

11-2016

الإبتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية : دراسة ميدانية على القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة

نوال عثمان الشحي

Follow this and additional works at: https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_theses

Part of the [Political Science Commons](#)

Recommended Citation

(عثمان الشحي, نوال عثمان, "الإبتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية : دراسة ميدانية على القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة" (2016) 479.

https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_theses/479

This Thesis is brought to you for free and open access by the Electronic Theses and Dissertations at Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in Theses by an authorized administrator of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact fadl.musa@uaeu.ac.ae.

جامعة الإمارات العربية المتحدة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم السياسية

الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية: دراسة ميدانية على القطاع الحكومي
في دولة الإمارات العربية المتحدة

نوال عثمان عثمان الشحي

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في الحوكمة والسياسة العامة

إشراف د. عتيق جكة المنصوري

نوفمبر 2016

إقرار أصالة الأطروحة

أنا نوال عثمان عثمان الشحي، الموقعة أدناه، طالبة دراسات عليا في جامعة الإمارات العربية المتحدة ومقدمة الأطروحة الجامعية بعنوان "الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية: دراسة ميدانية على القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة"، أقر رسمياً بأن هذه الأطروحة هي العمل البحثي الأصلي الذي قمت بإعداده تحت إشراف د. عتيق جكة المنصوري، أستاذ في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. وأقر أيضاً بأن هذه الأطروحة لم تقدم من قبل لنيل درجة علمية مماثلة من أي جامعة أخرى، علماً بأن كل المصادر العلمية التي استعنت بها في هذا البحث قد تم توثيقها والاستشهاد بها بالطريقة المتفق عليها. وأقر أيضاً بعدم وجود أي تعارض محتمل مع مصالح المؤسسة التي أعمل فيها بما يتعلق بإجراء البحث وجمع البيانات والتأليف وعرض نتائج و/أو نشر هذه الأطروحة.

توقيع الطالب: نوال التاريخ: 2017-05-09

حقوق النشر © 2016 نوال عثمان الشحي
حقوق النشر محفوظة

إجازة أطروحة الماجستير

أجيزت أطروحة الماجستير من قبل أعضاء لجنة المناقشة المشار إليهم أدناه:

(1) المشرف (رئيس اللجنة): د. عتيق جكة المنصوري

الدرجة: أستاذ الإدارة العامة والسياسات العامة المشارك

قسم العلوم السياسية

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

التوقيع:  التاريخ: 22/11/2016

(2) عضو داخلي: د. عبدالفتاح ياغي

الدرجة: أستاذ الإدارة العامة والسياسات العامة المشارك

قسم العلوم السياسية

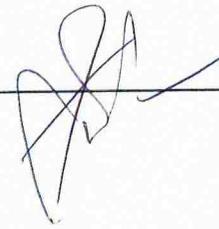
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

التوقيع:  التاريخ: 22-11-2016

(3) عضو خارجي: الاستاذ د. رائد عوامله

الدرجة: أستاذ دكتور

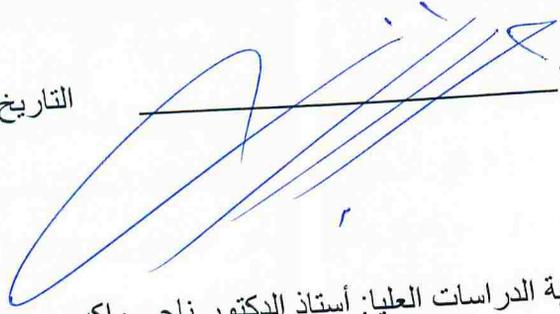
عميد كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية

التوقيع:  التاريخ: 17/11/16

اعتمدت الأطروحة من قبل:

عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: الاستاذ الدكتور حسن النابودة

التوقيع: _____ التاريخ: 9-1-2017



عميد كلية الدراسات العليا: أستاذ الدكتور ناجي واكيم

التوقيع: _____ التاريخ: 9/1/2017



المخلص

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية قلة الدراسات الكمية والنوعية التي تُعِين في قياس واستكشاف واقع الابتكار في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، وجمعت الدراسة ما بين المنهجين الكمي والنوعي، وتعد الاستبانة هي الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة والمتمثل في الرؤساء التنفيذيين للابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية.

وتتمثل أبرز النتائج التي خُصت إليها هذه الدراسة في أن الابتكار في مجال العمليات هو أكثر أنواع الابتكارات شيوعاً في المؤسسات الحكومية، وأن المصادر الداخلية هي الأكثر أهمية كمنبع للأفكار المبتكرة حيث يتصدر الموظفون والإدارة العليا قائمة مصادر الأفكار المبتكرة، وتعد محفزات البيئة الداخلية والمتمثلة في دعم الإدارة العليا وشيوع ثقافة داعمة للابتكار وتوفير الموارد البشرية والمالية هي أكثر المحفزات أهمية في دفع المؤسسات الحكومية الاتحادية نحو الابتكار، وفي المقابل فإن أكثر العوامل تأثيراً في إعاقة الابتكار ترتبط بعوامل البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة وآلية إدارتها.

كما دلت النتائج كذلك على أن المؤسسات الحكومية الاتحادية تُبدي اهتماماً كبيراً بتطبيق استراتيجية للابتكار، وبتدريب موظفيها في مجالات ذات صلة بالابتكار. وتشير نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات الاتحادية تميل إلى أن تكون أقل منافسة وأقل شراكة مع المؤسسات الأخرى في الموضوعات ذات الصلة بالابتكار. وأن اهتمام القيادة السياسية بالابتكار شكل عاملاً رئيساً في صعود الابتكار إلى أجندة العمل الحكومية، كما ساهمت عمليات الإصلاح والتحديث الإداري التي شهدها القطاع الحكومي الاتحادي منذ عام 2008 في تهيئة الممكنات التنظيمية لتطبيق الممارسات المبتكرة وتطوير الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية.

كلمات البحث الرئيسية: أنواع الابتكار في القطاع الحكومي (الابتكار في مجال العمليات، الابتكار في مجال الخدمات، الابتكار في المجال الاتصالي، الابتكار في المجال الإداري)، دوافع الابتكار، مصادر الابتكار، محفزات الابتكار، معوقات الابتكار، الاستثمار في الابتكار، إدارة الابتكار، المتعاملون الخارجيون والابتكار.

العنوان والملخص باللغة الإنجليزية

Innovation in the UAE federal public sector: empirical evidence

Abstract

This study stemmed out of the fewness of the qualitative and quantitative studies that help measuring and exploring the status of innovation in UAE public sector. The study adopted both quantitative and qualitative methodologies and used questionnaire as the main tool for collecting the primary information from the study community (Innovation executives in UAE federal public institutions).

The main findings of the study are that innovation in operations area is the most commonly used innovation type in government institutions and that the internal sources are the most important origins for the innovative ideas where the staff and senior management topped the list of innovative ideas. The internal environment stimulates such as support of the senior management, spread of the innovation-supporting culture and the availability of the human and financial resources are the most important stimulates that urge the federal public institutions towards innovation. In contrast, the elements that most constrain the innovation are the elements relating to the regulatory internal environment of the institution and the mechanism of its management.

The findings indicated also that federal public institutions are largely interested in adopting a strategy for innovation and train their staff in areas relating to it. The study also concluded to that the federal institutions tend to have less competitiveness and partnership with the other institutions as regards the issues of innovation and that the interest of the political leadership in innovation was a key factor for inclusion of innovation in the governmental agenda, as the administrative reform and renovation processes performed in the federal public sector since 2008 have contributed to providing the regulatory empowerments to apply innovative practices and develop innovation in the federal public institutions.

Keywords: types of innovation in public sector (innovation in operations, innovation in services, innovation in communications, innovation in administration), innovations drives, innovation resources, innovations stimuluses, innovation constraints, investment in innovation, management of innovation external customers and innovation.

شكر وتقدير

أقدم بخالص شكري وامتناني إلى من كل من أعانني على استكمال مسيرتي العلمية لنيل شهادة الماجستير واطاء لي الطريق بكلمة أو نصيحة أو دعاء أو توجيه وإشراف. فالشكر ابتداء إلى عائلتي الكريمة إلى أبي عثمان وأمي عائشة وأخواني وأخواتي.

والشكر كذلك إلى مشرف الرسالة د. عتيق جكة الذي لم يألوا جهدا في نصحي وإرشادي فكان الأستاذ الموجه والعقل ذا الأفكار المنيرة، والشكر موصول إلى أعضاء لجنة التقييم والمناقشة د. عبدالفتاح ياغي وأ.د. رائد عواملة لملاحظاتهم وتعليقاتهم القيمة.

وختاما اتقدم بالشكر إلى مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، وإلى المؤسسة التي أعمل بها لتهيئة الظروف الملائمة لإعانتني على الانتهاء من رحلة دراستي العلمية في برنامج الماجستير.

الإهداء

إلى الملهم والمحفز لمسيرة الابتكار...إلى القيادة السياسية الحكيمة

وإلى المبتكرين في وطني

قائمة المحتويات

i.....	العنوان
ii.....	إقرار أصالة الأطروحة
iii.....	حقوق الملكية والنشر
iv.....	إجازة أطروحة الماجستير
vi.....	الملخص
vii.....	العنوان والملخص باللغة الإنجليزية
ix.....	شكر وتقدير
x.....	الإهداء
xi.....	قائمة المحتويات
xiii.....	فهرس الجداول
xvi.....	فهرس الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	أولاً: المقدمة
2.....	ثانياً: مشكلة الدراسة
6.....	ثالثاً: أهمية الدراسة
7.....	رابعاً: أهداف الدراسة
8.....	خامساً: تساؤلات الدراسة
10.....	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
10.....	أولاً: تعريف الابتكار في القطاع العام
15.....	ثانياً: خصائص الابتكار
16.....	ثالثاً: أنواع الابتكار
18.....	رابعاً: مبررات توجه المؤسسات الحكومية نحو الابتكار
20.....	خامساً: محركات الابتكار ومحفزاته
23.....	سادساً: التحديات والمعوقات التي تواجه الابتكار
27.....	سابعاً: قياس الابتكار في القطاع العام
42.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
42.....	أولاً: منهج الدراسة

44	ثانياً: مجتمع الدراسة
45	ثالثاً: أداة الدراسة وطريقة بناءها وتصميمها
46	رابعاً: التعريفات الإجرائية Operational Definition
49	خامساً: محتويات أداة الدراسة
50	سادساً: صدق أداة الدراسة وثباتها
52	الفصل الرابع: نتائج الدراسة والمناقشة
52	أولاً: المعالجة الاحصائية لبيانات الاستبانة
55	ثانياً: وصف الخصائص العامة لمجتمع الدراسة
58	ثالثاً: نتائج إجابات المبحوثين على محاور الاستبانة، ومناقشة النتائج
58	(1) أكثر أنواع الابتكار شيوعاً في المؤسسات الحكومية الاتحادية
75	(2) الدوافع الرئيسية للابتكار في القطاع الحكومي الاتحادي
85	(3) المصادر الرئيسية للأفكار المبتكرة في المؤسسات الحكومية الاتحادية
94	(4) العوامل المحفزة على الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية
94	(5) العوامل الأكثر تأثيراً في إعاقة أنشطة الابتكار ومشاريعه في المؤسسات الحكومية الاتحادية
109	(6) أبرز الاتجاهات السائدة في المؤسسات الحكومية الاتحادية فيما يتصل بالاستثمار في الابتكار
120	(7) الآلية المتبعة في إدارة الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية
128	(8) الممارسات الأكثر تطبيقاً في المؤسسات الحكومية الاتحادية فيما يتصل بتعزيز دور المتعاملين الخارجيين في الموضوعات ذات الصلة بالابتكار
139
147	الفصل الخامس: الخاتمة والاستنتاجات
159	المراجع العربية
163	المراجع الأجنبية
172	الملاحق

فهرس الجداول

- جدول 1: المعلومات الرئيسية حول المشروعات والدراسات الدولية التي أُجريت لقياس الابتكار على المستوى الوطني والإقليمي.....28
- جدول 2: وصف محتويات الاستبانة.....49
- جدول 3: اختبار ألفا كرونباخ لقياس الثبات لمحاول الاستبانة.....51
- جدول 4: تفسير نتيجة المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت تبعا لتدرج الفئة.....53
- جدول 5: ترتيب الأنواع الأربعة للابتكار تبعا لمدى شيوعها في المؤسسات الحكومية الاتحادية.....59
- جدول 6: نتائج اختبار مان-وتني Mann-Whitney لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في درجة استخدام أنواع الابتكارات الأربع ما بين مجموعة المؤسسات الخدمية، ومجموعة المؤسسات غير الخدمية.....64
- جدول 7: ترتيب الممارسات المبتكرة ذات الصلة بالابتكار في مجال العمليات تبعا لنسبة استخدامها في المؤسسات الحكومية الاتحادية.....65
- جدول 8: ترتيب الممارسات المبتكرة ذات الصلة بالابتكار في مجال الخدمات تبعا لنسبة استخدامها في المؤسسات الحكومية الاتحادية.....67
- جدول 9: ترتيب الممارسات المبتكرة ذات الصلة بالابتكار في المجال الاتصالي تبعا لنسبة استخدامها في المؤسسات الحكومية الاتحادية.....69
- جدول 10: ترتيب الممارسات المبتكرة ذات الصلة بالابتكار في المجال الإداري تبعا لنسبة استخدامها في المؤسسات الحكومية الاتحادية.....71
- جدول 11: ترتيب الدوافع الرئيسية للابتكار تبعا لأهميتها.....75
- جدول 12: نتائج اختبار مان-وتني Mann-Whitney لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في درجة أهمية دوافع الابتكار ما بين مجموعة المؤسسات الخدمية، ومجموعة المؤسسات غير الخدمية.....83
- جدول 13: نتائج اختبار مان-وتني Mann-Whitney لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في درجة أهمية الدوافع التي دفعت المؤسسات نحو الاهتمام بالابتكار، ما بين مجموعة المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز الحكومي، ومجموعة المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة.....85
- جدول 14: ترتيب المصادر الرئيسية للأفكار المبتكرة.....86

- جدول 15: سمات وخصائص الموظفين ذات الصلة بالابتكار 89
- جدول 16: ترتيب العوامل المحفزة على الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية 95
- جدول 17: دور الادارة العليا في إدارة الابتكار ودعمه وتطويره في المؤسسات الحكومية الاتحادية 98
- جدول 18: نتائج اختبار مان-وتني Mann-Whitney لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في درجة أهمية محفزات الابتكار ما بين مجموعة المؤسسات الخدمية، ومجموعة المؤسسات غير الخدمية 107
- جدول 19: نتائج اختبار مان-وتني Mann-Whitney لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في درجة أهمية محفزات الابتكار الخمسة ما بين مجموعة المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز الحكومي، ومجموعة المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة 108
- جدول 20: ترتيب معوقات الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية 110
- جدول 21: نتائج اختبار مان-وتني Mann-Whitney لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في درجة تأثير العوامل التي تعيق الابتكار، ما بين مجموعة المؤسسات الخدمية، ومجموعة المؤسسات غير الخدمية 117
- جدول 22: نتائج اختبار مان-وتني Mann-Whitney لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في درجة تأثير العوامل المعيقة للابتكار ما بين مجموعة المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز الحكومي، ومجموعة المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة 119
- جدول 23: الاستثمار في الابتكار في مجالي التدريب والتعيين 120
- جدول 24: مجالات الاستثمار في الابتكار تبعا لأهميتها 125
- جدول 25: استراتيجيات الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية 129
- جدول 26: نتائج اختبار مان-وتني Mann-Whitney لدراسة الفروقات ذات الدلالة الإحصائية في درجة تطبيق استراتيجيات الابتكار ما بين مجموعة المؤسسات الفائزة بجائزة التميز الحكومي، والمؤسسات غير الفائزة بالجائزة 132
- جدول 27: الممارسات ذات الصلة بإدارة الابتكار 133
- جدول 28: نتائج اختبار مان-وتني Mann-Whitney لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في درجة تطبيق الممارسات الدالة على إدارة الابتكار، ما بين مجموعة

المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز الحكومي، ومجموعة المؤسسات غير الحاصلة
على الجائزة 138

جدول 29: الممارسات المطبقة في المؤسسات الحكومية الاتحادية لتعزيز دور المتعاملين
الخارجيين في الموضوعات ذات الصلة بالابتكار 139

جدول 30: نتائج اختبار مان-وتني Mann-Whitney لدراسة الاختلافات ذات الدلالة
الإحصائية في درجة تطبيق الممارسات ذات الصلة بتعزيز دور المتعاملين الخارجيين
في الابتكار، ما بين مجموعة المؤسسات الخدمية، ومجموعة المؤسسات غير الخدمية
..... 146

فهرس الأشكال

- شكل 1: توزيع المبحوثين تبعاً لقطاعات العمل 56
- شكل 2: التوزيع النسبي للمبحوثين تبعاً لمجموعتي المؤسسات الخدمية، والمؤسسات غير الخدمية 57
- شكل 3: المؤسسات الفائزة بجوائز الأداء الحكومي المتميز، والمؤسسات التي لم تفز 2010- 58
- شكل 4: توزيع المؤسسات الحكومية الاتحادية تبعاً لتطبيقها لممارسات مبتكرة إضافية لم يتم الإشارة إليها في الاستبانة 74
- شكل 5: توزيع المؤسسات الحكومية الاتحادية تبعاً لتلقيها لدعم مالي حكومي، أو من مؤسسات القطاع الخاص لدعم مشاريع الابتكار 123
- شكل 6: تخطيط المؤسسات الحكومية الاتحادية لتقديم بطلب تمويل من المؤسسات المعنية بدعم الابتكار 124

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

يشير مفهوم الابتكار في القطاع العام إلى إحداث تغييرات وتطورات نوعية على الخدمات والمنتجات والنظم الإدارية والمؤسسية السائدة أو إدخال أنماط جديدة عليها. حيث أضحى موضوع الابتكار في القطاع الحكومي إحدى المرتكزات الأساسية للتطوير التي تنشدها مختلف حكومات العالم.

ويشير تقرير Delliote حول مستقبل الخدمات الحكومية والذي جاء بعنوان " آفاق تقديم الخدمات الحكومية" وبعد تحليله لأكثر من 30 ممارسة حكومية رائدة في مجال الرعاية الصحية والتعليم والخدمات الاجتماعية في أكثر من 12 بلدا في العالم إلى أن " رعاية الابتكار" ستشكل إحدى المحركات الرئيسية لحكومات المستقبل لإيجاد حلول ملائمة للإشكاليات التي تواجه تقديم الخدمات في القطاع العام، وإيجاد نموذج جديد من الخدمة يجعل المتعامل محور اهتمامه (Deloitte, 2015).

ويتضمن الابتكار في القطاع العام إدخال تحسينات ملحوظة في الخدمات التي تقدمها الحكومة، أو إطلاق خدمات ومنتجات جديدة. ويركز الابتكار على تطوير محتوى الخدمة ذاتها أو الأدوات التي يتم فيها إيصال هذه الخدمة بهدف رفع الكفاءة والفعالية. وقد رصدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لعدد من السياسات التي تم تطبيقها مؤخرا في عددا من دول العالم لتعزيز الابتكار في قطاع الخدمات الحكومية وأبرزها: تطوير استراتيجية شاملة للابتكار، إنشاء وحدات حكومية متخصصة للابتكار، تحديث استخدام التكنولوجيا الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الشراكة مع المواطنين في تصميم الخدمات وتقديمها وتطويرها، وعقود الشراكة مع القطاع الخاص (OECD, 2012).

ثانياً: مشكلة الدراسة

- شهد القطاع الحكومي الاتحادي في دولة الإمارات العربية المتحدة خلال سنة 2016 والسنتين الماضيتين العديد من التطورات النوعية فيما يتعلق بتعزيز الابتكار وأبرزها:
1. إطلاق "الاستراتيجية الوطنية للابتكار" والتي تهدف لجعل الإمارات ضمن الدول الأكثر ابتكاراً على مستوى العالم خلال السنوات السبع القادمة، وذلك بالتركيز على أربعة مسارات استراتيجية هي: إرساء بيئة محفزة للابتكار، تطوير الابتكار الحكومي من خلال تحويل الابتكار الحكومي لعمل مؤسسي، دفع القطاع الخاص نحو مزيد من الابتكار، وبناء قدرات ومهارات الأفراد في مجال الابتكار (مكتب رئاسة مجلس الوزراء، 2015).
 2. اعتماد السياسة العليا لدولة الإمارات في مجال العلوم والتكنولوجيا والابتكار والتي تتضمن 100 مبادرة وطنية في القطاعات التعليمية والصحية والطاقة والنقل والفضاء والمياه، ويصل حجم الاستثمار في هذه القطاعات أكثر من 300 مليار درهم. كما تتضمن هذه السياسة العليا لمجموعة سياسات وطنية جديدة في المجالات التشريعية والاستثمارية والتكنولوجية والتعليمية والمالية (وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل، 2015).
 3. إعلان حكومة الإمارات بأن عام 2015 هو عام الابتكار، وحثت مختلف القطاعات لتقدم بمبادرات ومشاريع ذات صلة بالابتكار. وفي إطار هذا العام تم عقد اسبوع الابتكار ومن خلاله تم إطلاق 800 فعالية ومبادرة أشترك فيها 214 جهة من القطاع الحكومي الاتحادي والمحلي بالإضافة للقطاع الخاص، وقد أعلنت الحكومة الاتحادية عن تخصيص أسبوع للابتكار في شهر نوفمبر من كل عام .
 4. تأسيس مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي والذي يستند نموذج عمله على ثلاث ركائز رئيسية هي: أفكار مبتكرة وقدرات مبتكرة وثقافة مبتكرة. وقد أطلق المركز للعديد من البرامج الداعمة للابتكار كتنظيم مختبرات الابتكار، وتنفيذ أول دبلوم متخصص في مجال الابتكار الحكومي، وإطلاق صندوق أفكاري لتلقي الأفكار المبتكرة من الموظفين الحكوميين، وتدشين

شبكة المبتكرين والتي تعد منصة تفاعلية تضم الرؤساء التنفيذيين للابتكار في الجهات الحكومية الاتحادية.

5. تأسيس صندوق محمد بن راشد آل مكتوم لتمويل الابتكار برأسمال بلغ 2 مليار درهم، وسيوفر الصندوق التمويل اللازم للأفراد والشركات الذين يقدمون أفكاراً فريدة ومبتكرة سواء كانت تقنيات أو عمليات أو منتجات أو خدمات (وزارة المالية، 2015).

6. استحداث منصب وظيفي جديد في كافة الجهات الاتحادية يسمى «الرئيس التنفيذي للابتكار» بهدف تعزيز ثقافة الابتكار في المؤسسات الاتحادية، وجعل الابتكار عمل مؤسسي يومي، وإدارة ومتابعة تنفيذ برامج ومبادرات الابتكار.

7. إطلاق حكومة الإمارات للجيل الرابع الجديد من منظومة التميز الحكومي والتي ضمت الابتكار كمحور رئيسي فيها وبوزن نسبي يبلغ 20% من إجمالي الوزن النسبي النهائي لمحاور التقييم الرئيسية. ويضم محور الابتكار معيارين رئيسيين هما استشراف المستقبل وإدارة الابتكار. ويركز هذا المحور على سعي الجهة الحكومية إلى تطوير عملها بشكل مستمر، من خلال تقديم خدمات جديدة، وتطوير سياساتها، وتنفيذ عملياتها وبرامجها بطرق إبداعية ومبتكرة (برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي، 2015).

8. إطلاق القمة الحكومية الأولى عام 2013 وهي عبارة عن تجمع سنوي يضم قيادات الحكومات والفكر وصانعي السياسات والقطاع الخاص لمناقشة سبل تطوير مستقبل الحكومات، بالاستناد إلى أحدث التجارب والاتجاهات المبتكرة. وفي عام 2016 تم تحويل القمة العالمية للحكومات إلى مؤسسة دولية تستمر في عملها طوال العام، تحت مسمى " القمة العالمية للحكومات" لبناء شراكات دولية جديدة وإطلاق مبادرات معرفية حكومية بالتعاون مع حكومات العالم، لاستشراف الجيل القادم من حكومات المستقبل.

9. إعلان برنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميزة عن إطلاق مبادرة "تطوير باقات الخدمات الحكومية المبتكرة" لتصميم الخدمات الحكومية وفق احتياجات المتعاملين وإعادة تصميمها بما يفوق توقعاتهم .

وعلى الرغم من الجهود والممارسات التي تبنتها حكومة دولة الإمارات لتحسين مستويات الابتكار الحكومي، إلا أنه يلاحظ ندرة الدراسات العلمية التي تشخص واقع الابتكار في القطاع الحكومي، وتقدم صورة متكاملة مدعمة بالدلائل الكمية والنوعية حول الوضع الحقيقي للابتكار في القطاع الحكومي وآليات تطويره، بالاستناد على المنهج القائم على الأدلة Evidence-Based Policymaking في رسم السياسات العامة والذي يُعنى بتقديم الحقائق العلمية لصانع القرار (Sutcliffe & Court , 2005) فالهدف الرئيسي من قياس الابتكار في القطاع العام هو إعلام السياسيين بمقترحات التطوير لتحسين قدرات الابتكار Innovation capacity ومدخلاته. وإن هذا القياس لا بد أن يركز على تحديد أغراض الابتكار، تحسين كفاءة القطاع العام، تشجيع المنافسة الوطنية بين المؤسسات الحكومية، وتحسين النمو الاقتصادي (O'Donnell, 2006).

إن إشكالية قلة الدراسات الكمية ذات الصلة بالابتكار في القطاع العام لا تقتصر على دولة الإمارات العربية المتحدة فحسب، بل هي مشكلة تعاني منها مختلف دول العالم، فتبعاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فإن موضوع الابتكار في هذا القطاع لم يتم بحثه بعد بشكل جيد (Daglio, Gerson, & Kitchen, 2014) .

أما إدارة الابتكار في الحكومة الاسترالية فتشير إلى أن القليل من البحوث قد أُجريت لقياس الابتكار في القطاع العام سواء على المستوى الوطني أو الدولي، وهناك اعتراف قوي للحاجة لتطوير أدوات قياس فعالة تتيح التحسن المستمر في مجال الابتكار (Department of Innovation industry, Science and Research, 2011) ، ولمواجهة هذه الإشكالية فقد أطلقت عدداً من دول العالم لمبادرات وطنية وإقليمية مشتركة متخصصة لقياس الابتكار في القطاع العام.

ويرى كل من (Bugge, Hauknes, Bloch, & Slipersæter, 2010) بأنه على الرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية الابتكار للحفاظ على مستوى عالٍ من الخدمات الحكومية، ومواجهة التحديات الاجتماعية والاقتصادية التي تواجه الحكومات، فإن عدم توفر الأدلة تحول دون بناء معرفة حقيقية بشأن الموضوعات ذات الصلة بالابتكار كأغراض الابتكار ومحفزاته ومعوقاته وآثاره؛ وعليه فإن الحاجة تبدو ماسة للبيانات المنتظمة بشأن حالة الابتكار، التي تُمكن من فهمه وتسهيل إجراء المقارنات في الموضوعات ذات الصلة به.

وعلى الرغم من وجود مؤشر يقيس الابتكار العالمي، إلا أن هذا المؤشر لا يحسب أداء القطاع العام ضمن المؤشرات التي يستند عليها، حيث يُحتسب مؤشر الابتكار العالمي بتحديد متوسط مؤشرين فرعيين، أولهما مؤشر المدخلات ويقاس عناصر الاقتصاد الوطني التي تجسد الأنشطة المبتكرة ويتم جمعها حسب خمس ركائز: المؤسسات، رأس المال البشري والبحوث، البنية التحتية، تطور السوق، وتطور بيئة الأعمال. أما ثانيهما فهو المؤشر الفرعي للمخرجات، ويندرج ضمن مجموعتين أساسيتين هما: مخرجات المعرفة والتقنية، والمخرجات الإبداعية. والجدير بالذكر في هذا السياق أن دولة الإمارات العربية المتحدة تحتل المرتبة الأولى عربياً والـ(41) عالمياً في مؤشر الابتكار العالمي لسنة 2016 (Dutta, Lanvin, & Vincent, 2016).

وعلى المستوى العربي فإن مؤشر الابتكار هو إحدى المؤشرات الفرعية لمؤشر المعرفة العربي، وهو كذلك لا يُعنى باحتساب أداء مؤسسات القطاع العام، وإنما ينظر إلى الابتكار من منظور اقتصادي وتكنولوجي فحسب (مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2015).

وبناء على عرضنا السابق حول حالة قياس الابتكار في القطاع الحكومي، فإننا نخلص إلى أن الحاجة تبدو ملحة لإجراء دراسات كمية ونوعية متخصصة بقياس الابتكار في القطاع

العام الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة لتطوير السياسات المتصلة به وضمان استمراريته، فكما يرى (Stewart, 2014) بأن المحافظة على الابتكار واستمراريته قد تبدو أكثر صعوبة من البدء في تشغيله.

وطالما إن الاستراتيجية الوطنية للابتكار في دولة الإمارات العربية المتحدة تطمح بأن يتحول الابتكار الحكومي لعمل مؤسسي فإنه لا بد من البحث عن أدوات تضمن استدامة الابتكار وفي مقدمتها البحوث والدراسات ذات الصلة بالابتكار. ومن جانب آخر ستسهل هذه الدراسات إجراء المقارنات الدولية بين واقع الابتكار في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة وغيرها من دول العالم لاستخلاص الدروس المستفادة من هذه المقارنات، وتحسين فجوات الأداء في موضوع الابتكار إن وجدت.

ثالثاً: أهمية الدراسة

1. تعد هذه الدراسة إضافة علمية لحقل السياسة العامة والإدارة الحكومية فيما يتصل بموضوع الابتكار في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، خاصة في ضوء قلة الدراسات العلمية التي تم إجراؤها في موضوع الابتكار في القطاع العام في الدولة.

2. ستحقق هذه الدراسة لعنصر الدقة Accuracy في فهمنا للموضوعات ذات الصلة بالابتكار الحكومي كأنواعه، ومحفزاته، وعوائقه، وكذلك آليات إدارته والاستثمارات الموجهة تجاهه. وعليه ستمدنا ببيانات كمية ونوعية من شأنها تعزيز المنهج القائم على الأدلة Evidence-Based Policymaking في تصميم وتقييم وتطوير السياسات والبرامج المتصلة بالابتكار في القطاع العام.

3. يمكن استخدام نتائج هذه الدراسة مستقبلا في إجراء المقارنات بين القطاع الحكومي الاتحادي والحكومي المحلي في الموضوعات ذات الصلة بالابتكار، وكذلك بين القطاع العام والخاص. كما يمكن إجراء الدراسات المقارنة على المستوى الدولي فيما يتعلق بالابتكار في القطاع الحكومي الاتحادي في دولة الإمارات العربية المتحدة وغيره من القطاعات الحكومية في دول العالم المختلفة.

4. يمكن أن تشكل نتائج هذه الدراسة نواة لإعداد تقارير سنوية حول الابتكار في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، ومن ثم تطوير هذه التقارير مستقبلا لبناء منصة إلكترونية تقيس مؤشرات الابتكار في القطاع العام في الدولة وفق إطار عمل ونموذج واضح.

رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. استكشاف واقع الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية من خلال:
 - أ- التعرف على أكثر أنواع الابتكار شيوعاً في المؤسسات الحكومية الاتحادية.
 - 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 يساهم في تطوير السياسات والبرامج المتعلقة به.

خامسا: تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة على تساؤلات بحثية ثمان، وذلك لتحقيق الأهداف الأربعة الرئيسية للدراسة، وهذه التساؤلات هي:

1. التساؤل الأول: ماهي أكثر أنواع الابتكار شيوعا في المؤسسات الحكومية الاتحادية؟
2. التساؤل الثاني: ماهي الأغراض الرئيسية التي دفعت بالمؤسسات الحكومية الاتحادية نحو الاهتمام بالابتكار؟
3. التساؤل الثالث: ماهي المصادر الرئيسية للأفكار المبتكرة في المؤسسات الحكومية الاتحادية؟
4. التساؤل الرابع: ماهي أهم العوامل المحفزة على الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية؟
5. التساؤل الخامس: ما أكثر العوامل تأثيرا في إعاقة أنشطة الابتكار ومشاريعه في المؤسسات الحكومية الاتحادية؟

6. التساؤل السادس: ماهي أبرز الاتجاهات السائدة في المؤسسات الحكومية الاتحادية فيما

يتصل بالاستثمار في الابتكار؟

7. التساؤل السابع: ما هي الآلية المتبعة في إدارة الابتكار في المؤسسات الحكومية

الاتحادية؟

8. التساؤل الثامن: ما هي الممارسات الأكثر تطبيقا في المؤسسات الحكومية الاتحادية فيما

يتصل بتعزيز دور المتعاملين الخارجيين في الموضوعات ذات الصلة بالابتكار؟

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

يهدف الفصل الثاني من الدراسة إلى تكوين صورة متكاملة حول موضوع الابتكار في القطاع العام، وتحديد الإضافة العلمية التي من الممكن أن تضيفها هذه الدراسة في مجال الدراسات المتصلة بالابتكار؛ لذا فإن هذا الفصل يعرض الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت بالبحث والدراسة موضوع الابتكار في القطاع العام، والتي ركزت على عدة عناصر أبرزها: تعريف الابتكار، وخصائصه، ومبررات توجه المؤسسات الحكومية للاهتمام بالابتكار، ومحفزات الابتكار ومعوقاته والنتائج المترتبة عليه.

أولاً: تعريف الابتكار في القطاع العام

يشير المفهوم الواسع للابتكار في القطاع العام إلى توليد أفكار جديدة والتي يتم تحويلها إلى مخرجات بهدف خلق قيمة (Institute of Public Administration Australia, 2014). وبمراجعتنا لعدد من الأدبيات العلمية المتعلقة بالابتكار في القطاع العام نلاحظ غياب تعريف علمي دولي موحد ومتفق عليه لهذا المفهوم، وذلك على خلاف مفهوم الابتكار في القطاع الخاص والذي تم تحديده تحديداً دقيقاً بواسطة دليل أوسلو، ويجري قياسه بواسطة استبيان متعارف عليه دولياً هو "استبيان مجتمع الابتكار".

فعلى المستوى الدولي يمكن إيراد عدة تعاريف للابتكار في القطاع الحكومي وأبرزها التعريف الذي تناوله المؤشر الاسترالي للابتكار في القطاع العام والذي ينظر إلى الابتكار بوصفه تطبيق تغيير كبير في الطريقة التي يعمل بها كيان ما أو في الطريقة التي يقدم بها المنتجات، ويشمل الابتكار تغييرات جديدة و/أو هامة على المنتجات التشغيلية، والأساليب التنظيمية، أو تلك الطريقة التي يتواصل بها الكيان مع المستخدمين (Department of Innovation industry, Science and

أما التعريف الوارد في استبيان الابتكار في الحكومة المركزية البريطانية فإنه يعرف الابتكار بأنه الاستثمار الناجح للأفكار الجديدة على المؤسسة، أو الشركة، أو الصناعة أو القطاع. وعلى مستوى الدولة فإن الابتكار ينطبق على الخدمات، المنتجات، العمليات التجارية، والنماذج الصناعية، والتسويق والتكنولوجيا التمكينية (The National Audit Office, 2009). كما أوردت الدراسة الاستقصائية التجريبية لقياس الابتكار في القطاع العام البريطاني تعريفاً للابتكار يتمثل في أنه تغيير جديد أو تطوير هام على المنتج (سلعة أو خدمة) أو على العمليات، وإدخال وسائل تسويق جديدة، أو وسائل تنظيمية جديدة على ممارسات الأعمال أو على أماكن العمل، أو على العلاقات الخارجية للمؤسسة (Hughes, Moore, & Kataria, 2011).

و هناك تعريف آخر للابتكار في القطاع الحكومي أشار إليه استبيان الابتكار في قطاع الإدارة العامة في دول الاتحاد الأوروبي لعام 2010 ويتمثل في إدخال تطوير هام على خدمة أو منتج جديد أو إدخال خدمة جديدة أو وسائل تواصل أو عمليات أو أساليب تنظيمية جديدة (European Commission, 2011).

أما على المستوى المحلي فإن المواصفة القياسية الإماراتية بشأن برنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميزة فتعرف الابتكار على أنه "خلق أفكار جديدة وترجمتها عملياً إلى خدمات أو إجراءات أو أنظمة أو أشكال تفاعل اجتماعية" (هيئة الإمارات للمواصفات والمقاييس، 2013). كما يشير دليل "إطار الابتكار الحكومي" الصادر عن مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي إلى أن "الابتكار في القطاع الحكومي يركز على تطوير واختبار وتنفيذ الأفكار المبتكرة التي تحقق منفعة عامة، وقد يكون الابتكار على شكل منتج جديد أو خدمة جديدة أو تحديث عمليات قائمة أو اقتراح سياسة، أو حتى من خلال التفكير بتحدٍ معين بطريقة مختلفة أو التوقف عن ممارسة معينة لم يثبت نجاحها" (مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، 2015).

وبناء على التعريفات الواردة أعلاه بشأن الابتكار في القطاع الحكومي فإننا نخلص إلى

عدة استنتاجات وملاحظات كالتالي:

1. 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 بيئة 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 يضم 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 ذكرناها. أما ثاني التأثيرات الإيجابية فيما يتصل بعدم وجود تعريف

دولي موحد للابتكار في القطاع العام فتتمثل 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 فإنه يمكن تحديد عدد من التأثيرات السلبية التي قد يخلفها غياب

تعريف دولي موحد للابتكار في القطاع العام وأبرزها: أنه يصعب من إجراء

الدراسات المقارنة الدولية في الموضوعات ذات الصلة بالابتكار، فمؤشرات تلك الدراسات لا بد أن يتم اشتقاقها وصياغتها بالاستناد إلى المفهوم الدولي الموحد للابتكار، مما يفوت 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.

2. نلاحظ بأن 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 في كل من استراليا ودولة الإمارات العربية المتحدة، والدول الموحدة كما هو الحال في بريطانيا فهناك ثمة قواسم مشتركة في تعريفات الابتكار في هذه الدول لا علاقة لها بالشكل السياسي للدول. ولكن هذه النتيجة لا تنفي تأثير الابتكار بالسياسة العامة للدول؛ 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 فعليا ومطبقة في المؤسسات الحكومية ولكن إدخال الابتكار عليها يؤدي إلى تحسينها وتطويرها، في حين تتمثل السمة الثانية المشتركة في أن الابتكار يعني توليد أفكار جديدة مختلفة وبشكل جوهري وجذري عما هو سائد سابقا سواء في المنتجات أو الخدمات.

3. نلاحظ بأن التعريفين البريطانيين للابتكار متباينين على الرغم من أنهما منبثقين من سياق حكومي واحد، إذ نجد أن تعريف الحكومة المركزية البريطانية للابتكار يركز على بُعد واحد للابتكار حيث يربط الابتكار بالأفكار الجديدة فقط. كما تم ربط هذه الأفكار بعنصر آخر هو الاستثمار الناجح، بمعنى أن لا يكفي أن تكون الفكرة جديدة كي يتم الحكم عليها بأنها مبتكرة ولكن لا بد أن يتم الاستثمار بها بطريقة ناجحة كذلك.

أما تعريف الدراسة الاستقصائية التجريبية لقياس الابتكار في القطاع العام البريطاني فيتسم بأنه أكثر شمولاً، إذ ربط الابتكار ببعدين هما إدخال تغيير جديد أو تطوير هام على المنتجات أو العمليات أو الخدمات ووسائل التسويق والتواصل، وعلى خلاف تعريف الحكومة المركزية البريطانية فإنه لا يربط الأفكار الجديدة بالاستثمار الناجح.

ونرى بأن ربط الأفكار المبتكرة بالاستثمار الناجح من شأنه أن يقصي العديد من الأفكار المبتكرة من دائرة الابتكار إذا ما تم الاستثمار بها بطريقة فاشلة، فليس بالضرورة أن يتم الاستثمار في جميع الأفكار الجديدة بطريقة ناجحة، فالفشل وارد في الأفكار المبتكرة، وهذا يبرر عزوف بعض المؤسسات عن الاستثمار بالأفكار المبتكرة نظراً للتكاليف والمخاطر المرتبطة بالاستثمار بالأفكار المبتكرة.

وعليه لا بد أن تُمنح كافة الأفكار الجديدة فرصة كي تمر بسلسلة المراحل التي يمر بها الابتكار في المؤسسات الحكومية والتي تبدأ ببحث الفرص والتحديات ومروراً بطرح الأفكار الجديدة، والتطوير والاختبار، وإثبات صحة فعالية الأفكار الجديدة، والتقدم بها وتنفيذها، ومن ثم تعزيز نشر الأفكار المبتكرة على نطاق واسع، وأخيراً مرحلة تغيير الأنظمة (مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، 2015).

4. يتميز التعريفين الإماراتيين للابتكار بالربط بين الأفكار المبتكرة وبين التنفيذ الفعلي لهذه الأفكار، فالابتكار ليس مجرد إنتاج أفكار جديدة، أو تغييرات تطويرية وإنما يُعنى كذلك بالتطبيق العملي لهذه الأفكار على أرض الواقع، كما أن هناك هدف لا بد من أن تسعى

الأفكار المبتكرة إلى تحقيقه ويتمثل في " تحقيق المنفعة العامة" وهذا يتلائم مع المفهوم الواسع للابتكار الذي أشرنا إليه في مطلع تعريفنا للابتكار.

كما نلاحظ بأن التعريف الوارد في دليل " إطار الابتكار الحكومي" الصادر عن مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي يقدم أربعة بدائل واقتراحات أمام المؤسسات الحكومية عند بدأها بالتفكير بالابتكار؛ وهذه البدائل هي: اقتراح ممارسات مبتكرة جذريا، إدخال تعديل جوهري على الممارسات المطبقة فعليا في المؤسسات، أو إلغاء ممارسة معمول بها فعليا، وأخيرا التفكير بتحد معين بطريقة مختلفة.

5. تتضمن تعريفات الابتكار دلالة على أنواعه الرئيسية كابتكار الخدمات، وابتكار العمليات، والابتكار الاتصالي، وكذلك الابتكار الإداري.

ثانيا: خصائص الابتكار

على الرغم من عدم وجود تعريف علمي موحد للابتكار في القطاع العام -وكما أشرنا سابقا- إلا أن هناك مجموعة من العناصر والخصائص المشتركة والمتفق عليها لتمييز الابتكار في القطاع العام عن سواه من الابتكارات في بقية القطاعات.

فأدبيات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تشير إلى أن الابتكار في القطاع العام يدل على تحسينات كبيرة وجوهرية في الإدارة العامة و/ أو الخدمة (OECD,2012)، ويحدد مرصد الابتكار في القطاع العام التابع للمنظمة (Observatory of Public Sector Innovation) مجموعة من الخصائص والعناصر التي يجب توفرها في القطاع الحكومي المُبتكر وهي:

1. الأصالة والتجديد (Novelty): لا يشمل الابتكار التغييرات الشكلية التي يتم إضفاءها على العمليات أو المنتجات أو السلع، وإنما يركز أساسا على إدخال

منظور جديد عليها، بواسطة إجراء تغييرات وتعديلات جذرية على هذه المنتجات والسلع والعمليات.

2. التنفيذ (Implementation): الابتكار يجب أن يتم تطبيقه وتنفيذه، فالابتكار ليس مجرد فكرة جيدة فحسب، وإنما يجب أن تكون هذه الأفكار قابلة للتنفيذ في واقع عمل المؤسسات الحكومية.

3. الأثر (Impact): يهدف الابتكار إلى تحقيق نتائج أفضل في القطاع الحكومي كتحقيق الفعالية Efficiency والكفاءة Effectiveness، وتحقيق رضا الموظفين أو مستخدمي الخدمة (OECD,2014).

ثالثاً: أنواع الابتكار

يحدد المشروع الأوروبي لقياس الابتكار في القطاع العام European Public Sector Scoreboard Innovation ثلاثة أنواع للابتكار في القطاع العام وهي:

1. الابتكار في الخدمة (Service innovation) والذي يعني تقديم خدمة جديدة، أو إدخال تحسين على جودة خدمة قائمة فعلياً.

2. الابتكار في توفير الخدمة (Service delivery innovation) والذي يعني تعديل أو تغيير أو ابتكار طرق جديدة في إيصال الخدمة العامة.

3. الابتكار الإداري والتنظيمي (Administrative and Organisational innovation) والذي يعني التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والروتين السائد (Hollanders,

Arundel, & Buligescu, 2013)

أما (Bloch,2011) فيشير إلى نوع آخر من الابتكار هو " ابتكار العمليات Process

innovation " و" الابتكار التواصلي Communication innovation " ويتضمن ابتكار

العمليات تطبيق أسلوب أو منهجية جديدة، أو/ و إحداث تغييرات نوعية ملموسة مقارنة بالأساليب والمنهجيات السائدة سابقا في المؤسسة وذلك فيما يتعلق في انتاج وتوفير الخدمات والسلع، كما قد يشمل هذا الابتكار تغيير وتطوير المعدات والمهارات، أو إدخال تحسينات على الخدمات المساندة مثل تقنيات المعلومات والمشتريات والمالية والمحاسبة. في حين يعني الابتكار الاتصالي تطبيق أساليب جديدة لتعزيز وتطوير الخدمات أو السلع التي تقدمها المؤسسة، أو إحداث تطورات نوعية عليها لتأثير على سلوك الأفراد أو غيرهم.

وفي النطاق المحلي فإن مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي يطرح أنواعا إضافية للابتكار هي: الابتكار في السياسات والذي يعني تطوير السياسات بما يضمن توفير بيئة محفزة للابتكار والنمو والتطوير. والابتكار التكنولوجي والذي يشمل التوصل إلى طرق علمية مبتكرة للتغلب على التحديات التي تواجه المجتمع وتحقيق الفائدة من خلال المنشآت العلمية المتقدمة. وأخيرا الابتكار الاجتماعي والذي يهدف إلى إيجاد حلول جديدة للمشاكل اجتماعية على أن تتسم هذه الحلول بالفعالية والكفاءة والاستدامة وأن تكون ذات قيمة عالية للمجتمع ككل (مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، 2015)

أما (Windrum,2008) فيضيف بعدا آخر في أنواع الابتكار هو الابتكار المفاهيمي Conceptual Innovation والذي يعني تطوير رؤى جديدة، وتحدي المسلمات والافتراضات القائمة، أو حتى تحدي أنماط تفكيرية جديدة New Paradigms. في حين يطرح كل من (Sørensen & Torfing, 2012) نوعا آخر متخصصا من الابتكار يسمى بالابتكار التعاوني Collaborative innovation والذي يعدانه تحديا ليبروقراطية القطاع العام، لأنه يُمكن الأطراف المتعددة من حشد ونقل الموارد والأصول والخبرات والمعرفة عوضا عن الصراع عليها، وفي هذا النوع من الابتكار يتعاون الساسة والخبراء والمستخدمين والقطاع الخاص لتطوير واختيار أشكال جديدة ومبتكرة من الخدمة، ويتعاونون كذلك في تقييم المخاطر والتكاليف.

رابعاً: مبررات توجه المؤسسات الحكومية نحو الابتكار

هناك ثمة اجماع بأن توجه الحكومات نحو الابتكار هو نتيجة لتزايد الضغوطات التي تواجهها لتتكيف مع الاحتياجات المتغيرة لمواطنيها، واستخدام أساليب تتسم بالكفاءة والمرونة للتجاوب مع هذه التحديات، في زمن يتسم بتزايد غير مسبوق في التواصل بين الشعوب والتحول في التركيبة السكانية والنمو في الحركات السياسية والاجتماعية (Thomson Reuters, 2015).

وإن إحدى الاسئلة الحاسمة فيما يتعلق بالابتكار هو: ما المبرر الرئيسي للتوجه نحو الابتكار؟ فلا ابتكار عدة تكاليف مالية وتنظيمية، كتلك المتعلقة بالوقت والجهد المستغرق في أنشطة الابتكار، كما أن هناك تكلفة سياسية للابتكار الضعيف أو الفاشل وذلك بالنظر إلى اضراره بسمعة السياسيين والمؤسسة (Borins, 2001).

وتؤكد الدراسة المنهجية ل (De Vries, Bekkers, & Tummers, 2014) على عدة مبررات تبرر توجه الحكومات إلى الابتكار وتتمثل في تحسين الأداء ورفع الكفاءة والفعالية وذلك حسبما أشارت إليه 34% من الدراسات التي قام الباحثون بتحليلها، كما أن الابتكار هو وسيلة لتنافسية. وتؤكد نتائج الدراسة الاستقصائية التجريبية لقياس الابتكار في القطاع العام البريطاني ما انتهت إليه نتائج دراسة (De Vries, Bekkers, & Tummers, 2014) فالهدف من الابتكار في مؤسسات الحكومة المحلية البريطانية تمثل في التركيز على تأدية الخدمة الحالية بذات الفعالية أو أفضل، وتحقيق الجودة، وتوقع المبحوثون بأنه خلال السنتين المقبلتين سيظل هدف تحسين الفعالية وتخفيض النفقات والشراكة مع المجتمع المحلي هدفاً رئيساً للابتكار (The National Audit Office, 2009).

واللحصول على إجابات أكثر دقة فيما يتعلق بدافع الحكومات نحو تطبيق الابتكار فإن دراسة الابتكار في القطاع العام في الدول الإسكندنافية تكشف الدوافع الحقيقية للمؤسسات نحو اتخاذ الابتكار كمنهجها لها، حيث أشار المبحوثون بأن الهدف الرئيسي الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه جراء الابتكار هو تحسين رضا العملاء، وتحقيق الكفاءة والجودة، وهناك بعض الأهداف الأخرى الجانبية مثل التصدي للتحديات الاجتماعية، والوفاء بمتطلبات التشريعات والسياسات والأنظمة الجديدة (Bugge, Markus M.; Mortensen, Peter S.; Bloch, Carter, 2011)

في حين يرى (Rohit,2007) بأن مؤسسات القطاع العام هي منظمات مُكلفة بأهداف محددة ويستطيع الابتكار مساعدتها في تحقيق هذه الأهداف. وعلى خلاف ذلك فإن (Jason,2010) يرى بأن كسب السمعة والتأييد هي الدافع الرئيسي لتوجه مؤسسات القطاع العام نحو الابتكار، فالسمعة هي التي يمكن أن تُبرر اختيار الابتكار كبديل من بدائل السياسة العامة بغض النظر عن المخاطر المرتبطة به. أما (Michael,2009) فيرى بأن الابتكار لا يمكن أن يكون كردة فعل للركود الاقتصادي، وعليه لا بد أن يتسم بالترجيحية، وأنه على الرغم من تطبيق الحكومة للعديد من الأساليب المبتكرة لمواجهة التحديات والضغوط على المالية العامة، إلا أن الابتكار قد يكون مُكلفاً للغاية في بعض الأحيان، لأنه قد يستبعد أعداداً كبيرة من المجتمع بما فيهم المهنيين وموظفي الخطوط الأمامية، كما أن الابتكار قد يقوض الأساليب الراسخة للمساءلة والتدقيق والتفتيش في مؤسسات القطاع العام، ولذا فإنه من الملائم دعمها عوضاً عن إخضاعها للابتكار.

ويمكن تحديد الآثار المترتبة على تطبيق الابتكار في القطاع الحكومي من خلال دراسة الارتباط بينه وبين الابتكار في القطاع الخاص، ففي دراسة أعدت لصالح اللجنة الأوروبية وشملت 9,500 شركة تعمل في دول الاتحاد الأوروبي، خلُصت نتائجها إلى أن 63% من الشركات يعززون التغييرات الهامة التي أدخلت على الخدمات المقدمة إليهم من القطاع العام إلى

تطبيق الحكومة للابتكارات، وأن الممارسات المبتكرة أدت إلى الحد من الوقت المستغرق في الخدمات، وفي المقابل فإن غالبية الشركات ترى بأن القطاع العام لا يقدم المساندة لها لتصبح أكثر ابتكاراً، فهناك قلة في البرامج التدريبية المقدمة من الحكومة، وكذلك في الدعم المالي المقدم لها من الحكومة لدعم الابتكار (TNS Political & Social, 2012).

أما نتائج استبيان الابتكار في قطاع الإدارة العامة في دول الاتحاد الأوروبي لعام 2010 فتشير إلى أن الابتكار قد أثر إيجابياً على عمل المؤسسات ونادراً ما كان له تأثير سلبي، وتبرز الآثار الإيجابية في: تحسين وصول المستخدم إلى المعلومات، تحسين رضى المتعاملين والموظفين، توفير مزيد من الخدمات المستهدفة، تسليم أسرع للخدمات، تبسيط الإدارة، وخفض التكاليف (European Commission, 2011).

خامساً: محركات الابتكار ومحفزاته

تتعدد محركات الابتكار المرتبطة بالبيئة الداخلية أو الخارجية للسياق الذي تعمل به مؤسسات القطاع العام. وقد تختلف دوافع الابتكار تبعاً لاختلاف طبيعة الخدمة أو المنتج التي توفرها المؤسسة ففي دراسة (M Lewis, et al., 2014) والتي تم إجراءها على أربع بلديات أوروبية فإن محفزات الابتكار تمثلت في الهيكل التنظيمي المرن ونظام اللجان، نظام الترقية والأجور، والمقترحات المقدمة من الإداريين.

أما نتائج دراسة الابتكار في القطاع العام في الدول الإسكندنافية فتشير إلى أن أبرز محفزات الابتكار هي المحركات الداخلية وأكثرها أهمية اشراك الموظفين والمدراء في عملية الابتكار، أما إذا نظرنا إلى المحفزات بشكل فردي كل على حدة فإن الميزانية هي الأكثر أهمية

كمحفز للابتكار، كما أن هناك تركيز كبير على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير

الابتكار (Bugge, Markus M.; Mortensen, Peter S.; Bloch, Carter, 2011)

وتشير نتائج استبيان الابتكار في الحكومة المركزية البريطانية إلى أن العوامل الأكثر أهمية في التحفيز على الابتكار تتمثل في: عدد الأشخاص المبدعين داخل المؤسسة، وضع المؤسسة هدفاً يتعلق بالتوفير المالي الكفاء، المراجعة والتدقيق الداخلي والخارجي، الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالابتكار، وقدرة الموردين على إعطاء حلول مبتكرة (The National .

Audit Office, 2009)

في حين أكدت نتائج الدراسة الاستقصائية التجريبية لقياس الابتكار في القطاع العام البريطاني إلى أن أكثر العوامل التي تؤثر على تحسين شروط الابتكار في المؤسسات هي الحوافز والاستقلالية (المسؤولية عن الابتكار، مرونة استخدام القواعد والتوجيهات، المرونة في تشكيل الاستراتيجية). كما أشارت الدراسة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي كعامل رئيسي للابتكار فالمؤسسات التي لديها استراتيجيات تمتلك مؤشرات ابتكار أعلى، وإلى جانب هذا العامل فإن التغذية الراجعة من العملاء، والمنافسة من قبل مزودي الخدمات تعد من إحدى الدوافع الرئيسية نحو الابتكار. في حين يُنظر إلى النظم والتشريعات بوصفها سلاح ذو حدين فهي قد تكون حافزا نحو الابتكار وقد تكون معيقا للابتكار (Hughes, Moore, & Kataria, 2011) ونلاحظ بأنه على الرغم من أن كلا الدراستين أجريتا في سياق البيئة البريطانية إلا أن نتائجهما كانت متباينة في تحديد أكثر العوامل المحفزة للابتكار، وهما تجمعان على أهمية التخطيط الاستراتيجي كمحفز.

إما نتائج دراسة الابتكار في قطاع الإدارة العامة الأوروبي لعام 2010 فتشير إلى احتمالية زيادة الابتكار في مجال الخدمات مع زيادة حجم المؤسسة، كما أن 48% من المبحوثين يرون بأن المحرك الرئيسي الهام للابتكار يتمثل في إدخال وتطبيق قوانين وأنظمة جديدة، وإعادة

ترتيب أولويات السياسة للمنظمة، كما أشار 63% من المبحوثين إلى وجود علاقة ايجابية بين الميزانية وزيادة قدرات الابتكار في المؤسسات (European Commission, 2011) .

وتجمع العديد من الدراسات على أن للقيادة دورا هاما إما في عرقلة الابتكار أو في الدفع به، وقد تم اثبات التأثير الإيجابي للقيادة في العديد من الدراسات المتخصصة مثل دراسة (Tan, 2010) التي اجراها على 84 مؤسسة حكم محلي صينية فائزة بجوائز التميز الحكومي، وخلص إلى أن القيادة القائمة على الكفاءة والانجاز والتي تخلق البيئة المواتية للتعلم تلعب دورا هاما في تنفيذ واعتماد الابتكارات. وتؤكد دراسة (James,2014) والتي استهدفت موظفي الحكومة الفيدرالية الأمريكية على وجود علاقة قوية ايجابية بين دور القيادة وبين قدرة المؤسسة على الابتكار على أن تتسم هذه القيادة بالنزاهة والصدق والقدرة على بلوغ أهداف وأولويات المنظمة، وامتلاكها لرؤية مقنعة وقدرتها على إدارة الموظفين ووعيها بكفاءتهم وتطويرها. كما جاءت دراسة (Nusair, Ababneh, & Bae, 2011) لتثبت أهمية القيادة التحويلية (أو التغييرية) Transformational leadership في تحفيز السلوك الابتكاري لدى الموظفين العموميين في الأردن، فهذا النمط من القيادة يقوم على انخراط المدراء في علاقات تفاعلية تشاركية مع الموظفين لدفع بالابتكار.

وتشير نتائج لوحة نتائج الابتكار في القطاع العام الأوروبي إلى أن المعرفة الخارجية هي المحرك الرئيسي للابتكار في 26% من دول الاتحاد الأوروبي (Hugo Anthony & Laura,2013). في حين خلصت دراسة (Rosenblatt,2011) إلى أن لجوائز التميز آثارا ايجابية على تعزيز الابتكار في المؤسسات، لما لها من دور في الاعتراف بالإنجاز وقد تكون دافعا نحو محاكاة المبتكرين.

سادساً: التحديات والمعوقات التي تواجه الابتكار

تشير نتائج دراسة الابتكار في القطاع العام في الدول الاسكندنافية إلى أن العوائق الأكثر تأثيراً في إعاقة الابتكار – عند النظر إليها تبعا للمجموعات-هي: العوائق السياسية (عدم وجود مرونة في القوانين، ونقص التمويل) والعوائق الداخلية (عدم كفاية الوقت، وعدم وجود الحوافز والمكافآت) بينما احتلت العوائق التنظيمية (الخوف من الفشل، ونقص التعاون) أهمية أقل من التأثير. وعند النظر إلى معوقات الابتكار بطريقة فردية فإن نقص التمويل وعدم كفاية الوقت ونقص الحوافز هي الأكثر تأثيراً، أما الخوف من المخاطر فله تأثير منخفض جدا (Markus,Peter S& Cater,2011).

في حين خلّصت نتائج المؤشر الاستراتيجي للابتكار في القطاع العام إلى أن التحديات التي تواجه الابتكار هي: عدم تضمين الابتكار ضمن أجندة عمل المؤسسات، وعدم توفر الخطط الاستراتيجية للابتكار، ومحدودية عمليات تقييم الابتكار (Department of innovation industry, science and research,2011). وتؤيد نتائج الدراسة الاستقصائية التجريبية لقياس الابتكار في القطاع العام البريطاني هذه النتيجة الأخيرة فيما يتعلق بنقص تقييم الابتكار، حيث يرى ثلثي الباحثين بأن غياب مناهج وأدوات قياس علمية لإدارة الابتكار وقياس أثره يعد معوقاً رئيساً للابتكار، كما أن التركيز قصير الأجل على تحقيق عائد سريع من الاستثمار في الابتكار يعيق الابتكار، وأن عمليات إعادة الهيكلة من شأنها أن تعيق الابتكار كذلك (Hughes, Moore, & Kataria, 2011).

أما نتائج لوحة نتائج الابتكار في القطاع العام الأوروبي فتشير إلى المعوقات التي تحول دون تحقيق مستويات أعلى من الابتكار تتمثل في نقص الدعم من الإدارة، مقاومة الموظفين، عدم

التيقن من قبول الجمهور للخدمة المبتكرة، المتطلبات التنظيمية، نقص الموارد المالية والبشرية، ومخاطر الثقافة السلبية (Hugo Anthony & Laura, 2013).

وتشير نتائج دراسة الابتكار في الحكومة المركزية البريطانية إلى أنه قد تم اعاقا العديد من موظفي الخطوط الأمامية من تطبيق ابتكاراتهم في ضوء النفور من المخاطر، والخوف من التأثير على مكانة المؤسسة في مقياس الأداء الوطني، ونقص الميزانية. وفي الجانب الآخر قد يكون هؤلاء الموظفين سببا في اعاقا الابتكار وذلك بمقاومتهم للممارسات المبتكرة حيث أن مفهوم الابتكار لا يزال غير واضح لديهم، كما لا يتم توضيح علاقة هذه الممارسات بنجاح أهداف المؤسسة، وغياب الحوافز (The National Audit Office, 2009).

ويتضح من دراسة (Amdam, 2014) عوامل معرقة أخرى للابتكار، فدراسته على بلديات النرويج أشارت إلى أن عشوائية الابتكار لا تسمح بنموه وتواصله حيث يأتي الابتكار كردة فعل للأزمات والفضائح السياسية التي يشهدها القطاع العام، وأن القادة يقودون الابتكار لترويج لأنفسهم بأنهم قادرون على الابتكار مما يعرقل من انخراط مؤسسات القطاع العام في ابتكارات مستمرة، وأنه على البلديات تعزيز نظام التخطيط والتعلم المؤسسي والاستراتيجي ليصبح أكثر تحفيزا على الابتكار.

وتحدد دراسة (Breckon, 2009) والتي اجراها على 252 مديرا في 44 مؤسسة فيدرالية أمريكية مجموعة من العوامل التي تؤثر سلبا على الابتكار وهي: تجنب المدراء للابتكار كنتيجة لتخوفهم من مخاطر تطبيقه الابتكار خاصة في المراحل الأولى للمشاريع المبتكرة، وتأثير السياسات البيروقراطية الحكومية والتي تم تصميمها في إطار ضوابط الميزانية والتي تمنع التغيير السريع في سياسات التمويل مما يعرقل تخصيص الأموال اللازمة لتمويل مشاريع الابتكار، والافتقار إلى الدوافع والحوافز في القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص القائم على الربحية

والمنافسة، كما يبرز العامل السياسي كمنبسط للابتكار فالمدراء التنفيذيين ينظرون إلى تطبيق الابتكار باعتباره خيار تكتيكي والذي يتم اتخاذه وفق الأجندة السياسية للحكومة الفيدرالية والتي يتم تحريكها إما بدافع تحقيق مكاسب شخصية أو تنظيمية.

وتبرز دراسة (Hambleton,2012) التي اجراها على عدد من المؤسسات الحكومية في بريطانيا وهولندا إلى أن الخوف يعد عاملا رئيسيا يعيق الابتكار، والذي يتضمن عدة مخاوف منها: الخوف من الفشل إذا ما سارت الأمور على نحو خاطئ عند تطبيق الابتكار، والخوف من الخروج من تصنيف أفضل الممارسات، والخوف من فقدان الثقة، والخوف من الاحتكاك مع الزملاء.

ويطرح (Stewart, 2014) في دراسته التي أجريت على عدد من المؤسسات الاستراتيجية التي طبقت برنامجا مبتكرا حديثا يدعى Industry connect حجة هامة تتمثل في أن العديد من البرامج المبتكرة تتحدى القيود البيروقراطية والنظم والعمليات السائدة في المؤسسة المضيفة لها Host Agency مما يؤدي إلى حدوث فجوة وتنافر بين البرامج المبتكرة وبين القيم البيروقراطية ويؤدي إلى نشوء توترات في هذه المؤسسة، ولإدارة هذه الفجوة فإن المدراء ينحون نحو فرض مزيد من المركزية والطابع الرسمي والهرمية. ويختتم (Stewart,2014) دراسته بالتوصية بإعطاء المزيد من المرونة وإدارة المقايضات Trade off لحل الإشكاليات التي قد تظهر عند تطبيق البرامج المبتكرة وفهم وشرح التغيرات التي أحدثها الابتكار.

أما (Stanka,2013) فيحدد مجموعة أخرى من العوامل التي تعرقل الابتكار في المؤسسات الحكومية وتشمل: نقص المنافسة، محدودية الموارد، نقص المهارات والموارد البشرية، النفور من المخاطر، عدم التعاون داخل المنظمة، صعوبات الاتصال، غياب الحوافز لدى الموظفين، عدم كفاية الوقت المخصص للابتكار، وعدم وجود هياكل وآليات تعزز التعلم المؤسسي

المنظم ونشر الممارسات الجيدة، الحواجز التقنية المتمثلة في نقص الحلول التكنولوجية، ونقص مرونة القوانين واللوائح. كما أن الابتكارات الجذرية من شأنها أن تخلق بيئة غير مستقرة، وقد تكون هناك مقاومة من الجمهور إذا لم يتم إبلاغه بالفوائد المترتبة على تحسين الخدمة أو استبدالها.

ويركز كل من (Wouter,Nemec&Sophie,2014) و (victor,2013) و (IPAA,2014) على أن السياق السياسي والتنظيمي والقانوني للإدارة العامة تعد عائقاً رئيساً أمام الابتكار من حيث:-

- غياب المنافسة والتركيز على الأرباح قصيرة المدى: تغيب روح المنافسة عن مؤسسات القطاع العام نتيجة للطبيعة الاحتكارية للخدمات التي تقدمها مؤسساتها، ومن ناحية أخرى فإن السياسيين يرغبون في الحصول على نتائج سريعة من الابتكار لضمان ولاء الناخبين.
- هيمنة القواعد: يسيطر على القطاع العام ثقافة البيروقراطية والامتثال إلى القواعد والإجراءات لضمان قيم العدالة والمساواة للمواطنين وعلى الرغم من أهميتها، إلا أنها تحد من ابتكار مفاهيم وأساليب عمل وتقنيات جديدة. كما أن بعض مؤسسات القطاع العام معقدة تنظيمياً وتحكمها مجموعات مُنفذة Vertical group مع تسلسلات هرمية راسخة كما هو الحال في نظام إدارة المستشفيات، كما أن هناك محدودية في تفويض السلطة إلى الموظفين، مع درجات عالية من التدقيق والمساءلة.
- تجنب المخاطر: أنشئت مؤسسات القطاع العام لتقديم خدمات محددة ولتنفذ برامج السياسة العامة على أن يتم ذلك بأقل حد من المخاطر سواء على الحكومة وعلى المؤسسات العامة وعلى الموظفين والجمهور، ولذلك فإن المؤسسات العامة يتم إدارتها وتنظيمها لتلبية هذه الأهداف وليس لتحقيق هدف الابتكار. ومن ناحية أخرى فإن تمويل الخدمات العامة يتم

بواسطة الضرائب التي يدفعها المواطنون من أموالهم، ولذا فإنه من الصعب اقناع الاعلام والجمهور بأن المال العام قد تم انفاقه على مبادرات مبتكرة فاشلة.

سابعا: قياس الابتكار في القطاع العام

ليس من الواضح وعلى وجه الدقة السنة التي بدأت فيها الأدبيات العلمية في تناول وتقييم الابتكار في القطاع العام بطريقة ممنهجة، وقد تكون دراسة Roses عام 1977 أول دراسة ذات صلة وثيقة بدراسة مفهوم الابتكار في القطاع العام. وقد مرت دراسات الابتكار في القطاع العام بعدة مراحل رئيسة أبرزها: في الفترة بين 1980 ولغاية 1990 تم التركيز على البحوث الإدارية Management research باعتبار أن الابتكار إحدى الموضوعات المتصلة بالإدارة العامة الحديثة، أما في الفترة بين 1990 ولغاية 2005 تم التركيز فيها على دراسات الحالة وعلى الدراسات واسعة النطاق Larger-scale studies والتي تركز على تقييم أنواع محددة من الابتكار. أما البحوث الميدانية Survey-based approaches فلم تظهر إلا بعد عام 2005، وتتسم هذه الدراسات بقدرتها على جمع مجموعة واسعة من أنواع البيانات (Anthony, 2013 & Dorothea).

ويجادل (Kattel, et al., 2013) بأن هناك عدد من الصعوبات تواجه محاولة قياس الابتكار في القطاع العام، أبرزها: الطبيعة المتنوعة لخدمات القطاع العام واتساع نطاق المستخدمين، كما أن الكثير من المناهج المستخدمة في قياس الأثر الاقتصادي غالبا ما تكون مستحيلة الاستخدام في القطاع العام لأنها تتطلب معرفة تأثير الابتكار، في حين أن بعض هذه التأثيرات غير ملموسة كالتأثيرات على القيم، ومن جهة أخرى فإن القياس يتسم بثباته في حين أن عمليات الابتكار متحركة بشكل مستمر، وهنا يظهر صعوبة قياس تأثير عدد من السياسات والبرامج المبتكرة لأنها تتطلب مدى زمني طويل الأجل لتظهر نتائجها ما بين 4-5 سنوات.

ويمكن رصد سبعة مشاريع رئيسة بعضها تم اطلاقها على المستوى الوطني وبعضها مشاريع بحثية مشتركة جمعت عددا من الدول. وهذه المشاريع هي: مشروع لوحة النتائج لقياس الابتكار في الاتحاد الأوروبي، استبيان الابتكار في قطاع الادارة العامة في دول الاتحاد الأوروبي، المؤشر الاسترالي للابتكار في القطاع العام، قياس الابتكار في الدول الاسكندنافية، استبيان الابتكار في الحكومة المركزية البريطانية، الدراسة الاستقصائية التجريبية لقياس الابتكار في القطاع العام البريطاني، مؤشر الابتكار في كوريا الجنوبية. ويوضح الجدول رقم (1) عدد من المعلومات الرئيسية حول هذه المشاريع.

جدول 1: المعلومات الرئيسية حول المشروعات والدراسات الدولية التي أُجريت لقياس الابتكار على المستوى الوطني والإقليمي

المراحل	الدافع نحو إعداد المشروع/الدراسة	الأهداف	مراحل المشروع/الدراسة
1. مع نهاية 2011 تم القيام بالتالي: وضع تصور أو إطار مفاهيمي Conceptualizati on بشأن ماهية الابتكار في القطاع العام، وضع إطار القياس، التشاور مع أصحاب المصالح، اعداد بحوث في المناهج والدراسات الدولية السابقة التي نفذتها الدول لقياس الابتكار في القطاع العام، وتحديد البيانات الواجب جمعها ومصادرها والذي تم بناءها بالاستناد على عدة مصادر أهمها مؤشرات الاستبيان السنوي لإدارة الخدمة العامة الاسترالية بعنوان " حالة الخدمة	<ul style="list-style-type: none"> - توفير بيانات متعلقة بأداء الابتكار ومؤشراته في القطاع العام، وقدرات المؤسسات، بهدف مساعدتها في تقييم عملية إدارة الابتكار وتحديد نقاط وأوجه الضعف والقوة في المجالات ذات الصلة بالابتكار. - اجراء المقارنات الدولية بالاستناد إلى بيانات ومصفوفات تسمح بإجراء المقارنات. - فهم ماهية الابتكار في القطاع العام ووضع منهج لقياسه. - مساعدة المؤسسات في الجوانب المتصلة بالابتكار ومؤشراته. 	<ul style="list-style-type: none"> - يعد هذا المشروع احدى مبادرات خطة اصلاح القطاع العام الاسترالي والتي تقدمت بها إدارة الخدمة العامة الاسترالية عام 2011 بعنوان " بناء المستقبل معا" والتي تضمنت 28 مبادرة لنشر ثقافة الابتكار وتعزيزه لرفع انتاجية وكفاءة القطاع العام، خاصة وأن القطاع الحكومي يساهم بـ 23%-35% من الناتج المحلي الإجمالي الاسترالي - جاءت خطة الاصلاح استجابة لمتطلبات تغيير الحكومة الأسترالية عام 2007 والتي ركزت على أهمية الابتكار لمواجهة التحديات التي تواجه القطاع العام 	المؤشر الاسترالي للابتكار في القطاع العام لسنة 2013 The Australian Public Sector Innovation Indicators (APSII) Project

المراحل	الداافع نحو إعداد المشروع/الدراسة	الأهداف	مراحل المشروع/ الدراسة
<p>العامة "</p> <p>2. مع نهاية 2012-الى منتصف 2013 تم جمع بيانات الابتكار من خلال استبيان تجريبي Pilot Survey والانتهاء من قياس موثقية إطار القياس الذي تم وضعه في المرحلة الأولى، وقد نتج عن هذه المرحلة اجراء مسح تجريبي شامل، وإعداد ورقة إطار لقياس الابتكار، وإعداد تقرير بشأن نتائج الاستبيان تم رفعها إلى مجلس أمناء إدارة الخدمة العامة الأسترالية.</p> <p>3. يتم حاليا البحث عن خيارات لزيادة تمويل اجراء الاستبيان لتوسيع نطاق القياس ليشمل عددا أكبر من المؤسسات في القطاع العام من مستويات خدمية متنوعة، وسلطات سياسية متنوعة كالحكومات المحلية والأقاليم.</p>			
	<p>توفير فهم أفضل لكيفية قياس الابتكار في القطاع العام، وكيفية حدوثه، وبناء تراكم معرفي في هذا المجال.</p> <p>- اختبار إطار لقياس الابتكار في القطاع العام يتسم بالموثوقية والصحة.</p> <p>- جمع معلومات</p>	<p>نتيجة لنقص الأدلة الكمية حول ماهية وخصائص الابتكار في القطاع العام في دول الشمال الأوروبي والرغبة في إجراء مقارنات دولية حول حالة الابتكار في هذه الدول وغيرها من دول العالم، فقد تم إطلاق هذا المشروع بمبادرة من الوكالة الدانماركية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار في</p>	<p>مشروع قياس الابتكار في القطاع العام في دول الشمال الأوروبي (الدول الاسكندنافية)</p> <p>Measuring Public Innovation in Nordic</p>

المراحل	الدافع نحو إعداد المشروع/الدراسة	الأهداف	مراحل المشروع/الدراسة
	وبيانات بشأن الابتكار تتسم بقابليتها لإجراء المقارنات الدولية. الحصول على نتائج تجريبية كمية ونوعية حديثة فيما يتعلق بحقيقة الابتكار في القطاع العام.	عام 2008، كما دُعم المشروع من قبل 6 مؤسسات حكومية وأخرى مستقلة تعمل في مجال بحوث الابتكار والإحصاء والاقتصاد والسياسات.	Countries
1. تم تطبيق مسح شمل 27 مؤسسة حكومية ووكالة وهيئات عامة من خارج الوزارات ومنظمات حكومية مركزية، وطلب منهم تقديم نماذج من مشاريع مبتكرة يجري تطبيقها. 2. تم إجراء مقابلات مع 15 شخص شاركوا في تنفيذ هذه المشاريع، وتم عقد مناقشات عبر الانترنت مع 120 موظف من الخطوط الامامية. 3. تم استعراض الأدبيات السابقة بشأن الابتكار في القطاع العام. 4. أجريت مقابلات واسعة مع المتخصصين من أصحاب المصالح	الحصول على صورة أكثر تفصيلية بشأن كيفية حدوث الابتكار في القطاع العام - دراسة العوائق التي تحول دون تحقيق مزيد من الابتكار.	الاستبيان هو إحدى المبادرات الواردة في الورقة البيضاء التي أعدتها إدارة الابتكار والجامعات والمهارات والتي تم انشائها عام 2007 بغرض رفع مستوى الابتكار في القطاع العام والتنسيق مع مختلف مبادرات الابتكار التي يجري تطبيقها في القطاع العام.	استبيان الابتكار في الحكومة المركزية البريطانية لعام 2007 Innovation across central government
قامت المؤسسة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا والفنون ببناء وتطوير إطار لقياس الابتكار بعد إجراء أربع مشاريع بحثية استكشافية لقياس الابتكار والتي انتجت كل منها مقترح لمؤشر الابتكار، وبالإستناد على منهج بطاقة النتائج scorecard approach وعلى	مساعدة صناع القرار والباحثين على فهم مستويات وأنواع الابتكار في القطاع العام وكيفية حدوثه، ومحفراته. - مساعدة المنظمات الحكومية على تحسين أدائها في الابتكار، واتخاذ الإجراءات اللازمة لرفع مستوياتها في	في عام 2008 نشرت إدارة الابتكار والجامعات والمهارات ورقة بيضاء بعنوان " ابتكار الأمة" والتي نصت على أن تتولى NESTA المؤسسة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا والفنون- مؤسسة مستقلة غير حكومية معنية بالبحوث والدراسات التجريبية في مجال الابتكار- مهمة اعداد مؤشر جديد لقياس الابتكار في القطاع العام	الدراسة الاستقصائية التجريبية لقياس الابتكار في القطاع العام البريطاني

المراحل	الدافع نحو إعداد المشروع/الدراسة	الأهداف	مراحل المشروع/الدراسة
المشاورات مع أصحاب المصالح قامت المؤسسة بمواءمة وتعديل إطار القياس، والاتفاق على عناصره واستخلاص المؤشر واعتماده.	الابتكار. - استخلاص نتائج قابلة للمقارنة بشأن الابتكار بين القطاع العام والخاص، ومقارنة أداء المؤسسات البريطانية في مجال الابتكار مع غيرها من المؤسسات في دول العالم.	بالاستناد على المدخلات والمخرجات وبمعاونة الخبراء من 6 منظمات أخرى. ولتحقيق هذه الغاية قامت المؤسسة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا والفنون بإجراء الدراسة التجريبية للمؤسسات الحكومية الصحية.	
مر انتاج المؤشر بعشرة مراحل رئيسة كالتالي: 1. مراجعة النظريات المتعلقة بالابتكار في القطاع العام، وكذلك المشروعات الدولية السابقة في هذا المجال. 2. تطوير النسخة الأولى من الاستبيان، وعقد ورش عمل لمراجعة النسخة الأولى من خلال الخبراء. 3. الاختبار الاولي للمؤشر pilot test 4. المراجعة النهائية للمؤشر 5. تطوير استبيان الكتروني، ونظام الابلاغ عن التقارير. 6. البدء في الاستجابة من المنظمات 7. إجراء التحليل والمقارنة 8. رفع النتائج إلى رئيس الوزراء 9. اعلام المؤسسات بالنتائج	توفير نتائج تحليلية تسهل إجراء المقارنات داخل القطاع العام، وبين القطاع الخاص والعام كذلك. - اجراء قياس علمي قائم على الأدلة لقياس الابتكار في القطاع العام. - التعرف على درجة ومراحل الابتكار في مؤسسات القطاع العام.	- تم تطوير الاستبيان من قبل وزارة الإدارة الحكومية والشؤون الداخلية في منتصف عام 2000	المؤشر الحكومي للابتكار في كوريا الجنوبية Government Innovation Index (GII)
لوحة نتائج الابتكار في	- تحسين قدرة المؤسسات	مشروع " لوحة نتائج الابتكار في القطاع العام الأوروبي"	

المراحل	الدافع نحو إعداد المشروع/الدراسة	الأهداف	مراحل المشروع/الدراسة
<p>في القطاع العام تم بناءه بالاستناد على توليفة من المؤشرات والعناصر، تبعاً للمراحل التالية:</p> <p>1. اعداد مسودة لإطار القياس بالاستناد على مجموعتين رئيسيتين من المؤشرات والبيانات وهي:</p> <p>- دراسات Eurobarom eters وتشمل دراسة Innobarome لعام 2010 بشأن قطاع الادارة العامة والذي شمل 4000 مؤسسة إدارية حكومية أوروبية، واستبيان الابتكار في القطاع العام وتأثيره على الأعمال والذي شمل 10000 شركة أوروبية.</p> <p>- دراسات وبيانات كل من: Eurostat، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، البنك الدولي، المنتدى الاقتصادي العالمي، والأمم المتحدة.</p> <p>2. اعتماد إطار القياس وبدء الإدخال على لوحة النتائج بعد</p>	<p>الأوروبية الحكومية على إجراء المقارنات بشأن أدائها في مجال الابتكار.</p> <p>- توفير البيانات التحليلية الاحصائية لصناع السياسة والباحثين تعيين في الفهم المتعمق في الموضوعات ذات الصلة بالابتكار في القطاع العام.</p> <p>- تشجيع وتسهيل الابتكار في المؤسسات الأوروبية.</p> <p>- التغلب على الاشكاليات المتعلقة بحجم وتنوع العينة التي واجهت المشروع الأوروبي السابق الذي تم اطلاقه عام 2010 Innobaromete والذي اقتصر على قياس الابتكار في المؤسسات الحكومية العاملة في مجال الإدارة فقط مثل مؤسسات الرعاية الصحية، التعليم والخدمات الثقافية.</p>	<p>هو إحدى برامج استراتيجية الابتكار في الاتحاد الأوروبي 2020.</p> <p>وتشرف إدارة سياسة الابتكار والمشاريع والصناعة في المفوضية الأوروبية على تنفيذ هذا المشروع.</p>	<p>القطاع العام الأوروبي 2013</p> <p>European Public Sector Innovation Scoreboard EPSIS 2013</p>

المراحل	المدافع نحو إعداد المشروع/الدراسة	الأهداف	مراحل المشروع/الدراسة
إجراء مناقشات على شكل دوائر مستديرة مع ممثلين من الوزارات الأوروبية المعنية، وأصحاب المصالح، وأعقب هذه المناقشات مراجعة شاملة بعقد ورش عمل متخصصة.			
-	هدف الاستبيان إلى دراسة استراتيجيات الابتكار في القطاع الإداري والتعرف على فرص التحسين والتحديات والمعوقات التي تعيق هذه الاستراتيجيات.	يعد هذا الاستبيان النسخة التاسعة من سلسلة من الاستبيانات التي تم إجرائها في إطار عمل مشروع " the Flash Eurobarometer surveys" ويضم هذا المشروع 28 دولة عضو في الاتحاد الأوروبي بالإضافة إلى النرويج وسويسرا	استبيان الابتكار في قطاع الإدارة العامة لعام 2010 في دول الاتحاد الأوروبي Innobarometer 2010

ويمكن استخلاص عدة نتائج من خلال استعراض المشروعات والدراسات الدولية الواردة في الجدول رقم (1) كالتالي:

1. اكتسبت الدراسات زخما وأهمية كبيرة لارتباطها بمبادرات حكومية لتطوير وإصلاح القطاع العام كما هو الحال في استراليا وبريطانيا، وذلك مؤشر على تنامي اهتمام الحكومات بالدراسات الكمية الموجهة لقياس الابتكار، والنتائج الايجابية المحتملة من تطوير الابتكار في هذا القطاع سواء فيما يتعلق بالكفاءة أو الأداء.
2. تتشابه الأهداف التي دعت الى إجراء هذه الدراسات ومنها ما يصب في خدمة صناع القرار، والآخر موجه للباحثين. وتجمع معظم هذه الدراسات على مجموعة من الأهداف أبرزها: توفير فهم متعمق لكيفية حدوث الابتكار في القطاع العام، وتحديد أوجه الضعف

والقوة فيه، وكذلك تسهيل إجراء المقارنات الدولية بالاستناد إلى بيانات ومعلومات موثوقة.

3. على الرغم من تفاوت المراحل التي مر بها اعداد هذه الدراسات، إلا أن جميعها استند على منهج علمي واضح ومتسلسل، وتبدو مرحلة وضع الإطار المفاهيمي Conceptualization وإطار القياس نقطة الانطلاق الرئيسية لإعداد أي دراسة، والمرحلة الأكثر أهمية لأن مخرجاتها ستؤثر على بقية مراحل المشروع.

4. في أغلب الدراسات تم إشراك الخبراء والأطراف ذات العلاقة في المراحل التحضيرية المختلفة، مما يعكس تزايد اتجاه الحكومات نحو المنهج التشاركي في تصميم وتنفيذ المشروعات الحكومية.

5. يمكن قياس الابتكار في القطاع الحكومي على المستوى الوطني للدولة كما هو الحال في مشروعات قياس الابتكار في استراليا وبريطانيا وكوريا. كما يمكن إجراء دراسات قياس الابتكار على المستوى الإقليمي حيث تتشارك عدة دول في إجراء القياس كتجربة الدول الاسكندنافية، ودول الاتحاد الأوروبي.

وبعد أن راجع الباحث لمجموعة من الأدبيات العلمية المتصلة بالابتكار في القطاع الحكومي، فإن إحدى النتائج الهامة التي تم توصلت إليها الدراسة تتمثل في أن أغلب الدراسات أجريت لصالح حكومات دول متقدمة تعمل وفق نظام وستمنتر Westminster system، والقليل من الدراسات أجريت في سياق أنظمة سياسية مختلفة. ويدعم هذه النتيجة الدراسة المنهجية التي أجراها كل من (De Vries, Bekkers, & Tummers, 2014) وقاموا بها بمراجعة 133 دراسة متعلقة بالابتكار في القطاع الحكومي، وخلصوا إلى أن المنظور الأنجلو/أمريكي-USA/Anglo Perspective هو المهيمن في هذه الدراسات فمعظمها تم إجراءه في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وأوروبا بالإضافة إلى بعض الدراسات من استراليا ونيوزيلندا وكندا.

وفي ضوء الفجوة المعرفية المتمثلة في تركيز الدراسات العلمية في مجال الابتكار في بعض الدول الغربية، وقلة الدراسات المتصلة بالابتكار في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، فإننا نتوقع أن تُساهم هذه الدراسة في فهم الابتكار في بيئة سياسية واجتماعية تعمل فيها الحكومة وفق أسس فلسفية ومنهجية حكومية مختلفة.

ونأمل أن تُشكل هذه الدراسة رافداً يُعين في فهم بيئة الابتكار وعملياته وحوافزه ومعوقاته وأنواعه في دولة الإمارات العربية المتحدة، خاصة مع ندرة الأدبيات المتخصصة في الابتكار الحكومي في الدولة؛ إذ يُلاحظ بأن معظم الدراسات المتوفرة عن الابتكار في الدولة ركزت على ثلاثة مجالات رئيسية هي: الابتكار وعلاقته بالاقتصاد المعرفي والتنافسية، والابتكار في قطاع الأعمال والقطاع الخاص، والابتكار في قطاع الطاقة المتجددة والاستدامة البيئية. في حين لا يتجاوز عدد الدراسات – التي تمكن الباحث من الوصول إليها- ذات الصلة المباشرة والوثيقة في موضوع الابتكار في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة لدراستين هي:

1. دراسة مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي بعنوان "جاهزية الابتكار في الجهات الحكومية الاتحادية" وهي دراسة ميدانية شملت أكثر من 4,000 موظف في الجهات الاتحادية، وهدفت إلى قياس مستوى جاهزية وتبني الجهات الحكومية للممارسات والمبادرات الابتكارية. وخلصت الدراسة إلى أن معظم الجهات تتبنى عددا من الممارسات الابتكارية وهي تسريع وتيرة العمل وتبني التغيير وتوليد الأفكار الجديدة للتغلب على التحديات وتحفيز الموظفين على الابتكار وتشجيع روح المبادرة في قيادة المشاريع الابتكارية، كما أظهرت الدراسة أن الجهات تعزز وتشجع ثقافة الابتكار والإيجابية في ممارساتها، واتفق 90% من المستطلعة آراؤهم على أن الابتكار سيكون أساساً لنجاح الحكومة خلال السنوات الخمس المقبلة (وام، 2016).

الجدير بالذكر أن نتائج هذه الدراسة أُطلقت أثناء اعداد الباحث لهذه الدراسة والتي شرع بكتابتها عام 2015. وأن هناك اختلافات في المنهجية المتبعة بين الدراستين، ففي حين اتبعت دراسة مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي لأسلوب الدراسات الشخصية التفصيلية فإن هذه الدراسة اتبعت لنماذج الدراسات الدولية التي أعدت لقياس الابتكار في كل من استراليا، الاتحاد الأوروبي، المملكة المتحدة، ودول الشمال الأوروبي.

كما أن هناك اختلافا في المكونات والمحاور ما بين هذه الدراسة ودراسة " جاهزية الابتكار في الجهات الحكومية الاتحادية" والتي شملت المجالات التالية: بيئة العمل الداعمة للابتكار، مستوى ووضعية الجهة في مجال الابتكار، الأثر المحقق، الأنماط القيادية الداعمة للابتكار، التنظيم الهيكلي المعزز لمكونات الابتكار، ومستوى الإمكانيات والممارسات الابتكارية. في حين شملت هذه الدراسة 8 محاور رئيسية هي: أنواع الابتكار، ومصادر الأفكار المبتكرة، العوامل المحفزة نحو الاهتمام بالابتكار، معوقات المشاريع الابتكارية، مجالات الاستثمار في الابتكار، وآليات نظام إدارة الابتكار، والممارسات المتبعة لتعزيز دور المتعاملين الخارجيين في دعم الابتكار.

2. دراسة (Alsalamy, Eman; Behery, Mohamed; Abdullah, Salam, 2014)

والتي شملت موظفا يعملون في 248 مؤسسة حكومية وخاصة في إمارة دبي . وخلصت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية Transformational Leadership تؤثر إيجابيا على التعلم المؤسسي في مؤسسات القطاع العام من خلال القيادة الملهمة والتحفيز الفكري. كما أن لها قدرة على التأثير الإيجابي على الابتكار التنظيمي من خلال الحافز الملهم وتقدير الأفراد Individualized consideration ، كما أثبتت الدراسة كذلك بأن تأثير القيادة التحويلية الإيجابي سواء فيما يتصل بتأثيرها على التعلم التنظيمي والابتكار

التنظيمي يظهر بشكل أكثر وضوحاً في مؤسسات القطاع الخاص مقارنة بمؤسسات القطاع الحكومي.

وبالإضافة إلى الدراستين السابقتين ذات الصلة الوثيقة بموضوع الابتكار في القطاع العام، فإنه يمكن رصد دراستين شملتا مؤسسات القطاع العام وكان الابتكار محور فرعي من مكونات هاتين الدراستين وهما:

1. دراسة (Suliman, 2013) والتي شملت 875 موظفاً حكومياً مواطناً ومن مستويات إدارية متنوعة، ويعمل هؤلاء الموظفين في المؤسسات الحكومية في كل من أبوظبي ودبي والشارقة. وخلصت الدراسة إلى أن مفهوم العدالة التنظيمية والتي تعني "عدالة وإنصاف السياسات، والإجراءات، والقواعد والممارسات" لعبت دوراً إيجابياً في تعزيز مناخ الابتكار في المؤسسات، وأن سيادة مناخ الابتكار في المؤسسات مرتبط بعدة عوامل منها: استعداد الموظف للابتكار، والعلاقة مع زملاء العمل، والعلاقة مع المرؤوسين.

2. دراسة (Suliman, Abubakr; Al Harethi, Bader, 2013) والتي شملت 512 موظفاً حكومياً من العاملين في المؤسسات الحكومية الأمنية، وقد هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة المحتملة بين عدد من مكونات مناخ العمل وبين أداء الموظفين. وقد أبرزت نتائجها أن الابتكار بوصفه إحدى مكونات مناخ العمل يحتل المرتبة الثانية من حيث قوة تأثيره على الأداء الوظيفي، إلى جانب كل من الحماس، ومهارات العمل.

ونرى أنه من المفيد كذلك التعرض لبعض الدراسات التي تناولت موضوع الابتكار في دولة الإمارات العربية المتحدة في قطاعات ليست ذات صلة وثيقة ومباشرة في الابتكار في القطاع الحكومي، ونعرض فيما يلي أبرز هذه الدراسات:

1. دراسة (دائرة التنمية الاقتصادية ، 2013) بشأن "مؤشر أبو ظبي للابتكار" والذي تم بناءه في ضوء النتائج التي أسفر عنها "مسح أبوظبي للابتكار" لقياس أداء ابتكار القطاع الخاص وفق دليل أوسلو، وشمل المسح 500 شركة. ويوضح «مؤشر أبوظبي للابتكار» أن الإمارة في وضع يؤهلها – حسب المعايير الدولية – للوصول إلى المعرفة اللازمة للابتكار ولتوطين وترسيخ تلك المعرفة. وتبعاً لنتائج المسح فإن معظم الشركات في أبوظبي لا تقوم بتخصيص أموال للابتكار، وأن أكثر الممارسات المبتكرة شيوعاً في الشركات كانت في مجال العمليات بنسبة 59.4 %، في حين تتراجع الممارسات المبتكرة في مجال المنتجات إلى 38.5 %.

كما أوضحت نتائج المسح كذلك أن 41% من الممارسات المبتكرة في مجال المنتجات كانت جديدة على الأسواق الإماراتية واعتبر 16 % منها مستحدثاً بالنسبة للأسواق العالمية. وتكشف نتائج المسح كذلك عن غلبة «الابتكار عن طريق التبني» إذ أن الاستحواذ على الشركات الأخرى هي أكثر الوسائل الشائعة للحصول على المعرفة والتقنية الجديدة.

2. دراسة (الأمانة العامة للمجلس التنفيذي ، 2010) " والتي شملت 400 شركة عاملة في القطاعات الصناعية والتصنيعية والخدمية والتجارية في إمارة أبوظبي، وحددت الدراسة ثمان فجوات رئيسة تواجه الابتكار في القطاع الخاص وهذه الفجوات هي: الحاجة إلى تحقيق تنوع اقتصادي أكبر، ارتفاع معدل انصراف المغتربين في الفئة المبتكرة، قلة الروابط المؤسسية والنظامية التي تربط بين الأفراد الموهوبين في المؤسسات المختلفة، الحاجة إلى رفع معدلات الاستدامة البيئية، ضعف الاهتمام في مجال البحث والتطوير والابتكار التقني، محدودية حشد الموارد البشرية والاستثمارات لموائمة فرص التنمية

الاقتصادية والتجارية لتطوير ريادة الأعمال، وأخيرا الحاجة إلى مزيد من التعاون والتنسيق لإدارة الابتكار.

3. دراسة (كلية أنسياد، 2013) والتي تقارن القدرات الابتكارية لدولة الإمارات العربية المتحدة مع ثمانية دول أعضاء في اتحاد مجالس التنافسية العالمية؛ إذ شملت هذه المقارنة خمسة محاور رئيسة تقيس أداء الدول وكفاءتها في مجال القدرة الابتكارية وهذه المحاور هي: قدرة الحصول على المعرفة، قدرة ترسيخ المعرفة، قدرة نشر المعرفة، قدرة خلق المعرفة، وقدرة استغلال المعرفة.

وقد انتهت الدراسة إلى تصنيف اقتصاد دولة الإمارات العربية المتحدة في مجال القدرات الابتكارية ضمن النوع الثاني من الاقتصادات وهي "الاقتصادات ذات قدرات كبيرة مع أداء منخفض" فدولة الإمارات العربية المتحدة تستثمر بشكل كبير في قدرات الابتكار ولكن على الرغم من ذلك فإن أداؤها لا يزال منخفض؛ إذ أن الدولة تمكنت من تحقيق نتائج أداء جيدة في "القدرة على الحصول على المعرفة" من جميع انحاء العالم نتيجة لتبنيها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة على نطاق واسع، واستضافتها لجالية كبيرة من الخبراء والشركات الأجنبية. كما تتمتع الدولة كذلك بقدرات قوية في كل من "قدرة ترسيخ المعرفة" و"قدرة نشر المعرفة" بفضل البيئة الاستثمارية المواتية نسبيا وسهولة ممارسة الأعمال، وتطور رأس المال البشري.

وفي المقابل فإن اقتصاد دولة الإمارات العربية المتحدة لابد أن يحسن أداءه في مجال "القدرة على خلق المعرفة الجديدة محليا" و مجال "القدرة على استغلال الابتكارات تجاريا".

4. دراسة (Bin byat and Sultan,2014) يحدد الكاتبان في هذه الدراسة الدعائم الرئيسية لنظام الابتكار في الامارات وهي: رأس المال البشري، والمالي، والتكنولوجي. كما توضح الدراسة لمجموعة من الثغرات التي يجب معالجتها لتسريع تحول الإمارات

نحو النظام الاقتصادي المبتكر مثل: زيادة الميزانية المخصصة للبحث والتطوير R&D، وجذب المزيد من المواهب المبتكرة، وتشجيع ريادة الأعمال لدى الشباب.

5. دراسة (Ahmed & Alfaki, 2013) والتي هدفت إلى استكشاف دور العلوم والتكنولوجيا والابتكار في تحول دولة الإمارات العربية المتحدة نحو الاقتصاد المعرفي. وقد خلّصت الدراسة إلى أن الدولة حققت الكثير من الانجازات لتحول نحو الاقتصاد المعرفي مقارنة ببقية دول مجلس التعاون الخليجي. وعلى الرغم من هذه الانجازات إلا أن موقع دولة الإمارات لا يزال متأخرا مقارنة بالاقتصاديات الأخرى المتحولة نحو الاقتصاد المعرفي مثل بعض الدول الآسيوية، وذلك يعود إلى نقص مخصصات الاستثمار في البحث والتطوير، والملاءمة بين مخرجات التعليم ومتطلبات الاقتصاد المعرفي، وقلة الصناعات القائمة على التكنولوجيا الحديثة.

6. دراسة (Al-Ansari, Pervan, & Xu, 2013) والتي شملت هذه الدراسة ل 200 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم، بهدف استكشاف الخصائص المبتكرة لهذه الشركات، وعلاقة الابتكار بأداء الأعمال في السوق الناشئة في دبي. وقد خلّصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي هام وكبير بين الابتكار وبين أداء الأعمال، وأن من أبرز محركات الابتكار هي القيادة والعملاء والتكنولوجيا في حين تقل أهمية المنافسة والنمو كمحركين للابتكار. كما حددت الدراسة لمجموعة من المعوقات التي تعيق الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم عن الابتكار وأهمها المخاطر الاقتصادية، التضخم، محدودية التمويل الحكومي، النفقات التشغيلية، صعوبة التأقلم مع السياسات والتشريعات الحكومية، وكذلك ضعف معلومات السوق.

ومع ختام استعراضنا للدراسات التي تناولت الابتكار في دولة الإمارات العربية

المتحدة نخلص إلى مجموعة من الملاحظات أبرزها:

- معظم الدراسات ركزت على موضوعين رئيسيين هما الابتكار وعلاقته بالاقتصاد المعرفي والتنافسية، بالابتكار في القطاع الخاص، وأن وحدة التحليل والدراسة كانت "الشركات" وقد يعود ذلك إلى حداثة مفهوم الابتكار في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، في حين ارتبط الابتكار ومنذ سنوات عديدة بمؤسسات القطاع الخاص والتي تسعى نحو تحسين معدلات الابتكار لتحقيق الأرباح والمنافسة.
- تعد "الاستبانات" هي الأداة البحثية الأكثر شيوعاً في الاستخدام لجمع البيانات من مجتمع الدراسة في مختلف الدراسات التي رصدها، في حين يتراجع استخدام المناهج والأدوات البحثية الأخرى سواء الكمية أو النوعية كالمقارنة ودراسة الحالة والمقابلات.
- العديد من الدراسات حددت للفجوات ونقاط الضعف التي تواجه تحقيق مستويات أداء أفضل في مجال الابتكار.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

ناقش الفصل الثاني من هذه الدراسة الإطار النظري للمفاهيم والموضوعات ذات الصلة بالابتكار في القطاع الحكومي كخصائص الابتكار وأنواعه وأغراضه ومحركات الابتكار ومحفزاته، وكذلك التحديات والمعوقات التي تحول دون نجاح الأفكار والمشاريع التطويرية. في حين سيركز الفصل الثالث من 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 الفصل الثالث باستعراض نتائج اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها.

أولاً: منهج الدراسة

أتبعت الدراسة للمنهج الكمي والنوعي، ويظهر المنهج الكمي Quantitative Method في استخدام الاستبانة كأداة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، وتطبيق الأساليب الإحصائية 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 في 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 ما بين مجموعة المؤسسات الفائزة بجوائز التميز الحكومي ومجموعة المؤسسات التي لم تفز، فيما يتعلق بعدة متغيرات متصلة بالابتكار كأغراضه، ومعوقاته، ومحفزاته.

إذا أن تحقيق هذين الهدفين من شأنه أن يدلنا على المتغيرات التي يوجد بينها فروقات ذات دلالة احصائية ما يسهم في الحصول على بيانات كمية ذات مصداقية عالية تعين 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 الاحصائية أو إضعافها.

وبالإضافة إلى المنهج الكمي الباحث كذلك المنظور التحليلي Approach Analytical والذي يظهر في تحليل الباحث وتفسيره ومناقشته لنتائج المستخلصة من البيانات الاحصائية لمجتمع الدراسة.

ولتحقيق متطلبات المنهجين الكمي والنوعي فقد اتبع الباحث ثلاث مراحل رئيسة أولها مرحلة مراجعة الأدبيات العلمية السابقة ذات الصلة بموضوع الابتكار في القطاع الحكومي بغرض التعرف على الإطار النظري لمفهوم الابتكار، وتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها. وقد تعددت مصادر جمع المعلومات والبيانات من المصادر الثانوية كالرسائل الجامعية والمجلات العلمية المحكمة والكتب والتي تم الحصول عليها بصيغة ورقية من المكتبات أو من خلال البحث في قواعد البيانات العلمية ذات الصلة بالعلوم الانسانية والادارية مثل: and Jstor, Emeral, Absco, Proquest Center Scopus.

في حين تمثلت المرحلة الثانية في تصميم الباحث لاستبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة والمتمثل في الرؤساء التنفيذيين للابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية والبالغ عددهم (55) رئيسا تنفيذيا للابتكار. ومن ثم تم معالجة هذه البيانات احصائيا باستخدام عدة أساليب احصائية منها التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، كما تم استخدام اختبار مان-وتني Mann-Whitney Test للتحقق من الفروقات ذات الدلالة الاحصائية بين عدة متغيرات في

موضوع الابتكار. أما في المرحلة الثالثة فقد قام الباحث بتحليل وتفسير ومناقشة النتائج المستقاة من البيانات الإحصائية بغرض الإجابة على التساؤلات الثمان للدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الرؤساء التنفيذيين للابتكار والبالغ عددهم (55) موظفاً يعملون في (55) جهة حكومية اتحادية كالوزارات والهيئات والمؤسسات. وقد تم اختيار هذا المجتمع بالتحديد لخدمة أهداف الدراسة والمتمثلة في استكشاف واقع الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية؛ ولذا فإن الرؤساء التنفيذيين للابتكار هم أكثر الموظفين قدرة على نقل هذا الواقع بالاستناد إلى المهام والاختصاصات التي يمارسونها والمتمثلة في: تعزيز ثقافة الابتكار في المؤسسات، إدارة ومتابعة وتنفيذ مبادرات الابتكار، تطوير مشاريع الابتكار، ورفع تقارير دورية بشأن جهود الابتكار في الجهات الاتحادية.

ولم يلجأ الباحث إلى أساليب تصميم المعاينة الإحصائية والمتعارف عليها علمياً في تحديد واختيار حجم عينة الدراسة، فجميع الرؤساء التنفيذيين للابتكار في المؤسسات الحكومية في القطاع الاتحادي شكلوا مجتمع الدراسة، وذلك للأسباب التالية: يتسم مجتمع الدراسة بصغر عدده ولذا لا بد من التعرف على جميع مكونات مجتمع الدراسة للوصول إلى نتائج دقيقة، ومن ناحية أخرى فإن مجتمع الرؤساء التنفيذيين للابتكار يتسم بالتجانس من حيث الخصائص وتجمعهم العديد من الصفات المشتركة فتعيينهم لهذا المنصب تم وفق شروط محددة، ويؤدون ذات المهام والاختصاصات فيما يتعلق في الابتكار في نطاق مؤسساتهم، وخضعوا لذات التدريب والتأهيل فيما يتعلق بالابتكار عبر التحاقهم بدبلوم خبير الابتكار؛ وفي ضوء تلك المبررات فإن أسلوب المعاينة الإحصائية يُضحي غير فعال (مركز احصاء ابوظبي، 2015).

وقد تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع مجتمع الدراسة-55 رئيسا تنفيذيا للابتكار-باتباع طريقتين أولها الموقع الإلكتروني Survey Monkey المتخصص في تحميل ونشر وجمع الاستبانات عبر إرسال دعوات الكترونية إلى البريد الإلكتروني للرؤساء التنفيذيين للابتكار، أما الطريقة الثانية في توزيع الاستبانة فتمثلت بحضور الباحث شخصا إلى مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي وتوزيع الاستبانة على الرؤساء التنفيذيين للابتكار أثناء تواجدهم في المركز.

ثالثا: أداة الدراسة وطريقة بناءها وتصميمها

تعد الاستبانة هي الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية للدارسة والتي تم الاستناد إليها لتحديد واقع الابتكار في المؤسسات الاتحادية تحديدا كميًا، فالاستبانة تمكننا من الحصول على بيانات رقمية تعين في فهم المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة فهما دقيقا (Burnham, Lutz, Grant, & LaytonHenry, 2008). وقد مرت عملية بناء وتصميم أداة الدراسة بمرحلتين أساسيتين هما:

1. **المرحلة الأولى:** قام الباحث بفحص أربع استبانات حكومية دولية أُجريت لقياس الابتكار في القطاع الحكومي للتعرف على مكوناتها والمقارنة بينها. وهذه الاستبانات هي: المؤشر الاستراتيجي للابتكار في القطاع العام، مشروع قياس الابتكار في القطاع العام في دول الشمال الأوروبي، الدراسة الاستقصائية التجريبية لقياس الابتكار في القطاع العام البريطاني، واستبيان الابتكار في قطاع الإدارة العامة في الاتحاد الأوروبي. وعليه قام الباحث بتصميم مسودة لاستبانة الابتكار في القطاع الحكومي الاتحادي في دولة الإمارات العربية المتحدة لتحقيق أهداف الدراسة. وعكست هذه المسودة خلاصة فهمه لموضوع الابتكار في ضوء مراجعته للأدبيات العلمية السابقة، ونتائج المقارنة التي أجراها على الاستبانات الأربع الحكومية الدولية السابق ذكرها. وتتمثل أبرز نتائج هذه المقارنة في أن

هناك محاور مشتركة بين هذه الاستبانات كتلك المتعلقة بالاستثمار في الابتكار، وإدارته، ومحفزاته، ومعوقاته. وفي المقابل فإن هناك تباينات بين هذه الاستبانات فيما يتعلق بأنواع الابتكار التي تم قياسها، ونوعية المؤسسات الحكومية المستهدفة من الدراسة.

بالإضافة إلى ذلك فقد راعى الباحث في تصميم مسودة الاستبانة سمات وخصائص بيئة العمل في القطاع الحكومي الاتحادي في الدولة، حيث راجع محور الابتكار ضمن معايير منظومة التميز الحكومي لعام 2015، ومواصفة الامارات للخدمة الحكومية المتميزة، والاستراتيجية الحكومية للابتكار، وعدد من الأدلة الاستراتيجية الصادرة عن المؤسسات المعنية بجوائز التميز الحكومي، وعن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية.

كما تبرز مراعاة الباحث لطبيعة القطاع الحكومي الإماراتي في استبعاده للعديد من المحاور التي وردت في الاستبانات الأربعة الحكومية الدولية -المشار إليها سابقا -كتلك المتعلقة ببعض ممارسات الابتكار، وميزانيات الابتكار التفصيلية، والمشتريات والمناقصات وعلاقتها بالابتكار، حيث ارتأى الباحث عدم تضمين هذه المحاور في مسودة الاستبانة لعدم صلتها بأهداف الدراسة ولأنها تعكس موضوعات غير شائعة في العمل الحكومي الإماراتي، كما أن بعض هذه المحاور يصعب قياسها وتوفير معلومات بشأنها في الواقع الحكومي الإماراتي.

2. المرحلة الثانية: تم عرض مسودة الاستبانة على أربعة محكمين متخصصين والذين أبدوا مجموعة من التعليقات والملاحظات النوعية والشكلية على مسودة الاستبانة، وعليه قام الباحث بتعديل الاستبانة في ضوءها.

رابعاً: التعريفات الإجرائية Operational Definition

على ضوء مسح الأدبيات العلمية ذات الصلة بموضوع الابتكار، وعلاقتها بالمفاهيم السائدة في العمل الحكومي في القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة، فقد اعتمد الباحث

على مجموعة من التعريفات الإجرائية والتي تم عكس مضمونها في فقرات الاستبانة، ونوضح فيما يلي هذه التعريفات.

- الابتكار: استحداث الجهة الحكومية الاتحادية لأساليب وطرق جديدة، أو إدخال تغييرات جوهرية على الخدمات والعمليات، والأساليب التنظيمية الإدارية، وأساليب الاتصال. ويجب أن يكون الابتكار (الحديث أو المحسن) جديدًا بالنسبة للجهة الاتحادية محل الدراسة لكن ليس بالضرورة أن يكون جديدًا على بقية القطاعات في الدولة فقد يكون مستخدمًا من قبل مؤسسات حكومية أخرى، أو في شركات القطاع الخاص.
- ابتكار العمليات: بشكل عام يدل ابتكار العمليات على تحسين نوعية وكفاءة العمليات الداخلية والخارجية التي تؤديها المؤسسة. وبشكل دقيق فإن ابتكار العمليات يعني " يعني 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، و العمليات الإدارية واللوجستية المتبعة لدى الموظفين من أجل إنتاج الخدمة وتسليمها للمتعامل"
- ابتكار الخدمات: بشكل عام يدل ابتكار الخدمات على تحسين نوعية الخدمة وخصائصها، وتحسين نفاذ المتعامل إليها، وبشكل دقيق فإن ابتكار الخدمات يعني استحداث الجهة الحكومية الاتحادية لأساليب وطرق جديدة، أو إدخال تغييرات جوهرية على المجالات التالية: استخدام التطبيقات الالكترونية الذكية والانترنت لإتاحة الخدمات للمتعاملين، توفير الخدمات على مدار 24 ساعة/ 7 أيام في الأسبوع، المواصفات الفنية للخدمات Technical specifications لتحسين جودة الخدمات، الشراكات مع المؤسسات الحكومية الأخرى لتسهيل إجراءات توفير الخدمات (مثل الربط الالكتروني، والنافذة الواحدة)، الخدمة الذاتية عبر الأكشاك الالكترونية التي تخدم المتعاملين دون الحاجة إلى حضورهم الشخصي إلى مراكز الخدمة المتعاملين،

الأبحاث العلمية لتقييم كفاءة وأثر الخدمات من أجل تحسين وتطوير نوعية الخدمات وجودتها، والتأكد من مطابقتها لاحتياجات المتعاملين.

- الابتكار الإداري: بشكل عام يدل الابتكار الإداري على انشاء أشكال تنظيمية جديدة، وتطبيق وسائل إدارية وتنظيمية جديدة، وتقنيات ووسائل عمل جديدة كذلك. وبشكل دقيق فإن الابتكار الإداري يعني " استحداث الجهة الحكومية الاتحادية لأساليب وطرق جديدة، أو إدخال تغييرات جوهرية على المجالات التالية: الانظمة الإدارية (مثل نظام ادارة الأداء، ونظام إدارة الجودة)، وسائل تنظيم العمل واتخاذ القرارات (إعادة الهيكلة، فرق العمل، التفويض واللامركزية)، انظمة التعيين في الوظائف كالعامل الجزئي، ونظام تقاسم الوظيفة، والعمل عن بُعد، أنظمة إدارة المعرفة، ووسائل جمع المعلومات وتحليلها، وسائل 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 (public-private partnership (PPP or 3P or P3)

- الابتكار في المجال الاتصالي: بشكل عام يدل الابتكار في المجال الاتصالي على الوسائل الجديدة لتحسين سمعة المؤسسة في أوساط المتعاملين، وبشكل دقيق فإن الابتكار في المجال الاتصالي يعني " 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"

خامسا: محتويات أداة الدراسة

تتكون الاستبانة (انظر الملحق رقم 1) من جزأين رئيسين كالتالي:

- **الجزء الأول:** يتضمن سؤالين لتعرف على خصائص مجتمع الدراسة. إذ تعلق السؤال الأول بالقطاع أو المجال الذي تعمل به المؤسسة التي يعمل بها الرؤساء التنفيذيين للابتكار، حيث تم تحديد تسعة قطاعات رئيسية، بالاستناد إلى "نظام تقييم وتوصيف 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 إذ ما كانت المؤسسة التي يعمل بها الرؤساء التنفيذيين للابتكار قد سبق لها الفوز بإحدى جوائز التميز الحكومي، وتم صياغة هذا السؤال كالتالي " هل تمكنت جهة عمالك 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، ويوضح الجدول أدناه وصف هذه المحاور ومحتوياتها، وعدد فقراتها، والمقياس الاحصائي المستخدم في قياسها.

جدول 2: وصف محتويات الاستبانة

المحور	عدد الاسئلة والفقرات والأجزاء	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، والابتكار الاتصالي.	مقياس اسمي Numeral
دوافع الابتكار	يحتوي المحور على 7 فقرات تتعلق بالدوافع الرئيسية التي تدفع بالمؤسسات للاهتمام بالابتكار كإيجاد حلول مبتكرة للتحديات الاجتماعية، وتلبية متطلبات الاستراتيجية الوطنية للابتكار.	مقياس ليكرت الرباعي Likert Scale
مصادر الأفكار المبتكرة	يضم المحور 9 فقرات تتعلق بالمصادر الرئيسية التي تنبع منها الأفكار المبتكرة مثل الإدارة العليا، الشراكة، والتعاقد الخارجي.	-

المحور	عدد الاسئلة والفقرات والأجزاء	المقياس المستخدم
محفزات الابتكار	يتكون المحور من 6 فقرات حول محفزات الابتكار كمحفزات البيئة الداخلية، والخارجية، والمنافسة مع المؤسسات الحكومية الأخرى.	مقياس ليكرت رباعي
معوقات الابتكار	يضم المحور 9 فقرات تتعلق بالعوامل التي تعرقل الابتكار مثل قلة الميزانية، الخوف من الفشل، الروتين والبيروقراطية.	مقياس ليكرت رباعي
الاستثمار في الابتكار	يحتوي المحور على 5 أسئلة رئيسة مقسمة لجزئين يتعلق الجزء الأول بمدى قيام الجهة الحكومية بالاستثمار في تدريب الموظفين وتوظيف موظفين جدد من أجل تطوير الابتكار، ومصادر تمويل المشروعات المبتكرة. في حين يتعلق الجزء الثاني في المجالات التي تم توجيه الاستثمارات نحوها من أجل تطوير الابتكار.	مقياس اسمي Numeral
إدارة الابتكار	يحتوي المحور على 17 فقرة مقسمة لأربعة أجزاء بشأن: استراتيجية الابتكار، الإدارة العليا، الموظفين، ونظام الابتكار.	مقياس ليكرت ثلاثي
المتعاملون الخارجيون والابتكار	يضم المحور 4 فقرات تتعلق بالممارسات التي طبقتها المؤسسات الحكومية من أجل تعزيز دور المتعاملين في دعم الابتكار.	مقياس ليكرت ثلاثي

سادساً: صدق أداة الدراسة وثباتها

يتعلق الصدق Validity بالمدى الذي تقيس فيه أداة بحثية معينة ما يفترض أنها تقيسه (بالانت،2015). وللتحقق من صدق أداة الدراسة قام الباحث بتوزيع مسودة الاستبانة بصورتها الأولية على أربعة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص والخبرة 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 يحمل شهادة الدكتوراه في الاحصاء ويعمل في إحدى الوزارات الاتحادية.

وفي ضوء الملاحظات والتعليقات التي أبدتها المحكمون تم تعديل فقرات الاستبانة، وذلك 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 (بالانت، 2015). فقد حُسب معامل الثبات وفقا لمعادلة كرونباخ (Cronbach's Alpha) بالاستناد إلى البيانات الأصلية للدراسة (من مجتمع الدراسة) حيث تراوح معامل ثبات الأداة ما بين 0.929 إلى 0.701 وهي معاملات ثبات مقبولة مما يدل على أن أداة الدراسة هي أداة ثابتة ومناسبة لأهداف الدراسة، ويوضح الجدول رقم (3) قياس درجة الثبات لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول 3: اختبار ألفا كرونباخ لقياس الثبات لمحاور الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	درجة الثبات
المحور الأول: أنواع الابتكار	20 سؤال	0.920
المحور الثاني: دوافع الابتكار	7 أسئلة	0.875
المحور الثالث: مصادر الأفكار المبتكرة	9 أسئلة	سؤال متعدد الإجابات فلذلك لا يمكن قياس ثباته حسب معامل الفا كرونباخ
المحور الرابع: محفزات الابتكار	6 أسئلة	0.701
المحور الخامس: معوقات الابتكار	9 أسئلة	0.792
المحور السادس: الاستثمار في الابتكار	8 أسئلة	0.927
المحور السابع: ادارة الابتكار	17 سؤال	0.929
المحور الثامن: المتعاملون الخارجيون والابتكار	4 أسئلة	0.850

الفصل الرابع: نتائج الدراسة والمناقشة

سنقوم في الفصل الرابع من الدراسة بعرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها وتحليلها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الابتكار بالاستناد إلى أساسيات المنهج التحليلي. وقد تم استخدام أساليب الاحصاء الوصفي Descriptive Statistics لتنظيم وتبويب وعرض هذه النتائج، كما تم استخدام الاحصاء الاستدلالي Inferential Statistics لمعرفة الاختلافات (الفروقات) ذات الدلالة الاحصائية في استجابات المبحوثين نحو عدد من متغيرات موضوع الابتكار.

أولاً: المعالجة الاحصائية لبيانات الاستبانة

بعد أن جمع الباحث الاستبانات من مجتمع الدراسة البالغ عدده (55) رئيساً تنفيذياً للابتكار، تم مراجعتها واستبعاد (10) استبانات لعدم استكمال الإجابة على فقراتها؛ ليصبح العدد النهائي للاستبانات التي خضعت للتحليل الاحصائي (45) استبانة أي ما يشكل 81.8% من إجمالي مجتمع الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، قام الباحث بترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي أو الرباعي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في اسئلة محاور الدراسة، تم حساب المدى (أكبر رقم-أصغر رقم)، ومن ثم تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (العمر، 2004) ، وعليه فإن الباحث استند في تفسير نتيجة المتوسطات الحسابية الواردة في الدراسة على التفسيرات التالية:

جدول 4: تفسير نتيجة المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت تبعا لتدرج الفئة

تفسير نتيجة المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الرباعي (أقل درجة صفر وأكبر درجة 3 درجات)	تفسير نتيجة المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الثلاثي (أقل درجة صفر وأكبر درجة 2 درجة)
<p>- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي ما بين (صفر إلى أقل من 0.75 درجة) دل ذلك على أن درجة التطبيق أو الأهمية هي درجة ضعيفة جداً أو منعدمة.</p>	<p>- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي ما بين (صفر إلى أقل من 0.67 درجة) دل ذلك على أن درجة التطبيق أو الأهمية هي درجة ضعيفة جداً أو منعدمة.</p>
<p>- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي ما بين (0.75 إلى أقل من 1.5 درجة) دل ذلك على أن درجة التطبيق أو الأهمية هي درجة متوسطة.</p>	<p>- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي ما بين (0.67 إلى أقل من 1.34 درجة) دل ذلك على أن درجة التطبيق أو الأهمية هي درجة متوسطة.</p>
<p>- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي ما بين (1.5 إلى أقل من 2.25 درجة) دل ذلك على أن درجة التطبيق أو الأهمية هي درجة كبيرة.</p>	<p>- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي ما بين (1.34 إلى 2 درجة) دل ذلك على أن درجة التطبيق أو الأهمية هي درجة كبيرة.</p>
<p>- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي ما بين (2.25 إلى 3 درجة) دل ذلك على أن درجة التطبيق أو الأهمية هي درجة كبيرة جداً.</p>	

*المصدر: (شامل ، 2005)

وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية في تفسير وتحليل نتائج الدراسة:

1. تم استخدام معامل ارتباط " ألفا كرونباخ Alpha Cronbach "؛ لقياس ثبات أداة الدراسة.
2. تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية، للتعرف على البيانات الأولية لمفردات الدراسة، ولتحديد آراء (أو استجابات) أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة.
3. تم حساب المتوسط الحسابي Mean، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد الدراسة بشأن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية إلى جانب المحاور الرئيسية، مع العلم بأن المتوسط الحسابي ذا فائدة في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.
4. تم استخدام الانحراف المعياري Standard Deviation للتعرف على مدى انحراف آراء (استجابات) أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في آراء أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الآراء وانخفض تشتتها بين المقياس، علماً بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.
5. تم استخدام اختبار مان-وتني Mann-Whitney Test للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين، وذلك لدراسة الاختلافات (أو الفروقات) في استجابات أفراد مجتمع الدراسة (الرؤساء التنفيذيين للابتكار) نحو عدد من متغيرات الدراسة. والمجموعات التي تمت المقارنة بينها هي: مجموعة المؤسسات الخدمية، والمؤسسات غير الخدمية، ومجموعة

المؤسسات التي فازت بجائزة التميز الحكومي، ومجموعة المؤسسات التي لم تتمكن من الفوز بهذه الجائزة. ويرجع استخدامنا لهذا الاختبار-وهو أحد الاختبارات اللامعلمية Non-parametric methods التي يُفضل استخدامها في العينات الصغيرة أقل من 30 ومستوى القياس الصغير الثلاثي أو الرباعي-، نظراً لصغر أحجام العينات في كل مجموعة من مجموعات المقارنة في دراستنا هذه (بالانت، 2015).

6. وعند استخدام اختبار مان-وتني Mann-Whitney تكون الفروض المطلوب اختبارها بين المجموعتين المستقلتين على النحو الآتي:

- 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 أنه يوجد فرق جوهري بين المجموعتين).

وتكون قاعدة القرار كما يأتي: يتم رفض الفرض العدمي، وبالتالي قبول البديل (أي قبول وجود

فرق جوهري بين المجموعتين) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من قيمة مستوى

الدلالة النظري α (مستوى المعنوية)، والمفترض مسبقاً (ارتضاه الباحث α هنا = 0.05).

ثانياً: وصف الخصائص العامة لمجتمع الدراسة

1. القطاعات والمجالات التي تعمل بها الجهات الحكومية الاتحادية

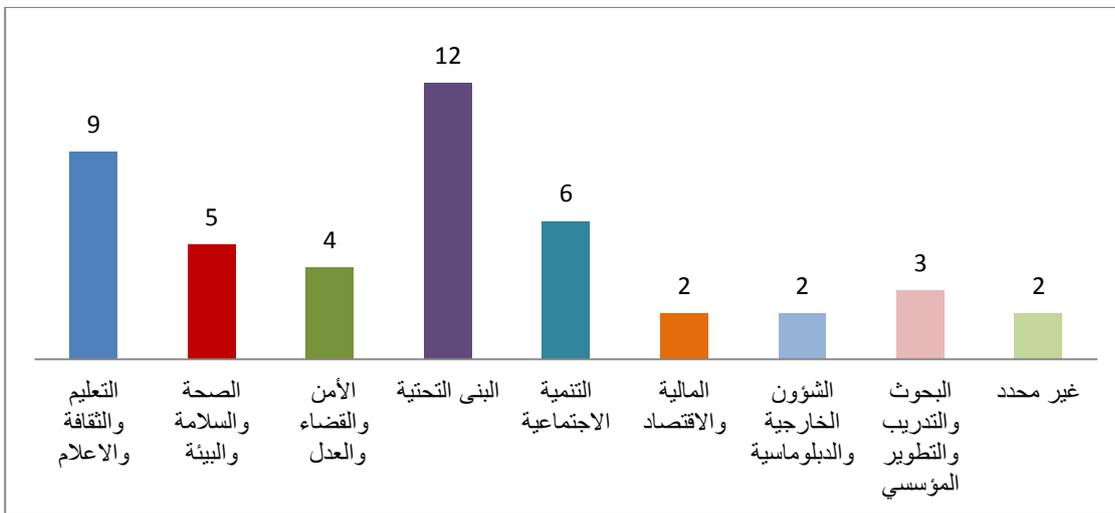
بالنظر إلى الشكل رقم (1) الذي يوضح توزيع الرؤساء التنفيذيين للابتكار تبعاً لقطاعات

العمل أو المجالات التي تعمل بها مؤسساتهم، فإننا نلاحظ بأن أكثر من نصف المبحوثين 60%

يتركزون في ثلاثة قطاعات رئيسة هي قطاع البنى التحتية، قطاع التعليم والثقافة والإعلام، وقطاع

التنمية الاجتماعية. ويتصدر قطاع البنى التحتية بقية القطاعات من حيث نسبة العاملين به؛ حيث يعمل به 12 رئيساً تنفيذياً للابتكار وبنسبة 26.6%، يليه قطاع التعليم والثقافة والإعلام بنسبة 20% وبعده 9 مبحوثاً، ومن ثم قطاع التنمية الاجتماعية وبنسبة 13.3%. وفي المقابل فإن قطاعي المالية والاقتصاد، والشؤون الخارجية والدبلوماسية يعدان من أقل القطاعات التي يعمل بها المبحوثين وبنسبة 4.4% لكل منهما.

شكل 1: توزيع المبحوثين تبعاً لقطاعات العمل



وطالما أن اختبار مان-وتني Mann-Whitney وكما أشرنا سابقاً يُستخدم في التحقق من وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المجموعات تجاه عدد من متغيرات الدراسة، فقد قام الباحث بتصنيف القطاعات التسع التي يعمل بها الرؤساء التنفيذيين للابتكار إلى مجموعتين رئيسيتين وذلك نظراً لصغر عدد العاملين في كل قطاع. وقد تم تحديد هاتين المجموعتين الرئيسيتين كالتالي:

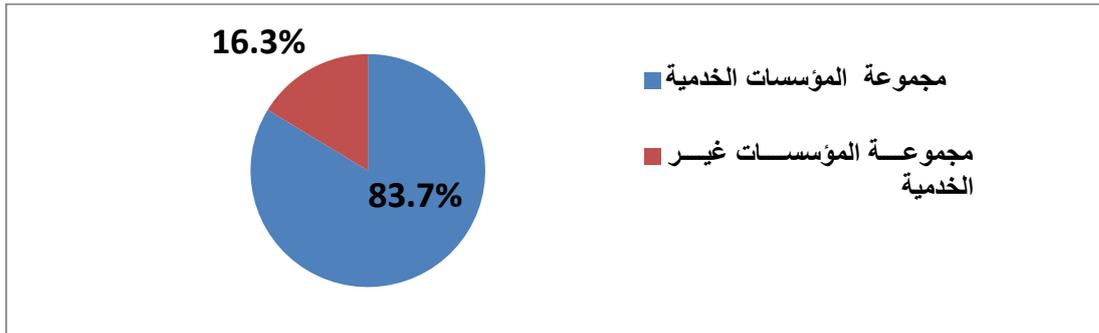
- مجموعة المؤسسات الخدمية: وهي المؤسسات المختصة بتقديم خدمات مباشرة للمتعاملين (خدمات حكومية موجهة للأفراد) وتضم (36) مؤسسة تعمل في القطاعات

التالية: التعليم والثقافة، الصحة والسلامة والبيئة، البنى التحتية، والتنمية الاجتماعية. كما تم ضم قطاع الأمن والقضاء والعدل إلى هذه المجموعة نظرا لأن المؤسسات المنضوية تحت هذه الفئة كالشرطة والمحاكم تقدم خدمات مباشرة للمتعاملين كخدمات وزارة الداخلية وخدمات المحاكم المتصلة بالنظر في قضايا الجمهور سواء المدنية أو التجارية أو الأحوال الشخصية.

- **المؤسسات غير الخدمية:** وهي المؤسسات السيادية أو المؤسسات المعنية أساسا بالتشريع وبتسيير وتنظيم الشؤون الحكومية، وتضم (7) مؤسسات تعمل في قطاعي المالية والاقتصاد والشؤون الخارجية والدبلوماسية. كما تضم المؤسسات العاملة في مجال البحوث والتدريب والتطوير المؤسسي إلى هذه المجموعة لأنها تقدم خدمات (حكومية- حكومية).

ويوضح الشكل رقم (2) التوزيع النسبي للمبحوثين تبعا لمجموعتي المؤسسات الخدمية، والمؤسسات غير الخدمية

شكل 2: التوزيع النسبي للمبحوثين تبعا لمجموعتي المؤسسات الخدمية، والمؤسسات غير الخدمية

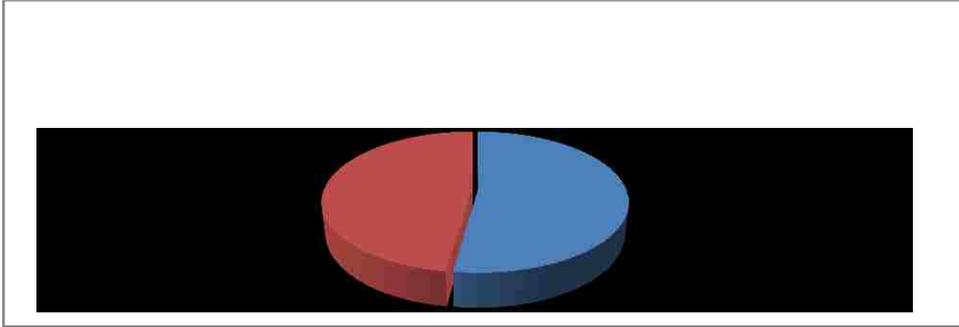


2. المؤسسات الفائزة بجوائز الأداء الحكومي المتميز والتي لم تفز

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

خليفة للتميز الحكومي في الفترة ما بين 2010 وحتى آخر دورة للجائزة عام 2014. وقد تمكنت 21 مؤسسة من الفوز بجوائز التميز أي ما يشكل 47.7% في مقابل 23 مؤسسة لم يسبق لها الفوز.

شكل 3: المؤسسات الفائزة بجوائز الأداء الحكومي المتميز، والمؤسسات التي لم تفز 2010-2014



ثالثاً: نتائج إجابات المبحوثين على محاور الاستبانة، ومناقشة النتائج

نتج عن المعالجة الإحصائية للبيانات الواردة في الاستبانة مجموعة من النتائج، ونستعرض فيما يلي هذه النتائج كما نقوم بتحليلها ومناقشتها بالاستناد 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 هي ابتكار العمليات، ابتكار الخدمات، الابتكار الإداري، والابتكار في المجال الاتصالي. ويمكن للمؤسسات أن تطبق جميع هذه الأنواع من الابتكارات، أو قد تركز على أنواع محددة.

ولمعرفة ما هي أكثر أنواع الابتكار شيوعاً في المؤسسات الحكومية، طُلب من الرؤساء التنفيذيين للابتكار بأن يختاروا الممارسات المبتكرة التي طبقتها مؤسساتهم والمتصلة بكل نوع من الأنواع الأربعة للابتكار حيث أن لكل نوع من أنواع الابتكار ممارسات محددة تدل على نوعه. حيث ضم ابتكار العمليات (3) ممارسات مبتكرة، في حين ضم الابتكار في مجال الخدمات (6) ممارسات مبتكرة، أما الابتكار الإداري فقد احتوى على (5) ممارسات مبتكرة، وأخيراً فإن الابتكار في المجال الاتصالي اشتمل على (4) ممارسات مبتكرة. ولمعرفة أكثر أنواع الابتكار شيوعاً في المؤسسات الحكومية الاتحادية فقد تم احتساب متوسط نسبة الاستخدام لكل نوع من هذه الأنواع الأربعة، كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول 5: ترتيب الأنواع الأربعة للابتكار تبعاً لمدى 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 المجال الاتصالي
4	66.3%	5	الابتكار الإداري

بالاستناد إلى النتائج الواردة في الجدول رقم (5) يتضح لدينا بأن 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 وبمتوسط نسبة استخدام بلغ 72.6%، يليه وبفارق بسيط الابتكار في المجال الاتصالي بمتوسط نسبة استخدام بلغ 72.0%. وعليه فإن الابتكار الإداري هو أقل أنواع الابتكار شيوعاً في المؤسسات الحكومية الاتحادية وبمتوسط نسبة استخدام بلغ 66.3%.

ويُلاحظ إن 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 الاستراتيجي للابتكار والتي أشارت إلى أن الابتكار في العمليات هو الأكثر شيوعاً في المؤسسات الحكومية الاسترالية وبنسبة 85% يليه الابتكار في مجال الخدمات 47% (Department of innovation industry, science and research,2011).

كما أوضح مشروع قياس الابتكار في القطاع العام في دول الشمال الأوروبي إلى أنه باستثناء ايسلندا فإن ابتكار العمليات هو الأكثر شيوعاً في المؤسسات الحكومية في كل من الدانمارك، فنلندا، النرويج، والسويد. وقد تراوحت نسبة تطبيق هذا النوع من الابتكار بين 69-84% من المؤسسات الحكومية في دول الشمال (Markus, Peter & Cater,2011). كما يشير تقرير "ابتكارات الحكومات الخلاقة" والذي 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 لتوصل إلى منهجيات جديدة ومبتكرة للتعامل مع التحديات (مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي و معهد 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 ثمة خصائص مشتركة بين مؤسسات القطاع الحكومي في شتى أرجاء العالم أدت إلى شيوع الابتكار في مجال العمليات.

ومن أبرز هذه الخصائص 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 (International Federation Accountants, 2010) كما أن المؤسسات الحكومية لا تعمل في إطار واحد من التسلسلية الهرمية ولكن هناك تسلسلات هرمية متعددة Multiple hierarchies وهذه التسلسلية المتعددة هي نتيجة لطبيعة الخدمات العامة والتي تمر بمجموعة من الإجراءات والعمليات لإيصالها إلى المتعامل (Pratt, Plamping, & Gordon, 2007).

ويعزو انتشار الابتكار في مجال العمليات في المؤسسات الحكومية إلى ارتباط هذا النوع من الابتكارات بعملية الإصلاح والتحديث الإداري التي شهدها القطاع الحكومي الاتحادي منذ عام 2008، والتي عكست مبادئ الإدارة العامة الحديثة The New Public Management (NPM) واستندت على نهج شامل لإدارة الإصلاح والتغيير الحكومي "A Holistic Approach" كما وصفه تقرير المنتدى الاقتصادي (World Economic Forum, 2011) وتتمثل أبرز ملامح هذا الإصلاح الإداري في اعتماد التخطيط الاستراتيجي متوسط المدى، وإدخال معايير التميز الحكومي والجودة، ومراقبة الأداء، وإعادة هيكلة بعض المؤسسات الحكومية الاتحادية، وكذلك إطلاق "برنامج الإمارات للخدمة الحكومية المتميزة"، والتحسينات التي تم إدخالها على الموارد البشرية الحكومية خاصة مع إنشاء الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. وقد هيا هذا الإصلاح البيئة الملائمة لظهور الممارسات المبتكرة في مجال العمليات كتلك المتصلة بأساليب إنتاج الخدمة، والأنشطة المساندة لتنفيذ العمليات كعمليات الشراء والمحاسبة.

أما فيما يتعلق بالنتيجة الثانية المستخلصة من الجدول رقم (5) والتي أشارت إلى أن الابتكار في مجال الخدمات هو ثاني أنواع الابتكار شيوعاً في المؤسسات الحكومية الاتحادية فإن

الباحث يرجع هذه النتيجة إلى ذات التفسير السابق فيما يتصل بانتشار الابتكار في مجال العمليات مع التركيز على بعد آخر يتعلق بالإدارة العامة الحديثة وهي استلهاام الدروس من القطاع الخاص فيما يتعلق بتطوير جودة الخدمات الحكومية وإتاحتها للمتعاملين وملاءمتها لمتطلباتهم (Robinson, 2015). ومن أبرز خصائص العمل في القطاع الخاص التي تم استلهاامها لإحداث الابتكار في مجال الخدمات في الحكومة الاتحادية هي تسهيل إجراءات إتاحة الخدمات للمتعاملين كاستخدام التطبيقات الالكترونية الذكية والانترنت لإتاحة الخدمات للمتعاملين، وتوفير الخدمة على مدار 24 ساعة/ 7 أيام في الأسبوع.

وهناك العديد من الدلائل التي تؤكد على نجاح الحكومة الإماراتية في مجال الحكومة الذكية والالكترونية منذ سنوات عديدة، فنقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بعنوان " تقدم الإدارة العامة في إطار اصلاح السياسات بدول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا" يشير إلى أنه منذ عام 2004 اصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأنشطة الحكومية أمراً شائعاً في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لتحسين ممارسات الإدارة العامة، وأن التجربة الإماراتية في مجال الحكومة الالكترونية تعد نموذجاً للممارسات الجيدة في هذا المجال (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD ، 2010). أما أحدث التقارير الدولية في هذا المجال وهو " استبيان تطور الخدمات الإلكتروني (EGDI) لعام 2016 فيشير إلى أن دولة الإمارات العربية المتحدة حققت " مستوى مرتفع جداً " في المؤشر الكلي لتنمية وتطور الحكومة الإلكترونية، لتُحرز بذلك المركز 29 عالمياً في المؤشر الكلي، والمركز الثامن من حيث قيمة المؤشر الفرعي المتصل بالخدمات الإلكترونية (UNDESA, 2016).

إن تراجع الابتكار الإداري إلى المرتبة الأخيرة من حيث الانتشار في المؤسسات الحكومية كان نتيجة غير متوقعة، نظراً لارتباط هذا النوع من الابتكار بالعمل اليومي للمؤسسة كالممارسات المتصلة بالموارد البشرية وقواعد وإجراءات وهيكل العمل في المؤسسة والتي

عملت الهيئة الاتحادية للحكومة الاتحادية على تحديثها بواسطة إطلاق مجموعة من أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية الذكية كنظام بياناتي ومكتب خدمة الدعم والمكتبة الإلكترونية، وتحديث قانون الموارد البشرية الحكومية.

وعلى النقيض من ذلك فإن الابتكار الاتصالي يتفوق من حيث الانتشار على الابتكار الإداري على الرغم من تفاوت حاجة المؤسسات الحكومية إلى الممارسات المتصلة بالابتكار الاتصالي والتي تُعنى بأساليب تعزيز سمعة المؤسسة وخطة تسويق الخدمات وبناء علاقات وثيقة مع المتعاملين، فليس كل المؤسسات الحكومية الاتحادية تقدم خدمات مباشرة إلى المتعاملين. كما أن إحدى السمات التي تميز الخدمات العامة هي الاحتكارية النسبية لها من قبل المؤسسات العامة والتي تقدم مجموعة من الخدمات لا يمكن للمواطنين الحصول عليها إلا من خلال هذه المؤسسات كخدمات البنى التحتية والدفاع والأمن والضمان الاجتماعي حيث تعد مؤسسات القطاع العام هي العارض الوحيد لهذه الخدمة. وعليه فإن عملية الترويج لخدمات المؤسسات الحكومية والأساليب المبتكرة المتصلة بتعزيز سمعة وصورة المؤسسة لا تبدو من وجهة نظر الباحث ذات أولوية قصوى مقارنة ببقية المهام والاختصاصات التي تؤديها مؤسسات القطاع العام، إذ أن المتعامل سيتعامل مع هذه المؤسسات الحكومية في كل الأحوال.

وفي ضوء النتائج التي ناقشناها سابقاً، فإننا نطرح السؤال التالي: هل يمكن أن نبرر انتشار الابتكار في مجال العمليات والخدمات وانحسار الابتكار الإداري إلى طبيعة القطاع الذي تعمل به المؤسسات الاتحادية؟ وبمعنى آخر هل هناك اختلافات (فروقات) ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام المؤسسات (الخدمية/ غير الخدمية) لكل نوع من أنواع الابتكار الأربعة؟ وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار مان-وتني Mann-Whitney والموضحة نتائجه في الجدول أدناه رقم (6).

جدول 6: نتائج اختبار مان-وتني Mann-Whitney لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في درجة استخدام أنواع الابتكارات الأربع ما بين مجموعة المؤسسات الخدمية، ومجموعة المؤسسات غير الخدمية

أنواع الابتكار	نوع المؤسسة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاحصاء Z	مستوى الدلالة المحسوب P-value	الاختلافات ذات الدلالة
ابتكار العمليات	خدمية	36	76.4%	37.4%	-0.594	0.640	لا يوجد
	غير خدمية	7	90.5%	16.3%			
الابتكار في مجال الخدمات	خدمية	35	72.0%	28.6%	-1.245	0.213	لا يوجد
	غير خدمية	7	87.1%	17.5%			
الابتكار الإداري	خدمية	35	62.8%	32.7%	-1.346	0.178	لا يوجد
	غير خدمية	7	80.0%	30.6%			
الابتكار في المجال الاتصالي	خدمية	33	71.7%	37.6%	-0.544	0.587	لا يوجد
	غير خدمية	7	78.6%	39.3%			

*يوجد اختلافات ذات دلالة عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (6) عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام أنواع الابتكارات الأربع باختلاف نوع المؤسسة (خدمية/غير خدمية)، حيث كانت قيم مستوى الدلالة المحسوب لجميع أنواع الابتكار أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري α (مستوى المعنوية)، والمفترض مسبقاً هنا وهو ($\alpha = 0.05$).

وذلك يعني عدم إمكانية تمييز أنواع معينة من الابتكارات خاصة بالمؤسسات الخدمية وأخرى بالمؤسسات غير الخدمية، وقد يعود ذلك إلى أن جميع هذه المؤسسات تعمل في ذات السياق الحكومي إذ أصبح الابتكار يشكل منظومة متكاملة وثقافة مجتمعية وحكومية راسخة في دولة الإمارات العربية المتحدة حسبما أشارت دراسة جاهزية الابتكار في الجهات الحكومية

الاتحادية (وام، 2016). كما أن المؤسسات الحكومية قد تكون بحاجة إلى تطبيق مختلف أنواع الابتكار عبر المراحل المختلفة التي تمر بها عند تأديتها لاختصاصاتها القانونية المناطة بها، إذ لا تقتصر تأدية مهامها على نوع محدد من الابتكارات.

وبعد أن عرضنا للصورة الكلية لأكثر أنواع الابتكار شيوعاً في المؤسسات الحكومية، سنعرض وبشكل تفصيلي لأكثر الممارسات المبتكرة شيوعاً ذات الصلة بكل نوع من أنواع الابتكار الأربعة، حيث تضمن المحور الأول من الاستبانة أسئلة تفصيلية تتعلق بمدى قيام المؤسسات التي يعمل بها الرؤساء التنفيذيين للابتكار باستحداث طرق جديدة أو إدخال تغييرات جوهرية على مجالات تدل كل مجموعة منها على ممارسات مبتكرة ذات صلة بنوع محدد من أنواع الابتكار. ويوضح الجدول رقم (7) الممارسات الأكثر شيوعاً في مجال ابتكار العمليات.

جدول 7: ترتيب الممارسات المبتكرة ذات الصلة بالابتكار في مجال العمليات تبعا لنسبة استخدامها في المؤسسات الحكومية الاتحادية

الترتيب	نسبة الاستخدام	الممارسات المبتكرة
1	84.4%	الأساليب المتبعة في إنتاج الخدمات (التقنيات، المعدات، البرمجيات)
2	81.0%	الأنشطة المساندة لتنفيذ العمليات المؤسسية مثل أنظمة الصيانة، وعمليات الشراء، والمحاسبة
3	66.7%	العمليات الإدارية واللوجستية المتبعة لدى الموظفين من أجل إنتاج الخدمة وتسليمها للمتعامل.
متوسط نسبة الاستخدام = 77.4%		

تشير نتائج الجدول إلى تصدر الممارسة المتصلة بتطبيق أساليب مبتكرة في إنتاج الخدمات -كاستخدام التقنيات الحديثة والمعدات والبرمجيات - قائمة الممارسات المبتكرة ذات الصلة بالابتكار في مجال العمليات؛ إذ بلغت نسبة استخدام هذه الممارسة 84.4%، تليها

الممارسة المتعلقة بالأنشطة المبتكرة المساندة لتنفيذ العمليات مثل أنظمة الصيانة، وعمليات الشراء، والمحاسبة وبنسبة استخدام بلغت 81.4%، وعليه فإن أقل الممارسات شيوعاً في ابتكار العمليات تتمثل في العمليات الإدارية واللوجستية المتبعة لدى الموظفين من أجل انتاج الخدمة وتسليمها للمتعامل وبنسبة استخدام بلغت 66.7%.

ويرجع تبوأ الأساليب المتبعة في انتاج الخدمات (التقنيات، المعدات، البرمجيات) قائمة الممارسات المبتكرة المتصلة بالابتكار في مجال العمليات إلى توجه الدولة نحو الاستثمار في التقنيات الحديثة والبرمجيات إذ تحتل دولة الإمارات العربية المتحدة الثانية عالمياً على صعيد المشتريات الحكومية لمنتجات التكنولوجيا المتقدمة تبعاً لمؤشر الجاهزية الشبكية 2015 (World Economic Forum, 2011). ويمكن أن تُفسر حلول الأنشطة المبتكرة المساندة لتنفيذ العمليات مثل أنظمة الصيانة، وعمليات الشراء، والمحاسبة في المرتبة الثانية في قائمة ابتكار العمليات إلى عاملين رئيسيين يتصل أحدهما بالتحديثات التي أدخلت على التشريعات المتصلة بهذه الأنشطة المساندة لتنفيذ العمليات كصدور القانون الاتحادي رقم (8) لسنة 2011 بشأن اعداد الميزانية العامة، وقرار مجلس الوزراء رقم (32) لسنة 2014 في شأن لائحة المشتريات وإدارة المخازن. أما العامل الآخر فيتعلق بالمبادرات التي أطلقتها وزارة المالية لرفع كفاءة وفعالية أنظمة العمل المالية للحكومة الاتحادية مثل الدرهم الإلكتروني، وأتمتة إجراءات اعداد الميزانية الاتحادية، ومبادرة تطوير النظام المالي الإلكتروني للحكومة الاتحادية، وأتمتة دورة الشراء والمخازن (وزارة المالية، 2015).

وبعد أن عرضنا للممارسات المبتكرة في مجال العمليات نعرض في الجدول رقم (8) لأكثر الممارسات المبتكرة انتشاراً في مجال ابتكار الخدمات.

جدول 8: ترتيب الممارسات المبتكرة ذات الصلة بالابتكار في مجال الخدمات تبعا لنسبة استخدامها في المؤسسات الحكومية الاتحادية

الترتيب	نسبة الاستخدام	الممارسات المبتكرة
1	97.7%	استخدام التطبيقات الالكترونية الذكية والانترنت on- line services لإتاحة الخدمات للمتعاملين
2	89.7%	الشراكات مع المؤسسات الحكومية الأخرى لتسهيل إجراءات توفير الخدمات (مثل الربط الالكتروني، والنافذة الواحدة)
3	79.4%	المواصفات الفنية للخدمات technical specifications لتحسين جودة الخدمات
4	63.4%	توفير الخدمات على مدار 24 ساعة/ 7 أيام في الأسبوع
5	62.2%	الأبحاث العلمية لتقييم كفاءة وأثر الخدمات من أجل تحسين وتطوير نوعية الخدمات وجودتها، والتأكد من مطابقتها لاحتياجات المتعاملين
6	42.9%	الخدمة الذاتية عبر الأكشاك الالكترونية التي تخدم المتعاملين دون الحاجة إلى حضورهم الشخصي إلى مراكز الخدمة المتعاملين
		متوسط نسبة الاستخدام = 72.6%

تشير نتائج الجدول إلى أن استخدام التطبيقات الالكترونية الذكية والانترنت on- line services لإتاحة الخدمات للمتعاملين هي أكثر الممارسات تطبيقاً في مجال الابتكار الخدمي، إذ بلغ نسبة استخدام هذه الممارسة 97.7%، في حين تبنوا المركز الثاني الممارسة المتصلة بالشراكات مع المؤسسات الحكومية الأخرى لتسهيل إجراءات توفير الخدمات (مثل الربط الالكتروني، والنافذة الواحدة) وبنسبة استخدام بلغت 89.7%. في حين أن أقل الممارسات تطبيقاً هي الخدمة الذاتية عبر الأكشاك الالكترونية التي تخدم المتعاملين دون الحاجة إلى حضورهم الشخصي إلى مراكز الخدمة المتعاملين وبنسبة استخدام بلغت 42.9%.

وتبعا للنتائج الواردة في الجدول رقم (8) فإننا نلاحظ بأن الممارسة المتعلقة باستخدام التطبيقات الالكترونية الذكية والانترنت لإتاحة الخدمات للمتعاملين حققت نسبة استخدام بلغت 97.7% وتعد هذه النسبة من أعلى النسب المتحققة ليس على مستوى الابتكار في مجال الخدمات فحسب، وإنما كذلك على مستوى بقية الممارسات المبتكرة ال(17) المطبقة في أنواع الابتكار الثلاثة الأخرى.

ويرجع تبوأ التطبيقات الالكترونية والذكية قائمة الممارسات الأكثر انتشاراً إلى الجهود التي بذلتها الحكومة الاتحادية منذ عام 2001 والذي شهد إطلاق الدرهم الالكتروني كأول خدمة الكترونية تدشنها وزارة المالية ومن ثم تأسيس الهيئة العامة لتنظيم قطاع الاتصالات عام 2003 والتي قامت بصياغة استراتيجية الحكومة الالكترونية والإشراف على تنفيذها، وطلقت في عام 2011 بوابة الإمارات الالكترونية. أما في عام 2013 فقد تم إطلاق مبادرة الحكومة الذكية. ويشير تقرير هيئة تنظيم الاتصالات بشأن تنفيذ مبادرة الحكومة الذكية بأن الجهات الحكومية نجحت في إنجاز مرحلة التحول نحو الخدمات الذكية في أهم 337 خدمة حكومية رئيسة يستخدمها المتعاملون بشكل يومي بنسبة بلغت 96.3% حسب مؤشر التحول الذكي (هيئة تنظيم الاتصالات، 2015).

ويلاحظ من ترتيب قائمة الممارسات المبتكرة الأكثر انتشاراً في المجال الخدمي إلى أن الممارسات المتصلة بتطبيق الأبحاث العلمية لتقييم كفاءة وأثر الخدمات تحتل موقعاً متأخراً من حيث نسبة الاستخدام في المؤسسات الحكومية حيث بلغت نسبة استخدامها 62.2%. وقد تكون هذه النتيجة ذات صلة بالاتجاه العام السائد في الحكومة فيما يتعلق بانخفاض الانفاق على البحث العلمي والتطوير. فعلى الرغم من الجهود الحكومية لتحقيق اقتصاد معرفي من خلال تطوير البحث العلمي، وإنشاء مؤسسات بحثية حكومية ومستقلة تدعم الأبحاث والابتكار، وتحسين مناهج التعليم على نحو يجعلها تشجع الابتكار، إلا أن نسبة الانفاق على البحث والتطوير لا تتعدى 0.5% كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي في عام 2012، وتستهدف الأجندة الوطنية إلى رفع هذا المؤشر ليصل إلى 1.5% بحلول عام 2021 (موقع رؤية الإمارات، 2016؛ كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، 2015)

أما فيما يتعلق بحلول " الخدمة الذاتية عبر الأكشاك الالكترونية التي تخدم المتعاملين دون الحاجة إلى حضورهم الشخصي إلى مراكز الخدمة المتعاملين" في المرتبة الأخيرة في قائمة

الممارسات الأكثر انتشاراً في المجال الخدمي فقد يعود إلى صعوبة إتاحة جميع الخدمات الحكومية عبر هذا النوع من الأكشاك الإلكترونية، كما أن هناك فئات من المتعاملين قد لا تجيد استخدام التقنية المستخدمة في هذه الأكشاك ، ناهيك عن تكاليف تصنيع هذه الأكشاك، وهي أكثر انتشاراً في خدمات وزارة الداخلية والماء والكهرباء.

وبعد أن عرضنا لأكثر الممارسات المبتكرة انتشاراً في مجال الخدمات، فإننا ننتقل إلى الابتكار الاتصالي والذي يحتل المرتبة الثالثة من حيث الانتشار في المؤسسات الحكومية الاتحادية. ويوضح الجدول رقم (9) ترتيب الممارسات المبتكرة ذات الصلة بالابتكار في المجال الاتصالي تبعاً لنسبة استخدامها في المؤسسات الحكومية الاتحادية.

جدول 9: ترتيب الممارسات المبتكرة ذات الصلة بالابتكار في المجال الاتصالي تبعاً لنسبة استخدامها في المؤسسات الحكومية الاتحادية

الترتيب	نسبة الاستخدام	الممارسات المبتكرة
1	80.0%	أساليب تعزيز سمعة وصورة المؤسسة (الهوية المؤسسية والحملات الدعائية)
2	70.6%	أساليب التشاور مع المتعاملين وأصحاب المصلحة
3	69.2%	أساليب توفير المعلومات حول الخدمات وطرق الحصول عليها
4	67.6%	خطة التسويق والترويج للخدمات في أوساط المتعاملين
		متوسط نسبة الاستخدام = 72.0%

تشير النتائج المتصلة بالابتكار في المجال الاتصالي والواردة في الجدول رقم (9) إلى أن أساليب تعزيز سمعة وصورة المؤسسة -كالهوية المؤسسية، والحملات الدعائية- هي أكثر الممارسات المبتكرة شيوعاً حيث بلغ نسبة استخدام هذه الممارسة في المؤسسات الحكومية 80%. تلتها في المرتبة الثانية الممارسات المتصلة بأساليب التشاور مع المتعاملين وأصحاب المصلحة وبنسبة استخدام بلغت 70.6%، أما أقل الممارسات انتشاراً فقد تمثلت في تنفيذ المؤسسات لخطة

من أجل التسويق والترويج للخدمات في أوساط المتعاملين حيث لم تتجاوز نسبة استخدام هذه الممارسة 67.6%.

إن انتشار أساليب تعزيز سمعة وصورة المؤسسة بوصفها أكثر الممارسات المبتكرة في المجال الاتصالي قد يعود إلى اهتمام المؤسسات الحكومية بتعزيز صورتها الذهنية لدى المتعاملين والمجتمع الخارجي لخلق انطباع عام متميز عن المؤسسة، كما سهلت وسائل التواصل الاجتماعي مهمة المؤسسات الحكومية فيما يتصل بتعزيز صورتها المؤسسية. وفيما يتصل بتراجع الممارسات المبتكرة المتصلة بخطة التسويق والترويج للخدمات في أوساط المتعاملين إلى المرتبة الأخيرة من حيث الاستخدام، فقد يرجع إلى الطبيعة الاحتكارية لبعض الخدمات التي تقدمها الحكومة، فليس هناك بديل ينافسها على توفير هذه الخدمات وعليه فهي لن تكثف جهودها لتسويق خدماتها على غرار ما تفعل مؤسسات القطاع الخاص.

أما أقل أنواع الابتكار انتشارا في المؤسسات الحكومية الاتحادية فهو الابتكار في المجال الإداري، ويوضح الجدول رقم (10) ترتيب الممارسات المبتكرة ذات الصلة بالابتكار في المجال الإداري تبعا لنسبة استخدامها في المؤسسات الحكومية الاتحادية.

جدول 10: ترتيب الممارسات المبتكرة ذات الصلة بالابتكار في المجال الإداري تبعا لنسبة استخدامها في المؤسسات الحكومية الاتحادية

الترتيب	نسبة الاستخدام	الممارسات المبتكرة
1	87.5%	الانظمة الإدارية (نظام إدارة الأداء، ونظام إدارة الجودة)
2	79.1%	وسائل تنظيم العمل واتخاذ القرارات (إعادة الهيكلة، فرق العمل، التفويض واللامركزية)
3	73.5%	وسائل تنظيم العلاقات الخارجية مع المؤسسات الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص أو جمعيات النفع العام (مثل الشراكات الاستراتيجية، التعاقد من الباطن subcontracting ، والتعهد الخارجي-out sourcing partnership)، والشراكة مع القطاع الخاص public-private partnership (PPP or 3P or P3)
4	45.9%	أنظمة التعيين في الوظائف كالعامل الجزئي، ونظام تقاسم الوظيفة، والعمل عن بُعد
5	45.2%	أنظمة إدارة المعرفة، ووسائل جمع المعلومات وتحليلها
		متوسط نسبة الاستخدام = 66.3%

نلاحظ من نتائج الجدول بأن أكثر الممارسات المبتكرة شيوعاً والمتصلة بالابتكار الإداري تمثلت في التغييرات الجوهرية والطرق الجديدة التي ادخلتها المؤسسات الحكومية الاتحادية على الأنظمة الإدارية كاستخدام نظام إدارة الأداء ونظام إدارة الجودة؛ إذ بلغ نسبة تطبيق واستخدام هذه الممارسة 87.5%، وفي المرتبة الثانية تأتي وسائل تنظيم العمل واتخاذ القرارات مثل إعادة الهيكلة، وفرق العمل، والتفويض واللامركزية، بوصفها ثاني أكثر الممارسات المبتكرة شيوعاً وبنسبة 79.1%، في حين كانت أقل الممارسات انتشاراً في المجال الإداري هي الممارسة المتصلة بأنظمة إدارة المعرفة ووسائل جمع المعلومات وتحليلها حيث لم يتجاوز نسبة استخدامها سوى 45.2%.

إن تصدر كل من الممارستين المتصلتين بالأنظمة الإدارية ووسائل تنظيم العمل واتخاذ القرارات قائمة الممارسات الأكثر استخداماً في الابتكار الإداري إنما هو حصيلة طبيعية لتجربة الحكومية خلال السنوات الماضية فيما يتصل بالتحديث الإداري، وما رافقه من انتشار لمفاهيم الجودة والتميز المؤسسي، كما أشرنا إلى ذلك في المناقشة سابقاً.

وفي المقابل فإن تراجع الممارسات المبتكرة المتصلة بأنظمة التعيين في الوظائف كالعمل الجزئي ونظام تقاسم الوظيفة ونظام العمل عن بُعد إلى المرتبة قبل الأخيرة من حيث الاستخدام في المؤسسات الحكومية، قد يعود إلى عزوف المؤسسات عن تطبيق هذه الأنواع من أنظمة التعيين فهي تتطلب فكر إداري غير تقليدي من جانب الموظف وكذلك من جانب مسؤولي الموارد البشرية والمدراء من حيث توزيع المسؤوليات الوظيفية والتزامات الموظفين.

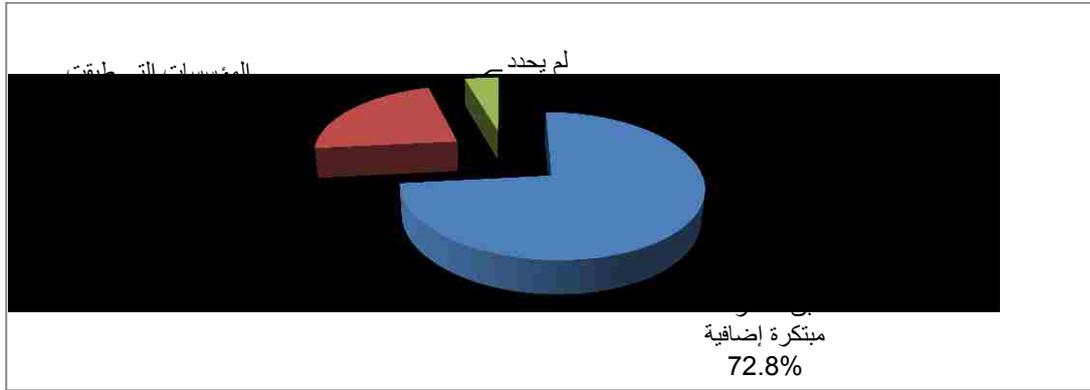
فإذا ما تناولنا العمل الجزئي على وجه التحديد فإننا نجد بأن قانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية لعام 2008 وتعديلاته قد أجاز للمؤسسات التعيين وفقاً لنظام العمل الجزئي، ولكنه غير مطبق بشكل واسع ولا يقبل عليه الموظفين، وذلك لعدم تطبيق أنظمة التقاعد الاتحادية على هذا النظام وعدم احتساب مكافأة نهاية الخدمة عن مدد الخدمة في نظام العمل الجزئي. ففي دراسة " احتياجات المرأة العاملة في القطاع العام" أشارت المبحوثات إلى أن 81.6% من المؤسسات لا تطبق نظام العمل الجزئي (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2011).

إن حلول أنظمة إدارة المعرفة Knowledge Management في المرتبة الأخيرة في قائمة الممارسات المبتكرة الأكثر شيوعاً في المجال الخدمي هي نتيجة جديرة بالاهتمام ، فإدارة المعرفة تعد عاملاً محفزاً للابتكار، وتُحسّن عملية صنع القرار القائم على الأدلة، وتسهم في بناء مؤسسات متعلمة. وتبعاً لدراسة (Al-Khoury, 2014) فإن الاستخدام المحدود لإدارة المعرفة في القطاع العام إنما يرجع أساساً إلى أسباب تتعلق بالثقافة والعقلية التي تعيق نشر الثقافة التعاونية التي تركز على التحسين، كما توجد نزعة تبدو كأنها راسخة لدى القطاع العام بعدم تبادل المعلومات والمعرفة بين الوحدات التنظيمية. وهذا يؤدي بدوره إلى صعوبة في عملية تكوين العلاقات بينها، فالهياكل الهرمية التقليدية في القطاع العام ربما كانت أحد الأسباب التي حالت دون نجاح مبادرات إدارة المعرفة، إذاً أن هذه الهياكل تدعم مفهوم القسم المنعزل.

وتدعم دراسة (Haak-Saheem & Darwish, 2014) التي أجريها على بلدية دبي للتعرف على دور إدارة المعرفة في خلق ثقافة التعلم، النتيجة السابقة التي انتهت إليها دراسة (Al-Khoury, 2014) حيث خلص الباحثان إلى أن تأثير إدارة المعرفة في عمليات التعلم في البلدية كان دون التوقعات، وأن السياسات المتبعة حالياً لا تدعم على نحو كبير هذا الدور، كما أن الهياكل التنظيمية الحالية لتبادل المعرفة تشجع العزلة بدلاً من اندماج المعرفة Isolation rather than integration of knowledge . كما انتهت دراسة (Biygautane & Al-Yahya, 2011) إلى النتيجة ذاتها، ففي دراستهما التي أجريها على خمس مؤسسات حكومية في إمارة دبي، اتضح لديهما بأن التحدي الحالي الذي يواجه القطاع الحكومي ليس هو تطوير المعرفة وإنما إدارتها لضمان بقاء المعرفة والخبرات داخل المؤسسة حتى بعد مغادرة الموظفين لها، فعلى الرغم من مواصلة الجهات الحكومية شراء التقنيات الحديثة لتخزين المعرفة، إلا أنه لا يتم إدارتها بطريقة صحيحة لعدة أسباب أبرزها اعتقاد الموظفين بالطبيعة الهرمية للمعرفة، انعزال الأقسام، عدم نضوج مفهوم إدارة المعرفة، وعدم وجود قيادة مؤثرة تشجع على تطبيق برامج نقل المعرفة.

وبعد أن استعرضنا لأكثر أنواع الابتكار شيوعاً في المؤسسات الحكومية الاتحادية، فإننا نعرض لممارسات أخرى مبتكرة لم يتم حصرها ضمن الممارسات المبتكرة التي احتوتها الاستبانة؛ إذ تضمنت الاستبانة سؤلاً يتعلق بمدى قيام المؤسسات التي يعمل بها الرؤساء التنفيذيين للابتكار بتطبيق أنواع أخرى من الممارسات المبتكرة لم تُذكر في الخيارات المغلقة. ويوضح الشكل رقم (4) إجابة المبحوثين على هذا السؤال.

شكل 4: توزيع المؤسسات الحكومية الاتحادية تبعاً لتطبيقها لممارسات مبتكرة إضافية لم يتم الإشارة إليها في الاستبانة



بالاستناد إلى نتائج الشكل رقم (4) فقد أشار (10) من الرؤساء التنفيذيين للابتكار بأن مؤسساتهم قامت بتطبيق ممارسات مبتكرة لم يشر إليها الباحث في الاستبانة وهم يشكلون 22.2% من إجمالي المبحوثين. وهذا أمر متوقع حيث ركز الباحث على حصر الممارسات المبتكرة والمتعارف عليها دولياً والمنتشرة في أغلب التجارب التي أطلع عليها، ليضمن أكبر قدر من الممارسات المشتركة بين المؤسسات الحكومية، وتقليل التباينات والفروقات بينها خاصة في ضوء تنوع القطاعات التي تعمل بها.

وقد تعددت الممارسات المبتكرة التي أشار إليها المبحوثون وهي تغطي مجالات أمنية وصحية ومالية، ومجالات أخرى تتعلق بإدارة الابتكار الداخلي والترويج له، وهذه الممارسات المبتكرة هي: بصمة العين، نظام إدارة الاقتراحات والأفكار، إطلاق برنامج إذاعي متخصص في الابتكار الحكومي (دار الابتكار)، حديقة العلوم والابتكارات، نظام الدفع والتسوية في المصرف المركزي (UAEFTS) Payment and Settlement Systems، إتباع أساليب تدخل جراحي مبتكر باستخدام الروبوتات، وإنشاء منصة الابتكار والتي تهدف إلى إيجاد حلول للتحديات التي يواجهها الموظفون.

(2) الدوافع الرئيسية للابتكار في القطاع الحكومي الاتحادي

لتعرف 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 القيام بتحديد أهميتها وفق مقياس رباعي متدرج الأهمية. ويتضح من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة أهمية الدوافع السبعة للابتكار هي "أهمية عالية جداً"؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة أهمية هذه الدوافع (2.433 درجة من 3 درجات).

جدول 11: ترتيب الدوافع الرئيسية للابتكار تبعا لأهميتها

الترتيب	درجة الأهمية (أقل درجة صفر وأعلى درجة 3)		الدوافع
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	0.650	2.636	الرغبة في زيادة كفاءة المؤسسة والخدمات المقدمة
2	0.625	2.568	تلبية متطلبات الاستراتيجية الوطنية الحكومية للابتكار
3	0.664	2.523	تلبية مستهدفات المؤشرات الوطنية الواردة في الأجندة الوطنية، وتلبية تطلعات رؤية الإمارات 2021
4	0.825	2.442	الطلب المتزايد من المتعاملين لتحسين جودة الخدمات المقدمة
5	0.783	2.349	إيجاد حلول مبتكرة للتحديات والإشكاليات الاجتماعية
6	0.842	2.349	الرغبة في إحراز نتائج متقدمة في محور الابتكار ضمن معايير التقييم في جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز
7	0.889	2.119	المنافسة مع الجهات الحكومية الأخرى
	2.433		المتوسط العام لدرجة الأهمية

ويتضح من الجدول رقم (11) بأن الرغبة في زيادة كفاءة الخدمات ومستوى الانتاجية تنصدر قائمة الدوافع التي دفعت المؤسسات الحكومية نحو الاهتمام بالابتكار، حيث يعد هذا الدافع أكثر الدوافع أهمية وبمتوسط درجة أهمية بلغ (2.636 درجة من 3 درجات) وبانحراف

معياري (0.650)، يليه في المرتبة الثانية تلبية متطلبات الاستراتيجية الوطنية الحكومية للابتكار وبمتوسط درجة أهمية بلغ (2.568 درجة من 3 درجات) وبانحراف معياري (0.625). ومن ثم تلبية مستهدفات المؤشرات الوطنية الواردة في الأجندة الوطنية، وتلبية تطلعات رؤية الإمارات 2021 حيث بلغ متوسط درجة أهمية هذا الدافع (2.523 درجة من 3 درجات) وبانحراف معياري (0.664). أما أقل الدوافع أهمية في تقرير اتجاه المؤسسات الحكومية نحو الاهتمام بالابتكار فتمثل في المنافسة مع الجهات الحكومية الأخرى حيث بلغ متوسط درجة أهميته (2.119 درجة من 3 درجات) وبانحراف معياري (0.889).

ويلاحظ بأن 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 وبنسبة استخدام بلغت 74.3%؛ إذ أثبتت الدراسات العلمية بأن الممارسات المبتكرة في مجال العمليات عادة ما تُركّز على تحسين نوعية وكفاءة العمليات الجارية في المؤسسة (Vries, Bekkers & Tummers, 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).

ولقد أتضح لدينا بأن تصدر " الرغبة في زيادة كفاءة المؤسسة والخدمات المقدمة" قائمة الدوافع التي دفعت بالمؤسسات الحكومية الاتحادية نحو الاهتمام بالابتكار يتلاءم مع دراسة (Petkovšek & Cankar, 2013) والتي شملت أربعة مشاريع مبتكرة في كل من البرتغال وانكلترا وكندا وليتوانيا، وخُصت إلى أن المحرك الرئيس 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 ال(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 بتطبيق الممارسات المبتكرة والاصلاحات الإدارية فإن الميزانيات الحكومية تزداد أحياناً بما لا يتناسب مع التحسينات في النتائج. ومن ناحية أخرى فإن القياس يعد إحدى العوامل الأربع الرئيسة للكفاءة المنهجية في العمل الحكومي؛ إذ يجب أن تركز الحكومات على القياس والتحليل فبدنوهما تميل الممارسات المبتكرة عديمة الكفاءة إلى الاستمرار ويقل احتمال التوسع في الممارسات المبتكرة الكفوة (Deloitte, 2013).

وبناء 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، فغياب البيانات الحديثة بشأن مدخلات الأداء الحكومي ومخرجاته ومستوى جودته والربط بينه وبين الممارسات المبتكرة تعد إحدى الإشكاليات المتصلة بقياس فعالية برامج الابتكار، إذ أن المعلومات المتاحة حالياً والمنشورة عن الكفاءة الحكومية مُستقاة من تقارير دولية كتقرير الكتاب السنوي للتنافسية وتقارير البنك الدولي، ولا تغطي الجوانب التفصيلية المتصلة بعلاقة الكفاءة بالابتكار.

وفي ذات السياق فإن الاهتمام بقياس الكفاءة الحكومية وعلاقتها بالابتكار له ما يبرره لتلبية توقعات واحتياجات المتعاملين لتحسين كفاءة الخدمات الحكومية في ضوء الرسوم التي تتقاضاها الحكومة من الخدمات الحكومية والتي تعد إحدى المصادر الرئيسية لإيرادات الحكومة الاتحادية؛ ففي عام 2015 بلغت نسبة مساهمة رسوم الخدمات الحكومية في مجمل إيرادات الميزانية الاتحادية 30% وبنسبة نمو بلغت 6.8% مقارنة بعام 2014 (وزارة المالية، 2015).

بالإضافة إلى ذلك فإن تحقيق الكفاءة يعد مطلباً رئيساً في ظل الوضع الاقتصادي الراهن، فتقرير صندوق النقد الدولي يشير إلى تراجع آفاق النمو في دولة الإمارات العربية المتحدة في عام 2016 متأثراً بانخفاض أسعار النفط، وأنه على الرغم من التحرك القوي على مستوى السياسات للتكيف مع أسعار النفط المنخفضة، فمن المتوقع أن يرتفع عجز المالية العامة في عام 2016 إلى قرابة 7.2% من إجمالي الناتج المحلي ليتحسن بعد ذلك على المدى المتوسط (صندوق النقد الدولي، 2016). وطالما أن الكفاءة تعني تحقيق المزيد بتكلفة أقل، وهي تتضمن تحقيق الحد الأعظم من المخرجات وتقليل المدخلات (DeLoitte, 2013) فإن الاهتمام بتحسين مستوياتها عن طريق الممارسات المبتكرة من شأنه أن يحقق وفورات مالية في تكلفة تنفيذ السياسات الحكومية. وعلى النقيض من ذلك فإن كل من (Orange, Elliman, Kor, & Tassabehji, 2007) يحذرون بأن العديد من الدراسات التي تم تمويلها في كل من أوروبا والمملكة المتحدة قد ركزت على معيار الكفاءة واستخدام التكنولوجيا كمعيارين للحكم على مدى نجاح أو فشل المشروعات المبتكرة، في حين أن هذه الدراسات أهملت القيمة والأثر الاجتماعي للابتكار.

ونرى بأنه على الرغم من تبوأ " تلبية متطلبات الاستراتيجية الوطنية الحكومية للابتكار" المرتبة الثانية من حيث الأهمية كدافع للمؤسسات الحكومية للاهتمام بالابتكار، إلا أننا كنا نعتقد ابتداءً بأن هذا الدافع سيتبوأ المرتبة الأولى، فإطلاق هذه الاستراتيجية هي التي اعطت زخماً كبيراً للابتكار وأبرزته كمفهوم متداول في أوساط المؤسسات الحكومية، ومن ناحية أخرى فإن إطلاقها

كان مرتبطاً بقرار القيادة السياسية إدراكاً منها لأهمية الابتكار، مما ساهم في تبوأ الابتكار لأولوية متقدمة في أجندة العمل الحكومي، فكما أشار تقرير مؤشر الابتكار العالمي بأن طموحات القادة في دولة الإمارات العربية المتحدة " Top-down aspirations " من شأنه أن يخلق حافزاً لنمو الابتكار في الحكومة (The Global Innovation Index, 2014).

وعليه فإننا نعتقد بأن مدخل صانع القرار Decision Maker Approach والذي يركز على البحث في سمات المعنيين بصنع القرار ورؤيتهم لواقعهم المجتمع، وأفكارهم بشأن تقدم المجتمع (الفهداوي، 2014) يعد إحدى المداخل الهامة في تفسير تبني سياسة الابتكار، فهناك العديد من الدلائل التي تشير إلى إيمان صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي بأهمية الابتكار، ففي مقاله بعنوان "الدول ما بين الابتكار والاندثار" يرى سموه بأن الابتكار في الحكومات ليس ترفاً فكرياً، أو تحسيناً إدارياً، أو شيئاً دعائياً، الابتكار في الحكومات هو سر بقائها وتجدها (جريدة الشرق الأوسط، 2015).

كما أصدر سموه عام 2015 قانون محلي لإنشاء «متحف المستقبل»، وإنشاء مؤسسة وقف بحثي تُعنى بالإشراف على المتحف تُسمى «مؤسسة دبي لمتحف المستقبل» وأصدر سموه كذلك قانون "رسم درهم الابتكار". أما في أغسطس 2016 فقد أطلق سموه لمبادرة "مسرعات دبي المستقبل" وهو برنامج يهدف لربط أفضل الشركات ورواد الأعمال في قطاعات الابتكار من جميع أنحاء العالم بالمؤسسات الحكومية في دبي لاكتشاف وتطبيق حلول جديدة ومبتكرة للتحديات التي تواجه العمل الحكومي.

وفي ضوء المعطيات السابقة فيما يتصل باهتمام القادة السياسيين بالابتكار فإنه يمكننا القول بأن نموذج دولة الإمارات العربية المتحدة فيما يتصل بتأثير القيادة السياسية كان متفرداً على خلاف التجارب في العديد من الدول الغربية، حيث يتعرض السياسيين للعديد من الضغوطات من

دافعي الضرائب المطالبين بخلق قيمة أفضل لأموالهم وتحسين مستوى الخدمات والمنتجات وتطويرها (Cochran, 2014). كما تشهد فترة الانتخابات البرلمانية فورة من الاهتمام السياسي بالابتكار باعتباره إحدى دعائم الخطاب السياسي والحملات الانتخابي (Halvorsen, Hauknes, Miles, & Røste, 2005)

إن إحدى النتائج الجديرة بالاهتمام والتي أبرزتها نتائج الجدول السابق رقم (11) تتمثل في تراجع أهمية" المنافسة مع المؤسسات الحكومية" إلى المرتبة الأخيرة كدافع للمؤسسات الحكومية نحو الاهتمام بالابتكار، وتتناقض هذه النتيجة مع الدراسة المنهجية - Systematic Review - التي أجراها كل من (Vries, Bekkers & Tummers,2014) - أشرنا إليها سابقا - والتي خلصت بأن المنافسة مع المؤسسات الحكومية يعد إحدى الأغراض الدافعة لمؤسسات القطاع الحكومي - في عدد من الدول الأوروبية - نحو الاهتمام بالابتكار وذلك بالاستناد إلى نتائج أربع دراسات ركزت على بحث تأثير العوامل البيئية على الاهتمام بالابتكار.

وعليه هل يمكن تفسير هذه النتيجة السابقة إلى طبيعة المؤسسات الحكومية والتي تميل بأن تكون أقل منافسة مقارنة بالقطاع الخاص والذي يسعى من وراء الابتكار إلى تحقيق ميزة تنافسية على منافسيه في السوق، أما في القطاع العام فإن الغرض الرئيسي الذي يحركه هو تحقيق الكفاءة وخلق قيمة مضافة للعملاء وخفض التكاليف(Plamm,Lija&Wiklund,2015). فكثيرا ما تطرح الأدبيات المتصلة بالابتكار في القطاع الحكومي هذا السؤال " لماذا يجب على المؤسسات الحكومية أن تبتكر فهي لا تواجه تحدياً في التواجد في السوق أو التوسع فيه؟

ونرى بأن الطبيعة الاحتكارية النسبية للخدمات العامة والتي سبق وأن طرحناها سابقا في النقاش قد تؤدي إلى عدم تصدر التنافسية مع المؤسسات الحكومية الأخرى قائمة الدوافع التي تدفع بالمؤسسات الحكومية نحو الابتكار، إذ أنها لا تقدم خدمات متشابهة، فعلى الرغم من وجود بعض

نقاط الالتقاء بين هذه المؤسسات في العمليات اللازمة لإنتاج خدمة ما واثارتها للمتعاملين، إلا أن لكل مؤسسة حكومية نوع محدد من الخدمات تبعا للاختصاصات المحددة في قانون إنشائها. فكما يرى كل من (Bugge, Hauknes, Bloch & Slipersæter, 2010) بأنه طالما أن المنظمات البيروقراطية الحكومية لا تسعى للتنافس من أجل الأرباح فهي تميل إلى أن تحتكر بعض الخدمات المقدمة للمجتمع. وتوافق دراسة (Park and Choi, 2013) هذا الرأي، حيث يرى الباحثان بأن المؤسسات الحكومية لا تواجه منازعا او منافساً لها في تقديم العديد من الخدمات العامة؛ لذا فهي لا تميل إلى المجازفة بإدخال أنظمة عمل وخدمات مبتكرة لبيئة عملها المستقرة نسبياً.

وقد يُفسر تراجع أهمية "المنافسة مع المؤسسات الأخرى" إلى المرتبة الأخيرة في قائمة الدوافع الرئيسية التي دفعت بالمؤسسات الحكومية الاتحادية نحو الابتكار، إلى رغبة هذه المؤسسات في التركيز على تطوير أداءها الداخلي عوضاً عن الاتجاه نحو المنافسة الخارجية.

ونرى بأن هناك بعداً آخر ينبغي إيلاءه أهمية فيما يتصل بتراجع أهمية المنافسة مع المؤسسات الحكومية الأخرى" إلى المرتبة الأخيرة في قائمة الدوافع التي دفعت بالمؤسسات الحكومية نحو الاهتمام بالابتكار، وهذا البعد يتصل بالطبيعة الفيدرالية لدولة الإمارات العربية المتحدة؛ إذ نعتقد بأن الفيدرالية أتاحت قدرًا من المنافسة وتبادل المعارف بين الحكومات المحلية والحكومة الاتحادية لتطوير الخدمات الحكومية والابتكار فيها. حيث يلاحظ بأن البدايات الأولى لتشجيع الابتكار في القطاع الحكومي انبثقت من الحكومة المحلية في إمارة دبي قبل (17) عاما مع إطلاق جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز، كما كانت إمارة دبي من أولى الحكومات التي طرحت مفهوم الحكومة الالكترونية. ويعزز هذا الطرح ما أشار اليه (Kilkenny, 1992) في أن المؤسسات الحكومية الأمريكية تواجه نوعين من المنافسة هما المنافسة الأفقية Horizontal competition والتي تبرز في المنافسة القائمة بين المؤسسات والوكالات الحكومية على النطاق الفيدرالي، والمنافسة العمودية Vertical competition والتي تتصل بالمنافسة بين المؤسسات

الحكومية الفيدرالية ونظيرتها على المستوى المحلي. ومن ناحية أخرى فإنه لا يمكن التقليل من أهمية المنافسة بين المؤسسات الحكومية فيما يتعلق بالمخصصات المالية من الميزانية، فكل مؤسسة تسعى للحصول على أقصى قدر ممكن من الميزانية تبعا ل Niskanen's theory of government budgeting، لذا فهي تقوم بتعظيم مطالبها من الميزانية Budget Maximization للحصول على مخصصات أعلى (McGUIRE, 1981). ويمكن أن تكون المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ برامج الابتكار إحدى مبررات الحصول على نصيب أكبر من الميزانية.

وبعد أن عرضنا أبرز النتائج المتصلة بالدوافع الرئيسة التي دفعت المؤسسات الحكومية الاتحادية نحو الاهتمام بالابتكار، فإننا نتحقق من مدى وجود أي اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة أهمية كل دافع من الدوافع السبعة للابتكار وبين طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة سواء خدمي أو غير خدمي؟ وبمعنى آخر هل تختلف درجة أهمية كل دافع من دوافع الابتكار باختلاف نوع المؤسسة؟ ويوضح الجدول رقم (12) نتائج اختبار الاختلافات باستخدام اختبار مان-

وتني Mann-Whitney

جدول 12: نتائج اختبار مان-وتني Mann-Whitney لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في درجة أهمية دوافع الابتكار ما بين مجموعة المؤسسات الخدمية، ومجموعة المؤسسات غير الخدمية

الاختلافات ذات الدلالة	مستوى الدلالة المحسوب P-value	قيمة الاحصاء Z	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	نوع المؤسسة	دوافع الابتكار
لا يوجد	.182	-1.336	.828	2.265	34	خدمية	إيجاد حلول مبتكرة للتحديات والإشكاليات الاجتماعية
			.488	2.714	7	غير خدمية	
لا يوجد	.181	-1.336	.702	2.486	35	خدمية	تلبية مستهدفات المؤشرات الوطنية الواردة في الأجندة الوطنية، وتلبية تطلعات رؤية الامارات 2021
			.378	2.857	7	غير خدمية	
لا يوجد	.229	-1.202	.657	2.543	35	خدمية	تلبية متطلبات الاستراتيجية الوطنية الحكومية للابتكار
			.378	2.857	7	غير خدمية	
لا يوجد	.393	-.855	.695	2.600	35	خدمية	الرغبة في زيادة كفاءة الخدمات
			.378	2.857	7	غير خدمية	
لا يوجد	.104	-1.627	.808	2.118	34	خدمية	المنافسة مع الجهات الحكومية الأخرى
			.816	2.667	6	غير خدمية	
			1.225	2.500	6	غير خدمية	
لا يوجد	.451	-0.753	0.778	2.429	35	خدمية	الطلب المتزايد من المتعاملين لتحسين جودة الخدمات
			1.225	2.500	6	غير خدمية	
لا يوجد	.109	-1.603	.796	2.314	35	خدمية	الرغبة في إحراز نتائج متقدمة في جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز
			.408	2.833	6	غير خدمية	

* يوجد اختلافات ذات دلالة عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)

تشير نتائج الجدول رقم (12) إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة أهمية الدوافع التي تدفع المؤسسات نحو الاهتمام بالابتكار وبين نوع المؤسسة (خدمية/غير خدمية) حيث لا تختلف هذه الدوافع باختلاف نوع المؤسسة حيث كانت قيم مستوى الدلالة المحسوب لجميع هذه العناصر أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري α (مستوى المعنوية)، والمفترض مسبقاً هنا ($\alpha = 0.05$). وعليه فإن هذه النتيجة لا تدعم توقعاتنا الأولية بوجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المؤسسات الخدمية وغير الخدمية فيما يتصل بالدافع الرابع من دوافع الابتكار والمتصل بـ "الطلب المتزايد من المتعاملين لتحسين جودة الخدمات المقدمة" إذ توقعنا بأن تظهر درجة أهمية هذا الغرض في المؤسسات الخدمية بشكل ذي دلالة إحصائية من درجة أهميته لدى المؤسسات غير الخدمية، ومرجع ذلك أن المؤسسات الخدمية معنية أساساً بتقديم وانتاج خدمات متعلقة باحتياجات المتعاملين، مقارنة بالمؤسسات غير الخدمية.

إن إحدى الأسئلة الهامة التي ينبغي الإجابة عنها تتمثل في مدى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مجموعة المؤسسات التي فازت بجائزة التميز الحكومي، ومجموعة المؤسسات التي تم تفرز بالجائزة. فيما يتعلق بدرجة أهمية كل من "المنافسة مع الجهات الحكومية الأخرى" و "الرغبة في إحراز نتائج متقدمة في محور الابتكار ضمن معايير التقييم في جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز" بوصفهما إحدى الدوافع المحركة نحو الاهتمام بالابتكار. فمن المنطقي أن تبدو المؤسسات المتميزة التي فازت بجوائز التميز الحكومي، أكثر تركيزاً على هذين البعدين مقارنة بالمؤسسات التي لم تفرز؛ إذ يفترض الباحث بأن تاريخها المؤسسي فيما يتعلق بالفوز بجائزة التميز الحكومي قد يدفعها نحو تكرار ذات التجربة والفوز بالجائزة مرة أخرى، لذا فهي ستسعى للمنافسة مع المؤسسات المناظرة لها لكي تتمكن من تحقيق الفوز. ولاختبار وجود الفروقات ذات الدلالة الإحصائية في الموضوع السابق الذكر تم استخدام اختبار مان-وتني-Mann-Whitney، كما هو موضح في الجدول رقم (13).

جدول 13: نتائج اختبار مان-وتني Mann-Whitney لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في درجة أهمية الدوافع التي دفعت المؤسسات نحو الاهتمام بالابتكار، ما بين مجموعة المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز الحكومي، ومجموعة المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة

الاختلافات ذات الدلالة	مستوى الدلالة المحسوب P-value	قيمة الاحصاء Z	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	تميز المؤسسة	دوافع الابتكار
لا يوجد	0.147	1.452	0.598	2.600	20	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	الرغبة في إحراز نتائج متقدمة في محور الابتكار ضمن معايير التقييم في جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز
			0.869	2.227	22	المؤسسة غير الحاصلة على جائزة التميز	
لا يوجد	0.529	0.630	0.806	2.263	19	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	المنافسة مع الجهات الحكومية الأخرى
			0.868	2.091	22	المؤسسة غير الحاصلة على جائزة التميز	

*يوجد اختلافات ذات دلالة عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)

تشير نتائج الجدول رقم (13) إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة أهمية كل من "المنافسة مع الجهات الحكومية الأخرى" و "الرغبة في إحراز نتائج متقدمة في محور الابتكار ضمن معايير التقييم في جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز" كدوافع تدفع بالمؤسسات المتميزة لتركيز على الابتكار، حيث كانت قيم مستوى الدلالة المحسوب لهذين الدافعين أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري (α مستوى المعنوية)، والمفترض مسبقاً هنا وهو $(\alpha = 0.05)$.

3) المصادر الرئيسية للأفكار المبتكرة في المؤسسات الحكومية الاتحادية

نظراً لتنوع وتعدد المصادر التي تتبع منها الأفكار المبتكرة، فقد طُلب من الرؤساء التنفيذيين للابتكار بأن يختاروا أكثر المصادر أهمية في توليد الأفكار المبتكرة في مؤسساتهم وذلك

من ضمن قائمة ضمت تسعة مصادر للأفكار المبتكرة. ويوضح الجدول رقم (14) نتائج هذا الاختيار.

جدول 14: ترتيب المصادر الرئيسية للأفكار المبتكرة

الترتيب	نسبة الاختيار	مصادر الأفكار المبتكرة
1	77.8%	الموظفون
2	53.3%	الإدارة العليا
2	53.3%	الزيارات الخارجية للاطلاع على أفضل الممارسات الدولية
4	44.4%	تنظيم مختبرات الابتكار والإبداع
5	31.1%	المشاركة في المؤتمرات والمعارض والفعاليات العلمية المتخصصة
6	22.2%	التغذية الراجعة Feedback من المتعاملين
7	20.0%	التعاقد الخارجي مع الجامعات والمؤسسات البحثية والاستشارية لإجراء البحوث والاستشارات
8	17.8%	الشراكة مع المؤسسات الحكومية الأخرى
9	8.9%	الاشتراك في قواعد البيانات الإلكترونية والدوريات والنشرات العلمية

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (14) إلى تبوأ الموظفين قائمة مصادر الأفكار المبتكرة، حيث جاء هذا المصدر في المركز الأول وبنسبة اختيار بلغت 77.8%، يليه في المرتبة الثانية وبفارق ملاحظ كل من الإدارة العليا والزيارات الخارجية للاطلاع على أفضل الممارسات الدولية وبنسبة اختيار بلغت 53.3% لكل منهما على التوالي. في حين احتلت مختبرات الابتكار المرتبة الرابعة من حيث تكرار الاختيار كمصدر للأفكار المبتكرة وبنسبة اختيار بلغت 44.4%.

وفي المقابل فإن المصادر الأقل اختياراً كمصدر للأفكار المبتكرة فقد تمثلت في كل من التعاقد الخارجي مع الجامعات والمؤسسات البحثية والاستشارية لإجراء البحوث والاستشارات والذي جاء في المرتبة السابعة وبنسبة اختيار بلغت 20%، يليه الشراكة مع المؤسسات الحكومية الأخرى في المرتبة الثامنة وبنسبة اختيار بلغت 17.8%، في حين تذييل قائمة مصادر الأفكار المبتكرة الاشتراك في قواعد البيانات والدوريات والنشرات العلمية، إذ حل هذا المصدر في المرتبة الأخيرة وبنسبة اختيار لم تتجاوز سوى 8.9%.

وبشكل عام نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه بأن المصادر الداخلية في المؤسسات هي الأكثر اختياراً كمصدرٍ للأفكار المبتكرة ويتمثل ذلك في تصدر كل من الموظفين والإدارة العليا ومختبرات الابتكار قائمة مصادر الأفكار المبتكرة، وذلك يتلائم مع نتيجة دراسة استبيان الابتكار في الحكومة المركزية البريطانية والتي أشارت إلى أن أغلبية نماذج الابتكار التي تم تطبيقها في المؤسسات ولدت وتطورت داخل المؤسسة وغالبا ما تم ادخالها بواسطة الادارة العليا للمؤسسة (The National Audit Office,2009).

وفي المقابل فإن المصادر الخارجية المتصلة بالبيئة الخارجية التي تعمل بها المؤسسات تتراجع إلى المراتب الأخيرة وذلك باستثناء الزيارات الخارجية للاطلاع على أفضل الممارسات الدولية؛ إذ لم تحظ المصادر الخارجية إلا بنسب متواضعة من الاختيار باعتبارها من مصادر الأفكار المبتكرة ذات الأهمية، وهذه المصادر الخارجية هي التغذية الراجعة من المتعاملين، والتعاقد الخارجي الجامعات والمؤسسات البحثية والاستشارية لإجراء البحوث والاستشارات، والشراكة مع المؤسسات الحكومية.

ونلاحظ بأن النتيجة التي خلصنا إليها سابقا والتي أشارت إلى أن المصادر الداخلية في المؤسسات الحكومية هي الأكثر اختياراً كمصدرٍ للأفكار المبتكرة، في حين أن المصادر الخارجية المتصلة بالبيئة الخارجية التي تعمل بها المؤسسات تتراجع إلى المراتب الأخيرة، تتفق مع ما أظهرته نتائج استبيان الابتكار في قطاع الإدارة العامة في أوروبا والذي أكدت نتائجه على أن المصادر الداخلية والمتمثلة في المدراء والموظفين هي المصادر الأكثر أهمية في توليد الأفكار المبتكرة وذلك في أكثر من نصف مؤسسات الإدارة العامة في أوروبا، في حين أن المصادر الخارجية كالعملاء والموردين فإن أهميتهم تصل إلى أقل من 20% (European Commission,2010).

ونعرض فيما يلي أبرز النتائج الجديرة بالاهتمام، وأولها تبوأ الموظفين والإدارة العليا لقائمة مصادر الأفكار المبتكرة، حيث تتناسب هذه النتيجة مع ما أشار إليه كل من (Arundel, Casali, & Hollanders, 2015), في دراستهم الكمية بعنوان "كيف تبتكر المؤسسات الأوروبية" والتي قاموا فيها بتحليل البيانات التي وفرها استبيان "Innobarometer" لعام 2010 الذي أجرته المفوضية الأوروبية لدراسة الابتكار في قطاع الإدارة العامة في دول الاتحاد الأوروبي وبمشاركة 3273 مؤسسة حكومية، وخلصوا من التحليل بأن الاتجاه العام السائد في البلدان ذات الدخل المرتفع في أوروبا فيما يتعلق بمصادر الأفكار المبتكرة يتمثل في مصدرين رئيسيين هما المدراء والموظفين وليس السياسيين وذلك على الرغم من قدرة السياسيين على الابتكار من خلال التشريعات أو التوجيهات السياسية *political directives* التي يصدرونها. وتؤيد دراسة (Borins, 2001) هذه النتيجة ففي دراسته التي أجراها على المؤسسات الحائزة على جوائز التميز الأمريكية أتضح لديه بأن 20% فقط من الأفكار المبتكرة كان مصدرها السياسيين في مقابل 80% من هذه الأفكار كان مصدرها الإدارة الوسطى وموظفي المكاتب الأمامية.

وعلى النقيض من ذلك فإن نتائج دراسة "المؤشر الاستراتيجي للابتكار في القطاع العام" تظهر بأن قادة فرق العمل هم مصدر 50% من الأفكار المبتكرة الأكثر نجاحاً، في حين لا تتعدى مساهمة المدراء في المستويات الوظيفية العليا *Higher level management* ما نسبته 10% من هذه الأفكار. كما تشير ذات الدراسة إلى أن الأفكار المبتكرة التي كان مصدرها الإدارة العليا غالباً ما تتصل بالسياسات العامة للمنظمة، في حين أن الأفكار المبتكرة النابعة من الموظفين فهي عادة ما تتصل بالأمور التشغيلية والعمليات وتؤدي إلى تطويرات وتحسينات تراكمية، بالإضافة إلى ذلك تتفاوت الفترة الزمنية اللازمة لتطبيق الأفكار المبتكرة باختلاف مصدرها (Department of innovation industry, science and research, 2011). وتبعاً لدراسة (Lasrado, Arif, & Rizvi, 2015) بشأن نظام مقترحات الموظفين والتي

أجروها على ثلاث مؤسسات في دولة الإمارات العربية المتحدة، أحدها مؤسسة حكومية متوسطة الحجم يعمل بها 1000 موظف، فإن النتائج التي خلص إليها الباحثين من المقابلات التي أجريت مع المسؤولين في هذه المؤسسة الحكومية تُفيد بأن أغلبية الاقتراحات المبتكرة كان مصدرها الموظفون في فئة المهارات المتوسطة والعالية، وأن العدد الأقل من الأفكار تم تلقيه من الموظفين ذوي المهارات المتدنية نظراً لمعارفهم المتواضعة ولمحدودية خبرتهم التقنية.

إن إحدى التفسيرات المحتملة لتبوأ الموظفين قائمة الأفكار المبتكرة هو تعرضهم المباشر وبشكل متكرر للكثير من الموضوعات والتحديات أثناء تأديتهم لواجباتهم الوظيفية اليومية وتفكيرهم في حل هذه الإشكاليات واستكشاف طرق جديدة لتقديمها، فهم ثروة معرفية بما يمتلكونه من خبرات. كما أن هناك أسباب أخرى يمكن أن تشكل تفسيراً محتملاً لتبوأ الموظفين للمركز الأول في قائمة مصادر الأفكار المبتكرة وتتمثل في أن هؤلاء الموظفين يتسمون بالكفاءة والقدرة على دعم الابتكار ابتداءً من مرحلة الفكرة إلى التنفيذ والتطوير، كما أنهم لا يبدون أي مقاومة تجاه الابتكار. وقد تم التوصل إلى هذه النتيجة بناءً على إجابة المبحوثين على المحور السابع من الاستبانة والذي تضمن سؤالاً يتصل بسمات وخصائص الموظفين في المؤسسات الحكومية الاتحادية، حسب ما هو موضح في الجدول رقم (15) أدناه.

جدول 15: سمات وخصائص الموظفين ذات الصلة بالابتكار

درجة الانطباق (أقل درجة صفر وأعلى درجة 2)		السمات
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.708	1.302	يعمل في جهة عملي موظفون ذوو كفاءة لديهم القدرة على دعم الابتكار ابتداءً من مرحلة الفكرة إلى التنفيذ والتطوير.
0.485	1.163	يدعم الموظفون الابتكار ولا يبدون أي مقاومة تجاه

يتضح من الجدول رقم (15) بأن أكثر السمات التي يمتاز بها الموظفين فيما يتصل في موضوع الابتكار هو قدرتهم على دعم الابتكار ابتداءً من مرحلة الفكرة إلى التنفيذ والتطوير لما يتسمون به من كفاءة، حيث بلغ متوسط درجة انطباق هذه السمة على الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية الاتحادية ما قيمته (1.302 درجة من 2 درجة) بانحراف معياري (0.708 درجة).

وفي ذات السياق المتصل بتصدر الموظفين للمركز الأول في قائمة المصادر المبتكرة فإننا نرى أهمية دراسة العلاقة بين جنسية الموظفين وفنتهم العمرية والوظيفية ومدة الخدمة ومعدل الدوران الوظيفي وعلاقته باقتراح الأفكار المبتكرة في المؤسسات الحكومية الاتحادية، لاتخاذ السياسات الملائمة لتعزيز دور الموظفين فيما يتصل باقتراح الأفكار المبتكرة، وللتركيز على الفئات التي من شأنها أن تخلق قيمة مضافة لعمل المؤسسات فيما يتصل بتطوير الممارسات المبتكرة. فنتيجة دراسة المؤشر الاستراتيجي للابتكار في القطاع العام أشارت إلى أن زيادة معدل دوران الموظفين كان مفيداً في الحفاظ على زخم الابتكار في المؤسسات الحكومية خاصة في فئة المدراء (Department of innovation industry, science and research,2011).

أما النتيجة الثانية التي ينبغي التوقف أمامها فهي المتعلقة بتبوأ الزيارات الخارجية للاطلاع على أفضل الممارسات الدولية المركز الثاني وبالتزامن مع القيادة العليا كأهم المصادر للأفكار المبتكرة؛ إذ ينبغي البحث عن الأدوات المُمكنة التي تُعين المؤسسات الحكومية في تبادل المعارف المترتبة على هذه الزيارات فيما بينها تخفيضاً للتكاليف المترتبة على تكرار زيارة ذات المؤسسات. كأن يتم تشكيل فرق وطنية تضم ممثلين عن الجهات الاتحادية والمحلية للقيام بزيارات خارجية إقليمية ودولية مخططة وفق جدول سنوي محدد، على أن تُشكل هذه الفرق وفق مجالات العمل ذات الاهتمام المشترك بين هذه المؤسسات. بالإضافة إلى ذلك ينبغي ضمان تعريف بقية الموظفين داخل المؤسسة الواحدة بنتائج هذه الزيارة، خاصة وأن إحدى النتائج التي توصلنا

إليها سابقا تمثلت في تراجع أهمية إدارة المعرفة ووسائل جمع المعلومات وتحليلها بوصفها إحدى الممارسات المبتكرة في المجال الإداري، وتعد مخرجات الزيارات الميدانية هي إحدى مدخلات نظام إدارة المعرفة والتي تُعين على نشر الممارسات المبتكرة، وأخيراً فإنه لا بد من البحث عن آلية تضمن تحويل مخرجات هذه الزيارات إلى تطبيقات مبتكرة على أرض الواقع، وقياس العائد الحقيقي من هذه الزيارات في ترسيخ ثقافة الابتكار في المؤسسات الحكومية.

ونرى أن حلول مختبرات الابتكار في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية كمصدر للأفكار المبتكرة لا يتلائم مع الجهود الحكومية المبذولة لتنظيم هذه المختبرات كمختبر الابتكار في وزارة الموارد البشرية والتوطين، مختبر وزارة الصحة، مختبر وزارة تنمية المجتمع، ومختبر وزارة التربية والتعليم. ويعتقد الباحث أن مفهوم مختبرات الابتكار في الحكومة الاتحادية بحاجة إلى مزيد من التطوير فأغلبيتها تم انشاءه وتنظيمه داخل المؤسسات الحكومية، إذ لا توجد مقر لمختبرات ابتكار دائمة مشتركة بين عدة وزارات، كما لا توجد مختبرات مستقلة تتلقى دعماً حكومياً أو من القطاع الخاص. بالإضافة إلى ذلك فإنها تتبع نهجاً واحداً في العمل القائم على عقد مجموعة من جلسات وورش العمل لتوليد الأفكار التي تساعد في إيجاد حلول مبتكرة للتحديات الحكومية، في حين أن هناك منهجيات أخرى تعتمد على مختبرات الابتكار كاستخدام التجارب العشوائية والمنضبطة (Puttick, Baeck , & Colligan, 2014).

أما النتيجة الرابعة الجديرة بالاهتمام والمستخلصة من الجدول رقم (14) المتعلق بمصادر الأفكار المبتكرة، فتتمثل في تراجع أهمية التعاقد الخارجي مع الجامعات والمؤسسات البحثية والاستشارية لإجراء البحوث والاستشارات إلى المرتبة السابعة في قائمة مصادر الأفكار المبتكرة، مما يعني فقدان المؤسسات الحكومية للعديد من المزايا التطويرية التي يتيحها التعاون مع هذه المؤسسات فتبعاً لتقرير الحكومة الاسترالية فإن المصادر الخارجية والمتمثلة بالمجتمع

الأكاديمي والبحثي يمكن أن توفر آفاقاً جديدة لتطوير الابتكارات، فالابتكار لا يمكن أن يولد داخل جدران المؤسسات الحكومية المنغلقة (Commonwealth of Australia, 2009).

كما أن هذا الوضع من شأنه أن يبطأ من بناء النظام الوطني للابتكار لدولة الإمارات العربية المتحدة (National system of innovation (NIS) والذي تقوم فكرته على بناء روابط مشتركة بين المؤسسات المعنية بالابتكار من أجل توليد ونتاج ونشر واستعمال المعرفة والاستثمار بها؛ إذ تعد الجامعات والمؤسسات البحثية في مقدمة المؤسسات الفاعلة في هذا النظام، كما هو الحال في فنلندا والتي كانت من أوائل الدول التي تبنت مفهوم نظام الابتكار الوطني المستند على الفكرة التعاونية Network-based collaboration فالتعاون مع الجامعات التكنولوجية والمجمعات الصناعية لتطوير الحلول المبتكرة يعد إحدى الأركان الرئيسة لهذا النظام والذي يتكون من عدة مؤسسات هي: الأكاديمية الفنلندية، الوكالة الوطنية للتكنولوجيا، منظمات البحوث العامة، وكالات نقل التكنولوجيا، والمستثمرون (Woiceshyn & Eriksson, 2014).

إن تراجع أهمية التعاقد الخارجي مع الجامعات والمؤسسات البحثية والاستشارية لإجراء البحوث والاستشارات إلى المرتبة السابعة في قائمة مصادر الأفكار المبتكرة قد يُعزى لعدة أسباب منها: محدودية التعاون والشراكة الحكومية مع هذه الجهات تسهم في تأخير هذه الشراكة وفق أطر مؤسسية واضحة. كما قد تشكل التغييرات في بنود صرف الميزانية نتيجة لسياسة الترشيد التي اتبعتها الحكومة مؤخراً، سبباً آخر قد يفسر تراجع أهمية الشراكة مع المؤسسات البحثية كمصدر للأفكار المبتكرة، فعلى سبيل المثال انخفضت المشتريات الحكومية خلال الأشهر الخمسة الأولى من عام 2016 بنسبة تبلغ نحو 61%، مقارنة بالفترة ذاتها من العام الماضي (وام، 2016).

أما النتيجة الخامسة الجديرة بالاهتمام فتتعلق بتراجع أهمية الشراكة مع المؤسسات الحكومية الأخرى إلى المرتبة الثامنة أي قبل الأخيرة من حيث أهميتها كمصدر للأفكار المبتكرة،

فهذه النتيجة لا تتوافق مع نتيجة استبيان الابتكار في قطاع الإدارة العامة لعام 2010 والذي أشارت إلى أن أكثر من 80% من مؤسسات الإدارة العامة الأوروبية هي في علاقات تشاركية مع المؤسسات الحكومية المناظرة خاصة في مجال ابتكار الخدمات (European Commission, 2010).

ويمكن أن تكون فكرة انعزالية المؤسسات الحكومية تفسيراً محتملاً لتراجع أهمية الشراكة مع المؤسسات الأخرى كمصدر للأفكار المبتكرة، كما قد يُفسر هذا الوضع بغياب أطر مؤسسية دائمة تمكن المؤسسات الحكومية من تبادل المعارف المتعلقة بالابتكار، ونأمل أن تكون "شبكة المبتكرين" أداة لتعزيز العلاقة بين المؤسسات الحكومية في مجال الابتكار، فهذه الشبكة هي "منصة تفاعلية" أطلقها مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي وتضم الرؤساء التنفيذيين للابتكار في الجهات الحكومية الاتحادية، بهدف تبادل خبرات وتجارب الجهات المبتكرة (وام، 2016).

وإن أهمية الشراكة مع المؤسسات الحكومية الأخرى كمصدر للأفكار المبتكرة يرجع إلى الحاجة إلى التعلم وتقليل التكاليف، فكما يرى (Hilman & Kaliappen, 2015) فإن الابتكار عملية قابلة للتكرار، وعليه فإنه ليس من الجدوى إعادة اقتراح ذات العملية أو المنتج برمته من جديد، وعوضاً عن ذلك ينبغي على المؤسسات التركيز على الوسائل اللازمة لنمو الابتكار والتعديلات لخلق قيمة إضافية للمتعاملين، لكي تتجنب الحكومة إعادة اختراع ذات العمليات المتصلة بالابتكار، وتعظيم الاستثمارات الموجه إليه.

أما النتيجة الأخيرة التي ينبغي تفسيرها فهي تتعلق بتذييل " الاشتراك في قواعد البيانات والدوريات والنشرات العلمية" قائمة مصادر الأفكار المبتكرة، إذ أتى هذا المصدر في المرتبة الأخيرة وبنسبة اختيار لم تتجاوز سوى 8.9%. ولا تتلائم هذه النتيجة مع نتيجة الدراسة الاستقصائية التجريبية لقياس الابتكار في القطاع العام البريطاني والتي أثبتت بأن معظم

المؤسسات الحكومية التي تم بحثها حصلت على أفكارها المبتكرة من قواعد البيانات والمجلات العلمية المتخصصة وتستخدم هذه الأفكار لتحسين الخدمات والعمليات القائمة في المؤسسة (The National Audit Office,2009).

وقد يعود تراجع الاشتراك في قواعد البيانات والدوريات العلمية إلى المرتبة الأخيرة في قائمة مصادر الأفكار المبتكرة إلى طبيعة هذا المصدر غير الملموسة أو المشاهدة، حيث يصعب الجزم بأهميته كمصدر للأفكار المبتكرة، فلا يمكن إدراك أهمية الاشتراك في قواعد البيانات والنشرات العلمية كمصدر للأفكار المبتكرة ما لم يتم فعليا إجراء حسابات كمية تجريبية لتأكد من الفوائد المترتبة على مستخدمي هذه البيانات في توليد أفكار مبتكرة لديهم ، ومن ناحية أخرى فإن الطبيعة العلمية أو الأكاديمية التخصصية لهذا المصدر يضاءل من فرص استخدامه لدى عموم الموظفين، فقد يكون العاملين في المجالات الفنية والبحثية هم أكثر الموظفين استخداما لقواعد البيانات، كما قد لا تتوفر لدى بعض المؤسسات اشتراكات في هذه القواعد والدوريات العلمية والتي تتطلب مبالغ مالية.

4) العوامل المحفزة على الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية

للتعرف على أهم العوامل المحركة والمحفزة نحو الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية، تم تحديد قائمة ضمت ستة محفزات، وطلب من الرؤساء التنفيذيين للابتكار تحديد درجة أهمية هذه المحفزات بواسطة مقياس ليكرت رباعي الأهمية ابتداء بالمحفزات ذات الأهمية العالية جدا، وانتهاء بالمحفزات عديمة الأهمية. ويوضح الجدول رقم (16) ترتيب هذه المحفزات.

جدول 16: ترتيب العوامل المحفزة على الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية

الترتيب	درجة الأهمية (أقل درجة صفر وأعلى درجة 3)		المحفزات
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	0.633	2.689	محفزات البيئة الداخلية (مثال: دعم الإدارة العليا، شيوخ ثقافة داعمة للابتكار، توفر الموارد البشرية والمالية)
2	0.624	2.444	محفزات البيئة الخارجية المتصلة بالسياسات الحكومية (مثال: الاستراتيجية الوطنية للابتكار، إطلاق المنظومة الجديدة للتميز الحكومي، التشريعات والقوانين، مبادرة الحكومة الذكية)
3	0.767	2.262	تأثير المتعاملين (التغذية الراجعة، الشكاوى، استبانات رضا المتعاملين)
4	0.786	2.133	المنافسة مع المؤسسات الحكومية الأخرى فيما يتعلق بتطوير وتطبيق الابتكارات
5	0.655	2.114	تأثير قطاع الأعمال والشركات
6	0.771	1.977	دور وسائل الاعلام
		2.270	المتوسط العام لدرجة الأهمية

بالاستناد إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (16) فإننا نلاحظ بأن المتوسط العام

الحسابي لدرجة أهمية المحفزات الست للابتكار قد بلغ (2.270 درجة من 3 درجات) مما يدل

على "الأهمية العالية جداً" لهذه المحفزات في تحفيز الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية.

وبمقارنة أهمية هذه المحفزات في تحفيز المؤسسات نحو الابتكار فإنه يتضح لدينا بأن

محفزات البيئة الداخلية والمتمثلة في دعم الإدارة العليا وشيوخ ثقافة داعمة للابتكار وتوفر الموارد

البشرية والمالية تتصدر قائمة المحفزات بوصفها أكثر المحفزات أهمية في دفع المؤسسات

الحكومية الاتحادية نحو الابتكار؛ إذ بلغ متوسط درجة أهمية هذا المحفز (2.689 درجة من 3

درجات) وبانحراف معياري (0.633).

وتتبع محفزات البيئة الخارجية المتصلة بالسياسات الحكومية -مثل الاستراتيجية الوطنية للابتكار وإطلاق المنظومة الجديدة للتميز الحكومي والتشريعات والقوانين ومبادرة الحكومة الذكية-المركز الثاني من حيث الأهمية كمحفز للابتكار، حيث بلغ متوسط درجة أهمية هذا المحفز (2.444 درجة من 3 درجات) وبانحراف معياري (0.624). وفي المرتبة الثالثة يحل المحفز المتصل بتأثير المتعاملين وبمتوسط درجة أهمية بلغ (2.262 درجة من 3 درجات) وبانحراف معياري (0.767). ونلاحظ بأن متوسط درجة الأهمية لكل واحدة من هذه المحفزات التي تبوأَت المراتب الثلاثة الأولى في قائمة المحفزات قد تراوح بين (2.262 إلى 2.689 درجة) مما يدل على أن درجة أهميتها في تحفيز الابتكار في المؤسسات الحكومية هي "درجة عالية جدا".

وفي المقابل فإن أقل محفزات الابتكار أهمية تمثل في "المنافسة مع المؤسسات الحكومية الأخرى" ويحتل هذا الهدف المرتبة الرابعة من حيث الأهمية وبمتوسط درجة أهمية بلغ (2.133 درجة من 3 درجات) وبانحراف معياري (0.786)، يليه في المرتبة الخامسة تأثير قطاع الأعمال والشركات إذا بلغ متوسط درجة أهمية هذا المحفز (2.114 درجة من 3 درجات) وبانحراف معياري (0.655)، في حين حل تأثير وسائل الإعلام في المرتبة الأخيرة من الأهمية حيث بلغ متوسط درجة أهميته (1.977 درجة من 3 درجات) وبانحراف معياري (0.771).

ونناقش فيما يلي أبرز النتائج الجديرة بالاهتمام والمستخلصة من الجدول رقم (16) أعلاه، وأولى هذه النتائج تتصل بتبوأ محفزات البيئة الداخلية للمرتبة الأولى في قائمة محفزات الابتكار في المؤسسات الاتحادية، ونناقش فيما يلي عنصرين في هذه البيئة هما:

أ. دعم الإدارة العليا: تتسق النتيجة التي أوضحتها هذه الدراسة والمتصلة بأن دعم الإدارة العليا للابتكار يعد أكثر العوامل أهمية في تحفيز الابتكار- ضمن محفزات البيئة الداخلية- مع عدة دراسات سابقة، أبرزها مشروع قياس الابتكار في القطاع العام في دول الشمال الأوروبي

الإسكندنافية، والذي أشارت نتائجه إلى أن القيادة الداخلية Internal management – لتفريق بينها وبين القيادة السياسية- كانت من أكثر الحوافز أهمية في تشجيع الابتكار في المؤسسات الحكومية، وأن الابتكار غالباً ما يحدث إذا ما تم دعمه من قبل كبار المدراء Senior management (Markus, Peter S & Cater, 2011). كما تدعم دراسة (Parna & Tunzelmann, 2007) هذه النتيجة، حيث أشارت إلى أن القيادة العليا والتزامها بدعم الابتكار كان هو العامل الأكثر أهمية من قائمة ضمت 13 عامل داخلي و12 عامل خارجي محفز للابتكار، في عدد من المؤسسات الحكومية في كل من الدانمارك وفنلندا والمملكة المتحدة واستونيا.

كما أثبتت دراسة (Nelson, Wood, & Gabris, 2011) التي أجروها على 200 إداري في عدد من مدن ولاية شيكاغو الأمريكية وجود علاقة إيجابية ارتباطية بين عدد الابتكار في هذه المدن وبين دعم الإدارة العليا لهذه الابتكارات. وفي المقابل فإن النتيجة السابقة والمتصلة بأن دعم الإدارة العليا للابتكار يعد أكثر العوامل أهمية في تحفيز الابتكار لا تتلاءم مع نتيجة استبيان الابتكار في الحكومة المركزية البريطانية والتي أشارت إلى أن دعم كبار القادة يمثل أقل العوامل أهمية في تحفيز الابتكار في المؤسسات البريطانية (The National Audit Office, 2009).

ولتعرف على السمات التي تتسم بها القيادة العليا في المؤسسات الحكومية الاتحادية والتي أهلتها بأن تكون في المرتبة الأولى -ضمن فئة محفزات البيئة الداخلية- كعامل محفز للابتكار، فقد احتوى المحور السابع من الاستبانة لسؤال يتصل بدور هذه القيادة في دعم الابتكار، ويوضح الجدول رقم (17) إجابات المبحوثين على هذا السؤال، والذي تدل نتائجه على أن القيادة العليا تلعب "دوراً كبيراً" فيما يتعلق بإدارة الابتكار وتعزيزه في المؤسسات الحكومية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة هذا الدور (1.335 درجة من 2 درجة). وذلك يعني بأن الدور الذي تؤديه هذه القيادة ينسجم مع المواصفة البريطانية BS7000-1

المتصلة بإدارة الابتكار والتي تشير إلى أن الإدارة العليا هي المسؤولة الأولى عن تعزيز واستدامة أنشطة الابتكار، فعلى عاتقها تقع مسؤولية تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة فيما يتعلق بموضوعات الابتكار، كما أن عليها أن تبرهن وبشكل واضح التزامها بالابتكار ودعمها له، واستعدادها لتحمل المخاطر المترتبة عليه، وحرصها على نشر قيم وثقافة الابتكار في المؤسسة (BSI,2008).

جدول 17: دور الإدارة العليا في إدارة الابتكار ودعمه وتطويره في المؤسسات الحكومية الاتحادية

نسبة الذين أجابوا ب" لا تطبق جهة عملي"	الترتيب	درجة التطبيق (أقل درجة 2 صفر وأعلى درجة 2)		الأدوار
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
11.6%	1	0.698	1.581	الإدارة العليا على استعداد لتحمل المخاطر من أجل دعم الابتكار
7.0%	2	0.606	1.326	تشارك الإدارة العليا في مراحل تطوير الأفكار المبتكرة
8.9%	3	0.609	1.244	تولي الإدارة العليا أهمية وأولوية عالية لتقدم بأفكار جديدة مبتكرة
20.0%	4	0.758	1.200	تدعم الإدارة العليا التجربة والخطأ لاختبار الأفكار الجديدة المبتكرة
1.335 درجة من 2 درجة				المتوسط العام لدرجة التطبيق

يتضح من الجدول رقم (17) بأن الدور الأكثر شيوعاً للقيادة العليا في المؤسسات الحكومية الاتحادية فيما يتصل بإدارة الابتكار هو استعدادها لتحمل المخاطر من أجل دعم الابتكار؛ إذ بلغ متوسط درجة تطبيق هذا الدور في المؤسسات الحكومية الاتحادية ما قيمته (1.581 درجة من 2 درجة) وانحراف معياري (0.698 درجة) وهي قيمة تدل على درجة "تطبيق كبيرة" لهذا الدور. ويلاحظ بأنه الدور الوحيد من أدوار القيادة العليا الذي يتم تطبيقه "بدرجة كبيرة" مقارنة ببقية الأدوار الثلاثة للقيادة العليا والتي تُطبق "بدرجة متوسطة"، إذ تتراوح درجة المتوسطات الحسابية لبقية الأدوار ما بين (1.326 درجة إلى 1.200 درجة من 2 درجة).

ويمكن تحديد مجموعة من المخاطر التي تواجه القيادة العليا في عملية إدارة الابتكار في المؤسسات والتي تم صنيفها ضمن ثلاث مجموعات هي: المخاطر التنظيمية وتشمل التكاليف الاقتصادية والوقت والاهتمام، وكذلك سمعة المؤسسة. المخاطر السياسية وتشمل الضرر بسمعة كبار المسؤولين إذا ما تم تحقيق معدلات أداء منخفضة مع استخدام الممارسات المبتكرة، والخوف من الرقابة والتدقيق العام، والمساءلة من قبل دافعي الضرائب. وأخيراً المخاطر الشخصية والمتصلة بالضرر على السمعة المهنية للأفراد الذين شاركوا في المشاريع المبتكرة الفاشلة. وفي ضوء هذه المخاطر فإن القيادات العليا قد لا تُؤدِّم على اتخاذ قرار الابتكار لتجنب الانتقادات والفشل، وتميل بأن تكون محافظة Conservative ومقاومة لتطبيق المناهج المبتكرة (Institute of Public Administration Australia,2014).

وبالنظر إلى السياق الإماراتي فإننا نعتقد بأن حدة هذه المخاطر هي أقل وطأة على القيادات العليا خاصة فيما يتعلق من الخوف من الفشل والانتقادات، فالقيادة السياسية هي التي دشنت مرحلة الابتكار في القطاع الحكومي وأعطت زخماً نحو التركيز عليه، إذ يمكن القول بأن القيادة العليا في السياق الحكومي الإماراتي تتحرك بتأييد من القيادة السياسية، وتبدو المفارقة هنا أن عدم ابتكارهم هو الذي سيعرضهم للانتقاد والمساءلة، وليس كما هو الحال في السياق الغربي الذي أشرنا إليه سابقاً.

وتبعاً لنتائج الجدول رقم (17) أعلاه نجد بأن دور القيادة المتعلق بدعمها للتجربة والخطأ لاختبار الأفكار الجديدة يأتي في المرتبة الأخيرة ضمن قائمة الأدوار الأكثر تطبيقاً في المؤسسات الحكومية الاتحادية، إذ بلغ متوسط درجة تطبيق هذا الدور (1.200 درجة من 2 درجة) وبانحراف معياري (0.758 درجة)، وترتفع نسبة المؤسسات التي لا تؤدي فيها القيادة العليا لهذا الدور إلى 20%. وقد يعود ذلك إلى التكلفة المالية المترتبة على تجريب الأفكار الجديدة المبتكرة، وكذلك التكاليف الأخرى غير المباشرة كالوقت المستغرق في تجربة هذه الأفكار.

ويرى (Mulgan, 2014) بأن المنتجات والخدمات المبتكرة تمر بدورة لاختبارها تبعا لمراحل ثلاث هي: النماذج Prototyping ومن ثم التجريب Piloting وأخيرا التوسع في التطبيق Broadening وأن هذه المراحل عادة ما تتسم ببطنها، مما يؤدي إلى تجمدها في المرحلة التجريبية، وعليه تلجأ الحكومة إلى أساليب أخرى غير مبتكرة لإطلاق الخدمات. ويوصي (Choi and Park,2013) بخلق مناخ تنظيمي لتقبل أخطاء الموظفين والتي قد تظهر أثناء محاولاتهم لنقل المعرفة والمهارات الجديدة التي اكتسبوها من التدريب لتطوير الابتكار في مؤسساتهم.

وبشكل عام فإنه يمكن تفسير " الدور الكبير" الذي تلعبه القيادة العليا في دعم وتعزيز الابتكار في المؤسسات الحكومية إلى سببين رئيسيين أولهما: رغبة هذه القيادة العليا بمسايرة التوجهات الحكومية المتعلقة بدعم الابتكار، خاصة وأن الابتكار في القطاع الحكومي وكما أشرنا سابقا يحظى بتأييد القادة السياسيين حيث كان النهج المتبع في السياق الإماراتي في تحريك الابتكار هو " نهج من أعلى إلى أسفل" "Top-down Approach" حيث تدعم القيادة السياسية موضوع الابتكار بإصدار السياسات العامة الملائمة كالمبادرات والاستراتيجيات والقرارات، ومن ثم يجري تنفيذ هذه السياسات من قبل القيادات العليا وموظفي الخدمة المدنية. وفي مقابل هذا النهج يبرز " نهج من أسفل إلى أعلى" "Bottom-up Approach" حيث يتم تحريك الابتكار بدعم ومبادرة من الإدارة الوسطى Middle management وموظفي الصفوف الأمامية، وهما نهجان متعارف عليهما في أدبيات الابتكار في القطاع العام (Hugo Anthony & Laura,2013).

أما السبب الثاني الذي قد يُفسر " الدور الكبير" الذي تلعبه القيادة العليا في دعم وتعزيز الابتكار في المؤسسات الحكومية، فيتمثل في التدريب الذي يتلقاه القادة ضمن " برنامج قيادة حكومة الإمارات" والذي تتمثل أهدافه في تمكين هذه القيادة من تحقيق الأهداف الاستراتيجية الحكومية، والابتكار هو إحدى هذه الأهداف. وعلى الرغم من أهمية هذا التدريب إلا أن هناك مسألة ينبغي الاهتمام بها، وتتمثل في أن جهود بناء القيادات لا تزال تتركز على نسبة محدودة من

الموظفين في المؤسسات الحكومية مما يحد من فعالية منظومة القيادة فيما يتعلق بالاستجابة والتغيير (محمد بن راشد للإدارة الحكومية، 2014).

ب. **شيوخ ثقافة داعمة للابتكار:** تعد ثقافة الابتكار هي محصلة لخصائص ثمان تميز المؤسسات المبتكرة وهي محل اتفاق في الدراسات العلمية المتصلة بالابتكار وهذه الخصائص هي: توفر الدعم من الأعلى (دعم القيادة العليا)، توفر المكافآت والحوافز، توفر الموارد، تنوع الموظفين، التعلم من الخارج، الابتكار هو مسؤولية الجميع، التجربة والتقييم، ومشاركة فرق العمل. وعليه فإن توفر هذه الخصائص الثمان من شأنه أن يحول الابتكار إلى عادة منتظمة في عمل المؤسسات، حيث يصبح الموظفون أقل نفوراً من المخاطر وأكثر ترحيباً بالنتائج المترتبة على المشاريع التجريبية للابتكار Experiments/Pilots كما أنهم سيكونون أكثر صبراً في التعلم من هذه المشاريع، وسيقدمون إضافات ذات قيمة نوعية إلى مشاريع الابتكار . (Steenmm,2009)

ونلاحظ أن تصدر الثقافة الداعمة للابتكار المرتبة الأولى كعامل محفز للابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية- ضمن فئة محفزات البيئة الداخلية- يتلائم مع النتيجة الواردة في دراسة مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي بعنوان " جاهزية الابتكار في الجهات الحكومية الاتحادية" والتي تشير إلى أن هناك مجموعة من القيم السائدة في ثقافة العمل في المؤسسات الحكومية الاتحادية والتي من شأنها أن تدعم الابتكار وجاء " التميز" في المرتبة الأولى كصفة لهذه الثقافة، كما أكد المبحوثون بأن تحفيز العقلية المبتكرة لدى الموظفين تعد حافزاً نحو الابتكار كذلك (وام، 2016).

وعلى الرغم من تبوأ " شيوخ ثقافة داعمة للابتكار" المركز الأول في قائمة محفزات الابتكار ضمن فئة " محفزات البيئة الداخلية" إلا أن هناك عدة قضايا يجب الاهتمام بها لتعزيز هذه الثقافة وضمان استدامتها، إذ يجب إعادة النظر في تحويل أدوار إدارات الموارد البشرية

في المؤسسات الحكومية الى شريك استراتيجي في العمل مع التركيز على دورها في تحسين الأداء وبناء الثقافة المؤسسية عوضا عن النظرة التقليدية في التركيز على انضباط الموظفين باللوائح، كما يجب تطوير مسارات وظيفية خاصة للوظائف القيادية واستكمال المسيرة في تعزيز التعلم والتطوير المستمر عوضا عن التدريب التقليدي لبناء ثقافة قائمة على التجربة والتحسين المستمر، وذلك تبعا لتوصيات تقرير " الحوكمة في القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة" الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, OECD) (2014).

أما النتيجة الثانية الجديرة بالاهتمام والتي أوضحها الجدول رقم (17) فهي تتعلق بتصدر محفزات البيئة الخارجية المتصلة بالسياسات الحكومية (مثال: الاستراتيجية الوطنية للابتكار، إطلاق المنظومة الجديدة للتميز الحكومي، التشريعات والقوانين، مبادرة الحكومة الذكية) المرتبة الثانية في قائمة محفزات الابتكار؛ إذ تدعم هذه المرتبة المتقدمة الحجة التي سبق وأن ناقشناها بشأن التأثير الذي أحدثته هذه السياسات الحكومية في إعطاء زخم كبير لدفع بالابتكار. ونلاحظ بأن هذه السياسات تؤدي دورين متكاملين فيما يتعلق في الابتكار، فهي محفز نحو الابتكار وهي في ذات الوقت إحدى الدوافع الرئيسية التي دفعت بالمؤسسات الحكومية نحو الاهتمام بالابتكار، وذلك حسبما عرضناها سابقا في محور دوافع الابتكار.

وتنسجم هذه النتيجة – تصدر محفزات البيئة الخارجية المتصلة بالسياسات الحكومية المرتبة الثانية في قائمة محفزات الابتكار- مع نتيجة دراسة استبيان الابتكار في قطاع الادارة العامة لعام 2010 في دول الاتحاد الأوروبي والتي أشارت إلى أن حوالي نصف مؤسسات الإدارة العامة الأوروبية ترى بأن استحداث السياسات والقوانين واللوائح الجديدة هي عنصر " مهم جداً" لتحفيز الابتكار في هذه المؤسسات (European Commission, 2010).

وأن تأثير السياسات الحكومية على تشجيع الابتكار لا يقتصر على القطاع العام فحسب، وإنما يتعدى تأثيرها إلى تحفيز الابتكار في القطاع الخاص كذلك، فتبعا لتقرير " مؤشر الابتكار العالمي لعام 2016" فإن المدراء التنفيذيين ل(100) شركة دولية كبرى في كل من الأمريكيتين وأستراليا وأوروبا وآسيا، يرون بأن لسياسات الدعم والتمويل الحكومي-والتي تتخذ أوجه عديدة كإنشاء الحكومة لصناديق التمويل، وخلق الخدمات المساندة، وبرامج الشراء التفضيلية -أثر إيجابي على تحفيز ونمو الابتكار في القطاع الخاص. في حين أشار 46% من المدراء التنفيذيين بأن التغييرات غير المتوقعة في اللوائح والتشريعات والسياسات الحكومية من شأنها أن تؤثر سلباً على الابتكار في هذه الشركات وعلى خططها الاستثمارية على المدى الطويل. ومن الأمثلة البارزة على قوة تأثير السياسات الحكومية على الابتكار في القطاع الخاص التجربة الألمانية حيث كانت السياسة الحكومية محفزة نحو الابتكار في قطاع الغاز والطاقة النووية، إلا أنه ما لبثت أن تحولت نحو الاهتمام بدعم الابتكار في الطاقة المتجددة مما أدى إلى خسارة العديد من الشركات (Dutta, Lanvin & Wunsch, 2016).

أما النتيجة الثالثة الجديرة بالاهتمام فهي تتعلق بتراجع تأثير قطاع الأعمال والشركات إلى المرتبة قبل الأخيرة كمحفز للابتكار، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى غياب النظرة الشاملة في طبيعة العلاقة بين القطاع الخاص وبين المؤسسات الحكومية الاتحادية فيما يتصل بتطوير المنتجات المبتكرة؛ إذ يُنظر إلى شركات القطاع الخاص كموردين للخدمات والمنتجات عوضاً عن كونهم شركاء في عملية الابتكار. فعلى الرغم من صدور قرار مجلس الوزراء رقم (32) لسنة 2014 في شأن لائحة المشتريات وإدارة المخازن في الحكومة الاتحادية والذي أتاح للمؤسسات الحكومية بأن تعقد عقود شراكة مع القطاع الخاص وحدد لعشرة حالات يُسمح بها للجهات الاتحادية اللجوء إلى خيار الشراكة مع القطاع الخاص، إلا أن الحكومة لم تصدر بعد السياسة التنظيمية للشراكة.

كما أن هناك عدة تحديات تواجه تعزيز الشراكة مع القطاع الخاص كالتحديات التشريعية والتنظيمية كتأخر إصدار قانون الإعسار المالي والإفلاس، وقانون الاستثمار الأجنبي، وانخفاض فعالية إجراءات تسوية المنازعات بين الشركات والحكومة وغياب وحدة إدارية على المستوى الاتحادي متخصصة بالشراكة مع القطاع الخاص. ويوضح تقرير ل(مجلس دبي الاقتصادي، 2014) تحديات أخرى تواجه الشراكة منها الأمور المتعلقة بالشفافية وحوكمة الشركات.

وتواجه الشراكة الحكومية مع القطاع الخاص تحديات مالية كذلك والتي تتصل بتراجع مستويات السيولة النقدية والائتمان المصرفي الممنوح لشركات القطاع الخاص من قبل البنوك والمصارف الوطنية (دائرة التنمية الاقتصادية في أبوظبي، 2013؛ المصرف المركزي؛ 2015؛ صندوق النقد الدولي، 2016). ويشير تقرير "مؤشر أبوظبي للابتكار" إلى أن الشركات دائماً ما تشنكي من الصعوبات التي تواجهها في إيجاد شركاء تعاون في مشروعات الابتكار (دائرة التنمية الاقتصادية، 2013).

إن مبادرة إمارة دبي والتي أطلقتها مؤخراً عام 2016 تحت مسمى "مسرعات المستقبل" تطرح نموذجاً مغايراً لما أشارت إليه نتيجة هذه الدراسة بشأن تراجع أهمية الشراكة مع القطاع الخاص كمحفز للابتكار، فالمبادرة تهدف إلى تحول الجهات الحكومية من كونها جهات خدمية وتنظيمية إلى جهات داعمة للابتكار والبحث والتطوير.

ونعتقد بأن المستقبل القريب قد يحمل تطوراً إيجابياً فيما يتعلق بدور القطاع الخاص في الشراكة مع الحكومة لتطوير الخدمات المبتكرة؛ ففي نوفمبر 2016 أفتتح صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، أول مسرعات حكومية على مستوى العالم لتحقيق نتائج سريعة وملموسة، تضمن إنجاز الأجندة الوطنية لرؤية الإمارات 2021، من خلال تشكيل فرق عمل حكومية مشتركة ما بين الحكومة والقطاع الخاص

لتصميم برامج حكومية مكثفة، وتنفيذها في مدد قصيرة، وتبني أساليب ومنهجيات عمل ريادية ومبتكرة لتطوير الخدمات الحكومية، وتضم المسرعات مساحات مكتبية مصممة بأسلوب مبتكر، وغرفاً للاجتماعات، ومساحات للعمل المشترك، ومختبرات ابتكار تخصصية (وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل، 2016).

أما آخر النتائج الجديرة بالاهتمام فهي المتصلة بتراجع دور وسائل الإعلام إلى المرتبة الأخيرة من الأهمية كمحفز للابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية، إذ كان يتوقع الباحث مرتبة أكثر تقدماً للمؤسسة الإعلامية في التأثير على الابتكار، ومرد هذا التوقع يعود إلى سببين رئيسين أولهما أن وسائل الإعلام المختلفة لعبت دوراً كبيراً في التغطية الإعلامية لمختلف الفعاليات التي أُقيمت في أسبوع الإمارات للابتكار وفي إجراء التحقيقات والتغطيات الإخبارية منذ إعلان عام 2015 عاماً للابتكار.

أما ثاني هذه الأسباب فيتصل بالدور الذي تؤديه وسائل الإعلام في صنع السياسة العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة، فالإعلام يعد من الفواعل غير الحكومية المؤثرة في صنع هذه السياسة، وهناك العديد من الأمثلة على دوره وأبرزها دور الإعلام في تسريع إصدار قانون حماية الطفل رقم (3) لسنة 2016، حيث ساهمت التغطية الإعلامية للجريمة التي راحت ضحيتها الطفلة الإماراتية وديمة- التي تعرضت لعنف وسوء معاملة أودى بحياتها- إلى حشد الاهتمام المجتمعي بالقضية، وما واكبه من اهتمام القادة السياسيين بالقضية إلى سرعة إصدار القانون الاتحادي، وكذلك دور الإعلام التوعوي في الفترة الأخيرة فيما يتصل بمكافحة الإرهاب.

وتبدو المفارقة واضحة بين الدور الذي أدته وسائل الإعلام في دعم عام الابتكار في دولة الإمارات العربية المتحدة، وبين ما أشارت إليه نتائج دراسة الابتكار في الحكومة المركزية البريطانية والتي بينت بأن محدودية التغطية الإعلامية للمشاريع المبتكرة، كانت من ضمن أكثر

المعوقات تأثيراً في عرقلة جهود الابتكار، لأنها تحد من التعريف بالتجارب المبتكرة، ولا تقدر جهود المؤسسات الحكومية في مجال الابتكار (The National Audit Office,2009).

ونعتقد أن حلول وسائل الإعلام في المرتبة الأخيرة كمحفز للابتكار قد يعود إلى طبيعة الدور الذي تلعبه وسائل الإعلام في المجتمع الإماراتي مقارنة بدورها في سياق بعض المجتمعات الغربية؛ إذ أكدت العديد من الدراسات في هذه المجتمعات بأن وسائل الإعلام تلعب دوراً محفزاً نحو الابتكار في مؤسسات القطاع العام فهي تتصيد أخطاء الساسة وتحشد وتضخم المشكلات وتسييس السخط الشعبي على تراجع معايير الخدمات الحكومية المقدمة، ولكي يأمن كبار الساسة والتنفيذيين من الانتقادات الموجهة من وسائل الإعلام فإنهم يقدمون على إدخال مزيد من الإصلاحات والممارسات المبتكرة في مؤسسات القطاع العام كي لا يخسروا دوائهم الانتخابية (Halvorsen, Hauknesm, Miles & Røs,2005).

وبعد أن استعرضنا أهم النتائج المتصلة بمحفزات الابتكار في القطاع الحكومي الاتحادي، فإننا ننتقل إلى التحقق من وجود اختلافات أو فروقات ذات دلالة إحصائية فيما يتصل بدرجة أهمية كل محفز من محفزات الابتكار وبين نوع القطاع الذي تعمل به المؤسسة سواء كانت خدمية أو غير خدمية. وقد تم استخدام اختبار مان-وتني Mann-Whitney للتحقق من وجود هذه الفروقات، ويعرض الجدول رقم (18) نتائج الاختبار، حيث اتضح عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة أهمية محفزات الابتكار الست ما بين مجموعة المؤسسات الخدمية، ومجموعة المؤسسات غير الخدمية؛ إذ كانت قيم مستوى الدلالة المحسوب لجميع محفزات الابتكار أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري α (مستوى المعنوية)، والمفترض مسبقاً هنا وهو $(\alpha = 0.05)$.

جدول 18: نتائج اختبار مان-وتني Mann-Whitney لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في درجة أهمية محفزات الابتكار ما بين مجموعة المؤسسات الخدمية، ومجموعة المؤسسات غير الخدمية

الاختلافات ذات الدلالة	مستوى الدلالة المحسوب P-value	قيمة الاحصاء Z	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	نوع المؤسسة	محفزات الابتكار
لا يوجد	0.490	- 0.691	0.683	2.639	36	خدمية	محفزات البيئة الداخلية
			0.378	2.857	7	غير خدمية	
لا يوجد	0.531	- 0.626	0.645	2.389	36	خدمية	محفزات البيئة الخارجية المتصلة بالسياسات الحكومية
			0.535	2.571	7	غير خدمية	
لا يوجد	0.318	- 0.999	0.747	2.111	36	خدمية	المنافسة مع المؤسسات الحكومية الأخرى فيما يتعلق بتطوير وتطبيق الابتكارات
			0.535	2.429	7	غير خدمية	
لا يوجد	0.297	- 1.043	0.648	2.143	35	خدمية	تأثير قطاع الأعمال والشركات
			0.690	1.857	7	غير خدمية	
لا يوجد	0.257	- 1.134	0.719	2.294	34	خدمية	تأثير المتعاملين
			0.983	1.833	6	غير خدمية	
لا يوجد	0.157	- 1.415	0.747	2.029	35	خدمية	دور وسائل الاعلام
			0.837	1.500	6	غير خدمية	

*يوجد اختلافات ذات دلالة عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)

ويوضح الجدول رقم (19) نتائج التحقق من وجود الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في درجة أهمية محفزات الابتكار ما بين مجموعة المؤسسات الفائزة بجوائز التميز الحكومي ومجموعة المؤسسات التي لم تفز، باستخدام اختبار مان-وتني Mann-Whitney ، حيث ثبت وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في درجة أهمية محفز واحد فقط وهو " تأثير المتعاملين (التغذية الراجعة، الشكاوى، استبانات رضا المتعاملين)" فدرجة أهمية هذا المحفز في مجموعة

المؤسسات الفائزة بجوائز التميز الحكومي أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من درجة أهميته في مجموعة المؤسسات التي لم تفز بجائزة التميز، وقد يُفسر ذلك بأن نتائج رضا المتعاملين هي إحدى معايير التقييم وفق نموذج التميز الأوروبي EFQM التي كان معمولاً بها سابقاً في تحكيم جائزة التميز الحكومي، وعليه فإن المؤسسات المتميزة قد تسعى إلى تحسين أداؤها في هذا المعيار كي تتمكن من إحراز نتائج متقدمة في الجائزة.

وتبعا للجدول رقم (19) فإنه لا توجد أي فروقات ذات دلالة إحصائية في درجة أهمية بقية المحفزات الأربع للابتكار، ما بين مجموعتي المؤسسات الفائزة بجوائز التميز الحكومية، والمؤسسات التي لم تفز؛ إذ كانت قيم مستوى الدلالة المحسوب لهذه المحفزات الأربع أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري α (مستوى المعنوية)، والمفترض مسبقاً هنا وهو $(\alpha = 0.05)$.

جدول 19: نتائج اختبار مان-وتني Mann-Whitney لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في درجة أهمية محفزات الابتكار الخمسة ما بين مجموعة المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز الحكومي، ومجموعة المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة

محفزات الابتكار	تميز المؤسسة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاحصاء Z	مستوى الدلالة المحسوب P-value	الاختلافات ذات الدلالة
محفزات البيئة الداخلية	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	21	2.762	.539	+.642	.521	لا يوجد
	المؤسسات غير الحاصلة على جائزة التميز	23	2.609	.722			
محفزات البيئة الخارجية المتصلة بالسياسات الحكومية	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	21	2.429	.676	-.105	.916	لا يوجد
	المؤسسات غير الحاصلة على جائزة التميز	23	2.435	.590			
المنافسة مع المؤسسات الحكومية الأخرى	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	21	2.238	.700	-.458	.647	لا يوجد
	المؤسسات غير الحاصلة على جائزة التميز	23	2.130	.757			

الاختلافات ذات الدلالة	مستوى الدلالة المحسوب P-value	قيمة الاحصاء Z	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	تميز المؤسسة	محفزات الابتكار
لا يوجد	.506	+.665	.602	2.190	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	تأثير قطاع الأعمال والشركات
			.722	2.045	22	المؤسسات غير الحاصلة على جائزة التميز	
المتميزة أكبر من غير المتميزة	*0.045	+1.690	.686	2.450	20	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	تأثير المتعاملين
			.805	2.048	21	المؤسسات غير الحاصلة على جائزة التميز	
لا يوجد	.278	+1.085	.768	2.095	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	دور وسائل الاعلام
			.793	1.857	21	المؤسسات غير الحاصلة على جائزة التميز	

*يوجد اختلافات ذات دلالة عند مستوى المغنوية ($\alpha = 0.05$)

5) العوامل الأكثر تأثيراً في إعاقة أنشطة الابتكار ومشاريعه في المؤسسات الحكومية الاتحادية

تتعدد العوامل التي قد تُعيق أنشطة الابتكار ومشاريعه في مؤسسات القطاع العام، وتؤدي إلى الإبطاء من حركة هذه المشاريع أو إلغائها وتوقفها. ولتعرف على أكثر العوامل تأثيراً في عرقلة أنشطة الابتكار ومشاريعه، تم حصر قائمة تضم تسعة معوقات، وطلب من الرؤساء التنفيذيين للابتكار ترتيب تأثيرها في إعاقة الابتكار وفق مقياس ليكرت رباعي، ابتداءً بالعوامل ذات التأثير العالي جدا في إعاقة الابتكار وانتهاءً بالعوامل ذات التأثير المنعدم. ويعرض الجدول رقم (20) نتائج ترتيب هذه المعوقات.

جدول 20: ترتيب معوقات الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية

الترتيب	درجة تأثير العامل (أقل درجة صفر وأعلى درجة 3)		العوامل
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	0.750	2.636	قلة دعم الإدارة العليا
2	0.786	2.467	قلة الميزانية المخصصة للابتكار
3	0.837	2.267	الروتين والبيروقراطية
4	0.742	2.209	قلة الحوافز المقدمة للموظفين من أجل الابتكار
5	0.860	2.178	مقاومة الموظفين للتغيير
6	0.894	2.133	عدم كفاية الوقت المخصص للابتكار
7	0.917	1.978	الخوف من الفشل والمخاطر
8	0.837	1.933	قلة الخبرات والمهارات في المؤسسة
9	1.041	1.689	مقاومة المتعاملين للحلول المبتكرة
	2.161		المتوسط العام لدرجة التأثير

بالاستناد إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (20) فإننا نلاحظ بأن المتوسط الحسابي العام لدرجة تأثير العوامل المعيقة للابتكار قد بلغ (2.161 درجة من 3 درجات) مما يدل على "التأثير العالي" الذي تلعبه هذه العوامل في عرقلة أنشطة الابتكار ومشاريعه في الجهات الحكومية. وعند مقارنة تأثير معوقات الابتكار مع محفزات الابتكار في شأن درجة تأثيرها، نرى بأن المحفزات قد حققت درجة أهمية "عالية جداً" في تحفيز الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية، وذلك حسبما أوضحت النتيجة التي ناقشناها سابقاً في محفزات الابتكار.

ويتضح من الجدول أن قلة دعم الإدارة العليا يتصدر قائمة العوامل الأكثر تأثيراً في إعاقة الابتكار حيث بلغ متوسط درجة تأثير هذا العامل (2.636 درجة من 3 درجات) وبانحراف معياري (0.750)، يليه العامل المتعلق بقلة الميزانية المخصصة للابتكار وبمتوسط درجة تأثير بلغ (2.467 درجة من 3 درجات) وبانحراف معياري (0.786)، ويحتل العامل المتصل

بالروتين والبيروقراطية المرتبة الثالثة في قائمة العوامل التي تُعيق الابتكار؛ إذ بلغ متوسط درجة تأثير هذا العامل (2.267 درجة من 3 درجات) وبانحراف معياري (0.837).

ويلاحظ أن هناك سمة مشتركة بين هذه العوامل الأكثر تأثيراً في إعاقة أنشطة الابتكار ومشاريعه في المؤسسات الحكومية الاتحادية فجميعها يتصل بالبيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة وآلية إدارتها، كما أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عامل من هذه العوامل الثلاثة قد تراوح بين (2.267 إلى 2.636 درجة من 3 درجات) مما يدل على أن درجة تأثيرها في إعاقة الابتكار هي "درجة عالية جداً".

كما يلاحظ بأن كل من عاملي القيادة العليا والميزانية لهما تأثير مزدوج فهما قد يكونان محفزاً للابتكار أو معيقان له، حيث تصدر هذين العاملين قائمة محفزات الابتكار في فئة محفزات البيئة الداخلية، كما أشرنا إلى ذلك سابقاً في المحور الرابع من المناقشة والمتصل بمحفزات الابتكار. وقد يعود ذلك إلى أن كل من القيادة العليا والميزانية تم التعامل معهما في محور محفزات الابتكار ضمن فئة واحدة هي فئة محفزات البيئة الداخلية والتي ضمت كل من: دعم الإدارة العليا، شيوع ثقافة داعمة للابتكار، وتوفير الموارد البشرية والمالية، وعليه فإن تأثيرهما كمحفز للابتكار كان ضمن فئة واسعة. في حين كان الوضع مغايراً فيما يتصل بتأثيرهما في إعاقة الابتكار؛ إذ تم التعامل معهما كامل فردي كل على حدة.

وفي المقابل فإن العوامل الأقل تأثيراً في إعاقة الابتكار في المؤسسات الاتحادية تتمثل في قلة الخبرات والمهارات في المؤسسة، حيث بلغ متوسط درجة تأثير هذا العامل (1.933 درجة من 3 درجات) وبانحراف معياري (0.837) ويحل هذا العامل في المرتبة الثامنة، ويليه في المرتبة التاسعة والأخيرة مقاومة المتعاملين للحلول المبتكرة؛ إذ بلغ متوسط درجة تأثير هذا العامل (1.689 درجة من 3 درجات) وبانحراف معياري (1.041).

وعند مقارنة هذه النتائج التي أسفر عنها الجدول رقم (20) بشأن معوقات الابتكار مع الدراسات العلمية في ذات المجال، نلاحظ بأن هناك تفاوتاً في تحديد درجة تأثير هذه العوامل في عرقلة أنشطة الابتكار ومشاريعه في مؤسسات القطاع العام، ولكن هناك ثمة إجماع على بعض هذه العوامل. فتبعاً لاستبيان الابتكار في الإدارة العامة في دول الاتحاد الأوروبي 2010 فإن " نقص الموارد البشرية والموارد المالية" هي أكثر العوامل إعاقة للابتكار في مؤسسات الإدارة العامة في دول الاتحاد، ومن ثم "السياسات التنظيمية" و"قلة دعم الإدارة العليا" و"قلة الحوافز المقدمة للموظفين (European Commission,2010). أما مشروع قياس الابتكار في دول الشمال الأوروبي فيشير إلى أن قلة التمويل، والوقت المخصص للابتكار هما العاملين الأكثر تأثيراً في إعاقة الابتكار، أما الخوف من المخاطر فله تأثير منخفض جداً (Markus,Peter S& Cater,2011).

في حين خلص التقييم الذي أجرته الحكومة الأسترالية وبمشاركة واسعة من الخبراء والأكاديميين وموظفي الخدمة المدنية، إلى تحديد قائمة ضمت (15) عاملاً معيقاً للابتكار في القطاع الحكومي، والتي تم توزيعها تبعاً لتأثيرها على المراحل الخمس التي يمر بها الابتكار ابتداءً بتوليد الابتكار، ومن ثم اعتماد الفكرة المبتكرة وتطبيقها، والحفاظ على استدامتها وأخيراً نشر هذه الأفكار. وقد أجمع المشاركون في التقييم إلى أن هناك ستة عوامل هي الأشد تأثيراً على عرقلة الابتكار لأنها تبرز في جميع المراحل الخمس للابتكار وهذه العوامل هي: النفور من المخاطر، التركيز قصير الأجل عوضاً عن الاستثمار طويل الأجل في تنمية قدرات الابتكار، السياسات والإجراءات، الكفاءة والموارد، المعارضة من الخارج، ونقص المهارات (Commonwealth of Australia, 2010).

وفيما يتصل بتصدر عامل القيادة العليا قائمة معوقات الابتكار، يرى (Sangiorgi, 2015) بأن مدراء القطاع العام قد يعوقون ثقافة الابتكار لأنهم يعملون ضمن شبكة معقدة من

المنظمات الحكومية ولهم مهام متعددة، كما أن هناك العديد من الضغوطات عليهم لتحقيق المؤشرات الاستراتيجية للحكومة.

ولتفسير أسباب الدور السلبي الذي تؤديه القيادة العليا كعامل معيق للابتكار في السياق الإماراتي، فإننا نرى صعوبة في التوصل إلى بعض التفسيرات المنطقية لهذه النتيجة مع ندرة الدراسات المتعلقة بدراسة تأثير القيادة العليا سواء على الابتكار أو على الأداء التنظيمي لمؤسسات القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة، فالدراسات التي تم الحصول عليها فيما يتصل بدور القيادة يركز معظمها على دور القيادة وسماتها في القطاع الخاص مثل دراسة (wall and Frijins,2015) بشأن تأثير السياق الاجتماعي والثقافي والإداري لدولة الإمارات العربية المتحدة على الممارسات الإدارية في قطاع الأعمال في دولة الإمارات العربية المتحدة، ودراسة (Rao and Kareem Abdul,2014) حول أثر القيادة التحويلية على أداء فرق العمل في دولة الإمارات العربية المتحدة، ودراسة (Behery and Al-Nasser,2016) بشأن تأثير أسلوب القيادة والتدريب على الالتزام الوظيفي والثقة.

وتفيدنا الدراسات القليلة المتوفرة حول القيادة في المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأن القيادة قد تلعب دوراً يعيق التغيير في القطاع الحكومي، فتبعاً لدراسة (Bin Taher, Krotov, & Silva, 2015) فإن مشروعات التغيير في القطاع الحكومي قد تفشل نتيجة لسمات قائد المؤسسة فتزداد انفتاح القيادة العليا على مبادرات التغيير، ومحدودية تشجيعها للتواصل ما بين الوحدات التنظيمية المشاركة في مشروعات التغيير من شأنه إبطاء هذه المشروعات وعدم تحقيقها لأهدافها. كما أن الثقافة الإماراتية غالباً ما تشجع الامتثال لرؤية القائد في المؤسسة.

وعليه فإن القيادة غير المؤمنة بالتغيير ستؤثر على مجمل أهداف المؤسسة وتوجهها فيما يتصل بالتطوير، ويرى الباحثون كذلك أن غياب الدعم الواضح والمعلن من القيادة بشأن تأييدهم لمشاريع التغيير من شأنه خلق " رؤية ضبابية" بشأن أهداف مبادرات التغيير، وأخيراً فإن عدم اقتناع القيادة العليا بأهمية مشروعات التغيير سيؤدي إلى تخصيص موارد مالية وبشرية قليلة لهذه المشاريع.

وفي المقابل فإن دراسة (Alfaheem, 2013) التي أجراها على موظفي وزارة الداخلية بشأن تأثير نمط القيادة leadership styles على الرضا الوظيفي، لا تدعم النتائج السابقة التي أشرنا إليها في دراسة (Bin Taher , Krotov &Silva,2015) فنتيجة دراسة (Alfaheem,2013) أكدت على أن النمط الأكثر شيوعاً في وزارة الداخلية الإماراتية هو نمط القيادة التحويلي Transformational leadership مقارنة بنمط القيادة الإجرائي Transactional leadership styles ومن المعروف أن القيادة التحويلية عادة ما تحفز التفكير المبتكر. وتؤيده في ذلك دراسة (Alsalamy, Behery, & Abdullah, 2014) والتي انتهت إلى أن القيادة التحويلية أثرت إيجابياً على التعلم المؤسسي والابتكار التنظيمي في عدد من مؤسسات القطاع العام العاملة في إمارة دبي، وذلك من خلال القيادة الملهمة والتحفيز الفكري وتقدير الأفراد Individualized consideration.

وفيما يتصل بحلول قلة الميزانية المخصصة للابتكار في المرتبة الثانية في قائمة العوامل التي تُعيق الابتكار في المؤسسات الحكومية، فإن عامل التمويل هو عامل متفق على تأثيره في إعاقة أنشطة الابتكار، فعدم وجود نماذج استثمارية Investment models في مؤسسات القطاع العام ونقص الميزانيات المخصصة لمشروعات الابتكار من شأنه التأثير سلباً على هذه المشروعات (Mulgan, Geoff, 2014) ويرى معهد التنمية الإدارية الاسترالية بأنه يجب تخصيص ما لا

يقول عن 1% ميزانية المؤسسة نحو المشاريع التجريبية المبتكرة) Commonwealth of (Australia, 2010).

ويطرح (POTTS, 2009) حجة مفادها بأن المؤسسات العامة تقوم بتوجيه معظم مواردها لتغطية النفقات التشغيلية، مما يؤثر سلباً على الموارد والمخصصات المالية الموجهة لأنشطة الابتكار كتكلفة التعلم وميزانيات البحث العلمي والتدريب، حيث تقل مخصصاتها لارتباطها بمخاطر عدم التيقن. وفيما يتصل بالسياق الإماراتي فإننا نلاحظ بأن الحكومة لم تخصص ميزانية سنوية مخصصة لمشاريع الابتكار في المؤسسات الحكومية، فتبعا للاستراتيجية الوطنية للابتكار تم توجيه جميع الجهات الحكومية بخفض مصروفاتها بنسبة 1% ليتم تخصيصها لدعم مشاريع الابتكار وإطلاق برامج تدريبية وتعليمية في مجال الابتكار (وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل، 2016).

أما النتيجة الأخرى التي تستدعي التوقف فتتمثل في أن الروتين والبيروقراطية يعد العامل الثالث الأكثر تأثيراً في عرقلة أنشطة الابتكار ومشاريعه في المؤسسات الحكومية الاتحادية، فنلاحظ بأن هذه النتيجة تنسجم مع ما أشار إليه (Clausen and Isaksen, 2015) بأن البيروقراطية تتضمن عدم المرونة وتقيد استراتيجية الابتكار وتثبط الأنشطة الابتكارية، وترجع هذه البيروقراطية أساساً إلى المساءلة والتدقيق التي يواجهها المسؤولين التنفيذيين في مؤسسات القطاع العام. ويؤيد هذا الرأي (Orla O'Donnell, 2006) والذي يرى بأن التسلسل الهرمي يعد عائقاً أمام الابتكار، حيث يتم التركيز على مسار العملية عوضاً عن التركيز على النتائج.

وعلى النقيض من ذلك فإن كل من (Halvorsen Hauknes Miles & Røs, 2005)

يطرحون حجة مغايرة بشأن تأثير البيروقراطية؛ إذ يرون بأنه يمكن الاستفادة من البيروقراطية

لتنفيذ السياسات الحكومية وفرض الإرادة السياسية لتطبيق المشروعات المبتكرة، مما سيؤدي في المحصلة إلى إحداث التغيير في القطاع العام.

وتبدو النتيجة المتصلة بتأثير البيروقراطية والروتين على إعاقة أنشطة الابتكار في المؤسسات الحكومية نتيجة غير متوقعة، إذ أنها لا تتسجم مع نتيجة تقرير التنافسية العالمي 2014/2015، والذي أشار إلى أن دولة الإمارات العربية المتحدة تتبوأ المركز الثالث عالميا في قلة البيروقراطية الحكومية (World Economic Forum, 2015). كما أن هذه النتيجة تبدو غير ملاءمة مع جهود الحكومة في مجال الحكومة الالكترونية والذكية والتي من شأنها تقليل البيروقراطية.

وفيما يتصل بالنتيجة الأخيرة المتعلقة بحلول " مقاومة المتعاملين للحلول المبتكرة" في المرتبة الأخيرة في قائمة العوامل المعيقة للابتكار، فإن هذه المقاومة تنشأ لعدة أسباب منها نفور المتعاملين من فكرة المخاطرة المرتبطة بالمشاريع المبتكرة، وسوء فهمهم لفكرة المشروع، ولنقص المعلومات بشأن هذه المشروعات، بالإضافة إلى عدم شرح الحكومة لفكرة المشروع بشكل جيد (Commonwealth of Australia, 2010). ويمكن تفسير تراجع تأثير هذا العامل إلى المرتبة الأخيرة في إعاقة الابتكار في المؤسسات الحكومية الإماراتية إلى ارتفاع ثقة المتعاملين بالحكومة، فتبعاً لمؤشر إيلدلمان للثقة فإن الإمارات تتبوأ المركز الأول عالميا في هذه المؤشر لعام 2016 (Edelman, 2016) كما أن لطبيعة النظام السياسي الإماراتي تأثير في انخفاض أهمية هذا العامل مقارنة بالدول الغربية، حيث تعمل الأحزاب المعارضة على نقد السياسات الحكومية وما يرتبط بها من برامج ومشروعات ومن ضمنها المشروعات المبتكرة، كما تقوم هذه الأحزاب بتسييس الرأي العام لمقاومة هذه المشاريع بدعوى أنها ستؤدي إلى تخفيض التكلفة وخفض مستوى جودة الخدمة.

وفي ختام مناقشتنا لأهم النتائج الواردة في الجدول رقم (20) أعلاه بشأن أكثر العوامل تأثيراً في إعاقة أنشطة الابتكار والمشاريع المبتكرة، فإننا نتحقق من وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير معوقات الابتكار وبين طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة سواء خدمي أو غير خدمي؟ ويوضح الجدول رقم (21) نتائج اختبار الاختلافات باستخدام اختبار مان-وتني Mann-Whitney.

جدول 21: نتائج اختبار مان-وتني Mann-Whitney لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في درجة تأثير العوامل التي تعيق الابتكار، ما بين مجموعة المؤسسات الخدمية، ومجموعة المؤسسات غير الخدمية

العوامل	نوع المؤسسة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاحصاء Z	مستوى الدلالة المحسوب P-value	الاختلافات ذات الدلالة
قلة دعم الإدارة العليا	خدمية	35	2.571	0.815	-0.747	.455	لا يوجد
	غير خدمية	7	2.857	0.378			
قلة الميزانية المخصصة للابتكار	خدمية	36	2.472	0.810	+0.292	.770	لا يوجد
	غير خدمية	7	2.429	0.787			
الخوف من الفشل والمخاطر	خدمية	36	1.972	0.878	+0.571	.568	لا يوجد
	غير خدمية	7	1.714	1.113			
الروتين والبيروقراطية	خدمية	36	2.278	0.779	+0.497	.619	لا يوجد
	غير خدمية	7	2.000	1.155			
عدم كفاية الوقت المخصص للابتكار	خدمية	36	2.306	0.786	+2.042	*.0410	تأثير المعوق في المؤسسات الخدمية أكبر من المؤسسات غير الخدمية
	غير خدمية	7	1.429	1.134			
قلة الحوافز المقدمة للموظفين من أجل الابتكار	خدمية	35	2.229	0.690	+0.303	.762	لا يوجد
	غير خدمية	6	2.000	1.095			
مقاومة الموظفين للتغيير	خدمية	36	2.194	0.856	+0.999	.318	لا يوجد
	غير خدمية	7	1.857	0.900			
قلة الخبرات والمهارات	خدمية	36	1.944	0.860	+0.714	.475	لا يوجد
	غير خدمية	7	1.714	0.756			
مقاومة المتعاملين للحلول المبتكرة	خدمية	36	1.583	1.025	-0.702	.482	لا يوجد
	غير خدمية	7	1.857	1.069			

* يوجد اختلافات ذات دلالة عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (21) وجود فروقات ذات دلالة احصائية في درجة تأثير عامل واحد فقط من معوقات الابتكار وهو " عدم كفاية الوقت المخصص للابتكار " فدرجة تأثير هذا العامل في إعاقة الابتكار في مجموعة المؤسسات الخدمية أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من درجة تأثيره في مجموعة المؤسسات غير الخدمية، وهذه نتيجة متوقعة إذ أن طبيعة العمل في المؤسسات الخدمية تستدعي التعامل اليومي والمباشر مع المتعاملين لإنجاز خدماتهم ومعاملاتهم، مما يقلل من الوقت المتاح أمام موظفي هذه المؤسسات للابتكار أو المشاركة في تنفيذ المشاريع المبتكرة.

وعليه فإن الباحث يرى أهمية دراسة السلوك الابتكاري لموظفي خدمة العملاء لتعرف على التحديات التي تواجههم أثناء تأديتهم لمهامهم الوظيفية والتي من شأنها أن تؤثر على ابتكارهم. ويشير الجدول رقم (21) إلى أنه لا توجد أي فروقات ذات دلالة احصائية في درجة تأثير بقية العوامل الثمانية على إعاقة الابتكار ما بين مجموعتي المؤسسات الخدمية وغير الخدمية؛ إذ كانت قيم مستوى الدلالة المحسوب لهذه العوامل الثمانية أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري α (مستوى المعنوية)، والمفترض مسبقاً هنا وهو $(\alpha = 0.05)$.

ويوضح الجدول رقم (22) نتائج التحقق من وجود الاختلافات ذات الدلالة الاحصائية في درجة تأثير العوامل المعيقة للابتكار ما بين مجموعة المؤسسات الفائزة بجوائز التميز الحكومي، ومجموعة المؤسسات التي لم تفز باستخدام اختبار مان-ويتني Mann-Whitney. حيث ثبت عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية في درجات تأثير جميع العوامل المعيقة للابتكار ما بين مجموعة المؤسسات التي حازت على جائزة التميز الحكومي، ومجموعة المؤسسات التي لم تحز على هذه الجائزة؛ إذ كانت قيم مستوى الدلالة المحسوب لجميع العوامل المعيقة للابتكار أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري α (مستوى المعنوية)، والمفترض مسبقاً هنا وهو $(\alpha = 0.05)$.

جدول 22: نتائج اختبار مان-وتني Mann-Whitney لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في درجة تأثير العوامل المعيقة للابتكار ما بين مجموعة المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز الحكومي، ومجموعة المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة

الاختلافات ذات الدلالة	مستوى الدلالة المحسوب P-value	قيمة الاحصاء Z	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	تميز المؤسسة	العوامل
لا يوجد	.114	+1.578	.359	2.857	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز الحكومي	قلة دعم الإدارة العليا
			.959	2.409	22	المؤسسات غير الحاصلة على جائزة التميز الحكومي	
لا يوجد	.966	-.042	.814	2.476	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز الحكومي	قلة الميزانية المخصصة للابتكار
			.790	2.478	23	المؤسسات غير الحاصلة على جائزة التميز الحكومي	
لا يوجد	.512	+655	.865	2.048	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز الحكومي	الخوف من الفشل والمخاطر
			.968	1.870	23	المؤسسات غير الحاصلة على جائزة التميز الحكومي	
لا يوجد	.115	+1.577	.680	2.476	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز الحكومي	البيروقراطية
			.928	2.043	23	المؤسسات غير الحاصلة على جائزة التميز الحكومي	
لا يوجد	.546	+603	.717	2.286	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز الحكومي	عدم كفاية الوقت المخصص للابتكار
			1.022	2.043	23	المؤسسات غير الحاصلة على جائزة التميز الحكومي	
لا يوجد	.978	+.028	.639	2.250	20	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز الحكومي	قلة الحوافز المقدمة للموظفين من أجل الابتكار
			.853	2.182	22	المؤسسات غير الحاصلة على جائزة التميز الحكومي	
لا يوجد	.152	+1.431	.669	2.381	21	حصول المؤسسة على جائزة التميز الحكومي	مقاومة الموظفين للتغيير
			.976	1.957	23	المؤسسات غير الحاصلة على جائزة التميز الحكومي	
لا يوجد	.159	+1.407	.700	2.095	21	حصول المؤسسة على جائزة التميز الحكومي	قلة الخبرات والمهارات
			.915	1.739	23	المؤسسات غير الحاصلة على جائزة التميز الحكومي	

الاختلافات ذات الدلالة	مستوى الدلالة المحسوب P-value	قيمة الاحصاء Z	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	تميز المؤسسة	العوامل
لا يوجد	.208	+1.260	.964	1.857	21	حصول المؤسسة على جائزة التميز الحكومي	مقاومة المتعاملين للحلول المبتكرة
			1.082	1.478	23	المؤسسات غير الحاصلة على جائزة التميز الحكومي	

* يوجد اختلافات ذات دلالة عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)

6) أبرز الاتجاهات السائدة في المؤسسات الحكومية الاتحادية فيما يتصل بالاستثمار في الابتكار

للتعرف على أبرز الاتجاهات السائدة في المؤسسات الحكومية الاتحادية فيما يتصل

بالاستثمار في الابتكار، فإنه ينبغي التعرف على ثلاثة محاور رئيسة كالتالي:

أ. الاستثمار الحكومي في مجالي التدريب والتعيين في الموضوعات ذات الصلة بالابتكار

يتخذ الاستثمار في الابتكار أشكالاً عديدة مادية وغير مادية، وقد ركزت الدراسة على

نوعين من الاستثمارات هي تدريب الموظفين في مجالات ذات صلة بالابتكار، وتعيين الموظفين

الجدد من أجل توفير الكوادر البشرية اللازمة لتطوير وتطبيق الابتكارات. ويوضح الجدول رقم

(23) إجابة الرؤساء التنفيذيين للابتكار فيما يتعلق بمدى قيام مؤسساتهم بالاستثمار في هذين

المجالين.

جدول 23: الاستثمار في الابتكار في مجالي التدريب والتعيين

النسبة %	التكرار	الإجابة	مجالات الاستثمار
11.1%	5	لا	تدريب الموظفين في مجالات ذات صلة بالابتكار وثقافته
84.4%	38	نعم	
4.4%	2	لا أعلم	
100.0%	45	المجموع	
44.4%	20	لا	توظيف موظفين جدد من أجل العمل على تطوير أو تنفيذ الابتكارات
40.0%	18	نعم	
15.6%	7	لا أعلم	
100.0%	45	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (23) بأن هناك توجه كبير من المؤسسات الاتحادية نحو الاستثمار في الابتكار عن طريق تدريب الموظفين في مجالات ذات صلة بالابتكار وثقافة الابتكار كالتدريب على أدوات الابتكار وتطوير الأفكار المبتكرة؛ إذ أشار 84.4% من المبحوثين بأن مؤسساتهم دربت موظفيها في هذه المجالات، في حين لم تتجاوز نسبة المؤسسات التي لم تزود موظفيها بالتدريب في المجالات ذات الصلة بالابتكار 11.1%.

وتتسق هذه النتيجة فيما يتصل بارتفاع نسبة المؤسسات التي دربت موظفيها مع النتيجة التي أثبتتها دراسة المؤشر الاستراتيجي للابتكار في القطاع العام والتي أشارت إلى أن 69% من المؤسسات قدمت نوعاً من التدريب في مجال تنفيذ وتطوير واستخدام الابتكار، وأن أكثر المؤسسات التي قدمت التدريب هي المؤسسات الخدمية، وأقلها المؤسسات العاملة في مجال السياسات (Department of innovation industry, science and research, 2011). وتؤكد نتائج استبيان الابتكار في قطاع الإدارة العامة لعام 2010 على وجود علاقة إيجابية بين التدريب التخصصي للموظفين في مجالات ذات صلة بتوليد الحلول المبتكرة وبين نجاح المؤسسات في إدخال تحسينات مبتكرة (European Commission, 2010). وتشير دراسة (Also, Clausen & Isaken, 2015) والتي قاموا فيها بتحليل بيانات 3310 موظفاً في مؤسسات الإدارة العامة في الاتحاد الأوروبي، إلى أن هناك علاقة إيجابية هامة لتدريب وتعليم الموظفين وبين الابتكار في مجال العمليات والخدمات.

وقد يعود ارتفاع نسبة المؤسسات الحكومية التي دربت موظفيها إلى رغبة هذه المؤسسات بتحقيق الانسجام والتوافق مع التوجهات الحكومية المتصلة بتعزيز الابتكار ونشر ثقافته، كما يلعب مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي دوراً هاماً في تدريب الموظفين من خلال مجموعة من الأنشطة التدريبية، وأبرزها دبلوم خبير الابتكار الحكومي والذي انتسب إليه في دورته الأولى 55

موظفا من الجهات الحكومية، كما ينظم المركز لدورات تدريبية وورش عمل لتطوير مهارات الابتكار.

وفي هذا المجال فإن الباحث يؤكد على أهمية تدريب وتأهيل الموظفين في مجالات ذات صلة بالابتكار خاصة في المفاهيم الأولية ذات الصلة بالابتكار لإدراك ماهية هذا المفهوم وكيفية تطبيقه في المؤسسات الحكومية، فالدراسة التي أجراها (NÄHLINDER, 2013) على 5 بلديات سويدية من خلال عقد مقابلات مع الموظفين الذين عملوا على إحدى المشاريع التجريبية المبتكرة، أثبتت بأن مفهوم الابتكار لا يزال غير ناضج لدى المبحوثين، وأنهم وعلى الرغم من إجماعهم على أهمية الابتكار لتتمكن مؤسساتهم من الوفاء بمهامها والتزاماتها ولتجنب الجمود Stagnation، إلا أنهم لا يعرفون على وجه الدقة كيف يعمل الابتكار على تمكين مؤسساتهم من ذلك. ويرى الباحث كذلك أهمية إيلاء العناية الفائقة بالمسائل المتصلة بقياس أثر التدريب على الابتكار في عمل المؤسسات، كي لا يؤدي هذا التدريب إلى ثقافة مبتكرة سطحية.

وبالاستناد إلى نتائج الجدول رقم (23) يتضح بأن الاستثمار المؤسسي في مجال تعيين موظفين جدد بغرض تطوير أو تنفيذ الابتكار، قد حظي بنسبة أقل من الاهتمام من قبل المؤسسات الاتحادية مقارنة بتوجهها السابق ذكره فيما يتعلق بتدريب الموظفين في مجالات ذات صلة بالابتكار وثقافة الابتكار، إذ لم تتجاوز نسبة المؤسسات التي قامت بتوظيف الموظفين الجدد المختصين بتطوير وتنفيذ الابتكار نسبة 40% في حين بلغت نسبة المؤسسات التي دربت موظفيها في مجالات ذات صلة بالابتكار 84.4%.

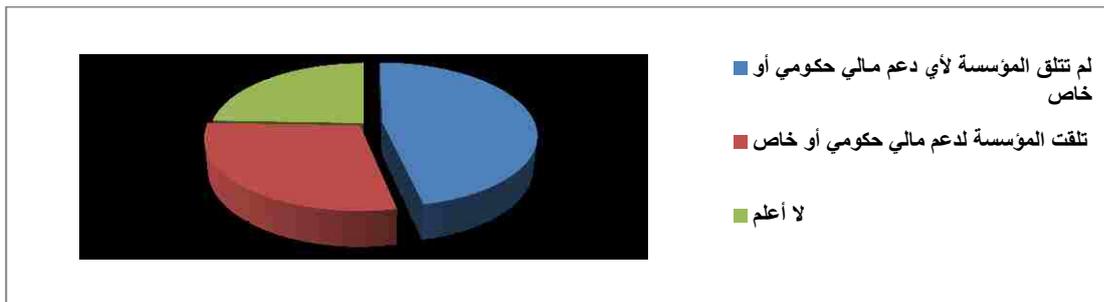
وقد يُفسر انخفاض نسبة التوظيف إلى تفضيل المؤسسات تأهيل موظفيها داخليا ليتمكنوا من تطوير وتنفيذ الابتكارات عوضا عن اللجوء إلى التوظيف الخارجي والذي يعد أكثر تكلفة. ويلاحظ أن انخفاض التعيين هو نمط حكومي عام حيث تراجع أعداد المعينين الجدد في الحكومة

الاتحادية في عام 2015 ليصل إلى 1988 موظفا مقارنة ب 2314 موظفا عام 2013 أي أن معدل النمو السنوي للتعينات تراجع بنسبة (7.31%) (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، 2016).

ب. تمويل المشروعات المبتكرة

يتضمن هذا المحور موضوعين فرعيين أولهما يتصل بالتمويل الخارجي للمشروعات المبتكرة، إذ تضمن المحور السادس من الاستبانة سؤالاً يختص بتلقي المؤسسات الحكومية التي يعمل بها الرؤساء التنفيذيون للابتكار لدعم مالي حكومي أو من مؤسسات القطاع الخاص لدعم مشاريع الابتكار. وتظهر البيانات الواردة في الشكل أدناه رقم (5) إلى عدم تلقي 21 مؤسسة حكومية لأي دعم مالي أي ما نسبته 46.6%، في حين لم يتجاوز عدد المؤسسات التي تلقت دعماً مالياً 13 مؤسسة وبنسبة 28.8%. فيما أعرب 24.6% من الرؤساء التنفيذيين للابتكار عن عدم علمهم بتلقي مؤسساتهم لمثل هذا الدعم.

شكل 5: توزيع المؤسسات الحكومية الاتحادية تبعاً لتلقيها لدعم مالي حكومي، أو من مؤسسات القطاع الخاص لدعم مشاريع الابتكار



وفي ضوء النتيجة السابقة والتي أظهرت أن عدداً قليلاً من المؤسسات الحكومية الاتحادية قد تلقت لدعم مالي من الجهات الممولة للمشاريع المبتكرة، فإن الحاجة تبدو مهمة لتطوير الشراكات مع القطاع الخاص لتمويل هذه المشروعات؛ إذ يشير تقرير مؤشر الابتكار العالمي لعام

2014 بأنه على الرغم من المبادرات الحكومية التي أطلقتها حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة لتشجيع البحث والتطوير R&D فإن انفاق الدولة لا يزال متواضعا في هذا المجال نتيجة محدودية انفاق القطاع الخاص على هذه الأنشطة (Bin byat and Sultan,2014) .

أما الموضوع الفرعي الثاني والمتصل بمحور تمويل المشروعات المبتكرة فيتمثل في الخطط المستقبلية لدى الجهات الحكومية للحصول على تمويل للمشروعات المبتكرة، ويوضح الشكل رقم (6) التوجهات المستقبلية لدى المؤسسات الحكومية فيما يتصل بخططها لتقديم بطلب تمويل من إحدى المؤسسات المعنية بدعم الابتكار لتمويل المشروعات المبتكرة التي تعتمزم هذه المؤسسات الحكومية تنفيذها مستقبلا.

شكل 6: تخطيط المؤسسات الحكومية الاتحادية لتقديم بطلب تمويل من المؤسسات المعنية بدعم الابتكار



بالاستناد إلى النتائج التي يوضحها الشكل رقم (6) يتبين لدينا بأن أكثر من ثلث المؤسسات الحكومية الاتحادية التي يعمل بها الرؤساء التنفيذيون للابتكار أي ما نسبته 35.6% تخطط مستقبلا بأن تتقدم بطلب تمويل إلى إحدى المؤسسات المعنية بدعم الابتكار من أجل إعانتها على تنفيذ المشروعات المبتكرة التي تعتمزم هذه المؤسسات الحكومية تطويرها أو تنفيذها، في مقابل 14 مؤسسة لا تخطط للقيام بذلك وبنسبة 31.1%. فيما أشار 33.3% من الرؤساء التنفيذيين للابتكار عن عدم علمهم بخطط مؤسساتهم بشأن هذا الموضوع.

وفي سياق تمويل المشروعات المبتكرة فإن (Brorström, 2015) يرى بأن الأفكار المبتكرة غالبا ما تبدوا أفضل على الورق، وقد توصل إلى هذه النتيجة بعد دراسته لستة مشاريع مبتكرة في إحدى المدن السويدية والتي حصلت على تمويل من صندوق " المدن المستدامة" فعلى الرغم من حصول هذه المشاريع على التمويل الحكومي اللازم، إلا أنه عند تنفيذها على أرض الواقع فقد واجهت للعديد من الإشكاليات مثل طول الوقت اللازم للحصول على الدفعات المالية للمشروع، وقلة طلب السكان على الخدمات التي وفرها المشروع المبتكر، كما أن تنفيذ عددا من هذه المشاريع تم بأقل حد من المتطلبات التقنية؛ إذ تم تخفيض ميزانية المشروع للحصول على التمويل، وعليه فإن هناك العديد من المحاذير التي ينبغي على المسؤولين في صندوق محمد بن راشد آل مكتوم لتمويل الابتكار مراعاتها في آلية تقييم واختيار المشروعات المبتكرة المقدمة إلى الصندوق.

ب. مجالات الاستثمار في الابتكار

حدد الباحث قائمة ضمت ثلاثة مجالات رئيسة يمكن الاستثمار بها من أجل تطوير الابتكار، وتم سؤال الرؤساء التنفيذيين للابتكار عما إذ قامت جهة عملهم بالاستثمار في إحدى هذه المجالات، ويوضح الجدول رقم (24) إجاباتهم.

جدول 24: مجالات الاستثمار في الابتكار تبعا لأهميتها

المرتبة	مجالات الاستثمار	لا	نعم	لا أعلم	لا ينطبق	المجموع
المرتبة الأولى	شراء وتطوير البرمجيات ومعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	7	30	7	1	45
		النسبة %	66.7	15.6	2.2	100.0
المرتبة الثانية	إنشاء مختبر للابتكار والابداع	10	29	4	2	45
		النسبة %	64.4	8.9	4.4	100.0
المرتبة الثالثة	إجراء بحوث داخلية متخصصة في الموضوعات ذات الصلة بالابتكار	16	23	5	1	45
		النسبة %	51.1	11.1	2.2	100.0

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (24) إلى أن شراء وتطوير البرمجيات ومعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كان هو أكثر المجالات التي تم توجيه استثمارات المؤسسات نحوها، حيث أشار 66.7% من الرؤساء التنفيذيين للابتكار بأن مؤسسات عملهم قامت بالاستثمار في هذا المجال؛ إذ بلغ عدد المؤسسات التي استثمرت في هذا المجال 30 مؤسسة، يليه مجال إنشاء مختبرات للابتكار والابداع ونسبة 64.4%.

إن توجه المؤسسات الحكومية الاتحادية نحو تركيز الاستثمارات في مجال شراء البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ينسجم مع ما أشرنا إليه سابقاً بشأن تبوأ دولة الإمارات العربية المتحدة الثانية عالمياً على صعيد المشتريات الحكومية لمنتجات التكنولوجيا المتقدمة تبعاً لمؤشر الجاهزية الشبكية 2015 (World Economic Forum, 2011). وذلك كي تتمكن هذه المؤسسات من تنفيذ السياسات الحكومية المتصلة بالانتقال إلى مفهوم الحكومة الذكية.

كما أن توجه المؤسسات نحو تركيز الاستثمارات في مجال شراء البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من شأنه أن يعزز من قدرة الحكومة نحو تلبية التحديات المستقبلية التي تطرحها التكنولوجيا حيث يشير تقرير "حالة المستقبل 2030: أثر التوجهات العالمية على تشكيل الحكومات" بأن إحدى التوجهات العالمية الكبيرة التي يجب على الحكومات الاستعداد لها هي تلك المتصلة بتمكين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ إذ يجب عليها التفكير والتخطيط والتقييم بشكل أكثر صرامة للأثر الذي تخلفه التكنولوجيا على الاقتصاد والصناعات (كيه بي إم جي إنترناشونال، 2016).

أما تقرير "رحلة إلى مستقبل التحول الرقمي في الحكومات" فيرى بأن التقنيات الرقمية الجديدة ستكون -على الأرجح- هي العامل الأهم على الإطلاق في تغيير أسلوب الحكومة في تقديم الخدمات. وفي هذا التقرير تم استطلاع آراء أكثر من 1200 مسؤول حكومي من أكثر من 70

دولة للحديث عن التحول الرقمي. ومن أبرز النتائج التي خلص إليها التقرير تتمثل في أن ثلاثة أرباع المشاركين يرون بأن التقنيات الرقمية ستحدث تغييرات جذرية في القطاع العام، كما تتفاوت المؤسسات المشاركة في الدراسة في مستوى النضوج الرقمي حيث أن 13% من هذه المؤسسات هي في طور النضوج، و60% في طور النمو، و26% في طور البداية. وأن أهم العوامل المؤثرة في التحول الرقمي هي: الاستراتيجية، والقيادة، ومهارات القوى العاملة، والثقافة الرقمية (ديلويت ديجتال، 2016).

ومن جانب آخر فقد أثبتت الدراسات العلمية وجود علاقة إيجابية بين الابتكار والتطبيقات والبرمجيات، ففي الدراسة الميدانية التي أجراها (Sam & Tahir, 2010) على 326 موظفا يعملون في 15 مؤسسة حكومية في ماليزيا اتضح لهما وجود علاقة طردية بين طول فترة استخدام الموظفين لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات ICT وبين زيادة وانتشار وتيرة الأنشطة الابتكارية في المؤسسة، حيث تتيح هذه التطبيقات التزود بالمعارف التي يتم تحويلها لاحقا إلى مشاريع مبتكرة ذات قيمة مضافة لعمل المؤسسة. وبناءً عليه فإن الباحث يرى بأن توجه المؤسسات الحكومية نحو الاستثمار في مجال شراء التقنيات والبرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من شأنه أن يخلف للعديد من الآثار الإيجابية التي تناولناها سابقا، مع وجوب الحذر في التعامل مع القضايا المتصلة بها مثل توفير القوى العاملة المواطنة القادرة على التعامل مع هذه البرمجيات، وتوطين المعرفة.

وفي ختام موضوع الاستثمار في الابتكار فإننا نطرح مسألتين رئيسيتين تتصل الأولى بعدم استعجال المؤسسات الحكومية الاتحادية للنتائج المترتبة على المشاريع المبتكرة والتي تم توجيه الاستثمارات نحوها، فتبعا لنتيجة الدراسة الاستقصائية التجريبية لقياس الابتكار في القطاع العام البريطاني فإن التركيز قصير الأجل على تحقيق عائد سريع من الابتكار قد يعيق الابتكار (Alastair, Kyla & Kataria, 2011).

بينما تتصل المسألة الثانية بقياس وتقييم جدوى المشروعات المبتكرة التي تم توجيه الاستثمارات نحوها، فهذه المسألة كانت إحدى الشواغل الرئيسية في مجلس كندا الأكاديمي والذي شكل لجنة من الخبراء لوضع آلية لكيفية قياس الانفاق الحكومي على الابتكار، وتأثير الابتكار على الناتج المحلي الإجمالي، وتأثيره على توليد ونقل المعرفة، وتأثيره على النمو الاقتصادي. وقد خلّصت اللجنة إلى تطوير منهج يسمى Innovation Ecosystem Assessment والذي ينظر إلى الابتكار بأنه عملية معقدة من الأنشطة والروابط بين عدة مؤسسات وجهات فاعلة، وبالتالي لا بد من توفير منهج يجمع بين كل هذه الأنشطة والمؤسسات.

ولتطبيق هذا المنهج تم اعداد بطاقة نتائج Scorecard توضح خلاصة تقييم المشروعات المبتكرة والتي تجمع ما بين المنهجين النوعي والكمي في قياس أثر البرامج المبتكرة باستخدام مناهج الاقتصاد القياسي، إلى جانب قياس خمسة مؤشرات تكون Innovation Ecosystem Assessment أبرزها: السياسات الحكومية المؤثرة (سياسة المنافسة، الشفافية، الفساد) الطلب على المشروعات المبتكرة التي تم تنفيذها من قبل المستخدمين النهائيين، توليد المعرفة في المؤسسات البحثية والجامعية (براءات الاختراع والنشر، والمنتجات المبتكرة التي ظهرت) الشراكة مع المؤسسات البحثية لترجمة الأفكار المبتكرة إلى واقع (Council of Canadian Academies, 2013) وعليه فإن يجب على المؤسسات الحكومية الاتحادية بأن تفكر بمنهج علمي واضح لتقييم أثر المشروعات الابتكارية عوضاً عن استخدام الأساليب التقليدية في قياس الأثر، إذ دلت التجربة الكندية بأن للمشروعات المبتكرة طبيعة خاصة للقياس وتستلزم أدوات بحثية متطورة.

(7) الآلية المتبعة في إدارة الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية

للخروج بصورة متكاملة حول الآلية المتبعة في إدارة عملية الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية، فإن ذلك يتطلب التعرف على محورين رئيسيين كالتالي:

أ. استراتيجية الابتكار في المؤسسات الحكومية

يوضح الجدول رقم (25) إجابات الرؤساء التنفيذيين للابتكار فيما يتعلق باستراتيجية الابتكار في مؤسساتهم، وتشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام لدرجة تطبيق استراتيجيات الابتكار في عمل المؤسسات الحكومية الاتحادية قد بلغ (1.489 درجة من 2 درجة)، مما يدل على " درجة اهتمام كبيرة" لدى المؤسسات الحكومية في تطبيق استراتيجيات الابتكار.

جدول 25: استراتيجية الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية

نسبة الذين اجابوا بـ " لا تطبق مؤسستي" %	درجة التطبيق (أقل درجة صفر وأعلى درجة 2)		العبرة
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
4.5%	0.583	1.591	لدى جهة عملي أهداف استراتيجية واضحة متصلة بالابتكار، وذلك ضمن الاستراتيجية العامة لجهة عملي
13.6%	0.731	1.477	تم تخصيص استراتيجية منفصلة للابتكار
9.1%	0.658	1.409	يتم مراجعة وتقييم الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالابتكار بانتظام
		1.489 درجة من 2 درجة	المتوسط العام لدرجة التطبيق

يتضح من الجدول أن المؤسسات الحكومية تتفاوت فيما بينها بشأن شكل استراتيجية الابتكار، إذ تميل المؤسسات الحكومية بشكل أكبر نحو تضمين الاستراتيجية العامة للمؤسسة أهدافا ذات صلة بتحقيق الابتكار؛ إذ بلغ متوسط درجة تطبيق هذا الاتجاه ما قيمته (1.591 درجة من 2 درجة) وبانحراف معياري (0.583 درجة). وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه الدراسة الاستقصائية التجريبية لقياس الابتكار في القطاع العام البريطاني والذي أثبتت بأن 37% من المؤسسات الحكومية التي تم بحثها لديها استراتيجية للابتكار كجزء من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وأن هذه المؤسسات حققت مؤشرات أداء أفضل فيما يتعلق بتعزيز الابتكار مقارنة بغيرها من المؤسسات التي لم تضع أهدافا استراتيجية ذات صلة بدعم الابتكار. وأضافت الدراسة كذلك أن القيادات العليا في المؤسسات التي تمتلك أهدافا استراتيجية لعبت دورا مؤثرا في التشجيع

على تطبيق هذه الأهداف، وأن استراتيجية الابتكار اتاحت مجالاً أكبر لتعزيز ثقافة الابتكار في المؤسسات (Alastair, Kyla & Kataria, 2011).

أما الاتجاه الثاني السائد في المؤسسات الحكومية الاتحادية فيما يتصل باستراتيجية الابتكار فيتمثل في تخصيص هذه المؤسسات لاستراتيجية منفصلة ومخصصة بالابتكار فقط، حيث بلغ متوسط درجة تطبيق هذا الاتجاه (1.477 درجة من 2 درجة) وبانحراف معياري (0.731 درجة)، في حين بلغت نسبة المؤسسات التي ليس لديها استراتيجية منفصلة للابتكار 13.4%. وفيما يتعلق بمراجعة وتقييم الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالابتكار بانتظام فقد بلغ متوسط درجة تطبيق هذه الممارسة في المؤسسات الحكومية (1.409 درجة من 2 درجة) بانحراف معياري (0.658 درجة)، وذلك يدل على الاهتمام الكبير من المؤسسات الحكومية بمراجعة وتقييم الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالابتكار؛ إذ لا تتعدى نسبة المؤسسات التي لا تقوم بهذه المراجعة والتقييم 9.1%.

إن النتائج المستخلصة من الجدول السابق رقم (25) تدل على اتخاذ المؤسسات الحكومية الاتحادية لأسلوباً علمياً في إدارة الابتكار فوجود أهداف استراتيجية متعلقة بالابتكار ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسات، أو تخصيص استراتيجية مستقلة للابتكار كلها مؤشرات تدل على جدية المؤسسات بتطبيق الابتكار ودمجه ضمن عمليات المؤسسة. فالتخطيط الاستراتيجي في مجال الابتكار هو بمثابة البوصلة التي ترشد المؤسسات فيما يتعلق بالأولويات والأهداف التي تسعى إليها من تطبيق الابتكار، والبرامج والأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

ويفسر اهتمام المؤسسات الحكومية بإطلاق استراتيجيات منفصلة للابتكار، أو بتضمين الاستراتيجية العامة للمؤسسة أهدافاً استراتيجية تتعلق بالابتكار إلى تأثير هذه المؤسسات بالتوجه الحكومي العام بشأن تعزيز الابتكار بعد إعلان الاستراتيجية الوطنية للابتكار. ومن جانب آخر

فإن هناك انتشاراً لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي في العمل الحكومي منذ سنوات عديدة في أعقاب اعتماد مجلس الوزراء لأول استراتيجية حكومية لدولة الإمارات للأعوام 2008-2011.

ونرى بأن إحدى النقاط التي ينبغي مراعاتها عند صياغة استراتيجية الابتكار هو إشراك مختلف الأطراف أصحاب العلاقة في مراحل إعدادها، على أن يتم صياغتها بطريقة واضحة وسهلة الفهم لدى مختلف المستويات الوظيفية في المؤسسة وأن يتم الإعلان وبشكل دوري عن التقدم المحرز في تطبيقها، كي لا تتحول استراتيجية الابتكار إلى استراتيجية حصرية بنخبة من الموظفين وضمن مستويات وظيفية معينة.

وفي سياق الحديث عن الاستراتيجيات ذات الصلة بالابتكار فقد طور كل من (Andrews, Boyne, & Walker, 2006) إطاراً لوصف المؤسسات فيما يتعلق بنمط تعاملها مع الابتكار، فبعد الدراسة التي أجريها على عددٍ من المؤسسات البريطانية في الحكومة المحلية، خلصوا بأنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المؤسسات أولها المؤسسات Prospector وهي المؤسسات التي لديها استراتيجيات للابتكار وغالباً ما تقوم بقياس المخاطر المرتبطة باستراتيجية الابتكار، وتتطلع للعمل مع الشركاء الخارجيين، كما تميل هذه المؤسسات إلى تحقيق مستويات أداء أفضل مقارنة بالأنواع الثاني من المؤسسات وهي المؤسسات المدافعة Defenders والتي تسعى للحفاظ على الاستراتيجية الحالية للمؤسسة دون أي تعديل للحفاظ على الهياكل التنظيمية القائمة، أما النوع الثالث فهي المؤسسات Reactors وهي المؤسسات التي ليس لديها أي استراتيجيات في التعامل مع الابتكار بل ينتظرون السلوك من الأطراف الخارجية، لاتخاذ الإجراء الملائم.

وبعد أن استعرضنا الاتجاه العام فيما يتصل بتوجه المؤسسات نحو تطبيق الاستراتيجيات المتعلقة بالابتكار لإدماج الابتكار ضمن العمل المؤسسي، فإننا نتساءل هل المؤسسات الفائزة بجوائز التميز الحكومي هي أكثر توجهها نحو تبني أساليب التخطيط الاستراتيجي المتصل بالابتكار

مقارنة بالمؤسسات التي لم تفز بهذه الجوائز؟ خاصة وأن إحدى سمات المؤسسات المتميزة هو التخطيط الاستراتيجي. ويوضح الجدول رقم (26) نتائج اختبار مان-وتني Mann-Whitney لتتحقق من وجود فروقات ذات دلالة الاحصائية بين هاتين المجموعتين، وقد دلت نتائج الاختبار على عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية في درجة تطبيق استراتيجية الابتكار ما بين المؤسسات الحاصلة على جوائز التميز وتلك التي لم تحصل على هذه الجوائز؛ إذ كانت قيم مستوى الدلالة المحسوب لجميع العبارات المتصلة باستراتيجية الابتكار أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري α (مستوى المعنوية)، والمفترض مسبقاً هنا وهو $(\alpha = 0.05)$.

جدول 26: نتائج اختبار مان-وتني Mann-Whitney لدراسة الفروقات ذات الدلالة الإحصائية في درجة تطبيق استراتيجيات الابتكار ما بين مجموعة المؤسسات الفائزة بجائزة التميز الحكومي، والمؤسسات غير الفائزة بالجائزة

الاختلافات ذات الدلالة	مستوى الدلالة المحسوب P-value	قيمة الاحصاء Z	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	تميز المؤسسة	استراتيجيات الابتكار
لا يوجد	.977	-.029	.598	1.600	20	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	لدى جهة عملي أهداف استراتيجية واضحة لتحقيق الابتكار وذلك
			.583	1.609	23	المؤسسات غير الحاصلة على جائزة التميز	ضمن الاسـتـراتيجـية العامة لجهة عملي
لا يوجد	.910	-.113	.750	1.476	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	تم تخصيص استـراتيجـية منفصلة للابتكار
			.740	1.500	22	المؤسسات غير الحاصلة على جائزة التميز	
لا يوجد	.903	+.122	.676	1.429	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز الحكومي	يتم مراجعة وتقييم الأهداف
			.666	1.409	22	عدم حصول المؤسسات غير الحاصلة على جائزة التميز الحكومي	الاسـتـراتيجـية الخاصة بالابتكار بانتظام

* يوجد اختلافات ذات دلالة عند مستوى المعنوية $(\alpha = 0.05)$

ب. آلية إدارة الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية

يتطلب الابتكار نظام إداري متكامل من العمليات والإجراءات التي تضمن نموه واستمراريته، ابتداء بتوفر الموارد البشرية والمالية ومرورا بوجود نظام معتمدة لاختيار وتقييم الأفكار المبتكرة وانتهاء بنشر هذه الممارسات المبتكرة. ويوضح الجدول رقم (27) مجموعة من الممارسات تشكل في مجملها آلية إدارة الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية.

جدول 27: الممارسات ذات الصلة بإدارة الابتكار

نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ "لا تطبق جهة عملي"	الترتيب	درجة التطبيق (أقل درجة صفر وأعلى درجة 2)		الممارسات
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
11.6%	1	0.680	1.326	يتم تكريم ومكافأة الموظفين أصحاب الأفكار المبتكرة
14.0%	2	0.708	1.302	لدى جهة عملي لجان أو فرق عمل تجتمع بصورة منتظمة من أجل تطوير مختلف أنواع الابتكار
20.5%	3	0.795	1.295	هناك نظام معتمد في جهة عملي من أجل اختيار وتقييم الأفكار المبتكرة المقدمة وفق معايير وشروط واضحة
16.7%	4	0.683	1.143	جميع الموظفين الذين يتقدمون بأفكار جديدة يتم اطلاعهم على نتائج تقييم أفكارهم حتى ولم تؤدي إلى ابتكارات فعلية
27.9%	5	0.785	1.047	يتم استخدام نتائج التقييم من أجل تطوير ممارسات الابتكار في جهة عملي
19%	6	0.643	1.024	تم توفير موارد بشرية ومالية كافية لتطوير الابتكارات في جهة عملي
32.6%	7	0.801	0.977	يتم اخضاع الأفكار المبتكرة التي يتم تطبيقها إلى التقييم بعد اطلاقها لقياس النتائج والآثار التي حققتها
31.8%	8	0.759	0.932	تقوم جهة عملي بنشر المقترحات المبتكرة باستخدام مختلف وسائل التواصل والإعلام الداخلي والخارجي
1.117 درجة من 2 درجة				المتوسط العام لدرجة التطبيق

ويتضح من الجدول رقم (27) بأن درجة تطبيق الممارسات الدالة على إدارة الابتكار هي

"درجة متوسطة" في المؤسسات الحكومية الاتحادية؛ إذ بلغت درجة المتوسط الحسابي العام

لتطبيق هذه الممارسات (1.117 درجة من 2 درجة). كما يُلاحظ بأنه جميع الممارسات التسع

الدالة على إدارة الابتكار تُطبق كذلك "بدرجة متوسطة"، حيث يتراوح متوسط درجة تطبيقها ما قيمته (0.932 درجة إلى 1.326 درجة من 2 درجة).

وعند ترتيب الممارسات المتصلة بإدارة الابتكار تبعا لدرجة تطبيقها في المؤسسات الحكومية الاتحادية نجد بأن الممارسة الأكثر تطبيقا تتمثل في قيام المؤسسات بتكريم ومكافأة الموظفين أصحاب الأفكار المبتكرة؛ إذ بلغ متوسط درجة تطبيق هذه الممارسة (1.326 درجة من 2 درجة) وبانحراف معياري (0.680 درجة). وفي المرتبة الثانية تأتي الممارسة المتصلة بتوفر اللجان وفرق العمل التي تجتمع بصورة منتظمة من أجل تطوير مختلف أنواع الابتكار وبمتوسط درجة تطبيق (1.302 درجة من 2 درجة) وبانحراف معياري (0.677 درجة). في حين جاء في المركز الثالث الممارسة المتصلة بوجود نظام معتمد في المؤسسات من أجل اختيار وتقييم الأفكار المبتكرة المقدمة وفق معايير وشروط واضحة، حيث بلغ متوسط درجة تطبيق هذه الممارسة (1.295 درجة من 2 درجة) وبانحراف معياري (0.795 درجة).

وفي المقابل فإن أقل الممارسات انتشاراً وتطبيقاً في المؤسسات الحكومية الاتحادية فيما يتصل بإدارة الابتكار فتتمثل في إخضاع الأفكار المبتكرة التي يتم تطبيقها إلى التقييم بعد اطلاقها لقياس النتائج والآثار التي حققتها، إذ حلت هذه الممارسة في المرتبة السابعة بمتوسط درجة تطبيق بلغ (0.977 درجة من 2 درجة) وبانحراف معياري (0.801 درجة). ويلاحظ ارتفاع نسبة الباحثين الذين أجابوا بأن مؤسساتهم لا تطبق هذه الممارسة، إذا أشار 32.6% منهم بأن مؤسساتهم لا تقوم نهائياً بإخضاع الأفكار المبتكرة التي تم تطبيقها إلى التقييم بعد اطلاقها لقياس نتائجها وآثارها.

وقد تذييل قائمة الممارسات المتصلة بإدارة الابتكار " قيام المؤسسات بنشر المقترحات المبتكرة باستخدام مختلف وسائل التواصل والإعلام الداخلي والخارجي " إذ حلت هذه الممارسة

في المرتبة الأخيرة وبمتوسط درجة تطبيق بلغ (0.932 درجة من 2 درجة) بانحراف معياري (0.759 درجة). كما يلاحظ كذلك ارتفاع نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن مؤسساتهم لا تنشر المقترحات المبتكرة بواسطة وسائل الاعلام والتواصل وبنسبة 31.8%.

أن إحدى التفسيرات المحتملة لتصدر الممارسة المتصلة ب "تكريم ومكافأة الموظفين أصحاب الأفكار المبتكرة" المركز الأول في قائمة الممارسات الدالة على إدارة الابتكار، قد يعود إلى سهولة تطبيق هذا الإجراء مقارنة ببقية الممارسات الإدارية الأخرى والتي تتطلب قياساً أو توفير موارد بشرية ومالية كبيرة لتنفيذها. كما أنها إحدى الممارسات السائدة في العديد من المؤسسات الحكومية منذ عدة سنوات، ففي الدراسة التي أجراها كل من الباحثان (Arif 2015, Lasrado & Rizvi,) بشأن نظام مقترحات الموظفين بالتطبيق على ثلاث مؤسسات في دولة الإمارات العربية المتحدة، أحدها مؤسسة حكومية اتحادية. اتضح لديهما بأن نظام المقترحات المطبق لدى المؤسسة قد حقق وفورات مالية تراكمية تقدر ب \$490,000 منذ تأسيسه عام 2004، وأن لدى المؤسسة سجل جيد من تطبيق الاقتراحات، وأن الأداء العام للنظام كان مرضياً حيث يتم الرد على المقترحات في غضون 15 يوم من استلامها، كما أن هناك عدة عوامل تنظيمية تشجع تطوير النظام وأبرزها دعم القيادة العليا وتكريمهم لأصحاب المقترحات.

الجدير بالذكر أن العديد من الدراسات أشارت إلى أهمية مكافأة المبتكرين خاصة فيما يتعلق بمنحهم جوائز التميز، ومنها دراسة (Rosenbati, 2011) والتي أشارت إلى أن لجوائز التميز عدة تأثيرات فهي تمثل اعترافاً من المؤسسة بجهود المبتكرين وتشجعهم على المواصلة، ومن ناحية أخرى فهي تشجع بقية الموظفين على الابتكار ومحاكاة المبتكرين الذين تم تكريمهم مما يؤدي إلى نشر الابتكار في المؤسسة، حيث يُنظر إلى هؤلاء المبتكرين بوصفهم أبطال للابتكار Heroes of innovation وأن الموظفين يودون معرفة المزيد عن أداء هؤلاء الأبطال أكثر مما يودون معرفته عن كبار المدراء. ومع ذلك فإن بعض الثقافات المؤسسية قد تقاوم ظهور

هؤلاء الابطال، وذلك عندما يشعر الموظفون بأن الذين تم تكريمهم لا يستحقون الفوز، وأحيانا قد يُصاب العاملین في فرق العمل بالإحباط نظرا لاختيار موظف واحد فقط منهم للتكريم في حين أنهم شاركوا جميعا في ذات العمل. وتشير ذات الدراسة بأن جوائز التميز الخارجية كان لها أثرا أكبر في الدفع بمزيد من الابتكار لدى الموظفين. وعليه فإنه من الأهمية إجراء دراسة ميدانية على الموظفين الذين فازوا بأوسمة رئيس مجلس الوزراء ضمن جائزة الشيخ محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز، لدراسة العلاقة بين الحصول على هذه الاوسمة وبين السلوك الابتكاري للفائزين.

وفي المقابل فإن تراجع تطبيق الممارسة المتصلة بـ "قيام المؤسسات بنشر المقترحات المبتكرة باستخدام مختلف وسائل التواصل والإعلام الداخلي والخارجي" إلى المرتبة الأخيرة في قائمة الممارسات ذات الصلة بإدارة الابتكار، يعني ضياع العديد من الفرص أمام هذه المؤسسات لترويج لسمعتها المؤسسية بوصفها قائدة للابتكار خاصة مع سهولة الدعاية لهذه الابتكارات باستخدام قنوات التواصل الاجتماعي الحديثة. كما أن هذه النتيجة لا تتلائم مع أهمية مرحلة النشر في مسار عملية الابتكار؛ إذا يحتل نشر الابتكار المرتبة السادسة وقبل الأخيرة في سلسلة المراحل التي يمر بها الابتكار والتي تبدأ ببحث الفرص والتحديات ومروراً بطرح الأفكار الجديدة، والتطوير والاختبار، وإثبات صحة فعالية الأفكار الجديدة، والتقدم بها وتنفيذها، ومن ثم تعزيز نشر الأفكار المبتكرة على نطاق واسع، وأخيرا مرحلة تغيير الأنظمة.

وتبعاً لدليل " إطار الابتكار الحكومي" فإنه ينبغي أن يكون الجمهور على دراية ومعرفة بوجود الفكرة المبتكرة كي تنتشر على نطاق واسع (مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، 2016). ويبرر الباحث تراجع الممارسة المتصلة بنشر الأفكار المبتكرة إلى المرتبة الأخيرة إلى ذات الفكرة التي سبق وأن طرحها والتي تتصل بتراجع أهمية إدارة المعرفة داخل المؤسسات

الحكومية، والطبيعة الانعزالية للأقسام داخل المؤسسة الواحدة مما يحول دون نشر هذه الأفكار المبتكرة والتعريف بها.

وبعد أن عرضنا لأبرز النتائج الواردة في الجدول رقم (27) أعلاه بشأن الممارسات الأكثر تطبيقاً في المؤسسات الحكومية الاتحادية والمتصلة بإدارة الابتكار، فإننا نطرح التساؤل التالي: هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق هذه الممارسات بين مجموعتي المؤسسات الحائزة على جوائز التميز الحكومي، والمؤسسات غير الحائزة على هذه الجوائز؟

ولتحقق من وجود الفروقات تم استخدام اختبار مان-ويتني Mann-Whitney والذي أوضحت نتائجه الظاهرة في الجدول رقم (28) عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجات تطبيق الممارسات التسع ذات الصلة بإدارة الابتكار ما بين مجموعة المؤسسات الحائزة على جوائز التميز، والمؤسسات غير الحائزة على هذه الجوائز، حيث كانت قيم مستوى الدلالة المحسوب لجميع هذه الممارسات أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري α (مستوى المعنوية)، والمفترض مسبقاً هنا وهو $(\alpha = 0.05)$.

جدول 28: نتائج اختبار مان-وتني Mann-Whitney لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في درجة تطبيق الممارسات الدالة على إدارة الابتكار، ما بين مجموعة المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز الحكومي، ومجموعة المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة

الاختلافات ذات الدلالة	مستوى الدلالة المحسوب P-value	قيمة الاحصاء Z	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	تميز المؤسسة	الممارسات																																																																																
لا يوجد	.753	+.315	.602	1.190	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	جميع الموظفين الذين يتقدمون بأفكار جديدة يتم اطلاعهم على نتائج تقييم أفكارهم حتى ولم تؤدي إلى ابتكارات فعلية																																																																																
			.788	1.100	20	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة		لا يوجد	.464	+.733	.598	1.429	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	يتم تكريم ومكافأة الموظفين أصحاب الأفكار المبتكرة	.768	1.238	21	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة	لا يوجد	.303	+1.029	.676	1.429	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	هناك نظام معتمد في جهة عملي من أجل اختيار وتقييم الافكار المبتكرة المقدمة وفق معايير وشروط واضحة	.889	1.136	22	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة	لا يوجد	.470	+.723	.641	1.100	20	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	تم توفير موارد بشرية ومالية كافية لتطوير الابتكارات في جهة عملي	.669	.952	21	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة	لا يوجد	.343	-.949	.745	.850	20	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	يتم اخضاع الأفكار المبتكرة التي يتم تطبيقها إلى التقييم بعد اطلاقها لقياس النتائج والآثار التي حققتها	.868	1.091	22	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة	لا يوجد	1.000	.000	.805	1.048	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	يتم استخدام نتائج التقييم من أجل تطوير ممارسات الابتكار في جهة عملي	.805	1.048	21	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة	لا يوجد	.678	+.415	.669	1.381	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	لدى جهة عملي لجان أو فرق عمل تجتمع بصورة منتظمة من أجل تطوير مختلف أنواع الابتكار	.717	1.286	21	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة	لا يوجد	1.000	.000	.740	.952	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	تقوم جهة عملي بنشر المقترحات المبتكرة باستخدام مختلف وسائل التواصل والإعلام
لا يوجد	.464	+.733	.598	1.429	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	يتم تكريم ومكافأة الموظفين أصحاب الأفكار المبتكرة																																																																																
			.768	1.238	21	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة		لا يوجد	.303	+1.029	.676	1.429	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	هناك نظام معتمد في جهة عملي من أجل اختيار وتقييم الافكار المبتكرة المقدمة وفق معايير وشروط واضحة	.889	1.136	22	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة	لا يوجد	.470	+.723	.641	1.100	20	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	تم توفير موارد بشرية ومالية كافية لتطوير الابتكارات في جهة عملي	.669	.952	21	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة	لا يوجد	.343	-.949	.745	.850	20	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	يتم اخضاع الأفكار المبتكرة التي يتم تطبيقها إلى التقييم بعد اطلاقها لقياس النتائج والآثار التي حققتها	.868	1.091	22	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة	لا يوجد	1.000	.000	.805	1.048	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	يتم استخدام نتائج التقييم من أجل تطوير ممارسات الابتكار في جهة عملي	.805	1.048	21	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة	لا يوجد	.678	+.415	.669	1.381	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	لدى جهة عملي لجان أو فرق عمل تجتمع بصورة منتظمة من أجل تطوير مختلف أنواع الابتكار	.717	1.286	21	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة	لا يوجد	1.000	.000	.740	.952	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	تقوم جهة عملي بنشر المقترحات المبتكرة باستخدام مختلف وسائل التواصل والإعلام	.785	.952	22	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة								
لا يوجد	.303	+1.029	.676	1.429	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	هناك نظام معتمد في جهة عملي من أجل اختيار وتقييم الافكار المبتكرة المقدمة وفق معايير وشروط واضحة																																																																																
			.889	1.136	22	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة		لا يوجد	.470	+.723	.641	1.100	20	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	تم توفير موارد بشرية ومالية كافية لتطوير الابتكارات في جهة عملي	.669	.952	21	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة	لا يوجد	.343	-.949	.745	.850	20	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	يتم اخضاع الأفكار المبتكرة التي يتم تطبيقها إلى التقييم بعد اطلاقها لقياس النتائج والآثار التي حققتها	.868	1.091	22	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة	لا يوجد	1.000	.000	.805	1.048	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	يتم استخدام نتائج التقييم من أجل تطوير ممارسات الابتكار في جهة عملي	.805	1.048	21	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة	لا يوجد	.678	+.415	.669	1.381	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	لدى جهة عملي لجان أو فرق عمل تجتمع بصورة منتظمة من أجل تطوير مختلف أنواع الابتكار	.717	1.286	21	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة	لا يوجد	1.000	.000	.740	.952	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	تقوم جهة عملي بنشر المقترحات المبتكرة باستخدام مختلف وسائل التواصل والإعلام	.785	.952	22	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة																				
لا يوجد	.470	+.723	.641	1.100	20	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	تم توفير موارد بشرية ومالية كافية لتطوير الابتكارات في جهة عملي																																																																																
			.669	.952	21	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة		لا يوجد	.343	-.949	.745	.850	20	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	يتم اخضاع الأفكار المبتكرة التي يتم تطبيقها إلى التقييم بعد اطلاقها لقياس النتائج والآثار التي حققتها	.868	1.091	22	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة	لا يوجد	1.000	.000	.805	1.048	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	يتم استخدام نتائج التقييم من أجل تطوير ممارسات الابتكار في جهة عملي	.805	1.048	21	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة	لا يوجد	.678	+.415	.669	1.381	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	لدى جهة عملي لجان أو فرق عمل تجتمع بصورة منتظمة من أجل تطوير مختلف أنواع الابتكار	.717	1.286	21	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة	لا يوجد	1.000	.000	.740	.952	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	تقوم جهة عملي بنشر المقترحات المبتكرة باستخدام مختلف وسائل التواصل والإعلام	.785	.952	22	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة																																
لا يوجد	.343	-.949	.745	.850	20	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	يتم اخضاع الأفكار المبتكرة التي يتم تطبيقها إلى التقييم بعد اطلاقها لقياس النتائج والآثار التي حققتها																																																																																
			.868	1.091	22	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة		لا يوجد	1.000	.000	.805	1.048	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	يتم استخدام نتائج التقييم من أجل تطوير ممارسات الابتكار في جهة عملي	.805	1.048	21	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة	لا يوجد	.678	+.415	.669	1.381	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	لدى جهة عملي لجان أو فرق عمل تجتمع بصورة منتظمة من أجل تطوير مختلف أنواع الابتكار	.717	1.286	21	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة	لا يوجد	1.000	.000	.740	.952	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	تقوم جهة عملي بنشر المقترحات المبتكرة باستخدام مختلف وسائل التواصل والإعلام	.785	.952	22	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة																																												
لا يوجد	1.000	.000	.805	1.048	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	يتم استخدام نتائج التقييم من أجل تطوير ممارسات الابتكار في جهة عملي																																																																																
			.805	1.048	21	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة		لا يوجد	.678	+.415	.669	1.381	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	لدى جهة عملي لجان أو فرق عمل تجتمع بصورة منتظمة من أجل تطوير مختلف أنواع الابتكار	.717	1.286	21	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة	لا يوجد	1.000	.000	.740	.952	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	تقوم جهة عملي بنشر المقترحات المبتكرة باستخدام مختلف وسائل التواصل والإعلام	.785	.952	22	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة																																																								
لا يوجد	.678	+.415	.669	1.381	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	لدى جهة عملي لجان أو فرق عمل تجتمع بصورة منتظمة من أجل تطوير مختلف أنواع الابتكار																																																																																
			.717	1.286	21	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة		لا يوجد	1.000	.000	.740	.952	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	تقوم جهة عملي بنشر المقترحات المبتكرة باستخدام مختلف وسائل التواصل والإعلام	.785	.952	22	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة																																																																				
لا يوجد	1.000	.000	.740	.952	21	المؤسسات الحاصلة على جائزة التميز	تقوم جهة عملي بنشر المقترحات المبتكرة باستخدام مختلف وسائل التواصل والإعلام																																																																																
			.785	.952	22	المؤسسات غير الحاصلة على الجائزة																																																																																	

* يوجد اختلافات ذات دلالة عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)

8) الممارسات الأكثر تطبيقاً في المؤسسات الحكومية الاتحادية فيما يتصل بتعزيز دور المتعاملين الخارجيين في الموضوعات ذات الصلة بالابتكار

تضمنت الاستبانة محوراً يتعلق بالممارسات التي يمكن أن تُطبق في المؤسسات الحكومية الاتحادية لتعزيز دور المتعاملين الخارجيين في الموضوعات ذات الصلة بالابتكار. ويوضح الجدول رقم (29) إجابات المبحوثين على هذا المحور.

جدول 29: الممارسات المطبقة في المؤسسات الحكومية الاتحادية لتعزيز دور المتعاملين الخارجيين في الموضوعات ذات الصلة بالابتكار

نسبة المبحوثين الذين اجابوا بـ "لا تطبق" جهة عملي	الترتيب	درجة التطبيق (أقل درجة صفر وأعلى درجة 2)		الممارسات
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
25.6%	1	0.724	1.000	يتم تكريم ومكافأة المتعاملين أصحاب الأفكار المبتكرة
27.9%	2	0.756	1.000	يتم قياس رضا المتعاملين بعد الانتهاء من تنفيذ الخدمات المبتكرة
25.6%	3	0.688	0.953	يشارك المتعاملون بإيجابية في العمليات المرتبطة بتصميم الخدمات المبتكرة، كما يشاركون في اقتراح تطويرها.
32.6%	4	0.750	0.907	تقوم جهة عملي بمشاركة الأفكار المبتكرة وتطويرها مع بقية مؤسسات المجتمع
0.958 درجة من 2 درجة				المتوسط العام لدرجة التطبيق

تدل نتائج الجدول رقم (29) على أن المؤسسات تطبق الممارسات المتصلة بتعزيز دور المتعاملين في الابتكار "بدرجة متوسطة"؛ إذ بلغت درجة المتوسط العام لتطبيق هذه الممارسات (0.958 درجة من 2 درجة). وتشير نتائج الجدول كذلك إلى أن الممارسات الأكثر تطبيقاً فيما يتعلق بتعزيز دور المتعاملين الخارجيين في عملية الابتكار هي الممارسة المتصلة بقيام المؤسسات الحكومية الاتحادية بتكريم ومكافأة المتعاملين أصحاب الأفكار المبتكرة، حيث بلغت درجة تطبيق هذه الممارسة (1.000 درجة من 2 درجة) وبانحراف معياري (0.724) وتتسق

هذه النتيجة مع النتيجة السابقة التي خلصنا إليها في المحور السابع من المناقشة والتي أشارت إلى " أن قيام المؤسسات بتكريم ومكافأة لموظفين أصحاب الأفكار المبتكرة" تنبؤاً المركز الأول في قائمة الممارسات المتصلة بآلية إدارة الابتكار داخليا في المؤسسات الحكومية الاتحادية، وذلك يعني وجود توجه عام لدى المؤسسات لتكريم المبتكرين سواء على المستوى الداخلي من الموظفين، أو على المستوى الخارجي من المتعاملين.

أما الممارسة الثانية الأكثر تطبيقاً فتتمثل في قيام المؤسسات الحكومية الاتحادية بقياس رضا المتعاملين بعد الانتهاء من تطبيق الخدمات المبتكرة وبمتوسط درجة تطبيق بلغت (1.000 درجة من 2 درجة) وبانحراف معياري (0.756 درجة). في حين تتراجع الممارسة المتصلة بمشاركة الأفكار المبتكرة وتطويرها مع بقية المؤسسات إلى المرتبة الأخيرة في قائمة الممارسات المتصلة بتعزيز دور المتعاملين في الموضوعات ذات الصلة بالابتكار؛ إذ بلغ متوسط درجة تطبيق هذه الممارسة (0.907 درجة من 2 درجة) وبانحراف معياري (0.750 درجة). ويلاحظ كذلك ارتفاع نسبة المؤسسات التي لا تقوم نهائياً بمشاركة الأفكار المبتكرة وتطويرها مع بقية المؤسسات إلى 32.6%.

وبالاستناد إلى النتيجة العامة التي أشار إليها الجدول رقم (29) والمتمثلة في أن درجة تطبيق الممارسات ذات الصلة بتعزيز دور المتعاملين الخارجيين في موضوعات الابتكار هي درجة "تطبيق متوسطة" في المؤسسات الحكومية الاتحادية، قد يعود إلى رغبة هذه المؤسسات في تطوير ممارساتها الابتكارية داخليا ومن ثم الانتقال إلى التركيز على المتعاملين الخارجيين، وذلك على خلاف التجربة الغربية فيما يتصل بتعزيز دور المتعاملين الخارجيين والتي نشأ فيها مفهوم الابتكار منذ عقود.

ففي الوقت الحالي يعد موضوع إشراك المتعاملين في الابتكار إحدى الموضوعات الرئيسية التي ركزت عليها العديد من الدراسات في مجال الابتكار في القطاع الحكومي في دول الاتحاد الأوروبي، والتي أكدت على أهمية إشراك أصحاب المصالح لإيجاد حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المجتمعات كالبطالة والشيخوخة والسكان، مما أدى إلى بروز مفهوم " الابتكار الاجتماعي Social innovation" والذي يتم فيه إشراك أطراف مجتمعية عدة في عمليات تصميم الخدمة، وتطويرها وتقييمها لاحقاً. حيث تسعى الحكومة إلى حشد التعاون مع العديد من أصحاب المصالح على اختلاف نوعياتهم كالمنظمات الأهلية والمنظمات المهنية والمواطنين. فلكل من هؤلاء الأطراف موارد نوعية خاصة بها كالمعرفة والخبرة والكفاءة والتي يقومون بحشدتها والتعاون مع الحكومة لتطوير هذه الخدمات الحكومية ورفع كفاءتها بطريقة مبتكرة (LIPSE,2013).

وإلى جانب مفهوم الابتكار الاجتماعي، يُطرح مفهوم الابتكار التعاوني Collaborative Innovation فتبعاً للباحثين (Sørensen & Torfing, 2012) فإن هذا النوع من الابتكار ينطلق من حجة رئيسة مفادها أن التبادل البناء للموارد بين الأطراف الحكومية وغير الحكومية يساعد على تحديد وتعريف المشكلات الاجتماعية المعقدة مما يؤدي إلى إيجاد حلول مبتكرة لها، فالتعاون متعدد الأطراف يضمن تبادل الأصول ذات الصلة بالابتكار وهو ما فشلت في تحقيقه الحكومات على انفراد، إذ أدت البيروقراطية إلى انعدام تبادل الأفكار والمشاركة في تقاسم المخاطر والمنافع المترتبة على الابتكار، فهذه المؤسسات الحكومية هي أشبه بالصوامع التنظيمية Organizational Silos التي تمنع تبادل الكفاءات والمهارات، وعوضاً عن ذلك فإن التنفيذيين يتصارعون من أجل الوصول إلى الموارد خاصةً في ضوء تفاوت القوة والسلطة التي يمتلكونها. ويحدد الباحثان لمجموعة من العناصر اللازمة لنجاح الابتكار التعاوني وفي مقدمتها التزام القادة بدعم التعاون والنية الحسنة نحو التعاون، توفر الكفاءات المهنية، المرونة والانفتاح، وأخيراً وجود

" المدراء الوسطاء" المعنيين بإنشاء الروابط التعاونية وإدارة العمليات وبناء الثقة وتسوية النزاعات.

وعلى المستوى العالمي يُتوقع أن يشهد المستقبل اهتماماً متزايداً بإشراك المتعاملين في تطوير الابتكار، فتبعاً لتقرير " ابتكار الحكومات الخلاقة" فإن الذكاء الجماعي" هو إحدى الاتجاهات الناشئة الجديدة في موضوع الابتكار الحكومي، باعتباره أداة تسمح بإشراك أكبر عدد ممكن من المواطنين في تصميم الخدمات المبتكرة؛ إذ سيوفر التقدم التكنولوجي أدوات تمكن الحكومات من التعرف على آراء المواطنين وتطلعاتهم والاستجابة لها، ومن هذه الأدوات " منصات الذكاء الجماعي" (مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، 2016).

وفي السياق المحلي فإنه من المحتمل أن تتطور الممارسات المتصلة بإشراك المتعاملين الخارجيين وتعزيز دورهم في الموضوعات ذات الصلة بالابتكار خلال السنوات القادمة مع إطلاق مكتب رئاسة مجلس الوزراء لمشروع " مصنع الخدمات" والذي يركز على تدريب الجهات الحكومية على تطوير آلية تصميم الخدمات مع الأخذ بعين الاعتبار رحلة التعامل وتجربته، وتتكون من سلسلة ورش عمل يتم فيها طرح الأفكار وتطويرها ومن ثم إطلاق نماذج للخدمات الحكومية، وفي كل مرحلة يتم إشراك المتعاملين في تطوير باقات الخدمات الحكومية.

ونعتمد أن يتنامى دور المتعاملين الخارجيين مستقبلاً خاصةً بعد عقد الحكومة الاتحادية لأول "جلسة عصف ذهني" للمتعاملين عام 2014، حيث تقدم الجمهور عبر قنوات التواصل الاجتماعي بمقترحات تطويرية للتحديات التي تواجه قطاعي الصحة والتعليم، وقد بلغت الأفكار المقدمة أكثر من 82 ألف فكرة وحل (كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، 2015).

ومن المتوقع كذلك أن يتنامى دور المتعاملين في اقتراح وتصميم الخدمات المبتكرة مع تنامي دور الإعلام الاجتماعي في الدولة، حيث تشير الدراسة الميدانية " نظرة عامة على الاعلام الاجتماعي في دولة الإمارات العربية المتحدة 2014 : تعزيز التواصل بين الحكومة والمواطن" بأن الإعلام الاجتماعي يتيح إمكانية إشراك المواطنين ولكن ينبغي على الحكومة أن تتخذ عدة خطوات لتعزيز هذه المشاركة ومنها: تدريب الموظفين الحكوميين، تنظيم الحملات التوعوية، تطبيق الأنظمة والسياسات الداخلية المنظمة لاستخدام وسائل الاعلام الاجتماعي في الحكومة، وتشجيع التوجهات الثقافية في الحكومة تجاه استخدامه.

وتشير الدراسة كذلك إلى أنه بالرغم من الارتفاع النسبي لنسبة زوار صفحات التواصل الاجتماعي الحكومية، إلا أن هناك انخفاض نسبي في نسبة الذي قدموا ملاحظات ومقترحات أو ناقشوا مستوى هذه الخدمات. كما تنخفض نسبة الجهات الحكومية التي قامت بتحليل المعلومات الواردة إليها عبر وسائل التواصل الاجتماعي بغرض تقييم احتياجات المتعاملين إلى 12% من إجمالي المؤسسات الحكومية المشاركة في الدراسة والبالغ عددها 29 مؤسسة حكومية (كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، 2014).

وإن تصدر الممارسة المتصلة ب"قيام المؤسسات الحكومية الاتحادية بتكريم ومكافأة المتعاملين أصحاب الأفكار المبتكرة" المركز الأول في قائمة الممارسات الأكثر تطبيقاً في المؤسسات الحكومية الاتحادية، قد يعود إلى سهولة الإجراءات المتبعة في تطبيقها وأن هذا التكريم قد يكون مادياً أو معنوياً، خاصة وأن العديد من المؤسسات الحكومية قد انشأت منذ سنوات عديدة نظاماً لتلقي المقترحات من المتعاملين الخارجيين.

أما فيما يتعلق بحلول الممارسة المتصلة بقياس رضا المتعاملين بعد الانتهاء من تنفيذ الخدمات المبتكرة في المركز الثاني في قائمة الممارسات الأكثر تطبيقاً لتعزيز دور المتعاملين

الخارجيين، فإن الباحث يجد بأن هذه النتيجة تتسق مع النتيجة الواردة في تقرير المفوضية الأوروبية European Commission والتي تتمثل في أن قياس رضا المتعاملين هي إحدى الأدوات الأكثر شيوعاً لقياس أثر الابتكار لتعرف على آراء المتعاملين بشأن خصائص الخدمة المبتكرة ومستويات جودتها؛ إذ من الصعب قياس النتائج المترتبة على الابتكارات Innovation outcome باستخدام أدوات قياس كمية Quantitative measures (European Commission, 2013).

وإن تصدر الممارسة المتصلة بـ"قياس رضا المتعاملين بعد الانتهاء من تنفيذ الخدمات المبتكرة" المركز الثاني في قائمة الممارسات الأكثر تطبيقاً لتعزيز دور المتعاملين الخارجيين، قد يعود إلى النهج الذي تتبعه وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل فيما يتعلق بإجراء المؤسسات الحكومية لدراسات رضا المتعاملين بشكل سنوي لقياس درجة رضا المتعاملين وتحديد توجهاتهم وتطلعاتهم (وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل، 2016).

ويلاحظ بأن تأثير قياس رضا المتعاملين لا ينعكس على تحسين خدمات المؤسسة فحسب، وإنما له انعكاس كذلك على الرضا الوظيفي للموظفين ففي الدراسة التي قام بها (Abdulla, Djebarni, & Mellahi, 2011) بشأن محددات الرضا الوظيفي بالتطبيق على موظفي شرطة دبي، فقد اتضح لديهم بأن التقدير من قبل المتعاملين يحتل المرتبة الثالثة من حيث التأثير على الرضا الوظيفي لأنه يعكس فعالية الخدمة المقدمة لهم، ويرى الباحثين بأن التأثير الكبير لهذا العامل إنما يرجع إلى سيادة الثقافة الجماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة Collectivist cultures والتي تهتم بالنظرة الاجتماعية للمهنة.

وفيما يتصل بتراجع الممارسة المتصلة بـ"قيام المؤسسات الحكومية الاتحادية بمشاركة الأفكار المبتكرة وتطويرها مع بقية مؤسسات المجتمع" إلى المرتبة الأخيرة في قائمة الممارسات

الأكثر تطبيقاً في المؤسسات الحكومية الاتحادية، فإن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة) (Daniela,2015) والتي أشار فيها إلى أن إحدى التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية البريطانية في تطوير الابتكار هي الانقسامات المنتشرة بين هذه المؤسسات والتي تعمل كصوامع منفصلة Working as soils، وأن هناك ثقافة مهنية تقاوم المشاركة والتعاون.

ونلاحظ بأن هذه النتيجة تتسق كذلك مع النتيجة السابقة التي خلُصت إليها هذه الدراسة، والمتمثلة في أن الشراكة مع المؤسسات الحكومية الأخرى تتراجع إلى المرتبة قبل الأخيرة في قائمة المصادر الرئيسة للأفكار المبتكرة، وي طرح الباحث ذات التفسير الذي طرحه سابقاً والمتمثل في تأثير الهياكل الهرمية التقليدية في القطاع العام والتي تدعم مفهوم الانعزالية، كما قد تكون المؤسسات الحكومية الاتحادية أكثر تركيزاً على تحسين الأداء الداخلي عوضاً عن مشاركة الأفكار المبتكرة وتطويرها مع بقية مؤسسات المجتمع.

وبعد أن خلُصنا من عرض أبرز نتائج الجدول رقم (29)، فإننا نطرح التساؤل التالي: هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية في درجة تطبيق الممارسات المتصلة بتعزيز دور المتعاملين الخارجيين وبين نوع المؤسسة؟ وبمعنى آخر هل يوجد تفاوت في درجة تطبيق هذه الممارسات مع اختلاف نوع المؤسسة (خدمية/غير خدمية)؟ ولتحقق من وجود هذه الفروقات الإحصائية تم تطبيق اختبار مان-وتني Mann-Whitney حسبما هو موضح في الجدول رقم (30) أدناه، والتي أوضحت نتائج عدم وجود فروقات (اختلافات) ذات دلالة احصائية في درجات تطبيق الممارسات ذات الصلة بتعزيز دور المتعاملين الخارجيين بين مجموعة المؤسسات الخدمية ومجموعة المؤسسات غير الخدمية؛ إذ كانت قيم مستوى الدلالة المحسوب لهذه العبارات أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري α (مستوى المعنوية)، والمفترض مسبقاً هنا وهو $\alpha = 0.05$.

جدول 30: نتائج اختبار مان-وتني Mann-Whitney لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في درجة تطبيق الممارسات ذات الصلة بتعزيز دور المتعاملين الخارجيين في الابتكار، ما بين مجموعة المؤسسات الخدمية، ومجموعة المؤسسات غير الخدمية

الاختلافات ذات الدلالة	مستوى الدلالة المحسوب P-value	قيمة الاحصاء Z	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	طبيعة المؤسسة	إدارة الابتكار وتطويره
لا يوجد	0.288	1.061-	0.758	0.824	34	مؤسسات خدمية	تقوم جهة عملي بمشاركة الأفكار المبتكرة وتطويرها مع بقية المؤسسات
			0.690	1.143	7	مؤسسات غير خدمية	
لا يوجد	0.426	0.796-	0.712	0.912	34	مؤسسات خدمية	يشارك المتعاملين بإيجابية في العمليات المرتبطة بتصميم الخدمات المبتكرة، كما يشاركون في اقتراح تطويرها.
			0.690	1.143	7	مؤسسات غير خدمية	
لا يوجد	0.246	1.174-	0.736	1.059	34	مؤسسات خدمية	يتم تكريم ومكافأة المتعاملين أصحاب الأفكار المبتكرة
			0.488	0.714	7	مؤسسات غير خدمية	
لا يوجد	0.576	0.560-	0.758	1.029	34	مؤسسات خدمية	يتم قياس رضا المتعاملين بعد الانتهاء من تطبيق الخدمات المبتكرة
			0.690	0.857	7	مؤسسات غير خدمية	

* يوجد اختلافات ذات دلالة عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)

الفصل الخامس: الخاتمة والاستنتاجات

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية قلة الدراسات الكمية والنوعية التي تُعين في قياس واستكشاف واقع الابتكار في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتسهم في تطوير السياسات والبرامج المتصلة به بالاستناد على المنهج القائم على الأدلة -Evidence Based Policymaking في رسم السياسات العامة، وذلك لتحقيق عدة أهداف أهمها ضمان استمرارية الجهود التي بذلتها الحكومة الاتحادية مؤخراً لتطوير الابتكار في القطاع العام وأبرزها إطلاق الاستراتيجية الوطنية للابتكار، وإعلان عام 2015 عاما للابتكار، وإنشاء مؤسسات تُعنى بقياس وتحفيز الابتكار في المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة كمركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي.

ويتعلق الهدف الثاني من قياس الابتكار بضمان تحول الابتكار الحكومي إلى عمل مؤسسي تبعاً لأهداف الاستراتيجية الوطنية للابتكار، وأخيراً فإن القياس من شأنه إعلام صانعي 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، معوقات المشاريع الابتكارية، مجالات الاستثمار في الابتكار، آليات نظام إدارة الابتكار، والممارسات المتبعة في المؤسسات الحكومية لتعزيز دور المتعاملين الخارجيين في دعم الابتكار.

وجمعت الدراسة ما بين المنهجين الكمي والنوعي، إذ صمم الباحث لاستبانة قام بتوزيعها على مجتمع الدراسة والمتمثل في الرؤساء التنفيذيين للابتكار، وقد بنى الباحث هذه الاستبانة بالاستناد إلى أربع استبانات حكومية دولية أُجريت لقياس الابتكار في القطاع الحكومي، كما راعى الباحث لطبيعة وخصائص الإدارة العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة عند صياغته لفقرات الاستبانة. وقد خُصت الدراسة إلى عدة نتائج بعد إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات الواردة في الاستبانات حيث استُخدمت أساليب الاحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل البيانات. ونعرض فيما يلي أبرز النتائج التي خُصت إليها هذه الدراسة كالتالي:

1. يعد مدخل صانع القرار Decision Maker Approach والذي يركز على البحث في سمات المعنيين بصنع القرار ورؤيتهم لواقعهم المجتمع وأفكارهم بشأن تقدم المجتمع، من أكثر المداخل الملائمة لتفسير تبني سياسة الابتكار، فهناك العديد من الدلائل العملية التي تشير إلى أن اهتمام صانع القرار السياسي في الدولة بأهمية الابتكار، شكل عاملاً رئيساً في صعود الابتكار إلى أجندة العمل الحكومية ليتحول بذلك إلى نوع من أنواع السياسة الكلية Macropolitics إذا ما نظرنا إلى السياسات تبعاً لمستوى المشاركة في اتخاذها ولنطاقها وطبيعتها موضوعها.

2. إطلاق الاستراتيجية الوطنية للابتكار، وإعلان عام 2015 عاما للابتكار، وإنشاء مركز محمد بن راشد للابتكار اعطى زخماً كبيراً للابتكار، وأدى إلى بروز مفهوم " الابتكار" كمفهوم متداول في أوساط المؤسسات الحكومية، مما قد يسهم مستقبلاً في ترسيخ ونمو ثقافة الابتكار في العمل الحكومي في الدولة، لتحقيق مستهدفات الأجندة الوطنية للحكومة الإماراتية كي تصبح دولة الإمارات العربية المتحدة ضمن الدول الأكثر ابتكاراً على مستوى العالم خلال السنوات السبع المقبلة.

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

ويعزو هذا الاتساق بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وبين نتائج 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 التسلسلية الهرمية ولكن هناك تسلسلات هرمية متعددة.

4. تراجع أهمية المنافسة مع المؤسسات الحكومية الأخرى والشراكة كعامل محفز نحو الابتكار، كما تتراجع هذه الأهمية إلى المرتبة الأخيرة في قائمة الدوافع التي دفعت بالمؤسسات الحكومية الاتحادية نحو الاهتمام بالابتكار، كما يظهر هذا التراجع كذلك في تراجع الشراكة مع المؤسسات الحكومية الأخرى إلى المرتبة قبل الأخيرة في قائمة المصادر الرئيسية للأفكار المبتكرة.

ويمكن تفسير هذا التراجع إلى عدة أسباب أبرزها: طبيعة المؤسسات الحكومية والتي تميل بأن تكون أقل منافسة مقارنة بالقطاع الخاص والذي يسعى من وراء الابتكار إلى تحقيق ميزة تنافسية على منافسيه في السوق، أما في القطاع العام فإن الغرض الرئيسي الذي يحركه هو تحقيق الكفاءة وخلق قيمة مضافة للعملاء وخفض التكاليف، كما تؤثر

الهيكل الهرمية التقليدية في القطاع العام والتي تدعم مفهوم الانعزالية silos organization على الرغبة في المنافسة والشراكة بين المؤسسات الحكومية، كما قد تكون هذه المؤسسات أكثر تركيزاً على تحسين الأداء الداخلي عوضاً عن المنافسة مع المؤسسات الأخرى.

5. ساهمت عمليات الإصلاح والتحديث الإداري التي شهدتها القطاع الحكومي الاتحادي منذ عام 2008 والتي عكست مبادئ الإدارة العامة الحديثة The New Public Management (NPM) في تهيئة الممكنات التنظيمية لتطبيق الممارسات المبتكرة وتطوير الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية.

6. الابتكار في مجال العمليات هو أكثر أنواع الابتكارات شيوعاً في المؤسسات الحكومية؛ حيث بلغ متوسط نسبة استخدامه 77.4%. أما الابتكار في مجال الخدمات فقد تصدر المرتبة الثانية من حيث الانتشار في المؤسسات الحكومية وبمتوسط نسبة استخدام بلغ 72.6%، أما أقل أنواع الابتكار شيوعاً في المؤسسات الحكومية الاتحادية فهو الابتكار في المجال الإداري وبمتوسط نسبة استخدام بلغ 66.3%.

7. المصادر الداخلية هي الأكثر أهمية كمنبع للأفكار المبتكرة حيث يتبوأ الموظفون قائمة مصادر الأفكار المبتكرة؛ إذ اختار 77.8% من المبحوثين هذا المصدر بوصفه أكثر المصادر أهمية، ويليه في المرتبة الثانية وبفارق ملاحظ كل من الإدارة العليا والزيارات الخارجية للاطلاع على أفضل الممارسات الدولية وبنسبة اختياري بلغت 53.3% لكل منهما على التوالي.

وفي المقابل فإن المصادر الأقل اختياري كمنبع للأفكار المبتكرة تمثلت في كل من الشراكة مع المؤسسات الحكومية الأخرى والذي حل في المرتبة الثامنة وبنسبة اختياري بلغت 17.8%، و تنزيل قائمة مصادر الأفكار المبتكرة الاشتراك في قواعد البيانات والدوريات والنشرات العلمية وبنسبة اختياري لم تتجاوز سوى 8.9%.

8. لمحفزات الابتكار الست "أهمية عالية جدا" 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 والمتمثلة في دعم الإدارة العليا وشيوع ثقافة داعمة للابتكار وتوفر الموارد البشرية والمالية قائمة المحفزات بوصفها أكثر المحفزات أهمية في دفع المؤسسات الحكومية الاتحادية نحو الابتكار، إذ بلغ متوسط درجة أهمية هذا المحفز (2.689 درجة من 3 درجات) يليه محفزات البيئة الخارجية المتصلة بالسياسات الحكومية، حيث بلغ متوسط درجة أهمية هذا المحفز (2.444 درجة من 3 درجات).

وفي المقابل فإن أقل محفزات الابتكار أهمية تمثلت في العامل المتصل بتأثير قطاع الأعمال والشركات والذي حل في المرتبة الخامسة وبمتوسط درجة أهمية بلغ (2.114 درجة من 3 درجات) أما تأثير وسائل الإعلام فقد جاء في المرتبة الأخيرة من الأهمية كمحفز للابتكار؛ إذ بلغ متوسط درجة أهميته (1.977 درجة من 3 درجات).

9. درجة تأثير العوامل التسع المعيقة للابتكار هي "درجة عالية"، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة تأثير العوامل المعيقة للابتكار (2.161 درجة من 3 درجات) وأن أكثر العوامل تأثيراً في إعاقة الابتكار ترتبط بعوامل البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة وآلية إدارتها، فقلة دعم الإدارة العليا يتصدر المركز الأول في قائمة العوامل التي تعيق الابتكار وبمتوسط درجة تأثير بلغ (2.636 درجة من 3 درجات) يليه العامل المتعلق بقلّة الميزانية المخصصة للابتكار وبمتوسط درجة تأثير بلغ (2.467 درجة من 3 درجات) ويلاحظ بأن هذين العاملين لهما تأثير مزدوج فهما قد يكونان محفزان للابتكار أو معيقان له.

وفي المقابل فإن العامل الأقل تأثيراً في إعاقة الابتكار في المؤسسات الاتحادية هو عامل يتصل بالبيئة الخارجية التي تعمل بها المؤسسات الحكومية ويتمثل في مقاومة المتعاملين للحلول المبتكرة؛ إذ بلغ متوسط درجة تأثير هذا العامل (1.689 درجة من 3 درجات).

10. تُركز المؤسسات الحكومية الاتحادية على تدريب الموظفين في مجالات ذات صلة بالابتكار وثقافة الابتكار؛ إذ أشار 84.4% من المبحوثين بأن مؤسساتهم دربت العاملين فيها في هذه المجالات، أما الاستثمار المؤسسي في مجال تعيين موظفين جدد بغرض تطوير أو تنفيذ الابتكار فقد حظي بنسبة أقل من التطبيق إذ لم تتجاوز نسبة المؤسسات التي قامت بتوظيف الموظفين الجدد المختصين بتطوير وتنفيذ الابتكار نسبة 40%. كما أشارت النتائج إلى أن شراء وتطوير البرمجيات ومعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كان هو أكثر المجالات أهمية والتي تم توجيه استثمارات المؤسسات نحوها، حيث أشار 66.7% من الرؤساء التنفيذيين للابتكار بأن مؤسسات عملهم قامت بالاستثمار في هذا المجال.

11. تُبدي المؤسسات الحكومية الاتحادية اهتماماً كبيراً بتطبيق استراتيجية للابتكار؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة تطبيق استراتيجيات الابتكار في عمل المؤسسات الحكومية الاتحادية (1.489 درجة من 2 درجة). وتتفاوت هذه المؤسسات فيما بينها بشأن شكل استراتيجية الابتكار، إذ تميل المؤسسات الحكومية بشكل أكبر نحو تضمين الاستراتيجية العامة للمؤسسة أهدافاً ذات صلة بتحقيق الابتكار، حيث بلغ متوسط درجة تطبيق هذا الاتجاه ما قيمته (1.591 درجة من 2 درجة) أما الاتجاه الثاني السائد فهو تخصيص استراتيجية منفصلة ومتخصصة بالابتكار فقط، حيث بلغ متوسط درجة تطبيق هذا الاتجاه (1.477 درجة من 2 درجة).

12. تُطبق المؤسسات الحكومية الاتحادية الممارسات الدالة على إدارة الابتكار "بدرجة متوسطة"؛ إذ بلغت درجة المتوسط الحسابي العام لتطبيق هذه الممارسات (1.117 درجة

من 2 درجة). وعند ترتيب هذه الممارسات تبعا لدرجة تطبيقها نجد بأن الممارسة الأكثر تطبيقا تتمثل في قيام المؤسسات بتكريم ومكافأة الموظفين أصحاب الأفكار المبتكرة؛ إذ بلغ متوسط درجة تطبيق هذه الممارسة (1.326 درجة من 2 درجة)، وفي المرتبة الثانية تأتي الممارسة المتصلة بتوفير اللجان وفرق العمل التي تجتمع بصورة منتظمة من أجل تطوير مختلف أنواع الابتكار وبمتوسط درجة تطبيق (1.302 درجة من 2 درجة). وفي المقابل فإن أقل الممارسات انتشاراً وتطبيقاً في المؤسسات الحكومية الاتحادية فيما يتصل بإدارة الابتكار فتتمثل في إخضاع الأفكار المبتكرة التي يتم تطبيقها إلى التقييم بعد إطلاقها لقياس النتائج والآثار التي حققتها، إذ حلت هذه الممارسة في المرتبة السابعة بمتوسط درجة تطبيق بلغ (0.977 درجة من 2 درجة)، في حين تذيّل قائمة الممارسات المتصلة بإدارة الابتكار " قيام المؤسسات بنشر المقترحات المبتكرة باستخدام مختلف وسائل التواصل والإعلام الداخلي والخارجي" إذ حلت هذه الممارسة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط درجة تطبيق بلغ (0.932 درجة من 2 درجة).

13. تُطبق المؤسسات الحكومية الممارسات المتصلة بتعزيز دور المتعاملين الخارجيين في الموضوعات ذات الصلة بالابتكار، بدرجة "تطبيق متوسطة"؛ إذ بلغت درجة المتوسط العام لتطبيق هذه الممارسات (0.958 درجة من 2 درجة). وأن الممارسات الأكثر تطبيقاً هي قيام المؤسسات الحكومية الاتحادية بتكريم ومكافأة المتعاملين أصحاب الأفكار المبتكرة، حيث بلغت درجة تطبيق هذه الممارسة (1.000 درجة من 2 درجة). في حين تتراجع الممارسة المتصلة بمشاركة الأفكار المبتكرة وتطويرها مع بقية المؤسسات إلى المرتبة الأخيرة في قائمة الممارسات المتصلة بتعزيز دور المتعاملين في الموضوعات ذات الصلة بالابتكار؛ إذا بلغ متوسط درجة تطبيق هذه الممارسة (0.907 درجة من 2 درجة).

14. أثبتت الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة في حالتين فقط، تتصل أولها بوجود فروقات ذات دلالة إحصائية في درجة أهمية " تأثير المتعاملين (التغذية الراجعة، الشكاوى، استبانات رضا المتعاملين)" بوصفه إحدى محفزات الابتكار. إذا اتضح بأن درجة أهمية هذا المحفز في مجموعة المؤسسات الفائزة بجوائز التميز الحكومي أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من درجة أهميته في مجموعة المؤسسات التي لم تفز بجائزة التميز الحكومي.

أما الحالة الثانية التي تم فيها إثبات وجود فروقات ذات دلالة إحصائية فتتعلق بوجود فروقات ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير "عدم كفاية الوقت المخصص للابتكار" بوصفه عاملاً معيقاً لأنشطة الابتكار ومشاريعه في المؤسسات الحكومية؛ إذ اتضح بأن درجة تأثير هذا العامل في إعاقة الابتكار في المؤسسات الخدمية أكبر بشكل ذي دلالة إحصائية من درجة تأثير هذا العامل في المؤسسات غير الخدمية.

وفي ضوء النتائج التي خلُصت إليها الدراسة فإننا نقترح التوصيات التالية:

1. **بناء مؤشر للابتكار الحكومي** على غرار المؤشرات الوطنية التي تم بناءها وإطلاقها في عدة تجارب دولية كتجربة الاتحاد الأوروبي، والتجربة الأسترالية، والكورية. ويتكون هذا المؤشر من أربعة مكونات أساسية هي: مدخلات الابتكار، عمليات الابتكار، مخرجات الابتكار، ونتائج الابتكار.

ونرى أهمية مشاركة جميع الجهات الحكومية الاتحادية في تغذية مؤشر الابتكار بالبيانات اللازمة، على أن يتولى مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي مهمة الإشراف العام على المؤشر لعكس نتائجه في منصة إلكترونية تُمكن صانع القرار من التعرف على حالة الابتكار في المؤسسات الحكومية، التقدم المحرز في مجال الابتكار، التحديات التي تواجه المؤسسات في مراحل الابتكار المختلفة، وتصنيف المؤسسات الحكومية تبعاً لدرجة أدائها في موضوع الابتكار (مؤسسات ناضجة، مؤسسات في طور النضوج، مؤسسات

في طور النمو، مؤسسات في طور البداية). وعليه فإن مؤشر الابتكار سيسهم في تطوير السياسات والبرامج المتصلة بالابتكار بالاستناد على المنهج القائم على الأدلة -Evidence Based Policymaking في رسم السياسات العامة للابتكار.

2. بناء المؤسسات الحكومية الاتحادية لعلاقات شراكة استراتيجية مع الجامعات الوطنية

لدراسة وتطوير الممارسات المبتكرة في القطاع العام. ومن الأمثلة الدولية الناجحة في هذا المجال تقديم الحكومة الأسترالية لمبلغ \$112,900,000 إلى الجامعة الوطنية الأسترالية (ANU) Australian National University لإنشاء المعهد الوطني الاسترالي للسياسة العامة في الجامعة، بغرض تعزيز السياسات القائمة على الأدلة.

3. إنشاء حاضنات للابتكارات الحكومية على مستوى الدولة تُمكن المبتكرين الحكوميين سواء

من موظفي المؤسسات الحكومية ومن المتعاملين الخارجيين من تطوير مقترحاتهم وأفكارهم المبتكرة، وذلك عبر تقديم مجموعة متكاملة من الخدمات لتطوير هذه الأفكار كتوفير التمويل، التوجيه والتدريب، تقييم الأفكار المبتكرة، التخطيط والتصميم، وإعداد النماذج الأولية للأفكار المبتكرة.

4. تقييم أثر الابتكارات الحكومية باستخدام مناهج تقييم مبتكرة وحديثة عوضاً عن استخدام

المناهج والأدوات التقليدية في تقييمها؛ إذ دلت التجارب الدولية بأن للمشروعات المبتكرة طبيعة خاصة للقياس وتتنافس أدوات بحثية متطورة، ومن الأمثلة على هذه المناهج "Innovation Ecosystem Assessment" المستخدم في كندا.

5. قيام مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي باختيار مجموعة من المشروعات المبتكرة

التي تم تطبيقها في عددٍ من المؤسسات الحكومية بعد مرور فترة زمنية مناسبة من تطبيقها تسمح بإجراء تقييم لها-وذلك لتقييم النتائج المترتبة عليها، واستخلاص الدروس المستفادة كعناصر نجاح المشروعات المبتكرة، أو معوقات تطبيقها، والمراحل التي مرت بها ابتداءً بتوليد الأفكار، ومن ثم اعتماد الفكرة المبتكرة وتطبيقها.

6. قيام المؤسسات الحكومية الاتحادية بإجراء مراجعة داخلية دورية لتعرف على المعوقات التي تواجه الابتكار من وجهة نظر الموظفين والمتعاملين الخارجيين، لاقتراح الوسائل الملائمة لتخفيف من أثر هذه المعوقات، وتضمن هذه المقترحات ضمن الخطط الاستراتيجية المتصلة بالابتكار.

7. إطلاق مكتب رئاسة مجلس الوزراء لـ "برنامج استقطاب قادة الابتكار في القطاع الحكومي" والذي تقوم فكرته على استهداف واستقطاب مرشحين يتمتعون بصفات وخصائص تؤهلهم للابتكار، وذلك للعمل في مناصب متوسطة ورفيعة المستوى في المؤسسات الحكومية الاتحادية.

على أن يتم استقطاب هؤلاء المرشحين من الموظفين الحكوميين المختصين ذوي المهارات العالية، وكذلك من الخريجين الجامعيين المتفوقين في مجموعة متنوعة من الاختصاصات، سعياً لإعداد قيادات تضمن تطوير واستمرار الابتكار في القطاع الحكومي. ويعتمد البرنامج على فكرة المنافسة بين المرشحين للانضمام إليه، حيث يتم المفاضلة بين هؤلاء المرشحين وفق عملية متعددة المراحل تهدف إلى التعرف على المتقدمين المهيئين لتولي مناصب رفيعة في المؤسسات الحكومية الاتحادية.

8. اعداد الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية لبرنامج لتبادل وإعارة الموظفين المبتكرين من خلال الدوران الوظيفي بين المؤسسات الحكومية.

9. تطبيق المؤسسات الحكومية الاتحادية "برنامج القدرات الواعدة المبتكرة" بهدف اكتشاف وتطوير ومكافأة الموظفين الشباب ذوي القدرات المبتكرة الواعدة التي يمكن أن تؤهلهم لتولي مناصب قيادية.

10. إطلاق الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية لمشروع " خريطة المبتكرين الإماراتيين في القطاع الحكومي" وتتمثل فكرة المقترح في إنشاء بوابة إلكترونية على صفحة الانترنت تضم المبتكرين الإماراتيين، تُمكن المؤسسات الحكومية من التعرف على

هذه الكفاءات الوطنية العاملة في مختلف قطاعات العمل الحكومية، للاستعانة بها في تصميم أو تطوير المشروعات المبتكرة، وفي فرق عمل الابتكار. فهذه البوابة الإلكترونية هي بمثابة الخريطة التي سترشد هذه المؤسسات على أماكن تواجد هؤلاء المبتكرين وكيفية التواصل معهم.

11. إنشاء مختبرات ابتكار دائمة ومفتوحة أمام المختصين والمتعاملين الخارجيين لابتكار السياسات الحكومية، وتحسين الخدمات العامة، وتنفيذ برامج تعتمد على الأبحاث المبنية على تقييم الاحتياجات. وهناك العديد من التجارب الدولية الناجحة في هذا المجال كتجربة مختبر مارس للخدمات (Mars Solution) في كندا، ومختبرات (MindLab) الدنماركية، ومختبر التغيير (Lab Change SMU) بجامعة سنغافورة للإدارة.

12. اعداد مكتب الاتصال الحكومي في وزارة مجلس الوزراء والمستقبل لخطة لتفعيل دور المؤسسات الإعلامية فيما يتصل بنشر الأفكار المبتكرة، وإبراز التجارب المبتكرة، وتمثين جهود الموظفين المبتكرين، لتعزيز ثقافة الابتكار في المجتمع الإماراتي.

13. إصدار مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي للمزيد من " مجموعات أدوات الابتكار Innovation toolkits" لتوفير أدلة تطبيق عملية يستخدمها الموظفون لاقتراح وتطوير وتطبيق الأفكار المبتكرة، ولنشر ثقافة الابتكار في المؤسسات الحكومية.

14. تشكيل " الفريق الوطني للابتكار" وهو عبارة عن فريق يضم موظفين مبتكرين يمثلون الجهات الحكومية الاتحادية والمحلية، يتم الاستعانة بهم في تطوير المشروعات المبتكرة المشتركة حسب احتياجات المؤسسات الحكومية، تشجيعاً للشراكة بين هذه المؤسسات، ولتبادل أفضل الممارسات.

15. إما على النطاق العملي فإن هذه الدراسة تقترح على الباحثين المهتمين دراسة عدة موضوعات حول الابتكار في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، وأهم هذه الموضوعات: العلاقة بين الابتكار الحكومي وخطط التنوع الاقتصادي، العلاقة بين

التعلم المؤسسي وبين تطبيق الابتكار الحكومي ، العلاقة بين استراتيجيات الابتكار وأداء المؤسسات الحكومية، أثر السياسات الحكومية على تعزيز الابتكار، محفزات الابتكار وعلاقتها بمتغيرات البيئة التنظيمية المؤسسية الداخلية ، تأثير معوقات الابتكار على تميز المؤسسات الحكومية، تأثير إعادة هيكلة الحكومة على الابتكار، وأخيرا العلاقة بين القيادة والابتكار في مؤسسات القطاع العام.

المراجع العربية

آل مكتوم، محمد بن راشد. (4 فبراير، 2015). *الدول بين الابتكار والاندثار*. جريدة الشرق الأوسط، ص4

بالانت، جولي. (2015). *التحليل الإحصائي باستخدام برامج SPSS* (قسم الترجمة في دار الفاروق للاستثمارات الثقافية. مترجم). الجيزة: دار الفاروق.

برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي. (2015). *معايير منظومة التميز الحكومي*. تم الاسترداد من <https://www.skgep.gov.ae/>: <https://www.skgep.gov.ae/docs/default-source/pdf/handbook-criteria.pdf?sfvrsn=2>

دائرة التنمية الاقتصادية في أبوظبي. (2013). *مؤشر أبوظبي للابتكار*. أبوظبي: دائرة التنمية الاقتصادية في أبوظبي. تم الاسترداد من http://centres.insead.edu/innovation-policy/publications/documents/Ar_IndexReport.pdf

دائرة التنمية الاقتصادية في أبوظبي. (2014). *التقرير الاقتصادي لإمارة أبوظبي 2013*. أبوظبي: دائرة التنمية الاقتصادية في أبوظبي. تم الاسترداد من <https://ded.abudhabi.ae/ar/studies-indicators/EconomicReports/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%82%D8%B1%D9%8A%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF%D9%8A%20%D9%84%D8%A5%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A3%D8%A8%D9%88%D8%B8%D8%A8%D9%8A%202013.pdf>

ديلويت. (2013). *تحسين الكفاءة الحكومية: الإبداع، التوسع، القياس، التحفيز*. القمة العالمية للحكومات دبي. تم الاسترداد من <https://worldgovernmentsummit.org/ar/publications>

ديلويت ديجتال. (2016). *رحلة إلى مستقبل التحول الرقمي في الحكومات*. القمة العالمية للحكومات دبي. تم الاسترداد من <https://worldgovernmentsummit.org/ar/publications>

شامل، محمد. فهمي. (2005). *الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS*. الرياض: المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.

صندوق النقد الدولي. (2016). *مشاورات المادة الرابعة لعام 2016 بشأن دولة الإمارات العربية المتحدة*. تم الاسترداد من <http://www.imf.org>.

العمر، بدران. بن عبدالرحمن. (2004). *التحليل الإحصائي للبيانات في البحث العلمي باستخدام SPSS*. الرياض، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود.

الفهداوي، محمد. خليفة. (2014). *السياسة العامة منظور كلي في البنية والتحليل*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

كلية أنسياد. (2013). *القدرات الابتكارية للدول: خمس مقاييس للأداء*. أبوظبي. تم الاسترداد من
<http://centres.insead.edu/innovation-policy/publications/documents/Innov-cap-nations-AR.pdf>

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية والأمانة العامة لمجلس الوزراء. (2015). *من المجلس إلى "الوسم": جلسة العصف الذهني الإماراتي*. دبي: كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية. تم الاسترداد من
<http://www.mbrsg.ae/getattachment/0e9e965d-2e67-49dd-a858-93d80844ca16/From-Majlis-to-Hashtag-The-UAE-National-Brainstorm>

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية ونادي دبي للصحافة. (2014). *نظرة على الإعلام الاجتماعي في دولة الإمارات العربية المتحدة: 2014 تعزيز التواصل بين الحكومة والمواطن*. دبي: كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية. تم الاسترداد من
<http://www.mbrsg.ae/getattachment/9243b3fb-5880-4653-ad09-b10fa7606049/2014-UAE-Socual-Media-Outlook-Increasing-coneectiv>

كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية. (2015). *البحث العلمي في دولة الإمارات بين تحديات الحاضر وفرص المستقبل*. دبي: كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية. تم الاسترداد من
<http://www.mbrsg.ae/getattachment/c9506df2-acbc-4d9b-b9f3-32424f8908d6/KPC-3-Research-in-UAE-Present-Challenges-and-F>

كليه بي إم جي إنترناشونال. (2016). *حالة المستقبل: 2030 أثر التوجهات العالمية على تشكيل الحكومات*. القمة العالمية للحكومات. دبي. تم الاسترداد من
<https://worldgovernmentsummit.org/ar/publications>

مركز احصاء ابوظبي. (2015). *دليل المعاينة الإحصائية في إمارة أبوظبي*. أبوظبي: مركز احصاء أبوظبي. تم الاسترداد 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>
pdf

مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي و معهد ستانفورد الدولي للأبحاث. (2016). *ابتكار الحكومات الخلاقة*. دبي: مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي. تم الاسترداد من <https://worldgovernmentsummit.org/ar/publications>

مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي. (2015). *إطار الابتكار الحكومي*. دبي: مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي. تم الاسترداد من https://www.mocaf.gov.ae/docs/default-source/default-document-library/government-innovation-framework/%D8%A5%D8%B7%D8%A7%D8%B1%D9%80%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A.pdf?sfvrsn=2

مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي. (2016). *التقرير السنوي 2015*. أبوظبي: مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي. تم الاسترداد من http://www.centralbank.ae/pdf/reports/CBUAEAnnualReport-2015_Ar.pdf

مكتب رئاسة مجلس الوزراء. (2015). *الاستراتيجية الوطنية للابتكار*. دبي: وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). (2010). *تقدم الإدارة العامة في إطار اصلاح السياسات بدول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا*. باريس: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. تم الاسترداد من <https://www.oecd.org/mena/governance/48634357.pdf>

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). (2015). *الحوكمة في القطاع العام في دولة الإمارات العربية المتحدة*. باريس: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. تم الاسترداد من <https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/187cc8d1.pdf>

المنظمة الدولية للاقتصاد المعرفي وتطوير المؤسسات التجارية. (2010). *نحو سياسة الابتكار في أبوظبي: المؤشرات، القياس المقارن، والاقتصاديات الغنية بالموارد الطبيعية*. أبوظبي: الأمانة العامة للمجلس التنفيذي.

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، و برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2015). *مؤشر المعرفة العربي: 2015*. دبي: شركة الغرير للطباعة والنشر.

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. (2016). *النشرة الإحصائية للموارد البشرية في الحكومة الاتحادية : الربع الثالث 2016*. دبي: الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. تم الاسترداد من

<https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/3e242aeb.pdf>

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. (2014). *نظام تقييم وتوصيف الوظائف في الحكومة الاتحادية*. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. تم الاسترداد من

<https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/2828da37.pdf>

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. (2011). *ملخص دراسة احتياجات المرأة العاملة في القطاع الحكومي*. دبي: الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. تم الاسترداد من

<https://www.fahr.gov.ae/Portal/content/documents/Women%20study%20Ar.pdf>

وزارة المالية. (2015). *التقرير السنوي 2015*. دبي: وزارة المالية. تم الاسترداد من
<https://www.mof.gov.ae/Ar/Media/Lists/PublicationsLib/Attachments/28/MOF-A-Annual%20Report%202015%20AR%20update%2018-4-16.pdf>

وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل. (2015). *السياسة العليا لدولة الإمارات العربية المتحدة في مجال العلوم والتكنولوجيا والابتكار*. دبي: وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل. تم الاسترداد من

https://www.mocaf.gov.ae/docs/default-source/default-document-library/2015/science-technology-and-innovation/science-technology-and-innovation-policy_ar.pdf?sfvrsn=4

المراجع الأجنبية

- Abdulla, J., Djebarni, R., & Mellahi, K. (2011). Determinants of job satisfaction in the UAE:A case study of the Dubai police. *Personnel Review*, 40(1), 126-146.
- Ahmed, A., & Alfaki, I. A. (2013). Transforming the United Arab Emirates into a knowledge-based economy:The role of science, technology and innovation. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 10(2).
- Al-Ansari, Y., Pervan, S., & Xu, J. (2013). Innovation and business performance of SMEs:the case of Dubai. *Education, Business and Society:Contemporary Middle Eastern Issues*, 6(2/4).
- Alfaheem, M. (2013). *The impact of leadership styles on employee satisfaction within the public sector: the case of the Ministry of Interior in the UAE-PhD*. Liverpool John Moores University.Liverpool, United Kingdom.
- Al-Khouri, A. M. (2014). Fusing Knowledge Management into the Public Sector: a Review of the Field and the Case of the Emirates Identity Authority. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology Case of the Emirates Identity Authority*, 17(84).
- Alsalamy, Eman; Behery, Mohamed; Abdullah, Salam. (2014). Transformational Leadership and Its Effects on Organizational:Learning and Innovation: Evidence from Dubai. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 4(19), 61-81.
- Alsos, G. A., Clausen, T., & Isaksen, E. (2015). Innovation in public sector organizations: The role of push and pull factors. Rome: Druid Society. Retrieved from http://druid8.sit.aau.dk/acc_papers/kd1ol7yfsts5noah3uu74vcsuscr.pdf
- Amdam, R. (2014). An integrated planning, learning and innovation system in the decentralized public sector; a Norwegian perspective. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 19(3), 2-17.
- Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2006). Strategy Content and Organizational Performance: An Empirical Analysis. *Public Administration Review*, 66(1), 52-63. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3542654>
- Arundel, A., Casali, L., & Hollanders, H. (2015). How European public sector agencies innovate: The use of bottom-up,policy-dependent and knowledge-scanning innovation methods. *Research Policy*, 44(7),1271-1282.

- Baller, S., Dutta, S., & Lanvin, B. (Eds.). (2016). *The Global Information :Technology Report 2016:Innovating in the Digital Economy*. Geneva: World Economic Forum and INSEAD. Retrieved from http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf
- Behery, M., & Al-Nasser, A. (2016). Examining the impact of leadership style and coaching on employees' commitment and trust:Mediation effect of bullying and job alienation. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(2), 291-314.
- Bekkers, V., Tummers, L., Stuijzand, B., & Voorberg, W. (2013). *social innovation in the public sector: an integrative framework*. LIPSE. LIPSE. Retrieved from <http://www.lipse.org/upload/publications/Working%20paper%201%20Bekkers%20et%20al.pdf>
- Bin byat, A., & Sultan, O. (2014). The United Arab Emirates: Fostering a Unique Innovation Ecosystem for a Knowledge-Based Economy. In S. Dutta, B. Lanvin, & S. Wunsch-Vincent, *The Global Innovation Index 2014:The Human Factor in Innovation* (pp. 101-111). Geneva: WIPO. Retrieved from http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii_2014.pdf
- Bin Taher, N. A., Krotov, V., & Silva, L. (2015). A framework for leading change in the UAE public sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 348-363.
- Biygautane, M., & Al-Yahya, K. (2011). Knowledge Management in the UAE's Public Sector: The Case of Dubai. *Gulflf Research Meeting Conference*. University of Cambridge.
- Borins, S. (2001). *The Challenge of Innovating in Government*. Arlington: PricewaterhouseCoopers Endowment for The Business of Government. Retrieved from <http://www.strategie-cdi.ro/spice/admin/UserFiles/File/CA%20The%20Challenge%20of%20innovating%20in%20government.pdf>
- Breckon, D. A. (2009). *Management innovation adoption in the federal government: Fad, fashion or strategic intent?* [e-thesis]-PhD. University of Maryland University College.Maryland. United States.(Accessed 15/3/2016).Retrieved from UAEU Library databses. ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Brorström, S. (2015). Implementing innovative ideas in a city: good solutions on paper but not in practice? *International Journal of Public Sector Management*, 28(3), 166-180.

- BSI. (2008). *Design management systems –Part 1: Guide to managing innovation*. Retrieved from British Standards web site: <http://haensch-ge.ru/assets/files/BS%207000-1-2008.pdf>
- Bugge, M. M., Hauknes, J., Bloch, C., & Slipersæter, S. (2010). *The Public Sector in Innovation system:Module1 – Conceptual Framework*. Retrieved from <http://www.innovation.fo/>: http://www.innovation.fo/wp-content/uploads/2013/09/The_public_sector_in_innovation_systems.pdf
- Bugge, Markus M.; Mortensen, Peter S.; Bloch, Carter. (2011). *Measuring Public Innovation in Nordic Countries*. Oslo: INIFU. Retrieved from <http://www.nifu.no/files/2012/11/NIFUrapport2011-40.pdf>
- Burnham, P., Lutz, K. G., Grant, W., & LaytonHenry, Z. (2008). *Research Methods in Politics*. Hampshire: PALGRVE MACMILLAN.
- Cankar, S. S., & Petkovšek, V. (2013). Private And Public Sector Innovation And The Importance Of Cross-Sector Collaboration. *The Journal of Applied Business Research*, 29(6), 1597-1606.
- Choi, H., & Park, J.-H. (2014). The relationship between learning transfer climates and innovation in public and private organizations in Korea. *International Journal of Manpower*, 35(7), 956-972.
- Commonwealth of Australia. (2009). *Innovation in the Public Sector:Enabling Better Performance,Driving New Directions*. Australian National Audit Office. Commonwealth of Australia. Retrieved from <http://www.anao.gov.au>
- Commonwealth of Australia. (2010). *Empowering chance:fostering innovation in the Eustralian public service..* Commonwealth of Australia, Attorney-General's Department. Commonwealth of Australia. Retrieved from www.ag.gov.au/cca
- Council of Canadian Academies. (2013). *Innovation impacts: measurement and assessment*. Council of Canadian Academies. Ontario: Council of Canadian Academies. Retrieved from http://www.scienceadvice.ca/uploads/eng/assessments%20and%20publications%20and%20news%20releases/ontario_inno/roi_fullreporten.pdf
- Daglio, M., Gerson, D., & Kitchen, H. (2014). Building Organisational Capacity for Public Sector Innovation. *Innovating the Public Sector: from Ideas to Impact* (p. 4). Paris: OECD. Retrieved from <http://www.oecd.org/innovating-the-public-sector/Background-report.pdf>

- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2014). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Speyer: EGPA conference*. Lipse.
- Deloitte. (2015). *Service Delivery Trend Outlook: The Potential Future of Government Customer Service Delivery*. Dubai: The government Summit. Retrieved from file:///C:/Users/Sony/Downloads/Service%20Delivery%20Trend%20Outlook%20-%20Deloitte.pdf
- Deloitte and Dubai Economic Council. (2014). *Financial sector development for promoting investment and sustainable growth in Dubai*. Dubai: Dubai Economic Council. Retrieved from <http://www.dec.org.ae/reports-publications/details.aspx?id=158>
- Department of Innovation industry, Science and Research. (2011). *Measuring Innovation in the Australian Public Sector*. Retrieved from <https://innovation.govspace.gov.au>: <https://innovation.govspace.gov.au/files/2011/08/APSII-Consultation-Paper.pdf>
- Department of Innovation industry, Science and Research. (2011). *Measuring Innovation in the Public Sector: A literature review*. Retrieved from <https://innovation.govspace.gov.au/files/2011/08/Literature-review-APSII.pdf>
- Dutta, S., Lanvin, B., & Vincent, S. (2016). *The Global Innovation Index 2016: Winning with Global Innovation*. Ithaca, Fontainebleau, and Geneva.: Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization. Retrieved from <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2016-report>
- Edelman. (2016). *2016 Edelman Trust Barometer: Executive Summary*. Retrieved from <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2016-edelman-trust-barometer/executive-summary/>
- European Commission. (2010). *INNOVATION IN THE PUBLIC SECTOR: ITS PERCEPTION IN AND IMPACT ON BUSINESS*.
- European Commission. (2011). *Innobarometer 2010: Innovation in Public Administration*. European Commission. Retrieved from http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_305_en.pdf
- Haak-Saheem, W., & Darwish, T. D. (2014). The role of knowledge management in creating a culture of learning: The case of Dubai Municipality. *Management Decision*, 52(9), 1611-1629.

- Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I., & Røste, R. (2005). *On the differences between public and private sector innovation*. Oslo: PUBLIN. Retrieved from <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan046809.pdf>
- Hambleton, R., & Howard, J. (2012). *Public Sector Innovation and Local Leadership in the UK and The Netherlands*. Yourk, UK: Joseph Rowntree Foundation.
- Hilman , H., & Kaliappen, N. (2015). Innovation strategies and performance: are they truly linked? *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 11(1), 48-63.
- Hollanders, H., Arundel, A., & Buligescu, B. (2013). *European Union Public Sector Innovation Scoreboard 2013*. Belgium: European Union. Retrieved from http://www.technopolis-group.com/wp-content/uploads/2014/06/1540_EIS-2011-12_EPSIS-2013.pdf
- Hughes, A., Moore , K., & Kataria, N. (2011). *Innovation in Public Sector Organisations: A pilot survey for measuring innovation across the public sector*. NESTA. Retrieved from https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/innovation_in_public_sector_orgs.pdf
- Hughes, A., Moore, K., & Kataria, N. (2011). *Innovation in Public Sector Organisations: A pilot survey for measuring innovation across the public sector*. NESTA. London: NESTA. Retrieved from https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/innovation_in_public_sector_orgs.pdf
- Hughes, Alastair; Moore, Kyla; Kataria, Nimesh. (2011). *Innovation in Public Sector Organisations: A pilot survey for measuring innovation across the public sector*. NESTA. Retrieved from https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/innovation_in_public_sector_orgs.pdf
- IMD - International Institute for Management Devel. (2016). *The IMD World Competitiveness Yearbook 2016*. Lausanne: IMD World Competitiveness Center.
- Institute of Public Administration Australia. (2014). *AUSTRALIAN PUBLIC SECTOR INNOVATION: Shaping the Future through Co-Creation*. Institute of Public Administration Australia. Retrieved from <http://www.ipaa.org.au/documents/2014/05/innovation-report.pdf>

- International Federation Accountants. (2010). *Key Characteristics of the Public sector*. Retrieved from https://www.ifac.org/system/files/publications/exposure-drafts/IPSASB_ED_Key-Characteristics-of-Public-Sector.pdf
- Kattel, R., Cepilovs, A., Drechsler, W., Kalvet, T., Lember, V., & Tõnurist, P. (2013). *Can we measure public sector innovation? A literature review*. LIPSE. Retrieved from <http://lipse.org/userfiles/uploads/kattel%20et%20al%20egpa%20version.pdf>
- Lasrado, F., Arif, M., & Rizvi, A. (2015). Employee suggestion scheme sustainability excellence model and linking organizational learning: Cases in United Arab Emirates. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 425-455.
- Lekhi, R. (2007). *A Research Report for The Work Foundation's Knowledge Economy Programme*. Manchester: Research Republic LLP.
- McGuire, T. G. (1981). Budget-maximizing governmental agencies: An empirical test. *Public Choice*, 36, 312-322.
- M Lewis, J., Ricard, L. M., Klijn, E.-H., Grotenbreg, S., Ysa, T., Albareda, A., & Kinder, T. (2014). *Innovation environments and innovation capacity in the public sector*. LIPSE. Retrieved from <http://www.lipse.org/>
- Mulgan, Geoff. (2014). *Innovation in the public sector: how can public organisations better create, improve and adapt?* London: Nesta. Retrieved from https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/innovation_in_the_public_sector-how_can_public_organisations_better_create_improve_and_adapt_0.pdf
- Nahlinder, J. (2013). Understanding innovation in a municipal context: A conceptual discussion. *Innovation: Management, policy & practice*, 13(5), 315–325.
- Nelson, K. L., Wood, C. H., & Gabris, G. T. (2011). INNOVATION MANAGEMENT IN LOCAL GOVERNMENT: AN EMPIRICAL ANALYSIS OF SUBURBAN MUNICIPALITIES. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATION THEORY AND BEHAVIOR*, 14(3), 302-328.
- Nusair, N., Ababneh, R., & Bae, Y. K. (2011). The impact of transformational leadership style on innovation as perceived by public employees in Jordan. *International Journal of Commerce and Management*, 22(3), 182-201.

- O'Donnell, O. (2006). *Innovation in the Irish public sector*. Retrieved from [www.ipa.ie:
http://www.ipa.ie/pdf/cpmr/CPMR_DP_37_Innovation_Irish_Public_Sector.pdf](http://www.ipa.ie/pdf/cpmr/CPMR_DP_37_Innovation_Irish_Public_Sector.pdf)
- OECD. (2012). *Public-sector innovation*. Retrieved from [https://www.oecd.org:
https://www.oecd.org/sti/outlook/e-outlook/stipolicyprofiles/competencestoinnovate/public-sectorinnovation.htm](https://www.oecd.org/https://www.oecd.org/sti/outlook/e-outlook/stipolicyprofiles/competencestoinnovate/public-sectorinnovation.htm)
- Orange, G., Elliman, T., Kor, A. L., & Tassabehji, R. (2007). Local government and social or innovation value. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 17(3), 242-254. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.uaeu.ac.ae/doi/pdfplus/10.1108/17506160710778086>
- Palm, K. (2014). *Understanding Innovation as an Approach to Increasing Customer Value in the Context of the Public Sector*. [e-thesis]-PhD. Mid Sweden University. Östersund, Sweden.(Accessed 28/5/2015).Retrieved from UAEU Library databses. ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Parna, O., & Tunzelmann, N. v. (2007). Innovation in the Public Sector: Key Features influencing the development and implementation of technologically innovative public sector services in the UK, Denmark, Finland and Estonia. *Information Polity*(12), 109-125.
- Potts, J. (2009). The innovation deficit in public services: The curious problem of too much efficiency and not enough waste and failure. *Innovation: management, policy & practice*, 11(1), 34–43.
- Puttick, R., Baeck , P., & Colligan, P. (2014). *The teams and funds: making innovation happen in governments around the world*. NESTA. London: NESTA. Retrieved from http://theiteams.org/system/files_force/i-teams_June%202014.pdf
- Pratt, J., Plamping, D., & Gordon, P. (2007). Distinctive characteristics of public sector organisations and implications for leadership. *Leadership summit*. Northern Leadership Academy. Retrieved from www.wholesystems.co.uk
- Rao, A., & Kareem Abdul, W. (2015). Impact of transformational leadership on team performance: an empirical study in UAE. *Measuring Business Excellence* , 19(4), 30-56.
- Robinson, M. (2015). *From Old Public Administration to the New Public Service: Implications for Public Sector Reform in Developing Countries*. UNDP Global Centre for Public Service Excellence. Singapore: UNDP Global Centre for Public Service Excellence. Retrieved from

<http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/capacity-building/global-centre-for-public-service-excellence/PS-Reform/>

- Rosenbati, M. (2011). The use of innovation awards in the public sector: Individual and organizational perspectives. *Innovation: Management, policy & practice*, 13(2), 207-219.
- Sam, M., & Tahir, M. N. (2010). Innovation Activities in The Malaysian Public Sector: Factors Promoting the Byproduct of ICT Usage. *International Journal of Research and Reviews in applied Sciences*, 2(3), pp. 296-305.
- Sangiorgi, D. (2015). Designing for public sector innovation in the UK: design strategies for paradigm shifts. *Foresight*, 17(4), 332-348.
- Schwab, K. (Ed.). (2015). *The Global Competitiveness Report 2015-1016*. Geneva: World Economic Forum . Retrieved from http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2012). Introduction: Collaborative Innovation in the Public Sector . *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17(1), 1-14.
- Stewart, J. (2014). Implementing an innovative public sector program The balance between flexibility and control. *International Journal of Public Sector Management*, 27(3), 241 - 250.
- Suliman, A. (2013). Organizational justice and innovation in the workplace: the case of the UAE. *Journal of Management Development*, 32(9).
- Suliman, Abubakr; Al Harethi, Bader. (2013). Perceived work climate and employee performance in public security organizations in the UAE. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 7(3), 410-424.
- Sutcliffe, S., & Court , J. (2005). *Evidence-Based Policymaking: What is it? How does it work? What relevance for developing countries?* Retrieved from <https://www.odi.org>: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/3683.pdf>
- Tan, X. (2010). *ANALYSIS OF LOCAL GOVERNMENT INNOVATION IN CHINA*. [e-thesis]-PhD. Southern Illinois University. Carbondale. United States.(Accessed 12/5/2015).Retrieved from UAEU Library databses. ProQuest Dissertations & Theses Global.

- The National Audit Office. (2009). *Innovation across central government*. Ireland: The Stationery Office. Retrieved from <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2009/03/080912.pdf>
- Thomson Reuters. (2015). *Innovation in Government Services: Benchmark Report*. Dubai: World Government Summit.
- TNS Political & Social. (2012). *Innovation in the public sector: its perception in and impact on business*. European Commission.
- UNDESA. (2016). *2016 UN E-Government Survey*. United Nations Department of Economic and Social Affairs. United Nations Department of Economic and Social Affairs. Retrieved from <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN96407.pdf>
- Waal, A., & Frijns, M. (2015). The influence of the UAE context on management practice in UAE business. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 9(2), 236-253.
- Windrum, P., & Koch, P. (2008). *Innovation in Public Sector Services - Entrepreneurship, Creativity and Management*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Woiceshyn, J., & Eriksson, P. (2014). How innovation systems in Finland and Alberta work: Lessons for policy and practice. *Innovation: Management, policy & practice*, 16(1), 19-31.
- World Economic Forum. (2011). *The Future of Government :Lessons Learned from around the World*. World Economic Forum. Retrieved from http://www3.weforum.org/docs/EU11/WEF_EU11_FutureofGovernment_Report.pdf

الملاحق

ملحق (1): الاستبانة

السيدات والسادة/ الرؤساء التنفيذيون للابتكار المحترمون
تقوم الباحثة نوال الشحي باعداد دراسة علمية بعنوان " الابتكار في القطاع الحكومي الاتحادي في دولة الإمارات العربية المتحدة" وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في "الحوكمة والسياسة العامة" من جامعة الإمارات العربية المتحدة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أكثر أنواع الابتكار شيوعاً في المؤسسات الحكومية، وتحديد مصادر الأفكار المبتكرة، والاستثمارات الموجهة نحو الأنشطة الابتكارية، وتشخيص معوقات الابتكار والعوامل المحفزة له والدوافع نحو تطويره.

ونعني بالابتكار في هذه الاستبانة استحداث جهة عملك لأساليب وطرق جديدة، أو إدخال تغييرات جوهرية على الخدمات والعمليات، والأساليب التنظيمية، وأساليب الاتصال. ويجب أن يكون الابتكار (الحديث أو المحسن) جديداً بالنسبة لجهة عملك ولكن ليس بالضرورة أن يكون جديداً على بقية القطاعات في الدولة فقد يكون مستخدماً من قبل مؤسسات حكومية أخرى، أو في شركات القطاع الخاص.

نرجو منكم التكرم بالإجابة على الاستبانة المرفقة والتي تتضمن (14) سؤالاً وتحتاج لحوالي (15) دقيقة لإتمامها، مع العلم بأن مشاركتكم في الدراسة هي بالكامل تطوعية ولن تتأثر مصالحكم بهذه المشاركة ولن يمارس عليكم أية ضغوط للمشاركة أو لإتمام الإجابات. وإذا ما قررتم المشاركة في هذه الاستبانة فإنه يمكنكم الانسحاب في أي وقت تريدونه. ولن يتم جمع أية أسماء أو عناوين شخصية ولن يتم تحديد اسم جهة عملكم وربطها بإجابات محددة. كما سيتم التعامل مع المعلومات الواردة في الاستبانة بمنتهى السرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وبعد الانتهاء من الإجابة على اسئلة الاستبانة يرجى التكرم بإعادة إرسالها للباحثة على البريد الإلكتروني الواضح أدناه، كما يرجى التواصل مع الباحثة في حال كان لديكم أية استفسارات على العنوان التالي:

نوال عثمان الشحي

طالبة في جامعة الإمارات العربية المتحدة-قسم العلوم السياسية-برنامج الماجستير في الحوكمة والسياسة العامة

الإمارات العربية المتحدة-أبوظبي -صندوق بريد 77470

Tel: (cell): +97150 5360011

Email: 960122048@uaeu.ac.ae

وتقبلوا فائق الشكر والتقدير لمشاركتكم

لقد قرأت المعلومات السابقة بشأن الاستبانة وأحكام المشاركة فيها، وأرغب في المشاركة طواعية في هذه

الدراسة. ويرجى التكرم بتحديد خيارك بوضع علامة (X)

أوافق على المشاركة لا أوافق على المشاركة

المعلومات العامة حول المؤسسة

1. 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 (الاسكان، النقل والمواصلات والطرق، الكهرباء والماء)
- التنمية الاجتماعية
- المالية والاقتصاد
- الشؤون الخارجية والدبلوماسية
- البحوث والتدريب والتطوير المؤسسي
- مجالات أو قطاعات أخرى (يرجى تحديدها)

2. 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	
			الأساليب المتبعة في إنتاج الخدمات (التقنيات، المعدات، البرمجيات)
			العمليات الإدارية واللوجستية المتبعة لدى الموظفين من أجل إنتاج الخدمة وتسليمها للمتعامل.
			الأنشطة المساندة لتنفيذ العمليات المؤسسية مثل أنظمة الصيانة، وعمليات الشراء، والمحاسبة

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	
			استخدام التطبيقات الالكترونية الذكية والانترنت on line services لإتاحة الخدمات للمتعاملين
			توفير الخدمات على مدار 24 ساعة / 7 أيام في الأسبوع
			المواصفات الفنية للخدمات technical specifications لتحسين جودة الخدمات
			الشراكات مع المؤسسات الحكومية الأخرى لتسهيل إجراءات توفير الخدمات (مثل الربط الإلكتروني، والنافذة الواحدة)
			الخدمة الذاتية عبر الأكشاك الالكترونية التي تخدم المتعاملين دون الحاجة إلى حضورهم الشخصي إلى مراكز الخدمة المتعاملين
			الأبحاث العلمية لتقييم كفاءة وأثر الخدمات من أجل تحسين وتطوير نوعية الخدمات وجودتها، والتأكد من مطابقتها لاحتياجات المتعاملين

ثالثاً: الابتكار الإداري خلال عامي 2014 و2015 هل قامت جهة عملك باستحداث طرق جديدة أو إدخال تغييرات جوهرية على المجالات التالية:			
لا أعلم	لا	نعم	
			الانظمة الإدارية (نظام ادارة الأداء، ونظام إدارة الجودة)
			وسائل تنظيم العمل واتخاذ القرارات (إعادة الهيكلة، فرق العمل، التفويض واللامركزية)
			انظمة التعيين في الوظائف كالععمل الجزئي، ونظام تقاسم الوظيفة، والعمل عن بُعد
			أنظمة إدارة المعرفة، ووسائل جمع المعلومات وتحليلها
			وسائل تنظيم العلاقات الخارجية مع المؤسسات الحكومية أو مؤسسات القطاع الخاص أو جمعيات النفع العام (مثال الشراكات الاستراتيجية، التعاقد من الباطن subcontracting، والتعهد الخارجي outsourcing، والشراكة مع القطاع الخاص public-private partnership (PPP or 3P or P3)

رابعاً: الابتكار في المجال الاتصالي خلال عامي 2014 و2015 هل قامت جهة عملك باستحداث طرق جديدة أو إدخال تغييرات جوهرية على المجالات التالية:			
لا أعلم	لا	نعم	
			أساليب تعزيز سمعة وصورة المؤسسة (مثل الهوية المؤسسية والحملات الدعائية)
			خطة التسويق والترويج للخدمات في أوساط المتعاملين
			أساليب التشاور مع المتعاملين وأصحاب المصلحة
			أساليب توفير المعلومات حول الخدمات وطرق الحصول عليها

3. خلال عامي 2014 و2015 هل قامت جهة عملك بتطبيق نوع من أنواع الابتكار الأخرى التي لم يتم ذكرها في الاسئلة السابقة في هذه الاستبانة؟
- لا
- نعم (الرجاء وصف نوع هذه الابتكارات).....

المحور الثاني: دوافع الابتكار

4. ما أهمية العناصر التالية كدافع لجهة عملك للاهتمام بالابتكار؟

العبرة	أهمية عالية جدا	أهمية عالية	أهمية متوسطة	أهمية منخفضة	ليس له أهمية على الإطلاق	لا أعلم
إيجاد حلول مبتكرة للتحديات والإشكاليات الاجتماعية						
تلبية مستهدفات المؤشرات الوطنية الواردة في الأجندة الوطنية، وتلبية تطلعات رؤية الامارات 2021						
تلبية متطلبات الاستراتيجية الوطنية الحكومية للابتكار						
الرغبة في زيادة كفاءة المؤسسات والخدمات المقدمة الخدمات						
المنافسة مع الجهات الحكومية الأخرى						
الطلب المتزايد من المتعاملين لتحسين جودة الخدمات المقدمة						
الرغبة في إحراز نتائج متقدمة في محور الابتكار ضمن معايير التقييم في جائزة محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز						

المحور الثالث: مصادر الأفكار المبتكرة

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

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

المحور الرابع: محفزات الابتكار

6. ما أهمية العوامل التالية في تحفيز الابتكار في جهة عملك؟

العوامل						درجة الأهمية					
						أهمية عالية جدا	أهمية عالية	أهمية متوسطة	أهمية منخفضة	ليس له أهمية على الإطلاق	لا أعلم
محفزات البيئة الداخلية (دعم الإدارة العليا، شيوع ثقافة داعمة للابتكار، توفر الموارد البشرية والمالية)											
محفزات البيئة الخارجية المتصلة بالسياسات الحكومية (مثال: الاستراتيجية الوطنية للابتكار، اطلاق المنظومة الجديدة للتميز الحكومي، التشريعات والقوانين، مبادرة الحكومة الذكية)											
المنافسة مع المؤسسات الحكومية الأخرى فيما يتعلق بتطوير وتطبيق الابتكارات											
تأثير قطاع الأعمال والشركات											
تأثير المتعاملين (التغذية الراجعة، الشكاوى، استبانات رضا المتعاملين)											
دور وسائل الاعلام											

المحور الخامس: معوقات الابتكار

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

العوامل						درجة تأثير العامل					
						تأثير عالي جدا	تأثير عالي	تأثير متوسط	تأثير منخفض	ليس له تأثير على الإطلاق	لا أعلم
قلة دعم الإدارة العليا											
قلة الميزانية المخصصة للابتكار											
الخوف من الفشل والمخاطر											
الروتين والبيروقراطية											
عدم كفاية الوقت المخصص للابتكار											
قلة الحوافز المقدمة للموظفين من أجل الابتكار											
مقاومة الموظفين للتغيير											
قلة الخبرات والمهارات											
مقاومة المتعاملين للحلول المبتكرة											

المحور السادس: الاستثمار في الابتكار

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

- نعم
○ لا
○ لا أعلم

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

- نعم
○ لا
○ لا أعلم

10. في عام 2016 هل تخطط جهة عملك لتقديم بطلب تمويل من إحدى المؤسسات المعنية بدعم الابتكار وذلك لتنفيذ إحدى المشروعات المبتكرة التي تعتزم جهة عملك تطويرها أو تنفيذها؟

- نعم
○ لا
○ لا أعلم

11. خلال عامي 2014 و2015 هل تلقت جهة عملك أي دعم مالي حكومي أو من مؤسسات القطاع الخاص لدعم أنشطة الابتكار ومشاريعه؟

- نعم
○ لا
○ لا أعلم

12. خلال سنة 2015 هل قامت جهة عملك بالاستثمار في إحدى المجالات التالية من أجل تطوير الابتكار؟

مجالات الاستثمار		
نعم	لا	لا أعلم
		إنشاء مختبر للابتكار والإبداع
		إجراء بحوث داخلية متخصصة في الموضوعات ذات الصلة بالابتكار
		شراء وتطوير البرمجيات ومعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

المحور السابع: إدارة الابتكار

13. إلى أي مدى تنطبق العبارات التالية فيما يتعلق باستراتيجية الابتكار وإدارته؟

لا أعلم	لا تطبق جهة عملي أبدا	تتطبق جزئياً	تتطبق تماماً	العبارات
				استراتيجية الابتكار
				لدى جهة عملي أهداف استراتيجية واضحة متصلة بالابتكار ، وذلك ضمن الاستراتيجية العامة لجهة عملي
				تم تخصيص استراتيجية منفصلة للابتكار
				يتم مراجعة وتقييم الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالابتكار بانتظام
				الإدارة العليا
				تولي الإدارة العليا أهمية وأولوية عالية لتقدم بأفكار جديدة مبتكرة
				الإدارة العليا على استعداد لتحمل المخاطر من أجل دعم الابتكار
				تشارك الإدارة العليا في مراحل تطوير الأفكار المبتكرة
				تدعم الإدارة العليا التجربة والخطأ لاختبار الأفكار الجديدة المبتكرة
				يتم تكريم ومكافأة الموظفين أصحاب الأفكار المبتكرة
				الموظفون
				يعمل في جهة عملي موظفون ذوو كفاءة لديهم القدرة على دعم الابتكار ابتداء من مرحلة الفكرة إلى التنفيذ والتطوير.
				يدعم الموظفون الابتكار ولا يبدون أي مقاومة تجاه
				آلية إدارة الابتكار
				هناك نظام معتمد في جهة عملي من أجل اختيار وتقييم الأفكار المبتكرة المقدمة وفق معايير وشروط واضحة
				جميع الموظفين الذين يتقدمون بأفكار جديدة يتم اطلاعهم على نتائج تقييم أفكارهم حتى ولم تؤدي إلى ابتكارات فعلية
				تم توفير موارد بشرية ومالية كافية لتطوير الابتكارات في جهة عملي
				يتم اخضاع الأفكار المبتكرة التي يتم تطبيقها إلى التقييم بعد اطلاقها لقياس النتائج والآثار التي حققتها
				يتم استخدام نتائج التقييم من أجل تطوير ممارسات الابتكار في جهة عملي
				لدى جهة عملي لجان أو فرق عمل تجتمع بصورة منتظمة من أجل تطوير مختلف أنواع الابتكار
				تقوم جهة عملي بنشر المقترحات المبتكرة باستخدام مختلف وسائل التواصل والإعلام الداخلي والخارجي

المحور الثامن: المتعاملون الخارجيون والابتكار

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

لا أعلم	لا تنطبق جهة عملي أبدا	تنطبق جزئيا	تنطبق تماما	العبارة
				تقوم جهة عملي بمشاركة الأفكار المبتكرة وتطويرها مع بقية مؤسسات المجتمع
				يشارك المتعاملون بإيجابية في العمليات المرتبطة بتصميم الخدمات المبتكرة، كما يشاركون في اقتراح تطويرها.
				يتم تكريم ومكافأة المتعاملين أصحاب الأفكار المبتكرة
				يتم قياس رضا المتعاملين بعد الانتهاء من تطبيق الخدمات المبتكرة

Shrieen

2017.02.0

Digitized By
جامعة الإمارات العربية المتحدة
United Arab Emirates University

9

UAEU Libraries
Deanship

09:46:15

Dr. M. Al-Sheikh

+04'00'