ناجحة.

### التوصيات:

- تكيف المؤسسات العامة مع البيئة المحيطة المتغيرة، والعمل على مواجهة التحديات بالتركيز على العنصر البشري.
- التزام المؤسسات العامة بدعم العاملين المبدعين وتهيئة بيئة محفزة للإبداع والابتكار.
- إعطاء أهمية للقيادات الإبداعية في المؤسسات العامة باعتبارها أداة فعالة لتمكين من تنمية الموارد البشرية ركيزة الإبداع والابتكار بما يتلاءم مع البيئة المحيطة.
- نشر ثقافة الإبداع بين جميع العاملين في المؤسسات العامة وأهميتها في تحسين الأداء وتقديم خدمات تلبي احتياجات المستفيدين.



- العمل على تشجيع الحلول الابتكارية ضمن أنشطة الإدارة العامة التي هي بالأساس عملية اجتماعية مستمرة تهدف إلى تقديم خدمات عامة متطورة في حدود الموارد المتاحة.
- العمل على جعل سياسات العمل أكثر مرونة وتطويرها باستمرار مع أهمية بث روح التعاون وفتح قنوات اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة والقيادات، وبث ثقافة فرق العمل.
- تمكين الباحثين من الانخراط في مشاريع بحثية تخدم المجتمع.
- إعطاء البرامج التدريبية التي تهدف للتشجيع على الإبداع أهمية في المؤسسات العامة.
- الاهتمام ببحث المعوقات التي تواجه الإبداع المؤسسي والابتكار الحكومي.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أحمد، أميرة. "العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار : الدور الوسيط للتعلم التنظيمي - دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة". *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية* 2، عدد 7 (2023): 605-658.  
<https://doi.org/10.21608/rjics.2023.254261.1035>
- السلمي، علي. *إدارة السلوك التنظيمي*. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2004.
- طيبشات، نواف. "دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الأردنية الهاشمية"، *المجلة العربية للإدارة* 40، عدد 3 (2020): 81-112.  
<https://doi.org/10.21608/aja.2020.111809>
- الغامدي، أنس؛ وكمال فلمبان. "دور فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري للموظفين: دراسة ميدانية على الموظفين بمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة جدة". *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية* 6، عدد 23 (2022): 69-116.  
<https://doi.org/10.21608/ajahs.2022.248850>
- الغامدي، مريم خضر، ونرفانا عبد الرحمن غيث، "دور الابتكار الحكومي في تحقيق الميزة التنافسية في إدارة التعليم بمحافظة بيشة؛ من وجهة نظر الموظفين"، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية* 6، عدد 19 (2022).  
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.E210422>
- دخيل، انتصار. "الإبداع الإداري داخل المنظمات". *الاقتصادية*، 11 أبريل 2015.  
[https://www.aleqt.com/2015/04/11/article\\_948551.html](https://www.aleqt.com/2015/04/11/article_948551.html).
- عبد الله، محمد. "محددات الولاء التنظيمي وآثاره: دراسة تحليلية". *المجلة العلمية لكلية الآداب*، 2022: 1-69.
- شارف، عبد القادر. "واقع النموذج السنغافوري في مكافحة الفساد". *Dirassat Journal Economic Issue*، 2016: 149-161.



- فرج الله، زينب. "التكنولوجيا الحديثة ودورها في تحقيق جودة أداء المورد البشري". *مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية* 6، عدد 2 (2021).
- فواز هذلي، وهجيرة شيخ. "تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجال التصميم وعلاقته بالإبداع والابتكار كتوجه حديث - التجربة اليابانية نموذجاً-". *مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية* 5، عدد 1 (2022): 845-863.
- قنصاب، الحاج أحمد، ويراد، زواوي، وبن ديدة، هوارى. "العوامل المؤثرة على نشاط الابتكار التكنولوجي: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية". *المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير* 15، عدد 2 (2021).
- مراكشي، محمد. "المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات". *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية* 2، عدد 1 (2011): 27-44.
- الشبكة العربية للتميز والاستدامة. الابتكار الحكومي ( الابتكار في القطاع الحكومي ). تم الاطلاع عليها في 22 أبريل 2025 [/https://sustainability-excellence.com/?p=2285](https://sustainability-excellence.com/?p=2285)
- حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة. الاستراتيجية الوطنية للابتكار المتقدم. أبو ظبي: حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، 2023. تم الاطلاع عليها في 27 أبريل 2025 من <https://u.ae/ar-AE/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/innovation-and-future-shaping/national-strategy-for-advanced-innovation>
- حكومة 01Gov.com. "الابتكار في تصفير البيروقراطية الحكومية: رصد وتحليل لممارسات رائدة من حول العالم". 2024. <https://portal.01gov.com/wp-content/uploads/2024/06/ZB-Report-June-2024-Official.pdf>
- مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي. تم الاطلاع عليها في 27 أبريل 2025، <https://mbrcgi.gov.ae/ar/programs/ibtekr-platform>
- ابتكر. "منصة ابتكر" تم الاطلاع عليها في 27 أبريل 2025، <https://ibtekr.org/ar/>.
- ابتكر. "محركات الابتكار: كيف نجحت سنغافورة في تحقيق حكومة رقمية قائمة على الابتكار"، تم النشر في 28 أبريل 2021، تم الاطلاع عليها في 27 أبريل 2025، <https://ibtekr.org/cases/%D9%85%D8%AD%D8%B1%D9%83%D8%A7>
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، الاتجاهات العالمية في الابتكار الحكومي 2024: تعزيز الخدمات العامة التي تركز على الإنسان، 2024، تم الاسترجاع في 28 أبريل 2025 من: [https://www.oecd.org/en/publications/global-trends-in-government-innovation-2024\\_c1bc19c3-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/global-trends-in-government-innovation-2024_c1bc19c3-en.html)

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- Andersson , Johnn, Kristina Hojcková, and Björn A. Sandén. "On the functional and structural scope of technological innovation systems – A literature review with conceptual suggestions." December 2023. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2023.100786>



- Cinar, Emre, Christopher Simms, Paul Trott, and Mehmet Akif Demircioglu. "Public Sector Innovation in Context: A Comparative Study of Innovation Types". *Public Management Review* 25, no. 2 (2022): 265–292. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2080860>
- Demircioglu, Mehmet , and David Audretsch. "Public sector innovation: the effect of universities". *The Journal of Technology Transfer*, 2019. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-017-9636-2>
- Houtgraaf, Glenn, Peter M Kruijen, and Van S. Thiel. "Public Sector Creativity as the Origin of Public Sector Innovation: A taxonomy and future research agenda". *Public Administration* 101 , no. 7 (2021). <http://dx.doi.org/10.1111/padm.12778>
- Purchase, S. and T. Volery, "Marketing innovation: a systematic review," *Journal of Marketing Management* 36, no. 5 (2020): 763–793. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1774631>