

استراتيجية الإبداع لتطوير القطاع العام – إشارة لحالة كندا- INNOVATION STRATEGY FOR DEVELOPING THE PUBLIC SECTOR – CASE OF CANADA-

*مسعود بن مويزة

جامعة الاغواط، الجزائر

ben_mess2004@yahoo.fr

m.benmouiza@mail.lagh-univ.dz

Received: 11/10/2019	Accepted: 09/04/2022	Published: 31/12/2022
-------------------------	-------------------------	--------------------------

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد إستراتيجية الإبداع التي يمكن أن تستخدمها الدولة في تطوير وتحديثا لقطاع العام وجعله أكثر مساهمة فيخلق قيمة اقتصادية مضافة للبلد، وتحسين الخدمة العامة المقدمة للمواطنين. كما تم الإشارة لحالة القطاع العام في كندا واستعراض أهم مجالات واستراتيجيات الإبداع التي طبقت بالقطاع. توصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية مفادها أن الإبداع سواء كان تكنولوجيا أو تنظيميا أو تسويقيا، يلعب دورا مهما في تطوير القطاع العام وتحديثه، بالشكل الذي يجعله يرتقي بأدائه لما هو محقق في القطاع الخاص. كما تعد إستراتيجية الإبداع مهمة في ترقية الخدمات التي يقدمها القطاع العام للمواطنين. **الكلمات المفتاحية:** إستراتيجية الإبداع، القطاع العام، الإبداع في الخدمات العامة، كندا.

Abstract:

The aim of this study is to identify the innovation strategy that can be employed by the state to develop and modernize the public sector, to make it more conducive to creating additional economic value for the country and improving the public services provided to citizens. The state of the public sector in Canada and the most important innovation areas and strategies implemented in the sector were also reviewed.

The study concluded that innovation, whether technological, organizational or via marketing plays an important role in the development and modernization of the public sector in a manner that makes it improve performance and what is

* المؤلف المراسل

achieved by the private sector. The innovation strategies are also important in promoting the services provided by the public sector to citizens.

Keywords: Innovation Strategy, Public Sector, Innovation in Public Services, Canada.

1- مقدمة:

حاولت العديد من البلدان النامية تبني مجموعة من الاستراتيجيات التنموية لأجل تحقيق جملة من الأهداف لعل أبرزها: تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق الاستقلال الاقتصادي، وتحرير الاقتصاد من التبعية للخارج. ولقد قادت تلك السياسات إلى إعطاء أهمية خاصة وحاسمة للقطاع العام باعتباره قاطرة التنمية في البلد.

لعل تطوير وتحديث القطاع العام، وجعله أكثر مساهمة في خلق قيمة اقتصادية مضافة، يعد تحديا على أساس التراكمات التي جعلته يعاني كبها شديدا سواء من ناحية كفاءاته البشرية أو موارده المادية أو التمويلية. خاصة وأن متطلبات التخلص من تلك التراكمات تعد عملية مستمرة وطويلة المدى، وليس حولا ترفيعية قصيرة الاجل.

يبدو هنا أن إدخال ثقافة الإبداع والتميز في تقديم خدمات القطاع العام، يعتبر محورا مهما في إحداث قفزة نوعية في مستوى وجودة وتنافسية الخدمة العامة مقارنة بخدمات القطاع الخاص ولو نسبيا، خاصة وأن هناك العديد من الدول التي حاولت بناء استراتيجيات وسياسات مبنية بالأساس على ثقافة الإبداع والتميز في سبيل دفع القطاع العام إلى أكثر فعالية وإنتاجا للقيمة المضافة وأكثر مساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة؛ ومن بينها: كندا، السويد، فرنسا... الخ، حيث تعد التجربة الكندية مهمة في هذا المجال. وفي هذا الإطار، يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الرئيسة، والتي سنحاول الإجابة عليها من خلال هذه الدراسة، وهي:

✚ ما هي أهم ركائز استراتيجية الإبداع التي يمكن تطبيقها لتطوير القطاع العام؟ وما هي أهم ركائز التجربة الكندية في هذا المجال؟



الأسئلة الفرعية: يتفرع عن تلك الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية، نذكر منها:

- ما هو تعريف الإبداع وأهميته وأشكاله؟
- ما مميزات استراتيجية الإبداع في القطاع العام؟
- ما هي خصائص ومميزات التجربة الكندية في مجال الإبداع في القطاع العام؟

أهمية وأهداف الدراسة:

تهدف هذه الورقة البحثية بالأساس إلى تبين دور الإبداع في تطوير وتحديث القطاع العام في البلد على اعتبار المشاكل والصعوبات التي يعانيها هذا القطاع سواء في خدماته أو في قيمته الاقتصادية المضافة. ولذلك تم الاستعانة بتجربة كندا لاستعراض والاستفادة من أهم الممارسات التطبيقية في المجال. وعليه، يبدو الإبداع هنا استراتيجية هامة بالنهوض وتطوير القطاع العام وجعله أكثر فعالية وقدرة على المنافسة وتقديم خدمات بجودة عالية وتكلفة أقل، مما يحقق رضا أكبر للزبون والمواطن ككل.

منهجية الدراسة:

تعتمد المنهجية المستخدمة في معالجة إشكالية الدراسة عن المنهجين الوصفي والتحليلي بفهم العلاقة بين القطاع العام والإبداع، واستراتيجية الإبداع في تطويره. كما أن الدراسة تعتمد بالأساس على طريقة وصفية-استقرائية للتجربة الكندية في هذا الإطار لتوضيح معالم تلك التجربة وأهم نقاط قوتها وضعفها، والممارسات الإبداعية في بيئة العمل العامة في كندا أي أن الدراسة كلية بالأساس وليست جزئية.

2- الإبداع في القطاع العام- خلفية نظرية:-

1-2. تعريف القطاع العام:

من المهم توضيح مفاهيم الخدمة العامة (public service) والقطاع العام (public sector) حيث يشير القطاع العام جزئياً إلى الإدارة العامة والشركات المملوكة ملكية عامة. هذه الشركات قد لا تسعى بالضرورة لتحقيق أهداف المصلحة العامة (على سبيل المثال تصنيع الأسلحة). كما يشمل مصطلح القطاع العام أيضاً أنشطة الخدمة العامة. هذه الأخيرة يتم تشغيلها لغرض محدد (مصلحة عامة)، يبرر اهتماماً خاصاً بها من السلطات العامة، كعمليات توفير تسليم السلع، وخاصة الخدمات (مثل كخدمات الصحة و التعليم والصرف الصحي والضمان الاجتماعي). تلك الخدمات قد يتم إنتاجها وتسليمها بواسطة وكالات أو مؤسسات مملوكة للدولة؛ أو قد يتم إنتاجها أو تسليمها من خلال "صناعات الخدمة العامة" أو الهيئات التطوعية أو شركات القطاع الخاص التي تتعاقد معها الحكومات لهذا الغرض. (Hugo Thenint, 2010, p 03). كما أشار Lane إلى أن القطاع العام هو مجموعة من المؤسسات، التي تنسق اهتمامات المجموعات المختلفة التي تم ارس بطرق مختلفة الأنشطة العامة؛ وبالتالي، يشمل مفهوم القطاع العام الأنشطة التي تنفذها المؤسسات العامة وكذلك كيفية اتخاذ القرار اتوتنفيذها (Diane Poulin; Christopher L. Tucci; Gianluigi Viscusi, 2017, p 05).

بينما يذهب Andrés Maroto وLuis Rubalcaba إلى تعريف للقطاع العام وظيفياً، حيث يشمل القطاع العام، في هذه الحالة، جميعاً لمنظمات في مجال الإدارة العامة، لضمان الاجتماعي، القانون والنظام، التعليم، الرعاية الصحية،

الخدمات الاجتماعية والثقافية، وبغض النظر عن مصدر التمويل والشكل القانوني. يُطلق على القطاع العام في بعض الأحيان "القطاع الرباعي" في مناقشات السياسة العامة في بعض البلدان، مثل هولندا أو بلجيكا. (Per Koch; Johan Hauknes, 2005, p 17).

2-2. تعريف الإبداع في القطاع العام:

يعرف مرصد الإبداع في القطاع العام التابع لمنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OCDE) الإبداع في القطاع العام بأنه عبارة عن: "إدخال عملية جديدة أو تطبيق نهج (أسلوب أو مدخل) جديد أو معدل بشكل كبير، والهادف إلى تقديم مخرجات عامة أفضل من خلال زيادة الكفاءة والفعالية ورضا المواطن أو المستخدم أو الموظف" (Rajiv Ranjan, 2019, p12).

بينما يذهب Stephen P. Osborne و Kerry Brown إلى القول أن الإبداع هو قطيعة مع التجربة الماضية في ممارسات القطاع العام، حيث يعرف أنه بأنه: "هو إدخال عناصر جديدة في الخدمة العامة – فيشك لمعرفة جديدة، أو تنظيم جديد، أو إدارة أو عملية جديدة أو مهارات جديدة. إنه يمثل القطيعة وعدم الاستمرارية مع الماضي" (Stephen P. Osborne; Kerry Brown, 2005, p 06). فيحين اتجه Jo Casebourne نحو تحديد مراحل عملية الإبداعية بالقول أن: "يتضمن الإبداع في القطاع العام إنشاء وتطوير وتنفيذ أفكار عملية، تحقق منفعة عامة" (Jo Casebourne, 2014, p 06). ولذلك يتميز الإبداع في القطاع العام بخاصيتين رئيسيتين:

– يمثل الإبداع داخل القطاع العام تطبيق لفكرة جديدة أو مقارنة جديدة لقضية ما تمثل تحديا بالنسبة للقطاع (Travis Bland & al, 2010, p 02)؛
– يجب للإبداع في القطاع العام، أن يحقق أمرين: النهوض بالصالح العام عن طريق توفير السلعة العامة وخلق قيمة عامة أي تهدف الإبداعات إلى تحقيق نتائج عامة أفضل، بما في ذلك الكفاءة والفعالية ورضا المستخدمين أو الموظفين (Daglio. M; Gerson .D; Kitchen. H, 2015, p 04).

2-3. أنواع الإبداع في القطاع العام:

يمكن أن نوجز أنواع الإبداع الحكومي أو في القطاع العام في:

– **الإبداع التكنولوجي:** إدخال الجديد والمطور في تكنولوجيا المنتجات وتكنولوجيا الأساليب والعمليات الإنتاجية، مثل: تكنولوجيا الفضاء، تطبيق اتكنولوجيا المعلومات والاتصال (مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، 2015، ص 10-07).

– **الإبداع الاجتماعي:** إدخال الجديد أو المطور أو التحسين في مجالات و الخدمات الهامة للمجتمع، كقطاعات التربية والثقافة والتعليم والتكوين والصحة... الخ (Adrian Nolan, 2010, p 02).

- **الإبداع في العمليات:** إدخال الجديد أو المحسن في عمليات تقديم الخدمات العامة، كالتصويت الإلكتروني... الخ.
- **الإبداع في الخدمات:** إدخال الجديد في الخدمات المقدمة للعملاء سواء كانوا موظفين أو مواطنين أو عملاء خارجيين.
- **الإبداع في السياسات:** مثل تقديم الخدمة المشتركة، الحكومة الإلكترونية... الخ.
- **الإبداع في الأنظمة:** مثل إدخال الجديد أو المحسن في أنظمة التعليم والتكوين... الخ.
- **التغيير الجذري للعقلانية:** وهذا يعني أن النظرة أو العقلية لموظفي القطاع العام تتحول من نظرة محلية إلى نظرة عالمية باستخدام أساليب وتقنيات جديدة (Thomas Halvorsen & al, 2005, p 05).

3- طبيعة الإبداع في القطاع العام:

تختلف إستراتيجية الإبداع في القطاع العام ودوافعه عن إستراتيجية الإبداع في القطاع الخاص، بحيث تكاد تتفق الكثير من الدراسات أن خصوصية وأهداف وسياسات القطاع العام تختلف بدرجة واضحة عنه في القطاع الخاص.

3-1. دوافع الإبداع في القطاع العام:

كانت مؤسسات الخدمة العامة تسعى لتجسيد لمبدأ الاستقرار والمحافظة على الواقع المستقر، ومتكاملة دائما كجزء من الحكومة ككل، وفقا لمبدأ المنظمات الكلاسيكية في مجال البيروقراطية التنظيمية. وكانت هذه البيروقراطية في أداء الخدمة العامة الكلاسيكية مناسبة تماما لبيئة مستقرة وبطيئة. لكن مع اقتراب القرن العشرين من نهايته، بدأت هذه الصورة تتغير، بسبب مجموعة من العوامل، شملت (Stephen P. Osborne; Kerry Brown, 2005, p 04-05):

– التغيرات الاقتصادية العالمية المتزايدة، مما يعني أن عمليات تقديم الخدمة العامة بالطريقة التقليدية، لمتعد كافية لتحقيق نمو تدريجي ثابت، لذلك اتجه على التركيز على كفاءة وفعالية استخدام الموارد الشحيحة عن طريق الجديد والإبداع باستمرار؛

– نتيجة لذلك انتقل نمط الإدارة العامة من التقليدي البيروقراطي إلى نمط إدارة الأعمال في توفير الخدمات العامة، وهو ما يعرف بـ: الإدارة العامة الجديدة؛

– التغيرات الديموغرافية، مما مارس ضغطا متزايدا على مالية الحكومات وعلى شكل تقديم الخدمات العامة؛

– التغيرات في التوقعات حيث أصبح المواطنون أكثر تطورا وتطلبا، الأمر الذي يتطلب مزيدا من التركيز على الاختيار والجودة في تقديم الخدمات العامة وتنويعها. وبالتالي، يعد الإبداع أمر حيوي لزيادة كفاءة القطاع العام (القيمة مقابل المال، وأكثر مقابل أقل)، وتقديم خدمات جديدة و بأفضل جودة (Hugo Thenint, 2010, p 01).

– التغييرات السياسية، التي شهد تغييراً نموذجياً ضد هيمنة الدولة في تلبية الاحتياجات العامة وأفرزت عن نهج أكثر تعقيداً، والذي تتطلب بشكل متزايد الاعتماد على علاقات متعددة بين مقدمي الخدمة العامة سواء كانوا من القطاع العام أو الخاص؛

– حجم القطاع العام، حيث يمثل نسبة مئوية كبيرة من الناتج المحلي الإجمالي في العديد من البلدان؛ مما يمكن الإبداع في القطاع العام من التأثير على نمو الإنتاجية بشكل عام عن طريق تقليص تكلفة المدخلات، وزيادة قيمة المخرجات من خلال تنظيم أفضل (Jo Casebourne, 2014, p06). فعلى سبيل المثال، تمثل الخدمات العامة والإدارة العامة جزءاً كبيراً من النشاط الاجتماعي والاقتصادي الأوروبي، حيث تمثل الخدمات العامة في أوروبا ما بين 40 ٪ و 55 ٪ من الناتج المحلي الإجمالي، مقارنة مع 32 ٪ في الولايات المتحدة، 26 ٪ في اليابان، 16 ٪ في الصين أو 17 ٪ في الهند. كما تمثل العمالة المرتبطة بالخدمات العامة ما بين ربع وثالث إجمالي عدد السكان في سن العمل في الاتحاد الأوروبي. ويمثل التوظيف (موظف والخدمة المدنية) أكثر من 15 ٪ من إجمالي العمالة في الاتحاد (Hugo Thenint, 2010, p 01).

– كلما زاد تعقيد الخدمات التي يجب على المؤسسات العامة تقديمها، كلما كان من الضروري منحها استقلالية في إنتاج هذه الخدمات. فتصبح مسؤولية عن كيفية إنفاق الأموال العامة، وه ليحصل المجتمع على "القيمة مقابل المال"؟ لذلك ينظر للإبداع كأحد روافد تحسين الأداء الكمي والكيفي في القطاع الحكومي (Hans de Bruijn, 2004, p 05).

– كما يرى Adrian Nolan أن الإبداع هو أحد المحركات الخمسة الرئيسية للإنتاجية، إلى جانب الاستثمار والمهارات والمشاريع والمنافسة؛ كما يتم الاعتراف به على نطاق واسع من قبل الاقتصاديين والشركات والحكومة كحافز رئيسي لزيادة الإنتاجية الاقتصادية، وقيادة المشاريع، وإنشاء منتجات وأسواق جديدة، وتحسين الكفاءة، وتقديم فوائد للشركات والعملاء والمجتمع بشكل عام. كما يعد مصدر الخلق والثروات والميزات التنافسية، في اقتصاد عالمي تنافسي، وداخل القطاع العام، باعتباره عاملاً حاسماً في تحقيق وفورات الكفاءة والمساعدة في تهيئة الظروف المواتية للنجاح الاقتصادي (Adrian Nolan, 2010, p 01). لكن تلك الدوافع قد تصطدم بمجموعة من الكوابح، أهمها (Jo Casebourne, 2014, p07):

– الافتقار إلى أبطال أو رواد للإبداع في القطاع العام، خاصة مع وجود أنظمة المكافآت والحوافز، وكذلك الأهداف وعمليات إدارة الأداء، لا تدعم الإبداع في القطاع؛

– الخوف من الفشل والمخاطرة، يعمل على كبح المبدعين وتقييد انتشار الابتكارات الواعدة، مع عدم وجود ميزانيات وفرق مخصصة لتسهيل الإبداع،

خاصة أن طريقة تخصيصاً لأموال لمؤسسات القطاع العام، يمكن أن تثبط الرغبة في الإبداع؛

– محدودية المعرفة وتطبيقات العمليات والأساليب الإبداعية، وصعوبة التعاون بين الإدارات على الرغم من الجهود الحكومية المبذولة في العديد من البلدان. إضافة أن الإبداع في القطاع العام لم يتواءم مع التطورات في الاقتصاد السلوكي علم النفس، علم اجتماع المنظمات، والنظرية المؤسسية. تلك النظريات قد تساعد في فهم كيفية تحفيز الموظفين العام ينعلى الإبداع، وماهي الشروط والثقافات والحوافز التمكينية اللازمة للقيام بذلك؛

– يتمتشجيع القادة السياسيين على الدفع بأفكار التثبيط بشعبية لدى الناخبين، في بعض الأحيان، على حساب مقترحات أكثر فعالية.

2-3. استراتيجية الإبداع في القطاع العام:

تواجه المجتمعات الحديثة عدداً متزايداً من المشكلات التي فشلت فيها الإجراءات الحكومية التقليدية. ونتيجة لذلك، أصبح من الشائع أن يتم الحديث عن أن مؤسسات القطاع العام، تعمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة أكثر من أي وقت مضى. وقد أدى ذلك إلى إدراك متزايد بأنه يجب على القطاع العام زيادة قدرته على الإبداع، والذي يتطلب أكثر من القدرات الإبداعية لتوليد الأفكار الجديدة؛ بل يتطلب الأمر مهارات عقلية ومهارات إدارية لتحويل الأفكار الجديدة إلى ممارسات. (Travis Bland & al, 2010, p 01).

وتركز الأدبيات الحديث على الإبداع في القطاع العام على ثلاثة مواضيع متداخلة جزئياً:

– الأنشطة المتعلقة بالإبداع المرتبطة بالتغيرات في الأداء التنظيمي (الإنتاجية) حيث يغطي كلا الجهود المختلفة بدءاً من تقديم خدمات وعمليات جديدة إلى إبداع اتفيمجال السياسات والمفاهيم والنظم؛

– الخدمات الجديدة وطرق تقديم الخدمات، والتغيير العلاقات بين المواطني نوالحكومة في النهاية. فمقارنةً بالمنتجات المادية، فإن التفاعل، كخاصية أساسية للخدمات، هو موضع التركيز في القطاع العام؛

– خلق القيمة العامة بمعناها الأوسع، مشيرة إلى الحاجة إلى النظر في القيم المختلفة نوعياً، مقارناتاً بالإبداعات ذات الصلة بالسوق. تستخدم عمليات الإبداع في القطاع العام مصادر مختلفة حيث قد تكون الإبداعات داخل القطاع العام ومن خلاله، أو بالوكالة حيث يبدأ القطاع العام بشكل استباقي في التغييرات أو يتفاعل مع التغييرات التكنولوجية والبيئية وما إلى ذلك، أو التشكل من خلال الانتقال من التغييرات تدريجية إلى متقطعة (Veiko Lember & al, 2014, p 08).

كما استند التفكير الجديد حول استراتيجية الإبداع في القطاع العام لمفهوم الإدارة العامة الجديدة، والتي تتميز بالكفاءة والمساءلة وقياساً لأداء و التخطيط العقلاني، وعلى فهم الموظفين العاملين للمهارات، واستخدام نموذجي حركها السوق قوي يعتمد بشكل محصر يتقريباً على الدوافع الخارجية لتحفيز

الموظفين العاميين (Jo Casebourne, 2014, p07). وهذا على خلاف الإدارة العامة التقليدية أين تميز القطاع العام بالصلابة، عدم الكفاءة، عدم المرونة، مقاومة التغيير، تجنب المخاطر، الهياكل الهرمية التي تخلق الجمود الزائد، والميل لاستخدام المعرفة الحالية أكثر وأكثر بدلاً من اكتساب المعرفة الجديدة. وتشكل تلك المميزات عوائق تحد من الإبداع في مؤسسات القطاع العام (Roolaht. T, 2013, p 152).

وضعت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي، سنة 2017، 06 مؤهلات أساسية لنجاح استراتيجية الإبداع في القطاع العام، وهي (OECD, 2017^b, p 08-20):

- **التجربة والتكرار (Iteration):** تطوير السياسات والمنتجات والخدمات بشكل تدريجي يوتجريبي. ويتعلق التكرار باستخدام طرق تدريجية وسريعة في تطوير مشروعا ومنتجا وخدمة معتقلا لمخاطر؛
- **الاعتماد على البيانات والمعطيات (Data literacy):** ضمان أن تكون القرارات قائمة على البيانات الصحيحة (وليس التخمينات والحدس) ونشرها وإيصالها بطريقة فعالة لكل من يحتاجها؛
- **مركزية المستخدم (User centricity):** يجب أن تركز الخدمات العامة على احتياجات المستخدمين؛
- **الفضول (Curiosity):** البحث عن الأفكار أو طرق العمل الجديدة ومحاولة تجربتها؛
- **التجارب الناجحة (Storytelling):** شرح التغيير بطريقة تبني الدعم أي الاستعانة بالتجارب والقصص والإلهام؛
- **التمرد (Insurgency):** تحدي الوضع الراهن والطريقة المعتادة لفعل الأشياء والعمل مع شركاء جدد وغير عاديين لاكتساب رؤى جديدة أو تنفيذ مشاريع بطريقة مختلفة.

كما أن مرصد الإبداع في القطاع العام، تزامنا مع القمة العالمية للحكومات سنة 2017، قدم أربع عوامل دافعة للإبداع في القطاع، وهي: التغلب على الحواجز البيروقراطية؛ تسخير قوة أفكار المواطنين والأشخاص الذي ينفقون وراءها؛ بناء علاقات مفتوحة وشفافة وقائمة على الثقة مع المواطنين وتمكين ثقافة تدعم الإبداع. وقدم المرصد لتحقيق تلك العوامل، أربعة توصيات: الإشارة للإبداع كأولوية في القطاع؛ تمكين الاتصالات عبر وخارج الحكومة؛ تعزيز الثقة من خلال الشفافية والاستجابة وإقامة شراكات مع جميع الفاعلين المعنيين في مجال الإبداع (OECD, 2017^a, p 03). كما أن المركز الأوروبي للبحث (ICEG) حدد ثلاث توجهات استراتيجية لدعم الإبداع في القطاع العام: التركيز الداخلي – تعزيز الكفاءة في القطاع العام من السياسات والمبادرات التي تهدف إلى "تحقيق المزيد (أو على الأقل نفس الشيء) مقابل أقل" من خلال تعزيز

كفاءة القطاع. والتركيز الخارجي على تحسين الخدمات للمواطنين والشركات من خلال سياسات والمبادرات التي تستهدف إلى تحسين جودة تقديم خدمات القطاع العام. والتركيز الخارجي على "تحفيز" الإبداع في القطاعات الأخرى من خلال السياسات والمبادرات التي تهدف إلى تشجيع الإبداع في قطاع الأعمال أوفي القطاع الثالث (European Commission, 2012, p 07).

3-3. استراتيجية الإبداع بين القطاعين العام والخاص:

يمكن أن نختصر الفرق بين استراتيجية الإبداع في القطاع العام والقطاع الخاص في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: مقارنة بين الإبداع في القطاعين الخاص والعام

البيان	القطاع الخاص	القطاع العام
الهدف	الأرباح والاستقرار وزيادة الإيرادات	تنفيذ السياسات
الهيكل	الشركات مختلفة الحجم واحتمال دخول داخليين جدد للسوق	نظام معقد من المنظمات المختلفة المهام (إلى حد ما متناقضة)
قياس الأداء	العائد على الاستثمارات	مؤشرات أداء متعددة والأهداف ترتبط بمجال العمل
الإدارة	بعض المدراء مستقلين والبعض قد يخضع للقيود المفروضة من قبل حاملي الأسهم أو نظام الرقابة للمؤسسة أو محدودية الموارد. المدراء الناجحين يحصلون على مكافأة وترقية مناسبين.	تحاول المؤسسة التشبه بالممارسات الإدارية في القطاع الخاص، ولكن في الواقع تخضع لسياسة رقابة صارمة. يتلقى المدراء الناجحين غالباً تعويضاً أقل من المدراء في الوظائف المتماثلة في القطاع الخاص.
العلاقة من	السوق قد يكون علاقة مؤسسة – المستهلك أو مؤسسة –	العميل النهائي هو الشريحة المستهدفة من السكان بالخدمة ويعتبرون مواطنين كذلك. القطاع لديه اعتماد على نهج السوق والجمهور (المواطنين) ينظر إليه على أنه العملاء أو المستهلكين.

إستراتيجية الإبداع لتطوير القطاع
العام – إشارة لحالة كندا-

	مؤسسة. المؤسسة قريبة من العملاء، وردود الفعل لهم أمر حيوي في القرارات النهائية الخاصة بالإبداع	الزبون
عادة القطاع العام يعتمد على الموردين الخواص وبالتالي هو سوق مهم للشركات الخاصة.	معظم الشركات تنتمي إلى واحدة أو سلاسل التوريد العديدة والتي تديرها الشركات الكبرى.	سلسلة القيمة
في العديد من البلدان، ينتمي موظفي القطاع العام في كثير من الأحيان الاتحادات والنقابات المهنية. يهتم الموظف عادة بالوضع المهني والراتب. ولكن العديد من الجمهور يفضل القطاع العام لأسباب ذاتية ومثالية.	الموظفين متنوعة جدا والعلاقات مع الإدارة تتدرج من التمايز إلى الانسجام. تحاول الشركات تأسيس الولاء والتركيز العملاء، ولكن الموظفين غالبا ما تكون دوافعهم اقتصادية خاصة تحقيق دخل كاف... الخ.	العام لين
على الرغم من الموارد الكبيرة، بعض الأجزاء من القطاع العام قد تقيد الوصول للمصادر المعرفة الخاصة (ماعد الموردين). عامة مصادر المعرفة (الجامعات) قد تكون موجهة إلى أجزاء أخرى من القطاع العام.	الشركات مرنة نسبيا في شراء في الإبداعات ذات الصلة بالمعرفة من طرف الاستشاريين، ال جمعيات والباحثين	مصادر المعرفة

	العامين. لكن الشركات الأصغر قد تفتقر الأموال اللازمة لذلك.	
كقاعدة على المدى القصير: على أساس التغييرات في السياسة التي ترتبط بفترة الانتخابات	في العديد من القطاعات على المدى القصير، ولكن البنية التحتية يمكن أن تكون على المدى الطويل.	آفاق الزم ن

Source: Roolaht, T, 2013, p 154.

باختصار شديد يمكن القول، أن الإبداع في القطاع العام، يركز على مميزات تفرقه عن مثيله في القطاع الخاص بحيث نجد أن الإبداع في القطاع العام هو إبداع من طبيعة غير ملموسة (التركيز على الإبداع في الخدمات كما في المنتجات والتكنولوجيا) حيث يشمل العمليات غير التكنولوجية وصناعة الخدمات بالإضافة إلى معانيها التقليدية. كما تعتبر المخاطرة في القطاع العام أمرًا بالغ الأهمية، بشكل خاص، لأن الفشل في العديد من المجالات (الأمن، الصحة... إلخ) قد يكون له تأثير كبير. في هذه الحالة، لن يكون "الهدم الخلاق" محفز البعض أنشطة القطاع العام. كما يتكون القطاع العام من نظام مفتوح معقد من المنظمات ذات المهام المختلفة (Hugo Thenint, 2010, p 05-06).

4- تقديم القطاع العام الكندي:

بعد أن رأينا صورة مبسطة ومختصرة عن مفهوم ودوافع الإبداع في القطاع العام، فإننا سنحاول فيما سيأتي من عناوين على دراسة حالة القطاع العام الكندي، وتتبع استراتيجية الإبداع في القطاع وأهم مميزاتهما.

1-4. مكونات القطاع العام الكندي:

يتكون القطاع العام الكندي من خليط من المؤسسات والهيئات والإدارات المحلية والفيدرالية، والتي تنتمي أو تتوزع على 13 مقاطعة كنديّة. ويمكن أن نبين ذلك التوزيع من خلال الجدول أدناه.

الجدول رقم 02: توزيع القطاع العام الكندي حسب نوع المؤسسة 2017

العدد	المؤسسة العامة
144	الجامعات
364	المدراس التعليمية
02	مؤسسات المعاشات التقاعدية للكيبك
87	مؤسسات الأعمال غير المالية التابعة لحكومات المقاطعات والأقاليم
15	مؤسسات الأعمال المالية التابعة لحكومات المقاطعات والأقاليم
677	حكومة المقاطعات والأقاليم
221	مؤسسات الأعمال غير المالية التابعة للحكومات المحلية
4494	الحكومات المحلية
06	مؤسسات الأعمال المالية التابعة للحكومة الفيدرالية
29	مؤسسات الأعمال غير المالية التابعة للحكومة الفيدرالية
65	الحكومة الفيدرالية
101	الكليات والمعاهد المهنية و التجارية
01	مؤسسات المعاشات التقاعدية لكندا
6206	المجموع

Source: Statistics Canada, 2017.

تتوزع تلك المؤسسات البالغ عددها 6206 مؤسسة عامة؛ سواء كانت تقدم خدمة عمومية أو خدمة اقتصادية عامة أو غيرها من الخدمات؛ على 13 مقاطعة، تتركز غالبيتها في ثلاث مقاطعات رئيسية: الكيبك بـ: 1714 مؤسسة عامة، ساسكاتشوان بـ: 975 مؤسسة عامة وأونتاريو بـ: 902 مؤسسة عامة. لتليها مقاطعتي ألبرتا (674 مؤسسة عامة) وكولومبيا البريطانية (627 مؤسسة عامة). في حين كان نصيب كل من مقاطعات ليبرادور، مانيتوبا، ونيو برانسويك على التوالي: 346، 321، 222 مؤسسة. لينخفض العدد إلى 172، 120 مؤسسة عامة لمقاطعتي نوفا سكوتيا وجزيرة الملك إدوارد على التوالي. وليكون النصيب الأقل من نصيب أي أقل من 100 مؤسسة عامة لكل من مقاطعات نونافيت، مقاطعات الشمال الغربي، ويكون حيث تم تسجيل لكل منها على التوالي: 68، 44، 21 مؤسسة عامة (Statistics Canada, 2017). ويعمل بتلك المؤسسات العامة، سنة 2017، حوالي 262696 موظف يسهرون على تقديم الخدمة العامة الفيدرالية أو الاتحادية، و 199691 موظف في الإدارة العامة الأساسية؛ وهذا من بين عدد سكان البلد والبالغ 36.5 مليون كندي في نفس السنة (Government Canada, 2018).

أما إذا ما نظرنا إلى القطاع العام الكندي حسب الصناعة، فنجد سنة 2017، أكثر من 5868 مؤسسة، منها 4439 مؤسسة في الإدارة العامة، 641 في التربة، 279 في الخدمات، 128 في النقل والتخزين، 86 في المالية والتأمين، 75 في خدمات الدعم الإداري وإدارة النفايات ومعالجتها، 42 في العقارات والتأجير، 39 في الصناعات الثقافية والمعلومات، 35 في الخدمات المهنية والعلمية والتقنية، 68 في الفن والترفيه، و36 في صناعات أخرى. وغالبية تلك المؤسسات تتركز بمقاطعة الكيبك بحوالي 1645 مؤسسة، ثم مقاطعة ساسكاتشوان بحوالي 950 مؤسسة، مقاطعة أونتاريو بحوالي 868 مؤسسة، ثم مقاطعة ألبرتا بحوالي 647 و كولومبيا البريطانية بحوالي 592 مؤسسة (Statistics Canada, 2018^b).

2-4- أهمية القطاع العام الكندي:

يعتبر القطاع العام والإدارة العامة الكنديين من بين أفضل القطاعات في العالم من ناحية الفعالية، حيث عادة ما تحتل المراتب الأولى في التصنيفات الدولية حول القطاع العام (OCDE, 2018, p 26). كما أنها تحتل المرتبة الخامسة في الانفتاح، الاستعمال، وتوفير المعلومات في مؤشر المعلومات الحكومية، الذي تصدره منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي. كما أن هناك رضا كبير من طرف الكنديين عن الخدمات العامة بحيث بلغت نسبة الرضا 75% عن النظام الصحي، و 03 من 04 كنديين (75%) راضي عن مستوى النظام التعليمي، و 55% راضون عن النظام القضائي، و 46% راضون عن الحكومة الفيدرالية وخدماتها (OECD, 2015, p 01).

يمكن أن نختصر أهم مؤشرات القطاع العام الكندي للفترة بين 2015-2016، في الأرقام التالية:

- تمثل المداخل الحكومية في المتوسط 39.8% من الناتج الداخلي الخام للبلد؛ وإجمالي الدين الحكومي 99.4% من الناتج؛
- يبلغ الإنفاق الحكومي في المتوسط 41.6% من الناتج الداخلي الخام للبلد؛ ويبلغ الاستثمار العام في المتوسط 3.9% من مجموع الإنفاق الحكومي؛
- يوظف القطاع العام 18.2% من الطبقة العاملة بالبلد، وعدد النساء في الخدمة المدنية 55% وفي مناصب عليا 40.4% وعدد العاملين البالغين 55 سنة وأكثر 19.7% (OECD, 2017^c, p 01-04).

5- استراتيجية الإبداع في القطاع العام الكندي:

لقد جاء في الإعلان الفيدرالي، الإقليمي والمحلي حول الإبداع في القطاع العام الكندي، الصادر في 14 نوفمبر 2017: "لأجل الحصول على نتائج ملموسة للمجتمعات التي تخدمها، يجب على الحكومات إيجاد طرق جديدة وخلاقة للعمل، عن طريق الاهتمام بما يعمل أو لا يعمل بشكل جيد. الإبداع ليس محرك عادي للنمو الاقتصادي، بل له قدرة كامنة على حل التحديات الكبرى التي تواجهها ككنديين" (Canada Government, 2017, p 01).

1-5. تعريف الإبداع في القطاع العام الكندي:

سعت حكومة كندا إلى تأسيس ثقافة وممارسة للقياس، التقييم، الإبداع في تصميم وتنفيذ البرامج جو السياسات. ولقد تم تكليف الوزراء بالبناء على التجربة لتحقيق النتائج، وكُلف المسؤولون الكبار باستكشاف الإبداع والمشاركة فيه، وهنا كدعم من سقل تطوير أساليب مبدعة وخلاقة لتحقيق أولويات الحكومة. كما تعد كندا تاريخ قوي في مجال دعم ثقافة الإبداع، ويعود الفضل في ذلك جزئياً إلى الدعم المستمر من السلطات العليا في البلد (OPSI, 2018^a, p 03). لذلك ينظر للإبداع لدى صانعي السياسة الكنديين على أنه: "عملية تنفيذ مناهج أو مقاربات أو مداخل جديدة لإحداث تأثير. ونظراً لأننا للإبداع يعني الجديد، فإن طبيعته أو مظهره يعتمد على السياق الذي يتم فيه اختباره. لكن هناك اتفاق حول قواسم مشتركة للإبداع في البيئة الكندية، هو: وسيلة لخلق خيارات وحل المشاكل؛ ووسيلة للحصول على نتائج للكنديين؛ والعمل الذي ركز على التأثير والقياس؛ وعملية تتضمن طرقاً، أوجها وأساليب جديدة للتفكير في الوضع الحالي." (OPSI, 2018^a, p 01).

2-5. مبادرات كندا لدعم الإبداع في القطاع العام:

يمكن أن نختصر تلك المبادرات بداية من أول مبادرة سنة 1989 حتى سنة 2017 من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 03: التسلسل الزمني لمبادرات دعم الإبداع في كندا

السنة	المبادرة
1989	بداية عملية الإصلاح للخدمة العامة للألفية الجديدة
1991	استحداث "جائزة للإدارة المبدعة" من طرف معهد الإدارة العامة في كندا؛ إنشاء المعهد الكندي لتطوير الإدارة.
1992	إصدار قانون إصلاح الخدمة العامة
1994	إنشاء جائزة "مارغريت كوتريل بويد" للإبداع؛ قام المعهد الكندي لتطوير الإدارة بافتتاح "معرض للإبداع".
1996	إنشاء "أمانة بحوث السياسات" من طرف مكتب مجلس الملكة الخاص
1999	إطلاق مبادرة الحكومة عبر الإنترنت
2000	تحويل أمانة بحوث السياسات إلى "مبادرة بحوث السياسات" إصدار تقرير: "نتائج للكنديين: إطار لإدارة حكومة كندا" إطلاق مبادرة: "مراجعة تنمية الموارد البشرية في كندا"
2002	إصدار تقرير: «الإبداع والتغيير في القطاع العام: تحدي واضح» من طرف هيئة الإحصاء الكندية؛ نشر مبادرة بعنوان: "مجموعة أدوات الإبداع الخاصة" من طرف المعهد الكندي لتطوير الإدارة.
2003	إصدار قانون تحديث الخدمة العامة
2004	أنشاء "لجنة التحقيق في برنامج الرعاية والأنشطة الإعلامية" تحويل المعهد الكندي لتطوير الإدارة إلى "مدرسة كندا للخدمة العامة"
2005	تأسيس مبادرة: "توظيف قادة السياسة"؛ إنشاء إدارة عامة تسمى: "خدمة كندا"؛

مسعود بن مويزة

	دائرة الغابات الكندية تصدر: "استراتيجية حرائق البراري الكندية: رؤية لنهج مبتكر ومتكامل لإدارة المخاطر"؛ تقوم دائرة الغابات الكندية بتطوير مجتمع من منظمات التعلم والتدريب.
2006	تأسيس "اللجنة التوجيهية لنائب الوزير لمبادرة أبحاث السياسات" من طرف مكتب مجلس الملكة الخاص
2008	إطلاق مبادرة بعنوان: " GCpedia " لتطوير القطاع العام؛ إطلاق مبادرة بعنوان: " canada@150 " لتطوير القطاع العام.
2009	إطلاق مبادرة بعنوان: " GCconnex " لتطوير القطاع العام؛ تشكيل مجموعة الويب 2.0 للممارسين وتنظيم مؤتمر خاص بها.
2010	إنشاء "برنامج الإبداع للعاملين".
2011	إطلاق مبادرة بعنوان: " الإبداع في الحكومة؟ محادثات مع قادة القطاع العام في كندا "؛ تحول "معهد بحوث السياسات" ليصبح "أفاق السياسة في كندا"؛ خطة العمل للمراجعة الاستراتيجية والتشغيلية / تخفيض العجز؛ إطلاق: "أجندة الإبداع الاجتماعي" من طرف وزارة التشغيل والتنمية الاجتماعية في اختبار أدوات تمويل جديدة؛ كندا تصبح عضوا في شراكة الحكومة المفتوحة؛ إطلاق مخطط 2020: نائب وزير لجنة تجديد الخدمة العامة يشرع في دراسة استشرافية لمستقبل الخدمة العامة الاتحادية ويحدد الرؤية المقترحة للخدمة العامة.
2012	إنشاء لجنة نائب الوزير المعنية بوسائل التواصل الاجتماعي وتطوير السياسات
2013	مخطط 2020: يكلف نائب الوزير "اللجنة الفرعية لمشاركة الخدمة العامة" بتحسين رؤية الخدمة العامة وتطوير استراتيجية مشاركة للوصول إلى جميع الموظفين العامين والمناقشين الخارجيين الرئيسيين؛ بداية تطبيق مخطط 2020، بما في ذلك إنشاء مخطط أبطال 2020 في الإدارات العامة؛ تحول "لجنة نائب الوزير المعنية بوسائل التواصل الاجتماعي وتطوير السياسات" إلى "لجنة نائب الوزير المعنية بالإبداع في مجال السياسات"؛ إصدار ملخص تقرير مرحلي لمخطط 2020.
2014	إنشاء مخابر للإبداع من قبل حظائر كندا، الموارد الطبيعية، ومصايد الأسماك والمحيطات؛ تم عقد مبادرة بعنوان "تحدي السياسة الافتراضية".
2015	إنشاء مركز الإبداع المركزي؛ مخطط 2020: إقامة معرض للإبداع بين الإدارات؛ مؤتمر لجنة الخدمة العامة الكندية؛ أول مؤتمر لكتاب مجلس الوزراء الاتحاديين الإقليميين ونواب مجلس الوزراء المكرسين للإبداع في السياسات؛ إنشاء مخابر الإبداع من قبل وكالة الإيرادات الكندية، ووزارة الصحة الكندية، ووكالة الصحة الكندية، وخدمة كندا، ووزارة العدل الكندية، والعمالة والتنمية الاجتماعية في كندا، والشؤون العالمية بكندا؛ معهد الإدارة العامة بكندا يصدر مبادرة: "مناقشة حول إبداع السياسات في القطاع العام الكندي".
2016	إدارة البيئة وتغير المناخ في كندا تنشئ صندوق لمساعدة الإبداع؛

إطلاق مشروع مجتمع السياسة؛ إنشاء جائزة الإبداع للحاكم العام في كندا؛ خطة كندا الثالثة لفترة السنتين للشراكة الحكومية المفتوحة؛ إعداد تقرير إلى الحاكم العام حول مشروع مجتمع السياسات؛ فتح التشاور مع الكنديين حول استراتيجية البيانات المفتوحة؛ استراتيجية حكومة كندا للحوسبة السحابية؛ إطلاق مبادرة "GCcollab" لتطوير الشراكة في القطاع العام؛ إطلاق منصة الفرص على GCconnex؛ إدماج الخدمة الرقمية الكندية في الميزانية الفيدرالية.	
انعقاد مؤتمر مجتمع السياسات. مخطط 2020: التقرير السنوي لعام 2016؛ إنشاء صندوق التأثير الكندي؛ إطلاق برنامج الحلول المبدعة في كندا؛ إصدار مركز الإبداع المركزي لتقريره السنوي 2016-2017؛ تعيين نائب وزير العمل المعني بالإبداع في القطاع العام كبديل عن لجنة نائب الوزير المعنية بالإبداع في مجال السياسات، وإدماج رجال الأعمال في مجال السياسات والبرامج؛ صدور "الإعلان الاتحادي والإقليمي والمحلي بشأن الإبداع في القطاع العام"؛ مركز الإبداع المركزي يصبح "وحدة التأثير والإبداع"، وإطلاق مبادرة التأثير الكندية؛ إطلاق استراتيجية إدارة موارد التوظيف المبدعة.	2017

Source: OPSI, 2018^b.

نلاحظ من خلال الجدول أنه منذ إطلاق أول مبادرة لإصلاح القطاع العام الكندي سنة 1989 حتى سنة 2017، فقد تم تقديم العديد من المبادرات والإصلاحات التي تصب في استهداف فعالية أكبر لأداء القطاع العام الكندي حيث تضعف المجهود منذ سنة 2004، وتم إعداد العديد من المبادرات المعززة لثقافة التجديد والتغيير والإبداع في القطاع العام الكندي، نذكر منها: مبادرة "GCpedia"؛ مبادرة "canada@150"؛ مبادرة "GCcollab"؛ مخطط 2020... الخ. بينما تم إنشاء العديد من الهيئات والمؤسسات لدعم وتنفيذ تلك المبادرات، منها: المعهد الكندي لتطوير الإدارة؛ صندوق التأثير الكندي؛ مركز الإبداع المركزي؛ وحدة التأثير والإبداع؛ صندوق مساعدة الإبداع؛ مدرسة كندا للخدمة العامة. في حين تم إصدار قانونين أساسيين لإصلاح القطاع العام: قانون إصلاح الخدمة العامة وإصدار قانون تحديث الخدمة العامة. هذا إضافة إلى مجموعة الجوائز المؤتمرات والندوات التي خصصت لتجديد وتحديث القطاع العام وبث ثقافة الإبداع به (OPSI, 2018^c, p 01-16).

3-5. إجراءات تطبيق الاستراتيجية الكندية في مجال الإبداع العام:

جاء في الإعلان الفيديريالي، المشار له أعلاه: " نلتزم، نحن نواب وممثلي الحكومات الفيدرالية والإقليمية ووزراء الخزانة، باتخاذ الإجراءات التالية لدعم الإبداع في القطاع العام:

– البحث عن الأفكار، وجهات النظر، الأدوات والتكنولوجيا الجديدة، وتطبيقها على المشكلات المعقدة داخل الحكومات وفيما بينها بهدف التحسين المستمر للسياسات والبرامج والخدمات؛

– تجربة وقياس النتائج من خلال تحديد ما يصلح وما لا يصلح، حت ننتمكن من الاستثمار أين يكون لنا أكبرا لأثر؛

– تبادل المعرفة والبيانات مع المواطنين بطريقة مفتوحة و شفافة، مع التعلم منهم وإدراج خبرات همو مدخلاتهم في عملنا؛

– إعطاء المواطنين الأولوية من خلال التعاون مع جميع قطاعات المجتمع؛ بما فيها الشعوب الأصلية، القطاع غير الربحي، القطاع الخاص، المجتمع المدني؛ للمشاركة في تصميم وتنفيذ سياسات وبرامج و خدمات أفضل؛

– استكشاف الفرص للمعلماء علنا الجوائز والتحديات وآليات التمويل لاأخر القائمة على النتائج؛

– مواصلة الحوار حول الإبداع في جميع أنحاء كندا من خلال تبادل الخبرات والمعرفة، وإقامة الروابط والشراكات المتطورة.

كندا بلد مرن وشامل ومتنوع ومتطلع إلى الخارج؛ هذه هي نقاط القوة لدينا. ولكن يجب علينا أن ننبئ عليها وأن نكون أكثر إبداعا إذا أردنا النجاح في مواجهة التغير الاجتماعي والاقتصادي والبيئي والتكنولوجي السريع. أصبح الإبداع السريع هو المعيار ف يالقطاعات العلمية والتجارية والاجتماعية. تبني هذا الابتكار ليس أقل أهمية في القطاع العام هو أمر حاسم لبناء مجتمعات مستدامة وشاملة (Canada Government, 2017, p 01).

كما أن توجهات أو القضايا الأساسية الحالية فيما يخص تلك استراتيجية، وفقا لوحدة الإبداع والأثر الكندية، تشمل: تحديات المدن الذكية، أثر التكنولوجيا النظيف، خلق مجتمعات محلية لتحدي الإبداع، الشراكة في مجال الإبداع، تطوير التكنولوجيا والحلول الخلاقة في مجال الملاحة، تحسين مخرجات وأساليب التعلم؛ إدماج المرأة في العمل العسكري، تجنيد نواب الوزراء في الإبداع في القطاع العام وتطبيق التكنولوجيا الجديدة في الإدارات الحكومية (Rodney Ghali, 2018, p 07-08). في حين أن مبادرة " أفق 2020"، تحدد التوجهات الاستراتيجية التالية: شبكات وممارسات الإبداع، إدارة الأفراد، العمليات والتمكين، التكنولوجيا، الخدمات العامة الأساسية (Peter Edwards & al, 2015, p 24).

بينما يحدد معهد الإدارة العامة في كندا، أن استراتيجية الإبداع في القطاع العام، تتميز بأنها: أحد الركائز الأساسية للحكومة الفيدرالية، سياسة الإبداع تعاونية

وتشاركية مستقبلا، مشاركة التجربة والخبرة في المجال، تنويع مبادرات تحفيز الإبداع، استيعاب أهمية مزايا الإبداع في القطاع العام وليس النظر له كتكلفة (IPAC, 2015, p 05).

4-5. خصائص الاستراتيجية الكندية في مجال الإبداع العام:

تتميز التجربة الكندية في مجال الإبداع في القطاع العام (اختصار: الإبداع العام)، وفقا لما جاء في تقرير حول "نظام الإبداع في الوظيفة العامة في كندا"، والصادر سنة 2018، على إثر دراسة؛ الأولى من نوعها؛ قام بها مرصد الإبداع في القطاع العام (OPSI) التابع بمنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي؛ بما يلي:

– الحكومة الكندية تملك قاعدة صلبة وتقاليده عريقة في مجال الإبداع. والقطاع العام الكندي له وعي وتركيز منذ مدة طويلة عن الحاجة للإبداع؛
– هناك قناعة تامة في كندا أن القطاع والوظيفة العامة يجب أن تستمر في التكيف والتطور مع التغيرات؛

– تعتمد كندا على القيام بالمبادرات وتجديد الأفكار والطاقت لجعل الإبداع في القطاع الحكومي ثقافة سائدة وممارسة مستدامة. مما قد يكون له الأثر البالغ على المدى الطويل. فعلى سبيل المثال، عبر 66% من موظفي الإدارات الكندية أنهم يلقون التشجيع للإبداع واتخاذ المبادرة، خلال سبر للآراء، نفذ سنة 2017. كما عبر 58% منهم عن اعتقادهم بتلقي دعم لأفكارهم (OCDE, 2018, p 89)؛
– يواجه القطاع العام الكندي تغيرات متسارعة في كل المجالات، مما جعل كندا تبحث عن مقاربات جديدة لتكييف الإبداع مع القطاع العام وتسريعه بطريقة مستدامة؛

– الإبداع في القطاع العام الكندي انتقل من مرحلة الإبداع النقطي والمتقطع إلى الإبداع بطريقة مستمرة ومستقرة وذات مصداقية أكبر (OCDE, 2018, p 11-12).

– لقد حققت الإدارات والوكالات الفيدرالية في مجال الإبداع نتائج مقبولة، حيث سجلت، بين 2017-2018، 148 اختراعا مكتشفا، و668 كحقوق للملكية الفكرية، 368 طلب براءة اختراع، 181 براءة اختراع صادرة لها، 2690 براءة اختراع مستغلة عمليا. كما سجل استعمال 1675 ترخيص، منها 392 ترخيص جديد (Statistics Canada, 2018^a)؛

– تعتبر وكالة تطوير الموارد البشرية الكندية الأكثر ابداعا في كندا، وفقا لجائزة معهد الإدارة العامة في كندا، بحوالي 53 إبداعا بين 1990-2010، تليها إدارة الأشغال العامة والخدمات الحكومية بحوالي 34 إبداعا. لتليها الدفاع الوطني بحوالي 27 إبداعا. في حين كان نصيب الوكالة الكندية للتنمية 04 إبداعات فقط. بينما كانت وزارة تنمية الموارد البشرية الكندية الأكثر ابداعا خلال نفس الفترة بحوالي 53 إبداعا، وزارة الصناعة بحوالي 23 إبداعا، وزارة الموارد الطبيعية

بحوالي 22 إبداعا، وزارة الأشغال العامة بحوالي 34 إبداعا، وزارة الدفاع 27 إبداعا. في حين كانت مقاطعات أونتاريو، كولومبيا البريطانية، ألبرتا، وكبيك أكثر المقاطعات إبداعا في مجالات: الاتصالات، تكنولوجيا المعلومات، الإدارة، إدارة الموارد البشرية، الإصلاح والخدمات. وعلى العموم، سجل 139 إبداعا في الموارد البشرية، 114 إبداعا في الإدارة الاستراتيجية، 110 إبداعا في الخدمات، 108 إبداعا في الصحة، 101 إبداعا في الموارد الطبيعية، 82 في النقل و72 في الأمن و70 إبداعا اجتماعيا (Luc Bernier, Taib Hafsi, Carl Deschamps, 2011, p 26-44).

ولكن كندا، وبحسب نفس التقرير، تواجه ثلاث تحديات في هذا الإطار: تحقيق الأهداف في الوقت الحالي؛ وتحقيق نتائج لأجل المستقبل وضمان حالة من الإعداد والاستعداد للإبداع عن طريق تجنيد الطاقات الضرورية للعملية (OCDE, 2018, p 17). كما أنه، على الرغم من الوعي بأهمية الإبداع، إلا أن علاقة القطاع العام بالإبداع تبدو غير واضحة. إضافة أن الإبداع ينظر له كعملية ناتجة عن عمليات أخرى أو تصميم من طرف مبادرات فردية فقط، وليس التزاما واضحا بالإبداع. وعلى الرغم من اتجاه الحكومة الكندية للتغيير إلا أن هناك فجوة بين ما يمكن القيام به داخل القطاع وخارجه أي سوء التكيف مع البيئة. كما أنه على الرغم من تطور ممارسات الإبداع بصفة معتبرة، لكنها تبقى نشاطا هامشيا مقارنة بما يحدث في القطاع الخاص، بحيث يعد الإبداع في مناطق محددة وناتج عن الممارسات ونوايا الحسنة لبعض الإدارات فقط (OCDE, 2018, p 18).

6-الخاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الوصفية- التحليلية التعرض لموضوع الإبداع في القطاع العام، من خلال معالجة الحالة الكندية في هذا المجال. ولقد توصلنا لجملة من النتائج، والتي يمكن تقسيمها إلى شقين أساسيين، هما:

(1) الشق الأول يرتبط بالشق النظري من الورقة حيث توصلنا إلى جملة من النتائج، أهمها:

- معالجة الإبداع في القطاع العام يعد أمر في غاية الصعوبة بسبب الأوجه المتعددة للنشاط في القطاع العام وتنوع مجالاته؛

- يرتبط نجاح الإبداع في القطاع العام بمدى تجنيد وفعالية المتعاملين والمتدخلين في نشاط الإبداع به؛

- يختلف بصفة كبيرة نشاط الإبداع في القطاع الخاص عنه في القطاع العام من ناحية الامكانيات، الأهداف، الوسائل المجددة وطرق تحقيق عملية الإبداع بهما، على الرغم من أسبقية القطاع الخاص على العام في مجال الإبداع تاريخياً.

(2) الشق الثاني يرتبط بالشق الخاص بدراسة حالة كندا بحيث توصلنا للنتائج التالية:

- يعد الإبداع في القطاع العام تحدياً أساسياً للسلطات الكندية بسبب التحديات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والعالمية التي تواجهها. لذلك يعد الإبداع أحد روافد حل المشاكل المرتبطة بتلك التحديات سواء كان الإبداع في مجال البرامج أو السياسات أو الخدمات العامة؛

- حققت كندا نتائج معتبرة من خلال تبني استراتيجية الإبداع في القطاع العام من خلال المجهودات التي قامت بها من أجل تحفيز، دعم وتقييم الإبداع من خلال الجوائز والمبادرات والبرامج المتعددة؛

- ترتبط الدروس المستفادة من التجربة الكندية في المجال (حسب رأينا)، بالأساس، بـ: 05 مبادئ أساسية، وهي: الإبداع هو ثقافة متجذرة وليس ممارسة فقط؛ استمرارية واستدامة الإبداع؛ الإبداع للجميع وبمساهمة الجميع؛ التوجه نحو المدى البعيد (الأثر والقياس لنشاط الإبداع)؛ الإبداع يتطلب الدعم الحكومي.

قائمة المراجع:

1. مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، إطار الابتكار الحكومي، الطبعة الأولى، مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، الإمارات العربية المتحدة، 2015.
2. BERNIER L. HAFSI T. DESCHAMPS C., “*Innovation in the public sector: look at the innovation award of the institute of public administration of Canada applications and winners*”, Cahier de recherche 01-2011, centre de recherche sur lea gouvernance- Cergo, 18 Mai 2011.
3. CANADA GOVERNMENT FEDERAL, *Provincial and Territorial Declaration on Public Sector Innovation*, Canada Government, 14 November 2017.
4. DAGLIO M. GERSON D. KITCHEN H., “*Building Organisational Capacity for Public Sector Innovation*”, Background Paper prepared for the OECD Conference “*Innovating the Public Sector: from Ideas to Impact*”, Paris, 12-13 November 2014, 2015.
5. EDWARDS P. & al, “*Blueprint 2020: building tomorrow’s public service together*”, 4th annual Canadian Association of program in public administration (CAPPA), Conference in public management: public management in theory and practice, May 25, 2015.

6. EUROPEAN COMMISSION, *Policies Supporting Innovation in Public Service Provision*, An INNO-Grips policy brief, ICEG European Center, Budapest, November 2012.
7. GHALI. R, *Public sector innovation in Canada*, Impact & Innovation Unit, Government of Canada, Canada, 2018.
8. GOVERNMENT CANADA, Population of the Federal Public Service, January 09, (on line): www.canada.ca, consulter le: 12/09/2018.
9. HANS DE BRUIJN, *Managing Performance in the Public Sector*, Routledge, Taylor & Francis e-Library, New York, 2004.
10. IPAC, “*Policy innovation in the Canadian public sector, a discussion paper*”, Institute of public administration of Canada (IPAC), Canada, December 2015.
11. JO CASEBOURNE, *Why motivation matters in public sector innovation*, Nesta, London, December 2014.
12. KOCH P. & HAUKNES J., *On innovation in the public sector – today and beyond*, Second revised edition, NIFU STEP, Dublin Report No. D20, Oslo, December 2005.
13. NOLAN A., *Creating greater innovation in public services: challenges and opportunities*, The Centre for Local Economic Strategies (CLES), Local Work, Issue : 96, 11th April, 2010.
14. OCDE, *Le système d'innovation de la fonction du Canada*, Editions OCDE, Paris, 2018.
15. OECD, *Core skills for public sector innovation: a beta model*, *The Observatory of Public Sector Innovation*, OECD, Paris, April 2017^b.
16. OECD, *Embracing Innovation in Government Global Trends*, OECD, Paris, February 2017^a.
17. OECD, *Government at a glance 2015: Canada, country fact sheet*, OCDE, Paris, 2015.
18. OECD, *Government at a glance 2017: Canada, country fact sheet*, OCDE, Paris, 2017^c.

19. OPSI, *Canada Report Supplement: key developments in the history of the innovation system*, working document, Paris, OCDE, 2018^b, pp 01-07.
20. OPSI, *Current Activity as Viewed through the Innovation System Lenses*, working document, Paris, OCDE, 2018^c, p 01-07.
21. OPSI, *Le système d'innovation de la fonction publique du Canada: Points saillants de l'examen de l'OCDE de 2018*, l'Observatoire de l'Innovation du Secteur Public, OCDE, Paris, 2018^a.
22. OSBORNE S., BROWN K, *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*, Routledge Edition, New York, 2005.
23. POULIN D. & TUCCI C. L. & GIANLUIGI VISCUSI, *Open Innovation in the Public Sector: Review and Integration of the Management and Public Administration Literatures*, 14th Scandinavian Workshop on E-Government (SWEG), Sundsvall, Sweden, February 1-2, 2017, (on line): <http://infoscience.epfl.ch/record/228887/files/2017-SWEG-PoTuVi-CR.pdf>.
24. RANJAN R., *Managing innovation in the context of official statistics: Towards a conceptual framework*, Partnership in Statistics for Development in the 21st Century, OECD, 2019.
25. ROOLAHT T., *Public Sector innovations and the demand-side innovation policies*, Journal of Theory and practice of economic policy in the European Union, Vol.21, N0.01, 2013.
26. STATISTICS CANADA, *Public sector universe*, 2017, (on line): www150.statcan.gc.ca, consulté le: 03/12/2018.
27. STATISTICS CANADA, Table 27-10-0172-01. *Intellectual property management*, by federal departments and agencies indicators, 2018^a, (online): doi.org/10.25318/2710017201-eng, consulté le: 13/07/2019.
28. STATISTICS CANADA, Table 1 Number of Canadian public sector entities by industry, 2017, 2018^b, (online): <https://www.statcan.gc.ca>, consulté le: 13/07/2019.

29. THENINT H., *Innovation in the public sector*, Mini Study 10, Global Review of Innovation Intelligence and Policy Studies, INNO-GRIIPS, LL&A, London, February 2010.
30. TRAVIS B. & al, “*Enhancing Public Sector Innovation: Examining the Network-Innovation Relationship*”, The Innovation Journal, V.15 (3), 2010.
31. VEIKO L., & al, “*Innovation in public services: Private, public, and public-private partnership*”, 9th Regional Innovation Policies Conference - RIP 2014 - Stavanger 16-17 Oct 2014.