

## متطلبات الابتكار في العمل الحكومي

### دراسة حالة هيئة التميز والإبداع في سورية

Innovation requirements in governmental work

Case study on the Distinction and Creativity Agency in Syria

مشروع أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

تخصص الإدارة التنفيذية - توجه إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب

قاسم صفوان الشاغوري

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الحميد الخليل

2021

## ملخص

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية عدم وجود دراسات كمية أو نوعية تكتشف أو تعين في استكشاف واقع الابتكار في القطاع الحكومي في سورية أو تحدد ماهية شروط أو متطلبات الابتكار في العمل الحكومي في مؤسسات القطاع العام في سورية، حيث تمثلت أهداف هذه الدراسة بمعرفة شروط ومتطلبات تطبيق الابتكار في العمل الحكومي، ومعوقات تحقيق الابتكار في العمل الحكومي، وبيان أثر الابتكار في رفع كفاءة هذه المؤسسات، وتقديم إطار عمل لتعميم أسلوب الابتكار في العمل الحكومي، وبالتالي تقديم توصيات من شأنها تبني مفهوم الابتكار في العمل الحكومي.

اتخذت الدراسة الشكل النوعي واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي في دراسة حالة الابتكار في القطاع الحكومي في هيئة التميز والإبداع، وتعد المقابلات الوسيلة الرئيسية في جمع البيانات، إضافة إلى الملاحظة وتحليل الوثائق. وتمت الدراسة من خلال مقابلة عدد من موظفي هيئة التميز والإبداع بلغ 20 موظفاً تتنوع مهامهم في الهيئة، وذلك من خلال مقابلات جماعية منظمة، ومقابلات فردية حصل منها الباحث على إجابات عن تساؤلاته.

وتتمثل أبرز النتائج التي خلصت إليها الدراسة إلى تحقق شروط ومتطلبات الابتكار في العمل الحكومي في هيئة التميز والإبداع، دون أن يكون مؤطراً في إطار عمل واضح، ودون أن يُلاحظ في أعمال الهيئة بمفهومه الواضح، كما تبين أن ما يعيق تحقق الابتكار في العمل الحكومي يتمثل ببعض القوانين الناظمة للوظيفة العامة، كالقانون رقم 50 لعام 2004 وهو القانون الأساسي للعاملين في الدولة، وبعض القوانين المالية، والقيود التي تفرضها الرقابة.

ومما وجده الباحث أن تحقق متطلبات الابتكار في العمل الحكومي في هيئة التميز والإبداع، يعود إلى نمط القيادة وبيئة العمل، إضافة إلى الشروط التي حددتها الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع، عدا عن أن حداثة وصغر حجم وتخصصية هيئة التميز والإبداع تلعب دوراً هاماً في هذه النتائج، والتي لا يمكن تعميمها على كل مؤسسات العمل الحكومي، إنما قد تعطي مؤشرات قد تكون مفيدة في عملية الإصلاح الإداري.

**الكلمات المفتاحية:** الابتكار - الابتكار الحكومي - ابتكار القطاع العام - شروط الابتكار الحكومي -

قياس الابتكار الحكومي - عوائق الابتكار الحكومي

## Abstract

This study was based on observing the need for quantitative and qualitative studies to explore the realities of innovation in the public sector in Syria and to determine what conditions or requirements are needed for innovation in government work in the public sector institutions in Syria.

The objectives of this study were to identify the conditions and requirements for the application of innovation in government work, to impede innovation in government work, to demonstrate the impact of innovation in upgrading the efficiency of these institutions, and to provide a framework for mainstreaming innovation in government work, thus making recommendations that would embrace the concept of innovation in the public sector.

The study took the qualitative form and used the analytical descriptive approach in examining the state of innovation in the public sector in the Distinction and Creativity Agency. Interviews are the main means of data collection, as well as observation and analysis of documents. The study was conducted by interviewing 20 staff members from the Distinction and Creativity Agency, whose tasks varied, through structured group interviews and individual interviews from which the researcher obtained answers to their questions.

The main findings of the study focused on the measurement of government innovation for innovation in government work are met in the Distinction and Creativity Agency, without being framed in a clear framework of action, and without being observed in the work of the public institution in its clear sense.

The researcher found that the achievement of innovation requirements in government work in the form Distinction and Creativity Agency was due to the leadership pattern and working environment, as well as to the requirements set out in studies on the subject, except that the novelty, small size and specialization of the Body of Distinction and Creativity Agency played an important role in these results, which could not be disseminated to all public sector institutions, but could provide indicators that might be useful in the process of management reform.

**Keywords:** Innovation – Government innovation – Public sector innovation – Conditions for public sector innovation– Measurement of public sector innovation– Barriers of public sector innovation



يحار الإنسان إلى من يهدي نجاحاته يوماً، فكثُر من مروا بدربي على مر  
السنين، وكثُر من كانوا بجانبني يوماً بيوم

### أهدي إنجازي الجديد إلى:

والدتي السيدة هند الشاغوري، من تنتظر نجاحاتي يوماً بيوم، ومن كان لها كل الفضل فيما أنا عليه  
شقيقتاي رنا وسنا الشاغوري، من كنّ لي عوناً وسنداً طيلة مراحلِي العمرِيّة، بهنّ أكبر وعليهنّ أعتد  
رفيقة دربي سارة، من تقف إلى جانبي كتفاً بكتف لنصنع مستقبلنا معاً بدلاً من انتظاره

وإلى أرواح ترقبني في السماء أهدي نجاحي دائماً

والذي المرحوم صفوان الشاغوري، وشقيقتي المرحومة ربي

أدرك كم كانوا يتمنون رؤية نجاحي بأعينهم مذ كنا سوياً نضحك ونحيا، حتى هذه اللحظة

## شكر وتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل لأساتذتي في المعهد العالي لإدارة الأعمال على ما قدموه لنا من علم ومعرفة خلال رحلة الدراسة في المعهد

وأختص بالشكر الأستاذ الدكتور عبد الحميد الخليل

على ما قدمه من دعم وتوجيه وإرشاد في إنجاز هذه الدراسة حتى أبصرت النور

وأشكر أيضاً السادة أعضاء لجنة الحكم، على ما سيقدمونه من ملاحظات ومقترحات قيّمة تغني بحثي ودراستي، وتصوّب ما فاتني من أخطاء

كما أتقدم بخالص الشكر للأستاذة هلا الدقاق رئيسة هيئة التميّز والإبداع وكافة كوادر الهيئة على مساعدتهم لي في إنجاز البحث، وعلى ما قدموه من وقت وجهد في سبيل إتمام هذه الدراسة

أشكر أيضاً رفاقي في قيادة اتحاد شبيبة الثورة الذين احتملوا غيابي وضغط عملي برسالتي

والشكر موصول لكل أصدقائي أينما كانوا في كل مطارح العمل  
دون أن أسمّي أحداً منهم

## الفهرس

I	ملخص الدراسة	
II	Abstract	
III	الإهداء	
IV	تقديم وشكر	
V	الفهرس	
VIII	فهرس الجداول والأشكال	
1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	1
2	المقدمة	1-1
3	الدراسات السابقة	2-1
7	التعليق على الدراسات السابقة	1-2-1
8	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	3-1
8	أهمية الدراسة وأهدافها	4-1
9	أسلوب الدراسة وإجراءاتها	5-1
9	منهجية الدراسة	1-5-1
9	مجتمع الدراسة وعينتها	2-5-1
10	أداة جمع البيانات	3-5-1
11	الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة	2
12	المبحث الأول : الابتكار	1-2
12	مفهوم وتعريف الابتكار	1-1-2
14	دوافع الابتكار	2-1-2
15	أهداف الابتكار	3-1-2
15	أنواع الابتكار	4-1-2
18	مستويات الابتكار	5-1-2
18	مكونات التفكير الابتكاري	6-1-2
19	مراحل عملية الابتكار	7-1-2
20	إدارة الابتكار والقيادة الابتكارية	8-1-2

22	المبحث الثاني : الابتكار في العمل الحكومي	2-2
22	مفهوم العمل الحكومي والإدارة العامة	1-2-2
23	خصائص العمل الحكومي	1-1-2-2
23	مفهوم وتعريف الابتكار في العمل الحكومي	2-2-2
25	خصائص الابتكار في العمل الحكومي	3-2-2
26	أنواع الابتكار في العمل الحكومي	4-2-2
27	مبررات توجه المؤسسات الحكومية نحو الابتكار الحكومي	5-2-2
28	دوافع ومحركات الابتكار في العمل الحكومي	6-2-2
29	مراحل وخطوات الابتكار في العمل الحكومي	7-2-2
32	متطلبات وشروط الابتكار في العمل الحكومي	8-2-2
37	تحديات وعوائق الابتكار في العمل الحكومي	9-2-2
39	الفصل الثالث : الإطار العملي للدراسة	3
40	أسلوب الدراسة وإجراءاتها	1-3
40	منهجية الدراسة	1-1-3
40	مجتمع الدراسة وعينتها	2-1-3
41	هيئة التميز والإبداع في سورية	1-2-1-3
43	مصادر جمع البيانات	3-1-3
44	صدق وموثوقية أدوات الدراسة	4-1-3
45	الإجابة على تساؤلات الدراسة	2-3
45	نتائج تحليل الوثائق والملاحظات العامة على هيئة التميز والإبداع	1-2-3
47	الإجابة على التساؤلات	2-2-3
47	ما هي متطلبات الابتكار في العمل الحكومي في هيئة التميز والإبداع؟	1-2-2-3
53	ما مدى تأثير بيئة العمل في تحفيز الموظفين على عملية الابتكار في هيئة التميز والإبداع؟	2-2-2-3
54	ما هو دور القيادة الإدارية في تحفيز الابتكار في العمل الحكومي في هيئة التميز والإبداع؟	3-2-2-3
56	ما هي معوقات الابتكار في العمل الحكومي في هيئة التميز والإبداع ؟	4-2-2-3
58	ما هي الممارسات المتبعة في هيئة التميز والإبداع التي تؤدي لتحقيق الابتكار في العمل الحكومي؟	5-2-2-3

59	أمثلة على الابتكار الحكومي في هيئة التميز والإبداع	3-3
64	مناقشة النتائج	4-3
66	التوصيات والمقترحات	5-3
67	المراجع	



## فهارس الجداول والأشكال

رقم	الجدول	صفحة
1	الفئات الوظيفية لتحديد نوع ابتكارات عمليات الأعمال	17
	الأشكال التوضيحية	
1	مراحل الابتكار في العمل الحكومي	30
2	متطلبات الابتكار الحكومي في جهة العمل	36
3	عوائق الابتكار في العمل الحكومي	38
4	الهيكل التنظيمي لهيئة التميز والإبداع في سورية	42
5	مبادئ فريق عمل هيئة التميز والإبداع	43

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

المقدمة	1-1
الدراسات السابقة	2-1
التعليق على الدراسات السابقة	1-2-1
مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	3-1
أهمية الدراسة وأهدافها	4-1
أسلوب الدراسة وإجراءاتها	5-1
منهجية الدراسة	1-5-1
مجتمع الدراسة وعينتها	2-5-1
أداة جمع البيانات	3-5-1

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### المقدمة

تعيش الحكومات في هذا العصر تحديات كبيرة في التنمية والإنتاج ومواكبة التطورات العالمية في الاقتصاد والعولمة، وقد فرضت هذه التحديات على الحكومات العمل بآليات جديدة، حيث يتمثل التفكير الاستراتيجي كأحد المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، في حين يعتبر الابتكار والقيادة الابتكارية من سمات الإدارة الناجحة.

وفي سورية فرضت الأزمة على الحكومات المتعاقبة أعباء كثيرة ساهمت بتعزيز الترهل الحاصل بالبنى الإدارية المترهل أصلاً، مما أدى إلى الحاجة الماسة لابتكار حلول تصب في عملية الإصلاح الإداري وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، وفي هذا السياق يحظى الابتكار في العمل الحكومي عالمياً بأهمية كبرى في إيجاد الحلول السريعة والفعالة بما يساهم في تخفيض الأعباء والميزانيات من جهة، وتقديم الخدمات الحكومية بأسرع وقت، وبجودة عالية، ويبدو أن اعتماد أسلوب تشجيع وتبني الابتكار في العمل الحكومي حاجة، لا سيما وأن بعض المؤسسات الحكومية أنتجت أفكاراً ومبادرات ابتكارية دون أن يكون هناك قياس للأثر الواضح، أو إطار عمل، أو سياسات منتهجة في سبيل تطبيق الابتكار الحكومي بشكل واضح في تلك المؤسسات. ويبدو أن تعميم تجربة الابتكار يحتاج لتحديد شروط ومتطلبات نشر وتبني هذا النهج داخل المؤسسات الحكومية وهو ما ستحاول هذه الدراسة تحديده من خلال دراسة حالة هيئة التميز والإبداع في سورية وهي مؤسسة حكومية تتبع لوزارة التعليم العالي.

## 1-2 الدراسات السابقة

لم يجد الباحث أثناء مطالعته بإيجاد أي دراسة أكاديمية تتحدث عن الابتكار في العمل الحكومي في سورية، وما وجده من دراسات عربية في هذا السياق لا تتحدث عن الموضوع بشكل مباشر، إنما تتطرق لعملية الابتكار في قطاعات متعددة، عدا عن أن هناك تجارب كبيرة وعميقة في تأطير الابتكار بشكل عملي في دول عربية مثل "الامارات العربية المتحدة" التي قامت بتبني الابتكار الحكومي كمنهج عمل وثبته بالسياسات العامة للدولة، وذلك بالاستعانة بشراكات مع مؤسسات بحثية وأكاديمية غربية، وبالتالي قامت بإنشاء مراكز لاحتضان وتدريب الابتكار الحكومي، فقامت بإنتاج وترجمة مؤلفات وأدلة عمل نتيجة تلك الشراكات، وأجريت بعض الدراسات الأكاديمية هناك في هذا المضمار..

أما على صعيد الدراسات الأجنبية، فوجد الباحث العديد من الأبحاث والدراسات الأكاديمية التي تتناول الابتكار في العمل الحكومي من جوانب مختلفة مثل قياس الابتكار الحكومي، شروط ومتطلبات الابتكار في القطاع الحكومي، إطار عمل للابتكار الحكومي، وسواها، ونأتي على ذكر أهم هذه الدراسات على الشكل التالي من الأقدم إلى الأحدث:

### 1. دراسة Mulgan & Albury (2003) بعنوان: "الابتكار في القطاع العام"

هدفت هذه الدراسة لتأطير الابتكار الحكومي وتعريف شروطه وقواعده القابلة للتطبيق في المؤسسات الحكومية، حيث قدم الباحثان من خلال دراستهما تعريف واضح للابتكار الحكومي ونطاق عمله، وكانت الدراسة قد بيّنت أهمية الابتكار في القطاع العام، إضافة لدراسة حالة وعرض بعض نماذج الابتكار الحكومي أثناء القيام بالدراسة.

ثم يعرض الباحثان في ورقتهما إطاراً لتعزيز الابتكار الحكومي، انضوى على أربعة مراحل هي استحداث الاحتمالات - الاحتضان - الحماية وإدارة مخاطر الابتكار - تعزيز وتوسيع نطاق الابتكار - التحليل والتعلم، وقد فصلت الدراسة في هذه المراحل الرئيسية العديد من المراحل الفرعية. وقد تطرقت الدراسة لبحث معوقات الابتكار في العمل الحكومي والتي تمثلت بعدة عوامل هي عدم الرغبة في إغلاق البرامج أو المنظمات الفاشلة - ثقافة تقادي المخاطرة - الاعتماد المفرط على أصحاب الأداء العالي من الموظفين كمصادر للابتكار - عدم وجود حوافز للابتكار - ضغوط

التسليم المادي والعبء الإداري - الميزانيات قصيرة المدى وآفاق التخطيط... الخ وقد استفاد الباحث منها في دراسته هذه.

وانتهت الورقة البحثية بمقترحات لتغييرات منهجية في المؤسسات بهدف تعزيز وترسيخ الابتكار في العمل الحكومي.

## 2. دراسة Sahni & Others (2013) بعنوان "إطلاق العنان للابتكار في الحكومات"

تعد هذه الورقة من أهم الدراسات التي اطلع عليها الباحث وقدمت في مجال الابتكار في العمل الحكومي، وقد نشرتها مجلة ستانفورد للابتكار الاجتماعي عام 2013، وقد قام الباحثون الثلاثة باختبارات عديدة في مؤسسات أمريكية في الولايات المتحدة الأمريكية تضمنت دراسة لحالات الابتكار الناجح وحالات فشل الابتكار الحكومي على حد سواء.

وقد قدمت الدراسة خمسة شروط للابتكار الناجح هي: القدرة على التجربة - القدرة إنهاء البنى التحتية التي عفا عليها الزمن - وجود حلقات للتغذية الراجعة - وجود قيود على الميزانيات

توصل الباحثون لهذه الشروط من خلال تطبيق تقنيات ونماذج خدمات أدت إلى إنجاز المهمة الابتكارية بشكل أفضل للجهات المدروسة، مستفيدين من العلاقات السببية بين النجاح والفشل إذ كان الحفاظ على معظم الشروط الخمسة للابتكار الحكومي إن لم يكن جميعها هو السبب في تعزيز الابتكار الحكومي.

## 3. دراسة Mulgan، (2014) بعنوان: "الابتكار في القطاع العام"

هذه الدراسة هي دراسة مطورة عن الدراسة الأولى الواردة في هذا التبويب، وصادرة عن منظمة NESTA البريطانية والتي تختص بالابتكار بكافة مناحيه، حيث اعتبر الباحث Mulgan بأن تطوير الأدبيات والأبحاث الخاصة بالابتكار الحكومي هو عملية مستمرة في الابتكار الحكومي. ومن خلال هذه الدراسة قدم الباحث إطار عمل موسع للابتكار الحكومي من سبع خطوات هي: بحث الفرص والتحديات - طرح الأفكار الجديدة - التطوير والاختبار - إثبات صحة الأفكار الجديدة - التقديم والتنفيذ - تعزيز وتنمية الابتكار ونشره على نطاق واسع - تغيير الأنظمة.

ما قدمه الباحث في دراسته الجديدة هي تفصيل أكبر في إطار العمل، وطرح أدوات جديدة للقياس تم تجربتها في عدة مؤسسات لاعتمادها كقواعد في تطبيق وقياس الابتكار الحكومي.

#### 4. دراسة الشحي، (2016) بعنوان: الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية: دراسة ميدانية

##### على القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة

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 الرئيسية لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة المتمثل بالرؤساء التنفيذيين للابتكار في المؤسسات الحكومية الإماراتية.

وتتمثل أبرز النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة في أن الابتكار في مجال العمليات هو أكثر أنواع الابتكار 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 وتوفر 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.

#### 5. دراسة Demircioglu & Audretsc (2017) بعنوان: "شروط الابتكار في منظمات

##### القطاع العام"

تبحث هذه الدراسة في احتمالية النشاط الابتكاري في القطاع العام بسبب ندرة البيانات حول ذلك الأمر، ويحاول الباحثان تقديم إطار عمل وشروط لتحقيق الابتكار في القطاع الحكومي من خلال استخدام بيانات لجنة الخدمة العامة الاسترالية لعام 2012، واعتبر الباحثان بأن هذه الورقة من الدراسات الأولى التي تركز على احتمالية النشاط الابتكاري في القطاع العام، وقد قدم البحث عدة خطوات تدل على متطلبات الابتكار في العمل الحكومي حيث اعتبر أن الظروف الخاصة بكل منظمة تؤثر على احتمالية الابتكار فيها، وأن التجريب والاستجابة لأصحاب الأداء المنخفض من الموظفين، وحلقات التغذية الراجعة، والتحفيز على إجراء التحسينات تعزز من احتمالية النشاط

المبتكر، وبالمقابل ليس للقيود على الميزانيات تأثيرات ذو دلالات إحصائية على ابتكار واحد، وتتوصل الدراسة إلى أن هناك عوامل جوهرية مثل التجريب والتحفيز على تحسين أداء الموظفين ضرورة لتحقيق الابتكار في القطاع الحكومي. عدا هذه الورقة، للباحث المذكور عدة أوراق أخرى تصب في المجال نفسه، استفيد منها في هذا البحث في مواضع متعددة.

## 6. دراسة Arundel & Others (2019) بعنوان: "تعزيز الابتكار في القطاع العام: مواءمة قياس الابتكار مع أهداف السياسات"

تبدو هذه الدراسة مختلفة بعض الشيء عن بقية الدراسات إلا أنها تتقاطع مع بقية الدراسات بشكل أو بآخر، فهذه الورقة البحثية تبحث في قياس الابتكار في القطاع العام، وضمان مدى نجاحه من فشله، وتشير الدراسة إلى أن هناك أدلة كافية مستمدة من دراسات استقصائية عن الابتكار في القطاع العام ومقابلات الاختبار المعرفي مع مديري القطاع العام، لتطوير إطار عمل لقياس الابتكار في القطاع العام.

وتعالج الورقة الإخفاقات والعيوب المتعلقة بعملية قياس وتقييم الابتكار في القطاع العام، والتي جاءت بشكل كبير نتيجة استخدام الأسئلة التي تم تناولها في إرشادات دليل أوسلو لقياس الابتكار في القطاع الخاص مع بعض التعديلات على القطاع العام، حيث توصل الباحثون إلى أن استبيانات الابتكار في القطاع العام تحتاج إلى تلبية احتياجات السياسات التي تتطلب جمع أنواع إضافية من البيانات. حيث تتطلب السياسات لدعم ابتكارات القطاع العام بيانات حول كيفية ابتكار منظمات القطاع العام وكيف يمكن لنهج الإدارة الإستراتيجية للابتكار أن يؤثر على أنواع الابتكارات التي يتم تطويرها.

وتتوصل الدراسة إلى أن هاتان العمليتان تتطلبان دراسات استقصائية خاصة بالابتكارات للخوض بعمق في عمليات واستراتيجيات الابتكار المستخدمة في تجربة مديري القطاع العام. وتقدم الورقة في خاتمتها مقترح لإطار عمل خاص بقياس وتقييم الابتكار في القطاع العام مما سيؤدي إلى فتح الفرص لبرنامج بحث جديد ذي صلة بالسياسات حول ابتكار القطاع العام.

7. دراسة هذلي وشيخ، (2020) بعنوان: متطلبات تفعيل الابتكار كمدخل لدعم المقاولاتية

### واستدامة المنظمات - قراءة في النماذج اليابانية والأمريكية الناجحة -

هدفت هذه الدراسة، وهي من الدراسات العربية الشحيحة لبحث ودراسة كل من الإبداع والابتكار في المنظمات وطرق تفعيلها. ولم تتحدث الورقة بشكل خاص عن الابتكار في العمل الحكومي، إنما اكتفت بدراسة الابتكار في ضوء منظمات الأعمال بشكل عام، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، إذ حاول الباحثان الإجابة عن السؤال الرئيسي فيها: ما هي متطلبات تفعيل الإبداع والابتكار التي تؤدي للنجاح والريادة؟ محاولين الاستفادة من أبرز التجارب العالمية في اليابان والولايات المتحدة لنقلها إلى التجربة الجزائرية، حيث أن أبرز استنتاجات الدراسة كانت بأن الابتكار هو أساس للتفوق الاقتصادي، واعتمدت الدراسة على جملة من التوصيات كان أبرزها تطوير المعارف والأفكار لدى الموارد البشرية كون هذه العملية مولدة للابتكارات.

### 1-2-2 التعليق على الدراسات السابقة:

من الواضح وجود تشابهات وتقاطعات كثيرة في الدراسات السابقة، ومن الواضح أيضاً وجود بعض الاختلافات في الخطوات وأطر العمل المقترحة من قبل الباحثين، وبعض من الدراسات السابقة كانت قد استفادت من بعضها، وكانت نتاج تطوير باحثين لأعمال باحثين سبقوهم، أو تطوير باحث لعمل سابق له.

وتتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة أنها تجري في سورية، فعلى حد علم الباحث ونتيجة لعملية بحث مطولة قام بها، لم يجد أبحاثاً تتعلق بشروط الابتكار الحكومي في سورية بشكل محدد، بل وجدت بعض الأبحاث القليلة جداً تتناول سياسات الابتكار أو إطلاق الابتكار في القطاع الخاص وسواه، وهذا ما يجعل البحث فريداً ومختلفاً عن سواه من الأبحاث.

قامت هذه الدراسة بمراجعة الأدبيات والدراسات المتعلقة بموضوع الابتكار، والابتكار الحكومي، وبالأخذ بظروف القطاع العام وخصوصيته في سورية، تحاول الدراسة سبر أغوار العمل الحكومي في هيئة فنية وحديثة العهد هي هيئة التميز والإبداع، حيث ستقوم الدراسة بدراسة المتطلبات والمتغيرات المتعلقة بالابتكار في العمل الحكومي على صعيد الإجراءات والموارد البشرية والتنظيم في تلك الهيئة.



### 1-3 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

من خلال ملاحظة بيئة العمل الموجودة في هيئة التميز والإبداع، وانطلاقاً من النظام الداخلي وبعض الأدبيات الأخرى المتعلقة بالهيئة، التي تعرّف الهيئة حيث ورد فيها إشارات كثيرة تتعلق بتشجيع الابتكار في مبادئ العمل، وتتبنى منهجيات واضحة في تعزيز الابتكار، ومن خلال الممارسات اليومية لكوادر عمل الهيئة تبين أن هناك مساحة واسعة لممارسة الابتكار وتحديداً في الإجراءات الإدارية وفي إيجاد الحلول المبتكرة للتوفير في الميزانيات، وبالتالي تحاول الدراسة سبر عوامل ومتطلبات الابتكار في الهيئة المذكورة، للوقوف على شروط تمكين وممارسة الابتكار في العمل الحكومي، وبالتالي إمكانية تعميمه على مؤسسات أخرى.

وانطلاقاً من هذه المشاهدات، كان لا بد من طرح السؤال الرئيسي التالي:

#### ما هي متطلبات الابتكار في العمل الحكومي في هيئة التميز والإبداع؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي، تمكن الباحث من صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- ❖ ما مدى تأثير بيئة العمل في تحفيز الموظفين على عملية الابتكار في هيئة التميز والإبداع؟
- ❖ ما هو دور القيادة الإدارية في تحفيز الابتكار في العمل الحكومي في هيئة التميز والإبداع؟
- ❖ ما هي معوقات الابتكار في العمل الحكومي في هيئة التميز والإبداع؟
- ❖ ما هي الممارسات المتبعة في هيئة التميز والإبداع التي تحقق متطلبات الابتكار في العمل الحكومي؟

### 1-4 أهمية الدراسة وأهدافها

تبحث المؤسسات الحكومية عن حلول ناجعة تهدف إلى تسريع العمليات الإدارية وتخفيض النفقات إضافة إلى رفع جودة الخدمات المقدمة للجمهور، وبالتالي فإن تبني منهجيات جديدة في العمل تهدف لابتكار الحلول هو هدف أي مؤسسة حكومية، وهذا الأمر يتجلى في تبني سياسات تشجع على الابتكار في العمل الحكومي.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تحاول تقديم إطار عمل وآليات واضحة لتفعيل وتعميم الابتكار في العمل الحكومي في سورية، بما يسهم في تحقيق فاعلية في أداء المؤسسات والكوادر العاملة في القطاع الحكومي، وتعتبر هيئة التميز والإبداع إحدى المؤسسات حديثة العهد والتي عملت على تطوير نفسها منذ تأسيسها رغم صغر حجمها ومحدودية اختصاصها، إلا أنها استطاعت أن تخطو خطوات جيدة في مجال الابتكار في العمل الحكومي.

وبالتالي تتمثل أهداف هذه الدراسة بمعرفة شروط ومتطلبات تطبيق الابتكار في العمل الحكومي، ومعوقات تحقيق الابتكار في العمل الحكومي، وبيان أثر الابتكار في رفع كفاءة هذه المؤسسات، وتقديم إطار عمل لتعميم أسلوب الابتكار في العمل الحكومي، وبالتالي تقديم توصيات من شأنها تبني مفهوم الابتكار في العمل الحكومي.

## **1-5 أسلوب الدراسة وإجراءاتها**

### **1-5-1 منهجية الدراسة:**

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في دراسة حالة هيئة التميز والإبداع من خلال جمع الحقائق كما هي موجودة على أرض الواقع، ودراستها وتحليلها لمعرفة ممارسات الموظفين والمدراء في هيئة التميز والإبداع، ومدى اقترانها بشروط ومتطلبات الابتكار في العمل الحكومي. وقد قام الباحث باعتماد هذه المنهجية لأجل القيام بدراسة معمّقة على الممارسات الابتكارية في المؤسسة المدروسة، بهدف فهم آلية العمل بشكل دقيق ومعمّق.

### **1-5-2 مجتمع الدراسة وعينتها:**

يتكون مجتمع الدراسة من بعض الإدارات والموظفين في هيئة التميز والإبداع، ومقر إدارتها المركزية الأساسي في دمشق. وحيث أن عدد موظفي الهيئة في إدارتها المركزية ليس كبيراً، ولا يتجاوز 40 موظفاً في كافة الوظائف المطروحة، يبلغ عدد الموظفين الإداريين والفنيين 31 موظفاً، وقد شملت العينة المدروسة 20 موظفاً ما بين فني وإداري وعضو لجنة علمية، إضافة إلى رئيسة هيئة التميز والإبداع.

### 1-5-3 أداة جمع البيانات:

اعتمد الباحث على أن يكون البحث نوعياً لا كمياً، لفهم الظاهرة وتفسيرها بشكل دقيق، والوصول إلى التساؤلات الدقيقة والمعقدة التي يصعب التعبير عنها بطرق كمية أو إحصائية، لا سيما وأن عدد موظفي الهيئة المدروسة قليل نسبياً، والدراسة تتعامل مع الإجراءات الإدارية وآلية عملها لا مع رضا الجمهور المستهدف.

وبالتالي اعتمد الباحث على أسلوب المقابلة الفردية، والمقابلات المنظمة، والمقابلات الجماعية، إضافة إلى تحليل وثائق عمل الهيئة، والملاحظة. وذلك استناداً لأسئلة محددة ومفتوحة وضعت بناء على الدراسة النظرية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول : الابتكار	1-2
مفهوم وتعريف الابتكار	1-1-2
دوافع الابتكار	2-1-2
أهداف الابتكار	3-1-2
أنواع الابتكار	4-1-2
مستويات الابتكار	5-1-2
مكونات التفكير الابتكاري	6-1-2
مراحل عملية الابتكار	7-1-2
إدارة الابتكار والقيادة الابتكارية	8-1-2
المبحث الثاني : الابتكار في العمل الحكومي	2-2
مفهوم العمل الحكومي والإدارة العامة	1-2-2
خصائص العمل الحكومي	1-1-2-2
مفهوم وتعريف الابتكار في العمل الحكومي	2-2-2
خصائص الابتكار في العمل الحكومي	3-2-2
أنواع الابتكار في العمل الحكومي	4-2-2
مببرات توجه المؤسسات الحكومية نحو الابتكار الحكومي	5-2-2
دوافع ومحركات الابتكار في العمل الحكومي	6-2-2
مراحل وخطوات الابتكار في العمل الحكومي	7-2-2
متطلبات وشروط الابتكار في العمل الحكومي	8-2-2
تحديات وعوائق الابتكار في العمل الحكومي	9-2-2

## المبحث الأول

### الابتكار

#### تمهيد

يحظى الابتكار باهتمام متزايد في المجتمعات الحديثة، باعتباره وسيلة أساسية في حل المشكلات وإيجاد البدائل والحلول للمشكلات التي تواجه المنظمات والمؤسسات، ولتعزيز التنافسية، وتخفيض الهدر في الميزانيات، ولضمان مواكبة التطورات الحاصلة في مختلف القطاعات الإدارية ولضمان استمرارية تقديم الخدمات.

ويعتبر الابتكار ملجأً للمنظمات كلما دعت الحاجة للتغيير أو التطوير، فتلبي المؤسسات هذه المتطلبات بأشكال مختلفة سواء من خلال رعاية المواهب، أو من خلال تدريب وتحفيز الموظفين على التفكير الابتكاري، أو من خلال تبني أفكار ابتكارية، أو تبني الابتكار كثقافة للمؤسسة

#### 2-1-1 مفهوم وتعريف الابتكار Innovation

كما كل العلوم الإدارية والاجتماعية، وضع الباحثون والعلماء والمؤسسات المعنية بالابتكار تعريفات عديدة، فعرف Geoff Mulgan الابتكار بأنه "افكار جديدة صالحة للعمل" وأوضح بشكل أكبر عندما وضح أفكاره حول الابتكار الناجح حيث عرفه بأنه 'إنشاء وتنفيذ عمليات جديدة، ومنتجات وخدمات وطرق تسليم تؤدي إلى تحسينات كبيرة في كفاءة النتائج أو فعاليتها أو جودتها". (Mulgan, 2013)

وقد عرّفت الموسوعة العربية الابتكار بأنه، " الابتكار innovation في مجال الاقتصاد عملية مبدعة تؤدي إلى إيجاد فكرة جديدة لا مثل لها ووضعها موضع التطبيق، وعلى هذا فالابتكار يعني استخدام فكرة جديدة أو أسلوب جديد، أو استحداث فكرة جديدة أو أسلوب جديد، أو استحداث نظرية أو اختراع أو طريقة جديدة في إنتاج سلعة جديدة." (الموسوعة العربية، 1998)

على أن مفهوم الابتكار بحد ذاته كان قد خرج من قطاعات إنتاجية كقطاعات الصناعة أو الزراعة، إلا أن المفهوم قد تبلور على مدى سنوات طويلة ليطلق قطاعات أخرى كالخدمات، والتنظيم المؤسسي،

والتطوير الإداري، وبت تبني المفهوم وأدواته ثقافة في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات، وفي عملية القيادة داخل المؤسسات.

وقد وضعت مؤسسة OECD دليلاً للابتكار يُعرف بدليل أوسلو، حيث يحدد هذا الدليل مفهوماً للابتكار يطال كافة أنواع النشاطات الاقتصادية "الابتكار هو منتج أو عملية محسنة جديدة (أو مجموعة منها) تختلف اختلافاً كبيراً عن المنتجات أو العمليات السابقة للوحدة والتي تم إتاحتها للمستخدمين المحتملين (المنتج) أو تم إدخالها في الخدمة بواسطة الوحدة (العملية)" (OECD Oslo Manual, 2005)

ويشير مصطلح "وحدة" إلى المنظمة المبتكرة، والتي يمكن أن تكون شركة، أو وزارة حكومية، أو بلدية، وما إلى ذلك. ولا توجد حاجة في تعريف الابتكار ليكون أفضل من الناحية المعيارية من العمليات أو المنتجات الحالية. ويحتاج الابتكار فقط إلى توفير تغيير كبير مقارنة بما كان مستخدماً سابقاً.

وقد عرّف (O'Sullivan & Dooly, 2009) الابتكار بأنه "عملية إجراء تغييرات كبيرة وصغيرة، جوهرية أو إضافية على المنتجات أو الإجراءات أو الخدمات، وتؤدي إلى إضافة شيء جديد للمنظمة يعمل على زيادة القيمة المضافة المقدمة للزبائن، ويساهم في زيادة المخزون المعرفي الخاص بالمنظمة" ويرى الباحث أنه يمكن اعتبار الابتكار عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة جديدة، أو إجراء جديد يتميز بالمرونة والأصالة، ويقوم بحل مشكلة، وهو عملية تفاعلية بين عدة عوامل منها ما هو العامل الشخصي، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل، ومنها ما هو متعلق بالنتائج المرجوة من الإجراءات والعمليات، ومنها ما هو متعلق بنمط القيادة والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسات، حيث يعمل هذا التفاعل على تقديم حلول مبتكرة بالشكل أو بالأسلوب أو بالمدة التي تقدم فيها السعة أو الإجراءات أو الخدمات، وبالوقت نفسه يمكن أن تعمل على التوفير في الوقت والميزانيات، وتقلل من الأضرار.

## 2-1-2 دوافع الابتكار

تعمل المؤسسات على تطوير نفسها دائماً، ومراجعة أهدافها وخططها بشكل دوري، وقد نحت المنظمات عموماً خلال العقدين الماضيين بمنحى الاتجاه نحو الابتكار والتشجيع عليه، وذلك لتعزيز موقعها التنافسي، ولمواكبة التطورات التكنولوجية، وإمعاناً في مواكبة بيئات الأعمال المتطورة بتطور التقنية وسهولة الاتصال والتواصل، وذلك بهدف تحسين الخدمات والسلع وإيصالها بأسرع طريقة وأعلى جودة. وتدفع العديد من العوامل المؤسسات نحو الابتكار، وهذه العوامل تشكل دوافع لأن تقوم المنظمة بتبني النهج الابتكاري كعملية مستمرة، ويحدد (O'Sullivan & Dooly, 2009) هذه الدوافع مفصلاً إياها على الشكل التالي:

- تطور التكنولوجيا: إن تطور العلم والتكنولوجيا يعني اكتشاف طرق ووسائل وأجهزة جديدة في مختلف نواحي الحياة والعمل، وهذه التطورات تدفع المنظمات للاستفادة من هذه التكنولوجيا وتوظيفها في خدماتها.
- نشاط المنافسين: إن النشاط الابتكاري الذي يقوم به المنافسون في سوق الأعمال هو دافع قوي للمنظمة لكي تتخذ من الابتكار نجاً عاماً في أداء أعمالها، أو يمكن أن تعمل على تقليد المنظمات الناجحة في نفس المجال.
- أفكار جديدة من العملاء والشركاء الاستراتيجيين والموظفين: إن عملية التواصل والتغذية الراجعة الناجحة تعلمان على الحصول على أفكار جيدة من الزبائن والموظفين والمساهمين.
- التغيرات الناشئة في البيئة الخارجية: مثل التغيرات الاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية وغيرها، والتي تؤثر بشكل عام على كافة المنظمات أو بشكل سلبي بحيث تدفع بالمنظمات إلى التراجع، أو بشكل إيجابي بحيث تعمل المنظمة على تطوير وسائلها الإنتاجية.

## 2-1-3 أهداف الابتكار

الابتكار عملية معقدة ليست بالسهولة التي يعتقدونها المدراء أو الموظفون، فهي عملية تهدف للتغيير بشكل أو بآخر، وهي بحد ذاتها قد تكون ذات تكاليف عالية، لكنها في نهاية الأمر تحقق أهدافاً عديدة تعمل عليها المؤسسات بشكل عام، وتعتبرها استثماراً يهدف إلى تحسين العوائد والنتائج، وقد حدد (O'Sullivan & Dooly, 2009) أهداف العملية الابتكارية بـ:

- تحسين الجودة، سواء في المنتجات أو الخدمات أو الإجراءات أو أي شيء يمكن تسويقه والاستفادة منه، وأيضاً تحسين عمليات الإنتاج بشكل عام.
- إنشاء أسواق جديدة لبيع منتجات المؤسسة وزيادة حجم المبيعات من المنتجات في الأسواق.
- تخفيض تكاليف العمالة.
- تقليل استعمال واستهلاك المواد الداخلة بالتصنيع والاستخدام وخفض استهلاك الطاقة.
- خفض الأضرار البيئية الناتجة عن عمليات الإنتاج والتصنيع والاستخدام.
- استبدال المنتجات أو الخدمات.
- المطابقة للقوانين والتعليمات واللوائح.

ومع الأخذ بعين الاعتبار بأن هذه الأهداف قد تتناسب مع المنظمات والمؤسسات الإنتاجية والصناعية، إلا أنه من الممكن قياسها على المؤسسات التي تقدم الخدمات، كما يمكن إسقاطها على إجراءات العمل في المؤسسات لا سيما المؤسسات الحكومية، وهو ما سيفصله الباحث في مبحث آخر.

## 2-1-4 أنواع الابتكار

كما أسلف الباحث سابقاً، فإن الابتكار يمكن أن يحدث في أي جانب من جوانب العمل، وهو ليس عملية تتعلق بالسلع أو بالإجراءات الإنتاجية فقط، بل هناك أنواع عديدة للابتكار مثل الابتكار التسويقي، والابتكار التنظيمي، وقد حدد دليل أوسلو (OECD Oslo Manual, 2005) أنواع الابتكار، وهي:

- ابتكار المنتجات (Products Innovation) : وهو تقديم سلعة أو خدمة جديدة، أو تحسين السلع والخدمات الموجودة بشكل ملحوظ فيما يتعلق بخصائصه واستخداماته، بما في ذلك



تحسين كبير في المواصفات التقنية والمكونات والمواد والبرمجيات، أو سهولة الاستعمالات أو الخصائص الفنية الأخرى.

▪ ابتكار الإجراءات (Processes Innovation) : هو عملية تنفيذ جديدة أو تحسينات في الإنتاج أو طريقة التسليم، وهذا يشمل تغييرات كبيرة في المعدات والتقنيات والبرامج. فالابتكار في الإجراءات قد يقصد بها خفض التكاليف أو التسليم لزيادة الجودة، أو لإنتاج أو تقديم منتجات جديدة أو محسنة بشكل كبير.

▪ الابتكار التسويقي (Marketing Innovation) : هو تطبيق وتنفيذ طريقة جديدة في عملية التسويق والتي تتضمن تغييرات هامة في تصميم المنتج أو التغليف، وتوزيعه، وأسلوب إظهاره في المتاجر وترويجه للمنتجات أو التسعير.

▪ الابتكار التنظيمي (Organizational Innovation) : هو تطبيق وتنفيذ أسلوب تنظيمي جديد من خلال تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية. الابتكار التنظيمي يعمل على زيادة أداء الشركة عن طريق تخفيض التكاليف الإدارية وتكاليف التحويلات المالية، كما يساهم في تحسين الرضا الوظيفي في مكان العمل، وبالتالي زيادة الإنتاجية.

إلا أن الدليل نفسه في نسخته المحدثه الرابعة (OECD Oslo Manual, 2018)، أعاد تصنيف أنواع الابتكار بشيء من التفصيل، حيث يوضّح الجدول التالي المجالات التي يمكن أن يتم تطبيق الابتكار من خلالها، حسب ما جاء في الدليل نفسه.

## الجدول (1) الفئات الوظيفية لتحديد نوع ابتكارات عمليات الأعمال

العمليات التي تؤديها الشركات

الإخراج

<p>الأنشطة التي تحول المدخلات إلى سلع أو خدمات، بما في ذلك الأنشطة الهندسية وما يتصل بها من أنشطة الاختبار الفني والتحليل والأنشطة المعتمدة لدعم الإنتاج.</p>	<p>إنتاج البضائع أو الخدمات</p>
<p>تشمل هذه الوظيفة: أ) النقل وتقديم الخدمات ب) التخزين ج) معالجة الطلبات</p>	<p>التوزيع والخدمات اللوجستية</p>
<p>تشمل هذه الوظيفة: أ) طرق التسويق بما في ذلك الإعلان (ترويج المنتج ووضعه، وتغليف المنتجات)، والتسويق المباشر (التسويق عبر الهاتف)، والمعارض، وأبحاث السوق، وغيرها أنشطة لتطوير أسواق جديدة ب) استراتيجيات وطرق التسعير ج) أنشطة المبيعات وما بعد البيع، بما في ذلك مكاتب المساعدة الأخرى لدعم العملاء وأنشطة خدمة الزبائن.</p>	<p>التسويق والمبيعات</p>
<p>صيانة وتوفير نظم المعلومات والاتصالات ومنها: أ) الأجهزة والبرامج ب) معالجة البيانات وقاعدة البيانات ج) الصيانة والإصلاح د) استضافة مواقع الانترنت والخدمات وأنشطة المعلومات الأخرى المتعلقة بالحاسوب. يمكن توفير هذه الوظائف في قسم منفصل أو في الأقسام المسؤولة عن وظائف أخرى.</p>	<p>أنظمة المعلومات والاتصالات</p>
<p>تشمل هذه الوظيفة: أ) إدارة الأعمال الاستراتيجية والعامّة، بما في ذلك تنظيم مسؤوليات العمل ب) حوكمة الشركات (القانونية والتخطيطية والعلاقات العامة) ج) المحاسبة ومسك الدفاتر والمراجعة والمدفوعات وغيرها من الأنشطة المالية أو التأمينية د) إدارة الموارد البشرية (التدريب والتعليم، تعيين الموظفين، مكان العمل، التنظيم، وتوفير الموظفين المؤقتين، وإدارة كشوف المرتبات، والدعم الصحي والطبي) هـ) الشراء و) إدارة العلاقات الخارجية مع الموردين والشراكات وما إلى ذلك.</p>	<p>الإدارة وعملياتها التنظيمية</p>
<p>تطوير أنشطة لنطاق أو تحديد أو تطوير أو تكييف المنتجات أو العمليات التجارية للشركة. ويمكن القيام بالوظيفة بطريقة منهجية أو على أساس مخصص، ويتم إجراؤها داخل الشركة أو تم الحصول عليها من مصادر خارجية. يمكن أن تكمن المسؤولية عن هذه الأنشطة داخل قسم منفصل أو في الأقسام المسؤولة عن وظائف أخرى، على سبيل المثال إنتاج السلع أو الخدمات.</p>	<p>عمليات تطوير المنتجات</p>

## 2-1-5 مستويات الابتكار

هناك عدة مستويات للابتكار داخل المؤسسات، وقد فصلت العديد من الدراسات هذه المستويات، على أننا بإمكاننا تحديد ثلاثة مستويات أساسية للابتكار داخل المؤسسات وهي "الابتكار على مستوى الفرد - الابتكار على مستوى الجماعة - الابتكار على مستوى المنظمة" (العنزي، 2005)

- على المستوى الفردي: يمكن تعريفه بأنه عملية الاستفادة من حاصل الخبرات والمعارف السابقة للأفراد والموظفين بشكل تراكمي للتعامل مع المشاكل والأحداث والإجراءات، بهدف الوصول إلى أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة، وتطرح حلول لمشكلات معينة، أو تعطي طرقاً أفضل للأداء، أو تقوم بإعادة تركيب الأنماط المعروفة بالسلوكيات الإدارية بأشكال متميزة ومتطورة.
- الابتكار على مستوى الجماعة: وهو الابتكار الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل جماعة لحل مشكلة أو تقديم طريقة جديدة لأداء أعمال أو إنتاج سلعة أو خدمة.
- الابتكار على مستوى المنظمة: وهو مجموعة الأنشطة والأساليب التي يتخذها القادة لإيجاد بيئة تنظيمية تهدف إلى تحفيز الأفراد لإيجاد حلول وأفكار ابتكارية.

## 2-1-6 مكونات التفكير الابتكاري

هناك عدة سمات وعناصر تتكون منها عملية الابتكار، وقد حددتها إحدى الدراسات بما يلي (غداديفي وآخرون، 2018):

- عند تحليل التفكير الابتكاري يقودنا إلى عدة تقسيمات منها تقسيم تورانس الذي يرى أن التفكير الابتكاري يتضمن ثلاث أبعاد وهي الطلاقة والمرونة والأصالة، بالإضافة إلى التفاصيل والحساسية للمشكلات.
- **الطلاقة:** وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار والبدايل والمترادفات والحلول أو الاستجابات لمثير معين. ويعرفها جيلفورد بأنها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار في موقف معين بحيث تستوفي شروطاً معينة. أما تورانس فيعرفها بأنها القدرة استعداداً أكبر عدد من الاستجابات اتجاه مشكلة أو مثير معين، وذلك في فترة زمنية محددة

- **المرونة:** وتمثل قدرة الفرد التغلب على المعوقات العقلية التي تعوق تغيير منحي تفكيره في حل مشكلة ما، وتتمثل بقدرة الشخص على تغيير الحالة الذهنية والأفكار لتناسب مع تعقّد الموقف.
- **الأصالة:** القدرة على سرعة إنتاج أفكار تستوفي شروطاً معينة في موقف ما كأن تكون أفكاراً نادرة من حيث الوجهة الإحصائية، أو أفكار ذات ارتباطات غير مباشرة وبعيدة عن الموقف المثير. وهي أيضاً القدرة على إنتاج أفكار غير مألوفة وبعيدة عن الظاهر المعروف، والقدرة على عدم تكرار أفكار المحيطين وحلولهم التقليدية للمشكلات، وهذا يعني أن الأفكار تتضمن الانفراد والتجديد.
- **التفاصيل:** يوصف الفرد المبتكر بأنه قادر على تحديد التفاصيل، أي أنه يطلق فكرة ثم يتناول تحديد تفاصيلها، أو أن يكون قادراً على توسيع فكرته ورسم خطواتها لتأخذ شكلاً عملياً قابلاً للتنفيذ.
- **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بالحساسية للمشكلات، الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عوامل ضعف أو عدم توازن في البيئة أو الموقف، وهذا يعني بأن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات، وهذا يعني أن ملاحظة المشكلة أو اكتشافها يمثل الخطوة الأولى في اكتشاف الحلول، فمن ثم إدخال معارف جديدة، وإدخال تحسينات وتعديلات على معارف أو منتجات أو آليات عمل سابقة.

## 2-1-7 مراحل عملية الابتكار

من خلال دراسة معالم الابتكار بشكل عام، يمكن وصف المراحل التي تمر بها العملية الابتكارية بحسب دراسة (باكير، 2013) كما يلي:

1. تكوين الفكرة: المرحلة الأولى في عملية الابتكار تتعلق بالنشاط الذهني لتوليد فكرة ابتكارية. ويمكن أن تنشأ الأفكار الابتكارية في بعض الحالات من مراقبة وملاحظة المشاكل التي حدثت في الماضي، أو يمكن أن تحدث في المستقبل، أو من خلال فرصة أو دافع معين.

2. تمييز الفرصة: المرحلة الثانية من العملية هو تمييز الفرصة التي يمكن أن تكون مناسبة أكثر من فرص أخرى لتطوير الفكرة إلى منتج جديد أو عملية أو خدمة. حيث تقوم المنظمة بتحديد أي الأفكار الابتكارية أكثر ملاءمة لاهتماماتها.
3. التطوير: في المرحلة الثالثة يتم تطوير الفكرة المناسبة إلى إجراء ابتكاري محتمل لإطلاقه في الأسواق الداخلية أو الخارجية. في نهاية مرحلة التطوير يكون قد تم تطوير الفكرة الأولية إلى منتج ملموس أو عملية أو خدمة حيث تعتبر المنظمة قادرة على تلبية احتياجات المستخدم.
4. الإخراج: هذه المرحلة من عملية الابتكار هي مرحلة إطلاق المنتج للسوق، حيث يقوم الزبائن بالتقييم النهائي للابتكار. لذا فإن فهم احتياجات العملاء أمر ضروري للتأكد من أن العرض النهائي لمخرجات الابتكار، والذي يطرح في السوق سوف يلبي احتياجات الزبائن.

## 2-1-8 إدارة الابتكار والقيادة الابتكارية

للوصول إلى عملية الابتكار في الإدارة، لا بد من توافر صفات محددة للقيادة الإداريين الذين تعزز ممارساتهم القيادية وجود الابتكار في منظمة ما، ولما كانت المتغيرات والتحديات الكبيرة التي تتناول العمل الإداري أمر واقع المؤسسات، تبدو الحاجة لوجود قيادات إدارية واعية وقادرة على تفعيل دور الموارد البشرية في المنظمات من خلال تنمية القدرات الإبداعية للموظفين، لمواكبة تلك التحديات والتطورات والمتغيرات الحاصلة، وتستشرف المستقبل.

وقد أجمعت العديد من الدراسات التي درست مفهوم الابتكار والإبداع الإداري بأن قدرات الموظفين الابتكارية والإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد في المؤسسة المعنية، فالقيادة يمكن أن يساهموا في تنمية مهارات موظفيهم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح أمامهم. كما يمكن للقيادة أن يشجعوا موظفيهم على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع، ومن خلال إفساح المجال لهم كي يقوموا بوضع الأهداف أو المشاركة فيها على الأقل (العازمي، 2006)

ولما كان للقيادة سمات متعددة، فإن العديد من الدراسات كانت قد أجمعت على أن هناك علاقة وطيدة بين سلوك القادة الذين يحملون سمات القيادة التحويلية Transformational Leadership،

ومدى توفر القدرات الابتكارية لدى الموظفين، وترى دراسة (Nusair at al., 2011) أهمية القيادة التحويلية في تحفيز السلوك الابتكاري لدى الموظفين، حيث يقوم هذا النمط من القيادة على انخراط المدراء في علاقات تفاعلية وتشاركية مع الموظفين لدفع الابتكار، فيما يرى (الخليل، 2020) أن القائد التحويلي يستخدم إبداعه وإلهامه في التأثير في سلوكيات الأتباع وتعزيز فعاليتهم مما يعزز من الابتكار والإبداع وتقديم أفكار جديدة لديهم من خلال تحفيزهم وتحويلهم إلى قادة، حتى سمي البعض القيادة التحويلية بالقيادة بالتحفيز.

أما عن سمات وأبعاد القيادة التحويلية وحيث أن الدراسة لا تبحث في سمات القائد التحويلي، فسنكتفي بتعداد سمات القائد التحويلي وتشتمل بحسب (الخليل، 2020) على ما يلي:

- الكاريزما أو التأثير المثالي (Idealized Influence)
- التحفيز الإلهامي أو الروحي (Inspirational Motivation)
- الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation)
- الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration)

وحدد بعض الباحثين بعداً خامساً هو التمكين، وحيث أن هذه السمات تشجع على الابتكار فإن شروط ومتطلبات الابتكار في مؤسسة ما ستدلل على فاعلية وجود هذه السمات في قيادتها، وهو ما سيأتي في هذه الدراسة في المباحث اللاحقة.

## المبحث الثاني

### الابتكار في العمل الحكومي

يهدف هذا القسم من الدراسة إلى تفصيل مفهوم الابتكار في العمل الحكومي، أو الابتكار في القطاع العام، بهدف تكوين صورة متكاملة على هذا المفهوم وتحديد الإضافة العلمية التي من الممكن إضافتها من خلال هذه الدراسة في مجال الدراسات المتعلقة بالابتكار، لذا وبعد أن فصلت الدراسة مفهوم الابتكار بشكله العام في المبحث السابق، يحاول هذا المبحث الدخول إلى عمق مفهوم الابتكار الحكومي، ويركز على أهم العناصر المرتبطة بتساؤلات الدراسة، منها تعريف الابتكار الحكومي، ومتطلبات الابتكار الحكومي، وخصائصه، وأنواعه، وخطوات عمله، ومعوقاته وكيفية قياسه، والنتائج المترتبة عليه.

### 2-2-1 مفهوم العمل الحكومي والإدارة العامة

يعرّف العمل الحكومي أو القطاع العام بأنه جزء من الاقتصاد يتكون من كل من الخدمات العامة والمؤسسات العامة. وتشمل الخدمات العامة والمرافق العامة والخدمات الحكومية مثل الجيش وإنفاذ القانون والبنية التحتية، والنقل العام والتعليم العام إلى جانب الرعاية الصحية وأولئك الذين يعملون لحساب الحكومة نفسها، مثل المسؤولين المنتخبين.

ويعبر عن إدارة الأعمال الحكومية بمصطلح الإدارة العامة، إضافة إلى أن الموظفين الحكوميين يعملون تحت إطار قانون الوظيفة العامة الذي يحدده القانون.

يخضع القطاع العام أو العمل الحكومي بكافة أعماله إلى إجراءات وقواعد قانونية يتم إقرارها بقوانين وتشريعات على مستوى الدولة، حيث تحدد هذه القوانين والتشريعات أصول العمل الحكومي بكافة أشكاله.

في سورية يحدد القانون رقم 50 لعام 2004 /النظام الأساسي للعاملين في الدولة/ نظام الوظيفة العامة، بينما تحدد القوانين والتشريعات ذات الصلة أصول العمل الحكومي في كل مؤسسة حكومية، كما أن هناك تشريعات موحدة للمالية العامة، والرقابة يجري تعميمها على كافة المؤسسات الحكومية.

## 2-2-1-1 خصائص العمل الحكومي

للعمل الحكومي بضعة خصائص تجعله مختلفاً عن العمل في القطاعات الأخرى، وتتجلى أبرز هذه الخصائص بـ :

- هو نشاط غير هادف للربح، يقدم خدمات عامة للمواطنين
- هناك عمومية في إيرادات الحكومة وعمومية في مصروفاتها
- الدولة تحدد سنوياً ما تحتاجه من موارد للإنفاق العام من خلال الموازنة العامة للدولة
- الوحدة المحاسبية الحكومية لا يوجد لها رأسمال بالمعنى المحاسبي ولا يوجد حساب يُظهر الربح والخسارة.
- غياب حافز المنافسة في الوحدات الإدارية الحكومية.
- تخضع الوحدات الإدارية الحكومية إلى قيود قانونية، وتراقب السلطة التشريعية سلامة تخصيص الموارد للأنشطة الحكومية.
- ملكية الوحدات الإدارية الحكومية هي ملكية عامة، وبالتالي هناك انفصال للملكية عن الإدارة.

بالإضافة إلى العديد من الخصائص الأخرى التي تميّز عمل القطاع العام عن غيره من القطاعات.

## 2-2-2 مفهوم وتعريف الابتكار في العمل الحكومي

اقتصرت البحوث في الابتكار التنظيمي عموماً على تجارب في القطاع الخاص، ذلك أن "دراسة الابتكار تمت تقليدياً في القطاع الخاص" (Bugge et al., 2010) ، وعلى الرغم من تزايد الدراسات عالمياً، وعلى الرغم من تزايد الوعي تجاه هذه الفجوة في المؤلفات، فإن البحوث في الابتكار لا يزال يركّز بشكل ملحوظ على القطاع الخاص مع تجاهل القطاع العام، ويكاد التفسير الأكثر وضوحاً لهذه الفجوة في المؤلفات التي تختص بالابتكار في القطاع العام هو ندرة القياس وغياب معايير هذا القياس للابتكار في القطاع العام.



يشير المفهوم الواسع للابتكار الحكومي إلى "توليد أفكار جديدة يتم تحويلها إلى مخرجات بهدف خلق قيمة" (Institute of Public Administration Australia, 2014)، وبمراجعة الباحث للعديد من الدراسات والأدبيات المتعلقة بالابتكار الحكومي، لاحظ غياب وجود تعريف علمي دولي موّحد ومتفق عليه لهذا المفهوم، وذلك على خلاف مفهوم الابتكار في القطاع الخاص، والذي تم تحديده تحديداً دقيقاً وفقاً لدليل أوسلو الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) اما على المستوى الدولي فهناك عدة تعاريف للابتكار في القطاع الحكومي، وأبرزها التعريف الذي تناوله المؤشر الأسترالي للابتكار في القطاع العام والذي يصف الابتكار بأنه "عملية تغيير كبير في الطريقة التي يعمل بها كيان ما، أو في الطريقة التي يقدم فيها المنتجات/الخدمات، ويشمل الابتكار تغيرات جديدة و/أو هامة على المنتجات التشغيلية والأساليب التنظيمية، أو تلك الطريقة التي يتواصل بها الكيان مع المستخدمين" (Department of Innovation industry, Science and Research, 2011)

إن ابتكارات القطاع الحكومي "تشمل تغييرات جديدة أو مهمة على الخدمات والسلع، أو العمليات التشغيلية، أو الأساليب التنظيمية، أو الطريقة التي تتواصل بها مؤسستك مع المستخدمين، ويجب أن تكون الابتكارات جديدة على مؤسستك، على الرغم كونها كانت قد طورت من قبل الآخرين" (Bugge et al., 2010)

على المستوى العربي، فقد عزّفت هيئة الإمارات للمواصفات والمقاييس الابتكار في العمل الحكومي على أنه "خلق أفكار جديدة وترجمتها عملياً إلى خدمات أو إجراءات أو أنظمة أو أشكال تفاعل اجتماعية" (هيئة الإمارات للمواصفات والمقاييس، 2013) كما أشار دليل "إطار الابتكار الحكومي" الصادر عن مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي إلى أن "الابتكار الحكومي يركز على شكل منتج جديد، أو خدمة جديدة، أو تحديث عمليات قائمة، أو اقتراح سياسة، أو حتى من خلال التفكير بتحدٍ معين بطريقة مختلفة عن ممارسة معينة لم يثبت نجاحها (مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، 2015)

إن الابتكار في القطاع العام أو في القطاع الحكومي، ونتيجة تحديد التقاطعات بين الأدبيات المتعلقة به، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية التغيير والذي قد يكون على إجراءات أو خدمات أو منتجات قائمة

فعلياً ومطبقة في المؤسسات الحكومية، ولكن إدخال الابتكار عليها يؤدي إلى تحسينها وتطويرها، كما أن الابتكار يعني توليد أفكار جديدة مختلفة وبشكل جوهري وجذري عما هو سائد سابقاً سواء بالمنتجات أو الخدمات.

## 2-2-3 خصائص وتعريف الابتكار في العمل الحكومي

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

فقد ورد في أدبيات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) 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 المذكورة مجموعة من الخصائص والعناصر الواجب توافرها في القطاع الحكومي المُبتكر وهي:

1. الأصالة والتجديد (Novelty): لا يشكل الابتكار التغييرات الشكلية التي يتم إضافتها على العمليات أو المنتجات أو السلع، وإنما يركّز أساساً 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 الفاعلية والكفاءة، وتحقيق رضا الموظفين أو مستخدمي الخدمة.
- (OECD, 2014).

## 2-2-4 أنواع الابتكار في العمل الحكومي

يحدد المشروع الأوربي لقياس الابتكار الحكومي EPSSI 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 التنظيمي والإداري (Administrative and Organizational innovation) والذي يعني التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والروتين السائد (الشحي، 2016).

وقد أضاف بلوش (Bloch, 2011) نوعان آخران من الابتكار الحكومي هما "ابتكار العمليات process innovation" و"الابتكار التواصلي Communication innovation"

أما ابتكار العمليات فهو تطبيق أسلوب ومنهجية جديدة و/أو إحداث تغييرات نوعية ملموسة مقارنة بالأساليب والمنهجيات السابقة في المؤسسة، وذلك فيما يتعلق في إنتاج 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 ابتكار الاتصال تطبيق أساليب جديدة لتعزيز وتطوير الخدمات أو السلع أو إحداث تطورات نوعية عليها للتأثير على سلوك الأفراد أو غيرهم.

مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي طرح أنواعاً إضافية للابتكار الحكومي هي الابتكار في السياسات، ويعنى بتطوير السياسات بما يضمن توفير بيئة محفزة للابتكار والنمو والتطوير، والابتكار التكنولوجي والذي يشمل التوصل إلى طرق علمية مبتكرة للتغلب على التحديات التي تواجه المجتمع وتحقق الفائدة من خلال المنشآت العلمية المتقدمة، والابتكار الاجتماعي الذي يهدف إلى إيجاد حلول جديدة للمشاكل الاجتماعية على أن تتسم هذه الحلول بالكفاءة والاستدامة وأن تكون ذات قيمة عالية للمجتمع ككل (مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، 2015)

وقد طرحت العديد من الدراسات والأدبيات الأخرى أنواعاً عديدة للابتكار الحكومي، لكنها كلها تقوم بتفصيل الأنواع الموجودة أعلاه، وكلها تدور في ذات الفلك.

## 2-2-5 مبررات توجه المؤسسات الحكومية نحو الابتكار الحكومي

إن أحد الأسئلة الأساسية والحاسمة التي تتعلق بالابتكار الحكومي هو، ما هو المبرر الرئيسي للتوجه نحو الابتكار؟ فللابتكار عدة نفقات مالية وأعباء تنظيمية كتلك المتعلقة بالوقت والجهد المستغرق في عملية الابتكار، فيجيب (Mulgan 2003) على هذا التساؤل بأنه "على الرغم من أن الابتكار ينظر إليه على أنه ترف اختياري أو عبئ إضافي، إلا أنه يجب أن ينظر إليه على أنه نشاط أساسي لزيادة الاستجابة والاحتياجات الفردية والمحلية، ولمواكلة الاحتياجات والتطلعات العامة، ولأجل ضبط التكاليف، وزيادة كفاءة الخدمة العامة، وتحسين نتائجها" وفي هذا السياق جادل الكثير من الباحثين في جدوى نجاح تعميم الابتكار في القطاع الحكومي، بمقابل نجاحه في القطاع الخاص.

وترى دراسة (الشحي، 2016) أن "المؤسسات الحكومية هي منظمات مكلفة بأهداف محددة ويستطيع الابتكار مساعدتها في تحقيق تلك الأهداف، وبأن تحديد الآثار المترتبة على الابتكار في القطاع الحكومي ممكن من خلال دراسة الارتباط بينه وبين الابتكار في القطاع الخاص"

وهناك افتراض شائع بأن القطاع العام بطبيعته أقل ابتكاراً من القطاع الخاص، "وتشمل الأسباب المتنازع عليها نقص المنافسة والحوافز، ثقافة تفادي المخاطر، والبيروقراطية، والقوة العاملة غير المستجيبة وغير الراغبة في التغيير، ومع ذلك هناك تاريخ كبير وقوي من ابتكارات القطاع العام والعمل الحكومي (Mulgan & Albury, 2003)

فيما يرى (Sahni et al., 2013) وبعد إجراء العديد من الأبحاث لبحث إمكانية القيام بابتكارات في القطاع العام بالمقارنة مع ابتكارات القطاع الخاص، ومقارنة الابتكار الناجح وغير الناجح في العمل الحكومي، حيث وجد الباحثون ما أكد الفرضية التي وضعوها "الابتكار المتقدم ممكن في القطاع الحكومي" وقاموا على إثرها بوضع متطلبات أو شروط الابتكار في العمل الحكومي.

## 2-2-6 دوافع ومحركات الابتكار في العمل الحكومي

تتعدد الدوافع التي تدفع المؤسسات لتبني مفهوم الابتكار في العمل الحكومي، وتتعدد المحركات التي ترتبط بالبيئة الداخلية أو الخارجية للسياق الذي تعمل به المؤسسة الحكومية، وقد تختلف دوافع الابتكار من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لاختلاف نوع أو طبيعة الخدمة أو المنتج الذي تقدمه المؤسسة، "ففي إحدى الدراسات التي تمت على أربع بلديات أوروبية فإن محفزات الابتكار تمثلت بالهيكل التنظيمي المرن ونظام اللجان، نظام الترقية والأجور، والمقترحات المقدمة من الإداريين" (الشحي، 2016)

وترى دراسة (Arundel et al., 2016) بأن هناك اهتمام متزايد بالسياسات حول كيفية تشجيع الابتكار في القطاع العام لتحسين الكفاءة في كيفية استخدام الموارد وجودة الخدمات العامة، ومعالجة موضوعات متنوعة من التحديات المجتمعية.

وتتناول العديد من الدراسات الأخرى العديد من العوامل المحفزة للابتكار مثل عدد الموظفين المبتكرين داخل المؤسسة، وجود أهداف تتعلق بتوفير الأعباء المالية، والأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالابتكار، إضافة إلى الحوافز والاستقلالية لدى الموظفين، "وأشارت دراسة بريطانية إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي كعامل رئيسي للابتكار، فالمؤسسات التي لديها استراتيجيات تمتلك مؤشرات ابتكار أعلى، وإلى جانب هذا العامل، فغن التغذية الراجعة من العملاء، والمنافسة من قبل مزودي الخدمات تعد إحدى الدوافع الرئيسية نحو الابتكار، في حين ينظر إلى النظم والتشريعات بوصفها سلاح ذو حدين فقد تكون حافزاً باتجاه الابتكار، وقد تكون معيقاً له، في حين ترى دراسة الابتكار في قطاع الإدارة العامة الأوربي أن المحرك الرئيسي الهام للابتكار في القطاع الحكومي يتمثل بإدخال وتطبيق أنظمة وقوانين ولوائح جديدة " (الشحي، 2016)

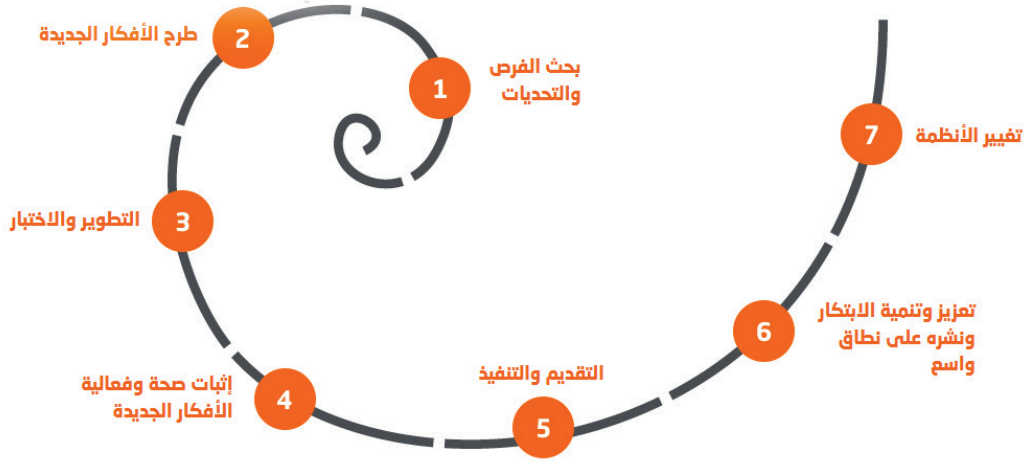
## 2-2-7 مراحل وخطوات الابتكار في العمل الحكومي

إن القيام بابتكارات في العمل الحكومي ينضوي على عدة مراحل تشكل مجموعها إطار العمل العام الذي يتم من خلاله ممارسة الابتكار الحكومي، وقد توصل Geoff Mulgan خلال سنوات عمله الطويلة على أبحاث تخص الابتكار في القطاع العام إلى خطوات أساسية تتعلق بتفعيل الابتكار في القطاع الحكومي، كانت في دراسته مع David Albury عام 2003 أربع خطوات رئيسية تدرج تحتها العديد من الإجراءات والخطوات على الشكل التالي: (Mulgan & Albury, 2003)

- توليد الاحتمالات (Generating possibilities): ويتضمن الاهتمام المكثف بآراء المستخدمين، والموظفين العاديين ومدراء الإدارة الوسطى - ضمان التنوع القوي للآراء واستثمار الاختلافات - البحث الدائم في الهوامش والافق والتعلم من الآخرين - تنمية القدرة على التفكير الإبداعي - العمل بشكل عكسي مع نتائج الأهداف - خلق حيز للابتكارات - كسر القواعد - المنافسة.
- الاحتضان، والنمذجة وإدارة المخاطر (Incubating, prototyping and managing risk): ويتضمن المساحات الآمنة - المشاريع التجريبية - المستكشفات - المناطق الخاصة بالابتكار - الحواضن الخاصة بالابتكار - وضع النماذج - المحاكاة - التجريب الخاضع للرقابة - التمويل من أجل التنمية المبكرة - إشراك المستخدمين النهائيين.
- التكرار وتوسيع النطاق (Replication and Scaling up): وتتضمن الحوافز المشجعة للفرق والأفراد وحوافز المنظمات - الحجم والقدرة الابتكارية - الحذر من أفضل الممارسات - إدارة التغيير.
- التحليل والتعلم (Analysis and learning): ويتضمن مقاييس النجاح - التعلم في الوقت الفعلي - مشاركة الأقران والمستخدمين - المقايضات - التعلم - التنوع المطلوب.

إلا أن Mulgan نفسه كان قد أعاد ترتيب خطواته الرئيسية من خلال دليل الابتكار في القطاع العام والذي أصدرته منظمة NESTA البريطانية عام 2013 وقسمها إلى سبع خطوات رئيسية، حيث تبناها مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي في إطار عمل الابتكار الحكومي، وقامت المؤسسات الحكومية الإماراتية بتبني إطار العمل هذا، وتتضمن مراحل الابتكار الحكومي ما يلي:

## الشكل 1 مراحل الابتكار في العمل الحكومي



المصدر: (Mulgan, 2013) ترجمة (مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، 2015)

1. **بحث الفرص والتحديات:** وذلك من خلال بحث وتطوير نطاق الابتكار، ويعتبر استثمار الوقت في مرحلة مبكرة لإجراء البحث الوافي والإحاطة بالأمر بشكل كامل يساهم في حصر الفرص والتحديات التي راد التركيز عليها، والاستجابة للفرصة أو التحدي من خلال الابتكار المناسب يستوجب البحث العميق في الأسباب الجذرية للمشكلة، وإن الجزء الأكبر للابتكار يأتي من خلال النظر للمشكلة في المقام الأول كما أنه من الأهمية في هذه المرحلة من البحث طرح الأسئلة المحددة والمدروسة بدلاً من الانتقال مباشرة إلى الاستنتاجات وإظهار المرونة في التعامل مع كافة الاحتمالات.

2. **طرح الأفكار الجديدة:** تعتبر الأفكار الجديدة جزءاً رئيسياً من عملية الابتكار ويعد إيجادها أهم جزء فيها. والحقيقة أن الأفكار موجودة في كل مكان ومن السهل جداً ابتكارها، واستعارتها أو حتى إدخال تعديل أو تغيير على فكرة موجودة، ولكن الطريقة المثلى هي طرح الكثير من الأفكار ثم استبعاد غير المجدية منها. لذا، يكمن التحدي الحقيقي في رصد الأفكار التي تتمتع بإمكانيات عالية والبحث في كيفية تطويرها وتحويلها من مجرد أفكار إلى مشاريع ملموسة.

3. **التطوير والاختبار:** إن تطوير الأفكار واختبارها بشكل عملي يمثلان جزءاً أساسياً من عملية الابتكار، ويقومان على البحث، والتعلم والتكرار بالتركيز على الفكرة التي سيتم تطويرها

واختيارها. إنه من غير المرجح أن تكون هذه ذات اتجاه واحد فقط. إذ أنها قد تتطلب العودة إلى مراحل سابقة لإعادة تحديد أطر ومجال التركيز على الفكرة. إن إشراك مجموعة واسعة من أصحاب الشأن المعنيين (بمن فيهم متعاملون أو مستخدمون، ومستثمرين، وكل من يحتمل أن يكون معنياً بالعمليات وتقديم الخدمات)، من شأنه أن يمنحهم الفرصة لمراجعة الفكرة قيد النقاش، وتقييمها ومواصلة العمل على تطويرها. وبالتالي، سيكون هذا بمثابة دعم للفكرة وقد يعزز فرص نجاح تنفيذها، كما أنه قد يكون من المفيد العمل مع مختصين في التصميم والأعداد لدعم الابتكار.

4. **إثبات صحة وفاعلية الأفكار الجديدة:** من المهم تخطيط كيفية جمع الأدلة في كل مرحلة ممكنة من عملية الاختبار والبقاء على استعداد دائم لإدخال التغييرات والتعديل مع تطور الفكرة. تتوفر مجموعة من الأساليب التي يمكن اتباعها في جمع الأدلة، علماً أن الخطوات المعتمدة في المراحل الأولى ستكون مختلفة عن تلك التي تعتمد بعد تبلور الفكرة. ومع تحسن الابتكار، سيتحول التركيز في جمع الأدلة على بلورة الفكرة والمساعدة في اقناع الآخرين في دعم الابتكار، أو شرائه أو تبنيه.

إن وجود قاعدة صلبة من الأدلة يساعد على إعداد دراسة جدوى، وهي وثيقة هامة لإثبات صحة وفعالية الابتكار عند عرضه على مجموعة أساسية من أصحاب العلاقة أو الممولين أو المستثمرين.

5. **التقديم والتنفيذ:** إن التنفيذ هو عملية نقل الفكرة من المفهوم المجرد إلى الواقع. في هذه المرحلة، سيتحول التركيز من تصميم إلى التخطيط والتنظيم لتنفيذها وبالاستناد إلى الفكرة، قد يتطلب ذلك تصميم برنامج، سياسة أو خدمة أو عملية مبتكرة. في هذه المرحلة، قد تتداعى الأفكار حتى الجيدة جداً منها. فالمهارات المطلوبة لتطوير وإدارة عملية أو خدمة تختلف كثيراً عن تلك التي كانت ضرورية سابقاً في عملية تصميم الابتكار، فتمتاز هذه المرحلة بأنشطتها المكثفة حيث يتم من خلالها اتخاذ القرارات هامة حول ملكية الابتكار وشكل وبنية الجهة التي ستقوم بتنفيذ الفكرة أو رعايتها.



6. تعزيز وتنمية الابتكار ونشره على نطاق واسع: تستغرق الابتكارات بعض الوقت لتحقيق

أهدافها.. وبذلك، يتعين التركيز على الابتكار والعمل على تطويره . يوجد طرق متعددة قد تساعد في توسيع نطاق الابتكار. تعتمد الطريقة على ملكية الابتكار.

7. تغيير الأنظمة: تواجه عملية تغيير الأنظمة تحديات من نوع خاص. لذا، يساعد فهم الأنظمة

وآلياتها على تحديد واعتماد منهجية مناسبة في قيادة التغيير. وقد يكون بالإمكان التأثير على معدل التغيير واتجاهه، إلا أن نطاق ذلك يعتمد على حد كبير على كيفية توزيع المعرفة والصلاحيات ضمن النظام نفسه، بالإضافة إلى هيكلية تنظيم الجهة بشكل عام. (مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، 2015)

إن هذه الخطوات لا بد أن تتم بمساعدة طيف واسع من الأدوات داخل المؤسسات الحكومية لكل مرحلة من مراحل الابتكار، لذلك تلعب بيئة العمل ونوعية القيادة الموجودة في المؤسسات دوراً هاماً في توطين وتعزيز الابتكار الحكومي، وهو ما سنتحدث عنه هذه الدراسة في الفقرة اللاحقة.

## 2-2-8 متطلبات وشروط الابتكار في العمل الحكومي

لكي يتم تطبيق الابتكار في المؤسسات الحكومية، لا بد من تواجد مجموعة من المتطلبات والشروط التي تشجع وترعى عملية الابتكار الحكومي، وقد أجرى "ساهني وماكسويل وكريستنسن" في بحثهم المعنون "إطلاق العنان للابتكار الخارق في الحكومة" (2013) إطاراً واضحاً يحددون فيه الظروف الإدارية التي تؤدي إلى الابتكار في المؤسسات الحكومية وذلك بعد عملية بحث طويلة للتوصل إلى شروط ومتطلبات الابتكار في القطاع الحكومي، وتوصلوا إلى خمسة شروط أساسية تمثلت بما يلي: "القدرة على التجربة - القدرة على إنهاء البنى التحتية القديمة - وجود حلقات التغذية الراجعة - وجود حوافز لتحسين المنتج/الخدمة - وجود قيود على الميزانية."

(Sahni et al., 2013)

قام (Demircioglu & Audretsch, 2019) من خلال ورقتهما البحثية "شروط الابتكار في القطاع العام" بتبني الشروط الخمسة واختبارها، إلا أنهما قاما بتعديل الشرط الثاني وهو (القدرة على إنهاء البنى التحتية القديمة) واستبداله بعبارة أخرى هي (الاستجابة لأصحاب الأداء المنخفض) أي القضاء على

الأداء الضعيف، حيث يشير كلا المفهومين إلى إجراءات مماثلة - استبعاد/تحسين ممارسات وأداء الوظائف السيئة وإلغاء/تحسين الأداء ضعيف، ويرى الباحث أن التعديل الذي أجري على الشروط الخمسة في الورقة المذكورة قد يكون مناسباً بشكل أكبر في الحالة التي ستقوم الورقة بدراستها، وفيما يلي يشرح الباحث بشكل أكبر الخطوات المذكورة استناداً لما جاء في الورقتين البحثيتين المذكورتين:

1. **القدرة على التجربة:** في المنظمات التي تتبنى تحفيز النشاط الابتكاري لدى موظفيها، يفضل الموظفون الشعور بأنهم يتحكمون في أفعالهم، بحيث يكون لديهم الخيار حول كيفية إنجازهم لمهامهم، وبالتالي فإن توفير الخيارات وفرص التجارب يعزز الدافع لدى الموظفين لأنها يمكن أن تزيد من استقلاليتهم وكفاءتهم وعلاقتهم. عدا عن أن عملية التغيير والتجديد غالباً ما تتم عن طريق التجربة والخطأ. وتجري المنظمات التجارب وتضع آليات لتقييم النتائج، فتقوم بتوسيع الابتكار أو تعديله أو إلغائه، وبالتالي عندما يمنح الموظفون فرصاً ليكونوا قادرين على التجربة، يمكن لهم الاستمتاع بعملهم وزيادة قدراتهم ومعارفهم وخبراتهم، وبذلك يكونون أكثر عرضة للقيام بالابتكارات.

عدا عن أن النشاط الابتكاري يتأثر بالدوافع الفردية والثقافة التنظيمية وحجم التحدي الذي يواجه الموظفون، حيث يرتبط حجم التحدي بالموظفين الذين يخاطرون ويجربون ويبتكرون. واستقر العديد ممن بحث في هذا الأمر على أنه ينبغي على المدراء أن يشجعوا موظفيهم على التجريب لأن ذلك سيزيد من السوك الابتكاري، وبالتالي عندما يكون الموظفون قادرين على التجربة فإنهم سيشعرون بمزيد من الحافز للعمل، ويمكنهم بذلك خلق الابتكارات، وعندما يُمنح الموظفون خياراً لكيفية قيامهم بأعمالهم يمكنهم تحسين مهاراتهم ويكونون قادرين على صنع المزيد من الابتكارات. وهذه النتيجة ستؤدي إلى الفرضية التالية: "ستعزز التجارب داخل المؤسسة العامة من احتمالية الابتكار"

II. **الاستجابة لأصحاب الأداء المنخفض:** من المعروف في أدبيات الإدارة والموارد البشرية بأن الموظفين الأكثر إبداعاً والأكثر إنتاجية يحصلون دائماً على المكافآت والتشجيع من قبل مدراءهم ومشرفيهم، إلا أن المؤسسات غالباً ما تحتوي بداخلها على موظفين ذوي أداء منخفض، تقليديين، وبعيدين عن الإبداع. وقد يؤثر الأداء المنخفض لكتلة من الموظفين سلباً على أقرانهم ذوي الأداء الجيد، ويمكن أن يؤدي هذا الأمر إلى تداعيات سلبية على سلوك وأداء زملائهم. وفي

هذا الصدد يرى العديد من الباحثين أن للمنظمة دور في مساعدة أصحاب الأداء المنخفض لرفع أدائهم وتعزيز فاعليتهم من خلال التدريب، ومن خلال تحفيز منخفضي القدرات، مع الحفاظ على عملية توازن بالتحفيز والتطوير بين نمطي الموظفين المذكورين، كي لا يشعر الموظفون من أصحاب الأداء العالي بالغبين الوظيفي أو بغياب العدل في تقييمهم. وترى دراسة بأن على المدراء العمل مع هذه القضية بناء على الموقف، بحيث يمكن للمدراء الاستجابة بشكل مختلف لكل موظف، وهذا يؤثر بالضرورة على أنشطة الابتكار، وبنهاية الأمر يُنظر إلى العقوبات والمكافآت كمحرك من محركات وكشرط للأداء الابتكاري. ومن هنا نصل إلى الفرضية التالية: "ستعزز الاستجابة لأصحاب الأداء المنخفض من احتمالية الابتكار"

**III. وجود حلقات التغذية الراجعة:** على اعتبار أن المنظمات والمدراء يركزون على تطوير الموظفين ورفع كفاءتهم، فإنه لا بد من أن تقدم المنظمات التغذية الراجعة للموظفين، لأن التعليقات والملاحظات ستؤدي إلى التأثير بشكل إيجابي على النتائج التنظيمية كأداء الموظفين فإذا كانت التعليقات مثلاً تدعم التطوير الآتي للفرد، وتزيد من تقدير الموظف لذاته، فهذا الأمر سيؤثر على الموظف بشكل إيجابي. وبالتالي تمكّن التغذية الراجعة البناءة من التحفيز الذاتي مما يزيد من حاجة الموظف إلى رفع كفاءته، وبالتالي ينتج عن ذلك نتائج أفضل وأكثر ابتكاراً. وبالتالي يمكن للموظفين الذين يتلقون التعليقات والملاحظات على أدائهم خلق المزيد من الابتكارات في سبيل تحسين أعمالهم، وهذا يؤدي بنا إلى الفرضية التالية: "ستكون التعليقات والملاحظات مرتبطة بشكل إيجابي باحتمالية بالابتكار"

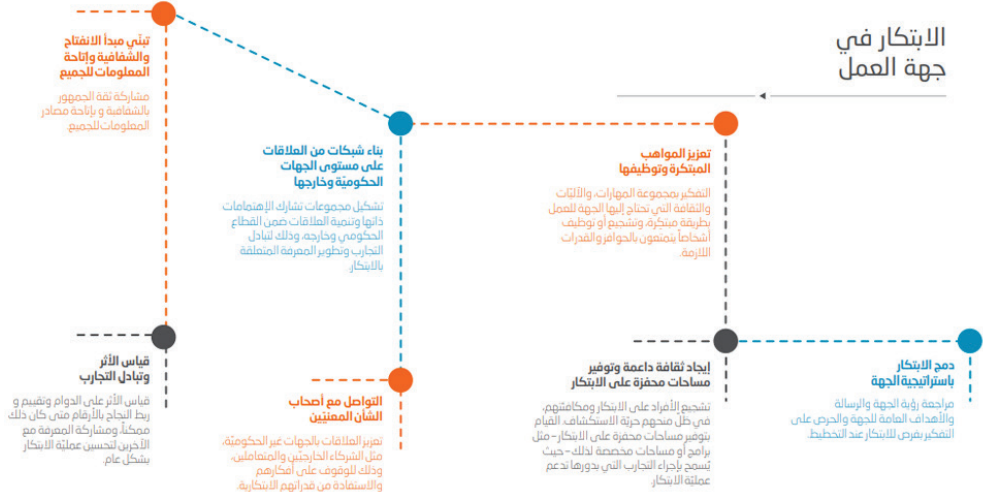
**IV. وجود حوافز لتحسين الخدمة/الأداء:** سيكون الموظفون أكثر ابتكاراً إذا قامت المنظمة بتحفيزهم على تحسين الأداء التنظيمي من خلال خلق الحافز لتحسين الأداء وتأسيس الثقة، بحيث يمكن للموظفين إطلاق أفكار جديدة ومبتكرة قاموا بتطويرها داخلياً، أو تم اكتشافها خارجياً. وبالتالي على الرغم من أنه يمكن للمدراء إجراء التغيير من القمة، إلا أن معرفة الموظفين بأن التغيير والأفكار الجديدة لها قيمة كبيرة في العمل، وأن تقديم الأفكار والابتكارات سيقومان بتحسين وضع الوظيفة العامة وسيحسنان من شروط العمل وآلياته ويسهلانه ويختصران الوقت، وبأن المخاطر المحسوبة ستدعمها الإدارة العليا، وبالتالي يمكن لموظفي القطاع العام إجراء ابتكارات

عندما يكون لديهم الدافع لإجراء تحسينات وهذا يوصل إلى الفرضية التالية: "سيكون الدافع لتحسين الأداء مرتبط بشكل إيجابي باحتمالية الابتكار"

**V. وجود قيود على الميزانية:** يُنظر إلى ندرة الموارد بشكل عام على أنها تؤثر على النشاط الابتكاري، ويُجادل العدد من الباحثين بأن موظفي القطاع العام يمكن أن يكونوا أكثر ابتكاراً إذا طُلب منهم القيام بنفس المهام بميزانيات منخفضة، وإذا تم اعتبار أن الابتكار بات ضرورياً أكثر من أي وقت مضى، تعتبر بعض الدراسات بأن الابتكار في كثير من الأحيان يكون مدفوعاً متأثراً بتخفيضات الميزانية المركزية، لذلك فإن التخفيضات في الميزانية ستكون مرتبطة بالابتكار الأعلى لأن الموظفين يجب أن يكونوا أكثر إبداعاً عندما يُطلب منهم إنجاز المزيد أو الشيء نفسه مع خفض الميزانية. إضافة إلى ذلك وجدت بعض الدراسات بأنه من المرجح أن تنتج الميزانيات الأعلى ثقافة مبتكرة في مكان العمل، وبالتالي الابتكار في الواقع، لذلك ينظر إلى الموارد المرتفعة على أنها ضرورات للابتكار، وهذه الاحتمالات تؤدي بنا إلى الفرضية التالية: ستكون قيود الميزانية مرتبطة باحتمالية الابتكار إما سلباً أو إيجاباً"

كما أن مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، كان قد وضع ما يشابه تلك الشروط الخمسة بمزيد من التفصيل حيث تضمنت متطلبات الابتكار الحكومي في إطار عمل المركز على ما يلي: دمج الابتكار باستراتيجية الجهة الحكومية - تعزيز المواهب المبتكرة وتوظيفها - إيجاد ثقافة داعمة وتوفير مساحات محفزة على الابتكار - بناء شراكات على مستوى الجهات الحكومية وخارجها - التواصل مع أصحاب الشأن المعنيين - تبني مبدأ الانفتاح والشفافية وإتاحة المعلومات للجميع - قياس الأثر وتبادل التجارب. (مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، 2015) ويوضح الشكل التالي العلاقة بين هذه المتطلبات:

## الشكل 2: متطلبات الابتكار الحكومي في جهة العمل



المصدر (مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، 2015)

بالإضافة إلى الشروط والمتطلبات الخمسة التي أجمعت عليها العديد من الدراسات، هناك دراسات عديدة أثبتت مدى علاقة نمط القيادة المتبع داخل المؤسسات بتعزيز وتوليد الابتكار، لا سيما نمط القيادة القائم على الكفاءة والإنجاز، والتي تخلق البيئة المواتية للتعلم وتلعب دوراً هاماً في تنفيذ واعتماد الابتكارات، كما بينت دراسات أخرى وجود دور للقيادة وقدرة المؤسسة على الابتكار على أن تتسم هذه القيادة بالنزاهة والصدق والقدرة على بلوغ أهداف وأولويات المنظمة، وامتلاكها رؤية مقنعة وقدرتها على إدارة الموظفين ووعيها بكفاءاتهم وتطويرها. (الشحي، 2016)

كما وجدت بعض الدراسات مثل دراسة (Nusair at al., 2011) أهمية القيادة التحويلية Transformational Leadership في تحفيز السلوك الابتكاري لدى الموظفين الحكوميين، حيث يقوم هذا النمط من القيادة على انخراط المدراء في علاقات تفاعلية وتشاركية مع الموظفين لدفع الابتكار. إضافة إلى أن بيئة العمل قد تكون العامل الأهم في رعاية حالة الابتكار الحكومي، فهي تختصر ما نصت عليه الشروط أو المتطلبات التي أوردتها الدراسات والأبحاث الخاصة بالابتكار الحكومي.

## 2-2-9 تحديات وعوائق الابتكار في العمل الحكومي

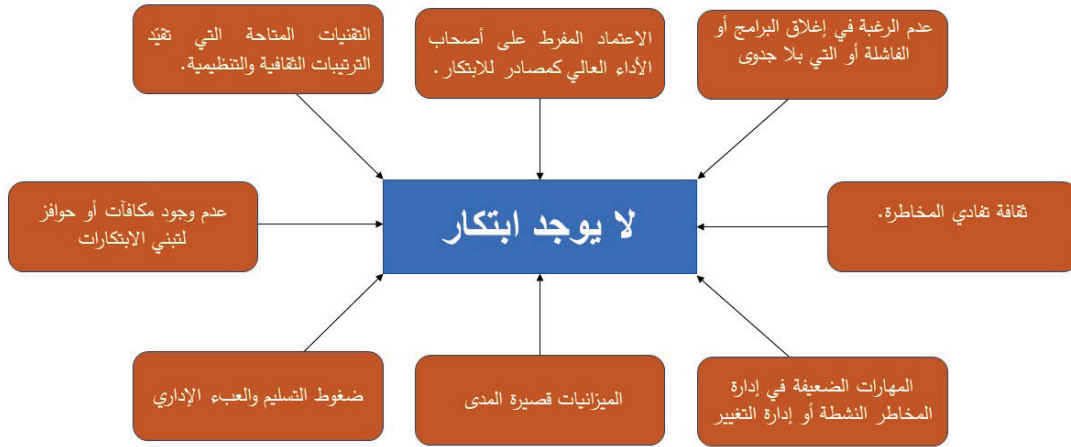
تشير نتائج دراسة الابتكار في القطاع العام في العديد من الدول إلى أن العوائق الأكثر تأثيراً في إعاقة الابتكار - عند النظر إليها تبعاً للمجموعات- هي عوائق نظام الإدارة العامة :عدم وجود مرونة في القوانين، ونقص التمويل إضافة إلى عوائق داخلية تتمثل بـ عدم كفاية الوقت، وعدم وجود الحوافز والمكافآت بينما احتلت العوائق التنظيمية مثل 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 جداً (الشحي،2016)

وكان (Mulgan, 2013) قد حدد في دراساته عوائق وتحديات الابتكار بعدة عوامل هي :

- عدم الرغبة في إغلاق البرامج أو المنظمات الفاشلة/ غير ذات جدوى.
- ثقافة تقادي المخاطرة.
- الاعتماد المفرط على أصحاب الأداء العالي كمصادر للابتكار.
- التقنيات المتاحة التي تقيد الترتيبات الثقافية والتنظيمية.
- عدم وجود مكافآت أو حوافز لتبني الابتكارات
- ضغوط التسليم والعبء الإداري
- الميزانيات قصيرة المدى
- المهارات الضعيفة في إدارة المخاطر النشطة أو إدارة التغيير

وعبر عنها بالشكل التالي:

### الشكل (3) معوقات الابتكار في العمل الحكومي



المصدر: (Mulgan, 2013) من تصميم وترجمة الباحث.

بالإضافة إلى هذه العوامل، قد تتواجد عوامل أخرى تقاوم أو تعشل الابتكار مثل نمط القيادة الإدارية، غياب ثقافة العمل الجماعي، أو مقاومة التغيير من قبل الموظفين، التفكير غير المتعمق، أو غياب المهارات المطلوبة في عملية الابتكار، اللوائح والأنظمة، بيئة العمل ونمط العلاقات الإنسانية بين الموظفين، وكل هذه العوامل من الممكن العمل لتجاوزها في حال استخدمت المنظمات الابتكار كخيار استراتيجي. (باكير، 2013)

## الفصل الثالث

### الإطار العملي للدراسة

أسلوب الدراسة وإجراءاتها	1-3
منهجية الدراسة	1-1-3
مجتمع الدراسة وعينتها	2-1-3
هيئة التميز والإبداع في سورية	1-2-1-3
مصادر جمع البيانات	3-1-3
صدق وموثوقية أدوات الدراسة	4-1-3
الإجابة على تساؤلات الدراسة	2-3
نتائج تحليل الوثائق والملاحظات العامة على هيئة التميز والإبداع	1-2-3
الإجابة على التساؤلات	2-2-3
ما هي متطلبات الابتكار في العمل الحكومي في هيئة التميز والإبداع؟	1-2-2-3
ما مدى تأثير بيئة العمل في تحفيز الموظفين على عملية الابتكار في هيئة التميز والإبداع؟	2-2-2-3
ما هو دور القيادة الإدارية في تحفيز الابتكار في العمل الحكومي في هيئة التميز والإبداع؟	3-2-2-3
ما هي معوقات الابتكار في العمل الحكومي في هيئة التميز والإبداع؟	4-2-2-3
ما هي الممارسات المتبعة في هيئة التميز والإبداع التي تؤدي لتحقيق الابتكار في العمل الحكومي؟	5-2-2-3
أمثلة على الابتكار الحكومي في هيئة التميز والإبداع	3-3
مناقشة النتائج	4-3
التوصيات والمقترحات	5-3



## الفصل الثالث

### الإطار العملي للدراسة

#### 3-1 أسلوب الدراسة وإجراءاتها:

##### 3-1-1 منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في دراسة حالة هيئة التميز والإبداع بهدف جمع الحقائق والظواهر وتوصيفها كما هي موجودة على أرض الواقع، ودراستها وتحليلها والخروج بنتائج وإجابات عن تلك التساؤلات، وقد تم استخدام الأساليب النوعية في سبيل الكشف عن شروط ومتطلبات الابتكار في العمل الحكومي في هيئة التميز والإبداع. كما تمت الاستعانة بدراسات عملية وعملية وأطر عمل ومؤلفات عديدة ومتنوعة في مجالات عمل مختلفة تبحث في المتغيرات الموجودة في الدراسة.

##### 3-1-2 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة المركزية لهيئة التميز والإبداع لعام 2021، البالغ عددهم 31 موظفاً، وقد تمت مقابلة 20 موظفاً ما بين فني وإداري وعضو لجنة علمية، إضافة إلى رئيسة هيئة التميز والإبداع، من خلال مقابلات فردية وجماعية تضمنت النقاش معهم وطرح الأسئلة وتبادل المعلومات بشكل يوصل الباحث إلى نتائج مقبولة في هذه الدراسة. وقبل اللجوء إلى آلية ومصادر جمع المعلومات، والإجابة عن تساؤلات الدراسة لا بد من التعريف بهيئة التميز والإبداع، وإبداء بعض الملاحظات التي توصل إليها الباحث أثناء القيام بالدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من بعض الإدارات والموظفين في هيئة التميز والإبداع، ومقر إدارتها المركزية الأساسي في دمشق. وحيث أن عدد موظفي الهيئة في إدارتها المركزية ليس كبيراً، ولا يتجاوز 40 موظفاً في كافة الوظائف المطروحة، يبلغ عدد الموظفين الإداريين والفنيين 31 موظفاً، وقد شملت العينة المدروسة 20 موظفاً ما بين فني وإداري وعضو لجنة علمية، إضافة إلى رئيسة هيئة التميز والإبداع.

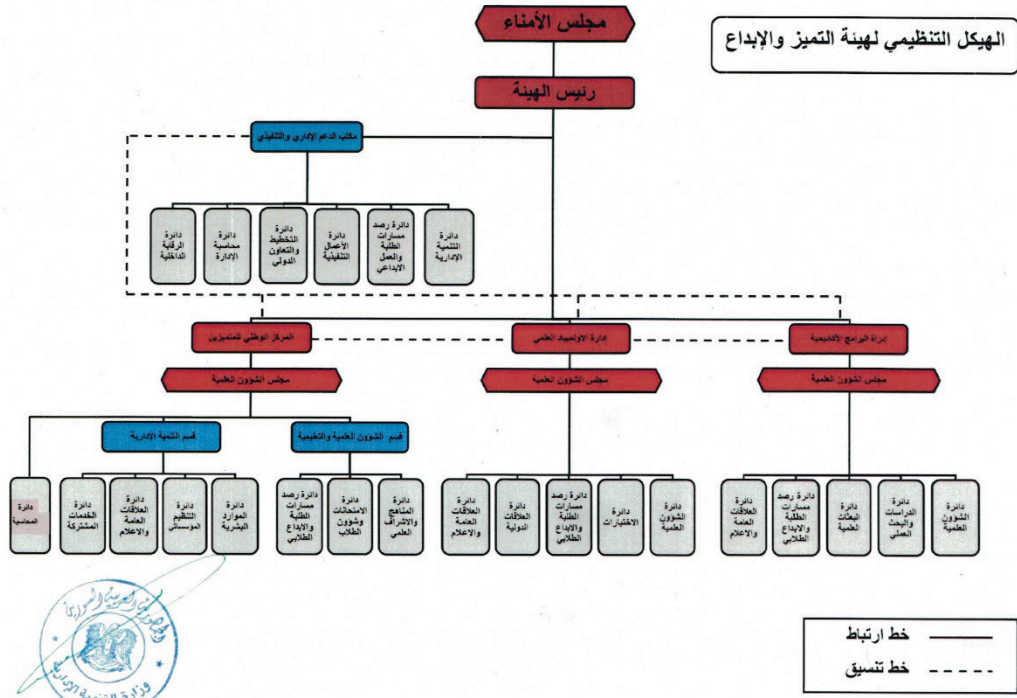
### 3-1-2-1 هيئة التميز والإبداع في سورية:

هيئة التميز والإبداع في سورية هي هيئة عامة ذات طابع علمي تتمتع بالصفة الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري ومقرها في مدينة دمشق، وترتبط بوزير التعليم العالي، بحسب مرسوم إحداثها الصادر في 6 كانون الثاني 2019. وهي هيئة تخصصية تهدف إلى رعاية النبوغ المبكر والبحث عن المبدعين والتميزين وتحفيزهم في مجالات العلوم المختلفة من خلال وضع مسارات متعددة جاذبة للقدرات الناشئة والشابة وتوفير البيئة المواتمة لهم والعمل على استثمارهم بالشكل الأجدي في عملية التنمية المستدامة. (مرسوم إحداث الهيئة، 2019)

تتبع للهيئة ثلاث إدارات هي إدارة الأولمبياد العلمي السوري، المركز الوطني للتميزين، إدارة البرامج الأكاديمية (خريجي مركز التميزين برامج أكاديمية جامعية خاصة). حيث يتكون لكل إدارة من هذه الإدارات مجلس للشؤون العلمية يشرف على عمل هذه الإدارة على الصعد العلمية والإدارية، ويدير كل إدارة منها مدير يعين بقرار من الوزير، أما على مستوى إدارة هيئة التميز والإبداع فيتولى إدارتها مجلس أمناء يرأسه وزير التعليم العالي، ينوبه وزير التربية ويتكون بالإضافة إلى رئيس الهيئة من عدد من الشخصيات العلمية من مدرء المراكز والمؤسسات الوطنية العلمية إضافة إلى شخصيات أكاديمية من ذوي الخبرة التخصصية وشخصيات عامة وطالبان يمثلان الطلبة المستفيدين من برامج الهيئة.

كما يوجد عدد من المكاتب الإدارية والفنية التي تعمل على تسيير عمل هيئة التميز والإبداع والتي تعمل بموجب هيكل تنظيمي تم إصداره بقرار من وزارة التنمية الإدارية، إضافة إلى أن الهيئة تكاد تكون من أوائل المؤسسات الحكومية التي صدر بها مرسوم يحدد الهيكل التنظيمي وملاكها العددي وتوصيفاتها الوظيفية، بعد إطلاق مشروع الإصلاح الإداري.

الشكل (4) الهيكل التنظيمي لهيئة التميز والإبداع



المصدر (النظام الداخلي لهيئة التميز والإبداع)

على أن هيئة التميز والإبداع كانت قد أحدثت قبل عام 2019، من خلال مرسوم إحدث أقدّم صدر في عام 2016، وقبل ذلك كانت قد تشكلت نواة الهيئة من برنامج الأولمبياد العلمي السوري والمركز الوطني للتميز. وقد أعيد إصدار مرسوم جديد لإحداثها في عام 2019 نتيجة أسباب موجبة أدت إلى تطور عمل الهيئة وتغيير الكثير من آليات العمل وقد أعيدت من خلال المرسوم الثاني للإحداث ونتيجة التطبيق العملي للمرسوم السابق إعادة هيكلة الهيئة وتوزيع الصلاحيات بين مجلس الأمناء ورئيس الهيئة وتحديد مهام المجالس المختلفة بشكل واضح وتقويضها بصلاحيات، كما فوض المرسوم الجديد مديري الإدارات بعقد النفقة وحدد آلية تعيين الموظفين والمنسقين ومهامهم، وهذا ما يحسب لهذه الهيئة الفتية من قدرتها على مواكبة التغيرات وتعديل أنظمتها وآليات عملها عند تطور أعمالها ووفقاً لتجاربها العملية، وهو ما انطبق على نظامها المالي الذي تم تعديله في مناسبتين لاحقتين بعد إصداره في عام 2019 لمواكبة التغيرات الطارئة على أسلوب العمل واحتياجاته، ومواكبة للتضخم الاقتصادي الذي تمر به البلاد مع تراكم سنوات عمر الهيئة.

لهيئة التميز والإبداع نظام داخلي تم بناؤه وصياغته بناء على ما جاء في مرسوم الإحداث، إلا أن ما يلاحظ في هذا النظام هو وجود تخطيط استراتيجي واضح يحتوي على رؤية وأهداف ومبادئ تحكم عمل موظفي الهيئة وضعت بـ 11 مبدأ، وهو أمر قلما وجد في مؤسسات حكومية أو مؤسسات عامة تتبع لوزارات الدولة. وتتجلى مبادئ عمل موظفي هيئة التميز والإبداع بالشكل التالي الذي يراه زائر الهيئة أينما ذهب في مبنى إدارتها:

الشكل (5) مبادئ فريق العمل في هيئة التميز والإبداع



المصدر (الموقع الإلكتروني لهيئة التميز والإبداع [www.dca-net.org](http://www.dca-net.org))

### 3-1-3 مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين لأجل جمع بيانات الدراسة وهما:

**المصادر الأولية:** اعتمد الباحث في جمع البيانات على عدة أساليب منها تحليل الوثائق والملاحظة، والمقابلة المنظمة، ومقابلات جماعية، وقد تمت صياغة أسئلة المقابلات بعد العديد من الزيارات الميدانية للهيئة المدروسة، وبعد تحليل عدد من الوثائق المتعلقة بعمل الهيئة، كما وضعت محاور الأسئلة

وطبيعتها بناء على ما ورد من شروط ومتطلبات للابتكار في العمل الحكومي في دراسات سابقة، وبما يلائم تساؤلات الدراسة وصولاً إلى الأهداف المطلوبة.

**المصادر الثانوية:** من خلال الكتب والأبحاث والدراسات السابقة التي بحثت في شروط ومتطلبات الابتكار في العمل الحكومي ومعوقاته وطرق قياسه، إلى جانب عدد من الأبحاث والرسائل الجامعية ذات الصلة، والتي بحثت هذه المواضيع كما ورد في القسم النظري للدراسة.

### 3-1-4 صدق وموثوقية أدوات الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على مراجعة عدة دراسات سابقة تمت في دول مختلفة حول الابتكار في العمل الحكومي، وتمت الاستعانة ببعض المقاييس المستخدمة في تلك الدراسات في وضع أسئلة المقابلات لا سيما المقاييس التي استخدمتها دراسة (Demircioglu & Audretsch, 2017)، ووضع أسئلة وعبارات تم طرحها للمبحوثين أثناء المقابلات، إضافة لبعض المؤشرات التي وضعها (Mulgan, ) 2013 و (مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، 2015). كما تم الاستفادة منها في عملية الملاحظة وتحليل الوثائق.

على اعتبار أن كثيراً من البحوث التي تمت دراستها كانت دراسات كمية، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية، إلا أن الباحث استفاد من الكثير من تساؤلاتها وعباراتها المستخدمة في طرح الأسئلة وفي دراسة الحالة التي قام بها.

وقد تم عرض الأسئلة على الأستاذ المشرف، ثم على عينة أولية من ثلاثة من المديرين والمشرفين الإداريين في هيئة التميز والإبداع للتأكد من وضوح الأسئلة.

وقبل الولوج إلى الإجابة على تساؤلات البحث لا بد من التعريف بهيئة التميز والإبداع، وإبداء بعض الملاحظات العامة التي توصل إليها الباحث أثناء القيام بالدراسة.

### 3-2 الإجابة على تساؤلات الدراسة

ما هي متطلبات الابتكار في العمل الحكومي في هيئة التميز والإبداع؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي، تمكن الباحث من صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- ❖ ما مدى تأثير بيئة العمل في تحفيز الموظفين على عملية الابتكار في هيئة التميز والإبداع؟
- ❖ ما هو دور القيادة الإدارية في تحفيز الابتكار في العمل الحكومي في هيئة التميز والإبداع؟
- ❖ ما هي معايير الابتكار في العمل الحكومي في هيئة التميز والإبداع؟
- ❖ ما هي الممارسات المتبعة في هيئة التميز والإبداع التي تحقق متطلبات الابتكار في العمل الحكومي؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات، قام الباحث بدراسة بعض الوثائق المتعلقة بهيئة التميز والإبداع، منها مرسوم الإحداث، النظام الداخلي، النظام المالي، الهيكل التنظيمي، المرسوم الخاص بالملاك العددي والتوصيفات الوظيفية لموظفي هيئة التميز والإبداع. بالإضافة إلى ذلك قام الباحث بحضور بعض جلسات اللجان وفرق العمل، ومطالعة محاضر جلسات سابقة. كما أجرى الباحث مقابلة مع رئيسة هيئة التميز والإبداع وعدد من الموظفين الإداريين والفنيين بهدف الإجابة على التساؤلات المطلوبة.

### 3-2-1 نتائج تحليل الوثائق والملاحظات العامة على هيئة التميز والإبداع

قبل الإجابة على تساؤلات البحث، كان لا بد من وضع بعض المشاهدات والملاحظات التي سجلها الباحث على بعض المتغيرات والتي تؤثر بشكل مباشر على عملية الابتكار في العمل الحكومي ودراساتها ضمن هيئة التميز والإبداع، وهي تتعلق بالموظفين، الشكل التنظيمي للعمل، موضع الابتكار في أدبيات ووثائق الهيئة.

### 3-2-1-1 الموظفون والإداريون

يعمل موظفو الهيئة وفقاً للقانون الأساسي للعاملين بالدولة من حيث الرواتب والإجازات والحقوق والواجبات. إلا أن مرسوم إحداث الهيئة كان قد حدد لهم تعويضات طبيعة عمل تبلغ 50% من قيمة الراتب الممنوح، وتبدو هذه النسبة عالية قياساً بالجهات العامة.

يتم تعيين الموظفين بالهيئة بالطرق الرسمية عن طريق المسابقات التي تجريها الوزارة المعنية، لكن لم توظف الهيئة حتى إعداد هذا البحث أي موظف من خلال مسابقات مركزية، بل تم تعيين الموظفين بعدة طرق منها الندب من وزارات أو هيئات عامة أخرى، ومنها عقود خبرة وعقود سنوية وموسمية، ولهذا الأمر إيجابيات وسلبيات سيأتي الباحث على ذكرها لاحقاً.

عدد موظفي الهيئة في إدارتها المركزية ليس كبيراً، ولا يتجاوز 40 موظفاً في كافة الوظائف المطروحة، ويبلغ عدد الموظفين الإداريين والفنيين 31 موظفاً، بأشكال التوظيف المختلفة التي تم ذكرها، وهذا ما أثر على استقرار الوظائف في الهيئة بشكل عام، لكن تم تجاوزه من خلال طريقة القيادة والإدارة، وعن طريق عوامل أخرى سيأتي البحث على ذكرها في الإجابة عن تساؤلات البحث.

### 3-2-1-2 الشكل التنظيمي

على الرغم من وجود هيكل تنظيمي واضح لعمل الهيئة، وتوصيف وظيفي واضح لكل وظيفة من الوظائف، إلا أن معظم أعمال الهيئة تتم من خلال تشكيل فرق عمل تعمل لإنجاز المهام المطلوبة، وتتكون فرق العمل من عدد من الموظفين والإداريين وتكون رئيسة الهيئة متواجدة في فرق العمل تلك، دون أن يكون لها دور في قيادة الفريق، ودون أن تملّي إرادتها على أعمال الفرق.

هناك مرونة في التعاطي مع توزيع المهام، وتُراعى الخبرات السابقة والمهارات الشخصية لكل من أعضاء الفرق في تكليفهم بالمهام.

### 3-2-1-3 موضع الابتكار في أدبيات ووثائق الهيئة

لا تحتوي أدبيات الهيئة أو وثائقها لأي ذكر لمفهوم الابتكار، لا توجد استراتيجية للابتكار في العمل الحكومي، ولا إطار عمل واضح لرعاية الابتكار الحكومي على الرغم من أن مبادئ فريق العمل في الهيئة، والتي وردت في موضع من هذه الدراسة تقارب ممارسات وشروط الابتكار في العمل الحكومي،

وإن الابتكار في العمل الحكومي إن كان يتحقق في هيئة التميز والابداع فهو يتحقق دون أن يكون بخطوات مقوننة أو ضمن نظام أو إطار عمل واضح يلزم الموظفين بآلية العمل، وبالتالي قد يصعب قياس درجة الابتكار في العمل الحكومي على عمل الهيئة

### 3-2-2 الإجابة على التساؤلات

#### 3-2-2-1 ما هي متطلبات الابتكار في العمل الحكومي في هيئة التميز والابداع؟

اعتمد الباحث على ما تم تقديمه في دراسة (Sahni et al., 2013) مع الأخذ بالتعديل الذي أجرته دراسة (Demircioglu & Audretsch, 2019) حيث تنضوي شروط الابتكار في العمل الحكومي على خمسة عوامل هي: القدرة على التجربة - الاستجابة لأصحاب الأداء المنخفض- وجود حلقات التغذية الراجعة - وجود حوافز لتحسين الخدمة/الأداء - وجود قيود على الميزانية.

وللتأكد من وجود هذه المتطلبات في هيئة التميز والإبداع، قام الباحث بإجراء مقابلة مع عدد من موظفي الهيئة ضمت 20 موظفاً من مختلف الأقسام طارحاً عليهم أسئلة مغلقة قبل الحديث عن الغاية من الأسئلة أو شرح مفهوم الابتكار في العمل الحكومي لهم. وكانت الأسئلة تخص كل شرط من الشروط الخمسة لتبيان ما إذا كانت هذه الشروط متوفرة أم لا إضافة لأسئلة مغلقة تتعلق بعوائق الابتكار، ونمط القيادة في هيئة التميز والإبداع. وبعد الحصول على إجابات الأسئلة المغلقة، شرع الباحث بشرح مفهوم الابتكار في العمل الحكومي، لي طرح بعدها بعض الأسئلة المفتوحة وقام بحوار مفتوح مع الموظفين حصل من خلاله على معلومات وإجابات حول تساؤلات الدراسة، وعلى أمثلة عن ابتكارات تمت في هيئة التميز والإبداع، كما أتم الباحث لقاءً مع رئيسة الهيئة لتحديد ما إذا كانت هذه الشروط محققة في عمل الهيئة أم لا.

#### 1. القدرة على التجربة: في مجال القدرة على التجربة، وهل تفسح هيئة التميز والإبداع المجال

لموظفيها لتجربة أفكار أو آليات عمل قد تساعدهم في أعمالهم، طرح الباحث ثلاثة أسئلة مغلقة على الموظفين، حيث كانت الإجابات إما ب (نعم / لا / لا أعرف) ، ثم أتبعته بحوار مفتوح حول هذا المحور، وكانت الأسئلة المغلقة على الشكل التالي:

هل يوجد لديكم الخيار في تحديد كيفية القيام بمهامكم وأعمالكم؟



هل يتم توفير الوقت والموارد الكافية لتجربة أفكار وتطبيقات جديدة في العمل؟

هل توفر الهيئة فرصاً لزيادة الخبرة والمعرفة؟

أنت أكثرية إجابات الموظفين على هذه الأسئلة لتشير إلى وجود بيئة مساعدة على التجربة في هيئة التميز والإبداع، وبدت أكثرية الموظفين لديها الوقت والموارد الكافية لتجربة أفكار جديدة في العمل، في حين أن الأكثرية وجدت أن هيئة التميز والإبداع تهيئ لهم فرصاً لزيادة الخبرات والمعارف. وهذا يعني بأن موظفي هيئة التميز والإبداع لديهم المساحة الكافية للتجريب، مما سيعزز من احتمالية حصول الابتكار في العمل الحكومي.

الهيئة بحسب رئيسيتها تفتح الباب لأي اقتراحات يتقدم بها الموظفون، ولا تقيدهم بشكل معين أو بألية محددة لإنجاز المهام إلا بما يتعارض مع القانون، وبشكل عام فإن غالبية موظفي الهيئة هم في سن الشباب، وهذا يفتح الباب لتداول الأفكار وتجريبها، سواء على الصعيد الفردي أو من خلال فرق العمل، وهذا ما أكده بعض الموظفين الذين تقدموا بمقترحات لتسهيل أعمالهم، أو لإتمامها بشكل يناسبهم ويحرز تطوراً في آلية العمل.

وعلى اعتبار أن الهيئة تعمل بنظام فرق العمل في كل المهام تقريباً، فإن المساحة مفتوحة في الاجتماعات أثناء عملية العصف الذهني وتداول الآراء بشكل دائم، ويتم اختبار الاقتراحات والنقاش فيها دون إملاء رأي الإدارات على الموظفين بدون أسباب موجبة.

2. الاستجابة لأصحاب الأداء المنخفض: في مجال الاستجابة لأصحاب الأداء المنخفض، وحول

كيفية معالجة الهيئة للموظفين ضعيفي الأداء كحالة خاصة، أو كحالة عامة، طرح تساؤلين اثنين على الموظفين حيث كانت الإجابات إما ب (نعم / لا / لا أعرف) ، ثم قام الباحث بحوار مفتوح مع الموظفين حول هذا المحور لي طرح الموظفون بعض الأمثلة من أعمالهم اليومية، وكانت الأسئلة المغلقة على الشكل التالي:

- هل يتعامل المدراء والمشرفون بالشكل المناسب مع الموظفين ذوي الأداء الضعيف أو المنخفض؟

- هل تتعامل الهيئة مع ضعف الأداء بشكل فعال؟

لاحظ الباحث أن غالبية الموظفين يعتقدون بأن الهيئة تتعامل مع أصحاب الأداء الضعيف بشكل مناسب، وعادة ما يتم إعادة تدوير المهام بحسب نقاط القوة والضعف الموجودة لدى الموظف. يتم الكشف عن نقاط ضعف أو انخفاض الأداء أو غياب مهارة ما أثناء العمل، لتقوم الهيئة برفع قدرات الموظفين من خلال التدريب والتعليم وورشات العمل والإدماج بفرق العمل. وقد فسحت الهيئة المجال لكافة موظفيها الذين يحتاجون أية تدريبات أو دورات تعليمية لاتباعها على حساب الهيئة.

وغالبا ما يحاول المدراء على البحث عن نقاط القوة لدى موظفيهم للتركيز عليها بدلاً من نقاط الضعف، وعلى سبيل المثال، كان أقدم الموظفين في الهيئة قد اعتاد على ممارسة أعماله بطريقة تقليدية، وعندما صدر المرسوم بتكليف رئيسة الهيئة الحالية بتغيير نمط العمل وبات مطلوب منه المزيد من العمل بأدوات جديدة لم يعهدها وبات يعمل ضمن فريق عمل، فلم يتقبل هذا الموظف التغيير الحاصل وطريقة العمل الجديدة واستقال، على الرغم من أنه يحمل مهارات عالية في اختصاصه، لكنه لا يجيد العمل على أدوات مطلوبة تواكب التغيير المطلوب في هيئة التميز والإبداع. بعد استقالته بمدة أعادت الهيئة استقطابه بشكل تعاقدى جديد بصفة مستشار للاستفادة من خبرته وهذا أدى للاستفادة من خبراته ومهاراته في مجال إبداعه بعيداً عن الأمور التنظيمية، مما أدى لتفعيل مكامن الإبداع لديه وإبعاده عن الإجراءات التي لا تتناسب مع رفضه للتغيير. وكمثال آخر تسبب استهتار أحد الموظفين بمشكلة في عمل أحد برامج الهيئة، فتم سحب صلاحياته لفترة من الزمن، وبعد مدة قصيرة تم تكليفه بمهام تراعي نقاط القوة لديه ونجح بها، وأعيد تكليفه بمهام جديدة وتجاوزها حتى عاد إلى مكانه الوظيفي وأعيدت صلاحياته، وتطور أدائه بشكل كبير.

**3. وجود حلقات التغذية الراجعة:** في مجال وجود تعليقات وتغذية راجعة من المشرفين والمدراء للموظفين، طرح الباحث سؤالين اثنين على الموظفين حيث كانت الإجابات إما ب (نعم) / لا / لا أعرف) ثم ألحق السؤالين بحوار مفتوح تضمن خلاصات ومعلومات حول هذا المحور، وكانت السؤالان على الشكل التالي:

- هل تتلقون تعليقات وملاحظات على الأداء بهدف تقديم النتائج المطلوبة؟

- هل يزودكم المدير أو المشرف بتعليقات وملاحظات منتظمة وبناءة؟

يجمع الموظفون على أنهم يتلقون دائماً التعليقات والملاحظات، والنصائح الخاصة برفع الأداء، وتعتبر رئيسة الهيئة بأن موظفي الهيئة تعودوا على التغذية الراجعة من مدراءهم بشكل يومي كالملاحظات على محتوى الأعمال، ملاحظات لتطوير الأداء وملاحظات لتعديل الأداء.

كان هناك تحدي لدى رئيسة الهيئة عند تعيينها بسبب صغر سنها نسبياً أمام بقية الموظفين القدامى، وفي الغالب يحاول موظفو القطاع العام عرقلة التغيير والإجراءات الجديدة عند وصول إدارة جديدة لا سيما إذا كانت تتمتع بصفات قيادية لا تتوفر عادة في مؤسسات القطاع العام، فيضع الموظفون حججاً بأن هناك إجراءات لا يمكن أن تتم، أو يتحججون بصعوبة الإجراءات وآليات العمل الجديدة، ومنها ما يتعلق بمهارات هؤلاء الموظفين أساساً، وتعتبر رئيسة الهيئة بأنه لا يوجد في قوانين الوظيفة العامة ما يفرض على الموظفين القيام بالمهام بشكل محدد، لذلك تلجأ للشدة ببعض الأحيان في التعاطي مع الموظفين الذين لا يتجاوبون.

وعلى سبيل المثال: إحدى موظفات الهيئة كُلفت بمهام محددة للقيام بها من خلال برنامج حاسوبي محدد، ومع امتلاكها لمهارة التعامل مع هذا البرنامج إلا أنها منعت العمل وفق الصيغة المطلوبة، فتكفل أحد المدراء بالقيام بالمهمة برفقة تلك الموظفة خطوة بخطوة، مع تقديم ملاحظات بشكل آني مما أدى لتغيير نمط عمل تلك الموظفة بالكامل بعد أن مرت بتجربة العمل الجديدة وتابعت نتائجها، وأتت على عملها لاحقاً، بعد أن كانت تتلقى توبيخات من المشرفين بشكل يومي.

4. وجود حوافز لتحسين الخدمة/الأداء: حول وجود الحوافز لتحسين الأداء ورفعها، طرح الباحث

سؤالين اثنين على الموظفين حيث كانت الإجابات إما ب (نعم/ لا أعرف / لا) ، ثم أتبع أسئلته المغلقة بحوار مفتوح حول هذا المحور، استطاع من خلاله الحصول على المعلومات الدالة على الهدف من السؤالين، وكان السؤالان المغلقان على الشكل التالي:

هل تحفزكم الهيئة على مساعدتها في تحقيق أهدافها؟

هل تلهمكم الهيئة لبذل قصارى جهدكم في العمل؟

في هذا المجال يعتقد غالبية الموظفين بأن الهيئة تساعدهم على بذل جهود أكبر في أعمالهم، وتحفزهم بيئة العمل على المساعدة في تحقيق أهداف الهيئة، في حين تجادل رئيسة الهيئة في ذلك باعتبار أن مشكلة العمل في القطاع الحكومي هي قلة الرواتب بالدرجة الأولى، بالإضافة إلى التفاصيل الإدارية والروتين الإداري الذي يفرضه القانون وخشية الموظف العام من المبادرة بسبب ضوابط الرقابة والتفتيش، لذلك لا يوجد وقت كاف حتى يتم تثقيف الموظفين بأهداف الهيئة دائماً.

لكن الهيئة تحاول بشكل دائم سد الثغرات الموجودة من خلال خلق عامل التحفيز حتى يعمل الموظف بأداء عالٍ وينفذ مهامه المطلوبة على أتم وجه، وللوصول لهذه النتيجة تعمل الهيئة على زرع ثقافة أن الموظف موجود في الهيئة ليطور نفسه، ودائماً ما يتم التعاطي مع الموظفين بأن الهيئة هي محطة للانطلاق لمكان أفضل، وهنا تعطى القوة للنظام القائم في الهيئة، بحيث إذا ذهب الموظف يبقى النظام المعمول به بالهيئة يعمل بشكل تصاعدي وتراكمي لا يتوقف على الأشخاص.

وعلى الرغم من ذلك، كثيرٌ من الموظفين استقالوا من العمل في الهيئة (11 موظف في عام 2021 منهم مديرين اثنين) لأسباب عديدة أهمها العامل الاقتصادي والراتب الشهري، وحصلوا على وظائف جيدة في القطاع الخاص.

وكما أسلف الباحث في فقرة سابقة، فإن الهيئة تقوم بتدريب موظفيها ورفع كفاءاتهم ومهاراتهم بشكل دائم، ويُعتبر هذا الأمر في الهيئة أحد أهم عوامل تحفيز الموظفين، عدا عن قيام الهيئة بمبادرات اجتماعية للموظفين بشكل دائم، ومكافآت تحفيزية تعزز التنافسية بين الموظفين مثل جائزة موظف الشهر، والاهتمام بالموظفين بشكل شخصي من خلال رئاسة الهيئة، كما وتحفز الهيئة موظفيها من خلال العامل المادي، فتقوم باستبدال طلبات السلف المالية بمكافآت مالية - تحت سقف الأنظمة والقوانين - إضافة إلى فتح باب التسجيل على الدراسات العليا كنوع من التحفيز للموظفين فتم تسجيل طالبيها في ماجستير إدارة الأعمال في العام الماضي، وثلاثة

طلاب في هذا العام، وتهدف الهيئة من خلال هذه الخطوة إلى رفع كفاءة الموظفين وتعزيز الولاء الوظيفي لديهم وتعويضهم عن قلة الرواتب، وفي هذا الإطار تخطط الهيئة لتنفيذ هذا الإجراء مع كافة موظفيها الذين لديهم الرغبة والطموح لذلك خلال السنوات القادمة، ليحقق هذا الأمر هدفين اثنين، رفع كفاءة الموظفين، وخلق الحافز لديهم لتحقيق أداء أفضل.

**5. وجود قيود على الميزانية:** فيما إذا كان وضع الميزانية ووجود قيود عليها قد يغير من آلية عمل الهيئة كان هناك تساؤل واحد طرح على الموظفين، حيث كانت الإجابات إما ب (نعم / لا / لا أعرف) ثم أتبع السؤال بحوار مفتوح حول العلاقة بين الميزانية وممارسة الأعمال في الهيئة ، وكان السؤال المغلق على الشكل التالي:

**هل تتغير آلية العمل نتيجة تبدل حجم الميزانية المخصصة؟**

بدأت الإجابات على هذا التساؤل متباينة، وذلك بسبب عدم تعاطي جميع الموظفين مع الأمور المالية وأوامر الصرف، إلا أن رئيسة الهيئة أكدت في إجابتها على هذا التساؤل بأنه دائماً ما يبتكر الموظفون حلول للخروج من قيود الميزانية، وأنه لم تمر أي حادثة أو إجراء تم تعديله أو لم يتم العمل به بسبب ضغوط الميزانية، باستثناء حالة واحدة تم التغلب عليها بالحصول على إعانة مالية من جهة راعية، وغالباً ما كان الموظفون يخرجون بحلول مبتكرة ووفق القانون حتى مع وجود العديد من القيود الإدارية والمالية.

وفي كثير من الأحيان يعمل موظفو التنمية الإدارية على إيجاد الحلول بشكل قانوني ومتكامل للتغلب على المشكلات بما يخص عملية التوظيف وشؤون الموظفين، ويعمل موظفو المالية على إيجاد الحلول المالية بشكل مشابه وبآليات لا تحمّل المسؤولية لرئيسة الهيئة بشكل كلي، إنما وفق تسلسل إجرائي ووظيفي، وضمن الأطر القانونية والنظامية.

بالإضافة للشروط الخمسة التي تم السؤال عنها فيما سبق، فقد وجد الباحث أن هناك شرطان ضروريان لتفعيل الابتكار في العمل الحكومي، وهو ما أكدت عليه الكثير من الدراسات هما بيئة العمل - نمط القيادة، وهذان الشرطان تم التعبير عنهما بتساولين سيأتيان لاحقاً.

### 3-2-2-2 ما مدى تأثير بيئة العمل في تحفيز الموظفين على عملية الابتكار في هيئة التمميز

#### والإبداع؟

للإجابة على هذا التساؤل، طرح على الموظفين سؤالين للإجابة بـ (نعم / لا / لا أعرف)، ثم أتبعها بحوار مفتوح مع الموظفين، حيث كانت الأسئلة:

هل تدفعكم بيئة العمل لخلق أفكار جديدة؟

هل هناك عوائق تقف أمام تنفيذ أي أفكار جديدة في الهيئة؟

على الرغم من ورود أفكار هذين السؤالين في الأسئلة الماضية التي تحدثت عن الشروط الخمسة للابتكار، إلا أن الباحث أعاد طرح السؤالين هذين للتأكيد على بيئة العمل، ومن الواضح من الإجابات أن بيئة العمل في هيئة التمميز والإبداع توفر هوامش كبيرة للعمل ولخلق الأفكار، إلا أن الإجابة عن وجود عوائق لتنفيذ أفكار جديدة في الهيئة حملت نفيًا قاطعاً وهو ما تجادل به رئيسة الهيئة موظفيها، فقد وجدت أن القيود القانونية والمالية تؤثر بشكل كبير عن إنتاج الأفكار والابتكارات، على الرغم من تجاوز هذه القيود لكن بصعوبة، إضافة إلى عوامل أخرى متمثلة بالثقافة التنظيمية لدى الموظفين الحكوميين.

ومما لاحظته الباحثة أثناء زيارته للهيئة وسؤاله للموظفين ولرئيسة الهيئة أن بيئة العمل في هيئة التمميز والإبداع لا تشبه أي بيئة عمل في مؤسسة حكومية، بيئة العمل منضبطة للغاية، تُستخدم فيها ثقافة تنظيمية متمثلة بسياسة الأبواب المفتوحة، ويعمل موظفو الهيئة ككل بمثابة فريق عمل واحد، ضمن مكاتب مشتركة، وقد تم العمل بشكل ضاغط على الموظفين منذ تكليف رئيسة الهيئة حتى هذا اليوم، فالموظفون اعتادوا على ثقافة تنظيمية غير مبنية على الثقة فيما بينهم، فكانت أبواب المكاتب مغلقة دوماً، وكان الموظفون يقفون أبواب مكاتبهم عند الخروج لأي سبب حتى ولو لمدة قصيرة، وقد تم حل هذا الأمر بسحب كافة مفاتيح الأبواب من الموظفين والإبقاء على الأبواب المفتوحة، حتى تم زرع الثقة فيما بينهم، كما ألزم الموظفون على العمل ضمن مساحات ومكاتب مشتركة، بعدما كانوا في السابق يرفضون مشاركة زملائهم في المكاتب. هناك انضباطية عالية في تطبيق قوانين الوظيفة العامة والمؤسسات الحكومية، كمرسوم منع التدخين مثلاً، والذي تم تطبيقه بشكل كامل.

توفر الهيئة لموظفيها كافة مستلزمات عملهم بأعلى جودة، حيث يحصل كل موظف على مستلزمات عمله فور توظيفه كاملة، على الرغم من وجود بعض الموظفين الذين يمانعون استلام أدوات العمل كأجهزة الحاسوب على سبيل المثال، وذلك خوفاً من المسؤولية، وسبب هذا الأمر ثقافة العمل الحكومي وقوانين الرقابة والتفتيش الصارمة في هذا الإطار.

الدوام الوظيفي الرسمي في هيئة التميز والإبداع يستمر حتى الثالثة والنصف، وبرضى كلي من قبل غالبية الموظفين، وتكاد تكون الهيئة هي المؤسسة الحكومية الوحيدة التي يستمر فيها الدوام الوظيفي إلى هذا الوقت، عدا عن أن كثير من الموظفين يبقون في مكاتبهم لإتمام أعمالهم إلى ما بعد هذا الوقت، الأمر الذي اضطر رئاسة الهيئة إلى إصدار أمر إداري بإطفاء المولدات الكهربائية بعد الساعة السادسة مساءً، وبعدم بقاء أي من الموظفين بعد هذا الوقت، بالمقابل وعلى اعتبار أن جل الموظفين في الهيئة من الشباب لا سيما من يدرسون في الجامعات سواء بالمرحلة الأولى أو في الدراسات العليا، فإن إدارة الهيئة لا تقوم باحتساب أيام امتحاناتهم من الإجازات، إذ تطلب رئاسة الهيئة برامج الموظفين الامتحانية في الجامعات إن وجدت لتبرير الغيابات تلقائياً دون حسم إجازات إدارية منهم.

إن هذه العوامل الموجودة تجعل من بيئة العمل في الهيئة، إضافة إلى ثقافة العمل ضمن فريق والتي تركزت داخل الهيئة منذ ثلاث سنوات حتى اليوم تخلق بيئة عمل متميزة، وتحوز على رضا الموظفين وترفع من أدائهم، مما يؤدي إلى إنتاج أفكار وحلول مبتكرة تصب في مجال عمل الهيئة.

### 3-2-2-3 ما هو دور القيادة الإدارية في تحفيز الابتكار في العمل الحكومي في هيئة التميز والإبداع؟

كما ورد في الدراسة النظرية، فإن نمط القيادة يلعب دوراً كبيراً في توجيه وتحفيز الابتكار في المؤسسات، وأكدت الكثير من الدراسات على أن القيادة التحويلية هي أكثر أنماط القيادة التي تحفز الموظفين والمؤسسات على الابتكار في العمل الحكومي، ولدى إجراء الدراسة لاحظ الباحث وجود العديد من سمات القيادة التحويلية المتمثلة برئاسة هيئة التميز والإبداع وهي

الكاريزما أو التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي أو الروحي - الاستثارة الفكرية - الاعتبارات الفردية

ومما وجدته الباحث أثناء مقابلاته مع رئيسة الهيئة ومما مر في هذا البحث من إجابات وشروحات تتم عن التغيير الحاصل في بيئة عمل هيئة التمّي. والإبداع وآلية إدارتها، فإن قيادة الهيئة تتم بعدة أنماط قيادة يغلب عليها نمط القيادة التحويلية.

وللتأكد من آراء الموظفين حول شكل القيادة في هيئة التمّي والإبداع، ومدى تأثيره على أدائهم، قام الباحث بطرح ثلاثة أسئلة على الموظفين للإجابة (بنعم / لا / لا أعرف) ، كانت على الشكل التالي:

هل تؤثر شخصية المدير أو القائد على الأداء في العمل؟

هل تتقبل رئاسة الهيئة الأفكار الجديدة؟

هل تفرض رئاسة الهيئة أفكارها وآراءها على الموظفين؟

يبدو من إجابات الموظفين على هذه الأسئلة الرضا الوظيفي عن قيادة الهيئة، لكن ذلك الأمر بحسب رئيسة الهيئة لم يكن بالسهل، سيما إذا أخذ بعين الاعتبار حالة عدم الاستقرار الوظيفي الموجود في الهيئة نتيجة تبدل الموظفين الكبير، على اعتبار أن اعتماد الهيئة الكبير يكون على لعقود السنوية وعقود الخبرة ككتلة كبيرة لا على الموظفين الثابتين، بسبب عدم وجود توظيف من خلال مسابقة حتى الآن في الهيئة، عدا عن أن الموظفون المنتدبون يشكلون نسبة جيدة في الهيئة إلا أنهم تأقلموا بشكل كامل مع هذا النمط من القيادة.

أما فيما يتعلق بالسؤال الأخير الذي يسأل فيما إذا كانت رئاسة الهيئة تفرض أفكارها وآراءها على الموظفين، فقد جاءت إجابات أكثر الموظفين بأن رئاسة الهيئة لا تفرض الرأي على موظفيها بل أكد عدد من الموظفين وجود حوار مفتوح مع رئاسة الهيئة في آلية تنفيذ المهام، ويمتد هذا الحوار ليطال تطوير مهارات وكفاءات الموظفين بشكل دائم.

عدد لا بأس به من الموظفين أجابوا بأنهم لا يعرفون فيما إذا كان هذا الأمر واقعاً أم لا، وذلك لاعتبارات تتعلق بطبيعة المهام والأعمال، إلا أن الإجابات كانت منطقية للغاية، بالعودة إلى أسلوب العمل المتبع بالهيئة عبر فرق العمل، ولا سيما ما عبرت عنه رئيسة الهيئة أثناء المقابلة



عندما أشارت إلى أنها في كثير من الأحيان تكون عضوة في فريق عمل دون أن تتأهله، ودون أن تفرض رأيها عليه وإن كان الرأي المتبنى خاطئاً.

إن هذا النمط من القيادة الإدارية يحفز الموظفين على الأداء العالي، وبالتالي على الابتكار.

### 3-2-2-4 ما هي معوقات الابتكار في العمل الحكومي في هيئة التميز والإبداع؟

كما بينت الدراسة النظرية بأن معوقات الابتكار في العمل الحكومي تتضوي على عدة عوامل، أوردتها دراسة (Mulgan & Albury, 2003) وأهم هذه العوامل هي عدم الرغبة في إغلاق البرامج الفاشلة أو غير المجدية / ثقافة تقادي المخاطرة / الاعتماد المفرط على أصحاب الأداء العالي كمصادر للأفكار الجديدة والابتكار / عدم وجود الحوافز أو تبني الابتكارات / ضغوط التسليم والعبء الإداري / الميزانيات قصيرة المدى / المهارات الضعيفة في إدارة المخاطر أو التغيير.

إن ما ورد في الإجابة على تساؤلات الدراسة، ينفي وجود ما يعيق الابتكار الحكومي في هيئة التميز والإبداع بحسب المعوقات التي وضعتها دراسة مولغان، فالإجراءات الإدارية المتبعة في هيئة التميز والإبداع كما مر مع الباحث جريئة ومخاطرة في كثير من الأحيان على المستوى القيادي في الهيئة، على الرغم من مجادلة رئيسة الهيئة لهذه النقطة لدى الموظفين بسبب وجود ثقافة تنظيمية مععمة للوظيفة الحكومية وهي عدم المبادرة والخوف من الأنظمة بدلاً من العمل بها، وقد أورد الباحث أمثلة على ذلك في سياق الإجابات السابقة.

لدى الهيئة الشجاعة في إغلاق البرامج غير المجدية، أو تعديلها بافتتاح برامج جديدة أو مطورة عنها، وفي هذا السياق سيأتي الباحث على ذكر نماذج من ابتكارات حكومية تمت في هيئة التميز والإبداع في مجالات عديدة.

وكما ورد في الإجابة عن سؤال البحث الرئيسي، تقوم الهيئة دائماً برفع أداء موظفيها من أصحاب الأداء المنخفض لجزهم في مجمل أعمال الهيئة، وبالتالي استثمار مهاراتهم المكتسبة في إنتاج أفكار ابتكارية، وهذا يعني تخفيض الاعتماد على أصحاب الأداء العالي في توفير الابتكارات والحلول، وصولاً لحالة توازن بين كافة الموظفين.

أما عن وجود الحوافز والتبني للابتكار والأفكار الجديدة، فقد بيّنت الدراسة نتائج سؤال الموظفين عن ذلك، إضافة لما أتاحتها الملاحظة والتحليل ومقابلة رئيسة الهيئة من معلومات تؤكد تبني هيئة التمي. والإبداع للحوافز والأفكار الجديدة، وتقدم الهيئة لموظفيها حوافز تبدأ بالتدريب والتأهيل إلى تقديم منح للدراسات العليا، ولا تنتهي عند صرف المكافآت وتحسين بيئة العمل.

وبما يخص ضغوط التسليم والعبء الإداري، فإن المسؤوليات عادة ما تكون جماعية في إنجاز الأعمال، نظراً لأن الهيئة تتبنى أسلوب فرق العمل، عدا عن إعطاء الفرق المساحة الكافية من الوقت للتفكير وتقديم الحلول وإنجاز المهام.

وحول الميزانيات قصيرة المدى، فقد ورد بأن القيود على الميزانية لا تشكل عبئاً على عمل الهيئة نهائياً، لا سيما وأن كثير من الأفكار والحلول المبتكرة صدرت في العمل اليومي للهيئة بما يتعلق بشؤون إدارة ميزانيات وموارد الهيئة المالية كما ورد في الإجابات.

وكان الباحث بعد أن شرح ماهية الابتكار في العمل الحكومي، قد أعاد طرح سؤال مغلق جديد على الموظفين للإجابة بـ (نعم / لا أعرف / لا)، ثم أتبعه بحوار مع الموظفين ورئيسة الهيئة، إذ كان السؤال:

### هل هناك عوائق تقف أمام تنفيذ أي ابتكارات في الهيئة؟

من الطبيعي أن يلتبس الأمر على موظفي الهيئة لتخرج النتائج بهذا الأمر، لأن غياب مفهوم الابتكار في العمل الحكومي عن الثقافة التنظيمية في هيئة التميز والإبداع، بل وفي كل مؤسسات القطاع العام في سورية يؤدي إلى عدم معرفة هؤلاء الموظفين بأن ما هو متاح من فرص، ومن بيئة عمل، وأن ما يقدموه في أعمالهم من حلول هو ابتكار في العمل الحكومي.

تعلق رئيسة الهيئة على معوقات الابتكار في العمل الحكومي، فتري أنه لا وجود للابتكار في منظماتها، بسبب بعض القوانين والأنظمة وثقافة العمل الحكومي القائمة على عدم المخاطرة والخوف من القوانين، وبسبب جمود بعض القوانين لا سيما القانون الأساسي للعاملين في الدولة، والذي يحكم علاقات الموظفين مع مؤسساتهم وهيئاتهم، على أنها استدركت الأمر عندما تم تحليل بعض المعلومات التي أوردتها ومقاربتها مع نماذج عمل الابتكار الحكومي، لتؤكد أن أكثر ما ساعد الهيئة على خلق نموذج العمل هذا هو نمط التوظيف الحالي القائم على استقطاب مواهب Head Hunting ضمن عقود سنوية أو عقود خبرة مع وجود عوامل تحفيزية كبيرة، ريثما يتم توظيف موظفين جدد ضمن آلية التوظيف الحكومية

المتبّعة، حيث تعتبر رئيسة الهيئة بأن التوظيف الحكومي بشكله الحالي يشكّل مقتل كبير للوظيفة العامة ويشكّل سبباً من أسباب البطالة المقنّعة، لأن لا شيء قانوني يلزم الموظف على العمل بطريقة محددة في إنجاز أعماله، مما يشكل عبئاً على أي فريق عمل أو ثقافة ابتكار في المؤسسات الحكومية، وهو ما عملت الهيئة على تجاوزه بطريقة العمل وآلية القيادة. عدا عن أن الابتكارات في هيئة التميّز والإبداع إن وجدت فهي خجولة، ولا يمكن تعميمها بشكل كبير على الهيئة بشكل مباشر، أما الابتكارات الكبرى والتي مكن أن تشكّل تغييراً كبيراً فهي تأتي من اللجان العلمية التي ترتبط بهيئة التميّز والإبداع بشكل استشاري وليس على صعيد العمل اليومي الإداري أو العلمي.

## 2-3-2-5 ما هي الممارسات المتبّعة في هيئة التميّز والإبداع التي تؤدي لتحقيق الابتكار في العمل الحكومي؟

اعتمد الباحث للإجابة على هذا التساؤل على خطوات الابتكار في العمل الحكومي، والتي قدمها مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي بناء على إطار العمل الذي قدمه Geoff Mulgan والموضحة بالشكل 1 في الدراسة النظرية، حيث تم عرض النموذج في مقابلة أجريت مع رئيسة الهيئة وبعض المقابلات مع أمناء سر اللجان لمقاربة طريقة عمل الهيئة مع تلك الخطوات، إذ تتضوي خطوات الابتكار الحكومي على سبعة مراحل هي:

بحث الفرص والتحديات - طرح الأفكار الجديدة - التطوير والاختبار - إثبات صحة وفاعلية الأفكار الجديدة - التقديم والتنفيذ - تعزيز وتنمية الابتكار ونشره على نطاق واسع - تغيير الأنظمة واللوائح.

يتم بحث الفرص والتحديات من خلال آلية العصف الذهني في اللجان المختلفة بدءاً من مجلس الأمناء مروراً باللجان العلمية، وليس انتهاء بفرق العمل التي تدير الإجراءات، ويلعب المستشار العلمي للهيئة دوراً في دراسة وتحليل نتائج أعمال الهيئة بشكل دوري ودائم، من خلال تحليل الأرقام والاحصائيات لمجمل أعمال الهيئة العلمية، ليقدم مقترحات تبنى عليها القرارات وفق أسس علمية وإحصائية واضحة.

وكذلك يتم الأمر بما يتعلق بالإجراءات الإدارية التي تقوم بها فرق العمل، حيث تقدم المقترحات وتناقش الأفكار الجديدة، ليتم اختبارها، حيث تعتمد الهيئة على اختبار الآليات والأفكار قبل اعتمادها بغية إثبات صحة ونجاعة هذه الأفكار، ليصار إلى تنفيذها بالشكل الأمثل، لاحقاً يتم تعزيز ونشر الفكرة المبتكرة،

وتنتهي دورة عمل الابتكار بتعديل الأنظمة والقوانين بما يتواءم مع اعتماد الابتكار الحكومي الجيد كآلية عمل.

تعلق رئيسة هيئة التميز والإبداع على مراحل الابتكار، لتؤكد أن عمل هيئة التميز والإبداع لا يطل فقط جمهورها المستهدف وهو طلاب الأولمبياد العلمي السوري أو طلاب المركز الوطني للمتميزين أو طلاب البرامج الأكاديمية، بل يتعدى ذلك لتعميم ثقافة الإبداع على ساحة الوطن ككل، وبالتالي تشكل الهيئة بعد ذاتها مختبراً للابتكار الحكومي، يتم من خلاله إنتاج الابتكارات، وتعميمها على منظومة التعليم.

### 3-3 أمثلة على الابتكار في هيئة التميز والإبداع

قام الباحث بقياس مراحل قرارات اتخذت في هيئة التميز والإبداع مؤخراً تتعلق بطلاب المركز الوطني للمتميزين، ثم طرح بعد الأمثلة على ابتكارات في العمل الحكومي داخل الهيئة :

#### مثال: تطوير النظام التعليمي في المركز الوطني للمتميزين

**1. بحث الفرص والتحديات:** وجدت اللجنة العلمية في المركز الوطني للمتميزين بأن امتحان الشهادة

الثانوية المخصص لطلاب المركز الوطني للمتميزين لا يحقق حالة رعاية التميز المطلوبة بشكله الحالي وأنه عبئ على الطلاب وعبئ على النتائج، وبالعودة للأرقام والإحصائيات، تمت دراسة نتائج السنوات السابقة ليتبين أن الامتحان بشكله الحالي إما أن يأخذ الطالب إلى برنامج أكاديمي مخصص يدرسه في مرحلته الجامعية، أو يخرج منه إلى نظام التعليم العام بعد تعديل شهادة الثانوية، وتوصلوا إلى النموذج الحالي لا يراعي حالة التميز.

**2. طرح الأفكار:** تم طرح فكرة إلغاء امتحان الثانوية في المركز الوطني للمتميزين، والاعتماد على

محصلات السنوات الثلاث، في المركز مع الزيادة في المذاكرات الشهرية، واعتماد معدّل 77% للنجاح الذي يؤهل الخرجين إلى متابعة دراسته في البرامج الأكاديمية المخصصة، أو الانتقال إلى التعليم الجامعي بعد تعديل الشهادة لمن لم يحقق هذه النسبة.

**3. التطوير والاختبار:** تم تطوير الفكرة والنموذج بناء على دراسات معمقة لنتائج الطلاب السابقين

والدورات السابقة، وبناء عليه اتخذت قرارات موازية تتعلق بتحديد المسار الدراسي منذ الصف

الحادي عشر في المركز، حيث اعتبرت اللجنة العلمية بأن طالب المركز في هذا السن قادر على تحقيق ميوله، وبالتالي إذا اختار المسار الطبي، ازدادت نسبة مواد الكيمياء وعلوم الأحياء على باقي المواد، وإذا اختار المسار الهندسي ازدادت نسبة مواد الرياضيات والفيزياء.. إلخ، وهذا الأمر يتيح زيادة مواد في الصف الثالث الثانوي في المركز من المواد الجامعية بحسب التخصص.

كما تم إلغاء مواد مثل الجغرافية واستبدالها بمادة دراسات اقتصادية وحقوقية واجتماعية، وتم اعتماد الطلاب الموفدين لدراسة الدكتوراة في روسيا من مرك المتميزين للمساهمة في إعداد مناهج هذه المواد، كما سيتم افتتاح قسم يتعلق بالاقتصاد في الدراسات الأكاديمية.

**4. إثبات صحة وفعالية الأفكار الجديدة:** بعد تقديم المقترحات تمت دراسة التجارب المشابهة وفق الإحصائيات والتقارير المتوافرة، لتثبت الهيئة مدى صوابية القرار من عدمه، فهئة التميز والإبداع تعمل على تبني 250 متميز في كل عام ليكونوا علماء يشكلون نواة لنهضة علمية، لا أشخاصاً عاديين يمارسون مهنتهم فقط.

**5. التقديم والتنفيذ:** تم تطبيق النظام الجديد في المركز الوطني للمتميزين لهذا العام، وبعد الاختبار سيتم إثبات الصحيح من الأفكار، وقياس فعاليتها في المركز الوطني للمتميزين وفي البرامج الأكاديمية المكملة لدراسة طلابه في المرحلة الجامعية.

**6. تعزيز وتنمية الابتكار ونشره على نطاق واسع:** عند نجاح النموذج سيتم تعميمه على مدارس المتفوقين، وإن بتفاصيل مغايرة وشروط أخف، لأن الهدف الأساس هو تطوير بنية النظام التعليمي في سورية، وهذا الأمر حصل سابقاً عندما تم تعميم تجربة نوادي الروبوت ونوادي المناظرة من قبل هيئة التميز والإبداع على عشرة مدارس من مدارس المتفوقين.

**7. تغيير الأنظمة:** عند نجاح التجربة ككل، ستتغير الأنظمة الحاكمة لعمل المركز الوطني للمتميزين، ولمدارس المتفوقين، وستغير مراسيم الإحداث ومراسيم التنظيم لتحقيق المطلوب.

وأثناء القيام بالتحضير لإطلاق هذا التغيير، برزت بعض التحديات المتمثلة بالكادر التدريسي لطلاب المرحلة الثانوية لا سيما في العلوم الأساسية، فتقدمت الهيئة بمقترح لافتتاح ماجستير في المعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا يختص بطرائق تدريس العلوم الأساسية للمرحلة الثانوية،

وتم ذلك، وسيعين خريجوا هذا الماجستير كأساتذة في مركز التميزين ومدارس المتفوقين، حيث برز تحدٍ يتعلق بالهيئات التدريسية في مراكز المتميزين ومدارس المتفوقين. وكان هذا التحدي قد برز مع هيئة التميز والإبداع من خلال قراءة نتائج الأولمبياد العلمي السوري على مدى سنوات ليتم اكتشاف ثغرة في النظام التعليمي يتعلق بالعلوم الأساسية، وظهر بشكل جلي عند الإعلان عن توظيف أساتذة في مركز التميزين.

بإمكاننا اعتبار التجربة أعلاه ابتكاراً في مجال الخدمات أو على مستوى العمل الحكومي الوطني صدرته هيئة التميز والإبداع للنظام التعليمي في سورية، لكن هناك العديد من الابتكارات على الصعيد الإداري والمعلوماتي والسياسات وهي أنواع الابتكار الحكومي كما ورد في الدراسة النظرية، وسنورد أمثلة عنها فيما يلي:

**1. مثال على ابتكار السياسات:** تم تعديل مرسوم هيئة التميز والإبداع عام 2019، وألحق بمرسوم

آخر يتعلق بالهيكل التنظيمي للهيئة، كما تم تعديل النظام المالي عدة مرات بناء على مجريات العمل في هيئة التميز والإبداع ولأسباب موجهة تمت نتيجة تطور وتوسع عمل الهيئة.

**2. مثال على ابتكار العمليات:** نظراً لأن أسلوب العمل التنظيمي في الهيئة يتم من خلال فرق

العمل، فيتم تعيين أمين سر هو بمثابة قائد للفرق، أو أمين سر للجنة العلمية المعنية. ويكون مسؤول عن متابعة المهام الموكلة للفرق من كافة النواحي، بغض النظر عن مسماه الوظيفي في الهيئة (قد يكون منسقاً في قسم الإعلام - مدير فريق عمل إطلاق بطولة المناظرات مثلاً). يجتمع أمناء سر اللجان في اجتماع أسبوعي مع رئيسة الهيئة، ليقدموا متابعتهم بشكل علني، وبهذا الشكل يعرف كل مدير فريق أو أمين سر، ماذا تقوم به الفرق الأخرى، ويتم الربط فيما بينهم من خلال هذا الاجتماع، ويتم متابعة إنجاز الأعمال بشكل جماعي من خلال هذه الطريقة.

**3. مثال على ابتكار المعلومات / الإجراءات:** في هيئة التميز والإبداع تم اعتماد مبدأ المجلد

التشاركي على المخدم الرئيسي للهيئة، بحيث يضم هذا المجلد قاعدة بيانات لمجمل أعمال

الهيئة، ويقوم الموظفون بوضع ملفاتهم الذين عملوا عليها في هذا المجلد ليكون الوصول متاح لجميع موظفي الهيئة، إذ يشكل هذا المجلد التشاركي مصدر للتعلّم ويوثق كافة أعمال الهيئة لكل الأقسام، وقد أخذ هذا الابتكار وقتاً كبيراً حتى اقتنع الموظفون بوضع ملفاتهم عليه، وبمتابعة حثيثة من رئيسة الهيئة، وكان هذا الهدف على بساطته ثورة في عمل الهيئة نسبة لما كان سابقاً من فوضى، وكان الهدف ألا يبدأ أي موظف جديد وظيفته الهيئة من الصفر، إضافة لاطلاع كافة الموظفين على مجمل أعمال الهيئة.

بالإضافة إلى اعتماد نظام الكتروني فعال لتلقي المقترحات والاعتراضات الوظيفية واستقبال الملاحظات والتغذية الراجعة من المدراء، بشكل الكتروني صرف وبدون وقرقيات.

**4. مثال على ابتكار خدمات / إجراءات:** كانت المشاركة في الأولمبياد العلمي السوري بمواده المختلفة متاحة لكل الطلاب الذي أنها مرحلة التعليم الأساسي، وكان التقديم على الأولمبياد يتم بشكل يدوي عبر استمارة ورقية، وكانت امتحانات الأولمبياد تتم بأعداد كبيرة ترهق عمل الهيئة، وتحتاج إلى تكاليف كبيرة.

بدراسة نتائج الأولمبياد العلمي السوري، وبالمقارنة مع نتائج امتحانات شهادة التعليم الأساسي، أصدرت اللجنة العلمية قرار بأن من يحق له التقدم للأولمبياد العلمي السوري هو من حصل على مجموع عام محدد في شهادة التعليم الأساسي، وهذا أدى إلى رفع نخبة المتقدمين للأولمبياد، كما تم اعتماد مبدأ التسجيل الإلكتروني على الأولمبياد من خلال استمارة الكترونية، مع الترويج للأولمبياد في وسائل الإعلام المختلفة.

خفّضت آلية العمل الجديدة من أعباء الميزانية بشكل كبير، كما أتاحت رفع سوية المشاركين وحسّن من الأرقام الإحصائية للمسابقة، وقد أقدمت الهيئة على هذه الخطوة بعيداً عن إتاحة الفرصة لجميع الطلاب، وهو ما قد يجادل به كثيرون، إلا أن المستوى العلمي المطلوب في الأولمبياد العلمي السوري قد بدأ يتحقق بهذه الخطوات.

تعلّق رئيسة الهيئة على هذه الخطوة بأنه وأثناء التنفيذ اكتشفت الهيئة أن هناك جهل معلوماتي لدى طلاب المرحلة الإعدادية في التعااطي مع الانترنت الرسمي (بريد الكتروني) فقامت الهيئة

بصياغة مقترح لوزارة التربية لأجل ردم الفراغ عند الطلاب في ثقافة المعلوماتية والانترنت الرسميين، وبإمكاننا اعتبار أن هذه فكرة ابتكارية في العمل الحكومي.

هناك عشرات الأفكار الابتكارية التي تتم في الهيئة، سواء كانت ابتكارات صغيرة أم كبيرة، وهذه الأمثلة التي طرحت هي أمثلة بسيطة من عشرات الأمثلة التي وجدها الباحث أثناء مقابلاته وإعداد الدراسة، وفي إجابات موظفي الهيئة بعد تعريفهم بالابتكار وأنواعه.

لا تتم الابتكارات الحكومية في هيئة التميز والإبداع وفق الخطوات المذكورة في هذه الفقرة بدقة، إنما تقاربها بشكل كبير، لأن الابتكار عملية تراكمية تقوم كلما كانت بيئة العمل مساعدة على الابتكار، مهما اختلفت الإجراءات والخطوات.



### 3-4 مناقشة النتائج والتوصيات:

توصلت هذه الدراسة إلى مجموع من النتائج:

1. تتحقق شروط الابتكار في القطاع الحكومي في هيئة التميز والابداع، من حيث الشروط الخمسة وهي (القدرة على التجريب - الاستجابة لأصحاب الأداء المنخفض - وجود حلقات التغذية الراجعة - وجود حوافز لتحسين الخدمة/الأداء - وجود قيود على الميزانية).
2. بيئة العمل في هيئة التميز والإبداع بيئة تراعي الابتكار في العمل الحكومي وتقوم على تحفيزه.
3. تلعب القيادة في هيئة التميز والإبداع الدور الأكبر في تعزيز فعل الابتكار في العمل الحكومي، ونموذج العمل المعتد على فرق العمل يقوم بتسهيل المهمة بشكل كبير.
4. بسبب صغر حجم الهيئة وحجم العينة المدروسة، لا يمكن تعميم هذه الشروط على مؤسسات أخرى، بسبب احتمالية وجود عوامل خارجية تمنع من القيام بنفس الإجراءات الإدارية والوظيفية.
5. حداثة الهيئة وعمرها القصير يساهمان بشكل كبير في إعادة حوكمة عمل الهيئة بين حين وآخر، للتكيف مع المتغيرات والمستجدات، ولا سيما في ظل آلية استقطاب الكوادر الإدارية حالياً في عمل الهيئة، وعدم الاتكال الكامل على الموظفين الحكوميين المثبتين، وذلك لعدم الإعلان عن مسابقة توظيف بحسب الإجراءات الحكومية، وقد يؤدي وصول موظفين جدد إلى الهيئة إلى الإخلال ببيئة العمل نتيجة الثقافة السائدة حول الوظيفة العامة في سورية.
6. لا توجد سياسة عامة أو استراتيجية لتبني الابتكار الحكومي في هيئة التميز والابداع، إلا أن كل الإجراءات والأدبيات الصادرة عن الهيئة والمعمول بها في العمل الإداري تدل على أن الهيئة تتبنى ثقافة الابتكار دون أن تسميها.
7. لا يوجد إطار عمل واضح لاستنباط الأفكار والابتكارات وتوليدها، تتم الأمور عادة من خلال اجتماعات اللجان العلمية، وفرق العمل المختلفة التي تعلم في الهيئة.
8. تتجلى معوقات الابتكار في العمل الحكومي بجمود الأنظمة والقوانين الحاكمة للعمل الحكومي مثل القوانين المالية، والقانون الأساسي للعاملين في الدولة.
9. هيئة التميز والإبداع قادرة لأن تكون بمثابة مختبر للابتكار الحكومي في صعيد المناهج والعلوم والتربية، وفي رعاية التميز والتفوق العلمي.

10. يشعر موظفو هيئة التميز والإبداع بالانتماء لمنظمتهم، وترتبطهم مع الهيئة علاقة إيجابية كبيرة، إلا أن الولاء الوظيفي غير ثابت بسبب قلة الرواتب وهي رواتب قطاع حكومي بطبيعة الحال.
11. هناك حالة تسرب كبيرة من الموظفين واستقالات كثيرة في كل عام، لا يرى الباحث أن سببها طبيعة العمل، بل العامل المادي، وهذا ما ثبت من خلال استقالة بعض الموظفين وعودتهم كأعضاء في لجان بعقود خبرة، بحسب خبراتهم.

### 3- 5 التوصيات

1. تبني استراتيجية خاصة بالابتكار الحكومي داخل عمل الهيئة، والعمل على وضع إطار عمل واضح للموظفين في التغيير وإنتاج الأفكار الجديدة.
2. اعتماد برامج تدريبية للموظفين على تقنيات الابتكار في العمل الحكومي من خلال برامج تدريبية مخصصة.
3. تطوير الخطة الاستراتيجية للهيئة، والنظام الداخلي للحظ مفهوم الابتكار في العمل الحكومي.
4. تأسيس مختبر للابتكار الحكومي في هيئة التميز والإبداع.
5. تطوير آليات توليد الأفكار الجديدة وطرق اختبارها بناء على ما أتى به مجال عمل الابتكار الحكومي من تجارب في دول أخرى، وذلك بهدف تحفيز الموظفين على قدر أكبر من الفاعلية.
6. أقيمت هذه الدراسة بأسلوب نوعي، وهي دراسة حالة، ويوصي الباحث بالقيام بدراسات وصفية وكمية لا تشمل فقط موظفي الهيئة، بل تشمل أعضاء اللجان العلمية، ومجلس الأمناء.
7. يوصي الباحث القيام ببحث يتعلق بتأثير الابتكار الحكومي على طلاب هيئة التميز والإبداع.
8. يوصي الباحث القيام بأبحاث مشابهة في مؤسسات حكومية أخرى.

المراجع:

## مراجع باللغة العربية

1. الخليل، عبد الحميد، (2020)، "القيادة الإدارية"، الجامعة الافتراضية السورية. دمشق.
2. العازمي، محمد بزيح حامد، (2006)، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض.
3. العنزي، بسام، ومازن رشيد، (2004) "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض" رسالة ماجستير. جامعة الملك سعود، الرياض.
4. باكير، سمير صابر، (2013) "بناء أنموذج مقترح لقياس مدى تأثير القيادة الاستراتيجية على نجاح استراتيجية الابتكار - دراسة تطبيقية على قطاع التعدين في الأردن"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
5. عثمان الشحي، نوال عثمان، (2016)، "الإبتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية : دراسة ميدانية على القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة ماجستير، جامعة الإمارات العربية المتحدة. الإمارات العربية المتحدة.
6. غداديفي، هند، وآخرون، (2018)، "الابتكار وطرق قياسه وتنميته - مقارنة نظرية-"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد35، أيلول 2018.
7. مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، (2015)، "إطار الابتكار الحكومي"، دبي: مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي.

8. هذلي فواز، شيخ هجيره، (2020). "متطلبات تفعيل الابتكار كمدخل لدعم المقاولاتية واستدامة

المنظمات"، مجلة الابتكار والتسويق. المجلد 08. العدد 1 2020 ص. 48 - 68.

9. هيئة الموسوعة العربية، المجلد الأول (1998) 39 - 41 هيئة الموسوعة العربية.

## المراجع باللغة الإنجليزية

1. Anthony Arundel, Carter Bloch, Barry Ferguson, "*advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals*", Research Policy, Volume 48, Issue 3, 2019, Pages 789–798, ISSN 0048–7333,
2. Bugge, M. M., Hauknes, J., Bloch, C., & Slipersæter, S. (2010). "*The Public Sector in Innovation system: Module1 – Conceptual Framework.*"
3. Bloch, Carter. (2011). "*Measuring Public Innovation in Nordic Countries*". Oslo: INIFU.
4. Department of Innovation industry, Science and Research. (2011). "*Measuring Innovation in the Australian Public Sector*".
5. Mehmet Akif Demircioglu, David B. Audretsch, "*Conditions for innovation in public sector organizations*", Research Policy, Volume 46, Issue 9, 2017, Pages 1681–1691, ISSN 0048–7333,
6. Mulgan, Geoff and David Albury. (2003). "*Innovation in the Public Sector*". London. Cabinet Office Strategy Unit.
7. Mulgan, Geoff. 2014. "*Innovation in public sector*". Nesta
8. Nusair, Naim, Raed Ababneh, and Yun Kyung Bae. (2012). "*The impact of transformational leadership style on innovation as perceived by public employees in Jordan.*" International Journal of Commerce and Management 22.3 (2012): 182–201.
9. O’Sullivan, David & Dooley, Lawrence. (2009). "*Applying innovation.*" SAGE Publications, Inc.

10. OECD/Eurostat (2005), “**Oslo Manual 2005: Oslo Manual GUIDELINES FOR COLLECTING AND INTERPRETING INNOVATION DATA**”, *3<sup>d</sup> Edition*, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.
11. OECD/Eurostat (2018), “**Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**”, *4th Edition*, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.
12. Sahni, N.R., Wessel, M., Christensen, C.M., (2013). “*Unleashing breakthrough innovation in government.*” Stanford Soc. Innovation Rev. 11 (3), 27–31.