

جامعة البحرين

قسم الإعلام والسياحة والفنون

كلية الآداب



واقع توظيف إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة دراسة حالة

أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير

في (الإعلام)

إعداد:

محمود علي أحمد الحايكي

الرقم الجامعي: 20001245

إشراف:

الدكتورة ليلى حسن الصقر

الأستاذ المشارك بقسم الإعلام والسياحة والفنون

جامعة البحرين

مملكة البحرين

مايو 2024

برنامج الماجستير في الإعلام

~~Scrittura~~ ~~Scrittura~~

Scrittura

د. سماء الهاشمی

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ

دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

المجادلة، الآية 11

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع توظيف إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة بدراسة حالة قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة في مملكة البحرين من خلال التعرف على واقع توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة، ورصد المبادئ التي يقوم عليها توظيف إدارة الابتكار، وكشف التحديات التي تحد من توظيف إدارة الابتكار، وتحليل الفرص لتطوير توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي بالمعهد.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستندت إلى نظرية انتشار المبتكرات ومعياري آيزو لإدارة الابتكار (ISO56002)، ووظفت المقابلة شبه المقننة للحصول على المعلومات من العينة العمدية للدراسة (ممارسو العلاقات العامة وإدارة الابتكار بالمعهد) بمعالجة كيفية، بالإضافة إلى استمارة تحليل المضمون لتحليل العينة العمدية من منشورات حساب المعهد على الإنستغرام (خلال عام تدريبي كامل، 2022) بلغت 210 منشوراً بمعالجة كمية. أظهرت نتائج المقابلة أن قسم الاتصال الاستراتيجي يوظف إدارة الابتكار لتحديد وتحسين كل من: الاستراتيجيات ونماذج العمل، والأهداف (الداخلية والخارجية)، والمهام والوظائف، ووسائل الاتصال، بالإضافة إلى توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي لدفع إدارة الابتكار. كما أظهرت الدراسة دور القيادة الفاعل في توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي. وكشفت نتائج الدراسة أن المبادئ التي يقوم عليها توظيف إدارة الابتكار في القسم تمثلت في ثلاثة مبادئ أساسية، هي: مبدأ الأهمية والضرورة، ومبدأ الإمكانية أو القابلية، ومبدأ إدراك القيمة أو المنفعة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أبرز التحديات التي تحد من توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي تمثلت في: المقارنات السلبية مع الأطراف والتجارب الأخرى، ومحدودية الميزانية، ونقص الكوادر البشرية المتخصصة، وبطء الإجراءات الإدارية المهمة، وصعوبة التمكن من بعض أدوات إدارة الابتكار. كما أظهرت نتائج الدراسة أن الفرص المتاحة والمقترحة لتطوير توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي تتمثل في وجوب العمل على اعتماد إدارة الابتكار كمبدأ أساسي وثقافة عمل وأسلوب حياة، ودعم وتعزيز الميزانية، وتوفير دورات وبرامج تدريبية متخصصة في مجال الاتصال الاستراتيجي الحديث والابتكار.

وأظهرت نتائج تحليل المضمون أن أكثر جوانب توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية المصدر كان "المعهد" بنسبة (70.0%)، ثم "شخصية من خارج المعهد" بنسبة (14.8%)، ومن ناحية الحدث كان "برنامج التدريب" بنسبة (28.1%)، ثم "إنجاز" بنسبة (18.6%)، كما تبين أن الجمهور المستهدف كان "الجمهور الخارجي" بنسبة (91.3%)، وأن عدد "الإعجابات" بلغ (20837) إعجاباً بمعدل (100) إعجاب لكل منشور، وعدد "التعليقات" بلغ (691) تعليقا، بمعدل (3) تعليقات لكل منشور. وأظهرت النتائج أن أكثر جوانب توظيف حساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية مبادئ الابتكار كان "قادة المستقبل" بنسبة (23.8%)، تلاه "استغلال الرؤى" بنسبة (21.0%)، ثم "التوجه الاستراتيجي" بنسبة (20.0%).

وأوصت الدراسة بالمبادرة لتكوين فريق من ممارسي العلاقات العامة في مؤسسات القطاع الحكومي كمجتمع للخبرات، بما يساهم في توحيد توجه توظيف إدارة الابتكار في مجال العلاقات العامة في القطاع الحكومي. وإجراء المزيد من دراسات توظيف إدارة الابتكار في مجال العلاقات العامة والمجالات الأساسية الأخرى المكونة لمؤسسات القطاعين العام والخاص في مملكة البحرين.

الكلمات المفتاحية: إدارة الابتكار، العلاقات العامة، الاتصال الاستراتيجي، معهد الإدارة العامة.

الإهداء

أهدي هذا العمل في المقام الأول إلى صاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن حمد آل خليفة ولي العهد نائب القائد الأعلى للقوات المسلحة رئيس مجلس الوزراء، الداعم الأول لتوظيف إدارة الابتكار في ممارسات العمل الحكومي بإدراجه كعامل أساسي في برنامج الحكومة (2023-2026) لتحقيق رؤية البحرين الاقتصادية 2030 وأهداف التنمية المستدامة.

كما أهديه إلى رفيقة درب والعمر (زوجتي أم أمينة) وبناتي الثلاث (أمينة، وفاطمة، وخولة)، مع جزيل الشكر لوقفنكم ودعمكم اللامحدود طوال فترة الدراسة، مرفقة ببالح الأسف والاعتذار عن أي تقصير بدر مني بقصد أو بغير قصد، والعذر عند كرام الناس مقبول.

لكم أهدي هذا العمل

محمود الحايكي

2024

شكر وتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان والتقدير إلى كل من وقف بجانبني طوال مسيرتي الدراسية وفي مقدمتهم المشرف الدكتور ليلي الصقر لتفانيها ودعمها لي طوال فترة العمل على الأطروحة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة اللذين تفضلوا علي بتحكيم مقترح وأدوات الدراسة.

والشكر موصول إلى أسرتي، وزملاء العمل والدراسة، وممثلي معهد الإدارة العامة في الدراسة، وإلى كل من كان له يد في إتمام هذا العمل ونجاحه.

ولا يفوتني في الختام أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع أساتذتي الكرام في برنامجي البكالوريوس والماجستير في الإعلام بكلية الآداب في جامعة البحرين.

محمود الحايكي

2024

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	ملخص الدراسة باللغة العربية
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ز	فهرس الجداول
ط	فهرس الأشكال
ي	فهرس الملاحق
1	الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة
2	مقدمة
4	أولاً: مشكلة الدراسة
5	ثانياً: أسئلة الدراسة
5	ثالثاً: أهداف الدراسة
6	رابعاً: فروض الدراسة
6	خامساً: أهمية الدراسة
8	سادساً: حدود الدراسة
9	سابعاً: مصطلحات الدراسة
11	الفصل الثاني: الإطار المعرفي والإطار النظري والدراسات السابقة
12	الباب الأول: الإطار المعرفي
12	المحور الأول: إدارة العلاقات العامة
23	المحور الثاني: إدارة الابتكار
36	الباب الثاني: الإطار النظري

الصفحة	الموضوع
36	المحور الأول: نظرية انتشار المبتكرات
42	المحور الثاني: معيار آيزو لإدارة الابتكار (ISO56002)
46	الباب الثالث: الدراسات السابقة
46	أولاً: الدراسات السابقة
70	ثانياً: التعليق على الدراسات السابقة
75	ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
77	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
78	أولاً: منهجية الدراسة
79	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
80	ثالثاً: أدوات الدراسة
83	رابعاً: اختبار الصدق والثبات لأدوات الدراسة
88	خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
89	الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها والتوصيات
90	نتائج الدراسة ومناقشتها
156	توصيات الدراسة
158	قائمة المراجع
164	قائمة الملاحق
199	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
84	مؤشرات الثبات لفئة المصدر	1
84	مؤشرات الثبات لفئة المضمون الاتصالي	2
85	مؤشرات الثبات لفئة الشكل	3
85	مؤشرات الثبات لفئة الحدث	4
86	مؤشرات الثبات لفئة الجمهور المستهدف	5
86	مؤشرات الثبات لفئة التفاعلية	6
87	مؤشرات الثبات لفئة مبادئ الابتكار	7
91	توظيف إدارة العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية المصدر	8
97	توظيف إدارة العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية المضمون الاتصالي	9
99	توظيف إدارة العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الشكل	10
101	توظيف إدارة العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الحدث	11
108	توظيف إدارة العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الجمهور المستهدف	12
114	توظيف إدارة العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية التفاعلية	13

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
118	توظيف إدارة العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية مبادئ الابتكار الفرعية	14
123	توظيف إدارة العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية مبادئ الابتكار الرئيسية	15
129	دلالة الفروق في توظيف إدارة العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية المصدر	16
131	دلالة الفروق في توظيف إدارة العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية المضمون الاتصالي	17
133	دلالة الفروق في توظيف إدارة العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الشكل	18
134	دلالة الفروق في توظيف إدارة العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الجمهور المستهدف	19
136	دلالة الفروق في توظيف إدارة العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية مبادئ الابتكار الرئيسية	20

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
91	توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية المصدر	1
98	توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية المضمون الاتصالي	2
100	توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الشكل	3
102	توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الحدث	4
109	توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الجمهور المستهدف	5
115	توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية التفاعلية	6
124	توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية مبادئ الابتكار الرئيسية	7

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق
157	ملحق (1): قائمة بأسماء المحكمين
159	ملحق (2): استمارة تحليل المضمون
161	ملحق (3): أسئلة المقابلة
163	ملحق (4): نتائج المقابلة

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

- مقدمة
- أولاً: مشكلة الدراسة
- ثانياً: أسئلة الدراسة
- ثالثاً: أهداف الدراسة
- رابعاً: فروض الدراسة
- خامساً: أهمية الدراسة
- سادساً: حدود الدراسة
- سابعاً: مصطلحات الدراسة

مقدمة

تتسارع حركة التنمية والتطور التكنولوجي وتغطي معظم مجالات العمل المؤسسي، فلا شيء يبقى على حاله لسنوات عديدة في القرن الحادي والعشرين كما في القرون أو العقود الماضية، معظم المجالات يتم تحديثها أو استبدالها بالجديد بهدف اختصار الوقت والجهد والمال وخلق القيمة الخلاقة والمبتكرة.

وفي هذا السياق، شهد مجال العلاقات العامة العديد من التطورات التي شملت هياكلها التنظيمية وممارساتها وأدواتها وجمهورها وأهدافها واستراتيجياتها وموظفيها بل حتى مفهوماً ومساها، ويتضح عملياً تأثير مواكبة هذه التطورات من عدمه في صعود مؤسسات واختفاء أخرى، فلم يعد البقاء للأقوى فقط بل للأكثر تكيفاً مع متطلبات الوقت الحاضر.

ومن العلامات الدالة على تأثير التكنولوجيا في مجال العلاقات العامة ظهور مسميات كالعلاقات العامة الرقمية (Digital PR) والعلاقات العامة الحديثة (Modern PR)، ومع التطور على مستوى المؤسسات ظهر مسمى إدارة الاتصال المؤسسي (Corporate Communication) لتكون أقرب ما يكون إلى الإدارة العليا للمؤسسة (الذيات، 2019). وعلى مستوى الاستراتيجيات يمكن القول بأن استراتيجية الاتجاه الواحد كوكالة الصحف والمعلومات العامة ونموذج الاتجاهين غير المتناسق لم تعد صالحة اليوم، وإن كانت موجودة فهي ضعيفة وتلحقها انتقادات عدة، وقد ظهرت محلها استراتيجيات أخرى أكثر تفاعلية كنموذج الاتجاهين المتناسق، المبنية على العلاقة المفتوحة بين المؤسسة والجمهور (الدليمي، 2015، 47).

أما على مستوى الأدوات والقنوات الاتصالية فكان الإنترنت أحد الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها والاستفادة منها مع وسائل الاتصال الجماهيري كالصحافة والتلفزيون والإذاعة والمسرح والسينما، ولكن مع اندماج وسائل الاتصال الجماهيري في الإنترنت، هيمن على جميع الوسائل الاتصالية الأخرى. لتحدث وسائل التواصل الاجتماعي تغييراً غير مسبوق من ناحية: سرعة الانتشار والفاعلية، إذ تسابقت لاستخدامه المؤسسات والجماهير، وذلك لعدة أسباب، مثل: قلة التكلفة، وسهولة التنقل والوصول، وتنوع المصادر وسرعة الحصول على المعلومة، بالإضافة إلى إمكانية جميع وتحليل البيانات (فرجاني، 2018: 70).

وأسهّم ذلك في تغيير العديد من ممارسات العلاقات العامة، لتظهر حملات العلاقات العامة الرقمية والمعارض الرقمية والمؤتمرات والدورات وورش العمل الرقمية التي ربطت العالم وكسرت القيود والحدود الجغرافية، وبالتالي ظهرت العديد من الممارسات الجديدة عند مؤسسات القطاع الخاص والعام بما يتناسب مع طبيعة العمل (الوائي، 2022: 511).

ومع كل هذه التغييرات الجوهرية الكثيرة، تغيرت المواصفات والمهارات والخبرات والدرجات الأكاديمية اللازم توافرها في ممارس العلاقات العامة، ويشمل ذلك جميع المستويات الإدارية من المدير إلى الاختصاصي إلى الموظف وصولاً إلى المستشار، إذ لا بد من التمكن الرقمي للعمل في مجال العلاقات العامة (Bernhard, & Russmann, 2022).

ومما سبق، يتبين أنه لمجاعة هذا التطورات الكبيرة والمتسارعة في مجال العلاقات العامة، لا بد من المرونة والقدرة على التكيف والتطور، وهذا يتطلب وعياً وجهداً وتخطيطاً واستراتيجية تضمن المنافسة مع الآخرين والاستدامة والنجاح والتميز في تحقيق أهداف المؤسسة. وبعبارة أكثر دقة وشمولية، يمكن القول بأن نجاح واستدامة المؤسسة بشكل عام وإدارة العلاقات العامة بشكل خاص مرهون بقدرتها على الابتكار، ولأهمية الابتكار ودقته وصعوبته وإيجابياته وسلبياته ومحفزاته ومعوقاته، ظهر مصطلح "إدارة الابتكار"، بما يضمن للمؤسسة تطبيق الابتكار وفق أسس ومعايير علمية دقيقة (UNIDO, 2019: 11).

كما ظهر مؤشر الابتكار العالمي (Global Innovation Index – GII) الذي بدأ العمل به في عام 2007، والذي يصدر بشكل سنوي عن جامعة كورنيل، والمنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO)، وذلك بالاشتراك مع عدد من المنظمات والهيئات الأخرى، ويعتمد على البيانات الموضوعية الذاتية التي يتم استيحاؤها من مصادر مختلفة تتضمن الاتحاد الدولي للاتصالات، والمنندى الاقتصادي العالمي، والبنك الدولي أيضاً. وهو أحد مصادر الاطلاع على العوامل التي تختص بأبعاد النمو الذي يعتمد على الابتكار، وفي عام 2022 أصبح مؤشر الابتكار العالمي يشتمل على 80 مقياساً لحوالي 132 اقتصاداً حول العالم، هذا بالإضافة إلى أنه يعتبر مرجعاً هاماً لقياس نقاط الابتكار الاقتصادي (WIPO, 2023).

وبدورها بدأت منظمة المواصفات المعيارية الدولية (ISO) في إصدار معايير الابتكار على مستوى العالم عام 2019، ليصبح بإمكان جميع المنشآت في مختلف أنحاء العالم تطبيق المعايير

والانطلاق نحو التميز، إذ تؤكد المنظمة أن كل منشأة تحتاج إلى نظام إدارة ابتكار خاص بها لتفعيل الابتكار، الذي يتكون من وحدات (المؤسسات التي تشترك معاً في أداء أعمالها)، حيث تقوم في وضع أهداف الابتكار المطلوب والسياسات التي تحدد طريق الوصول إلى الأهداف المطلوبة والإجراءات التي يجب تنفيذها لتحقيق الأهداف (UNIDO, 2019: 13).

وفي ضوء تزايد الاهتمام بإدارة الابتكار، تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على واقع توظيف إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة، وتحديدًا في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة في مملكة البحرين، وذلك وفقاً لنظرية انتشار المبتكرات ومعياري آيزو لإدارة الابتكار (ISO56002).

أولاً: مشكلة الدراسة

في ضوء التطورات التكنولوجية المتسارعة والمتنوعة، تغيرت العديد من أساليب إدارة العلاقات العامة في تسويق الأفكار وتنظيم الأنشطة الاتصالية وتوظيف قنوات وأدوات الاتصال التي يسعى من خلالها قسم الاتصال الاستراتيجي للتواصل الفعال مع الجمهور بهدف إدارة سمعة المؤسسة وتكوين صورة ذهنية إيجابية عند الجمهور.

هذه التطورات الكبيرة التي شملت مجال الهياكل الإدارية والأنشطة الاتصالية وقنوات الاتصال والرسائل الاتصالية الفاعلة والمؤثرة، وما اكبتها من تغيير كبير لدى الجمهور الذي لم يعد تقليدياً في تفاعله مع الوسائل الإعلامية، فالجمهور صار أكثر اعتماداً على الأجهزة الذكية ووسائل التواصل الاجتماعي والتطبيقات الرقمية في إجراء المعاملات ومتابعة الأخبار والمستجدات، وكذلك جمهور معهد الإدارة العامة من المتدربين وهم موظفو القطاع الحكومي الذين يعتمدون بنسبة كبيرة على أجهزة الحاسوب وخدمات الانترنت في التواصل الداخلي والخارجي وتأدية مهامهم الوظيفية.

تأسيساً على ما تقدم فإن قسم الاتصال الاستراتيجي مطالب بتعزيز وتنمية قدراته ومهارته الابتكارية لمواكبة التطورات الحاصلة في معظم مفاصل عمل قسم الاتصال الاستراتيجي، إذ لم تعد الأساليب النمطية والتقليدية في ممارسات العلاقات العامة تتناسب مع كل متطلبات العصر الحديث. ومن هنا يسعى الباحث إلى دراسة واقع توظيف إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة.

علماً بأن معهد البحرين للإدارة العامة هو الجهة المعنية بتدريب الموظفين في القطاع العام للارتقاء بمستوى جودة الأداء الوظيفي، وتحفيز الابتكار في ممارسة العمل الحكومي، مما يجعل قسم الاتصال الاستراتيجي في المعهد مطالب بإدارة سمعة المعهد وتكوين صورة ذهنية مشرقة عند الجمهور بشأن برامجه التدريبية ومصادقيتها وقوتها وقدرتها على تنمية التميز والابتكار عند المتدربين الذين يعززون بدورهم مستوى الأداء والابتكار في مؤسساتهم.

وبالتالي يحدد الباحث مشكلة الدراسة في التعرف على واقع توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لإدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة.

ثانياً: أسئلة الدراسة

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة واقع توظيف إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة، وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة الأربعة الرئيسة الآتية:

1. ما واقع توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة؟
2. ما المبادئ التي يقوم عليها توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة؟
3. ما التحديات التي تحد من توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة؟
4. ما الفرص لتطوير توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

يمكن تلخيص أهداف الدراسة في الأهداف الأربعة الآتية:

1. التعرف على واقع توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة؟
2. رصد المبادئ التي يقوم عليها توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة؟

3. كشف التحديات التي تحد من توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة؟

4. تحليل الفرص لتطوير توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة؟

رابعاً: فروض الدراسة

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية المصدر.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية المضمون الاتصالي.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الشكل.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الجمهور المستهدف.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية مبادئ الابتكار الرئيسية.

خامساً: أهمية الدراسة

تتطلب أهمية هذه الدراسة من أهمية متغيراتها المتمثلة في إدارة الابتكار وممارسات العلاقات العامة، بالإضافة إلى مجتمع الدراسة المتمثل في معهد الإدارة العامة.

فمن ناحية المتغير المستقل المتمثل في إدارة الابتكار، نجد أن برنامج الحكومة (2023-2026) يؤكد على أهمية دور الابتكار، إذ تركز منهجية العمل الحكومي على ترسيخ مبادئ الاستدامة، والتنافسية، والعدالة، لتعزيز مكانة مملكة البحرين في الريادة والابتكار في المجالات كافة (برنامج الحكومة 2023-2026، 2023: 4).

ومن أجل زيادة التنافسية والكفاءة في القطاع العام بما يتماشى مع أهداف الرؤية الاقتصادية 2030، اتبعت الحكومة نهجاً يشجع على الابتكار، تمثل أولاً في سعي المملكة جاهدة لخلق بيئة داعمة للابتكار، من خلال إنشاء حاضنات ومسرعات لرعاية الأفكار المبتكرة، وتوفير الحماية القانونية لها، وتشجيع الاستثمار الأجنبي في الأفكار المبتكرة. وثانياً باعتراف المملكة بالابتكار وتشجيعه من خلال سلسلة من الجوائز والمسابقات أبرزها الجائزة العريقة، جائزة التميز للحكومة الإلكترونية (2008)، ومسابقة فكرة للابتكار الحكومي (2018) (البوابة الوطنية لمملكة البحرين، 2023).

أما من ناحية مجتمع الدراسة المتمثل في معهد الإدارة العامة، الذي تم تأسيسه بموجب المرسوم رقم (65) لسنة 2006، الصادر عن ملك مملكة البحرين حمد بن عيسى آل خليفة في 28 يونيو 2006، ويتبع مجلس الوزراء. فيسعى المعهد لتحقيق التنمية المستدامة من أجل الوطن والمواطن، ولتحقيق ذلك قدم المعهد "البرنامج الوطني لتطوير القيادات الحكومية"، ويستهدف البرنامج بناء منظومة حكومية تعتمد على منهجية إدارية تعتبر كل موظف قائداً في مستواه الوظيفي، ويحقق البرنامج الوطني مجموعة من الأهداف الاستراتيجية على مستوى القطاع الحكومي، من أبرزها "خلق ثقافة التغيير والإبداع والابتكار للارتقاء بمستوى الأداء في القطاع العام" (معهد الإدارة العامة، 2023).

ونستخلص مما سبق أن مملكة البحرين تؤمن بأن إدارة الابتكار أداة مهمة من أدوات تحقيق رؤية البحرين الاقتصادية 2030 وأهداف التنمية المستدامة، وتعتمد على معهد الإدارة العامة في تعزيز ثقافة التغيير والإبداع والابتكار للارتقاء بمستوى الأداء في القطاع العام من خلال البرامج التدريبية لموظفي القطاع العام.

ومن هنا تأتي أهمية المتغير التابع المتمثل في ممارسات العلاقات العامة، فهي الأداة الفاعلة في تسويق فكرة أهمية إدارة الابتكار التي تتبناها الحكومة، وتحفيز مؤسسات وموظفي القطاع العام على الابتكار لتحقيق النجاح والاستدامة ومواكبة تطلعات الحكومة لتحقيق رؤيتها الاقتصادية 2030.

ويسعى الباحث لدراساتها من خلال عينة الدراسة المتمثلة في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة، إذ يجد الباحث أنه مطالب بتوظيف الابتكار في ممارسات العلاقات العامة، والعمل وفق معايير ابتكارية تعزز من قدرته على إدارة سمعة المعهد وتكوين صورة إيجابية عند جمهوره المستهدف.

وذلك من خلال التعريف بأهمية التدريب ودوره في الارتقاء بجودة العمل في مؤسسات القطاع الحكومي، وإضفاء المصداقية على جودة التدريب ونتائجه الإيجابية في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والابتكار، والتي بدورها تعزز من ثقة الجمهور في كفاءة وأهمية التدريب الإداري في معهد الإدارة العامة.

ومن الناحية العلمية، فإن الدراسة تعد الأولى من نوعها في مملكة البحرين، حيث إنها تستكشف واقع توظيف إدارة الابتكار تحديداً في ممارسات العلاقات العامة، إذ وجد الباحث أن معظم الدراسات السابقة تناولت الابتكار على مستوى عمل الحكومة (الابتكار الحكومي) والمؤسسات (الابتكار المؤسسي).

وهو ما يفتح المجال لدراسة توظيف إدارة الابتكار في إدارات العلاقات العامة، بالإضافة إلى التشجيع على دراسة توظيف إدارة الابتكار في جميع المكونات والإدارات الأساسية للمؤسسات، كإدارة الموارد البشرية وإدارة المالية والموازنة وإدارة تقنية المعلومات وغيرها.

وبهذا التخصيص (توظيف إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة) يمكن أن يتولد منه تقسيمات وتفرعات أخرى، كدراساتها في القطاع العام والقطاع الخاص، ودراساتها مرة من جانب ممارسي العلاقات العامة وأخرى من جانب جمهور المؤسسة، بما يعطي نتائج أكثر تنوعاً تسهم في التطوير العلمي والعملية.

سادساً: حدود الدراسة

- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة في الفترة الزمنية من 1 يناير - 31 ديسمبر 2022، وهو عام تدريبي كامل وفق نظام العمل في معهد الإدارة العامة، إذ أن نشاط قسم الاتصال الاستراتيجي مرتبط بالوظيفة الأساسية للمعهد وهو التدريب الإداري لموظفي القطاع الحكومي.
- **الحدود والجغرافية:** معهد الإدارة العامة، الجهة المعنية بالتدريب الإداري لموظفي القطاع الحكومي في مملكة البحرين.
- **الحدود الموضوعية:** توظيف إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة، وذلك في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة بمملكة البحرين.

سابعاً: مصطلحات الدراسة

■ الابتكار:

□ اصطلاحاً: توليد أفكار جديدة، يتم تحويلها إلى مخرجات بهدف خلق قيمة (Institute of Public Administration Australia, 2014: 14).

□ إجرائياً: التغيير أو التطوير الذي يختصر الوقت والجهد والمال بهدف تحقيق القيمة والمنفعة والاستدامة.

■ إدارة الابتكار:

□ اصطلاحاً: العملية التي تقوم بها المؤسسة بإدارة عملية الابتكار، والتي تبدأ من بحث الفرص والتحديات في المرحلة الأولى، وصولاً إلى المرحلة السابعة المتمثلة في تغيير الأنظمة (دليل إطار الابتكار الحكومي لمركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، 2015: 17).

□ إجرائياً: النموذج الذي يتبناه قسم الاتصال الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة لإدارة عملية الابتكار.

■ معيار آيزو لإدارة الابتكار (ISO 56002):

□ اصطلاحاً: مجموعة من إجراءات التشغيل القياسية والعناصر المترابطة والمتفاعلة التي تهدف إلى تحقيق القيمة من تنفيذ مشاريع الابتكار والتحقق من خدماته والنتائج المتوقعة. وهو إطار عمل إرشادي وتوجيهي عام قابل للتكيف لجميع المنشآت التي ترغب في تعزيز قدراتها الابتكارية، بغض النظر عن نوعها أو قطاع عملها أو حجمها (UNIDO, 2019: ISO56002).

□ إجرائياً: نموذج الإطار العملي لعملية إدارة الابتكار، والذي سيتم تطبيقه على إدارة العلاقات العامة في معهد الإدارة العامة لدراسة واقع توظيفها للابتكار في ممارسات العلاقات العامة.

■ ممارسات العلاقات العامة:

- اصطلاحاً: الجهود المخططة التي يقوم بها فرد أو مؤسسة أو الدول لكسب ثقة الجمهور، وتحقيق التفاهم المتبادل عن طريق الاتصالات المستمرة والسياسات والأفعال المرغوبة لتلبية احتياجات الجمهور في إطار ما هو ممكن ومشروع. (عجوة، 2000: 24)
- إجرائياً: الأعمال الأساسية التي يقوم بها قسم الاتصال الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة في مملكة البحرين، سواءً على المستوى الداخلي أو الخارجي، والإداري والمهني أو الوظيفي.

■ القطاع العام أو القطاع الحكومي:

- اصطلاحاً: ذلك الجزء من الاقتصاد القومي الذي تملكه وتديره الدولة بشكل مباشر، أو عن طريق سلطات عامة أخرى تنشئها الدولة لتردي هذه المهام بالنيابة عنها، ويشمل هذا القطاع الخدمات العامة (قطاع الإدارة الحكومية) والأعمال الصناعية والزراعية والتجارية والمالية والإسكانية، وهو كيان قانوني قائم على نظم سياسية ويملك سلطات تشريعية وقضائية وتنفيذية سارية على الغير (ESCWA، 2023).
- إجرائياً: المؤسسات والوكالات والمنظمات والكيانات الخاضعة للرقابة العامة أو الممولة من الدولة، والتي تقدم البرامج أو المنتجات أو الخدمات العامة، والتي من ضمنها معهد الإدارة العامة.

الفصل الثاني

الإطار المعرفي والإطار النظري والدراسات السابقة

- الباب الأول: الإطار المعرفي
 - المحور الأول: إدارة العلاقات العامة
 - المحور الثاني: إدارة الابتكار
- الباب الثاني: الإطار النظري
 - المحور الأول: نظرية انتشار المبتكرات
 - المحور الثاني: معيار آيزو لإدارة الابتكار (ISO56002)
- الباب الثالث: الدراسات السابقة
 - أولاً: الدراسات السابقة
 - ثانياً: التعليق على الدراسات السابقة
 - ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

الباب الأول: الإطار المعرفي

يسعى الباحث من خلال الإطار المعرفي إلى تسليط الضوء على أهم مفاهيم وعناصر متغيرات الدراسة، مستعرضاً في المحور الأول متغير الدراسة التابع المتمثل في إدارة العلاقات العامة، وفي المحور الثاني متغير الدراسة المستقل المتمثل في إدارة الابتكار، وذلك لتحديد المفاهيم والعناصر الأساسية لكل متغير، بما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة وصياغة أسئلتها والاعتماد على هذه المفاهيم كمرجعية أساسية للدراسة مع كل من الإطار النظري والدراسات السابقة.

المحور الأول: إدارة العلاقات العامة

1. مفهوم العلاقات العامة

تتعدد المفاهيم المتعلقة بالعلاقات العامة (Public Relations)، وهي غالباً ما تتداخل وتختلط بميادين أخرى منها الدعاية والإعلام والنشر والشؤون العامة وغيرها، ونستعرض هنا أكثر التعريفات شيوعاً في الكتب والدراسات، ومنها تعريفات مؤسسية وشخصيات عربية وأجنبية.

ومنها مؤسسياً تعريف المعهد البريطاني للعلاقات العامة (CIPR) الذي وضع أول تعريف وثيق للعلاقات العامة عام 1948م، وعرفها بأنها: "السمعة الناتجة عما تفعله أو تقوله، وما يقوله الآخرون عنك، وممارسة العلاقات العامة هي الانضباط الذي يراعي السمعة، بهدف كسب الفهم والدعم، والتأثير على الرأي والسلوك". ويعرفها المعهد أيضاً بأنها: "جهود مخططة ومرسومة، هدفها إقامة تفاهم مستمر بين المؤسسة وجمهورها" (Course Hero, 2019: 2).

وأجنبياً يعرفها الأب الروحي للعلاقات العامة آيفي لي (Ivy Lee) بأنها: "نقل اتجاهات الرأي العام لإدارة المؤسسة، ونقل سياسة المؤسسة للرأي العام بصدق وأمانة، من أجل كسب ثقة وتأييد الجمهور". بينما يعرفها أول من قام بتدريس العلاقات العامة إدوارد بيرنيز (Edward Bernays) بأنها: "التواصل مع الجمهور بهدف تحقيق التفاهم المشترك، وبناء العلاقات الحسنة" (برغوت، 2007: 11).

وعربياً يعرف علي عجوة (2000: 24) العلاقات العامة بأنها: "الجهود المخططة التي يقوم بها فرد أو مؤسسة أو الدول لكسب ثقة الجمهور، وتحقيق التفاهم المتبادل عن طريق الاتصالات المستمرة والسياسات والأفعال المرغوبة لتلبية احتياجات الجمهور في إطار ما هو ممكن ومشروع".

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستنتج أن مرتكزات مفهوم العلاقات العامة تتمثل في أنها:

- وظيفة إدارية تهدف إلى تحقيق التفاهم بين المؤسسة و جماهيرها.
 - تتسم بالتجدد والاستمرار ولا تتوقف عند تحقيق السمعة الطيبة بل تسعى للمحافظة عليها.
 - تعرض الحقائق عن المؤسسة وسياساتها.
 - جهود عملية ذات أبعاد إدارية واجتماعية واتصالية وتسويقية.
- وانطلاقاً مما سبق يجد الباحث أنه بالرغم من التنوع والاختلاف في تعريفات العلاقات العامة، إلا أنها في النهاية تدور حول بعض المرتكزات، وبالتالي يمكن تعريف إدارة العلاقات العامة بأنها: "الجهة المعنية بالأنشطة الاتصالية التي تسعى من خلالها الإدارة العليا في المؤسسة إلى تعزيز العلاقة التبادلية مع الجمهور الداخلي والخارجي، بهدف إدارة سمعة المؤسسة وصورتها الذهنية لدى الجمهور، بما يسهم في نجاح المؤسسة واستدامتها".

2. نماذج تقليدية لإدارة العلاقات العامة (Classic Models of Public Relations)

قدم كل من جيمس جرونج (James Grunig) من جامعة ميرلاند، وتود هانت (Todd Hunt) من جامعة ولاية روتجرز عام 1984 أربع تطبيقات للعلاقات العامة استخدمت بشكل واسع في نظرية العلاقات العامة، على النحو التالي (Grunig, 1995: 168):

2.1 نموذج الوكالة الصحفية: هو أقدم أشكال الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة

وهو الاتصال الهابط، وتنساب فيه المعلومات في اتجاه واحد من الإدارة العليا إلى العاملين، ومن المنظمة إلى الجمهور، مع تجاهل رد فعل الجمهور.

2.2 نموذج الإعلام العام: توزيع للمعلومات من جهة واحدة، ليس بالضرورة بهدف

الإقناع، ويقوم على مبادئ الدقة والاكتمال للصحافة، ووسائل الإعلام هي القناة الأساسية، وكان آيفي لي أول من نادى بهذا الأسلوب منذ (1910 - 1920) وصاعداً.

2.3 نموذج الاتجاهين غير المتناسق: الاتصال باتجاهين بهدف الإقناع العلمي، مع

آثار غير متوازنة تخدم أهداف ومصالح المؤسسة في المقام الأول، لذلك وصف بغير المتوازن، ويعتبر إدوارد بيرنز القائد التاريخي لهذا النموذج خلال العشرينيات.

2.4 نموذج الاتجاهين المتناسق: يعد تطوراً للنموذج السابق، فالهدف هنا هو الحصول

على فهم متبادل بين المؤسسة والجمهور . ويستخدم البحث الرسمي لتعلم كيفية إدراك الجمهور للمؤسسة وتحديد النتائج على بناءً على الجمهور، كما أن مجالات الممارسة اليوم تشمل المؤسسات التي تشارك في تعريف القضايا، إدارة الأزمات والمخاطر، والتخطيط طويل الأجل.

ويجد الباحث أن نموذج الاتجاهين المتناسق أكثر ملائمة وتكيفاً لمعظم المؤسسات الحديثة في القطاعين الخاص والعام، إذ يضمن لهم تحقيق النجاح بنسبة أكبر من غيره، لأنه مبني على آراء وتطلعات الجمهور، وبالتالي متى ما نجحت المؤسسة في فهم توجهات الجمهور وتلبية تطلعاته، كانت أكثر قدرة على إدارة سمعتها وصورتها الذهنية عند الجمهور .

3. الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة

بعد التعريف بمفهوم العلاقات العامة، والتعرف على نماذج جرونج وهانت التقليدية لإدارة العلاقات العامة، وتقسيم العلاقات العامة إلى علاقات داخلية وخارجية، نستعرض هنا الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة من ناحية موقع إدارة العلاقات العامة من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والعوامل المؤثرة في اختيار الشكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة، وذلك وفقاً لما لخصه إسماعيل عامر (2021: 23-26) في النقاط التالية:

3.1 موقع إدارة العلاقات العامة من الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتم تحديد موقع إدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفق ما تسعى المؤسسة للحصول عليه من إدارة العلاقات العامة، ففي حال رغبت الإدارة العليا للمؤسسة في تحقيق الاستفادة القصوى من نشاطات العلاقات العامة؛ توجب عليها تعزيز الاتصال الدائم والوثيق مع إدارة العلاقات العامة بجعلها قريبة جداً منها، وذلك من أجل إتاحة المجال لمدير إدارة العلاقات العامة للمشاركة الفعلية باتخاذ القرارات الهامة في المؤسسة، وفي رسم السياسات العامة لها، والتي تعكس فلسفة هذه المؤسسة ومسؤولياتها الاجتماعية تجاه فئات الجماهير المختلفة من أجل تحقيق خدمة المؤسسة في هذا المجال على أحسن وجه. وفي حال رغبت المؤسسة في تسهيل عملية التواصل والتفاهم بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى في رسم الخطط ووضع لسياسات والسعي لتحقيق الأهداف المنشودة، يمكن جعل إدارة العلاقات العامة في مركزٍ مساوٍ لتلك الإدارات. ومن خلال وجود إدارة

العلاقات العامة في أحد الموقعين السابقين يمكنها أن تؤدي أفضل الخدمات للمؤسسة، كما أن مدير إدارة العلاقات العامة يجب أن يعمل بإشراف أعلى شخص يدير المؤسسة لتحقيق الاستفادة القصوى (كنزة، 2022: 74).

3.2 العوامل المؤثرة في اختيار الشكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة (بن صغير، 2018: 113)

3.2.1 حجم المؤسسة: هناك مؤسسات فيها بضعة موظفين ومؤسسات فيها بضع مئات

أو بضعة آلاف من الموظفين والمستشارين والخبراء، فكلما نمت المؤسسة الإدارية في أجهزتها وزاد عدد موظفيها كلما أصبحت فرص تنمية العلاقات العامة فيها أفضل من السابق، وكذلك كلما اتسعت الخدمات التي تقدمها المؤسسة كلما احتاجت إلى المزيد من المال والموظفين، وكلما زاد دور العلاقات العامة وفعاليتها.

3.2.2 طبيعة نشاط المؤسسة ومدى ارتباطه بالجمهور: إذا كان جمهور المؤسسة هو

عامة الناس يكون دور العلاقات العامة أكبر وبالتالي تأخذ حيزاً أكبر ومجالاً أوسع في المؤسسة، ولكن إذا كان جمهور المؤسسة مجموعة من المصنعين وعددهم قليل ويطلبون منها منتجاً معيناً، فإن دور العلاقات العامة يكون أقل وتشغل حيز أصغر في هذه المؤسسة وبعده قليل من الموظفين.

3.2.3 حجم العلاقات العامة وأهدافها: كلما كبر حجم دائرة العلاقات العامة وزادت أهدافها

لابد وأن تعطى المؤسسة أهمية أكبر، لأن الأهداف الكبيرة والحجم الكبير من العمل يتطلب أن يكون هناك كادر يناسب هذا العبء من حيث الكم والكيف.

3.2.4 طبيعة الإدارة العامة ومدى تقديرها لدور العلاقات العامة: كلما كانت الإدارة العامة

متفتحة وناضجة لابد من قيامها بتقدير دور العلاقات العامة، وإعطائها دوراً بارزاً في هيكلية المؤسسة، وكلما كانت الإدارة العامة تقليدية كلما نظرت إلى العلاقات العامة نظرة أقل أهمية، مما يكون عثرة في طريقة إقامة جسور الثقة والتواصل مع جمهور المؤسسة.

3.2.5 المركز المالي للمؤسسة: لا يمكن لأي مؤسسة تعاني من أزمة مالية أن تقيم برامج

علاقات عامة كبيرة ومزدهرة، لأن البرامج الطموحة تحتاج إلى نفقات كبيرة، بعكس المؤسسة الغنية التي تستطيع أن تقيم علاقات غنية وواسعة.

3.2.6 حجم ونوعية الجمهور الذي تتعامل معه المؤسسة: كلما زاد عدد جمهور رسالة

العلاقات العامة كلما تطلب القيام بإدارة قوية وفاعلة، كذلك كلما كانت نوعية الجمهور متميزة وعالية كلما تطلب زيادة الاهتمام بدور العلاقات العامة، فعلى سبيل المثال إذا كان الجمهور لا يقرأ ولا يكتب ولا يستمع إلى وسائل الإعلام فمهما كثفت الجهود والتوسع في برامج العلاقات العامة قد لا يكون له فاعلية مطلوبة، ومثل هذا الجمهور لا بد من اختيار الطريقة المناسبة في التعامل معه وإيصال المعلومات له.

4. أنواع العلاقات العامة

تتعدد تصنيفات أنواع العلاقات العامة، فهناك من يصنفها بين علاقات عامة تقليدية وعلاقات عامة حديثة، وعلاقات عامة للقطاع الخاص وعلاقات عامة للقطاع العام، وغيرها. ويستعرض الباحث هنا أحد التصنيفات العامة الذي يدخل في جميع التصنيفات السابقة للعلاقات العامة، وهو ما ذكره إسماعيل عامر (2021: 12-14)، إذ يشير إلى أن نجاح العلاقات العامة يبدأ من العاملين بالمؤسسة، لذا يجب التعرف على أنواع العلاقات العامة في المؤسسة لتعزيز نسبة النجاح.

وتتنقسم أنواع العلاقات العامة في المؤسسات إلى نوعين، وهما: العلاقات العامة الداخلية والعلاقات العامة الخارجية، ولكل نوع منهما مهامه وأدواره الخاصة به، والتي تسهم بدورها في تحقيق خطط واستراتيجيات المؤسسة (عامر، 2021: 12-14).

4.1 العلاقات العامة الداخلية

هذا النوع من أنواع العلاقات العامة (الداخلية) لا تقل أهميته عن العلاقات العامة (الخارجية) نظراً لأن بداية النجاح تنشأ من داخل المؤسسة أولاً. وفي هذا النوع تقوم المؤسسة من الداخل بتطوير مفاهيم الموظفين وأدراكهم بمهام وأنشطة الشركة من خلال:

4.1.1 توضيح أهداف المؤسسة للموظفين وتوضيح دور كل موظف منهم في تحقيق كل هدف ومساعدتهم في فهم كيفية الوصول للهدف.

4.1.2 مشاركة الموظفين بالمؤسسة في وضع الأهداف من خلال سماع اقتراحاتهم وأفكارهم والتي من الممكن أن تكون مفيدة للمؤسسة نتيجة لخبراتهم.

4.1.3 بناء وتقوية علاقة الموظفين بالمؤسسة ومشاركتهم في القرارات لزيادة ثقتهم في المؤسسة، وبالتالي زيادة فرصة استمرارهم في العمل بها وزيادة إصرارهم على تحقيق أهدافها.

4.1.4 تقوية علاقة الموظفين بالمؤسسة لتحسين أدائهم وأيضاً لتحفيز الموظفين على تحسين صورة المؤسسة وإظهارها بصورة إيجابية لدى العملاء.

4.1.5 الاهتمام بالموظفين بالمؤسسة ومعرفة احتياجاتهم وتلبيتها.

كل تلك الخطوات عند قيام المؤسسة بتنفيذها، تساهم بها في عكس صورة جيدة عن المؤسسة وبالتالي زيادة نجاحها.

4.2 العلاقات العامة الخارجية

العلاقات العامة الخارجية للمؤسسات هي كل ما تقوم به المؤسسة خارجياً من أنشطة لتقوم بتقوية علاقة المؤسس بالجمهور، وتتمثل في:

4.2.1 الأنشطة الخارجية.

4.2.2 علاقة المؤسسة بوسائل التواصل الخارجية مثل الإعلام والصحافة.

4.2.3 استقبال ضيوف المؤسسة.

4.2.4 إقامة الندوات والاحتفالات الخارجية.

4.2.5 البقاء على اتصال بالوسائل الإعلامية الخارجية بطريقة إيجابية.

إن استخدام تلك الوسائل لبناء علاقات عامة خارجية يساعد المؤسسة في البقاء بأذهان الجمهور وتقوية سمعتها وزيادة المتعاملين معها.

ويجد الباحث أن كلا النوعين يصبان في اتجاه واحد وهو تحقيق المؤسسة لأهدافها، ولكن دائماً تكون البداية من الداخل، فمتى ما نجحت المؤسسة في تحقيق نجاحات على المستوى الداخلي، زادت فرصها في تحقيق نجاحات على المستوى الخارجي، وبالتالي لا تقل أهمية أي نوع منها عن الآخر.

5. مهام ووظائف إدارة العلاقات العامة

يلخص محمد عبيدات (2010: 278) مهام إدارة العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية في التالي:

- وضع خطط وبرامج ضمن مواقيت محددة ومناسبة لإخبار المؤسسات الإعلامية ذات الصلة وتزويدها بكافة المعلومات الواردة من المؤسسة بواسطة إدارة العلاقات المختصة.
 - إيجاد برامج أو آليات لمتابعة المعلومات التي تنشر عن المؤسسة في وسائل الإعلام.
 - وضع آلية لتلقي الشكاوي التي ترد من الجماهير المتعاملة مع المؤسسة ومتابعتها.
 - دعم الصلة بين المؤسسة من خلال العلاقات العامة فيها والجماهير المستهدفة وذلك من خلال إجراء مختلف الدراسات والبحوث لجمع معلومات عن أذواق ومواقف الجماهير المستهدفة.
 - ترويج رؤية وفلسفة ومهام ورسالة المؤسسة إلى جماهيرها المستهدفة.
- بينما يشير عبدالرزاق الدليمي (2005: 72-73) ذهاب العديد من الباحثين والدارسين إلى تحديد خمسة وظائف رئيسة للعلاقات العامة، وتتمثل في البحث والتخطيط والاتصال والتنسيق والتقييم. ويحدد علي عوجة (2000: 41) ثلاث وظائف للعلاقات العامة، وتتمثل في الوظائف الإعلامية والاستعلامية والتنسيقية.
- ويضيف إسماعيل عامر (2021: 8) أنه هناك تصنيفات عديدة للوظائف المنوطة بالعلاقات العامة والقائمين عليها، وفقاً لطبيعة أنشطتها ونوع الجماهير المعنية بالتواصل معها، لذا يمكن تلخيص وظائف العلاقات العامة في العلاقات المجتمعية والداخلية والحكومية والإعلامية. وفي تصنيف عملي أكثر لإسماعيل عامر أيضاً (2021: 18)، يستعرض فيه وظائف العلاقات العامة بأنها تتمثل في إدارة المناسبات والاستقبال والضيافة والتحرير الصحفي.
- ومما سبق يجد الباحث إشكالية محاولة صياغة مفهوم موحد للعلاقات العامة تتجدد، إذ إن هناك العديد من المهام والأدوار والوظائف المختلفة والمتعددة والمتداخلة، ويعود ذلك إلى اختلاف المؤسسات حجماً ونوعاً وتوجهاً، ولاعتبارات أخرى أوردها كل من محمد حجاب وسحر وهبي (1992: 45) لاختلاف الرؤية والأهداف من مؤسسة إلى أخرى.

6. وسائل الاتصال في إدارة العلاقات العامة

تعد وسائل الاتصال في العلاقات العامة من بين أهم المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في عملية التواصل مع الجماهير الداخلية والخارجية، ومنه يتوجب على إدارة العلاقات العامة أن تكون ملمةً بأنواعها بخصائصها وأساليبها لتحقيق أهدافها (الجوهر، 2000: 131).

وتتناول خبراء العلاقات العامة في دراساتهم تقسيمات كثيرة لوسائل الاتصال في العلاقات العامة ولكننا سنأخذ بالتقسيم الشائع الذي يصنفها إلى وسائل مكتوبة، ووسائل مسموعة، ووسائل مرئية، ووسائل مرئية مسموعة، ووسائل رقمية (طيار، 2018: 259).

6.1 وسائل الاتصال المكتوبة

تلعب وسائل الاتصال المكتوبة أو المطبوعة دوراً حيوياً في نشر نشاطات العلاقات العامة، وتتمثل في: الصحف ومجلة المؤسسة والنشرات والكتيبات والمطويات والملصقات والتقارير السنوي والفاكس.

6.2 وسائل الاتصال المسموعة

تؤدي وسائل الاتصال المسموعة دوراً مهماً في التواصل السمعي مع الجمهور، وتتمثل في: الإذاعة والهاتف.

6.3 وسائل الاتصال المرئية

تؤدي وسائل الاتصال المرئية دوراً مهماً في التواصل البصري مع الجمهور، وتتمثل في: المعارض والصور الفوتوغرافية ولوحة الإعلانات وغيرها.

6.4 وسائل الاتصال المرئية المسموعة

وتعد الوسائل المرئية المسموعة أو ما يعرف أيضاً بالسمعية البصرية من أكثر الوسائل أهمية وتأثيراً من بين وسائل الاتصال في العلاقات العامة، وتتمثل في: التلفزيون والأفلام السينمائية والفيديو والندوات والمؤتمرات الصحفي والزيارات والاحتفالات والدعوات وغيرها.

6.5 وسائل الاتصال الرقمية

أصبحت الوسائل الرقمية واستخدام الإنترنت في مجال العلاقات العامة من بين الأساسيات، والضروريات، وذلك لما توفره من خدمات كثيرة، حيث تستطيع المنظمات توظيف خدمات شبكة

الإنترنت في مجال العلاقات العامة، ويمكن تلخيصها في: البريد الإلكتروني والمواقع الإلكترونية وقواعد البيانات والمعلومات واللقاءات الرقمية والبحوث والاستبيانات وشبكات التواصل الاجتماعي.

ويجد الباحث أن وسائل الاتصال في العلاقات العامة عديدة ومتنوعة ومتجددة وقابلة للتطوير والاستحداث والإلغاء وفق متغيرات العالم الحديث المتسارعة والثورة التكنولوجية، وإن اقتصرنا في هذه الجزئية على ذكر بعضها، إلا أنه لا يوجد اتفاق على أفضل الوسائل للعلاقات العامة، فلكي يتمكن ممارسو العلاقات العامة من تنفيذ البرامج والآليات بغية تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة، لا بد من اختيار القنوات الاتصالية المناسبة.

7. محفزات ومعوقات إدارة العلاقات العامة

بعد استعراض كل ما سبق بشأن العلاقات العامة بشكل عام وفي المؤسسات الحكومية بشكل خاص، لا بد من استعراض محفزات ومعوقات ممارسة العلاقات العامة لتحديد مكان التطوير والابتكار لتحقيق التميز والاستدامة.

7.1 محفزات إدارة العلاقات العامة

يستعرض عبدالرزاق الدليمي (2015: 115-117) المبادئ التي وضعها جيمس جرونج ومجموعة من زملائه للتميز في ممارسات العلاقات العامة، ويوضح بأن المبادئ التي تحددها هذه النظرية تهدف إلى تحديد التميز في ممارسات العلاقات العامة، وتتمثل هذه المبادئ في التالي:

7.1.1 مشاركة العلاقات العامة في عملية التخطيط الاستراتيجي: تساعد دائرة العلاقات

العامة المؤسسة على بناء علاقات مع كل من الجمهور الداخلي والخارجي، وتساند جهود المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف والغايات الاستراتيجية.

7.1.2 تفويض العلاقات العامة في مجالات التحالف أو علاقات الإبلاغ المباشرة للإدارة

العليا: إن الإدارة الاستراتيجية للعلاقات العامة يجب أن تشكل جزءاً أساسياً من الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة ككل، ويتوجب على وحدة العلاقات العامة ممارسة العلاقات العامة بحسب المبادئ المهنية.

- 7.1.3 الوظيفة المتكاملة للعلاقات العامة:** تقوم دوائر العلاقات العامة المتميزة بكافة مهام ووظائف العلاقات العامة وتدمجها في الدائرة أو تتوفر لديها آلية لتنسيق مختلف جهود الوحدات، بحيث يمكن إدارتها بطريقة هادفة واستراتيجية.
- 7.1.4 العلاقات العامة كوظيفة إدارية تنفصل عن الوظائف الأخرى:** تجنب اندماج العلاقات العامة في دوائر أخرى مثل دائرة التسويق أو الموارد البشرية.
- 7.1.5 دور موظف العلاقات العامة:** إن وحدة العلاقات العامة المتميزة يجب أن يكون لها مدير، وليس متخصصاً فنياً.
- 7.1.6 النموذج التزامني للعلاقات العامة:** يجب أن يعتمد هذا النموذج على البحوث واستخدام الاتصالات بشكل فعال من أجل تعزيز الفهم وحل النزاعات مع السياسات العامة الاستراتيجية.
- 7.1.7 النظام التزامني للاتصال الداخلي:** إن المؤسسة المتميزة تسمح بهامش كبير لاستقلالية موظفيها وتمكينهم من المشاركة الفعالة في عمليات صنع القرار ضمن المؤسسة.
- 7.1.8 أهمية المعرفة للدور الإداري والعلاقات العامة التزامنية:** إن دوائر العلاقات العامة المتميزة يجب أن تضمن بأن يمتلك موظفوها المعرفة النظرية والمهنية اللازمة من أجل القيام بأدوارهم بشكل فعال.
- 7.1.9 التنوع المتجسد في كافة الأدوار:** يتوجب على دوائر العلاقات العامة المتميزة دمج كلا من الذكور والإناث في كافة الأدوار، إضافة إلى عاملين يمثلون مختلف الخلفيات العرقية، الدينية، والثقافية. وتعتبر هذه العوامل ضرورية للتواصل الفعال مع مختلف فئات الشعب.
- وإضافةً إلى ذلك، فإن المبادئ الرئيسية السابقة تجعل نظرية التميز الأكثر شمولية ومحاولة جادة لتوفير معلومات مهمة توجه ممارسات العلاقات العامة من خلال جمع النظريات داخل وخارج المجال، واختبارها مقارنة بجميع عناصر العلاقات العامة. وتتمثل النتيجة في تحديد مجموعة من المبادئ لتوجيه وقياس التميز في العلاقات العامة وبين الممارسين خلال القرن الحادي والعشرين.

7.2 معوقات إدارة العلاقات العامة

أشارت دراسة (خليفة، وغنام، 2018: 68) التي اهتمت بمعوقات ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات العمومية إلى أن أي نشاط قد يواجه ضغوطات وحواجز تضعفه وتقلل من فاعليته، وتزداد هذه المعوقات كلما ازداد العمل تقيداً، ومن الطبيعي أن تواجه العلاقات العامة كوظيفة ونشاط داخل المؤسسات عقبات ومشكلات تعترضها وتقلل من فعاليتها وتميزها.

وتستعرض الدراسة مجموعة من المعوقات تتمثل في التالي:

7.2.1 المعوقات المهنية: كتعدد المفاهيم المستخدمة في العلاقات العامة، وعدم وضوح

وفهم مصطلح العلاقات العامة، وضعف الإعداد العلمي للقائم بالاتصال في العلاقات العامة، وعدم تنظيم مهني للعلاقات العامة، وصعوبة تطبيق الأسلوب العلمي.

7.2.2 المعوقات الإدارية: كمدى فهم الإدارة العليا لطبيعة عمل العلاقات العامة، ومكانة

العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وغياب التخطيط، ومؤثرات بيئة العمل الإدارية (المناخ التنظيمي الذي يتضمن: وسوء البناء والأدوات التنظيمية، وأسلوب القيادة، وضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية، وعوامل الترقية، وزملاء العمل).

7.2.3 معوقات مالية وقيود مادية: كنفص المخصصات المالية، وافتقار المؤسسات

العمومية لوسائل الاتصال الحديثة.

ويستخلص الباحث أن أي خلل أو تقصير في جانب محفزات العلاقات العامة وتميزها يتسبب في إعاقة العلاقات العامة في جانب محدد أو عدة جوانب توالياً، كما أن جميع ما ذكر من محفزات ومعوقات للعلاقات العامة غير ثابتة بل متغيرة مع مرور الوقت والتطور التكنولوجي، إما تغيير كلي أو جزئي، فما قد يكون نقطة قوة اليوم قد يتحول إلى نقطة عادية أو هامشية محدودة التأثير وربما تنقلب إلى نقطة سلبية، لذلك يجب على القائمين على العلاقات العامة في أي مؤسسة الاجتهاد في البحث والتطوير على الدوام لمجاراة التطورات المتسارعة وعدم التخلف عن الركب، وذلك لضمان استدامة المؤسسة وتميزها.

المحور الثاني: إدارة الابتكار

1. مفهوم إدارة الابتكار

أشار مدير إدارة الاستشارات والبحوث بمعهد الإدارة العامة محمد السباع (2023) إلى أنه قبل الحديث عن مفهوم إدارة الابتكار لابد من الحديث عن مفهوم الابتكار أولاً، فالابتكار في القطاع العام هو "الاتيان بأي فكرة أو أسلوب أو منهجية عمل تساعد في تحسين خدمة أو منتج في المؤسسة الحكومية بما يعود بفائدة ومنفعة وقيمة إضافية على المستفيد كالمجتمع أو المواطنين أو المؤسسات الحكومية". فالهدف من القيام بشيء هو النتيجة النهائية منه، وهو ما يعد توظيفاً لمفهوم الإدارة المبنية على النتائج الذي يتضمنه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فليس الهدف هو الابتكار فقط دون النظر للقيمة أو الفائدة التي يعود بها الابتكار على المستفيد النهائي. أما إدارة الابتكار فهي "مجموعة من المنهجيات والآليات ونماذج العمل والأدوات التي نوظفها لتحقيق أهداف الابتكار بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من وقت وجهد ومال، ثم العمل على تطويره وتعميمه لتحقيق أكبر قدر ممكن الفائدة والمنفعة العامة".

إذ تتعدد المفاهيم والتعريفات للابتكار وتختلف من وجهة نظر لأخرى، وللبقاء ضمن حدود ومتغيرات الدراسة، يستعرض الباحث في هذا المحور موضوع الابتكار في القطاع العام قدر الإمكان، إذ يشير المفهوم الواسع للابتكار في القطاع العام إلى توليد أفكار جديدة والتي يتم تحويلها إلى مخرجات بهدف خلق قيمة (Institute of Public Administration Australia, 2014: 14). وبمراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بالابتكار في القطاع العام يمكن ملاحظة غياب تعريف علمي دولي موحد ومتفق عليه لهذا المفهوم، كما هو الحال في تعريف العلاقات العامة.

وأوردت الدراسة الاستقصائية التجريبية لقياس الابتكار في القطاع العام البريطاني تعريفاً للابتكار يتمثل في أنه "تغيير جديد أو تطوير هام على المنتج (سلعة أو خدمة) أو على العمليات، وإدخال وسائل تسويق جديدة، أو وسائل تنظيمية جديدة على ممارسات الأعمال أو على أماكن العمل، أو على العلاقات الخارجية للمؤسسة" (Hughes, et al, 2011: 5).

وأشار استبيان الابتكار في قطاع الإدارة العامة في دول الاتحاد الأوروبي لعام 2010 إلى تعريف آخر للابتكار في القطاع الحكومي، وهو: "إدخال تطوير مهم على خدمة أو منتج جديد أو

إدخال خدمة جديدة أو وسائل تواصل أو عمليات أو أساليب تنظيمية جديدة" (European Commission, 2011: 13).

كما يشير دليل إطار الابتكار الحكومي لمركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي (2015: 6) إلى أن الابتكار في القطاع الحكومي يركز على تطوير واختبار وتنفيذ الأفكار المبتكرة التي تحقق منفعة عامة، وقد يكون الابتكار على شكل منتج جديد أو خدمة جديدة أو تحديث عمليات قائمة أو اقتراح سياسة، أو حتى من خلال التفكير بتحد معين بطريقة مختلفة أو التوقف عن ممارسة معينة لم يثبت نجاحها.

ومن تعريفات الابتكار السابقة، يمكن تعريف إدارة الابتكار بأنها: "العملية التي تقوم بها المؤسسة بإدارة عملية الابتكار، والتي تبدأ من بحث الفرص والتحديات في المرحلة الأولى، وصولاً إلى المرحلة السابعة المتمثلة في تغيير الأنظمة" (دليل إطار الابتكار الحكومي لمركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي، 2015: 17).

ويجد الباحث أن الابتكار هو "التطوير المؤسسي الشامل الذي يختصر الوقت والجهد والمال بهدف تحقيق القيمة والمنفعة العامة والاستدامة". إذ يشمل هذا الابتكار كل كيان المؤسسة من إدارة وتخطيط وعمليات وسلع وخدمات واتصال وجمهور، ولا يتحقق ذلك إلا بتبني المؤسسة لإدارة الابتكار كجزء أساسي من رؤيتها وخططها الاستراتيجية، وليس العمل بها لحل الأزمات فقط. ومنه يمكن تعريف إدارة الابتكار بأنها: النموذج الذي تتبناه إدارة العلاقات العامة في المؤسسة لإدارة عملية الابتكار.

2. أنواع الابتكار

بمراجعة مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع أنواع الابتكار كدراسة المشروع الأوروبي لقياس الابتكار في القطاع العام (European Commission, 2014: 8) ودراسة (Bloch, 2010: 8) ودراسة (Windrum, 2009: 9) ودراسة (Sorensen, & Torfing, 2012: 4) ودليل إطار الابتكار الحكومي لمركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي (2015: 7)، يمكن تلخيص أنواع الابتكار في التالي:

- 2.1. الابتكار في الخدمة: تقديم خدمة جديدة، أو إدخال تحسين على جودة خدمة قائمة فعلياً.
- 2.2. الابتكار في توفير الخدمة: تعديل أو تغيير أو ابتكار طرق جديدة في إيصال الخدمة العامة.
- 2.3. الابتكار الإداري والتنظيمي: التغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والروتين السائد.
- 2.4. ابتكار العمليات: ابتكار العمليات تطبيق أسلوب أو منهجية جديدة، أو إحداث تغييرات نوعية ملموسة مقارنة بالأساليب والمنهجيات السائدة سابقاً في المؤسسة، وذلك فيما يتعلق في انتاج وتوفير الخدمات والسلع، كما قد يشمل هذا الابتكار تغيير وتطوير المعدات والمهارات، أو إدخال تحسينات على الخدمات المساندة مثل تقنيات المعلومات والمشتريات والمالية والمحاسبة.
- 2.5. والابتكار التواصلي: تطبيق أساليب جديدة لتعزيز وتطوير الخدمات أو السلع التي تقدمها المؤسسة، أو إحداث تطورات نوعية عليها للتأثير على سلوك الأفراد أو غيرهم.
- 2.6. الابتكار في السياسات: تطوير السياسات بما يضمن توفير بيئة محفزة للابتكار والنمو والتطوير.
- 2.7. الابتكار التكنولوجي: التوصل إلى طرق علمية مبتكرة للتغلب على التحديات التي تواجه المجتمع وتحقيق الفائدة من خلال المنشآت العلمية المتقدمة.
- 2.8. الابتكار الاجتماعي: إيجاد حلول جديدة للمشاكل الاجتماعية، على أن تتسم هذه الحلول بالفاعلية والكفاءة والاستدامة، وأن تكون ذات قيمة عالية للمجتمع ككل.
- 2.9. الابتكار المفاهيمي: تطوير رؤى جديدة، وتحدي المسلمات والافتراضات القائمة، أو حتى تحدي أنماط تفكيرية جديدة.
- 2.10. الابتكار التعاوني: يعد تحدياً ليبروقراطية القطاع العام، لأنه يمكن الأطراف المتعددة من حشد ونقل الموارد والأصول والخبرات والمعرفة عوضاً عن الصراع عليها، وفي هذا النوع من الابتكار يتعاون الساسة والخبراء والمستخدمون والقطاع الخاص لتطوير واختيار أشكال جديدة ومبتكرة من الخدمة، ويتعاونون كذلك في تقييم المخاطر والتكاليف.

ويجد الباحث أن مفهوم الابتكار لا يمكن تحديد أنواعه بشكل تام وإلى الأبد وإلا لا يعد ابتكاراً، أي أن الابتكار واسع الحدود ومتعدد الأنواع، وأن الدراسات المستقبلية والتطورات التكنولوجية ستبرز أنواعاً أخرى من الابتكارات التي تسهم في مواكبة هذا التطور السريع والمتنوع لتحقيق النجاح والاستدامة للمؤسسات.

3. استراتيجيات الابتكار

وتشتمل استراتيجيات الابتكار على مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها في القطاع العام والخاص، ويستعرض مدوح رفاعي (4: 2012) استراتيجيات الابتكار في تسع استراتيجيات مصنفة على ثلاث تصنيفات رئيسية، وتتمثل في:

1.1. التصنيف الأول: العمل من الداخل للخارج

- **الاستراتيجية الأولى:** جعل الابتكار يحقق تقدماً مفاجئاً، وذلك كاستراتيجية وأولوية ثقافية. ويتم ذلك بالحديث عن الحاجة إلى منتجات جديدة والتفكير غير التقليدي، ووضع أهداف مرنة حيث يمكن فقط تحقيقها من خلال إنجاز الأشياء بصورة مختلفة، والتحدي من جانب وحدات الأعمال لزيادة إيراداتها المشتقة من المنتجات والخدمات الجديدة، وتوليد مقاييس المقارنة المرجعية التي توضح أهمية الابتكار الجذري والذي يفضل أن يكون في الصناعة التي تعمل بها، بالإضافة إلى تسليط الضوء بصورة عامة على فجوة الأداء الناتجة من قصور أو نقص الأفكار العظيمة، وأن الابتكار الجذري يخلق الإحساس بأهمية أن المتغيرات غالباً ما تزيد النشاط الإلزامي، حتى في حاله مقاومة الشركات للتغيير.

■ **الاستراتيجية الثانية:** تعيين الأفراد الأكثر ابتكاراً وإبداعاً.

بالرغم من أن هذه المبادرة يمكن أن تكون مكلفة ومحبطة، فإن هناك شك قليل بأن الدم الجديد يتجه لأن ينشط ويقوي الحدود القديمة في المنظمة ويجعل المبتكرين منتجين بصورة جذرية، كما يمكن أن يحفز العصارات الإبداعية للمنظمة، ويولد تدفقاً تجارياً لأفكار قد تحقق تقدم مفاجئ، وتعتمد أكثر على الجهود الفردية لبعض المبتكرين من ذوى الكفاءات المرتفعة والملتزمين.

- **الاستراتيجية الثالثة:** تنظيم المعامل غير الرسمية داخل المؤسسة التقليدية.
ويتم ذلك من خلال منح المبتكرين وقتاً مفتوحاً للاختراع، ببناء المرونة والوفرة داخل موازنات البحوث والتطوير، وتبنى تعديل نظام إدارة الأداء، وذلك لتشجيع الأفكار الجديدة ذات القيمة التي يكون مردودها طويل الأجل.
- **الاستراتيجية الرابعة:** خلق أسواق الفكرة داخل المؤسسة.
ويتم ذلك بتكوين فرق العمل المستقلة التي تسمى أسواق الفكرة أو أسواق المعرفة، وذلك لتحديد وتحويل الابتكارات الجذرية إلى الشكل التجاري، وتسمح شبكة الأعمال الدولية لأسواق الفكرة هذه أن تتعاون معهم عبر الحدود الجغرافية والتنظيمية مع لا مركزية الموارد، مع التحديد الواسع للحدود وتقليص فرص البيروقراطية على فرق العمل.
- **الاستراتيجية الخامسة:** فرض الانضباطية داخل المؤسسة.
ويتم ذلك بإدارة المؤسسة بصورة فاعلة، أولاً بجعل المبتكرين منفصلين تماماً عن الأعمال التقليدية بالمنظمة، خصوصاً الجوهرية منها، إذ يجب على فريق الإدارة ليس فقط أن يحمي ويشرع للوحدات ذات المهام الخاصة بالمنظمة (Entrepreneurial Units) بل أيضاً أن يجعلها منفصلة طبيعياً وثقافياً وهيكلية عن بقية المنظمة. وثانياً بمحاولة دفع الابتكار الجذري من أجل تحقيق صالح المنظمة ككل. وثالثاً بضرورة امتلاك قائد الفريق لمهارات القيادة الفاعلة في إدارة تدفقات الابتكار.

1.2. التصنيف الثاني: العمل من الخارج إلى الداخل

- **الاستراتيجية السادسة:** العمل على التجربة مع الاستحواذ، والمشروعات المشتركة، والتعاون المشترك والتحالف مع الكيانات الخارجية المبتكرة.
الاستراتيجية الخارجية الأولى التي تمتلكها وتحاول توظيفها الشركات التقليدية هي الاستحواذ على أو شراء الابتكار الجذري، فإذا لم تستطع الشركات الكبرى شراء الابتكارات فإنها تحاول صياغة تحالفات وعمل ترتيبات ملكية جديدة مع المبتكرين، ومن سوء الحظ أن معظم الاندماجات والاستحواذات والمشروعات المشتركة والأنواع الأخرى من التحالفات فشلت في توليد تدفقات داخلية تحقق نجاحات تجارية بارزة.

■ **الاستراتيجية السابعة:** ضمان مشاركة المؤسسة والاستثمار في الشركات والمشاريع الناشئة. في هذه الاستراتيجية تعمل إدارة المؤسسة على مشاركة الموارد الداخلية للمؤسسة (مالية وبشرية وتقنية) واستثمارها في دعم وتبني الشركات الناشئة والمشاريع الواعدة وريادة الأعمال، وتحاول دعمها وتعزيزها كما لو كانت موارد خارجية، فبعض الشركات مثل شركة Intel نجحت في قيادة نمو أعمالها عن طريق حاضنات الأعمال ووسائل مشاركة المؤسسة الاستثمارية Corporate Venturing، مما أثر إيجابياً على نموها وإيراداتها.

1.3. التصنيف الثالث: العمل مع رأس المال المشترك

مع الأخذ في الاعتبار قيمة رأس المال المشترك، فإن الشركات الكبيرة لديها الآن تجارب مع استراتيجيتين تقليديتين خارجيتين وذلك لتوليد ابتكار جذري أكثر.

■ **الاستراتيجية الثامنة:** تأسيس تمويل لرأس مال مشروع المؤسسة.

ويتم ذلك بتخصيص جانب من الأموال من أجل الاستثمارات في المنظمات الناشئة في مجالات النمو الاستراتيجي للمنظمة، مع الإشارة إلى أن الرقم القياسي المسجل لتمويل رأس المال المشترك للشركة يكون مزيحاً، ويحدد أن السبب الوحيد الأكبر للفشل هو القصور في الوضوح بالنظر إلى رسالة نشاط رأس المال المشترك للشركة.

■ **الاستراتيجية التاسعة:** المشاركة في تمويل الصناعة الناشئة.

ولبناء رؤية واضحة فيما يتعلق بهذه الاستراتيجية، فإن المشاركة في تمويل الصناعات الناشئة يمكن أن تستخدم سبع آليات لنقل المعرفة وزيادة القيمة المتوقعة للابتكارات الجذرية، حيث يتم الاستثمار غير المباشر في تعيين مدير تنفيذي في مكتب المشروع المشترك، واختيار مدير شبكة أعمال لتمويل الصناعة الناشئة وخلق فرص الاستيعاب داخل الشركة للراغبين في التعلم، وإعداد مكتبة للأفكار، وعمل موقع إلكتروني لتمويل الصناعة الناشئة، وتنظيم منتديات رسمية لمقارنة الأفكار والملاحظات، بالإضافة إلى الاستجابة لطلبات التبادل غير الرسمي.

ويضيف ممدوح رفاعي (2012: 9): "على أية حال، حينما يتم الاعتماد على توليفة من واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات المحددة سلفاً، فإنه ربما تزودنا بمنافذ مفيدة تمكن المنظمة من رؤية التطور المستقبلي للصناعة الناشئة، كما تعطى للشركة الكبيرة اختيارات استراتيجية ربما قد لا نمتلكها".

ويستخلص الباحث أن هذه الاستراتيجيات في العمل الداخلي (التصنيف الأول) والخارجي (التصنيف الثاني) والعلاقات العامة (التصنيف الثالث) مهمة ومتداخلة، وأنه متى ما نجحت المؤسسة في صياغة استراتيجية شاملة لما ذكر وفق حدودها وتوجهها، فإن نسبة نجاحها واستدامتها تكون عالية، والمؤسسة بالطبع ليست مطالبة بتنفيذ جميع الاستراتيجيات المذكورة، ولكن يجب عليها مراعاة عناصر الاستراتيجيات الأساسية.

4. أدوات الابتكار

يوفر مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي مجموعة واسعة من الأدوات والتقنيات التي تمكّن الجهات الحكومية من التوصل إلى مبادرات وحلول مبتكرة تسهم بدورها في تعزيز كفاءة القطاع الحكومي والارتقاء بالخدمات التي توفّرها الحكومة للأفراد والجهات. وبالاستناد إلى إطار الابتكار الخاص بمركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي (2015)، تتلخّص مراحل الابتكار في سبع مراحل جوهرية، وتحتاج كل مرحلة من هذه المراحل إلى أدوات خاصّة لإتمام أنشطة الابتكار المرتبطة بكلّ منها، ويمكن تلخيصها في التالي:

■ المرحلة الأولى: بحث الفرص والتحديات

□ خارطة التقارب: تساعد خارطة التقارب على اكتشاف الأنماط المتشابهة في الأفكار المطروحة، وأحياناً التخلّص من الأنماط القديمة، من خلال فرز المعلومات وتجميعها على أساس تقارب لغتها ومضمونها.

□ رحلة تجربة المتعاملين: تساعد هذه الأداة على توثيق تجربة المتعاملين مع الخدمات الحكومية المقدمة لهم، إذ أنها تهدف إلى تحديد خطوات رحلة المتعامل ابتداءً من إدراكه بوجود الخدمة وصولاً إلى مرحلة إنجاز معاملته.

■ المرحلة الثانية: طرح الأفكار الجديدة

□ تحفيز التفكير العشوائي: يتم طرح تحدٍ أو سؤال بهدف البحث عن أفكار أو خدمات جديدة لجهة حكومية معيّنة، ويتم بعد ذلك انتقاء كلمة بطريقة عشوائية، ثم يطلب من المجموعة

كتابة عشر صفات مرتبطة بهذه الكلمة ليتم بعد ذلك التفكير بعشر مبادرات مختلفة متصلة بالصفات العشرة التي تم توفيرها.

- **تدوين الأفكار:** تقوم هذه الأداة التي تستند إلى تقنية العصف الذهني على طرح 108 أفكار جديدة خلال فترة زمنية لا تتعدى نصف ساعة. لا تُعتبر جودة الأفكار المطروحة مهمة بقدر أهمية عددها.

■ المرحلة الثالثة: التطوير والاختبار

- **الكلمة المركبة "SCAMPER":** تقوم هذه الأداة على طرح الأفكار الابتكارية من خلال طرح الأسئلة حول خدمات أو منتجات حالية بهدف التوصل إلى طرق مبتكرة للارتقاء بها.
- **القصة المصورة:** تقوم على مبدأ عرض أفكارك وأفكار الآخرين على جدار أثناء العمل على مشروع أو معالجة مشكلة معينة، وتساعد هذه الأداة في رؤية الترابط بين مختلف الأفكار وتحديد مدى تناسقها.

■ المرحلة الرابعة: إثبات صحة وفعالية الأفكار الجديدة

- **الخطوات السبعة لعملية طرح الأفكار:** تساعد هذه الخطوات في تحضير الخطط بتحديد مجالات التركيز الرئيسية، إذ أن كل اجتماع يحتاج إلى خطة، وتتراوح مدة هذا الاجتماع بين 20 دقيقة وساعتين.
- **الخطوة الثانية عشر:** تقوم على إعداد قائمة منظمة تسلسلياً لتنفيذ المشروع، وتساعد هذه القائمة على ترتيب الفكرة والإجراءات من البداية للنهاية لصاحب الفكرة، مما يساعده على اتخاذ القرارات المناسبة.

■ المرحلة الخامسة: التقديم والتنفيذ

- **التفكير التصميمي:** يتم استخدامها كأداة لابتكار الأفكار الجديدة الهادفة إلى اقتراح مبادرات أو معالجة تحديات معينة داخل الجهة الحكومية، بما يساهم في تعزيز بيئة عمل تدعم الابتكار.

□ **دليل تطبيق الأفكار:** يأتي هذا الدليل بمثابة وثيقة لوضع خطة تنفيذ الأفكار وخطط المشاريع ذات الصلة بكلّ منها، ويساعد هذا الدليل على تحديد الغاية من المشروع وأهدافه.

■ **المرحلة السادسة: تعزيز وتنمية الابتكار ونشره على نطاق واسع**

□ **خط السعادة:** هي جلسة نقاش تهدف إلى ربط أداء المؤسسة بأولويات أصحاب الشأن المعنيين بما يضمن التقارب في الأنشطة، والأهداف، والموارد والقدرات. وتتراوح مدتها ما بين 10 دقائق وساعتين.

□ **التنسيق باستخدام التكنولوجيا:** هو عبارة عن حزمة من الأدوات التكنولوجية التي يتم استخدامها لدعم أنشطة التنسيق بين مجموعات عمل متواجدة في مناطق جغرافية مختلفة.

■ **المرحلة السابعة: تغيير الأنظمة**

□ **منصات التحدي:** تلعب التحديات والجوائز التحفيزية دوراً مهماً في تحقيق الفوائد الاجتماعية والمهنية على حدٍ سواء، مما يدفع معظم المؤسسات اليوم إلى تعزيز استثمارها في أنشطة الابتكار القائمة على المسابقات والتحديات.

□ **نظام إدارة الأفكار:** تهدف هذه الأداة الحديثة نسبياً إلى تنظيم عملية رصد الأفكار وجمعها داخل المؤسسة أو المجتمع، بما يضمن استمرارية الأفكار الجيدة وإمكانية تطبيقها وتطويرها. وهناك العديد من أدوات الابتكار المتاحة عبر الكتب والدراسات والمواقع الإلكترونية وكذلك الشركات المتخصصة في مجال إدارة الابتكار، والتي تساعد الشركات الناشئة الصغيرة والمتوسطة وريادة الأعمال وكذلك المؤسسات الكبيرة في القطاعين العام والخاص، كما قام مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي بترجمة مبادرة الوكالة البريطانية للابتكار الاجتماعي بعنوان "حزمة أدوات الابتكار" (NASTA, 2021). ولكن الباحث اعتمد على ما جاء في دليل إطار الابتكار الحكومي لمركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي لكونه أقرب للقطاع الحكومي، ولأن دولة الإمارات العربية المتحدة مقارنة نسبياً لمملكة البحرين في العديد من النقاط، بالإضافة إلى أن الإمارات نجحت في تطبيق الابتكار في القطاع الحكومي وتوليه اهتماماً كبيراً.

5. الاستفادة من الابتكار لنجاح العلاقات العامة

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، يعد الابتكار عاملاً حاسماً في تحديد نجاح المؤسسات، ومجال العلاقات العامة ليس استثناءً، فمن خلال تبني الأساليب المبتكرة، يمكن لممارسي العلاقات العامة اكتساب الميزة التنافسية، وتعزيز قدراتهم على التواصل بفعالية وبناء علاقات قوية مع الجماهير (مركز البحرين للابتكار ونقل التكنولوجيا بجامعة البحرين، 2023: 1).

وهناك العديد من الوسائل والتقنيات الحديثة التي يمكن توظيفها في مجال عمل العلاقات العامة لتساعد المؤسسات على البقاء في الطليعة، ومنها:

- **وسائل التواصل الاجتماعي وتحليلاتها (Social Media Analytics – SMA):** استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لمتابعة المحادثات والتعليقات، وتحديد الاتجاهات، وجمع الأفكار لتوجيه استراتيجيات العلاقات العامة.
- **شراكات المؤثرين (Influencer Partnerships – IP):** المشاركة مع المؤثرين الرئيسيين في مجال العمل لتضخيم الرسالة وبناء المصداقية وتوسيع نطاق الوصول والمشاركة.
- **الواقع الافتراضي (Virtual Reality – VR) والواقع المعزز (Augmented Reality – AR):** استخدام التكنولوجيا التفاعلية لإنشاء تجارب جذابة لا تنسى لتعزيز الاتصال الفاعل مع الجمهور.
- **تسويق المحتوى (Content Marketing – CM):** تطوير ونشر محتوى قيم وملئم ومتسق يساهم في جذب الجمهور وتفاعله.
- **تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics – BDA):** الاستفادة من البيانات الضخمة وتحليلاتها لاتخاذ قرارات مستنيرة، وقياس النجاح، وتحسين حملات العلاقات العامة. بالإضافة إلى أنه للبقاء في المنافسة في مجال العلاقات العامة المتطور باستمرار، فإنه من الضروري اعتماد تقنيات جديدة يمكنها تبسيط العمليات وتحسين الاتصال، ومنها:
- **الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence – AI):** يمكن لبرامج الدردشة وأدوات خدمة العملاء التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي مساعدة ممارسي العلاقات العامة في إدارة استفسارات العملاء والرد عليها بشكل أكثر كفاءة.

- **التعلم الآلي (Machine Learning – ML):** يمكن لخوارزميات التعلم الآلي تحليل مجموعات البيانات الكبيرة وتقديم رؤى قيمة لتحديد استراتيجيات العلاقات العامة.
- **سلسلة الكتل (Blockchain):** يمكن استخدام تقنية سلسلة الكتل لضمان مصداقية وشفافية المعلومات، وهو أمر ضروري لبناء الثقة مع الجمهور.
- ويتبين مما سبق، أن الابتكار يلعب دوراً محورياً في العلاقات العامة الحديثة، من خلال تبني استراتيجيات مبتكرة وتبني تقنيات جديدة، يمكن لممارسي العلاقات العامة تعزيز قدرتهم على التواصل بشكل فعال، والنجاح في بناء علاقات إيجابية مع العملاء وأصحاب المصلحة.

6. دور العلاقات العامة في دفع الابتكار

غالباً ما ينظر إلى العلاقات العامة على أنها أداة لإدارة سمعة المؤسسة وتعزيز علاقاتها مع الجمهور، ومع ذلك، يمكن للعلاقات العامة أيضاً أن تلعب دوراً مهماً في دفع الابتكار داخل المؤسسات، وذلك من خلال تعزيز ثقافة الإبداع والتعاون والتواصل المفتوح، وخلق بيئة محفزة للابتكار (مركز البحرين للابتكار ونقل التكنولوجيا بجامعة البحرين، 2023: 1).

وهناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن لممارسي العلاقات العامة المساهمة بها في تعزيز ثقافة الابتكار داخل مؤسساتهم، ومنها:

- **الاتصال الداخلي:** تشجيع التواصل المفتوح والتعاون عبر الأقسام لتسهيل تبادل الأفكار والمعرفة والرؤى.
- **سرد القصص:** مشاركة قصص الابتكارات الناجحة، داخلياً وخارجياً، لإلهام الموظفين وأصحاب المصلحة، ولإبراز الثقافة المبتكرة للمؤسسة.
- **مكافأة الابتكار:** تقدير ومكافأة الموظفين على أفكارهم ومساهماتهم المبتكرة، مما يعزز أهمية الابتكار داخل المؤسسة.
- **قيادة الفكر:** وضع المنظمة وقادتها كقادة فكريين للابتكار والمبتكرين بشكل مباشر، وذلك من خلال تبادل الرؤى والاتجاهات ووجهات النظر الفريدة حول الابتكار.

- **العلاقات الإعلامية:** بناء علاقات مع الإعلاميين والمؤثرين الذين يغطون مجال عمل المؤسسة، وتقديم قصص حول المبادرات أو المنتجات أو الخدمات المبتكرة للمؤسسة.
 - كما يمكن لممارسي العلاقات العامة أيضاً تسهيل مشاركة أصحاب المصلحة لتعزيز الابتكار، وذلك من خلال مراعاة بعض الاستراتيجيات، ومنها:
 - **وسائل التواصل الاجتماعي:** استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للتفاعل مع العملاء والشركاء وأصحاب المصلحة الآخرين، وجمع التعليقات والأفكار التي يمكن أن تثري عملية الابتكار.
 - **التعهد الجماعي:** إطلاق مبادرات التعهد الجماعي عبر الإنترنت لطلب الأفكار والحلول المبتكرة من مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفين والعملاء والشركاء وعامة الناس.
 - **الشراكات:** إنشاء شراكات استراتيجية مع المؤسسات الأخرى، والمؤسسات البحثية، وخبراء الصناعة للتعاون في المشاريع المبتكرة وتبادل المعرفة والموارد.
 - **الأنشطة والفعاليات:** تنظيم والمشاركة في الأنشطة والفعاليات والمؤتمرات وورش العمل الصناعية، للمشاركة مع أصحاب المصلحة وتبادل الأفكار والتعلم من الخبراء الآخرين في هذا المجال.
- ويمكن الاستنتاج مما سبق، أنه يمكن أن تلعب العلاقات العامة دوراً مهماً في دفع الابتكار داخل المؤسسات، من خلال تعزيز ثقافة الإبداع والتعاون، وتعزيز القيادة الفكرية، وتشجيع مشاركة أصحاب المصلحة، وأنه من خلال تبني هذه الأدوار يمكن لممارسي العلاقات العامة المساهمة في نجاح مؤسساتهم ومساعدتها على البقاء في الصدارة في سوق يتسم بالتنافسية بشكل متزايد.

7. محفزات ومعوقات الابتكار

خلصت الدراسة الحديثة لتحديات الابتكار في القطاع العام السعودي (الحربي، وإسماعيل، 2023: 31) إلى مجموعة من النتائج في هذا الجانب، وذكرت الدراسة أن الأدبيات تشير إلى أن الابتكار عملية تتأثر بعوامل مختلفة، داخلية وخارجية، بحيث يمكن تصنيفها على النحو التالي:

7.1. محفزات الابتكار في القطاع العام

7.1.1. محفزات الابتكار الداخلية: وتشتمل على استراتيجية المنظمة، وممارسات

القيادة، والثقافة التنظيمية، وتوفر الموارد، والدعم الإداري، ومشاركة الجميع في الابتكار، وريادة الأعمال.

7.1.2. محفزات الابتكار الخارجية: وتشتمل على الاستقرار السياسي، والعوامل

الاقتصادية، والعوامل الاجتماعية، والتحفيز، والعوامل التقنية، والتعاون مع المراكز البحثية والجامعات، والموردون والعملاء.

7.2. معوقات الابتكار في القطاع العام

7.2.1. التحديات الداخلية: وتتحدد في 17 تحدياً، كضعف الحوافز والمكافآت،

ومقاومة التغيير، وثقافة تقادي المخاطر، وضعف المهارات في إدارة التغيير بين مديري القطاع العام، والبيروقراطية، وضغوط الأعباء الإدارية لهؤلاء المديرين، والنماذج التطبيقية القديمة، والإفراط في الاعتماد على استغلال الموارد الموجودة، والتردد في وقف الطرق والأساليب الفاشلة، والمشاريع عالية المخاطر، وعدم كفاية الوقت، وعدم تهيئة المرافق للابتكار، وعدم تضمين نشاط الابتكار في الاستراتيجية، وضعف الدعم من الرؤساء أو المشرفين المباشرين، والتغيير المتكرر للرؤساء والمديرين، ونقص التأهيل والتدريب في مجال الابتكار، والحلول المبتكرة.

7.2.2. التحديات الخارجية: وتشتمل على 4 تحديات، كانخفاض مستوى التعليم،

وغياب المنافسة، والفشل في صياغة السياسات الداعمة للابتكار، ونقص التمويل.

ويجد الباحث أنه من خلال هذه الدراسة الحديثة يتبين الفرق الكبير بين المحفزات والمعوقات، إذ أن المحفزات تبدو قليلة وصعبة وتحتاج الكثير من الوقت والجهد والمال، بينما المعوقات كثيرة وصعبة وقديمة، وهو ما يجعل من موضوع إدارة الابتكار في مؤسسات القطاع العام مجالاً صعباً ومعقداً، وهو ما يجعل الدول والحكومات تتسابق في تطبيق إدارة الابتكار في مؤسساتها لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة لئلا تتعقد الأمور أكثر وتتخلف عن الركب.

الباب الثاني: الإطار النظري

المحور الأول: نظرية انتشار المبتكرات

يرجع تاريخ ظهور البحوث والدراسات المتعلقة بنظرية انتشار المبتكرات إلى فترة الأربعينيات من القرن المنصرم (VanDykGibson, 2016, 18). ولقد تم التقدم بهذه النظرية بواسطة إيفرت روجرز (Everett Rogers) في عام (1963) والذي حاول من خلال نظرية انتشار المبتكرات استقصاء العمليات الاجتماعية التي تحدث نتيجة انتشار المبتكرات أو الأفكار الجديدة داخل المجتمعات، أو المنظمات (Thayer, 2013: 7).

إن الفرضية الأساسية التي تركز عليها نظرية انتشار المبتكرات هي محاولة فهم السبب والكيفية التي يمكن من خلالها للأفراد تبني أو رفض المبتكرات والمستحدثات (VanDykGibson, 2016, 18). وتهدف نظرية انتشار المبتكرات إلى اختبار سلوكيات الأفراد تجاه المستحدثات التي تطرأ على بيئتهم، وقياس الوقت الذي يحتاجه ذلك الابتكار ليكون ظاهرة مألوفة. وقد كان لنجاح نظرية انتشار المبتكرات دور في تبني كثير من الباحثين لها وتطبيقها في دراساتهم من أجل التعرف على المؤثرات التي تتدخل في قرار المؤسسات والأفراد نحو تبني أو رفض استخدام مخترع ما. ويعرف إيفرت روجرز الابتكار بأنه فكرة أو تطبيق أو ظاهرة تطرأ في المجتمع ولم تكن معروفة من قبل، في حين يقصد بالانتشار الإجراءات والوقت الذي يحتاجه ذلك الابتكار لكي ينتشر في المجتمع باستخدام قنوات الاتصالات المختلفة (المبرز، 2008: 199).

وترتكز نظرية انتشار المبتكرات على عدد من الأفكار والمفاهيم الأساسية المتمثلة في أنه غالباً ما يتم البحث عن المعلومات المتعلقة بالابتكار من جانب الأقران، وتستمد تلك المعلومات في الغالب من تقييماتهم الشخصية بالابتكار، ومن ثم يقومون بمشاركة وتبادل المعلومات فيما بينهم عن طريق التقارب في وجهات النظر المستمد من شبكات العلاقات الشخصية، ومن ثم فإنه يمكن التعامل مع الابتكار على أنه عملية اجتماعية يتم فيها توصيل الأفكار والمعلومات المدركة ذاتياً حول فكرة جديدة من شخص لآخر، وعليه فإنه يتم تحديد معنى الابتكار بصورة تدريجية من خلال عمليات البناء الاجتماعي (Thayer, 2013, 8).

ويجد الباحث أن نظرية انتشار المبتكرات تتناسب مع موضوع الدراسة أكثر من النظريات الأخرى، إذ تركز على المبتكرات وهي (المتغير المستقل) في الدراسة، بما يسهم في معرفة واقع توظيفها في ممارسات العلاقات العامة (المتغير التابع) في معهد الإدارة العامة (مجتمع الدراسة). ومن هنا يسعى الباحث لاستخدام هذه النظرية لدراسة توظيف إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة، وذلك وفق ما تطرحه النظرية من مراحل وفئات وسرعة التبني ودور القيادة، بالإضافة إلى فروض النظرية، ولمعرفة ذلك نستعرض في هذا المحور أهم النقاط الرئيسة في النظرية والتي تتناسب مع الدراسة، ثم التعليق على أوجه الاستفادة من النظرية.

1. مراحل انتشار المبتكرات

أشار روجرز من خلال مراجعته بأنه تمر نظرية انتشار المبتكرات بخمس مراحل أساسية حتى تصل إلى مرحلة الابتكار والانتشار في البيئة الاجتماعية، وتشمل هذه المراحل (VanDykGibson, 2016: 22-32):

1.1. المعرفة: ينمو الاتجاه المعرفي لدى الشخص حول الاختراع، ولكن لا يسعى للحصول على المزيد من المعارف والمعلومات حوله.

1.2. الاقتناع: بعد فترة زمنية من معرفة الشخص بالاختراع، يعيد التفكير فيه، ويبدأ في البحث عن فوائده وأهميته، حتى يصل إلى مرحلة الاقتناع التام به وبأهميته.

1.3. اتخاذ القرار: بعدما يقتنع الفرد بالاختراع وفكرته، يبحث في سبل تطبيق هذا الاختراع في الواقع بالنسبة له، والعواقب التي تنجم عنه، ويقيس فوائده بأضراره حتى يتخذ قراراً بشأنه.

1.4. التطبيق: في حال اتخذ الشخص قراراً بتجربة الاختراع، يبدأ بتطبيقه على نطاق ضيق ليقيس حجم مخاطره قبل التوجه لتعميم التجربة، وفي هذه المرحلة يقوم بجمع المزيد من المعلومات عنه.

1.5. التأكيد: يتأكد الشخص في هذه المرحلة من إنه اتخذ القرار الصحيح بشأن الاختراع ويبدأ في تعميم التجربة ومناقشة آرائه بشأنها مع مجموعة من المستخدمين للاختراع.

2. فئات المتبنين للابتكارات

وجد "روجرز" أن الأشخاص الذين يتبنون الابتكار مبكراً، لديهم خصائص مختلفة عن الأشخاص الذين يتبنون الابتكار لاحقاً. ويتوزع هؤلاء، بموجب هذه النظرية، التي اعتمدت بدورها على دراسات واستطلاعات عديدة، على خمس فئات رئيسية (حجاب، 2010: 322-324):

2.1. المبتكرون (غير المخترعين): الذين يشكلون 2,5% من السكان، وهم أول من يجرب الابتكار. إنهم مغامرون ومهتمون بأفكار جديدة، وعلى استعداد تام لتحمل المخاطر. ولا يحتاج هؤلاء لأي ترويج لجذبهم.

2.2. المتبنون الأوائل: ويشكلون 13,5%. هؤلاء هم قادة الرأي، ويتمتعون بأدوار قيادية، ويدركون بالفعل الحاجة إلى التغيير، ويرتاحون إلى تبني أفكار جديدة. يحتاج هؤلاء لاجتذابهم أدلة إرشادية ومعلومات حول التنفيذ فقط. إنهم لا يحتاجون إلى معلومات لإقناعهم بالتغيير.

2.3. الأغلبية المبكرة: وتشكلون 34%. هؤلاء الناس نادراً ما يكونون قادة، لكنهم يتبنون أفكاراً جديدة قبل الشخص العادي. ومع ذلك، يحتاجون عادةً إلى رؤية دليل على أن الابتكار يعمل قبل أن يكونوا على استعداد لتبنيه.

2.4. الأغلبية المتأخرة: التي تشكل أيضاً 34%. يشكك هؤلاء في التغيير، ولن يعتمدوا ابتكاراً إلا بعد تجربته من قبل الأغلبية. تتضمن استراتيجيات جذب هؤلاء السكان معلومات حول عدد الأشخاص الآخرين الذين جربوا الابتكار واعتمدوه بنجاح.

2.5. المتخلفون: الذين يشكلون 16%. هؤلاء الناس ملتزمون بالتقاليد ومحافظون للغاية. إنهم متشككون للغاية في التغيير، وهم أصعب مجموعة يمكن جذبها. تشمل استراتيجيات جذب هؤلاء السكان الإحصاءات، والضغط من الأشخاص في المجموعات المتبينة الأخرى.

3. عوامل انتشار المبتكرات

ويمكن أن يكون المبتكر مفهوماً معيناً أو سلوكاً أو شيئاً جديداً بالنسبة للفرد أو الجماعة، ولا تنتشر المبتكرات بالسرعة نفسها، وإنما تتحكم في سرعة الانتشار خمسة عوامل هي (الكامل، 2001: 69):

- 3.1. **الميزة النسبية:** حيث يقصد بها الخاصية التي تؤكد على الفائدة الاقتصادية المتحققة، والتي تستند على الشخصيات التي تقوم على تبني الأساليب أو الأفكار الجديدة.
- 3.2. **الملائمة:** حيث يقصد بها الخاصية التي تركز على درجة التوافق ما بين الفكرة والقيم السائدة، بحيث تكون مناسبة، وإلا يتم فهمها بطريقة سلبية.
- 3.3. **درجة التعقيد:** حيث يقصد بها الخاصية التي تؤكد على درجة التعقيد والصعوبة في النسب المتعلقة بالأفكار، بحيث يرتبط ذلك بالاستخدام أو عملية الفهم للمبتكرات.
- 3.4. **القابلية للتقسيم والتجزئة:** ويقصد بها الخاصية التي تتعلق بتجزئة الأساليب والأفكار التي تكون جديدة؛ وذلك للتسهيل على المتلقي في تبني الأفكار والأساليب من قبل المجتمعات والأفراد.
- 3.5. **قابلية التداول:** حيث يقصد بها السهولة في العمليات التي تتعلق بنشر الأفكار وتداولها ما بين المجتمعات والأفراد كافة.

4. قادة الرأي وانتشار المبتكرات

وتعتد النظرية كثيراً بقيادة الرأي، حيث (مكاوي، والسيد، 2001: 254-255):

- 4.1. يتعرض قادة الرأي لوسائل الإعلام أكثر من تابعيهم والحيثيين بهم.
- 4.2. يتميز قادة الرأي بأنهم أكثر ميلاً للابتكار والتجديد وانفتاحاً على المستجدات.
- 4.3. كما أن قادة الرأي أكثر اتصالاً مع وكلاء التغيير، مثل مسؤولي برامج التنمية.
- 4.4. يحتل قادة الرأي مواقع اجتماعية مميزة أكثر من غيرهم، كما أنهم أكثر مشاركة من الأتباع في المحيط الاجتماعي.

وأكد الباحثون الأهمية الرئيسية للاتصال ولعنصر الوقت في عملية تبني المبتكرات، ومن جهة أخرى تفترض هذه النظرية أن وسائل الإعلام أكثر فاعلية في التعريف بالمبتكرات، مقابل فاعلية قادة الرأي خصوصاً والاتصال الشخصي عموماً في تشكيل المواقف حول هذه المبتكرات (المشاقبة، 2015: 178).

5. إيجابيات وسلبيات النظرية النظرية

يمكن تلخيص إيجابيات ومساهمة النظرية وسلبياتها والانتقادات الموجهة لها في التالي (خليصة، عابد، 2015: 29-30):

■ إيجابيات النظرية ومساهمتها

- توصيف كيفية انتشار المبتكرات والأساليب والدوافع التي تساعد على إقناع الأفراد بتبني المبتكرات، وتسهم في انتشارها.
- ساعدت النظرية إعلامياً على التعرف على آليات تبني الأفراد لوسيلة من وسائل الاتصال الجديدة دون غيرها، مثل الفضائيات أو شبكة الانترنت في ضوء مراحل التبني التي حددتها.

■ الانتقادات الموجهة للنظرية

- إن تطبيق النظرية والعمل بها أسهم في توسع فجوة المعلومات بين شرائح المجتمع في دول العالم الثالث، حيث تشجع فئات المجتمع في الدول المتقدمة على التجديد، وتلقي المعلومات خلافاً للفئات الفقيرة.
- الإيمان بقوة تأثير وسائل الاتصال على قادة الرأي أخذ النظرية إلى منحى واحد، وهو مبدأ سريان المعلومات في اتجاه واحد أي من الحكومة ومراكز التنمية إلى الجمهور.
- هناك ارتباط بين نظرية انتشار المبتكرات ونظريات نظم الإعلام، وذلك أنها تعتد بوسائل الإعلام وقوتها بدعوى توظيفها في عملية التنمية وخدمة برامج السلطات الحاكمة لخلق رأي عام وإقناع الجمهور بتلك البرامج.

■ أوجه الاستفادة من النظرية

يجد الباحث أن ما تقدمه النظرية يتناسب مع موضوع الدراسة، فيمكن الاستفادة منه في الفهم والإطار العلمي النظري للدراسة، وكذلك صياغة تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة ودقة الإجابات والنتائج بطريقة نظرية علمية، ويمكن تلخيص أوجه الاستفادة من النظرية في النقاط التالية:

- محاولة فهم السبب والكيفية التي يمكن من خلالها لممارسي العلاقات العامة (عينة الدراسة) تبني أو رفض الابتكار والمستحدثات، وهي الفرضية الأساسية التي تركز عليها نظرية انتشار المبتكرات.
- اختبار سلوكيات ممارسي العلاقات العامة (عينة الدراسة) تجاه المستجدات التي تطرأ على بيئتهم، وقياس الوقت التي يحتاجه ذلك الابتكار ليكون ظاهرة مألوفة، وهو أحد أهداف نظرية انتشار المبتكرات.
- التعرف على المؤثرات التي تتدخل في قرار المؤسسة وممارسي العلاقات العامة نحو تبني أو رفض استخدام مبتكر ما، وهو أحد أهداف نظرية انتشار المبتكرات.
- التعرف على المراحل الأساسية لتبني أي مبتكر في ممارسات العلاقات العامة في مجتمع الدراسة وعينتها، وذلك مقارنةً بالمراحل الخمس لمراحل انتشار المبتكرات في النظرية (المعرفة، الإقناع، اتخاذ القرار، التطبيق، والتأكيد).
- معرفة الفئة التي ينتمي لها ممارسو العلاقات العامة (عينة الدراسة) من بين فئات المتبنين للابتكارات، بما يساهم في تحديد خصائصهم التي تميزهم عن الآخرين، وذلك وفق تقسيم فئات المتبنين للمبتكرات في النظرية (المبتكرون، المتبنون الأوائل، الغالبية المبكرة، الغالبية المتأخرة، والمتخلفون).
- معرفة عوامل تبني المبتكرات عند ممارسي العلاقات العامة (عينة الدراسة)، مقارنة بعوامل انتشار المبتكرات في النظرية (الميزة النسبية، الملائمة، درجة التعقيد، قابلية التقسيم والتجزئة، وقابلية التداول).
- معرفة دور القيادة والإدارة العليا في معهد الإدارة العامة في توظيف الابتكار في ممارسات العلاقات العامة، مقارنة بأدوار قادة الرأي في انتشار المبتكرات التي تعرضها النظرية.
- يظهر في البداية أن النظرية تعمل من الداخل للخارج (من المؤسسة للجمهور)، ولكن في حالة الابتكار المفتوح وأن المؤسسة أيضاً تعتبر من الجمهور فيما يتعلق بتبنيها للابتكار والمبتكرات، يسعى الباحث لاستخدام وتطبيق النظرية من الخارج للداخل (من الجمهور للمؤسسة).

المحور الثاني: معيار آيزو لإدارة الابتكار (UNIDO, ISO56002: 2019)

1. مفهوم معيار آيزو لإدارة الابتكار (ISO56002)

وهي عبارة عن مجموعة من إجراءات التشغيل القياسية والعناصر المترابطة والمتفاعلة التي تهدف إلى تحقيق القيمة من تنفيذ مشاريع الابتكار والتحقق من خدماته والنتائج المتوقعة، وهو معيار إطار عمل إرشادي وتوجيهي عام قابل للتكيف لجميع المنشآت التي ترغب في تعزيز قدراتها الابتكارية، بغض النظر عن نوعها أو قطاع عملها أو حجمها، ويعتمد على التزام التنفيذ الفعال لنظام إدارة الابتكار من قبل الإدارة العليا ونهج الأنظمة لما يجب على المنشأة التفكير في تنفيذه نظراً لطموحها وتعزيز قدرتها الشاملة والثقافة الداعمة للأنشطة في سبيل التنفيذ الناجح والصيانة والتحسين المستمر لنظام إدارة الابتكار.

2. تعريف الابتكار

التعريف المستخدم في معايير الآيزو للابتكار شامل وواسع ويعرف بأنه كيان جديد أو متغير، يحقق القيمة أو يعيد توزيعها ويركز على خاصيتين أساسيتين: الحداثة والقيمة، لا تقتصر فيه القيمة على القيمة المالية، بل يمكن أن تكون مثل خبرة أو الرفاهية أو القيمة الاجتماعية، يمكن أن يكون كيان الابتكار منتج أو خدمة أو عملية أو نموذج أو طريقة بدء من التدرجي إلى الجذري، تتطلب طبيعته الواسعة استخدام سمة واحدة أو أكثر من أجل أن تكون أكثر تحديداً، مثل: ابتكار العمليات، الابتكار الإضافي، ابتكار نموذج العمل الجذري أو الابتكار الجماعي (UNIDO, ISO56002: 2019).

3. أنواع الابتكار (UNIDO, ISO56002: 2019)

- الابتكارات الفنية: تتعلق بالتكنولوجيا الإنتاجية المستخدمة والمنتجات التي تقوم المنظمة بإنتاجها، ويهدف إلى تطوير الأداء الفني بالمنظمة.

- **الابتكار الإداري:** تتعلق بالنظام الاجتماعي في المنظمة (أي كل ما يرتبط بالعلاقات التي بين الأفراد الذين يتفاعلون معاً لتحقيق هدف معين)، ويشمل القواعد والأدوار والإجراءات والهياكل المتعلقة بعملية الاتصال والتبادل بين الأفراد والبيئة.

4. أهمية إدارة الابتكار (UNIDO, ISO56002: 2019)

- المساعدة على إيجاد روح المنافسة في المؤسسات.
- التحسين من جودة المنتجات.
- يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المنشأة لدى عملائها.
- يساعد على إيجاد سبيل لتفعيل وزيادة حجم المبيعات.
- المساعدة في تمييز المنشأة، عبر تقليل الفترة بين إصدار المنتجات وتحسين جودة القرارات.

5. مبادئ إدارة الابتكار آيزو (ISO 56002)

تم تطوير مبادئ إدارة الابتكار للحصول على الإدارة الفعالة لأنشطة الابتكار، ويمكن اعتبارهم مجموعة مفتوحة ليتم دمجها وتكييفها داخل المنظمة واستخدامها كمقدمة لفهم نظام إدارة الابتكار وأداة لتقييم قدرات الابتكار في المنشأة (UNIDO, ISO56002: 2019).

المبادئ الأساسية التالية هي أساس نظام إدارة الابتكار:

- **إدراك القيمة (Value):** التركيز على القيمة التي يجب أن يحملها الابتكار والجهة المستهدفة بهذه القيمة.
- **قادة يركزون على المستقبل (Leadership Future-Focused):** تشمل الاستعداد للعمل (قدرة القيادة على تفعيل إمكانات العاملين وتحفيزهم على الابتكار والعطاء والعمل الدؤوب)، وتركيز القادة على المستقبل والتمتع والاقتران بالحماس والجرأة وقبول التحدي والاستعداد للعمل والتفكير السليم والحكمة في الإدارة والتوجيه.
- **التوجه الاستراتيجي (Strategic Direction):** يتطلب تحديد التوجه الاستراتيجي للابتكار في المنشأة توافق أهداف الابتكار بين أصحاب العلاقة في المنشآت، والانسجام بين الأهداف العامة للمنشأة وأهداف الابتكار التي تسعى إليه، ويحتاج إلى التعرف على المصادر المتاحة

التي يمكن أن تدعم الابتكار المطلوب، حيث يمكن النظر إلى أهداف الابتكار أنها في خدمة تحقيق أهداف المنشأة. ومن أجل بناء خبرة مفيدة للمستقبل، هناك ضرورة لوضع أولويات نشاطات الابتكار المطلوبة في إطار التوجه الاستراتيجي المطلوب مع السعي إلى مراقبتها وتقييم عملها والتأثيرات الناتجة عنها.

▪ **الثقافة (Culture):** الحرص على تطوير سلوك العاملين في المنشأة نحو الانفتاح والاهتمام بالتغيير والتوافق في ذلك بين الابتكار والتجديد من ناحية والعمل الفاعل والمستمر من ناحية أخرى.

▪ **استغلال الرؤى (Exploiting Insight):** يتم تعزيز امكانات الابتكار المرتبطة بالمنشأة وتفعيل بناء المعرفة اللازمة للارتقاء بها والاستجابة لمتطلبات المستقبل من خلال السعي للتعلم في الاستفادة من المصادر الخارجية والداخلية المتاحة للمنشأة.

▪ **إدارة عدم اليقين (Risk Management Uncertainty):** مبدأ لإدارة العشوائية أو عدم التحديد أو إدارة المخاطر، للتمكن من الاستفادة من التجارب السابقة والفرص المتاحة، يجب تحديد المخاطر على المبتكرات وتقييم احتمالاتها وآثارها السلبية والاهتمام بشؤون إدارتها للحد من الآثار.

▪ **القدرة على التكيف (Adaptability):** تكييف هيكل المنشأة ونشاطاتها مع المبتكرات التي تقدمها والتي تسعى إلى تقديمها.

▪ **نهج النظم (System Approach):** يهتم في استخدام أسلوب الأنظمة في الابتكار من خلال التعريف بالعناصر المرتبطة بالابتكار ونشاطاتها والتفاعل فيما بينها والأداء القائم حالياً، إضافة إلى التطور أو التحسين المطلوب.

▪ **أوجه الاستفادة من المعيار**

يسعى الباحث من خلال معيار آيزو لإدارة الابتكار (ISO56002) إلى إضفاء طابع الرسمية والاعتمادية باستخدام مبادئ المعيار المعتمدة رسمياً على المستوى الدولي، كما يمكن اعتبارها موجهاً وإطاراً عاماً لدراسة واقع توظيف إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة في معهد الإدارة العامة عينة الدراسة، ويمكن تلخيص مدى الاستفادة من تطبيق المعيار في النقاط التالية:

- يمثل المعيار إطار عمل إرشادي وتوجيهي عام قابل للتكيف لجميع المنشآت التي ترغب في تعزيز قدراتها الابتكارية، بغض النظر عن نوعها أو قطاع عملها أو حجمها، وبالتالي يتناسب مع مجتمع الدراسة (معهد الإدارة العامة) ومجال الدراسة (ممارسات العلاقات العامة).
- التركيز على العناصر الأساسية لعملية إدارة الابتكار، كالمبتكر من ناحية إدراك القيمة، والقيادة كدورها في التركيز على المستقبل، والمؤسسة كتوجهها الاستراتيجي، والثقافة التي تسود بيئة العمل، والاتصال من خلال استغلال الرؤى الداخلية والخارجية وتوظيفها، والإدارة الفاعلة كإدارة عدم اليقين وإدارة المخاطر، والهيكل التنظيمي وقدرته على التكيف مع المستجدات، والتطوير من خلال منهج النظم وارتباط عناصر الابتكار فيما بينها.
- التوجيه لصياغة أسئلة المقابلة شبه المقننة لعينة الدراسة، بحيث تكون مبنية على أسس علمية ومنهجية تسهم في الحصول على إجابات صحيحة ودقيقة تعزز من قيمة نتائج الدراسة.
- صياغة وتصميم استمارة تحليل المضمون لحساب معهد الإدارة العامة على الإنستغرام، لمعرفة التوجه الاستراتيجي للمعهد في مجال إدارة الابتكار من خلال ما ينشره من محتوى.

الباب الثالث: الدراسات السابقة

استهدفت الدراسة التعرف على واقع توظيف إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة، وذلك من خلال دراسة حالة قسم الاتصال الاستراتيجي المعني بممارسات العلاقات العامة في معهد الإدارة العامة في مملكة البحرين.

لذا فقد تم رصد الدراسات السابقة التي ترتبط بالإجابة على تساؤلات الدراسة وأهدافها، إذ تتناول الدراسات السابقة الجانب المتعلق بالابتكار من ناحية المفهوم والأنواع والأهمية والمبادئ والأدوات والمحفزات والمعوقات، بالإضافة إلى جانب الابتكار في العلاقات العامة من ناحية الممارسات التقليدية والحديثة والتطورات التي طرأت في مجال الوسائل والأدوات والقنوات والمهارات والخبرات اللازمة لممارسة أدوار ومهام العلاقات العامة، وذلك سعياً للاستفادة منها من خلال التعرف على طريقة إجراء هذه الدراسات والمناهج المستخدمة فيها، وأدواتها المستخدمة والنتائج التي توصلت إليها.

بينما تمثلت أهم المعوقات التي واجهت الباحث في جزئية "الدراسات السابقة" في قلة الدراسات التي تربط بين توظيف إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة، إذ أن معظم الدراسات تدور حول توظيف الابتكار على مستوى المؤسسة أو الدولة، وكذلك التركيز على القطاع التجاري في تسويق السلع والمنتجات والخدمات لتحقيق الربح المادي وإدارة السمعة، أما دراسات الابتكار المرتبطة بالعلاقات العامة فتركز على المستجدات في هذا المجال، كرقمنة العلاقات العامة واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي والذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، ولا تركز على إدارة الابتكار عملية إدارية متكاملة.

ونظراً لقلة الدراسات السابقة حول موضوع إدارة الابتكار تحديداً في مجال ممارسات العلاقات العامة، سعى الباحث للاستفادة من دراسات عربية وأجنبية تتناول بعض الجوانب المقاربة لموضوع الدراسة ومتغيراتها، ويتمثل المحور الأول في موضوع إدارة الابتكار الحكومي والمؤسسي، أما المحور الثاني فيتمثل في استعراض نماذج من توظيف التكنولوجيا والتقنيات الحديثة لتعزيز الممارسات الابتكارية في مجال العلاقات العامة.

المحور الأول: دراسات تناولت إدارة الابتكار الحكومي والمؤسسي

الدراسات العربية

1. دراسة (النعمي، حصة، 2022). تقييم المبادرات الحكومية للابتكار داخلي المنشأ، مسابقة الابتكار الحكومي بمملكة البحرين نموذجاً.

هدفت الدراسة إلى تقديم فهم أفضل للابتكار في سياق القطاع الحكومي من خلال مراجعة وتقييم مسابقة الابتكار الحكومي "فكرة"، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الوثائقي. وتم حصر 48 فكرة تأهلت جميعها للمرحلة النهائية (12 فكرة في كل عام)، ورصدت أبرز مخرجات مسابقة الابتكار الحكومي بمملكة البحرين لتقدم نقداً موضوعياً للمسابقة وفقاً لأنواع الابتكارات المقدمة وجوانب التطوير المطلوب النظر إليها.

وتمثلت أبرز نتائج الدراسة في أن العديد من الأفكار والمشاريع المطروحة ضمن المسابقة قد تم تنفيذها بالفعل. بالإضافة لاهتمام المشاركين بالابتكار التقني، حيث اقترح أغلب المشاركين تحويل الخدمات الحكومية الحالية إلى منصات رقمية سهلة الاستخدام. وأن الأفكار أو الابتكارات داخلية المنشأ تتحول بفضل المسابقات إلى تطور ملموس على كافة الأصعدة وفي مختلف المجالات، بما يضمن استدامة الابتكار الحكومي.

كما أظهرت النتائج أن المشاركين على قدرٍ من الوعي لتقديم حلول براغماتية تعالج عدداً من القضايا بطرق غير مألوفة، فاستهدفت أغلب الخدمات المبتكرة ترشيد الإنفاق الحكومي من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والأصول، وتقليص مدة الانتظار على المستفيدين من الخدمات، وهذه هي المعادلة الأمثل لتحقيق القيمة القصوى من العمل الحكومي الخدماتي. وتعرضت أفكار أخرى لأساليب ذكية تسهم في إحداث تغيير في العمليات الداخلية للمؤسسات الحكومية، وبالتالي تنعكس هذه التغييرات على جودة الخدمات المقدمة وكفاءة العمل الداخلي في وقت واحد. وأشارت الدراسة إلى أن الابتكار الحكومي داخلي المنشأ يقدم النموذج الأمثل للابتكار، لاسيما إن تم إشراك المجتمع في اختيار المشروع أو الفكرة الأنسب كما هو الحال في مسابقة الابتكار الحكومي بمملكة البحرين.

2. دراسة (الزامل، أروى، 2022). متطلبات إدارة الابتكار في الجامعات السعودية.

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات إدارة الابتكار في الجامعات السعودية، وشملت ثلاثة أبعاد للمتطلبات تمثلت في (المتطلبات التنظيمية، المتطلبات المادية، المتطلبات الثقافية). وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي بتصميم الاستبانة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على مجموعة من القيادات تتألف من (240) قائداً من (العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات، والمديرين في مجال إدارة الابتكار).

وأظهرت النتائج أن متطلبات إدارة الابتكار في الجامعات السعودية في ضوء مؤشر الابتكار العالمي من وجهة نظر القيادات جاءت بدرجة عالية، وجاء ترتيب الأبعاد كالآتي: (المتطلبات الثقافية، المتطلبات المادية، المتطلبات التنظيمية).

وتمثلت أبرز المتطلبات الثقافية في نشر ثقافة الابتكار في مجتمع الجامعة، وتشجيع الابداع للوصول للابتكار، تحفيز المبادرة نحو الابتكار، تنمية ثقافة العمل الجماعي، دعم المجموعات البحثية، المساهمة في نشر المعرفة، تقبل المخاطرة في الابتكار وتحمل نتائجها، تشجيع ابتكار منتجات أو خدمات جديدة، عمل المسابقات والمعسكرات الابتكارية.

أما أبرز المتطلبات المادية فتمثلت في توفير التقنيات الحديثة لتطوير الابتكار، رفع مخصصات البحث والتطوير والابتكار، تقييم مالي دوري لأعمال جهات البحث والابتكار، تطوير البنى التحتية، وتوفير منح لدعم الابتكار، إنشاء المزيد من مراكز الابتكار، وضع رسوم موضوعية للخدمات المقدمة من جهات البحث والابتكار.

وجاءت أبرز المتطلبات التنظيمية متمثلة في تطوير الإجراءات الإدارية للابتكار، رفع مستوى الجامعة عالمياً، تشجيع زيادة براءات الاختراع، تنمية التبادل المعرفي، تشجيع إنتاج المعرفة المبتكرة، إيجاد ميزة تنافسية للجامعة، وتوطين التقنية المساعدة على الابتكار، التعاون مع الخبراء، الاهتمام برصانة البحوث، تطوير رأس المال البشري، رفع مستوى الالتحاق بالجامعة نوعياً وكمياً، استقطاب رأس المال البشري، زيادة عدد الكراسي البحثية في الجامعة، رفع نسبة الطلاب الأجانب في الجامعة.

3. دراسة (عمر، يونس، 2022). الابتكار التسويقي ودوره في تعزيز الأداء التسويقي

للمؤسسات، دراسة ميدانية في عدد من شركات الصناعات الغذائية في الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الابتكار التسويقي على مستوى (الأفراد، والإجراءات، والتكنولوجيا) في تعزيز الأداء التسويقي للمؤسسات على مستوى (الحصة السوقية، والربحية، ورضا المستهلك) لعينة من الشركات الصناعية في الجزائر. وأجريت الدراسة على شركات الصناعات الغذائية، إذ تم تصميم استبانة لجمع البيانات وزعت على عينة تتكون من 40 مفردة، واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد.

وتمثلت أبرز نتائج الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيس لمعرفة ما طبيعة علاقتي الارتباط والأثر بين الابتكار التسويقي والأداء التسويقي في النقاط التالية: وجود تأثير معنوي لمجمل عناصر الابتكار التسويقي في إجمالي أبعاد الأداء التسويقي لشركات الصناعات الغذائية محل الدراسة، ووجود علاقة ارتباط معنوية بين الابتكار التسويقي والأداء التسويقي، ووجود تأثير معنوي للابتكار التسويقي في الأداء التسويقي، وأن الابتكار على مستوى الأفراد يعتبر العنصر الوحيد الذي كان تأثيره معنوياً في جميع أبعاد الأداء التسويقي.

4. دراسة (عبيدي، شهرزاد، 2022). تحسين أداء الابتكار البيئي ودوره في تحقيق التنمية

المستدامة، تجارب بعض دول الاتحاد الأوروبي: لكسمبورغ، والسويد، الدنمارك.

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الابتكار البيئي في تحقيق التنمية المستدامة في دول الاتحاد الأوروبي، من خلال تسليط الضوء على تطور أدائها اعتماداً على مؤشر أداء الابتكار البيئي 2019، وذلك من أجل الإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في فهم كيفية مساهمة تحسين أداء الابتكار البيئي في تحقيق التنمية المستدامة في دول الاتحاد الأوروبي. وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة، بالاعتماد على احصائيات الابتكار البيئي وتطور أدائه في دول الاتحاد الأوروبي: لكسمبورغ، السويد، الدنمارك، التي تضمنتها تقارير عدة هيئات رسمية.

وتمثلت أبرز نتائج الدراسة في أن الابتكار البيئي أصبح أحد أحجار الزاوية في استراتيجية الاتحاد الأوروبي استجابة للتحديات البيئية والاقتصادية العالمية، وأن تطور أداء وممارسات الابتكار البيئي محرك للقدرة التنافسية وقوة دافعة لتحقيق التنمية المستدامة، مما جعل المؤسسات على المستوى

الجزئي والدول على المستوى الكلي تتسابق في تحقيق أعلى مؤشرات أداء في الابتكار البيئي؛ لما يوفره من إمكانيات تجارية كبيرة في جميع القطاعات الاقتصادية.

5. دراسة (الغامدي، وغيث، 2022). دور الابتكار الحكومي في تحقيق الميزة التنافسية في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظر الموظفين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الابتكار الحكومي بأبعاده (الابتكار الإداري، ابتكار الخدمة، الابتكار التكنولوجي، الانفتاح على الأفكار، المخاطرة) في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين الإداريين في إدارة التعليم بمحافظة بيشة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (323) موظف إداري من مجتمع الدراسة المكون من (1014) موظف.

وأظهرت النتائج وجود مستوى عالٍ لكل من الابتكار الحكومي بمتوسط بلغ (3.99) والميزة التنافسية أيضاً بمتوسط بلغ (4.06) من وجهة نظر الموظفين بإدارة التعليم في بيشة، وقد تصدر الابتكار التكنولوجي الترتيب بين أبعاد الابتكار الحكومي بمتوسط (4.08) يليه بُعد ابتكار الخدمة، فيما تحصل بُعدا الابتكار الإداري والانفتاح على الأفكار على المرتبة الثالثة بين الأبعاد، أما بُعد المخاطرة فحصل على الترتيب الأخير بمتوسط (3.92)، كما أثبتت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار الحكومي في تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى (0.01).

6. دراسة (الخريسات، هبة، 2021). أثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة لتحقيق أغراض الدراسة، وتكونت عينة البحث من (26) مستجيباً من الإداريين والعاملين في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.

وتمثلت أبرز نتائج الدراسة في أن درجة الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى جاءت (قوية) في كل من: دور قسم التدريب في تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي، وتخطيط القوى البشرية ولكنها تختلف فيما بينها بطريقة إعدادها وتنظيمها. وجاءت درجة الاتفاق (جيدة) في كل من: مستوى استراتيجية إدارة المواهب البشرية، ومستوى استقطاب المواهب البشرية، ومستوى تطوير المواهب البشرية، ومستوى انخراط المواهب البشرية والاحتفاظ بها. بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة المواهب البشرية في الإدارة الجامعية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي بقسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.

7. دراسة (الفواعير، وآخرون، 2020). الثقافة الوطنية وأثرها في الابتكار: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية، دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة الوطنية من خلال أبعادها المعتمدة في نموذج Hofstede المتمثلة في (تباعد السلطة، وتجنب عدم اليقين، والفردية، والذكورة، والتوجه طويل الأمد، وضبط النفس) في الابتكار ببعديه (ابتكار الخدمة، وابتكار العملية) في شركات الاتصالات الأردنية، وكذلك التعرف إلى الدور الوسيط للثقافة التنظيمية بين الثقافة الوطنية والابتكار. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين كافة في تلك الشركات، وأخذت عينة طبقية تناسبية من (302) من الموظفين، استردت منها (296) استبانة، بنسبة استجابة قدرها (98.2). تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، اعتماداً على استبانة مكونة من (39) فقرة، طورت لهذه الغاية كأداة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: أن للثقافة الوطنية أثراً ذا دلالة إحصائية في الابتكار في شركات الاتصالات الأردنية، وأن الثقافة الوطنية بأبعادها لها أثر ذو دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية، وكذلك تبين أن الثقافة التنظيمية لها أثر ذو دلالة إحصائية في الابتكار، كما تبين من خلال تحليل المسار باستخدام برمجية Amos أن الثقافة التنظيمية (دور المؤسسة) تمارس دور الوساطة بين الثقافة الوطنية والابتكار.

8. دراسة (سواعديّة، وحاجي، 2020). البحث العلمي: المسلك الجديد نحو الابتكار، دراسة حالة

الجزائر حسب مؤشر الابتكار العالمي خلال الفترة 2013 – 2019.

هدفت الدراسة إلى معرفة حقيقة الدور الذي يلعبه البحث العلمي في تطوير الابتكار وتحسين رتبة الجزائر في مؤشر الابتكار العالمي في الفترة 2013-2019، وذلك من خلال تحليل مختلف مؤشرات الابتكار، سواءً مدخلاته التي تضم البحث العلمي، ومخرجاته التي هي المؤشر النهائي الدال على نجاح عمليات الابتكار في الجزائر من عدمه. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الإطار النظري بالاعتماد على أدوات البحث المكتبي، والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي.

وخلصت الدراسة بعد تحليل مدخلات الابتكار ومخرجاته من خلال عرض إحصائيات مؤشر الابتكار العالمي وأرقامه وتحليلها، إلى أن السلطات المعنية في الجزائر لا تعي حقيقة الدور الذي يلعبه البحث العلمي في تنشيط الابتكار، وأن مختلف البرامج والميزانيات التي خصصتها للجامعات ومراكز البحث غير كافية، حيث إن مؤشر رأس المال البشري والبحث هو المؤشر الأكثر ضعفاً في قيمه، وتم التوصل إلى أنه السبب الرئيسي في ضعف رتبة الجزائر في مؤشر الابتكار العالمي لنفس الفترة.

9. دراسة (الشحي، نوال، 2016). الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية: دراسة ميدانية

على القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة.

هدفت الدراسة إلى معالجة إشكالية قلة الدراسات الكمية والنوعية التي تساعد في قياس واستكشاف واقع الابتكار في القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة، وجمعت الدراسة ما بين المنهجين الكمي والنوعي، وتعد الاستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية والتمثل في رؤساء التنفيذ للابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية البالغ عددهم (55) موظفاً.

وجاءت أبرز النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة إلى أن الابتكار في مجال العمليات هو أكثر أنواع الابتكارات شيوعاً في المؤسسات الحكومية، وأن المصادر الداخلية هي الأكثر أهمية كمنبع للأفكار المبتكرة حيث يتصدر الموظفون والإدارة العليا قائمة مصادر الأفكار المبتكرة، وتعد محفزات البيئة الداخلية والمتمثلة في دعم الإدارة العليا وشيوع ثقافة داعمة للابتكار وتوفر الموارد البشرية والمالية وهي أكثر المحفزات أهمية في دفع المؤسسات الحكومية الاتحادية نحو الابتكار، وفي المقابل

فإن أكثر العوامل تأثيراً في إعاقة الابتكار ترتبط بعوامل البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة وآلية إدارتها.

كما دلت النتائج كذلك على أن المؤسسات الحكومية الاتحادية تبدي اهتماماً كبيراً بتطبيق استراتيجية للابتكار بتدريب موظفيها في مجالات ذات صلة بالابتكار. وتشير نتائج الدراسة إلى المؤسسات الاتحادية تميل إلى أن تكون أقل منافسة وأقل شراكة مع المؤسسات الأخرى في الموضوعات ذات الصلة بالابتكار. وأن اهتمام القيادة السياسية بالابتكار شكل عاملاً رئيسياً في صعود الابتكار إلى برامج العمل الحكومية، كما ساهمت عمليات الإصلاح والتحديث الإداري التي شهدها القطاع الحكومي الاتحادي منذ عام 2008 في تهيئة الممكنات التنظيمية لتطبيق الممارسات المبتكرة وتطوير الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية.

■ الدراسات الأجنبية

10. دراسة (Geissinger, et al, 2023). تحليلات وسائل التواصل الاجتماعي لبحوث إدارة الابتكار: مراجعة منهجية للأدبيات وجدول أعمال بحثي مستقبلي.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على تحليلات وسائل التواصل الاجتماعي ودورها في دعم تطوير برامج إدارة الابتكار، منطلقة من مبدأ أن الاتجاهات الجديدة في إدارة الابتكار تتطلب طرق بحث جديدة. إذ يمكن الاعتماد على تحليلات وسائل التواصل الاجتماعية (SMA) - وهي طريقة لجمع وتحليل البيانات من المحتوى الذي ينشئه المستخدم والمنشور على منصات الإنترنت - كمكمل أو حتى بديل لأساليب البحث التقليدية. وتستعرض الدراسة بشكل منهجي تقييم استخدام تحليلات وسائل التواصل الاجتماعي (SMA) وإمكاناته لأبحاث إدارة الابتكار.

وتمثلت أبرز نتائج الدراسة في أن استخدام تحليلات وسائل التواصل الاجتماعي (SMA) لا يزال في المرحلة التجريبية، على الرغم من أنه أصبح شائعاً بشكل متزايد خلال العقد الماضي. وتوضح مراجعة الأدبيات أن تحليلات وسائل التواصل الاجتماعي (SMA) توفر فرصاً جديدة لعلماء إدارة الابتكار لتعزيز أبحاث الابتكار التي تركز على العملاء والسوق والتكنولوجيا والمجتمع بعدة طرق.

11. دراسة (Lewis, & Mikolajczak, 2023). سياسة الابتكار في أستراليا:

الاختلاف في التعريفات والمشكلات والحلول.

هدفت الدراسة إلى رصد تعريف الحكومات الأسترالية للابتكار على مدى أربعة عقود، مما يشير إلى نواياها السياسية حول كيفية جعل الأمة أكثر إبداعاً، وذلك انطلاقاً من أن الابتكار أصبح المنهج الرئيسي في العديد من الدول والحكومات التي تبحث عن طرق جديدة لمعالجة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية الصعبة، لكن يُنظر إلى أستراليا على أنها متخلفة في سياسة الابتكار. وطرحت الدراسة ثلاثة تساؤلات رئيسة تمثلت في: هل سياسة الابتكار مرتبطة بكيفية تعريف الحكومات للابتكار؟ وما الذي يعتبرونه مشكلة تحتاج للمعالجة؟ وما الحلول المقترحة التي يتبعونها؟ فتم تحليل تعريفات الابتكار باستخدام 79 وثيقة سياسة ابتكار أسترالية (على المستوى الوطني) نُشرت من 1976 إلى 2019.

وتمثلت أبرز نتائج الدراسة في أن القراءة الدقيقة لهذه الوثائق تطرح تعريفين رئيسين هما الابتكار كتكنولوجيا، والابتكار كثقافة، وتوضح أن تغير التعريفات بمرور الوقت مرتبط بتغير الأحزاب السياسية في الحكومة، مما يشير إلى عدم وجود تماسك واستمرارية لسياسة الابتكار في أستراليا على المدى الطويل. كما تركز وجهة النظر التكنولوجية للابتكار على الأعمال التجارية أو التركيز على البحث والتطوير (R&D)، إذ تميل الحكومات الائتلافية إلى تفضيل الأعمال والتكنولوجيا على الثقافة، بينما تميل الحكومات العمالية إلى تفضيل الثقافة على الأعمال والتكنولوجيا.

12. دراسة (Islam, & Basar, 2022). عمليات إدارة الابتكار في سياق البلدان

النامية والمتقدمة - دراسة مقارنة.

هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية قيام دولتين مختلفتين من مناطق مختلفة كالسويد وبنغلاديش بممارسة عملية إدارة الابتكار، إذ لم يتم إجراء أي بحث مقارنة بين المناطق الجغرافية المختلفة في قطاعات الابتكار في صناعة الفنادق. تم استخدام المقابلات والاستبانة لجمع البيانات وتحليلها كمياً وكيفياً، والاعتماد على نموذج SPOTS الذي طوره تيد (2001) لتحليل ومقارنة عملية إدارة الابتكار.

وتمثلت أبرز نتائج الدراسة في وجود اختلافات ملحوظة بين السويد وبنغلاديش من حيث إدارة الوقت والميزانية والاستراتيجية والتواصل وغيرها، مما يوضح أيضاً سبب كون السويد الدولة

الرائدة في مجال الابتكار، في حين تكافح بنغلاديش لتنفيذ ابتكارات ناجحة بسبب الافتقار إلى التوجيه والاستراتيجية والميزانية، على الرغم من امتلاكها ما يكفي من الموارد البشرية والمواد. وأشارت الدراسة إلى أن الابتكار هو العامل المحوري للبقاء واستدامة الأعمال التجارية على المدى الطويل، كما يمكن صياغة وتنفيذ نماذج لإدارة الابتكار بنماذج مختلفة تتناسب مع إمكانيات ومقومات البلدان المتقدمة والنامية والمتخلفة.

13. دراسة (Rondi, et al, 2022). الواحد للكل، الكل للواحد: منظور المكاسب

المتبادلة ضمن إدارة الموارد البشرية وممارسات إدارة الابتكار في سياق الشركات العائلية. هدفت الدراسة إلى معرفة كيف يمكن لشركة عائلية طويلة الأجل رعاية موظفيها أثناء متابعة الابتكار؟ فتم إجراء دراسة حالة مطولة على Carl Schlenk AG، وهي شركة عائلية من الجيل الرابع تكرم باستمرار في مجال إدارة الموارد البشرية (HRM) ومبادرات الابتكار.

وجاءت أبرز نتائج الدراسة بأنه يعتبر التطلع إلى التطوير على المدى الطويل من أكثر السمات المميزة للشركات العائلية. من ناحية أخرى، يمكن الرؤى المستقبلية طويلة المدى أن تحفز الشركة العائلية على تخطيط وتأمين مواردها البشرية (HR)، وبالتالي جذب الموظفين المحليين الباحثين عن الاستقرار والاحتفاظ بهم لعقود.

من ناحية أخرى، يمكن أن يكون معدل تدوير الموظفين المنخفض عائقاً أمام الابتكار، وهو أمر ضروري للبقاء والمنافسة على المدى الطويل. ومع ذلك، تشتهر العديد من الشركات العائلية بكونها مكونة من أرباب عمل ممتازين ومبدعين بارزين في نفس الوقت.

وخلصت الدراسة إلى أن تحديد خصائص الشركة العائلية المتميزة كالمصداقية والتضامن والولاء والتي تولد دورة حميدة فريدة من التعزيز المتبادل بين إدارة الموارد البشرية المتطورة وممارسات الابتكار، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز المكاسب المتبادلة للشركة العائلية وموظفيها. وتقدم الدراسة مساهمات في أبحاث إدارة الموارد البشرية وإدارة الابتكار في سياق الشركات العائلية وخارجها.

14. دراسة (Park, et al, 2021). بناء ثقافة الابتكار: كيف تعزز القيادة وأنظمة

الإدارة الأنشطة المبتكرة داخل المؤسسات الحكومية.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور القيادة وأنظمة الإدارة في تعزيز الأنشطة المبتكرة داخل الحكومة وبناء ثقافة الابتكار، إذ سعت مؤسسات القطاع العام جاهدة لبدء وتعزيز الابتكار من خلال إصلاح هياكلها وعملياتها ونتائجها، وعلى الرغم من محاولاتهم العديدة، لم يتم تحقيق الابتكار الناجح في جميع مؤسسات القطاع العام.

وجاءت أبرز نتائج تحليل بيانات المسح التي تم الحصول عليها من الحكومة الكورية، بأن دعم القائد للعمل المبتكر، وتطوير منظمة التعلم الذاتي التي ترفض وتتجاهل العادات القديمة، كان مفتاح التغيير في المؤسسات الحكومية.

وأن القيادة مطالبة بتعزيز التخطيط الاستراتيجي وتوفير وتطوير أدوات الأداء للابتكار، إذ يعتمد كلا الأمرين على قرار القائد. كما تتجسد اهتمامات القائد وتركيزه ودعمه في الخطة الاستراتيجية، ويتم تنفيذها باستخدام أدوات الأداء، لتحفيز أعضاء المنظمة على العمل والابتكار. وبالتالي، من الصعب إنشاء ثقافة الابتكار التي يمكن أن تؤدي إلى ابتكار المنتج كسلعة أو خدمة بدون وجود القيادة الداعمة للابتكار.

15. دراسة (Ahmed, Hasan, 2020). تأثير مناخ الابتكار على سلوك العمل

المبتكر: دراسة تجريبية في مختبرات القطاع العام في البحرين.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير مناخ الابتكار على سلوك العمل المبتكر (Innovation Work Behavior – IWB) في مختبرات القطاع العام في البحرين. وتم إجراء مراجعة للدراسات السابقة ومقابلة 10 موظفين يعملون في المختبرات العامة، مما أدى إلى تحديد 5 عوامل تنظيمية (خصائص العمل، والدعم الإداري، ودعم زملاء العمل، والموارد، والمكافآت والتقدير)، وعاملان فرديان (السمات الشخصية، وشغف العمل)، قد يكون لها تأثير على سلوك العمل المبتكر (IWB). وتم اعتماد نموذج "الخمس الكبار" المعترف به لتقييم السمات الشخصية كعوامل فردية. وتم تصميم استبانة عبر الإنترنت وتوزيعها على موظفي مختبرات القطاع العام، وتم جمع 104 إجابة صحيحة.

وأظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا كبيرًا للانبساط والتوافق على (IWB). بالإضافة إلى ذلك، فإن شغف العمل له علاقة كبيرة مع (IWB). علاوة على ذلك، فإن دعم زملاء العمل وخصائص العمل لها تأثير كبير على (IWB). ومع ذلك، لا يظهر شغف العمل أي تأثير كبير على (IWB). بشكل عام، لكل من المناخ التنظيمي والمناخ الفردي تأثير كبير على سلوك العمل المبتكر لموظفي مختبرات القطاع العام في البحرين. وقدمت الدراسة للمديرين الحكوميين بشكل عام ومديري المختبرات على وجه التحديد خريطة طريق لكيفية تطوير السلوك الابتكاري للموظفين والحفاظ عليه قبل عملية التوظيف وبعدها. يسمح للمديرين بتحديد أولويات جهودهم في تطوير سمات شخصية الموظفين التي تناسب (IWB) والانتقاء للعوامل التنظيمية التي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بسلوك العمل المبتكر (IWB) مثل خصائص العمل ودعم زملاء العمل. وتعمل الدراسة على تقليل الفجوة المعرفية في فهم مناخ الابتكار وسلوك العمل المبتكر في القطاع العام في مملكة البحرين. كما تقدم رؤى جديدة من خلال الجمع بين كل من العوامل الفردية والمؤسسية لمناخ الابتكار.

16. دراسة (Wipulanusat, et al, 2019). محفزات ومعوقات الابتكار في

الخدمات العامة الأسترالية: تحليل موضوعي نوعي.

هدفت الدراسة إلى تحديد الموضوعات المشتركة للتوثيق أو الأرشفة الحكومية المتعلقة بالابتكار في الخدمة العامة الأسترالية. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكيفي من خلال مراجعة المصادر الثانوية والوثائق الرسمية والتي قوامها عدد من العروض والشروحات والمواد المرئية التي قدمها المدراء العموميون خلال الندوات الرسمية (ندوات شهر الابتكار في أستراليا) والتي يتم تنظيمها من قبل حكومة الكومنولث والإدارات التنفيذية كحدث سنوي يتألف من ندوات حول الابتكار وسلسلة من الأنشطة المتعلقة بالابتكار. وتمت مراجعة العروض المرئية لمشاركات المدراء العموميين خلال الفترة من 2014 حتى 2018.

وأظهرت نتائج التحليل الموضوعي أن هناك ثلاثة محاور أساسية فيما يتعلق بالابتكار في القطاع العام، وتمثلت في خصائص الابتكار، ومحركات الابتكار، وحواجز أو معوقات الابتكار. أوصى الباحثون بضرورة التقات كبار المسؤولين العموميين في الجهات الحكومية بأستراليا لمحركات ومعوقات الابتكار لما في ذلك من تحفيز عملية اغتنام الفرص وتجاوز التحديات.

17. دراسة (Cinar, et al, 2019). مراجعة منهجية للمعوقات في عملية الابتكار في القطاع العام.

هدفت الدراسة إلى عمل مراجعة منهجية للدراسات التجريبية حول المعوقات في عمليات الابتكار في القطاع العام، بناءً على بيانات من 63 دراسة، ولمعرفة طبيعة الحواجز تم تحليل الدراسات بناءً على أربعة أبعاد للمعوقات، وتتمثل في (تصنيفها، وعلاقاتهم المتبادلة، ودورها في مراحل عملية الابتكار، واختلافها في أنواع الابتكارات). وتم تطوير إطار عمل قائم على التجربة لرصد الطبيعة المعقدة للمعوقات، كما تم تقديم تصنيف جديد أيضاً لإظهار أن المعوقات الخاصة بالتفاعل تظهر أثناء عملية الابتكار التعاوني أو المشترك.

وأظهرت أبرز نتائج الدراسة بأن طبيعة المعوقات أكثر تعقيداً مما تم التعرف عليه سابقاً، فهي تختلف في مراحل العملية وأنواع الابتكار، بالإضافة إلى أن العلاقات المتبادلة تظهر عبر عملية الابتكار من خلال تعزيز بعضها البعض، وأن هناك تركيز على المعوقات التنظيمية ودراسات مرحلة التنفيذ.

المحور الثاني: دراسات تناولت نماذج من توظيف التكنولوجيا والتقنيات الحديثة لتعزيز الممارسات الابتكارية في مجال العلاقات العامة

■ الدراسات العربية

18. دراسة (حسن، عبدالصادق، 2022). المعايير المتعلقة بتبني ممارسي العلاقات العامة

لاستخدام برنامج واتس آب في المؤسسات الحكومية الخدمية المصرية والبحرينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعايير المتعلقة بتبني ممارسي العلاقات العامة لاستخدام برنامج واتس آب في المؤسسات الحكومية الخدمية المصرية والبحرينية في ضوء النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا، بالتطبيق على عينة متاحة قوامها 225 مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها: أن الأداء المتوقع من استخدام ممارسي العلاقات العامة لبرنامج الواتس آب في المؤسسات الحكومية الخدمية المصرية والبحرينية جاء كنتيجة لتبني استخدام البرنامج في أغراض العمل في تحقيق العديد من المكاسب في الأداء الوظيفي أو تحقيق أهداف المؤسسات.

ويعتبر استخدام برنامج الواتس آب من قبل الإدارة العليا والزملاء في العمل من أهم العوامل المؤثرة في تبني استخدام هذا البرنامج في أغراض العمل، وذلك حتى يكون ممارس العلاقات العامة مقبولاً بين الزملاء في تبني هذا الاستخدام في أغراض العمل طالما أن الإدارة العليا تسمح بهذا الاستخدام حتى وإن كان غير مقتنعاً بهذا الاستخدام. وتعتبر النية السلوكية من أهم المؤشرات الدالة على الاستخدام الفعلي لبرنامج الواتس آب في أغراض العمل، ويؤثر في النية السلوكية خبرات ممارسي العلاقات العامة في استخدام التكنولوجيا الحديثة في أغراض العمل كشفت نتائج اختبار فروض الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الأداء المتوقع من استخدام المبحوثين لبرنامج الواتس آب في أغراض العمل وبين القلق والتوتر.

19. دراسة (صابر، شيماء، 2022). اتجاهات ممارسي العلاقات العامة نحو توظيف

تطبيقات الذكاء الاصطناعي في البنوك المصرية.

هدفت الدراسة إلى الرصد الكمي والتفسير الكيفي لتصورات ومواقف ممارسي العلاقات العامة نحو توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في البنوك المصرية، وتحديد مستويات الذكاء المستخدمة وفقاً لنظرية استبدال الوظائف بالذكاء الاصطناعي، وأبرز تحدياتها ومقترحاتهم لحلها، بالإضافة إلى ملامح مستقبلها، وتم توظيف منهج المسح بشقية الكمي والكيفي، وأداتي الاستبانة والمقابلة المتعمقة، على عينة قوامها 50 مفردة من ممارسي العلاقات العامة العاملين في البنوك المصرية عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة منها: أن ممارسي العلاقات العامة لديهم وعي كبير بأهمية توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في البنوك، وأنهم على دراية تامة بتطبيق الذكاء الاصطناعي في صناعة العلاقات العامة بشكل عام وارتياحهم لها، ولكن في ضوء ما يثار من جدل حول تأثيرات تطبيقات الذكاء الاصطناعي في البنوك، نجد أنها تعد سلاحاً ذا حدين، فجاء الاتجاه العام للمبحوثين مؤكداً على تأثيراتها الإيجابية، أما التأثيرات السلبية فتتمثل في المخاوف من القرصنة والاحتيال الإلكتروني، وكثرة أعطال تلك التطبيقات وصعوبة صيانتها سريعاً.

وعن مستويات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في البنوك جاء الذكاء الميكانيكي كأكثر أنواع الذكاء الاصطناعي المستخدم، يليه الذكاء التحليلي والقليل من الذكاء البديهي أو الحدسي، وأجمع المبحوثين على عدم استخدامهم للذكاء العاطفي. كما أظهرت نتائج الدراسة أن أهم التحديات التي

تقف أمام توظيف تلك التطبيقات داخل البنوك تتمثل في التحديات التقنية والتكنولوجية، يليها التحديات الأخلاقية، فالتحديات المهنية، والتنظيمية، والاقتصادية.

20. دراسة (الأبيوكي، سمر، 2021) أثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في

الأداء الابتكاري: دراسة ميدانية على العاملين في قطاع الإعلام بمملكة البحرين

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الأداء الابتكاري لدى العاملين في مجال الإعلام بمملكة البحرين والتعرف على أثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي على كل من التفكير الإبداعي وسلوك العمل الابتكاري لدى العاملين بمجال الإعلام بمملكة البحرين. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث تكونت عينة البحث من 92 فرداً من العاملين بوزارة شؤون الإعلام بمملكة البحرين بعد عمل مسح شامل لكل أفراد مجتمع الدراسة. وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة.

وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الأداء الابتكاري، والتفكير الإبداعي، والسلوك الابتكاري. ووجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتفكير الإبداعي والسلوك الابتكاري في الأداء الابتكاري. وأن التفكير الإبداعي له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في السلوك الابتكاري. وأشارت الدراسة إلى أنه يمكن للمديرين وصانعي القرار في قطاع الإعلام الاستفادة من النتائج التي توصل إليها الدراسة من خلال توجيه الإعلاميين العاملين في القطاع الإعلامي إلى الاستفادة من الأدوات الابتكارية التي توفرها وسائل التواصل الاجتماعي في اعداد وتحرير وإخراج الخبر الصحفي والإعلامي بطريقة ابتكارية. كما يمكن لصانعي القرار من اتخاذ التدابير اللازمة لتفعيل التفكير الإبداعي والسلوك الابتكاري لتعزيز الأداء الابتكاري للإعلاميين العاملين في القطاع الإعلامي في مملكة البحرين.

21. دراسة (محمد، فهيمة، 2021). العوامل المؤثرة في ممارسة العلاقات العامة في

المؤسسات التعليمية المصرية والبحرينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات التعليمية المصرية والبحرينية، بالتطبيق على عينة متاحة قوامها (237) مفردة من القائمين بالاتصال في أقسام وإدارات

العلاقات العامة في هذه المؤسسات التعليمية المصرية والبحرينية، واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة للحصول على المعلومات عن موضوع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها أهمية استخدام وسائل الاتصال الحديثة مثل الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي في ممارسة العلاقات العامة؛ ففي ظل الثورة الهائلة في سوق التكنولوجيا الرقمية ومن أهمها تقنية الإنترنت، أصبح لزاماً أن تقوم المنظمات بالاستفادة منها وتطوير أعمالها والتواصل مع الجمهور بصورة أقرب، وأصبح من الضروري على إدارة العلاقات العامة في المنظمة التكيف مع وسائل الاتصال الحديثة بما فيها شبكات التواصل الاجتماعي.

وكشفت النتائج أن معظم الأنشطة التي تمارسها العلاقات العامة تنحصر في الأعمال التقليدية في ممارسة العلاقات العامة مثل: أعمال التسهيلات حجوزات، الجوازات، التخليص، التعقيب، إقامة المعارض، القيام بالحملات الاعلامية، المحاضرات، الندوات والمؤتمرات، والمجلات والمطبوعات والكتيبات والنشرات الداخلية، والمجلات والمطبوعات والنشرات والكتيبات للتوزيع الخارجي، والمسابقات الهادفة.

وكشفت نتائج الدراسة أن اتجاهات الجمهور نحو ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات التعليمية المصرية والبحرينية تتمثل في العديد من النواحي مثل: تحسين مستوى الاتصال مع الجمهور الخارجي، تسهيل فرص إقامة تعاون مشترك بين ممارسي العلاقات العامة والجمهور الخارجي، وأن العلاقات العامة تستطيع بناء علاقات مع المؤثرين الرئيسيين على مواقع التواصل للوصول إلى جمهور مستهدف محدد، وتفعيل مشاركة الجمهور الخارجي في عملية صنع القرار.

22. دراسة (مبارك، سعود، 2021). استخدام ممارسي العلاقات العامة للمنصات الاجتماعية وانعكاسه على أدائهم المهني في المؤسسات الاقتصادية الدولية والوطنية بدولة الكويت "دراسة ميدانية مقارنة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام ممارسي العلاقات العامة للمنصات الاجتماعية وانعكاسه على أدائهم المهني في المؤسسات الاقتصادية الدولية والوطنية بدولة الكويت، ورصد أكثر المواقع استخداماً، وأسباب استخدامها بين الشركات المختلفة، ومدى حرصهم على إقامة الحوار مع

جماهيرها من خلال المنصات الاجتماعية، ورصد تأثير المنصات الاجتماعية على مستوى الأداء المهني.

وتمثلت أبرز نتائج الدراسة في أن أكثر المنصات الاجتماعية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة في إدارة أنشطة العلاقات العامة هي تويتر ثم يليه اليوتيوب ثم الانستغرام، وأن أهم أسباب الاستخدام هي سهولة تحديث البيانات باستمرار، وخلق تعرض أكبر لمنتجات وخدمات الشركة، ومعرفة ما يقوله الناس ووسائل الإعلام عن الشركة، وأنها وسيلة جيدة لتعزيز سمعة الشركة وتحسين صورتها.

كما أكدت نسبة كبيرة من ممارسي العلاقات العامة عينة الدراسة أن هناك تكامل بين استخدام المواقع الاجتماعية وبين الوسائل التقليدية في إدارة أنشطة العلاقات العامة داخل الشركات، وأن الوسائل التقليدية لا تقل أهمية عن مواقع التواصل الاجتماعي.

وأظهرت النتائج أن أهم الفوائد التي تعود على الشركات عينة الدراسة من استخدامها للمنصات الاجتماعية داخل الشركات هي خلق صورة ذهنية إيجابية عن الشركة، وسرعة استجابة المنظمة في الرد على الانتقادات، وأنها سهلة الاستخدام وتسمح باستخدام أشكال مختلفة من الإشارات، وتسمح بتوفير ردود فعل سريعة للجمهور.

وأوضحت نتائج الدراسة تنوع فئات الجمهور المستهدف من استخدام الشركات عينة الدراسة للمنصات الاجتماعية والتي جاء في مقدمتها المستهلكون/ العملاء الحاليون ثم يأتي بعد ذلك كل من العملاء المحتملين، المستثمرين، المنافسين، ووسائل الإعلام، حملة الأسهم "المساهمين"، الجهات الحكومية.

23. دراسة (زغلول، سارة، 2021). الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة الرقمية ودورها

في تعزيز الثقافة التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات: دراسة تطبيقية.

هدفت الدراسة إلى رصد وتقييم استخدام الشركات متعددة الجنسيات العاملة في مصر للعلاقات العامة الرقمية في ممارسة أنشطة العلاقات العامة، وانعكاسها على أداء ممارسي العلاقات العامة، ومعرفة التقنيات الحديثة المتاحة لإدارات العلاقات العامة في الشركات، ومستوى استخدامها،

ومجالات توظيفها في مجال العلاقات العامة، بالإضافة إلى رصد الاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدمها العلاقات العامة الرقمية في الشركات متعددة الجنسيات في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالشركات (الجمهور الداخلي).

وتتنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التي تستهدف تصوير وتحليل وتقويم خصائص مجموعة معينة، وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الميداني على عينة من ممارسي العلاقات العامة داخل الشركات محل الدراسة، كما استعانت الباحثة بالاستبانة لجمع البيانات، وذلك على عينة قوامها (84) مفردة من ممارسي العلاقات العامة في الشركات (فودافون، اتصالات، أورانج، أمريكانا، بيبسي، دانون، ميكروسوفت، سامسونج، جوجل)، وقد ارتكزت هذه الدراسة في إطارها النظري على النظرية الموحدة لقبول واستخدام التقنية.

وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: تصدر تطبيقات "الواتس آب، الفيس بوك، اليوتيوب، تويتر" مقدمة التطبيقات الأكثر استخداماً من قبل ممارسي العلاقات العامة في الشركات، وأن استخدام تطبيقات العلاقات العامة الرقمية يمكن ممارسي العلاقات العامة من أداء عملهم بصورة أسرع وأفضل، ومساهمة التطبيقات الرقمية لممارسي العلاقات العامة في سرعة نقل الأخبار والقرارات إلى العاملين بالشركة وسهولة عملية التواصل والتفاعل مع العاملين بالشركة. وأن "استمرار ممارسي العلاقات العامة في الشركات في استخدام تقنيات الاتصال الرقمية في نشر أحداث الشركة اليومية والتفاعل مع العاملين من دون توقف" جاءت في مقدمة توجه ممارسو العلاقات العامة لاستخدام التطبيقات الرقمية في أنشطة العلاقات العامة مستقبلاً.

24. دراسة (بدراني، محمد، 2019). العلاقات العامة مجال للابتكار التسويقي في تحسين صورة المؤسسة والرقى بأدائها.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على وظيفة العلاقات العامة التي تلعب دوراً مهماً في العملية التسويقية للمنظمات، وكيف يمكن استغلالها كأداة تساعد رجل التسويق في الإبداع وتطوير العملية الاتصالية بين المنظمة وجمهورها. واعتمدت الدراسة على عينة غير عشوائية بلغت 150 مفردة من زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر لعدم وجود إطار للمعاينة خاص بالزبائن، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتم تقسيم هذه الاستبانة إلى ثلاثة محاور حسب الفرضيات التي تمت

صياغتها، وتمثلت في معرفة مدى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ومدى تزويدهم بالمعلومات المتعلقة بهذه الخدمات، ومعرفة تأثير الأعمال الخيرية والاجتماعية على الزبائن، ومعرفة الصورة الذهنية المكونة لدى الزبائن تجاه المؤسسة.

وتمثلت أبرز نتائج الدراسة في أن أفراد العينة راضين عن الخدمات المقدمة لهم من طرف المؤسسة بالإضافة إلى تزويدهم بالمعلومات المتعلقة بالخدمات، وأن غالبية أفراد العينة ليس لهم علم بالأعمال الخيرية والاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة وبالتالي عدم تأثيرها عليهم، وأن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين نشاطات العلاقات العامة والصورة الذهنية للمؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط 0.16 عند مستوى الدلالة 0.05 بين رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة وتزويدهم بالمعلومات وصورة المؤسسة، وهو يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة، مما يدل على أنه كلما زادت فعالية نشاطات العلاقات العامة تحسنت صورة المؤسسة والعكس صحيح.

25. دراسة (الصيفي، حسن، 2018). استخدام العلاقات العامة في الجامعات السعودية لشبكات التواصل الاجتماعي، دراسة تحليلية لموقع تويتر في إطار نظرية الحوار ونماذج العلاقات العامة.

هدفت الدراسة إلى البحث في استخدام العلاقات العامة في الجامعات السعودية لشبكات التواصل الاجتماعي، في إطار عدسة مبادئ الاتصال الحوارية لكينت وتايلور، ونماذج العلاقات العامة لجرونج وهانت، وذلك من خلال تحليل محتوى مواقع جامعات الملك فيصل وجامعة الملك عبدالعزيز وجامعة الفيصل الأهلية على موقع تويتر لمدة ثلاثة أشهر، واستناداً إلى فكرة أن الممارسين يسعون جاهدين للحوار والاتصال التفاعلي في اتجاهين في إطار جهود العلاقات العامة.

وجاءت نتائج الدراسة بأن الجامعات لا تتبع المخططات التي وضعها كينت وتايلور وجرونج وهانت لإدماج الحوار وتطبيق نماذج العلاقات العامة ذات الاتجاهين في جهودها. إذ لا تتبنى تماماً فكرة دمج القدرات الحوارية وميزات الاتصال في اتجاهين في نشاطها عبر تويتر، فطبقاً للتحليل تبين أن 0.6% فقط من التغريدات طبقت الاتصال المتوازن في اتجاهين، وورد الاتصال غير المتوازن في اتجاهين في 4.3% فقط من التغريدات، ولم تظهر ردود الفعل الحوارية سوى في 16% من التغريدات، ولم يتم الاستجابة لتعليقات الجمهور واستفساراته سوى في 0.4%، ومن ثم فمجرد التواجد على تويتر ليس كافياً، لأن جني ثماره يعتمد على مدى فعالية واستراتيجية استخدامه لإشراك الجمهور.

26. دراسة (Sayed Khamis, Amira, 2023). تقييم دور الاعلام والعلاقات

العامة في تحسين الصورة الذهنية الايجابية للبيئة بين دوائر وموظفي شركات القطاع العام

- دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الإعلام والعلاقات العامة، والصورة الذهنية الإيجابية لبيئة العمل، وذلك من خلال تسليط الضوء على مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في فحص العلاقة بين إدارة وسائل الإعلام والعلاقات العامة وبين بيئة العمل المادية، والأداء البيئي، والتوازن بين الحياة الشخصية والعملية، والعلاقات الاجتماعية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهدافها التي حددها الباحث، وقد بني هذا النهج على مزيج من الدراسة النظرية والدراسة الميدانية للوصول إلى إطار فعال يربطهما ببعضهما البعض. وتم توزيع استبانة على المهندسين والممولين والإداريين والأشخاص الاعتباريين العاملين في شركة مصر لأعمال الأسمنت المسلح وعددهم 284 فرداً. وأظهرت النتائج العامة للدراسة مدى صحة وصدق وفعالية نموذج الدراسة المقترح.

وتمثلت أبرز نتائج الدراسة في وجود علاقة مباشرة قوية بين إدارة الإعلام والعلاقات العامة والصورة الذهنية الإيجابية لبيئة العمل في ثلاثة أبعاد، وهي بيئة العمل المادية، والتوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية، والعلاقات الاجتماعية.

27. دراسة (Ozgen, & Saydam, 2022). التحديات والفرص في عصر الاتصال الجديد:

الرقمنة والعلاقات العامة.

هدفت الدراسة إلى تتبع تأثير الرقمنة في العلاقات العامة كمهنة في تركيا. فتمت مراجعة الأدبيات في ضوء التطورات التكنولوجية في الاتصالات والمعلومات، إذ أن الاتصال هو أساس العلاقات العامة، ولأنها واحدة من المهن الأكثر تأثراً بكل التطورات في تقنيات الاتصال. وتم إجراء مقابلات شبه مقننة مع الأكاديميين العاملين في الجامعات التي تقدم مقررات ودورات في العلاقات العامة، والممارسين الذين يعملون حالياً مع وكالات العلاقات العامة في إزمير (ثالث أكبر مدينة في

تركيا)، وتكونت عينة الدراسة التي تم أخذها بأسلوب كرة الثلج للدراسة من 10 مشاركين (6 إناث، و4 ذكور).

وتمثلت أبرز نتائج الدراسة في أن الرقمنة تؤثر بشكل كبير في ممارسات العلاقات العامة، إذ غيرت التطورات التكنولوجية الطريقة التي يُنظر بها إلى العلاقات العامة التقليدية. كما تزايدت أهمية التطبيقات الرقمية، وتغيرت الجماهير ووسائل الإعلام المختارة، كما أكد المشاركون على أنه لا يمكن النظر إلى العلاقات العامة الرقمية بشكل مستقل عن البشر وأدوات الاتصال. وأظهرت نتائج الدراسة أن من إيجابيات الرقمنة للعلاقات العامة الوصول إلى الجمهور المستهدف بسرعة وسهولة والتفاعل معه والتعرف على توقعاته وطلباته وتعليقاته، بالإضافة إلى سهولة الحصول على معلومات محددة مثل التركيبة السكانية والهياكل الاجتماعية والخصائص الثقافية، بما يسهم في تحديد منهجية أنشطة العلاقات العامة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن من صعوبات الرقمنة للعلاقات العامة إن البيئة التي يكون لكل فرد فيها رأي تجلب بطبيعة الحال بعض التحديات، ففي بيئة الوسائط الرقمية، حيث لا توجد حدود مكانية أو زمنية، أصبحت البيئة مفتوحة بشكل كبير للأزمات، وأن أحد مساوئ الاتصال السريع هو ظهور أزمة قد تكون قاتلة للمؤسسات، والتي قد تنشأ ببساطة من النقل الفوري للرسالة.

28. دراسة (Bernhard, & Russmann, 2022). الرقمنة في العلاقات العامة - تغيير

الكفاءات: تحليل المهارات المطلوبة في إعلانات وظائف العلاقات العامة.

هدفت الدراسة إثراء الفهم حول كيفية تأثير الرقمنة على مجموعة المهارات الشخصية والمهنية والإدارية المطلوبة لممارسي العلاقات العامة، من خلال التحليل الدلالي الآلي لعدد 62391 إعلان وظيفة علاقات عامة منشور في النمسا وألمانيا بين عامي 2015 و 2020.

وأظهرت الدراسة أن الرقمنة أثرت على ممارسات العمل في مجال العلاقات العامة على مدى العقدين الماضيين، وأن المهارات والكفاءات المتوقعة من محترفي العلاقات العامة قد خضعت لتغييرات كبيرة، ترتب عليها آثار واضحة على المعلمين، وتصورات الأدوار، والمهنيين أنفسهم. وأشارت الدراسة إلى أن إعلانات الوظائف توفر معلومات حول هذه التغييرات من خلال وصف المهارات التي يتوقعها أصحاب العمل ويرغبون فيها من المتقدمين، كما تشير الدراسة إلى أنه حتى الآن استخدمت بضع

دراسات فقط إعلانات الوظائف كمصدر بيانات ومعلومات للدراسة، وهي تتعلق في الغالب بسوق الولايات المتحدة وباستخدام عينات صغيرة من الوظائف الشاغرة المعروضة.

وجاءت نتائج التحليل في الدراسة لتؤكد على زيادة في عدد المهارات الصعبة المطلوبة في لشغل وظيفة في مجال العلاقات العامة في هذه المنطقة على مدى السنوات الخمس الماضية، ويتجلى هذا التغيير بشكل خاص فيما يتعلق بالمهارات الرقمية، وكيفية إدارة واستخدام برامج التواصل الاجتماعي وبرامج عقد المؤتمرات الرقمية وبرامج التصميم وتحليل البيانات، مما يؤكد أهمية الرقمنة في العلاقات العامة. وأشارت الدراسة إلى أن النتائج التفصيلية والحديثة التي تصف ما يبحث عنه سوق العمل في مجال العلاقات العامة حالياً وكيف تتغير، ستكون مفيدة للمعلمين والمدرسين في تطوير ومواءمة مناهج العلاقات العامة وبرامج التدريب المتقدمة.

29. دراسة (AlJawder, Ali, 2020). استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في تجديد

التواصل الحكومي للخدمة المدنية في مملكة البحرين.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في تجديد فعالية التواصل الحكومي للخدمة المدنية في البحرين. كما هدفت إلى التعرف على مستوى التبني لمثل هذه التقنيات في الوزارات الحكومية والتواجد على منصات التواصل الاجتماعي (Twitter, Facebook, YouTube, Instagram).

وتم إجراء مراجعة موسعة للأدبيات لفهم السياق والعوامل التي تؤثر على اعتماد وسائل التواصل الاجتماعي في القطاع الحكومي، وتم التحقيق في عدد قليل من نماذج الحكومة القائمة على وسائل التواصل الاجتماعي جنباً إلى جنب مع استراتيجيات التبني. وتم استخدام المنهج الوصفي لتحليل بيانات المستجيبين، وأسلوب كرة الثلج لاختيار العينة، وبلغ عدد المستجيبين الذين شاركوا في تعبئة الاستبانة 755 مبحوثاً. كما تم إجراء تحليل المحتوى لعدد 60 منصة من وسائل التواصل الاجتماعي في الفترة ما بين 1 - 31 أكتوبر 2019 لعدد 15 وزارة حكومية.

وتمثلت أبرز النتائج في أن شفافية وسائل التواصل الاجتماعي وميزة المشاركة وسهولة الوصول إليها تؤثر بشكل إيجابي وكبير على فعالية الاتصال الحكومي، وأن معظم المستجيبين

مهتمون بتلقي المعلومات والأخبار الحكومية عبر منصات وسائل التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى أن مؤسسات الاتصال الحكومية البحرينية تقدم تصوراً ثرياً لكيفية تعامل الوزارات مع الجمهور عبر وسائل التواصل الاجتماعي، كما تلعب وسائل التواصل الاجتماعي دوراً مهماً في إدارة العلامات التجارية والسمعة. ومع ذلك، لا يزال مستوى نضج وسائل التواصل الاجتماعي الحكومية متخلفاً من حيث التفاعل مع الناس، كما تستخدم الوزارات الحكومية الحد الأدنى من ميزات وسائل التواصل الاجتماعي، حيث لا تزال الخصائص الكثيرة والقوية التي يمكن أن تعزز فعالية الاتصال الحكومي غير مستخدمة.

30. دراسة (Garcia, & Recalde, 2020). الاتصال المؤسسي في الابتكار المفتوح:

دراسة حالة لثلاث شركات متعددة الجنسيات.

هدفت الدراسة إلى اقتراح إطار نظري يجمع العوامل الرئيسية التي تشرح المساهمة الاستراتيجية لقسم الاتصال في عمليات الابتكار المفتوحة (OI)، وذلك نظراً لقلة الدراسات في هذا المجال، بغرض سد هذه الفجوة، فتم إجراء مراجعة للأدبيات وبحث كافي تجريبي لموازنة أهمية هذا الإطار في الممارسة. وكانت مراجعة الأدبيات متعددة التخصصات ضرورية لتحديد العوامل الرئيسية التي تشرح مساهمة الاتصال المؤسسي في الابتكار المفتوح (OI)، وساعد تحليل ثلاث دراسات حالة لشركات متعددة الجنسيات في إثراء الإطار المقترح، وتم إجراء 6 مقابلات شبه مقننة مع مديري الاتصالات داخل الشركة ومديري الابتكار من أجل التعرف على تصوراتهم.

وجاءت أبرز نتائج الدراسة بأن الاتصال يظهر كوظيفة استراتيجية مع إمكانية تضمينه في عملية الابتكار المفتوح (OI) بأكملها، وأنه قد يلعب دوراً مركزياً بشكل متزايد في تعزيز العلاقات مع الشركاء الخارجيين، وأنه يقوم بدوره الاستراتيجي في تسهيل وتعزيز قدرة الاتصال الشامل للمنظمة. لم يتم عمل هذه الدراسة كنظرة عامة شاملة للموضوع، كما أنها ليست مصممة لتكون ممثلة إحصائياً أو قابلة للتعميم، بل أجريت بهدف استكشاف المساهمات النظرية والعملية لقسم الاتصال في الابتكار المفتوح (OI)، بالإضافة إلى زيادة الوعي بين العلماء والممارسين حول هذا الموضوع الجديد والمهم بحثياً، كما يعمل المنهج الكيفي على تقييم قيمة الإطار المقترح، كما تتطلب القضايا الرئيسية التي تم إبرازها في الدراسة مزيداً من البحث. وقد يمكن الإطار النظري المقترح لمديري الابتكار من تحديد

العوامل التي قد تلعب فيها وظيفة الاتصال وممارسيها دوراً في تسهيل عمليات الابتكار المفتوح (OI)، كما قد يجد ممارسو الاتصال أنه من المفيد تعزيز دورهم التنظيمي وقدراتهم ضمن هذه العمليات.

31. دراسة (Amodu, et al, 2019). إمكانات إنترنت الأشياء لأنشطة العلاقات العامة

الفعالة: هل المهنيون جاهزون؟

هدفت الدراسة إلى استكشاف آراء المتخصصين في العلاقات العامة حول إمكانية اعتماد إنترنت الأشياء (IoT) لوظائفهم. إذ إن المستوى العالي من القدرة التنافسية في الأعمال الذي ولدته العولمة والتقدم التكنولوجي جعل بناء العلاقات أمراً ضرورياً لبقاء الأعمال. كما أدى ظهور الاتصالات القائمة على الإنترنت إلى زيادة تعقيد الجمهور المستهدف للعلاقات العامة، الأمر الذي يتطلب ترقية مطابقة للتنوع التكنولوجي للممارسين. واعتمدت الدراسة على استبانة عبر الإنترنت لتقييم آراء 100 متخصص في العلاقات العامة حول حاجتهم إلى إنترنت الأشياء، وتم استخدام اختبار (T) لتحليل البيانات.

وأكدت الدراسة أن القرارات المتعلقة بإرضاء العملاء تعتمد بشكل متزايد على البيانات، وأن أفضل مصادر البيانات هم العملاء أنفسهم. وبالتالي، فإن إنترنت الأشياء يوفر وسيلة غير مسبقة لجمع البيانات من خلال "مساعدة" العملاء أنفسهم. وكشفت نتائج الدراسة أن شركات أو وكالات العلاقات العامة المستقلة كانت أكثر قابلية لتبني إنترنت الأشياء في أنشطتها من إدارات العلاقات العامة الداخلية. ويتمثل ذلك في احتمالية بحثهم عن بيانات العملاء في الوقت الفعلي من خلال إنترنت الأشياء، والبحث عن المزيد من قنوات الاتصال للوصول إلى عملائهم، والبحث عن الإمكانيات التنبؤية لإنترنت الأشياء، وأخيراً تخصيص الرسائل لعملائهم.

32. دراسة (Petrovici, Mihaela, 2013). العلاقات العامة الرقمية: الأثر والكفاءة، دراسة حالة.

هدفت الدراسة أولاً إلى تقديم عرض تقديمي لمفهوم العلاقات العامة الرقمية، ويشتمل على أبعادها المحددة وطبيعتها التطبيقية، وثانياً إلى تحديد تأثيرها وكفاءتها على الجمهور، بناءً على دراسة حالة الحملات عبر الإنترنت.

وأشارت الدراسة إلى أن العلاقات العامة الرقمية قد تشكل طريقة فريدة للترويج لمؤسسة أو منتجاتها أو خدماتها، وتعزيز الرؤية في البيئة الافتراضية. وأنه في عصر الويب 2.0، تطورت العلاقات العامة إلى "PR 2.0" والمونولوج تغير إلى حوار، مما أدى إلى حقبة جديدة من العلاقات العامة.

وجاءت أبرز نتائج الدراسة بأن العلاقات العامة قد تثبت كفاءتها إلى الحد الذي تنجح فيه في تحسين تواصلها مع الجمهور، وتسهيل الاتصال ثنائي الاتجاه. وأن التواصل الحوارية الذي نشأ من خلال الاستخدام الاستراتيجي للعلاقات العامة الرقمية هو إحدى الطرق التي تمكن الممارسين من بناء علاقات جيدة مع الجمهور. وأن العلاقات العامة الرقمية تتمتع بإمكانيات كبيرة كأداة اتصال ولكن العلاقات العامة تتعلق بالعلاقات الإنسانية وستظل كذلك دائماً، لذا فإن العلاقات الرقمية تعتبر أداة إضافية حديثة من أدوات العلاقات العامة وليست بديلاً عنها.

المحور الثاني: التعليق على الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة يمكن تحديد الجوانب التي يمكن أن يستفيد منها الباحث في الدراسة الحالية، من حيث الأهداف، والأدوات المستخدمة، والحدود الجغرافية، والعينات، والمعالجات الإحصائية، وذلك وفقاً لما يلي:

1. من حيث الأهداف:

تنوعت أهداف الدراسات السابقة في موضوع إدارة الابتكار الحكومي والمؤسسي ما بين تقديم فهم أفضل للابتكار في سياق القطاع الحكومي (Lewis, & Mikolajczak, 2023) و (النعمي، 2022)، وتحديد متطلبات إدارة الابتكار (الزامل، 2022)، والتعرف على دور الابتكار الحكومي في تحقيق الميزة التنافسية (الغامدي، وغيث، 2022)، والتعرف على أثر الثقافة الوطنية في الابتكار (الفواير، وآخرون، 2020)، وقياس واستكشاف واقع الابتكار في القطاع الحكومي (الشحي، 2016)، ومعرفة دور تحليلات وسائل التواصل الاجتماعي (SMA) في دعم تطوير برامج إدارة الابتكار (Geissinger, et al, 2023)، ومعرفة كيفية رعاية الموظفين أثناء استمرارية عمليات الابتكار في المؤسسة (Rondi, et al, 2022)، والتعرف على دور الابتكار التسويقي تعزيز الأداء

التسويقي للمؤسسات (عمر، 2022)، ومعرفة دور القيادة وأنظمة الإدارة في تعزيز الأنشطة المبتكرة وبناء ثقافة الابتكار (Park, et al, 2021)، ومعرفة مدى تأثير مناخ الابتكار على سلوك العمل المبتكر (IWB) في القطاع العام (Ahmed, 2020). وإبراز أهمية الابتكار في تحقيق التنمية المستدامة (عبيدي، 2022)، والتعرف على أثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار (الخريسات، 2021)، ومعرفة دور البحث العلمي في تطوير الابتكار وتحسين رتبة الدول في مؤشر الابتكار العالمي (سواعدي، وحاجي، 2020)، ومقارنة عمليات إدارة الابتكار في سياق البلدان النامية والمتقدمة (Islam, & Basar, 2022)، والتعرف على محفزات ومعوقات الابتكار في الخدمات العامة والقطاع العام (Wipulanusat, et al, 2019) و (Cinar, et al, 2019).

كما تنوعت أهداف الدراسات السابقة التي تناولت نماذج من توظيف التكنولوجيا والتقنيات الحديثة لتعزيز الممارسات الابتكارية في مجال العلاقات العامة ما بين التعرف على معايير تبني ممارسي العلاقات العامة لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي (حسن، 2022) و (الصيفي، 2018)، وانعكاسها على أدائهم المهني (مبارك، 2021) وفعاليتها في تعزيز الاتصال (AlJawder, 2020)، وأثر استخدامها على الأداء الابتكاري (الأبيوكي، 2021)، ومعرفة اتجاهات ممارسي العلاقات العامة نحو توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي (صابر، 2022)، وتحديد العوامل المؤثرة في ممارسة العلاقات العامة (محمد، 2021)، ورصد الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة الرقمية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية (زغلول، 2021) و (Petrovici, 2013)، وتقييم دور الاعلام والعلاقات العامة والابتكار التسويقي في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة (بدراني، 2019) و (Sayed Khamis, 2023)، وتتبع تأثير الرقمنة في العلاقات العامة كمهنة (Ozgen, & Saydam, 2022)، وعلى مجموعة المهارات الشخصية والمهنية والإدارية المطلوبة للممارسة (Bernhard, & Russmann, 2022)، ومعرفة إمكانية اعتماد إنترنت الأشياء (IoT) لأنشطة العلاقات العامة (Amodu, et al, 2019). ودراسة المساهمة الاستراتيجية لقسم الاتصال المؤسسي في عمليات الابتكار المفتوحة (OI) (Garcia, & Recalde, 2020).

2. من حيث نوع الدراسة ومنهج البحث:

تبين من العرض السابق للدراسات السابقة تعدد أنواع الدراسات، ومنها الدراسات الميدانية (عمر، 2022)، ودراسات المقارنة (Islam, & Baser, 2022)، والدراسات التجريبية (Ahmed,

(2020)، والدراسات التطبيقية (الفواعير، 2020)، ودراسة الحالة (سواعدي، 2020)، والدراسات التحليلية (الصيفي، 2018)، والدراسات المسحية (الزامل، 2022).

كما تنوعت الدراسات في منهج البحث، فاستخدم الباحثون المنهج الوصفي (عبيدي، 2022)، والمنهج المسحي (Park, et al, 2021)، والمنهج التحليلي (سواعدي، 2020)، والمنهج التتبعي (Ozgen, & Saydam, 2022). كما تنوعت فيما بين المنهج الكمي (الغامدي، 2022)، والمنهج الكيفي (Wipulanusat, et al, 2019)، والدمج بين المنهجين الكمي والكيفي (الشحي، 2016).

3. من حيث الأدوات:

تبين من العرض السابق للدراسات السابقة تعدد الأدوات المستخدمة، فقد استخدم بعض الباحثين استطلاعات الرأي والاستبانات، مثل: دراسة (الزامل، 2022)، ودراسة (الغامدي، وغيث، 2022)، ودراسة (الفواعير، وآخرون، 2020)، ودراسة (الشحي، 2016)، ودراسة (Ahmed, 2020)، ودراسة (حسن، 2022)، ودراسة (Sayed Khamis, 2023)، ودراسة (AlJawder, 2020).

بينما استخدم البعض الآخر المسح الوثائقي، مثل: دراسة (النعمي، حصة، 2022)، ودراسة (Bernhard, & Mikolajczak, 2023)، ودراسة (Park, et al, 2021)، ودراسة (Bernhard, & Mikolajczak, 2023). كما اعتمدت بعض الدراسات على تحليل المضمون لبعض مواقع التواصل الاجتماعي، مثل دراسة (Geissinger, et al, 2023)، ودراسة (AlJawder, 2020)، ودراسة (Amodu, et al, 2019). واستخدم بعض الباحثين المقابلات المركبة والمقننة وشبه المقننة والمتعمقة، مثل: دراسة (Rondi, et al, 2022)، ودراسة (Ahmed, 2020)، ودراسة (صابر، 2022)، ودراسة (Ozgen, & Saydam, 2022). وهو ما تم الأخذ به في الدراسة الحالية؛ وهو الدمج بين المقابلة شبه المقننة وتحليل المضمون لحساب معهد الإدارة العامة على الإنستغرام.

4. من حيث الحدود الجغرافية:

ساهم وجود الدراسات التي تناولت مواضيع واقع الابتكار والعلاقات العامة والتكنولوجيا الحديثة في مملكة البحرين في إعطاء الباحث نظرة أولية عامة بعض المعالجات السابقة لموضوع الدراسة، بالإضافة إلى تنوع الأمكنة الجغرافية للدراسات العربية والأجنبية الأخرى، حيث درست ظواهرها في بلدان عدة، مثل: السعودية، والكويت، والإمارات، والأردن، ومصر، ونيجيريا، وتركيا، وكوريا،

وبنغلادش، وأستراليا، وألمانيا، والنمسا، والسويد، ولكسمبورغ، الدنمارك. وهو ما يمكن الباحث من معالجة الموضوع من منظور واسع وأكثر تنوعاً.

5. من حيث العينة:

تبين من عرض الدراسات السابقة أن الباحثين طبقوا دراساتهم على عينات مختلفة في بيئات عربية وأجنبية، كما تناولت الدراسات مراحل وفئات عمرية مختلفة من الجنسين من العينة المتاحة في دراسة (حسن، 2022) ودراسة (محمد، 2021)، وعلى عدد من الأكاديميين والممارسين والمختصين في مجال العلاقات العامة في دراسة (Ozgen, & Saydam, 2022) ودراسة (Amodu, et al, 2019) ودراسة، وعلى عينة من القيادات والتنفيذيين في دراسة (الزامل، 2022) ودراسة (الشحي، 2016)، ومجموعة من الأفكار الابتكارية الناجحة في دراسة (النعيمي، 2022)، والعينة العشوائية البسيطة في دراسة (الغامدي، وغيث، 2022)، والعينة الطبقية التناسبية في دراسة (الفواعير، وآخرون، 2020)، والمسح الشامل لرؤساء التنفيذ للابتكار في دراسة (الشحي، 2016)، والعينة من الوثائق في دراسة (Lewis, & Mikolajczak, 2023) والإعلانات في دراسة (Bernhard, & Russmann, 2022)، وعينة كرة الثلج في دراسة (Ozgen, & Saydam, 2022) ودراسة (AlJawder, 2020).

واعتمدت الدراسة على العينة العمدية لشخصيتين من مجتمع الدراسة، تتمثل في رئيس قسم الاتصال الاستراتيجي الذي يمثل جانب العلاقات العامة، ومدير إدارة الاستشارات والبحوث الذي يمثل جانب الابتكار، بهدف التعرف على واقع توظيف إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة التي يقوم بها المعهد. بالإضافة إلى عينة عشوائية منتظمة من محتوى حساب المعهد على الإنستغرام، بهدف رصد المحتوى المعروض حول إدارة الابتكار بصفته تحت إشراف وإدارة ممارسي العلاقات العامة بالمعهد.

6. من حيث المعالجة الإحصائية:

لقد تبين من عرض الدراسات السابقة أن الباحثين اعتمدوا في معالجة البيانات على معاملات الارتباط وتحليل المسار في دراسة (الفواعير، وآخرون، 2020)، والمتوسطات الحسابية للبندود في دراسة (الغامدي، وغيث، 2022)، والانحراف المعياري في دراسة (الشحي، 2016)، والتكرار والنسب

المثوية في دراسة (Ahmed, 2020)، وتحليل المضمون في دراسة (Lewis, & Mikolajczak, 2023).

7. من حيث النتائج:

توصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها في التالي:

7.1. أن الابتكار الحكومي داخلي المنشأ يقدم النموذج الأمثل للابتكار، لاسيما إن تم

إشراك المجتمع في اختيار المشروع أو الفكرة الأنسب (النعيمي، 2022).

7.2. وجود أثر إيجابي لتوظيف العلاقات العامة والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية

للمؤسسة (الغامدي، وغيث، 2022) و (بدراني، 2019).

7.3. أن الثقافة التنظيمية (دور المؤسسة) تمارس دور الوساطة بين الثقافة الوطنية

والابتكار المؤسسي (الفواعير، وآخرون، 2020).

7.4. أن الابتكار في مجال العمليات هو أكثر أنواع الابتكارات شيوعاً في المؤسسات

الحكومية (الشحي، 2016).

7.5. أن تحليلات وسائل التواصل الاجتماعي (SMA) توفر فرصاً جديدة لعلماء إدارة

الابتكار لتعزيز أبحاث الابتكار التي تركز على العملاء والسوق والتكنولوجيا والمجتمع بعدة

طرق (Geissinger, et al, 2023).

7.6. أن تغير مفهوم الابتكار بمرور الوقت مرتبط بتغير توجهات القيادة، مما يشير إلى

عدم وجود تماسك واستمرارية لسياسة الابتكار على المدى الطويل (Lewis, &

Mikolajczak, 2023) و (Park, et al, 2021).

7.7. وجود علاقة مباشرة قوية بين إدارة الإعلام والعلاقات العامة والصورة الذهنية

الإيجابية لبيئة العمل في ثلاثة أبعاد، وهي بيئة العمل المادية، والتوازن بين الحياة الشخصية

والحياة العملية، والعلاقات الاجتماعية (Sayed Khamis, 2023).

7.8. أن الاتصال المؤسسي يظهر كوظيفة استراتيجية في عملية الابتكار المفتوح (OI)،

وأنه قد يلعب دوراً مركزياً بشكل متزايد في تعزيز العلاقات مع الشركاء الخارجيين، وتسهيل

وتعزيز قدرة الاتصال الشامل للمنظمة (Garcia & Recalde, 2020).

7.9. وجود تطورات كبيرة في مجال ممارسات العلاقات العامة تمثلت في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي (حسن، 2022) و (محمد، 2021) و (مبارك، 2021) و (الأيوكي، 2021)، و (AlJawder, 2020)، وتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي (صابر، 2022) وإنترنت الأشياء (Amodu, et al, 2019)، والرقمنة (زغلول، 2021) و (Ozgen, & Saydam, 2022)، والمهارات الشخصية والمهنية والإدارية المطلوبة لممارسي العلاقات العامة (Bernhard, & Russmann, 2022).

7.10. أن العلاقات العامة الرقمية تتمتع بإمكانيات كبيرة كأداة اتصال، ولكن العلاقات العامة تتعلق بالعلاقات الإنسانية وستظل كذلك دائماً، لذا فإن العلاقات الرقمية تعتبر أداة إضافية حديثة من أدوات العلاقات العامة وليست بديلاً عنها (Petrovici, Mihaela,) (2013).

المحور الثالث: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة وتحديد المشكلة البحثية وأهميتها، كذلك تحديد وصياغة أهداف الدراسة الحالية، إذ كان من بين أهداف الدراسات معرفة واقع الابتكار في القطاع الحكومي، ومبادئه وأنواعه وأهدافه ومتطلباته وإيجابياته وسلبياته ومحفزاته ومعوقاته، وهو ما يتناسب مع أهداف دراسة إدارة الابتكار في مؤسسة حكومية (معهد الإدارة العامة).

كما تطرقت الدراسات السابقة إلى دور الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية وتحسين الصورة الذهنية وتعزيز العلاقات الداخلية والخارجية وتحسين جودة بيئة العمل، وكلها تقع ضمن مهام وممارسات إدارة العلاقات العامة، وهو ما يتناسب مع أهداف دراسة واقع توظيف إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة.

بالإضافة إلى تطرق الدراسات السابقة إلى وجود تطورات كبيرة في مجال ممارسات العلاقات العامة تمثلت في توظيف وسائل التواصل الاجتماعي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، والمهارات الشخصية والمهنية والإدارية الرقمية الحديثة المطلوبة لممارسي العلاقات العامة التي ظهرت نتيجة ظهور العلاقات العامة الرقمية أو للإلكترونية، والتي يجد الباحث إما أنها ظهرت نتيجة توظيف الابتكار أو أنه يجب توظيف الابتكار لممارستها والتكيف معها.

كذلك تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار أنسب المناهج والأدوات البحثية المناسبة وكيفية بنائها، بما يحقق أهداف الدراسة بما يجيب عن تساؤلاتها، إذ استخدم بعض الباحثين المقابلات المركبة والمقننة وشبه المقننة والمتعمقة لجمع البيانات، مثل: دراسة (Rondi, et al, 2022)، ودراسة (Ahmed, 2020)، ودراسة (صابر، 2022)، ودراسة (Ozgen, & Saydam, 2022). في حين اعتمدت بعض الدراسات على تحليل المضمون لبعض مواقع التواصل الاجتماعي، مثل دراسة (Geissinger, et al, 2023)، ودراسة (AlJawder, 2020)، ودراسة (Amodu, et al, 2019). واعتمد بعض الباحثون منهج دراسة الحالة في دراساتهم، مثل: (سواعدية، وحاجي، 2020). (Petrovici, 2013) (Garcia, & Recalde, 2020).

وهو ما يساعد الباحث في استخدام المنهج الوصفي ودراسة الحالة كمنهجية للدراسة، والمقابلات شبه المقننة مع الأشخاص المعنيين، وتحليل المضمون لحساب معهد الإدارة العامة على الإنستغرام لتحقيق الإلمام الكافي بموضوع الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- أولاً: منهجية الدراسة
- ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
- ثالثاً: أدوات الدراسة
- رابعاً: اختبار الصدق والثبات لأدوات الدراسة
- خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ووظفت المقابلة شبه المقننة للحصول على المعلومات من العينة العمدية للدراسة (ممارسو العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة) بمعالجة كيفية، بالإضافة إلى استمارة تحليل المضمون لتحليل العينة العمدية من منشورات حساب المعهد على الإنستغرام (خلال عام تدريبي كامل، 2022) بمعالجة كمية.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه "أسلوب بحثي يدرس الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصف الظاهرة وتوضيح خصائصها، أو تعبيراً كمياً بوصف الظاهرة رقمياً وتوضيح مقدارها أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة" (عبيدات وآخرون، 2012: 187). ويشير فرج الكامل (2001: 122) إلى أنه: "لا يخفى أن الغالبية العظمى من بحوث الإعلام والرأي العام تتم في إطار المنهج الوصفي، ويعتمد الباحث في إطار هذا المنهج على جمع بيانات من عدد كبير نسبياً من المفردات، والقيام ضمن إطار نظري معين باختيار فروض علمية عن العلاقة بين متغيرات مستقلة وأخرى تابعة".

وتتدرج ضمن المنهج الوصفي عدة أنواع من الدراسات، منها: دراسة الحالة، والدراسات السببية المقارنة، والدراسات المسحية، والدراسات التطويرية، والدراسات التتابعية (سعد، الموقع الإلكتروني لشركة دراسة: 2023). وجذبت دراسات الحالة اهتمام الباحثين لاستخدامها في مجالات يصعب حصرها، ومن أبرزها "دراسة الابتكارات في المؤسسات" (جامع، 2019: 80). وتتميز بحوث دراسة الحالة بأنها أكثر قدرة على دراسة القضايا الراهنة، إذ تركز على الحاضر وتتناول أشياء موجودة بالفعل وقت إجراء الدراسة. كما تستدعي دراسة المؤسسة (المعهد) وصف سياساتها واتجاهاتها وأنظمتها وعلاقاتها الداخلية والخارجية، ويتطلب ذلك دراسة شاملة ومتعمقة ومركزة للخروج بوصف كامل للظاهرة محل الدراسة باستخدام أدوات منهجية تتسم بالصدق والموضوعية، وهذا هو جوهر دراسة الحالة (المشهداني، 2017: 165).

وبناءً على ما تقدم، اعتمد الباحث المنهج الوصفي لدراسة واقع توظيف الابتكار في ممارسات العلاقات العامة، من خلال دراسة حالة قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة في مملكة

البحرين، مما يعزز قدرة الباحث على التعمق في البحث للحصول على معلومات دقيقة وصورة شاملة وواضحة لموضوع الدراسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي تستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة، ويمثل هذا المجتمع الكل أو المجموع الأكبر من المجتمع المستهدف الذي يهدف الباحث دراسته ويتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته" (عبد الحميد، 2004: 130).

وحدد الباحث مجتمع الدراسة بأنه:

- يتمثل مجتمع الدراسة بالنسبة لأداة المقابلة شبه المقننة في قسم الاتصال الاستراتيجي بصفته الجهة المعنية عن ممارسات العلاقات العامة في المعهد، وإدارة الاستشارات والبحوث بصفته الجهة المعنية عن إدارة الابتكار في المعهد، والإدارة العليا بصفته الجهة المعنية بدور القيادة والربط بين إدارة الابتكار وإدارة العلاقات العامة.
- يتمثل مجتمع الدراسة بالنسبة لأداة تحليل المضمون في حساب معهد الإدارة العامة على الإنستغرام (bipabh). وتم اختيار تطبيق الإنستغرام بناءً على التقرير الدولي السنوي الذي تصدره مؤسسة (We Are Social) العالمية الذي كشف أن تطبيق الإنستغرام يعد من أكثر مواقع التواصل الاجتماعي استخداماً في مملكة البحرين، وأن عدد المستخدمين النشطين بلغ مليون حساب نشط بنسبة 56,8% من سكان المملكة، وأكد رئيس مجلس إدارة النادي العالمي للإعلام الاجتماعي علي سبكار أن تطبيق الإنستغرام يعد أكثر مواقع التواصل الاجتماعي شعبية وتفاعل بين الناس في مملكة البحرين (صحيفة الأيام، 2022: العدد 12019).

2. عينة الدراسة

وتعرف عينة الدراسة على أنها: "جزء من المجتمع تتوفر فيها خصائص هذا المجتمع" (عبدالعزیز، 2011: 125). وحدد الباحث عينة الدراسة بأنها:

- لأداة المقابلة شبه المقننة، تم سحب عينة عمدية أو قصدية، والتي تعرف بأنها: "اختيار مفردات العينة بناءً على خبرة الباحث الشخصية، وتقييمه الشخصي للخصائص التي يجب توافرها في عينة الدراسة" (زعيب، 2017: 243). وتمثلت في كل من: رئيس قسم الاتصال الاستراتيجي الأستاذة ريم سيف بصفتها المسؤولة عن ممارسات العلاقات العامة في المعهد، ومدير إدارة الاستشارات والبحوث الأستاذ محمد السباع بصفته المسؤول عن إدارة الابتكار في المعهد.
- لأداة تحليل المضمون في حساب معهد الإدارة العامة على الإنستغرام (bipabh)، تم اعتماد المسح الشامل للمنشورات خلال فترة الحدود الزمنية للدراسة (1 يناير - 31 ديسمبر 2022)، وتمثلت في 210 منشوراً، إذ تمثل هذه الفترة عاماً تدريباً كاملاً وفق نظام العمل في المعهد، إذ هناك برامج سنوية معتمدة ودائمة، بالإضافة إلى الأحداث والإنجازات التي تستجد في كل عام، ويجد الباحث أن المسح الشامل لعام كامل يحقق أهداف الدراسة.

ثالثاً: أدوات الدراسة

استخدمت الدراسة أداة المقابلة شبه المقننة، واستمارة تحليل المضمون على النحو التالي:

1. أداة المقابلة

تعرف أداة المقابلة بأنها: "عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص، تطرح من خلالها أسئلة، ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة" (الضامن، 2006: 96). وتم اختيار المقابلة شبه المقننة، التي يصفها منذر الضامن (2006: 102) بأنها: "تشتمل على تفصيلات كثيرة، إذ يتم فيها تحديد الأسئلة التي ستقدم للمستجيب تحديداً دقيقاً، وتتم صياغة أسئلة مباشرة تهدف إلى استدراج آراء المستجيب حول أبعاد نواح محددة من الموضوع المطروح". وهذا ما يبرر استخدام أداة المقابلة بحيث يتم التأكد من واقع توظيف إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة من

المصادر الرئيسية لموضوع الدراسة والمتمثلة في قسم الاتصال الاستراتيجي وإدارة الاستشارات والبحوث في المعهد.

وتم اختيار أداة المقابلة لملاءمتها أهداف الدراسة ومنهجية البحث، إذ تم إعداد أسئلة المقابلة لتطبيقها على رئيس قسم الاتصال الاستراتيجي المسؤول عن ممارسات العلاقات العامة بصفة أساسية، بالإضافة إلى مدير إدارة الاستشارات والبحوث لما يتعلق بجانب إدارة الابتكار.

وتم إجراء المقابلات في قاعة الابتكار بمعهد الإدارة العامة، وذلك يوم الأربعاء الموافق 22 نوفمبر 2023، وتم تسجيل المقابلات من قبل منسقة المعهد، وتم إرسالها بالبريد الإلكتروني بعد تدقيقها يوم الاثنين 27 نوفمبر 2023، وقام الباحث بتحريرها (مرفق 4).

وتمت صياغة الأسئلة ضمن ثلاثة محاور متعلقة بتوظيف إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة، وذلك على النحو الآتي:

- **المحور الأول:** حول ممارسات إدارة العلاقات العامة في معهد الإدارة العامة.
- **المحور الثاني:** حول واقع إدارة الابتكار في معهد الإدارة العامة.
- **المحور الثالث:** حول واقع توظيف إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة في معهد الإدارة العامة.

وفي الفصل القادم نستعرض أسئلة المحاور والإجابة عليها من قبل المعنيين، مع تحليلها.

2. استمارة تحليل المضمون

تعرف أداة تحليل المضمون بأنها "الطريقة المنهجية التي نستخدمها لكي نصف مضمون الاتصال، سواء كان هذا المضمون شفهيًا، أو مكتوبًا، أو إذاعيًا، أو تلفزيونيًا، وصفاً كمياً وموضوعياً بطريقة منظمة (منهجية) بغرض اختبار فروض عملية أو الإجابة عن تساؤلات بحثية" (الجمال، 1999: 220).

وتم استخدام استمارة تحليل المضمون في الدراسة الحالية والتي صممت خصيصاً لتحليل منشورات المعهد عبر حساب الإنستغرام في الفترة من 1 يناير - 31 ديسمبر 2022 كمياً، وذلك لدعم وتعزيز نتائج المقابلة الكيفية، والحصول على نتائج دقيقة وشاملة في نهاية الدراسة. كما سعى الباحث لدراسة مدى توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار،

وذلك من بتصنيف الاستمارة إلى ثمانية تصنيفات، وتمثلت في: الرقم أو التسلسل، ومن قال (المصدر)، وماذا قيل (المضمون الاتصالي)، وكيف قيل (الشكل)، والحدث أو المناسبة، والجمهور المستهدف، والتفاعلية، وارتباطها بمبادئ إدارة الابتكار، وتم تصنيفها على النحو التالي:

- **المصدر:** ويقصد بها مصدر الصفحة التي تم نشرها على الإنترنت، وتتضمن فئات: المعهد، جهة خارجية، شخصية من داخل المعهد، شخصية من خارج المعهد، أخرى.
- **المضمون الاتصالي:** ويقصد به مضمون المنشور، وتتضمن فئات: خبر (ماضي)، إعلان (مستقبلي)، اقتباس / كلمة / خطاب، معلومات، تهنئة، أخرى.
- **الشكل:** ويقصد به شكل أو صيغة المنشور، وتتضمن فئات: تصميم (نص / صورة)، فيديو، إنفوجرافيك.
- **الحدث:** ويقصد به سبب أو هدف المنشور، وتتضمن فئات: برنامج تدريبي، محاضرة رقمية، مؤتمر، إنجاز، شراكة، أخرى.
- **الجمهور المستهدف:** ويقصد به الفئة المستهدفة من المنشور، وتتضمن فئات: الجمهور الداخلي، الجمهور الخارجي.
- **التفاعلية:** ويقصد به ردود الفعل تجاه المنشور، وتتضمن فئات: التعليقات، الإعجابات.
- **مبادئ إدارة الابتكار:** يقصد بمبادئ إدارة الابتكار المنطلقات المطلوبة لتحقيق الفاعلية في إدارة الابتكار في المنظمة وتشمل في الدراسة الحالية: إدراك القيمة (عرض قيمة الابتكار، عرض رأي الجمهور المستهدف)، قادة المستقبل (عرض برامج إعداد القادة، عرض قرارات تمكين القادة)، التوجه الاستراتيجي (عرض أهداف المعهد، عرض إنجازات المعهد)، الثقافة (عرض برامج تعزيز الثقافة المؤسسية، عرض برامج تعزيز ثقافة الابتكار)، استغلال الرؤية (عرض الرؤية الداخلية، عرض الرؤية الخارجية)، إدارة عدم اليقين (عرض برامج إدارة عدم اليقين، عرض إنجازات إدارة عدم اليقين)، القدرة على التكيف (عرض برامج القدرة على التكيف، عرض إنجازات القدرة على التكيف)، نهج النظم (عرض النظم المؤسسية، عرض النظم الابتكارية).

ويمكن من خلال استمارة تحليل المضمون تصنيف المنشورات كمياً، وتحديد ما تعززه من مبادئ إدارة الابتكار، وبالتالي يمكن تحديد جوانب إدارة الابتكار التي يركز عليها قسم الاتصال الاستراتيجي بالمعهد من خلال منشوراته عبر حساب الانستغرام.

رابعاً: اختبار الصدق والثبات لأدوات الدراسة

1. اختبار الصدق لأداة المقابلة وأداة تحليل المضمون

يقصد بصدق الأداة قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، وقد تم حساب صدق الأداة من خلال صدق المحتوى (المحكمين)، إذ تم عرض استمارة تحليل المضمون وأسئلة أداة المقابلة على مجموعة من المختصين في المجال من أعضاء هيئة التدريس بجامعة البحرين وجامعة العلوم التطبيقية والجامعة الخليجية (ملحق 1).

وقد تم تعديل الاستمارة في ضوء الملاحظات التي أبداه المحكمون سواء بالحذف لبعض البنود، أو التعديل لبنود أخرى، أو الإضافة لبنود جديدة، وقد أجمع المحكمون على مدى ارتباط الاستبانة بأهداف الدراسة، وأنها تحقق الغاية والغرض التي وضعت من أجله.

2. اختبار ثبات لأداة المقابلة وأداة تحليل المضمون

مؤشرات ثبات استمارة تحليل المضمون:

تم التحقق من مؤشرات ثبات استمارة تحليل المضمون من خلال تكليف مصححين بتحليل (25) صفحة على انستغرام، ثم تم حساب معامل الثبات من خلال تطبيق معادلة هولستي كما يلي:

$$\text{معامل الثبات} = 2م \div \text{ص} 1 + \text{ص} 2$$

حيث أن:

م = عدد الفئات المتفق عليها المصححين.

ص1 = عدد فئات التحليل عند المصحح الأول.

ص2 = عدد فئات التحليل عند المصحح الثاني.

1. مؤشرات ثبات فئة المصدر:

جدول (1)

مؤشرات الثبات لفئة المصدر

الرقم	الفئات	المصحح الأول	المصحح الثاني	قيمة الثبات
1	المعهد	21	19	95.0%
2	جهة خارجية	1	1	100%
3	شخصية من اداخل لمعهد	4	4	100%
4	شخصية من خارج المعهد	4	4	100%

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات تراوحت ما بين (95.0%) و(100%)، وهي قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

2. مؤشرات ثبات فئة المضمون الاتصالي:

جدول (2)

مؤشرات الثبات لفئة المضمون الاتصالي

الرقم	الفئات	المصحح الأول	المصحح الثاني	قيمة الثبات
1	خبر (ماضي)	7	8	93.3%
2	إعلان (مستقبلي)	8	7	93.3%
3	اقتباس / كلمة / خطاب	6	7	92.3%
4	معلومة	3	3	100%
5	تهنئة	5	5	100%

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات تراوحت ما بين (92.3%) و(100%)، وهي قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

3. مؤشرات ثبات فئة الشكل:

جدول (3)

مؤشرات الثبات لفئة الشكل

الرقم	الفئات	المصحح الأول	المصحح الثاني	قيمة الثبات
1	تصميم (نص / صورة)	22	20	95.2%
2	فيديو	4	4	100%
3	إنفوجرافيك	3	3	100%

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات تراوحت ما بين (95.2%) و(100%)، وهي قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

4. مؤشرات ثبات فئة الحدث:

جدول (4)

مؤشرات الثبات لفئة الحدث

الرقم	الفئات	المصحح الأول	المصحح الثاني	قيمة الثبات
1	برنامج تدريبي	8	7	93.3%
2	محاضرة رقمية	4	4	100%
3	مؤتمر	4	4	100%
4	إنجاز	6	6	100%
5	شراكة	5	5	100%
6	أخرى	3	3	100%

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات تراوحت ما بين (93.3%) و(100%)، وهي قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

5. مؤشرات ثبات فئة الجمهور المستهدف:

جدول (5)

مؤشرات الثبات لفئة الجمهور المستهدف

الرقم	الفئات	المصحح الأول	المصحح الثاني	قيمة الثبات
1	الجمهور الخارجي	25	27	96.2%
2	الجمهور الداخلي	3	3	100%

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات تراوحت ما بين (96.2%) و(100%)، وهي قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

6. مؤشرات ثبات فئة التفاعلية:

جدول (6)

مؤشرات الثبات لفئة التفاعلية

الرقم	الفئات	المصحح الأول	المصحح الثاني	قيمة الثبات
1	التعليقات	99	99	100%
2	الإجابات	2977	2977	100%

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات بلغت (100%)، وهي قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

7. مؤشرات ثبات فئة مبادئ الابتكار:

جدول (7)

مؤشرات الثبات لفئة مبادئ الابتكار

الرقم	الفئات	المصحح الأول	المصحح الثاني	قيمة الثبات
1	إدراك	0	0	100%
2	القيمة	1	1	100%
3	قادة	6	6	90.9%
4	المستقبل	1	1	100%
5	التوجه	4	4	100%
6	الاستراتيجي	2	2	100%
7	الثقافة	2	2	100%
8	الثقافة	1	1	100%
9	استغلال	3	3	100%
10	الرؤى	3	3	100%
11	إدارة عدم	1	1	100%
12	اليقين	0	0	100%
13	القدرة على	1	1	100%
14	التكيف	0	0	100%
15	نهج النظم	1	1	100%
16	نهج النظم	2	2	100%

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات تراوحت ما بين (90.9%) و(100%)، وهي قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الطرق والأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات.
- النسب المئوية.
- الجداول التكرارية.
- معادلة هولستي.
- الرسوم البيانية.
- اختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين التكرارات.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها والتوصيات

- نتائج الدراسة ومناقشتها
- توصيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي خرج بها الباحث من خلال تحليل نتائج استمارة تحليل المضمون، كذلك تحليل نتائج أداة المقابلة شبه المقننة، إذ تمت الإجابة على أسئلة المقابلة من قبل رئيس قسم الاتصال الاستراتيجي الأستاذة ريم سيف بصفتها المسؤولة عن ممارسات العلاقات العامة في المعهد، ومدير إدارة الاستشارات والبحوث الأستاذ محمد السباع بصفته المسؤول عن إدارة الابتكار في معهد الإدارة العامة. ووجد الباحث أن نتائج المقابلة شبه المقننة كبيرة نسبياً بالنسبة للأطروحة، لأنها تناولت ثلاثة محاور بتفصيل ودقة مع العديد من الأمثلة والنماذج المعززة التي ساعدت الباحث على فهم الموضوع بدقة وعمق، لذلك يجد الباحث أنه من الأنسب وضع أسئلة وإجابات المقابلة كملحق، مع الاستفادة منها أولاً لتعزيز نتائج أداة تحليل المضمون وثانياً للتحقق من صحة فروض الدراسة، وثالثاً للإجابة على أسئلة الدراسة.

ويستعرض الباحث أولاً نتائج تحليل أداة تحليل المضمون لحساب المعهد على الإنستغرام (bipabh) باعتماد المسح الشامل للمنشورات خلال فترة الحدود الزمنية للدراسة (1 يناير - 31 ديسمبر 2022) التي بلغت 210 منشوراً، إذ تمثل هذه الفترة عاماً تدريباً كاملاً وفق نظام العمل في المعهد، بالإضافة إلى ربطها وتعزيزها بنتائج تحليل أداة المقابلة شبه المقننة والدراسات السابقة ونظرية انتشار المبتكرات، مما يعزز من صدق وثبات الدراسة.

وفيما يلي عرضاً لنتائج استمارة تحليل المضمون، ثم ربط هذه النتائج وتفسيرها من خلال نتائج المقابلات، ثم ربطها بالأدبيات السابقة ذات الصلة.

1. توظيف حساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية المصدر:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لمنشورات قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة على حساب الإنستغرام كما هو موضح في الجدول التالي:

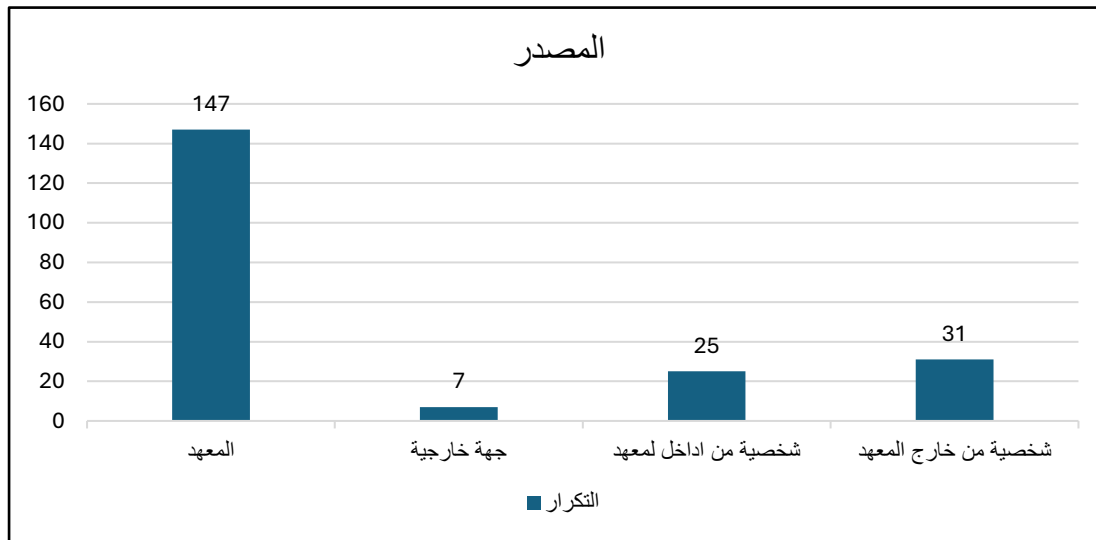
جدول (8)

توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية المصدر

الرقم	الفئات	التكرار	النسبة
1	المعهد	147	70.0%
2	جهة خارجية	7	3.3%
3	شخصية من اداخل لمعهد	25	11.9%
4	شخصية من خارج المعهد	31	14.8%
	المجموع	210	100%

– استعراض النتائج:

يتضح من نتائج الجدول السابق أن أكثر جوانب توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية المصدر كان "المعهد" بتكرار بلغ (147)، ونسبة مئوية (70.0%)، تلاه في الترتيب الثاني "شخصية من خارج المعهد" بتكرار بلغ (31)، ونسبة مئوية (14.8%)، ثم في الترتيب الثالث "شخصية من اداخل لمعهد" بتكرار بلغ (25)، ونسبة مئوية (11.9%)، وجاء في الترتيب الرابع "جهة خارجية" بتكرار بلغ (7)، ونسبة مئوية (3.3%). ويوضح الشكل التالي هذه النتائج:



الشكل رقم (1): توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية المصدر

– التعليق على النتائج:

تؤكد النتائج السابقة اهتمام قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة بإدارة الابتكار، وذلك من خلال استعانتة بشخصيات متخصصة في إدارة الابتكار من خارج المعهد، حيث يعد الابتكار مكوناً أساسياً في المعهد، وقد أكدت نتائج المقابلة على هذا الجانب حيث يعمل معهد الإدارة العامة على العديد من المشاريع التطويرية الداعمة للابتكار حالياً، من ضمنها إصدار جديد للموقع الإلكتروني، وإعادة تنظيم هيكل إداري جديد يضع قسم الاتصال الاستراتيجي مباشرة تحت إشراف المدير العام، ويأتي ذلك من وعي وإدراك الإدارة العليا بأهمية دور الاتصال الاستراتيجي.

إضافة الى الاهتمام باستراتيجيات ونماذج عمل قسم الاتصال الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة الداعمة للجانب الابتكاري فيه، حيث تبين من نتائج المقابلة أن المعهد بدأ باستراتيجية العمل من الجهات الداخلية داخل المعهد إلى الجهات الخارجية لتقديم نفسه بصفته الجهة الحكومية المعنية بتطوير العمل الإداري في القطاع الحكومي، إلى أن تمكن من بناء سمعة مؤسسية طيبة لدى الجمهور، ثم انتقل إلى استراتيجية الاتصال المفتوح أو المتبادل، إيماناً بأهمية دور الجمهور المتنوع في تطوير العمل. ففي جانب التدريب الإداري مثلاً، قدم المعهد حزمة من البرامج التدريبية في البداية لكونها الأساسيات الإدارية لأي موظف في القطاع الحكومي، ومع مرور الوقت قام المعهد بالتواصل مع المتدربين وجميع الجهات الحكومية لمعرفة الاحتياجات التدريبية الإدارية العامة والخاصة، ليتمكن من تحديث وتحسين أنواع وجودة البرامج التدريبية، بما يتناسب مع احتياجات الجمهور ورؤية واستراتيجية المعهد. أما في جانب العلاقات العامة، فقسم الاتصال الاستراتيجي على تواصل مفتوح ومتبادل مع الجمهور عبر جميع قنوات الاتصال، يقول ويسمع ويرد وينشر ويعيد النشر، كما يعمل على تطبيق استراتيجية المشاركة وبناء علاقة طيبة مع الجمهور المستهدف، لتحقيق الاستفادة القصوى من آراء ومقترحات وتصورات الجمهور وكسب ثقته أيضاً. ويتمثل ذلك في مبادرة "ماذا قالوا" التي ركز فيها قسم الاتصال الاستراتيجي على إظهار الأثر لمبادرات المعهد وبرامجه وخدماته على لسان جمهوره المستفيد، وتبدأ التصريحات من مسمى الأخصائي إلى القيادات العليا في القطاعين العام والخاص. كما يعمل المعهد على إدارة الأزمات وفق استراتيجية استشرافية مواكبة للمستجدات

والتطورات التكنولوجية، إذ أدرجت إدارة المعهد التدريب الإلكتروني بنسبة 20% إلى 30% تقريباً ليكون إلى جانب التدريب الفعلي، مما مكنها من التحول الرقمي بنسبة لا تقل عن 90% لجميع خدماته في فترة جائحة كورونا لمواكبة احتياجات موظفي القطاع العام والخاص والأفراد، وذلك بعد توقف التدريب الفعلي بشكل كامل. وبالتالي تغيرت استراتيجية العمل في قسم الاتصال الاستراتيجي عبر ممارسة العلاقات العامة الرقمية لتنظيم الأنشطة والفعاليات والمؤتمرات، واستخدام الإعلام لتوضيح أن الجائحة لم تؤثر على عمل المعهد، بل ازداد العمل على جميع الأصعدة، وزاد إقبال الجمهور على الخدمات الإلكترونية، وانخفضت التكلفة المالية في العديد من الخدمات. وبالتالي يمكن القول بأن معهد الإدارة العامة يعمل وفق استراتيجية الاتصال المفتوح أو المتبادل المتناسق، إذ ترى إدارة المعهد بأنها جزء لا يتجزأ من منظومة العمل الحكومي.

وتؤكد مبادئ إدارة الابتكار آيزو (ISO 56002) على التوجه الاستراتيجي (Strategic Direction): إذ يتطلب تحديد التوجه الاستراتيجي للابتكار في المنشأة توافق أهداف الابتكار بين أصحاب العلاقة في المنشآت، والانسجام بين الأهداف العامة للمنشأة وأهداف الابتكار التي تسعى إليه، ويحتاج إلى التعرف على المصادر المتاحة التي يمكن أن تدعم الابتكار المطلوب، حيث يمكن النظر إلى أهداف الابتكار أنها في خدمة تحقيق أهداف المنشأة. ومن أجل بناء خبرة مفيدة للمستقبل، هناك ضرورة لوضع أولويات نشاطات الابتكار المطلوبة في إطار التوجه الاستراتيجي المطلوب مع السعي إلى مراقبتها وتقييم عملها والتأثيرات الناتجة عنها.

كما يأتي اهتمام معهد الإدارة العامة بتوظيف إدارة الابتكار من خلال اعتماده على مبادئ مختلفة نوعاً ما عما يذكره معيار آيزو لإدارة الابتكار، وذلك كما تبين من نتائج المقبلات، وذلك لوجود خلط في معيار آيزو ما بين المبادئ والأساليب والمنهجيات إلى حد ما، وليس كل ما ذكر في معيار آيزو يعتبر مبادئاً، وهناك خلط كبير حتى في مؤسسات القطاع الحكومي بين المبادئ والأساليب والمنهجيات. فالمبدأ هو من وجهة نظر معهد الإدارة العامة الخط الذي يحدد لك الإقدام على القيام بشيء من عدمه، والاستمرار فيه أو وقفه، وضمان عدم انحراف الاتجاه الأساسي. فأول المبادئ الأساسية لإدارة الابتكار في معهد الإدارة العامة هو قيمة الابتكار بالنسبة للمستخدم النهائي، فمهما

كان الابتكار جميلاً وبراقاً فهو لا شيء ما لم يقدم قيمة حقيقية للمستخدم النهائي. وثانياً مبدأ المشاركة والتعاون الذي يؤكد على تعميم المنفعة والحث على العمل الجماعي مع الشركاء والمتعاونين بعيداً عن المنفعة المنفردة. وثالثاً مبدأ الاستدامة التي يعمل المعهد من خلاله لضمان استمرارية الابتكار ومنفعته على المدى الطويل، دون التخطيط وصرف الميزانية والتنفيذ لمبادرات ابتكارية قصيرة الأثر والفائدة والمنفعة. ورابعاً مبدأ الواقعية المبني على وجود بيانات علمية دقيقة وليست أفكار وتصورات ابتكارية خيالية غير مدروسة، فالأرقام والإحصائيات والبيانات الدقيقة تقود للحصول على معلومات وتوقعات صحيحة يمكن متابعتها وقياسها وتحسينها عبر جداول زمنية تضمن استدامتها وفائدتها وعوائدها ونموها وتطويرها. وخامساً مبدأ التجريب وتقبل الفشل أو الخطأ، وهو مبدأ يتيح توظيف إدارة الابتكار في مجال العمل دون الخوف من الفشل أو التردد الذي يعيق عملية التطوير والارتقاء بالعمل المؤسسي، إيماناً بأن الفشل جزء من النجاح، وهو واحدٌ من أصعب المبادئ التي يسعى المعهد إلى تعزيزها ونشر ثقافة القبول بالخطأ بين مؤسسات القطاع الحكومي والمجتمع البحريني. وهذه تقريباً أبرز المبادئ الأساسية التي يتبناها معهد الإدارة العامة في مجال إدارة الابتكار، بعيداً عن النظر في مبادئ معيار آيزو لإدارة الابتكار لأنها لا تتناسب مع طبيعة عمله وتوجهاته الاستراتيجية، إذ تؤمن الإدارة العليا في معهد الإدارة العامة بالتصميم والعمل بما يتناسب مع وضع وأهداف ورؤية وقيم واستراتيجية المعهد، وتميز المعهد في ذلك إلى حد كبير، إذ يعتبر برنامج ماجستير الإدارة العامة دليل على نجاح المعهد في العمل بالتصميم، وكذلك ستكون النسخة المطورة من البرنامج مبنية على فكرة التصميم بما يتناسب مع توجه المعهد.

كما يمكن تفسير "المعهد" نفسه كمصدر أساسي في توظيف إدارة العلاقات العامة لإدارة الابتكار من أن أدوات إدارة الابتكار كثيرة جداً ومتنوعة في المعهد، كما أكد على ذلك المسؤولين في المعهد خلال المقابلات معهم، فقد بينوا أن من أبرز هذه الأدوات التي يحرصون على استخدامها في معهد الإدارة العامة أولاً هي أداة التفكير التصميمي وهي عبارة عن طريقة تفكير تحرص على جعل المستخدم محور كل شيء وهي نهج يتمحور حول الإنسان في تطوير المنتجات والخدمات والخبرات. وثانياً أدوات نهج الرؤى السلوكية الذي يطبق أدلة حول السلوك البشري على مشكلات عملية، إذ

يمكن أن تقدم الرؤى السلوكية وصفاً واقعياً للكيفية التي نأتي بها بأفعالنا ودوافعنا للإتيان بها، مما يسمح لنا بتصميم أو إعادة تصميم السياسات والمنتجات والخدمات وفقاً لذلك. وثالثاً أداة البث أو التنبؤ العكسي، الذي يبدأ بالنتيجة المستقبلية المرغوبة ويعمل بشكل عكسي لتحديد الخطوات والاستراتيجيات المطلوبة لتحقيق هذا الهدف، وهي أداة قوية لخلق رؤية وخطة عمل لمستقبل أكثر استدامة ومرغوب فيه. ورابعاً أداة مسح الأفق، وهي إحدى الأدوات الأساسية والمهمة في استشراف المستقبل، وتعمل على استكشاف البيئة الخارجية للمنظمة بشكل منهجي من أجل فهم طبيعة وسرعة التغيير في تلك البيئة بشكل أفضل، وتحديد الفرص والتحديات المحتملة، وكذلك التطورات المستقبلية ذات الصلة بالمؤسسة. وخامساً أداة التكيف التكراري لحل المشكلات، الذي يعد أسلوباً قوياً يتضمن إعادة التقييم المستمر وتحسين الحلول للمشكلات المعقدة، بما يساهم في الوصول إلى الجذر الحقيقي للمشكلة وليس أعراضها فقط، وتسمح هذه الطريقة لحل المشكلات بتكييف استراتيجياتهم وتطويرها بناءً على المعلومات الجديدة والتعليقات والظروف المتغيرة. وهناك العديد من الأدوات الابتكارية التي يمارسها المعهد ويطورها أيضاً ويحاول نشرها وتعميمها من خلال برامج التدريب والمؤتمرات والمائدة المستديرة، بالإضافة إلى التعاون مع الجهات الخارجية مثل مكتب الأمم المتحدة الإنمائي الذي يمتلك العديد من الأدوات والاستفادة من التجربة الفنلندية أيضاً، وبالتالي يمكن القول بأنها أدوات مختلفة ومتنوعة الاستخدام والفوائد، يسعى المعهد لتوظيف الأنسب منها لكل مبادرة أو فكرة أو مشروع ابتكاري جديد.

ويمكن توظيف نظرية انتشار المبتكرات في تفعيل دور المعهد في مجال الابتكار من خلال تبني ما تدعو إليه هذه النظرية من أن تطوير الابتكار ونشره لا يأتي دفعة واحدة بل يجب أن يكون هنالك تأني في ذلك، حيث تشرح النظرية كيف أن فكرة أو منتجاً أو قصة أدبية أو سلوكاً ما، يكتسب زخماً بمرور الوقت وينتشر في مجتمع أو نظام اجتماعي معين، لا يتم تبني أي ابتكار دفعة واحدة، بل عبر مسار يكون فيه بعض الناس أكثر ميلاً لتبنيه من الآخرين. والنتيجة النهائية لهذا الانتشار هو أن الناس، كجزء من نظام اجتماعي، فعلوا شيئاً مختلفاً عن السابق. إن مفتاح التبني هو أن

الشخص يجب أن ينظر إلى الفكرة أو السلوك أو المنتج على أنه جديد أو مبتكر وغير مألوف، وهو على استعدادٍ للتغيير؛ ومن خلال هذا يمكن الانتشار.

وقد أكدت نتائج دراسة (زغلول، سارة، 2021) على أهمية وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز عمل المؤسسات في إدارة الابتكار، فقد بينتن نتائجها أن استخدام تطبيقات العلاقات العامة الرقمية يمكن ممارسي العلاقات العامة من أداء عملهم والابتكار فيه بصورة أسرع وأفضل، ومساهمة التطبيقات الرقمية لممارسي العلاقات العامة في سرعة نقل الأخبار والقرارات إلى العاملين بالشركة وسهولة عملية التواصل والتفاعل مع العاملين بالشركة. وأن "استمرار ممارسي العلاقات العامة في الشركات في استخدام تقنيات الاتصال الرقمية في نشر أحداث الشركة اليومية والتفاعل مع العاملين من دون توقف" جاءت في مقدمة توجه ممارسو العلاقات العامة لاستخدام التطبيقات الرقمية في أنشطة العلاقات العامة مستقبلاً.

كما يمكن للمعهد أن يستفيد مما توصل إليه نتائج دراسة (الزامل، أروى، 2022) التي بينت أن أبرز المتطلبات التنظيمية التي يمكن أن يستفيد منها المعهد في مجال إدارة الابتكار تتمثل في تطوير الإجراءات الإدارية للابتكار، تشجيع زيادة براءات الاختراع، تنمية التبادل المعرفي، تشجيع إنتاج المعرفة المبتكرة، إيجاد ميزة تنافسية للمعهد، وتوطين التقنية المساعدة على الابتكار، التعاون مع الخبراء، الاهتمام برصانة البحوث، تطوير رأس المال البشري، رفع مستوى الالتحاق بالجامعة نوعياً وكمياً، استقطاب رأس المال البشري، زيادة عدد الكراسي البحثية في الجامعة، رفع نسبة الطلاب الأجانب في الجامعة.

2. توظيف حساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية المضمون الاتصالي:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لمنشورات قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة على حساب الإنستغرام كما هو موضح في الجدول التالي:

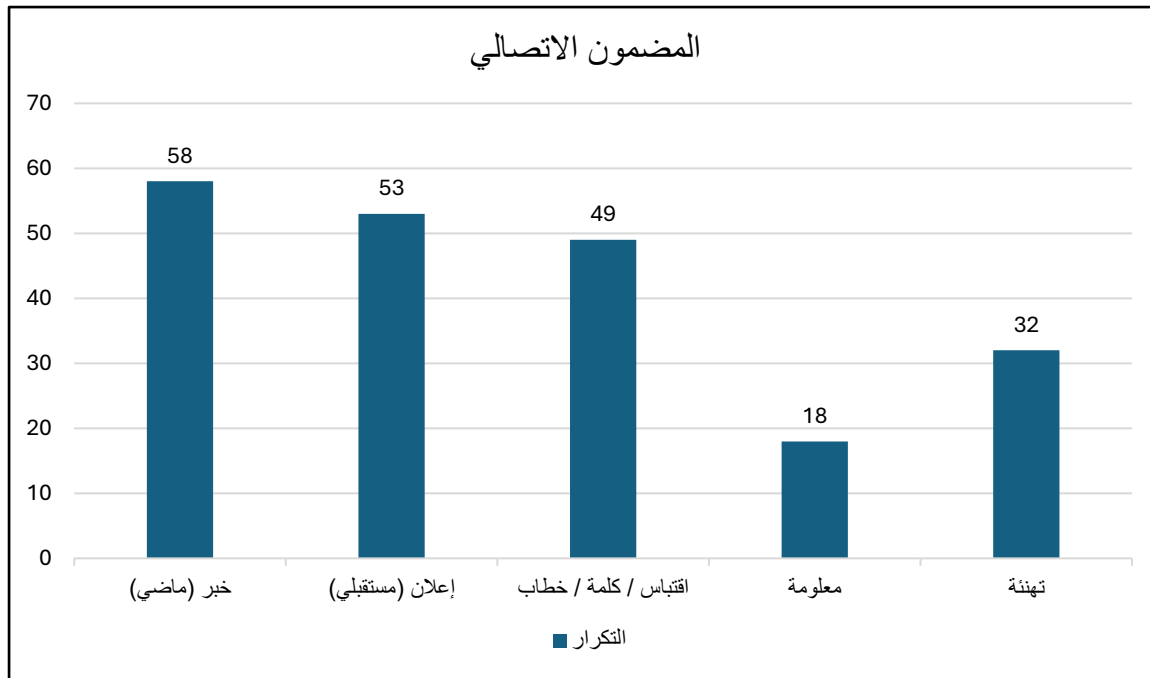
جدول (9)

توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية المضمون الاتصالي

الرقم	الفئات	التكرار	النسبة
1	خبر (ماضي)	58	27.7%
2	إعلان (مستقبلي)	53	25.2%
3	اقتباس / كلمة / خطاب	49	23.3%
4	معلومة	18	8.6%
5	تهنئة	32	15.2%
	المجموع	210	100%

– استعراض النتائج:

يتضح من نتائج الجدول السابق أن أكثر جوانب توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية المضمون الاتصالي كان "خبر (ماضي)" بتكرار بلغ (58)، ونسبة مئوية (27.7%)، تلاه في الترتيب الثاني "إعلان (مستقبلي)" بتكرار بلغ (53)، ونسبة مئوية (25.2%)، ثم في الترتيب الثالث "اقتباس / كلمة / خطاب" بتكرار بلغ (49)، ونسبة مئوية (23.3%)، وجاءت في الترتيب الرابع "التهنئة" بتكرار بلغ (32)، ونسبة مئوية (15.2%)، ثم في الترتيب الخامس "معلومة" بتكرار بلغ (18)، ونسبة مئوية (8.6%). ويوضح الشكل التالي هذه النتائج:



الشكل رقم (2): توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية المضمون الاتصالي

- التعليق على النتائج:

يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال الاهتمام الكبير الذي يوليه قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة في مجال إدارة الابتكار، حيث انعكس ذلك على تنوع المضمون الاتصالي في مجال إدارة الابتكار في المعهد ما بين الأخبار الماضية التي تبرز دور المعهد في إدارة الابتكار ونشر الأثر، والأخبار المستقبلية التي توضح التوجه المستقبلي للمعهد في الابتكار وإدارته. خصوصاً أن هذه المهام هي من ضمن مهام قسم الاتصال الاستراتيجي في المعهد كما بينت نتائج المقابلة، حيث يتكون القسم من قسم الإعلام المسؤول عن جميع أخبار المعهد الداخلية والخارجية، والمسؤول عن عمل استراتيجية المعهد الحالية ضمن فريق عمل داخلي من موظفي المعهد. وثانياً قسم العلاقات العامة المسؤول عن جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية والخارجية والمراسم والبروتوكول. وثالثاً فريق التصميم المسؤول عن تصميم الهوية البصرية والعلامة التجارية والمواد الرقمية والمطبوعة للأخبار والبرامج التدريبية والخدمات الأخرى التي يقدمها المعهد للترويج لها في وسائل الإعلام. ورابعاً قسم إدارة المحتوى الإلكتروني الذي يلعب دوراً مهماً إذ هناك تحديث يومي للمحتوى الإلكتروني الذي يتضمن محتوى التسويق للدورات التدريبية والمحاضرات الرقمية ومحتوى الترويج للأنشطة والفعاليات

ومحتوى الترويج للإنجازات ومحتوى الأخبار بالإضافة إلى محتوى مبادرة عرض الأثر من البرامج التدريبية التي يقدمها المعهد عبر الاستفادة من المتدربين والمستفيدين من خدمات المعهد. أما الأنشطة الداخلية فليست من مهام قسم الاتصال الاستراتيجي فقط، بل تقع ضمن مهام ووظائف فريق السعادة، الذي يرأسه رئيس قسم الاتصال الاستراتيجي وبمشاركة أعضاء من الإدارات الأخرى، بما يضمن مشاركة الجميع في تنفيذ أنشطة داخلية تتناسب مع جميع الموظفين في جميع الإدارات، ويسهم في سهولة تسيير العمل وتعزيز الانسجام وتبادل الخبرات بين الموظفين. فيمكن القول بأن عمل الإعلام والتقليدي والإلكتروني والأنشطة والفعاليات الداخلية والخارجية (30 فعالية شهرياً تقريباً) يستحوذان على حصة كبيرة من مهام ووظائف قسم الاتصال الاستراتيجي اليومية.

3. توظيف حساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الشكل:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لمنشورات قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة على حساب الإنستغرام كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (10)

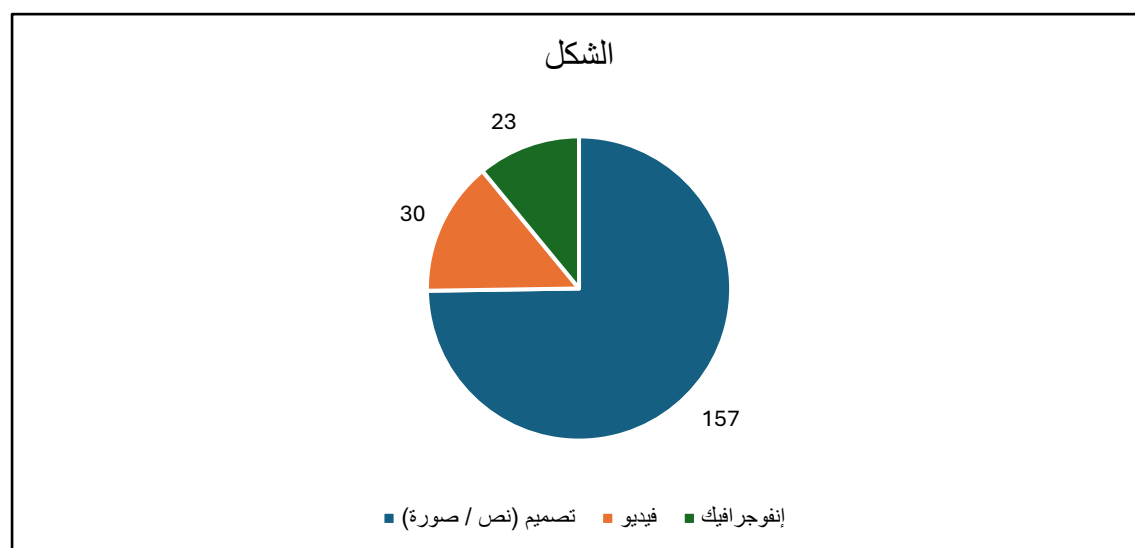
توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الشكل

الرقم	الفئات	التكرار	النسبة
1	تصميم (نص / صورة)	157	74.8%
2	فيديو	30	14.2%
3	إنفوجرافيك	23	11.0%
	المجموع	210	100%

– استعراض النتائج:

يتضح من نتائج الجدول السابق أن أكثر جوانب توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الشكل كان "تصميم (نص / صورة)" بتكرار بلغ (157)، ونسبة مئوية (74.8%)، تلاه في الترتيب الثاني "فيديو" بتكرار بلغ (30)،

ونسبة مئوية (14.2%)، ثم في الترتيب الثالث "إنفوجرافيك" بتكرار بلغ (23)، ونسبة مئوية (11.0%). ويوضح الشكل التالي هذه النتائج:



الشكل رقم (3): توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الشكل

– التعليق على النتائج:

يمكن تفسير اعتماد المعهد على النص والصورة في مجال إدارة الابتكار من أن هذا الشكل الاتصالي يعطي صورة أوضح وأشمل عن دور المعهد في مجال إدارة الابتكار مقارنة بالاعتماد على الفيديو فقط أو الإنفوجرافيك، حيث يوظف قسم الاتصال الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة كل الوسائل الاتصالية المتاحة تقريباً، سواءً المقروءة والمسموعة والمرئية في الإعلام التقليدي كالصحافة والإذاعة والتلفزيون والإعلام الرقمي عبر الموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي. ولكن يتفاوت التركيز بين وسيلة وأخرى بحسب المستجدات، إذ لاحظ قسم الاتصال الاستراتيجي أن الجمهور المستهدف يميل إلى الأشياء المرئية أكثر من المسموعة، فقل ظهور المعهد في برنامج صباح الخبر يا بحرين الإذاعي مثلاً، بينما يركز الجمهور على تقارير المعهد المرئية ليس فقط لأنها تعرض في تلفزيون البحرين، بل لأنه يتم إعادة نشرها في حسابات المعهد عبر وسائل التواصل الاجتماعي، فتم التركيز بشكل أكبر على الإعلام الرقمي كالموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي بناء على توجهات الجيل الجديد أو الجمهور المستهدف، وذلك عبر رسائل إعلامية قصيرة مسموعة ومرئية. وهذا لا يعني ترك وسائل الإعلام التقليدية كالصحافة والتلفزيون ووكالة أنباء البحرين مثلاً، إذ يتنوع

جمهور المعهد المستهدف من ناحية الفئة العمرية والمستوى السياسي والإداري والاجتماعي، فالصحافة ووكالة الأنباء تعد من أبرز الوسائل الرسمية والمهمة للوصول إلى القيادة العليا وقادة الرأي والمسؤولين وكبار السن في مملكة البحرين مثلاً، كما يتم توظيف التقارير الصحفية أو الإعلانات المدفوعة في الصحف الرسمية عبر قنوات المعهد الخاصة. وبالتالي يمكن القول أنه يتم توظيف وسائل الاتصال التقليدية والحديثة لمواكبة التطورات والوصول لأكبر شريحة ممكنة من الجمهور المستهدف.

يتضح مما سبق أن حصول تصميم (النص/ الصورة) على المرتبة الأولى يأتي في دوره الفعال في نشر المبتكرات، وهذا يلتقي مع نظرية انتشار المبتكرات التي تهتم بتوصيف كيفية انتشار المبتكرات والأساليب والدوافع التي تساعد على إقناع الأفراد بتبني المبتكرات، وتسهم في انتشارها، حيث ساعدت النظرية إعلامياً على التعرف على آليات تبني الأفراد لوسيلة من وسائل الاتصال الجديدة دون غيرها، مثل الفضائيات أو شبكة الانترنت التي تعتمد بشكل أساسي على النصوص والصور في عرض المبتكرات (خليصة، عابد، 2015: 29-30).

4. توظيف حساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الحدث:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لمنشورات قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة على حساب الإنستغرام كما هو موضح في الجدول التالي:

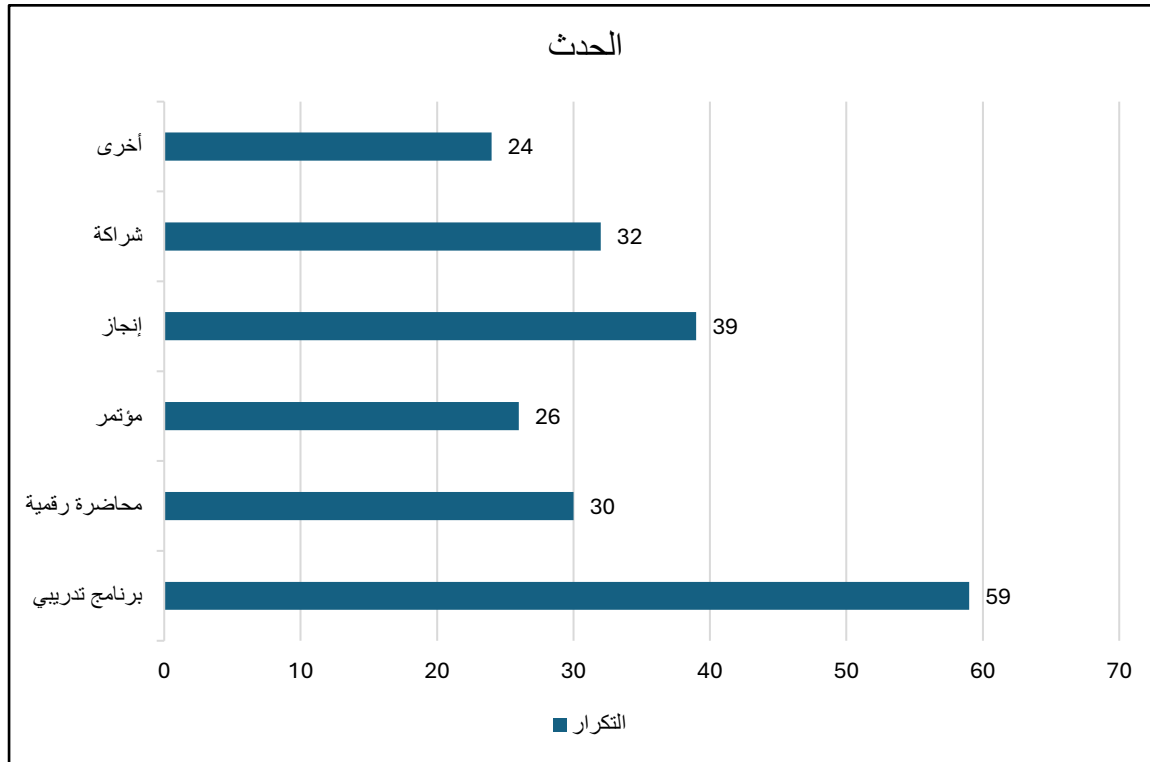
جدول (11)

توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الحدث

الرقم	الفئات	التكرار	النسبة
1	برنامج تدريبي	59	28.1%
2	محاضرة رقمية	30	14.3%
3	مؤتمر	26	12.4%
4	إنجاز	39	18.6%
5	شراكة	32	15.2%
6	أخرى	24	11.4%
	المجموع	210	100%

– استعراض النتائج:

يتضح من نتائج الجدول السابق أن أكثر جوانب توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الحدث كان "برنامج تدريبي" بتكرار بلغ (59)، ونسبة مئوية (28.1%)، تلاه في الترتيب الثاني "إنجاز" بتكرار بلغ (39)، ونسبة مئوية (18.6%)، ثم في الترتيب الثالث "شراكة" بتكرار بلغ (32)، ونسبة مئوية (15.2%)، وجاءت في الترتيب الرابع "محاضرة رقمية" بتكرار بلغ (30)، ونسبة مئوية (14.3%)، ثم في الترتيب الخامس "مؤتمر" بتكرار بلغ (26)، ونسبة مئوية (12.4%). ويوضح الشكل التالي هذه النتائج:



الشكل رقم (4): توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الحدث

– التعليق على النتائج:

يمكن تفسير اعتماد المعهد على برامج التدريب والإنجازات بشكل أساسي من أن تقديم دورات وورش العمل حول مبادئ ومنهجيات وأدوات الابتكار، يسهل عملية صياغة المبادرة الابتكارية بطريقة علمية صحيحة لتحسين جودة العمل داخل وخارج المعهد، كما ينعكس ذلك من خلال حرص المعهد

على تطبيق آلية العمل كفريق أو العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي، لما لها من إيجابيات كثيرة في مجال إدارة الابتكار، حيث ينقسم الابتكار في معهد الإدارة العامة إلى أربعة أنواع، وهي: الابتكار الداخلي، والابتكار الخارجي، وابتكار الموظفين، وابتكار المواطنين. فقد أكدت نتائج المقابلات أن الابتكار الداخلي يتم من خلاله تطوير وتحسين بيئة العمل من خلال الاهتمام بالتدريب بما يحفز الموظفين على تبني ثقافة الابتكار والمبادرة، وخلال حث الموظفين على تقديم وعرض المبادرات الابتكارية، مع أما الابتكار الخارجي فهو لتطوير وتعزيز جودة الخدمات التي يقدمها المعهد للجمهور الخارجي، وذلك من خلال تدريب الموظفين على كيفية التعامل والتواصل مع جمهور المعهد الخارجي وبطلب واستقبال جميع الملاحظات والمبادرات الابتكارية التي تعالج بعض المشاكل الموجودة أو تطور بعض الخدمات أو تضيف خدمات جديدة. وفيما يتعلق بابتكار الموظفين فقام المعهد بالاستفادة من البرنامج الوطني لتطوير القيادات الحكومية الذي تتدرج برامجه من الموظفين المستجدين إلى الوكلاء والوزراء، وذلك بإدراج الابتكار كأحد المكونات الأساسية لجميع البرامج، من مفاهيم إلى الأدوات البسيطة إلى تحويلها لنموذج عمل وتطويره لخطة استراتيجية إلى وضعه كاستراتيجية، وهو ما يعزز من نشر ثقافة الابتكار والسياسات الداعمة للابتكار في مؤسسات القطاع الحكومي على جميع المستويات الإدارية، كما تجدر الإشارة إلى تبني المؤسسات الحكومية للعديد من المبادرات الابتكارية التي قدمها موظفونهم عبر دورات البرنامج الوطني لتطوير القيادات الحكومية في المعهد. أما ابتكار المواطنين فكان بهدف نشر ثقافة الابتكار في المجتمع البحريني بشكل عام، إذ لاحظ المعهد أن المجتمع البحريني يمتلك مقومات الملاحظة والنقد وطرح الحلول التطويرية الابتكارية وإيماناً من المعهد بأن العقول البشرية هي أعظم استثمار إذا ما استثمارناها بشكل صحيح في مجال الابتكار، فقام المعهد بصياغة فكرة عمل هاكاثون للابتكار الوطني، بطرح مجموعة من المشاكل التي يستقبل من خلالها المبادرات الابتكارية لحل هذه المشاكل من قبل المواطنين، وقدمت الفكرة لمجلس الوزراء لأنها فكرة أو قضية مجتمعية، وتمت مناقشتها وتعديلها أكثر من مرة إلى أن تم الوصول لفكرة فتح المجال دون تحديد المشاكل لإعطاء المواطنين حرية تحديد المشكلة وصياغة المبادرة أو الفكرة الابتكارية لحلها، إلى أن قرر مجلس الوزراء تبني الفكرة وتنفيذها بطريقته الخاصة بشكل كامل وكان لمعهد الإدارة العامة دور التأسيس وصياغة الشروط والمعايير، فكانت مسابقة الابتكار الحكومي

"فكرة" التي نجح من خلالها مجلس الوزراء ومعهد الإدارة العامة في إشراك المواطنين في توظيف إدارة الابتكار لتحسين جودة العمل والخدمات الحكومية، وتجدر الإشارة إلى أن مجلس الوزراء نجح في تعزيز قيمة المسابقة من خلال وجوب تنفيذ وتطبيق المبادرة أو الفكرة الفائزة بشكل مباشر ومحاسبة الجهة المعنية عليها.

كما يقوم المعهد بتوظيف البرامج التدريبية والمحاضرات التثقيفية في إدارة الابتكار لتحديد وتحسين استراتيجيات ونماذج العمل في المعهد كما بينت نتائج المقابلات، فقد أكدت هذه النتائج على توظيف إدارة الابتكار في التخطيط الاستراتيجي ونماذج العمل لتكون الصورة واضحة عملياً، ففي السابق كان المعهد يستخدم وسائل التواصل الاجتماعي لنشر الأخبار والإعلانات بالطريقة التقليدية المحدودة من جهة واحدة مرسلة فقط، ومع ظهور وبروز مصطلح الابتكار وتبني المعهد لهذا المجال الذي يهدف إلى التطوير والتميز والاستدامة، شارك موظفو قسم الاتصال الاستراتيجي بالتنظيم والحضور للبرامج التدريبية والمحاضرات والندوات التي نظمها المعهد بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة وجهات أخرى عديدة في مجال الابتكار واقتصاد السلوك والتفكير التصميمي، وكذلك شارك قسم الاتصال الاستراتيجي في جلسات العصف الذهني للمبادرات الابتكارية للإدارات الأخرى في المعهد، بالإضافة إلى إيجابية وجود إدارة الاستشارات والبحوث في المعهد ودورها الفاعل في المبادرات الابتكارية، وكان القسم الجهة المعنية للترويج والتسويق إعلامياً لهذه المبادرات الابتكارية داخلياً وخارجياً، وهو ما ساهم في تطوير المهارات والقدرات الابتكارية عند موظفي القسم وشجعهم على توظيف الابتكار في ممارسات الاتصال الاستراتيجي لمواكبة استراتيجية المعهد والتميز في مجال العمل داخلياً وخارجياً. فتقدمت موظفة الإعلام الإلكتروني بمبادرة إعداد استراتيجية لإدارة المحتوى الإلكتروني، وقام فريق قسم الاتصال الاستراتيجي بإعداد الاستراتيجية الإعلامية العامة أولاً، وتم تحديد الرسائل الإعلامية المنفك عليها مع الإدارة العليا لتتضمن مفهوم الابتكار كجزء أساسي من الخطة، ومنها تمت صياغة استراتيجية المحتوى الإلكتروني للمواكبة للاستراتيجية الإعلامية العامة بطريقة مبتكرة مبنية على معرفة التوجه العام أولاً لتوظيف الابتكار. وبعد الاجتماع مع إدارة التعلم والتطوير في المعهد، تم الاتفاق على الاستفادة من جمهور المعهد من المتدربين لمعرفة القضايا

والتحديات والمعوقات التي تواجههم في مجال العمل، وتم عمل استبيان بسيط عبر وسائل التواصل الاجتماعي تفاعل معه الجمهور، وتمثلت أبرز التحديات في التمتع الوظيفي وسوء العلاقة مع المسؤول المباشر وقلة الثقة، وقام قسم الاتصال الاستراتيجي بنشر النتائج عبر منشور بسيط مع خبر صحفي ذكرنا فيه أن التحديات الأساسية في مجال العمل في القطاع الحكومي تتمثل في هذه التحديات الثلاثة، ليقوم القسم بعد ذلك بإنتاج ونشر مقاطع فيديو قصيرة تعالج هذه التحديات بالإضافة إلى مقاطع فيديو محفزة تناولت موضوع الإيجابية على لسان القيادات المؤثرة من ضمنهم المدير العام للمعهد تحدث فيه عن الإيجابية بناءً على تجربته الشخصية والقيادية. فمن خلال توظيف إدارة الابتكار في صياغة استراتيجية المحتوى الإلكتروني المنبثقة من الاستراتيجية الإعلامية العامة تمكن القسم من طرح مفاهيم مبتكرة في مجال العمل في القطاع الحكومي والترويج لتحديات وظيفية كانت موجودة سابقاً لتعرض بطريقة مبتكرة تميزت بالشفافية والجرأة في طرح هذا النوع من القضايا مع طرق مبتكرة لتجاوز هذه التحديات، مما ساهم في تعزيز سمعة المعهد كجهة مبتكرة في تطوير العمل الإداري في القطاع الحكومي، وذلك بناءً على دراسات علمية وأرقام وإحصائيات موثقة. فيمكن القول بأن القسم وظف الابتكار المفتوح في صياغة استراتيجية المحتوى الإلكتروني المنبثقة من الاستراتيجية الإعلامية العامة وذلك من خلال التواصل مع الجمهور الداخلي والخارجي والاستبيان لتحديد التحديات ومعالجتها بطريقة مبتكرة، ونجح إلى حد كبير في تعزيز سمعة المعهد كجهة مبتكرة في تطوير العمل الإداري في القطاع الحكومي ونشر ثقافة الابتكار في الشارع البحريني.

كما يظهر اهتمام المعهد ببرامج التدريب والمحاضرات في مجال إدارة الابتكار من خلال ما بينته نتائج المقابلات المتعلقة بعمل قسم الاتصال الاستراتيجي في المعهد بشكل مباشر مع قسم الدراسات والبحوث المعني بإدارة الابتكار، إذ يكون شريكاً في الاجتماعات والمناقشات الاستباقية والتنسيقية، بالإضافة إلى تنظيم الأنشطة والفعاليات والمؤتمرات المتعلقة بموضوع الابتكار، وكذلك صياغة الخطة الإعلامية لأي حدث أو مبادرة أو ابتكار لتتضمن رسائل إعلامية مبتكرة تتناسب مع الحدث. كما يعمل القسم على صياغة رسائل إعلامية تروج للمعهد ومختبر الابتكار وبرامج المعهد في مجال الابتكار، وتعزز هذه الرسائل الإعلامية مفهوم أن المعهد هو الجهة المعنية بنشر وتعزيز

إدارة الابتكار في مؤسسات القطاع الحكومي، بالإضافة إلى رسائل إعلامية تعزز من نشر ثقافة الابتكار في المجتمع البحريني لتكون ثقافة مجتمعية ترتقي بالمجتمع إلى الأفضل. وركز قسم الاتصال الاستراتيجي على الترويج لأثر توظيف إدارة الابتكار، وذلك من خلال عرض المبادرات الناجحة التي تم تطبيقها على أرض الواقع، بما يظهر الأثر الإيجابي للمبادرات الابتكارية على مؤسسات القطاع الحكومي، وهو ما يعكس دور برامج معهد الإدارة العامة في تحسين جودة العمل في مؤسسات القطاع الحكومي من خلال تدريب الموظفين على صياغة وتنفيذ المبادرات الابتكارية، وتأسيس لجان ابتكارية في جميع مؤسسات القطاع الحكومي لاستدامة تطوير العمل.

كما يعتمد معهد الإدارة العامة على مجموعة من الاستراتيجيات التدريبية والتمكينية لإدارة الابتكار، منها أولاً استراتيجية التمكين، وهي تمكين الآخرين من توظيف إدارة الابتكار في تحسين جودة العمل في مؤسسات القطاع الحكومي، وذلك من خلال تدريب موظفي المعهد وموظفي القطاع الحكومي على إدارة الابتكار سواء ضمن البرنامج الوطني لتطوير القيادات الحكومية أو البرامج التدريبية الأخرى. وثانياً استراتيجية حل المشكلات، وهي استراتيجية مبنية على الأهمية والضرورة، إذ يتم توظيف إدارة الابتكار لحل مشكلة حقيقية ذات أثر على الجمهور، بحيث يؤدي الحل الابتكاري لهذه المشكلة إلى أثر إيجابي ومنفعة عامة على الجمهور. وثالثاً استراتيجية المشاركة والربط، وهي استراتيجية عدم العمل بمعزل عن الآخرين، وهي للتمكن من وصف المشكلة والتعرف عليها بشكل دقيق لضمان حل المشكلة أو تطوير الأعمال دون التسبب في إحداث مشاكل جديدة بسبب عدم مشاركة وترباط جميع الأطراف المعنية. ورابعاً استراتيجية نشر ثقافة الابتكار، وهي استراتيجية يسعى المعهد من خلالها إلى زرع كلمة وفكرة الابتكار في عقل الجمهور، بما يشجع الجمهور على البحث والاطلاع حول موضوع الابتكار والمبادرة والتميز وكسر حاجز الغموض والخوف، لذلك تجد قسم الاتصال الاستراتيجي في المعهد يدرج مصطلح الابتكار في معظم الأخبار والإعلانات والتصريحات، وعززت هذه الاستراتيجية من نمو دور المعهد في مجال الابتكار من الدور الداخلي إلى مؤسسات القطاع الحكومي ثم المواطنين في مملكة البحرين إلى المشاركة الخليجية والإقليمية والدولية، إذ يشارك المعهد الآن ضمن فريق الابتكار لدول مجلس التعاون الخليجي لصياغة دليل جائزة الابتكار في معاهد الإدارة العامة على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي المزمع فتح مجال المشاركة فيها بداية

عام 2024. وتجدر الإشارة إلى أن المعهد كان ضمن الفريق المعني بمناقشة برنامج عمل الحكومة الأخير الذي اقترح فيه المعهد تضمين فكرة الابتكار والتشجيع على الابتكار فيه بشكل رسمي وهو ما تم بالفعل، لذلك أصبحت جميع مؤسسات الدولة معنية بالابتكار، وهذا يعتبر إنجازاً للمعهد أيضاً بقدرته على جعل الابتكار ضمن التوجهات الحكومية من أعلى الهرم كمحفز على الابتكار، فلم يعد المعهد الجهة الوحيدة التي تتكلم عن الابتكار بل أنه تحت مظلة حكومية تتبنى التشجيع على توظيف إدارة الابتكار.

وتؤكد نظرية انتشار المبتكرات على النتيجة السابقة من خلال تأكيدها عوامل انتشار المبتكرات كالعابلية للتداول، حيث يقصد بها السهولة في العمليات التي تتعلق بنشر الأفكار وتداولها ما بين المجتمعات والأفراد كافة سواء عن طريق مختلف وسائل الإعلام أو عن طريق المحاضرات الرقمية أو المؤتمرات (الكامل، 2001: 69).

وقد أكدت نتائج دراسة (الخريسات، هبة، 2021) على دور التدريب في تعزيز ثقافة الابتكار، فقد تبين من نتائجها أن درجة الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة على دور قسم التدريب في تعزيز ثقافة الابتكار جاءت مرتفعة في كل من: دور قسم التدريب في تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي، وتخطيط القوى البشرية ولكنها تختلف فيما بينها بطريقة إعدادها وتنظيمها. وجاءت درجة الاتفاق (جيدة) في كل من: مستوى استراتيجية إدارة المواهب البشرية، ومستوى استقطاب المواهب البشرية، ومستوى تطوير المواهب البشرية، ومستوى انخراط المواهب البشرية والاحتفاظ بها. بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة المواهب البشرية في الإدارة الجامعية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي بقسم التدريب في بلدية السلط الكبرى.

كما أكدت نتائج دراسة (النعمي، حصة، 2022) أن الأفكار أو الابتكارات داخلية المنشأ تتحول بفضل المؤتمرات والمسابقات إلى تطور ملموس على كافة الأصعدة وفي مختلف المجالات، بما يضمن استدامة الابتكار الحكومي. كذلك دلت نتائج دراسة (الشحي، نوال، 2016) على أن المؤسسات الحكومية الاتحادية تبدي اهتماماً كبيراً بتطبيق استراتيجية للابتكار بتدريب موظفيها في

مجالات ذات صلة بالابتكار، وأن تكون أقل منافسة وأقل شراكة مع المؤسسات الأخرى في الموضوعات ذات الصلة بالابتكار.

في حين خلصت نتائج دراسة (سواعدية، وحاجي، 2020) بعد تحليل مدخلات الابتكار ومخرجاته من خلال عرض إحصائيات مؤشر الابتكار العالمي وأرقامه وتحليلها، إلى أن السلطات المعنية في الجزائر لا تعي حقيقة الدور الذي يلعبه كل من التدريب والبحث العلمي والمؤتمرات في تنشيط الابتكار، وأن مختلف البرامج والميزانيات التي خصصتها للجامعات ومراكز البحث غير كافية، حيث إن مؤشر رأس المال البشري والبحث هو المؤشر الأكثر ضعفاً في قيمه، وتم التوصل إلى أنه السبب الرئيسي في ضعف رتبة الجزائر في مؤشر الابتكار العالمي لنفس الفترة.

5. توظيف حساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الجمهور المستهدف:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لمنشورات قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة على حساب الإنستغرام كما هو موضح في الجدول التالي:

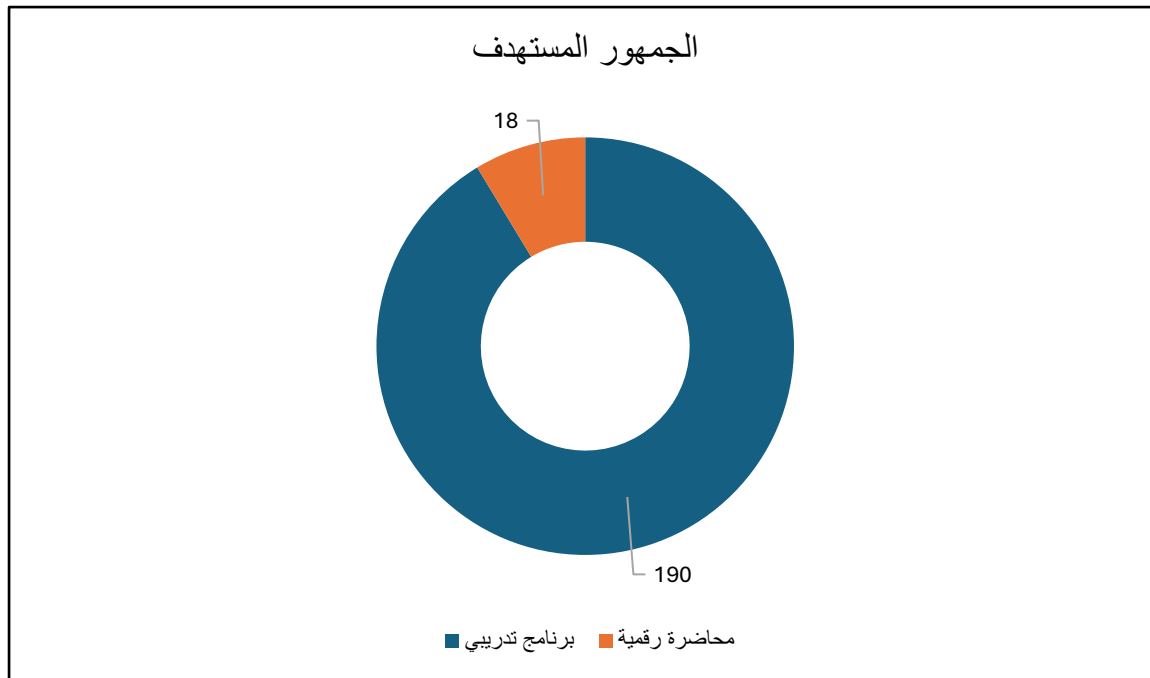
جدول (12)

توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الجمهور المستهدف

الرقم	الفئات	التكرار	النسبة
1	الجمهور الخارجي	190	91.3%
2	الجمهور الداخلي	18	8.7%
	المجموع	208	100%

– استعراض النتائج:

يتضح من نتائج الجدول السابق أن أكثر جوانب توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الجمهور المستهدف كان "الجمهور الخارجي" بتكرار بلغ (190)، ونسبة مئوية (91.3%)، تلاه في الترتيب الثاني "الجمهور الداخلي" بتكرار بلغ (18)، ونسبة مئوية (8.7%).



الشكل رقم (5): توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الجمهور المستهدف

- التعليق على النتائج:

يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال ما أكدت عليه نتائج المقابلات التي أوضحت أن من أهم أهداف قسم الاتصال الاستراتيجي في أي مؤسسة هو التعامل والتواصل مع الجمهور الخارجي بالدرجة الأولى، وأكدت نتائج المقابلة أن توظيف إدارة الابتكار في تحسين العمل يتم من خلال عمل قسم الاتصال الاستراتيجي في المعهد على معرفة رأي الجمهور الخارجي أولاً ثم الجمهور الداخلي، وذلك من خلال الاستبيانات القصيرة الموجهة للجمهور عبر وسائل الاتصال الإلكترونية بالتنسيق مع إدارة التعليم والتطوير، فكان المحفز الأول وفق نتائج الاستبيانات هو بيئة العمل، يليه العلاقة مع المسؤول المباشر، وبناءً على ذلك قام القسم بمبادرة عقد بعض اجتماعات العمل بشكل دوري خارج مكاتب المعهد لمناقشة العمل مع الجمهور الخارجي والجمهور الداخلي بطريقة محفزة على الابتكار، وهو ما يقلل الضغط عن الموظفين ويقوي العلاقة بين الموظفين والمسؤول المباشر من جهة والعلاقة بين المعهد والجمهور الخارجي من جهة أخرى، مما ينعكس إيجابياً على رفع مستوى إنتاجية الفريق. وثانياً يعد عامل الثقة المتبادلة واحداً من أبرز محفزات العمل، وبالتالي يركز قسم الاتصال الاستراتيجي على زرع الثقة في الموظفين بحثهم وتشجيعهم على المبادرة والابتكار لتنفيذ وتطوير العمل وتقديم

المقترحات، وإيصال صوتهم ومقترحاتهم إلى الجهات المعنية والإدارة العليا، وهو ما يجعل الموظف على المدى البعيد لا يفكر بالابتكار فقط بل يكون شخصية ابتكارية أساساً، فلا حاجة لمطالبة الموظف بالابتكار، فبمجرد طلب تنفيذ مهمة أو عمل من الموظف فإنه ينفذها بطريقة ابتكارية متجددة. وثالثاً كسر الحواجز الوظيفية داخل المعهد، إذ يعمل قسم الاتصال الاستراتيجي ترسيخ فكرة العمل كفريق، وبالتالي يمكن للموظفين التواصل مع المدراء والرؤساء والإدارة العليا بكل أريحية، تعزز من توطيد العلاقة بين فريق العمل وكسر جمود الطبقية الوظيفية والإدارية. ورابعاً بسبب طبيعة العمل في مجال الاتصال الاستراتيجي الذي يتطلب أحياناً العمل بعد ساعات الدوام الرسمي وأيام الإجازات والعطل الرسمية، بادر القسم لتعويض الموظفين بساعات الراحة، وذلك بتحديد الموظف للساعات والموعّد الذي يناسبه، مما يعزز من ثقته بنفسه وشعوره بالاهتمام من القسم والإدارة، وذلك يصب في مصلحة الموظف والقسم والإدارة بالحصول على أفضل النتائج من الموظفين. وبالتالي يمكن القول بأنه لتوظيف إدارة الابتكار في تحديد وتحسين محفزات العمل والتميز عمل قسم الاتصال الاستراتيجي على الابتكار في عملية تحديد محفزات العمل عبر وسائل الاتصال الإلكترونية، وذلك لتوفير هذه المحفزات للموظفين وتعزيزها بطرق مبتكرة تتناسب مع طبيعة العمل في القسم والمعهد.

كما تبين من نتائج المقابلات أن أبرز محفزات العمل والتميز لقسم الاتصال الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة في التعامل مع الجمهور الخارجي هي ثقة القيادة العليا بمملكة البحرين والإدارة العليا بالمعهد، وثانياً ثقة الإدارات الأخرى داخل المعهد، ففي حال تحقيق نجاح أو إنجاز أو مبادرة، يتم التنسيق لعقد اجتماع مع قسم الاتصال الاستراتيجي لمناقشة الخطة الإعلامية أو آلية العمل للنشر والترويج للموضوع لدى الجمهور الخارجي والداخلي، إيماناً منهم بقدرة القسم على إظهاره بأفضل صورة ممكنة للمعهد أما الجمهور. وثالثاً بيئة العمل في معهد الإدارة العامة محفزة للنجاح والتميز في التعامل مع الجمهور الخارجي من خلال الانسجام والاحترام المتبادل بين الإدارات والموظفين، وربما يعود ذلك لقلّة عدد الموظفين في المعهد وتقارب مستوى التفكير، فمع اختلاف التوجهات والمجالات والخبرات إلا أن جميع موظفي المعهد يتكلمون نفس اللغة والخطاب الإداري للمعهد ضمن هدف واضح ورؤية مشتركة. ورابعاً كثرة الإنجازات وكثرة البرامج وكثرة العمل تعتبر محفزاً لقسم الاتصال

الاستراتيجي لأن يكون على مستوى الحدث وجاهز لتأدية المهام ذات الصلة بجمهور المعهد الداخلي والخارجي بتميز يتناسب مع إنجازات المعهد والإدارات الأخرى، إذ ربما لو لم تكن هناك إنجازات وأنشطة وفعاليات مهمة لقل مستوى أداء قسم الاتصال الاستراتيجي بالمعهد. وخامساً المشاركة الفاعلة لقسم الاتصال الاستراتيجي في صنع القرار بمعهد الإدارة العامة، إذ يكون حاضراً في جميع الاجتماعات والجلسات والمناقشات واللجان التنفيذية التي يتم من خلالها مناقشة اتخاذ قرارات مهمة على المستوى الداخلي والخارجي ويؤخذ رأي القسم بعين الاعتبار في مجال التخطيط والتوقيت والعلاقات العامة والإعلام.

كذلك أكدت نتائج المقابلات على تركيز المعهد على الجمهور الخارجي من خلال ما تم توضيحه من أن بداية الاهتمام بموضوع الابتكار لم يركز المعهد على نشر ثقافة الابتكار داخل المعهد فقط، فهو معني بنشر ثقافة الابتكار لدى الجمهور الخارجي والداخلي على حد سواء كذلك في جميع مؤسسات القطاع الحكومي، فكانت فكرة إنشاء مركز خاص بالابتكار الحكومي، وتمت مناقشته مع مجلس الوزراء إلى أن تبلورت فكرة إنشاء مختبر الابتكار الحكومي بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة الإنمائي، ليقوم المعهد بعد ذلك بتطوير ورقة مفاهيمية مبنية على دراسة مختبرات الابتكار في مختلف دول العالم ومن ضمنها أول مختبر للابتكار وهو مختبر الدنمارك، وكان نموذجاً رائعاً حاولت العديد من الدول أن تستفيد منه، ولكن بعد متابعة الدراسات في السنوات الأخيرة وجد المعهد أن المختبر قد أغلق بالرغم من مساهمته في تأسيس أكثر من 45 مختبر حول العالم، وكان السبب وراء الإغلاق هو إيمانهم بلامركزية الابتكار، وأن الابتكار ثقافة يجب أن تكون موجودة عند جميع الأفراد والمؤسسات، وهو جعل المعهد يعيد التفكير في فكرة إنشاء مختبر الابتكار الحكومي، بالرغم من صياغته للهيكل الإداري لمختبر الابتكار بحيث يكون تحت إشراف المدير العام للمعهد بشكل مباشر. وبعد إعادة النظر والدراسة ظهر المعهد بفكرة ومفهوم جديد نقل إلى أكثر من دولة، وهو مختبر الابتكار الافتراضي، بتشكيل فريق الابتكار المكون من ممثلي المؤسسات الحكومية، وعليه تم وضع المعايير والاختبارات لاختيار أعضاء الفريق بحيث تكون لديهم القدرة والفاعلية لأن يكونوا فاعلين في فريق الابتكار، وبالفعل وصل للمعهد 130 ترشيح، تم اختيار 20 مرشحاً فقط من

مختلف المؤسسات الحكومية، بعد سلسلة طويلة من التصفيات النظرية والعملية. قام المعهد بعدها بمراجعة أبرز نماذج الابتكار الحكومي حول العالم ليقع الاختيار على النموذج الفنلندي لتمييزه في هذا المجال، وتم الاتفاق معهم لعمل برنامج تدريبي في مجال الابتكار الحكومي امتد لستة أشهر، قائم على الاطلاع على الإطار النظري وتحويله إلى جانب عملي بشكل مباشر عبر تجارب الابتكار، فأصبح لدى المعهد فريق الابتكار بدلاً من إدارة أو قسم للابتكار، فكان هدف المعهد من هذه التجربة هو تأهيل هذا الفريق لممارسة الابتكار ثم يعود لمؤسساته الحكومية لينقل ثقافة الابتكار إليها. فكان الجهد كبيراً لعكس العملية من المركزية إلى اللامركزية، ولكن المعهد وفق بشكل كبير في هذا المشروع، إذ ساهم أعضاء الفريق في تأسيس فرق ولجان الابتكار في وزارة التجارة والصناعة ووزارة شؤون البلديات والزراعة ووزارة العدل ووزارة الإعلام، وبالتالي تعمل هذه الفرق وفق برامج وأهداف مؤسسية تسعى لتحقيقها لتطوير العمل في مؤسسات القطاع الحكومي، وتسهم في نشر ثقافة الابتكار، ويمكن القول أن المعهد نجح في صناعة سفراء للابتكار في مؤسسات القطاع الحكومي. أما في معهد الإدارة العامة فلا يوجد قسم أو إدارة خاصة بالابتكار، ولكنه يقع ضمن مهام ومسؤوليات إدارة الاستشارات والبحوث.

وتدعم هذه النتيجة نظرية انتشار المبتكرات التي تهدف إلى اختبار سلوكيات الجمهور تجاه المستجدات التي تطرأ على بيئتهم، وقياس الوقت الذي يحتاجه ذلك الابتكار ليكون ظاهرة مألوفة، فقد كان لنجاح نظرية انتشار المبتكرات دور في تبني كثير من الباحثين لها وتطبيقها في دراساتهم من أجل التعرف على المؤثرات التي تتدخل في قرار المؤسسات والجمهور نحو تبني أو رفض استخدام ابتكار ما، حيث يعرف إيفرت روجرز الابتكار بأنه فكرة أو تطبيق أو ظاهرة تطرأ في المجتمع ولم تكن معروفة من قبل، في حين يقصد بالانتشار الإجراءات والوقت الذي يحتاجه ذلك الابتكار لكي ينتشر في المجتمع بين الجمهور باستخدام قنوات الاتصالات المختلفة (المبرز، 2008: 199).

كما أكدت نتائج دراسة (النعمي، حصة، 2022) على أهمية الجمهور الخارجي حين أشارت نتائج الدراسة إلى أن الابتكار الحكومي داخلي المنشأ يقدم النموذج الأمثل للابتكار، لاسيما إن تم إشراك الجمهور الخارجي في اختيار المشروع أو الفكرة الأنسب كما هو الحال في مسابقة الابتكار

الحكومي بمملكة البحرين. كما أظهرت نتائج دراسة (الزامل، أروى، 2022) أن متطلبات إدارة الابتكار في ضوء مؤشر الابتكار العالمي من وجهة نظر القيادات تمثلت في المتطلبات الثقافية، ثم المتطلبات المادية، ثم المتطلبات التنظيمية، وبالتالي تؤكد هذه النتائج على دور الثقافة ممثلة في ثقافة المجتمع ممثلاً بالجمهور الخارجي في إدارة الابتكار. كذلك أكدت نتائج دراسة (Garcia, & Recalde, 2020) أن الاتصال مع الجمهور الخارجي والداخلي يظهر كوظيفة استراتيجية مع إمكانية تضمينه في عملية الابتكار المفتوح (Open Innovation - OI) بأكملها، وأنه قد يلعب دوراً مركزياً بشكل متزايد في تعزيز العلاقات مع الشركاء الخارجيين، وأنه يقوم بدوره الاستراتيجي في تسهيل وتعزيز قدرة الاتصال الشامل للمنظمة. كما بين علي عوجة (2000: 24) أن العلاقات العامة ترتبط بالجهود المخططة التي يقوم بها فرد أو مؤسسة أو الدول لكسب ثقة الجمهور الخارجي والداخلي، وتحقيق التفاهم المتبادل عن طريق الاتصالات المستمرة والسياسات والأفعال المرغوبة لتلبية احتياجات الجمهور في إطار ما هو ممكن ومشروع.

كما يؤكد نموذج الاتجاهين المتناسق الذي يعد أهم النماذج التقليدية لإدارة العلاقات العامة على ضرورة الاهتمام بالجمهور الخارجي، حيث يعد هذا النموذج تطوراً للنماذج السابقة مثل نموذج الاتجاهين غير المتناسق، فالهدف حسب نموذج الاتجاهين المتناسق هو الحصول على فهم متبادل بين المؤسسة والجمهور الداخلي والخارجي، ويستخدم البحث الرسمي لتعلم كيفية إدراك الجمهور للمؤسسة وتحديد النتائج بناءً على الجمهور، كما أن مجالات الممارسة اليوم تشمل المؤسسات التي تشارك في تعريف القضايا، إدارة الأزمات والمخاطر، والتخطيط طويل الأجل. كذلك أكد (إسماعيل عامر، 2021: 23-26) أنه إذا كان جمهور المؤسسة هو عامة الناس، أي الجمهور الخارجي، يكون دور العلاقات العامة أكبر، وبالتالي تأخذ حيزاً أكبر ومجالاً أوسع في المؤسسة، ولكن إذا كان جمهور المؤسسة مجموعة من المصنعين وعددهم قليل ويطلبون منها منتجاً معيناً، فإن دور العلاقات العامة يكون أقل وتشغل حيز أصغر في هذه المؤسسة وبعدها قليل من الموظفين.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الشحي، نوال، 2016) التي بينت أن المصادر الداخلية (الجمهور الداخلي) هي الأكثر أهمية كمنبع للأفكار المبتكرة من المصادر الخارجية (الجمهور

الخارجي)، حيث يتصدر الموظفون والإدارة العليا قائمة مصادر الأفكار المبتكرة، وتعد محفزات البيئة الداخلية والتمثلة في دعم الإدارة العليا وشيوع ثقافة داعمة للابتكار وتوفر الموارد البشرية والمالية وهي أكثر المحفزات أهمية في دفع المؤسسات الحكومية الاتحادية نحو الابتكار.

6. توظيف حساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية التفاعلية:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لمنشورات قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة على حساب الإنستغرام كما هو موضح في الجدول التالي:

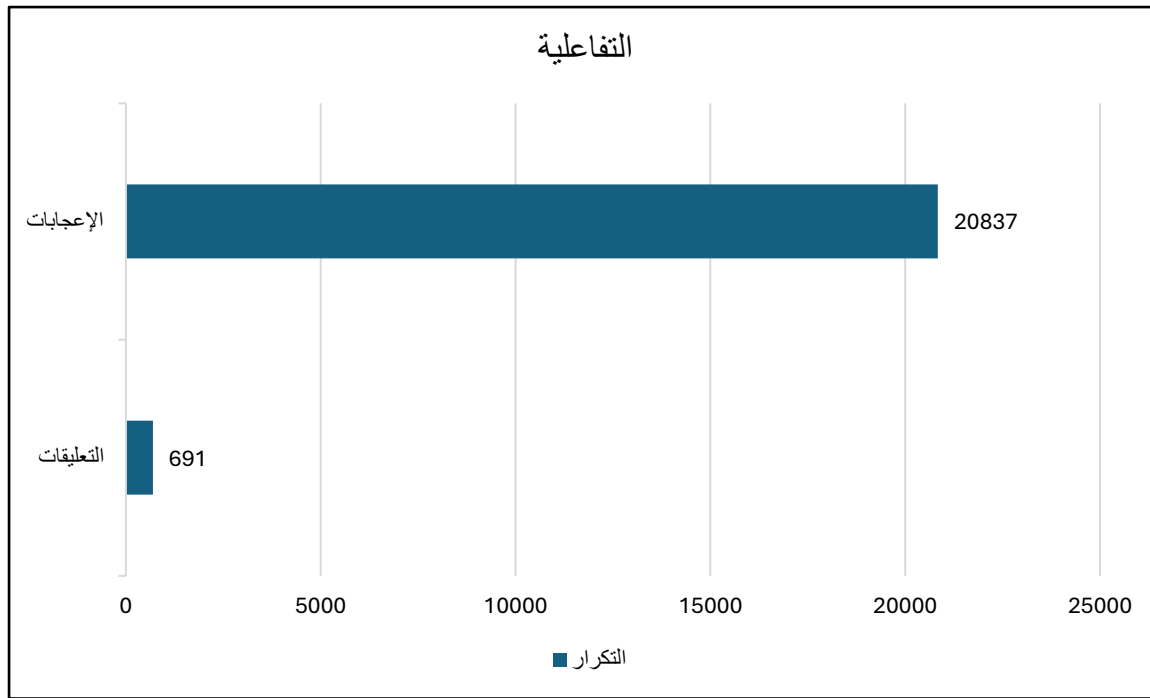
جدول (13)

توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية التفاعلية

الرقم	الفئات	التكرار	النسبة
1	التعليقات	691	3.2%
2	الإعجابات	20837	96.8%
	المجموع	21528	100%

- استعراض النتائج:

يتضح من نتائج الجدول السابق أن جوانب توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية التفاعلية كان في أغلبه من خلال "الإعجابات" بتكرار بلغ (20837) إعجاباً، ونسبة مئوية (96.8%)، تلاه "التعليقات" بتكرار بلغ (691) تعليقا، ونسبة مئوية (3.2%).



الشكل رقم (6): توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية التفاعلية

– التعليق على النتائج:

يؤكد هذا العدد الكبير من الإعجابات والتعليقات نجاح قسم الاتصال الاستراتيجي في مجال إدارة الابتكار، ويمكن تفسير ذلك من خلال توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي لإدارة الابتكار لتحديد وتحسين وسائل الاتصال لمعهد الإدارة العامة، حيث يقوم قسم الاتصال الاستراتيجي بإعداد تقرير سنوي (تم الاطلاع على التقرير السنوي لعام 2022)، يتم فيه استعراض أبرز النقاط الرئيسية لعمل القسم خلال العام والتكلفة الإعلامية المالية ونسبة الظهور الإعلامي، وعدد المشاهدات، وعدد التفاعلات والإعجابات، وفئات الجمهور المستهدف، ومن هنا يتم توظيف إدارة الابتكار في بناء خطة مستقبلية بتحديد وسائل الاتصال الأكثر فاعلية وقدرة على التأثير في الجمهور مع التركيز على معالجة وتطوير العمل بناءً على نتائج التقرير. وثانياً يتم توظيف الابتكار لتحديد وتحسين وسائل الاتصال من خلال الاستفادة من نتائج وتحليلات وسائل التواصل الاجتماعي التي تظهر نتائج عديدة كعدد المشاهدات والإعجابات وأوقات الذروة ونسبة الوصول وعدد المشاركات وعرض النشاط اليومي والأسبوعي والشهري، وهو ما يعزز من طريقة إدارة واستخدام وسائل الاتصال. وثالثاً الاستفادة من

خصائص ومميزات وسائل التواصل الاجتماعي التي تتيح القيام باستبيانات سريعة وبسيطة سريعة الانتشار وسهلة الوصول، إذ قمنا من خلالها بسؤال الجمهور الداخلي والخارجي عن أفضل وسيلة إعلامية لمتابعة أخبار المعهد والحصول على المعلومات، وبناءً على النتائج يمكن تحديد أوقات النشر والقنوات المناسبة، وإن كان قسم الاتصال الاستراتيجي يستخدم جميع الوسائل الإعلامية لكن يمكن القول بأن وسائل التواصل الاجتماعي هي الوسيلة الأكثر انتشاراً بين الجمهور وخصوصاً الإنستغرام. لذا يمكن القول بأن توظيف الابتكار لتحديد وتحسين وسائل الاتصال يتمثل في الاستفادة من الخدمات والأدوات التي توفرها وسائل الاتصال الإلكتروني لمعرفة وتحديد توجهات الجمهور المستهدف، بما يسهم في تعزيز قدرة قسم الاتصال الاستراتيجي على التميز وتحقيق أهدافه بتحسين إدارته لوسائل الاتصال التي يستخدمها.

وتدعم مرتكزات نظرية انتشار المبتكرات هذه النتيجة، حيث تركز هذه النظرية على عدد من الأفكار والمفاهيم الأساسية المتمثلة في أنه غالباً ما يتم البحث عن المعلومات المتعلقة بالابتكار من جانب الأقران، وتستمد تلك المعلومات في الغالب من تقييماتهم وتعليقاتهم الشخصية بالابتكار، ومن ثم يقومون بمشاركة وتبادل المعلومات فيما بينهم عن طريق التقارب في وجهات النظر المستمد من شبكات العلاقات الشخصية، ومن ثم فإنه يمكن التعامل مع الابتكار على أنه عملية اجتماعية يتم فيها توصيل الأفكار والمعلومات المدركة ذاتياً حول فكرة جديدة من شخص لآخر، وعليه فإنه يتم تحديد معنى الابتكار بصورة تدريجية من خلال عمليات البناء الاجتماعي وتعليقاته وآرائه حول الابتكار (Thayer, 2013, 8). كما بينت نتائج دراسة (Geissinger, et al, 2023) أن تحليلات وسائل التواصل الاجتماعي (SMA) كالإنستغرام وغيرها توفر فرصاً جديدة لعلماء إدارة الابتكار لتعزيز أبحاث الابتكار التي تركز على العملاء والسوق والتكنولوجيا والمجتمع بعدة طرق.

وأكدت نتائج دراسة (الأبيوكي، سمر، 2021) على دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز الابتكار، فقد أظهرت نتائجها وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الأداء الابتكاري، والتفكير الإبداعي، والسلوك الابتكاري. كما أكدت نتائج دراسة (محمد، فهمية، 2021) على أهمية استخدام وسائل الاتصال الحديثة مثل الإنترنت ومواقع التواصل

الاجتماعي في ممارسة العلاقات العامة الابتكارية؛ ففي ظل الثورة الهائلة في سوق التكنولوجيا الرقمية ومن أهمها تقنية الإنترنت. كما بينت نتائج دراسة (مبارك، سعود، 2021) أن أكثر المنصات الاجتماعية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في إدارة أنشطة العلاقات العامة المتعلقة بالابتكار وغيره هي تويتر ثم يليه اليوتيوب ثم الانستغرام، وأن أهم أسباب الاستخدام هي سهولة تحديث البيانات باستمرار، وخلق تعرض أكبر لمنتجات وخدمات الشركة، ومعرفة ما يقوله الناس ووسائل الإعلام عن الشركة، وأنها وسيلة جيدة لتعزيز سمعة الشركة وتحسين صورتها، وأن أهم الفوائد التي تعود على الشركات عينة الدراسة من استخدامها للمنصات الاجتماعية داخل الشركات هي خلق صورة ذهنية إيجابية عن الشركة، وسرعة استجابة المنظمة في الرد على الانتقادات، وأنها سهلة الاستخدام وتسمح باستخدام أشكال مختلفة من الإشارات، وتسمح بتوفير ردود فعل سريعة للجمهور. كما أكد رئيس مجلس إدارة النادي العالمي للإعلام الاجتماعي علي سبكار أن تطبيق الإنستغرام يعد أكثر مواقع التواصل الاجتماعي شعبية وتفاعل بين الناس في مملكة البحرين. (صحيفة الأيام، 2022: العدد 12019)

7. توظيف حساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية مبادئ الابتكار الفرعية:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لمنشورات قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة على حساب الإنستغرام كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (14)

توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار
من ناحية مبادئ الابتكار الفرعية

الرقم	الفئات	التكرار	النسبة
1	إدراك القيمة	3	1.4%
2		10	4.8%
3	قادة المستقبل	40	19.0%
4		10	4.8%
5	التوجه الاستراتيجي	25	11.9%
6		17	8.1%
7	الثقافة	11	5.2%
8		9	4.3%
9	استغلال الرؤى	23	11.0%
10		21	10.0%
11	إدارة عدم اليقين	7	3.3%
12		3	1.4%
13	القدرة على التكيف	4	1.9%
14		2	1.0%
15	نهج النظم	8	3.8%
16		17	8.1%
	المجموع	210	100%

– استعراض النتائج:

يتضح من نتائج الجدول السابق أن أكثر جوانب توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية مبادئ الابتكار الفرعية كان "عرض برامج إعداد القادة" بتكرار بلغ (40)، ونسبة مئوية (19.0%)، تلاه في الترتيب الثاني "عرض

إنجازات المعهد" بتكرار بلغ (25)، ونسبة مئوية (11.9%)، ثم في الترتيب الثالث "عرض الرؤى الداخلية" بتكرار بلغ (23)، ونسبة مئوية (11.0%)، وجاء في الترتيب الرابع "عرض الرؤى الخارجية" بتكرار بلغ (21)، ونسبة مئوية (10.0%)، ثم في الترتيب الخامس "عرض أهداف المعهد وعرض النظم الابتكارية" بتكرار بلغ (17)، ونسبة مئوية (8.1%) لكل فئة.

– التعليق على النتائج:

يمكن تفسير اهتمام المعهد ببرامج إعداد القادة في مجال إدارة الابتكار من الوعي العالي لدى القائمين على إدارة الابتكار في المعهد من الدور الفعال للقادة في نجاح التوجه الاستراتيجي للمعهد نحو الابتكار، فقد أكدت نتائج المقابلات أن القيادة العليا في المعهد لها الدور الأبرز في توظيف إدارة الابتكار في المعهد بشكل عام وفي قسم الاتصال الاستراتيجي بشكل خاص، فالدعم والتشجيع والتحفيز والمشاركة والمبادرة كلها صفات تتميز بها القيادة العليا في معهد الإدارة العليا، وهو ما يعزز روح المبادرة الابتكارية عند جميع إدارات وأقسام وموظفي المعهد. كما أن جميع المبادرات الابتكارية التي تبناها قسم الاتصال الاستراتيجي كانت بتوجيه ومتابعة ودعم الإدارة العليا، إذ أن سياسة الباب المفتوح والثقة العالية المتبادلة بين الإدارة العليا وقسم الاتصال الاستراتيجي عززت من تبني القسم للعديد من المبادرات الابتكارية التي حققت نجاحات على مستوى القسم والمعهد، كما حرصت الإدارة العليا على نشر المبادرات الابتكارية الناجحة من داخل المعهد إلى الخارج لتحقيق نجاحات أخرى في جميع مؤسسات القطاع الحكومي، بالإضافة إلى التأكيد على مشاركة الجمهور الخارجي في مبادرات المعهد والقسم، وذلك بما يخدم مصلحة المعهد وجميع مؤسسات القطاع الحكومي في مملكة البحرين. لذا يمكن القول بأن دور القيادة العليا في توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي هو دور أساسي وواضح إيجابياً، وهو ما يعزز روح المبادرة عند موظفي القسم لمواكبة توقعات الإدارة العليا في المعهد.

كما يمكن تفسير النتائج السابقة من أن العمل على اعتماد إدارة الابتكار يعتبر مبدأً أساسياً وثقافة عمل وأسلوب حياة في قسم الاتصال الاستراتيجي، بما يسهم في نشر وتعميم هذا المبدأ والثقافة والأسلوب عن المعهد بأنه الجهة القائدة المعنية بتوظيف إدارة الابتكار في مؤسسات القطاع الحكومي.

وثانياً التركيز على مبدأ المشاركة والعمل ضمن منظومة العمل الحكومي، مما يعزز قدرة قسم الاتصال الاستراتيجي على إبراز دور المعهد في الارتقاء بمستوى جودة العمل في القطاع الحكومي عن طريق توظيف إدارة الابتكار في جميع مؤسسات القطاع الحكومي وليس التميز في توظيف إدارة الابتكار لتحقيق نتائج فردية للمعهد فقط. وثالثاً لتحقيق أكبر قدر ممكن من توظيف إدارة الابتكار في مجال الاتصال الاستراتيجي والعلاقات العامة والإعلام يمكن المبادرة لتكوين فريق من ممارسي العلاقات العامة في مؤسسات القطاع الحكومي كمجتمع للخبرات، ويتم إدراجهم ضمن برنامج تدريبي متكامل في مجال توظيف إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة، بحيث يعود الممثلون إلى مؤسساتهم ونقل هذه الخبرات والمهارات إلى زملاء العمل بما يسهم في توحيد توجه توظيف إدارة الابتكار في مجال العلاقات العامة في القطاع الحكومي، ويعطي قيمة إضافية لمعهد الإدارة العامة لدوره في الارتقاء بمستوى جودة الاتصال الاستراتيجي والعلاقات العامة والإعلام في مؤسسات القطاع الحكومي. ورابعاً دعم وتعزيز الميزانية لتتناسب مع متطلبات توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي. وخامساً توفير الكوادر البشرية المتخصصة في مجال الاتصال الاستراتيجي والعلاقات العامة والإعلام الحديث. وسادساً توفير دورات تدريبية متخصصة في مجال العلاقات العامة والإعلام والتصميم والمراسم والابتكار الحديث وهو ما يعمل عليه المعهد حالياً. وهي تطلعات قسم الاتصال الاستراتيجي وإدارة الاستشارات والبحوث أنها ستسهم بشكل كبير في توظيف الابتكار في ممارسات الاتصال الاستراتيجي والعلاقات العامة والإعلام، كما أنها تطلعات مشروعة وقابلة للتنفيذ في المستقبل القريب مع الثقة التامة في سعي الإدارة العليا للعمل على توفيرها للقسم، وذلك بما يخدم مصلحة القسم والمعهد.

كما يأتي دور القيادة في عمل وتميز قسم الاتصال الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة في مجال برامج إعداد وتمكين القادة على الابتكار من خلال خبرات المدير العام للمعهد حالياً، فقد كان قائماً بأعمال مدير إدارة الإعلام والدراسات والبحوث بوزارة الخارجية، ثم أميناً عاماً لمجلس التعليم العالي، وبالتالي يأتي بخلفية إعلامية وتعليمية في مجال إدارة الابتكار والتدريب، وهو ما يسهل من عملية التواصل بين قسم الاتصال الاستراتيجي ومكتب المدير العام، لعلمه وثقته بأهمية دور الاتصال الاستراتيجي للمعهد. فأولاً سهولة الوصول، فالاتصال مباشر من دون حواجز، وهو ما يسهم في

سهولة وصول المعلومة وطرح الأفكار ومناقشتها وسرعة الاستجابة. وثانياً إلمام القيادة بمفهوم الاتصال الاستراتيجي والعلاقات العامة والإعلام والمراسم والبروتوكول ودوره وأهميته بالنسبة للمؤسسة، يعزز عند القسم التركيز على التميز في العمل لمواكبة وتجاوز توقعات الإدارة العليا. وثالثاً الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا وقسم الاتصال الاستراتيجي في إدارة الأمور، إذ لدى القسم صلاحيات كبيرة في تأدية مهامه بالطريقة التي يراها مناسبة، وهي ثقة نابعة من إلمام وفهم القيادة العليا للاتصال الاستراتيجي. وبالتالي يمكن القول بأن دور القيادة العليا في تميز ممارسة قسم الاتصال الاستراتيجي للعلاقات العامة يتمثل في سهولة الوصول والدعم النابع من الفهم والإلمام بأهمية وأهداف ومهام الاتصال الاستراتيجي وأخيراً الثقة المتبادلة بين القيادة العليا والقسم.

كما تعتبر القيادة العليا أساس فكرة توظيف إدارة الابتكار في معهد الإدارة العليا، فمعنوية كانت تساؤلات الإدارة العليا تتمثل في: ما الجديد؟ وماذا بعد؟ وماذا يعني ذلك؟ وهذا التحدي يصنع بيئة محفزة لاستدامة الابتكار. وثانياً الدعم المعنوي الكبير للمبادرة وعدم الخوف من الفشل والتعاون لتجاوز العقبات مهما كانت كالميزانية ونقص الكوادر البشرية، إيماناً من إدارة المعهد بأن إدارة الابتكار هي الأساس للنجاح والتميز والاستدامة. وثالثاً على الجانب العملي كانت الإدارة العليا تلعب دور القيادة بكل احترافية، فهي موجودة وحاضرة وقريبة من الجميع داخل المعهد كداعم ومحفز على العمل والتميز والابتكار في مجال العمل، وتسعى دائماً لتطوير الموظفين مهنيّاً وإدارياً من خلال توزيع مهام وأفكار جديدة ومشاكل تحتاج إلى حلول ابتكارية كمشاريع على الموظفين والأقسام والفرق مع الصلاحيات للعمل على تنفيذها وتطويرها بطرق ابتكارية لتنفيذ على أرض الواقع. ورابعاً استعراض النجاحات بشكل علني وتكريم ومكافأة المتميزين بما يعزز من روح المنافسة الإيجابية في بيئة العمل. وخامساً عملت الإدارة العليا على نشر ثقافة الباب المفتوح لدرجة أن جميع أبواب وحواجز المكاتب زجاجية لتشير إلى الشفافية ليس ظاهرياً فقط بل عملياً أيضاً بإعطاء الموظفين صلاحية التقدم بالمبادرات الابتكارية وإن كانت خارج تخصصهم أو مجال عملهم وتشجيعهم على ذلك أيضاً. وسادساً فإن سرعة الاستجابة واستكمال الإجراءات المالية والإدارية كانت من أبرز أولويات الإدارة العليا سواء تجاه إدارة الاستشارات والبحوث أو الإدارات الأخرى، فسرعة سير العمل تعزيز من سرعة إنجاز الأعمال والانتقال إلى أعمال ومبادرات ابتكارية أخرى جديدة تسهم في الارتقاء بعمل معهد الإدارة العامة، ولكن قد تكون هناك

بعض الإجراءات التي تتعلق بجهات أخرى خارجية قد تستغرق بعض الوقت مما يعيق سرعة سير العمل. وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة العليا تلعب الدور الأساسي في توظيف إدارة الابتكار في معهد الإدارة العامة مما ساهم في تميز المعهد في هذا المجال ونشره لثقافة الابتكار في مؤسسات القطاع الحكومي والمجتمع البحريني والانتشار على المستوى الخليجي والإقليمي والدولي، وذلك بدعم وتشجيع من القيادة العليا في مملكة البحرين.

وتدعم نظرية انتشار المبتكرات النتيجة السابقة، حيث تعد هذه النظرية كثيراً بالقيادة، فهي ترى أن قادة الرأي يتعرضون لوسائل الإعلام أكثر من تابعيهم والحيطين بهم، يتميز قادة الرأي بأنهم أكثر ميلاً للابتكار والتجديد وانفتاحاً على المستحدثات، كما أن قادة الرأي أكثر اتصالاً مع وكلاء التغيير، مثل مسؤولي برامج التنمية، ويحتل قادة الرأي مواقع اجتماعية مميزة أكثر من غيرهم، كما أنهم أكثر مشاركة من الأتباع في المحيط الاجتماعي (مكاوي، والسيد، 2001: 254-255).

وقد أكدت نتائج دراسة (الشحي، نوال، 2016) على دور القادة في إدارة الابتكار حين أشارت إلى أن اهتمام القيادة بالابتكار شكل عاملاً رئيسياً في صعود الابتكار إلى برامج العمل الحكومية، كما ساهمت عمليات الإصلاح والتحديث الإداري التي شهدتها القطاع الحكومي الاتحادي منذ عام 2008 في تهيئة الممكنات التنظيمية لتطبيق الممارسات المبتكرة وتطوير الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية.

8. توظيف حساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية مبادئ الابتكار

الرئيسية:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لمنشورات قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة على حساب الإنستغرام كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (15)

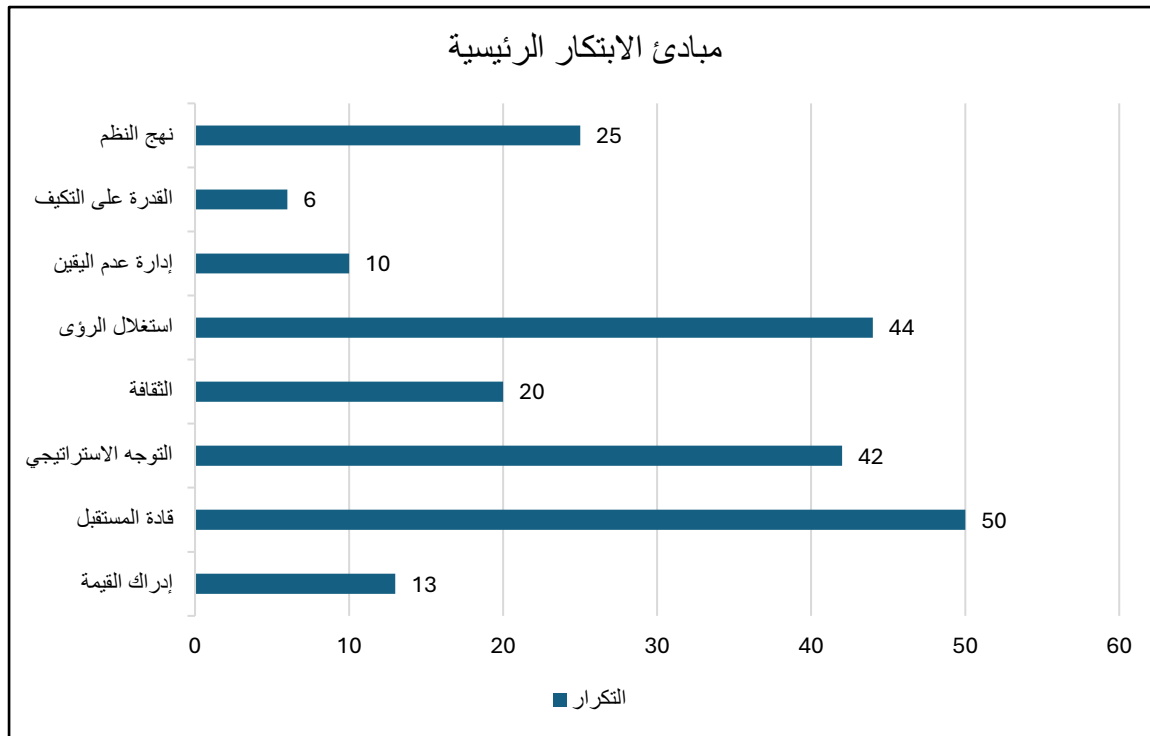
توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية

مبادئ الابتكار الرئيسية

الرقم	الفئات	التكرار	النسبة
1	إدراك القيمة	13	6.2%
2	قادة المستقبل	50	23.8%
3	التوجه الاستراتيجي	42	20.0%
4	الثقافة	20	9.5%
5	استغلال الرؤى	44	21.0%
6	إدارة عدم اليقين	10	4.8%
7	القدرة على التكيف	6	2.9%
8	نهج النظم	25	11.9%
	المجموع	210	100%

- استعراض النتائج:

يتضح من نتائج الجدول السابق أن أكثر جوانب توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية مبادئ الابتكار الرئيسية كان "قادة المستقبل" بتكرار بلغ (50)، ونسبة مئوية (23.8%)، تلاه في الترتيب الثاني "استغلال الرؤى" بتكرار بلغ (44)، ونسبة مئوية (21.0%)، ثم في الترتيب الثالث "التوجه الاستراتيجي" بتكرار بلغ (42)، ونسبة مئوية (20.0%)، وجاء في الترتيب الرابع "نهج النظم" بتكرار بلغ (25)، ونسبة مئوية (11.9%)، ثم في الترتيب الخامس "الثقافة" بتكرار بلغ (20)، ونسبة مئوية (9.5%).



الشكل رقم (7): توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية مبادئ الابتكار الرئيسية

– التعليق على النتائج:

يمكن تفسير حصول مبادئ الابتكار المتعلقة بقيادة المستقبل، واستغلال الرؤى، والتوجه الاستراتيجي على أولوية في عمل المعهد المتعلقة بإدارة الابتكار من خلال ما يقوم به المعهد من توظيف لإدارة الابتكار لتحديد وتحسين مهام ووظائف المعهد وتوجهاته الاستراتيجية المستقبلية، حيث يمكن توظيف إدارة الابتكار في المهام والوظائف اليومية لقسم الاتصال الاستراتيجي في عدة جوانب، أولها كان تطبيق نظام العمل عن بعد، وذلك بالتنسيق مع إدارة المعهد دون الإخلال بالعمل أو الشروط والقوانين الإدارية، فموظفو إدارة المحتوى الإلكتروني يمكنهم تأدية بعض مهامهم دون الحاجة للحضور المكتبي، وهو ما يساهم في إعطاء حرية أكثر للموظفين وإحساسهم بالمسؤولية تجاه ثقة القسم وإدارة المعهد. وثانياً مع كثرة المهام الوظيفية التي كانت تتطلب عقد اجتماعات مطولة وكثيرة لتوزيع المهام ومناقشتها، قام قسم الاتصال الاستراتيجي بتوظيف الابتكار لعكس الآلية، بحيث يسجل كل موظف قائمة مهامه اليومية ويعرضها على رئيس القسم كل يوم صباحاً لتعتمد أو تعدل، وذلك اختصاراً للوقت والجهد، ويساهم في تنفيذ هذه الآلية بطريقة صحيحة تمكن الموظفين من تنمية مهاراتهم

وقدراتهم وخبراتهم في مجال العمل وإحاطتهم التامة بآلية سير العمل في المعهد، وتعزيز مهارات العمل الجماعي ضمن فريق العمل، مما يسهل على رئيس القسم ممارسة الإشراف والتوجيه وترتيب الأولويات، وضمان سير العمل حتى في حال غياب رئيس القسم. وثالثاً تم توظيف الابتكار في ممارسات الاتصال الاستراتيجي من خلال التوجيه لعدم تكرار تقديم الشيء بنفس الطريقة، فما يقدم اليوم ويعرض ويقبل لابد أن يقدم في المرة المقبلة بطريقة مختلفة، وهو ما يعزز تنمية المهارات الابتكارية لدى الموظفين في تأدية مهامهم اليومية، ويتركز هذا التوجه في جانب التصميم بشكل أكبر، إذ لابد من التغيير والتطوير في استخدام الوسائط المتعددة وطريقة العرض لإظهار الحركة والمرونة والمتابعة للمستجدات مع بعض الثوابت طبعاً كالهوية البصرية لمعهد الإدارة العامة. ورابعاً تم توظيف الابتكار في تنظيم الأنشطة والفعاليات الكبيرة والمهمة، بطلب ترشيح الموظفين لبعض الزملاء في المعهد ممن لديهم القدرة والرغبة في التعاون مع القسم في عملية التنظيم، والعمل على تدريبهم على الأساسيات وتوزيع المهام وتوضيحها لهم، مما يسهل عملية التنظيم ويعزز روح العمل الجماعي، ويعزز روح القيادة لموظفي القسم، ويوفر الوقت والجهد والمال، ويكون ذلك بشكل رسمي موثق. وخامساً تم توظيف الابتكار في عملية تحسين وجودة تأدية المهام اليومية للقسم، وذلك من خلال مشاركة الجمهور الداخلي في طرح الأفكار والمقترحات التطويرية، كتحديث الموقع الإلكتروني وتنظيم الفعاليات وإدارة المحتوى الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، مما يعزز روح المشاركة الفاعلة في إنجاز الأعمال وظهورها للجمهور. كما يعمل المعهد حالياً على تنفيذ مبادرة من المدير العام للمعهد تتمثل في فتح المجال لتدوير الموظفين خلال فترات محددة سنوياً، وذلك للتغلب على ضغوطات العمل وسرعة الإنجاز وتبادل الخبرات وتعزيز روح المبادرة والعمل الجماعي، ويكون ذلك بطلب ترشيح رسمي لمن لديهم الرغبة في الاستفادة من مبادرة التدوير دون إجبار، لضمان تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجاز والتميز.

كما يستفيد قسم الاتصال الاستراتيجي من إدارة الاستشارات والبحوث في استغلال الرؤى وتوظيف التوجه الاستراتيجي في إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة من خلال علاقة قسم الاتصال الاستراتيجي بإدارة الاستشارات والبحوث التي تعتبر علاقة وثيقة ومفتوحة بشكل رسمي وغير

رسمي، فسياسة الباب المفتوح والشفافية والعمل الجامعي تسهل وتعزيز من عملية التواصل الداخلي، وفي مجال إدارة الابتكار يعمل قسم الاتصال الاستراتيجي على مشاركة واستشارة إدارة الاستشارات والبحوث في معظم المشاريع والمبادرات والتوجهات الاستراتيجية لتنفيذها بطرق ابتكارية تعزز من فرص تحقيق أهدافها. ففي مجال الإعلام على سبيل المثال عندما أراد قسم الاتصال الاستراتيجي تنفيذ الحملة الإعلامية لمبادرة استقطاب الكفاءات الوطنية في الخدمات الاستشارية والبحوث والتدريب والإرشاد والتوجيه وكافة الخدمات، فبدأ النقاش داخل قسم الاتصال الاستراتيجي حول صياغة الخطة الإعلامية لحث موظفي القطاع الحكومي على المشاركة، وبما أنها مبادرة جديدة للمعهد تمت مناقشة إدارة الاستشارات والبحوث لتوظيف الابتكار في الخطة الإعلامية لتعزيز فرص النجاح والتميز، وبالفعل كانت هناك ملاحظات ومقترحات حول إعادة صياغة مجموعة من الجمل والرسائل الإعلامية بناءً على تجارب وخبرات سابقة ومراجعة للممارسات الابتكارية الحديثة في مجال الحملات الإعلامية. بالإضافة إلى الحملة الإعلامية لإطلاق المنصة الخاصة بالتدريب الإلكتروني (بيبا زون)، إذ تم التواصل مع إدارة الاستشارات والبحوث التي نسقت لجلسة عصف ذهني بحضور مجموعة من موظفي المعهد من إدارات مختلفة، وتم خلالها استعراض العديد من الأفكار والملاحظات التي ساهمت بشكل كبير في تنفيذ حملة إعلامية ابتكارية لمبادرة ابتكارية وهي (بيبا زون). وكذلك تم التعاون مع إدارة الاستشارات والبحوث لصياغة الخطة الإعلامية لبعض البرامج المستجدة كالتفكير التصميمي أو الابتكار أو اقتصاد السلوك، فهي مواضيع مستجدة على الجمهور المستهدف، وإدارة الاستشارات والبحوث محيطة بشكل أكبر هول هذه المواضيع، فهي الجهة الأنسب للحصول على أكبر قدر ممكن المعلومات لتوضيح وتبسيط الفكرة والمعلومة لتصل إلى الجمهور المستهدف بالطريقة الصحيحة، فيجري التعاون لصياغة الخطة والرسائل الإعلامية بطريقة مبتكرة تتناسب مع الحدث والجمهور المستهدف. وفي مجال العلاقات العامة أيضاً يتم التعاون مع إدارة الاستشارات والبحوث لتوظيف إدارة الابتكار للتميز واختصار الوقت والجهد والمال، ونتج عن هذا التعاون وتوظيف الابتكار ممارسات عديدة تضمنت آلية التقييم الإلكتروني المباشر للبرامج التدريبية والمدربين والخدمات اللوجستية وتعديل أوقات البرامج التدريبية وتنظيم الأنشطة والفعاليات وحفلات التخرج والتكريم والأنشطة الداخلية، فعلى سبيل المثال عندما توقفت حفلات تخريج طلبة برنامج ماجستير الإدارة

العامه بسبب جائحة كورونا، جرى التخطيط لتنفيذ حفل التخرج لثلاث دفعات في حفل واحد، وهو ما يفوق قدرة قسم الاتصال الاستراتيجي التنظيمية في جانب الكوادر البشرية، وبالتعاون مع إدارة الاستشارات والبحوث التي اقترحت جلسة عصف ذهني مشتركة مع ممثلين من إدارات وأقسام لمناقشة الحلول والأفكار، تم التوصل لزيادة الكادر البشري التنظيمي من موظفي المعهد، وتم الاستفادة من مهارات موظفي قسم الاتصال الاستراتيجي في رسم العملية بالكامل وتوزيع الأدوار وعرضها على الفريق المتعاون لتسهيل الإجراءات والأدوار، على ألا تتجاوز مدة الحفل ساعة واحدة بما لا يؤثر على سير العمل في إدارات وأقسام موظفي الفريق المتعاون، وذلك كحل بديل عن التعاقد مع شركة خارجية لتنظيم الحفل الذي كان سيضيف تكلفة مالية، وبالفعل نجح القسم في تنفيذ الحفل بطريقة مبتكرة لاقت إعجاب الخريجين والحضور والإدارة العليا. وهذا ينطبق على العديد من أعمال قسم الاتصال الاستراتيجي كالبحت والتخطيط الاستراتيجي وغيرها، فثقافة الابتكار الموجودة في المعهد والقسم تعزز من العلاقة بين الاتصال الاستراتيجي وإدارة الاستشارات والبحوث لتوظيف إدارة الابتكار في ممارسات الاتصال الاستراتيجي والعلاقات العامة والإعلام والأعمال الإدارية أيضاً، وهو ما عزز من نشر ثقافة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي وقدرة موظفي القسم على التفكير الابتكاري وممارسة الابتكار في عملهم اليومي.

وتدعم نظرية انتشار المبتكرات النتيجة السابقة، حيث تعد هذه النظرية كثيراً بالقادة، فهي ترى أن قادة الرأي يتعرضون لوسائل الإعلام أكثر من تابعيهم والحيثيين بهم، يتميز قادة الرأي بأنهم أكثر ميلاً للابتكار والتجديد وانفتاحاً على المستحدثات، كما أن قادة الرأي أكثر اتصالاً مع وكلاء التغيير، مثل مسؤولي برامج التنمية، ويحتل قادة الرأي مواقع اجتماعية مميزة أكثر من غيرهم، كما أنهم أكثر مشاركة من الأتباع في المحيط الاجتماعي (مكاوي، والسيد، 2001: 254-255).

كما تدعم مبادئ إدارة الابتكار آيزو (ISO 56002) النتيجة السابقة، خاصة مبدأ قادة يركزون على المستقبل (Leadership Future-Focused)، والذي يشمل الاستعداد للعمل (قدرة القيادة على تفعيل إمكانات العاملين وتحفيزهم على الابتكار والعطاء والعمل الدؤوب)، وتركيز القادة على

المستقبل والتمتع والاقتران بالحماس والجرأة وقبول التحدي والاستعداد للعمل والتفكير السليم والحكمة في الإدارة والتوجيه.

وقد أكدت نتائج دراسة (Park, et al, 2021) على دور القادة في تعزيز إدارة الابتكار، فقد أبرزت نتائج تحليل بيانات المسح التي تم الحصول عليها من الحكومة الكورية، بأن دعم القائد للعمل المبتكر، وتطوير منظمة التعلم الذاتي التي ترفض وتتجاهل العادات القديمة، كان مفتاح التغيير في المؤسسات الحكومية، وأن القيادة مطالبة بتعزيز التخطيط الاستراتيجي وتوفير وتطوير أدوات الأداء للابتكار، إذ يعتمد كلا الأمرين على قرار القائد. كما تتجسد اهتمامات القائد وتركيزه ودعمه في الخطة الاستراتيجية، ويتم تنفيذها باستخدام أدوات الأداء، لتحفيز أعضاء المنظمة على العمل والابتكار، وبالتالي، من الصعب إنشاء ثقافة الابتكار التي يمكن أن تؤدي إلى ابتكار المنتج كسلعة أو خدمة بدون وجود القيادة الداعمة للابتكار.

كما أكدت نتائج دراسة (الأبيوكي، سمر، 2021) على دور القادة في تعزيز إدارة الابتكار، حين أشارت الدراسة إلى أنه يمكن للقادة وصانعي القرار في قطاع الاعلام الاستفادة من النتائج التي توصل إليها الدراسة من خلال توجيه الإعلاميين العاملين في القطاع الإعلامي إلى الاستفادة من الأدوات الابتكارية التي توفرها وسائل التواصل الاجتماعي في اعداد وتحرير وإخراج الخبر الصحفي والإعلامي بطريقة ابتكارية. وأوصت دراسة (Wipulanusat et al., 2019) بضرورة التفات كبار القادة العموميين في الجهات الحكومية لمحركات ومعوقات الابتكار لما في ذلك من تحفيز عملية اغتنام الفرص وتجاوز التحديات.

اختبار صحة الفروض

الفرض الأول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في توزيع قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية المصدر:
للتحقق من صحة الفرض تم استخدام اختبار كا² للفروق بين التكرارات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (16)

دلالة الفروق في توزيع قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية المصدر

الرقم	الفئات	التكرار	النسبة	قيمة كا ²	مستوى الدلالة
1	المعهد	147	70.0%	232.74	0.001
2	جهة خارجية	7	3.3%		
3	شخصية من داخل لمعهد	25	11.9%		
4	شخصية من خارج المعهد	31	14.8%		
	المجموع	210	100%		

– استعراض النتائج:

– يتضح من نتائج الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية (0.001) في توزيع قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية المصدر وكانت الفروق لصالح "المعهد" بنسبة مئوية (70.0%).

– التعليق على النتائج:

يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال مساهمة توزيع إدارة الابتكار في صياغة أهداف قسم الاتصال الاستراتيجي والقدرة على تحقيق هذه الأهداف وتطويرها، فعلى الصعيد الداخلي ولرفع مستوى الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى رفع مستوى وكفاءة الإنتاجية قمنا بمبادرة تكوين فريق السعادة المبنية على نموذج علمي مرتكز على بيئة العمل والمحفزات، وقدم الفريق عدة أنشطة لمدة عام كامل، قام القسم بعدها بعمل دراسة على الموظفين لقياس مستوى رضى الموظفين بعد المبادرة وكانت النتائج

إيجابية، وتم عرض الدراسة في مؤتمر يورو مينا الذ عقد في أسبانيا، وتم الترويج لها إعلامياً في تلفزيون البحرين والبرنامج الصباحي والأخبار ولاقت نجاحاً وقبولاً عند مؤسسات القطاع الحكومي وطلبت وطبقت في بعض الوزارات كوزارة الداخلية بنموذجها الخاص الذي يتناسب مع طبيعة عملها بالتعاون مع معهد الإدارة العامة، وهو ما يؤكد نجاح قسم الاتصال الاستراتيجي في توظيف الابتكار في صياغة أهدافه وتحقيقها على المستوى الداخلي ونشرها على المستوى الخارجي. أما على الصعيد الخارجي فيرتكز العمل على بناء السمعة، وتم توظيف الابتكار في صياغة أهداف قسم الاتصال الاستراتيجي، فهدف القسم بالتنسيق مع إدارة التعليم والتطوير لمبادرة الاستفادة من رأي المتدربين تجاه بعض التحديات الوظيفية وتغيير السلوكيات في القطاع الحكومي، يتم تنفيذها بعد كل برنامج تدريبي أو محاضرة بربطه بالابتكار عبر استبيانات وسائل التواصل الاجتماعي القصيرة التي تظهر نسبة التأييد والرفض، وحقق القسم من خلال هذه المبادرة توظيف الابتكار لتحقيق أهداف قسم الاتصال الاستراتيجي في تعزيز العلاقة مع الجمهور الخارجي في جانب التدريب الإداري والابتكار وتعزيز سمعة المعهد بأنه الجهة المعنية بالتطوير والابتكار في مجال القطاع الحكومي. ولتحقيق هدف تعزيز السمعة المؤسسية أيضاً، هدف القسم إلى الوصول للجمهور المستهدف عن طريق الآخرين، وذلك باستقطاب التجارب والمبادرات الابتكارية الناجحة التي تم التأسيس لها في المعهد عبر برنامج تكوين وقيادات وتم تنفيذها في مؤسسات القطاع الحكومي، ليتم عرضها وتغطيتها ونشرها عبر وسائل التواصل الاجتماعي عن طريق المعهد وعن طريق الجهة المعنية بالمبادرة، مما يعزز من سمعة المعهد وقياس أثره كشريك أساسي في نجاح المبادرات الابتكارية في مؤسسات القطاع الحكومي. كما تم التركيز على هدف تعزيز سمعة البرامج التدريبية للمعهد، وذلك من خلال ربطها بنظام الحوافز والترقيات في القطاع الحكومي، وعلاقتها بالثقة الملكية السامية، وذلك من خلال نشر مراسيم التعيينات القيادية لخريجي المعهد عبر وسائل التواصل الاجتماعي، كما يعمل القسم حالياً على رسالة إعلامية موحدة تشير إلى ربط الحوافز والترقيات بالبرامج التدريبية القيادية للمعهد بشكل رسمي وحصري. وبعد تعزيز سمعة المعهد في مجال الابتكار، هدف القسم إلى التواصل وتعزيز العلاقات مع لجان وفرق وأقسام الابتكار في مؤسسات القطاع الحكومي، التي تم تأسيسها وتكوينها بناءً على مبادرات معهد الإدارة العامة، وهو ما يعزز شبكة العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي للمعهد، وتعزيز سمعة المعهد كمؤسس للابتكار في مؤسسات القطاع الحكومي. وهدف القسم إعلامياً أيضاً من خلال التغطية الإعلامية لفعاليات المائدة المستديرة لوكلاء الوزارات في مجال الابتكار إلى توحيد الرسالة الإعلامية

المتعلقة بالابتكار، وذلك بكتابة الخبر للجهة المعنية التي يمثلها الوكيل، وذلك لضمان ظهور مفاهيم الابتكار بصورة صحيحة، وضمان إظهار دور المعهد في توظيف الابتكار والممارسات الابتكارية الناجحة في مؤسسات القطاع الحكومي.

الفرض الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية المضمون الاتصالي: للتحقق من صحة الفرض تم استخدام اختبار كا² للفروق بين التكرارات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (17)

دلالة الفروق في توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية المضمون الاتصالي

الرقم	الفئات	التكرار	النسبة	قيمة كا ²	مستوى الدلالة
1	خبر (ماضي)	58	27.7%	26.24	0.001
2	إعلان (مستقبلي)	53	25.2%		
3	اقتباس / كلمة / خطاب	49	23.3%		
4	معلومة	18	8.6%		
5	تهنئة	32	15.2%		
	المجموع	210	100%		

– استعراض النتائج:

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية (0.001) في توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية المضمون الاتصالي وكانت الفروق لصالح "الخبر (الماضي)" بنسبة مئوية (27.7%).

– التعليق على النتائج:

يمكن تفسير هذه النتيجة من أن الخبر هو المضمون الاتصالي الأكثر انتشاراً والأفضل لنشر ما يقوم به المعهد في مجال إدارة الابتكار، ويؤكد ذلك نتائج المقابلات التي بينت الاهتمام الكبير

الذي يوليه قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة في مجال إدارة الابتكار، حيث انعكس ذلك على تنوع المضمون الاتصالي في مجال إدارة الابتكار في المعهد ما بين الأخبار الماضية التي تبرز دور المعهد في إدارة الابتكار ونشر الأثر والتعريف بإنجازات المعهد ونجاحات خريجي المعهد من البرامج التدريبية. ثم الأخبار والإعلانات المستقبلية التي توضح التوجه المستقبلي للمعهد في الابتكار وإدارته. خصوصاً أن هذه المهام هي من ضمن مهام قسم الاتصال الاستراتيجي في المعهد كما بينت نتائج المقابلة، حيث يتكون القسم من قسم الإعلام المسؤول عن جميع أخبار المعهد الداخلية والخارجية، والمسؤول عن عمل استراتيجية المعهد الحالية ضمن فريق عمل داخلي من موظفي المعهد. وثانياً قسم العلاقات العامة المسؤول عن جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية والخارجية والبروتوكول. وثالثاً فريق التصميم المسؤول عن تصميم الهوية البصرية والعلامة التجارية والمواد الرقمية والمطبوعة للأخبار والبرامج التدريبية والخدمات الأخرى التي يقدمها المعهد للترويج لها في وسائل الإعلام. ورابعاً قسم إدارة المحتوى الإلكتروني الذي يلعب دوراً مهماً إذ هناك تحديث يومي للمحتوى الإلكتروني الذي يتضمن محتوى التسويق للدورات التدريبية والمحاضرات الرقمية ومحتوى الترويج للأنشطة والفعاليات ومحتوى الترويج للإنجازات ومحتوى الأخبار بالإضافة إلى محتوى مبادرة عرض الأثر من البرامج التدريبية التي يقدمها المعهد عبر الاستفادة من المتدربين والمستفيدين من خدمات المعهد. أما الأنشطة الداخلية فليست من مهام قسم الاتصال الاستراتيجي فقط، بل تقع ضمن مهام ووظائف فريق السعادة، الذي يرأسه رئيس قسم الاتصال الاستراتيجي وبمشاركة أعضاء من الإدارات الأخرى، بما يضمن مشاركة الجميع في تنفيذ أنشطة داخلية تتناسب مع جميع الموظفين في جميع الإدارات، ويسهم في سهولة تسيير العمل وتعزيز الانسجام وتبادل الخبرات بين الموظفين. فيمكن القول بأن عمل الإعلام والتقليدي والإلكتروني والأنشطة والفعاليات الداخلية والخارجية (30) فعالية شهرياً تقريباً) يستحوذان على حصة كبيرة من مهام ووظائف قسم الاتصال الاستراتيجي اليومية.

الفرض الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي

بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الشكل:

للتحقق من صحة الفرض تم استخدام اختبار كا² للفروق بين التكرارات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (18)

دلالة الفروق في توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الشكل

الرقم	الفئات	التكرار	النسبة	قيمة كا ²	مستوى الدلالة
1	تصميم (نص / صورة)	157	74.8%	162.54	0.001
2	فيديو	30	14.2%		
3	إنفوجرافيك	23	11.0%		
	المجموع	210	100%		

– استعراض النتائج:

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية (0.001) في توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الشكل وكانت الفروق لصالح "تصميم (نص / صورة)" بنسبة مئوية (74.8%).

– التعليق على النتائج:

يمكن تفسير اعتماد قسم الاتصال الاستراتيجي على النص والصورة في مجال إدارة الابتكار من أن هذا الشكل الاتصالي يعطي صورة أوضح وأشمل عن دور المعهد في مجال إدارة الابتكار مقارنة بالاعتماد على الفيديو فقط أو الإنفوجرافيك، حيث يوظف قسم الاتصال الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة كل الوسائل الاتصالية المتاحة تقريباً، سواءً المقروءة والمسموعة والمرئية في الإعلام التقليدي كالصحافة والإذاعة والتلفزيون والإعلام الرقمي عبر الموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي. ولكن يتفاوت التركيز بين وسيلة وأخرى بحسب المستجدات، إذ وجدوا أن الجمهور المستهدف يميل إلى الأشياء المرئية أكثر من المسموعة، فقل ظهور المعهد في برنامج صباح الخير يا بحرين الإذاعي مثلاً، بينما يركز الجمهور على تقارير المعهد المرئية ليس فقط لأنها تعرض في

تلفزيون البحرين، بل لأنه يتم إعادة نشرها في حسابات المعهد عبر وسائل التواصل الاجتماعي، فتم التركيز بشكل أكبر على الإعلام الرقمي كالموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي بناء على توجهات الجيل الجديد أو الجمهور المستهدف، وذلك عبر رسائل إعلامية قصيرة مسموعة ومرئية. وهذا لا يعني ترك وسائل الإعلام التقليدية كالصحافة والتلفزيون ووكالة أنباء البحرين مثلاً، إذ يتنوع جمهور المعهد المستهدف من ناحية الفئة العمرية والمستوى السياسي والإداري والاجتماعي، فالصحافة ووكالة الأنباء تعد من أبرز الوسائل الرسمية والمهمة للوصول إلى القيادة العليا وقادة الرأي والمسؤولين وكبار السن في مملكة البحرين مثلاً، كما يتم توظيف التقارير الصحفية أو الإعلانات المدفوعة في الصحف الرسمية عبر قنوات المعهد الخاصة. وبالتالي يمكن القول أنه يتم توظيف وسائل الاتصال التقليدية والحديثة لمواكبة التطورات والوصول لأكبر شريحة ممكنة من الجمهور المستهدف.

الفرض الرابع توجد فروق ذات دلالة إحصائية في توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الجمهور المستهدف:

للتحقق من صحة الفرض تم استخدام اختبار كا² للفروق بين التكرارات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (19)

دلالة الفروق في توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الجمهور المستهدف

الرقم	الفئات	التكرار	النسبة	قيمة كا ²	مستوى الدلالة
1	الجمهور الخارجي	190	91.3%	142.23	0.001
2	الجمهور الداخلي	18	8.7%		
	المجموع	208	100%		

– استعراض النتائج:

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية (0.001) في توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الجمهور المستهدف وكانت الفروق لصالح "الجمهور الخارجي" بنسبة مئوية (91.3%).

– التعليق على النتائج:

يمكن تفسير هذه النتيجة من أن العمل في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة يركز ضمن مفهوم العلاقات العامة بشكل أساسي على بناء السمعة، وبدأ توظيف إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة في قسم الاتصال الاستراتيجي بالعمل على بناء سمعة إدارية ومؤسسية ليست تجارية، وذلك من منطلق العمل في مجال القطاع الحكومي فقط، عبر التعريف بالخدمات الخمس الأساسية التي يقدمها المعهد لموظفي القطاع الحكومي، وهي: التدريب والاستشارات والبحوث والكوتشينغ (تدريب المدربين) والتقييم. وبالتالي فإن قسم الاتصال الاستراتيجي يمارس العلاقات العامة بالاتصال مع الجهات المعنية بهذه الخدمات في القطاع الحكومي، وكلما تم الترويج لهذه الخدمات بالطريقة الصحيحة والمناسبة كلما زاد إقبال الجمهور المستهدف على هذه الخدمات، مما يمكن القسم من بناء وإدارة السمعة المؤسسية للمعهد. ومارس قسم الاتصال الاستراتيجي العلاقات العامة بالتدرج في بناء السمعة المؤسسية للمعهد في عدة جوانب، فأولاً بدأ ببناء السمعة المؤسسية بتقديم المعهد على أنه الجهة المعنية بتطوير العمل الإداري في القطاع الحكومي ثم انتقل للقطاع الخاص، وثانياً في التركيز على بناء سمعة الخدمات التي بدأها بالتدريب الإداري ثم انتقل للخدمات الأخرى كالاستشارات والبحوث والكوتشينغ (تدريب المدربين) والتقييم، وثالثاً في بناء السمعة التي بدأها محلياً ثم إقليمياً ثم دولياً. وبالتالي يمكن تلخيص مفهوم العلاقات العامة في قسم الاتصال بمعهد الإدارة العامة بأنه: الجهود الإدارية المبذولة لبناء وإدارة السمعة المؤسسية محلياً وإقليمياً ودولياً.

الفرض الخامس توجد فروق ذات دلالة إحصائية في توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية مبادئ الابتكار الرئيسية:
للتحقق من صحة الفرض تم استخدام اختبار كا² للفروق بين التكرارات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (20)

دلالة الفروق في توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية مبادئ الابتكار الرئيسية

الرقم	الفئات	التكرار	النسبة	قيمة كا ²	مستوى الدلالة
1	إدراك القيمة	13	6.2%	76.86	0.001
2	قادة المستقبل	50	23.8%		
3	التوجه الاستراتيجي	42	20.0%		
4	الثقافة	20	9.5%		
5	استغلال الرؤى	44	21.0%		
6	إدارة عدم اليقين	10	4.8%		
7	القدرة على التكيف	6	2.9%		
8	نهج النظم	25	11.9%		
	المجموع	210	100%		

– استعراض النتائج:

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية (0.001) في توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية مبادئ الابتكار الرئيسية وكانت الفروق لصالح "قادة المستقبل" بنسبة مئوية (23.8%)، ثم استغلال الرؤى والتوجه الاستراتيجي.

– التعليق على النتائج:

يمكن تفسير هذه النتيجة من أن قسم الاتصال الاستراتيجي في المعهد يهدف إلى استغلال الرؤى والتوجه الاستراتيجي لبناء السمعة المؤسسية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي كما بينت نتائج المقبلات، فمحلياً من خلال الخدمات التي نقدمها للقطاعين العام والخاص والترويج لخدمات المعهد، وإبراز الإنجازات والأثر، خصوصاً مع حصول إدارات المعهد المختلفة على العديد من الجوائز كجائزة جلالة الملك للتنمية المستدامة وحصول برنامج إعداد القائد (الكوتش) على اعتمادية (ICF) لتعتبر البحرين أول دولة خليجية والوحيدة لحد الآن تحصل على الاعتمادية الكوتشينغ (تدريب

المدرّبين) إلى جانب 3 دول عربية أخرى، وبالتالي يجب على قسم الاتصال الاستراتيجي التعامل إعلامياً بشكل صحيح لإظهار هذه الإنجازات بما يسهم في بناء سمعة المعهد. أما إقليمياً ودولياً فتدار سمعة المعهد من خلال المؤتمرات الدولية سواءً بالمشاركة والحضور أو بالتنظيم الفعلي أو الإلكتروني داخل وخارج المملكة. أما داخلياً فيهدف قسم الاتصال الاستراتيجي في المعهد إلى الترويج للمبادرات الداخلية الناجحة ذات الأثر الإيجابي، كمبادرة لجنة السعادة، التي لا تهدف فقط إلى تنظيم الأنشطة والفعاليات الاجتماعية والوطنية، بل إلى رفع مستوى سعادة الموظف، إذ أثبتت دراسة للمعهد بأن مستوى سعادة الموظف مرتبط بزيادة إنتاجيته، ولأقت هذه المبادرة قبولاً عند العديد من الجهات في مملكة البحرين وتم تطبيقها فعلياً، إلى أن تم تعديلها حالياً لتكون فريق السعادة الذي يندرج ضمن لجنة تكافؤ الفرص المعنية بالأنشطة والفعاليات الداخلية والترويج لها عند القطاعين العام والخاص اللذين تبنى بعضهم فكرة وتجربة المعهد لتحقيق أكبر قدر ممكن من بناء العلاقات الداخلية وتحفيز الموظفين لتسهم في تحسين الإجراءات والعمليات ورفع مستوى الإنتاجية.

وبعد أن هدف قسم الاتصال الاستراتيجي إلى بناء سمعة المعهد بأنه الجهة الوحيدة المعنية بتطوير العمل الإداري في القطاعين العام والخاص، يهدف حالياً لبناء سمعة المعهد بأنه الجهة الوحيدة المعنية بإعداد النموذج القيادي في القطاعين العام والخاص، وذلك بالتركيز على أهمية دور القيادة وعرض البرامج القيادية وتقديم المعهد كمركز ومختبر لإعداد القادة وصناعة القيادات الوطنية، وهو ما سيظهر في الخطة الاستراتيجية المقبلة للمعهد بشكل رسمي. كما يهدف قسم الاتصال الاستراتيجي في المعهد إلى توحيد لغة الخطاب والرسائل الموحدة داخلياً وخارجياً، وذلك من خلال تحليل قسم التصميم لخطابات جلالة الملك وخطابات سمو ولي العهد رئيس مجلس الوزراء وبرنامج عمل الحكومة، وذلك للتركيز على توجه القيادة، بما يسهم في صياغة البرامج التدريبية والخدمات التي يقدمها المعهد، والترويج لها في وسائل الإعلام في سياق يتوافق مع توجه القيادة في مملكة البحرين.

الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال نتائج المقابلات:

تمكن الباحث من خلال هذه الدراسة ومن خلال تحليل نتائج المقابلات ونتائج تحليل المضمون إلى معرفة واقع توظيف إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة، وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة الأربعة الرئيسية الآتية:

1. ما واقع توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة؟

أظهرت نتائج الدراسة أن معهد الإدارة العامة بشكل عام وقسم الاتصال الاستراتيجي بشكل خاص يتبنون توظيف إدارة الابتكار في مجمل أعمالهم الحالية وخططهم المستقبلية لضمان النجاح والتميز والاستدامة ونشر ثقافة الابتكار في مؤسسات القطاع الحكومي والقطاع الخاص والانتقال من المستوى المحلي إلى الإقليمي والدولي. وأظهرت النتائج أن قسم الاتصال الاستراتيجي يوظف إدارة الابتكار لتحديد وتحسين كل من الاستراتيجيات ونماذج العمل، والأهداف (الداخلية والخارجية)، والمهام والوظائف، ووسائل الاتصال، محفزات العمل والتميز، وللتغلب على معوقات العمل والتميز، بالإضافة إلى توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة لدفع إدارة الابتكار، كما أظهرت الدراسة دور القيادة الفاعل في توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة.

2. ما المبادئ التي يقوم عليها توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة؟

أظهرت نتائج الدراسة أن معهد الإدارة العامة يعتمد على مبادئ مختلفة نوعاً ما عما يذكره معيار آيزو لإدارة الابتكار، لأنهم يجدون خطأً في معيار آيزو ما بين المبادئ والأساليب والمنهجيات إلى حدٍ ما، وليس كل ما ذكر في معيار آيزو يعتبر مبادئاً، وأن هناك خلط كبير حتى في مؤسسات القطاع الحكومي بين المبادئ والأساليب والمنهجيات. فالمبدأ من وجهة نظر معهد الإدارة العامة هو الخط الذي يحدد لك الإقدام على القيام بشيء من عدمه، والاستمرار فيه أو وقفه، وضمان عدم احراف الاتجاه الأساسي. وتمثلت أبرز المبادئ الأساسية لإدارة الابتكار في معهد الإدارة العامة أولاً في مبدأ قيمة الابتكار بالنسبة للمستخدم النهائي، وثانياً مبدأ المشاركة والتعاون الذي يؤكد على تعميم المنفعة والحث على العمل الجماعي مع الشركاء والمتعاونين بعيداً عن المنفعة المنفردة، وثالثاً مبدأ

الاستدامة التي نعمل من خلاله على ضمان استمرارية الابتكار ومنفعته على المدى الطويل، ورابعاً مبدأ الواقعية المبني على وجود بيانات علمية دقيقة وليست أفكار وتصورات ابتكارية خيالية غير مدروسة، وخامساً مبدأ التجريب وتقبل الفشل أو الخطأ، وهو مبدأ يتيح توظيف إدارة الابتكار في مجال العمل دون الخوف من الفشل أو التردد الذي يعيق عملية التطوير والارتقاء بالعمل المؤسسي.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن المبادئ التي يقوم عليها توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي تمثلت في ثلاثة مبادئ أساسية، أولها مبدأ الأهمية والضرورة، وثانياً مبدأ الإمكانية أو القابلية، وثالثاً مبدأ إدراك القيمة أو المنفعة، إلى جانب مبادئ أخرى طبعاً وفق متطلبات توظيف إدارة الابتكار.

3. ما التحديات التي تحد من توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة؟

أظهرت نتائج الدراسة أن التحديات التي تحد من توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة تتمثل في ستة تحديات رئيسية، وهي: أولاً المقارنات السلبية مع الأطراف والتجارب الأخرى، وثانياً العامل الاقتصادي وضعف الميزانية، وثالثاً نقص الكوادر البشرية، ورابعاً نقص الخبرات المتخصصة في بعض المجالات الحديثة في عالم الاتصال الاستراتيجي والعلاقات العامة والإعلام والبرامج وخصوصاً الرقمية منها، وخامساً ضغط العمل اليومي وكثرة الأعمال والمسؤوليات اليومية، وخامساً التباطؤ في اتخاذ بعض القرارات والإجراءات الإدارية المهمة كالميزانية والتوظيف وطلبات الشراء مما يعيق من سرعة سير العمل، وسادساً صعوبة بعض أدوات إدارة الابتكار خصوصاً المعقدة أو المركبة منها التي وإن كانت إيجابياتها عديدة وكبيرة إلا أنها تكون تحدياً لفهمها وتطبيقها في البداية على من يمارسها لأول مرة.

4. ما الفرص لتطوير توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة؟

أظهرت نتائج الدراسة أن الفرص المتاحة والمقترحة لتطوير توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة تتمثل في ستة حلول ومقترحات يسعى القائمون في معهد الإدارة العامة بشكل عام وفي قسم الاتصال الاستراتيجي بشكل خاص لتبنيها والعمل على تنفيذها، وتمثلت أولاً في وجوب العمل على اعتماد إدارة الابتكار كمبدأ أساسي وثقافة عمل وأسلوب حياة في قسم الاتصال الاستراتيجي، بما يساهم في نشر وتعميم هذا المبدأ والثقافة والأسلوب عن المعهد بأنه

الجهة القائدة المعنية بتوظيف إدارة الابتكار في مؤسسات القطاع الحكومي. وثانياً التركيز على مبدأ المشاركة والعمل ضمن منظومة العمل الحكومي، مما يعزز قدرة قسم الاتصال الاستراتيجي على إبراز دور المعهد في الارتقاء بمستوى جودة العمل في القطاع الحكومي عن طريق توظيف إدارة الابتكار في جميع مؤسسات القطاع الحكومي وليس التميز في توظيف إدارة الابتكار لتحقيق نتائج فردية للمعهد فقط. وثالثاً المبادرة لتكوين فريق من ممارسي العلاقات العامة في مؤسسات القطاع الحكومي كمجتمع للخبرات، ويتم إدراجهم ضمن برنامج تدريبي متكامل في مجال توظيف إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة، بحيث يعود الممثلون إلى مؤسساتهم ونقل هذه الخبرات والمهارات إلى زملاء العمل بما يساهم في توحيد توجه توظيف إدارة الابتكار في مجال العلاقات العامة في القطاع الحكومي، ويعطي قيمة إضافية لمعهد الإدارة العامة لدوره في الارتقاء بمستوى جودة الاتصال الاستراتيجي والعلاقات العامة والإعلام في مؤسسات القطاع الحكومي. ورابعاً دعم وتعزيز الميزانية لتتناسب مع متطلبات توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي. وخامساً توفير الكوادر البشرية المتخصصة في مجال الاتصال الاستراتيجي والعلاقات العامة والإعلام الحديث. وسادساً توفير دورات تدريبية متخصصة في مجال العلاقات العامة والإعلام والتصميم والبرامج والابتكار الحديث وهو ما يعمل عليه المعهد حالياً.

وهي تطلعات قسم الاتصال الاستراتيجي وإدارة الاستشارات والبحوث أنها ستسهم بشكل كبير في توظيف الابتكار في ممارسات الاتصال الاستراتيجي والعلاقات العامة والإعلام، كما أنها تطلعات مشروعة وقابلة للتنفيذ في المستقبل القريب مع الثقة التامة في سعي الإدارة العليا للعمل على توفيرها للقسم، وذلك بما يخدم مصلحة القسم والمعهد.

خلاصة نتائج تحليل المضمون

أظهرت النتائج أن أكثر جوانب توظيف إدارة العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية المصدر كان "المعهد"، تلاه "شخصية من خارج المعهد"، ثم في الترتيب الثالث "شخصية من داخل المعهد". وأن أكثر جوانب توظيف إدارة العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية المضمون الاتصالي كان "خبر (ماضي)"، تلاه "إعلان (مستقبلي)"، ثم "اقتباس / كلمة / خطاب". وأن أكثر جوانب توظيف إدارة العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الشكل كان "تصميم (نص / صورة)" بتكرار بلغ (157)، تلاه "فيديو"، ثم "إنفوجرافيك".

وأظهرت النتائج أن أكثر جوانب توظيف إدارة العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الحدث كان "برنامج تدريبي"، "إنجاز"، "شراكة". وأن أكثر جوانب توظيف إدارة العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الجمهور المستهدف كان "الجمهور الخارجي". وأن جوانب توظيف إدارة العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية التفاعلية كان في أغلبه من خلال "الإعجابات" بتكرار بلغ (20837) إعجاباً، و"التعليقات" بتكرار بلغ (691) تعليقاً.

كما أظهرت النتائج أن أكثر جوانب توظيف إدارة العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية مبادئ الابتكار الفرعية كان "عرض برامج إعداد القادة"، تلاه "عرض إنجازات المعهد"، ثم "عرض الرؤى الداخلية"، ثم "عرض الرؤى الخارجية". وأن أكثر جوانب توظيف إدارة العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية مبادئ الابتكار الرئيسية كان "قادة المستقبل"، تلاه "استغلال الرؤى"، "التوجه الاستراتيجي".

وتبين من نتائج الفروض وجود فروق ذات دلالة إحصائية (0.001) في توظيف إدارة العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية المصدر وكانت الفروق لصالح "المعهد" بنسبة مئوية (70.0%). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية (0.001) في توظيف إدارة العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من

ناحية المضمون الاتصالي وكانت الفروق لصالح "الخبر (الماضي)" بنسبة مئوية (27.7%). كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية (0.001) في توظيف إدارة العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الشكل وكانت الفروق لصالح "تصميم (نص / صورة)" بنسبة مئوية (74.8%). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية (0.001) في توظيف إدارة العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الجمهور المستهدف وكانت الفروق لصالح "الجمهور الخارجي" بنسبة مئوية (91.3%). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية (0.001) في توظيف إدارة العلاقات العامة بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية مبادئ الابتكار الرئيسية وكانت الفروق لصالح "قادة المستقبل" بنسبة مئوية (23.8%).

خلاصة نتائج المقابلة

■ النتائج المتعلقة بإدارة العلاقات العامة:

أظهرت النتائج أن العمل في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة يركز ضمن مفهوم العلاقات العامة بشكل أساسي على بناء السمعة عبر التعريف بالخدمات الخمس الأساسية التي يقدمها المعهد لموظفي القطاع الحكومي، وهي: التدريب والاستشارات والبحوث والكوتشينغ (تدريب المدربين) والتقييم. وأن المعهد بدأ باستراتيجية العمل من الداخل إلى الخارج لتقديم نفسه بصفته الجهة الحكومية المعنية بتطوير العمل الإداري في القطاع الحكومي، إلى أن تمكن من بناء سمعة مؤسسية طيبة لدى الجمهور، ثم انتقل إلى استراتيجية الاتصال المفتوح أو المتبادل، إيماناً بأهمية دور الجمهور المتنوع في تطوير العمل.

وأظهرت النتائج أن قسم الاتصال الاستراتيجي في المعهد يهدف خارجياً إلى بناء السمعة المؤسسية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، محلياً من خلال الخدمات التي يتم تقديمها للقطاعين العام والخاص والترويج لخدمات المعهد، وإبراز الإنجازات والأثر. وتبين أن قسم الاتصال الاستراتيجي في المعهد يتكون أولاً من قسم الإعلام المسؤول عن جميع أخبار المعهد الداخلية والخارجية، والمسؤول عن عمل استراتيجية المعهد الحالية ضمن فريق عمل داخلي من موظفي المعهد. وثانياً قسم العلاقات العامة المسؤول عن جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية والخارجية والمراسم والبروتوكول. وثالثاً فريق التصميم المسؤول عن تصميم الهوية البصرية والعلامة التجارية والمواد الرقمية والمطبوعة للأخبار والبرامج التدريبية والخدمات الأخرى التي يقدمها المعهد للترويج لها في وسائل الإعلام. ورابعاً قسم إدارة المحتوى الإلكتروني.

وأظهرت النتائج أن قسم الاتصال الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة يوظف كل الوسائل الاتصالية المتاحة تقريباً، سواءً المقروءة والمسموعة والمرئية في الإعلام التقليدي كالصحافة والإذاعة والتلفزيون والإعلام الرقمي عبر الموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي.

كما أظهرت النتائج أن معهد الإدارة العامة بشكل عام وقسم الاتصال الاستراتيجي بشكل خاص يتبنون توظيف إدارة الابتكار في مجمل أعمالهم الحالية وخططهم المستقبلية لضمان النجاح

والتميز والاستدامة ونشر ثقافة الابتكار في مؤسسات القطاع الحكومي والقطاع الخاص والانتقال من المستوى المحلي إلى الإقليمي والدولي. وأظهرت النتائج أن قسم الاتصال الاستراتيجي يوظف إدارة الابتكار لتحديد وتحسين كل من الاستراتيجيات ونماذج العمل، والأهداف (الداخلية والخارجية)، والمهام والوظائف، ووسائل الاتصال، محفزات العمل والتميز.

■ النتائج المتعلقة بممارسات مبادئ إدارة الابتكار:

أظهرت النتائج أن إدارة الاستشارات والبحوث في معهد الإدارة العامة تتدرج مباشرة تحت إشراف المدير العام للمعهد، وهي الجهة المعنية بإدارة الابتكار. وأن الابتكار في معهد الإدارة العامة ينقسم إلى أربعة أنواع، وهي: الابتكار الداخلي، والابتكار الخارجي، وابتكار الموظفين، وابتكار المواطنين. وأن معهد الإدارة العامة اعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات لإدارة الابتكار، أهمها: استراتيجية التمكين، وهي تمكين الآخرين من توظيف إدارة الابتكار في تحسين جودة العمل في مؤسسات القطاع الحكومي، واستراتيجية حل المشكلات، وهي استراتيجي مبنية على الأهمية والضرورة، إذ يتم توظيف إدارة الابتكار لحل مشكلة حقيقية ذات أثر على الجمهور، كذلك استراتيجية المشاركة والربط، وهي استراتيجية عدم العمل بمعزل عن الآخرين، وهي للتمكن من وصف المشكلة والتعرف عليها بشكل دقيق لضمان حل المشكلة أو تطوير الأعمال، كذلك استراتيجية نشر ثقافة الابتكار، وهي استراتيجية نسعى من خلالها إلى زرع كلمة وفكرة الابتكار في عقل الجمهور، بما يشجع الجمهور على البحث والاطلاع حول موضوع الابتكار والمبادرة والتميز.

وأظهرت النتائج أن أدوات إدارة الابتكار التي يوظفها معهد الإدارة العامة كثيرة ومتنوعة، ومن أبرزها أداة التفكير التصميمي، وأدوات نهج الرؤى السلوكية الذي يطبق أدلة حول السلوك البشري على مشكلات عملية، وأداة البث أو التنبؤ العكسي الذي يبدأ بالنتيجة المستقبلية المرغوبة ويعمل بشكل عكسي لتحديد الخطوات والاستراتيجيات المطلوبة لتحقيق هذا الهدف، وأداة مسح الأفق، وأداة التكيف التكراري لحل المشكلات. وأظهرت النتائج أن الإدارة العليا هي أساس فكرة توظيف إدارة الابتكار في معهد الإدارة العليا، وتسعى دائماً لتطوير الموظفين مهنيًا وإداريًا من خلال توزيع مهام

وأفكار جديدة ومشاكل تحتاج إلى حلول ابتكارية كمشاريع على الموظفين والأقسام والفرق مع الصلاحيات للعمل على تنفيذها وتطويرها بطرق ابتكارية لتنفيذ على أرض الواقع.

■ النتائج المتعلقة بتوظيف إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة:

أظهرت النتائج أن أهم المبادئ التي يقوم عليها توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة هي: مبدأ الأهمية أو الضرورة من خلال توظيف الابتكار في الوقت والمكان المناسبين وبالطريقة المناسبة، ووجود استراتيجية للتعامل مع وسائل التواصل الاجتماعي، كذلك مبدأ القابلية لتوظيف الابتكار في وسائل التواصل الاجتماعي، ومبدأ إدراك القيمة أو المنفعة التي يقدمها الابتكار للمؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي.

وأظهرت النتائج أن توظيف إدارة الابتكار لتحديد وتحسين استراتيجيات ونماذج عمل قسم الاتصال الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة يتم من خلال تنظيم المعهد للبرامج التدريبية والمحاضرات والندوات بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة وجهات أخرى عديدة في مجال الابتكار واقتصاد السلوك والتفكير التصميمي، وتنفيذ جلسات العصف الذهني للمبادرات الابتكارية للإدارات الأخرى في المعهد، بالإضافة إلى إيجابية وجود إدارة الاستشارات والبحوث في المعهد ودورها الفاعل في المبادرات الابتكارية.

كما أظهرت النتائج أن توظيف إدارة الابتكار لتحديد وتحسين أهداف قسم الاتصال الاستراتيجي يتم من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى رفع مستوى وكفاءة الإنتاجية، وطرح مبادرة تكوين فريق السعادة المبنية على نموذج علمي مرتكز على بيئة العمل والمحفزات، وتبين أن العمل على الصعيد الخارجي يركز على بناء السمعة، وتوظيف الابتكار في صياغة أهداف قسم الاتصال الاستراتيجي، وتعزيز العلاقة مع الجمهور الخارجي في جانب التدريب الإداري والابتكار وتعزيز سمعة المعهد بأنه الجهة المعنية بالتطوير والابتكار في مجال القطاع الحكومي.

وتبين من النتائج أن توظيف إدارة الابتكار في تحديد وتحسين محفزات العمل والتميز يتم من خلال معرفة توجه الجمهور الداخلي والخارجي بالاعتماد على الاستبيانات القصيرة عبر وسائل الاتصال الإلكترونية بالتنسيق مع إدارة التعليم والتطوير، حيث كانت أهم هذه المحفزات هي بيئة

العمل، والعلاقة مع المسؤول المباشر. وتبين أن دور القيادة في توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة يتم من خلال الدعم والتشجيع والتحفير والمشاركة والمبادرة وتعزيز روح المبادرة الابتكارية عند جميع إدارات وأقسام وموظفي المعهد، واتباع سياسة الباب المفتوح والثقة العالية المتبادلة بين الإدارة العليا وقسم الاتصال الاستراتيجي، ونشر المبادرات الابتكارية الناجحة.

■ نماذج من استراتيجيات توظيف إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة في معهد الإدارة العامة:

- مارس قسم الاتصال الاستراتيجي استراتيجية التدرج في بناء السمعة المؤسسية للمعهد في عدة جوانب، فأولاً بدأ ببناء السمعة المؤسسية بتقديم المعهد على أنه الجهة المعنية بتطوير العمل الإداري في القطاع الحكومي ثم انتقل للقطاع الخاص، وثانياً في التركيز على بناء سمعة الخدمات التي بدأها بالتدريب الإداري ثم انتقل للخدمات الأخرى كالأستشارات والبحوث والكوتشينغ (تدريب المدربين) والتقييم، وثالثاً في بناء السمعة التي بدأها محلياً ثم إقليمياً ثم دولياً.
- بدأ المعهد باستراتيجية العمل من الداخل إلى الخارج لتقديم نفسه بصفته الجهة الحكومية المعنية بتطوير العمل الإداري في القطاع الحكومي، إلى أن تمكن من بناء سمعة مؤسسية طيبة لدى الجمهور. ثم انتقل إلى استراتيجية الاتصال المفتوح أو المتبادل، إيماناً بأهمية دور الجمهور المتنوع في تطوير العمل. ففي جانب التدريب الإداري مثلاً، قدم المعهد حزمة من البرامج التدريبية في البداية لكونها الأساسيات الإدارية لأي موظف في القطاع الحكومي، ومع مرور الوقت قام المعهد بالتواصل مع المتدربين وجميع الجهات الحكومية لمعرفة الاحتياجات التدريبية الإدارية العامة والخاصة، ليتمكن من تحديث وتحسين أنواع وجودة البرامج التدريبية، بما يتناسب مع احتياجات الجمهور ورؤية واستراتيجية المعهد.
- في جانب العلاقات العامة، وظف قسم الاتصال الاستراتيجي استراتيجية التواصل المفتوح والمتبادل مع الجمهور عبر جميع قنوات الاتصال، فهم يقولون ويسمعون ويردون وينشرون ويعيدون النشر، كما يعملون على تطبيق استراتيجية المشاركة وبناء علاقة طيبة مع الجمهور المستهدف، لتحقيق الاستفادة القصوى من آراء ومقترحات وتصورات الجمهور وكسب ثقته أيضاً. ويتمثل ذلك في مبادرة "ماذا قالوا" التي ركزوا فيها على إظهار الأثر لمبادرات المعهد وبرامجه

وخدماته على لسان جمهوره المستفيد، وتبدأ التصريحات من مسمى الأخصائي إلى القيادات العليا في القطاعين العام والخاص.

□ يعمل المعهد على إدارة الأزمات وفق استراتيجية استشرافية مواكبة للمستجدات والتطورات التكنولوجية، إذ أدرجت إدارة المعهد التدريب الإلكتروني بنسبة 20% إلى 30% تقريباً ليكون إلى جانب التدريب الفعلي، مما مكنها من التحول الرقمي بنسبة لا تقل عن 90% لجميع خدماته في فترة جائحة كورونا لمواكبة احتياجات موظفي القطاع العام والخاص والأفراد، وذلك بعد توقف التدريب الفعلي بشكل كامل. وبالتالي تغيرت استراتيجية العمل في قسم الاتصال الاستراتيجي عبر ممارسة العلاقات العامة الرقمية لتنظيم الأنشطة والفعاليات والمؤتمرات، واستخدام الإعلام لتوضيح أن الجائحة لم تؤثر على عمل المعهد، بل ازداد العمل على جميع الأصعدة، وزاد إقبال الجمهور على الخدمات الإلكترونية، وانخفضت التكلفة المالية في العديد من الخدمات.

□ في الجانب الإعلامي وتحديداً في قنوات ووسائل الاتصال وظف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة أداة التفكير التصميمي التي تعني العمل وفق تصميم استراتيجية تتناسب مع المستخدم النهائي وهو الجمهور المستهدف، إذ أن قسم الاتصال الاستراتيجي كل الوسائل الاتصالية المتاحة تقريباً، سواءً المقروءة والمسموعة والمرئية في الإعلام التقليدي كالصحافة والإذاعة والتلفزيون والإعلام الرقمي عبر الموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي. ولكن يتفاوت التركيز بين وسيلة وأخرى بحسب المستجدات، إذ وجدوا أن الجمهور المستهدف يميل إلى الأشياء المرئية أكثر من المسموعة، فقل ظهورهم في برنامج صباح الخبر يا بحرين الإذاعي مثلاً، ووجدوا أن الجمهور يركز على تقارير المعهد المرئية ليس فقط لأنها تعرض في تلفزيون البحرين، بل لأنه يتم إعادة نشرها في حسابات المعهد عبر وسائل التواصل الاجتماعي، فتم التركيز بشكل أكبر على الإعلام الرقمي كالموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي بناء على توجهات الجيل الجديد أو الجمهور المستهدف، وذلك عبر رسائل إعلامية قصيرة مسموعة ومرئية. وهذا لا يعني ترك وسائل الإعلام التقليدية كالصحافة والتلفزيون ووكالة أنباء البحرين مثلاً، إذ يتنوع جمهورهم المستهدف من ناحية الفئة العمرية والمستوى السياسي والإداري والاجتماعي، فالصحافة ووكالة الأنباء تعد من أبرز الوسائل الرسمية والمهمة للوصول إلى القيادة العليا وقادة الرأي والمسؤولين وكبار السن في مملكة البحرين مثلاً، كما يتم توظيف التقارير الصحفية أو الإعلانات المدفوعة في الصحف الرسمية عبر قنوات المعهد الخاصة. وبالتالي

يمكن القول أنه يتم توظيف وسائل الاتصال التقليدية والحديثة لمواكبة التطورات والوصول لأكبر شريحة ممكنة من الجمهور المستهدف.

□ في السابق كان قسم الاتصال الاستراتيجي يستخدم وسائل التواصل الاجتماعي لنشر الأخبار والإعلانات بالطريقة التقليدية المحدودة من جهة واحدة مرسله فقط، ومع ظهور وبروز مصطلح الابتكار وتبني المعهد لهذا المجال الذي يهدف إلى التطوير والتميز والاستدامة تقدمت موظفة الإعلام الإلكتروني بمبادرة إعداد استراتيجية لإدارة المحتوى الإلكتروني، وقام فريق قسم الاتصال الاستراتيجي بإعداد الاستراتيجية الإعلامية العامة أولاً، وتم تحديد الرسائل الإعلامية المتفق عليها مع الإدارة العليا لتتضمن مفهوم الابتكار كجزء أساسي من الخطة، ومنها تمت صياغة استراتيجية المحتوى الإلكتروني المواكبة للاستراتيجية الإعلامية العامة بطريقة مبتكرة مبنية على معرفة التوجه العام أولاً لتوظيف الابتكار. وبعد الاجتماع مع إدارة التعلم والتطوير في المعهد، تم الاتفاق على الاستفادة من جمهور المعهد من المتدربين لمعرفة القضايا والتحديات والمعوقات التي تواجههم في مجال العمل، وتم عمل استبيان بسيط عبر وسائل التواصل الاجتماعي تفاعل معه الجمهور، وتمثلت أبرز التحديات في التمر الوظيفي وسوء العلاقة مع المسؤول المباشر وقلة الثقة، وقمنا بنشر النتائج عبر منشور بسيط مع خبر صحفي ذكروا فيه أن التحديات الأساسية في مجال العمل في القطاع الحكومي تتمثل في هذه التحديات الثلاثة، ليقوموا بعد ذلك بإنتاج ونشر مقاطع فيديو قصيرة تعالج هذه التحديات بالإضافة إلى مقاطع فيديو محفزة تناولت موضوع الإيجابية على لسان القيادات المؤثرة من ضمنهم المدير العام للمعهد تحدث فيه عن الإيجابية بناءً على تجربته الشخصية والقيادية. فمن خلال توظيف إدارة الابتكار في صياغة استراتيجية المحتوى الإلكتروني المنبثقة من الاستراتيجية الإعلامية العامة تمكنوا من طرح مفاهيم مبتكرة في مجال العمل في القطاع الحكومي والترويج لتحديات وظيفية كانت موجودة سابقاً لتعرض بطريقة مبتكرة تميزت بالشفافية الجراءة في طرح هذا النوع من القضايا مع طرق مبتكرة لتجاوز هذه التحديات، مما ساهم في تعزيز سمعة المعهد كجهة مبتكرة في تطوير العمل الإداري في القطاع الحكومي، وذلك بناءً على دراسات علمية وأرقام وإحصائيات موثقة. فيمكن القول بأنهم وظفوا الابتكار المفتوح في صياغة استراتيجية المحتوى الإلكتروني المنبثقة من الاستراتيجية الإعلامية العامة وذلك من خلال التواصل مع الجمهور الداخلي والخارجي والاستبيان لتحديد التحديات ومعالجتها بطريقة مبتكرة، ونجحوا إلى حد كبير في تعزيز سمعة المعهد كجهة مبتكرة في تطوير العمل الإداري في القطاع الحكومي ونشر ثقافة الابتكار في الشارع البحريني.

□ ساهم توظيف إدارة الابتكار في صياغة أهداف قسم الاتصال الاستراتيجي والقدرة على تحقيق هذه الأهداف وتطويرها، فعلى الصعيد الداخلي ولرفع مستوى الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى رفع مستوى وكفاءة الإنتاجية قام القسم بمبادرة تكوين فريق السعادة المبنية على نموذج علمي مرتكز على بيئة العمل والمحفزات، وقدم الفريق عدة أنشطة لمدة عام كامل، قاموا بعدها بعمل دراسة على موظفي لقياس مستوى رضى الموظفين بعد المبادرة وكانت النتائج إيجابية، وتم عرض الدراسة في مؤتمر يورو مينا الذ عقد في أسبانيا، وتم الترويج لها إعلامياً في تلفزيون البحرين والبرنامج الصباحي والأخبار ولاقت نجاحاً وقبولاً عند مؤسسات القطاع الحكومي وطلبت وطبقت في بعض الوزارات كوزارة الداخلية بنموذجها الخاص الذي يتناسب مع طبيعة عملها بالتعاون مع معهد الإدارة العامة، وهو ما يؤكد نجاح قسم الاتصال الاستراتيجي في توظيف الابتكار في صياغة أهدافه وتحقيقها على المستوى الداخلي ونشرها على المستوى الخارجي.

□ على الصعيد الخارجي والعمل على بناء السمعة، تم توظيف الابتكار في صياغة أهداف قسم الاتصال الاستراتيجي، فهدفوا بالتنسيق مع إدارة التعليم والتطوير لمبادرة الاستفادة من رأي المتدربين تجاه بعض التحديات الوظيفية وتغيير السلوكيات في القطاع الحكومي، يتم تنفيذها بعد كل برنامج تدريبي أو محاضرة بربطه بالابتكار عبر استبيانات وسائل التواصل الاجتماعي القصيرة التي تظهر نسبة التأييد والرفض، وحققوا من خلال هذه المبادرة توظيف الابتكار لتحقيق أهداف قسم الاتصال الاستراتيجي في تعزيز العلاقة مع الجمهور الخارجي في جانب التدريب الإداري والابتكار وتعزيز سمعة المعهد بأنه الجهة المعنية بالتطوير والابتكار في مجال القطاع الحكومي.

□ لتحقيق هدف تعزيز السمعة المؤسسية، هدف قسم الاتصال الاستراتيجي إلى الوصول للجمهور المستهدف عن طريق الآخرين، وذلك باستقطاب التجارب والمبادرات الابتكارية الناجحة التي تم التأسيس لها في المعهد عبر برنامج تكوين وقيادات وتم تنفيذها في مؤسسات القطاع الحكومي، ليتم عرضها وتغطيتها ونشرها عبر وسائل التواصل الاجتماعي عن طريق المعهد وعن طريق الجهة المعنية بالمبادرة، مما يعزز من سمعة المعهد وقياس أثره كشريك أساسي في نجاح المبادرات الابتكارية في مؤسسات القطاع الحكومي.

□ للتركيز على هدف تعزيز سمعة البرامج التدريبية للمعهد، تم ربطها بنظام الحوافز والترقيات في القطاع الحكومي، وعلاقتها بالثقة الملكية السامية، وذلك من خلال نشر مراسيم التعيينات القيادية لخريجي المعهد عبر وسائل التواصل الاجتماعي، كما يعمل القسم حالياً على رسالة إعلامية

موحدة تشير إلى ربط الحواز والترقيات بالبرامج التدريبية القيادية للمعهد بشكل رسمي وحصري. وبعد تعزيز سمعة المعهد في مجال الابتكار، هذفوا إلى التواصل وتعزيز العلاقات مع لجان و فرق وأقسام الابتكار في مؤسسات القطاع الحكومي، التي تم تأسيسها وتكوينها بناءً على مبادرات معهد الإدارة العامة، وهو ما يعزز شبكة العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي للمعهد، وتعزيز سمعة المعهد كمؤسس للابتكار في مؤسسات القطاع الحكومي. كما هدف القسم إعلامياً أيضاً من خلال التغطية الإعلامية لفعاليات المائدة المستديرة لوكلاء الوزارات في مجال الابتكار إلى توحيد الرسالة الإعلامية المتعلقة بالابتكار، وذلك بكتابة الخبر للجهة المعنية التي يمثلها الوكيل، وذلك لضمان ظهور مفاهيم الابتكار بصورة صحيحة، وضمان إظهار دور المعهد في توظيف الابتكار والممارسات الابتكارية الناجحة في مؤسسات القطاع الحكومي.

□ توظيف الابتكار في تنظيم الأنشطة والفعاليات الكبيرة والمهمة، بطلب ترشيح الموظفين لبعض الزملاء في المعهد ممن لديهم القدرة والرغبة في التعاون مع القسم في عملية التنظيم، والعمل على تدريبهم على الأساسيات وتوزيع المهام وتوضيحها لهم، مما يسهل عملية التنظيم ويعزز روح العمل الجماعي، ويعزز روح القيادة لموظفي القسم، ويوفر الوقت والجهد والمال، ويكون ذلك بشكل رسمي موثق.

□ توظيف الابتكار في عملية تحسين جودة تأدية المهام اليومية للقسم، وذلك من خلال مشاركة الجمهور الداخلي في طرح الأفكار والمقترحات التطويرية، كتحديث الموقع الإلكتروني وتنظيم الفعاليات وإدارة المحتوى الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، مما يعزز روح المشاركة الفاعلة في إنجاز الأعمال وظهورها للجمهور.

□ عمل المعهد على تنفيذ مبادرة تتمثل في فتح المجال لتدوير الموظفين خلال فترات محددة سنوياً، وذلك للتغلب على ضغوطات العمل وسرعة الإنجاز وتبادل الخبرات وتعزيز روح المبادرة والعمل الجماعي، ويكون ذلك بطلب ترشيح رسمي لمن لديهم الرغبة في الاستفادة من مبادرة التدوير دون إجبار، لضمان تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجاز والتميز.

□ يقوم قسم الاتصال الاستراتيجي أولاً بإعداد تقرير سنوي (تقرير 2022)، يتم فيه استعراض أبرز النقاط الرئيسية لعمل القسم خلال العام والتكلفة الإعلامية المالية ونسبة الظهور الإعلامي وعدد المشاهدات وفئات الجمهور المستهدف، ومن هنا يتم توظيف إدارة الابتكار في بناء خطة العام المقبل بتحديد وسائل الاتصال الأكثر فاعلية وقدرة على التأثير في الجمهور مع التركيز على معالجة وتطوير العمل بناءً على نتائج التقرير. وثانياً يتم توظيف الابتكار لتحديد وتحسين وسائل

الاتصال من خلال الاستفادة من نتائج وتحليلات وسائل التواصل الاجتماعي التي تظهر نتائج عديدة كعدد المشاهدات الإعجابات وأوقات الذروة ونسبة الوصول وعدد المشاركات وعرض النشاط اليومي والأسبوعي والشهري، وهو ما يعزز من طريقة إدارة واستخدام وسائل الاتصال. وثالثاً الاستفادة من خصائص ومميزات وسائل التواصل الاجتماعي التي تتيح القيام باستبيانات سريعة وبسيطة سريعة الانتشار وسهلة الوصول، إذ قاموا من خلالها بسؤال الجمهور الداخلي والخارجي عن أفضل وسيلة إعلامية لمتابعة أخبار المعهد والحصول على المعلومات، وبناءً على النتائج يمكن تحديد أوقات النشر والقنوات المناسبة، وإن كانوا يستخدمون جميع الوسائل الإعلامية كما ذكرنا سابقاً لكن يمكن القول بأن وسائل التواصل الاجتماعي هي الوسيلة الأكثر انتشاراً بين الجمهور وخصوصاً الإنترنت. لذا يمكن القول بأن توظيف الابتكار لتحديد وتحسين وسائل الاتصال يتمثل في الاستفادة من الخدمات والأدوات التي توفرها وسائل الاتصال الإلكتروني لمعرفة وتحديد توجهات الجمهور المستهدف، بما يساهم في تعزيز قدرة قسم الاتصال الاستراتيجي على التميز وتحقيق أهدافه بتحديد وتحسين إدارته لوسائل الاتصال التي يستخدمها.

□ لتوظيف إدارة الابتكار في تحديد وتحسين محفزات العمل والتميز توجه قسم الاتصال الاستراتيجي إلى معرفة توجه الجمهور الداخلي والخارجي أولاً، واعتمد على الاستبيانات القصيرة الموجهة للجمهور عبر وسائل الاتصال الإلكترونية بالتنسيق مع إدارة التعليم والتطوير، فكان المحفز الأول وفق نتائج الاستبيانات هو بيئة العمل ويليها العلاقة مع المسؤول المباشر، وبناءً على ذلك قام القسم بمبادرة عقد بعض اجتماعات العمل بشكل دوري خارج مكاتب المعهد لمناقشة العمل بطريقة محفزة على الابتكار، وهو ما يقلل الضغط عن الموظفين ويقوي العلاقة بين الموظفين والمسؤول المباشر ويرفع من مستوى إنتاجية الفريق. وثانياً يعد عامل الثقة المتبادلة واحداً من أبرز محفزات العمل، وبالتالي يركز قسم الاتصال الاستراتيجي على زرع الثقة في الموظفين بحثهم وتشجيعهم على المبادرة والابتكار لتنفيذ وتطوير العمل وتقديم المقترحات، وإيصال صوتهم ومقترحاتهم إلى الجهات المعنية والإدارة العليا، وهو ما يجعل الموظف على المدى البعيد لا يفكر بالابتكار فقط بل يكون شخصية ابتكارية أساساً، فلا حاجة لمطالبة الموظف بالابتكار، فبمجرد طلب تنفيذ مهمة أو عمل من الموظف فإنه ينفذها بطريقة ابتكارية متجددة. وثالثاً كسر الحواجز الوظيفية داخل المعهد، إذ يعمل قسم الاتصال الاستراتيجي ترسيخ فكرة العمل كفريق، وبالتالي يمكن للموظفين التواصل مع المدراء والرؤساء والإدارة العليا بكل أريحية، تعزز من توطيد العلاقة بين فريق العمل وكسر جمود الطبقية الوظيفية والإدارية. ورابعاً بسبب طبيعة العمل في مجال الاتصال

الاستراتيجي الذي يتطلب أحياناً العمل بعد ساعات الدوام الرسمي وأيام الإجازات والعطل الرسمية، بادر القسم لتعويض الموظفين بساعات الراحة، وذلك بتحديد الموظف للساعات والموعد الذي يناسبه، مما يعزز من ثقته بنفسه وشعوره بالاهتمام من القسم والإدارة، وذلك يصب في مصلحة الموظف والقسم والإدارة بالحصول على أفضل النتائج من الموظفين. وبالتالي يمكن القول بأنه لتوظيف إدارة الابتكار في تحديد وتحسين محفزات العمل والتميز عمل قسم الاتصال الاستراتيجي على الابتكار في عملية تحديد محفزات العمل عبر وسائل الاتصال الإلكترونية، لتوفير هذه المحفزات للموظفين وتعزيزها بطرق مبتكرة تتناسب مع طبيعة العمل في القسم والمعهد.

□ لتوظيف إدارة الابتكار في التغلب على معوقات العمل بادر قسم الاتصال الاستراتيجي معالجة مشكلة نقص الميزانية والكادر البشري في موضوع إعداد وإنتاج الأفلام، إذ كانت من المهام التي تتطلب مورد خارجي بتكلفة مرتفعة نسبياً، فقرر فريق العمل المبادرة بتبادل الخبرات المتنوعة المتاحة في القسم ككتابة النص والسيناريو والتصميم والمونتاج بالإضافة إلى عمل بحث على حسابات ومواقع المؤسسات المحلية والدولية للعمل على إعداد وإنتاج الأفلام داخلياً، ونجح قسم الاتصال الاستراتيجي في إنجاز مجموعة من الأفلام المتميزة وتطور مستوى الموظفين بشكل كبير في هذا المجال، مما أدى إلى خفض الإنفاق وزيادة الإنتاجية. وللتغلب على عائق الميزانية أيضاً، بادر القسم إلى دمج بعض الفعاليات للاستفادة من حجز القاعات، فحجز القاعة يكون محسوب التكلفة لمدة ثمان ساعات، في حين أن الفعالية تتطلب أربع أو خمس ساعات، فيتم الاستفادة من الساعات المتبقية والمدفوعة في تنظيم فعالية أخرى كحفلات التكريم التي تحتاج إلى ساعة للتجهيز وساعة للتنفيذ، وساهمت هذه المبادرة في تقليص الميزانية وتمير أكبر عدد ممكن من الأنشطة والفعاليات. كما تم توظيف التكنولوجيا الحديثة للتغلب على ميزانية المطبوعات، إذ تم توظيف الابتكار لتقليص ميزانية المطبوعات بتحويلها إلى مواد رقمية تعرض على الشاشات وعبر الموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، كما تمت الاستفادة من القاعات الذكية في مبنى الإدارة لعرض المواد الرقمية على الشاشات الخلفية للمسرح بدل طباعتها للأنشطة والفعاليات، وهو ما ساهم في توفير قدرة أكبر على التحكم في المحتوى المعروض، فخلفيات المسرح المطبوعة لا يمكن التحكم بها لأنها ثابتة، أما الشاشة فتتيح فرصة عرض الفيديو والأسماء والصور، وخصوصاً في حفلات التكريم التي قمنا بتطوير المحتوى لنعرض اسم الخريج وصورته وتميزه أيضاً، مما أشاد به الخريجون وعزز من سمعة المعهد عندهم وزاد من عدد المشاركين في البرامج التدريبية. كما قام قسم الاتصال الاستراتيجي بالتعاون مع قسم التدريب في

عمل استبيان بسيط بعد نهاية كل برنامج تدريبي حول إيجابيات وسلبيات البرنامج، تقدم نتائجه إلى جميع الأقسام المعنية لتعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات والمعوقات بطرق مبتكرة مبنية على وجهة نظر المتدربين، وكان لهذه المبادرة أثر كبير في تحسين وتطوير جودة تنظيم البرامج التدريبية والخدمات التي تقدمها المعهد.

خلاصة الاتفاق والاختلاف مع الإطار النظري والدراسات السابقة

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن أكثر جوانب توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية المصدر كان المعهد، تلاه شخصية من خارج المعهد، ثم شخصية من داخل المعهد. وتلتقي هذه النتيجة مع نتائج دراسة (زغلول، 2021) التي أكدت على أهمية وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز عمل المؤسسات في إدارة الابتكار، فقد تبين من نتائجها أن استخدام تطبيقات العلاقات العامة الرقمية تمكن ممارسي العلاقات العامة من أداء عملهم والابتكار فيه بصورة أسرع وأفضل، وأن التطبيقات الرقمية لممارسي العلاقات العامة تساهم في سرعة نقل الأخبار والقرارات إلى العاملين بالشركة وسهولة عملية التواصل والتفاعل مع العاملين بالشركة، كذلك ما توصل إليه نتائج دراسة (الزامل، 2022) التي بينت أن أبرز المتطلبات التنظيمية التي يمكن أن يستفيد منها المعهد في مجال إدارة الابتكار تتمثل في تطوير الإجراءات الإدارية للابتكار، وتشجيع زيادة براءات الاختراع، تنمية التبادل المعرفي، وتشجيع إنتاج المعرفة المبتكرة.

وأظهرت نتائج الدراسة الحالية أن أكثر جوانب توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الشكل كان "تصميم (نص / صورة)"، وهذا يلتقي مع نظرية انتشار المبتكرات التي تهتم بتوصيف كيفية انتشار المبتكرات والأساليب والدوافع التي تساعد على إقناع الأفراد بتبني المبتكرات، وتساهم في انتشارها، حيث ساعدت النظرية إعلامياً على التعرف على آليات تبني الأفراد لوسيلة من وسائل الاتصال الجديدة دون غيرها، مثل الفضائيات أو شبكة الانترنت التي تعتمد بشكل أساسي على النصوص والصور في عرض المبتكرات (خليصة، عابد، 2015: 29-30).

كما أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن أكثر جوانب توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الحدث كان "برنامج تدريبي"، تلاه "إنجاز"، ثم "شراكة"، وتؤكد نظرية انتشار المبتكرات على النتيجة السابقة من خلال تأكيدها على عوامل انتشار المبتكرات كالتبادل، حيث يقصد بها السهولة في العمليات التي تتعلق بنشر الأفكار وتداولها ما بين المجتمعات والأفراد كافة سواء عن طريق مختلف وسائل الإعلام، أو عن طريق المحاضرات الرقمية أو المؤتمرات (الكامل، 2001: 69)، وتلتقي نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الخريسات، هبة، 2021) التي أكدت على دور التدريب في تعزيز ثقافة الابتكار، فقد تبين من نتائجها أن درجة الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة على دور قسم التدريب في تعزيز ثقافة الابتكار جاءت مرتفعة في كل من: دور قسم التدريب في تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي، وتخطيط القوى البشرية ولكنها تختلف فيما بينها بطريقة إعدادها وتنظيمها، كما أكدت نتائج دراسة (النعيمي، 2022) على أن الأفكار أو الابتكارات داخلية المنشأ تتحول بفضل المؤتمرات والمسابقات إلى تطور ملموس على كافة الأصعدة وفي مختلف المجالات، بما يضمن استدامة الابتكار الحكومي، كذلك دلت نتائج دراسة (الشحي، 2016) على أن المؤسسات الحكومية الاتحادية تبدي اهتماماً كبيراً بتطبيق استراتيجية للابتكار بتدريب موظفيها في مجالات ذات صلة بالابتكار.

وتبين من نتائج الدراسة الحالية أن أكثر جوانب توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية الجمهور المستهدف كان "الجمهور الخارجي"، تلاه "الجمهور الداخلي"، وتلتقي هذه النتيجة مع نتائج دراسة (النعيمي، 2022) التي أكدت على أهمية الجمهور الخارجي في الابتكار الحكومي، لاسيما إن تم إشراك الجمهور الخارجي في اختيار المشروع أو الفكرة الأنسب، كما أكدت نتائج دراسة (الزامل، 2022) على دور الثقافة ممثلة في ثقافة المجتمع والجمهور الخارجي في إدارة الابتكار، كذلك أكدت نتائج دراسة (Garcia, & Recalde, 2020) أن الاتصال مع الجمهور الخارجي والداخلي يظهر كوظيفة استراتيجية مع إمكانية تضمينه في عملية الابتكار المفتوح، كما بين عجوة (2000) أن العلاقات العامة ترتبط بالجهود المخططة التي يقوم بها فرد أو مؤسسة أو الدول لكسب ثقة الجمهور الخارجي والداخلي. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الشحي، 2016) التي بينت أن المصادر

الداخلية (الجمهور الداخلي) هي الأكثر أهمية كمنبع للأفكار المبتكرة من المصادر الخارجية (الجمهور الخارجي).

كما تبين من نتائج الدراسة الحالية أن جوانب توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار من ناحية التفاعلية كان في أغلبه من خلال "الإعجابات"، تلاه "التعليقات"، وتلتقي هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الأبيوكي، 2021) التي أكدت على دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز الابتكار، فقد أظهرت نتائجها وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الأداء الابتكاري، والتفكير الإبداعي، والسلوك الابتكاري، كذلك نتائج دراسة (محمد، 2021) التي أكدت على أهمية استخدام وسائل الاتصال الحديثة مثل الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي في ممارسة العلاقات العامة الابتكارية.

وتبين من نتائج الدراسة الحالية أن أكثر جوانب توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة لحساب الإنستغرام في مجال إدارة الابتكار كان "عرض برامج إعداد القادة"، تلاه "عرض إنجازات المعهد"، ثم عرض "الرؤى الداخلية"، وتلتقي هذه النتيجة مع نظرية انتشار المبتكرات، حيث تعتد هذه النظرية كثيراً بالقادة، فهي ترى أن قادة الرأي يتعرضون لوسائل الإعلام أكثر من تابعيهم والمحيطين بهم، ويتميز قادة الرأي بأنهم أكثر ميلاً للابتكار والتجديد وانفتاحاً على المستحدثات، (مكاوي والسيد، 2001)، كما تلتقي هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الشحي، 2016) التي أكدت على دور القادة في إدارة الابتكار حين أشارت إلى أن اهتمام القيادة بالابتكار شكل عاملاً رئيسياً في صعود الابتكار إلى برامج العمل الحكومية.

توصيات الدراسة

بناء على النتائج توصي الدراسة بما يلي:

أولاً: توصيات على صعيد تطوير إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة

1. تعزيز الدور التنظيمي لممارسي الاتصال في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة في الهيكل التنظيمي الجديد، خاصة ذلك الدور المتعلق بمجال إدارة الابتكار.
2. أن يعمل صانعو القرار بمعهد الإدارة العامة على اتخاذ التدابير اللازمة لتفعيل التفكير الإبداعي والسلوك الابتكاري لتعزيز الأداء الابتكاري للعاملين في المعهد ونشر ثقافة الابتكار.
3. ضرورة النقاات المسؤولين بمعهد الإدارة العامة لمعوقات إدارة الابتكار التي تواجه المعهد والعمل على وضع الحلول البناءة لها، كنقص الكوادر البشرية المتخصصة وضعف الميزانية وبطء الإجراءات والقرارات الإدارية.
4. ربط جزء من الحوافز والترقيات في معهد الإدارة العامة بتوظيف إدارة الابتكار في المعهد.
5. الاستفادة من نماذج إدارة الابتكار المختلفة بما يتناسب مع إمكانيات ومقومات معهد الإدارة العامة.
6. إلحاق العاملين في معهد الإدارة العامة بشكل عام والعاملين في قسم الاتصال الاستراتيجي بشكل خاص بدورات تدريبية في مجال إدارة الابتكار.
7. تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتوظيف إدارة الابتكار في مجال العلاقات العامة.
8. المبادرة لتكوين فريق من ممارسي العلاقات العامة في مؤسسات القطاع الحكومي كمجتمع للخبرات، ويتم إدراجهم ضمن برنامج تدريبي متكامل في مجال توظيف إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة، بحيث يعود الممثلون إلى مؤسساتهم ونقل هذه الخبرات والمهارات إلى زملاء العمل بما يسهم في توحيد توجه توظيف إدارة الابتكار في مجال العلاقات العامة في القطاع الحكومي، ويعطي قيمة إضافية لمعهد الإدارة العامة لدوره في الارتقاء بمستوى جودة الاتصال الاستراتيجي والعلاقات العامة والإعلام في مؤسسات القطاع الحكومي.

ثانياً: توصيات على صعيد تطوير بحوث مستقبلية في مجال إدارة الابتكار:

1. تعزيز أبحاث إدارة الابتكار في معهد الإدارة العامة من خلال تشجيع العاملين في المعهد على إجراء البحوث في هذا المجال، مع تقديم الدعم المالي اللازم للباحثين.
2. الحث على المزيد من الدراسات والبحث العلمي في مجال توظيف إدارة الابتكار في مجال العلاقات العامة بشكل خاص والمجالات الأخرى بشكل عام كالإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية وغيرها من مكونات المؤسسات في مملكة البحرين.
3. إجراء دراسات تتناول استراتيجيات إدارة الابتكار وتوظيفها في ممارسات العلاقات العامة.
4. إجراء دراسة تتناول أثر الإدارة الاستراتيجية في توظيف إدارة الابتكار في إدارات العلاقات العامة.
5. إجراء دراسة مكملّة تتناول اتجاهات الجمهور نحو توظيف إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة في معهد الإدارة العامة، للتأكد من نتائج صحة الدراسات السابقة.

قائمة المراجع

الكتب العربية:

- برغوت، علي. (2007). *العلاقات العامة أسس نظرية ومفاهيم عصرية*. PDF. <https://cutt.us/bax19>.
- بن صغير، زكريا. (2018). *وظائف العلاقات العامة "نحو رؤية جديدة"*. الجزائر: دار علي بن زيد للطباعة والنشر.
- جامع، محمد. (2019). *البحوث النوعية ودراسة الحالة*. مصر: كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية.
- الجمال، راسم. (1999). *مقدمة في مناهج البحث في الدراسات الإعلامية*. القاهرة: مركز جامعة القاهرة.
- الجوهري، محمد. (2000). *وسائل الاتصال في العلاقات العامة*. عمان: دار مجلادوي للنشر والتوزيع.
- حجاب، محمد (2010). *نظريات الاتصال*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- حجاب، محمد، ووهبي، سحر. (1992). *المداخل الأساسية للعلاقات العامة*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الدليمي، عبد الرزاق. (2005). *العلاقات العامة والعولمة*. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- الدليمي، عبد الرزاق. (2015). *العلاقات العامة في المجال الدولي*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة 2.
- زغيب، شيماء. (2017). *مناهج البحث والاستخدامات الإحصائية في الدراسات الإعلامية*. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية. الطبعة 3.
- عامر، إسماعيل. (2021). *العلاقات العامة والتطور الرقمي*. PDF. <https://cutt.us/IRPCE>.
- عبدالحميد، محمد (2004). *البحث العلمي في الدراسات الإعلامية*. القاهرة: عالم الكتب.
- عبدالعزيز، بركات. (2011). *مناهج البحث الإعلامي الأصول النظرية ومهارات التطبيق*. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبدالرحمن، وعبدالحق، كايد. (2012). *البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه*. عمان: دار مجلادوي للنشر والتوزيع.
- عبيدات، محمد. (2010). *التسويق المباشر والعلاقات العامة*. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- عوجة، علي. (2000). *الأسس العلمية للعلاقات العامة*. القاهرة: عالم الكتب للنشر، الطبعة 4.
- عياد، خيرت. (2020). *مبادئ العلاقات العامة (التاريخ - المفاهيم - الأسس والعمليات - أخلاقيات الممارسة)*. الشارقة: دار الأفاق المشرقة، الطبعة 3.
- فرجاني، علي. (2018). *العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال*. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- الكامل، فرج (2001). *بحوث الإعلام والرأي العام*. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- كنزة، باشوشي. (2022). *إدارة العلاقات العامة*. جامعة الجزائر، كلية علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الاتصال.
- المشاقبة، بسام. (2015). *نظريات الاتصال*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 2.
- المشهداني، سعد. (2017). *مناهج البحث الإعلامي*. العين: دار الكتاب الجامعي.
- مكاي، والسيد. (2001). *الاتصال ونظرياته المعاصرة*. القاهرة: عربية للطباعة والنشر، الطبعة 2.

الدراسات العربية:

- الأبيوكي، سمر. (2021). أثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الأداء الابتكاري: دراسة ميدانية على العاملين في قطاع الإعلام بمملكة البحرين. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الخليج العربي، مملكة البحرين.
- بدراني، محمد. (2019). العلاقات العامة مجال للابتكار التسويقي في تحسين صورة المؤسسة والرقى بأدائها. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، 2019، ص 291-309.
- الحربي، بدر، وإسماعيل، محمد. (2023). تحديات الابتكار في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية. مجلة التنمية الإدارية، إدارة الاتصال المؤسسي بمعهد الإدارة العامة، العدد 197، مارس 2023.
- حسن، عبدالصادق. (2022). المعايير المتعلقة بتبني ممارسي العلاقات العامة لاستخدام برنامج وتيسر آب في المؤسسات الحكومية الخدمية المصرية والبحرينية. المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، المجلد 21، العدد 1، يناير/مارس 2022، ص 581-673.
- الخريسات، هبة. (2021). أثر استراتيجية إدارة المواهب البشرية على تعزيز ثقافة الابتكار التعليمي في قسم التدريب في بلدية السلط الكبرى. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 5، العدد 11، يوليو 2021، ص 26-47.
- خليصة، عابد (2015). استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التعليم العالي، أساتذة العلوم الإنسانية والاجتماعية أنموذجاً. (دراسة جامعية غير منشورة). كلية العلوم الإنسانية. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. الجزائر.
- خليفي، دنيا، وغنام، ليلي. (2018). معوقات ممارسة العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق بولاية أم البواقي. (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
- رفاعي، ممدوح. (2012). استراتيجيات الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري. مؤتمر دعم وتنمية المشروعات الصغيرة. القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس والمنظمة الوطنية الدولية لحقوق الانسان، ص 387-404.
- الزامل، أروى. (2022). متطلبات إدارة الابتكار في الجامعات السعودية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد 85، نوفمبر 2022، ص 112-135.
- زغلول، سارة. (2021). الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة الرقمية ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية في الشركات متعددة الجنسيات: دراسة تطبيقية. المجلة المصرية لبحوث الاتصال الجماهيري، مايو 2021، ص 331-379.
- سواعدي، فاطمة الزهراء، وحاجي، فطيمة، (2020). البحث العلمي: المسلك الجديد نحو الابتكار، دراسة حالة الجزائر حسب مؤشر الابتكار العالمي خلال الفترة 2013 - 2019. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 3، 2020، ص 491-504.
- الشحي، نوال. (2016). الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية: دراسة ميدانية على القطاع الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة ماجستير 479. جامعة الإمارات العربية المتحدة.

- صابر، شيماء. (2022). اتجاهات ممارسي العلاقات العامة نحو توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في البنوك المصرية. *المجلة العلمية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال*، المجلد 8، العدد 12، يوليو 2022، ص 304-367.
- الصيفي، حسن. (2018). استخدام العلاقات العامة في الجامعات السعودية لشبكات التواصل الاجتماعي، دراسة تحليلية لموقع تويتر في إطار نظرية الحوار ونماذج العلاقات العامة. *المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال*، العدد 25، أبريل/يونيو 2018، ص 40-69.
- طيار، آسيا. (2018). وسائل الاتصال في العلاقات العامة بالإدارات العمومية، دراسة حالة المديرية العامة للضرائب. *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، العدد 25، مارس 2018، ص 156-170.
- عبيدي، شهرزاد. (2022). تحسين أداء الابتكار البيئي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة، تجارب بعض دول الاتحاد الأوروبي: لكسمبورغ، والسويد، والدنمارك. *مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال*، المجلد 11، العدد 01، 2022، ص 394-414.
- عمر، يونس. (2022). الابتكار التسويقي ودوره في تعزيز الأداء التسويقي للمؤسسات، دراسة ميدانية في عدد من شركات الصناعات الغذائية في الجزائر. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*، المجلد 11، العدد 1، يونيو 2020، ص 542-564.
- الغامدي، مريم، وغيث، نرفانا. (2022). دور الابتكار الحكومي في تحقيق الميزة التنافسية في إدارة التعليم بمحافظة ببشة من وجهة نظر الموظفين. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المجلد 6، العدد 19، يوليو 2022، ص 1-27.
- الفواعير، أحمد، الخطيب، أيمن، الجعير، فراس، الجعير، توجان. (2020). الثقافة الوطنية وأثرها في الابتكار: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية، دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 16، العدد 1، ملحق 1، 2020، ص 213-235.
- مبارك، سعود. (2021). استخدام ممارسي العلاقات العامة للمنصات الاجتماعية وانعكاسه على أدائهم المهني في المؤسسات الاقتصادية الدولية والوطنية بدولة الكويت "دراسة ميدانية مقارنة". *المجلة العلمية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال*، المجلد 9، العدد 9، يناير 2021، ص 1-19.
- المبرز، عبد الله. (2008). نظرية انتشار الابتكارات وتأثيرها في تبني استخدام الانترنت للأغراض الأكاديمية. *دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات*، العدد 13، المجلد 3.
- محمد، فهيمة. (2021). العوامل المؤثرة في ممارسة العلاقات العامة في المؤسسات التعليمية المصرية والبحرينية. *المجلة المصرية لبحوث الإعلام*، العدد 77، أكتوبر/ديسمبر 2021، ص 427-475.
- النعيمي، حصة. (2022). تقييم المبادرات الحكومية للابتكار داخلي المنشأ، مسابقة الابتكار الحكومي بمملكة البحرين نموذجًا. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المجلد 6، العدد 25، أكتوبر 2022، ص 30-44.
- الوائلي، رائد. (2022). توظيف برامج العلاقات العامة الرقمية لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة. *مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية*. العدد 46، المجلد 3.

- Ahmed, H. (2020). The Impact of Innovation Climate on Innovative Work Behavior: An Empirical Investigation in Public Sector Laboratories in Bahrain. (*Unpublished Master Thesis*). Bahrain: Institute of Public Administration.
- Aljawder, A. (2020). The use of social media in renovating government communication of the civil service In the Kingdom of Bahrain (*Unpublished Master Thesis*). Bahrain: Institute of Public Administration.
- Amodu, L., & Omojola, O., & Okorie, N., & Adeyeye, B., & Adesina, E. (2019) Potentials of Internet of Things for effective public relations activities: Are professionals ready? *Cogent Business & Management*, 6:1, DOI: 10.1080/23311975.2019.1683951.
- Bernhard, J., & Russmann, U. (2022) Digitalization in public relations - Changing competencies: A longitudinal analysis of skills required in PR job ads. *Public Relations Review*. Volume 49, Issue 1, March 2023, 102283.
- Bloch, C. (2010). Conceptual framework for measuring public sector innovation. <https://www.scribd.com/document/161115239/Conceptual-framework-for-measuring-public-sector-innovation-pdf>.
- Cinar, E., & Trott, P., & Simms, C. (2019). A systematic review of barriers to public sector innovation process. *Public Management Review, Taylor & Francis Journals*, vol. 21(2), pages 264-290, February 2019.
- Geissinger, A., & Laurell, C., & Oberg, C., & Sandstr, C. (2023). Social media analytics for innovation management research: A systematic literature review and future research agenda. *Technovation 123 (2023) 102712*.
- Grunig, J. & Grunig, L. & Sriramesh, K. & Huang, Y. & Lyra, A. (1995). Models of Public Relations in an International Setting. *Journal of Public Relations Research - J PUBLIC RELAT RES*. 7. 163-186. 10.1207/s1532754xjpr0703_01.
- Gutierrez-Garcia, E., & Recalde, M. (2020). Corporate communication in open innovation: a case study of three multinationals. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 26 No 2. 2021. pp 348-364.
- Islam, N., & Basar, M. (2022). A comparative study on Innovation management processes in the context of developing and developed countries. *Master thesis*. University of Gavle.
- Lewis, J., & Mikolajczak, G. (2023). Policy on innovation in Australia: Divergence in definitions, problems, and solutions. *Australian Journal of Public Administration*, 00, 1– 20. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12575>.
- Ozgen, E., & Saydam, S. (2022). Challenges and opportunities in the new era of communication: Digitalization and public relations. *International Academic Social Resources Journal*, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:7, Issue:42; pp:1121-1132.
- Park, N., & Cho, M., & Lee, J. (2021). Building a culture of innovation: How do agency leadership and management systems promote innovative activities within the government. *Australian Journal of Public Administration*, Volume 80, Issue 3, September 2021, Pages 453-473.
- Petrovici, A. (2013). E-Public Relations: Impact and Efficiency. A case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 141 (2014) 79 – 84.

- Rondi, E., & Uberbacher, R., & Von Schlenk-Barnsdorf, L., & De Massis, A., & Hulsbeck, M. (2022). One for all, all for one: A mutual gains perspective on HRM and innovation management practices in family firms. *Journal of Family Business Strategy* 13 (2022) 100394.
- Sayed Khamis, A. (2023). Evaluation of the Role of Media and Public Relations in Improving the Positive Mental Image of Environment among Department the Employees of the Public Sector Companies - A Field Study. *Journal of Environmental Science*. DOI: 10.21608/jes.2023.176872.1414.
- Sorensen, E., & Torfing, J. (2012). Introduction: Collaborative Innovation in the Public Sector. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 17 (1), 1-14.
- Thayer, K. (2013). The Diffusion of Innovations in Education: A Study of Secondary English Language Arts Teachers' Classroom Technology Integration (*Unpublished Doctor Dissertation*). The Florida State University, USA.
- University of Bahrain Cloud Innovation Center. (2023). How Public Relations Can Drive Innovation. (*Unpublished Article*), PDF.
- University of Bahrain Cloud Innovation Center. (2023). Leveraging Innovation for Public Relations Success. (*Unpublished Article*), PDF.
- VanDykGibson, J. (2016). K-12 Educational Technology Implementations: A Delphi Study (*Unpublished Doctor Dissertation*). Walden University, USA.
- Windrum, P., & Koch, P. (2008). Innovation in Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity and Management. *Cheltenham, UK: Edward Elgar*.
- Wipulanusat, W., & Panuwatwanich, K., & Stewart, R., & Sunkpho, J. (2019). "Drivers and barriers to innovation in the Australian public service: a qualitative thematic analysis. *Engineering Management in Production and Services. Sciendo*, vol. 11(1), pages 7-22, March 2019.

المواقع الإلكترونية العربية:

- برنامج الحكومة 2023-2026. (2023). من التعافي إلى النمو المستدام. <https://pmo.gov.bh/Media/Pdf-Section/GovPlan2023-2026.pdf>
- البوابة الوطنية لمملكة البحرين. (2023). الابتكار في القطاع الحكومي. https://www.bahrain.bh/new/ar/innovation_ar.html
- الذيات، نايف. (2019). الاتصال المؤسسي: أهدافه ومعوقاته. موقع آفاق. <https://cutt.us/5iiCm>
- سعد، يحيى. (2023). المنهج الوصفي في البحث العلمي. الموقع الإلكتروني لشركة دراسة للاستشارات والدراسات والترجمة. <https://drasah.com/Description.aspx?id=2040>
- لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (ESCWA). (2023). مصطلح القطاع العام. <https://cutt.us/Q3cQh>
- معهد الإدارة العامة. (2023). من نحن. <https://www.bipa.gov.bh/about-us>
- الموقع الإلكتروني لصحيفة الأيام. (2022). 1.4 مليون من سكان البحرين نشيطون في يوتيوب ومليون في إنستغرام. العدد 12019. <https://alay.am/p/5j5d>

- الموقع الإلكتروني للمنظمة العالمية للملكية الفكرية. (2023). مؤشر الابتكار العالمي. [./https://www.wipo.int/global_innovation_index/ar](https://www.wipo.int/global_innovation_index/ar)
- الموقع الإلكتروني لمركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي. (2015). إطار الابتكار الحكومي. [file:///C:/Users/User/Downloads/Gov_Innovation_Framework_ar%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Gov_Innovation_Framework_ar%20(1).pdf)

المواقع الإلكترونية الأجنبية:

- British Institute of PR Public Relations is About. *Course Hero*. (2019). Page1-2. Retrieved from: <https://bit.ly/2SxHUF1>.
- European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry, (2014). *European Public Sector Innovation Scoreboard 2013: A pilot exercise*. Retrieved from: <https://data.europa.eu/doi/10.2769/72467>.
- European Commission. (2011). *Innobarometer 2010: Innovation in Public Administration*. European Commission. Retrieved from: file:///C:/Users/User/Downloads/fl_305_en.pdf.
- Hughes, A., & Moore, K., & Kataria, N. (2011). *Innovation in Public Sector Organizations: A pilot survey for measuring innovation across the public sector*. NESTA. Retrieved from: https://media.nesta.org.uk/documents/innovation_in_public_sector_orgs.pdf.
- Institute of Public Administration Australia. (2014). *Australian Public Sector Innovation: Shaping the Future through Co-Creation*. Retrieved from: <https://www.ipaa.org.au/wp-content/uploads/2019/06/Australian-Public-Sector-Innovation-policy-paper.pdf>.
- UNIDO. (2019). *ISO56002, Innovation Management System*. Retrieved from: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100468.pdf>.

المصادر:

- ريم سيف، رئيس قسم الاتصال الاستراتيجي، معهد الإدارة العامة، (2023).
- محمد السباع، مدير إدارة الاستشارات والبحوث، معهد الإدارة العامة، (2023).

قائمة الملاحق

- ملحق (1): قائمة بأسماء المحكمين
- ملحق (2): استمارة تحليل المضمون
- ملحق (3): أسئلة المقابلة
- ملحق (4): نتائج المقابلة

ملحق (1): قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الصفة الأكاديمية	الجامعة	التعليق
1	الدكتور حاتم بن محمود المصري	نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية والتطوير	جامعة العلوم التطبيقية	لقد قمت بمراجعة ملخص وأسئلة المقابلة، ويبدو أنها مناسبة. ومع ذلك، لضمان عملية جمع بيانات ناجحة ومفيدة، أود أن أقترح بعض التوصيات: أولاً أوصي بشدة بإجراء اختبار تجريبي لأسئلة المقابلة مع عينة صغيرة من المشاركين، وسيسمح لك ذلك بتحديد أي مشكلات محتملة أو غموض أو مجالات للتحسين في أسئلتك أو في عملية المقابلة الشاملة. بالإضافة إلى ذلك، سيكون من المفيد التخطيط لأسئلة المتابعة أثناء المقابلة، يمكن لتقنيات التحقيق أن تشجع المشاركين على توضيح إجاباتهم أو تقديم المزيد من الأفكار. سيساعد هذا في جمع المزيد من المعلومات المتعمقة والقيمة. أتمنى لك حظاً سعيداً في بحثك، وأعتذر مرة أخرى عن التأخر في الرد.
2	الدكتور عبدالله الطاهر	أستاذ التحرير الصحفي	الجامعة الخليجية	عندي ملاحظة خفيفة في ملخص البحث المرفق ويكون من الأفضل، إن لم تكن موجودة في أصل الدراسة، إضافتها، وهي فروض الدراسة، وقد لاحظت أنك في محور أهمية الدراسة قد ذكرت المتغيرات، وطالما ذلك كذلك فيستحسن إضافة فروض للدراسة. الملاحظة الأخرى فيما يتعلق باستمارة المقابلة، تم التركيز في جزء توظيف إدارة الابتكار على الكيفية فحذا لو أضفت سؤالاً إن كانت هناك نماذج لأعمال نفذها المعهد تدرج تحت مظلة الابتكار، كما يستحسن عدم الإكثار من فعل الكيفية في أسئلة هذا الجزء. بالعموم ... تتميز استمارة أسئلة المقابلة المقننة واستمارة تحليل المضمون المرفقة لهذه الدراسة بالشمول والإحاطة واستيعاب متكامل للتساؤلات والأهداف، ومحاولة الوصول عبرها لدراسة المشكلة البحثية. واهنتكم على هذا العمل المحكم.
3	الدكتورة أمانى الحلواجي	أستاذ مساعد بقسم الإعلام والسياحة والفنون	جامعة البحرين	شكراً على إرسال جميع الملفات المطلوبة للتحكيم، وأجد أن الأدوات البحثية المستخدمة في الدراسة ملائمة لأهداف الدراسة تماماً. أولاً: أقترح عليك وضع الجدول التالي ضمن محتوى اطروحتك البحثية، كما اقترح استخدام أداة الاستبانة للتعرف على وجهة نظر الجمهور الداخلي والخارجي، مما سيعطي زخماً أكبر للبحث. (مرفق جدول للتوضيح). ثانياً: كما اقترح أن تتأكد من أن النظريات المستخدمة في البحث هي أفضل النظريات ملائمة في مجال البحث. تحياتي وتقديري لكافة جهودكم المبذولة.

الرقم	الاسم	الصفة الأكاديمية	الجامعة	التعليق
4	الدكتور شعيب الغباشي	أستاذ مشارك بقسم الإعلام والسياحة والفنون	جامعة البحرين	اطلعت على أوراقكم المرسلة بخصوص تحكيمها والحق أقول: إنها من التمام بحيث لا تحتاج إلى تعديلات أو ملاحظات تذكر. وإن كان لي بعض الملاحظات وهي قليلة جداً منها: 1. خلت التساؤلات والأهداف (في المقابلة والخطة) من كلام حول الأساليب المستخدمة في العلاقات وفي الابتكار. 2. وكذلك خلت التساؤلات والأهداف عن حديث عن آليات التقييم (التقييم). 3. منهج الدراسة هو منهج المسح. 4. نوع الدراسة فالدراسة تنتمي إلى الدراسات الوصفية. 5. وبالتالي ما كتبه عن المنهج الوصفي يمكن توظيفه في الكتابة عن نوع الدراسة. 6. يفضل ان تحدد من البداية نوع المقابلة أهي مقننة أم غير مقننة؟ وأتمنى لكم مزيداً من التوفيق والسداد والرشاد.
5	الدكتور عدنان بومطيع	أستاذ مساعد بقسم الإعلام والسياحة والفنون	جامعة البحرين	بعد الاطلاع على صحيفة المقابلة الشخصية لدراستك في الماجستير المعنونة أطروحة الماجستير بعنوان "واقع توظيف إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة - دراسة حالة"، أود الإشارة إلى الجهد البحثي الواضح في إعدادها ومناسبتها الكبيرة للإجابة على أسئلة الدراسة. وبناء على مناقشتنا التي تمت من خلال المحادثة الهاتفية أود التأكيد على ما يلي: تتضمن الأسئلة طلب معلومات بالإمكان الحصول عليها من خلال موقع المؤسسة محل البحث مثل الأسئلة المحور الأول: س2 وس4 وس5. وكذلك المحور الثاني: س2. تضمنت الأسئلة تداخلاً في معرفة مفهوم تحديد وتحسين المتطلبات في أسئلة المحور الثالث وأقترح فصلهما للحصول على معلومات وبيانات أكثر دقة. وبناء عليه أرى مناسبة بقية الأسئلة لإجراء البحث وتطبيقها على المبحوثين.

ملحق (2): استمارة تحليل المضمون

الرقم							
						المصدر	المعهد
							جهة خارجية
							شخصية من اداخل لمعهد
							شخصية من خارج المعهد
						المضمون الاتصالي	خبر (ماضي)
							إعلان (مستقبلي)
							اقتباس / كلمة / خطاب
							معلومة
							تهنئة
						الشكل	تصميم (نص / صورة)
							فيديو
							إنفوجرافيك
						الحدث	برنامج تدريبي
							محاضرة رقمية
							مؤتمر
							إنجاز
							شراكة
							أخرى
						الجمهور المستهدف	الجمهور الخارجي
							الجمهور الداخلي
						التفاعلية	التعليقات
							الإجابات
						مبادئ الابتكار	إدراك
							عرض قيمة الابتكار
							عرض رأي الجمهور
							المستهدف

						عرض برامج إعداد القادة	قادة	
						عرض قرارات تمكين القادة	المستقبل	
						عرض إنجازات المعهد	التوجه	
						عرض أهداف المعهد	الاستراتيجية	
						عرض برامج تعزيز الثقافة المؤسسية	الثقافة	
						عرض برامج تعزيز ثقافة الابتكار		
						عرض الرؤى الداخلية	استغلال	
						عرض الرؤى الخارجية	الرؤى	
						عرض برامج إدارة عدم اليقين	إدارة عدم اليقين	
						عرض إنجازات إدارة عدم اليقين		
						عرض برامج القدرة على التكيف	القدرة على التكيف	
						عرض إنجازات القدرة على التكيف		
						عرض النظم المؤسسية	نهج	
						عرض النظم الابتكارية	النظم	

ملحق (3): أسئلة المقابلة

■ المحور الأول: إدارة العلاقات العامة

1. ما مفهوم العلاقات العامة الذي يتبناه معهد الإدارة العامة في منطلقاته وممارساته؟
2. ما موقع قسم الاتصال الاستراتيجي في الهيكل التنظيمي لمعهد الإدارة العامة؟
3. ما أبرز استراتيجيات ونماذج عمل قسم الاتصال الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة؟
4. ما أبرز أهداف قسم الاتصال الاستراتيجي (الداخلية والخارجية) في معهد الإدارة العامة؟
5. ما أبرز مهام ووظائف قسم الاتصال الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة؟
6. ما أبرز وسائل الاتصال التي يوظفها قسم الاتصال الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة في عمله؟

7. ما أبرز محفزات العمل والتميز لقسم الاتصال الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة؟
8. ما أبرز معوقات العمل والتميز لقسم الاتصال الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة؟
9. ما دور القيادة في عمل وتميز قسم الاتصال الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة؟

■ المحور الثاني: إدارة الابتكار

1. ما مفهوم إدارة الابتكار عند معهد الإدارة العامة؟
2. ما موقع قسم إدارة الابتكار في الهيكل التنظيمي لمعهد الإدارة العامة؟
3. ما أبرز أنواع إدارة الابتكار في معهد الإدارة العامة؟
4. ما أبرز استراتيجيات إدارة الابتكار في معهد الإدارة العامة؟
5. ما أبرز أدوات إدارة الابتكار في معهد الإدارة العامة؟
6. ما أبرز مبادئ إدارة الابتكار في معهد الإدارة العامة؟
7. ما دور القيادة في إدارة الابتكار بمعهد الإدارة العامة؟

■ المحور الثالث: توظيف إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة

1. ما المبادئ التي يقوم عليها توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة؟
2. كيف يتم توظيف إدارة الابتكار لتحديد وتحسين استراتيجيات ونماذج عمل قسم الاتصال الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة؟
3. كيف يتم توظيف إدارة الابتكار لتحديد وتحسين أهداف قسم الاتصال الاستراتيجي (الداخلية والخارجية) في معهد الإدارة العامة؟
4. كيف يتم توظيف إدارة الابتكار لتحديد وتحسين مهام ووظائف قسم الاتصال الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة؟
5. كيف يتم توظيف إدارة الابتكار لتحديد وتحسين وسائل الاتصال لقسم الاتصال الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة؟
6. كيف يتم توظيف إدارة الابتكار لتحديد وتحسين محفزات العمل والتميز لقسم الاتصال الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة؟
7. كيف يتم توظيف إدارة الابتكار للتغلب على معوقات العمل والتميز لقسم الاتصال الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة؟
8. كيف يتم توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة لدفع إدارة الابتكار؟
9. ما دور القيادة في توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة؟
10. ما التحديات التي تحد من توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة؟
11. ما الفرص لتطوير توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة؟

ملحق (4): نتائج المقابلة

■ المحور الأول: إدارة العلاقات العامة

1. ما مفهوم العلاقات العامة الذي يتبناه معهد الإدارة العامة في منطلقاته وممارساته؟

يرتكز العمل في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة ضمن مفهوم العلاقات العامة بشكل أساسي على بناء السمعة، وبدأ العمل على بناء سمعة إدارية ومؤسسية ليست تجارية، وذلك من منطلق العمل في مجال القطاع الحكومي فقط، عبر التعريف بالخدمات الخمس الأساسية التي يقدمها المعهد لموظفي القطاع الحكومي، وهي: التدريب والاستشارات والبحوث والكوتشينغ (تدريب المدربين) والتقييم. وبالتالي فإن قسم الاتصال الاستراتيجي يمارس العلاقات العامة بالاتصال مع الجهات المعنية بهذه الخدمات في القطاع الحكومي، وكلما تم الترويج لهذه الخدمات بالطريقة الصحيحة والمناسبة كلما زاد إقبال الجمهور المستهدف على هذه الخدمات، مما يمكننا من بناء وإدارة السمعة المؤسسية للمعهد. ومارس قسم الاتصال الاستراتيجي العلاقات العامة بالتدرج في بناء السمعة المؤسسية للمعهد في عدة جوانب، فأولاً بدأ ببناء السمعة المؤسسية بتقديم المعهد على أنه الجهة المعنية بتطوير العمل الإداري في القطاع الحكومي ثم انتقل للقطاع الخاص، وثانياً في التركيز على بناء سمعة الخدمات التي بدأها بالتدريب الإداري ثم انتقل للخدمات الأخرى كالاستشارات والبحوث والكوتشينغ (تدريب المدربين) والتقييم، وثالثاً في بناء السمعة التي بدأها محلياً ثم إقليمياً ثم دولياً. وبالتالي يمكن تلخيص مفهوم العلاقات العامة في قسم الاتصال بمعهد الإدارة العامة بأنه: الجهود الإدارية المبذولة لبناء وإدارة السمعة المؤسسية محلياً وإقليمياً ودولياً.

2. ما موقع قسم الاتصال الاستراتيجي في الهيكل التنظيمي لمعهد الإدارة العامة؟

يعمل معهد الإدارة العامة على العديد من المشاريع التطويرية حالياً، من ضمنها إصدار جديد للموقع الإلكتروني، وإعادة تنظيم الهيكل الإداري، وبالتالي فإن الهيكل الإداري المعروض في الموقع الإلكتروني حالياً غير صحيح، ونعتذر عن تزويدهم بنسخة رسمية من الهيكل الإداري الجديد لعدم اكتمال الإجراءات الإدارية لحد الآن. ولكننا نؤكد لكم بأن الهيكل الإداري الجديد يضع قسم الاتصال الاستراتيجي مباشرة تحت إشراف المدير العام، ويأتي ذلك من وعي وإدراك الإدارة العليا بأهمية دور الاتصال الاستراتيجي.

3. ما أبرز استراتيجيات ونماذج عمل قسم الاتصال الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة؟

بدأ المعهد باستراتيجية العمل من الداخل إلى الخارج لتقديم نفسه بصفته الجهة الحكومية المعنية بتطوير العمل الإداري في القطاع الحكومي، إلى أن تمكن من بناء سمعة مؤسسية طيبة لدى الجمهور. ثم انتقل إلى استراتيجية الاتصال المفتوح أو المتبادل، إيماناً بأهمية دور الجمهور المتنوع في تطوير العمل. ففي جانب التدريب الإداري مثلاً، قدم المعهد حزمة من البرامج التدريبية في البداية لكونها الأساسيات الإدارية لأي موظف في القطاع الحكومي، ومع مرور الوقت قام المعهد بالتواصل مع المتدربين وجميع الجهات الحكومية لمعرفة الاحتياجات التدريبية الإدارية العامة والخاصة، ليتمكن من تحديث وتحسين أنواع وجودة البرامج التدريبية، بما يتناسب مع احتياجات الجمهور ورؤية واستراتيجية المعهد. أما في جانب العلاقات العامة، فنحن على تواصل مفتوح ومتبادل مع الجمهور عبر جميع قنوات الاتصال، نقول ونسمع ونرد وننشر ونعيد النشر، كما نعمل على تطبيق استراتيجية المشاركة وبناء علاقة طيبة مع الجمهور المستهدف، لتحقيق الاستفادة القصوى من آراء ومقترحات وتصورات الجمهور وكسب ثقته أيضاً. ويتمثل ذلك في مبادرة "ماذا قالوا" التي نركز فيها على إظهار الأثر لمبادرات المعهد وبرامجه وخدماته على لسان جمهوره المستفيد، وتبدأ التصريحات من مسمى الأخصائي إلى القيادات العليا في القطاعين العام والخاص. كما يعمل المعهد على إدارة الأزمات وفق استراتيجية استشرافية مواكبة للمستجدات والتطورات التكنولوجية، إذ أدرجت إدارة المعهد التدريب الإلكتروني بنسبة 20% إلى 30% تقريباً ليكون إلى جانب التدريب الفعلي، مما مكنها من التحول الرقمي بنسبة لا تقل عن 90% لجميع خدماته في فترة جائحة كورونا لمواكبة احتياجات موظفي القطاع العام والخاص والأفراد، وذلك بعد توقف التدريب الفعلي بشكل كامل. وبالتالي تغيرت استراتيجية العمل في قسم الاتصال الاستراتيجي عبر ممارسة العلاقات العامة الرقمية لتنظيم الأنشطة والفعاليات والمؤتمرات، واستخدام الإعلام لتوضيح أن الجائحة لم تؤثر على عمل المعهد، بل ازداد العمل على جميع الأصعدة، وزاد إقبال الجمهور على الخدمات الإلكترونية، وانخفضت التكلفة المالية في العديد من الخدمات. وبالتالي يمكن القول بأن معهد الإدارة العامة يعمل وفق استراتيجية الاتصال المفتوح أو المتبادل المتناسق، إذ ترى إدارة المعهد بأنها جزء لا يتجزأ من منظومة العمل الحكومي.

4. ما أبرز أهداف قسم الاتصال الاستراتيجي (الداخلية والخارجية) في معهد الإدارة العامة؟

يهدف قسم الاتصال الاستراتيجي في المعهد خارجياً إلى بناء السمعة المؤسسية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، محلياً من خلال الخدمات التي نقدمها للقطاعين العام والخاص والترويج لخدمات المعهد، وإبراز الإنجازات والأثر، خصوصاً مع حصول إدارات المعهد المختلفة على العديد من الجوائز كجائزة جلالة الملك للتممية المستدامة وحصول برنامج إعداد القائد (الكوتش) على اعتمادية (ICF) لتعتبر البحرين أول دولة خليجية والوحيدة لحد الآن تحصل على الاعتمادية الكوتشينغ (تدريب المدربين) إلى جانب 3 دول عربية أخرى، وبالتالي يجب على قسم الاتصال الاستراتيجي التعامل إعلامياً بشكل صحيح لإظهار هذه الإنجازات بما يسهم في بناء سمعة المعهد. أما إقليمياً ودولياً فتدار سمعة المعهد من خلال المؤتمرات الدولية سواءً بالمشاركة والحضور أو بالتنظيم الفعلي أو الإلكتروني داخل وخارج المملكة. أما داخلياً فيهدف قسم الاتصال الاستراتيجي في المعهد إلى الترويج للمبادرات الداخلية الناجحة ذات الأثر الإيجابي، كمبادرة لجنة السعادة، التي لا تهدف فقط إلى تنظيم الأنشطة والفعاليات الاجتماعية والوطنية، بل إلى رفع مستوى سعادة الموظف، إذ أثبتت دراسة للمعهد بأن مستوى سعادة الموظف مرتبط بزيادة إنتاجيته، ولأقت هذه المبادرة قبولاً عند العديد من الجهات في مملكة البحرين وتم تطبيقها فعلياً، إلى أن تم تعديلها حالياً لتكون فريق السعادة الذي يندرج ضمن لجنة تكافؤ الفرص المعنية بالأنشطة والفعاليات الداخلية والترويج لها عند القطاعين العام والخاص اللذين تبنى بعضهم فكرة وتجربة المعهد لتحقيق أكبر قدر ممكن من بناء العلاقات الداخلية وتحفيز الموظفين لتسهم في تحسين الإجراءات والعمليات ورفع مستوى الإنتاجية. وبعد أن هدف قسم الاتصال الاستراتيجي إلى بناء سمعة المعهد بأنه الجهة الوحيدة المعنية بتطوير العمل الإداري في القطاعين العام والخاص، نهدف حالياً لبناء سمعة المعهد بأنه الجهة الوحيدة المعنية بإعداد النموذج القيادي في القطاعين العام والخاص، وذلك بالتركيز على أهمية دور القيادة وعرض البرامج القيادية وتقديم المعهد كمركز ومختبر لإعداد القادة وصناعة القيادات الوطنية، وهو ما سيظهر في الخطة الاستراتيجية المقبلة للمعهد بشكل رسمي. كما يهدف قسم الاتصال الاستراتيجي في المعهد إلى توحيد لغة الخطاب والرسائل الموحدة داخلياً وخارجياً، وذلك من خلال تحليل قسم التصميم لخطابات جلالة الملك وخطابات سمو ولي العهد رئيس مجلس الوزراء وبرنامج عمل الحكومة، وذلك للتركيز على توجه القيادة، بما يسهم في صياغة البرامج التدريبية والخدمات التي يقدمها المعهد، والترويج لها في وسائل الإعلام في سياق يتوافق مع توجه القيادة في مملكة البحرين.

5. ما أبرز مهام ووظائف قسم الاتصال الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة؟

يتكون قسم الاتصال الاستراتيجي في المعهد أولاً من قسم الإعلام المسؤول عن جميع أخبار المعهد الداخلية والخارجية، والمسؤول عن عمل استراتيجية المعهد الحالية ضمن فريق عمل داخلي من موظفي المعهد. وثانياً قسم العلاقات العامة المسؤول عن جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية والخارجية والمراسم والبروتوكول. وثالثاً فريق التصميم المسؤول عن تصميم الهوية البصرية والعلامة التجارية والمواد الرقمية والمطبوعة للأخبار والبرامج التدريبية والخدمات الأخرى التي يقدمها المعهد للترويج لها في وسائل الإعلام. ورابعاً قسم إدارة المحتوى الإلكتروني الذي يلعب دوراً مهماً إذ هناك تحديث يومي للمحتوى الإلكتروني الذي يتضمن محتوى التسويق للدورات التدريبية والمحاضرات الرقمية ومحتوى الترويج للأنشطة والفعاليات ومحتوى الترويج للإنجازات ومحتوى الأخبار بالإضافة إلى محتوى مبادرة عرض الأثر من البرامج التدريبية التي يقدمها المعهد عبر الاستفادة من المتدربين والمستفيدين من خدمات المعهد. أما الأنشطة الداخلية فليست من مهام قسم الاتصال الاستراتيجي فقط، بل تقع ضمن مهام ووظائف فريق السعادة، الذي يرأسه رئيس قسم الاتصال الاستراتيجي وبمشاركة أعضاء من الإدارات الأخرى، بما يضمن مشاركة الجميع في تنفيذ أنشطة داخلية تتناسب مع جميع الموظفين في جميع الإدارات، ويسهم في سهولة تسير العمل وتعزيز الانسجام وتبادل الخبرات بين الموظفين. فيمكن القول بأن عمل الإعلام والتقليدي والإلكتروني والأنشطة والفعاليات الداخلية والخارجية (30 فعالية شهرياً تقريباً) يستحوذان على حصة كبيرة من مهام ووظائف قسم الاتصال الاستراتيجي اليومية.

6. ما أبرز وسائل الاتصال التي يوظفها قسم الاتصال الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة

في عمله؟

يوظف قسم الاتصال الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة كل الوسائل الاتصالية المتاحة تقريباً، سواءً المقروءة والمسموعة والمرئية في الإعلام التقليدي كالصحافة والإذاعة والتلفزيون والإعلام الرقمي عبر الموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي. ولكن يتفاوت التركيز بين وسيلة وأخرى بحسب المستجدات، إذ لاحظنا أن الجمهور المستهدف يميل إلى الأشياء المرئية أكثر من المسموعة، فقل ظهورنا في برنامج صباح الخير يا بحرین الإذاعي مثلاً، بينما يركز الجمهور على تقارير المعهد المرئية ليس فقط لأنها تعرض في تلفزيون البحرين، بل لأنه يتم إعادة نشرها في حسابات المعهد عبر وسائل التواصل الاجتماعي، فتم التركيز بشكل أكبر على الإعلام

الرقمي كالموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي بناء على توجهات الجيل الجديد أو الجمهور المستهدف، وذلك عبر رسائل إعلامية قصيرة مسموعة ومرئية. وهذا لا يعني ترك وسائل الإعلام التقليدية كالصحافة والتلفزيون ووكالة أنباء البحرين مثلاً، إذ يتنوع جمهورنا المستهدف من ناحية الفئة العمرية والمستوى السياسي والإداري والاجتماعي، فالصحافة ووكالة الأنباء تعد من أبرز الوسائل الرسمية والمهمة للوصول إلى القيادة العليا وقادة الرأي والمسؤولين وكبار السن في مملكة البحرين مثلاً، كما يتم توظيف التقارير الصحفية أو الإعلانات المدفوعة في الصحف الرسمية عبر قنوات المعهد الخاصة. وبالتالي يمكن القول أنه يتم توظيف وسائل الاتصال التقليدية والحديثة لمواكبة التطورات والوصول لأكبر شريحة ممكنة من الجمهور المستهدف.

7. ما أبرز محفزات العمل والتميز لقسم الاتصال الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة؟

أولاً تعتبر ثقة القيادة العليا بمملكة البحرين والإدارة العليا بمعهد الإدارة العامة في قسم الاتصال الاستراتيجي واحدة من أبرز محفزات النجاح والتميز في ممارسة العمل والعلاقات العامة. وثانياً ثقة الإدارات الأخرى داخل المعهد، ففي حال تحقيق نجاح أو إنجاز أو مبادرة، يتم التنسيق لعقد اجتماع مع قسم الاتصال الاستراتيجي لمناقشة الخطة الإعلامية أو آلية العمل للنشر والترويج للموضوع، إيماناً منهم بقدرة القسم على إظهاره بأفضل صورة ممكنة. وثالثاً بيئة العمل في معهد الإدارة العامة محفزة للنجاح والتميز من خلال الانسجام والاحترام المتبادل بين الإدارات والموظفين، وربما يعود ذلك لقلة عدد الموظفين في المعهد وتقارب مستوى التفكير، فمع اختلاف التوجهات والمجالات والخبرات إلا أن جميع موظفي المعهد يتكلمون نفس اللغة والخطاب الإداري للمعهد ضمن هدف واضح ورؤية مشتركة. ورابعاً كثرة الإنجازات وكثرة البرامج وكثرة العمل تعتبر محفزاً لقسم الاتصال الاستراتيجي لأن يكون على مستوى الحدث وجاهز لتأدية المهام بتميز يتناسب مع إنجازات المعهد والإدارات الأخرى، إذ ربما لو لم تكن هناك إنجازات وأنشطة وفعاليات مهمة لقل مستوى أداء قسم الاتصال الاستراتيجي بالمعهد. وخامساً المشاركة الفاعلة لقسم الاتصال الاستراتيجي في صنع القرار بمعهد الإدارة العامة، إذ يكون حاضراً في جميع الاجتماعات والجلسات والمناقشات واللجان التنفيذية التي يتم من خلالها مناقشة اتخاذ قرارات مهمة على المستوى الداخلي والخارجي ويؤخذ رأي القسم بعين الاعتبار في مجال التخطيط والتوقيت والعلاقات العامة والإعلام.

8. ما أبرز معوقات العمل والتميز لقسم الاتصال الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة؟

أولاً يعتبر نقص الموارد المالية واحداً من أبرز معوقات العمل في ممارسة قسم الاتصال الاستراتيجي للعلاقات العامة والإعلام، فعلى سبيل المثال يمكن لبعض الجهات وقف تنفيذ بعض الأنشطة والفعاليات لفترة محددة لحين استقرار الميزانية، ولكن المعهد ملتزم ببرامج تدريبية تنتهي بحفل تخرج، فليس من السهل حرمان المتدرب من حفل التخرج بسبب الميزانية، وبالتالي يجب البحث عن بدائل لتسيير العمل. وثانياً نقص الكوادر البشرية، إذ يتكون القسم من رئيس القسم وأربعة موظفين، وبالرجوع إلى المهام والوظائف اليومية يتبين حاجة القسم إلى كوادر بشرية إضافية في مجالات وتخصصات متنوعة وحديثة في مجال العلاقات العامة والإعلام الحديث، ويمكن القول بأنها مشكلة نابعة من المشكلة الأولى وهي نقص الموارد المالية التي تحول دون إمكانية التوظيف الجديد. وثالثاً صعوبة الحصول على كوادر بشرية حديثة في مجال العمل وتمتلك الخبرات والمهارات الحديثة في ممارسات العلاقات العامة والإعلام، فالمهارات والقدرات الإعلامية والرقمية عديدة ومتجددة باستمرار، فمن يمتلك المهارات الإعلامية قد لا يمتلك المهارات التقنية أو الرقمية، ومن يجيد الكتابة قد لا يجيد التصميم، فموضوع التوظيف في مجال الاتصال الاستراتيجي والعلاقات العامة والإعلام لم يعد سهلاً في ظل التطورات المتسارعة. وبالتالي يمكن القول بأن المعوقات تتلخص في نقص الموارد المالية والكوادر البشرية وصعوبة الحصول على الموظف الشامل - إن جاز التعبير - في مجال الاتصال الاستراتيجي والعلاقات العامة والإعلام.

9. ما دور القيادة في عمل وتميز قسم الاتصال الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة؟

إن المدير العام للمعهد حالياً كانت قائماً بأعمال مدير إدارة الإعلام والدراسات والبحوث بوزارة الخارجية، ثم أميناً عاماً لمجلس التعليم العالي، وبالتالي تأتي بخلفية إعلامية وتعليمية في مجال التدريب، وهو ما يسهل من عملية التواصل بين قسم الاتصال الاستراتيجي ومكتب المدير العام، لعلمه وثقته بأهمية دور الاتصال الاستراتيجي للمعهد. فأولاً سهولة الوصول، فالاتصال مباشر من دون حواجز، وهو ما يساهم في سهولة وصول المعلومة وطرح الأفكار ومناقشتها وسرعة الاستجابة. وثانياً إلمام القيادة بمفهوم الاتصال الاستراتيجي والعلاقات العامة والإعلام والمراسم والبروتوكول ودوره وأهميته بالنسبة للمؤسسة، يعزز عند القسم التركيز على التميز في العمل لمواكبة وتجاوز توقعات الإدارة العليا. وثالثاً الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا وقسم الاتصال الاستراتيجي في إدارة الأمور، إذ لدى القسم صلاحيات كبيرة في تأدية مهامه بالطريقة التي يراها

مناسبة، وهي ثقة نابغة من إلمام وفهم القيادة العليا للاتصال الاستراتيجي. وبالتالي يمكن القول بأن دور القيادة العليا في تميز ممارسة قسم الاتصال الاستراتيجي للعلاقات العامة يتمثل في سهولة الوصول والدعم النابع من الفهم والإلمام بأهمية وأهداف ومهام الاتصال الاستراتيجي وأخيراً الثقة المتبادلة بين القيادة العليا والقسم.

المحور الثاني: إدارة الابتكار

1. ما مفهوم إدارة الابتكار عند معهد الإدارة العامة؟

قبل الحديث عن مفهوم إدارة الابتكار لابد من الحديث عن مفهوم الابتكار أولاً، فالابتكار في القطاع العام هو الاتيان بأي فكرة أو أسلوب أو منهجية عمل تساعد في تحسين خدمة أو منتج في المؤسسة الحكومية بما يعود بفائدة ومنفعة وقيمة إضافية على المستفيد كالمجتمع أو المواطنين أو المؤسسات الحكومية. فكل هدفنا من كل شيء نقوم به هو النتيجة النهائية منه، وهو ما يعد توظيفاً لمفهوم الإدارة المبنية على النتائج الذي يتضمنه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فليس الهدف هو الابتكار فقط دون النظر للقيمة أو الفائدة التي يعود بها الابتكار على المستفيد النهائي. أما إدارة الابتكار فهي مجموعة من المنهجيات والآليات ونماذج العمل والأدوات التي نوظفها لتحقيق أهداف الابتكار بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من وقت وجهد ومال، ثم العمل على تطويره وتعميمه لتحقيق أكبر قدر ممكن الفائدة والمنفعة العامة.

2. ما موقع قسم إدارة الابتكار في الهيكل التنظيمي لمعهد الإدارة العامة؟

تندرج إدارة الاستشارات البحوث مباشرة تحت إشراف المدير العام للمعهد، وهي الجهة المعنية بإدارة الابتكار، ولكن لابد من الحديث عن ذلك لإعطاء صورة واضحة. إذ مع بداية الاهتمام بموضوع الابتكار لم نركز على نشر ثقافة الابتكار داخل المعهد فقط، فنحن معنيون بنشر ثقافة الابتكار في جميع مؤسسات القطاع الحكومي، فكانت فكرة إنشاء مركز خاص بالابتكار الحكومي، وتمت مناقشته مع مجلس الوزراء إلى أن تبلورت فكرة إنشاء مختبر الابتكار الحكومي بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة الإنمائي، لنقوم بعد ذلك بتطوير ورقة مفاهيمية مبنية على دراسة مختبرات الابتكار في مختلف دول العالم ومن ضمنها أول مختبر للابتكار وهو مختبر الدنمارك، وكان نموذجاً رائعاً حاولت العديد من الدول أن تستفيد منه، ولكن بعد متابعة الدراسات في السنوات الأخيرة وجدنا أن المختبر قد أغلق بالرغم من مساهمته في تأسيس أكثر من 45 مختبر حول العالم، وكان السبب وراء الإغلاق هو إيمانهم بالمركزية الابتكار، وأن الابتكار ثقافة يجب أن تكون موجودة عند جميع الأفراد والمؤسسات، وهو جعلنا نعيد التفكير في فكرة إنشاء مختبر الابتكار الحكومي، بالرغم من صياغتنا للهيكل الإداري لمختبر الابتكار بحيث يكون تحت إشراف

المدير العام للمعهد بشكل مباشر. وبعد إعادة النظر والدراسة ظهرنا بفكرة ومفهوم جديد نقل إلى أكثر من دولة، وهو مختبر الابتكار الافتراضي، بتشكيل فريق الابتكار المكون من ممثلي المؤسسات الحكومية، وعليه تم وضع المعايير والاختبارات لاختيار أعضاء الفريق بحيث تكون لديهم القدرة والقابلية لأن يكونوا فاعلين في فريق الابتكار، وبالفعل وصل لنا 130 ترشيح، تم اختيار 20 مرشحاً فقط من مختلف المؤسسات الحكومية، بعد سلسلة طويلة من التصفيات النظرية والعملية. قمنا بعدها بمراجعة أبرز نماذج الابتكار الحكومي حول العالم ليقع الاختيار على النموذج الفنلندي لتمييزه في هذا المجال، وتم الاتفاق معهم لعمل برنامج تدريبي في مجال الابتكار الحكومي امتد لستة أشهر، قائم على الاطلاع على الإطار النظري وتحويله إلى جانب عملي بشكل مباشر عبر تجارب الابتكار، فأصبح لدينا فريق الابتكار بدلاً من إدارة أو قسم للابتكار، فكان هدفنا من هذه التجربة هو تأهيل هذا الفريق لممارسة الابتكار ثم يعود لمؤسساته الحكومية لينقل ثقافة الابتكار إليها. فكان الجهد كبيراً لعكس العملية من المركزية إلى اللامركزية، ولكننا والله الحمد وفقنا بشكل كبير في هذا المشروع، إذ ساهم أعضاء الفريق في تأسيس فرق ولجان الابتكار في وزارة التجارة والصناعة ووزارة شؤون البلديات والزراعة ووزارة العدل ووزارة الإعلام، وبالتالي تعمل هذه الفرق وفق برامج وأهداف مؤسسية تسعى لتحقيقها لتطوير العمل في مؤسسات القطاع الحكومي، وتسهم في نشر ثقافة الابتكار، ويمكن القول أن المعهد نجح في صناعة سفراء للابتكار في مؤسسات القطاع الحكومي. أما في معهد الإدارة العامة فلا يوجد قسم أو إدارة خاصة بالابتكار، ولكنه يقع ضمن مهام ومسؤوليات إدارة الاستشارات والبحوث.

3. ما أبرز أنواع إدارة الابتكار في معهد الإدارة العامة؟

ينقسم الابتكار في معهد الإدارة العامة إلى أربعة أنواع، وهي: الابتكار الداخلي، والابتكار الخارجي، وابتكار الموظفين، وابتكار المواطنين. فالابتكار الداخلي نسعى من خلاله لتطوير وتحسين بيئة العمل بما يحفز الموظفين على تبني ثقافة الابتكار والمبادرة، وذلك من خلال حث الموظفين على تقديم وعرض المبادرات الابتكارية، مع تقديم دورات وورش عمل حول مبادئ ومنهجيات وأدوات الابتكار، بما يسهل عملية صياغة المبادرة الابتكارية بطريقة علمية صحيحة لتحسين جودة العمل داخل المعهد، كما حرص المعهد على تطبيق آلية العمل كفريق أو العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي، لما لها من إيجابيات كثيرة في مجال إدارة الابتكار. أما الابتكار الخارجي فهو لتطوير وتعزيز جودة الخدمات التي يقدمها المعهد للجمهور الخارجي، وذلك من

خلال موظفي وجمهور المعهد الخارجي وبطلب واستقبال جميع الملاحظات والمبادرات الابتكارية التي تعالج بعض المشاكل الموجودة أو تطور بعض الخدمات أو تضيف خدمات جديدة. وفيما يتعلق بابتكار الموظفين فقمنا بالاستفادة من البرنامج الوطني لتطوير القيادات الحكومية الذي تتدرج برامجه من الموظفين المستجدين إلى الوكلاء والوزراء، وذلك بإدراج الابتكار كأحد المكونات الأساسية لجميع البرامج، من مفاهيم إلى الأدوات البسيطة إلى تحويلها لنموذج عمل وتطويره لخطة استراتيجية إلى وضعه كإستراتيجية، إلى وهو ما يعزز من نشر ثقافة الابتكار والسياسات الداعمة للابتكار في مؤسسات القطاع الحكومي على جميع المستويات الإدارية، كما تجدر الإشارة إلى تبني المؤسسات الحكومية للعديد من المبادرات الابتكارية التي قدمها موظفونهم عبر دورات البرنامج الوطني لتطوير القيادات الحكومية في المعهد. أما ابتكار المواطنين فكان بهدف نشر ثقافة الابتكار في المجتمع البحريني بشكل عام، إذ لاحظنا أن المجتمع البحريني يمتلك مقومات الملاحظة والنقد وطرح الحلول التطويرية الابتكارية وإيماناً منا بأن العقول البشرية هي أعظم استثمار إذا ما استثمرناها بشكل صحيح في مجال الابتكار، فقمنا بصياغة فكرة عمل هاكاثون للابتكار الوطني، بطرح مجموعة من المشاكل التي نستقبل من خلالها المبادرات الابتكارية لحل هذه المشاكل من قبل المواطنين، وقدمت الفكرة لمجلس الوزراء لأنها فكرة أو قضية مجتمعية، وتمت مناقشتها وتعديلها أكثر من مرة إلى أن وصلنا لفكرة فتح المجال دون تحديد المشاكل لإعطاء المواطنين حرية تحديد المشكلة وصياغة المبادرة أو الفكرة الابتكارية لحلها، إلى أن قرر مجلس الوزراء تبني الفكرة وتنفيذها بطريقة الخاصة بشكل كامل وكان لمعهد الإدارة العامة دور التأسيس وصياغة الشروط والمعايير، فكانت مسابقة الابتكار الحكومي "فكرة" التي نجح من خلالها مجلس الوزراء ومعهد الإدارة العامة من إشراك المواطنين في توظيف إدارة الابتكار لتحسين جودة العمل والخدمات الحكومية، وتجدر الإشارة إلى أن مجلس الوزراء نجح في تعزيز قيمة المسابقة من خلال وجوب تنفيذ وتطبيق المبادرة أو الفكرة الفائزة بشكل مباشر ومحاسبة الجهة المعنية عليها.

4. ما أبرز استراتيجيات إدارة الابتكار في معهد الإدارة العامة؟

اعتمد معهد الإدارة العامة على مجموعة من الاستراتيجيات لإدارة الابتكار، منها أولاً استراتيجية التمكين، وهي تمكين الآخرين من توظيف إدارة الابتكار في تحسين جودة العمل في مؤسسات القطاع الحكومي، وذلك من خلال تدريب موظفي القطاع على الحكومي على إدارة الابتكار سواء

ضمن البرنامج الوطني لتطوير القيادات الحكومية أو البرامج التدريبية الأخرى. وثانياً استراتيجية حل المشكلات، وهي استراتيجي مبنية على الأهمية والضرورة، إذ يتم توظيف إدارة الابتكار لحل مشكلة حقيقية ذات أثر على الجمهور، بحيث يؤدي الحل الابتكاري لهذه المشكلة إلى أثر إيجابي ومنفعة عامة على الجمهور. وثالثاً استراتيجية المشاركة والربط، وهي استراتيجية عدم العمل بمعزل عن الآخرين، وهي للتمكن من وصف المشكلة والتعرف عليها بشكل دقيق لضمان حل المشكلة أو تطوير الأعمال دون التسبب في إحداث مشاكل جديدة بسبب عدم مشاركة وترابط جميع الأطراف المعنية. ورابعاً استراتيجية نشر ثقافة الابتكار، وهي استراتيجية تسعى من خلالها إلى زرع كلمة وفكرة الابتكار في عقل الجمهور، بما يشجع الجمهور على البحث والاطلاع حول موضوع الابتكار والمبادرة والتميز وكسر حاجز الغموض والخوف، لذلك تجد قسم الاتصال الاستراتيجي في المعهد يدرج مصطلح الابتكار في معظم الأخبار والإعلانات والتصريحات، وعززت هذه الاستراتيجية من نمو دور المعهد في مجال الابتكار من الدور الداخلي إلى مؤسسات القطاع الحكومي ثم المواطنين في مملكة البحرين إلى المشاركة الخليجية والإقليمية والدولية، إذ يشارك المعهد الآن ضمن فريق الابتكار لدول مجلس التعاون الخليجي لصياغة دليل جائزة الابتكار في معاهد الإدارة العامة على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي المزمع فتح مجال المشاركة فيها بداية عام 2024. وتجدر الإشارة إلى أننا كنا ضمن الفريق المعني بمناقشة برنامج عمل الحكومة الأخير الذي اقترحنا تضمين فكرة الابتكار والتشجيع على الابتكار فيه بشكل رسمي وهو ما تم بالفعل، لذلك أصبحت جميع مؤسسات الدولة معنية بالابتكار، وهذا يعتبر إنجاز للمعهد أيضاً بقدرتنا على جعل الابتكار ضمن التوجهات الحكومية من أعلى الهرم كمحفز على الابتكار، فلم نعد الوحيدون الذين يتكلمون عن الابتكار بل أننا تحت مظلة حكومية تتبنى التشجيع على توظيف إدارة الابتكار.

5. ما أبرز أدوات إدارة الابتكار في معهد الإدارة العامة؟

إن أدوات إدارة الابتكار كثيرة جداً ومتنوعة، ومن أبرز هذه الأدوات التي نحرص على استخدامها في معهد الإدارة العامة أولاً هي أداة التفكير التصميمي وهي عبارة عن طريقة تفكير تحرص على جعل المستخدم محور كل شيء وهي نهج يتمحور حول الإنسان في تطوير المنتجات والخدمات والخبرات. وثانياً أدوات نهج الرؤى السلوكية الذي يطبق أدلة حول السلوك البشري على مشكلات عملية، إذ يمكن أن تقدم الرؤى السلوكية وصفاً واقعياً للكيفية التي نأتي بها بأفعالنا ودوافعنا

للإتيان بها، مما يسمح لنا بتصميم أو إعادة تصميم السياسات والمنتجات والخدمات وفقاً لذلك. وثالثاً أداة البث أو التنبؤ العكسي، الذي يبدأ بالنتيجة المستقبلية المرغوبة ويعمل بشكل عكسي لتحديد الخطوات والاستراتيجيات المطلوبة لتحقيق هذا الهدف، وهي أداة قوية لخلق رؤية وخطة عمل لمستقبل أكثر استدامة ومرغوب فيه. ورابعاً أداة مسح الأفق، وهي إحدى الأدوات الأساسية والمهمة في استشراف المستقبل، وتعمل على استكشاف البيئة الخارجية للمنظمة بشكل منهجي من أجل فهم طبيعة وسرعة التغيير في تلك البيئة بشكل أفضل، وتحديد الفرص والتحديات المحتملة، وكذلك التطورات المستقبلية ذات الصلة بالمؤسسة. وخامساً أداة التكيف التكراري لحل المشكلات، الذي يعد أسلوباً قوياً يتضمن إعادة التقييم المستمر وتحسين الحلول للمشكلات المعقدة، بما يسهم في الوصول إلى الجذر الحقيقي للمشكلة وليس أعراضها فقط، وتسمح هذه الطريقة لحل المشكلات بتكييف استراتيجياتهم وتطويرها بناءً على المعلومات الجديدة والتعليقات والظروف المتغيرة. وهناك العديد من الأدوات الابتكارية التي نمارسها ونطورها أيضاً ونحاول نشرها وتعميمها من خلال برامج التدريب والمؤتمرات والمائدة المستديرة، بالإضافة إلى التعاون مع الجهات الخارجية مثل مكتب الأمم المتحدة الإنمائي الذي يمتلك العديد من الأدوات والاستفادة من التجربة الفنلندية أيضاً، وبالتالي يمكن القول بأنها أدوات مختلفة ومتنوعة الاستخدام والفوائد، نسعى لتوظيف الأنسب منها لكل مبادرة أو فكرة أو مشروع ابتكاري جديد.

6. ما أبرز مبادئ إدارة الابتكار في معهد الإدارة العامة؟

نعتمد في معهد الإدارة العامة على مبادئ مختلفة نوعاً ما عما يذكره معيار آيزو لإدارة الابتكار، لأننا نجد خطأً في معيار آيزو ما بين المبادئ والأساليب والمنهجيات إلى حد ما، وليس كل ما ذكر في معيار آيزو يعتبر مبادئاً، وهناك خلط كبير حتى في مؤسسات القطاع الحكومي بين المبادئ والأساليب والمنهجيات. فالمبدأ هو من وجهة نظر معهد الإدارة العامة الخط الذي يحدد لك الإقدام على القيام بشيء من عدمه، والاستمرار فيه أو وقفه، وضمان عدم احراف الاتجاه الأساسي. فأول المبادئ الأساسية لإدارة الابتكار في معهد الإدارة العامة هو قيمة الابتكار بالنسبة للمستخدم النهائي، فمهما كان الابتكار جميلاً وبراقاً فهو لا شيء ما لم يقدم قيمة حقيقية للمستخدم النهائي. وثانياً مبدأ المشاركة والتعاون الذي يؤكد على تعميم المنفعة والحث على العمل الجماعي مع الشركاء والمتعاونين بعيداً عن المنفعة المنفردة. وثالثاً مبدأ الاستدامة التي نعمل من خلاله على ضمان استمرارية الابتكار ومنفعته على المدى الطويل، دون التخطيط وصرف الميزانية

والتنفيذ لمبادرات ابتكارية قصيرة الأثر والفائدة والمنفعة. ورابعاً مبدأ الواقعية المبني على وجود بيانات علمية دقيقة وليست أفكار وتصورات ابتكارية خيالية غير مدروسة، فالأرقام والإحصائيات والبيانات الدقيقة تقود للحصول على معلومات وتوقعات صحيحة يمكن متابعتها وقياسها وتحسينها عبر جداول زمنية تضمن استدامتها وفائدتها وعوائدها ونموها وتطويرها. وخامساً مبدأ التجريب وتقبل الفشل أو الخطأ، وهو مبدأ يتيح توظيف إدارة الابتكار في مجال العمل دون الخوف من الفشل أو التردد الذي يعيق عملية التطوير والارتقاء بالعمل المؤسسي، إيماناً بأن الفشل جزء من النجاح، وهو واحد من أصعب المبادئ التي نسعى إلى تعزيزها ونشر ثقافة القبول بالخطأ بين مؤسسات القطاع الحكومي والمجتمع البحريني. وهذه تقريباً أبرز المبادئ الأساسية التي يتبناها معهد الإدارة العامة في مجال إدارة الابتكار، بعيداً عن النظر في مبادئ معيار آيزو لإدارة الابتكار لأنها لا تتناسب مع طبيعة عملنا وتوجهاتنا الاستراتيجية، إذ نؤمن في معهد الإدارة العامة بالتصميم والعمل بما يتناسب مع وضع وأهداف ورؤية وقيم واستراتيجية المعهد، وتميز المعهد في ذلك إلى حد كبير، إذ يعتبر برنامج ماجستير الإدارة العامة دليل على نجاح المعهد في العمل بالتصميم، وكذلك ستكون النسخة المطورة من البرنامج مبنية على فكرة التصميم بما يتناسب مع توجه المعهد.

7. ما دور القيادة في إدارة الابتكار بمعهد الإدارة العامة؟

أولاً تعتبر الإدارة العليا أساس فكرة توظيف إدارة الابتكار في معهد الإدارة العليا، فمعنوياً كانت تساؤلات الإدارة العليا تتمثل في: ما الجديد؟ وماذا بعد؟ وماذا يعني ذلك؟ وهذا التحدي يصنع بيئة محفزة لاستدامة الابتكار. وثانياً الدعم المعنوي الكبير للمبادرة وعدم الخوف من الفشل والتعاون لتجاوز العقبات مهما كانت كالميزانية ونقص الكوادر البشرية، إيماناً من إدارة المعهد بأن إدارة الابتكار هي الأساس للنجاح والتميز والاستدامة. وثالثاً على الجانب العملي كانت الإدارة العليا تلعب دور القيادة بكل احترافية، فهي موجودة وحاضرة وقريبة من الجميع داخل المعهد كداعم ومحفز على العمل والتميز والابتكار في مجال العمل، وتسعى دائماً لتطوير الموظفين مهنيّاً وإدارياً من خلال توزيع مهام وأفكار جديدة ومشاكل تحتاج إلى حلول ابتكارية كمشاريع على الموظفين والأقسام والفرق مع الصلاحيات للعمل على تنفيذها وتطويرها بطرق ابتكارية لتنفذ على أرض الواقع. ورابعاً استعراض النجاحات بشكل علني وتكريم ومكافأة المتميزين بما يعزز من روح المنافسة الإيجابية في بيئة العمل. وخامساً عملت الإدارة العليا على نشر ثقافة الباب

المفتوح لدرجة أن جميع أبواب وحواجز المكاتب زجاجية لتشير إلى الشفافية ليس ظاهرياً فقط بل عملياً أيضاً بإعطاء الموظفين صلاحية التقدم بالمبادرات الابتكارية وإن كانت خارج تخصصهم أو مجال عملهم وتشجيعهم على ذلك أيضاً. وسادساً فإن سرعة الاستجابة واستكمال الإجراءات المالية والإدارية كانت من أبرز أولويات الإدارة العليا سواء تجاه إدارة الاستشارات والبحوث أو الإدارات الأخرى، فسرعة سير العمل تعزیز من سرعة إنجاز الأعمال والانتقال إلى أعمال ومبادرات ابتكارية أخرى جديدة تسهم في الارتقاء بعمل معهد الإدارة العامة، ولكن قد تكون هناك بعض الإجراءات التي تتعلق بجهات أخرى خارجية قد تستغرق بعض الوقت بما يعيق سرعة سير العمل. وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة العليا تلعب الدور الأساسي في توظيف إدارة الابتكار في معهد الإدارة العامة مما ساهم في تميز المعهد في هذه المجال ونشره لثقافة الابتكار في مؤسسات القطاع الحكومي والمجتمع البحريني والانتشار على المستوى الخليجي والإقليمي والدولي، وذلك بدعم وتشجيع من القيادة العليا في مملكة البحرين

■ المحور الثالث: توظيف إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة

1. ما المبادئ التي يقوم عليها توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد

الإدارة العامة؟

أولاً يعتبر مبدأ الأهمية أو الضرورة من أبرز مبادئ توظيف إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة، أي أنه إن لم يكن هناك حاجة أو ضرورة أو عائق أو تحدي يتطلب توظيف الابتكار في ممارسة أو عملية أو خطة أو إجراء أو مهمة فإن الإصرار على توظيف الابتكار قد يكون مضيعة للوقت والجهد والمال، لذا يجب توظيف الابتكار في الوقت والمكان المناسبين وبالطريقة المناسبة، وهنا تظهر أهمية إدارة الابتكار قبل الابتكار نفسه. فمثلاً استراتيجية التعامل مع وسائل التواصل الاجتماعي، لا بد أن تكون هناك خطة واستراتيجية ابتكارية تواكب مستجدات العمل في هذا المجال، فما يقال وكيف ولماذا ومتى وأين يقال يعتبر من الأمور التي تتطلب تجديداً مستمراً من ناحية المضمون واللغة المستخدمة والتصميم والهوية البصرية، وهنا تظهر أهمية ضرورة توظيف الابتكار للتجديد المستمر دون الخروج عن السياق الأساسي المتمثل في معهد الإدارة العامة، وهو ما يشير إلى المبدأ الثاني المتمثل في قابلية المجال لتوظيف الابتكار كمجال وسائل التواصل الاجتماعي. ويتمثل المبدأ الثالث في إدراك القيمة أو المنفعة التي يقدمها الابتكار للمؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي، كالترويج لفكرة أو مفاهيم مبتكرة لها علاقة بالإدارة العامة مثلاً كالقيادة ومتابعة المستجدات، وهو ما يعزز سمعة المؤسسة كرائد في مجال الابتكار ويعزز رغبة الجمهور الداخلي والخارجي في معرفة المزيد عن هذه المفاهيم للعمل بها وتوظيفها في حياتهم الشخصية وفي مؤسساتهم عن طريق التدريب في معهد الإدارة العامة. لذا يمكن تلخيص أبرز مبادئ توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي في ثلاثة مبادئ أساسية تتمثل في مبدأ الأهمية والضرورة ومبدأ الإمكانية أو القابلية ومبدأ إدراك القيمة أو المنفعة، إلى جانب مبادئ أخرى طبعاً وفق متطلبات توظيف إدارة الابتكار.

2. كيف يتم توظيف إدارة الابتكار لتحديد وتحسين استراتيجيات ونماذج عمل قسم الاتصال

الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة؟

لتوضيح الإجابة على هذا السؤال سنستعرض الإجراءات والخطوات التي قمنا بها لتوظيف إدارة الابتكار في التخطيط الاستراتيجي ونماذج العمل لتكون الصورة واضحة عملياً، ففي السابق كنا نستخدم وسائل التواصل الاجتماعي لنشر الأخبار والإعلانات بالطريقة التقليدية المحدودة من جهة واحدة مرسلة فقط، ومع ظهور وبروز مصطلح الابتكار وتبني المعهد لهذا المجال الذي يهدف إلى التطوير والتميز والاستدامة، شارك موظفو قسم الاتصال الاستراتيجي بالتنظيم والحضور للبرامج التدريبية والمحاضرات والندوات التي نظمها المعهد بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة وجهات أخرى عديدة في مجال الابتكار واقتصاد السلوك والتفكير التصميمي، وكذلك شارك قسم الاتصال الاستراتيجي في جلسات العصف الذهني للمبادرات الابتكارية للإدارات الأخرى في المعهد، بالإضافة إلى إيجابية وجود إدارة الاستشارات والبحوث في المعهد ودورها الفاعل في المبادرات الابتكارية، وكان القسم الجهة المعنية للترويج والتسويق إعلامياً لهذه المبادرات الابتكارية داخلياً وخارجياً، وهو ما ساهم في تطوير المهارات والقدرات الابتكارية عند موظفي القسم وشجعهم على توظيف الابتكار في ممارسات الاتصال الاستراتيجي لمواكبة استراتيجية المعهد والتميز في مجال العمل داخلياً وخارجياً. فتقدمت موظفة الإعلام الإلكتروني بمبادرة إعداد استراتيجية لإدارة المحتوى الإلكتروني، وقمنا في قسم الاتصال الاستراتيجي بإعداد الاستراتيجية الإعلامية العامة أولاً، وتم تحديد الرسائل الإعلامية المتفق عليها مع الإدارة العليا لتتضمن مفهوم الابتكار كجزء أساسي من الخطة، ومنها تمت صياغة استراتيجية المحتوى الإلكتروني المواكبة للاستراتيجية الإعلامية العامة بطريقة مبتكرة مبنية على معرفة التوجه العام أولاً لتوظيف الابتكار. وبعد الاجتماع مع إدارة التعلم والتطوير في المعهد، تم الاتفاق على الاستفادة من جمهور المعهد من المتدربين لمعرفة القضايا والتحديات والمعوقات التي تواجههم في مجال العمل، وتم عمل استبيان بسيط عبر وسائل التواصل الاجتماعي تفاعل معه الجمهور، وتمثلت أبرز التحديات في التمتع الوظيفي وسوء العلاقة مع المسؤول المباشر وقلة الثقة، وقمنا بنشر النتائج عبر منشور بسيط مع خبر صحفي ذكرنا فيه أن التحديات الأساسية في مجال العمل في القطاع الحكومي تتمثل في هذه التحديات الثلاثة، لنقوم بعد ذلك بإنتاج ونشر مقاطع فيديو قصيرة تعالج هذه التحديات بالإضافة إلى مقاطع فيديو محفزة تناولت موضوع الإيجابية على لسان القيادات المؤثرة من ضمنهم المدير العام للمعهد تحدث فيه عن الإيجابية بناءً على

تجربته الشخصية والقيادية. فمن خلال توظيف إدارة الابتكار في صياغة استراتيجية المحتوى الإلكتروني المنبثقة من الاستراتيجية الإعلامية العامة تمكنا من طرح مفاهيم مبتكرة في مجال العمل في القطاع الحكومي والترويج لتحديات وظيفية كانت موجودة سابقاً لتعرض بطريقة مبتكرة تميزت بالشفافية الجراً في طرح هذا النوع من القضايا مع طرق مبتكرة لتجاوز هذه التحديات، مما ساهم في تعزيز سمعة المعهد كجهة مبتكرة في تطوير العمل الإداري في القطاع الحكومي، وذلك بناءً على دراسات علمية وأرقام وإحصائيات موثقة. فيمكن القول بأننا وظفنا الابتكار المفتوح في صياغة استراتيجية المحتوى الإلكتروني المنبثقة من الاستراتيجية الإعلامية العامة وذلك من خلال التواصل مع الجمهور الداخلي والخارجي والاستبيان لتحديد التحديات ومعالجتها بطريقة مبتكرة، ونجحنا إلى حد كبير في تعزيز سمعة المعهد كجهة مبتكرة في تطوير العمل الإداري في القطاع الحكومي ونشر ثقافة الابتكار في الشارع البحريني.

3. كيف يتم توظيف إدارة الابتكار لتحديد وتحسين أهداف قسم الاتصال الاستراتيجي (الداخلية والخارجية) في معهد الإدارة العامة؟

ساهم توظيف إدارة الابتكار في صياغة أهداف قسم الاتصال الاستراتيجي والقدرة على تحقيق هذه الأهداف وتطويرها، فعلى الصعيد الداخلي ولرفع مستوى الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى رفع مستوى وكفاءة الإنتاجية قمنا بمبادرة تكوين فريق السعادة المبنية على نموذج علمي مرتكز على بيئة العمل والمحفزات، وقدم الفريق عدة أنشطة لمدة عام كامل، قمنا بعدها بعمل دراسة على موظفي لقياس مستوى رضى الموظفين بعد المبادرة وكانت النتائج إيجابية، وتم عرض الدراسة في مؤتمر يورو مينا الذ عقد في أسبانيا، وتم الترويج لها إعلامياً في تلفزيون البحرين والبرنامج الصباحي والأخبار ولاقت نجاحاً وقبولاً عند مؤسسات القطاع الحكومي وطلبت وطبقت في بعض الوزارات كوزارة الداخلية بنموذجها الخاص الذي يتناسب مع طبيعة عملها بالتعاون مع معهد الإدارة العامة، وهو ما يؤكد نجاح قسم الاتصال الاستراتيجي في توظيف الابتكار في صياغة أهدافه وتحقيقها على المستوى الداخلي ونشرها على المستوى الخارجي. أما على الصعيد الخارجي فيرتكز العمل على بناء السمعة، وتم توظيف الابتكار في صياغة أهداف قسم الاتصال الاستراتيجي، فهدفنا بالتنسيق مع إدارة التعليم والتطوير لمبادرة الاستفادة من رأي المتدربين تجاه بعض التحديات الوظيفية وتغيير السلوكيات في القطاع الحكومي، يتم تنفيذها بعد كل برنامج تدريبي أو محاضرة بربطه بالابتكار عبر استبيانات وسائل التواصل الاجتماعي القصيرة التي

تظهر نسبة التأييد والرفض، وحققتنا من خلال هذه المبادرة توظيف الابتكار لتحقيق أهداف قسم الاتصال الاستراتيجي في تعزيز العلاقة مع الجمهور الخارجي في جانب التدريب الإداري والابتكار وتعزيز سمعة المعهد بأنه الجهة المعنية بالتطوير والابتكار في مجال القطاع الحكومي. ولتحقيق هدف تعزيز السمعة المؤسسية أيضاً، هدفنا إلى الوصول للجمهور المستهدف عن طريق الآخرين، وذلك باستقطاب التجارب والمبادرات الابتكارية الناجحة التي تم التأسيس لها في المعهد عبر برنامج تكوين وقيادات وتم تنفيذها في مؤسسات القطاع الحكومي، ليتم عرضها وتغطيتها ونشرها عبر وسائل التواصل الاجتماعي عن طريق المعهد وعن طريق الجهة المعنية بالمبادرة، مما يعزز من سمعة المعهد وقياس أثره كشريك أساسي في نجاح المبادرات الابتكارية في مؤسسات القطاع الحكومي. كما تم التركيز على هدف تعزيز سمعة البرامج التدريبية للمعهد، وذلك من خلال ربطها بنظام الحوافز والترقيات في القطاع الحكومي، وعلاقتها بالنقطة الملكية السامية، وذلك من خلال نشر مراسيم التعيينات القيادية لخريجي المعهد عبر وسائل التواصل الاجتماعي، كما نعمل حالياً على رسالة إعلامية موحدة تشير إلى ربط الحوافز والترقيات بالبرامج التدريبية القيادية للمعهد بشكل رسمي وحصري. وبعد تعزيز سمعة المعهد في مجال الابتكار، هدفنا إلى التواصل وتعزيز العلاقات مع لجان وفرق وأقسام الابتكار في مؤسسات القطاع الحكومي، التي تم تأسيسها وتكوينها بناءً على مبادرات معهد الإدارة العامة، وهو ما يعزز شبكة العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي للمعهد، وتعزيز سمعة المعهد كمؤسس للابتكار في مؤسسات القطاع الحكومي. وهدفنا إعلامياً أيضاً من خلال التغطية الإعلامية لفعاليات المائدة المستديرة لوكلاء الوزارات في مجال الابتكار إلى توحيد الرسالة الإعلامية المتعلقة بالابتكار، وذلك بكتابة الخبر للجهة المعنية التي يمثلها الوكيل، وذلك لضمان ظهور مفاهيم الابتكار بصورة صحيحة، وضمان إظهار دور المعهد في توظيف الابتكار والممارسات الابتكارية الناجحة في مؤسسات القطاع الحكومي.

4. كيف يتم توظيف إدارة الابتكار لتحديد وتحسين مهام ووظائف قسم الاتصال الاستراتيجي

في معهد الإدارة العامة؟

يمكن توظيف إدارة الابتكار في المهام والوظائف اليومية لقسم الاتصال الاستراتيجي في عدة جوانب، أولها كان تطبيق نظام العمل عن بعد، وذلك بالتنسيق مع إدارة المعهد دون الإخلال بالعمل أو الشروط والقوانين الإدارية، فموظفو إدارة المحتوى الإلكتروني يمكنهم تأدية بعض مهامهم دون الحاجة للحضور المكتبي، وهو ما يساهم في إعطاء حرية أكثر للموظفين وإحساسهم

بالمسؤولية تجاه ثقة القسم وإدارة المعهد. وثانياً مع كثرة المهام الوظيفية التي كانت تتطلب عقد اجتماعات مطولة وكثيرة لتوزيع المهام ومناقشتها، قمنا بتوظيف الابتكار لعكس الآلية، بحيث يسجل كل موظف قائمة مهامه اليومية ويعرضها على رئيس القسم كل يوم صباحاً لتعتمد أو تعدل، وذلك اختصاراً للوقت والجهد، ويسهم في تنفيذ هذه الآلية بطريقة صحيحة تمكن الموظفين من تنمية مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم في مجال العمل وإحاطتهم التامة بآلية سير العمل في المعهد، وتعزيز مهارات العمل الجماعي ضمن فريق العمل، مما يسهل على رئيس القسم ممارسة الإشراف والتوجيه وترتيب الأولويات، وضمان سير العمل حتى في حال غياب رئيس القسم. وثالثاً تم توظيف الابتكار في ممارسات الاتصال الاستراتيجي من خلال التوجيه لعدم تكرار تقديم الشيء بنفس الطريقة، فما يقدم اليوم ويعرض ويقبل لا بد أن يقدم في المرة المقبلة بطريقة مختلفة، وهو ما يعزز تنمية المهارات الابتكارية لدى الموظفين في تأدية مهامهم اليومية، ويتركز هذا التوجه في جانب التصميم بشكل أكبر، إذ لا بد من التغيير والتطوير في استخدام الوسائط المتعددة وطريقة العرض لإظهار الحركة والمرونة والمتابعة للمستجدات مع بعض الثوابت طبعاً كالهوية البصرية لمعهد الإدارة العامة. ورابعاً تم توظيف الابتكار في تنظيم الأنشطة والفعاليات الكبيرة والمهمة، بطلب ترشيح الموظفين لبعض الزملاء في المعهد ممن لديهم القدرة والرغبة في التعاون مع القسم في عملية التنظيم، والعمل على تدريبهم على الأساسيات وتوزيع المهام وتوضيحها لهم، مما يسهل عملية التنظيم ويعزز روح العمل الجماعي، ويعزز روح القيادة لموظفي القسم، ويوفر الوقت والجهد والمال، ويكون ذلك بشكل رسمي موثق. وخامساً تم توظيف الابتكار في عملية تحسين وجودة تأدية المهام اليومية للقسم، وذلك من خلال مشاركة الجمهور الداخلي في طرح الأفكار والمقترحات التطويرية، كتحديث الموقع الإلكتروني وتنظيم الفعاليات وإدارة المحتوى الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، مما يعزز روح المشاركة الفاعلة في إنجاز الأعمال وظهورها للجمهور. كما يعمل المعهد حالياً على تنفيذ مبادرة من المدير العام للمعهد تتمثل في فتح المجال لتدوير الموظفين خلال فترات محددة سنوياً، وذلك للتغلب على ضغوطات العمل وسرعة الإنجاز وتبادل الخبرات وتعزيز روح المبادرة والعمل الجماعي، ويكون ذلك بطلب ترشيح رسمي لمن لديهم الرغبة في الاستفادة من مبادرة التدوير دون إجبار، لضمان تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجاز والتميز.

5. كيف يتم توظيف إدارة الابتكار لتحديد وتحسين وسائل الاتصال لقسم الاتصال الاستراتيجي

في معهد الإدارة العامة؟

أولاً يقوم قسم الاتصال الاستراتيجي بإعداد تقرير سنوي (تقرير 2022)، يتم فيه استعراض أبرز النقاط الرئيسية لعمل القسم خلال العام والتكلفة الإعلامية المالية ونسبة الظهور الإعلامي وعدد المشاهدات وفئات الجمهور المستهدف، ومن هنا يتم توظيف إدارة الابتكار في بناء خطة العام المقبل بتحديد وسائل الاتصال الأكثر فاعلية وقدرة على التأثير في الجمهور مع التركيز على معالجة وتطوير العمل بناءً على نتائج التقرير. وثانياً يتم توظيف الابتكار لتحديد وتحسين وسائل الاتصال من خلال الاستفادة من نتائج وتحليلات وسائل التواصل الاجتماعي التي تظهر نتائج عديدة كعدد المشاهدات الإعجابات وأوقات الذروة ونسبة الوصول وعدد المشاركات وعرض النشاط اليومي والأسبوعي والشهري، وهو ما يعزز من طريقة إدارة واستخدام وسائل الاتصال. وثالثاً الاستفادة من خصائص ومميزات وسائل التواصل الاجتماعي التي تتيح القيام باستبيانات سريعة وبسيطة سريعة الانتشار وسهلة الوصول، إذ قمنا من خلالها بسؤال الجمهور الداخلي والخارجي عن أفضل وسيلة إعلامية لمتابعة أخبار المعهد والحصول على المعلومات، وبناءً على النتائج يمكن تحديد أوقات النشر والقنوات المناسبة، وإن كنا نستخدم جميع الوسائل الإعلامية كما ذكرنا سابقاً لكن يمكننا القول بأن وسائل التواصل الاجتماعي هي الوسيلة الأكثر انتشاراً بين الجمهور وخصوصاً الإنستغرام. لذا يمكن القول بأن توظيف الابتكار لتحديد وتحسين وسائل الاتصال يتمثل في الاستفادة من الخدمات والأدوات التي توفرها وسائل الاتصال الإلكتروني لمعرفة وتحديد توجهات الجمهور المستهدف، بما يسهم في تعزيز قدرة قسم الاتصال الاستراتيجي على التميز وتحقيق أهدافه بتحديد وتحسين إدارته لوسائل الاتصال التي يستخدمها.

6. كيف يتم توظيف إدارة الابتكار لتحديد وتحسين محفزات العمل والتميز لقسم الاتصال

الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة؟

لتوظيف إدارة الابتكار في تحديد وتحسين محفزات العمل والتميز توجه قسم الاتصال الاستراتيجي إلى معرفة توجه الجمهور الداخلي والخارجي أولاً، واعتمد على الاستبيانات القصيرة الموجهة للجمهور عبر وسائل الاتصال الإلكترونية بالتنسيق مع إدارة التعليم والتطوير، فكان المحفز الأول وفق نتائج الاستبيانات هو بيئة العمل ويليها العلاقة مع المسؤول المباشر، وبناءً على ذلك قام القسم بمبادرة عقد بعض اجتماعات العمل بشكل دوري خارج مكاتب المعهد لمناقشة العمل بطريقة

محفزة على الابتكار، وهو ما يقلل الضغط عن الموظفين ويقوي العلاقة بين الموظفين والمسؤول المباشر ويرفع من مستوى إنتاجية الفريق. وثانياً يعد عامل الثقة المتبادلة واحداً من أبرز محفزات العمل، وبالتالي يركز قسم الاتصال الاستراتيجي على زرع الثقة في الموظفين بحثهم وتشجيعهم على المبادرة والابتكار لتنفيذ وتطوير العمل وتقديم المقترحات، وإيصال صوتهم ومقترحاتهم إلى الجهات المعنية والإدارة العليا، وهو ما يجعل الموظف على المدى البعيد لا يفكر بالابتكار فقط بل يكون شخصية ابتكارية أساساً، فلا حاجة لمطالبة الموظف بالابتكار، فبمجرد طلب تنفيذ مهمة أو عمل من الموظف فإنه ينفذها بطريقة ابتكارية متجددة. وثالثاً كسر الحواجز الوظيفية داخل المعهد، إذ يعمل قسم الاتصال الاستراتيجي ترسيخ فكرة العمل كفريق، وبالتالي يمكن للموظفين التواصل مع المدراء والرؤساء والإدارة العليا بكل أريحية، تعزز من توطيد العلاقة بين فريق العمل وكسر جمود الطبقية الوظيفية والإدارية. ورابعاً بسبب طبيعة العمل في مجال الاتصال الاستراتيجي الذي يتطلب أحياناً العمل بعد ساعات الدوام الرسمي وأيام الإجازات والعطل الرسمية، بادر القسم لتعويض الموظفين بساعات الراحة، وذلك بتحديد الموظف للساعات والموعد الذي يناسبه، مما يعزز من ثقته بنفسه وشعوره بالاهتمام من القسم والإدارة، وذلك يصب في مصلحة الموظف والقسم والإدارة بالحصول على أفضل النتائج من الموظفين. وبالتالي يمكن القول بأنه لتوظيف إدارة الابتكار في تحديد وتحسين محفزات العمل والتميز عمل قسم الاتصال الاستراتيجي على الابتكار في عملية تحديد محفزات العمل عبر وسائل الاتصال الإلكترونية، لتوفير هذه المحفزات للموظفين وتعزيزها بطرق مبتكرة تتناسب مع طبيعة العمل في القسم والمعهد.

7. كيف يتم توظيف إدارة الابتكار للتغلب على معوقات العمل والتميز لقسم الاتصال

الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة؟

لتوظيف إدارة الابتكار في التغلب على معوقات العمل بادر قسم الاتصال الاستراتيجي معالجة مشكلة نقص الميزانية والكادر البشري في موضوع إعداد وإنتاج الأفلام، إذ كانت من المهام التي تتطلب مورد خارجي بتكلفة مرتفعة نسبياً، فقرر فريق العمل المبادرة بتبادل الخبرات المتنوعة المتاحة في القسم ككتابة النص والسيناريو والتصميم والمونتاج بالإضافة إلى عمل بحث على حسابات ومواقع المؤسسات المحلية والدولية للعمل على إعداد وإنتاج الأفلام داخلياً، ونجح قسم الاتصال الاستراتيجي في إنجاز مجموعة من الأفلام المتميزة وتطور مستوى الموظفين بشكل كبير في هذا المجال، مما أدى إلى خفض الإنفاق وزيادة الإنتاجية. وللتغلب على عائق الميزانية

أيضاً، بادر القسم إلى دمج بعض الفعاليات للاستفادة من حجز القاعات، فحجز القاعة يكون محسوب التكلفة لمدة ثمان ساعات، في حين أن الفعالية تتطلب أربع أو خمس ساعات، فيتم الاستفادة من الساعات المتبقية والمدفوعة في تنظيم فعالية أخرى كحفلات التكريم التي تحتاج إلى ساعة للتجهيز وساعة للتنفيذ، وساهمت هذه المبادرة في تقليص الميزانية وتمير أكبر عدد ممكن من الأنشطة والفعاليات. كما تم توظيف التكنولوجيا الحديثة للتغلب على ميزانية المطبوعات، إذ تم توظيف الابتكار لتقليص ميزانية المطبوعات بتحويلها إلى مواد رقمية تعرض على الشاشات وعبر الموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، كما تمت الاستفادة من القاعات الذكية في مبنى الإدارة لعرض المواد الرقمية على الشاشات الخلفية للمسرح بدل طباعتها للأنشطة والفعاليات، وهو ما ساهم في توفير قدرة أكبر على التحكم في المحتوى المعروض، فخلفيات المسرح المطبوعة لا يمكن التحكم بها لأنها ثابتة، أما الشاشة فتتيح فرصة عرض الفيديو والأسماء والصور، وخصوصاً في حفلات التكريم التي قمنا بتطوير المحتوى لنعرض اسم الخريج وصورته وتميزه أيضاً، مما أشاد به الخريجون وعزز من سمعة المعهد عندهم وزاد من عدد المشاركين في البرامج التدريبية. كما قام قسم الاتصال الاستراتيجي بالتعاون مع قسم التدريب في عمل استبيان بسيط بعد نهاية كل برنامج تدريبي حول إيجابيات وسلبيات البرنامج، تقدم نتائجه إلى جميع الأقسام المعنية لتعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات والمعوقات بطرق مبتكرة مبنية على وجهة نظر المتدربين، وكان لهذه المبادرة أثر كبير في تحسين وتطوير جودة تنظيم البرامج التدريبية والخدمات التي تقدمها المعهد.

8. كيف يتم توظيف قسم الاتصال الاستراتيجي في معهد الإدارة العامة لدفع إدارة الابتكار؟

يعمل قسم الاتصال الاستراتيجي بشكل مباشر مع قسم الدراسات والبحوث المعني بإدارة الابتكار، إذ نكون شريكاً في الاجتماعات والمناقشات الاستباقية والتنسيقية، بالإضافة إلى تنظيم الأنشطة والفعاليات والمؤتمرات المتعلقة بموضوع الابتكار، وكذلك صياغة الخطة الإعلامية لأي حدث أو مبادرة أو ابتكار لتتضمن رسائل إعلامية مبتكرة تتناسب مع الحدث. كما يعمل القسم على صياغة رسائل إعلامية تروج للمعهد ومختبر الابتكار وبرامج المعهد في مجال الابتكار، وتعزز هذه الرسائل الإعلامية مفهوم أن المعهد هو الجهة المعنية بنشر وتعزيز إدارة الابتكار في مؤسسات القطاع الحكومي، بالإضافة إلى رسائل إعلامية تعزز من نشر ثقافة الابتكار في المجتمع البحريني لتكون ثقافة مجتمعية ترتقي بالمجتمع إلى الأفضل. وركز قسم الاتصال

الاستراتيجي على الترويج لأثر توظيف إدارة الابتكار، وذلك من خلال عرض المبادرات الناجحة التي تم تطبيقها على أرض الواقع، بما يظهر الأثر الإيجابي للمبادرات الابتكارية على مؤسسات القطاع الحكومي، وهو ما يعكس دور برامج معهد الإدارة العامة في تحسين جودة العمل في مؤسسات القطاع الحكومي من خلال تدريب الموظفين على صياغة وتنفيذ المبادرات الابتكارية، وتأسيس لجان ابتكارية في جميع مؤسسات القطاع الحكومي لاستدامة تطوير العمل.

9. ما دور القيادة في توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة؟

لا نبالغ بأن لقيادة العليا في المعهد الدور الأبرز في توظيف إدارة الابتكار في المعهد بشكل عام وفي قسم الاتصال الاستراتيجي بشكل خاص، فالدعم والتشجيع والتحفيز والمشاركة والمبادرة كلها صفات تتميز بها القيادة العليا في معهد الإدارة العليا، وهو ما يعزز روح المبادرة الابتكارية عند جميع إدارات وأقسام وموظفي المعهد. كما أن جميع المبادرات الابتكارية التي تبناها قسم الاتصال الاستراتيجي كانت بتوجيه ومتابعة ودعم الإدارة العليا، إذ أن سياسة الباب المفتوح والثقة العالية المتبادلة بين الإدارة العليا وقسم الاتصال الاستراتيجي عززت من تبني القسم للعديد من المبادرات الابتكارية التي حققت نجاحات على مستوى القسم والمعهد، كما حرصت الإدارة العليا على نشر المبادرات الابتكارية الناجحة من داخل المعهد إلى الخارج لتحقيق نجاحات أخرى في جميع مؤسسات القطاع الحكومي، بالإضافة إلى التأكيد على مشاركة الجمهور الخارجي في مبادرات المعهد والقسم، وذلك بما يخدم مصلحة المعهد وجميع مؤسسات القطاع الحكومي في مملكة البحرين. لذا يمكن القول بأن دور القيادة العليا في توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي هو دور أساسي وواضح إيجابياً، وهو ما يعزز روح المبادرة عند موظفي القسم لمواكبة توقعات الإدارة العليا في المعهد.

10. ما التحديات التي تحد من توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة العامة؟

أولاً تعتبر المقارنات السلبية من أبرز التحديات التي تحد من توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي، ففي حال قام القسم بمبادرة ابتكارية ونجح نسبياً في تحقيق أهداف المبادرة،

تظهر هناك بعض المقارنات مع مبادرات مشابهة في مؤسسات ودول عالمية أخرى على أنها أفضل وأعم وأشمل، علماً بأن المقارنة غير صحيحة وليست مبنية على أساس علمي، فالوضع الاجتماعي والسياسي والإداري والمالي يختلف من مبادرة إلى أخرى، وقد يؤثر هذا سلباً على تعزيز روح المبادرة عند موظفي القسم. وثانياً يعتبر العامل الاقتصادي من العوامل المؤثرة التي تحد من توظيف الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي لتحقيق أهدافه المرجوة، وإن كانت هناك مبادرات تقلل من استهلاك الميزانية، إلا أنه لا بد من توفر الميزانية للتقدم والتطوير في جميع مجالات العمل. وثالثاً نقص الكوادر البشرية، ففي حال كان فريق العمل أكبر كلما قل الضغط على الموظفين وكلما تفرغوا بشكل أكبر للتركيز على إنجاز مهامهم بطرق ابتكارية بما يسهم في تطوير العمل وإظهاره بأفضل صورة ممكنة. ورابعاً نقص الخبرات المتخصصة في بعض المجالات الحديثة في عالم الاتصال الاستراتيجي والعلاقات العامة والإعلام والبرامج وخصوصاً الرقمية منها. وخامساً ضغط العمل اليومي وكثرة الأعمال والمسؤوليات اليومية الذي يحد من توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي. وخامساً يمكن القول بأن بعض القرارات والإجراءات الإدارية المهمة كالميزانية والتوظيف وطلبات الشراء تأخذ وقتاً قد يعيق من سرعة سير العمل. وسادساً صعوبة بعض أدوات إدارة الابتكار خصوصاً المعقدة أو المركبة منها التي وإن كانت إيجابياتها عديدة وكبيرة إلا أنها تكون تحدياً لفهمها وتطبيقها في البداية على من يمارسها لأول مرة. ويمكن القول بأن الإدارة العليا لمعهد الإدارة العامة على علم بهذه التحديات وتسعى جاهدة لحلها في أقرب فرصة وبأفضل طريقة ممكنة، كما أن قسم الاتصال الاستراتيجي يعي تماماً هذه التحديات ويسعى لتوظيف إدارة الابتكار لتجاوزها والتميز في مجال العمل.

11. ما الفرص لتطوير توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي بمعهد الإدارة

العامة؟

أولاً يجب العمل على اعتماد إدارة الابتكار كمبدأ أساسي وثقافة عمل وأسلوب حياة في قسم الاتصال الاستراتيجي، بما يسهم في نشر وتعميم هذا المبدأ والثقافة والأسلوب عن المعهد بأنه الجهة القائدة المعنية بتوظيف إدارة الابتكار في مؤسسات القطاع الحكومي. وثانياً التركيز على مبدأ المشاركة والعمل ضمن منظومة العمل الحكومي، مما يعزز قدرة قسم الاتصال الاستراتيجي على إبراز دور المعهد في الارتقاء بمستوى جودة العمل في القطاع الحكومي عن طريق توظيف إدارة الابتكار في جميع مؤسسات القطاع الحكومي وليس التميز في توظيف إدارة الابتكار لتحقيق نتائج فردية للمعهد

فقط. وثالثاً لتحقيق أكبر قدر ممكن من توظيف إدارة الابتكار في مجال الاتصال الاستراتيجي والعلاقات العامة والإعلام يمكن المبادرة لتكوين فريق من ممارسي العلاقات العامة في مؤسسات القطاع الحكومي كمجتمع للخبرات، ويتم إدراجهم ضمن برنامج تدريبي متكامل في مجال توظيف إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة، بحيث يعود الممثلون إلى مؤسساتهم ونقل هذه الخبرات والمهارات إلى زملاء العمل بما يساهم في توحيد توجه توظيف إدارة الابتكار في مجال العلاقات العامة في القطاع الحكومي، ويعطي قيمة إضافية لمعهد الإدارة العامة لدوره في الارتقاء بمستوى جودة الاتصال الاستراتيجي والعلاقات العامة والإعلام في مؤسسات القطاع الحكومي. ورابعاً دعم وتعزيز الميزانية لتتناسب مع متطلبات توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي. وخامساً توفير الكوادر البشرية المتخصصة في مجال الاتصال الاستراتيجي والعلاقات العامة والإعلام الحديث. وسادساً توفير دورات تدريبية متخصصة في مجال العلاقات العامة والإعلام والتصميم والمراسم والابتكار الحديث وهو ما يعمل عليه المعهد حالياً. وهي تطلعات قسم الاتصال الاستراتيجي وإدارة الاستشارات والبحوث أنها ستسهم بشكل كبير في توظيف الابتكار في ممارسات الاتصال الاستراتيجي والعلاقات العامة والإعلام، كما أنها تطلعات مشروعة وقابلة للتنفيذ في المستقبل القريب مع الثقة التامة في سعي الإدارة العليا للعمل على توفيرها للقسم، وذلك بما يخدم مصلحة القسم والمعهد.

12. كيف يستفيد قسم الاتصال الاستراتيجي من إدارة الاستشارات والبحوث لتوظيف

إدارة الابتكار في ممارسات العلاقات العامة؟

إن علاقة قسم الاتصال الاستراتيجي بإدارة الاستشارات والبحوث علاقة وثيقة ومفتوحة بشكل رسمي وغير رسمي، فسياسة الباب المفتوح والشفافية والعمل الجامعي تسهل وتعزيز من عملية التواصل الداخلي، وفي مجال إدارة الابتكار يعمل قسم الاتصال الاستراتيجي على مشاركة واستشارة إدارة الاستشارات والبحوث في معظم المشاريع والمبادرات لتنفيذها بطرق ابتكارية تعزز من فرص تحقيق أهدافها. ففي مجال الإعلام على سبيل المثال عندما أراد قسم الاتصال الاستراتيجي بتنفيذ الحملة الإعلامية لمبادرة استقطاب الكفاءات الوطنية في الخدمات الاستشارية والبحوث والتدريب والإرشاد والتوجيه وكافة الخدمات، فبدأ النقاش داخل قسم الاتصال الاستراتيجي حول صياغة الخطة الإعلامية لحث موظفي القطاع الحكومي على المشاركة، وبما أنها مبادرة جديدة للمعهد تمت مناقشة إدارة الاستشارات والبحوث لتوظيف الابتكار في الخطة الإعلامية لتعزيز فرص النجاح والتميز، وبالفعل كانت هناك ملاحظات ومقترحات حول إعادة صياغة مجموعة من الجمل والرسائل الإعلامية بناءً

على تجارب وخبرات سابقة ومراجعة للممارسات الابتكارية الحديثة في مجال الحملات الإعلامية. بالإضافة إلى الحملة الإعلامية لإطلاق المنصة الخاصة بالتدريب الإلكتروني (بيبا زون)، إذ تم التواصل مع إدارة الاستشارات والبحوث التي نسقت لجلسة عصف ذهني بحضور مجموعة من موظفي المعهد من إدارات مختلفة، وتم خلالها استعراض العديد من الأفكار والملاحظات التي ساهمت بشكل كبير في تنفيذ حملة إعلامية ابتكارية لمبادرة ابتكارية وهي (بيبا زون). وكذلك تم التعاون مع إدارة الاستشارات والبحوث لصياغة الخطة الإعلامية لبعض البرامج المستجدة كالتفكير التصميمي أو الابتكار أو اقتصاد السلوك، فهي مواضيع مستجدة على الجمهور المستهدف، وإدارة الاستشارات والبحوث محيطة بشكل أكبر هول هذه المواضيع، فهي الجهة الأنسب للحصول على أكبر قدر ممكن المعلومات لتوضيح وتبسيط الفكرة والمعلومة لتصل إلى الجمهور المستهدف بالطريقة الصحيحة، فيجري التعاون لصياغة الخطة والرسائل الإعلامية بطريقة مبتكرة تتناسب مع الحدث والجمهور المستهدف. وفي مجال العلاقات العامة أيضاً يتم التعاون مع إدارة الاستشارات والبحوث لتوظيف إدارة الابتكار للتميز واختصار الوقت والجهد والمال، ونتج عن هذا التعاون وتوظيف الابتكار ممارسات عديدة تضمنت آلية التقييم الإلكتروني المباشر للبرامج التدريبية والمدربين والخدمات اللوجستية وتعديل أوقات البرامج التدريبية وتنظيم الأنشطة والفعاليات وحفلات التخرج والتكريم والأنشطة الداخلية، فعلى سبيل المثال عندما توقفت حفلات تخريج طلبة برنامج ماجستير الإدارة العامة بسبب جائحة كورونا، جرى التخطيط لتنفيذ حفل التخرج لثلاث دفعات في حفل واحد، وهو ما يفوق قدرة قسم الاتصال الاستراتيجي التنظيمية في جانب الكوادر البشرية، وبالتعاون مع إدارة الاستشارات والبحوث التي اقترحت جلسة عصف ذهني مشتركة مع ممثلين من إدارات وأقسام لمناقشة الحلول والأفكار، تم التوصل لزيادة الكادر البشري التنظيمي من موظفي المعهد، وتم الاستفادة من مهارات موظفي قسم الاتصال الاستراتيجي في رسم العملية بالكامل وتوزيع الأدوار وعرضها على الفريق المتعاون لتسهيل الإجراءات والأدوار، على ألا تتجاوز مدة الحفل ساعة واحدة بما لا يؤثر على سير العمل في إدارات وأقسام موظفي الفريق المتعاون، وذلك كحل بديل عن التعاقد مع شركة خارجية لتنظيم الحفل الذي كان سيضيف تكلفة مالية، وبالفعل نجحنا في تنفيذ الحفل بطريقة مبتكرة لاقت إعجاب الخريجين والحضور والإدارة العليا. وهذا ينطبق على العديد من أعمال قسم الاتصال الاستراتيجي كالبحت والتخطيط الاستراتيجي وغيرها، فثقافة الابتكار الموجودة في المعهد والقسم تعزز من العلاقة بين الاتصال الاستراتيجي وإدارة الاستشارات والبحوث لتوظيف إدارة الابتكار في ممارسات الاتصال الاستراتيجي والعلاقات العامة والإعلام والأعمال الإدارية أيضاً، وهو ما عزز من نشر ثقافة

الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي وقدرة موظفي القسم على التفكير الابتكاري وممارسة الابتكار في عملهم اليومي.

13. كيف تسهم إدارة الاستشارات والبحوث في توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال

الاستراتيجي؟

إن العلاقة بين إدارة الاستشارات والبحوث وقسم الاتصال الاستراتيجي علاقة متبادلة وطيدة، فقسم الاتصال الاستراتيجي يسعى لتوظيف إدارة الابتكار عن طريق التعاون مع إدارة الاستشارات والبحوث، وإدارة الاستشارات والبحوث تسعى إلى تحقيق مبدأها الأساسي وهو نشر ثقافة الابتكار داخل المعهد وخارجه في مؤسسات القطاع الحكومي والمجتمع البحرين بالتعاون مع قسم الاتصال الاستراتيجي. لذلك تعي إدارة الاستشارات والبحوث أهمية توظيف إدارة الابتكار في قسم الاتصال الاستراتيجي، وبالتالي فإن التعاون قائم ومفتوح ومستمر في تطوير ممارسات الاتصال الاستراتيجي والعلاقات العامة والإعلام والجانب الإداري والتقني وغيرها. فأولاً حرصت إدارة الاستشارات والبحوث على مشاركة قسم الاتصال الاستراتيجي المسبق في كل ما يتعلق بإدارة الابتكار من مؤتمرات وبرامج تدريبية ومحاضرات وندوات محلية وإقليمية ودولية. وثانياً موافاتهم بالمستجدات في مجال إدارة الابتكار من نتائج البحوث والدراسات الحديثة، بما يسهم في تعزيز المفهوم والثقافة والقدرة الابتكارية في قسم الاتصال الاستراتيجي. وثالثاً تعمل إدارة الاستشارات والبحوث على معالجة مشكلة الموارد المالية والبشرية في المعهد، وهي على علم بأن قسم الاتصال الاستراتيجي يعاني من هذه المشكلة، وبالتالي فإننا نعمل على عملية تدوير الموارد بطرق مبتكرة تسهم وتعزز من قدرة قسم الاتصال الاستراتيجي على تسير أعماله بنجاح وتميز. ورابعاً وضمن سياسة المعهد تعمل إدارة الاستشارات والبحوث على رفع مستوى التحدي عند قسم الاتصال الاستراتيجي من خلال رفع مستوى التوقعات وسقف المطالبات والسؤال عن الجديد خصوصاً فيما يتعلق بمبادرات ومشاريع وبرامج المعهد المستجدة، منها على سبيل المثال فكرة تأسيس فريق الابتكار الحكومي الذي تبناه المعهد، وهو ما يحتاج إلى توظيف إدارة الابتكار للترويج له ونشره وتحفيز الجمهور المستهدف للمشاركة، وبالفعل نجح قسم الاتصال الاستراتيجي بتجاوز التوقعات في تصميم الهوية المرئية والمواد العلمية وتجهز القاعة وجميع المستلزمات بطريقة احترافية تميزت بالدقة والتركيز على أكبر التفاصيل وأصغرهما. وخامساً نحرص دائماً في إدارة الاستشارات والبحوث على توجيه وتحفيز قسم الاتصال الاستراتيجي لتوظيف إدارة الابتكار، فالتحدي والبحث عن الجديد لا يعني الرفض والتذمر والمطالبة بالمستحيل بما يعيق سير

العمل، بل على العكس، نحن نطلب ونوجه ونتعاون ونحفز ونشجع على توظيف إدارة الابتكار بما يسهم في نجاح وتميز قسم الاتصال الاستراتيجي في عملهم دون الدخول في صلب العمل أو الصلاحيات أو تفاصيل طريقة تأدية المهام أو آليات العمل. وسادساً تعمل إدارة الاستشارات والبحوث بأدوات الرؤى السلوكية التي تشير إلى العلاقة الواضحة بين حب الشيء والتميز فيه، وبالتالي يجب تبسيط موضوع إدارة الابتكار وعرض نتائجه الإيجابية لتعزيز حب قسم الاتصال الاستراتيجي لمجال إدارة الابتكار بما يسهم في تبني القسم لإدارة الابتكار عن حب وقناعة بما يعزز من فرص التميز في هذا المجال.

Abstract

The study aims to identify the reality of employing the innovation management in the practices of public relations by studying the case of the Strategic Communication Department at the Institute of Public Administration in the Kingdom of Bahrain through identifying the reality of employing innovation management in the Institute; monitoring the principles underlying the employment of innovation management; revealing the challenges that impede the employment of innovation management; and analyzing opportunities to develop the employment of innovation management in the strategic communication department at the Institute of Public Administration.

The study used a descriptive approach and adopted the diffusion of innovations theory and the ISO standard for innovation management (ISO56002). Besides, the study employed a semi-standardized interview to obtain information from the intended sample of the study i.e., the practitioners of the public relations and innovation management of the Institute of Public Administration, through using a qualitative method as well as a quantitative method and the content analysis form to analyze the intended sample of the posts of the Institute's Instagram account during a full training year (2022), which reached 210 posts.

The results of the interview showed that the Strategic Communication Department at the Institute employs innovation management to identify and improve: the strategies and business models; the internal and external goals; the tasks and functions; the means of communication; in addition to the employment of the Strategic Communication Department to drive innovation management. The study also demonstrated the active role of leadership in employing innovation management in the Strategic Communication Department.

The results of the study revealed that the principles underlying the employment of innovation management in the Department were represented by three basic principles, namely: the principle of importance and necessity; the principle of possibility or portability; and the principle of realizing value or utility. The results also showed that the most important challenges that can hinder the employment of innovation management in the Strategic Communication Department were: negative comparisons with other parties and experiences; limited budget; lack of specialized human resources; slow administrative procedures; and difficulty in mastering some innovation management tools. Further, the results showed that the available and proposed opportunities to develop the employment of innovation management in the Strategic Communication Department are represented by the need to adopt innovation management as a basic principle and work culture and lifestyle; support and enhance the budget; and provide specialized courses and training programs in the field of modern strategic communication and innovation.

Finally, the results of the content analysis showed that the most aspects of the Department's employment of the Instagram account in the field of innovation management in terms of the source were in the Institute by (70.0%), and then "a person from outside the "Institute" by (14.8%). In terms of the event, the employment of the Instagram account in the field of innovation management was found in "the training program" by (28.1%) and "INJAZ" by (18.6%). It also turned out that the target audience was "the external audience" by (91.3%) and the number of "likes" reached (20837) likes (100 likes per post), and the number of "comments" reached (691) comments (3 comments per post). Aside from that, the results showed that the most important aspects of using the Instagram account in the field of innovation management in terms of innovation principles were "the future leaders" by (23.8%), followed by "utilizing visions" by (21.0%), and then "strategic orientation" by (20.0%).

All in all, the study recommended the importance of taking the initiative to form a team of public relations practitioners in the institutions of the government sector as a community for expertise, which can contribute to unifying the direction of the employment of innovation management in the field of public relations in the government sector. Conducting further studies on the employment of innovation management in the field of public relations and other key areas of public and private sector organizations in the kingdom of Bahrain is also recommended by this study.

Keywords: Innovation Management; Public Relations; Strategic Communication; Institute of Public Administration.

UNIVERSITY OF BAHRAIN

College of Art



**Department of Mass
Communication, Tourism
and Fine Art**

The Reality of Employing the Innovation Management in the Practices of Public Relations

“Case Study”

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master Degree in Mass Communication

Submitted by

Mahmood Ali Ahmed AlHayki

University Number: 20001245

Supervised by

Dr. Layla Hasan AlSaqr

Associate Professor

University of Bahrain

Kingdom of Bahrain

May 2024