



الابداع المفتوح: الاسس المفاهيمية والمضامين الفكرية

دراسة نوعية غير تفاعلية

أ.م.د. ابراهيم خليل ابراهيم

جامعة الاسراء, كلية الادارة و الاقتصاد, قسم الادارة, بغداد \ العراق

Open Innovation Concetual Foundation and Intellectual Implications A Non-interactive Qualitative Study

Assist.Prof. Dr. Ibrahim Khalil Ibrahim

Al-Esraa Universiyu / College of Admin. and Econ. - Business Admin. Dept.

ibrahimhzaa17@gmail.com



المستخلص

اسهمت التغيرات الخارجية في بيئة المنظمات الى ظهور اتجاهات ادارية معاصرة حلّت مكان القديمة، كما هو الحال مع الابداع المفتوح. تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على مفهوم الابداع المفتوح في المنظمات، في محاولة للتصدي الى غياب تناول موضوع الابداع المفتوح على المستوى العربي، عبر الكشف عن الاسس المفاهيمية للمفهوم ونشأته، واهم مضامينه الفكرية ونموذجه واستراتيجياته. اعتمدت الدراسة المنهج النوعي غير التفاعلي، من خلال تحليل المحتوى، باعتماد وحدة الفكرة كأداة في ذلك. وتم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات. من اهم الاستنتاجات ان مفهوم الابداع المفتوح هو من اهم افرازات التغيرات البيئية المتسارعة المرتبطة بالتكنولوجيا والمعرفة. ومن اهم المقترحات ان تعمل المنظمات جاهدة للتحويل من التوجهات الادارية القديمة كالابداع المغلق الى الابداع المفتوح بغية تحقيق الموائمة مع معطيات البيئة الجديدة وتحقيق النجاح المتفوق.

الكلمات المفتاحية: الابداع المفتوح، الابداع المغلق

Abstract

External changes in the organizations environment contributed to the emergence of contemporary management trends that replaced the old, such as open innovation. This study aims to shed light on the concept of open innovation in organizations, in an attempt to confront the absence of addressing the topic at the Arab level, by revealing the conceptual foundations of the concept and its origins, and the most important intellectual contents, model and strategies. The study adopted the non-interactive qualitative approach, through content analysis, by adopting the idea unit as a tool. A set of conclusions and proposals was reached. One of the most important conclusions is that the concept of open innovation is one of the most important outcomes of the rapid environmental changes associated with technology and knowledge. One of the most important proposals is that organizations must work hard to switch from old administrative approaches, such as closed creativity to open creativity, in order to achieve alignment with the new environment data and achieve superior success.

Keywords: Open innovation, Close innovation

المقدمة

في ظل التغيير الحاصل في بيئة الأعمال في الوقت الحاضر، وما يتضمنه من تسارع وتعقيد، ومنافسة حادة بين الشركات، وتخفيف أو تلاشي القيود على الكثير من الأعمال التجارية، وانتقال العمل إلى أبعاد واسعة عبرت القارات، فضلاً عن الفضاءات التي أصبحت قناة لتمام العمل التجاري، وذلك بسبب التطور التكنولوجي الهائل الذي ساد كوكبنا. كل ذلك جعل المنظمات أمام تحدي كبير يتمثل في التوافق مع معطيات البيئة الجديدة، وتوطيد ما من شأنه أن يحقق التفاعل معها، عبر استكشاف المعرفة وتوسيعها واستغلالها بأفضل حال.

فالأنظمة الحالية التي تم بناء المنظمات والمجتمعات على أساسها تتعرض لضغوط متزايدة، فلم يعد بإمكان المنظمات الاعتماد على تحسين هذه الأنظمة فحسب، بل تنبهي أمامها الحاجة إلى البحث عن بدائل جذرية، ويبدو أن الكثير من المنظمات غير قادرة على التعامل مع هذه التحديات، لذلك فهي في سعي حثيث للبحث عن طرق جديدة للإبداع، وتعد المنظمات في كثير من الأحيان وكأنها (صوامع) مقيدة ومحددة بشكل عام من خلال عمليات ذات هرمية شديدة، تؤثر سلباً على الاتجاهات الإبداعية داخلها، لذلك، تلجأ هذه المنظمات وبشكل متزايد للبحث عن آليات مختلفة تسهم في إشاعة مناخ تنظيمي يكون الإبداع السمة المميزة له، لاسيما الإبداع المفتوح بوصفه توجه معاصر تتبناه المنظمات في الوقت الحالي، للارتقاء بمستوى أدائها ومواردها البشرية والتقنية بغية تحقيق النجاح الباهر.

تأسيساً على ذلك جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على مفهوم الإبداع في محاولة للكشف عن مضامينه من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

المبحث الثاني: الأطار النظري.

المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات.



المبحث الاول \ منهجية الدراسة

يتضمن هذا المبحث مجموعة من الفقرات التي تمثل الركائز الاساسية للبحث العلمي، وهي: مشكلة الدراسة، اهداف الدراسة، اهمية الدراسة، واسلوب الدراسة، وكالاتي:

اولاً: مشكلة الدراسة

لا يختلف احد فيما يميز بيئة المنظمات في الوقت الحاضر من اضطراب شديد جراء التغيرات المتسارعة، والمنافسة الحادة، واللاتأكد العالي، الامر الذي افضى بالمنظمات لأن تكون امام كم هائل من التحديات التي افرزتها معطيات هذه البيئة، اذ اتسمت هذه التحديات بالتعقيد والحدة، فاضفت صعوبة كبيرة واجهتها المنظمات في سعيها من اجل التأقلم مع هذه التحديات او لمواجهتها او الحد من شدتها، واصبح يقيناً امام ادارات تلك المنظمات بان الاساليب الادارية التي عفا عليها الزمن والتي تكتسي بسمة التقليدية امست لا تجدي نفعاً في مواجهة هذا التغيير البيئي. وهكذا بدأت المنظمات في سعي حثيث من اجل التوصل الى سبل ناجعة لمواجهة هذا الاعصار البيئي الذي يجتاح عالم الاعمال كما هو الحال في تبني اتجاهات معاصرة (مثل رأس المال الفكري، والابداع المفتوح، والذكاء العاطفي وغيرها)

اتجهت ادارات المنظمات لخوض غمار البحوث العلمية وسبر اغوار المعرفة بغية التصدي لهذا الواقع الجديد. فكان نتاج ذلك مجموعة الآليات والادوات التي تمثلت في بعض المفاهيم الحديثة في الادارة، ومن ابرز هذه المفاهيم الابداع المفتوح. وعلى الرغم من ذلك، ظلت هذه المفاهيم ومنها الابداع المفتوح تواجه عوزاً في الكشف عن مكنوناتها الفكرية، فضلاً عن آليات ممارستها، وما تم طرحه منها، لاسيما على المستوى العربي عموماً وعلى المستوى العراقي خصوصاً، اذ لا يعدو ذلك سوى بمحاولات محدودة. وقد ايد ذلك الكثير من الكتاب والباحثين، فقد أَلَّف الاستاذ Chesbrough في جامعة بيركلي كتاباً اسماه (الابداع المفتوح: الحتمية الجديدة للابداع والاستفادة من التكنولوجيا) (Claudia, 2019: 60)، وهكذا يعطي هذا الكاتب صفة الحتمية الجديدة للابداع المفتوح،

ويصف (Lee & Yoo, 2019: 3) الابداع المفتوح بأنه ضرورة للبقاء على قيد الحياة في عالم المعرفة، اما (Flor, et al., 2020: 60) فيشددون على ان البحث الذي ينبثق من رحم الجامعات يعد بذرة مستقبلية للابداع المفتوح ويثري بشكل كبير المشهد المعرفي، ويمكن التدخل لتشجيع الباحثين الجامعيين على وضع معرفتهم الأساسية موضع التنفيذ. تأسيساً على ذلك تتجلى مشكلة الدراسة الفكرية في عدم افصاح الدراسات عن المطالبة بالمزيد من الجهود التي تتناول الاسس المفاهيمية والركائز الفكرية للابداع المفتوح وتحليل مضامينها، وبما يسهم في ان تكون متاحة للتطبيق في المنظمات العربية. وعليه تنبيري الحاجة للاجابة على التساؤلات الآتية:

- 1 - ما المقصود بالابداع المغلق والابداع المفتوح؟
- 2 - ما هي استراتيجيات الابداع المفتوح؟ آلياته وممارساته؟
- 3 - لماذا يتم تبني الابداع المفتوح؟ المبررات؟
- 4 - ماهو نموذج الابداع المفتوح؟
- 5 - كيف يتم التحول بالابداع المفتوح من المستوى التنظيمي الى المستوى الفردي؟
- 6 - ما طبيعة العلاقة بين الابداع المفتوح والملكية الفكرية؟

ثانياً: اهمية الدراسة

تتمثل اهمية الدراسة الحالي بالجوانب الآتية:

- 1 - تبرز اهمية الدراسة في كونها تتناول احد اهم الموضوعات الادارية التي حظيت باهتمام الكتاب والباحثين في حقل الاختصاص.
- 2 - تتضح اهمية الدراسة الحالية بوصفها محاولة متواضعة للباحث للكشف عن مكونات مفهوم الابداع المفتوح، وسبر اغواره عبر التعرض لأسسه المفاهيمية واهم مضامينه الفكرية.
- 3 - تقديم التوصيات والمقترحات لادارات المنظمات ومتخذي القرار واصحاب المصالح من اجل تركيز اهتمامهم على موضوع الابداع المفتوح بوصفه احد الركائز الاساسية في ضمان تحقيق نجاح المنظمات في الوقت الحاضر.



ثالثاً: اهداف الدراسة

- يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في السعي للكشف عن احد الموضوعات المهمة في المنظمات في ظل الظروف البيئية الحالية، من خلال الآتي:
- 1 - الكشف عن مفهوم الابداع المغلق والابداع المفتوح والتمييز بينهما.
 - 2 - تشخيص وتحليل سياسات الابداع المفتوح واستراتيجياته عبر تناول الآليات والممارسات.
 - 3 - بيان مبررات تبني الابداع المفتوح من قبل المنظمات.
 - 4 - توضيح مضامين نموذج الابداع المفتوح وابعاده.
 - 5 - توصيف عملية التحول الى الابداع المفتوح، وتضمنة التحول من المستوى التنظيمي الى المستوى الفردي.
 - 6 - تحديد طبيعة العلاقة بين الابداع المفتوح والملكية الفكرية.

رابعاً: اسلوب الدراسة

المنهج النوعي غير التفاعلي هو الاسلوب الذي تم اعتماده في الدراسة الحالية، وذلك من خلال الطريقة المعروفة بتحليل المحتوى، والتي تعد اسلوباً بحثياً يتجسد الغرض منه في تقديم وصف موضوعي للمحتوى الظاهري على وفق معايير محددة مسبقاً بغية التوصل الى نتائج ذات صلة بواقع الحال، وتم اختيار واحدة من ادوات تحليل المحتوى، وهي وحدة الفكرة، والتي تعد من اكثر اهم الادوات واكثرها شهرة، اذ تتمثل هذه الاداة بافتراض فكرة، ومن ثم تقسيمها الى تصنيفات فرعية تشتمل على الموضوع الذي تركز عليه الفكرة والقضايا التي تتناولها، فضلاً عن اسلوب عرضها (صالح، 2017: 273)؛ (المنيزل والعتوم، 2010: 293)

يعد هذا الاسلوب الركيزة الاساسية التي تعتمد عليها الدراسة في محاولة الكشف عن تفاصيل موضوع الابداع التنظيمي المفتوح، وذلك من خلال ثلاث جوانب اساسية، هي اهداف التحليل والتي تمثلت في اهداف الدراسة، ومجتمع التحليل وعينته، الذي شمل عينة من الادبيات ذات الصلة بموضوع الابداع المفتوح حصراً، والجانب الثالث هو وحدة التحليل، المتمثل في اعتماد الفكرة التي تحاكي النصوص الادبية ذات الصلة، وتعتمد التصنيف المشار اليه في اعلاه، وبما يسهل من فهمها لكل الاطراف الذين يطلعون عليها في المنظمات العربية، سواء كانوا اكاديمين او ممارسين.

المبحث الثاني \ الجانب النظري

يشتمل هذا المبحث على مجموعة من الفقرات التي تشكل البناء الهيكلي لهذا المبحث، في محاولة لتحري القضايا المرتبطة بموضوع الإبداع المفتوح وكالاتي:

أولاً: المفهوم التقليدي للإبداع (الإبداع المغلق)

الإبداع بمفهومه التقليدي هو تنفيذ منتج جديد أو تحسينه بشكل كبير (سلعة أو خدمة)، أو عملية، أو طريقة تسويق جديدة، أو نهج تنظيمي جديد في ممارسات الأعمال، أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية. ومع ذلك، من المهم التمييز بين الابتكار والإبداع، حيث أن "الإبداع" هو في الواقع إدخال منتج أو عملية أو نظام جديد في السوق، في حين أن "الابتكار" ليس سوى اكتشافه، والإبداع يتقدم الابتكار من خلال الجهد المبتكر الذي يتم تطويره داخل المجتمع والاقتصاد، إذ قد يتصرف كل نوع من الجهات الفاعلة، أي الشركات أو الحكومة أو المؤسسات أو الجامعات غير الربحية، ويعرّف الإبداع بأنواعه الأربعة، وهي: المنتج/الخدمة، والعملية، والتسويق والتنظيم، ويبين الجدول (1) أنواع الإبداع ومحتواه والذي يحدث في المنظمة سواء كانت منظمة إنتاجية أو خدمية.

تعد نماذج الأعمال الجديدة في الوقت الحاضر، أيضاً نوعاً مهماً من نماذج الإبداع، لأنها تتطلب الخيال والشجاعة، ونادراً ما ينجح تنفيذ الاستراتيجيات القديمة والمجربة والصحيحة في وقت التغيير الدراماتيكي، "وينبغي ان يعرف الجميع أن الإبداع ضرورة أساسية للأعمال وان الشركات التي لا تبعد تموت"، فالإبداع أمر حاسم للبقاء، وتعتمد إدارة الإبداع بشكل حاسم على إنشاء الواجهات وإدارتها، إذ يتم تشكيل هذه الواجهات وتفسيرها بواسطة: الوعي التكنولوجي، التعاون التكنولوجي، والرصد والتنبؤ، والمستخدمين الجدد، والملكية الفكرية، الإبداع الداخلي، الحوكمة الصديقة للإبداع، وإدارة المعرفة وغيرها (Sivam, et al., 2019: 508).



جدول (1) انواع الابداع ومحتواه

| الابداع | المحتوى |
|-----------------|--|
| المنتج \ الخدمة | سلعة أو خدمة جديدة أو تم تحسين خصائصها الأولية بشكل كبير نسبياً أو تحسينات كبيرة في المواصفات الفنية والمكونات والمواد أو البرامج المدمجة أو سهولة الاستخدام أو خاصية وظيفية أخرى، واستخدام المعرفة أو التقنيات الجديدة أو الاستخدامات الجديدة أو مجموعات من المعارف أو التقنيات الموجودة. |
| العملية | تنفيذ طريقة إنتاج أو تسليم جديدة أو تحسينها بشكل كبير واجراء تغييرات كبيرة في التقنيات والمعدات و/ أو برامج تهدف إلى تقليل تكاليف الإنتاج للوحدة أو التسليم، أو لزيادة الجودة، أو لإنتاج أو تقديم منتجات جديدة أو تحسينها بشكل كبير. |
| التسويق | تنفيذ أسلوب تسويقي جديد يشمل تغييرات كبيرة في تصميم المنتج أو التغليف، والترويج للمنتج لتلبية احتياجات الزبائن، وفتح أسواق جديدة، أو طرح منتج الشركة في السوق حديثاً مع هدف زيادة مبيعات الشركة. |
| تنظيمي | تنفيذ طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات العمل في المنظمة، أو تنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية بهدف زيادة أداء الشركة عن طريق تقليل التكاليف الإدارية أو تكاليف المعاملات، وتحسين الرضا في مكان العمل (وبالتالي إنتاجية العمل)، والحصول على الموجودات غير القابلة للتداول (مثل المعرفة الخارجية غير المقننة). |

Source: Sivam, A., Dieguez, T., Ferreira, L. P. & Silva, F. J. G. (2019), Key Settings for Successful Open Innovation Arena, Journal of Computational Design and Engineering, Vol.6, p.508

يشير الكثير من الخبراء في مجال الابداع وريادة الأعمال أنه في الفترة الممتدة من منتصف إلى نهاية القرن الماضي تغيرت خمسة أجيال من الابداع، تنتمي الأجيال الأربعة الأولى من الابداع إلى مجال الابداع المغلق لأن جميع المنظمات في تلك الفترة كانت تمول الابداع من مواردها الخاصة، على العكس، ففي الجيل الخامس، المعروف بجيل الابداع المفتوح، توفر المنظمات اموالاً لتمويل الأنشطة المبتكرة من مصادر مختلفة، سواء الخاصة بها أو غيرها، وقد استند نموذج الابداع المغلق إلى عدد من المبادئ الأساسية، منها: (Jankovic & Golubovic, 2019: 91)

1 - تستثمر المنظمة في البحث والتطوير الخاص بها، وتتيح افاقاً جيدة لتوظيف الموظفين الاكثر قدرة على اداء الوظيفة.

- 2 - من أجل تحقيق الربح على أساس البحث والتطوير، ينبغي على المنظمة اتمام العملية الكلية لبلوغ الافكار وتسويقها في الابداع.
- 3 - تحتاج المنظمات الى الرقابة على ممتلكاتها، ومنع المنافسين من تحقيق ارباح على هذا الاساس.
- 4 - المنظمات ذات الافكار والمنتجات الجديدة تفوز في المباراة التنافسية. وبنهاية هذه الفقرة يكون قد تحقق الجزء الاول من الهدف الاول للدراسة.

ثانياً: سياسة الابداع

تعرف سياسة الابداع على أنها تدخل عام لدعم توليد الابداع ونشره في السوق، اذ يتمثل الابداع بمنتجاً جديداً أو خدمة أو عملية أو نموذجاً تجارياً يتم استخدامه، ومن ثم، وعلى الرغم من أن سياسة الابداع تتداخل مع سياسة العلم والبحث والتكنولوجيا، وترتبط بها (لأنها تنطوي على توليد المعرفة، الا انها بدلاً من أن تقتصر على إنتاج المعرفة أو التكنولوجيا الأساسية، فهي أوسع نطاقاً بكثير وتشمل أدوات وتدابير تجارية تهدف إلى تطوير المنتجات المصنعة والنماذج للسوق (Martin, 2016: 160).

حدد (Edler & Fargerberg, 2017: 8) ثلاثة أنواع رئيسية من سياسة الابداع، اعتماداً على وجهات نظر الابداع المعتمدة: الموجه نحو المهمة أو موجه للاختراع أو موجه للنظام، وتهدف سياسات الابداع الموجهة نحو المهمة إلى توفير حلول جديدة لتحديات محددة. تركز السياسات الموجهة نحو الاختراع على مرحلة البحث والتطوير/الاختراع. تأخذ سياسات الابداع الموجهة نحو النظام بنظر الاعتبار جميع مراحل عملية الابداع، فضلاً عن قدرات الجهات الفاعلة المعنية، وتنظر أيضاً في التفاعل فيما بينها، مع النوع الأخير، واستناداً إلى نهج نظام الابداع، تسعى سياسة الابداع إلى إنشاء بيئة منظمة تكون فيها المنظمات والحكومات قادرة على تعلم وتطوير وتبادل المعارف والمنتجات والخدمات الجديدة.

وبناءً على ذلك، فإن أدوات سياسة الابداع متنوعة ويمكن أن ترتبط بمجالات مختلفة، تشمل جوانب مثل (1) إنشاء معرفة وابتكار جديدين، (2) دعم القدرات والمهارات غير المالية لتوليد الابداع وتسويقه، (3) زيادة التفاعل والتعلم على المستوى الوطني و/أو الإقليمي،



(4) التأثير على الطلب على الابداع، (5) التنظيم والتوحيد، و(6) فهم الاتجاهات التكنولوجية المستقبلية والاستفادة منها. يمكن تصنيف هذه الأدوات أيضاً على وفق تركيزها فيما لو كانت تركز على جانب العرض أو جانب الطلب في الابداع، وسواء كانت نقدية أو غير نقدية (Kollmann, et al., 2017: 431). في حين أن أدوات سياسة الابداع التي تستهدف منتجي الابداع (أي التركيز على جانب العرض) تهدف إلى دعم المنظمات على الابداع بشكل أسرع، أو أن تكون أكثر تفاعلية، أو تفعل ذلك مع أنواع مختلفة من الشركاء، والأدوات التي تستهدف مستخدمي الابداع (أي التدخل على جانب الطلب) تعمل على دعم مطالب الشركات والجهات العامة للابداع، ففي سبيل المثال، من خلال برامج المشتريات العامة (Edler & Fagerberg 2017). تقلل الأدوات المالية للابداع، من خلال المنح أو الإعانات، من تكلفة ومخاطر تنفيذ المشاريع المعقدة. بالإضافة إلى التمويل، ينبغي أن تكون هناك بيئة مؤسسية مناسبة ومجموعة من الشروط التي تسهل التعاون بين الأطراف المختلفة، والتي يمكن تعزيزها من خلال الأدوات غير النقدية (منها على سبيل المثال، توفير المعلومات، وتسهيل التواصل، وما إلى ذلك) (Kollmann, et al., 2017: 431).

ثالثاً: مفهوم الابداع المفتوح ونشأته

اصل ظهور الابداع المفتوح كان في سياق الشركة، وتصف معظم الاديبيات ذات الصلة هذا المفهوم في سياق الاعمال، ويعرف التحول نحو الابداع المفتوح على انه تسريع عمليات الابداع الداخلي للمنظمة عن طريق استخدام المعرفة الخارجية وتدفق المعرفة الداخلية، ويخلق الابداع المفتوح قيمة عبر كلاً من الافكار الداخلية والخارجية ويخلق آليات داخلية للدعوة الى جزء من تلك القيمة، ويمكن تمييز ثلاث انواع من الابداع المفتوح، هي: (1) من الخارج الى الداخل (2) من الداخل الى الخارج (3) العمليات المقترنة (Genuchten, et al., 2019: 2). وتطور مفهوم الابداع المفتوح، ولم يعد العملية الخطية والثنائية للمعاملات والتعاون جنباً إلى جنب مع عملية الابداع المغلق، بل هو عملية ديناميكية أوسع نطاقاً من العمل التشاركي، والمشاركة التعاونية المتعددة في النظام البيئي (Freitas, 2019: 5).

يحدث الجيل الخامس من الإبداع في بيئة معولمة، حيث أصبحت المعرفة من خلال التحالف (باستخدام الإنترنت بشكل أساسي) متاحة على نطاق واسع وحيث لا تمتلك الشركات الفردية (قبل جميع الشركات الصغيرة والمتوسطة) الموارد الكافية لتنفيذ أنشطة البحث والتطوير الضرورية بشكل مستقل، ويشير مفهوم الإبداع المفتوح إلى أنه يمكن للشركات استخدام الأفكار الخارجية (المعرفة والتكنولوجيا) بنفس طريقة الأفكار الداخلية تقريباً من أجل تسويق الأفكار المبتكرة في السوق. في هذا النموذج، يمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة الاستمرار في بدء واستخدام الابتكارات داخل الشركة، ولكن في نفس الوقت يمكنها الاعتماد أيضاً على بعض الطرق الأخرى لطرح الفكرة في السوق، في حين أنها تتمتع في الوقت نفسه بفوائد المعرفة الخارجية (Jankovic & Golubovic, 2019: 92).

تعد الإبداعات مصدرًا رئيسيًا للميزة التنافسية، فهي تحدد النجاح الاقتصادي لكل منظمة، وهذا يعني أنه لم يعد من الممكن النظر إلى الإبداع كنتيجة محددة لأنشطة إبداعية محددة مسبقًا ومعزولة، وإنما هو نتيجة لعملية إنشاء مشتركة معقدة، تشمل تدفقات المعرفة عبر البيئة الاقتصادية والاجتماعية بأكملها، وان انفتاح عملية الإبداع على جميع الأطراف النشطين هو الفرضية الأساسية للإبداع المفتوح، إذ يمكن أن تنتشر المعرفة بحرية أكبر وتتحول إلى منتجات وخدمات تخلق أسواقًا جديدة، وتعزز ثقافة ريادة الأعمال القوية (Sivam, et al., 2019: 508).

ويختلف الإبداع المفتوح في القطاعين الخاص والعام في نواح كثيرة، فعادة ما يتمثل الهدف الرئيس للإبداع المفتوح في القطاع الخاص بتطوير المنتج الجديد، يركز الإبداع المفتوح في القطاع العام عموماً على تحسين أداء الخدمة وخلق قيمة عامة (Lee, et al., 2012: 150).

تسمح القدرات التكنولوجية بتوليد وإدارة التحسينات في عمليات وتنظيم الإنتاج والمنتجات والمعدات والمشروعات الهندسية من أجل إنشاء تقنيات جديدة وتطوير منتجات وعمليات جديدة، ويمكن تحديد القدرة على الإبداع من حيث التحول المستمر للمعرفة والأفكار إلى منتجات وعمليات وأنظمة جديدة لصالح الشركة وأصحاب المصالح فيها، ويعد الإبداع عاملاً حاسماً لنجاح الشركات، حيث تحل التقنيات الجديدة محل التقنيات القديمة من خلال ما يسمى بالهدم الخلاق ومن النتائج الأساسية للإبداع المفتوح هي:



التنظيم الصناعي الجديد، المنتج الجديد، طريقة الإنتاج الجديدة، السوق الجديد، المواد الخام الجديدة، ويشتمل الابداع على مجموعة من تدفقات المعرفة والمخزون المتراكم من الأنشطة العلمية والتكنولوجية في المنظمات، مما يزيد من تراثهم الفكري ويعزز قدرتهم التنافسية (Lorena, et al., 2019: 12).

ويتيح الابداع المفتوح تعزيز القدرة الابتكارية للمنظمات، وبما يسهل دمج التقنيات الجديدة وأتمتة عمليات الإنتاج، ويعد استخدام تقنيات المعلومات (IT) بمثابة إجراء أساسي للابداع المفتوح لأنه يسهل الاتصال لزيادة التدفق المستمر للأفكار التي تسمح بتحسين العمليات الداخلية، وتقديم المنتجات والخدمات للأسواق الجديدة، وتخفيض تكاليف التشغيل (Alvarez & bernal, 2017: 68). وتشير مراجعة الأدبيات إلى وجود اختلافات في خصائص الشركات في البلدان المتقدمة مقارنة بالبلدان النامية و تؤثر هذه الاختلافات على ممارسة ونتائج الابداع المفتوح، وأن نجاح الابداع المفتوح في الشركات أمر يتطلب تفاعل عوامل رئيسية مثل الإمكانيات البشرية والثقافة التنظيمية، والاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، واستخدام تقنيات المعلومات، وينجح الابداع المفتوح إذا كان هو الدافع من داخل المنظمة، فضلاً عن التزام كبير من مديريها والمسؤولين فيها (Lorena, et al., 2019: 13).

الابداع المفتوح هو عملية ابداع موزع بشكل مقصود وفقاً للتدفقات المعرفية التي تتم ادارتها عبر الحدود التنظيمية (Chesbrough & Bogers, 2014: 12). وهو بمثابة الحتمية الجديدة لتحقيق الارباح من التكنولوجيا (Claudia, 2019: 90). ويوصف الابداع المفتوح على انه مفهوم لا يقتصر على الاعمال (الشركات)، وانما يشمل أيضاً الاوساط الاكاديمية (الجامعات)، والسياسة (الحكومات)، وبوصفه نموذجاً حديثاً في مجال الابداع، فان الابداع المفتوح يدور حول الافكار الداخلية والخارجية، واستيعاب الموارد، واستيعاب المعرفة الخارجية، اذ يمكن استخدام واستيعاب المعرفة والتكنولوجيا الخارجية من المنظمات الاخرى، او نقل المعرفة والتكنولوجيا الى منظمات اخرى لتحقيق النجاح (Freitas, 2019: 5).

والتعريف الأكثر استخداماً للابداع المفتوح هو "استخدام التدفقات الهادفة والتدفقات الخارجية للمعرفة من اجل تسريع الابداع الداخلي، وتوسيع أسواق الاستخدام الخارجي للابداع، على التوالي"، يشتمل هذا التعريف بوضوح على ثلاث عمليات: أنشطة خارجية، واخرى داخلية وأنشطة مقترنة، والتي تم اختبارها بدقة وظهرت ميل الشركات

إلى أداء أكثر من الأنشطة الواردة، ومن المثير للاهتمام أن الشركات المتعددة الجنسيات الكبيرة فقط هي التي طورت استراتيجيات نشطة للترخيص الخارجي، وظهرت العملية المزدوجة، التي تشير إلى الإنشاء المشترك مع شركاء مكملين من خلال التحالفات والتعاون والمشاريع المشتركة (Le, et al., 2019: 3).

أما (Flor, et al., 2020: 53) فإنهم عرفوا الابداع المفتوح بالإشارة الى ارتباطه ارتباطاً وثيقاً بأسس أنظمة الابداع، بقدر ما يصف عملية ابداع مميزة للمنظمات التي تتفاعل مع بيئتها الخارجية من خلال الاستكشاف والاستغلال وتوسيع المعرفة، إذ عُرف على أنه "استخدام التدفقات الهادفة والتدفقات الخارجية للمعرفة لتسريع الابداع الداخلي، وتوسيع أسواق الاستخدام الخارجي للابداع، على التوالي".

لم يقتصر ظهور الابداع المفتوح كمفهوم مهم في البحث الأكاديمي والممارسة الصناعية، فقد تم تنفيذ الابداع المفتوح في مجال السياسة العامة في مبادرة لتعزيز التقنيات الجديدة ونماذج الأعمال من البحوث، وضعت المفوضية الأوروبية ثلاثة أهداف لسياسة البحث والابداع في الاتحاد الأوروبي: الابداع المفتوح، العلم المفتوح والانفتاح على العالم (7: Bogers, et al., 2018). تعني الركيزة الأولى للابداع المفتوح (فتح عملية الابداع لجميع الاطراف النشطين بحيث يمكن تداول المعرفة بحرية أكبر وتحويلها إلى منتجات وخدمات تخلق أسواقاً جديدة، وتعزز ثقافة ريادة الأعمال الأقوى). في عام 2010، قدم بحث أجراه هيلجرز وإيهل نظرة عامة هيكلية حول الكيفية التي يمكن بها زج المواطنين ومشاركتهم بأن يساعدوا في تحسين العملية الحكومية والإدارة العامة. وبناء على ذلك، ظهرت نماذج للتعاون بين المواطنين والإدارة العامة، ويوضح ذلك أن نهج "الحكومة المفتوحة"، مع ظهور التقنيات الرقمية، قد مكن وسهّل امام المواطنين المشاركة بنشاط في صنع القرار الديمقراطي وفي الإدارة العامة (4: Le, et al., 2019). وبنهاية هذه الفقرة تحقق الجزء الثاني من الهدف الاول.

رابعاً: سياسة الابداع والابداع المفتوح

تعود جذور العديد من إجراءات سياسة الابداع الحالية إلى عصر الابداع المغلق وتنبع من الأساس المنطقي لتطوير أسواق وطنية أو إقليمية كبيرة، وحماية الشركات



المحلية، وتقييد العمال والطلبة الأجانب، ودعم الشركات المحلية الكبيرة للحفاظ على الابداع من أجل تعزيز الابداع المفتوح، اذ ينبغي للسياسات العامة تمكين الظروف الخارجية لتحفيز الشركات على اعتماد عمليات الابداع المفتوح، وتطوير الأدوات التي تسهل عملياته، فيما يتعلق بالظروف الخارجية، فإن عوامل التآكل نفسها التي تسببت في ابتعاد الشركات الخاصة عن عقلية الابداع المغلق تجبر أيضاً سياسات الابداع على التغيير، في هذا السياق، ينبغي أن تهدف سياسة الابداع الى تحسين الظروف الخارجية التي تدعم الابداع المفتوح للشركات، وذلك من خلال (1) إنشاء قاعدة قوية من المعرفة العامة التي تسهل وصول الشركات إلى المعرفة الخارجية، (2) زيادة حركة العاملين في مجال المعرفة، و(3) تحسين الوصول إلى المصادر المالية (Chesbrough & Vanhaverbeke, 2018: 457).

يعد توافر قاعدة معارف عامة فاعلة والوصول إليها، أمراً مهماً للشركات بغية المشاركة في الابداع، لأنه يجعل بحثها عن الابداعات أكثر فعالية وكفاءة، وعلى الرغم من كونه إجراءً تقليدياً ضمن برامج سياسة الابداع، فإن التمويل الحكومي للبحوث الأساسية يشكل عنصراً مهماً لتطوير نهج الابداع المفتوح، فالبحث الذي تقوم به الجامعات أمر بالغ الأهمية باعتباره بذرة للابداعات المستقبلية ويثري بشكل كبير المشهد المعرفي، فضلاً عن ذلك، فإن حقيقة أن الشركات تركز جهودها بشكل متزايد للبحث من أجل التطبيق الفوري، مما يؤدي إلى إجراء بحث أقل أساسية داخل مختبرات أبحاث الشركات، يُترجم إلى حاجة متزايدة للتمويل العام للاكتشافات العلمية، ويمكن لوضعي السياسات أيضاً استهداف نشر المعرفة بشكل مباشر، ومن خلال ذلك، ضمان أن يصبح المخزون الحالي من المعرفة الأساسية متاحاً على نطاق أوسع، ويمكن على وجه التحديد، التدخل العام لتشجيع الباحثين الجامعيين على وضع معرفتهم الأساسية موضع التنفيذ وإنشاء آليات تسهل النشر مثل منح ترمين المعرفة أو الشراكات بين القطاعين العام والخاص أو مكاتب نقل التكنولوجيا في الجامعات (Flor, et al., 2020: 60).

كما يفضل في الابداع المفتوح ان يتم تعليم وتنقل العمال، لأن القوة العاملة عالية الجودة تسمح بتوسيع المعرفة لتشمل منظمات أخرى وتزيد من قدرة الشركات على استيعاب المعرفة الخارجية، ويمكن نشر إجراءات محددة لتسهيل تنقل الباحثين بين المنظمات العامة والخاصة في سياق سياسات الابداع، وسيتم تحسين نشر المعرفة

وتبادلها بين الجامعات والأعمال إذا تم توظيف الأكاديميين مؤقتاً في الشركات الخاصة، اما فيما يتعلق بالحصول على التمويل، فالابداع مهمة محفوفة بالمخاطر تتطلب تخصيص الموارد المالية والفكرية في ظل ظروف محددة، ونتيجة لذلك، تواجه المنظمات المبدعة مشاكل كبيرة في الحصول على تمويل خارجي، ومع ذلك، فالأمر لا يقتصر فقط على توفير التمويل لتوليد الابداع، وانما يرتبط أيضاً بالوعي بالصعوبات في المراحل اللاحقة ودعم تسويق الابداعات، ويمكن لواضعي السياسات أيضاً تسهيل الابداع عبر وصول الشركات إلى التمويل من خلال خيارات مثل رأس المال الأساسي أو الضمانات، وقد يحفز صانعو السياسات المستثمرين من القطاع الخاص بما في ذلك البنوك بوصفهم متخصصون في الحكم وتمويل فرص الأعمال (Chesbrough & Vanhaverbeke, 2018: 561).
وبنهاية هذه الفقرة تم التوصل الى الجزء الاول من الهدف الثاني.

خامساً: استراتيجيات الابداع المفتوح (الآليات والممارسات)

ينبغي معرفة أن هناك مناهج مختلفة لاستراتيجيات الابداع، ومن الجدير بالذكر أنه في المستقبل قد تكون ممارسات الابداع التقليدية مناسبة ومهمة في بعض المجالات / القطاعات (على سبيل المثال في المناطق ذات المسافات الطويلة بين الأفكار/البحث وتحقيق السوق والاستثمارات الضخمة في فترة ما بعد البحث). ومن ثم، فإن الابداع المفتوح من جهة وحماية الملكية الفكرية وسياسات عدم الإفشاء من ناحية أخرى ليست مفاهيم حصرية متبادلة، بل على العكس، ينبغي أن ينظر إليهما على أنهما يكمل أحدهما الآخر، فالابداع المفتوح من الداخل إلى الخارج مشروط في الواقع بحماية الفكرة (European Union, 2019: 17).

تشتمل الممارسات بشأن الوضع الذي تستخدمه المنظمات للانخراط في الابداع المفتوح على تنوع الأساليب التي تستخدمها في نقل المعرفة أو التدفقات الداخلة أو الخارجة من المعرفة في الابداع، اذ يمكن ربط هذه الممارسات بثلاث آليات رئيسية، من الخارج إلى الداخل ومن الداخل إلى الخارج وآليات مقترنة. تتضمن هذه الآليات مجموعة متنوعة من الأنشطة، كما موضح في الجدول (2)، وتدقق نقل المعرفة إلى ممارسات التعاون.



بموجب نموذج الابداع المفتوح، تسعى بعض الشركات إلى خلق القيمة من خلال تحديد ودمج المعرفة الخارجية، بينما تسعى شركات أخرى إلى أسواق خارجية لإبداعاتها، وعلى وفق ذلك، يمكن للشركات تنفيذ ثلاث عمليات ابداع أساسية أو أنواع من الابداع المفتوح، هي: (1) الابداع المفتوح من الخارج الى الداخل "الابداع الوارد"، (2) الابداع المفتوح من الداخل الى الخارج "الابداع الصادر"، و (3) الابداع المفتوح المقترن.

جدول (2) استراتيجيات وآليات الابداع المفتوح

| الاستراتيجيات | | | |
|--|--|---|-------|
| العمليات المقترنة | من الداخل الى الخارج | من الخارج الى الداخل | |
| التحالفات التعاون / الاشتراك مشاريع مشتركة بحث وتطوير مشترك الابتكار المشترك | الترخيص الخارج. بيع الامتياز وبراءات الاختراع. التجريد بحث وتطوير للشركات لآخرى. التدوير للخارج. | الترخيص الداخل الاستحواذ المنح قصيرة الامد التدوير التشارك والحضانة مستخدم يحرك الابداع المجهزون المنافسون | إبداع |

Source: Freitas, V.,(2019), Open Innovation: Strategies in SMEs Located in Portugal, Dissertation Master in Innovation and Technological Entrepreneurship, College of Economics, University of Porto, p.6

أ. الابداع من الخارج الى الداخل

تشير الأنشطة الخارجية من الخارج الى الداخل (أو الأنشطة الواردة) إلى القدرة على اكتساب واستكشاف المعرفة من الشركاء الخارجيين، وقد يشمل هؤلاء الشركاء الموردين أو الزبائن أو المنافسين أو الاستشاريين أو معاهد البحث أو الجامعات أو الحكومات، ووضحت البحوث المتعلقة بالأنشطة الخارجية تكامل الشركاء الخارجيين، بوصفهم مصادر جديدة للأفكار الإبداعية (Cheng & Huizingh, 2014: 1237)، مع الابداع المفتوح الوارد، تدمج الشركة المعرفة الخارجية في عملية الابداع الخاصة بها، إما

من خلال المصادر أو من خلال الحصول على المعرفة الخارجية، ويسهّل الإبداع المفتوح الخارجي على الشركات الأخرى الاستفادة من الابتكارات الداخلية، التي قد لا تنطوي أو لا تشتمل على شكل من أشكال التعويض النقدي (Flor, et al., 2020: 58).

في عصر الإبداع المفتوح، تعتمد الشركات بشكل كبير على البحث المناسب والاستخدام المشترك لمصادر المعلومات الداخلية والخارجية، ويسعى العملاء والموردون والمنافسون والجامعات ومؤسسات البحث العامة والاستشاريون والجمعيات المهنية والصناعية وغيرها من المصادر الخارجية الرئيسية للحصول على معلومات مفيدة، نظرًا لأن الشركات الصغيرة والمتوسطة لديها موارد محدودة نسبيًا لتطوير معلومات قيمة داخليًا، فإن استخدام الخبرة الخارجية هو وسيلة مهمة لتحسين وتسريع عمليات الإبداع الخاصة بها، ومن ثم يعد الإبداع المفتوح الوارد خيارًا استراتيجيًا للشركات الصغيرة والمتوسطة، ففي ظل هذه الظروف، يمكنهم استخدام مشاركة العملاء والشبكات الخارجية والمشاركة الخارجية والاستعانة بمصادر خارجية للبحث والتطوير والترخيص الداخلي للملكية الفكرية للوصول إلى المعرفة الخارجية (Hailekiros1, et al., 2016: 83).

تثري العملية الخارجية قاعدة المعرفة الخاصة بالشركة من خلال دمج الموردين والعملاء ومصادر المعرفة الخارجية، ويمكن أن تزيد هذه العملية من ابتكار الشركة، ويعكس خبرة الشركات في أن موضع إنشاء المعرفة لا يساوي بالضرورة مكان الإبداع، ففي هذه العملية، يمكننا أن نرى إدراكًا متزايدًا لأهمية شبكات الإبداع، في ترخيص الملكية الفكرية، وبرامج البحث الجامعي، وأشكال جديدة من تكامل العملاء، مثل التعهيد الجماعي، والتخصيص الشامل، وتكامل مجتمع الزبائن، فضلًا عن استخدام وسطاء الإبداع، ويحدد نموذج أعمال الشركة، بدوره المدخلات والمساهمات الخارجية التي سيتم طرحها في السوق (Albano, 2015: 13).

يدرك منظرو الإبداع المفتوح أن مشاركة العملاء هي أحد البدائل المهمة لإثراء عمليات الإبداع الداخلي، إذ أصبح المستخدمون مطورون مبدعون بشكل متزايد عن طريق تعديل الآلات والمعدات والبرامج الحالية لتناسب مع احتياجات العملية الفعلية أو الإمدادات اللازمة، ومن ثم، يمكن للشركات الاستفادة من أفكار وابداعات عملائها من خلال البحث الاستباقي في السوق، أو توفير أدوات لتجربة و/أو تطوير منتجات مماثلة لمنتجاتها، أو من خلال إنتاج منتجات بناءً على تصميمات العملاء، وبالمثل، تتيح الشبكات الخارجية،



الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية في البيئة الخارجية، للشركات اكتساب معرفة محددة بتكلفة أقل ووقت أقصر من تطويرها أو اكتسابها داخلياً، وبالمثل تتيح المشاركات الخارجية استعادة الابداعات التي تم التخلي عنها في البداية أو التي لا تبدو واعدة، في ظل الافتراض بأن المنظمات المفتوحة النموذجية لا يمكنها إجراء جميع أنشطة البحث والتطوير بمفردها، بل يتعين عليها الاستفادة من المعرفة الخارجية التي يمكن ترخيصها أو شراؤها، ويمكنهم أيضاً الحصول خارجياً على الآلات والمعدات والبرامج وغيرها من مصادر المعرفة الخارجية، التي تعد مفتاحاً لتسريع وتنمية ممارسات البحث الداخلي، والاستفادة من أنشطة الابداع الخارجي (Hailekiros1, et al., 2016: 83).

وبنهاية هذه الفقرة يكون قد تحقق الجزء الثاني من الهدف الثاني للدراسة.

ب. الابداع من الداخل الى الخارج

تشمل الأنشطة من الداخل إلى الخارج الأنشطة المتضمنة في الاستغلال الخارجي للأفكار الداخلية، على سبيل المثال من خلال الترخيص وبيع وتصفية أجزاء من الشركة، مثل فصل مشاريع الابداع في شركات إنشاء جديدة مبتكرة، وتغطي الدراسات السابقة ذات الصلة بالأنشطة الداخلية بشكل أساسي التعاقدات، والتعاون، والشراكات، والتحالفات، والترخيص (Cheng & Huizingh, 2014: 1237).

إن المسارات الخارجية هي لتسويق الابداعات الداخلية التي لا تستخدمها الشركة المبدعة، وتشمل المشاريع المشتركة، والترخيص الخارجي للملكية الفكرية، وربط العاملين من غير العاملين في البحث والتطوير بمبادرات الابداع، والمشاريع المشتركة هي عملية إنشاء منظمات جديدة على أساس المعرفة الداخلية ودعم المنظمة الأم. ويلعب الترخيص الخارجي للملكية الفكرية دوراً هاماً نتيجة لتدفق المعرفة الداخلية والخارجية (Hailekiros1, et al., 2016: 83).

تتطلب هذه العملية من المنظمات السماح للأفكار والموجودات غير المستخدمة بشكل كبير بالخروج الى خارج المنظمة ليستخدمها الآخرون في أعمالهم ونماذج أعمالهم، وتركز المنظمات التي تضع عملية من الداخل الى الخارج كمفتاح، على إضفاء الطابع الخارجي على معرفتها وابتكارها من أجل تقديم الأفكار إلى السوق بشكل أسرع مما يمكنها من التطوير الداخلي، ويعني قرار نقل مكان الاستغلال خارج حدود المنظمة، وتحقيق أرباح من خلال الترخيص الخارجي للملكية الفكرية والتكنولوجيا، والمكاسب، ورؤوس أموال الشركات،

وحاضنات الشركات، والمشاريع المشتركة والتحالفات، إذ لم تعد الشركة تقتصر على الأسواق التي تخدمها مباشرة، بل إنها تشارك في قطاعات أخرى باستخدام رسوم الترخيص، والمشاريع المشتركة، والعروض المنبثقة، وما إلى ذلك. (Albano, 2015: 14).

ج. الإبداع المقترن

تشير الأنشطة المقترنة إلى الأنشطة التعاونية بين مختلف الجهات الفاعلة في نظام الإبداع والتي تجمع بين الأنشطة الخارجية والداخلية، وتشمل إنشاء شراكة مع شركاء مكملين من خلال التحالفات والتعاون والمشاريع المشتركة، وبما يسهم في تمكين تلك الشركات من تطوير الإبداعات وتسويقها بشكل مشترك وشملت دراسة الأنشطة المقترنة جوانب كثيرة مثل تكامل المعلومات الإبداعية الداخلية والخارجية وتنسيق الأنشطة المقترنة بين الشركاء (Cheng & Huizingh, 2014: 1237).

تجمع العملية المزدوجة بين الإبداعات التي تركز على التعاون البحثي، ويعتقد أن لها مزايا في تحسين القدرات من خلال استيعاب المعرفة الخارجية والوصول إلى المعرفة الضمنية غير الملموسة والمعرفة المقيمة في شركاء الإبداع، كما أنه يقلل من التبعات الخارجية من خلال تشارك بين عدد قليل من شركاء التحالف، مما يسمح لشركاء البحث استغلال وفورات الحجم والنطاق في البحث والتطوير وخفض تكاليف الإبداع، وتتميز الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تفتقر إلى الموجودات التكنولوجية والخبرة والموارد المحدودة، بأن لديها حافز قوي للبحث عن شركاء لتكملة هذه القيود وتعزيز أدائها، ومن ثم، يمكن للشبكات الموجهة نحو الإبداع أن تجلب الفرص لتوليد وفورات الحجم، وضمان توفير خدمات الدعم، والحد من المخاطر، وزيادة المرونة التشغيلية وحصص السوق لمنتجاتها، وتتمتع الشركات الصغيرة والمتوسطة بقدرة فائقة على استخدام الشبكات الخارجية بشكل أفضل من الشركات الكبيرة (Hailekirosi, et al., 2016: 83).

يقترن ارتباط الإبداع المفتوح بالعمليات الداخلية والخارجية، ويشرك شريكين (أو أكثر) من خلال إبداع مشترك و/أو أنشطة تسويق، ومن ثم، فإن تنفيذ الإبداع المفتوح من قبل الشركات ليس ممارسة واضحة، وإنما ينطوي على مجموعة من الآليات التي يمكن للشركات من خلالها البحث، والتعاون بدرجات مختلفة، اعتمادًا على السياقات القطاعية التي تعمل فيها والسياقات المؤسسية التي تقع فيها، وقد حددت الأدبيات مجموعة واسعة



من الممارسات التي يمكن أن تنفذها الشركات عند تنفيذ الإبداع المفتوح الوارد والصادر والمقترن (Flor, et al., 2019). ويوضح الجدول (3) أمثلة على الممارسات والآليات المتعلقة بكل نوع من أنواع الابتكار المفتوح.

جدول (3) أمثلة عن ممارسات الإبداع المفتوح للمنظمة

| نوع الإبداع المفتوح | الأمثلة |
|----------------------|--|
| من الداخل الى الخارج | <ul style="list-style-type: none"> التوريد • علاقات مع الزبائن • علاقات مع المجهزين • استطلاع تكنولوجيا • شراء المعرفة والتكنولوجيا • وسطاء الإبداع • الترخيص الداخلي للملكية الفكرية • توريد البحث والتطوير • تمويل الشركات المبتدئة في مجال الصناعة • المنافسات والمسابقات • شركات في مجال البحث • ترتيبات تعاونية مع الجامعات ومراكز البحوث • التعاون في مجال البحث والتطوير |
| من الخارج الى الداخل | <ul style="list-style-type: none"> • التبرع بالملكية الفكرية والتكنولوجيا • ترخيص خارجي للملكية الفكرية • مشروعات مشتركة خارجية • المشاركة في التقييس العام • رأسمال لمشروعات الشركة • حاضنات الشركات • التحالفات |
| المقترن | <ul style="list-style-type: none"> • المشاركة في الشبكات • مجتمعات الإبداع • الاتحادات • المشاريع المشتركة • المجموعات الإقليمية • مرفقات المشاركة |

Source: Flor, M. L., Diaz J. L. B.. & Ortiz, M. L. L.(2020), Innovation Policy Instruments Through the Lens of Open Innovation. An Analysis in the Spanish Context, Journal of Evolutionary Studies in Business, Vol.5 No.1, p.59.

سادساً: مبررات الإبداع المفتوح

هناك فقط إشارات غامضة على السؤال حول سبب محدودية الانفتاح في الإبداع، ويتمثل بعض هذه الإشارات في انعدام الثقة، والسياسات الوقائية، وتكاليف الإبداع المرتفعة بشكل مفرط والمخاطر الاقتصادية المحتملة، وعلى الرغم من ذلك، هناك بالمقابل مجموعة من المبررات وراء تبني المنظمات لمفهوم الإبداع المفتوح، ومنها الآتي: (Bogers, et al, 2019: 180-181)؛ (Lee & Yoo, 2019: 3-4)؛ (Bagherzadeh, et al., 2019: 3)؛ (Flore, et al., 2020: 53)؛ (Jankovic & Golubovic, 2019: 91)

1 - تحول المشهد العالمي الحالي للبحث والتطوير والإبداع بشكل كبير مع التوسع في المواهب والكفاءات التكنولوجية في جميع أنحاء العالم، ليس فقط الشركات متعددة الجنسيات من البلدان المتقدمة تعمل على تدويل أنشطة الإبداع بشكل متزايد من أجل الاستفادة من المزايا التنافسية من الأسواق المحلية فحسب، وإنما أيضاً بعض الشركات من الاقتصادات الناشئة مثل البرازيل والصين وكوريا الجنوبية والهند مدمجة باعتبارهم اطراف رئيسيين في مختلف القطاعات كثيفة التكنولوجيا مثل الاتصالات المحمولة والفضاء وتكنولوجيا المعلومات والإلكترونيات.

2 - إن خصوصيات الاقتصادات الناشئة تجعلها بيئة غنية ومنتجة، نظراً لأنها تتناقض من حيث ضعف حماية الملكية الفكرية، والمعايير واللوائح الصناعية غير الناضجة، فضلاً عن ضعف رأس المال الاجتماعي، فمن المرجح أن تلعب الآليات النظرية وراء الانفتاح وتطبيقه بشكل مختلف، ففي سبيل المثال تكشف احدي الدراسات أن تصور العدالة بين الشركاء هو محرك رئيسي يفسر ربحية التحالفات بين المنظمات في الصين.

3 - تعد الاستراتيجيات التعاونية مثل الإبداع المفتوح ضرورية بشكل خاص في الفترات التي تتميز بفرص ابتكارية كبيرة وعدم اليقين الكبير في البيئة الاقتصادية، وبرزت في سياق عالمي، عدد من التحديات الكبرى التي تؤثر على كل من الاقتصادات المتقدمة والنامية، وتؤدي بشكل أساسي إلى الحاجة إلى حلول أكثر انفتاحاً وتعاوناً للمشكلات المعقدة، على هذا النحو، ستؤثر العديد



- من الاتجاهات النامية على ممارسات وسياسات الابتكار لأنها تحتاج إلى تعديل لمواجهة التعقيدات الناشئة في مشهد الابتكار الجديد، ففي أوقات التحول الهائل والتغير التكنولوجي الذي أحدثته الرقمية في الوقت الحاضر، تظهر نوافذ فرص جديدة للشركات المتأخرة، خاصة تلك التي تعمل في الاقتصادات الناشئة.
- 4 - ضمان استجابة الشركة السريعة للبيئة التنافسية من خلال جمع معلومات عن الأسواق والتقنيات سريعة التغير، ويحذر البعض من ظهور ابداع مزعج بقيادة بعض التقنيات منخفضة الوظائف والتكلفة المنخفضة مما يتسبب في تهديد محتمل للشركات الرائدة، بشأن أهمية القدرة على الشعور بهذه التقنيات.
- 5 - اكتساب المعرفة للابداع في الإنتاج، تقليديا، اذ يعتمد ابداع المنتجات على قدرة البحث والتطوير التي تعتمد على الموارد داخل الشركة، ومع ذلك، أصبح من الممكن تحقيق ابداع المنتجات بشكل أكثر فاعلية من خلال اكتساب معرفة متنوعة ومتعمقة من خلال التعاون الخارجي، وبالنظر إلى الاتجاه السائد في بيئة الأعمال المعاصرة حيث المنتجات ذات دورة حياة قصيرة وكفاءة البحث والتطوير المغلقة في تناقص، فإن القدرة على اكتساب واستخدام المعرفة والمهارات اللازمة بطريقة فعالة من حيث التكلفة من الخارج أصبحت ذات أهمية متزايدة.
- 6 - ضرورة تحقيق الابداع المفتوح للبقاء على قيد الحياة في عالم المعرفة، اذ يمكن للشركة اكتساب المعرفة الموجودة خارج الشركة، ومن ثم تحسين كفاءة الابداع وإدارة المخاطر، ويفسر أيضًا وجوب إعادة تنظيم التكنولوجيا والمعرفة جيدًا لمنع فشل الابداع المفتوح، حيث ان نقل الموارد يساعد الشركات على دمج المعرفة الداخلية والخارجية.
- 7 - المعرفة المكتسبة من الخارج لها تأثير كبير على كفاءة الشركات التي تطور منتجات ابداعية، ومع ذلك، من المهم أن تنشئ الشركات عملية يمكنها من خلالها الوصول إلى المعارف والمهارات المفيدة وتقاربها وتبادلها داخل وخارج المنظمة، لأنه لا يمكن ضمان الابداع التكنولوجي من خلال التعاون التكنولوجي فحسب، فضلاً عن ذلك، تعد عملية اختيار نموذج الأعمال وآلية خلق القيمة لتطوير منتجات جديدة وتطوير الموارد اللازمة وتخصيصها ضرورية لنجاح الابداع المفتوح.

- 8 - القدرة على تحويل المعرفة المكتسبة من الخارج إلى المعرفة الجديدة من خلال دمجها مع المعرفة الموجودة، والتي تعزز الملاءمة التطورية للبيئة باستخدام الموارد الحالية كموارد جديدة للتعامل مع التغيرات البيئية.
- 9 - توقع الشركات الاستفادة من السوق من خلال استثمار تكاليف المفتوح واستخدام المعرفة المكتسبة من التعاون في ابتكار المنتجات، من منظور القدرة الديناميكية، يمكن تحقيق نجاح الإبداع المفتوح من خلال الجمع العضوي بين ثلاثة أنواع من القدرات، جمع المعلومات حول السوق/ التكنولوجيا المتغيرة بسرعة للاستجابة السريعة للبيئة التنافسية (قدرة الاستشعار)، واكتساب المعرفة لابتكار المنتجات وأداء ابتكار المنتجات (القدرة على الاستيلاء) وإعادة ترتيب الموارد لأداء هذه الأنشطة بشكل فعال (القدرة على التحويل).
- 10 - تقاسم المعرفة مع الشركاء الخارجيين يوفر للشركات مزيداً من المعلومات حول موارد الشريك الخارجي، وهكذا تمكنهم من فهم وتوليف إعادة مصادر من خلال فهم وتوليف خارجي لأفضل الموارد.
- 11 - استخدام المعرفة الخارجية المناسبة للنشاط الإبداعي، وأن الشركات التي تتبادل المعلومات التقنية والتجارية الحساسة التكوين فانها ستساعدهم على تقييم ومعرفة بعضهم البعض واحتياجات الإبداع.
- 12 - إن تبني الشركات المتزايدة للإبداع المفتوح هو نتيجة لسلسلة من التغييرات في البيئة، مثل زيادة حركة العمال ذوي المهارات، وزيادة الوصول إلى رأس المال الاستثماري، وزيادة نشر المعرفة في جميع أنحاء العالم أو زيادة قدرة الموردين الخارجيين للشركات، التي حفزت الشركات على تبني نموذج إبداع مختلف تمامًا، في الواقع، كان له تأثير كبير على ممارسة الأعمال التجارية، إذ أصبحت العديد من الشركات على دراية بمزايا فتح عملية الإبداع الخاصة بها، حيث يمكن للإبداع المفتوح تقليل التكاليف في عملية الإبداع الخاصة بهم، وتقليل الوقت اللازم لإنتاج منتجات جديدة أو تحقيق الإبداع من خلال دمج المواهب الخارجية في المنظمة.

13- الكثافة التكنولوجية للإنتاج، التي زادت في العديد من المجالات، وأدت إلى حقيقة أنه حتى الشركة التي لديها قطاع بحث وتطوير متقدم ليست قادرة أو غير راغبة في الاعتماد على التطور التكنولوجي الخاص بها، وتزداد عملية الابداع تعقيداً بشكل متزايد بينما يتضمن حل عدد كبير من المشكلات المعقدة نهجاً متعدد التخصصات للبحث والذي يؤدي عادةً إلى تكاليف أعلى ومخاطر أكبر في عملية الابداع، لهذا السبب، غالباً ما يتم تحدد الشركات أن بعض الأبحاث الأقل أهمية بالنسبة لها تُعهد بها إلى منظمات أخرى.

وبنهاية هذه الفقرة يتحقق الهدف الثالث للدراسة.

سابعاً: نموذج الابداع المفتوح

يعد نموذج الابداع المفتوح جزءاً لا يتجزأ من نموذج الأعمال المفتوحة الحديث للمنظمة، تم تقديم هذا المفهوم لأول مرة من قبل Chesbrough عندما اقترح أن المنظمات من مختلف القطاعات، وخاصة في مجال التقنيات العالية (على سبيل المثال، تكنولوجيا المعلومات، والهواتف المحمولة، وأجهزة الكمبيوتر، والطب، والتكنولوجيا الحيوية، وتكنولوجيا النانو، وهندسة الروبوتات، وما إلى ذلك) قامت بتغيير طريقة الابداع من نموذج الابداع المغلق إلى نموذج الابداع المفتوح، وقد تم الاعلان منذ اللحظة الأولى عن هذا التحول ف جذب انتباه كثير من الباحثين والممارسين في مجال الابداع (Chesbrough, 2006).

استناداً إلى الكثير من الدراسات والادبيات ذات الصلة فانها اشارت الى سبعة موضوعات مهمة فيما يتعلق بالابداع المفتوح، وهي: (1) النظم البيئية، (2) نقل المعرفة "بضمنها استراتيجيات من الخارج الى الداخل ومن الداخل الى الخارج"، (3) الشبكات والتعاون، (4) استراتيجيات الابداع، (5) التمويل، (6) تأثيرات الابداع على اداء الشركات، (7) التحديات الرئيسية للابداع المفتوح (6: Freitas, 2019).

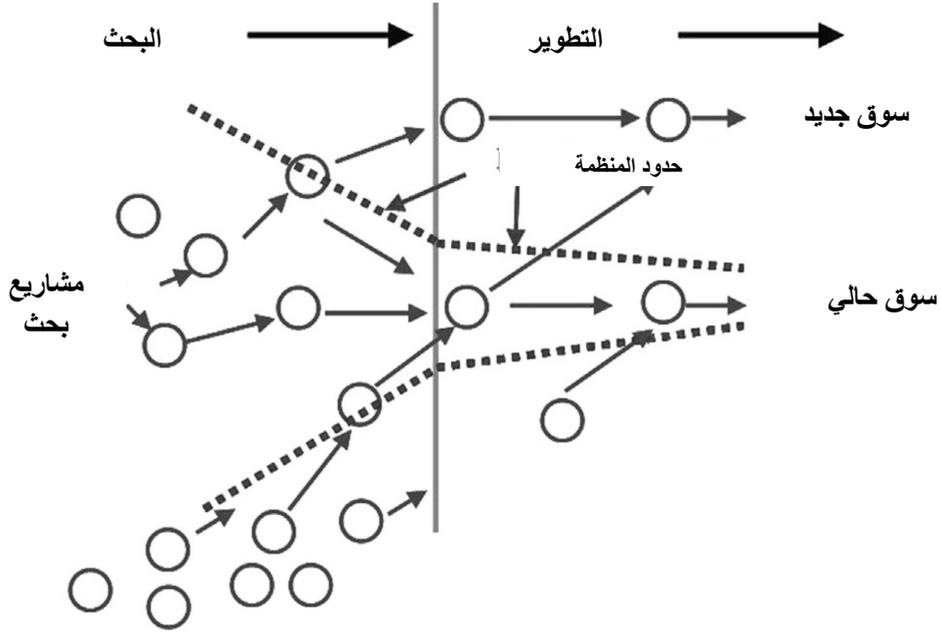
يتسم نموذج الابداع المفتوح بكفاءة لأنه يجمع بين العديد من المواهب، وأفكار جديدة أكثر مما يمكن تحقيقه حتى في المنظمات الكبيرة، إذ تأتي الأفكار والابداعات من أماكن مختلفة غير متوقعة، من الزبائن والموردين والشركاء والمشاريع المشتركة وحتى

الجمهور، ويمكن القول أن نموذج الإبداع المفتوح قد غير بشكل ملحوظ طريقة الإبداعات في المنظمات في هذا القرن، يعتقد عدد من العلماء أن هذا النموذج يمثل شيئاً أكثر من مجرد استخدام أفكار وتقنيات الآخرين، فهو يمثل نقلة في الإدارة والملكية وخلق الملكية الفكرية في اقتصاد المعرفة (Jankovic & Golubovic, 2019: 92).

لم يعد في الوقت الحاضر، ممكناً تصور الإبداع بأنه نتيجة لمساهمات محددة مسبقاً ومعزولة، بل نتيجة لعملية إنشاء مشتركة مع تدفق المعرفة داخل وخارج البيئة الاقتصادية والاجتماعية بالكامل، وهذا يؤدي إلى حاجة متزايدة للمنظمات لفتح عملية الإبداع لجميع اللاعبين النشطين، فقد قام تشيسبرو (2003) بصياغة مفهوم "الإبداع المفتوح" والذي تسعى الشركات من خلاله الحصول على أفكار وموارد من البيئة الخارجية بالتزامن مع مواردها الداخلية، وهو يتناقض مع نموذج الإبداع التقليدي، الذي يدعو إلى اعتماد الشركات على نفسها فقط في جهودها الداخلية للبحث والتطوير، وبالرغم من أن الإبداع المفتوح ليس ظاهرة جديدة تماماً بطبيعتها، تم استكشاف نموذج الإبداع المفتوح على نطاق واسع من الشركات الكبيرة عن طريق دراسة الحالة والمقابلات المتعمقة أو من خلال نهج نوعي، فانه يمكن العثور على اعتماد وممارسة نموذج الإبداع المفتوح في مجموعة واسعة من الصناعات: التكنولوجيا العالية، النقل، خدمات الأعمال كثيفة المعرفة، المستحضرات الصيدلانية (Lee, et al., 2019: 3).

يفترض نموذج الإبداع المفتوح وجوب استخدام المنظمات الأفكار الخارجية وكذلك الأفكار الداخلية، والمسارات الداخلية والخارجية للسوق، وينبغي على المنظمات القيام بالبحث والتطوير وحدها، والاستفادة بشكل مثمر من المعارف والأفكار الجديدة خارج أعمالها، ويجمع الإبداع المفتوح بين الأفكار الخارجية والداخلية لخلق قيمة، بالإضافة إلى ذلك، يمكن نقل الأفكار إلى السوق من خلال القنوات الخارجية، خارج الأعمال الحالية للمنظمة، لتوليد قيمة إضافية، كما موضح في الشكل (1).

وعند نهاية هذه الفقرة يتحقق الهدف الرابع للدراسة.

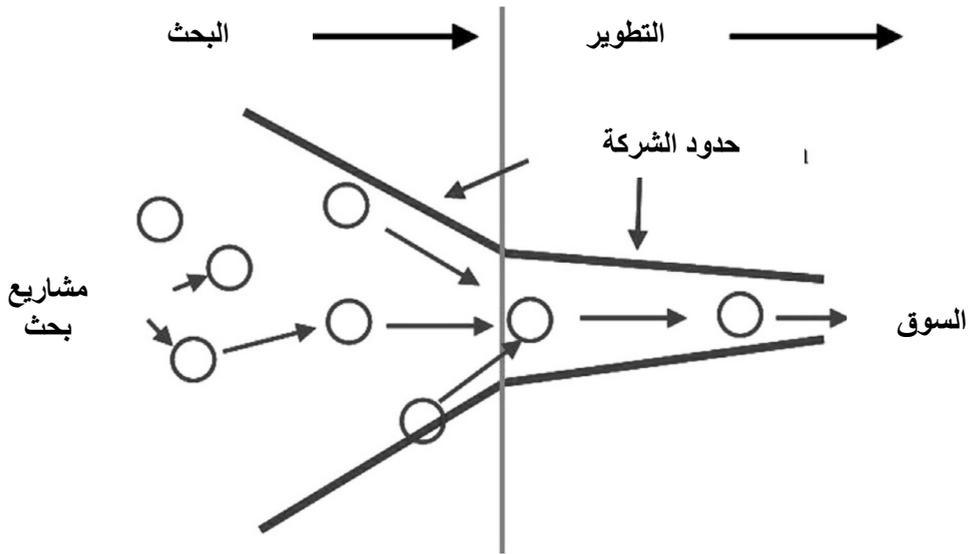


شكل (1) نموذج الإبداع المفتوح لإدارة البحث والتطوير الصناعي

Source: Sivam, A., Dieguez, T., Ferreira, L. P. & Silva, F. J. G. (2019), Key Settings for Successful Open Innovation Arena, Journal of Computational Design and Engineering, Vol.6, p.509.

تتضح أهمية المستهلكون في تطوير نموذج الابتكار المفتوح، فالكثير منهم موجه بشكل مبتكر، ومن خلال السعي إلى تحسين مطالب المستهلكين، فإنهم في الوقت نفسه يقومون بتحسين المنتجات والخدمات الحالية، ومن ثم يصبحون مبدعين، ويعد مفهوم الإبداع المفتوح مناسباً للغاية للاستخدام في قطاعات التكنولوجيا الجديدة حيث يوجد أيضاً عدد كبير من الشركات (عدد متزايد من الشركات الصغيرة والمتوسطة) لديها منتجات وخدمات تعرضها، ومن خلال السعي للحفاظ على مكانتها في سوق معقد للغاية ومعولم، تنشئ الشركات وحدات تنظيمية منفصلة تراقب الإبداع المفتوح الذي يركز على أنشطة الإبداع خارج دائرة أعمالهم، ويعتمد مفهوم الإبداع المفتوح على المبادئ الآتية: (Jankovic & Golubovic, 2019: 92)

- 1 - لا يتعين على الشركة توظيف موظفين على مستوى عال، يكفي التعاون معهم فقط.
 - 2 - أنشطة الإبداع الداخلية ضرورية لتأكيد بعض القيم المهمة التي يمكن إنشاؤها من خلال جهود الإبداع الخارجية.
 - 3 - في محاولة للفوز بالمنافسة، تعد نماذج الأعمال الجديدة أكثر أهمية من السوق نفسها.
 - 4 - بغية اكتساب ميزة تنافسية، لا يتعين على الشركة أن تتوصل إلى أفضل الأفكار، ولكن الأهم استخدام أفضل الأفكار الداخلية والخارجية.
- ويوضح الشكل (2) النموذج المغلق للإبداع



شكل (2) نموذج الإبداع المغلق لإدارة البحث والتطوير الصناعي

Source: Sivam, A., Dieguez, T., Ferreira, L. P. & Silva, F. J. G. (2019), Key Settings for Successful Open Innovation Arena, Journal of Computational Design and Engineering, Vol.6, p.508.

ومن قراءة لمعطيات النموذجين يتضح الفرق بين مضامينهما الفكرية بالجدول (4)



جدول (4) الفرق بين الابداع المغلق والابداع المفتوح

| الابداع المغلق | الابداع المفتوح |
|---|--|
| يعمل الاشخاص الازكياء في مجال عملنا لصالحنا | لا يعمل كل الاشخاص الازكياء لدينا، فنحن بحاجة الى العمل مع الازكياء داخل وخارج المنظمة. |
| بغية تحقيق الربح من البحث والتطوير، ينبغي علينا اكتشافه وتطويره تصديره بأنفسنا. | يمكن أن يخلق البحث والتطوير الخارجي قيمة كبيرة، وهناك حاجة إلى البحث والتطوير الداخلي لتحقيق القيمة. |
| عندما نكتشف الأشياء بأنفسنا، فسوف نصل بها إلى السوق أولاً. | لسنا مضطرين إلى انتاج البحوث للاستفادة منها. |
| الشركة التي تحصل على الابداع في السوق ستحقق الفوز أولاً. | بناء نموذج عمل أفضل هو أكثر أهمية من الوصول إلى السوق أولاً. |
| اذا حققنا ابداع اكثر وافكار افضل فاننا سنحقق الفوز. | استخدام أفضل الأفكار الداخلية والخارجية سيحقق لنا الفوز. |
| ينبغي التحكم بالبروتوكولات الخاص بنا حتى لا يتمكن منافسينا من الاستفادة منه | ينبغي أن نستفيد من استخدام الآخرين للبروتوكولات الخاصة بنا (الترخيص بالخارج) ويجب أن نرخص لعناوين البروتوكولات الأخرى كلما تم تطوير نموذج أعمالنا. |

Source: Albano, M.(2015), The Adoption of Open Innovation Practices in Global Firms, Doctorate Thesis in Marketing and Management, Department of Economics, University of Milan-Bicocca, p.9

وبهذا التمييز بين الابداع المغلق والابداع المفتوح يتحقق الجزء الثالث من الهدف الاول للدراسة.

ثامناً: ابعاد الابداع المفتوح

قدمت (Menendez) ثلاث ابعاد للابداع المفتوح هي الاستراتيجية، وأشارت فيه الى ضرورة ان يكون الابداع مترابط مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، اما البعد الثاني فيتضمن اربعة عناصر هي العمليات، المنظمة، الاجراءات، المؤشرات الرئيسية للاداء، والذي يشمل طريقة هيكل المنظمة للمساعدة في تحقيق الرسالة واتباع الاستراتيجية، فيما تمثل

البُعد الثالث بالعقلية والذي يشار فيه الى التعاون وفهم وتقبل منظور كل طرف في عملية الإبداع المفتوح (1: Menendez, 2019). ويلاحظ على هذه الأبعاد انها تتسم بالعمومية. وبالنسبة لـ (Fredberg) وزملائه فقد حددوا أيضاً ثلاثة أبعاد، هي المكان والتعاون والتعقيد وكالاتي: (Fredberg, et al., 2008: 37-39)

1 - مكان عملية الإبداع المفتوح: لا يقتصر حدوث الإبداع ضمن حدود المنظمة

فحسب، بل يتوزع على عدد من الجهات الفاعلة ويمتد الى خارج حدود المنظمة، وهذا يعني انه لا يمكن ان يقتصر الإبداع بعد الآن على قسم البحث والتطوير داخل المنظمة، وممكن ان يتم ذلك عبر وسائل تقليدية الى حد ما مثل شراء الإبداع من الخارج، او المشاركة في الإبداع بين أكثر من طرف، والمشكلة التي تظهر هنا هي عدم كفاية نموذج التنسيق الهرمي للمنظمة، الامر الذي يتطلب توافر آليات تنسيق اخرى.

2 - مدى التعاون: يمكن ان يتمثل التعاون فيما مضى بشكل تقليدي بين طرفين

في صناعة معينة، اما بالنسبة للتغير الذي يحدث للتحرك نحو الإبداع المفتوح فانه يتطلب قدرة على التعاون مع الكثير الاطراف، وهو ما يسمى بـ(حكمة الجموع) الذي يفترض ان ذكاء مجموعة كبيرة من الاطراف يفوق ذكاء القليل سواء من حيث الافكار او المعرفة، والمشكلة التي تظهر في هذه الحالة هي فوضى المعلومات وكيفية تجميع معارف وافكار الكثيرين، وهناك شبكات تعاونية منظمة ذاتياً فهي بالاضافة الى المنظمة تشتمل على وكلائها وشركات اخرى خارج حدودها، وتسمى بـ(حركة السرب) وتستخدم من قبل بعض الشركات مثل BMW IBM وهي تتخطى مجرد توليد الأفكار وتطوير المنتجات إلى جوهر ممارسة الأعمال التجارية، ويوصف مبدأ حكمة الجموع الذي بعبارة لطيفة مفادها (نحن اذكي مني) في اشارة لاهمية التعاون للإبداع المفتوح.

3 - تعقيد الإبداع المفتوح: من خلال ربط أبعاد موقع عملية الإبداع مع مدى

التعاون، يظهر نموذج للبدائل المختلفة للإبداع المفتوح، ويوضح الشكل (3) نموذج بدائل الإبداع المفتوح الذي يتمثل في مصفوفة ذات بعدين احدهما مكان العملية، هل هي خارج ام داخل المنظمة، والبعد الآخر عدد الاطراف



المتعاونين، ويبدأ من طرفين اثنين الى اكبر عدد من الاطراف، وينتج عن هذين البعدين اربعة بدائل. يتم الابداع في المقام الأول داخل حدود المنظمة. مع تحرك عملية الابداع إلى الخارج، والتي تضم عددًا أكبر من الأطراف المتعاونة، يزداد تعقيد العملية بشكل كبير. تحتاج المنظمة إلى استخدام شكل مختلف من التنسيق لتكون قادرة على التعامل مع الوضع الجديد. التطور في البعدين يتحدى المعرفة التقليدية في نظرية الإدارة، ففي السابق، عمل المديرون بشكل أساسي مع العمليات الداخلية للابداع، أحيانًا بالتعاون مع شركاء خارجيين، ولكن إلى حد محدود، تم تطوير المعرفة حول كيفية إدارة البحث والتطوير (الزاوية السفلية اليسرى) بشكل جيد في معظم الشركات، في الحالات القصوى، يتطلب الابداع المفتوح من الشركات كسر منطوق كلا البعدين في نفس الوقت، بما في ذلك مجموعة جديدة من التعقيد.



شكل (3) نموذج بدائل الابداع المفتوح

Source: Fredberg, T., Elmquist, M. & Ollila, S.(2008), Managing Open Innovation -Present Findings and Future Directions, VINNOVA, P. 39.

يذكر العديد من المؤلفين أن الإبداع المفتوح يتطلب تغييرات معرفية في عقلية القائد ويؤكد آخرون على الحاجة إلى هياكل تنظيمية جديدة وممارسات إدارية لتمكين عملية إبداع مفتوحة فعالة، وبالتالي يتم طرح هذين المجالين البحثيين، الجانب البشري والجانب التنظيمي للإبداع المفتوح كمجالات مهمة لمزيد من الاستكشاف والبحث. وبنهاية هذه الفقرة يتحقق الهدف الرابع للدراسة.

تاسعاً: الانفتاح على الإبداع- من المستوى التنظيمي إلى المستوى الفردي

كشفت عدد من الأبحاث التي أجريت على مدى عقود أن الموارد البشرية للشركة يمكن أن تسهم في أداء الإبداع للشركة ففي سبيل المثال، يؤكد البحث المبكر الذي أجراه فون هيبيل (1988) على أهمية الموظفين كمصدر للإبداع، وتشمل مصادر الإبداع الأخرى المورددين والمنافسين والجامعات والمكملات الأخرى، تشير التقارير البحثية الحديثة إلى أن الموارد الداخلية للشركة (المعرفة والهياكل والعمليات) تساعد الشركة على الاندماج للمعرفة من مصادر خارجية واستخدامها للإبداع، يشير تكامل المعرفة الداخلية والخارجية إلى أن موازنتهما تؤدي إلى تحسين أداء الإبداع (Badir, et al., 2019: 2-4).

في حين تم توثيق تأثير الإبداع لمصادر المعرفة الخارجية بشكل جيد على مستوى المنظمات، لم يحظ تأثير الإبداع لانفتاح الأفراد الموظفين باهتمام كبير، وقد يفسر هذا الافتقار إلى فهم الانفتاح على مستوى الموظفين جزئياً سبب فشل الكثير من المنظمات الاستفادة من اعتماد استراتيجية الإبداع المفتوح، ومع ذلك، يعد مستوى تحليل الموظفين أمراً بالغ الأهمية لأن البحث الخارجي للمنظمة مضمن بشكل أساسي في القدرات المعرفية وقاعدة المعرفة للموظفين الأفراد، وتكتسب المنظمات على وجه التحديد، وتخلق المعرفة من خلال الأفراد الذين يوفر الأساس للمعرفة التنظيمية والإبداع والابتكار، فضلاً عن ذلك، ونظراً لانتقال المزايا التنافسية في البيئات الديناميكية، فإن الموظفين هم أهم مصدر للميزة التنافسية المستدامة لمنظمات التكنولوجيا المكثفة، في هذا السياق، يمكن للموظفين المساعدة في تحسين أداء الأعمال من خلال قدراتهم على اكتساب المعرفة، وتوليد الأفكار والحلول، واستخدامها كأساس لبناء منتجات وخدمات وعمليات عمل جديدة وأفضل (Salter, et al., 2014: 80).



تميل المنشورات حول الموظفين الفرديين إلى التركيز على مقاييس مثل عدد براءات الاختراع والجودة، والتي تقتصر على المهام المخصصة بالكامل للابداع، كما هو الحال مع موظفي البحث والتطوير، ومع ذلك، يمكن ان يحدث الابداع عبر جميع الموظفين في مختلف التشكيلات، على الأقل في الصناعات كثيفة التكنولوجيا، حيث البيئة ديناميكية وتنافسية وسريعة التغير، وتميل أنشطة العمل أن تكون غير قياسية وغير روتينية ومعقدة، في سياقات العمل هذه، يحتاج الموظفون إلى تجاوز الروتين القائم وتطوير وتنفيذ أفكار أو طرق أو نهج أو إجراءات جديدة (Badir, et al., 2019: 2-4).

في الابداع المفتوح، يلعب الموظفون، وبدعم من المنظمة (وخاصة مديريهم المباشرين)، دوراً رئيساً في التفاعل مع المصادر الخارجية، إما عن طريق جلب المعرفة إلى المنظمة (الابداع المفتوح الوارد) أو نقل المعرفة للخارج (الابداع المفتوح الخارجي)، وتميز أدبيات الابداع المفتوح بين نوعين من البحث عن المعرفة الخارجية مع تأثيرات مختلفة محتملة على أداء الابداع (West & Bogers, 2014: 816).

فيما يتعلق باتساع نطاق استخدام الموظف لمصادر المعرفة الخارجية، يشير اتساع نطاق البحث الخارجي إلى عدد مصادر المعرفة الخارجية المتميزة التي تسعى المنظمة أو الموظف من خلالها إلى الحصول على درجة معتدلة من المعرفة، ولكن ليس بالضرورة تكون عالية، وهي تساعد على إثراء مجموعة الحلول المتاحة لحل تحديات الابداع المستوطنة في المنظمة، فهناك على مستوى الموظفين علاقة معكوسة على شكل حرف U بين اتساع نطاق البحث لموظفي البحث والتطوير وتوليد الفكرة. تحت القيمة المثلى لاتساع نطاق البحث، ويحصل الموظفون الذين يعتمدون على أفكار من مصادر خارجية إضافية على إمكانية الوصول إلى المزيد من المعرفة، مما يعني أنه يمكنهم إنشاء مجموعة أوسع من الأفكار المفيدة لمنظمتهم. ومع ذلك، فإن البحث الذي يتجاوز القيمة المثلى لاتساع البحث يؤدي إلى عيوب في شكل تكاليف أعلى لتكامل المعرفة وتنسيقها. وتماشياً مع وجهة النظر هذه، فإن استخدام مجموعة من مصادر المعرفة الواسعة جداً قد يؤدي إلى عدم قدرة الموظف على اختبار المعرفة الجديدة أو معالجتها أو التصرف فيها أو دمجها بشكل فعال في قاعدة المعرفة الحالية للمنظمة (Dahlander, et al., 2016: 285).

وبنهاية هذه الفقرة يكون قد تحقق الهدف الخامس للدراسة.

عاشراً: الإبداع المفتوح والملكية الفكرية

يلفت مفهوم الإبداع المفتوح من منظور الممارسة، الانتباه إلى تسويق الملكية الفكرية، سواء كانت واردة أو صادرة، إذ ينبغي النظر إلى ذلك في سياق الاهتمام الأكبر بالتسويق على مستوى المنظمات، ومن منظور دور الكيانات غير المتدربة، يشير أيضاً إلى زيادة الوعي بتسويق الملكية الفكرية، وقد ازداد الوعي بشكل عام بتسويق الملكية الفكرية بين الممارسين، وبالتزامن مع ارتفاع الأنشطة التسويقية المعنية، حفز بشكل خاص من قبل ظهور وسطاء سوق التكنولوجيا، كل هذا يعني أن تسويق الملكية الفكرية قد ظهر في المقدمة، ولم يكن إلى حد له علاقة بمفهوم الإبداع المفتوح، وفيما يتعلق بالتسويق التجاري للملكية الفكرية، تم صنع النموذج في سياق الإبداع المفتوح، وقد وجه باحثون بشكل خاص الانتباه إلى ذلك، إذ يصفون حالة شركة Xerox، التي تم فيها تسويق التكنولوجيا التي حولتها للشركات الأخرى، بسبب التغييرات في نموذج الأعمال المطلوبة، ويشير باحثون أيضاً إلى أن التردد في النظر إلى ما وراء نماذج الأعمال الحالية هو أكبر عقبة أمام تنفيذ الإبداع المفتوح في الصناعة الهولندية، ويؤكد آخرون أن مصطلح "نموذج الأعمال" لم يتم تعريفه بوضوح، ولكنه يرتبط بالإبداع والتقدم التكنولوجي، ويظهر هنا مزيد من الارتباك لأن البعض يجذبون نحو عرض الإبداع المفتوح كنموذج عمل، والبعض الآخر يركزون على إبداع نموذج الأعمال، ومع ذلك، يمكن استنتاج أن مفهوم الإبداع المفتوح يعني ضمناً أنه يمكن تسويق الملكية الفكرية من خلال نماذج أعمال مختلفة ومميزة عن نموذج الأعمال المستغل من قبل منشئ الاختراع (Dekkers, et al., 2019: 197).

يتطلب تطبيق استراتيجيات الإبداع المفتوح من الجهات الفاعلة اتباع نهج واعٍ للغاية لإدارة الملكية الفكرية وكذلك معرفة العديد من الخيارات المختلفة عبر مجموعة كاملة من حماية الملكية الفكرية والاستغلال، وتتراوح هذه من توفير الوصول الحر والمفتوح للملكية الفكرية إلى الحماية الصارمة عن طريق براءات الاختراع، ومن ثم، فإن صياغة العقود بين شركاء الإبداع لها دور مهم تؤديه في عملية الإنشاء المشترك، ولكن من الناحية العملية، تختلف استراتيجيات الملكية الفكرية بشكل كبير في عمليات الإبداع المغلق والمفتوح، ويعتمد اختيار ونجاح استراتيجيات الملكية الفكرية المختلفة ونماذج الترخيص/الاستغلال على الصناعة/القطاع ونوع الشركة ونموذج الأعمال، لذلك من المهم



بشكل خاص تطوير الكفاءات المناسبة لإدارة الملكية الفكرية، واستغلال المعرفة، والابداع المفتوح والوصول المفتوح (European Union, 2019: 17).

وعندما يكون للملكية الفكرية مسار خارجي مربح للسوق من خلال شركات أخرى، ستتاح للمنظمة التي تملك الملكية الفكرية فرصة لتوليد الإيرادات في شكل مدفوعات الترخيص، واكتساب ميزة تنافسية من خلال وضع معايير تستند إلى التكنولوجيا المطورة داخلياً، وتكوين رؤى حول أسواق جديدة (Hailekirosi, et al., 2016: 83).

بنهاية هذه الفقرة تم التوصل الى الهدف السادس للدراسة.

المبحث الثالث \ الاستنتاجات والتوصيات

يشتمل هذا المبحث على الاستنتاجات والتوصيات التي خلصت إليها لدراسة، وكالاتي:

أولاً: الاستنتاجات

- 1 - يبدو من الواضح بعد الاطلاع على الادبيات ذات الصلة غياب الإبداع المفتوح عن المنظمات العربية بشكل عام والعراقية بشكل خاص، مع استثناء لتجسيد محدود جداً لهذا الموضوع في بعض المنظمات.
- 2 - اظهر مفهوم الإبداع المفتوح بوصفه استجابة للتغيرات التي شهدتها بيئة المنظمات وما اتسمت به هذه التغيرات من تسارع وتعقيد، وهو من اهم افرازاتها، لذلك حققت المنظمات التي تتبنى الإبداع المفتوح تفاعلاً ناجحاً مع بيئتها.
- 3 - اتضح ان الإبداع المفتوح هو الجيل المعاصر للإبداع التقليدي، الذي كان حكرًا للمنظمات وبداخلها فقط، بينما تجاوز الإبداع المفتوح الحدود المكانية والزمانية.
- 4 - يعكس الإبداع المفتوح الاداء المتميز للمنظمات وللأفراد العاملين فيها، لما يضيفه من ميزات تنافسية لكل الاطراف تتوافق مع متطلبات العصر.
- 5 - في ظل السمات التي تميز بيئة الاعمال الحالية اصبح الإبداع المفتوح ضرورة للمنظمات بغية تحقيق النجاح، فالإبداع المغلق لم يعد ذي جدوى مقارنة بالإبداع المفتوح، كونه حصيلة نموذج اعمال سابقة وهو من معطيات استراتيجية التكامل الرأسي، والتي اثبتت عدم فاعليتها في المنظمات بالوقت الحالي.

ثانياً: التوصيات

- 1 - ينبغي على المنظمات العربية العمل بشكل جدي بغية التحول من التوجهات الادارية التقليدية كالإبداع المغلق الى الإبداع المفتوح بغية تحقيق الموائمة مع معطيات البيئة الجديدة وتحقيق النجاح المتفوق.



- 2 - التنسيق مع الجهات الاكاديمية والتخصصية مثل الجامعات والمكاتب الاستشارية لتسليط الضوء على موضوع الابداع المفتوح، واشراك المدراء بدورات تدريبية، فضلاً عن اقامة الندوات المؤتمرات.
- 3 - ان تعمل ادرات المنظمات العربية على جعل الابداع المفتوح جزءاً من فلسفة عملها ومضمون فاعل في توجهاتها الاستراتيجية.
- 4 - تشجيع الباحثين للخصوص في غمار موضوع الابداع المفتوح والكشف عن مضامينه الفكرية وتقديم البحوث النظرية والتطبيقية، لمساعدة المنظمات في التعرف على آليات تطبيقه واعتماده كمنهج عمل.
- 5 - التواصل مع المنظمات العالمية وعقد البروتوكولات معها للتعرف على تجاربها في تبني الابداع المفتوح ومحاولة محاكاة تلك التجارب.



المصادر

أولاً: المصادر باللغة العربية

- صالح، احمد علي (2017)، بناء انموذج لحوكمة التحالفات الاستراتيجية: دراسة نوعية غير تفاعلية، ابحاث اقتصادية وإدارية، العدد الواحد والعشرون، جوان، ص ص 271-287.
- المنيزل، عبد الله، والعتوم، عدنان(2010)، مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية، دار اثراء للنشر، عمان.

ثانياً: المصادر باللغة الانكليزية

1. Lee, S.M., Hwang, T. & Choi, D. (2012), Open Innovation in the Public Sector of Leading Countries. Management Decisions, Vol. 50, pp. 147-162.
2. Genuchten, E., González, A. C. & Mulder, I. (2019), Open Innovation Strategies for Sustainable Urban Living, Sustainability, 11, 3310, pp. 1-15.
3. Alvarez, E. and Bernal, C. (2017). Open Innovation Model: Focus on Human Potential, Information technology, vol. 28 No.1, pp. 65-76.
4. Lorna, A. C., Alfonso, L. L. & Jesus, E, D.(2019), Open Innovation as Evolutionary Path to Increase SMEs' Capabilities, Revista Espacios, Vol.40 No.20, pp. 11-26
5. Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation. Henry Chesbrough, Wim Vanhaverbeke, and Joel West, eds. New Frontiers in Open Innovation (pp. 3-28). Oxford: Oxford University Press, Forthcoming.
6. Freitas, V.(2019), Open Innovation: Strategies in SMEs Located in Portugal, Dissertation Master in Innovation and Technological Entrepreneurship, College of Economics, University of Porto.
7. Sivam, A., Dieguez, T., Ferreira, L. P. & Silva, F. J. G.(2019), Key Settings for Successful Open Innovation Arena, Journal of Computational Design and Engineering, Vol.6, pp. 507-515.



8. Bogers, M., Chesbrough, H., & Moedas, C. (2018). Open Innovation: Research, Practices and Policies, *California Management Review*, Vol.60 No.2, pp. 5-16.
9. Le, H. T., Dao, Q. M., Pham, V. C. & Tran, D. T.(2019), Global Trend of Open Innovation Research: A Bibliometric Analysis, *Cogent Business & Management*, Vol.6 No.1, pp. 1-20.
10. Flor, M. L., Diaz J. L. B.. & Ortiz, M. L. L.(2020), Innovation Policy Instruments through the Lens of Open Innovation. An Analysis in the Spanish Context, *Journal of Evolutionary Studies in Business*, Vol.5 No.1, pp. 52-80.
11. Martin, B. R. (2016), "R&D Policy Instruments: A Critical Review of What We Do and Don't Know.", *Industry and Innovation*, Vol. 23 No.2, pp. 157-76.
12. Edler, J., and Fargerberg, J. (2017), *Innovation Policy: What, Why, and How*, Oxford Review of Economic Policy, Vol. 33 No.3, pp. 2-23.
13. Kollmann, M., Robert D. H., & Ram M. (2017), Public Support for Innovation and the Openness of Frms' Innovation Activities, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 26 No.3, pp. 421-442.
14. Chesbrough, H. W. & Vanhaverbeke, W. (2018), "Open Innovation and Public Policy in the EU with Implications for SMEs." In *Researching Open Innovation in SMEs*, edited by Wim Vanhaverbeke, Federico Frattini, Nadine Roijakkers, and Muhammad Usman, 455-492. Singapore: World Scientific.
15. Dekkers, R., Koukou, M. I., Mitchell, S. & Sinclair, S.(2019), Engaging with Open Innovation: A Scottish Perspective on Its Opportunities, Challenges and Risks, *Journal of Innovation Economics & Management*, Vol.1 No.28, pp. 193-226.
16. Claudia, O., (2019), Some Insights on the World's most Innovative Companies and Their Defining Characteristics, *Studies in Business and Economics*, Vol.14 No.2, pp. 88-104.
17. Bogers, M., Burcharth, A. & Chesbrough, N. (2019), Open Innovation in Brazil: Exploring Opportunities and Challenges, *International Journal of Innovation (IJI)*, Vol.7 No.2, pp. 178-191.
18. European Union, (2019), ERAC SWG OSI Opinion in Open Inovation, 12 March, Brussels, pp. 1-54.



19. Lee, K., Yoo, J.(2019), How Does Open Innovation Lead Competitive Advantage? A Dynamic Capability View Perspective, PLOS ONE, Vol.14 No.11, pp. 1-18.
20. Badir, Y. F., Frank, B. & Bogers, M.(2019), Employee-level Open Innovation in Emerging Markets: Linking Internal, External, and Managerial Resources, Journal of the Academy of Marketing Science, August, 1-23.
21. Dahlander, L., O'Mahony, S., & Gann, D. M. (2016). One Foot In, One Foot Out: How Does Individuals' External Search Breadth Affect Innovation Outcomes? Strategic Management Journal, Vol.37 No.2, pp. 280-302.
22. West, J., & Bogers, M. (2014). Leveraging External Sources of Innovation: A Review of Research on Open Innovation. Journal of Product Innovation Management, Vol.31 No.4, pp.814-831.
23. Salter, A. J., Criscuolo, P., & ter Wal, A. L. J. (2014). Coping with Open Innovation: Responding to the Challenges of External Engagement in R&D. California Management Review, Vol. 56 No.2, pp. 77-94.
24. Bagherzadeh, M., Markovic, S., Cheng,,J. & Vanhaverbeke, W.(2019), How Does Outside-In Open Innovation Influence Innovation Performance? Analyzing the Mediating Roles of Knowledge Sharing and Innovation Strategy, Transactions on engineering management, January, DOI: 10.1109/TEM.2018.2889538 pp. 1-31.
25. Flor, M. Luisa, Maria J. Oltra-Mestre, and Elena L. Sanjurjo. (2019), "An Analysis of Open Innovation Strategies in Firms in Low and Medium Technology Industries." IEEE Transactions on Engineering Management, to be published, doi:10.1109/TEM.2019.2911253.
26. Cheng, C. C. J. & Huizingh, E. K. R. E.(2014), When is Open Innovation Beneficial? The Role of Strategic Orientation, Product Development & Management Association Product Development & Management Association, Vol.31 No.6, pp. 1235-1253.
27. Hailekrios, G. S., Renyoung, H. & Qian, S.(2016), Adopting Open Innovation Strategy to Empower SMEs in Developing Countries, International Conference on Engineering and Technology Innovations (ICETI), Atlantis Press, pp. 81-87.



28. Albano, M.(2015), The Adoption of Open Innovation Practices in Global Firms, Doctorate Thesis in Marketing and Management, Department of Economics, University of Milan-Bicocca.
29. Chesbrough, H., (2006) Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard Business School Press, Boston.
30. Fredberg, T., Elmquist, M. & Ollila, S.(2008), Managing Open Innovation - Present Findings and Future Directions, VINNOVA, PP. 1-64.
31. Menendez, M.(2019), 3 Dimensions of Open Innovation: A New Proposal, [Linked.com/pules](https://www.linkedin.com/pulse/).