

ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام:  
دراسة استكشافية

---

---

إعداد

أ.د. جعفر بن أحمد العلوان

أستاذ إدارة الأعمال - معهد الإدارة العامة - الدمام - المملكة العربية السعودية

---

---

● مجلة الإدارة العامة

● المجلد الثالث والستون

● العدد الثاني

● ربيع الآخر ١٤٤٤هـ

● نوفمبر ٢٠٢٢م

DOI: 10.36715/0328-063-002-001

أ.د. جعفر بن أحمد العلوان\*

## ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام: دراسة استكشافية

### الملخص:

برز في الآونة الأخيرة ابتكار نماذج الأعمال كأحد الأدوات الهامة للابتكار في المنظمات. ونظراً لما تعانيه نماذج الأعمال في القطاع العام من صعوبات في التكيف مع الظروف والتحديات التي تواجهها، هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أبرز الممكّنات الداعمة لابتكار نماذج الأعمال والتحديات المحيطة بهذا الابتكار. ولتحقيق هذه الأهداف، تبنت الدراسة المنهجية الاستكشافية المعتمدة على مراجعة ما هو مُتاح من الأدبيات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى تصنيف مُمكّنات نماذج الأعمال في القطاع العام إلى ثلاثة محاور. المحور الأول هو المُمكّنات الاستشرافية ويندرج تحتها القدرات الديناميكية، والحساسية الاستراتيجية، والتعلم الذاتي. والمحور الثاني هو مُمكّنات التحول الرقمي وينتمي إليها القيادة الرقمية، والكفاءات الابتكارية، والبنى التحتية، والمواءمة الابتكارية. أما المحور الثالث فهو المُمكّنات التنظيمية ويندرج تحتها التزام ودعم الإدارة العليا، والموارد والتمويل، والمشاركة، والهيكل التنظيمي.

كما توصلت نتائج الدراسة إلى تصنيف تحديات ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام إلى نوعين: التحديات ذات العلاقة بالاستشراف، والتحديات ذات العلاقة بنماذج الأعمال. وتلخصت أبرز تحديات ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام ذات العلاقة بالوظائف الاستشرافية في اتصافها بأنها عمل غير مؤسسي، ومحدودية القدرات الاستشرافية للقياديين، وقلة الوعي بأهمية هذه الوظائف، وضعف التدريب المتعلق بالاستشراف والمقدم للموظفين. أما تحديات ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام ذات العلاقة بنماذج الأعمال فهي: التعقيد، والمنطق السائد في المنظمة، وإدارة الشركاء، وإدارة منهج التنفيذ. وفي الختام، قدمت الدراسة بعضاً من التوصيات المستخلصة من النتائج والتي يُؤمل أن تدعم التوجه نحو ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام.

**المصطلحات الأساسية:** نماذج الأعمال، ابتكار نماذج الأعمال، الابتكار الاستشرافي، الحساسية الاستراتيجية.

\* أستاذ إدارة الأعمال، معهد الإدارة العامة، الدمام، المملكة العربية السعودية.

## مقدمة:

لا غرو إذا قيل أن الابتكار هو القلب النابض لاستدامة التنمية على جميع الأصعدة. ونظراً لاعتبار القطاع العام جوهر الاقتصاد الوطني وعموده الفقري الذي تعتمد عليه بقية القطاعات الخدمية والإنتاجية في الدولة، فإن قدرة القطاع الحكومي على الابتكار تُمثل بُعداً حاسماً من أبعاد الابتكار على مستوى الاقتصاد الوطني.

وما زال القطاع العام في حاجة ماسة لتبني الابتكار نظراً لكثرة الضغوط التي يواجهها. فالقطاع العام يواجه قضايا اقتصادية واجتماعية وتقنية لا تحل عادةً بواسطة الأدوات والمناهج الحكومية البيروقراطية، ومن هذه القضايا زيادة الضغط على الإنفاق العام وتعقيد التفاعل مع القطاعات المعنية الأخرى والتغيرات الديموغرافية والمخاطر البيئية وغيرها، والتي تُحتم على هذا القطاع زيادة الإنتاجية والجودة من جهة، مع تحسين الكفاءة والفاعلية من جهةٍ أخرى. إن الاستراتيجيات التقليدية بطبيعتها لا تقدم حلولاً كافية للمشكلات التي يواجهها القطاع العام. لذا؛ فإن هناك حاجة إلى وجهات نظر ابتكارية ومختلفة، كتطوير مجموعة جديدة من هياكل التمويل وآليات الحوكمة والأشكال التنظيمية ومناهج المساءلة، التي يمكن أن تدعم الحصول على حلول جديدة لمعالجة قضايا القطاع العام المعقدة.

وقد برز في الآونة الأخيرة موضوع ابتكار نماذج الأعمال كأحد الموضوعات الهامة للابتكار في المنظمات. وعلى الرغم من حداثة هذا الموضوع وأنه ما زال موضوعاً ناشئاً وفي طور النمو في الأدبيات، إلا أنه تطور وبشكل ملحوظ خلال العقدین السابقين على اعتبار أنه من القضايا الهامة في المجال البحثي للابتكار (Belussi et al., 2019).

فبعض نماذج الأعمال غيرت القواعد الأساسية للأعمال في كثير من القطاعات (Teece, 2018). وهناك العديد من المنظمات التي تمكّنت من النجاح والتميز على نطاق واسع ومستمر من خلال تطوير نماذج أعمال مبتكرة تميزها على المنافسين وتخلق قيمة مضافة لأصحاب المصلحة. على سبيل المثال، تميزت الأجهزة الحكومية الفنلندية في القطاع العام (OECD, 2020) وشركة (Boeing) وشركة (IBM) وشركة (General Electric) في القطاع الخاص (Olabode et al., 2022)، ليس فقط بسبب طرح منتجات وخدمات جديدة، بل أيضاً من خلال الطريقة المميزة لممارسة أعمالها.

ويُعتبر موضوع ابتكار نماذج الأعمال من الموضوعات التي يتم ذكرها بشكل مُتكرر سواء في السياق البحثي أو السياق العملي، لكن نادراً ما يتم تحليلها وبالأخص في القطاع العام (Teece, 2018). فالعوامل الداعمة لهذا النوع من الابتكار، على سبيل المثال، والتحديات المُحيطة بها ما زالت غير واضحة بالرغم من أهميتها المُتخذ القرار في القطاع العام. ونظراً لأهمية الابتكار في الطرق التي تُمارس بها الأعمال في الأجهزة الحكومية وحادثة هذا الموضوع في القطاع العام، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أبرز المُمكنات الداعمة لهذا النوع من الابتكار وكذلك أهم التحديات المُحيطة به.

### مشكلة الدراسة:

تسعى الأجهزة الحكومية لتفعيل الابتكار في جميع جوانبها بهدف تقديم خدمات مميزة لأصحاب المصلحة ورفع كفاءتها وفعاليتها وتحقيق التنمية المستدامة. لكن التحديات الجمة التي يواجهها القطاع العام، كالهياكل البيروقراطية والفجوات في القدرات الإبداعية والخوف من المخاطر، يمكن أن تحول دون الاستفادة الكاملة من ابتكار نماذج الأعمال (Agarwal et al., 2021). ومما لا شك فيه أن الفرص الابتكارية موجودة في القطاع العام كما هي موجودة في القطاع الخاص، إلا أنه ما زال يُنظر إلى استراتيجيات الابتكار في القطاع العام بأنها أقل تطوراً من مثيلاتها في القطاع الخاص.

وقد برز ابتكار نماذج الأعمال كأحد الأدوات الناجحة في مواكبة التغييرات المتسارعة والمستمرة في البيئتين الداخلية والخارجية للقطاع العام. ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في شقين رئيسيين. الشق الأول، هو أن تحقيق ابتكار نماذج الأعمال يتطلب عدة مُمكنات تساعد المنظمة على تحديد محركات التغيير التي تستلزم إعادة النظر في نماذج الأعمال. ومع الأخذ في الاعتبار أن هذه التغييرات تحدث غالباً بسرعة كبيرة ويصعب عادةً مواكبتها، فإنه يؤخذ على الأجهزة الحكومية أنها بطيئة الاستجابة للتغييرات المتسارعة والبيئات المعقدة؛ بسبب عدم تكييف نماذج العمل المعتمدة في الأجهزة الحكومية للتعامل مع هذه الظروف والتحديات (Minkkinen, 2019). وبالتالي، فإن المُمكنات التي ينبغي توافرها لمواكبة التغييرات المتسارعة لدعم ابتكار نماذج الأعمال ما زالت غير واضحة في القطاع العام على الرغم من أهميتها لتحقيق هذا الابتكار والاستفادة من إيجابياته الجمة.

أما الشق الثاني للدراسة، فيرتبط بالتحديات التي يمكن أن تحول دون الاستفادة المثلى من تبني ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام. على سبيل المثال، يتخلل تطبيق هذا النوع من الابتكار درجة عالية من التعقيد وصعوبة في التغلب على المنطق السائد في المنظمة، كما يتزامن معه حاجة ماسة لممارسات الاستشراف الاستراتيجي (Greenblott et al., 2019). وللتعامل الناجح مع هذه التحديات، وغيرها من التحديات المرتبطة بابتكار نماذج الأعمال، ينبغي أولاً تحديدها وفهمها على الوجه الأمثل قبل البدء في تحديد الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها. وفي المقابل، تؤكد الأدبيات على أن فهم ابتكار نماذج الأعمال والإلمام بأساسياتها في القطاع العام لا يزال محدوداً، ولا تزال هناك حاجة إلى فهم أفضل لهذا النوع من الابتكار (Wirtz et al., 2021). وبالتالي ما زال هناك غموض في التحديات المرتبطة بابتكار نماذج الأعمال في الأجهزة الحكومية. لذا؛ جاءت هذه الدراسة كخطوة مبدئية نحو استكشاف كل من مُمكّنات وتحديات ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام.

### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها وهو ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام، حيث يُعتبر هذا الموضوع من الموضوعات ذات العلاقة الوثيقة بالعمليات والإجراءات. وفي الواقع، يحتاج موضوع المُمكّنات والتحديات المتعلقة بابتكار نماذج الأعمال إلى فهم وممارسة جيدة؛ وذلك لأهميتها في توضيح المحاور التي ينبغي التركيز عليها سواء للممارسين أو الباحثين للتوجه نحو هذا النوع من الابتكار. إذًا، فإن لهذه الدراسة أهمية على الجانبين التطبيقي والعلمي. على الجانب التطبيقي، تلفت هذه الدراسة نظر المدراء والممارسين في القطاع العام إلى موضوع ابتكار نماذج الأعمال، وضرورة الاهتمام بتكييف نماذج الأعمال وفقاً للمتغيرات المتسارعة المحيطة بالمنظمة. كما تُحدد نتائج هذه الدراسة إلى المسؤولين أهم المُمكّنات الداعمة لابتكار نماذج الأعمال، وأن ضمان وجود هذه المُمكّنات في المنظمة يُعتبر اللبنة الأولى للتوجه نحو هذا النوع من الابتكار. من جهةٍ أخرى، توضح نتائج الدراسة إلى مسؤولي القطاع العام أبرز تحديات ابتكار نماذج الأعمال، والتي يمكن أن تُعيق تطبيق هذا الابتكار والاستفادة المثلى منه. إن معرفة تحديات ابتكار نماذج الأعمال من قبل الممارسين في القطاع العام تُعتبر إحدى الخطوات اللازمة لمعالجة هذه التحديات والتعامل معها.

ونظراً للحدثة النسبية لمجال ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام، فإن لهذه الدراسة إضافة علمية أيضاً. وكما أسلفنا، فإن هناك ندرة في الدراسات التي تعرضت لموضوع مُمكنات وتحديات ابتكار نماذج الأعمال وبالأخص في القطاع العام. وبالتحديد تتجسد الإضافة العلمية لهذه الدراسة في تحديد وتصنيف كل من مُمكنات وتحديات ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام. ويُؤمل أن تمثل نتائج هذه الدراسة إضافةً علميةً مميزةً إلى مجال المعرفة بشكل عام وإلى المكتبة العربية بشكل خاص.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لاستكشاف أبرز مُمكنات ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام، ومعرفة أبرز التحديات المحيطة بهذا الابتكار.

### أسئلة الدراسة:

بناءً على أهداف الدراسة أعلاه، يُوجد سؤالان رئيسيان، هما:

- ما أبرز مُمكنات ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام؟
- ما أبرز تحديات ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام؟

### حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة النظرية على استكشاف ركنين هامين من أركان ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام فقط، وهما ركن المُمكنات وركن التحديات؛ وذلك اعتماداً على مراجعة ما هو مُتاح من الأدبيات ذات العلاقة بهذا الموضوع.

### مصطلحات الدراسة:

- نموذج الأعمال: إطار عمل يعكس الأهداف التنظيمية وأداة لفهم الاستراتيجيات ومنظور شامل لأنشطة المنظمة يهدف لتحليل ووصف الكيفية التي تعمل بها المنظمات (Spieth et al., 2014; Foss and Saebi, 2018).

- ابتكار نماذج الأعمال: "تغييرات إبداعية وجوهرية للعناصر الرئيسية لنموذج أعمال المنظمة و/أو الهيكل الذي يربط هذه العناصر" (Foss and Saebi, 2017, p. 201).
- الابتكار الاستراتيجي: العمل اعتماداً على المعارف المستقبلية لإنشاء ما له تأثير على القيمة المقدمة لأصحاب المصلحة (OECD, 2017).
- الحساسية الاستراتيجية: استشعار الفرص والتهديدات المستقبلية وفهم التغيرات البيئية (Doz et al., 2008).

### الإطار النظري: الابتكار في القطاع العام والقطاع الخاص:

يمكن تعريف الابتكار في القطاع العام بأنه «إدخال عناصر جديدة في الخدمات العامة- في شكل معارف جديدة، أو منظمة جديدة، أو إدارة جديدة أو مهارات عملية والتي تمثل انقطاعاً عن الماضي» (Osborne and Brown, 2005, p. 4). كما يمكن تعريفه بأنه «تطوير أو استخدام أفكار أو سلوكيات جديدة» (Damanpour and Schneider, 2006, p. 496). ويمكن أيضاً النظر إلى الابتكار في القطاع العام بأنه التغييرات الجديدة في المنظمة بحيث تتصف تلك التغييرات بأنها تغييرات كبيرة ودائمة وتؤثر بشكلٍ ملموس على عمليات وطبيعة المنظمة (Bloch and Bugge, 2013). ويبرز من هذه التعاريف بعدان رئيسيان للابتكار هما: حداثة الأفكار التي يتم تبنيها من قبل المنظمة، وتبني الأفكار في المنظمة بمعنى أنه لا يكفي أن تكون الفكرة حديثة وجيدة بل ينبغي أن تكون أيضاً قابلة للتطبيق بشكلٍ عملي. ويختلف تطبيق الابتكار في القطاع العام عن تطبيقه في القطاع الخاص وذلك لاختلاف الهيكل المؤسسي والأدوار المتعددة التي يقوم بها القطاعان في الاقتصاد الوطني. فالربحية والتنافسية هي الدافع وراء الابتكار في القطاع الخاص، في حين نجد أن القدرة على حل المشكلات والإسهام في تطوير الخدمات هي الدافع للابتكار في القطاع العام (Walker et al., 2013).

على سبيل المثال، الدوافع نحو الابتكار وحوافزه وكذلك التعامل مع المخاطر في القطاع الخاص تختلف بشكلٍ جذري عنها في القطاع العام. فحوافز الابتكارات الناجحة في القطاع الخاص تكون فورية في شكل خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترتبط عادةً بمستوى مرتفع من الأرباح. أما الحوافز في القطاع العام، فتكون عادةً أضعف حيث يتم تقديم الخدمات العامة في الغالب على أساس تغطية التكاليف أو يتم توفيرها مجاناً (Osborne and Brown, 2005).

إن الرغبة في تحقيق المنافع على المستوى الفردي موجودة في القطاعين، إلا أنها تتمثل غالباً في تحسين المسار الوظيفي والتقدير في القطاع العام بدلاً من الأرباح النقدية في القطاع الخاص. والوصول إلى رأس المال والقدرة على التصرف في الموارد المالية تختلف أيضاً في القطاعين. فالقيود القانونية والتشريعية قد تقيد ذلك الوصول كما أنها قد تقيد التصرف من خلال منع أنشطة محددة بذاتها، وهو ما يسهم في إبطاء الريادة نحو الابتكار في القطاع العام (ibid).

وللابتكار منافع مباشرة وغير مباشرة. فالابتكار يعود على القطاع العام بمنافع مباشرة أبرزها إيجاد مصادر جديدة للإيرادات وتقليل التكاليف ونمو الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات، بالإضافة إلى ابتكار خدمات حكومية جديدة وزيادة كفاءة الخدمات الحالية وتحسين إدارة العمليات الحكومية، وتحسين كفاءة وفاعلية الأداء، وتحسين الاستجابة للبيئة الخارجية من خلال المشاركة والتعاون وبالتالي تحسين جودة الحياة. أيضاً، يمكن للابتكار أن يساعد منظمات القطاع العام في تحديد القدرات التي تمتلكها تلك المنظمات. كما أن للابتكار منافع غير مباشرة تتمثل في التأثير الإيجابي على كل من يعتمد على القطاع العام مثل القطاع الخاص والقطاع غير الربحي والمواطنين. على سبيل المثال، يمكن للقطاع الخاص الاستفادة من توسيع البنى التحتية المقدمة من القطاع العام، وذلك في تحسين الإنتاجية والتنافسية. كما تتجلى المنافع غير المباشرة في التغييرات المبتكرة التي تسعى للنمو الاقتصادي مثل ريادة الأعمال الاجتماعية والخصخصة (Damanpour and Schneider, 2006; Walker et al., 2013).

## ماهية نماذج الأعمال وأهميتها:

يُستخدم مصطلح «نماذج الأعمال» بطرق مختلفة في الأدبيات، لكن غالباً ما يتم ربط هذا المصطلح بإدارة التقنية والابتكار والأعمال الإلكترونية والاستراتيجية وعلاقتها بما تدعمه من خلق القيمة، والميزة التنافسية، وأداء المنظمات (Zott et al., 2011). وتعتمد المنظمات على اختلاف أنواعها على نماذج الأعمال سواء كان ذلك بشكل صريح أو بشكل ضمني (Teece, 2018). ويُنظر إلى نماذج الأعمال بأنها أداة موجهة للأنشطة التنظيمية، ومنظور شامل لأنشطة المنظمة يهدف لتحليل ووصف الكيفية التي تعمل بها المنظمات بما في ذلك

أصحاب المصلحة الداخليون والخارجيون (Zott et al., 2011; Spieth et al., 2014). وبعبارةٍ أخرى، فإن نماذج الأعمال ليست مجرد مفهوم نظري بل هي معارف ضمنية ترتبط بالطريقة التي يتم بها خلق القيمة في المنظمة من خلال تشكيل جميع الأنشطة التنظيمية والربط فيما بينها (Wirtz et al., 2016). وبهذا الاعتبار، فإن نماذج الأعمال ليست فقط استراتيجية تشغيلية بل هي إطار عمل يعكس الأهداف التنظيمية، وأداة لفهم الاستراتيجيات وربطها بعضها ببعض داخل المنظمة وخارجها؛ وذلك لتحقيق غرضها الأساسي وهو خلق القيمة. وعلى الرغم من عدم الاتفاق على مكونات نماذج الأعمال وأبعادها التفصيلية (Foss and Saebi, 2018)، فإن هناك شبه اتفاق إلى حدٍّ ما بأن نماذج الأعمال تتكون من ثلاثة مكونات رئيسية هي: اقتراح القيمة، وخلق القيمة، والتقاط القيمة (Hock-Doepgen et al., 2020). فاقترح القيمة يصف دور المنظمة في الإنتاج وتقديم الخدمات، وخلق القيمة يوضح الطريقة التي يتم من خلالها إنشاء القيمة داخل المنظمة وخارجها، والتقاط القيمة يأخذ في الاعتبار القرارات المتعلقة بالتكلفة والإيرادات مثل الهامش الربحي والجودة (Morris et al., 2005).

وبالتالي، فإن «القيمة» هي المكون الغالب في نماذج الأعمال (Zott et al., 2011). وبناءً على ذلك، يمكن تعريف نماذج الأعمال بأنها كيفية القيام بالأعمال في المنظمات وكيفية اقتراح القيمة وإنشائها والتقاطها (Teece, 2018). ولا توجد نظرة موحدة بين الباحثين والممارسين لنماذج الأعمال. فالنظرة الأوروبية لنماذج الأعمال، على سبيل المثال، تركز على النمذجة والسببية وتطوير مناهج التصميم، في حين تركز النظرة الأمريكية على إنشاء علاقات مع الابتكار وتصنيفها (De Reuver et al., 2013). وينبغي ألا يكون نموذج الأعمال راكداً حيث يعتبر أداةً لتطوير الأداء واكتساب الميزة التنافسية (Teece, 2018). ومعنى آخر، هناك ضرورة ملحة إلى تطوير أنشطة المنظمة وتكييفها باستمرار وفقاً لبيئة الأعمال المتقلبة وذلك للحفاظ على الميزة التنافسية (Kuratko et al., 2011).

## ابتكار نماذج الأعمال والقطاع العام:

يمكن تعريف ابتكار نماذج الأعمال بأنه «تغييرات إبداعية وجوهرية للعناصر الرئيسية لنموذج عمل المنظمة و/أو الهيكل الذي يربط هذه العناصر» (Foss and Saebi, 2017, p. 201). كما يمكن تعريفه بأنه «الإجراءات التنظيمية المرتبطة بإضافة أنشطة جديدة أو ربط

الأنشطة بطرق جديدة أو تغيير الأطراف التي تؤدي الأنشطة“ (Amit and Zott, 2012, p. 41). ويسمح ابتكار نماذج الأعمال للمنظمات بالتوجه نحو أنشطة إبداعية تتجاوز بشكل كبير ابتكار المنتجات والخدمات والعمليات بحيث تكون مصدر للمنافسة المُستدامة (Tallman et al., 2018). وابتكار نماذج الأعمال ضروري في جميع القطاعات الإنتاجية والخدمية وهو متأصل في إدارة العمليات والاقتصاد (Girotra and Netessine, 2013). وترتكز مفاهيم وأسس ابتكار نماذج الأعمال على الإدارة الاستراتيجية وممارسات المنظمات والاقتصادات الصناعية (Aspara et al., 2010)، وإدارة التقنية واستراتيجية المنظمة وريادة الأعمال والابتكار (Spieth et al., 2014).

وترتكز أدبيات ابتكار نماذج الأعمال بشكل كبير على القطاع الخاص، في حين لم يحظ القطاع العام بذات الاهتمام (De Vries et al., 2016). ويهدف الابتكار في القطاع العام إلى خلق قيمة عامة للمجتمع من خلال تبني أفكار جديدة. ويركز الابتكار في القطاع العام أيضاً على تلبية الاحتياجات المجتمعية المتغيرة باستمرار حيث يكون المواطن والمقيم محور هذا التغيير (Van der Boor et al., 2014).

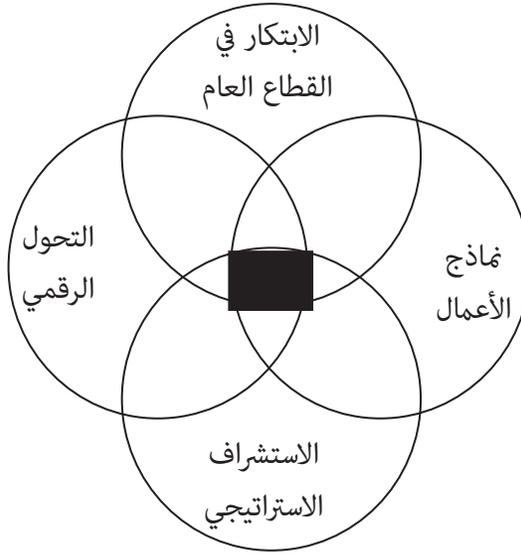
ونظراً لتعدد أبعاد الابتكار وتشابكها مع الابتكارات المتزامنة في القطاع العام (Agarwal and Selen, 2011)، ينبغي التفكير في تبني نماذج أعمال حديثة تتبنى طرق جديدة للقيام بالأشياء، وتعتمد على الشراكة مع الكيانات الحكومية وغير الحكومية مع ضرورة الموازنة بين الحصول على القدرات اللازمة لذلك من جهة، والتفاعل مع الجهات العامة والخاصة من جهة أخرى (Chandra and Leenders, 2012). وينبغي على الأجهزة الحكومية تنسيق نماذج العمل ذات الأبعاد المختلفة مع مختلف أصحاب المصلحة؛ من أجل تقديم قيمة طويلة الأجل للمستفيدين وتطوير المجتمع من خلال ابتكار نماذج الأعمال (Bolton and Hannon, 2016; Schoemaker et al., 2018).

وتتضمن الأدبيات بعض الدراسات التي تسعى لوضع تصور لنماذج الأعمال في الأجهزة الحكومية، حيث يمكن النظر إلى مصادر الابتكار في القطاع العام بأنها من الموظفين، والشركاء الداخليين، والشركاء الخارجيين، والمواطنين (Eggers and Singh, 2009). ويتم تبني الابتكار في القطاع العام من خلال دعم الابتكار مفتوح المصدر، وتشكيل الشبكات

الابتكارية، وصقل وتكرار الابتكار داخلياً، والشراكة مع الآخرين (ibid). كما يُمكن تحليل نماذج الأعمال في القطاع العام من خلال تحليل الأجهزة الحكومية إلى عملاء وعلاقات وشراكات وأجزاء داخلية (Martins et al., 2019).

### منهجية الدراسة:

لا يُعتبر موضوع ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام موضوعاً ناشئاً فحسب، بل أضيف إلى ذلك أنه ينحدر في الأصل من عدة مجالات إدارية مُترابطة ومُختلفة. فالنظرة المُتفحصة في الأدبيات تُشير إلى أن هذا الموضوع يرتبط بأربعة مجالات إدارية متداخلة وهي: الابتكار في القطاع العام، ونماذج الأعمال، والاستشراف الاستراتيجي، والتحول الرقمي كما هو موضح في شكل (١).



شكل (١): المجالات الإدارية المتداخلة لموضوع الدراسة

ومع الأهمية البالغة لموضوع الدراسة، فإنه ما زال يتسم بالحدائثة النسبية وقلة المعلومات المتوفرة عنه وبالأخص في القطاع العام. ونظراً لتداخل مجالات موضوع الدراسة من جهة والحدائثة النسبية للموضوع من جهة أخرى، فقد تبنت هذه الدراسة المنهجية الاستكشافية التي "تحاول استكشاف ظاهرة أو حدث أو موقف لا تتوافر عنه معلومات

كافية. والهدف هو اكتشاف جوانب وأبعاد موضوع الدراسة“ (عبدالرحمن، ٢٠١٣، ٨١)، ألا وهو موضوع مُمكنات وتحديات ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام. ومن طرق البحوث الاستكشافية الشائعة التي يمكن تطبيقها في هذا المجال الاعتماد على الأدبيات ذات الصلة وتحليل الأمثلة العملية ذات العلاقة بموضوع الدراسة (Roseman, 1977).

ووفقاً لذلك، توجهت هذه الدراسة لتبني المنهجية الاستكشافية المعتمدة على الاطلاع على ما هو مُتاح من الأدبيات ومراجعتها في محاولة للتركيز على أبرز مُمكنات ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام والتحديات التي يواجهها هذا الابتكار. ولإيجاد الأدبيات ذات العلاقة، تم البحث في قواعد البيانات الشائعة بين الأكاديميين في مثل هذه الدراسات والتي تغطي مجموعة واسعة من أوعية النشر وهي: المكتبة الرقمية السعودية، ومكتبة معهد الإدارة العامة، ووقول سكولار (Google Scholar)، وسكوبس (Scopus)، وويب أوف ساينس (Web of Science).

كما تم البحث من خلال أكثر من خطوة أخذاً بالتركيبات البنائية التي تتضمن مصطلحات البحث التالية: (business models)، و(public sector)، و(enablers)، و(government)، و(innovation)، و(challenges)، و(barriers). ويشترط أن تكون هذه التركيبات البحثية باللغة الإنجليزية، وبالتالي تم استثناء الدراسات باللغات الأخرى. ومن معايير تضمين الدراسات أيضاً أن تكون دراسات منشورة في مجلات علمية مُحكمة أو رسائل دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه)، أو دراسات صادرة من جهات دولية، وبالتالي تُستثنى الكتب والدراسات وأوراق العمل المنشورة في المؤتمرات والندوات. ويوضح جدول (١) معايير تضمين الدراسات واستثنائها التي تم تبنيها في هذه الدراسة.

## جدول (١)

### معايير تضمين الدراسات واستثنائها

معايير استثناء الدراسات	معايير تضمين الدراسات	
استثناء الموضوعات الأخرى.	ممكنات وتحديات ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام.	موضوع الدراسات
استثناء بقية اللغات.	الإنجليزية فقط.	لغة الدراسات
استثناء الكتب وأوراق العمل المنشورة في المؤتمرات والندوات.	المجلات العلمية المحكمة، رسائل الماجستير والدكتوراه، الدراسات الصادرة من جهات دولية.	وعاء نشر الدراسات

وبالتحديد تمت مراجعة الدراسات في ثلاث مراحل: مرحلة البحث في قواعد البيانات، ومرحلة الفحص الأولي، ومرحلة التحقق. وكان عدد الدراسات في مرحلة البحث في قواعد البيانات ١٢٤٨ دراسة. وبعد مرحلة الفحص الأولي وإلغاء التكرار وتطبيق معايير الاستثناء وصل عدد الدراسات إلى ٢٧٦ دراسة. وبعد الانتهاء من التحقق من الدراسات والتأكد من معايير التضمين وصل العدد النهائي إلى ٥١ دراسة.

## نتائج الدراسة:

يُجيب هذا القسم على سؤالي الدراسة كما يلي:

### السؤال الأول: ما أبرز مُمكّنات ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام؟

يُلاحظ في الأدبيات أن المُمكّنات الاستشرافية تأتي في مُقدمة مُمكّنات ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام. والاستشراف هو ممارسة القدرات الحالية بطريقة منطقية سواء بشكل مؤقت أو دائم وذلك للتنبؤ بالمستقبل (Guston, 2014). وبعبارة أخرى، هو تكوين المعارف حول الاحتمالات المستقبلية الممكنة اعتماداً على الأوضاع السياقية الحالية والتوجهات العالمية والتطورات الناشئة (Nordmann, 2013). والاستشراف الاستراتيجي هو طريقة لتكوين أفكار وظيفية حول المستقبل والقدرات الممكنة. وعلى الرغم أنه لا يمكن لأحد التنبؤ بالمستقبل، فإن الاستشراف الاستراتيجي يساعد المنظمات في جمع وتحليل المعلومات المستقبلية عن طريق اختبار الواقع الحالي بشكل مبتكر، ومن ثم الحصول على أفكار لاستقراء النتائج المحتملة التي يمكن استخدامها لتوليد قيمة جديدة (OECD, 2017). أما الابتكار الاستشرافي فهو العمل اعتماداً على هذه المعارف المستقبلية لإنشاء ما له تأثير على القيمة المقدمة لأصحاب المصلحة (ibid). وللابتكار الاستشرافي عدة إيجابيات أبرزها: تعزيز التكامل بين الأجهزة الحكومية والقطاعات الحكومية وغير الحكومية الأخرى، والتخلص من الحواجز التنظيمية الموجودة سابقاً، وتشجيع التعاون الداخلي، وتشجيع مشاركة المعارف، وتبني التفكير المستقبلي في جميع أجزاء المنظمة، ومعرفة نقاط القوة والضعف في العمل الحكومي، وتطوير صياغة السياسات (Jordan and Turnpenny, 2015; Vervoort and Gupta, 2018).

وغني عن القول أن الأجهزة الحكومية ما زالت بحاجة لفكر الابتكار الاستراتيجي لتكون قادرة على مواجهة التغييرات المستمرة، حيث يمر العالم اليوم بتحديات لها عواقب غير مسبوقة على المستوى الفردي والعالمي كالأتمتة وتغير المناخ والتقنيات الفائقة الذكاء وانتشار الأوبئة وغيرها. وفي هذه البيئة أصبح التعقيد والتغيير هو القاعدة وليس الاستثناء وهو ما يُقلل من فاعلية الاستجابة وأسلوب «رد الفعل» لهذه التحديات. وتتعامل الأجهزة الحكومية ليس فقط مع آثار هذه التحديات، بل أيضاً مع ردود فعل المجتمع والتأثيرات المجتمعية لهذه التغييرات، وهو ما يزيد الوضع تعقيداً. وقد أثبتت المناهج التقليدية المعتمدة بشكل مفرط على التخطيط أنها غير كافية لمعالجة التحديات الناشئة. على سبيل المثال، أثبتت الأزمة الصحية الناتجة عن انتشار فيروس كورونا أننا ما زلنا بحاجة للتركيز على موضوع الاستشراف وتوقع الأزمات والاستعداد لها قبل حدوثها (Minkkinen, 2019).

وللتعامل مع هذه التحديات، ينبغي على الأجهزة الحكومية تبني نماذج أعمال ذات نهج مستقبلي تتضمن وظائف ابتكارية يمكنها التعامل مع المشكلات المعقدة وعدم اليقين. فالأجهزة الحكومية تحتاج للتعرف على الإشارات المبكرة والاستعداد في الوقت المناسب. وحتى تتمكن من الاستجابة للأحداث غير المتوقعة بشكل استباقي والتعامل مع التغييرات التقنية بشكل استثنائي، ينبغي على الأجهزة الحكومية تطوير قدرات جديدة قادرة على التحكم في الابتكار. ويبرز هنا موضوع الابتكار الاستراتيجي المرتبط بخلق المعارف حول ما يمكن أن يحدث والاستعداد له من خلال الابتكار.

وبشكل عام، يؤخذ على الأجهزة الحكومية أنها بطيئة الاستجابة للتغيرات المتسارعة والبيئات المعقدة بسبب عدم تكييف نماذج العمل المعتمدة في الأجهزة الحكومية للتعامل مع هذه الظروف والتحديات. ونظراً لهذه المعطيات، فقد ازداد في الآونة الأخيرة اهتمام صانعي السياسات في القطاع العام بالتفكير المستقبلي وأساليب الاستشراف (Minkkinen, 2019). وقد توجهت بعض الدول المتقدمة، مثل الولايات المتحدة الأمريكية وفنلندا وفرنسا وهولندا، لتبني النهج الاستباقي الاستراتيجي في تخطيط السياسات في البيئات الحكومية (Kuosa, 2016).

وينبغي أن تعمل المنظمات الاستشرافية لابتكار نماذج الأعمال على مجموعة متنوعة من المدخلات لإدارة التحديات الناشئة. كما تتطلب مشاركة من أصحاب المصلحة لتسهيل

قبولهم للنهج والحلول الجديدة من جهة والاستعداد لآثارها من جهةٍ أخرى. وتأتي القدرات الديناميكية في مقدمة هذه الممكّنات حيث يمكن تعريفها بأنها «قدرات عالية المستوى تستخدمها المنظمة لتكوين ونشر وتنسيق قاعدة مواردها لتلبية الاحتياجات الحالية والمتوقعة» (Leih et al., 2015, p. 25). وعلى عكس القدرات التقليدية التي تركز على تحويل الموارد إلى قيمة فاعلة، فإن القدرات الديناميكية تركز على تحويل المعارف والكفاءات والموارد والقدرات الحالية إلى منتجات وعمليات مبتكرة (Makkonen et al., 2014).

وهذه القدرات بطبيعتها لا تعزز التغيير المستمر في البيئات الهادئة لأنها ترتبط في المقام الأول بالتقلبات وعدم اليقين البيئي، وتعتمد بشكل كبير على البيئات الخارجية (Teece et al., 2016). وتشير الدراسات إلى أن هناك ارتباط وثيق بين القدرات الديناميكية التي تحدد قدرة المنظمة على إنشاء قيمة مستدامة طويلة الأجل وبين إدارة نماذج الأعمال في المنظمة، وهو ما يؤكد بأن عمليات نماذج الأعمال هي عمليات قابلة للتكرار مع توفر المتطلبات والقدرات والآليات والقيادة (Teece, 2018). وترتبط القدرات الديناميكية بشكل كبير بالتغيرات الخارجية والتقلبات وعدم اليقين (Teece et al., 2016). وتؤكد دراسة (Teece, 2018) أن تطوير القدرات الديناميكية يساعد المنظمة في التكيف مع البيئات المتغيرة. كما تؤكد الدراسة على ضرورة مواءمة نماذج الأعمال مع هذه القدرات بحيث يكون جاهزاً للتكيف مع المتغيرات الجديدة وتنفيذها.

وفي السياق ذاته، تشير الأدبيات أيضاً إلى مفهوم هام يرتبط بابتكار نماذج الأعمال وهو قدرة المنظمة على استشعار الفرص والتهديدات المستقبلية وفهم التغيرات البيئية. ويُعبّر عن هذا المفهوم بمصطلح الحساسية الاستراتيجية التي يُنظر لها بأنها «حدة الإدراك وقوة الوعي والاهتمام بالتطورات الاستراتيجية» (Doz et al., 2008, p. 371). وتتضمن الحساسية الاستراتيجية العديد من الأنشطة أبرزها القدرة على الابتعاد عن نموذج العمل الحالي للسماح بالتقييم النقدي وإنشاء بدائل جديدة. كما تتضمن القدرة على التنبؤ والتخطيط وتصور السيناريوهات المختلفة. وقد قدمت دراسة (McGrath, 2010) نهجاً موجهاً للخبراء الاستراتيجيين يتكون من التجريب والقيادة. ويعتمد هذا النهج على اكتشاف نماذج الأعمال في البيئات غير المؤكدة. وأكدت الدراسة على أن التعلم التنظيمي يتم من خلال التجريب والفشل والتعلم من الأخطاء. كما أكدت الدراسة على أهمية القيادة في

اكتشاف الفرص المستقبلية لنماذج الأعمال من خلال التشكيك في نماذج الأعمال الحالية وتشجيع الموظفين ودعمهم للبحث عن آفاق وبدائل متطورة.

من جهةٍ أخرى، يلعب نظام التعلم الذاتي دوراً كبيراً في تمكين ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام، حيث تؤكد دراسة (Teece, 2018) على أهمية كون المنظمة ونماذج الأعمال منفتحتين على التجريب والتعلم والتكيف؛ وذلك للحفاظ على تطوير نماذج الأعمال مع خلق القيمة وتحقيق النجاح. كما أكدت الدراسة على ضرورة تحديد البدائل وتحليل سلاسل التوريد وتقديم قيمة جديدة بمعدل فعّال من حيث التكلفة، حيث يساهم ذلك في التصميم المميز لنماذج الأعمال. وفي السياق نفسه، تركز دراسة (Sosna et al., 2010) على مرحلتين من مراحل الابتكار في نماذج الأعمال: الأولى هي التجريب والاستكشاف، والثانية هي الاستفادة والاعتناء. وتؤدي المرحلة الأولى إلى فرصة اكتساب المعارف والوعي حول نماذج الأعمال وتحسينها من خلال التعلم عن طريق التجربة والخطأ. كما أن المرحلة الثانية تساعد في توسيع نطاق نموذج الأعمال، وبالتالي إنشاء نماذج أعمال جديدة واكتساب وجهات نظر جديدة حول نماذج الأعمال. ويمكن تكوين نظام التعلم الذاتي من خلال الاستفادة من التكامل بين الإدارات والشبكات الداخلية والخارجية وعمليات التقييم المؤسسي (Burrows and Gnad, 2018).

بالإضافة إلى ذلك، فإن إمكانات التحول الرقمي محور مهم من إمكانات ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام. فقد أصبح التحول الرقمي ضرورة لضمان الاستدامة والتنافسية، حيث يساعد التحول الرقمي على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والتقنية من جهة، وتحقيق الإبداع في المجالات الاستراتيجية من جهةٍ أخرى. وقد توجهت الأجهزة الحكومية منذ عقود إلى الاستفادة من التطورات التقنية المتسارعة كالحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء والتقنيات الفائقة الذكاء ونظم دعم القرار وغيرها. وقد أحدثت هذه التقنيات المتطورة، بالإضافة إلى الكم المتزايد من البيانات الضخمة، تغييراتٍ كبيرة في طريقة عمل الأجهزة الحكومية. وقد أدى هذا التحول الرقمي في القطاع العام إلى فتح اتجاهات ابتكارية جديدة تمكن القطاع العام من أخذ دورٍ مركزي في التعامل مع التقنية ونشر الابتكار (محبوب، ٢٠١٩).

وتؤكد الأدبيات على العلاقة الوثيقة بين التقنية وابتكار نماذج الأعمال، ومن ذلك دراسة (Johnson et al., 2008) والتي أكدت على أنه يمكن اغتنام فرص ابتكار نماذج الأعمال في

المنظمة من خلال خمس محاور هي: دمج التقنية الجديدة مع نماذج الأعمال في وقت واحد، والاستجابة للمنافسة، والاهتمام بالعملاء المهملين، وتلبية احتياجات العملاء المختلفة، والتغلب على الحد الأدنى من المعوقات. وفي سياق الفرص والمعوقات في ابتكار نماذج الأعمال، أكدت دراسة (Chesbrough, 2010) على أن الفرص تنشأ عندما يمكن توليد القيمة الجديدة من خلال الابتكارات التقنية، لكن عدم القدرة على دمج الابتكار في نموذج الأعمال الحالي يؤدي إلى معوقات في الابتكار التقني. وللتغلب على هذه المعوقات تقترح الدراسة استراتيجية التجريب والتنفيذ وكذلك اللجوء للقيادة التنظيمية، والتي تساعد على مواءمة هذا العمليات وتعديلها مع نموذج الأعمال الحالي. كم أكدت الدراسة (Chesbrough, 2007) على أن هناك ربطاً واضحاً في الأدبيات بين ابتكار نماذج الأعمال والتقنية. وبالإضافة إلى التأكيد على أن نماذج الأعمال ضرورية للتقنية والابتكار، قدمت الدراسة ستة أنواع من نماذج الأعمال بدءاً من نموذج الأعمال غير المتميز والذي يمكن نسخه بسهولة (مثل نماذج الأعمال في المطاعم)، وصولاً لنماذج الأعمال ذات المنصة التكيفية والتي تسمح بالتجربة والتواصل بين أصحاب المصلحة (مثل نماذج الأعمال في الشركات التقنية الكبرى). وتقترح دراسة (Koen et al., 2011) أن هناك ثلاثة عناصر مختلفة مرتبطة بالابتكار في نماذج الأعمال هي: التقنية، وشبكات القيمة، والمعوقات المالية.

وتعتبر القيادة الرقمية من أبرز مُمكّنات التحول الرقمي لابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام، حيث إن التطورات المتجددة في مجال التحول الرقمي قد غيرت بشكلٍ جذري طريقة ممارسة القيادة في المنظمات (Schwarz Müller et al., 2018). وينبغي على قادة التحول الرقمي الاهتمام بتطوير العمليات والأتمتة في جميع مجالات الأعمال (Andersson et al., 2018). وتؤكد دراسة (Wagner et al., 2019) على حاجة قادة التحول الرقمي إلى إعادة النظر في مفهوم العمل داخل المنظمات وضرورة تبني نماذج أعمال حديثة قادرة على تعزيز الأعمال، وتقديم ابتكارات خلاقية وتحدي نماذج الأعمال الحالية. فمن وجهة نظر العمليات، التحول الرقمي هو منهج يشير إلى «الاعتماد المتزايد للأدوات والتقنيات الرقمية من قبل المنظمة للتغيير الأساسي لعملياتها ووظائفها الداخلية والخارجية» (Bonnet and Nandan, 2011, p. 2). وتُشير الأدبيات إلى أن على القادة أن يكونوا مستعدين ليس فقط للتعامل مع التغييرات القادمة، بل أيضاً لتنفيذ العمليات والتغييرات التنظيمية اللازمة

للسماح بتأثير الابتكارات التقنية في المنظمات. ولا يعد الانتقال إلى نموذج الأعمال الرقمي أمراً بالغ الأهمية من أجل التفوق على المتنافسين فقط، بل هو أمر ضروري لبقاء المنظمة (Desmet et al. 2015). أما دراسة (El Sawy et al., 2016)، فقد توصلت إلى أن قادة التحول الرقمي يسعون لتحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال التفكير بشكل مختلف في جميع نواحي التحول الرقمي، بما في ذلك التعقيدات المتعلقة باستراتيجيات الأعمال، ومجموعات المهارات، ووظائف تقنية المعلومات، ونماذج الأعمال.

وتؤكد بعض الدراسات أيضاً على أن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على تطوير العمليات والمنتجات وسلاسل التوريد، بل يتعداه لدمج وتطوير نماذج الأعمال الرقمية لما لها من أهمية كبرى في بقاء المنظمات. ويحتل هذا الموضوع أهمية قصوى لدى قادة المنظمات، إلا أن ما يُثير القلق هو عدم وضوح هؤلاء القادة بشأن الخيارات والعناصر التي يحتاجون إليها للتفكير في التحول الرقمي (Hess et al., 2016). ووفقاً لدراسة (Westerman and Bonnet, 2015)، فإنه يمكن تحديد القوى المحركة للتقنيات والتي تعمل على طبيعة الأعمال في كل من الأتمتة، والإدارة المعتمدة على البيانات، ووجود الموارد، مع التأكيد على أهمية حاجة القادة لتحقيق التوازن الصحيح عند تطبيق هذه القوى الثلاث في الأعمال التقليدية. كما تؤكد الدراسة على أن التطبيق غير الملائم لهذه القوى الثلاث يمكن أن يؤثر سلباً على الابتكار وولاء الموظفين.

وتعتبر الكفاءات مكوناً أساسياً من مكونات الابتكار في نماذج الأعمال (Demil and Lecocq, 2010). وفي ظل هذه البيئة التحولية، تحتاج الأجهزة الحكومية إلى كفاءات ابتكارية تتحلّى ليس فقط بالمهارات اللازمة للتعامل مع التحولات الرقمية الجديدة، بل ينبغي أن تتسم أيضاً هذه الكفاءات بالمهارات الابتكارية القادرة على استشراف المستقبل، وتحقيق الابتكار من خلال نماذج الأعمال. فعلى مستوى التعامل مع التحولات الحالية، تُشير الدراسات إلى أن التحول الرقمي يؤثر على تصميم العمل (Barley, 2015)، مثل طريقة أداء الموظفين للأعمال والظروف التي يعمل من خلالها الموظفون (Parker et al., 2017). وتؤكد الدراسات على التأثير الهام للمهارات الرقمية لموظفي الحكومة على تبني ونشر التقنيات الحديثة. كما تُشير دراسة (Lnenicka and Komarkova, 2018) إلى نقص القوى

العاملة الماهرة في المنظمات العامة كأحد أبرز التحديات التي تواجه التحول الرقمي المعتمد على التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة. وعلى مستوى المهارات الابتكارية، تحتاج المنظمات إلى قدرات فردية فاعلة، كالدافعية والقدرات الإبداعية، لتغطية جميع مراحل الابتكار بما في ذلك تحديد الفرص، وتحليل أسباب المشكلات، وإنتاج الأفكار الجديدة، وتطبيق الأفكار بشكل عملي، وأن ضعف المهارات الفردية في هذه الجوانب يمكن أن يُقوّض عملية الابتكار (Magadley and Birdi, 2009).

من جهةٍ أخرى، تعتبر البنية التحتية إحدى المكونات الجوهرية لابتكار نماذج الأعمال (Osterwalder and Pigneur, 2010). وبدون البنى التحتية اللازمة للتحول الرقمي، لا يمكن الاستفادة الكاملة من ابتكار نماذج الأعمال. وينبغي أن تكون البنى التحتية مناسبة للاحتياجات الحالية لنماذج الأعمال، وفي الوقت ذاته قابلة للتوسع وفقاً للابتكارات الممكنة لنماذج الأعمال. وبعبارةٍ أخرى، ينبغي أن تتصف عناصر البنى التحتية بخصائص داعمة لابتكار نماذج الأعمال. على سبيل المثال، من عناصر البنى التحتية التشغيل البيئي (Interoperability)، وهو القدرة على مشاركة المعلومات بسهولة، وكذلك القدرة على معالجة المعاملات عبر الأنظمة المختلفة. إن إمكانية التشغيل البيئي بالشكل المناسب الذي يدعم مشاركة البيانات ضرورية للغاية؛ لدمج المنصات الحديثة مع بعضها البعض ومع الأنظمة التقليدية الأخرى. وقد ورد في أحد التقارير الصادرة عن البنك الدولي أن ضعف التشغيل البيئي يمكن أن يؤدي إلى خلل في الشبكات وضعف في تبادل البيانات ويكون الأداء دون المستوى المأمول (World Bank, 2017). ومن عناصر البنى التحتية أيضاً الأمن السيبراني وذلك للارتباط الوثيق بين التقنيات الحديثة وعالم الشبكات الإلكترونية وإمكانية تعرضها لهجمات القرصنة المحتملة من المخربين. لذا؛ تؤكد الأدبيات على أهمية تعزيز البنية التحتية بمعايير أمنية حديثة قادرة على مواجهة التحديات الأمنية المتجددة والمستمرة. وتؤكد دراسة (Chatfield and Reddick, 2018) على ضرورة معالجة مُتطلب الأمن السيبراني لإطلاق إمكانات الحكومة الرقمية وجعلها حكومة ذكية مُعتمدة على البيانات.

وتؤكد الدراسات على أهمية المواءمة الابتكارية والاتساق الديناميكي، حيث يتيح ذلك للمنظمة تحديد وتنفيذ التغيير في نماذج الأعمال (Demil and Lecocq, 2010). وبعبارةٍ أخرى، ينبغي أن يكون هناك توافق بين التوجهات الاستراتيجية للمنظمة والتحول الرقمية،

بمعنى أن يتم تحويل الخطط الاستراتيجية إلى قيمة مضافة من خلال التحولات الرقمية في المنظمة. وهذا ما أكدته دراسة (Chesbrough, 2010)، حيث أشارت إلى ضرورة مواءمة نموذج الأعمال مع الابتكارات التقنية؛ إذ لا يمكن الحصول على القيمة التقنية الجديدة إلا عبر هذا التواءم. كما وضحت الدراسة أن نماذج الأعمال تُقدّم قيمة من خلال الابتكار التقني لأنها تقع بين المدخلات التقنية والمخرجات الاقتصادية. كما ينبغي مواءمة الثقافة التنظيمية لضمان أفضل النتائج؛ إذ لا يُعد التحول الرقمي عملية سهلة لأنه يستلزم ثقافة تنظيمية تتسق مع الأدوار الممكنة لهذا التحول (أبو النصر، ٢٠٢٠)، ويستلزم أيضاً تواجد عدة عناصر في القطاع العام حتى يتم التحول الرقمي بشكلٍ ناجح. كما أن مجرد وجود هذه العناصر لا يضمن التحول الرقمي الناجح؛ إذ ينبغي أن يكون هناك تناغم وتناسق بين تلك العناصر حتى تؤتي جهود التحول الرقمي أكلها وتستفيد المنظمات الحكومية من مزاياها المختلفة. فالطبيعة الحالية للاقتصاد المعرفي والتغييرات المتسارعة في بيئة العمل جميعها تتطلب مواءمة ابتكارية تُمكن كلاً من المرونة وسرعة البديهة والقدرة على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة.

وإضافةً إلى ما سبق، فإن المُمكّنات التنظيمية جزءٌ مهمٌّ من مُمكّنات ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام. ومن المُسلم به أن التزام ودعم الإدارة العليا شرط أساسي لنجاح المبادرات الرئيسية في المنظمة. وابتكار نماذج الأعمال ليس استثناءً من هذه القاعدة؛ إذ ينبغي تقديم الدعم اللازم وتذليل العقبات المُحتملة (Baker-Brunnbauer, 2019). وينبغي على الإدارة العليا في البداية فهم أسباب التوجه نحو ابتكار نماذج الأعمال وأن تكون مقتنعة بذلك، ومن ثم ينبغي عليها تطوير قيم جديدة ترتبط بهذا التوجه وتلتزم بها حتى يلتزم بها جميع الموظفين (Henriksen et al., 2012). كما ينبغي على الإدارة العليا التعاون والالتزام الجماعي خصوصاً بالمشاريع ذات المخاطر العالية والتي تعزز ابتكار نماذج الأعمال.

وتؤكد دراسة (Hirte and Friedrich, 2018) على ضرورة التزام الإدارة العليا والدعم الفكري، وأن ابتكار نماذج الأعمال لا ينجح إلا إذا كانت الإدارة العليا تدرك الإمكانيات المتاحة ومستمرة في دعمها. كما تؤكد دراسة (Baker-Brunnbauer, 2019) أيضاً على ضرورة التزام الإدارة والموظفين في سبيل الوصول لنماذج أعمال جديدة ومبتكرة. وينبغي

الأخذ في الاعتبار أن ابتكار نماذج الأعمال لا يقتصر فقط على تصميم نموذج العمل نفسه، بل يحتاج إلى التكامل والتنفيذ الناجح داخل المنظمة وخارجها. ولنجاح ابتكار نماذج الأعمال، ينبغي أن يتبع أصحاب المصلحة في الداخل والخارج إدارة مركزية واحدة. ومن فوائد الالتزام القوي من الإدارة العليا أنه يوجه المنظمة بأكملها بشكل استراتيجي للتقليل من أثر مقاومة التغيير. كما أن دعم والتزام الإدارة العليا من ضروريات تحفيز الموظفين نحو ابتكار نماذج الأعمال (Baker-Brunnbauer, 2019)

إن التوجه نحو ابتكار نماذج الأعمال لن يكون ذا فائدة إذا لم يكن مدعوماً بتخصيص الموارد والتمويل. وفي الواقع، فإن ابتكار نماذج الأعمال وما يتبعها من تطوير المنتجات والعمليات يستغرق وقتاً طويلاً ويحتاج إلى استثمار ودعم مالي مستمر. لذا؛ يلاحظ تكرار (ضمان الموارد والتمويل) في الأدبيات كأحد الأركان الأساسية لنجاح ابتكار نماذج الأعمال (Osterwalder and Pigneur, 2010; Johnson et al., 2008). إن العائد من ابتكار نماذج الأعمال ليس عائداً مالياً فقط، بل يتجاوزته لسلسلة قيمة المكونات الأخرى كالبنية التحتية والهيكل التنظيمي (Comes and Berniker, 2008). وتوصي الدراسات بتكليف الموارد والتمويل عند التوجه لنماذج الأعمال الجديدة. على سبيل المثال، تؤكد دراسة (Baden-Fuller and Haefliger, 2013) على أن هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها إنشاء نماذج الأعمال، وذلك من خلال دمج عناصرها المختلفة (الموارد، القدرات، المنتجات) بطرق مختلفة، وهو ما يفتح آفاقاً جديدة للابتكار والتنوع.

وتلعب المشاركة دوراً مهماً في دعم ابتكار نماذج الأعمال. داخلياً، ينبغي تشجيع مشاركة مدراء الإدارات الوسطى والموظفين في مبادرات ابتكار نماذج الأعمال. فمدراء الإدارة الوسطى يمثلون حلقة الوصل بين الإدارة الاستراتيجية والقدرات التنفيذية في المنظمة. وغالباً ما يكون هؤلاء المدراء قريبين من الموظفين ولديهم معلومات تفصيلية حول العمليات التي يمكن أن ترتبط بالابتكارات المستقبلية. كما أن مشاركة الموظفين التنفيذيين وسيلة لتقليل مقاومتهم ومستوى القلق لديهم. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تتضح الإمكانيات الإبداعية للموظفين من خلال إشراكهم في المراحل المختلفة للوصول إلى نقاشات نشطة حول ابتكار نماذج الأعمال (Hanafizadeh et al., 2018). ويمكن أن تكون إسهامات هذه المشاركات اللبنة المعرفية للوصول إلى القضايا غير المعروفة على المستوى الأكبر لنظام المنظمة (Liu and Stephens, 2019).

وأخيراً، تؤكد الأدبيات أن الهيكل التنظيمي يلعب دوراً مهماً في ابتكار نماذج الأعمال (Demil and Lecocq, 2010). إن ابتكار نماذج الأعمال يتطلب تغييراً ليس فقط في ثقافة المنظمة وحدودها بل يتطلب تغييراً في هيكلها التنظيمي (Leih et al., 2015). وينبغي أن يكون الهيكل التنظيمي سريع الاستجابة للتحويلات في أعمال المنظمة المعتمدة على نماذج الأعمال (ibid). وحتى يكون الهيكل التنظيمي فاعلاً في ابتكار نماذج الأعمال، ينبغي أن يكون مسطحاً قدر الإمكان (Hirte and Friedrich, 2018). فكلما كان الهيكل التنظيمي أكثر تعقيداً، كان صعباً على المنظمة ابتكار نماذج الأعمال، وهو ما يؤثر على قدرتها التنافسية (Bashir and Verma, 2019). أي إن الهيكل التنظيمي المبسط والذي يتميز بعدد قليل من المستويات التنظيمية يعتبر دافعاً للمنظمة نحو ابتكار نماذج الأعمال. مما سبق يمكن تصنيف مُمكنات نماذج الأعمال في القطاع العام إلى ثلاثة محاور. المحور الأول هو المُمكنات الاستشرافية ويندرج تحتها القدرات الديناميكية، والحساسية الاستراتيجية، والتعلم الذاتي. والمحور الثاني هو مُمكنات التحول الرقمي وينتمي إليها القيادة الرقمية، والكفاءات الابتكارية، والبنى التحتية، والمواءمة الابتكارية. أما المحور الثالث والأخير فهو المُمكنات التنظيمية ويتضمن التزام ودعم الإدارة العليا، والموارد والتمويل، والمشاركة، والهيكل التنظيمي. ويلخص شكل (٢) هذا التصنيف.

المُمكنات التنظيمية	مُمكنات التحول الرقمي	المُمكنات الاستشرافية
- التزام ودعم الإدارة العليا - الموارد والتمويل - المشاركة - الهيكل التنظيمي	- القيادة الرقمية - الكفاءات الابتكارية - البنى التحتية - المواءمة الابتكارية	- القدرات الديناميكية - الحساسية الاستراتيجية - التعلم الذاتي

شكل (٢): تصنيف مُمكنات ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام

### السؤال الثاني: ما أبرز تحديات ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام؟

إن ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام يعتمد بشكل كبير على المُمكنات الاستشرافية. أي إن ابتكار نماذج الأعمال يتطلب قدرات استشرافية لتحديد محركات التغيير التي يمكن أن تحدث في المستقبل القريب. على سبيل المثال، إن التغيرات الخارجية، كالتغيرات الاقتصادية

والبيئية والاجتماعية وكذلك تغيرات التحول الرقمي والتغيرات التنظيمية، تؤدي في الغالب إلى إعادة التفكير في نماذج الأعمال. ونظراً لأن هذه التغيرات تحدث بسرعة كبيرة يصعب عادةً مواكبتها، فإن تبني القدرات الاستشرافية القادرة على تحديد المحركات الأساسية في المستقبل شرط أساسي لنجاح ابتكار نماذج الأعمال وبالتالي نجاح المنظمة. وبعبارة أخرى، فعندما تكون المنظمة قادرة على مواكبة التغييرات المحيطة بها، فإنها ستكون قادرة على الاستجابة بالابتكارات الملائمة لتلك التغييرات. إن الفشل في اكتشاف المتغيرات البيئية ومعرفة السياق المؤسسي يمكن أن يؤدي إلى زوال حتى أكبر المنظمات (Dixon and Day, 2010).

لكن الأدبيات تشير إلى أن ممارسات الاستشراف الاستراتيجي في القطاع العام ليست شاملة، وأنها بعيدة كل البعد عن العمل المؤسسي وتتم على مستويات نضج مختلفة وبأساليب مختلفة (Greenblott et al., 2019). كما أن هناك عدم وضوح في كيفية دمج وظيفة الاستشراف الاستراتيجي في المنظمات الحكومية. إضافة إلى ذلك، فإن الموقع التنظيمي الداخلي لوظائف الاستشراف وكيفية تطوير القدرات الاستشرافية للقياديين والموظفين ما زالت مُبهمّة في القطاع العام (Loveridge and Street, 2005). كما أن هناك نقصاً في الوعي حول أهمية وظائف الاستشراف والتفكير المستقبلي والحاجة الملحة لها. وتعاني المنظمات الحكومية أيضاً من قلة الأدلة التدريبية التي تتسم بسهولة الاستخدام في مجال الابتكار الاستشرافي، وأيضاً قلة المنتجات والأدوات التدريبية بشكل عام (OECD, 2019).

وفي الواقع، فإن ابتكار نماذج الأعمال لا يخلو من التعقيد. فابتكار نماذج الأعمال يمر بمراحل عدة أبرزها مرحلة التبنّي، وانتقالاً إلى مرحلة التجريب والاستكشاف، ثم مرحلة التنفيذ، ووصولاً إلى مرحلة القبول لدى المستخدمين. وهذه المراحل تستغرق وقتاً طويلاً وهو ما يُشعر العديد من المدراء بأنها عملية صعبة للغاية وتشوبها نسبة كبيرة من عدم اليقين. فالمنظمة الساعية لمثل هذا النوع من الابتكار تحتاج إلى مراعاة العديد من العناصر المختلفة والمتراصة بطريقة غير واضحة (Björkdahl and Holmén, 2013). فالقوى الخارجية تتداخل مع التطورات الداخلية بطريقة يصعب تمييزها عند السعي نحو ابتكار نماذج الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، فإن عدم تخصيص موظف يكون مسؤولاً عن ابتكار نماذج الأعمال في منظمات القطاع العام، مقارنةً بتخصيص موظفين لأنواع الابتكارات الأخرى كالابتكار التقني، يزيد الأمر تعقيداً (Frankenberger et al., 2013).

كما يواجه المدراء وفرق العمل القائمون على ابتكار نماذج الأعمال عقبةً أخرى تُعرف بالمنطق السائد في المنظمة. وتتلخص هذه العقبة في صعوبة التفكير خارج الصندوق والتقيد التام بالمنطق المُستخدم والمتبع في نموذج العمل الحالي وصعوبة التغلب عليه. والمنطق السائد يكون عادةً ضمن المعارف الضمنية والخرائط المعرفية المتمثلة في خبرات المدراء والموظفين. فإذا كان ابتكار نماذج الأعمال يسعى لتغيير المنطق السائد من خلال تطوير نموذج العمل الحالي، فإن المنطق السائد يعمل على تصفية الأفكار التي تتوافق مع هذا المنطق (Chesbrough, 2010). على سبيل المثال، عندما يواجه المدراء مشكلةً ما فإنهم في الغالب يركزون على تطوير منتجات وخدمات جديدة، ولا يفكرون عادةً في ابتكار نماذج الأعمال؛ لأن أغلب الميزانية المالية موجهة نحو تطوير المنتجات والخدمات لا نحو ابتكار نماذج الأعمال.

ويرتبط ابتكار نماذج الأعمال ارتباطاً وثيقاً بالعديد من الشركاء من داخل وخارج القطاع العام. إن إدارة شركاء هذا الابتكار لا تخلو من التحديات والصعوبات. فعلى مستوى الشركاء الخارجيين لابتكار نماذج الأعمال، يتطلب نموذج العمل الجديد غالباً التنسيق والتكامل مع هؤلاء الشركاء، والذي بدوره يتطلب قدرات عالية للإقناع وصبراً بلا حدود وطاقاً كبيرة لقبول نموذج الأعمال الجديد من جميع الأطراف. ويصعب على نموذج الأعمال الجديد القيام بدوره المأمول إذا لم يحظَ بدعم جميع أصحاب المصلحة المعنيين بدعمه وتعديل نماذج أعمالهم وفقاً له. أما على مستوى الشركاء الداخليين لابتكار نماذج الأعمال والمتمثلين في الموظفين على جميع مستوياتهم، فإن المقاومة الداخلية تكون واضحة إما بسبب الخوف من الأوضاع الجديدة أو بسبب حقيقة جهل أسباب التغيير، خصوصاً عندما يكون نموذج الأعمال القديم يعمل بشكل لا بأس به. وبشكل عام، فإن إدارة التغيير مهمة شاقة وبالأخص في النطاق الشامل لنماذج الأعمال الذي يتطلب تغييرات في العديد من المجالات المختلفة داخل المنظمة. وتبرز في هذه المرحلة أهمية التواصل المفتوح لتوضيح إيجابيات ابتكار نماذج الأعمال على المنظمة (OECD, 2020).

إن إدارة منهج التنفيذ لابتكار نماذج الأعمال تمثل تحدياً بالنسبة للمنظمة. فالبيئة الداخلية أو الخارجية لتنفيذ هذا الابتكار يمكن أن تكون ذات طبيعة رسمية أو غير رسمية. وفي كثيرٍ من الحالات تتداخل هذه البيئات وتتفاعل لإنتاج السلطة والمسؤولية بطرق

معقدة (McLennan et al., 2020). وحتى يكون ابتكار نماذج الأعمال فعالاً في القطاع العام، توصي الأدبيات بضرورة وجود البيئة القوية وإطار العمل الفعال (Adams and Hess, 2010). ففي مرحلة الاستكشاف والتجريب، على سبيل المثال، يحتاج فريق العمل إلى طريقة أو عدة طرق لاستكشاف الخيارات بشكل عملي، وهذا يؤدي إلى تنوع وجهات النظر والأفكار والحلول التي يمكن أن تكون متضاربة في الوقت ذاته. وفي الغالب تأخذ المنظمات في البداية خطوات صغيرة نحو تحقيق نماذج الأعمال، إلا أن الأهم في هذه المرحلة هو التأكد من أن التغذية الراجعة من هذه الخطوات يتم استخدامها لإجراء التعديلات اللازمة إذا كان الأمر يتطلب ذلك.

مما سبق يمكن استنتاج أن أغلب تحديات ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام ارتبطت بشكل كبير بالوظائف الاستشرافية من جهة، وبنماذج الأعمال ذاتها من جهة أخرى. وبالتالي يمكن تصنيف التحديات في هذا السياق إلى نوعين: النوع الأول هو التحديات ذات العلاقة بالاستشراف، والنوع الثاني التحديات ذات العلاقة بنماذج الأعمال. وتؤكد الأدبيات السابقة أن أبرز تحديات ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام ذات العلاقة بالوظائف الاستشرافية هي: اتصاف العمل الاستشرافي بأنه عمل غير مؤسسي، ومحدودية القدرات الاستشرافية للقياديين، وقلّة الوعي بأهمية هذه الوظائف، وضعف التدريب المتعلق بالاستشراف والمقدم للموظفين. أما تحديات ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام ذات العلاقة بنماذج الأعمال فهي: التعقيد، والمنطق السائد في المنظمة، وإدارة الشركاء، وإدارة منهج التنفيذ. ويوضح شكل (٣) تصنيف تحديات ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام.

التحديات ذات العلاقة بنماذج الأعمال	التحديات ذات العلاقة بالاستشراف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعقيد</li> <li>- المنطق السائد في المنظمة</li> <li>- إدارة الشركاء</li> <li>- إدارة منهج التنفيذ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم مؤسسية العمل الاستشرافي</li> <li>- محدودية القدرات الاستشرافية</li> <li>- قلّة الوعي بأهمية الاستشراف</li> <li>- ضعف التدريب المتعلق بالاستشراف</li> </ul>

شكل (٣): تصنيف تحديات ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام

## مناقشة النتائج:

في القسم السابق، تم تلخيص أبرز المُمكّنات التي ينبغي توافرها لمواكبة المتغيرات المتسارعة ودعم ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام وكذلك التحديات المرتبطة بهذا السياق. لكن يجدر القول بأن تأسيس هذه المُمكّنات في المنظمات ومعالجة هذه التحديات ليس بالمهمة السهلة التي يمكن أن تتم بين ليلة وضحاها.

وبشكل عام، فإنه من الأهمية بمكان وجود ثقافة تنظيمية داعمة لأهمية نماذج الأعمال في تحقيق الأهداف السامية للقطاع العام حتى يمكن تفعيل ابتكار نماذج الأعمال في الأجهزة الحكومية. فقبل السعي نحو ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام، ينبغي أن تتبنى الأجهزة الحكومية الثقافة والوعي والإيمان بحيوية نماذج الأعمال في المنظمات، وأنها لا ترتبط فقط بالجوانب التنفيذية بل تتعداها لتكون مظلة تربط الاستراتيجية التنظيمية الداخلية والخارجية بعضها ببعض.

وفي السياق نفسه، تتجلى أهمية إيمان وقناعة الإدارة العليا ليس فقط بمحورية ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام، بل أيضاً بأهمية جميع هذه المُمكّنات وضرورة العمل الجاد والدؤوب لتأسيسها ودعمها مادياً ومعنوياً. على سبيل المثال، إذا لم تكن الإدارة العليا منفتحة نحو الفكر الاستراتيجي ومقتنعة بأهمية القدرات الديناميكية والحساسية الاستراتيجية والتعلم الذاتي، فإن الجهود الموجهة نحو ابتكار نماذج الأعمال في الغالب لن تكون ذات جدوى. والحال كذلك أيضاً في حال ضعف المشاركة أو شح الموارد والتمويل أو تعقيد الهيكل التنظيمي، أو ضعف المواءمة الابتكارية بين الخطط الاستراتيجية والتنفيذية للمنظمة.

كما أن مُمكّنات التحول الرقمي تلعب دوراً جوهرياً في خلق القيمة المضافة لأصحاب المصلحة، وبالتالي فإن هذه المُمكّنات تعتبر إحدى المحركات الأساسية في ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام. فالتقدم التقني المتسارع يفتح مجالاً واسعاً للقطاع العام لتطوير أساليب وأدوات ابتكارية جديدة. ومُمكّنات التحول الرقمي في القطاع العام تتألف من أبعاد متداخلة، كالقيادة الرقمية والكفاءات الابتكارية والبنى التحتية والمواءمة الابتكارية، والتي تلعب دوراً حاسماً في دعم نماذج الأعمال من خلال توليد الأفكار الابتكارية وتقييمها واعتمادها ونشرها في الأجهزة الحكومية. على سبيل المثال، أثبتت التقنيات الحديثة، كوسائل التواصل الاجتماعي والبيانات الضخمة والحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي

وغيرها، أنها وسائل متطورة يمكن من خلالها تمكين الابتكار وتغيير طُرقه التقليدية، ويمكنها بالتالي أن تؤدي دوراً كبيراً نحو التركيز على المستفيدين والاستماع إلى احتياجاتهم وتلبية توقعاتهم، والقدرة على التكيف والاستجابة للمتغيرات المتسارعة.

جديرٌ بالذكر أن ما تم تحديده في هذه الدراسة من مُمكنات وتحديات لابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام، يعتبر أبرز ما ورد في الأدبيات في هذا المجال ولا يُعدُّ بأي حال من الأحوال استقصاءً شاملاً لجميع المُمكنات والتحديات، وهو ما يؤكد الحاجة إلى المزيد من الدراسات الميدانية المُعمقة لاستكشاف الجوانب والأبعاد المتعددة لابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام، والتي لم تستهدفها هذه الدراسة.

## الخلاصة والتوصيات:

تُعتبر نماذج الأعمال إطار عمل ومنظور شامل للأنشطة التنظيمية يهدف إلى خلق قيمة مضافة إلى أصحاب المصلحة. وتسعى المنظمات بشكل عام للإبداع والابتكار في نماذج أعمالها سعياً نحو تحقيق الميزة التنافسية. وفي القطاع العام، يُعتبر الابتكار في نماذج الأعمال أحد الأدوات الناجحة والداعمة لتقديم خدمات فاعلة ورفع الكفاءة والفاعلية سعياً نحو الوصول إلى التنمية المُستدامة.

ونظراً لاتساع نماذج الأعمال في القطاع العام بصعوبة التكيف مع الظروف والتحديات التي تواجهها (Minkkinen, 2019)، وكذلك ضعف الإلمام بابتكار نماذج الأعمال وأساسياته (Wirtz et al., 2021)، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أبرز المُمكنات الداعمة لابتكار نماذج الأعمال والتحديات المحيطة بهذا الابتكار في القطاع العام. ولتحقيق هذه الأهداف، تبنت الدراسة المنهجية الاستكشافية المعتمدة على مراجعة ما هو مُتاح من الأدبيات ذات العلاقة.

وتوصلت الدراسة إلى تصنيف مُمكنات نماذج الأعمال في القطاع العام إلى ثلاثة محاور. المحور الأول هو المُمكنات الاستشرافية ويندرج تحتها القدرات الديناميكية، والحساسية الاستراتيجية، والتعلم الذاتي. والمحور الثاني هو مُمكنات التحول الرقمي وينتمي إليها القيادة الرقمية، والكفاءات الابتكارية، والبنى التحتية، والمواءمة الابتكارية. أما المحور الثالث فهو المُمكنات التنظيمية ويندرج تحتها التزام ودعم الإدارة العليا، والموارد والتمويل، والمشاركة، والهيكل التنظيمي.

كما توصلت الدراسة إلى تصنيف تحديات ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام إلى نوعين: النوع الأول هو التحديات ذات العلاقة بالاستشراف، والنوع الثاني التحديات ذات العلاقة بنماذج الأعمال. وتلخّصت أبرز تحديات ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام ذات العلاقة بالوظائف الاستشرافية في اتصاف العمل الاستشرافي بأنه عمل غير مؤسسي، ومحدودية القدرات الاستشرافية للقياديين، وقلة الوعي بأهمية هذه الوظائف، وضعف التدريب المتعلق بالاستشراف والمقدم للموظفين. أما تحديات ابتكار نماذج الأعمال في القطاع العام ذات العلاقة بنماذج الأعمال، فهي التعقيد والمنطق السائد في المنظمة، وإدارة الشركاء، وإدارة منهج التنفيذ. وفي الختام، نُقدم بعض التوصيات المُستخلصة من نتائج الدراسة. فعند الرغبة في توفير مُمكنات ابتكار نماذج الأعمال ومعالجة التحديات المرتبطة بها، لا يُنصح بالعمل على توفير هذه المُمكنات أو معالجة هذه التحديات بشكلٍ مُنفرد، أي لا ينبغي العمل على كل محور على حدة دون النظر إلى بقية المحاور، بل الأجدى أن يتم العمل عليها ضمن منظومة واحدة وذلك للتداخل الكبير والواضح فيما بينها. ويمكن ذلك من خلال عدة طرق أبرزها وضع خطة استراتيجية شاملة لابتكار نماذج الأعمال تُركز على هذه المُمكنات والتحديات. على سبيل المثال، ينبغي أن تتضمن الخطة الاستراتيجية العمل على بناء ثقافة تنظيمية داعمة، ليس فقط للإيمان والقناعة بنماذج الأعمال والابتكار المرتبط بها، بل أيضاً للاعتقاد بأهمية الفكر الاستشرافي والسياسة المنفتحة مع الشركاء والتفكير خارج الصندوق. وينبغي العمل على دعم الفكر الاستشرافي وتبني مبادئه ضمن منظومة العمل المؤسسي في المنظمة، وتجاوز مرحلة الشعارات إلى مرحلة التطبيق. وينبغي أن يتم ذلك من خلال رفع الوعي بأهمية الفكر الاستراتيجي بشكلٍ نظري، من خلال وسائل التوعية السائدة في المنظمة كاللقاءات والاجتماعات والمطويات وغيرها. كما يمكن رفع الوعي بالفكر الاستشرافي بشكلٍ تطبيقي من خلال اعتماد مبادئه تدريجياً في نواحي العمل الملائمة، ومن ثم الإشادة بالإيجابيات التي يتم تحقيقها من ذلك. كما ينبغي رفع الكفاءات الابتكارية وبالأخص القدرات الاستشرافية للقادة والموظفين من خلال التدريب المتخصص واستقطاب الخبراء في هذا المجال إن لزم الأمر. وأخيراً، ينبغي مضاعفة الاهتمام بالانفتاح على الشركاء وذوي العلاقة من أصحاب المصلحة، والحرص على بناء علاقات مميزة معهم على المدى البعيد؛ وذلك حتى يسهل النقاش والإقناع المرتبط بابتكار نماذج الأعمال.

## المراجع

### المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت (٢٠٢٠). إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى.
- عبدالرحمن، طارق عطية (٢٠١٣). دليل تصميم وتنفيذ البحوث في العلوم الاجتماعية: منهج تطبيقي لبناء المهارات البحثية، مركز البحوث والدراسات، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- محبوب، عبدالحفيظ عبدالرحيم (٢٠١٩). من الريع إلى الرفاه المملكة العربية السعودية في طور التحولات، دار إي - كتب المحدودة، الطبعة الأولى.

### المراجع الأجنبية:

- Adams, D. and Hess, M., (2010). Operationalising place-based innovation in public administration. *Journal of Place Management and Development*.
- Agarwal, R., Mittal, N., Patterson, E., and Giorelli, M. (2021). Evolution of the Indian LPG industry: Exploring conditions for public sector business model innovation. *Research Policy*, 50(4), 104196.
- Agarwal, R., and Selen, W., (2011) Multi-dimensional nature of service innovation – operationalisation of the elevated service offerings construct in collaborative service organizations. *Int. J. Oper. Manage.* 31 (11), 1164–1192.
- Amit, R., and Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, vol. 53, pp. 41-49.
- Andersson, P., Movin, S., Mähring, M., Teigland, R., and Wennberg, K. (2018). *Managing digital transformation*. Stockholm, Sweden: SSE Institute for Research.
- Aspara, J., Hietanen, J., and Tikkanen, H., (2010) Business model innovation vs. replication: financial performance implications of strategic emphases. *J. Strat. Market.* 18 (1), 39-56.
- Baden-Fuller, C., and Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long range planning*, 46(6), 419-426.
- Baker-Brunnbauer, J. (2019). Business model innovation in a paradoxical area of conflict (executive summary).
- Barley, S. R. (2015). Why the internet makes buying a car less loathsome: How technologies change role relations. *Academy of Management Discoveries*, 1, 5-35.
- Bashir, M., and Verma, R. (2019). Internal factors & consequences of business model innovation. *Management Decision*.

- Belussi, F., Orsi, L., and Savarese, M. (2019). Mapping business model research: A document bibliometric analysis. *Scandinavian Journal of Management*, 35(3), 101048.
- Björkdahl, J., and Holmén, M. (2013). Business model innovation—the challenges ahead. *International Journal of Product Development*, 18(3/4), 213-225.
- Bloch, C., and Bugge, M. M. (2013). Public sector innovation—From theory to measurement. *Structural change and economic dynamics*, 27, 133-145.
- Bolton, R., and Hannon, M., (2016) Governing sustainability transitions through business model innovation: towards a systems understanding. *Res. Policy* 45 (9), 1731-1742.
- Bonnet D, and Nandan P (2011) Transform to the power of digital—digital transformation as a driver of corporate performance. Available via Capgemini Consulting. <https://www.capgemini.com/resources/transform-to-the--power-of-digital>.
- Burrows, M.J. and Gnad, O., (2018). Between 'muddling through' and 'grand design': Regaining political initiative—The role of strategic foresight. *Futures*, 97, pp.6-17.
- Chandra, Y., and Leenders, M.A., (2012). User innovation and entrepreneurship in the virtual world: a study of SECOND LIFE Residents. *Technovation* 32 (7), 464-476.
- Chatfield, A. T. and Reddick, C. G. (2018). A framework for Internet of Things-enabled smart government: A case of IoT cybersecurity policies and use cases in U.S. federal government. *Government Information Quarterly*, 1-0.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
- Comes, S., and Berniker, L., (2008) Business model innovation. In: Pantaleo, D., Pal, N. (Eds.), *From Strategy to Execution: Turning Accelerated Global Change into Opportunity*. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, Germany, pp. 65-86.
- Damanpour, F., and Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236.
- De Reuver, M., Bouwman, H., and Haaker, T., (2013) Business model road mapping: a practical approach to come from an existing to a desired business model. *Int. J. Innovat. Manag.* 17 (1), 1340006.
- De Vries, H., Bekkers, V., and Tummers, L., (2016) Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. *Public Admin.* 94 (1), 146-166.

- 
- Demil, B., and Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3), 227-246.
  - Desmet D, Duncan E, Scanlan J, and Singer M(2015) Six building blocks for creating a high performing digital enterprise. Available via McKinsey & Company. <http://www.mckinsey.com/businessfunctions/organization/our-insights/six-building-blocks-for-creating-a-high-performing-digitalenterprise>.
  - Dixon, S. and Day, M. (2010), "The rise and fall of Yukos: a case study of success and failure in an unstable institutional environment", *Journal of Change Management*, Vol. 10 No. 3, pp. 275-292.
  - Doz, Y., Doz, Y. L., and Kosonen, M. (2008). *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Pearson Education.
  - Eggers, W.D., and Singh, S.K., (2009). *The Public Innovator's Playbook: Nurturing Bold Ideas in Government*. Deloitte Research. [http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/dtt\\_ps\\_innovatorsplaybook\\_100409.pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/dtt_ps_innovatorsplaybook_100409.pdf).
  - El Sawy, O., Kraemmergaard, P., Amsinck, H., and Vinther, L. A. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141-166.
  - Foss, N. J., and Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?. *Journal of management*, 43(1), 200-227.
  - Foss, N.J., and Saebi, T., (2018). Business models and business model innovation: between wicked and paradigmatic problems. *Long. Range Plan.* 51 (1), 9e21.
  - Frankenberger, K., Weiblen, T., Csik, M., and Gassmann, O. (2013). The 4I-framework of business model innovation: A structured view on process phases and challenges. *International journal of product development*, 18(3-4), 249-273.
  - Girotra, K., and Netessine, S., (2013) OM forum-business model innovation for sustainability. *Manuf. Serv. Oper. Manag.* 15 (4), 537-544.
  - Greenblott, J.M., O'Farrell, T., Olson, R. and Burchard, B., (2019). Strategic Foresight in the Federal Government: A Survey of Methods, Resources, and Institutional Arrangements. *World futures review*, 11(3), pp.245-266.
  - Guston, D. H. (2014). Understanding 'anticipatory governance'. *Social Studies of Science*, 44, 218-242.
  - Hanafizadeh, P., Mehrabioun, M., Badie, K., and Soofi, J. B. (2018). A systemic framework for business model design and development-part a: theorizing perspective. *Systemic Practice and Action Research*, 31(4), 437-461.

- Henriksen, K., Bjerre, M., Bisgaard, T., Høgenhaven, C., Maria Almasi, A., and Damgaard Grann, E. (2012). Short guide to green business model innovation. Nordic Council of Ministers.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., and Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2).
- Hirte, R., and Friedrich, S. (2018). Comparing requirements for new product development and business model innovation. In *R&D Management Conference: R&Designing Innovation-Transformational Challenges for Organizations and Society*, June 30th-July 4th, Milan, Italy.
- Hock-Doepgen, M., Clauss, T., Kraus, S., and Cheng, C.-F. (2020). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 130, 683-697.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., and Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 51-59.
- Jordan, A., and J. Turnpenny. 2015. *The Tools of Policy Formulation: Actors, Capacities, Venues and Effects*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
- Koen, P.A., Bertels, H.M.J., and Elsum, I.R., (2011) The three faces of business model innovation: challenges for established firms. *Res. Technol. Manag.* 54 (3), 52-59.
- Kuosa, T., 2016. *The evolution of strategic foresight: navigating public policy making*. Routledge
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., and Goldsby, M.G., (2011) *Innovation Acceleration: Transforming Organizational Thinking*. Pearson Higher Education, New Jersey, USA.
- Leih, S., Linden, G., and Teece, D. J. (2015). Business model innovation and organizational design A Dynamic Capabilities Perspective,” in *Business Model Innovation: The Organizational Dimension*, N. J. Foss and T. Saebi, Eds., ed New York: Oxford University Press, 2015, pp. 24-42.
- Liu, Z., and Stephens, V. (2019). Exploring innovation ecosystem from the perspective of sustainability: Towards a conceptual framework. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(3), 48.
- Lnenicka, M. and Komarkova, J. (2018). Big and open linked data analytics ecosystem: Theoretical background and essential elements. *Government Information Quarterly*.
- Loveridge, D. and Street, P., (2005) *Inclusive foresight*. Foresight.
- Magadley, W. and Birdi, K. (2009). Innovation Labs: An examination into the use of physical spaces to enhance organizational creativity. *Creativity and Innovation Management*, 18(4), 315-325.
- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., and Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of business research*, 67(1), 2707-2719.

- 
- 
- Martins, H.F., Mota, J.P., and Marini, C., (2019). Business models in the public domain: the public governance canvas. *Cadernos EBAPE.BR* 17 (1), 49–67.
  - McGrath, R. G. (2010). Business models: A discovery driven approach. *Long Range Planning*, 43(2–3), 247–261.
  - McLennan, B.J., Whittaker, J., Kruger, T. and Handmer, J., (2020). Navigating authority and legitimacy when 'outsider'volunteers co-produce emergency management services. *Environmental Hazards*, pp.1-16.
  - Minkinen, M., (2019) The anatomy of plausible futures in policy processes: Comparing the cases of data protection and comprehensive security. *Technological Forecasting and Social Change*.
  - Morris, M., Schindehutte, M., and Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58(6), 726-735.
  - Nordmann, A. (2013). (Im) Plausibility2. *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, 9(2-3-4), 125-132.
  - OECD (2017), *Fostering Innovation in the Public Sector*, OECD Publishing, Paris.
  - OECD (2019), *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector*, OECD Digital Government Studies, OECD Publishing.
  - OECD (2020), *The Digitalisation of Science, Technology and Innovation: Key Developments and Policies*, OECD Publishing, Paris.
  - Olabode, O. E., Boso, N., Hultman, M., and Leonidou, C. N. (2022). Big data analytics capability and market performance: The roles of disruptive business models and competitive intensity. *Journal of Business Research*, 139, 1218-1230.
  - Osborne, S. P., and Brown, K. (2005). *Managing change and innovation in public service organizations*. Psychology Press.
  - Osterwalder, A., and Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
  - Parker, S. K., Van den Broeck, A., and Holman, D. (2017). Work design influences: A synthesis of multilevel factors that affect the design of jobs. *Academy of Management Annals*, 11, 267-308.
  - Roseman, J. A. (1977) *An Exploratory Research Process Model*, Doctoral dissertation, Northwestern University.
  - Schoemaker, P.J.H, Heaton, S., and Teece, D., (2018) Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *Calif. Manage. Rev.* 6 (1), 15–42.

- Schwarzmüller, T., Brosi, P., Duman, D., and Welp, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Revue*, 29(2), 114-138.
- Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R. N., and Velamuri, S. R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long Range Planning*, 43(2-3), 383-407.
- Spieth, P., Schneckenberg, D., and Ricart, J. E. (2014). Business model innovation—state of the art and future challenges for the field. *R&D Management*, 44(3), 237-247.
- Tallman, S., Luo, Y., and Buckley, P. J. (2018). Business models in global competition. *Global Strategy Journal*, 8(4), 517-535.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Teece, D., Peteraf, M., and Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13-35.
- Van der Boor, P., Oliveira, P., and Veloso, F., (2014) Users as innovators in developing countries: the global sources of innovation and diffusion in mobile banking services. *Res. Policy* 43 (9), 1594-1607.
- Vervoort, J. and Gupta, A., (2018). Anticipating climate futures in a 1.5 C era: The link between foresight and governance. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 31, pp.104-111.
- Wagner M., Heil F., Hellweg L., and Schmedt D. (2019). Working in the digital age: Not an easy but a thrilling one for organizations, leaders and employees. In P. Krüssel (Ed.), *Future telco: Management for professionals*, 395-410. Cham, Switzerland: Springer.
- Walker, W. E., Haasnoot, M., and Kwakkel, J. H. (2013). Adapt or perish: A review of planning approaches for adaptation under deep uncertainty. *Sustainability*, 5(3), 955-979.
- Westerman, G., and Bonnet, D. (2015). *Revamping Your Business Through Digital Transformation*. MIT Sloan Management Review, 56(3), 10.
- Wirtz, B. W., Kubin, P. R., and Weyerer, J. C. (2021). Business model innovation in the public sector: an integrative framework. *Public Management Review*, 1-36.
- Wirtz, B.W., Pistoia, A., Ullrich, S., and Gottel, V., (2016) Business models: origin, development and future research perspectives. *Long. Range Plan.* 49 (1), 36-54.
- World Bank. (2017). *Internet of things. The new government to business platform*. World Bank Group.
- Zott, C., Amit, R., and Massa, L., (2011) The business model: recent developments and future research. *J. Manag.* 37 (4), 1019-1042.