تبني الإبتكار الحكومي، تجارب مختلفة لبعض الدول

Adopting Gouvernment Innovation: Different Experiences from Some Countries

منير سردون[1]، بلال بغدادي[2]

[1] جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الصناعة التطور التنظيمي للمؤسسات والإبداع الجزائر، الجزائر، mounir.serdoun@univ-dbkm.dz

[2] جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، b.bagdadi@univ-dbkm.dz

تاريخ الاستلام: 2026/06/02 تاريخ القبول: 2022/09/11 تاريخ النشر: 2026/09/15

ملخص:

في إستعراض نماذج الإبتكار الحكومي الدولية، تم توثيق 12 تجربة رائدة من 12 دولة مختلفة، تغطي مجالات متنوعة تشمل تحسين الخدمات، رفع الكفاءة، الشفافية، تمكين الفئات المجتمعية، المشاركة المجتمعية، جذب الإستثمارات، التحول الرقمي، إدارة الموارد تطوير الثقافة التنظيمية، تعزيز الشفافية، جودة السياسات والتأهب للأزمات.

تنوعت الأدوات المستخدمة بين الذكاء الإصطناعي، الأتمتة، التوأم الرقمي، المنصات الموحدة، التشريعات المحفزة، والإستراتيجيات الوطنية الشاملة، كما تم الإستناد إلى مصادر رسمية موثقة تشمل مواقع حكومية ووكالات أنباء وطنية، منظمات دولية، تثبت هذه الأمثلة أن الإبتكار الحكومي أصبح ضرورة إستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز الثقة وبناء مستقبل أفضل للمواطنين.

كلمات مفتاحية: الإبتكار الحكومي.، سياسات الإبتكار.، الذكاء الإصطناعي.، التوأم الرقمي.

تصنيفات JEL : O38، R5، I18، H11، H1

Abstract

In the review of international government innovation models,12 pioneering experiences from 12 different countries were documented These cover diverse areas including services improvement,efficiency enhancement transparency,empowering community transformation resource management developing organizational culture, enhancing transparency,policy quality,and crisis preparedness.

The tool used varied between artificial intelligence,automation digital twins, unified platforms,stimulating legislation and comprehensive national strategies. The reciew was also based on reliable official sources including government websites national news agencies,and international organization, These examples demonstrate that government innovation has become a strategic necessity for achieving sustainable development building trust and creating a better future for citizen

Keywords: Government innovation; Innovation policies; Artificial Intelligence; Digital twin .

Jel Classification Codes: H1,H11,I18,R5,O38

المؤلف المرسل: منير سردون

1. مقدمة:

أصبحت الجكومات في العصر الحديث تواجه تحديات متزايدة ناتجة عن التحولات التكنلوجية المتسارعة، وتنامي توقعات المواطنين، وتعقد المشكلات الإقتصادية والإجتماعية، الأمر الذي فرض على مؤسسات الدولة البحث عن أساليب جديدة في التسيير والإدارة وفي هذا السياق، برز الإبتكار الحكومي كأحد أهم المداخل الإستراتيجية لتطوير الأداء الحكومي وتحسين جودة الخدمات العمومية، وتعزيز الثقة بين الدولة والمواطنين.

ولا يقتصر ٱبتكار الحكومي على إدخال التكنلوجيا الحديثة في العمل الإداري فحسب، بل يشمل أيضا تبني أساليب إدارية جديدة، وتطوير السياسات العمومية، وتعزيز ثقافة الإبداع داخل المؤسسات الحكومية بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الفعالية المؤسسية، وقد أثبتت العديد من التجارب الدولية أن تبنّي الإبتكار في العمل الحكومي يشكل دافعة لتحسين الأداء المؤسسي ومواكبة متطلبات التنمية المستدامة .

وإنطلاقا من ذلك، يسعى المقال إلى تسليط الضوء على بعض التجارب الدولية في الإبتكار الحكومي بهدف إستخلاص أبرز النتائج والدروس المستفادة التي يمكن الإستفادة منها في تطوير العمل الحكومي .

وعليه تتمحور الإشكالية العامة حول: إلى أي مدى يسهم الإبتكار الحكومي في تحسين أداء مؤسسات الدولة، وما أبرز الدروس المستفادة من تجارب بعض الدول ؟

الأسئلة الفرعية تتمثل في:

- ما المقصود بالإبتكار الحكومي ؟
- كيف يؤثر الإبتكار الحكومي على كفاءة وفعالية مؤسسات الدولة ؟
- ما أهم التجارب الدولية الرائدة في مجال الإبتكار الحكومي ؟

منهجية الدراسة: حيث إعتمدنا على المنهج الوصفي وذلك بقيامنا بعملية المسح المكتبي والإلكتروني لعديد المصادر، وجمع مختلف المعطيات والمعلومات الموجودة الخاصة بموضوع دراستنا والقيام بتحليلها والتعليق عليها .

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى توظيح جملة من الأهداف من أبرزها:

- توضيح مفهوم الإبتكار الحكومي وأهميته في تطوير العمل الحكومي؛
- تسليط الضوء على بعض التجارب الدولية في مجال الإبتكار الحكومي؛
- إستخلاص الدروس والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز الإبتكار داخل مؤسسات الدولة.

2. الإطار النظري للإبتكار الحكومي

للحديث عن الإبتكار الحكومي وجب الحديث عن الإبتكار بصفة عامة، بحيث يعد الإبتكار هو عملية تحويل الأفكار الإبداعية إلى حلول ومنتجات وخدمات جديدة ذات قيمة، ومن هذا المنطلق يمكن التوجه إلى مفهوم الإبتكار الحكومي.

1.2 مفهوم الإبتكار الحكومي:

يعرف الإبتكار الحكومي بأنه عملية تقديم أفكار أو مناهج أو تقنيات ممارسات جديدة لتحسين فعالية وكفاءة وإستجابة نتائج الخدمات والسياسات والعمليات الحكومية، وهو ينطوي على تعزيز ثقافة الإبداع والتجريب والتحسين المستمر داخل الوكالات والمؤسسات الحكومية لمواجهة التحديات المعقدة، وتلبية إحتياجات المواطنين المتطورة، وتحقيق الأهداف العامة. (جاين، 2024)

ويشمل الإبتكار الحكومي بعض الجوانب التالية:

– حل المشكلات وصنع القرار على البيانات والتجريب والمخاطرة؛

– التعاون والشراكات، التصميم الذي يركز على المستخدم، والإبتكار في السياسات؛

القيادة وتغيير الثقافة، التكنلوجيا والتحول الرقمي، التوسع والتكرار، الحكومة المفتوحة والشفافية .

يمكن تعريف الإبتكار الحكومي على أنه:

– إبتكار يتمثل في توليد أفكار جديدة وإمكانية تجسيدها على أرض الواقع مما يزيد من رفاهية المواطن وحقوق الإنسان في الدولة، كما يمكن القول على أن الإبتكار الحكومي يتمثل في عملية البحث وتحويل الأفكار والمفاهيم والتقنيات والأساليب وطرق تنفيذ والأشكال والنظم والإجراءات الجديدة، لإيجاد تفاعلات مثمرة بين الحكومة والمجتمع في تفعيل حلول للعديد من التحديات . (الزهراني و أحمد الشعيبي، 2024، صفحة 05)

– كما يمكن تعريف الإبتكار الحكومي حسب منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية، بأن الإبتكار الحكومي هو عملية إدخال منتج جديد سواء سلعة كانت أم خدمة أو أساليب تسويق جديدة أو طرق تنظيم جديدة، كما يمكن تعريفه بأنه أفكار جديدة قابلة للتنفيذ والتطبيق، وهذا ما يميزه عن غيره من المفاهيم المقاربة كالإبداع وهو تنفيذ الأفكار وتحويلها للزاقع التطبيقي. (الغامدي و عبد الرحمن غيث، 2022، صفحة 5)

من خلال هذه التعريفات يمكن القول بأن الإبتكار الحكومي يتمثل في جميع التحسينات للمخرجات الحكومية من قوانين، أنظمة، منتجات، طرق ترويج.....، أي كل ما يتعلق بالأفكار الجديدة فيما هو موجود أو غير موجود، الهادفة لتسهيل التواصل مع المواطنين وزيادة الرفاهية لهم (التحسين في جودة الحياة)، وكذلك الإستغلال الأمثل لموارد الحكومة والتقليل من التكاليف الناتجة عن مختلف التعاملات والعمليات، وإستغلال الوقت للوصول إلى حلول أكثر نجاعة بأقصى وقت ممكن .

كما يشمل الإبتكار الحكومي على العموم ما يلي:

– إبتكا الخدمات: مثل تحسين الإجراءات الداخلية لتقليل وقت التكلفة؛

– إبتكار السياسات: مثل تصميم سياسة عامة بطرق جديدة أكثر فاعلية وتأثيرا"؛

– الإبتكار المؤسسي: مثل تطوير الهياكل والثقافة التنظيمية داخل الجهات الحكومية .

وهذا كله راجع إلى الوصول لأهداف مثل رفع كفاءة الإنفاق العام، وتسريع تقديم الخدمات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، كما يمكن تحسين تجربة المستفيد ودعم التنمية المستدامة.

2.2 أهداف الإبتكار الحكومي

أهداف الإبتكار الحكومي متعددة، وتصب جميعا في تطوير الأداء الجكومي ورفع كفائته، وتحسين حياة المواطنين ونذكر بعض النقاط منها:

– تحسين جودة وكفاءة الخدمة الحكومية: من خلال تبسيط الإجراءات، تقديم خدمات أفضل للمواطنين، وتطوير قنوات تقديم الخدمات (الإنتقال من التقليدية إلى الرقمية)؛

– رفع كفاءة وفاعلية الأداء الحكومي: من خلال ترشيد الإنفاق العام، زيادة الإنتاجية، وتحسين عملية صنع القرار بإستخدام البيانات الضخمة وتحليلها ؛

– تعزيز الشفافية والمشاركة والثقة: وهذا من خلال زيادة الشفافية ومكافحة الفساد، وإشراك المواطنين في صنع السياسات، وبناء الثقة من خلال الإستجابة السريعة والفعالة لإحتياجات المواطنين؛

– مواكبة التغيرات والتحديات المستقبلية والإستباقية: من خلال التكيف مع المتغيرات العالمية، وتحفيز التنافسية الوطنية، وإستشراف المستقبل من خلال توظيف أدوات الإبتكار؛

– تمكين العنصر البشري وبناء ثقافة الإبتكار: من خلال تطوير مهارات الكوادر الحكومية، وبناء بيئة محفزة للإبداع، ونشر ثقافة الإبتكار، أي جعل الإبتكار جزءا" من الثقافة المؤسسية للحكومة.

3.2 متطلبات نجاح الإبتكار الحكومي

يمكن إضهار متطلبات نجاح الإبتكار الحكومي لما جاء في التجربة القطرية، وهو إطلاق مختبر للإبتكار الحكومي، وتمثلت أهم العوامل الرئيسية لنجاح الإبتكار الحكومي في: (إبتكار)

- القيادة القوية والدعم السياسي ؛
- الأهداف والمقييس المحددة بوضوح ؛
- التفاعل مع أصحاب المصلحة والتعاون ؛
- ثقافة التجريب وتقبل المخاطرة ؛
- الإدارة الفعالة للمشاريع والمنهجيات المرنة ؛
- تخصيص الموارد والإستدامة على المدى الطويل ؛
- التواصل ومشاركة المعرفة .

3. تجارب دولية رائدة في في الإبتكار الحكومي

يمكن تقسيم هذه التجارب المختارة للإبتكار الحكومي إلى محاور رئيسية توضح أثره على الدولة والمجتمع ويمكن تلخيصها في أربعة أبعاد رئيسية (مجتمعية، مؤسسية، إقتصادية ، وإستراتيجية) كما يلي:

1.3 تجارب الإبتكار الحكومي على مستوى المواطن والمجنمع:

الإبتكار الحكومي يلمسه المواطن من خلال تجارب ومبادرات ملموسة تحدث فرقا في حياتهم اليومية.

1.2.3 تحسين جودة الحياة من خلال خدمات أسرع وأسهل:

مثل مبادرة الربط الإلكتروني بين نيابات المرور وإدارة المرور في جمهورية مصر العربية، وتمثلت المبادرة في ربط قواعد البيانات وانظمة العمل بين نيابات المرور التابعة لوزارة العدل وإدارة المرور التابعة لوزارة الداخلية إلكترونيا. (الروبى، 2026)

وكانت الخدمة المستفادة هي تجديد رخص المركبات حيث كان المواطن الراغب في تجديد رخصة مركبته مضطر للقيام بعدة إجراءات والتوجه إلى هاته الإدارات، لكن بعد تطبيق الإبتكار (الربط الإلكتروني) أصبحت العملية في إلغاء المستندات الورقية وتبادل البيانات إلكترونيا عند قيام المواطن بتقديم طلب تجديد الرخصة عبر منصة "مصر الرقمية" وهذا ما يوفر على المواطن عناء الإنتقال بين المكاتب الحكومية والوقوف في طوابير الإنتظار .

2.2.3 تعزيز رضا المستفيدين وثقتهم بالحكومة:

مثل مبادرة (e-Mrejesho) وهي منصة حكومية إلكترونية مبتكرة، تسمح للمواطنين بتقديم ملاحظاتهم وشكواهم وإقتراحاتهم بخصوص الخدمات الحكومية بكل سهولة. (LUGONGO, 2025)

الهدف من المنصة هو تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات العامة، ومساعدة الجهات الحكومية في نفس الوقت على مراقبة آدائها وتحديد الفجوات في تصميم الخدمات، ومن النتائج الإيجابية مايلي:

- قناة موحدة وسهلة توفر للمواطنين إرسال آرائهم وشكواهم مما أزال الحواجز البيروقراطية ؛
- معالجة ذكية بإستخدام الذكاء الإصطناعي، وهنا تكمن القوة الحقيقية لمعالجة وتحليل آلاف الملاحظات الواردة من المواطنين بشكل فوري ودقيق، وهذا ما يمكّن الحكومة من الإستجابة السريعة وإتخاذ قرارات مبنية على بيانات حقيقية؛
- تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال تتبع رضا الجمهور أصبحت المؤسسات الحكومية أكثر قدرة على مراقبة آدائها وتعديله وفقا لإحتياجات المواطنين.

3.2.3 تمكين فئات المجتمع عبر خدمات رقمية:

مثل مشروع (ELA 360) في إقليم الأندلس بإسبانيا بالتعاون الإقتصادي (OECD)، حيث يهدف إلى إعادة تصميم طريقة تقديم الخدمات العامة لمرضى التصلب الجانبي الضموري، وهو مرض عصبي سريع التقدم.(PEREZ, 2025)

الهدف الرئيسي هو تحويل نموذج تقديم الخدمات، من نموذج تفاعلي يفرض التقدم بطلبات متعددة إلى نموذج إستباقي، حيث تبدأ الحكومة بتقديم الخدمات تلقائيا فور التشخيص مما يخفض العبئ النفسي والإداري عن المرضى وعائلاتهم.

قبل هذا الإبتكار كان على مريض التصلب الجانبي الضموري وعائلته التعامل مع إجراءات بيروقراطية معقدة ومتعددة للحصول على الخدمات التي يشخصها، أما مشروع (ELA 360) مختلف تماما وفيه:

- خدمات إستباقية: تتمثل في فكرة أن المريض بعد تشخيصه رسميا يجب أن يحصل تلقائيا على بطاقة الإعاقة وتصريح وقوف السيارات وعديد الأمور دون الحاجة لتقديم أي طلب لدى الجهات الأخرى، فهي تسجل تلقائيا.
- الربط البيني للانظمة: يعتمد المشروع على قابلية التشغيل البيني بين أنظمة المعلومات في مختلف الإدارات الحكومية، بين وزارة الصحة والخدمات الإجتماعية ودائرة الصحة الأندلسية، وهذا الربط هو ما يساعد تلقائيا في تشغيل الخدمات.
- إشراك المجتمع المدني: تتمثل في إشراك جمعيات المرضى في عملية التصميم مما يضمن أن الحلول المقترحة تستجيب للإحتياجات الحقيقية، وتسد في الفجوة بين الإدارة والرقمنة.

4.2.3 زيادة المشاركة المجتمعية في صنع القرار

مثل مبادرة "من يهتم" WHO Cares محادثة كامدن حول الرعاية الإجتماعية للكبار، وهي عبارة عن منصة حوار تفاعلية تستخدم قوة الذكاء الإصطناعي لتمكين الآلاف من السكان(من عمر 16سنة فأكثر) للمشاركة في تشكيل القرارات المتعلقة بخدمات الرعاية والمساندة الإجتماعية في المدينة، والهدف هو فهم ما هو الأكثر أهمية بالنسبة للمواطنين إذا إحتاجو هم أو أحد أحبائهم إلى الرعاية في أي وقت من حياتهم، وإستخدام هذه الرؤى للتأثير على صنع القرار محليا ووطنيا. (Newsroom, 2025)

حيث تزيد المشاركة المجتمعية في صنع القرار بما يلي:

-تفاعل يتجاوز مجرد الإدلاء بالرأي: بحث لا يكتفي المواطن بالمشاركة بأرائهم فحسب، بل يمكنه رؤية أفكار الآخرين والمشاركة في النقاشات والتأثير على طبيعة الحوارات الجارية في الوقت الفعلي؛

-إستخدام الذكاء الإصطناعي لتحليل الرأي العام: يتم توظيف تكنلوجيا الديمقراطية الرقمية المبتكرة لتحليل كم هائل من الأراء والأفكار، مما يسمح للمجلس بإستخلاص رؤى دقيقة وموثوقة حول أولويات المجتمع؛

-إتاحة المشاركة للجميع: أي إزالة جميع الحواجز وتشجيع السكان على المشاركة بالطريقة النسب لهم، وتوفير جلسات دعم رقمي مخصصة للسكان الذين لا يملكون إمكانية الوصول إلى الأنترنت أو الأجهزة الرقمية؛

- تحفيز المشاركة: تضمنت المبادرة سحبا على جوائز نقدية بقيمة 1000 جنيه إسترليني للمشاركين، مما يساهم في زيادة الوعي بالمبادرة وتحفيز أعداد أكبر من السكان للمشاركة.

4. تجارب الإبتكار الحكومي على مستوى المؤسسي والإداري

ويشمل تطوير الهياكل التظيمية، وتحسين السياسات، وبناء الكفاءات الداخلية، وإبتكار آليات العمل لرفع كفاءة المؤسسةالحكومية ككل.

1.4 رفع كفاءة الأداء الحكومي

مثل مبادرة أتمتة المراجعة السنوية للمعاشات غير المساهمية (PNC)في إقليم الأندلس، حيث قامت وزارة الإدماج الإجتماعي والشباب والأسرة والمساواة بالتعاون مع الوكالة الرقمية الأندلسية بتطبيق لإتمتة عملية المراجعة السنوية (IDP) والمعالجة الذكية للمستندات (RAP) لأكثر من 100.000 مستفيد في أتمتة العمليات الروبوتية، وهذا بهدف تحقيق أكثر مرونة وكفاءة لإقرارات المستفيدين وتوحيد الإجراءات وضمان حصول الفئات أكثر ضعفا على مستحقاتهم في الوقت المناسب. (Torjussen, 2025)

قبل الإبتكار كانت عملية المراجعة السنوية تتسم بالتعقيد وتستنزف وقتا وجهدا كبيرين من الموظفين مما يعيق ضمان حصول المستفيدين على مستحقاتهم، أما بعد تطبيق الأتمتة أصبحت على النحو التالي:

- توحيد الإجراءات عبر المقاطعات: حيث ساعد المشروع في التغلب على مشكلة عدم التجانس في الإجراءات بين المقاطعات، من خلال وضع مبادئ توجيهية موحدة لإدارة هذه المعاشات؛

- تمكين الموظفين من التركيز على مهام ذات قيمة مضافة: تتمثل في تحرير الموظفين من المهام الروتينية المتكررة، مما أتاح لهم التفرغ للمهام التي تتطلب تقييما بشريا وخبرة معرفية.

2.4 تقليل البيروقراطية والهدر

تتمثل في إصلاح الروتين البيروقراطي (RKB) في ماليزيا وتتمثل في خطة للإصلاح الإداري لمعالجة العقبات البيروقراطية في جميع الوكالات الحكومية، حيث تركز المبادرة على إلغاء القواعد وممارسات العمل القديمة، وتبسيط العمليات لتقديم خدمات عامة أكثر كفاءة وفعالية. (Basir, 2025)

تهدف المبادرة إلى تحويل العلاقة بين الحكومة والشعب من نظام كان ينظر إليه على أنه جامد، إلى حكومة رشيقة سهلة الوصول وتسعى إلى خفض الإعباء والتكاليف غير الضرورية، وتحفيز النمو الإقتصادي، كما تعتمد المبادرة على نهج متعدد المسارات على النحو التالي :

- رقمنة وأتمتة العمليات: مثل إدخال الرقمنة وتبني الإبتكار الإصطناعي مثل تحويل عملية الموافقة على بضائع المستودعات بالكامل على نظام رقمي، مما أدى إلى إختصار الوقت بشكل كبير؛
- توحيد الإجراءات وتبسيطها: بحيث يتم توحيد الوثائق وتحسين كفاءة أنظمة التقديم الرقمية في الوزارات المختلفة، بحيث لم يعد رواد الإعمال مضطرين إلى تقديم نفس المستندات بشكل متكرر لوكالات متعددة، وأصبح بإمكانهم التحقق من حالة طلباتهم في الوقت الفعلي؛
- إعادة هندسة العمليات: وهذا مثل تقصير فترة الموافقة على تراخيص الأعمال من خلال الرقمنة والتنسيق الأفضل بين الوكالات.

3.4 تحسين إدارة الموارد (المالية والبشرية)

مثل تجربة جمهورية جنوب السودان في مشروع IFMIS وهو مبادرة لتوسيع نظام المعلومات المالية المتكامل، ويتضمن المشروع إضافة قدرات جديدة وتوسيع نطاق تغطيته، ليشمل المزيد من الوزارات والإدارات والهيئات الحكومية. **(freebalance, 2025)**

ويهدف المشروع إلى تحقيق إصلاحات جوهرية وإدارة المالية العامة والمواد البشرية من خلال تعزيز الشفافية المالية ومكافحة الفساد، تحسين دقة معالجة المرتبات من خلال إدخال التحقق البيومتري (Biometric Verification)، كما تحقق أكبر قدر من المساءلة للقوى العاملة من خلال سجلات قابلة للمراجعة.

ويساهم المشروع في تحسين إدارة الموارد(المالية والبشرية) كما يلي:

- التحقق البيومتري للمرتبات: بحيث تعتمد المبادرة على إدخال تقنية التحقق البيومتري (بصمات الأصابع أو بصمة العين) لضمان ان كل موظف يتقاضى راتبه هو شخص حقيقي وعلى قيد الخدمة؛
- حصر دقيق للقوى العاملة: من خلال نظام التحقق البيومتري، تتمكن الحكومة من إحصاء دقيق لعدد الموظفين الفعليين في الخدمة المدنية، والقضاء على ظاهرة الموظفين الوهميين؛
- التوسع في التغطية الحكومية: يمتد نظام IFMIS ليشمل غالبية الوزارات والإدارات والهيئات الحكومية، مما يضمن توحيد معايير الإدارة المالية والبشرية عبر الجهات الحكومية المختلفة ويعزز من كفاءة الأداء الحكومي بشكل عام.

3.4 تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والتعلم المستمر

مثل مبادرة "الشيئ الكبير الواحد" في الخدمة المدنية البريطانية (Obe Big Thig)، والتي تمكن جميع الموظفين العموميين من تطوير مهارات الإبتكار لديهم، وصممت المبادرة لتظهر أن الإبتكار لا يجب أن يكون بالضرورة تحويل دراماتيكي، بل يمكن أن يبدأ باغييرات صغيرة يمكن دمجها في العمل اليومي، حيث كان شعار البرنامج "الشيئ الكبير يبدأ بتغيير صغير واحد. (Torjussen, One Big Thing, 2025)

ويهدف البرنامج إلى تزويد الموظفين العموميين بالمعرفة والمهارات والتي تساعدهم في تطوير أفكار جديدة، والهدف النهائي هو بناء ثقافة التحسين المستمر حيث ينم تشجيع الموظفين على المشاركة والتعاون، وإثبات أن الإبتكار يمكن أن يأتي من أي شخص وفي أي مكان، ويتكون البرنامج من ثلاثة اجزاء:

- دورة تدريبية عبر الأنترنت: بحيث تكون الندوة متقدمة في الإبتكار مدتها 60 دقيقة، تقدم نصائح علمية من مبتكرين في القطاعين العام والخاص؛
- تمرين تأملي جماعي: جلسات تفكير جماعية حيث يتبادل المشاركون الأفكار ويتفقون على تغيير عملي يمكن تطبيقه كفريق؛
- مرحلة التجريب: يقوم الموظفون بتجريب التغيير الصغير المتفق عليه ومشاركة قصصهم وتجاربهم مع باقي الخدمة المدنية فيها.

5. تجارب الإبتكار الحكومي على مستوى الإقتصادي والتنموي

تتنوع التجارب ذات البعد الإقتصادي والتنموي لتشمل أدوات وإستراتيجيات مختلفة.

1.5 دعم النمو الإقتصادي

مثل منصة بدء الأعمال التجارية عبر الأنترنت في ليبيريا، وهي منصة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تبسيط وتسريع إجراءات بدء الأعمال التجارية، بحيث تتيح المنصة للمستثمرين المحليين والأجانب إنشاء أعمالهم وتسجيلها إلكترونيا، وهذا ما يقلل الوقت والجهد لبدئ النشاط التجاري في البلد. (Team، 2026)

تعتمد المبادرة على أدوات تقنية مبتكرة تحدث نقلة نوعية في بيئة الأعمال الليبيرية، بحيث تساهم في دعم النمو الإقتصادي كالتالي:

- تسجيل الشركات عبر الأنترنت بالكامل: بحيث تتيح المنصة للمستثمرين إكمال جميع إجراءات تسجيل الشركات إلكترونيا، دون الحاجة إلى زيارة المكاتب أو التعامل مع الأوراق والوثائق؛
- الربط الإلكتروني بين الجهات الحكومية: تعمل المنصة على الربط بين مختلف الوزارات في الحكومة،بما يضمن تبادل البيانات بسلاسة وإنهاء الإجراءات بسرعة؛
- تخفيض زمن بدء الأعمال: بحيث ساهمت المنصة من تخفيض الوقت اللازم لبدء الأعمال التجارية من عدة أسابيع إلى أيام قليلة فقط؛
- تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد: من خلال تقليل التفاعل المباشر بين المستثمرين والموظفين الحكوميين، وهذا ما يؤدي إلى تقليل فرص الفساد وتعزيز الشفافية في عملية تسجيل الشركات.

2.5 تعزيز الشفافية الدولية

مثل مبادرة هولندا، الإستراتيجية الهولندية للرقمنة (NDS)، حيث أطلقت هذه الإستراتيجية كإطار حوكمة موحد يهدف إلى تحقيق قفزة نوعية في الأداء الحكومي الرقمي والرامية إلى التنسيق المشترك بين الوزارات لكسر الصوامع التنظيمية القديمة. (Government, 2025)

الهدف من الإستراتيجية هو تعزيز التنافسية الدولية لهولندا من خلال بنية تحتية رقمية متطورة، تضمن السيادة الرقمية وتوفير خدمات حكومية إستباقية، تعزيز الإبتكار والحفاظ على الموقع المتقدم في التنافسية العالمية كما يلي:

- الإنتقال إلى الحوكمة المركزية: توحيد جهود الرقمنة تحت مظلة مركزية واحدة، بحيث أن الحكومة تدرك أن التخلف في المجال الرقمي سيؤدي إلى تراجع التنافسية الدولية؛
- بناء السحابة السيادية (Severeign Cloud) حيث تعمل الحكومة على إنشاء بيئة سحابية حكومية مستقلة تقلل الإعتماد على مقدمي الخدمت الأجانب، مع نقل الخدمات والبيانات الحكومية الحساسة تدريجيا إلى هذه المنصة السيادية، مما يعزز الأمن القومي والسيادة الرقمية،
- إنشاء نظام البيانات الفدرالي (Federal Data System): هو نظام موحد لتبادل البيانات بين جميع الجهات الحكومية، وإنشاء لجنة مركزية لإستخدام البيانات، لإزالة العوائق القانونية والتقنية ما يتيح تقديم خدمات حكومية متكاملة تشعر المواطن بأنه يتعامل مع حكومة واحدة وليس وزارات منعزلة؛
- تطوير البنية التجتية للذكاء الإصطناعي: وهذا بتوفير بيانات عالية الجودة، وتدريب الكوادر البشرية، وتأمين قدرات حسابية مستقرة مع ضمان الشفافية والرقابة؛
- تقديم خدمات إستباقية (Proactive Services): بحيث تحول الخدمات من نموذج "أطلب تحصل" إلى نموذج "تصل إليك تلقائيا"، بحيث تصل الخدمات إلى المواطن والشركة دون الحاجة إلى طلبات أو وثائق مكررة.

3.5 جذب الإستثمارات

مثل مبادرة قانون الإستثمار الجديد والإصلاحات التنظيمية المرتبطة به في المملكة العربية السعودية، حيث أطلقت السعودية حزمة متكاملة من الإصلاحات القانونية والإجرائية يتصدرها قانون الإستثمار الجديد (M/19 الصادر بالمرسوم الملكي) لتبسيط إجراءات فتح الحسابات الإستثمارية وتوسيع قاعدة المستثمرين. (Narmah-Alqasim, 2025)

الهدف من الإصلاحات الشاملة، تحويل السعودية إلة وجهة إستثمارية عالمية رائدة من خلال إنشاء بيئة تشريعية مستقرة وشفافة، وتسهيل دخول المستثمرين إلى السوق وضمان تكافؤ الفرص بين المستثمرين المحليين والأجانب، وهذا لدعم تنويع الإقتصاد الوطني وتقليل الإعتماد على النفط.

هذه الإصلاحات مثلت نقلة نوعية في فلسفة التنظيم الإقتصادي تمثلت في:

- تحول جذري في نظام الإستثمار: من الترخيص إلى التسجيل، بحيث ألغي نظام الترخيص المسبق وإستبدل بنظام تسجيل مبسط لدى وزارة الإستثمار، بحيث يكتفي المستثمر بتسجيل إستثماره، مما يقلل البيروقراطية ويزيد سرعة بدء الأعمال بسرعة؛
- مبدأ المساواة الكاملة بين المستثمرين: بحيث يكفل القانون معاملة جميع المستثرين (محليين وأجانب) على قدم المساواة تماما، مما أزال حالة عدم اليقين القانوني التي كانت تثبط عزيمة المستثمرين الدوليين؛
- قاعدة "السماح كقاعدة عامة" عبر القائمة السلبية (Negative Liste): إنتقل النظام من "الحظر ما لم يسمح" إلى " السماح ما لم يمنع"، حيث تم تحديد قطاعات محدودة بوضوح في قائمة سلبية لا يسمح للمستثمرين الأجانب بالدخول فيها (لدواعي أمنية ودينية) مع فتح جميع القطاعات الأخرى للإستثمار بنسبة 100%، وهذه الشفافية تمنح المستثمرين رؤية واضح للفرص المتاحة؛

- حرية تحويل الأموال: الحق في تحويل الأموال إلى داخل المملكة وخارجها بحرية وبدون تأخير بما في ذلك الأرباح وعائدات التصفية؛
- الحماية من المصادرة: ضمانات بعدم نزع الملكية إلا للمنفعة العامة وبتعويض عادل.

4.5 دعم التحول الرقمي والإقتصاد المعرفي

مثل مبادرة (Imo State) في ولاية إيمو النيجيرية حيث أنشات وزارة الإقتصاد الرقمي والحكومة الإلكترونية لتكون المحرك الرئيسي لأجندة إيمو الرقمية (Sub-national) كمحفز للحكومة والإبتكار(IDEA 2022-2026). (Amadi, 2026)

حيث تهدف المبادرة إلى معالجة الفجوات الكبيرة في البنية التحتية ومحو الأمية الرقمية والوصول إلى الفرص القائمة على التكنلوجيا في الولاية بدلا من الإصلاح التدريجي.

وتعتمد المبادرة على نهج متكامل يشمل عدة محاور رئيسية تعمل معا لبناء إقتصاد رقمي معرفي مستدام كما يلي:

- تأسيس بنية مؤسسية متخصصة: بحيث إنشاء أول وزارة للإقتصاد الرقمي على مستوى حكومة محلية في نيجيريا يمثل إبتكارا مؤسسيا بحد ذاته، ويضمن التركيز والإلتزام؛
- تطوير البنية التحتية والخدمات الرقمية الحكومية: حيث أطلقت منصة موحدة متكاملة الخدمات(Single-Window portal) تربط الخدمات الرقمية بين الحكومة والمواطنين والشركات والموظفين، كما أطلقت أيضا تطبيق "My Imo App" برنامج التدريب والبحث عن الأراضي وغيرها، مما يضع الخدمات الحكومية الأساسية في جيب المواطن؛
- الإستثمار في رأس المال البشري: مثل برنامج "Skill Upimo" الرائد لأجندة IDEA بحيث يتم تدريب الشباب في مجالات عالية الطلب مثل تطوير البرمجيات، الأمن السبراني، الذكاء الإصطناعي، تحليل البيانات، تقنية البلوكشين...إلخ.
- بناء شراكات إستراتيجية عالمية: حيث أبرمت الولاية شراكة تقنية مع مركز الوصول إلى الأسواق الأمريكية كمسرع أعمال ناشئة وحاضنة ومركز Imo Digital City Limited في واد السيليكون ومنها إنشاء "مدينة إيمو الرقمية".

6. تجارب الإبتكار الحكومي على مستوى الأهمية الإستراتيجية والحكومية

تتمثل في بناء أنظمة حكومة مرنة ودفع عجلة التنمية الوطنية، وهنا يصبح الإبتكار الحكومي أداة لصياغة مستقبل الدولة.

1.6 تحسين جودة السياسات العامة

مثل مبادرة مكتب الإبتكار التنظيمي(Regulatory Innovation Office- RIO) الذي أطلقته المملكة المتحدة، ليعمل تحت وزارة العلوم والإبتكار والتكنلوجيا، حيث يهدف المكتب إلى تحديث الطريقة التي تنظم بها المملكة المتحدة هيئة الرقابة على الجودة. (Department for Science، 2026)

يهدف المكتب إلى تحسين جودة السياسات العامة من خلال:

- تسريع وصول الإبتكار إلى السوق: إزالة الحواجز البيروقراطية التي تعيق وصول التقنيات الجديدة إلى المواطنين؛
- تعزيز التعاون بين الجهات التنظيمية والصناعية: خلق بيئة تنظيمية مشتركة تسمح بتبادل الخبرات والتجارب؛

- دعم النمو الإقتصادي: تمكين الشركات المبتكرة من النمو والتوسع من خلال تبسيط الإجراءات التنظيمية.

2.6 تعزيز الشفافية والمساءلة

تطوير نظام متكامل لمراقبة وتقييم أداء البرامج العامة في دولة التشيلي، تديره مؤسستان حكوميتان، وزارة التقييم الإجتماعي(SES) ومديرية الميزانية(DIPRES)، كان النظام من قبل يعمل بشكل منفصل مما أدى إلى تجزئة العمليات وضعف جودة البيانات المبلغ عنها، وبعد سنة 2020 بدأت في عملية إبداع مشترك لتحسين نظام المراقبة. (government, 2024)

يهدف المشروع إلى تحسين جودة تقارير المراقبة وجعلها مدخلا أساسيا لصنع القرار، ويسعى النظام إلى توحيد المفاهيم والمؤشرات المستخدمة في عملية المراقبة، وتطوير منصة ويب موحدة للإبلاغ.

ويعتمد النظام على منهجيات مبتكرة تحدث نقلة نوعية في آليات المساءلة الحكومية:

- التوحيد والتكامل: تم توحيد المفاهيم والمؤشرات المستخدمة في عملية المراقبة، وتطوير منصة ويب واحدة تخدم 23 وزارة و700 برنامج حكومي، مما يضمن إتساق البيانات المبلغ عنها ويسهل مقارنة الأداء بين البرامد المختلفة؛
- الإبداع المشترك: دمج مبادئ الإبتكار والتعاون بين الفرق الحكومية، ودمج أصحاب المصلحة في عملية التطوير، وإعتمدت على نهج تجريبي مع تحديد مجالات التحسين، وتصميم وتنفيذ المقترحات والتعلم من النجاحات والإخفاقات؛
- إشراك المستخدمين في التصميم: : دمج مستخدمي المنصة في عملية البناء المشترك، حيث تم إستخدام أدوات التصميم المشترك (SPRINT) مثل القصة المصورة لحل المشكلات؛
- التحسين المستمر: يتمثل في إشراك المستخدمين الداخليين(موظفي الحكومة) والخارجيين (المواطنين) في تحديد مشكلات المنصة وإختيار مشاريع التحسين قبل تنفيذها، مما يضمن نجاحها وفعاليتها.

3.6 رفع جاهزية الدولة لمواجهة الأزمات

مثل مبادرة سنغافورة الإفتراضية (Virtual Singapore) بحيث في إطار رؤية سنغافورة لأن تصبح أمة ذكية(Smart Nation)، قامت هيئة الأراضي السنغافورية(SLA) بتطوير مشروع رائد عالميا لإنشاء أول توأم رقمي(Digital twin) لدولة بأكملها، بحيث تستخدم هذه المبادرة تكنلوجيا المسح بالليزر(LIDAR) من الطائرات والمركبات لإلتقاط معلومات دقيقة عن التضاريس والبنية التحتية، لإنشاء نموذج ثلاثي الأبعاد شامل للدولة ويشمل هذا النموذج الرقمي المباني والطرق والمساحات الخضراء فوق الأرض بالإضافة إلى البنية التحتية تحت الأرض بالكامل. (government, Virtual Singapore – Singapore's virtual twin, 2024)

تهدف المبادرة إلى تعزيز جاهزية الدولة لمواجهة الأزمات والكوارث من خلال:

- محاكاة سيناريوهات الكوارث: إختبار خطط الإخلاء وتقييم مخاطر الفياضانات، وتحليل تأثير الإنهيارات أو الحرائق إفتراضيا قبل حدوثها؛
- تعزيز التخطيط للطوارئ: تمكين فرق الإستجابة للطوارئ من الوصول إلى بيانات دقيقة وشاملة عن المواقع المستهدفة؛
- تحسين إدارة الموارد: تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية أثناء الأزمات بناءا على بيانات دقيقة؛
- دعم إتخاذ القرار: توفير منصة تفاعلية لصناع القرار لإختبار إستراتيجيات مختلفة وإختيار الأنسب.

4.6 دعم تحقيق الرؤى والإستراتيجيات الوطنية طويلة المدى

مثل مبادرة الإستراتيجية الوطنية للإبتكار 2025-2030 بمملكة البحرين، حيث أطلقت وزارة الصناعة والتجارة البحرينية الإستراتيجية الوطنية للإبتكار 2025-2030 وهذا لترسيخ مكانة البحرين كمركز إقلمي رائد للإبتكار، والتحول نحو إقتصاد قائم على المعرفة والإبداع بما يحقق أهداف الرؤية الإقتصادية 2025-2030. (Commerce, 2025)

وتهدف الإستراتيجية إلى تحقيق رؤية البحرين من خلال أربعة محاور إستراتيجية:

- دعم منظمة البحث العلمي: من خلال تحديد الأولويات الوطنية، تحسين السياسات، دعم البرامج البحثية، تشجيع الشركات الناشئة التقنية، وإطلاق جائزة وطنية للبحث والتطوير؛
- تعزيز التعليم وبناء المواهب: من خلال دمج مناهج في البرامج التعليمية وتوفير تدريب متقدم في مجالات (العلوم والتكنلوجيا والهندسة والرياضيات) التكنلوجيا المستقبلية؛
- تعزيز الملكية الفكرية: تحسين قوانين الملكية الفكرية؛ توسيع التعاون مع مكاتب براءات الإختراع الدولية، تحسين إجراءات التسجيل وتخصيص جزء من إيرادات الجامعات لدعم البحث العلمي؛
- تعزيز الإبتكار والبيانات: تطوير نظام بيئي رقمي، تحسين آليات قياس البحث والتطوير والإبتكار وإلزام المؤسسات بالكشف عن إستثماراتها في هذا المجال.

7. أهم النتائج والتوصيات

في ختام إستعراضنا لمختلف التجارب ومتطلبات الإبتكار الحكومي، يمكن إستخلاص مجموعة من النتائج الرئيسية والتوصيات العملية التي تعتبر كدروس مستفادة، ومن أهم النتائج مايلي:

- الإبتكار ضرورة إستراتيجية وليس رفاهية: بحيث لا يجب أن يكون الإبتكار كخيار تجميلي، بل ضرورة ملحة لإستمرارية الحكومات وضمان قدرتها على تلبية حاجيات وتطلعات المواطنين، ومواكبة المتغيرات العالمية السريعة؛
- تعدد المستويات والأبعاد: حيث ان الإبتكار الحكومي يتجلى في أربعة مستويات متكاملة بينها، خدمي (للمواطن)، إداري (مؤسسي)، إقتصادي (تنموي)، وإستراتيجي (حكومي شامل)، ونجاح أي دولة يتطلب التكامل بين هذه المستويات؛
- التركيز على المواطن:أضهرت بعض التجارب أن التركيز على إحتياجات المواطن وتجربته هو المحرك الحقيقي للإبتكار وليس التكنلوجيا بحد ذاتها؛
- التجريب منهجية وليس إستثناء: تبني الحكومات الرائدة لمنهجيات التجريب والإختبار قبل التوسع، يقلل من هدر الموارد ويزيد من فاعلية السياسات؛

- البيانات هي النفط الجديد للحكومة: توظيف البيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية أصبح أساسا لتحسين الإيرادات وإتخاذ قرارات مبنية على أدلة حقيقية؛
- الشراكات أساس التوسع والإستدامة: الإعتماد على الشراكات الذكية مع القطاع الخاص والمجتمع المدني يضاعف الأثر ويتيح موارد أكبر ويضمن إستمرارية المبادرات؛
- التمويل الذكي والداعم: لا يكفي وجود التمويل بل يجب أن يكون ذكيا وموجها للبحث والتطوير والأولويات الوطنية لتعظيم العائد على الإستثمار.

8. أهم التوصيات

✓ المستوى الإستراتيجي والقيادي:

- تبني الإبتكار كأولوية وطنية عليا: وهذا بإدراج الإبتكار في صلب الإستراتيجيات الوطنية، مع ربطه بمؤشرات أداء رئيسية واضحة وقابلة للقياس؛
- إنشاء وحدات إبتكار مركزية: تأسيس وحدات أو هيئات متخصصة، تتمتع بصلاحيات واسعة ومرونة تشغيلية لقيادة جهود الإبتكار وتنسيقها على مستوى الحكومة؛
- توفير الدعم السياسي المستمر: ضمان إلتزام القيادة العليا بتوفير الغطاء السياسي والحماية للمبادرات الإبتكارية، خاصة في مراحلها الأولى والتجريبية.

✓ المستوى المؤسسي والتنظيمي

- بناء ثقافة للإبتكار: العمل بشكل ممنهج على تهيئة بيئة عمل تشجع على التجريب، وتقبل الأخطاء كفرص للتعلم، وتكافئ المبادرين (محاربة ثقافة الخوف من لفشل)؛
- الإستثمار في بناء القدرات البشرية: تطوير برامج تدريبية شاملة تركز على مهارات الإبتكار الأساسية(التكيف،التعاون،حل المشكلات)لجميع الموظفين، مع تأهيل كوادر متخصصة في مجال التحول الرقمي وتحليل البيانات؛
- تطوير البنية التحتية الرقمية: الإستثمار في بناء منصات رقمية حكومية متكاملة تعتمد على الحوسبة السحابية، وتتيح تبادل البيانات وتوحيد معاييرها.

✓ المستوى التشغيلي والتنفيذي

- إعتماد منهجية التجريب: البدء بمشاريع تجريبية صغيرة الحجم لإختيار الأفكار الجديدة قبل تعميمها على نطاق أوسع؛
- إشراك المواطنين في التصميم: توظيف أدوات المشاركة المجتمعية(إستشارات إلكترونية، موازنات تشاركية، مختبرات المواطن) في مراحل مبكرة من تصميم السياسات والخدمات لضمان تلبيتها للإحتياجات الحقيقية؛

- تعزيز لتعاون بين القطاعات: العمل على كسر الصوامع بين الوزارات والهيئات المختلفة وتشجيع فرق العمل متعددة التخصصات على تطوير حلول متكاملة للمشكلات المعقدة؛
- تنويع مصادر التمويل: مثل تجريب آليات تمويل مبتكرة، مثل صناديق الإبتكار الدوارة والشراكات مع القطاع الخاص، وتوجيه نسبة محددة من الميزانية السنوية للبحث والتطوير والإبتكار.

✓ **المستوى المجتمعي و الشراكات**

- بناء نظام بيئي متكامل: إنشاء منصات وحاضنات ومسرعات أعمال حكومية تدعم رواد الأعمال والشركات الناشئة في القطاعات ذات الأولوية، وتربطهم بلتحديات الحكومية الحقيقية؛
- التعلم من التجارب العالمية: تبني سياسة إستيراد المعرفة من خلال دراسة تجارب الدول الرائدة، وتكييفها مع السياق المحلي وليس مجرد نقلها حرفيا.

خاتمة

في الختام إتضح أن الإبتكار لم يعد ترفا أو مشروعا تقنيا يمكن الإستغناء عنه، بل تحول إلة ضرورة وجودية وإستراتيجية للحكومات الطموحة، ففي عالم يتسم بالتغيرات المتسارعة والتحديات المعقدة، حيث لم تعد النماذج البيروقراطية التقليدية قادرة على مواكبة تطلعات المواطنين الذين أصبحو أكثر وعيا وطلبا للخدمات المتميزة والشفافة.

الإبتكار الحكومي لا يمكن أن يزدهر في صومعة منعزلة، بل يحتاج إلى نظام بيئي متكامل، يجمع القطاع العام بالخاص والمجتمع المدني والأكاديمي، ويشرك المواطنين كشريك في التصميم وليس متلقيا للخدمات فقط، كما أن التمويل الذكي والمرن الموجه للبحث والتطوير يشكل عصب النظام والأولويات الوطنية.

الحكومات التي تنجح في تحويل الإبتكار من مبادرات فردية متفرقة إلى قدرة مؤسسية دائمة، هي وحدها القادرة على إستشراف المستقبل، التعامل مع المتغيرات بردود فعل متأخرة، فالإبتكار الحكومي في جوهره هو إستثمار طويل الأجل في ثقة المواطن، وفعالية الأداء والتنمية المستدامة، وبقدر ما تستثمر الحكومات اليوم في بناء أنظمة إبتكار حقيقية، بقدر ما تحصد غدا مجتمعات أكثر إزدهارا وعدالة وإستعدادا للمستقبل.

قائمة المراجع

1. Amadi, C. (2026, 02 06). *Imo @ 50: Celebrating transformative journey of IMDEEG*. Consulté le 06 02, 2026, sur guardian.ng: https://guardian.ng/news/nigeria/national/imo-50-celebrating-transformative-journey-of-imdeeg/
2. Basir, E. K. (2025, 11 29). *Bureaucratic Reforms Catalyst For National Administrative Transformation*. Consulté le 06 02, 2026, sur www.bernama.com: https://www.bernama.com/en/bfokus/news.php?current&id=2496795
3. Commerce, M. o. (2025). *Ministry of Industry and Commerce Launches National Innovation Strategy 2025–2035*. Consulté le 06 02, 2026, sur www.moic.gov.bh: https://www.moic.gov.bh/en/node/6150
4. CyprusRegister Team. (18 05، 2026). *تسجيل الشركة في ليبيريا – دليل خطوة بخطوة لبدء عملك*. تاريخ الاسترداد 02 06، 2026، من cyprusregister.com: https://cyprusregister.com/ar/blog/company-registration-in-liberia-a-step-by-step-guide-to-starting-your-business
5. Department for Science, I. a. (2026, 01 16). *Regulatory Innovation Office: Front Door pilot*. Consulté le 06 02, 2026, sur www.gov.uk/: https://www.gov.uk/government/publications/regulatory-innovation-office-front-door-pilot
6. freebalance. (2025). *FreeBalance to Drive Public Financial Management Reform and Digital Transformation in Micronesia*. Consulté le 06 02, 2026, sur freebalance.com: https://freebalance.com/en/
7. government, C. (2024, 11 04). *Monitoring the performance of Public Programs: contributing to the transparency of the nation's resources.* Consulté le 06 02, 2026, sur oecd-opsi.org: https://oecd-opsi.org/innovations/monitoring-the-performance-of-public-programs-contributing-to-the-transparency-of-the-nations-resources/
8. government, C. (2024, 11 05). *Virtual Singapore – Singapore's virtual twin*. Consulté le 06 02, 2026, sur oecd-opsi.org: https://oecd-opsi.org/innovations/virtual-twin-singapore/
9. Government, D. (2025). *For Caribbean and international professionals working on government digitalisation*. Consulté le 06 02, 2026, sur www.nldigitalgovernment.nl: https://www.nldigitalgovernment.nl/dutch-digitalisation-strategy-nds/
10. LUGONGO, B. (2025, 07 09). *Why e-Mrejesho continues to win global awards*. Consulté le 06 01, 2026, sur dailynews.co.tz: https://dailynews.co.tz/why-e-mrejesho-continues-to-win-global-awards/
11. Narmah-Alqasim, S. (2025, 04 30). *Updated Saudi Arabia Investment Law marks pivotal moment for country's business climate*. Consulté le 06 02, 2026, sur www.pinsentmasons.com: https://www.pinsentmasons.com/out-law/news/updated-saudi-arabia-investment-law-pivotal-moment
12. Newsroom, C. (2025, 09 22). *Camden Council launches Britain's largest ever trial in participatory democracy*. Consulté le 06 02, 2026, sur news.camden.gov.uk: https://news.camden.gov.uk/who-cares/

13. PEREZ, M. E. (2025, 10 21). *ELA 360: Humanizing public services through collaborative innovation in Andalucia (Spain)*. Consulté le 06 02, 2026, sur oecd-opsi.org: https://oecd-opsi.org/blog/ela-360-humanizing-public-services/
14. Torjussen, J. (2025, 04 01). *One Big Thing*. Consulté le 06 02, 2026, sur oecd-opsi.org: https://oecd-opsi.org/blog/one-big-thing-a-uk-innovation-initiative-to-upskill-change-culture-and-experiment/
15. Torjussen, J. (2025, 04 01). *One Big Thing: A UK innovation initiative to upskill, change culture and experiment*. Consulté le 06 02, 2026, sur oecd-opsi.org: https://oecd-opsi.org/blog/one-big-thing-a-uk-innovation-initiative-to-upskill-change-culture-and-experiment/
16. إبتكار. (بلا تاريخ). *إطلاق مختبر الابتكار الحكومي: العوامل الرئيسية للنجاح*. تاريخ الاسترداد 01 06، 2026، من ibtechar.com: https://ibtechar.com/ar/knowledges/launching-a-public-innovation-lab-key-factors-for-success-2/
17. سهام شرف الزهراني، و فيصل أحمد الشعيبي. (2024). دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الابتكار الحكومي: دراسة ميدانية على موظفي وزارة العدل بمحافظة جدة. *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، 08*(10).
18. مريم خضر الغامدي، و نرفانا عبد الرحمن غيث. (2022). دور الابتكار الحكومي في تحقيق الميزة التنافسية في إدارة التعليم بمحافظة بيشة؛ من وجهة نظر الموظفين. *مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، 06*(19).
19. نيك جاين. (22 03، 2024). *الابتكار الحكومي ودور الحكومة في تطوير التكنولوجيا*. تاريخ الاسترداد 01 06، 2026، من ideascale.com: https://ideascale.com/ar/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D9%88%D9%86%D8%A9/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A-%D9%88%D8%AF%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D
20. هانى الروبى. (15 01، 2026). *الاتصالات فى 2026.. خدمات أسرع لحياة أسهل*. تاريخ الاسترداد 01 06، 2026، من daily.rosaelyoussef.com: https://daily.rosaelyoussef.com/437508/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%89-2026-%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%A3%D8%B3%D8%B1%D8%B9-%D9%84%D8%AD%D9%8A%D8%A7%D8%A9-%D8%A3%D8%B3%D9%87%D9%84