Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences
Volume (6), Issue (25) : 30 Oct 2022
P: 30 - 44
ISSN: 2522-3372
مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية
المجلد (6)، العدد (25) : 30 أكتوبر 2022م
ص: 30 - 44

Evaluation of Government Initiatives for Endogenous Innovation The Government Innovation Competition in the Kingdom of Bahrain as a Model

Hessa Abdulla Al-Noaimi

Abstract: The study aimed to provide a better understanding of innovation in the context of the government sector by reviewing and evaluating the government innovation competition "Fikra", using the documentary analytical descriptive approach. The study reviews the most prominent outcomes of the government innovation competition in the Kingdom of Bahrain to provide an objective critique of the competition according to the nature of innovations presented and the aspects of development to be considered. The analysis included secondary sources consisting of government documents, official publications, and visual materials issued by the government of Bahrain during the period 2018-2021. In light of the results, the study recommendations emphasized the importance of investing in endogenous government innovation, as it is consistent with the nature of the government organizations and their work mechanisms. The study also developed a number of practical visions and perceptions for the attention of legislators and decision makers in the government of the Kingdom of Bahrain.

Keywords: Public Sector Innovation – Public Sector- The Kingdom of Bahrain.

تقييم المبادرات الحكومية للابتكار داخليّ المنشأ
مسابقة الابتكار الحكومي بمملكة البحرين نموذجًا

حصّه عبد الله النعيمي

المستخلَص: هدفت الدراسة إلى تقديم فهم أفضل للابتكار في سياق القطاع الحكومي من خلال مراجعة وتقييم مسابقة الابتكار الحكومي "فكرة"، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي. وتستعرض الدراسة أبرز مخرجات مسابقة الابتكار الحكومي بمملكة البحرين لتقدم نقدًا موضوعيًا للمسابقة وفقًا لنوع الابتكارات المقدمة وجوانب التطوير المطلوب النظر إليها. وتضمن التحليل مصادر ثانوية قوامها وثائق حكومية ومنشورات رسمية ومواد مرئية صادرة عن حكومة البحرين خلال الفترة 2018-2021. وفي ضوء النتائج تم التأكيد في توصيات الدراسة على أهمية الاستثمار في الابتكار الحكومي داخليّ المنشأ باعتباره متّسقًا مع طبيعة المؤسسة الحكومية وآليات عملها. كما وضعت الدراسة عددًا من الرؤى والتصوّرات العملية لعناية المشرّعين وصنّاع القرار بحكومة مملكة البحرين.

الكلمات المفتاحية: الابتكار الحكومي – القطاع الحكومي- مملكة البحرين.

المقدمة.

لم يعد الابتكار مصطلحًا غريبًا في السياق الإداري. بل أصبح عاملاً أساسياً في رفع كفاءة العمل وجودة مخرجاته. وفي القطاع الحكومي على وجه الخصوص، حيث الاتهام الأبرز هو البيروقراطية والعرقلة (Cankar &

Petkovšek, 2013 تتاح للمسؤولين العموميين فرصة مناسبة لدحض هذه الادعاءات من خلال وسيلة متاحة وهي الابتكار.

لاشك إن ما يشهده عالمنا اليوم من تغييرات مضطردة وتسارع في وتيرة الأحداث، بات يشكل ضغطًا على جميع القطاعات بما فيها القطاعات الحكومية من أجل تبني أساليب مبتكرة لمواجهة تلك التغيرات المستمرة والمتطلبات المتغيرة لدى المجتمع بشكل أكثر فاعلية (Coulon et al., 2020).

وبالرغم من اعتبار البيروقراطية في القطاع العام سمةً (ضمنية) رئيسة ومتجذّرة في الإدارة منذ القرن التاسع عشر (Bush 2018)، إلا أن الدراسات الحديثة تشير لوجود إدراكٍ متنامٍ من السلطات العامة لتأثيرها السلبي على التطوير. وتبحث المؤسسات الحكومية اليوم عن فرص للابتكار بغض النظر عن السياقات الثقافية والدوافع المختلفة التي تؤثر على السلوك الابتكاري لدى الموظفين لتسريع وتيرة الإنجاز في العمل (Van Der Wal & Demircioglu 2020). علاوةً على ذلك، أصبحت الحكومات لاسيّما في الدول النامية تركز أكثر من أي وقتٍ مضى على الابتكار كخطوة منطقية لرفع جودة الحياة عبر تحسين سبل عيش المواطنين وتعزيز النمو الاقتصادي من خلال تقديم خدمات حكومية مبتكرة (Hale et al., 2020).

وبالنظر إلى مصادر الابتكار في القطاع الحكومي، يمكن أن تؤثر الظروف و /أو الإجراءات الإدارية على تكوين وتطوير النزعات الابتكارية من خلال اتجاهات وسلوكيات الموظفين في هذا القطاع (Li et al., 2020) ويعرّف السياق المناسب للابتكار على أنه المواقف الجَمعية المتخذّة من قبل الجهات الفاعلة في السلطة التنفيذية لاسيّما المعنية بالتخطيط والاستراتيجية.

وعلى اختلاف أنواع المؤسسات الحكومية أي التابعة للدولة، إلا أنها تتشابه في مجملها (في الدول النامية) في ثلاثة أوجه على الأقل؛ مصدر التمويل، الرقابة الحكومية، والشكل الهرمي التراتبي .وقد أضفَت هذه العوامل نمطًا بيروقراطيًا على القطاع ككل (Lowe, 2001)، كما دعَت بطبيعة الحال لضرورة النظر إلى حجج قوية لتضمين الابتكار في سياسات العمل كأداة فاعلة لتطوير العمل الخدماتي بما يواكب متطلّبات العصر وتطلّعات المجتمعات المستفيدة من مؤسسات هذا القطاع الحيوي.

وتعمل مملكة البحرين بجدية على اللحاق بركب تنمية وتطوير القطاع الحكومي من خلال إدماج الابتكار بشكلٍ طبيعي في مدخلات العمل وآلياته وعملياته بما يضمن تحقيق الجودة والفاعلية ورضا العملاء. وتعد مسابقة الابتكار الحكومي "فكرة" التي تم أطلاقها في 2018 واحدة من الخطوات الفعلية في هذا المجال. وقد كانت للدول العربية خطوات معدودة لكنها واعدة خلال العقد الماضي إذ خصصت دولة الإمارات العربية المتحدة على سبيل المثال عام 2015 ليكون عامًا للابتكار، بالإضافة لتأسيس مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي في 2014، وإنشاء اللجنة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار والتي تعنى بالابتكار الحكومي في المقام الأول (عفيفي وآخرون، 2017).

مشكلة الدراسة

رغم تزايد الاهتمام بموضوع الابتكار بشكل واسع في دول العالم، لازالت الدول النامية لاسيّما النفطية المصنّفة من ذوات الدخل المرتفع تعاني في أدائها الاقتصادي المتعلّق بعوائد الابتكار، فحسب التصنيف العالمي للابتكار (GII) لعام 2021 تحتل مملكة البحرين المرتبة 78 في مؤشر الابتكار -بين دول العالم الواقعة ضمن التصنيف والبالغ عددها 132- فيما تحتل دولة الإمارات العربية المتحدة المرتبة 33. في إشارة إلى حاجة مملكة البحرين لتكثيف الجهود فيما يتعلّق بمدخلات ومخرجات الابتكار. ويقيس مؤشر الابتكار العالمي معلومات القدرة الابتكارية

لاقتصادات الدول ومخرجاتها بما يوفر لصنّاع القرار في الحكومات حول العالم اتجاهات واضحة لوضع سياسات تمكّن فئات المجتمع من الابتكار بشكل أكثر كفاءة.

وبالرغم من امتلاك مؤسسات القطاع العام لسياسات استراتيجية يتم تحديثها بشكل سنوي أو دوري، إلا أن نتائجها ليست مجزية وفقًا للأهداف طويلة المدى، فتنفيذ الخطة الاستراتيجية لا يقل أهمية عن صياغتها Sial et al., 2013). وعليه، فإن الدافع من وراء هذه الدراسة مستمد من الواقع الحالي للقطاعات الحكومية التي تشهد حالةً من التراجع فيما يتعلق باستثمار الابتكارات الداخلية. ففي القطاع الحكومي، يتم الاستعانة بالابتكارات الخارجية فيما تفشل معظم المؤسسات لأسباب مختلفة في تحقيق الميزة التنافسية بشكل مستدام، منها ما يتخذه صناع القرار السياسي من قرارات غير موضوعية تلائم أو تحقق مكاسب مؤقتة عوضًا عن تحقيق النفع العام أو المكاسب المستدامة للمجتمع (Chopra, 2022).

وبناءً على ما تقدّم، تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: **ما أهمية الابتكار داخليّ المنشأ في القطاع الحكومي ودوره في تطوير العمل العام بمملكة البحرين؟**

أسئلة الدراسة

عطفًا على تساؤل الدراسة الرئيس وهو ما أهمية الابتكار داخليّ المنشأ في القطاع الحكومي ودوره في تطوير العمل العام بمملكة البحرين، يتفرع عدد من الأسئلة المتعلّقة به على النحو التالي:

1- ما الابتكار الحكومي وما أهميته وأنواعه
2- ما أهداف وآلية عمل وفاعلية مسابقة الابتكار الحكومي "فكرة"؟
3- ما المتطلبات الإجرائية اللازمة لتفعيل الابتكار في ضوء التجارب المعاصرة؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى تبيان أهمية الابتكار داخليّ المنشأ في القطاع الحكومي ودوره في تطوير العمل العام، وذلك من خلال:

1- تقديم فهم أفضل للابتكار في سياق القطاع الحكومي
2- مراجعة وتقييم مسابقة الابتكار الحكومي "فكرة"

أهمية الدراسة

من المأمول أن تساهم هذه الدراسة في تحقيق فوائد متعددة الأوجه، على النحو التالي:

- الأهمية النظرية: نظرًا للحاجة الماسّة للتركيز على الابتكار في السياق الحكومي في الوطن العربي -على الأقل منطقة الشرق الأوسط- تعزز هذه الدراسة الأدبيات المهتمة بالابتكارات والتي تركز في مجملها على الابتكار من منظور تقني أو في شكل براءات اختراع في حين تغفل جانب الاستخدام والتفاعل. ويهمل الحقل النظري في الإدارة العامة تحديدًا الجانب الإبداعي والابتكاري للموظفين العموميين.
- الأهمية العملية: أما بالنسبة للجانب العملي فإن هذه الدراسة ومن خلال تسليطها للضوء على مبادرة قائمة وهي مسابقة الابتكار الحكومي "فكرة" فإنها تقدم للعاملين في القطاع الحكومي في الدول العربي نموذجًا ناضجًا ويُمكن تطبيقه في سياقات جغرافية مختلفة.
- الأهمية التشريعية: من خلال التقييم الموضوعي لمسابقة الابتكار الحكومي "فكرة" وتبيان أوجه التطوير، تقدم هذه الدراسة توصيات إجرائية لصنّاع القرار لتشجيع تبنّي الابتكار بشكل أكبر في القطاع الحكومي.

مصطلحات الدراسة

الابتكار: رغم تعدد تعريفات الابتكار باختلاف سياقاته، إلا أنه يعرف بشكل عام على أنه فكرة أو ممارسة ينظر إليها على أنها جديدة من قبل فرد أو جماعة، كما يمكن أن يكون دافعًا لفعل شيء جديد أو إحداث نوع من التغيير (Scheller et al., 2019;4)

الابتكار داخليّ المنشأ: استنادًا على تعريف مفهوم الابتكار أعلاه، يمكن تعريف الابتكار داخليّ المنشأ على انه الفكرة أو المبادرة أو الممارسة المقدّمة من قبل فرد أو مجموعة تقع ضمن دائرة مؤسسة بعينها لصالح المؤسسة أو النظام المؤسسي الذي يعمل فيه الفرد أو المجموعة.

القطاع الحكومي (المؤسسات الحكومية): يتكون القطاع من المؤسسات والوكالات والمنظمات والكيانات الخاضعة للرقابة العامة أو الممولة من الدولة، والتي تقدم البرامج أو المنتجات أو الخدمات العامة، ويلعب القطاع العام في جميع أنحاء العالم دورًا تنمويًا مهمًا (عبد الصادق 2015، ص 133).

مسابقة الابتكار الحكومي "فكرة": هي مبادرة سنوية أطلقها رئيس حكومة مملكة البحرين ودعا من خلالها جميع منتسبي الوزارات والهيئات الحكومية والشركات المنضوية تحت مظلة حكومة مملكة البحرين للمشاركة بشكل فردي أو جماعي (ذات الجهة أو جهات حكومية مختلفة) لتقديم أفكار وتصورات واقعية تساهم في تطوير العمل الحكومي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- **منهجية التحليل:** نظرًا لطبيعة موضوع الدراسة، تم اتّباع المنهج الوصفي التحليلي وذلك لعرض الإطار النظري لمتغيرات في السياق المناسب
- **مصادر البيانات:** تم الاعتماد على المصادر الثانوية المتمثلة في المنشورات الرسمية المكتوبة والمرئية الصادرة عن حكومة مملكة البحرين، بالإضافة إلى البحوث والأطروحات العلمية التي تناولت موضوع الابتكار الحكومي والموقع الإلكتروني لمكتب رئيس مجلس الوزراء.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** مفهوم الابتكار في القطاع الحكومي من خلال مسابقة الابتكار الحكومي "فكرة"
- **الحدود المكانية:** تركز الدراسة على مملكة البحرين
- **الحدود الزمنية:** تقدّم الدراسة تقييمًا وتحليلًا للمسابقة خلال السنوات (2018-2021)

خطة الدراسة وهيكلتها

يتناول الإطار النظري للدراسة مبحثين أساسين وهما الابتكار في القطاع الحكومي من جهة، ومسابقة الابتكار الحكومي "فكرة" من جهة أخرى. ثم يعقُب المبحثين بمتطلباتهما خاتمةٌ تتضمن نتائج تحليل مدخلات ومخرجات المسابقة وتقييمًا موضوعيًا للمسابقة، إضافةً إلى عدد من التوصيات والمقترحات في هذا الشأن.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولًا: الإطار النظري

المبحث الأول- ماهية الابتكار في القطاع الحكومي وأنواعه

المطلب الأول- ماهية الابتكار الحكومي

لا شك أن القطاع الحكومي يعد من أبرز -وربما أبرز القطاعات في أي دولة-. ليس فقط لأنه يسيطر ويدير موارد الدولة الطبيعية والمالية. بل لتحمله مسؤولية تقديم خدمات واسعة النطاق لجميع شرائح المجتمع دون استثناء. لذلك، فالأجدر بهذا القطاع - أكثر من غيره - استخدام أنجع الوسائل والأدوات الإدارية المتاحة للابتكار في عملياته وممارساته الداخلية بشكل عام لخدمة المستهلكين / المستخدمين بشكل أفضل.

وبالحديث عن الابتكار الحكومي، لابد من تفنيد وبيان أشكاله، فهناك ستة أنواع رئيسة يتجلّى من خلالها الابتكار وهي: ابتكار المنتجات / الخدمات، الابتكار التكنولوجي، ابتكار العمليات، الابتكار التنظيمي، الابتكار الحوكمي، والابتكار المفاهيمي (Bekkers et al., 2011) انظر جدول 1 أدناه.

وتركز هذه الدراسة تحديدًا على الابتكار الحَوكمي الذي يعرَّف بأنه البحث المستمر عن نماذج جديدة لحل مشكلات تواجه المجتمع وتعزيز التعاون عبر مختلف القطاعات وأفراد المجتمع لتحقيق قرارات سياسية أفضل في عصر يتسم بالتعقيد" (GovInn, 2022). وحيث إن الابتكار في أصله ينبغي ألا يخرج عن عدة سمات (منها أن يكون جديدًا وغير مألوفٍ ويساهم في التطور ويتميز بالاستدامة ويضيف قيمةً في المخرجات ويساهم أيضًا في التنمية بمفهومها الشامل) (عفيفي وآخرون، 2017). إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة أن يأتي الموظف العموميّ باختراعٍ جديد أو مشروع خارق للمعتاد، بل يمكن أن يجيء بفكرة لامعة تختصر قائمة طويلة من العمليات والخطوات على الموظف المعنيّ أو المستفيد.

جدول 1 أنواع الابتكار الحكومي

نوع الابتكار	وصف	مثال
منتج/خدمة	صناعة منتج أو خدمة جديدة	تقديم تسهيلات أكبر لذوي الاحتياجات الخاصة
ابتكار تقني	ابتكار تقنية جديدة	تقنيات التخزين السحابي أو حفظ "البيانات الضخمة"
ابتكار في العمليات	ابتكار أو إعادة تصميم جودة وفاعلية العمليات الداخلية والخارجية وعمليات تقديم الخدمات الحكومية	تطوير "متجر شامل" من قبل البلدية، حيث يمكن للمواطنين الحصول على خدمات متنوعة في مكان واحد
الابتكار المؤسسي	تقديم تقنيات إدارية غير تقليدية	إدخال العمل عن بُعد في مؤسسات القطاع العام
الابتكار الحَوكَمي	تقديم أنماط جديدة للعمليات الحكومية لحل مشكلات مجتمعية	تعزيز قدرات التنظيم الذاتي للمواطنين

المصدر: Source: (Bekkers et al., 2011)

وتشير الدراسات إلى أن قدرة المؤسسات على الابتكار مرهونة بتوافر وتكريس الموارد البشرية، المالية، التقنية، المعرفية، والثقافية (Lokugelet al., 2019). وعليه فإن توافر هذه الموارد والموافقة على تخصيصها لخدمة الابتكار يتطلب وعيًا من أعلى سلطة في الجهة التنفيذية. ومن المعلوم أن القطاع العام له تأثير كبير على الأداء الاقتصادي لأي بلد. لذا فإن الابتكار في هذه المؤسسات يساهم بشكل إيجابي وفاعل في تعزيز التنمية الاقتصادية كما هو الحال في البلدان المتقدمة التي تتبنى 66% من مؤسسات القطاع العام فيها الابتكار (Kähäri Ojasalo, 2018 &).

المطلب الثاني: أهمية الابتكار الحكومي بمملكة البحرين

في السنوات الأخيرة، أصبح مفهوم الابتكار أكثر جاذبية للمسؤولين الحكوميين. كما يدرك رؤساء الحكومات الآن حيوية هذه الأداة لديمومة العمل وتميزه. وعلى الرغم من السمعة الواسعة لابتكار القطاع العام باعتباره ردّ فعل غير مدروس لحادثٍ عرضي أو صدفة (Lewis et al., 2018). يفترض آخرون إن الابتكار يحدث فقط في أوقات الظروف غير المتوقعة سواء لمواجهة مشكلات غير عادية أو لتقديم مساعدة سريعة تمثّل حلولًا مبتكرة لتقليل النفقات (Ortiz-Ospina & Roser, 2019). وفي كل حال يتطلب الابتكار في هذا القطاع ممارسات واعية ومتعمّدة مثل الإدارة التحفيزية والتخطيط الاستراتيجي (Audretsch & Demircioglu, 2017).

لقد كشفت دراسة حديثة للنعيمي وآخرين (2021) أن عدم القدرة على تصور نتائج الابتكار يخلق رؤية غامضة بين الموظفين العموميين ومواقف مترددة من صناع القرار. علاوة على ذلك، أشارت الدراسة إلى أن طبيعة ونوع المؤسسة الحكومية وطبيعة النظام السياسي في الدولة هي كلّها عوامل مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بالاتجاهات والنزعة الابتكارية. بمعنى; إذا كانت مخرجات الابتكار واضحة ويمكن قياسها فإن تبنّي الابتكار يصبح فكرةً جديرةً بالاعتبار ومن ثم التطبيق.

عمومًا، إنّ ما يقرر ما إذا كانت المؤسسة الحكومية مبتكرة من عدمه هو مدى انفتاحها على التغيير (2010 ,Potts & Kastelle). فالمتتبع لظروف العصر الحالي يجد أن المشكلات التي تعاني منها المجتمع باتت أكثر تعقيدًا من ذي قبل، وبالتالي فهي تتطلب حلولًا استباقية فعّالة (Demircioglu، 2019).

وفي سياق مملكة البحرين، التي يعتمد اقتصادها على النفط شأنها في ذلك شأن دول مجلس التعاون الخليجي الأخرى، يتضح بشكل متزايد سعي حكومة البحرين لتحقيق التنوع الاقتصادي عبر مصادر غير نفطية. وقد تحقق ذلك فعليًا فقد ارتفع الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي للبحرين من 64٪ في بداية هذا القرن إلى 80٪ في عام 2016، بمتوسط معدل نمو سنوي يبلغ 6.2٪ للفترة 2002-2016 (Nakibullah , 2019). كما تتجه البحرين بشكل جدّي ليكون اقتصادها قائمًا على المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري (انظر تقرير التنمية البشرية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي) (UNDP, 2019). ومع ذلك، تشير الدلائل إلى أن الابتكار في القطاع الحكومي لايزال مقتصرًا على المبادرات، ولم يصل بعد لمرحلة أن يكون مدخلًا أساسيًا لتطوير العمل الحكومي. علاوة على ذلك، يأتي مفهوم الابتكار بشكل هامشي أو "غير مهم" في الرؤى الوطنية (الرؤية الاقتصادية 2030[1]، ص 9).

وفي نهاية العقد الماضي شهد العمل الحكومي طفرةً واضحة في مجال الابتكار، فقد تغيرت النظرة للابتكار الحكومي في مملكة البحرين، وقد انعكس ذلك في اتخاذ حكومة البحرين خطوات إيجابية لتعزيز ثقافة الابتكار

(1) الرؤية الاقتصادية 2030

ودمجها في الخدمات الحكومية (حكومة البحرين، 2015)، من خلال طرح برامج عمل الحكومة (الفصلية) وإطلاق مسابقة الابتكار الحكومي والملتقيات الحكومية التي تناقش أبرز التحديات والتطلعات في جلسات عمل مكثّفة.

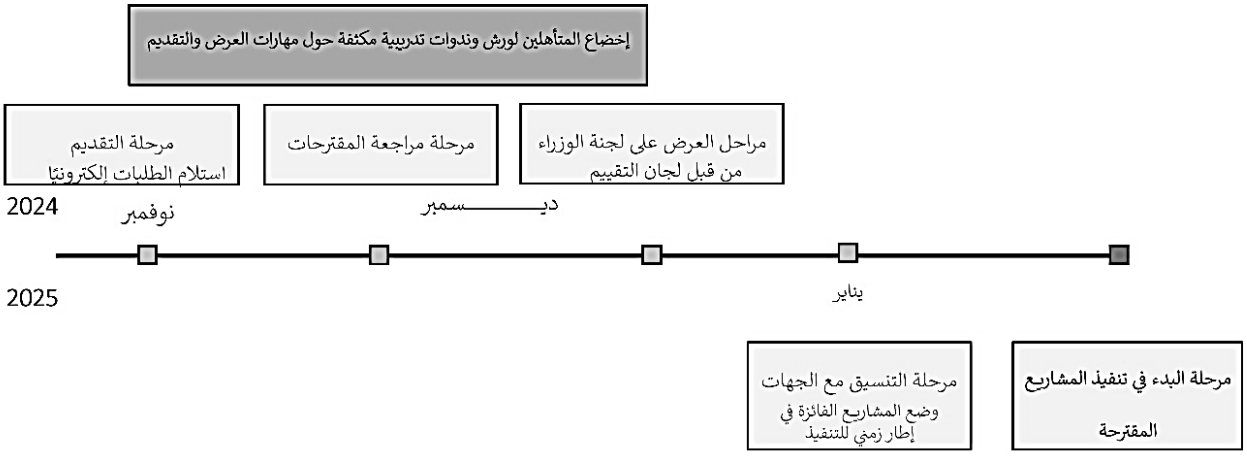
وبالنظر للقوى العاملة البحرينية، فهي تمتلك من المؤهلات الأكاديمية والمعرفة والموهبة والخبرة ما يتناسب مع متطلبات سوق العمل المتغيرة (Ashoora et al., 2019).

ويكفل دستور البحرين[2] (1973 والإصدار الأحدث من دستور مملكة البحرين 2002) مستويات عالية نسبيًا من الحرية لمؤسسات القطاع العام من أجل تحقيق أهدافها ورؤاها. من هذا المنطلق، ووفقًا لمبدأ فصل السلطات، تعمل وزارات وهيئات البحرين الحكومية في ضوء خططها وأهدافها الاستراتيجية الخاصة بها، والتي - في واقع الأمر – لاتخرج عن إطار الاستراتيجية العامة للدولة.

المبحث الثاني: مسابقة الابتكار الحكومي – فكرة

تعد مسابقة الابتكار الحكومي "فكرة" مبادرة عصرية أطلقها رئيس حكومة البحرين الحالي[3] عام 2018 حيث دعا شخصيًا كافة موظفي القطاع العام للمشاركة بأفكارهم ومشاريعهم لتطوير الأداء الحكومي.

ووفقًا للشكل 1 أدناه، فإن الخط الزمني للمسابقة يبدأ بتقديم الطلبات للمسابقة فور إعلان فتح باب القبول، ويمكن المشاركة كأفراد أو كفريق (حتى أربعة أفراد)، على أن يستهدف المشاركون من خلال المشاريع والأفكار تطوير الخدمات الحكومية أو تحسين الأداء الحكومي. وفور تلقّي المشاريع إلكترونيًا، تقوم لجنة خاصة بتقييم أولي، ثم تتم مراجعة المشاركات من قبل عدة لجان قبل أن يتم تقييمها النهائي من قبل لجنة وزارية رفيعة المستوى. كما يُسمح للجمهور أيضًا بالتصويت لأفكارهم المفضلة، والتي يتم بعد ذلك تنفيذ أفضلها من قبل الجهات الحكومية ذات الصلة.



شكل 1 خطّ زمني لمسابقة فكرة

ومنذ النسخة الأولى، التي شهدت مشاركةً واسعة إذ تلقّى القائمون على المسابقة 565 فكرة في عامها الأول. وواصلت النسخ المتلاحقة استقطاب اهتمام الكوادر الوطنية وانعكس ذلك في تطور المشاركات ذاتها في كل عام وتطورها النوعي.

---

(2) دستور مملكة البحرين

(3) تفضّل صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن حمد آل خليفة ولي العهد نائب القائد الأعلى ورئيس مجلس الوزراء بمملكة البحرين بإطلاق مسابقة الابتكار الحكومي (فكرة) لتحفيز الإبداع والابتكار بين موظفي القطاع الحكومي بما يتماشى مع الرؤية الاقتصادية 2030 وأهداف التنمية المستدامة.

ويتم اختيار 40 فكرة بشكل أولي، ثم 12 فكرةٍ في المرحلة النهائية، يستعرض خلالها المشاركون بشكلٍ مباشر مشاريعهم أمام اللجنة الوزارية بحضور عدد من المسؤولين الحكوميين وسط تغطية إعلامية. ويستمع المتأهلون لتعليقات أعضاء اللجنة، كما يجيبون على أي استفسارات ويجادلون بشكلٍ علمي وموضوعي ويدافعون عن أحقّية مشاريعهم بالفوز. وفي كل حال، عقب كل نسخة، تحظى أغلب الأفكار باهتمامٍ بالغ من قبل الوزراء والمسؤولين التنفيذيين حيث يستقبل كل وزيرٍ أو رئيس مؤسسة حكومية المشاركين الممثلين للوزارة أو الجهة التي يرأسها للاطلاع على تفاصيل المشاريع المقدمة وبحث إمكانية تنفيذها بغض النظر عن تأهلها أو فوزها بالمسابقة، في بادرة تعكس الاهتمام.

ثانيًا الدراسات السابقة:

يستعرض هذا القسم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة باللغتين العربية والإنجليزية والمنشورة خلال الفترة من 2014 حتى 2022.

الدراسات العربية:

1- **هدفت دراسة الغامدي وغيث 2022** في محافظة بيشة بالمملكة العربية السعودية؛ إلى استكشاف دور الابتكار الحكومي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التعرف على مستوى تطبيق الابتكارات بأنواعها، ودرجة تحقيق الميزة التنافسية من منظور العاملين، واستكشاف الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين السمات الديموغرافية لعينة الدراسة ومتغيرَي الدراسة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام أداة الاستبانة، تم توزيعها على عينة بلغت 323 من الموظفين الإداريين بإدارة التعليم في بيشة، وأوضحت نتائج الدراسة وجود مستوى عالٍ من الابتكار الحكومي والميزة التنافسية في القطاع وقد حظي الابتكار التكنولوجي بالمرتبة الأولى، ثم ابتكار الخدمات.

2- **هدفت دراسة متنبك 2022** إلى استكشاف الفوائد المتوقعة من الابتكار في مجال البيانات الحكومية المفتوحة في المملكة العربية السعودية، وقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي النوعي عبر عقد 10 مقابلات شبه منظّمة شملت المسؤولين الحكوميين القائمين على مبادرات البيانات المفتوحة. وأشارت نتائج الدراسة لوجود فرص مهمة متوقعة للبيانات الحكومية المفتوحة في ثلاثة مجالات وهي السياسية والاجتماعية، الاقتصادية، والفرص التشغيلية والتقنية. كما أوصت الدراسة بضرورة تكثيف البحوث التي تتناول معوّقات تنفيذ المبادرات الحكومية ذات السمة الابتكارية مع تسليط الضوء على السمات القيَمية للمجتمعات.

الدراسات الأجنبية:

1- **هدفت دراسة Ashoora, et al., 2019** إلى استكشاف العوامل التي تؤثر على أسلوب القيادة في القطاع العام في مملكة البحرين. حيث تم إجراء 18 مقابلة ومناقشتين جماعيين مركزين مع المديرين والأشخاص ذوي الخبرة في هذا المجال. وقد كشفت نتائج الدراسة. أن خصائص مثل الإبداع والتحفيز والابتكار والتطوير جنبًا إلى جنب مع مهارات مثل التأثير والإلهام في القيادة لها تأثير كبير في تشكيل أسلوب القيادة في مملكة البحرين.

2- **هدفت دراسة Wipulanusat et al., 2019** إلى تحديد الموضوعات (الثيمات) المشتركة للتوثيق أو الأرشفة الحكومية المتعلقة بالابتكار في الخدمة العامة الأسترالية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة المصادر الثانوية والوثائق الرسمية والتي قوامها عدد من العروض (والشروحات) والمواد المرئية التي قدمها المدراء العموميون خلال الندوات الرسمية (ندوات شهر الابتكار في أستراليا) والتي يتم تنظيمها من قبل

حكومة الكومنولث والإدارات التنفيذية كحدث سنوي يتألف من ندوات حول الابتكار وسلسلة من الأنشطة المتعلقة بالابتكار. تمت مراجعة العروض المرئية لمشاركات المدراء العموميين خلال الفترة من 2014 حتى 2018. وأظهرت نتائج التحليل الموضوعي أن هناك ثلاثة محاور أساسية فيما يتعلق بالابتكار في القطاع العام: خصائص الابتكار، محركات الابتكار، وحواجز أو معوقات الابتكار. وعليه أوصى الباحثون بضرورة التفات كبار المسؤولين العموميين في الجهات الحكومية بأستراليا لمحركات ومعوقات الابتكار لما في ذلك من تحفيز عملية اغتنام الفرص وتجاوز التحديات.

3- **هدفت دراسة Lewis et al.,2018** إلى تقديم فهم أفضل للعوامل الرئيسة التي تؤثر على القدرة على الابتكار في مؤسسات القطاع الحكومي لفحص الابتكار في القطاع العام من حيث: محركات الابتكار، والشبكات الخارجية، والقيادة. وقد استهدفت ثلاث مدن أوروبية برشلونة، كوبنهاغن وروتردام، حيث تم إجراء استطلاع عبر الإنترنت في حكومات الدول الأوروبية المذكورة 323 من كبار المسؤولين الحكوميين في المدن الأوروبية الثلاث. وكشفت نتائج الدراسة أن "القيادة" كان لها تأثير أقوى على الابتكار.

4- **هدفت دراسة Moussa et al., 2018** إلى إجراء تقديم فهم أفضل لمفهوم الابتكار الحكومي والذي بدوره يهدف إلى تدعيم الحقلَين العلمي العملي في مجال تعزيز ثقافة الابتكار في القطاع الحكومي. وتمثّل المراجعة النقدية للمنشورات الأكاديمية في مجال الابتكار والقيادة في مؤسسات القطاع العام جوهر الدراسة. وقد انتهجت المنهج الوصفي التحليلي لمجموعة دراسات متنوعة من أدبيات الابتكار. ومن خلال تقديم إطار مفاهيمي يتضمن ثلاثة عناصر هي عوائق الابتكار، السلوكيات والمهارات القيادية، والبيئة أو المناخ المحيط بالابتكار في السياق الحكومي. وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد المناخ المؤسسي الداعم لتعزيز السلوك الابتكاري وبالتالي تحقيق الابتكار في العمل العام.

5- **هدفت دراسة Miao et al., 2018** إلى التحقيق في دوافع السلوك الابتكاري في مؤسسات القطاع العام في الصين. وعبر تطبيق المنهج الكمي باستخدام أداة الاستبانة على 281 موظفًا مدنيًا صينيًا و59 رئيس قسم. في المؤسسات الحكومية الصينية، أظهرت النتائج أن القيادة الريادية لها تأثير إيجابي على السلوك الابتكاري، كما تلفت النتائج الانتباه إلى أهمية ودور التدريب في تحفيز القادة على العمل كنماذج يحتذى بها وتساهم في تبنّي السلوك الابتكاري بين الموظفين في مؤسسات القطاع العام.

6- **هدفت دراسة Van Lill & Agolla 2014** إلى تقييم الابتكار في القطاع العام في كينيا، وقد اتبعت المنهج المختلط (الوصفي والكمي) واستعانت بالمقابلات والاستبانة، إذا تمت مقابلة 16 مديرًا في جهتين حكوميتين وتوزيع استبانة على 400 موظفًا حكوميًا. وأظهرت نتائج الدراسة وجود الابتكار بصورة "ضئيلة جدًا" كما أوضحت عدم اتفاق المديرين والموظفين حول العوامل التي يُنظر إليها على أنها محركات أو محفزات الابتكار في القطاع العام.

التعليق على الدراسات السابقة:

كما يُلاحظ، تركز الدراسات السابقة على الابتكارات الحكومية من عدة أوجه، فهي تضيف بشكلٍ عام للإطار النظري الخاص بهذه الدراسة، كما تمثّل رابطًا منطقيًا بين أدبيات الابتكار في الإدارة العامة يمهّد لجوهر هذه الدراسة. وعلى الرغم من تعدد الدراسات السابقة حول الابتكار، إلا أن الابتكار الحكومي لم يحظَ باهتمام منصف من قبل الباحثين العرب على الأقل. ناهيك عن تركيز البحوث الدولية المتعلقة بالابتكار الحكومي على الابتكار المعتمد على التقنية أو براءات الاختراع. بما لا يكفل لأدبيات الابتكار في الإدارة العامة الاهتمام المطلوب والمستحَق.

وقد قدّمت الدراسات أعلاه قيمةً مضافة من حيث الفهم الأكبر الذي تمنحه فيما يتعلق بمفهوم الابتكار الحكومي في سياقات جغرافية مختلفة.

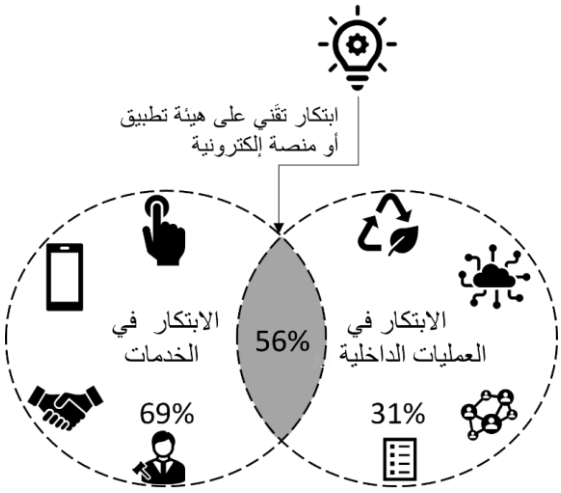
أما ما يميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فهو انشغالها بنموذج واقعي وعملي يتمثّل في مسابقة الابتكار الحكومي "فكرة" إذ يساهم التقييم الموضوعي للمسابقة -كنوع من الممارسات الحكومية الموجّهة للابتكار المفتوح المعتمد على المستخدمين وهم الموظفين العموميين- في تصوّر أوجه ورؤى مُلهمة لصنّاع القرار لتطوير المسابقة وتحقيق الفائدة الأكبر منها في النسخ المستقبلية، وكيفية تكوين ذاكرة حكومية في مجال الابتكار تساهم في تكوين ذخيرة أو "بنك أفكار" مستدام يتم اللجوء إليه في أي وقت.

3- النتائج ومناقشتها:

مراجعة وتقييم المسابقة

من الملاحظ أن العديد من الأفكار والمشاريع المطروحة ضمن المسابقة قد تم تنفيذها بالفعل، وللمفارقة فإن مشروع العمل عن بُعد أو العمل من المنزل كانت فكرةً طرحت في 2018، وها هو العالم اليوم يطبّقها مرغمًا ليس أملًا في تقليل التكاليف التشغيلية فحسب، بل لاعتبارات صحية أيضًا.

في هذه الدراسة، تم استعراض تفاصيل كافة نسخ المسابقة، من أجل مراجعة مخرجاتها، وتم حصر 48 فكرة تأهلت جميعها للمرحلة النهائية (12 فكرة في كل عام). وتم إعداد تصنيف لتلك المشاريع كما يوضحه الشكل 2 أدناه:

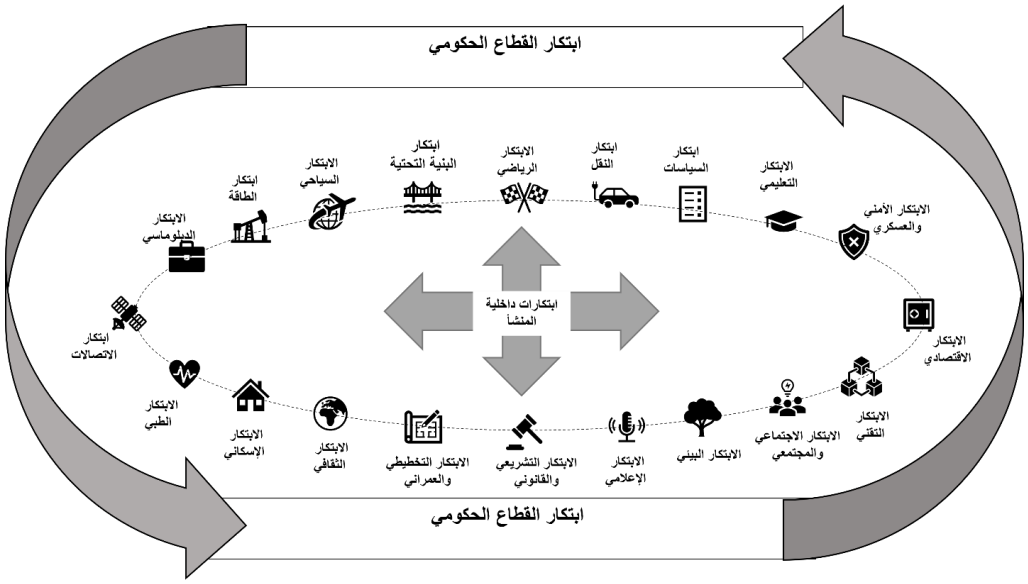


شكل 2 تصنيف مشاريع المرحلة النهائية من كل نسخ المسابقة

المصدر: الباحث

ويتبيّن من التصنيف اهتمام المشاركين بالابتكار التقني، حيث اقترح أغلب المشاركون تحويل الخدمات الحكومية الحالية إلى منصات رقمية سهلة الاستخدام.

كما يوضح الشكل رقم 3 أدناه، فإن أفكار الموظفين العموميين لا تتعدى كونها أفكارًا إذا لم تدعُ الحاجة لطرحها ضمن إطار عملي معاصر كمسابقة للابتكار، بالتالي فإنّ تلك الأفكار أو الابتكارات داخليّة المنشأ تتحوّل -بفضل المسابقات- إلى تطور ملموس على كافة الأصعدة وفي مختلف المجالات، بما يضمن استدامة الابتكار الحكومي واستمرارية التطوير من خلال التزوّد الدائم والمتواصل بأفكار ورؤى جديدة مقدّمة بشكل منظم ومنتظم.



شكل 3 استدامة الابتكار الحكومي

المصدر: الباحث

ومن خلال مراجعة الأفكار والمشاريع المقترحة، لوحَظ أن المشاركين على قدرٍ من الوعي لتقديم حلول براغماتية تعالج عددًا من القضايا بطرائق غير مألوفة، فاستهدفت أغلب الخدمات المبتكرة ترشيد الإنفاق الحكومي من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والأصول، وتقليص مدة الانتظار على المستفيدين من الخدمات. وهذه هي المعادلة الأمثل لتحقيق القيمة القصوى من العمل الحكومي الخدماتي.

في الجانب الآخر تتعرّض أفكار أخرى لأساليب ذكية تساهم في إحداث تغيير في العمليات الداخلية للمؤسسات الحكومية وبالتالي تنعكس هذه التغييرات على جودة الخدمات المقدمة وكفاءة العمل الداخلي في وقت واحد.

من المهم أيضًا الإشارة إلى أن موظفي القطاع الحكومي وهم المشاركين في المسابقة هم أصحاب المشاريع ولكل منهم (حسب تخصصه وجهة عمله) منظور مختلف مستلهَم من بيئة العمل وواقع التجربة، ولذلك يتّسق المشروع طبيعيًا مع جوانب العمل وينسجم بشكل أكبر مع حاجات المستخدمين أو المستفيدين من الخدمات الحكومية. وعليه فإن الابتكار الحكومي داخليّ المنشأ يقدم النموذج الأمثل للابتكار، لاسيّما إن تم إشراك المجتمع في اختيار المشروع أو الفكرة الأنسب كما هو الحال في مسابقة الابتكار الحكومي بمملكة البحرين.

تقييم المسابقة من حيث <u>آلية التقدّم والمشاركة</u>:

وفقًا لنظامها الحالي، تقدم المسابقة للموظفين العموميين -على اختلاف مسمياتهم ودرجاتهم- مساحة حرة ومتساوية للتعبير عن أفكارهم ورؤاهم من خلال المشاركة بشكل سلس وسهل لايتطلب عناء التقديم بالشكل التقليدي، بل الاكتفاء بالتقديم إلكترونيًا. إلا أن طريقة التقديم تحتمل التطوير على النحو التالي:

1- التقديم الحالي يتطلب ملء قالب محدد وهذا أمر جيد لتوحيد الشكل بين المشاركين، إلا أن بعض الأفكار والمشاريع لايمكن وضعها في القالب المقترَح نظرًا لخصوصيتها وأسلوب طرحها المختلف.

2- حاليًا، يتم كشف أسماء المشاركين عند التقديم، وباعتبار مملكة البحرين شأنها شأن دول مجلس التعاون تتألف من مجتمع مترابط يعرف بعضه البعض بشكلٍ أو بآخر. بالإمكان الاستعاضة التقديم بالأسماء صراحةً

بتطبيق مبدأ السريّة التامة، حيث يتم استبدال الأسماء وجهات العمل برموز رقمية لضمان التقييم العادل دون انحياز.

3- رغم أن الهدف من المسابقة هو النهوض بمخرجات العمل الحكومي استلهامًا من الموظفين العموميين (ووفقًا لإحصائية جهاز الخدمة المدنية[4] لعام 2019 فإن عدد الموظفين العموميين يقارب 40 ألفًا)، إلّا أن من يستخدم الخدمات الحكومية هم في الواقع كافة شرائح المجتمع من موظفين وأصحاب أعمال وغيرهم. وعليه فإنه من المناسب فتح باب المشاركة لمسابقة فرعية تأخذ بعين الاعتبار أفكار الجميع دون الالتزام بقالب معيّن بل الاكتفاء بقالب مبسط مشفوعًا ببيانات التواصل في حال دعت الحاجة للتزوّد بمعلومات إضافية حول الأفكار أو المشاريع.

4- في الوقت الحالي، يتم فتح المجال للمشاركة بأفكار عامة، وهذا يضمن حرية الابتكار. فيما يُمكن لمسؤولي اللجان التنفيذية في مجلس الوزراء بحث أهم المشكلات التي تواجه العمل الحكومي في الوقت الراهن (العام 2024 على سبيل المثال: الركود الاقتصادي، ارتفاع نسبة البطالة، نقص الكادر الصحي، محدودية مساحة المشاريع الإسكانية.. إلخ) وعليه. فإن الحلول المبتكرة لن تكون مفيدةً للصالح العام فحسب، بل ستكون معاصرة وذات فاعلية أكبر وفائدة ملموسة.

تقييم المسابقة من حيث <u>آلية التقييم</u>:

1- يتم في النسخ القائمة الاستعانة بالجمهور للتصويت وهذا أمر إيجابي معزز لمفهوم الابتكار المفتوح الذي تمثّله المسابقة. إلا أن التقييم الحالي يتطلب تضمين بيانات المصوّت مما يعيق مشاركة مختلف فئة المجتمع في عملية التقييم.

2- بالإمكان طرح مرحلة تقييم مبدئية اختيارية يقوم خلالها المشاركون بعرض مشاريعهم بشكل أوّلي على المعنيين في جهة العمل (كلٌ في جهته) من أجل الحصول على التعليقات والتوصيات والاستئناس بآراء ذوي الاختصاص.

تقييم المسابقة من حيث <u>تنفيذ وتطبيق المشاريع</u>

1- معظم الأفكار المُشارَك بها في المسابقة على مر السنوات تعد ذات فائدة. وعليه من المفيد أيضًا تكوين لجنة منبثقة من المؤسسات الحكومية للوقوف عند تنفيذها وتدويرها في مختلف المؤسسات من أجل تحقيق النفع الأكبر ليس فقط في الجهة ذات العلاقة، بل من الممكن أن يتم تطبيق المشاريع في سياقات مكانية وزمانية أخرى.

2- في كل نسخة يتم استعراض الأفكار والمشاريع المتأهلة من النسخ السابقة بشكل مقتضب لأغراض إعلامية توثيقية، إلا أن المطلوب تقديم تتبّع شامل للمشاريع وتوثيق خطّها الزمني لتكوين ذاكرة حكومية يتم استدعاؤها متى ما دعت الحاجة. كما تمثّل الحلول الابتكارية المطروحة (حقيبة أدوات) Toolkit جاهزة للاستخدام وفقًا لحيثيات المواقف والظروف والسيناريوهات المختلفة.

3- من الأهمية بمكان، أن يتم تحويل مخرجات مشاريع المسابقة لمنتج كمّي يمكن قياس أبعاده وآثاره. فكما طرحت الدراسة في أولها، لا بد من قياس مخرجات الابتكار للإيمان بأهميته والاقتناع بضرورة تطبيقه. كما من الضروري أن يتم قياس تأثير المشاريع المنفّذة على سير العمل مع إرفاق إحصاءات وأرقام تشير لعوائد الابتكار المقدم بما يساهم في منح المشرّعين ثقة أكبر لاقتراح تخصيص دعم أكبر لابتكار القطاع الحكومي في المستقبل.

---

(4)مقال بصحيفة الأيام البحرينية العدد 11015 الخميس 6 يونيو 2019
https://www.alayam.com/alayam/first/798450/News.html

4- ضرورة إشراك الأطراف المتخلفة والمساهمة في تنمية المجتمع كمؤسسات المجتمع المدني ومؤسسات التنمية الاقتصادية والقطاع المصرفي لتمويل المشاريع وبالتالي تفعيل المسؤولية الاجتماعية لتلك المؤسسات وتفعيل الشراكة بين مكونات المجتمع بما يساهم في تحقيق الفائدة الأكبر من تنفيذ المشاريع المتأهلة. إذ ستقدم هذه الشراكات دافعًا أكبر للمضي قدمًا نحو التغيير الإيجابي.

التوصيات والمقترحات:

بعد مراجعة وتقييم مسابقة الابتكار الحكومي "فكرة"، توصي الدراسة المشرعين بالاهتمام بعدد من النقاط، على النحو التالي:

- ربط الابتكار الحكومي بمؤشرات أداء تساهم في قياس أثره على الأداء المالي والإداري في المؤسسات الحكومية.
- تضمين النزعة الابتكارية في عملية تقييم أداء الموظفين لتشجيعهم على التقدم بأفكار ومشاريع ومبادرات.
- رفع الوعي بشأن الابتكار الحكومي من خلال الندوات والمحاضرات، واستعراض تجارب الدول الرائدة في المجال.
- الاستفادة من المشاريع والمبادرات المشارَك بها في مسابقة "فكرة" ودراسة إمكانية تطبيقها في إدارات ومؤسسات حكومية مختلفة.
- ضرورة إثراء المكتبة العربية والخليجية خصوصًا ببحوث كمية ودراسات نوعية تركز على مفاهيم الابتكار والإدارة العامة وتقدم أطر مفاهيمية متعمقة للمعنيّين.
- تفعيل دور الدراسات والبحوث وصناديق البحث العلمي لرفد المؤسسات الحكومية بأحدث الممارسات الإدارية المبتكرة لتعزيز الأداء وتطوير مخرجات العمل الحكومي.
- طرح برامج تبادل خبرات بالتعاون مع الدول المتقدمة والرائدة في مجال الابتكار الحكومي (الدول الإسكندنافية) للاستفادة من التجارب المتوافرة.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

- عبد الصادق، حسن. (2015). نماذج ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية العربية. المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة و الإعلان، 2015(3)، 95-180.
- عفيفي، ريهام.، متولي، سالمة.، والشربيني، هديل. (2017) الابتكار في القطاع الحكومي، تقرير الحلقة الثالثة من سيمينار شباب الباحثين.
- الغامدي، مريم وغيث، نيرفانا. (2022). دور الابتكار الحكومي في تحقيق الميزة التنافسية في إدارة التعليم بمحافظة بيشة؛ من وجهة نظر الموظفين. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، 6(19)، 1-27.
- متنبك، إبراهيم (2022). الفوائد المتوقعة من البيانات الحكومية المفتوحة في المملكة العربية السعودية. Journal of Information Studies & Technology (JIS&T), 2022(1), 6.

المراجع الإنجليزية:

- Agolla, J. E., & Van Lill, J. (2014). Assessment of Innovation in Public Sector Organisations in Kenya. ECIE 2014 University of Ulster and School of Social Enterprises Ireland Belfast, UK 18-19 September 2014, 1.

- Al-Noaimi, H. A., Durugbo, C. M., & Al-Jayyousi, O. R. (2022). Between dogma and doubt: A meta-synthesis of innovation in the public sector. Australian Journal of Public Administration, 81(1), 201-223.
- Al-Noaimi., H. A. (2021). Public Sector Innovation in Times of Crisis: Towards Readiness Strategies for the Kingdom of Bahrain [Unpublished doctoral dissertation]. Arabian Gulf University.
- Ashoora, H. S., Al-Shirawib, A. M., & Sareac, A. M.(2019) Exploring the Factors Impacting the Leadership Styles within the Public Sector in the Kingdom of Bahrain.
- Bekkers, V., Edelenbos, J., and Steijn, B. (2011). Linking innovation to the public sector: Contexts, concepts and challenges. In Innovation in the public sector (pp. 3-32). Palgrave Macmillan, London.
- Bush, T. (2018). Distributed leadership and bureaucracy: Changing fashions in educational leadership. Educational Management Administration and Leadership, 47, 1.
- Cankar, S., and Petkovšek, V. (2013). Private and public sector innovation and the importance of cross-sector collaboration. Journal of Applied Business Research (JABR), 29(6), 1597-1606.
- Chopra, S. (2022). Are public sector banks in India a government failure?: a comparative empirical analysis of public sector and private sector banks in India.
- Cinar, E., Trott, P., & Simms, C. (2019). A systematic review of barriers to public sector innovation process. Public Management Review, 21(2), 264-290.
- Coulon, T., Templier, M., Bourdeau, S., Pascal, A., and Vieru, D. (2020). Open Innovation in the Public Sector: A dynamic capabilities perspective and the role of information technology. The 53rd Hawaii International Conference on System Sciences. Hawaii.
- Demircioglu, M. (2019). The effects of organisational and demographic context for innovation implementation in public organisations. Public Management Review, 1-24.
- Demircioglu, M., and Audretsch, D. (2017). Conditions for Innovation in Public Sector Organisations. Research policy, 46(9), 1681-1691.
- GOVINN (2022) Centre for the study of governance innovation, what is governance innovation, http://governanceinnovation.org/what-is-governance/ retrieved on July 30 2022.
- Hale, T., Petherick, A., Phillips, T., and Webster, S. (2020). Variation in government responses to COVID-19. Blavatnik school of government working paper, 31.
- Lewis, J., Ricard, L., and Klijn, E. (2018). How innovation drivers, networking and leadership shape public sector innovation capacity. International Review of Administrative Sciences, 84(2), 288-307.
- Lokuge, S., Sedera, D., Grover, V., and Dongming, X. (2019).organisational readiness for digital innovation: Development and empirical calibration of a construct. Information and management, 56(3), 445-461.

- Lowe, G. (2001). Employer of Choice? Workplace Innovation in Government: A Synthesis Report. Ottawa: Canadian Policy Research Networks.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Cooper, B. (2018). How leadership and public service motivation enhance innovative behavior. Public Administration Review, 78(1), 71-81.
- Moussa, M., McMurray, A., & Muenjohn, N. (2018). A conceptual framework of the factors influencing innovation in public sector organizations. The Journal of Developing Areas, 52(3), 231-240.
- Nakibullah, A. (2018). Economic Diversification in Bahrain. Applied Economics and Finance, 5(5), 67-74.
- Ojasalo, J., & Kähäri, J. (2018). Challenges of Collaborative Innovation in the Public Sector: Empirical Findings from the Private Sector Perspective.
- Ortiz-Ospina, E., and Roser, M. (2019) - "Government Spending". Published online at OurWorldInData.org. Retrieved from: www.ourworldindata.org/government-spending.
- Potts, J., and Kastelle T. (2010) "Public sector innovation research: What's next?," Innovation, vol. 12, no. 2, pp. 122-137.
- Scheller, F., Johanning, S., & Bruckner, T. (2019). A review of designing empirically grounded agent-based models of innovation diffusion: Development process, conceptual foundation and research agenda.
- Sial, A., Usman, M. K., Zufiqar, S., Satti, A. M., & Khursheed, I. (2013). Why do public sector organizations fail in implementation of strategic plan in Pakistan. Public Policy and Administration Journal, 3(1), 33-41.
- UNDP (2019) Human Development Index Ranking retrieved on 23 August, from http://hdr.undp.org/en/content/2019-human-development-index-ranking
- Van Der Wal, Z., and Demircioglu, M. (2020). Public sector innovation in the Asia-pacific trends, challenges, and opportunities. Australian Journal of Public Administration.
- WIPO (2021). Global Innovation Index 2021: Tracking Innovation through the COVID-19 Crisis. Geneva: World Intellectual Property Organization.
- Wipulanusat, W., Panuwatwanich, K., Stewart, R. A., & Sunkpho, J. (2019). Drivers and barriers to innovation in the Australian public service: a qualitative thematic analysis. Engineering Management in Production and Services, 11(1), 7-22.