

دور ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية في توليد الابتكار المفتوح – دراسة استطلاعية في
جامعة بغداد

م.م. إيهاب مالك راجي العميدي م.م. فائق حمد عبد الحلبوسي م.د. سهى جمال مولود
كلية العلوم الإسلامية / جامعة بابل كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

**The role of high Involvement HR Practices to generate Open Innovation;
Exploration Study in Baghdad University
Asst.lect. Ihab Malik Raji Al-Ameedee**

College of Islamic science / Babylon University

Asst.lect. Faeq Hamad Abed Alhalboosi lect.Dr.Suha jamal mawlood
College of Administration & Economics / Baghdad University

faeqhmdabd@gmail.com

ehab.malik@uobabylon.edu.iq

suhaj2012@yahoo.com

Abstract

The core aim of this study is finding the impact of high involvement human resources practices for open innovation. The study population was represented by faculty of administration and economic in Baghdad University. Where, the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program was used for data analysis. Also, the study used descriptive approach to data distribution and analysis. The number of distributed questionnaires was (93) while the number of questionnaires retrieved and subject to statistical analysis was (82). The findings of this study explained by hypothesis testing, there is an impact relationship between high involvement human resources practices and open innovation. Also, the results explained that there is a correlation relationship between high involvement human resources practices and open innovation.

Keywords: high involvement human resources practices, open innovation

الملخص

ان الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو إيجاد تأثير ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة على الابتكار المفتوح. حيث تمثل مجتمع الدراسة في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد. حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات. كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتوزيع البيانات وتحليلها. حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (93) استبانة بينما بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والخاضعة للتحليل الإحصائي (82) استبانة. أوضحت نتائج هذه الدراسة من خلال اختبار الفرضيات ، أن هناك علاقة تأثير بين ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة والابتكار المفتوح. كما أوضحت النتائج أيضاً أن هناك علاقة ارتباط بين ممارسات الموارد البشرية عالية المشاركة والابتكار المفتوح.

الكلمات المفتاحية : ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية ، الابتكار المفتوح

المقدمة

في ظل الجهود المبذولة لخلق مزايا تنافسية مستدامة من خلال تعزيز موارد الشركات ، تحولت المنظمات إلى وظيفة إدارة الموارد البشرية كوسيلة لتحسين الأداء التنظيمي في كل من السيناريوهات قصيرة وطويلة الأجل (Luytjes, 2017). ترتبط ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء ارتباطاً وثيقاً بالميزة التنافسية المستدامة. نظراً لارتفاع معدل التغيير في مجالات مثل التكنولوجيا والعولمة وحدود الصناعة ، لذلك على المنظمات أن تمتلك القدرة التنافسية على الابتكار بشكل أسرع من نظيراتها من أجل تحقيق النجاح. على وجه التحديد، يتكون هذا النوع من القدرة التنافسية من تحديد طرق جديدة لممارسة الأعمال، وتطوير تقنيات ومنتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة في أشكال تنظيمية جديدة. ومن خلال ما تقدم أن ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية هي ممارسات تحقيق مستوى عالي من الأداء للمنظمات ، وبالتالي تعتبر اداة ذات فاعلية كبيرة التي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، كما وتعزز ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية الوعي والادراك لدى الافراد العاملين في أن منظماتهم تشجع السلوكيات الإيجابية في العمل

والتي بدورها تؤدي إلى تحسين مستويات الأداء لدى الفرد والمنظمة من خلال تعزيز المهارات التي تزيد من قوة العمل، وزيادة اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، وتحفيز العاملين، وغيرها من الممارسات التي تعزز الميزة التنافسية (Ibrahim, 2018). ان جميع هذه السلوكيات المذكورة أعلاه وعلى مدى العقود الثلاثة الماضية، لم تكن هنالك دراسات كافية تركز على الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات المشاركة العالية والابتكار المفتوح. كما أن الجوانب المختلفة في ممارسة الموارد البشرية ذات الاداء العالي قد تعزز بعضها البعض بحيث يكون مجموعها تأثيرًا تآزريًا على النتائج المرجوة للمنظمة. تحاول هذه الدراسة على ملء الفراغ الموجود بين ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية والابتكار المفتوح. علاوة على ذلك، تشجع ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء التزام الموظفين والتعاون ومشاركة المعرفة والسلوكيات الطوعية وغيرها من الأدوار، وتزيد ممارسات الموارد البشرية عالية الأداء من تحفيز الموظفين لأخذ زمام المبادرة والانخراط في عمليات صنع القرارات المتعلقة بوظائفهم (Zhang, 2008).

المحور الاول / منهج البحث

اذ تضمن المحور الأول منهجية الدراسة، في حين ركز المحور الثاني على الجانب النظري، اما المحور الثالث فتضمن الاطار العملي، في حين خصص المحور الرابع لأهم الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول | منهجية الدراسة

يتم في هذا المبحث استعراض منهجية والتطرق الى مشكلة البحث، الاهداف والاهمية فضلاً عن بناء النموذج الفرضي والاساليب الاحصائية المتبعة وتحليل البيانات وكما يأتي:

أولاً: مشكلة الدراسة :

يضم مفهوم الابتكار في طياته على مجموعة متنوعة من التعريفات والتطبيقات، حيث نوقش الابتكار مرارًا وتكرارًا في سياق كونه ضرورة مطلقة للشركات والمنظمات من أجل البقاء. على الرغم من استخدام مصطلح الابتكار بشكل شائع، إلا أنه ليس له تعريف مقبول بشكل عام، ولكن تم وصفه بأنه تغيير إيجابي في تطوير عرض منتج أو خدمة أو عملية للمؤسسة بهدف خلق قيمة أكبر (Lockhart, 2018; 18). ومن خلال هذه الأهمية الواضحة للابتكار الذي عرفناه سابقًا بالابتكار المغلق داخل حدود المنظمة. احدثت العولمة والتغيرات التي حدثت في بيئة الاعمال خلال العقدين الماضيين ثورة علمية وكان احد نتائجها ظهور عصر الانفتاح للابتكار والذي يعرف بتحويل وانتقال المعارف وافكار من داخل المنظمة الى خارجها وبالعكس من اجل الاستمرار والبقاء على اهميته في بيئة العمل ومواكبة التطورات والذي عرف "بالابتكار المفتوح" وهو توجه المنظمات الحالي والمستقبلي. ان الابتكار المفتوح هو الشغل الشاغل في بيئة العمل العالمية من اجل مواكبة التطورات والمضي قدما في مصاف المنظمات الاولى عالميا. من هذا المنطلق ومن اجل مواكبة التغيرات العالمية الحالية والمستقبلية ارتأينا على دراسة الابتكار المفتوح في البئة العراقية كدراسة سباقية في هذه البئة ولمعرفة جدوى ترسيخ وتطبيق هذا المدخل الحديث. ولتطبيق هذا المدخل في البئة العراقية تم تبني متغير مستقل يتمثل بالممارسات ذات المشاركة العالية للموارد البشرية من اجل النهوض بواقع بيئة العمل وتحفيزها وتهيئتها لتبني مدخل الابتكار المفتوح والتاثير عليه بشكل ايجابي من خلال الاعتماد على الممارسات البناءه. ولشحت الدراسات العربية بشكل عام والعراقية بشكل خاص في دراسة الابتكار المفتوح والتي تكاد تكون مفقوده في البئة التي تم بحثها. يمكن تشخيص إشكالية الدراسة الرئيسة من خلال طرحنا السؤال الاتي: هل تساعد ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية في تعزيز الابتكار المفتوح؟ وللإلمام بجميع النواحي التي تضمنتها هذه الاشكالية نطرح التساؤلات الفرعية الاتية :-

1. ما مدى أدراك مفهوم ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية للعاملين في كلية الادارة والاقتصاد؟ .
2. ما مستوى أدراك مفهوم الابتكار المفتوح للعاملين في كلية الادارة والاقتصاد؟.
3. هل ترتبط ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية للعاملين مع الابتكار المفتوح في كلية الادارة والاقتصاد؟

ثانياً : أهمية الدراسة

استمدت هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي اتت بها الدراسة في حياة المنظمات بوجه عام والمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص، حيث تمثل المتغير المستقل في ممارسات ادارة الموارد البشرية ذات المشاركة العالية حيث عكس ضرورة توجه المؤسسة التعليمية إلى إعطاء التفويض لموردها البشري من خلال المشاركة العالية في عملية صنع واتخاذ القرارات مع الادارة العليا، حيث يعتبر المورد البشري مخزونها العلمي ورصيداها الفكري والقوة الساندة لها باتجاه الارتقاء والتميز ضمن أهدافها ، أما المتغير التابع فيتمثل في الابتكار المفتوح الذي يعد مدخلاً جديداً للمورد البشري للإتيان بالأفكار القيمة والجديدة من خارج المؤسسة او داخلها ومن ثم تكون هذه الافكار قادرة على الذهاب الى الأسواق من الداخل او الخارج. وبناء على ما تقدم تسعى الدراسة الى تقديم اسهام علمي وعلمي عن كيفية توظيف ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية كمدخل متطور لبناء الابتكار المفتوح في المؤسسات التعليمية. بالإضافة الى ان الدراسة تتسم بالحدائث في مجالات الموارد البشرية بحيث تتيح للباحثين الاستفادة منها في البحوث المستقبلية. كما وتمثل إسهامه علمية على الصعيد الداخلي في العراق ، حيث تربط بين متغيرين لهما علاقة بالأداء الوظيفي والاداء التنظيمي و مدخل ادارة الموارد البشرية .

ثالثاً : اهداف الدراسة

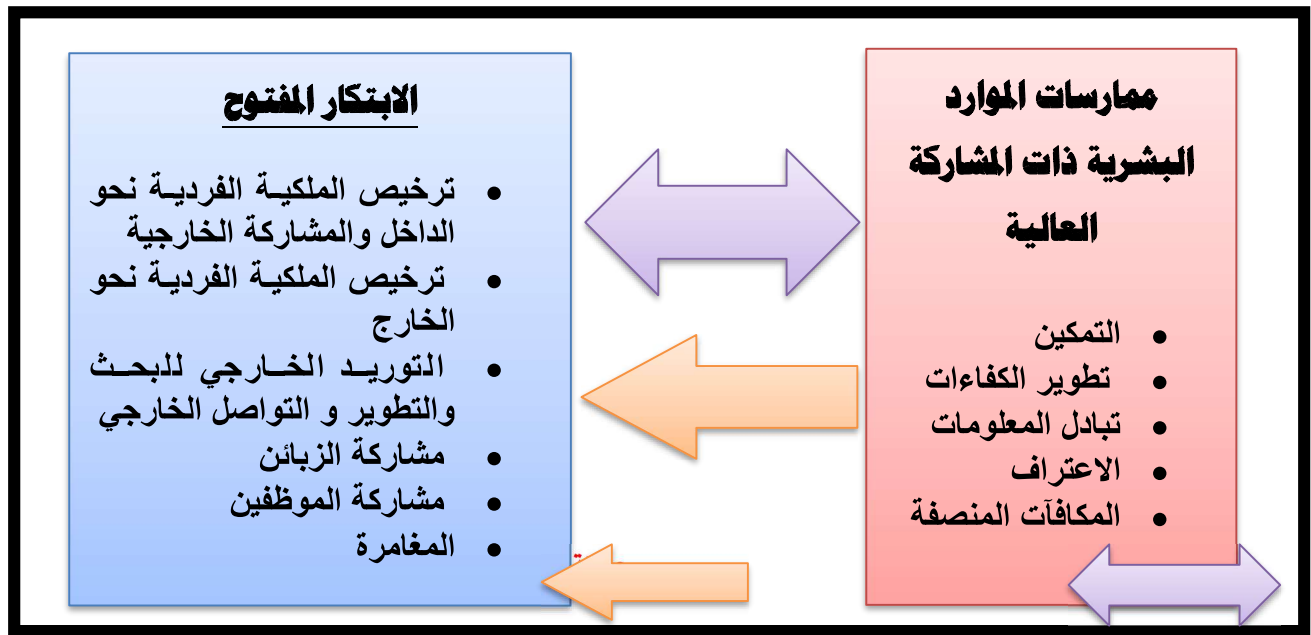
هنالك جملة من الاهداف التي تبلورت في خضم هذه الدراسة وكانت على النحو التالي:

- 1- الكشف عن مستوى التأثير لممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية بأبعادها (التمكين, تطوير الكفاءات, تبادل المعلومات, الاعتراف, المكافآت المنصفة) مع الابتكار المفتوح بأبعاده (ترخيص الملكية الفردية نحو الداخل والمشاركة الخارجية, ترخيص الملكية الفردية نحو الخارج, التوريد الخارجي للبحث والتطوير و التواصل الخارجي, مشاركة الزبائن, مشاركة الموظفين, المغامرة) في كلية الادارة والاقتصاد.
- 2- بيان مستوى تأثير ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية بأبعادها (التمكين, تطوير الكفاءات, تبادل المعلومات, الاعتراف, المكافآت المنصفة) مع الابتكار المفتوح بأبعاده (ترخيص الملكية الفردية نحو الداخل والمشاركة الخارجية, ترخيص الملكية الفردية نحو الخارج, التوريد الخارجي للبحث والتطوير و التواصل الخارجي, مشاركة الزبائن, مشاركة الموظفين, المغامرة) في كلية الادارة والاقتصاد.
- 3- ايجاد ما اذا كانت هنالك علاقة ما بين ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية بأبعادها (التمكين, تطوير الكفاءات, تبادل المعلومات, الاعتراف, المكافآت المنصفة) و الابتكار المفتوح بأبعاده (ترخيص الملكية الفردية نحو الداخل والمشاركة الخارجية, ترخيص الملكية الفردية نحو الخارج, التوريد الخارجي للبحث والتطوير و التواصل الخارجي, مشاركة الزبائن, مشاركة الموظفين, المغامرة) في كلية الادارة والاقتصاد.
- 4- دراسة مستوى العلاقة ما بين ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية بأبعادها (التمكين, تطوير الكفاءات, تبادل المعلومات, الاعتراف, المكافآت المنصفة) و الابتكار المفتوح بأبعاده (ترخيص الملكية الفردية نحو الداخل والمشاركة الخارجية, ترخيص الملكية الفردية نحو الخارج, التوريد الخارجي للبحث والتطوير و التواصل الخارجي, مشاركة الزبائن, مشاركة الموظفين, المغامرة) في كلية الادارة والاقتصاد.
- 5- تقديم مقترحات او توصيات إلى الكلية (مجتمع الدراسة) للنظر في النتائج التي اخرجتها الدراسة.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

ادت مراجعة أدبيات ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية والابتكار المفتوح إلى بلورة المخطط الافتراضي للدراسة والذي تم صياغته لتوضيح مشكلة الدراسة وتحقيق الاهداف المتوخاة ليعكس طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن توضيح ابعاد تلك المتغيرات، كما يسهم في امكانية قياس تأثير اي متغير بصورة مباشرة على المتغيرات الاخرى، وتضمن المخطط

متغيرين الاول يتمثل بالممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية يعده متغيراً مستقلاً والثاني يتجسد في الابتكار المفتوح ويعده متغيراً تابعاً كما إن كل متغير من هذه المتغيرات يحمل في طياته عدد من الإبعاد الفرعية، فالمتغير المستقل الأول يتكون من خمسة إبعاد وهي (التمكين، تطوير الكفاءات، تبادل المعلومات، الاعتراف، المكافآت المنصفة) إما المتغير التابع فيتضمن ستة إبعاد هي (ترخيص الملكية الفردية نحو الداخل والمشاركة الخارجية، ترخيص الملكية الفردية نحو الخارج، التوريد الخارجي للبحث والتطوير و التواصل الخارجي، مشاركة الزبائن، مشاركة الموظفين، المغامرة) وكما موضح في الشكل (1)



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث

وفي ظل ما تقدم فان الدراسة وضعت عدة فروض وهي على النحو التالي:

- 1- الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية و الابتكار المفتوح.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية: " يوجد اثر معنوي ايجابي بين ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية في الابتكار المفتوح" وللوقوف على الفرضية الرئيسية الثانية نفترض الفرضيات الفرعية التالية:
 - أ. الفرضية الفرعية الاولى: " يوجد اثر معنوي ايجابي للتمكين في الابتكار المفتوح".
 - ب. الفرضية الفرعية الثانية: " يوجد اثر معنوي ايجابي لتطوير الكفاءات في الابتكار المفتوح".
 - ج. الفرضية الفرعية الثالثة: " يوجد اثر معنوي ايجابي لتبادل المعلومات في الابتكار المفتوح".
 - د. الفرضية الفرعية الرابعة: " يوجد اثر معنوي ايجابي للاعتراف في الابتكار المفتوح".
 - هـ. الفرضية الفرعية الخامسة: " يوجد اثر معنوي ايجابي للمكافآت المنصفة في الابتكار المفتوح".

سادساً: منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي اذ يتم وصف متغيرات البحث في الجانب النظري ثم تحليل المعالجات الإحصائية في الجانب العملي لها وفقاً لما تتطلبه مشكلة واهداف الدراسة، إذ يُعد هذا المنهج ملائماً لمثل هذه الدراسات وطبيعة العلاقة بين متغيراتها وتأثير تلك العلاقة على المتغيرات.

سابعاً: حدود البحث

1. **حدود علمية:** متمثلة بما جاء بأهداف البحث، وتحديد متغيراته ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية كمتغير مستقل والمتغير المعتمد متمثلاً بالابتكار المفتوح.
2. **حدود زمنية:** تم اجراء البحث بجانبية النظري والعملي للمدة الزمنية (2019-2020) وتضمن الزيارات الاولى وتوزيع الاستبانة واسترجاعها وتحليلها وتفسيرها.
3. **حدود مكانية:** تم تطبيق الجانب العملي من البحث في كلية الادارة والاقتصاد في محافظة بغداد.
4. **حدود بشرية:** قد طبقت الدراسة على العاملين في كلية الادارة والاقتصاد كعينة للبحث وشملت 82 عامل من مجتمع البحث البالغ 195 فرداً.

ثامناً: مجتمع وعينة البحث

بلغ اجمالي العاملين في كلية الادارة والاقتصاد وهم يمثلون مجتمع البحث (195) وتم اعتماد منهج الاسلوب الشامل وتمت الاستجابة من قبل (93) عامل وكانت عدد الاستثمارات المستردة والخاضعة للتحليل الاحصائي قد بلغت (82) استمارة.

تاسعاً: مصادر جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت الدراسة على مجموعة من المصادر للجانبين العملي والنظري وكما يأتي:-

1- الجانب النظري: اعتمد الباحثان على جمع مصادر الجانب النظري للبحث من المواقع الالكترونية الموجودة في شبكة الانترنت من مجلات , والكتب والرسائل والإطاريح والبحوث المنشورة بالإضافة الى المكتبة الالكترونية لكلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد, والتي تضم بعض الرسائل والاطاريح.

2- الجانب العملي : تم الحصول على البيانات و المعلومات عبر الاستبانة التي تم توزيعها واستردادها من افراد العينة والتي تعد المصدر الاساسي للجانب العملي التي اعتمد عليها الباحثون وصممت فقراتها من المقاييس الجاهزة من الدراسات الاجنبية التي تناولت متغيرات البحث بعد ترجمتها واجراء التعديلات اللازمة لها لتتناسب مع متطلبات البحث ومجتمعه المحلي .

عاشراً: اختبار صدق وثبات مقياس البحث

1- الصدق

الصدق الظاهري : تم عرض الاستبانة في صورتها الاولى على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والكفاءة في موضوع الدراسة وبيان رأيهم حول صدق الاستبانة من حيث وضوح عباراتها ,ومناسبة كل عبارة لقياس ما وضعت لأجله وازافة او حذف او اعادة صياغة مما يرونه في عبارات الاستبانة وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لها وفي ضوء التوجيهات التي وضعها المحكمون تم اجراء التعديلات والتي اتفق عليها اكثر من 90% من المحكمين .

2- الثبات

يقصد بالثبات في حال اعادة الاختبار على العينة نفسها بعد مدة من الزمن أن المقياس سوف يعطي نفس النتائج , وقد تم قياس ثبات المقياس باستخدام الفا كرونباخ لكل محور وللاستبانة ككل حيث بلغ معامل ثبات كرونباخ لممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية (0.845) اما الابتكار المفتوح فبلغت قيمة معامل كرونباخ (0,869) بينما بلغت قيمة الفا كرونباخ للاستبانة ككل (0,839) وبذلك يعتبر المقياس اداة الدراسة ثابتاً.

احدى عشر: الادوات والاساليب المستخدمة في التحليل الاحصائي

تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات واستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة , موافق , محايد , غير موافق , غير موافق بشدة) وأستخدم برنامج (spss, V.24) لتحليل البيانات.

أما أدوات البحث الإحصائية فتتضمن: الوسط الحسابي و التكرارات والنسب المئوية و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف و معامل ارتباط (pearson) و الانحدار الخطي البسيط .

المحور الثاني/ تأطير نظري

توطئة: بعد الاستعراض والاطلاع الذي اجريناه على الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية، تبين ان الابتكار المفتوح يمثل نموذج متطور للإدارة المرنة الذي حتم استعماله الواقع الحالي للبيئة المتغيرة والمتسارعة من اجل التفاعل معها والخروج من البيئة المغلقة التي تمثل العمل التقليدي للمنظمة. ومن اجل كسب وترسيخ هذا النموذج في بيئة الاعمال نعمل على توظيف ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية كمدخل متطور في بناءه. وسيتم بيان التعريف الاجرائي للمدخل المتطور للمشاركة العالية للموارد البشرية واهمية، ومن ثم نبين اهم الممارسات المتبعة ضمن المبحث الأول. وسنتعرف على النموذج الجديد (الابتكار المفتوح) في بيئة الاعمال وما يحوي من مفهوم وفائدته وابعاد لها القدرة على المساهمة الفعالة للمنظمات ضمن المبحث الثاني. وفي نهاية المحور يتم إعطاء خلاصة توضح العلاقة النظرية بين هذه المتغيرات.

المبحث الأول/ ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية

التعريف الاجرائي لإدارة المشاركة العالية للموارد البشرية

ان الحاجة الى استخدام هذا النموذج هو مدعاة لسد الفجوات التي تخلفها البيئة المتسارعة الحالية، وهو نموذج متبنى من قبل العديد من المنظمات الكبيرة والصغيرة التي تصارع من اجل البقاء والاستمرار وتلبية ما ينبغي عليها من جودة وسرعة وتكلفة مناسبة في خضم الاحداث الحالية التي لا تكاد ان تستثني أحد، لذا يتوجب على كل من هو مهتم بعمله ويروم الى تطويره ويتقبل الأشياء الجديدة التي تساعد في ذلك ان يسعى الى تبني هذا النهج المتطور والمركز على ممارسات واعدة.

تعود البذرة الأولى لمدخل المشاركة العليا في الإدارة الى أوائل الخمسينات على الأقل عندما بدأت بعض الشركات في تجربة فرق عمل ذاتية الإدارة ومداخل أخرى لنقل السلطة الى مستويات أدنى في المنظمة بحيث يتمكن الافراد من المشاركة في اتخاذ قرارات هامه تتعلق في كيفية انجاز العمل وتحمل المسؤولية من اجل أدائهم (Lawler, 2008; 2). وبعد التمحيص والاطلاع بين (Wood & Bryson, 1989) بان هذا المفهوم ظهر لأول مره في ثمانينات القرن الماضي من قبل العالم النفسي الأمريكي (Lawler)، وكان مقاربا لما نادى به كلا من (Walton and Beer) الى الالتزام العالي نقلا عن (Lawler, 1986; Walton, 1984; Beer et al., 1984)، فقد بينوا مدخلا مبتكرا للإدارة الذي يوحي بانه يجب ان يحل محل النموذج التaylorي (Taylorist model) او ما قال عنه (Walton) بانه مدخلا رقابيا، والذي تميز بالتقسيم الضيق للعمل، والتحديد الدقيق للوظائف المتخصصة، وفرص محدده للمشاركة، وبالتالي انخفاض مستوى الالتزام وثقة العامل، وقد اعتقد (Lawler) & (Walton) ان إدارة المشاركة العالية لها علاقه متزايدة بجميع المنظمات لأنها تواجه شدة المنافسة وعدم التأكد، وبذلك المداخل السابقة لعلاقات العمل التي هي مرتبطة بنموذج تايلور قد اضطرت للتغير، وان إدارة المشاركة العالية تفرض مدخلا اكثر تعاونا بين الإدارة والعمال او من يمثلهم (Wood & Bryson, 1989; 3).

وقد تنامي استعماله وتحديثه بشكل متكرر نظرا لأهميته في مواكبة الاحداث. وان تنامي هذا النموذج حمل في طياته مصطلحات مختلفة لكنها تحمل نفس الفكرة. مثلا الأداء العالي (Lawler et al., 2002; 97)، ممارسات العمل العالية الأداء (Doody, 2007, 7; Fernandez & Jomon, 2016, 81)، إدارة المشاركة العالية (Lawler, 1986; Wood et al., 2015; 167) ويتم التعامل معها غالبا على انها رديف لأنظمة العمل العالية الاداء، ممارسات المشاركة العالية (Sandrin et al., 2018; 335)، ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية (Maden, 2015, 720; Mustafa et al., 2018, 163)، مشاركة الموظفين ذات المستوى العالي (Kaufma, 2003; 175). وبناء على نوع المعضلة او الغاية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها يتم تبني المدخل لأنه وان كانت كلها تؤول الى تحقيق الأداء المنظمي العالي والذي يوصل المنظمة الى التميز والتفوق الا انه يوجد اختلاف (جوهرى او غير جوهرى) داخليا فيما يحتويه كل مدخل. وبشكل عام ذكر (Doody)، ان الفكرة الأساسية تتشابه

مع أنظمة العامل عالية الأداء والتي تتمحور في الاستفادة من مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار المتعلق بكيفية القيام بالعمل، وينبغي تشجيعهم بنشاط من خلال أمور مثل التدريب وخطط الأجور التي لها انعكاس على تحفيز الموظفين على المشاركة بشكل أكبر في العمل (Doody, 2007; 7). وبحكم الدراسة الحالية نحن نستخدم إدارة المشاركة العالية للموارد البشرية من خلال ممارسات متطورة لسببين: الأول، من أجل تمهيد الطريق والتركيز بشكل أكبر على الانفتاح بدلاً من التركيز على الأداء المنظمي بشكل مباشر. الثاني، لأن تلك الممارسات تلعب دور جوهري وفاعل في مجال المشاركة والتي هي مفتاح الانفتاح. إن فلسفه المشاركة (Involvement) تعني تمكين الموظفين واستقلاليتهم، وبذلك فإن المشاركة العالية (High Involvement) هي مجموعته من الممارسات المبتكرة التي عادة ما تشمل، التناوب الوظيفي، الفرق المدارة ذاتياً، التشجيع الشديد في حل المشاكل واتخاذ القرار، تبادل المعلومات، المناقشة المفتوحة بين الموظف وصاحب العمل، والمشاركة النشطة في اتخاذ القرار وفي نظام المكافأة (Ahmad *et al.*, 2014; 230). وتعرف إدارة المشاركة العالية (High Involvement management) هي التوجه نحو تطوير افق أوسع بين جميع الموظفين حتى يتمكنوا من التفكير بطرق أفضل في اتمام وظائفهم، وربط ما يفعلونه مع ما يفعله الآخرون، واتخاذ المبادرة في مواجهه المشاكل الجديدة (Wood *et al.*, 1989; 6). ويمكن القول أيضاً، انها عملية دفع الموظفين من خلال توليفة من الممارسات للمشاركة القصوى في بيئة عملهم وتحسين أدائهم بشكل عام ولما له من مردود ثمين للمنظمة.

الفائدة من إدارة وممارسات هذا المدخل

بداية كل موظف يعتبر إنساناً فريداً، ويشارك في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، بحيث يتم طلب مدخلات كل موظف وتقييمها من قبل إدارته، وبذلك يدرك الموظفون والإدارة أن كل موظف مشترك في تمشية الأعمال (Apostolou, 2000; 2). ضمن هذا السياق، تتبع أهمية هذه الإدارة من كونها مصممة لتحسين علاقات الموظفين وزيادة الأداء والربحية المنظمة، في الوقت ذاته يحتاج الى الاتصال الجيد والتشاور بين الإدارة والموظفين (Gollan, 2005; 19). حيث إن مشاركة الموظفين تعتبر عاملاً حاسماً في النجاح لأنه فقط من خلال اشراك الموظفين بنشاط ما سوف يصبح الموجهين ملتزمين بخفض التكاليف، وتعزيز الإنتاجية، وخدمه الزبائن بالدرجة الاولى (Kaufma, 2003;178).

في الوقت الذي تلعب فيه الإدارة ذات المشاركة العالية دوراً رئيسياً في التطوير التنظيمي وتعزيز أداء الموظف والأداء التنظيمي تبرز أهميتها من خلال (Ahmad *et al.*, 2014; 231):

- تعتبر شريان الحياة من أجل توليد الأفكار والابتكار وحل المشاكل للمنظمة، وإن الاقتراح في المشاركة يعزز رقابة الموظف ويسهم في تنوع العمل.
- تساهم في تسريع عمل الفريق، وزيادة الاواصر الاجتماعية بين الموظفين، وتدل على رضا الموظفين.
- تساهم في تبادل المعلومات بين الموظفين ومساعدة العاملين في فهم هدف المنظمة وثقافتها، كما أن جهودها لتحقيق الأهداف التنظيمية تجعل البيئة مستقرة.
- تجعل النتائج ناجحة وتساعد المنظمة في التكيف الناجح، وقد تدفع الموظفون بان يتصوروا ان مواقعهم آمنه وإن مستقبلهم جيد ومشجع.
- تساعد الموظفين في كسب المهارات والمعرفة وتتابع رضاهم وتعزز تنوع عملهم.
- يعزز حافز ورضا الموظفين وتجعلهم أكثر نشاطاً لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- من ناحية أخرى، يوجد أربعة أسباب تبين على ماذا تركز إدارة المشاركة العالية وكيف انها تؤول الى تحسين إنتاجية العمل وكذلك أجور الموظفين (Böckeran *et al.*, 2013; 862-863):
- التعلم باستخدام ممارسات المشاركة العالية ينطوي على بناء رأس المال البشري، ويمكن أن يعقب ذلك اكتساب مهارة التدريب أثناء العمل وخارج العمل مما يؤدي إلى ارتفاع إنتاجية العمل.

- زيادة الاستقلال الوظيفي وتفويض مسؤوليات اتخاذ القرار للموظفين يسمح لهم بالاستفادة من معرفتهم الضمنية للعمل ولعمليات الإنتاج من أجل تحسين قدراتهم الإنتاجية.
 - يمكن رفع إنتاجية العمل من خلا التحول إلى الإنتاج القائم على الفريق الذي غالباً ما يرافق استراتيجيات المشاركة العالية.
 - يمكن الحصول على مزيد من جهد الموظف عن طريق تكثيف العمل نقلاً عن (Ramsey et al., 2000) أو تأثيرات تحفيزية أعلى للرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي التي قد تصاحب الإثراء الوظيفي نقلاً عن (Walton, 1985).
- وبذلك يمكن القول ان إدارة المشاركة وممارساتها مهمة للمنظمة وللموظف من خلال التركيز منح التفويض، والتعليم بأساليب حديثة، وإبداء العمل التداؤبي بتبادل المعلومات، وتشجيع الموظفين على الأفكار البناءة والاصغاء لهم، والمكافآت المنصفة. والتي تخلق الثقة والالتزام وروح المواطنة مما تسهم في تحسين الأداء المنظمي وما يترتب عليه من تطوير وتحسين لوضع المنظمة والموظف وتحقيق الأهداف، وأيضا يجعلهم مستعدين لأي طارئ.
- اهم الممارسات المتبعة

في العقود الأخيرة، ادخل العديد من اصحاب العمل ممارسات تهدف إلى تعظيم إحساس الموظفين بالمشاركة في أعمالهم، والالتزام تجاه منظمة واسعة، علي أمل ان يؤدي ذلك إلى تحسين أداء منظماتهم، وتشمل هذه الممارسات ذات المشاركة العالية: الفرق، مجموعات لحل المشاكل، تبادل المعلومات، دفع الحوافز، وممارسات داعمه مثل التدريب الذي يوفره صاحب العمل وأساليب الاستقطاب المرتبطة به، وتعتمد أداره المشاركة العالية على هذه الممارسات التي قد تدفع عجلة العمل نحو النجاح (Böckerman et al., 2013; 861). ان الممارسات ذات المشاركة العالية هي من مناهج الإدارة التي تهتم بمشاركة الموظفين Employees Involvement (Yang, 2012:1211). وفي اطار ذلك، وفي وقتنا الحالي توجد ممارسات متميزة وداعمة للموارد البشرية والتي قد تؤثر على المواقف المتعلقة بعمل الموظفين وسلوكيات الأداء بشكل عام، هي خمسة ممارسات: التمكين، تطوير الكفاءات، تبادل المعلومات، الاعتراف، المكافآت المنصفة (Guy & Michel, 2004; 10-11). وان هذه الممارسات تم تبنيها ضمن الدراسة الحالية بالاستناد الى (Guy & Michel, 2007; 329-330) والتي توجز بالجدول (1) الآتي:

شكل (1) ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية		
المرجع	المرجع	المرجع
هي جعل الموظف قادر على اتخاذ الخيارات التي تحدث فارقا بالنسبة لصاحب العمل (Guy, 2003; 458). وتعني أيضا استقلالية ومشاركة العاملين في وضع معايير أعمالهم (Camuffo et al., 2017; 245). وان سياسات منح الحرية لاتخاذ الخيارات، والاستقلالية والمشاركة تدور حول عملية اتخاذ القرارات لخلق القيمة للموظف. ويؤدي ذلك إلى زيادة الفاعلية التنظيمية ورفاه الموظفين، فهو يؤثر على رضا الموظفين، وولائهم، وادائهم (Samuel S., 2018; 22).	التمكين Empowerment	
هي تصنيف شامل لمختلف التدابير التي يمكن استخدامها للتأثير على توفير الكفاءة في سوق العمل الداخلي (Ellström & Kock, 2008; 7). فهي أداة فعالة تجعل مفهوم المنظمة المتعلمة عمليا، وتضيف قيمه استراتيجية من حيث التطوير التنظيمي وتطوير الموارد البشرية ووظائف التدريب والتعلم في المنظمة، أي انها تعتمد على أساليب او تدابير متعددة في ذلك: التدريب التمهيدي، تقويم الأداء، التعلم المستمر داخل وخارج الوظيفة، والتقييم الذاتي، وأدائه المعرفة، وريضا الزبون (Mulder & Collins, 2007; 2-5).	تطوير الكفاءات Competence Development	(Guy & Michel, 2007; 329-330)
تشير إلى الاتصال أو تبادل المعلومات المكتسبة مع الآخرين (Tina Du, 2014; 1855). وقد تؤدي المشاركة في تبادل المعلومات إلى زيادة الانخراط في العمل، بغض النظر عن نوعية العمل الإبداعي للأفراد (Xin Li & Sandino, 2017; 11). من ناحية أخرى، ان تبادل المعلومات يتأثر بعاملين: أولاً، يعتمد على الوسائل المتاحة لتبادل المعلومات. ثانياً، استعداد الشخص لنقل	تبادل المعلومات Information Sharing	

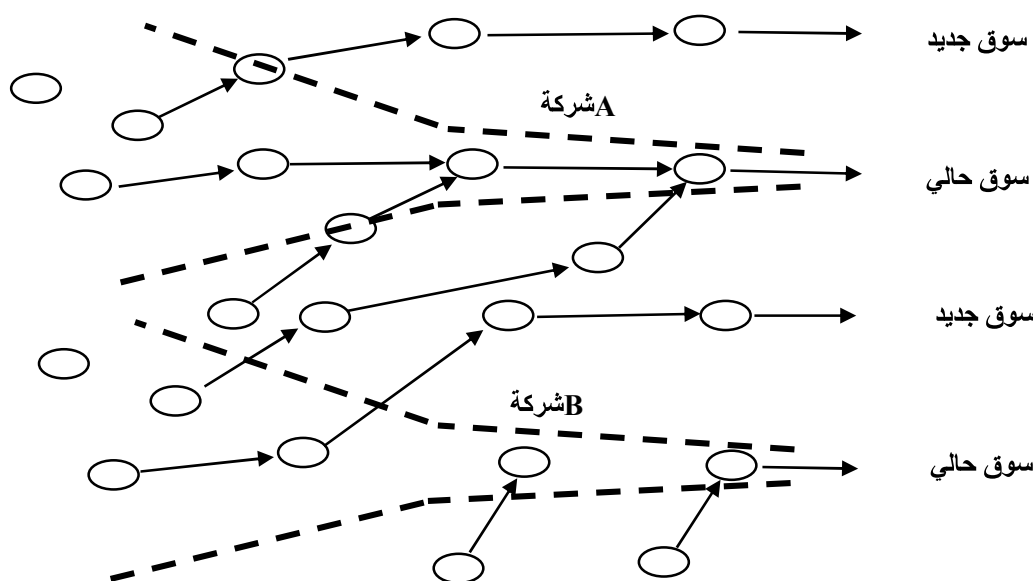
<p>المعلومات (Beitler & Mitlacher, 2007; 527). وقد ذكر (Yang, 2012; 1212) نقلا عن بعض الباحثين ان ممارسة تبادل المعلومات مفيدة للمنظمات من خلال: خلق الثقة، تخفيض معدل الدوران وتحسين التداؤب، لها تأثير إيجابي على الإنتاجية والربحية، والحصول على الميزة التنافسية، وفي نفس الوقت إذا لم يتم استخدامها ستؤدي الى خلق الصراعات والتوترات في العمل.</p>		
<p>هي المحرك الأساسي للسلوك البشري، وتشير إلى المكافآت غير المالية التي تعبر من خلالها المنظمة بشكل ملموس عن تقديرها لنوعية العمل وللإنجازات. كما أنها تشمل الجهود التي تبذلها المنظمة للنظر بعناية في اقتراحات الموظفين وتزويدهم بجواب إيجابي (Guy & Michel, 2007; 330). أن الاعتراف يسمح للموظفين ببذل مزيد من الجهد في الابتكار، والذي سيؤدي في نهاية المطاف إلى تسهيل وزيادة قدرتهم على التكيف مع التكنولوجيا الجديدة (Rubel <i>et al.</i>, 2017; 284). ان الاعتراف يأخذ اشكالا أربع (Nelson, 2016; 159): الاعتراف المتبادل (مثلا الشكر شخصيا او كتابيا)، الاعتراف الاجتماعي (المديح العام)، الاعتراف الملموس (شهادة تقدير)، والاعتراف غير مادي (فسح المجال للمشاركة في صنع القرار، الاستقلالية، المرونة...الخ).</p>	<p>الاعتراف Recognition</p>	
<p>تشير إلى العدالة المدركة لنتائج العمل المختلفة بما في ذلك شروط التعويض وتقييمات لأداء والمهام الوظيفية (Guy & Michel, 2004; 11). ان المكافآت المنصفة تخلق الثقة عند الموظفين باتجاه منظماتهم (Rubel <i>et al.</i>, 2017; 283). وهذا بدوره يزيد من مواطنه والتزام الموظف مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام ويجعله بصدد تقديم كل ما هو مفيد للمنظمة.</p>	<p>المكافآت المنصفة Fair Rewards</p>	

المصدر: من اعداد الباحثون

المبحث الثاني/ الابتكار المفتوح

مفهوم الابتكار المفتوح

ان مفهوم الابتكار المفتوح اليوم يعتبر نموذج اداري مستخدم بشكل واسع في العديد من المجالات وله ارضيه واسعة في ذلك (Elmquist *et al.*, 2009, 329; De Paulo *et al.*, 2017, 109; Bogers *et al.*, 2018, 5) وهو ظاهره قديمة، لكن استخدامه قد نما وبرز خلال العقد الماضي (Granstrand & Holgersson, 2014; 19). فقد صيغ لأول مرة من قبل chesbrough عام 2003، والذي يفترض ان الشركة (المنظمة) في ضل البيئة الحالية يمكنها بل وينبغي عليها الاتيان بالأفكار القيمة من خارجها او داخلها ومن ثم تكون قادرة على الذهاب الى الأسواق الحالية و/ او الجديدة من الداخل او الخارج. ويضع هذا المدخل الأفكار والمسارات الخارجية إلى السوق على نفس المستوي من الأهمية التي خصصت للأفكار والمسارات الداخلية إلى السوق خلال عقد الابتكار المغلقة. ويعكس الشكل (1) مفهوم الابتكار المفتوح ضمن الإطار المعرفي الذي ينتج عن تدفق الأفكار الى المنظمة الأولى والثانية والخروج منها مما يساهم في تضاعف الأفكار ليس على مستوى المنظمة داخليا بل خارجيا أيضا وقد ساهمت هذه الوفرة من الأفكار على تغيير المنطق الضيق للبحث والتطوير المركز على الابتكار المغلق (chesbrough, 2003; 43).



شكل (1) الإطار المعرفي للابتكار المفتوح

Chesbrough Henry W. (2003), "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology". Boston, MA: Harvard Business School Press.

يقصد بهذا المصطلح ان الابتكار هو ممكن للجميع الوصول اليه بحريه عن طريق المعلومات المشاعة (Gobble, 2016;64-65). ويمكن القول ان ليس للابتكار حدود معينه يقف عندها او تمنع الاخرين من الحصول عليها فهو مفتوح، لكن يوجد مفتاح لذلك عن طريق الموافقة القانونية او نحوها حسب طبيعة الاعمال المتبعة تسمح بنشر وإشاعة المعلومات والمساهمات والأفكار المعنية بجهة معينه لئلا يتسنى للأخرين الحصول عليها. من ناحية أخرى، يعرف الابتكار المفتوح بأنه استخدام تدفقات المعرفة ذات النفع نحو الداخل والخارج من اجل تسريع الابتكار الداخلي، والتوسع في الأسواق لاستخدام المعرفة الخارجية، بشكل متعاقب، وكذلك داخلها، وهذه الأفكار سواء من الداخل والخارج، يمكن تسويقها في السوق وهذا ما بينه (Gokcen & Sofia, 2015; 12). ويبين المفهوم الحديث للابتكار المفتوح هو عملية موزعه عبر الحدود التنظيمية قائمة على تدفقات معرفيه مدارة بطريقه هادفة ونافعة، باستخدام آليات مالية وغير مالية تتماشى مع نموذج اعمال المنظمة (Chesbrough, 2017; 30). وخلصه ما جاء من مفاهيم تبين ان الابتكار المفتوح يحث على تشييين عمليات المنظمة الداخلية بالأفكار الخارجية وبالعكس من اجل خلق ميزة تنافسية تمكنها من مواكبة الركب المتسارع.

الفائدة من الابتكار المفتوح

يوما بعد يوم، لا تستطيع المنظمات الاعتماد على مصادر المعرفة الداخلية فقط، وبالتالي فإنها تشارك في العلاقات مع المنافسين أو البائعين أو العملاء أو المؤسسات البحثية بهدف تعزيز ناتج الابتكار، وتحسين القدرة على تسويق الاختراعات أو مواكبة المنافسين (Cano-Kollmann et al., 2018; 20). وهذا ما أكدته (Marcolin et al., 2017; 258) على ان الابتكار المفتوح نموذج يوحى بان المزايا التي تجنيها المنظمات من الانفاق الداخلي على البحث والتطوير قد انخفضت، لذا ينبغي عليها ان تنفق قدرا اقل على البحث والتطوير، لأنها قادرة على الابتكار بنجاح بالاعتماد على المعارف والكفاءات من طائفه واسعه من المصادر الخارجية، أي ان فرصها والمزايا من ذلك ستزيد. من ناحية أخرى، يساعد في تفاعل عمال المعرفة من مختلف المنظمات، مما يسهل تبادل المعارف بين مختلف المنظمات (Chan et al., 2017; 87). ويعمل على تحسين أداء المنظمة، وخفض التكاليف أو زيادة رضا العملاء (De Paulo et al., 2017; 109). ويشجع على تبادل المعارف المبتكرة (Hill, 2014; 731). وان الغاية التي تسعى

المنظمات الى تحقيقها من خلال هذا المدخل هو الاحتفاظ بالميزة التنافسية في السوق وكسب الريادة (Abulrub and Lee, 2012; 130).

لذا وبعد هذا السرد مما ذكره الباحثين، يمكن ايجاز الفائدة من الابتكار المفتوح بالآتي:

- تقليل الانفاق على عمليات البحث والتطوير الداخلي.
 - كسب الوقت والمال في الانفاق على العمليات الأخرى للمنظمة.
 - يحفز المنظمة على نشر افكارها الداخلية مع البيئة الخارجية لجعلها مركز تنافسي ورقم يصعب على المنافسين تخطيه او الاستغناء عنه.
 - تعزيز وتحسين الناتج.
 - التعلم والتطور.
 - تحسين القدرة على الابتكار.
 - التفاعل والتعاقد مع الغير.
 - زيادة رضا الزبائن.
 - تحسين أداء المنظمة ككل.
- ابعاد الابتكار المفتوح**

يوجد نوعين مهمين للابتكار المفتوح: الأول يتعلق بالابتكار المفتوح من الخارج الى الداخل يتضمن الانفتاح على المساهمات والمدخلات الخارجية، في حين يتطلب النوع الثاني من الابتكار والذي يعرف بالابتكار المفتوح من الداخل للخارج من المنظمات ان تسمح للأفكار الغير مستخدمة والتي لم تستغل بالذهاب خارج المنظمة لكي يستخدمها الاخرين في أعمالهم (Chesbrough, 2012; 21). وقد قسم (Rangus et al., 2016; 194) نوعي الابتكار المفتوح الى ستة ابعاد (ترخيص الملكية الفكرية نحو الداخل والمشاركة الخارجية، التوريد الخارجي للبحث والتطوير والارتباط الشبكي الخارجي، مشاركة الموظفين، مشاركة الزبائن، وترخيص الملكية الفكرية نحو الخارج) من اجل العمل على قياس وبيان كفاءة وفعالية الابتكار المفتوح، والتي سيتم اعتمادها في الدراسة الحالية. وهذه الابعاد بينها (Van de Vrande et al., 2009; 428) بشكل أكثر تفصيلا في جزئين: الأول هو الاستغلال التكنولوجي (Technology exploitation) للأفكار والمساهمات والمعرفة من الداخل للخارج، في حين النوع الثاني هو الاستكشاف التكنولوجي (Technology exploration) للأفكار والمساهمات والمعرفة من الخارج للداخل، كما هو ملخص بالجدول (2) التالي:

2) ابعاد الابتكار المفتوح	
الممارسات او الابعاد	المفاهيم
لال التكنولوجي	
المغامرة Venturing	انشاء منظمات جديدة تعتمد على المعرفة الداخلية، وربما أيضا بتمويل وراس مال بشري وخدمات داعمة أخرى من داخل مؤسستك.
ترخيص الملكية الفكرية نحو الخارج Outward IP licensing	بيع او عرض تراخيص او اتفاقيات ملكية الى منظمات أخرى لتحقيق أرباح أفضل مما عليه الملكية الفكرية الحالية، مثلا براءات الاختراع patents، وحقوق النشر copyrights أو العلامات التجارية trade marks.
مشاركه الموظفين Employee involvement	الاستفادة من معرفة ومبادرة الموظفين الذين لا يشاركون في البحث والتطوير، مثلا النظر الى اقتراحاتهم، او استثنائهم من تنفيذ الأفكار، او انشاء فرق مستقلة لتحقيق الابتكار.

شأن التكنولوجيا	
اشراك الزبائن مباشرة في عملياتك الابتكارية، مثلا من خلال أبحاث السوق النشطة للتحقق من احتياجاتهم، او تطوير المنتجات بالاعتماد على طلبات الزبائن او تعديل المنتجات طبقا لاحتياجاتك.	مشاركة الزبائن Customer involvement
الاعتماد على شركاء التواصل الخارجي او التعاضد معهم من اجل دعم عمليات الابتكار، مثلا راس المال المعرفي او البشري.	الارتباط الشبكي الخارجي External networking
هي استثمارات حق الملكية في مؤسسات جديدة او موجودة سابقا من اجل الحصول على معارفها او الحصول على تداؤبيات أخرى.	المشاركة الخارجية External participation
شراء خدمات البحث والتطوير من المنظمات الأخرى، مثلا الجامعات، منظمات البحث العامة، مهندسين او موردين تجاريين.	التوريد الخارجي للبحث والتطوير Outsourcing R&D
يعني شراء أو استخدام الملكية الفكرية intellectual property IP، مثل براءات الاختراع، وحقوق التأليف والنشر أو العلامات التجارية، من المنظمات الأخرى من اجل الاستفادة من معرفتها.	ترخيص الملكية الفكرية نحو الداخل Inward IP licensing

المصدر: Van de Vrande et al., 2009; 428

ان تلك الابعاد تمثل الابتكار المفتوح بمفهومه العام والدقيق والذي يتمحور حول اخذ المساهمات والمعارف والأفكار من الخارج الى داخل المنظمة وبالمقابل إعطاءها الى من هم خارج المنظمة. ونطمح على اظهار وتوثيق تلك الابعاد في البيئة الحالية من اجل الوقوف على الابتكار المفتوح بشكل صحيح للاستفادة من عطائه للمنظمة المدروسة بشكل خاص وللبيئة المتواجدة والمرتبطة بها بشكل عام.

العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية والابتكار المفتوح

لحدائة الموضوع واهميته في تعزيز الميزة التنافسية والانفتاح على العالم الخارجي لابد من من الوقوف وبشكل عام على العلاقة الترابطية بين ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية والابتكار المفتوح. ولتوضيح العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية والابتكار المفتوح تم تسليط الضوء على ممارسة التمكين كإحدى الممارسات الأساسية التي تهدف إلى بناء وتنمية سلوكيات مبتكرة لدى الافراد، حيث يجعل التمكين الافراد يشعرون أنهم يمتلكون شيء معيناً من الاستقلالية والسلطة في صنع القرار، ويشعرون بقدر أقل من القيود بسبب الجوانب المرتبطة بالقواعد، والفعالية الذاتية في تفعيل عملهم، وهذه الميزات تمكن الناس من الابتكار. علاوة على ذلك، ان التمكين له أهمية كبيرة في تعزيز الأداء المبتكر، حيث ان السمات الرئيسية للتمكين، مثل التواصل المفتوح، وتبادل المعلومات، والمشاركة في عمليات صنع القرار، والرؤية المشتركة، والتوجيه المشترك، هي أيضاً من العناصر الرئيسية في تعزيز الابتكار (Çakar, 2010; 330). ان التمكين كممارسة يبرز القوة الذاتية للإنسان، نتيجة لتنمية الوعي الذاتي واحترام الذات، فإنه بذلك يعزز بشكل كبير أهمية الموظف للمؤسسة. كما ان التمكين يؤدي الى المشاركة الواعية والفعالة في عمليات تكوين المعرفة واكتسابها ونشرها إلى زيادة المشاركة والمسؤولية وضبط النفس والانضباط الذاتي في بيئة الابتكار المفتوح وشبكة العلاقات الاجتماعية (Aneta, 2016;39) بالنتيجة، يمكن القول ان التمكين له اثر واضح في تنمية الابتكار المفتوح لدى الافراد العاملين وحلقة وصل ما بين ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية والابتكار المفتوح.

في ما يخص المكافآت المنصفة تقف مخاطر الابتكار المفتوح فيما يتعلق بالمكافآت المحتملة، حيث ان الذين يرغبون في خوض مغامرة أكبر يحق لهم أيضاً الحصول على مكاسب أكبر إذا نجح المشروع او قاموا بالمهمة المناطة لهم على أكمل وجه. من جهة أخرى، لا مكان لغير المشاركين في هذه المهمة من الناحية العملية، قد يعني الكسب الملكية الفكرية الناشئة عن أعمال التطوير

أو نموذج أعمال جديد ناجح. يمثل التحدي الذي يواجه هذا النهج في أن القيمة الكبيرة من الابتكار المفتوح يتم إنشاؤها من خلال إتاحة المعرفة والخبرة والمعدات والموارد الأخرى لمجموعة أكبر من الجهات الفاعلة (David,2019;19).

ان مشاركة المعلومات تولد فهم جديد يتم إنشاؤه بشكل جماعي أساس ابتكار خدمة البحث والتطوير المجتمعية. بالتالي، فإن نجاح المجتمعات يعتمد كلياً على نشاط مشاركة الأعضاء والاستثمار في إنشاء معرفة جديدة. ان الفوائد التي يتم الحصول عليها من تبادل المعلومات والمعرفة تحفز الناس على المشاركة في الابتكار المفتوح. عندما يعتقد الناس أن تجربتهم ذات قيمة ومفيدة ، فإنهم يكونون أكثر استعداداً لمشاركتها مع الآخرين . لذلك، يمكن لافتراض أن طاقة مشاركة المعلومات والمعلومات الجديدة التي تم إنشاؤها من خلال مشاركة المعلومات لها تأثير على نشاط الابتكار في المجتمع.(Pahmila *et al.*,2011;2) بالنتيجة، فان الاتصال المفتوح يعتبر عنصراً مهماً وأساسياً للابتكار لأن الأفكار والمعلومات هي شريان الحياة للإبداع، لذلك عندما يتم حظر الاتصال لن يكون هناك تبادل للأفكار أو المعلومات داخل المنظمة، وبالتالي خنق الابتكار داخلها (Davidson, 2018; 23).

أما من جانب تطوير الكفاءات فان النقاش حول الكفاءات الفردية يتطلب التمييز بين وضعي عمل مختلفين اختلافاً جوهرياً، أولاً: من ناحية الاستكشاف ، يتعلق الأمر بعمليات متباينة ذاتية التنظيم مع مواقف تحقق اهداف إبداعية أو مفتوحة جزئياً أو كلياً والتي تتطلب غالباً انحرافاً عن أنماط العمل المعروفة. هنا المهارات المطلوبة التي تساعد على تعزيز التنوع والفعالية. ثانياً: من ناحية الاستغلال يتعلق الأمر بالعمليات المتقاربة التي تحركها المتطلبات أي تلبية المتطلبات الخارجية في مواقف أكثر دراية وقائمة على الخبرة حيث يكون من المنطقي بناء المهارات التي تقلل التنوع وتدعم توجيه الكفاءة (Hafkesbrink *et al.*,2014;23)

ان الاعتراف يوسع الآثار المحفزة للإنجاز الشخصي إلى المسؤولية والمساءلة ، حيث تحفز الموظف و تعطي قيمة للمدير وأيضاً الفعالية من حيث التكلفة للمنظمة. لذلك من الضروري الاعتراف بالموظفين من خلال رفع ثقتهم وتأكيد الذات (Bergschöld *et al.*,2014;11). لذلك فان عملية بناء المنظمات تتطلب بناء علاقة ثقة مع أعضائها وزيادة التزامهم. لتعزيز الالتزام لدى الأعضاء وتحقيق الابتكار المفتوح لا بد من زيادة تحفيز العملاء للمشاركة والمساهمة في عملية الابتكار من خلال المكافآت، حيث تكون المكافأة إما مباشرة إلى فرد أو إلى مجموعة ويمكن أن تكون نقدية أو غير نقدية، وهذا ما يجعل الفرد يلتزم من خلال الاعتراف الذي يحصل عليه من جانب منظمته (Antikainen *et al.*, 2010; 2). من خلال ما ذكر أعلاه، تبين أن هنالك علاقة بين ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية والابتكار المفتوح، حيث تم التطرق إلى أبعاد ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية وعلاقتها بالابتكار المفتوح بشكل عام.

خلاصة المحور الثاني النظري

من خلال السرح النظري تلخصت أفكارا جما تحاكي واقع متغيرات الدراسة الحالية. ان بؤادر المتغير الأول قد حمل في طياته العديد من الفوائد والتي لها مدلول يشير الى افق التقارب مع المتغير الثاني والتي تشترك بنقطة محورية وهي المشاركة من اجل الانتفاع. من ذلك تبين ان الجهة المسؤولة تعمل على دفع الموظفين من خلال توليفة من الممارسات للمشاركة القصوى في بيئة عملهم وتحسين أدائهم بشكل عام ولما له من مردود ثمين للمنظمة. وان تلك الممارسات تركز على منح التفويض، والتعليم بأساليب حديثة، وابداء العمل التداوبي بتبادل المعلومات، وتشجيع الموظفين على الأفكار البناءة والاصغاء لهم، والمكافآت المنصفة. والتي تخلق الثقة والالتزام وروح المواطنة مما تسهم في تحسين الأداء المنظمي وما يترتب عليه من تطوير وتحسين لوضع المنظمة والموظف وتحقيق الأهداف.

بالإضافة الى تلك المنافع من ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية فهي تجعلهم مستعدين لأي طارئ. ان البيئة الحالية المتغيرة بشكل سريع وخطير، تمثل وضعا طارئاً للمنظمات فهي بذلك مطالبة باستخدام ممارسات متطورة تجعلها متكيفة مع تلك التغيرات. ايضا من تداعيات البيئة المتسارعة، ظهور مدخل جديد في منظمات الاعمال والذي نقل عمل المنظمات من البيئة المغلقة للبيئة المفتوحة من اجل الاستمرار وعدم الاندثار والذي يعرف بالابتكار المفتوح. ان الابتكار المفتوح قائم على ابعاد غطت

اغلب الثغرات التي حجمت المنظمات في البيئة المغلقة وحولتها الى البيئة المفتوحة، أي بمعنى انها قد شرعت في تبادل الأفكار والمعارف والمساهمات التي تنطوي في جانبين: استغلال تكنولوجي، واستكشاف تكنولوجي. ان تبني عملية الابتكار المفتوح يعمل على: تقليل الانفاق على عمليات البحث والتطوير الداخلي، كسب الوقت والمال في الانفاق على العمليات الأخرى للمنظمة، يحفز المنظمة على نشر افكارها الداخلية مع البيئة الخارجية لجعلها مركز تنافسي ورقم يصعب على المنافسين تخطيه او الاستغناء عنه، تعزيز وتحسين الناتج، التعلم والتطور، تحسين القدرة على الابتكار، التفاعل والتعاقد مع الغير، زيادة رضا الزبائن، وتحسين أداء المنظمة ككل. من ذلك نرى ان البيئة المتغيرة والذي استفرت المنظمات على أساسها قد حتمت الخروج الى بيئة منفتحة من خلال الابتكار المفتوح وفرضت عليها استعمال ممارسات متطورة لتمهيد الطريق امام الانتقال والتسريع والاستعداد لذلك. يشترك كل من الابتكار المفتوح وممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية بعملية التشارك بالأفكار والمساهمات والمعارف التي دشنت بها ابعاد المتغيرين.

المحور الثالث/ الجانب العملي

أولاً: ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية

يظهر الجدول (1) الاحصاء الوصفي المتعلقة ب (ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية)، إذ يظهر الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (4.235) من أصل (5)، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري والتباين وعلى التوالي (2370) و(64.0)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية في المنظمة، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق .

الجدول (2) الاحصاء الوصفي لمتغير أجمالي ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة	4.235	0.237	0.6

وتم قياس ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية عبر اربعة ابعاد هي (التمكين، و تطوير الكفاءات، تبادل المعلومات، الاعتراف، المكافآت المنصفة)، وسيتم توضيح استجابة عينة البحث بالتفصيل كما يأتي:

1. التمكين

يشير الجدول (3) إلى الاحصاء الوصفي العام المتعلقة ب (التمكين)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً اذ بلغت قيمته (3.790) من أصل (5)، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري والتباين وعلى التوالي (0.504) و(0.254) هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق .

اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (1) اعلى وسط حسابي ومقداره (4.160) اي ضمن فئة مرتفع، وبانسجام متوسط بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري والتباين (0.828) و(0.686) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى ان الموظفين قضاون اغلب الوقت في تنظيم عملهم اما الفقرة (2) فقد حققت ادنى وسط حسابي ومقداره (3.506) ضمن فئة معتدل، بانسجام مقبول بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري والتباين (0.594) و(0.353) على التوالي.

الجدول (3) الاحصاء الوصفي لبعث التمكين

ت	الفقرات	mean	s.d	variance
1	يعطى الموظفون مجال كبير لتنظيم عملهم	4.160	0.828	0.686
2	العاملين في وحدة عملي، لديهم قدر كبير من الاستقلالية في إدارة الاعمال	3.506	0.594	0.353
3	في وحدة عملي، الموظفون لديهم حرية كبيرة فيما يتعلق بالطريقة التي ينفذون بها عملهم.	3.703	0.749	0.561
	اجمالي التمكين	3.790	0.504	0.254

2. تطوير الكفاءات

يشير الجدول (4) إلى الاحصاء الوصفي العام المتعلقة بـ (تطوير الكفاءات)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً إذ بلغت قيمته (4.056) من أصل (5)، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام عالي في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري والتباين وعلى التوالي (0.686) و(0.471).

اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (7) اعلى وسط حسابي ومقداره (4.246) اي ضمن فئة مرتفع، وبانسجام متوسط بالإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري والتباين (0.873) و(0.763) على التوالي، اما الفقرة (5) فقد حققت ادنى وسط حسابي ومقداره (3.839) ضمن فئة مرتفع، بانسجام مقبول بالإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري والتباين (0.843) و(0.711) على التوالي.

الجدول (4) الاحصاء الوصفي لبعث تطوير الكفاءات

ت	الفقرات	mean	s.d	variance
4	الموظفين يمكنهم تطوير مهاراتهم من أجل زيادة فرصهم في الترقية	4.061	0.811	0.659
5	الموظفين يمكنهم تناوب الوظائف لتطوير مهاراتهم	3.839	0.843	0.711
6	تقدم عدة أنشطة للتطوير المحترف (مثلاً التدريب، التعليم) للموظفين لتحسين مهاراتهم ومعارفهم	4.111	0.880	0.775
7	تشجيع دورات ذات كفاءة مثل دورات تعليمية متخصصة وشهادات الاحتراف من قبل الإدارة	4.246	0.873	0.763
8	عندي القدرة على تطبيق مهاراتي الجديدة في مجال عملي	4.123	0.857	0.735
9	المديرين يشجعون الموظفين لتطبيق قدراتهم ومهاراتهم الجديدة في إطار عملهم اليومي	4.012	0.873	0.762
	اجمالي تطوير الكفاءات	4.065	0.686	0.471

3. تبادل المعلومات

يشير الجدول (5) إلى الاحصاء الوصفي العام المتعلقة بـ (تبادل المعلومات) إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً إذ بلغت قيمته (4.530) من أصل (5)، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام عالي في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري والتباين وعلى التوالي (0.690) و(0.477).

اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (16) اعلى وسط حسابي ومقداره (4.543) اي ضمن فئة مرتفع، وبانسجام متوسط بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري والتباين (0.592) و(0.351) على التوالي، اما الفقرة (12) فقد حققت ادنى وسط حسابي ومقداره (3.925) ضمن فئة مرتفع ، بانسجام مقبول بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري والتباين (0.666) و(0.444) على التوالي.

الجدول (5) الاحصاء الوصفي لبعده تبادل المعلومات

ت	الفقرات	mean	s.d	variance
10	الموظفين يتم اعلامهم بانتظام عن مشاريع المنظمة المستقبلية (مثلاً، استثمارات كبيرة، المكتسبات، والتكنولوجيات الجديدة)	4.148	0.838	0.703
11	الموظفين يتم ابلاغهم بانتظام بالنتائج المالية	4.222	0.758	0.575
12	يتم إبلاغ الموظفين بانتظام عن أداء وحدة عملهم	3.925	0.666	0.444
13	يتم إبلاغ الموظفين بانتظام عن التوجهات التكنولوجية	4.259	0.771	0.594
14	المديرين يبلغون العاملين بانتظام عن مستوى رضا الزبائن للمنتجات أو الخدمات المقدمة.	4.358	0.841	0.708
15	اقتراحات العمال تأخذ بعين الاعتبار التي تهتم بطرق تحسين فاعلية وحدة عملنا	4.407	0.720	0.519
16	الموظفون يبلغون بصورة منتظمة عن المعايير التي ستضمونها عملية تقييم ادائهم	4.543	0.592	0.351
17	اقتراحات العمال يتم متابعتها	4.530	0.690	0.477
18	الموظفين على علم بانتظام بالمنتجات و/أو الخدمات الجديدة	4.481	0.776	0.603
	اجمالي تبادل المعلومات	4.319	0.310	0.096

4. الاعتراف

يشير الجدول (6) إلى الاحصاء الوصفي العام المتعلقة بـ (الاعتراف) إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً اذ بلغت قيمته (4.386) من أصل (5)، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام عالي في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري والتباين وعلى التوالي (0.354) و(0.126) .

اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (22) اعلى وسط حسابي ومقداره (4.580) اي ضمن فئة مرتفع، وبانسجام متوسط بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري والتباين (0.772) و(0.597) على التوالي، اما الفقرة (20) فقد حققت ادنى وسط حسابي ومقداره (4.246) ضمن فئة مرتفع ، بانسجام مقبول بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري والتباين (0.7333) و(0.538) على التوالي.

الجدول (6) الاحصاء الوصفي لبعده تبادل الاعتراف

ت	الفقرات	mean	s.d	variance
19	اقتراحات العمال تؤخذ بجد في الاعتبار.	4.493	0.654	0.428

0.538	0.733	4.246	في وحدة عملي، يتم متابعة اقتراحات العاملين بصورة منتظمة.	20
0.573	0.757	4.432	عندما يبدي الموظف عمل جيد. زملائه يظهرون بانتظام تقديرهم له.	21
0.597	0.772	4.580	في وحدة عملي، المشرفين يعترفون بشكل ملموس بجهود العاملين وبطرق مختلفة (مثل تذاكر من اجل حدث ثقافي او حدث رياضي للثقافة؛ الاكل في المطاعم)	22
0.619	0.787	4.259	في وحدة عملي، يتسلم الموظفون اعتراف مكتوب من مشرفيهم.	23
0.441	0.664	4.308	وفي وحدة عملي، المشرفين يهنئون بانتظام الموظفين تقديراً لجهودهم.	24
0.126	0.354	4.386	اجمالي الاعتراف	

5. المكافآت المنصفة

يشير الجدول (7) إلى الاحصاء الوصفي العام المتعلقة بـ (المكافآت المنصفة)، إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً إذ بلغت قيمته (4.357) من أصل (5) ، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام عالي في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري والتباين وعلى التوالي (0.425) و(0.181) .

اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (25) اعلى وسط حسابي ومقداره (4.506) اي ضمن فئة مرتفع، وبانسجام متوسط بالإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري والتباين (0.743) و(0.553) على التوالي، اما الفقرة (27) فقد حققت ادنى وسط حسابي ومقداره (4.160) ضمن فئة مرتفع ، بانسجام مقبول بالإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري والتباين (0.813) و(0.661) على التوالي.

الجدول (7) الاحصاء الوصفي لبعده المكافآت المنصفة

ت	الفقرات	mean	s.d	variance
25	انا أقدر راتبي واعتبره منصف	4.506	0.743	0.553
26	راتبي عادلة بالمقارنة مع ما هو معطى في وضائف مماثلة في أماكن أخرى	4.382	0.799	0.639
27	في وحدة عملي، يقوم المشرفين بتعيين المهام بطريقة منصفة	4.160	0.813	0.661
28	في وحدة عملي، الموظفون يعتبرون أن مستوى التعويض يعكس بصورة ملائمة مستوى المسؤولية في المنظمة	4.456	0.742	0.551
29	إن الزيادة في الأجور و / أو العلاوات التي تلقيتها في السنتين الأخيرتين تعكس بشكل كاف تقييمات أدائي الأخيرة.	4.275	0.711	0.506
	اجمالي المكافآت المنصفة	4.357	0.425	0.181

ثانياً: الابتكار المفتوح

يظهر الجدول (8) الاحصاء الوصفي العام المتعلقة بـ (الابتكار المفتوح)، إذ يظهر الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً بلغت قيمته (4.268) من أصل (5) ، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام جيد في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري والتباين وعلى التوالي (0.272) و(0.074)، وهي ما تؤكد درجة اهتمام عينة البحث حول الابتكار المفتوح في المنظمة ، وأجمالي هذه النتائج تعني بان شدة اجابات العينة في هذا المحور متجهة نحو الاتفاق .

الجدول (8) الاحصاء الوصفي لمتغير أجمالي الابتكار المفتوح

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
الابتكار المفتوح	4.268	0.272	0.074

وتم قياس الابتكار المفتوح عبر ستة ابعاد هي (ترخيص الملكية الفكرية نحو الداخل و، ترخيص الملكية الفكرية نحو الخارج الخارجية، والسياسات والاستراتيجيات، التوريد الخارجي للبحث والتطوير والتواصل الخارجي، و مشاركة الموظفين، ومشاركة العاملين، و المغامرة)، وسيتم توضيح استجابة عينة البحث بالتفصيل كما يأتي:

1. ترخيص الملكية الفكرية نحو الداخل والمشاركة الخارجية

يشير الجدول (9) إلى الاحصاء الوصفي العام المتعلقة ب (ترخيص الملكية الفكرية نحو الداخل والمشاركة الخارجية) إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً اذ بلغت قيمته (4.209) من أصل (5)، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام عالي في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري والتباين وعلى التوالي (0.861) و(0.743).

اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (31) اعلى وسط حسابي ومقداره (4.370) اي ضمن فئة مرتفع، وبانسجام متوسط بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري والتباين (0.714) و(0.511) على التوالي، اما الفقرة (35) فقد حققت ادنى وسط حسابي ومقداره (4.000) ضمن فئة مرتفع، وبانسجام مقبول بالاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري والتباين (0.741) و(0.550) على التوالي.

الجدول (9) الاحصاء الوصفي لبعث ترخيص الملكية الفكرية نحو الداخل والمشاركة الخارجية

ت	الفقرات	mean	s.d	variance
30	نعتقد ان الاستثمار في مشروع مشترك جديد يمكن ان يسفر عن دراية وتكنولوجيا جديدتين لمنظمتنا.	4.221	0.256	0.066
31	نحن على استعداد في منظمتنا لشراء الملكية الفكرية للمنظمات الأخرى (مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية) لدعم تنميتنا الداخلية.	4.370	0.714	0.511
32	نعتقد ان استخدام الدراية التقنية/التكنولوجيا من الخارج يمكن ان يسهم إسهاما كبيرا في النتائج الابتكارية لمنظمتنا.	4.074	0.877	0.769
33	نعتقد ان الدراية التقنية/التكنولوجيا التي اشتريناها يمكن ان تخلق فرصا جديدة للمنظمة.	4.259	0.877	0.769
34	نعتقد انه من المفيد تحديد طرق منهجية ورسميه للبحث عن الدراية التقنية/التكنولوجيا الخارجية.	4.049	0.739	0.548
35	لضمان النجاح في تطوير منتجات/خدمات جديد، فإننا عادة ما نشترى الملكية الفكرية لمنظمه أخرى.	4.000	0.741	0.550
36	من اجل الحصول على الدراية التقنية/التكنولوجيا الجديدة، نحن على استعداد للاستثمار في منظمه جديد.	4.284	0.840	0.706
	اجمالي ترخيص الملكية الفكرية نحو الداخل والمشاركة الخارجية	4.209	0.861	0.743

2. ترخيص الملكية الفكرية نحو الخارج

يشير الجدول (10) إلى الإحصاء الوصفي العام المتعلقة ب (ترخيص الملكية الفكرية نحو الخارج) إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً اذ بلغت قيمته (4.148) من أصل (5) ، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام عالي في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري والتباين وعلى التوالي (0.760) و(0.578).

اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (38) اعلى وسط حسابي ومقداره (4.296) اي ضمن فئة مرتفع، وبانسجام متوسط بالإجابات اذ بلغ الانحراف المعياري والتباين (0.749) و(0.561) على التوالي، اما الفقرة (39) فقد حققت ادنى وسط حسابي ومقداره (4.148) ضمن فئة مرتفع ، بانسجام مقبول بالإجابات اذ بلغ الانحراف المعياري والتباين (0.760) و(0.578) على التوالي.

جدول رقم (10) ترخيص الملكية الفكرية نحو الخارج

ت	الفقرات	mean	s.d	variance
37	نحن على استعداد لبيع جزء من ملكيتنا الفكرية (مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية).	4.178	0.450	0.203
38	نحن على استعداد لتقديم المنتجات/الخدمات التي طورناها من خلال الاستثمار في مشروع مشترك جديد.	4.296	0.749	0.561
39	في منظماتنا، نعتقد ان بيع ممتلكاتنا الفكرية يمكن ان يضر بمنظمتنا، لان من شأنه ان يتيح للمنافسين امكانيه الوصول إلى معارفنا/تكنولوجياتنا. (عكسي)	4.148	0.726	0.528
	اجمالي ترخيص الملكية الفكرية نحو الخارج	4.148	0.760	0.578

التوريد الخارجي للبحث والتطوير والتواصل الخارجي

يشير الجدول (11) إلى الإحصاء الوصفي العام المتعلقة ب (التوريد الخارجي للبحث والتطوير والتواصل الخارجي) إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً اذ بلغت قيمته (4.234) من أصل (5) ، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام عالي في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري والتباين وعلى التوالي (0.762) و(0.582).

اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (43) اعلى وسط حسابي ومقداره (4.370) اي ضمن فئة مرتفع، وبانسجام متوسط بالإجابات اذ بلغ الانحراف المعياري والتباين (0.732) و(0.536) على التوالي، اما الفقرة (44) فقد حققت ادنى وسط حسابي ومقداره (4.172) ضمن فئة مرتفع ، بانسجام مقبول بالإجابات اذ بلغ الانحراف المعياري والتباين (0.802) و(0.642) على التوالي.

الجدول (11) الاحصاء الوصفي لبعد التوريد الخارجي للبحث والتطوير والتواصل الخارجي

ت	الفقرات	mean	s.d	variance
40	من أجل الحصول على الدراية التقنية/التكنولوجيا الجديدة، نتعاون مع مؤسسات المعرفة مثل الجامعات والكليات والمعاهد والمختبرات.	4.197	0.521	0.272
41	من أجل الحصول على الدراية الفنية/التكنولوجيا الجديدة، فإننا نتعاون مع منظمات ذات التكنولوجيا العالية.	4.28	0.728	0.531
42	من أجل الحصول على الدراية التقنية/التكنولوجيا الجديدة، فإننا نتعاون مع منافسينا.	4.222	0.774	0.600

0.536	0.732	4.370	من أجل الحصول على الدراية التقنية/التكنولوجيا الجديدة، نتعاون مع المنظمات الاستشارية.	43
0.645	0.802	4.172	نحن نكتسب الدراية التقنية الجديدة/التكنولوجيا من خلال خدمات البحث والتطوير التي تقدمها مؤسسات المعرفة مثل الجامعات والكليات والمعاهد والمختبرات وما إلى ذلك.	44
0.585	0.765	4.197	الحصول على الدراية التقنية الجديدة/التكنولوجيا من خلال توجيه الأساتذة والاداريين	45
0.582	0.762	4.234	اجمالي البحث والتطوير والتواصل الخارجي	

1. مشاركة الزبائن

يشير الجدول (12) إلى الاحصاء الوصفي العام المتعلقة بـ (مشاركة الزبائن) إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً إذ بلغت قيمته (4.358) من أصل (5) ، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام عالي في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري والتباين وعلى التوالي (0.763) و(0.583).

اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (46) اعلى وسط حسابي ومقداره (4.246) اي ضمن فئة مرتفع، وبانسجام متوسط بالإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري والتباين (0.446) و(0.199) على التوالي، اما الفقرة (47) فقد حققت ادنى وسط حسابي ومقداره (4.197) ضمن فئة مرتفع ، بانسجام مقبول بالإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري والتباين (0.765) و(0.585) على التوالي.

الجدول (12) الاحصاء الوصفي لبعث مشاركة الزبائن

ت	الفقرات	mean	s.d	variance
46	يشارك الزبائن/المستخدمون أيضا في عملية تطوير المنتجات/الخدمات الجديدة.	4.246	0.446	0.199
47	عاده ما تكون منتجاتنا/خدماتنا قد تطورت في ضوء رغبات الزبائن واقتراحاتهم.	4.197	0.765	0.585
48	نحن نتعاون مع عملائنا من أجل الحصول على الدراية الجديدة/التكنولوجيا.	4.234	0.762	0.582
49	يشارك مستخدمونا في عملية اختبار المنتجات/الخدمات الجديدة.	4.222	0.774	0.600
	اجمالي مشاركة الزبائن	4.358	0.763	0.583

2. مشاركة الموظفين

يشير الجدول (13) إلى الاحصاء الوصفي العام المتعلقة بـ (مشاركة الموظفين) إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً إذ بلغت قيمته (4.390) من أصل (5) ، والتي تشير الى خيار (اتفق)، وهي قيمة جيدة، وبانسجام عالي في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري والتباين وعلى التوالي (0.407) و(0.166).

اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (50) اعلى وسط حسابي ومقداره (4.542) اي ضمن فئة مرتفع، وبانسجام متوسط بالإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري والتباين (0.732) و(0.578) على التوالي، اما الفقرة (51) فقد حققت ادنى وسط حسابي ومقداره (4.222) ضمن فئة مرتفع ، بانسجام مقبول بالإجابات إذ بلغ الانحراف المعياري والتباين (0.774) و(0.600) على التوالي.

الجدول (13) الاحصاء الوصفي لبعث مشاركة الموظفين

ت	الفقرات	mean	s.d	variance
50	في منظماتنا، نشجع الاتصال بين مجموعات الموظفين غير المرتبطة بالمنظمة.	4.542	0.732	0.578
51	لدى موظفينا فكره البحث عن الدراية التقنية/التكنولوجيات المفيدة المحتملة خارج المنظمة.	4.222	0.774	0.600
52	نحن نعلم موظفينا عن اهمية الابتكار لأعمالنا.	4.370	0.732	0.536
53	نحن نشجع موظفينا إذا ما جلبت الدراية الخارجية/التكنولوجيا التي تحسن منتجاتنا/الخدمات.	4.530	0.759	0.577
54	عند وضع أفكار جديدة، كثيرا ما ننظر في اقتراحات الموظفين غير المدرجة في عملية البحث والتطوير.	4.296	0.797	0.636
	اجمالي مشاركة الموظفين	4.390	0.407	0.166

3. المغامرة

يشير الجدول (14) إلى الاحصاء الوصفي العام المتعلقة بـ (المغامرة) إذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً إجمالياً اذ بلغت قيمته (4.432) من أصل (5) ، والتي تشير الى خيار (اتفق) ، وهي قيمة جيدة، وبانسجام عالي في الإجابات، وتؤكد قيمة الانحراف المعياري والتباين وعلى التوالي (0.613) و(0.376) .

اما على صعيد الفقرات فقد حققت الفقرة (57) اعلى وسط حسابي ومقداره (4.441) اي ضمن فئة مرتفع، وبانسجام متوسط بالإجابات اذ بلغ الانحراف المعياري والتباين (0.805) و(0.648) على التوالي، اما الفقرة (56) فقد حققت ادنى وسط حسابي ومقداره (4.048) ضمن فئة مرتفع ، بانسجام مقبول بالإجابات اذ بلغ الانحراف المعياري والتباين (0.784) و(0.648) على التوالي.

الجدول (14) الاحصاء الوصفي لبعث المغامرة

ت	الفقرات	mean	s.d	variance
55	عند استحداث أنشطة جديدة تتصل بالعمل الحالي لمنظماتنا، نستخدم مصادر خارجيه لمعرفة كيف/التكنولوجيا.	4.143	0.803	0.523
56	لدى وضع أنشطة جديدة تتصل بالعمل الحالي لمنظماتنا، فإننا على استعداد للتعاون مع الشركاء من الخارج.	4.048	0.784	0.684
57	عند بدء منتجاتنا/خدماتنا الجديدة في السوق، فإننا نتعاون مع الشركاء الخارجيين.	4.441	0.805	0.648
	اجمالي المغامرة	4.432	0.613	0.376

ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط

تهدف هذه الفقرة إلى تحديد طبيعة الارتباطات بين متغيرات البحث، باستخدام معامل الارتباط البسيط (Person)، ومعرفة مدى قبول او رفض الفرضية الرئيسية التي تنص : توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية ذات

المشاركة العالية والابتكار المفتوح ، اذ حققت ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية والابتكار المفتوح على المستوى الكلي ، وكانت علاقة الارتباط قد بلغت قيمتها (0.539***) ، عند مستوى دلالة (0.01) ، وكان عدد العلاقات المعنوية (36) بما يشكل (86%) ، وهذه النتيجة تدل على إن الاهتمام بممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية يؤدي الى تغير بمستوى الابتكار المفتوح، وكانت أعلى قيمة فرعية لمعاملات الارتباط في هذا المحور بين تطوير الكفاءات و مشاركة الزبائن ، إذ بلغت قيمته (0.699***) ، وبمستوى معنوية (0.01) وهذا يعبر عن ارتباط إيجابي ودال ويفسر قوة العلاقة بين تطوير الكفاءات و مشاركة الزبائن ، اما اقل ارتباط فكان مع بعد تبادل المعلومات ومشاركة الزبائن بمقدار (0.242*) وهو ضعيف وغير دال معنويا، ومن هنا نستدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية والابتكار المفتوح إجمالاً، وبأبعادها. وكما مبين في الجدول (15) الآتي:

جدول (15) مصفوفة علاقات الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية و الابتكار المفتوح

العلاقات المعنوية		الاجمالي	المغامرة	مشاركة الموظفين	مشاركه الزبائن	التوريد الخارجي للبحث والتطوير والتواصل الخارجي	ترخيص الملكية الفكرية نحو الخارج	ترخيص الملكية الفكرية نحو الداخل والمشاركة الخارجية	الابتكار المفتوح	
الاهمية النسبية %	العدد								ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية	ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية
%29	2	** .344	.223	.231	.299	.267	.096	*.251	R	التمكين
		.002	.06	.038	.007	.016	.392	.045	sig	
%86	6	** .410	** .690	** .375	** .699	** .343	** .306	.205	R	تطوير الكفاءات
		.000	.000	.001	.000	.002	.005	.066	sig	
%100	7	** .351	** .305	** .300	*.242	** .305	** .379	*.286	R	تبادل المعلومات
		.001	.006	.005	.030	.006	.004	.010	sig	
%100	7	*.247	*.285	** .311	** .307	** .558	*.286	**0.375	R	الاعتراف
		.026	.021	.007	.005	.000	.020	.006	sig	
%100	7	*.286	** .377	** .531	** .350	** .333	** .504	** .431	R	المكافآت المنصفة
		.010	.002	.000	.002	.002	.000	.001	Sig	
%100	7	** .539	** .709	*.267	** .312	** .307	** .305	*.320	R	الاجمالي
		.000	.000	.016	.005	.005	.006	.038	Sig	
%86	36	6	5	5	5	5	5	5	العدد	العلاقات المعنوية
		100%	%83	%83	%83	%83	%83	%83	%83	

ثانيا: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية

سيتم في هذه الفقرة الكشف عن علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتمثل ب (ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية) على المتغير التابع والمتمثل ب (الابتكار المفتوح) وتحليلها اذ نصت الفرضية الرئيسية الثانية على وجود تأثير ذي دلالة معنوية

للمتغير المستقل ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية بابعادها في المتغير التابع الابتكار المفتوح وسيجري اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بينهما وكانت معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y=a + BX$$

وقد اتخذت مستويات التحليل المستويين الفرعي والإجمالي ؛ لمعرفة معنوية التأثير لكل متغير فرعي من المتغيرات التوضيحية في كل متغير فرعي من متغيرات الاستجابة وفيما يأتي تفصيلاً لتحليل هذه الفرضية:

1. كان نموذج تأثير التمكين في ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية معنوي تحت مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (10.579)** وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.06) تحت مستوى معنوية (0.01)،، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.107) وهذا يعني ان التمكين تفسر ما قيمته (10.7%) من الابتكار المفتوح وكانت قيمة معامل التأثير (B) قد بلغت (0.186) إي ان تغيير بوحدة واحدة من التمكين يحدث تغييراً بنسبة (18.6%) من الابتكار المفتوح وتسمح هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول، الفرضية الفرعية الاولى من الرئيسة الثانية: " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين في الابتكار المفتوح" وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

$$\text{الابتكار المفتوح} = 0.186 + 3.564 \text{ (التمكين)}$$

2. كان نموذج تأثير تطوير الكفاءات في ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية معنوي تحت مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (15.290)** وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.06) تحت مستوى معنوية (0.01)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.157) وهذا يعني ان تطوير الكفاءات تفسر ما قيمته (15.7%) من الابتكار المفتوح وكانت قيمة معامل التأثير (B) قد بلغت (0.163) إي ان تغيير بوحدة واحدة من تطوير الكفاءات يحدث تغييراً بنسبة (16.3%) من الابتكار المفتوح وتسمح هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثانية: " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير الكفاءات في الابتكار المفتوح". وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

$$\text{الابتكار المفتوح} = 0.163 + 3.607 \text{ (تطوير الكفاءات)}$$

3. كان نموذج تأثير تبادل المعلومات في ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية معنوي تحت مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (8.278)** وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.06) تحت مستوى معنوية (0.01)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.980) وهذا يعني ان تبادل المعلومات تفسر ما قيمته (9.8%) من الابتكار المفتوح وكانت قيمة معامل التأثير (B) قد بلغت (0.262) إي ان تغيير بوحدة واحدة من تبادل المعلومات يحدث تغييراً بنسبة (26.2%) من الابتكار المفتوح وتسمح هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثانية: " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتبادل المعلومات في الابتكار المفتوح ". وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

$$\text{الابتكار المفتوح} = 0.262 + 3.640 \text{ (تبادل المعلومات)}$$

4. كان نموذج تأثير الاعتراف في ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية معنوي تحت مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (11.129)** وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.06) تحت مستوى معنوية (0.01)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.112) وهذا يعني ان الاعتراف تفسر ما قيمته (11.2%) من الابتكار المفتوح وكانت قيمة معامل التأثير (B) قد بلغت (0.112) إي ان تغيير بوحدة واحدة من الاعتراف يحدث تغييراً بنسبة (11.2%) من الابتكار المفتوح وتسمح هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الثانية: " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاعتراف في الابتكار المفتوح وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

$$\text{الابتكار المفتوح} = 0.259 + 3.139 \text{ (الاعتراف)}$$

5. كان نموذج تأثير المكافآت المنصرفة في ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية معنوي تحت مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (8.374^{**}) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.06) تحت مستوى معنوية (0.01)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.860) وهذا يعني ان المكافآت المنصرفة تفسر ما قيمته (8.6%) من الابتكار المفتوح وكانت قيمة معامل التأثير (B) قد بلغت (0.271) إي ان تغيير بوحدة واحدة من المكافآت المنصرفة يحدث تغييرا بنسبة (27.1%) من الابتكار المفتوح وتسمح هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسة الثانية: " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمكافآت المنصرفة في الابتكار المفتوح ". وبذلك يكون نموذج الانحدار كالآتي:

$$\text{الابتكار المفتوح} = 0.271 + 3.734 \text{ (المكافآت المنصرفة)}$$

6. كان نموذج تأثير إجمالي ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية في الابتكار المفتوح معنوي تحت مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (19.442^{**}) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.06) تحت مستوى معنوية (0.01)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.187) وهذا يعني ان إجمالي ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية تفسر ما قيمته (18.7%) من الابتكار المفتوح وكانت قيمة معامل التأثير (B) قد بلغت (0.472) إي ان تغيير بوحدة واحدة من إجمالي ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية يحدث تغييرا بنسبة (58.6%) من الابتكار المفتوح وتسمح هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الرئيسة الثانية " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية والابتكار المفتوح ". وبذلك يكون نموذج الانحدار كالآتي:

$$\text{الابتكار المفتوح} = 0.472 + 2.275 \text{ (إجمالي ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية)}$$

ويمكن تلخيص نتائج تأثير المشاركة المجتمعة في الابتكار المفتوح في الجدول (16) الآتي:

الجدول (16) نتائج تأثير ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية في الابتكار المفتوح (n=82)

الابتكار المفتوح							المتغير والابعاد	
قبول او رفض الفرضية	التأثير	R ² Adjusted	المعنوية	F المحسوبة	B	α		
قبول	معنوي	10.7%	.002	10.579**	0.186	3.564	التمكين	ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية
قبول	معنوي	15.7%	.000	15.920**	0.163	3.607	تطوير الكفاءات	
قبول	معنوي	9.8%	.004	8.278**	0.262	3.643	تبادل المعلومات	
قبول	معنوي	11.2%	.001	11.129**	0.259	3.139	الاعتراف	
قبول	معنوي	8.6%	.005	8.374**	0.271	3.734	المكافآت المنصرفة	
قبول	معنوي	18.7%	.000	19.442**	0.472	2.275	الإجمالي	

قيمة F الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) = 3.98 و قيمة F الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01) = 7.06

وتسمح النتائج اعلاه بقبول الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود علاقة تأثير بين ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية والابتكار المفتوح.

المحور الرابع/ الاستنتاجات و التوصيات

أولاً: الاستنتاجات

ان التطور الحاصل في بيئة الاعمال جاء نتيجة الانفتاح على العالم الخارجي من خلال الاهتمام والتركيز على مفهوم الابتكار المفتوح الذي يسهم وبشكل كبير في تعزيز الميزة التنافسية, حيث تم استخدام ممارسات متطورة مهدت الطريق امام الانتقال من مرحلة الابتكار المغلق الى مرحلة الابتكار المفتوح. ومن خلال التمحيص في الاطار النظري للدراسة تبين ان الابتكار المفتوح يحسن القدرة على الابتكار وخلق افكار جديدة داخل المنظمة. كذلك يزيد الابتكار المفتوح من رضا الزبون حيث يجعل المنظمة في تطوير دائم لمنتجاتها من اجل تحقيق رغبات زبائننا. كما يسهم الابتكار المفتوح على نشر الافكار والمعارف وبراءات الاختراع الداخلية للمنظمة ومشاركتها مع البيئة الخارجية. ايضاً بناء الشراكات يعتبر من مكونات تصميم الابتكار المفتوح الفعال. كل هذه الامور وضحت اهمية هذا المفهوم وسعي المنظمات الى تطبيقه للوصول الى الصدارة.

بالإضافة الى ما تم ذكره اعلاه, هنالك مجموعة من الاستنتاجات التي يمكن تلخيصها كما يلي:

- 1- بينت نتائج الدراسة عن مدى مقبولية وصحة الفروض التي انطلقت منها الدراسة والمتعلقة بأثر ممارسات الموارد البشرية ذات المشاركة العالية على الابتكار المفتوح.
- 2- كشفت نتائج الدراسة ان المستويات الادارية العليا هي داعمة للموظفين الى حد ما من خلال تمكينهم واعطائهم الاستقلالية في اداء مهامهم.
- 3- اوضحت نتائج الدراسة دور الادارة في تنمية قدرات موظفيها من خلال الدورات والورش التعليمية التي تقيمها الكلية.
- 4- في ما يخص تقييم اداء الموظف كشفت نتائج الدراسة ان شعبة ضمان الجودة والاداء الجامعي في الكلية تتبع احدث الاساليب والمعايير في تقييم اداء موظفيها.
- 5- الدعم المعنوي (غير المادي) الذي يحصل عليه الموظف كمنحه شهادة تقديرية او اشراكه في عملية صنع القرار ويعزى هذا الدعم الى اعتراف الادارة بالجهود المبذولة من قبل الموظف.
- 6- هنالك انصاف في الجانب المادي (المكافآت) الذي انعكس بدوره على رضا الموظفين في الكلية.
- 7- اهمية التعاون مع القطاعات ذات العلاقة من اجل تبادل الخبرات وتنميتها داخل الكلية.
- 8- اوضحت النتائج اهمية التعاون مع الشركات الاستشارية الرصينة والاستعانة بالخبراء من الخارج بهدف تنمية الخبرات التقنية والفنية.
- 9- كشفت النتائج عن فتح افاق واسعة امام الموظفين لتحقيق الابتكار من خلال تكوين فرق عمل تتمتع بالاستقلالية تتيح للموظف المشاركة في طرح افكار جديدة او مقترحات تصب في مصلحة الكلية.

ثانياً: التوصيات

على ضوء الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة تم وضع مجموعة من التوصيات كما يلي:

- 1- يجب أن تكون المؤسسة او المنظمة المشاركة بعملية الابتكار المفتوح واضحة على جميع مستوياتها حول الغرض من جلبهم للأفكار من الخارج ، ويجب أن تكون واضحة أيضاً بشأن سبب تقديمهم أي معلومات لديهم إلى المنظمات الخارجية. من أجل تحقيق ذلك ، يوصى أنه عند بدء أي مبادرة ابتكار مفتوح ، يجب أن يجتمع جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين للاستماع إلى تفسير من القيادة حول سبب مشاركتهم في هذه المبادرة.
- 2- التركيز على جانب البحث والتطوير من خلال فتح افاق التعاون مع الجامعات الاوروبية والعربية وعمل توأمة من خلال زج الموظفين في برامج تدريبية الهدف منها تنمية مهاراتهم وقدراتهم الفنية والادارية وبالتالي تعزيز دور الابتكار المفتوح داخل المنظمة .
- 3- ضرورة الانفتاح على العالم الخارجي من خلال تصدير براءات الاختراع والمعارف العلمية الى الخارج المنظمة وبالعكس.

- 4- تقييم الفجوات المعرفية الموجودة في المنظمة بحيث يمكن تحديد الشراكات المناسبة لتسهيل الابتكار المفتوح. حيث ان الابتكار المفتوح هو وسيلة فعالة للغاية للوصول إلى المعرفة والخبرة الخارجية. في الوقت نفسه، ينبغي الحرص على تحديد وتقييم تكاليف الطرق البديلة لسد الفجوة وتحديد ما إذا كان الابتكار المفتوح مناسباً لهذا الموقف.
- 5- الاستقبال والترحيب بالمدخلات العالية. لذا يجب أن تستمر المنظمات المشاركة في الابتكار المفتوح في استقبال الكميات الكبيرة من المدخلات للابتكار طالما لديها طاقة استيعابية لذلك ، ويمكن القيام بذلك عن طريق إنشاء بوابة إلكترونية للشركاء المحتملين لتقديم ابتكاراتهم التي تلبي حاجاتها والتي ترحب بالابتكار .
- 6- التركيز على عملية تمكين الموظفين وزيادة مستوى الحرية والاستقلالية لديهم الذي سينعكس بدوره على تعزيز عملية الابتكار لدى الموظف داخل المنظمة.
- 7- إتاحة الفرصة للموظفين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار وذلك لتعزيز الثقة بالموظف وإشعاره بالدور الذي يقوم به وهذا سوف يولد لدى الموظف فكرة الابتكار المفتوح الداعم للمنظمة .
- 8- التركيز على جانب الاتصالات وتبادل المعلومات داخلياً وخارجياً الذي يعتبر أساساً في تنشيط عملية الابتكار المفتوح.
- 9- التأكيد على الاستمرارية في منح الشهادات تقديرية وكتب الشكر للموظفين التي سوف تسهم في تحسين ادائهم وبالتالي زيادة إنتاجية الموظف باتجاه الابتكار المفتوح.

المصادر

1. A. Apostolou (2000) "Employee Involvement", Report produced for the EC funded project, INNOREGIO: dissemination of innovation and knowledge management techniques, Technical University of Crete.
2. Aneta, P. (2016). Empowerment in the open innovation concept. *Engineering Management in Production and Services*, 8(3), 35-42.
3. Antikainen, M. J., & Vaataja, H. K. (2010). Rewarding in open innovation communities—how to motivate members. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 11(4), 440-456.
4. Abulrub Abdul-Hadi G. and Lee Junbae (2012) "Open innovation management: challenges and prospects", *International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences* 41. Pp. 130 – 138.
5. Ahmad Mubashir, Shahzad Naveed, Waheed Abdul, and Khan Muddassar (2014) "High Involvement Management and Employees Performance Mediating Role of Job Satisfaction", *European Journal of Business and Management* www.iiste.org, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online), Vol.6, No.31.
6. Beitler Michael A., and Mitlacher Lars W., (2007) "Information sharing, self-directed learning and its implications for workplace learning: A comparison of business student attitudes in Germany and the USA", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 19 Issue: 8, pp. 526-536, <https://doi.org/10.1108/13665620710831191>
7. Böckerman Petri, Alex Bryson, and Ilmakunnas Pekka (2013) Does high involvement management lead to higher pay?", *Journal of the Royal Statistical Society*, 176, Part 4, pp. 861–885.
8. Bogers Marcel, Chesbrough Henry, and Moedas Carlos (2018) "Open Innovation: Research, Practices, and Policies", *California Management Review*, Vol. 60(2) 5– 16. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/journals-permissions>
9. Bergschöld, P., & Källgren, M. (2014). How to motivate employees in order to succeed with Open Innovation Projects.
10. Camuffo Arnaldo, De Stefano Federica, and Paolino Chiara (2017) "Safety Reloaded: Lean Operations and High Involvement Work Practices for Sustainable Workplaces", *J Bus Ethics*, 143:245–259. DOI 10.1007/s10551-015-2590-8
11. Cano-Kollmann Marcelo, Awate Snehal, Hannigan T.J. , and Mudambi Ram (2018) "Burying the Hatchet for Catch-Up : Open Innovation among Industry Laggards in The Automotive Industry", *California Management Review*, Vol. 60(2) 17 –42 <https://us.sagepub.com/en-us/nam/journals-permissions>
12. Chan Wu-Chiang, Chen Ping-Chuan, Hung Shiu-Wan, Tsai Meng-Chin & Chen Ting- Ko (2017) *Open Innovation and Team Leaders' Innovation Traits*, *Engineering Management Journal*, 29:2, 87-98. <https://doi.org/10.1080/10429247.2017.1309629>

13. Chesbrough Henry (2012) "Open Innovation; Where We've Been and Where We're Going", *The father of open innovation offers h/s assessment of the history and future of the model.* <http://www.iriweb.org/rtm>
14. Chesbrough Henry (2017) *The Future of Open Innovation*, *Research-Technology Management*, 60:6, 29-35. <https://doi.org/10.1080/08956308.2017.1373048>
15. Chesbrough Henry W. (2003), "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology". Boston, MA: Harvard Business School Press.
16. Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. and West, J. (2006). *OI: Researching a New Paradigm* Oxford. Oxford University Press.
17. De Paulo Alex Fabianne, De Oliveira Sonia Valle Walter Borges, Porto Geciane Silveira (2017) "Mapping impacts of open innovation practices in a firm competitiveness", *J. Technol. Manag. Innov. Volume 12, Issue 3* ISSN: 0718-2724. <http://jotmi.org>
18. Dávid, Á. (2019). *International Science Policy of Hungary at the Beginning of the 21st Century* (Doctoral dissertation, Pázmány Péter Catholic University).
19. Doody, Sarah-jane, (2007), "High-Involvement Work Systems: Their Effect On Employee Turnover And Organizational Performance" In *New Zealand Organisations*, Thesis, Incola University.
20. El-Ella, N. A. (2014). *Employee Involvement in Open Innovation: The Role of New Technologies, External Employees and Trust Issues* (Doctoral dissertation, Saechsische Landesbibliothek-Staats-und Universitaetsbibliothek Dresden).
21. Ellström Per-Erik and Kock Henrik (2008) "Competence Development in the Workplace: Concepts, Strategies and Effects", *Asia Pacific Education Review*, Vol. 9, No.1, 5-20. <https://www.researchgate.net/publication/226775849>
22. Fernandez Agna & Jomon M G. (2016) "The Impact of HIWP on Personal Control: Implications for Workmen during Firm Acquisition", *Vilakshan, XIMB Journal of Management*, Vol.13 (1).
23. Gobble MaryAnne M. (2016) "Defining Open Innovation", *Research-Technology Management*, <http://www.iriweb.org/rtm>
24. Gokcen Turkel and Sofia Theodorakopoulou (2015) "Open Innovation in Practice : Based on two case studies from companies in the automotive and telecommunication industry", *Master of Science Thesis in the Management and Economics of Innovation Programme, Department of Technology Management and Economics, Division of Management of Organizational Renewal and Entrepreneurship, Chalmers University of Technology, Göteborg, Sweden, Report No. E 2015:071*
25. Gollan Paul J. (2005) "High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Volume 43(1), pp. 18–33. DOI: 10.1177/1038411105050305.
26. Granstrand Ove and Holgersson Marcus (2014) "The Challenge of Closing Open Innovation; The Intellectual Property Disassembly Problem", *Disentangling IP at the closure of an open innovation project can present complex challenges.* <http://www.iriweb.org/rtm>
27. Guy Frederick, (2003) "High-involvement work practices and employee bargaining power", *Employee Relations*, Vol. 25 Issue: 5, pp. 455-471, <https://doi.org/10.1108/01425450310490165>
28. Guy Paré and Michel Tremblay (2004) "The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions", *Cahier du GReSI no 04-17.* <https://www.researchgate.net/publication/200130279>
29. Guy, P., & Michel, T. (2007). *The influence of high-involvement human resource practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviours on information technology professionals' turnover intentions.* *Group and Organization Management*, 32(3), 326–357. <http://gom.sagepub.com/cgi/content/abstract/32/3/326>
30. Çakar, N. D., & Ertürk, A. (2010). *Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment.* *Journal of small business management*, 48(3), 325-359.
31. Hill W.Wesley (2014) "Open innovation's answer to the challenges of patent overproptertization", *Journal of Intellectual Property Law & Practice*, Vol. 9, No. 9.
32. Hafkesbrink, J., & Schroll, M. (2014). *Ambidextrous organizational and individual competencies in open innovation: The dawn of a new research agenda.* *Journal of innovation Management*, 2(1), 9-46.

33. Ibrahim. Mona .M (2018) “The High-Performance Human Resource Practices Role in Enhancing Workforce Agility and Employees Creativity in the Public Sector Companies for Pharmaceutical Industries in Egypt.” *Scientific journal of Economics and Trade*, (2) , 259-309.
34. Kaufman Bruce E. (2003) “High-Level Employee Involvement at Delta air lines”, *Human Resource Management*, Vol. 42, No. 2, Pp. 175-190, www.interscience.wiley.com
35. Lawler Edward E., Mohrman Susan Albers and Benson George (2002) “Organizing for High Performance. Employee Involvement, TQM, Reengineering, and Knowledge Management in the Fortune 1000”, *The CEO Report. Management Revue*, 13. H. 2. pp. 97-99. <http://www.jstor.org/stable/41783297>
36. Lawler III. Edward E. (2008) “STRATEGIC TALENT MANAGEMENT: LESSONS FROM THE CORPORATE WORLD”, *strategic management of human capital*.
37. Lawler, E. E. (1986). *High-involvement management: Participative strategies for improving organizational performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
38. Luytjes, M. C. (2017). *The Relationship Between High-performance Human Resource Management, Organizational Citizenship Behavior, and Unit Performance and Voluntary Turnover in the Fast Food Franchise Industry*.
39. Lockhart, David E. *Open Innovation: Accelerating Innovative Products and Services through the Department of Defense Acquisition Management System*. Diss. University of Maryland University College, 2018.
40. Maden Ceyda, (2015) "Linking high involvement human resource practices to employee proactivity: The role of work engagement and learning goal orientation", *Personnel Review*, Vol. 44 Issue: 5, pp.720-738, <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0030>
41. Marcolin Federica, Vezzetti Enrico and Montagna Francesca (2017) “How to practise Open Innovation today: what, where, how and why”, *CREATIVE INDUSTRIES JOURNAL*, VOL. 10, NO. 3, 258–291. <https://doi.org/10.1080/17510694.2017.1393178>
42. Maria Elmquist, Tobias Fredberg, Susanne Ollila, (2009) "Exploring the field of open innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 12 Issue: 3, pp.326-345, <https://doi.org/10.1108/14601060910974219>
43. Mulder Martin and Collins Kate (2007) “Competence Development in Public and Private Organisations: a Survey of Its Use in Practice in Selected EU Member States”, *Paper presented at the ECER conference in Gent, Belgium*.
44. Mustafa M. J., Caspersz D., Ramos H. M. L. & Siew C. M. M. (2018) “The satisfaction of non-family employees with High Involvement HR practices: evidence from family SMEs”, *Human Resource Development International*, 21:3, 163-185, <https://doi.org/10.1080/13678868.2017.1410005>
45. Pahnla, S., Väyrynen, K., & Pokka, T. (2011). *Participating in open innovation of services in social media*.
46. Nelson Bob (2016) “You Get What You Reward: A Research-Based Approach To Employee Recognition”, <http://dx.doi.org/10.1037/14731-008>
47. Rangus Kaja, Drnovšek Mateja, and Di Minin Alberto (2016) “Proclivity for open innovation: Construct development and empirical validation”, *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol. 18, No. 2, 191–211, <http://dx.doi.org/10.1080/14479338.2016.1213136>
48. Rubel Mohammad Rabiul Basher, Kee Daisy Mui Hung, Rimi Nadia Newaz & Yusoff Yusliza Mohd (2017) *Adapting technology: effect of high-involvement HRM and organisational trust*, *Behaviour & Information Technology*, 36:3, 281-293, <https://doi.org/10.1080/0144929X.2016.1222552>
49. Samuel S. Fasanmi (2018) “Effects Of Commitment, Justice and Empowerment on Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intent among Nigerian Bankers, *Ife Centre for Psychological Studies/Services, Ile-Ife, Nigeria*, 26(1) 16 – 44.
50. Sandrin Enrico, Alessio Trentin, Forza Cipriano (2018) “Leveraging high-involvement practices to develop mass customization capability: A contingent configurationally perspective”, *International Journal of Production Economics* 196, pp. 335–345. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.12.005>
51. Tina Du Jia (2014) “The Information Journey of Marketing Professionals: Incorporating Work Task-Driven Information Seeking, Information Judgments, Information Use, and Information Sharing”, *Journal of the association for information science and technology*, 65(9):1850–1869.
52. Van de Vrande Vareska, de Jong Jeroen P.J., Vanhaverbeke Wim, de Rochemont Maurice (2009) “Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges”, *Technovation* 29, pp. 423–437. www.elsevier.com/locate/technovation

-
53. Wood Stephen J. and Bryson Alex (1989) "The Rise of High Involvement Management in Britain", National Institute of Economic and Social Research, <https://www.researchgate.net/publication/237218441>
 54. Wood Stephen, Burrige Mark, Rudloff Daniela and Green William (2015) "Dimensions and location of high-involvement management: fresh evidence from the UK Commission's 2011 Employer Skills Survey", *Human Resource Management Journal*, Vol 25, no 2, pages 166–183.
 55. Xin Li Shelley and Sandino Tatiana (2017) "Effects of an Information Sharing System on Employee Creativity, Engagement, and Performance", Forthcoming in the *Journal of Accounting Research*.
 56. Yang, Y. C. (2012) "High-involvement Human Resource Practices, Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors." *The Service Industries Journal* 32 (8): 1209–1227.
 57. Zhang, Z., Wan, D., & Jia, M. (2008). Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 19(2), 128-138..