

## الابتكار المفتوح وعلاقتها بتحسين الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية

أ.د/ حسن أحمد الشافعي

م.د/ محمد محمد علي زيد

م.د/محمد علي البنا

### أولاً: مقدمة ومشكلة البحث

يمكن وصف مصطلح "الابتكار" على نحو عام بـ "ما هو جديد ويقدم قيمة"، وعلاوة على هذا، فإن الابتكار الحقيقي يشير إلى أكثر من مجرد عروض جديدة بصحبة المنتجات والخدمات أو العمليات. وفي الوقت الحالي تزداد أهمية دراسة السلسلة الكاملة لإمكانيات الابتكار بداية من نماذج الأعمال الجديدة ووصولاً إلى تجارب العملاء الجدد لتتبع مواقع الصدارة، والابتكار المفتوح عبارة عن نظام إدارة يتم توظيفه لخلق قيمة من خلال الربط بين مجموعة من الشركاء والعملاء والموردين ومعرفة و حكمة الجمهور لتقديم أفكار جديدة والتوصل إلى حلول. ولا يقتصر هذا على منظور "من الخارج للداخل" في تدفق العمليات الإنتاجية - عادة ما يسمى "الابتكار المشترك" - ولكن يتضمن أيضاً الترويج لنتائج الابتكار "من الداخل للخارج"، و تكامل بنية الاستراتيجية، و وجود البنية التحتية اللازمة (١٧)

يذكر ٢٠٠٣ chesbrogh أن الابتكار المفتوح شئ مهم وحتمية جديدة لخلق والاستفادة من التكنولوجيا فهو مبنى على المعرفة ، وعرف الابتكار المفتوح كنموذج يفترض أن المؤسسة يجب عليها أن تستخدم كل من الافكار والمعارف الخارجية الى جانب الافكار الداخلية لتطوير الابتكار والتكنولوجيا وبالتالي التوسع فى الاسواق، ويستخدم نموذج الاعمال والافكار الداخلية على حد سواء مع الافكار الخارجية بهدف خلق القيمة الجيدة ويتم استخدام التدفقات الواردة والصادرة من المعارف لسرعة معدل الابتكار الداخلى وتوسيع الاسواق بهدف الاستخدام الخارجى للابتكار. (٢:٢)

لم يعد الابتكار المفتوح بالنسبة للكثير من الشركات أحد الخيارات ولكنه أصبح ضرورة. ومع نمو عملية الوصول للأسواق فإن الابتكار المفتوح يمكن أن يساعد بكفاءة على اكتشاف أفكار جديدة، ودفع سرعة الوصول للأسواق، وتحسين فعالية الاستثمارات، كما يمكن أن يخفف من المخاطر الكامنة في تطوير الفرص ويساعد كذلك على التحول من منظومة التكاليف الثابتة إلى أخرى متغيرة. وأخيراً وليس آخراً، فإن الابتكار المفتوح يمكن أن يعزز من سمعة الشركة من خلال ريادة العملية الابتكارية ووضع المعايير. (١٧)

والابتكار المفتوح هو معلومات المصادر الخارجية التي تعتمد عليها المؤسسة لتطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها ( ٩ : ٦١)

ونموذج الابتكار المفتوح يجعل حدود المؤسسة قابلة للنفاذ مما يسمح بالتكيف والتكامل مع الاطراف الخارجية، وتتمثل الاطراف الخارجية التي يمكن أن تتعامل معها المؤسسة في العملاء أو المستفيدين والموردين والشركاء والمراكز البحثية والمنافسين. (١٣: ٣)

ونموذج الابتكار المفتوح يعتبر من اكثر النماذج التي تحظى بالاهتمام من مجالس ادارات المؤسسات وكذلك المدارس المتخصصة في مجال ادارة الاعمال وأصبحت المؤسسات على مستوى العالم تعنى بأهمية وضرورة تطوير شبكات التعاون مع مختلف الاطراف الخارجية التي تمكنها من اكتساب معارف جديدة تساهم في تطوير منتجات جديدة كما تمكن هي بدورها تلك الاطراف من استغلال ما لديها من افكار ومعارف يمكن ان تفيدهم ما قد يحقق لها ارباحا اضافية. (٧: ٣٥٧)

ويعتبر فتح حدود المؤسسة للاستفادة من المعارف والتكنولوجيا الخارجية من ضمن المبادئ الرئيسية لمنطق الابتكار المفتوح ويوجد عدة مبادئ للابتكار المفتوح ومنها:

- لا تتوافر بالمؤسسات كل الكفاءات والموارد البشرية المبدعة وانما تحتاج إلى الإستعانة بمعارف المصادر الخارجية
- البحث والتطوير الخارجى من المرجح أن يمنح المؤسسة قيمة أكبر
- الفوز بالمنافسة لا يتطلب أن تأتي بأفضل الافكار عن طريق الموارد التي تمتلكها ولكن يتطلب أفضل استخدام للابتكار الداخلى والخارجى
- بإمكان المؤسسة الاستفادة من حقوق الملكية الفكرية لديها عن طريق بيعها كما يمكن لها حيازة حقوق ملكية من الغير عند الحاجة عن طريق شرائها (٤: ٢٣-٢٦)

### أبعاد الابتكار المفتوح

١- الابتكار المفتوح الوارد: وهو اقامة علاقة مع أطراف خارجية من مؤسسات وأفراد

للاستفادة من مهاراتها العلمية والتقنية لتحسين أداء الابتكار الخارجى (٥ : ٢٢٣)

وهو يتم من طرف المؤسسات التي تسعى لتوسيع قاعدة معارفها باستخدام افكار ومعلومات المصادر الخارجية مثل العملاء والموردين والمستشارين الخارجيين والمعاهد البحثية والمنافسين وذلك من خلال خلق التعاون مع العملاء والاعضاء والتعاقد مع مقدمى الخدمات الخارجية. (٦: ٣٥)

٢- الابتكار المفتوح الصادر: وهو انشاء علاقات مع أطراف خارجية للاستغلال التجارى

للأفكار والمعارف التكنولوجية الداخلية للمؤسسة لصالح الاطراف الخارجية (٥: ٢٢٥)

وتتلئم هذه العملية مع المؤسسات التي تسعى الى استغلال بيع أفكارها فى السوق وتمثلت هذه الممارسات فى أنشطة مشاريع مشتركة مع شركاء خارجيين واقامة اعمال

مشتركة وبيع براءات الاختراع ( ٦ : ٣٧ )

ونموذج الابتكار المفتوح على النقيض مع نموذج الابتكار المغلق حيث نموذج الابتكار المفتوح يجعل الحدود بين الشركة أو المؤسسة والبيئة المحيطة بها أكثر انفتاحا عن طريق تحويل حدود الشركة الصلبة التي كانت في نموذج الابتكار المغلق الي حدود منفتحة حيث يسمح للأفكار والمعارف أن تنتقل بحرية من داخل الشركة الى الخارج أو من خارج الشركة الي الداخل ( ٣ : ٣٥ )

**ويتكون نموذج الابتكار المفتوح مما يلي:**

- ١- السوق الجديد
- ٢- السوق الحالي
- ٣- حدود المؤسسة
- ٤- المشاريع البحثية
- ٥- البحوث
- ٦- التطوير. ( ٣ : ٣٦-٣٧ )

وعند وضع استراتيجية للابتكار المفتوح على الدرجة المثلى للانفتاح يجب على المؤسسة الإجابة على الأسئلة التالية:

- مع من يكون الابتكار المفتوح ؟
- حول ماذا ؟
- وكيف ؟

وذلك لإحداث التوازن بين درجة الإتساع والعمق في الشراكة، أي بين التعامل مع عدد أكبر من الشركاء أو تركيز التعامل مع مجموعة محددة منهم ( ٣ : ٣٩ )

ونجاح استراتيجية الابتكار المفتوح ليس فقط أحداث التوازن عند فتح حدود المؤسسة لتدفقات الأفكار والمعارف ولكن أيضا تعزيز وتطوير المهارات الأساسية لديها والتأكد من عدم إمكانية المنافسين لاختراق ملكيتها الفكرية، وبالتالي الدور الاساسى لوظيفة البحوث والتطوير داخل المؤسسة هو من جهة تحديد واختيار المعارف الخارجية التي تحتاجها المؤسسة وتطوير ما ينقص هذه المعارف على المستوى الداخلى وبيع المعارف الداخلية التي لا تحتاجها المؤسسة أو التي لا تملك المؤسسة قدرات وموارد لتطويرها أو الاستفادة منها. ( ٣ : ٤٠ )

والتوجه لتبنى نموذج الابتكار المفتوح يختلف باختلاف ثقافة المؤسسة والتي تفرض عليها محددات واعتبارات يجب مراعاتها والتعامل معها بالشكل الذى يسمح بزيادة قدرة الاستيعاب والتكيف ومن ثم تحقيق أكبر استفادة من المعارف الخارجية المكتسبة، ويمكن للمؤسسات أن تحقق مستوى جيد من الابتكار بالرغم من وجود اختلاف على مستوى التعاون الخارجى غير أن

ذلك لن يكون الا بالاخذ بعين الاعتبار كلا من (نموذج العمل - اختيار الشريك - كيفية نقل المعرفة). (١٠ : ٢٦)

وتعتبر كفاءة نقل وتحويل المعارف داخل وخارج المؤسسة أمرا ضروريا لتطويرها ويعتمد ذلك على تحديد مدى صعوبة استيعاب هذه المعارف أى قدرة المؤسسة على الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة والتعلم من التعاون والتحالف الخارجى وهو ما يسمى بالطاقة الاستيعابية. (١٥ : ٦)

والهدف الرئيسى من تبنى الابتكار المفتوح هو أن الافكار والاختراعات لا يمكن أن تحقق قيمة للمؤسسة ما لم يتم تحويلها الى منتجات وخدمات حقيقية فالاهم هو القدرة على استغلال تلك الافكار . (١٦ : ١٠)

وعندما تحتاج المؤسسة الى ادخال اساليب وطرق جديدة للعمل مع النظم والهيكل القائمة لوظيفة البحوث والتطوير من الضرورى القضاء على ظاهرة " NOT Invented Here " والتي تنتج من عزوف الافراد عن تقبل الافكار والمعارف نظرا لكونها من مصادر خارجية والتي يرونها غريبة عن المؤسسة وما هو الا وجة من أوجة مقاومة التغيير باعتبار تطبيق الابتكار المفتوح تغييرا تنظيميا تتبناه المؤسسة ( ١٠ : ١٠ )

#### مزايا تطبيق الابتكار المفتوح

- توافر عدة مصادر للحصول على الافكار والمعارف
- استدامة عمليات الابتكار فى المؤسسة وزيادة الفرص
- تعزيز حماية حقوق الملكية الفكرية وهو ما قد يبدو منافسا لطبيعة هذا النوع من الابتكار غير أن الانتفتاح يفرض الحرص والالتزام من طرف كل جبهه فى هذا الخصوص
- ابقاء المؤسسة على وعى واطلاع بالمستجدات ورفع الذكاء لديها
- تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة وخلق روح المبادرة والتحفيز الذاتى لدى الموارد البشرية
- اكتشاف وتطوير نماذج عمل جديدة واستغلال الفرص ( ١١ : ١٠ - ٣٠ )

#### ثانيا: أسباب تناول البحث:

من دراسة حمدى محمد نور ٢٠١٦، بعنوان "دور الابتكار المفتوح فى تحسين عمليات نقل المعرفة داخل الجامعات المصرية بالتطبيق على الجامعات الحكومية" وكان اهميته هو التعرف على دور الابتكار المفتوح فى نقل المعرفة داخل الجامعات المصرية وكان مجتمع البحث من اعضاء هيئة التدريس والمعاونين من الجامعات المصرية الحكومية وكان من اهم نتائج انة يوجد علاقة ايجابية بين تطبيق منهجية الابتكار المفتوح وتحسين عمليات نقل المعرفة (١)

ودراسة markusperkmann& Kathryn walsh ٢٠٠٧، وكانت بعنوان "العلاقة بين الجامعات والصناعة والابتكار المفتوح" حيث هدفت الى دراسة العلاقة التعاونية بين جامعه والصناعة وتطوير برامج البحوث التي تتم في إطار هذه العلاقة من خلال نموذج الابتكار المفتوح وخلصت هذه الدراسة الى ان الابتكار المفتوح في اطار العلاقة بين الجامعة والمؤسسات يلعب دورا مهما في عملية الابتكار بصفة عامة وتؤكد على وجود العديد من المؤشرات تثبت سعى كل من الجامعات والصناعة لتوسيع نطاق العلاقة بينهما (١٢)

ودراسة Mona Roshani ٢٠١٣، وكانت بعنوان "التعاون بين الجامعة والصناعة وفتح الابتكار كمنهجية لخلق الريح" وحسب الدراسة فان الجامعة تعد اهم شريك يمكن ان تتعاقد معه المؤسسات لتحسين عملية الابتكار وتسهيل التحويل التكنولوجي واقتترحت هذه الدراسة اطارا لتسهيل اقامة علاقة بين الجامعة والصناعة من خلال دعم تنفيذ الابتكار المفتوح في المؤسسات (١٤)

ودراسة lan Chaston ٢٠١٢، وكانت بعنوان "ريادة الأعمال والابتكار المفتوح في الاقتصاد الناشئ" حيث هدفت الى دراسة اداء الجامعات البريطانية من حيث فعالية نظم ادارة المعرفة والدخول في الابتكار المفتوح وتبين ان هناك بعض العوامل الاساسية التي تؤثر على فعالية نظم ادارة المعرفة وخلصت الدراسة الى ان الجامعات تستفيد من تحسين فعالية نظام ادارة المعرفة والاهتمام باكتساب معارف جديدة من خلال استغلال الابتكار المفتوح في سعيها للبقاء في ظل انخفاض الانفاق الحكومي (٨)

ومن خلال هذه الدراسات لم يجد الباحثون اي دراسة اهتمت بتوضيح العلاقة بين الابتكار المفتوح وعلاقتة بتحسين الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية ومن هنا اتضح للباحثين مدى اهمية توضيح هذه العلاقة.

**ثالثا: هدف البحث:**

يهدف البحث الى التعرف على الابتكار المفتوح وعلاقتة بتحسين الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية وذلك من خلال

١. التعرف على مفهوم وأهمية الابتكار المفتوح في المؤسسة الرياضية ؟
٢. التعرف على أبعاد الإبتكار المفتوح بالمؤسسة الرياضية ؟
٣. التعرف على نموذج الإبتكار المفتوح بالمؤسسة الرياضية ؟

**رابعاً: تساؤلات البحث:**

١. ما مفهوم وأهمية الابتكار المفتوح فى المؤسسة الرياضية ؟
٢. ما أبعاد الإبتكار المفتوح بالمؤسسة الرياضية ؟
٣. ما نموذج الإبتكار المفتوح بالمؤسسة الرياضية ؟

**خامساً: إجراءات البحث:****أ- منهج البحث :**

استخدم الباحثون المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لطبيعة البحث .

**ب-مجتمع البحث :**

مجالس ادارات الاندية الرياضية وأعضاء الاجهزة الفنية والادارية للالعاب الفردية والجماعية بالاندية الرياضية ( الاهلى - الزمالك - المصرى - الاتحاد السكندرى - الاسماعيلى - وادى دجلة - المنصورة)

**ج- عينة البحث :**

اختار الباحثون عينة البحث الأساسية بالطريقة العشوائية البسيطة، وبلغ حجم العينة التي طبق عليها الإستبيان (٢٢٥) فرداً، تم استبعاد (٢٥) فرداً لعدم استيفاء استماراتهم لشروط التطبيق وعدم استكمال الإستجابات، وبذلك بلغ حجم العينة (٢٠٠) فرداً وممثلين لمجتمع البحث.

**د- أدوات جمع البيانات :**

١. تم استخدام استمارة استبيان من تصميم الباحثين واتبعت الخطوات التالية لتصميمها :
  - إجراء مسح للدراسات النظرية والبحوث العلمية والمراجع المتصلة .
  - تحديد محاور الاستبيان حسب الأهداف الموضوعية .
  - تحديد مفردات العبارات التي تعبر عن محاور الاستبيان .

وتم وضع ميزان تقدير ثلاثى للاستجابات على عبارات الاستبيان وذلك على النحو التالي:

- نعم ..... وتقدر بثلاث درجات

- الى حد ما ..... وتقدر بدرجتان

- لا..... وتقدر بدرجة واحدة

**٢. الدراسة الاستطلاعية:**

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (٥٠) فرد من داخل مجتمع البحث وخارج عينة البحث الأساسية، واستهدفت الدراسة التعرف على: ( مدى مناسبة صياغة العبارات لمستوى فهم العينة- التعرف على أى صعوبات فى عملية التطبيق- إيجاد الصدق

وتحديد الثبات )

وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عما يلي:

- فهم عينة الدراسة للعبارات التي يتضمنها الاستبيان حيث لم يبدر من أي منهم الاستفسار عن أي عبارة من عبارات الاستبيان.
- وضوح التعليمات الخاصة بالاستبيان.
- ٣. المعاملات العلمية لاستمارة الإستبيان:

(أ) - حساب معامل الصدق للاستمارة:

قام الباحث بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية قوامها (٥٠) فرداً من مجتمع البحث وخارج عينه البحث الرئيسي من (١٥/١٠/٢٠١٨م) إلى (١٥/١١/٢٠١٨م) واستعان الباحث لحساب معامل الصدق بالاتساق الداخلي للاستبيان وكان كما هو موضح بجدول (١)

جدول (١) معامل ارتباط المحاور بالاستمارة ككل (ن=٥٠)

م	المحاور	معامل الارتباط
١	مفهوم وأهمية الابتكار المفتوح في المؤسسة الرياضية	.٨٦٢
٢	أبعاد الابتكار المفتوح بالمؤسسة الرياضية	.٦٨٧
٣	نموذج الابتكار المفتوح بالمؤسسة الرياضية	.٣٠٢

(\* ) قيمة (ر) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٠,٢٧٦

من الجدول (١)، يتضح: وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين محاور الإستبيان والاستمارة ككل.

(ب) - حساب معامل الثبات للاستمارة:

استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات للاستمارة، كما هو موضح

بجدول (٢).

جدول (٢) ثبات محاور الاستبيان قيد البحث (ن=٥٠)

م	المحاور	الثبات
١	مفهوم وأهمية الابتكار المفتوح في المؤسسة الرياضية	.٧٢٤
٢	أبعاد الابتكار المفتوح بالمؤسسة الرياضية	.٧٧٢
٣	نموذج الابتكار المفتوح بالمؤسسة الرياضية	.٣٣٠
٤	الاستبيان ككل	.٣٤٧

(\* ) قيمة (ر) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٠,٢٧٦

من الجدول (٢)، يتضح: ثبات محاور الاستبيان، وكان معامل الاتساق الداخلي لكل محور دال مما يشير لارتفاع معامل ثبات محاور الاستبيان.

## ٤. تطبيق استمارة الاستبيان:

بعد إتمام المعاملات العلمية (الصدق والثبات) لاستمارة الاستبيان الخاصة بالابتكار المفتوح وعلاقتة بتحسين الموارد البشرية للمؤسسة الرياضية، تم تطبيق الإستبيان مرفق (١) على عينة البحث وعددهم (٢٠٠) وذلك في الفترة من (٢٠١٨/١٢/١) إلى (٢٠١٩/٢/١)، وبعد الانتهاء من تطبيق الاستبيان تم جمعة وتنظيمه وتفرغ البيانات لإجراء المعالجات الإحصائية للوصول الى نتائج البحث ومناقشتها.

## سادسا: المعالجات الإحصائية:

تمت المعالجات الإحصائية لبيانات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي Spss، وقد استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية :-

١- الدرجة التقديرية .

٢- النسبة التقديرية.

٣- التكرارات.

٤- معامل الارتباط لبيرسون.

٥-معامل ارتباط ألفا كرونباخ.

٦- كا٢.

سابعاً: عرض وتفسير ومناقشة النتائج

أ- عرض وتفسير ومناقشة التساؤل الأول ما مفهوم وأهمية الابتكار المفتوح في المؤسسة الرياضية؟.

جدول (٣) النسبة التقديرية وكا٢ المفهوم الابتكار المفتوح في المؤسسة الرياضية  
عينة البحث - (ن=٢٠٠)

رقم العبارة	نعم	الى حد ما	لا	الدرجة التقديرية	النسبة التقديرية	كا٢
١	١٤٢	٥٨	٠	٥٤٢	%٩٠.٣٣	*٣٥.٢٨٠
٢	١١٥	٨٥	٠	٥١٥	%٨٥.٨٣	*٤.٥٠٠
٣	١٠٣	٩٧	٠	٥٠٣	%٨٣.٨٣	*.١٨٠
٤	١٦٣	٣٧	٠	٥٦٣	%٩٣.٨٣	*٧٩.٣٨٠
٥	٤٢	١٣٠	٢٨	٤١٤	%٦٩	*٩١.٧٢٠

\*قيمة (كا٢) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٥,٩٩٠

يتضح من الجدول رقم (٣) أن:

الدرجة التقديرية للعبارة مرتفعة وكانت النسبة التقديرية لعبارة المحور عالية وتراوحت بين (٦٩%) حتى (٩٣.٨٣%) وهي نسبة عالية تدل على أهمية المحور حيث يرى الباحثون أنه لا بد من الاهتمام بتوضيح مفهوم ومعنى الابتكار المفتوح بالنسبة للمؤسسة الرياضية للعاملين والمسؤولين عن هذه المؤسسات وذلك للعمل والوصول لافضل المعارف والافكار التي تساعد على تطور المؤسسات الرياضية.

ويتفق هذا مع Chesbrough henry (٢٠٠٤) (٤)، ومع Chesbrough henry

(٢٠٠٣) (٢)، ومع Marko Torkkeli (٢٠١٠) (١٣)، بان الابتكار المفتوح هو التطوير والبحث الخارجى الذى يمنح المؤسسة الرياضية قيمة اكبر والعمل على المنافسة بشكل كبير وذلك من خلال استخدام الافكار والمعارف داخل المؤسسة وخارجها والتوسع فى الاسواق.

جدول (٤) النسبة التقديرية وكالاهمية الابتكار المفتوح فى المؤسسة الرياضية

- عينة البحث - (ن=٢٠٠)

رقم العبارة	نعم	الى حد ما	لا	الدرجة التقديرية	النسبة التقديرية	كا
٦	١٣٥	٦٥	٠	٥٣٥	%٨٩.١٦	*٢٤.٥٠٠
٧	١٥١	٤٩	٠	٥٥١	%٩١.٨٣	*٥٢.٠٢٠
٨	٩٨	٧٠	٣٢	٤٦٦	%٧٧.٦٦	*٣٢.٩٢٠
٩	١٩١	٩	٠	٥٩١	%٩٨.٥	*١٦٥.٦٢٠
١٠	١٦٦	٣٤	٠	٥٦٦	%٩٤.٣٣	*٨٧.١٢٠
١١	١٠٧	٩٣	٠	٥٠٧	%٨٤.٥	*.٩٨٠
١٢	١٧٩	٢١	٠	٥٧٩	%٩٦.٥	*١٢٤.٨٢٠
١٣	١١٨	٧٠	١٢	٥٠٦	%٨٤.٣٣	*٨٤.٥٢٠

\*قيمة (كا) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٥,٩٩٠

يتضح من الجدول رقم (٤) أن:

الدرجة التقديرية للعبارات مرتفعة وكانت النسبة التقديرية لعبارات المحور عالية وتراوحت بين (٧٧.٦٦%) حتى (٩٨.٥%) وهى نسبة عالية تدل على أهمية المحور حيث يرى الباحثون أنه لابد من الاهتمام بتوضيح أهمية الابتكار المفتوح بالنسبة للمؤسسة الرياضية وذلك حتى يهتم المسئولين عن المؤسسات الرياضية بالابتكار المفتوح حتى يتوافر العديد من المصادر لدى المؤسسة للحصول على الافكار والمعلومات وتحسين عملية الابداع لدى العاملين بداخل المؤسسة الرياضية.

ويتفق هذا مع ManceauDelphine (٢٠١١) (١١)، بان الابتكار المفتوح له أهمية كبيرة للمؤسسات الرياضية لانه يساعد على زيادة براءات الاختراع ويساعد على تحسين الامكانيات البشرية ويجعل المؤسسة على وعى تام بما يحدث وتحسين عمليات الابداع داخل المؤسسة.

ب- عرض وتفسير ومناقشة التساؤل الثامن ابعاد الابتكار المفتوح بالمؤسسة الرياضية؟.

رقم العبارة	نعم	الى حد ما	لا	الدرجة التقديرية	النسبة التقديرية	كا
١٤	١٧٥	٢٥	٠	٥٧٥	%٩٥.٨٣	*١١٢.٥٠٠
١٥	١٣٨	٦٢	٠	٥٣٨	%٨٩.٦٦	*٢٨.٨٨٠

*٤٠.٣٣٠	%٥٧.٣٣	٣٤٤	٨١	٩٤	٢٥	١٦
*٢٥.٩٢٠	%٨٩.٣٣	٥٣٦	٠	٦٤	١٣٦	١٧
*٢١.٧٨٠	%٤٤.٥	٢٦٧	١٣٣	٦٧	٠	١٨

جدول (٥) النسبة التقديرية وكا ٢ للابتكار المفتوح الوارد- عينة البحث - (ن=٢٠٠)

\*قيمة (كا) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٥,٩٩٠

يتضح من الجدول رقم (٥) أن:

الدرجة التقديرية للعبارات مرتفعة وكانت النسبة التقديرية لعبارات المحور عالية وتراوحت بين (٤٤.٥%) حتى (٩٥.٨٣%) وهي نسبة عالية تدل على أهمية المحور حيث يرى الباحثون أنه لا بد من الاهتمام بتواجد وتطبيق عملية الابتكار المفتوح الوارد داخل المؤسسات الرياضية وذلك لزيادة الافكار والمعلومات التي تساعد المؤسسة على التطور والتقدم وتحقيق اهدافها المختلفة.

ويتفق هذا مع Chiraouni D, Chiesa (٢٠١٠) (٥)، ومع Chiraouni D, Chiesa (٢٠١١) (٦)، بان الابتكار المفتوح الوارد هام بالنسبة للمؤسسة الرياضية لانه يعمل على اقامة علاقة مع اطراف خارجية وتوسيع قاعدة المعارف مع العملاء والمستفيدين والموردين والمنافسين وذلك بهدف الاستفادة من مهاراتهم لتحسين اداء المؤسسة الرياضية.

جدول (٦) النسبة التقديرية وكا ٢ للابتكار المفتوح الصادر- عينة البحث - (ن=٢٠٠)

رقم العبارة	نعم	الى حد ما	لا	الدرجة التقديرية	النسبة التقديرية	كا
١٩	١٦٧	٣٣	٠	٥٦٧	%٩٤.٥	*٨٩.٧٨٠
٢٠	١٥٤	٤٦	٠	٥٥٤	%٩٢.٣٣	*٥٨.٣٢٠
٢١	١٣٠	٧٠	٠	٥٣٠	%٨٨.٣٣	*١٨.٠٠٠
٢٢	٠	٨٧	١١٣	٢٨٧	%٤٧.٨٣	*٣.٣٨٠
٢٣	١٧٥	٢٥	٠	٥٧٥	%٩٥.٨٣	*١١٢.٥٠٠

\*قيمة (كا) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٥,٩٩٠

يتضح من الجدول رقم (٦) أن:

الدرجة التقديرية للعبارات مرتفعة وكانت النسبة التقديرية لعبارات المحور عالية وتراوحت بين (٤٧.٨٣%) حتى (٩٥.٨٣%) وهي نسبة عالية تدل على أهمية المحور حيث يرى الباحثون أنه لا بد من الاهتمام بتطوير عملية الابتكار المفتوح الصادر وذلك باعطاء الفرصة والمجال للعاملين بالمؤسسة للابداع في الافكار والابتكار حتى تستفيد المؤسسة من ذلك سواء بتطبيقه داخل المؤسسة او الاستفادة منه تجاريا عن طريق استغلال بيعة في الاسواق.

ويتفق هذا مع Chiraouni D, Chiesa (٢٠١٠) (٥)، ومع Chiraouni D, Chiesa (٢٠١١) (٦)،

(٢٠١١) (٦)، ومع Chesbrough Henry (٢٠٠٣) (٣) بان الابتكار المفتوح الصادر هام بالنسبة للمؤسسة الرياضية لانه يعمل على اقامة علاقة مع اطراف ومصادر خارجية لبيع واستغلال افكارها داخل الاسواق وذلك استغلالا تجاريا لهذة الافكار، وايضا اكدت على اهمية ان تضع المؤسسات الرياضية خطة استراتيجية للعمل بالابتكار المفتوح الوارد والصادر معا حتى تكون المؤسسة أكثر انفتاحا وتسمح للافكار والمعارف أن تنتقل بحرية من داخل المؤسسة الى الخارج أو من خارج المؤسسة الي الداخل.

### ج- عرض وتفسير ومناقشة التساؤل الثالث ما نموذج الابتكار المفتوح بالمؤسسة الرياضية؟.

جدول (٧) النسبة التقديرية وكا٢ لنموذج الابتكار المفتوح بالمؤسسة الرياضية- عينة البحث - (ن=٢٠٠)

رقم العبارة	نعم	الى حد ما	لا	الدرجة التقديرية	النسبة التقديرية	كا
٢٤	١٧٢	٢٨	٠	٥٧٢	%٩٥.٣٣	*١٠٣.٦٨٠
٢٥	١٧٢	٢٨	٠	٥٧٢	%٩٥.٣٣	*١٠٣.٦٨٠
٢٦	١٣٠	٧٠	٠	٥٣٠	%٨٨.٣٣	*١٨.٠٠٠
٢٧	٧٨	١٢٢	٠	٤٧٨	%٧٩.٦٦	*٩.٦٨٠
٢٨	١٧٢	٢٨	٠	٥٧٢	%٩٥.٣٣	*١٠٣.٦٨٠
٢٩	١٤٥	٥٥	٠	٥٤٥	%٩٠.٨٣	*٤٠.٥٠٠

\*قيمة (كا) الجدولية عند (٠,٠٥) = ٥,٩٩٠

### يتضح من الجدول رقم (٧) أن:

الدرجة التقديرية للعبارات مرتفعة وكانت النسبة التقديرية لعبارات المحور عالية وتراوحت بين (٧٩.٦٦%) حتى (٩٥.٣٣%) وهي نسبة عالية تدل على أهمية المحور حيث يرى الباحثون أنه حتى يتم الاستفادة الكاملة من الابتكار المفتوح لابد ان يكون هناك تكامل وتواجد كافة عناصر نموذج الابتكار المفتوح داخل المؤسسة الرياضية حتى تحقق كافة اهدافها وتتطور

ويتفق هذا مع Chesbrough Henry (٢٠٠٣) (٣) بان لكي يتم الاستفادة الكاملة من الابتكار المفتوح لابد من توافر كافة عناصر نموذج الابتكار المفتوح من تحديد حدود المؤسسة ودراسة الأنشطة التي تعمل معها في السوق الحالي ومعرفة الخدمات الرياضية التي يمكن تقديمها في الاسواق الجديدة والعمل على تطويرها والاهتمام بالابحاث والدراسات في مجال التربية الرياضية والعمل على تطوير وتحسين الأنشطة والخدمات المقدمة للمستخدمين.

ثامناً: إستخلاصات البحث:

فى ضوء الأهداف المرجوه بالبحث وإستناداً على الإجراءات العلمية المرتبطة بموضوع البحث، وما تم التوصل إليه من نتائج من خلال تطبيق المعاملات الإحصائية، قد تم إستنتاج ما يلى:-

#### أولاً: بالنسبة للمحور الأول:

- ان الابتكار المفتوح داخل المؤسسات الرياضية هو البحث الخارجى الذى يمنح المؤسسة قيمة أكبر والفوز بالمنافسة وهذا يتطلب أفضل استخدام للابتكار الداخلى والخارجى.
- ان الابتكار المفتوح يتيح الفرصة للمؤسسة بالتوسع فى الاسواق والتكيف والتكامل مع الاطراف الخارجية (العملاء أوالمستفيدين - الموردين- الشركاء- المعاهد- المراكز البحثية- الجامعات- المنافسين)
- ان الابتكار المفتوح يساعد على زيادة براءات الاختراع المملوكة للمؤسسة الرياضية ويعمل على إبقاء المؤسسة الرياضية على وعيها بما يحدث
- ان الابتكار المفتوح يعمل على التأثير الإيجابى على سمعه وصورة المؤسسة الرياضية

#### ثانياً: بالنسبة للمحور الثانى:

- ان الابتكار المفتوح الوارد هو إقامة علاقة مع اطراف خارجية من مؤسسات أو أفراد بهدف الاستفادة من مهاراتهم وتتم فى المؤسسات الرياضية التى تسعى إلى توسيع قاعدة معارفها بإستخدام أفكار ومعلومات المصادر الخارجية مثل: العملاء- المستفيدين- الموردين- الجامعات- المراكز- المعاهدالبحثية - المستشارين الخارجيين- المنافسين).
- ان الابتكار المفتوح الصادر هو إنشاء الاطراف الداخلية للمؤسسة الرياضية علاقات مع أطراف خارجية بهدف الاستغلال التجارى للأفكار والمعارف أى تسعى إلى استغلال بيع أفكارها فى السوق.
- يجب على المؤسسات الرياضية أن تضع خطة استراتيجية للعمل بالابتكار المفتوح الوارد والصادر معاً لان هذا يساعد على تقدم المؤسسة وتحسين الموارد البشرية بداخلها.

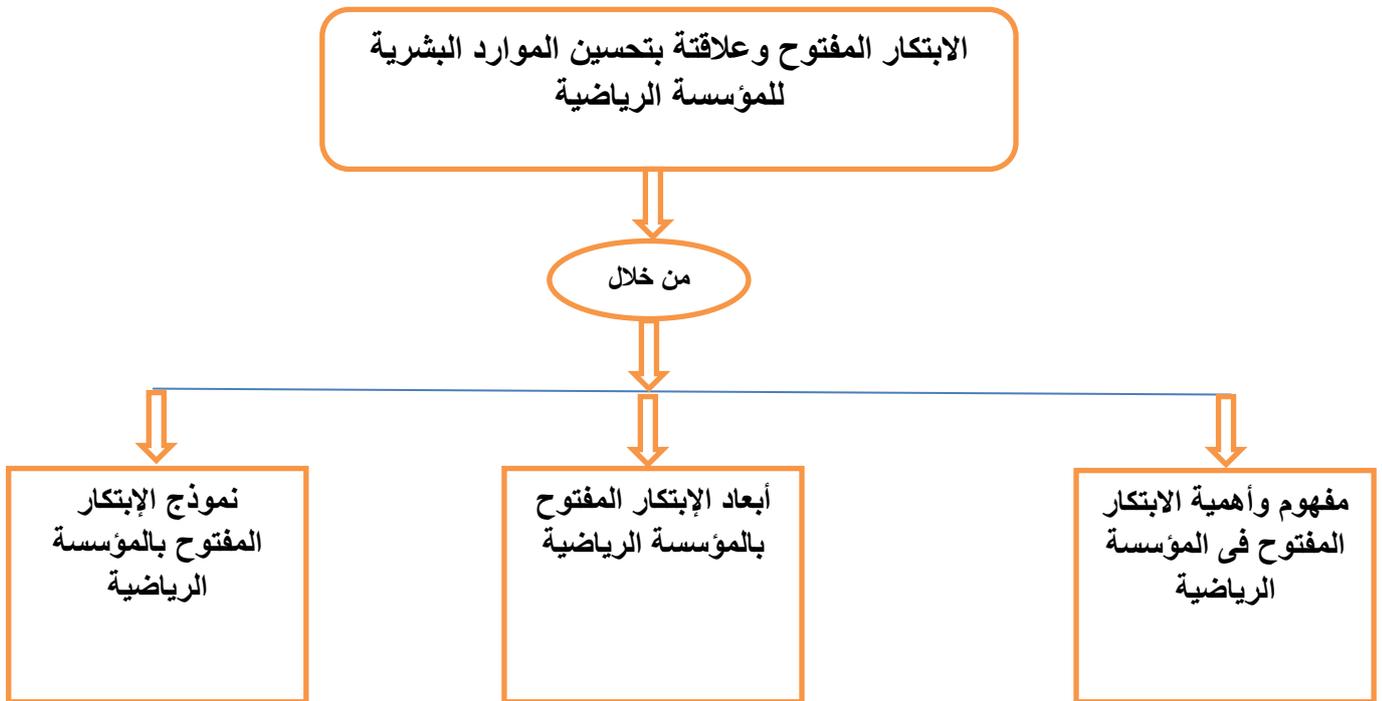
ثالثاً: بالنسبة للمحور الثالث:

- ان نموذج الابتكار المفتوح بالمؤسسة الرياضية يجب ان يتكامل فية معرف كلا من حدود المؤسسة والسوق الحالى التى تعمل فية المؤسسة والسوق الجديد الذى سوف تدخل فية وكيفية تطوير وتحسين الانشطة والخدمات الرياضية المقدمة للمستفيدين

تاسعاً: التوصيات:

بناءً على الإستنتاجات الخاصة بموضوع البحث يوصى الباحث بما يلى:-

١. بالنسبة للمسئولين عن الأندية والمؤسسات الرياضية ضرورة تطبيق النموذج المقترح
٢. النموذج المقترح :



٣- لتطبيق النموذج المقترح ضرورة الاسترشاد بنتائج محاور الاستبيان للبحث مرفق ( ٢ )

عاشرا: قائمة المراجع:

أ. المراجع باللغة العربية.

١. حمدي محمد نور (٢٠١٦): دور الابتكار المفتوح في تحسين عمليات نقل المعرفة داخل

الجامعات المصرية بالتطبيق على الجامعات الحكومية ، المجلة العلمية للاقتصاد

والتجارة ، كلية التجارة ، جامعه عين شمس.

ب- المراجع باللغة الأجنبية:

٢. **Chesbrough Henry**, (٢٠٠٣): " open innovation Anew imperative for creating and profiting from technology " Boston Harvard Business School Press.
٣. **Chesbrough Henry**, (٢٠٠٣), The Era of open innovation MIT Sloan Management Review
٤. **Chesbrough Henry**, (٢٠٠٤): Managing Open Innovation: Chess and Poker. Research Technology Management
٥. **Chiraouni D, Chiesa V and Frattini f**, (٢٠١٠) "Un Raveling the Process from closed to open innovation Evidence from Mature Asset intensive industries" R&D Management
٦. **Chiraouni D, Chiesa V and Frattini F** (٢٠١١), The Open Innovation Journey : How Firms Dinamically Implement the Emerging Innovation Management Paradigm
٧. **Gruber M, Henkel J**, (٢٠٠٦): " New Ventures Based on Open Innovation an Empirical Analysis of Start up Firms in Embeded Linux " International journal of Technology Management
٨. **Ian Chaston, Gregory J. Scott**, (٢٠١٢) "Entrepreneurship and open innovation in an emerging economy", Management Decision, Vol. ٥٠ Issue: ٧, ,<https://doi.org/10.1108/00251741211246941>
٩. **Idrissifakhreddine, Mooulay Othman**, (٢٠١١) "Innovation OuverteDansCasDes PME ManufacturieresPhd thesis for the degree in phd of management and administration, University of Laval Quebec

١٠. **Letiziamortara, Johann Jakob, and Tim minshall,** (٢٠٠٩) "How to Implement Open Innovatio : Lessons from Studying Large Multinational Companies, Astudy Conducted by the Institute for Manufacturing and the Cambridge Integrated Knowledge Centre
١١. **ManceauDelphine, ValerieMoatti and Fabbri Julie,** (٢٠١١): Open Innovation: what behind the buzz word ? Europe , Accenture,pp
١٢. **Markus perkman, Kathryn walsh** (٢٠٠٧): University–industry relationships and open innovation: Towards a research agenda, International Journal of Management Reviews
١٣. **Marko Torkkeli,** (٢٠١٠): "Frontiers of Open Innovation, Research Report, Lappeenranta University of Technology, Finland
١٤. **Mona Roshani**(٢٠١٣): University–Industry Collaborations and Open Innovation: Methodology for Creating Profitable, Maître ès sciences (M.Sc.), Québec, Canada
١٥. **Rasmussen Bruce,** (٢٠٠٧): Open Innovation and the Net Worked Firm Pharmaceutical Industry Project Working paper Series, Working paper Centre for Strategic Economic Studies, Victoria University of Technology
١٦. **Rasztovits Ervin,** (٢٠١٢): Open Innovation Guide Apublication Prepared in Fram of Opinet Net Work plateforme for Smes , subproject of the Euris : European Collaborative and Open Regional Innovation Strategies

ج- مراجع شبكة المعلومات الدولية

١٧. <http://www.familybusinessarabia.com/open-innovation-family-businesses/>