

عنوان البحث

استراتيجيات الابتكار المفتوح وأثرها في تعزيز تنافسية الشركات  
في المملكة العربية السعودية

إعداد:

الطالب/ حمد علي العساف

الرقم الأكاديمي/ 243000381

إشراف/

أد. الفیصل عبد الحمید

أد. فايز جراد

العام الدراسي:

2024

## حقوق الطباعة

يقر الطالب بأن حقوق الطباعة والنشر لهذا البحث ملكٌ للجامعة، ولا يجوز إعادة نشر أو توزيع أي جزء منه دون الحصول على إذن خطي مسبق.

## المخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة استراتيجيات الابتكار المفتوح ودورها في تعزيز تنافسية الشركات في المملكة العربية السعودية. تُركز الدراسة على كيفية تطبيق أساليب الابتكار المفتوح مثل التعاون مع الجهات الخارجية، والشراكات مع الجامعات ومراكز البحوث، وتبادل المعرفة، في إطار تحسين الأداء المؤسسي وتطوير المنتجات والخدمات. اعتمد البحث على منهجية بحثية شاملة جمعت بين التحليل الكمي والنوعي، من خلال توزيع استبيانات وإجراء مقابلات مع مديري الشركات وخبراء الابتكار. وتشير النتائج إلى أن تبني استراتيجيات الابتكار المفتوح يؤدي إلى زيادة معدلات الابتكار داخل الشركات وتحسين جودة المنتجات والخدمات، مما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق المحلية والعالمية.

## الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفي البحث وأعضاء اللجنة التي قدمت الدعم والإرشاد طوال فترة إعداد هذا البحث. كما أشكر الشركات والمؤسسات التي شاركت في الدراسة، وكل من ساهم في توفير المعلومات والبيانات التي كانت حجر الزاوية في إنجاز هذا العمل.

# فهرس المحتويات

|    |                                         |
|----|-----------------------------------------|
| 2  | ..... حقوق الطباعة                      |
| 3  | ..... الملخص                            |
| 4  | ..... الشكر والتقدير                    |
| 5  | ..... فهرس المحتويات                    |
| 6  | ..... قائمة الاختصارات والمصطلحات       |
| 7  | ..... المقدمة                           |
| 9  | ..... مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة |
| 11 | ..... منهجية البحث                      |
| 11 | ..... أ. تصميم البحث                    |
| 11 | ..... ب. مجتمع البحث والعينة            |
| 12 | ..... ج. أدوات جمع البيانات             |
| 12 | ..... د. خطوات جمع البيانات             |
| 14 | ..... هـ. طرق تحليل البيانات            |
| 14 | ..... و. حدود الدراسة                   |
| 15 | ..... الدراسة الميدانية والتحليل العملي |
| 16 | ..... أ. تحليل البيانات                 |
| 17 | ..... ب. نتائج الدراسة                  |
| 17 | ..... ج. مناقشة النتائج                 |
| 18 | ..... د. التوصيات                       |
| 20 | ..... الخاتمة والتوصيات                 |
| 22 | ..... المراجع                           |

## قائمة الاختصارات والمصطلحات

- **OI:** الابتكار المفتوح
- **ROI:** العائد على الاستثمار
- **R&D:** البحث والتطوير
- **SME:** الشركات الصغيرة والمتوسطة
- **CRM:** إدارة علاقات العملاء
- **UX:** تجربة المستخدم
- **KPI:** مؤشرات الأداء الرئيسية

## المقدمة

يشهد عالم الأعمال تحولات جذرية في ظل التطور التكنولوجي المتسارع والعولمة المتزايدة، مما يجعل الابتكار المفتوح (Open Innovation) أحد أهم الأدوات الاستراتيجية التي تُحدث تغييراً في نماذج العمل التقليدية. يُعرف الابتكار المفتوح بأنه عملية متكاملة يقوم فيها الكيان الاقتصادي بتبادل المعرفة والخبرات مع جهات خارجية مثل الجامعات، ومراكز البحوث، والشركات الناشئة، بهدف الحصول على أفكار وحلول جديدة غير تقليدية تُسهم في تطوير المنتجات والخدمات. (Chesbrough, 2003) إن هذا النموذج من الابتكار لا يعتمد فقط على القدرات الداخلية للمؤسسة، بل يستفيد من شبكة واسعة من المصادر الخارجية، مما يسمح بتسريع دورة الابتكار وتوسيع قاعدة المعرفة المؤسسية.

في المملكة العربية السعودية، تواجه الشركات تحديات اقتصادية وسوقية متزايدة في ظل بيئة تنافسية تتغير بسرعة، مما يستدعي تبني استراتيجيات مبتكرة لتعزيز التنافسية. تُعد رؤية المملكة 2030 إطاراً استراتيجياً يُبرز أهمية تنويع الاقتصاد وتشجيع الابتكار، ويضع الابتكار المفتوح في قلب هذه الاستراتيجية كأداة أساسية لتحفيز النمو الاقتصادي. (Chesbrough & Bogers, 2014) في هذا السياق، يُمكن لاستراتيجيات الابتكار المفتوح أن تُسهم في تقليل التكاليف المرتبطة بعمليات البحث والتطوير التقليدية، كما تتيح للشركات الوصول إلى أحدث التطورات التكنولوجية والمعرفية من خلال التعاون مع شركاء خارجيين.

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر استراتيجيات الابتكار المفتوح على تنافسية الشركات في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل العلاقة بين تبني هذه الاستراتيجيات وتحسين مؤشرات الأداء التجاري. يعتمد البحث على إطار نظري يُفسر العلاقة بين التعاون الخارجي وتحسين القدرة التنافسية، حيث يتم استقصاء أبعاد عدة منها:

- **التكامل المعرفي:** حيث يُعتبر نقل المعرفة بين الكيانات الخارجية والداخلية عاملاً محفزاً للابتكار.
- **تقليل التكاليف:** حيث يساهم التعاون الخارجي في تقاسم تكاليف البحث والتطوير مما يُخفض من النفقات التشغيلية.

• **تحسين جودة المنتجات والخدمات:** إذ تتيح مشاركة الخبرات تبني أفضل الممارسات العالمية مما ينعكس إيجابياً على جودة المخرجات.

ويُشير البحث إلى أن نجاح الابتكار المفتوح لا يعتمد فقط على تبني التكنولوجيا، بل يتطلب تغييراً في الثقافة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية التي تُشجع على التفاعل والتعاون بين مختلف الأطراف (Enkel, Gassmann, & Chesbrough, 2009). علاوة على ذلك، فإن تبني هذا النموذج يتطلب من الشركات تطوير هياكل داخلية مرنة تُسهل عمليات التواصل الداخلي والخارجي، وتحفز فرق العمل على تبادل الأفكار والعمل المشترك لتحقيق أهداف استراتيجية مشتركة.

من ناحية أخرى، يُظهر البحث أهمية تصنيف استراتيجيات الابتكار المفتوح إلى نوعين رئيسيين:

1. **الابتكار المفتوح من الخارج (Outside-In):** والذي يتمحور حول استقطاب أفكار ومعارف جديدة من مصادر خارجية لتطبيقها داخل الشركة.

2. **الابتكار المفتوح من الداخل (Inside-Out):** والذي يتضمن مشاركة الشركة لأفكارها ومعرفة مع جهات خارجية لتحفيز التعاون وخلق فرص تسويقية جديدة (Chesbrough & Bogers, 2014).

إن دمج هذين النوعين من الابتكار يُمكن أن يخلق نظاماً ديناميكياً يتيح للشركات ليس فقط تحسين منتجاتها وخدماتها، بل أيضاً استحداث أسواق جديدة وتوسيع نطاق تأثيرها التنافسي. ويأتي ذلك في ظل الواقع السعودي الذي يشهد نمواً سريعاً في القطاعات التكنولوجية والاقتصادية، مما يفتح آفاقاً واسعة أمام الشركات التي تستطيع استغلال نموذج الابتكار المفتوح بشكل فعال.

علاوة على ذلك، فإن التحديات التي تواجه تطبيق الابتكار المفتوح في المملكة لا تقتصر على الجوانب التقنية فحسب، بل تمتد لتشمل النواحي التنظيمية والثقافية. فقد تواجه بعض الشركات مقاومة داخلية نتيجة لعادات العمل التقليدية، إضافة إلى الحاجة الملحة لتطوير مهارات الموظفين في مجالات البحث والتطوير وإدارة المشاريع الرقمية. (Huizingh, 2011) لذلك، يتطلب تطبيق الابتكار المفتوح بناءً متكاملًا يشمل تطوير البنية التحتية الرقمية، وتحفيز ثقافة التعاون والتعلم المستمر داخل المؤسسة.

في ضوء ذلك، يسعى هذا البحث إلى تقديم إطار نظري وتحليلي شامل يسلط الضوء على كيفية تأثير استراتيجيات الابتكار المفتوح على تحسين تنافسية الشركات في المملكة العربية السعودية. وسيتم ذلك من خلال تحليل العلاقة بين التعاون مع الجهات الخارجية، والاستثمار في البحث والتطوير، وجودة إدارة المعرفة، وتأثيرها على مؤشرات الأداء مثل الإنتاجية، والعائد على الاستثمار، ورضا العملاء. كما يستعرض البحث التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق الابتكار المفتوح في السياق السعودي، مع تقديم توصيات عملية تساهم في تبني نماذج ابتكارية مستدامة تتماشى مع رؤية المملكة 2030 (West & Bogers, 2014).

إن فهم الأبعاد المتعددة للابتكار المفتوح وتقييم أثره على التنافسية يُعد من القضايا الحيوية التي تشغل اهتمام الباحثين وصناع القرار على حد سواء، حيث يُمكن أن تُساهم النتائج المستخلصة في تحسين استراتيجيات العمل وتحقيق النمو الاقتصادي المستدام. بناءً على ذلك، يُعتبر هذا البحث مرجعاً هاماً يُقدم رؤية استراتيجية مستندة إلى أدلة علمية لدعم عملية الابتكار المفتوح وتفعيل دوره في تعزيز القدرة التنافسية للشركات في المملكة.

(Chesbrough, 2003; Chesbrough & Bogers, 2014; Enkel, Gassmann, & Chesbrough, 2009; Huizingh, 2011; West & Bogers, 2014)

## مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

تناولت الأدبيات العلمية موضوع الابتكار المفتوح من جوانب متعددة، حيث يشير العديد من الباحثين إلى أن تبني استراتيجيات الابتكار المفتوح يُساهم في تعزيز التنافسية من خلال تسريع عمليات الابتكار وتوسيع قاعدة المعرفة داخل الشركات. ففي دراسة رائدة، أوضح (Chesbrough, 2003) أن الابتكار المفتوح يوفر إطاراً يسمح للشركات بالاستفادة من مصادر المعرفة الخارجية، مما يُساهم في تبادل الأفكار واكتشاف فرص جديدة للتطوير، وهو ما يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات وتقليل التكاليف المرتبطة بعمليات البحث والتطوير.

كما أكدت دراسات لاحقة مثل تلك التي أجراها (Enkel et al., 2009) على أن التعاون الخارجي مع جهات مثل الجامعات ومراكز البحوث والشركات الناشئة يساهم في تقليل الفجوة بين البحث والتطبيق داخل الشركات، حيث يعمل على إثراء قاعدة المعرفة الداخلية وتحديث نماذج العمل التقليدية. وأوضح

(Huizingh, 2011) أن الابتكار المفتوح يشكل آلية فعالة لتجاوز القيود التقليدية في البحث والتطوير، مما يتيح للشركات الاستفادة من الخبرات المتنوعة لتحقيق نتائج ابتكارية أفضل.

تشير الدراسات الحديثة إلى أن الاستثمار في الابتكار المفتوح يؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء مثل الإنتاجية والعائد على الاستثمار (ROI)، وذلك من خلال تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تتماشى مع متطلبات السوق العالمية. فقد بينت دراسات (Chesbrough & Bogers, 2014) أن الشركات التي تعتمد استراتيجيات الابتكار المفتوح تُحقق تحسينات ملموسة في الأداء التنافسي عبر تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين كفاءة عمليات البحث والتطوير. بالإضافة إلى ذلك، يُظهر استخدام أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) والتكنولوجيا الرقمية كجزء من استراتيجيات الابتكار المفتوح دورًا مهمًا في تحسين تجربة المستخدم، مما يُسهم في تقديم قيمة مضافة تعزز من رضا العملاء وتنافسية الشركة (West & Bogers, 2014).

تعتمد الدراسة الحالية على دمج النتائج والنماذج النظرية المستخلصة من هذه الدراسات لتكوين إطار نظري يُفسر العلاقة بين استراتيجيات الابتكار المفتوح وتحسين التنافسية في الشركات. يُحدد هذا الإطار عددًا من المتغيرات الأساسية التي تتفاعل مع هذه الاستراتيجيات، مثل مستوى التعاون مع الجهات الخارجية، والاستثمار في البحث والتطوير، وتوافر البنية التحتية الرقمية، بالإضافة إلى أهمية التدريب والتطوير المستمر للكوادر البشرية. وتشير الأدبيات إلى أن التفاعل بين هذه المتغيرات يُسهم في خلق بيئة عمل محفزة على الابتكار، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Chesbrough, 2003; Enkel et al., 2009; Huizingh, 2011; Chesbrough & Bogers, 2014; West & Bogers, 2014).

علاوة على ذلك، فقد أكدت الدراسات الحديثة أن تطبيق استراتيجيات الابتكار المفتوح لا يقتصر على تبادل المعرفة فحسب، بل يشمل أيضًا تطوير نظم التعاون والتكامل بين الشركات والجهات الخارجية عبر الشراكات الاستراتيجية والمشاريع المشتركة. وهذا النهج الشامل يُمكن الشركات من استغلال إمكانياتها الداخلية والاستفادة من الخبرات الخارجية لتحقيق تطور مستدام في الأداء التنافسي. كما ركزت بعض الأبحاث على قياس تأثير الابتكار المفتوح على مؤشرات الأداء مثل معدل الابتكار، وتقليل دورة تطوير المنتجات، وتحسين الكفاءة التشغيلية، مما يؤكد العلاقة الإيجابية بين تبني هذه الاستراتيجيات وتحقيق مكاسب تنافسية ملموسة في السوق.

بناءً على ما تقدم، تُعد استراتيجيات الابتكار المفتوح من العوامل الرئيسية التي تُحدث تحولاً إيجابياً في بيئة الأعمال، إذ تُسهم في تعزيز القدرة التنافسية وتوجيه الشركات نحو تحقيق استدامة النمو والابتكار في ظل بيئة اقتصادية متغيرة وسريعة التطور (Chesbrough, 2003; Enkel, Gassmann, & Chesbrough, 2009; Huizingh, 2011; Chesbrough & Bogers, 2014; West & Bogers, 2014).

## منهجية البحث

يتبع البحث منهجية بحثية متعددة الأوجه تهدف إلى تحقيق شمولية النتائج ودقة التحليل من خلال دمج الأساليب الكمية والنوعية. وسيتناول البحث العلاقة بين استراتيجيات الابتكار المفتوح وفعالية التنافسية للشركات في المملكة العربية السعودية. وفيما يلي تفصيل كل من مكونات منهجية البحث مع توضيح الأدوات والإجراءات المتبعة:

### أ. تصميم البحث

يعتمد تصميم البحث على التصميم الوصفي التحليلي، حيث يُستخدم هذا النهج لاستقصاء العلاقة بين متغيرات الابتكار المفتوح ومؤشرات الأداء التنافسي داخل الشركات. ويتيح التصميم الوصفي التحليلي جمع بيانات كمية من خلال استبيانات منظمة، بالإضافة إلى بيانات نوعية تُستخلص من مقابلات شبه موجهة مع صناع القرار والخبراء في مجال الابتكار. ويُعتبر هذا النوع من التصميم مناسباً لدراسة الظواهر التي تتداخل فيها العوامل المتعددة وتحتاج إلى تحليل شامل للتفاعل بينها (Creswell, 2014). كما يسمح التصميم الوصفي بتفسير النتائج في سياقها الواقعي ومقارنتها بالدراسات السابقة لتحديد نقاط القوة والضعف في استراتيجيات الابتكار المفتوح.

### ب. مجتمع البحث والعينة

يتضمن مجتمع البحث الشركات والمؤسسات العاملة في القطاعات التجارية والتكنولوجية داخل المملكة العربية السعودية، مع تركيز خاص على تلك التي اعتمدت استراتيجيات الابتكار المفتوح. لاختيار العينة، تم استخدام أسلوب العينة الطبقية، الذي يضمن تمثيل مختلف القطاعات والمناطق الجغرافية داخل المملكة. على سبيل المثال، يتم تقسيم الشركات حسب حجمها (كبيرة، متوسطة، وصغيرة) ونوع القطاع (تجاري، تكنولوجي، صناعي) والموقع الجغرافي (المناطق الحضرية والريفية). هذه الطريقة تتيح جمع

بيانات متنوعة تعكس الاختلافات بين الشركات وتساعد في تعميم النتائج بشكل أفضل على المجتمع البحثي. (Flick, 2018)

### ج. أدوات جمع البيانات

تم تصميم أدوات جمع البيانات بعناية لضمان شموليتها وقدرتها على التقاط كافة أبعاد موضوع البحث:

#### • الاستبيانات الإلكترونية والورقية:

تم إعداد استبيان شامل يتضمن أسئلة مغلقة ومفتوحة تهدف إلى قياس مستوى تبني استراتيجيات الابتكار المفتوح وتأثيرها على مؤشرات الأداء التنافسي. تتضمن الأسئلة مقاييس تقييم لمدى التعاون مع الجهات الخارجية، حجم الاستثمارات في البحث والتطوير، وتقييم الكفاءات المؤسسية المتعلقة بالابتكار. وقد خضع الاستبيان لمرحلة تجريبية (Pilot Study) للتأكد من صلاحية الأسئلة وثبات مقاييسه قبل توزيعه على العينة المستهدفة.

#### • المقابلات شبه الموجهة:

تُجرى مقابلات مع مديري الشركات والخبراء في مجال الابتكار للحصول على بيانات نوعية تُكمل البيانات الكمية. تحتوي هذه المقابلات على مجموعة من الأسئلة شبه الموجهة التي تسمح للمقابلين بالتعبير عن آرائهم وتجاربهم الشخصية حول تطبيق استراتيجيات الابتكار المفتوح، والتحديات التي تواجههم، والفرص التي يرونها في تحقيق تحسين التنافسية. تُسجل المقابلات بعد الحصول على موافقة المشاركين، ويتم تحليلها باستخدام تقنيات تحليل المحتوى لاستخلاص الأنماط والمفاهيم الرئيسية. (Yin, 2018)

### د. خطوات جمع البيانات

تتبع الدراسة مجموعة من الخطوات المنهجية لجمع البيانات بصورة منظمة ودقيقة:

#### 1. تصميم الأدوات:

تبدأ العملية بتطوير وتصميم أدوات البحث (الاستبيانات ونماذج المقابلات) بناءً على مراجعة الأدبيات وتحليل الفجوات البحثية. يشمل ذلك صياغة الأسئلة بطريقة واضحة ومحددة تتوافق مع أهداف الدراسة.

## 2. اختبار الأدوات:

يُجرى اختبار تجريبي على عينة صغيرة من الشركات لضبط الاستبيانات ونماذج المقابلات، والتأكد من وضوح الأسئلة ودقة المقاييس. تُجرى التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظات المشاركين.

## 3. توزيع الاستبيانات:

تُوزع الاستبيانات على العينة المختارة باستخدام قنوات إلكترونية (مثل البريد الإلكتروني أو منصات الاستبيانات الإلكترونية) وأخرى ورقية عند الضرورة، مع تحديد جداول زمنية واضحة لجمع الردود.

## 4. تنظيم المقابلات:

تُحدد مواعيد المقابلات مع المشاركين المختارين ويتم تسجيل الجلسات بعد الحصول على موافقة كتابية منهم. تُستخلص من هذه المقابلات بيانات نوعية تُدعم تحليل النتائج.

## 5. تنظيف البيانات:

بعد جمع البيانات، تُراجع جميع الاستجابات للتأكد من جودتها، ويتم استبعاد البيانات الناقصة أو غير المتسقة. تُستخدم تقنيات إحصائية أولية لضمان صحة البيانات قبل الانتقال لمرحلة التحليل.

## 6. تحليل البيانات:

تُحلل البيانات باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS للبيانات الكمية، وبرامج تحليل المحتوى للبيانات النوعية، مما يتيح تكامل النتائج وتفسير العلاقة بين متغيرات الابتكار المفتوح وفعالية التنافسية.

#### هـ. طرق تحليل البيانات

تعتمد طرق تحليل البيانات في الدراسة على دمج التحليل الكمي والنوعي لتحقيق فهم متعمق للعلاقة بين استراتيجيات الابتكار المفتوح والتنافسية:

##### • التحليل الوصفي:

يُستخدم هذا النوع من التحليل لإظهار الاتجاهات والأنماط في البيانات الكمية. يتم حساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والتوزيعات النسبية لقياس مستوى تبني استراتيجيات الابتكار المفتوح في الشركات.

##### • تحليل الفرضيات:

تُختبر الفرضيات باستخدام تقنيات تحليل الانحدار وتحليل التباين (ANOVA) لتحديد مدى تأثير متغيرات مثل التعاون الخارجي والاستثمار في البحث والتطوير على مؤشرات الأداء التنافسي.

##### • تحليل المحتوى:

تُحلل بيانات المقابلات باستخدام منهجيات تحليل المحتوى لتحديد المفاهيم الرئيسية والأنماط في آراء وصياغة الخبراء حول التحديات والفرص المرتبطة بالابتكار المفتوح. تُساعد هذه الطريقة على إثراء النتائج الكمية وتقديم تفسير معمق للظواهر المدروسة.

#### و. حدود الدراسة

تواجه الدراسة عدة قيود يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها:

##### • القيود الزمنية:

تعتمد الدراسة على بيانات تم جمعها خلال فترة زمنية محددة، مما قد يؤثر على تعميم النتائج في ضوء التغيرات السريعة في بيئة الابتكار.

#### • القيود المكانية:

تركز الدراسة على قطاعات مختارة داخل المملكة العربية السعودية، مما قد لا يعكس الوضع الكامل لجميع الشركات في مختلف المناطق.

#### • تفاوت استجابات المشاركين:

يمكن أن تؤثر اختلافات المعرفة والخبرة بين المشاركين على جودة البيانات، مما يستدعي استخدام تقنيات تحليل متقدمة لتصحيح هذه الاختلافات.

#### • المحدودية في أدوات القياس:

بالرغم من اختبار الأدوات مسبقاً، قد تواجه الدراسة بعض القيود في قدرة الاستبيانات والمقابلات على التقاط كافة أبعاد الابتكار المفتوح وتأثيره على التنافسية بشكل كامل.

باختصار، تعتمد منهجية البحث في هذه الدراسة على تصميم وصفي تحليلي متكامل يجمع بين البيانات الكمية والنوعية، مما يُتيح فهماً شاملاً لعلاقة استراتيجيات الابتكار المفتوح بفعالية التنافسية. تُركز الدراسة على استخدام أدوات جمع بيانات مدروسة بدقة، وتحليلها باستخدام تقنيات إحصائية ونوعية متقدمة لتقديم نتائج قابلة للتعميم تُساهم في تقديم توصيات عملية لصناع القرار في سياق بيئة الابتكار المفتوح في المملكة العربية السعودية.

## الدراسة الميدانية والتحليل العملي

يُعد هذا الجزء من البحث مرحلة تطبيقية هامة يتم فيها تحليل البيانات المجمعة من العينة المستهدفة بهدف استكشاف أثر استراتيجيات الابتكار المفتوح على تنافسية الشركات في المملكة العربية السعودية. تتضمن

هذه المرحلة مجموعة من الإجراءات التحليلية الدقيقة التي تُظهر بوضوح كيفية تأثير تبني هذه الاستراتيجيات على مؤشرات الأداء التنافسي. فيما يلي تفصيل شامل لهذه المرحلة:

#### أ. تحليل البيانات

##### 1. تنظيف البيانات ومعالجتها:

بعد جمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات شبه الموجهة، بدأت عملية التحليل بتنظيف البيانات لضمان جودتها ودقتها. شملت هذه العملية مراجعة جميع الاستجابات، واستبعاد البيانات الناقصة أو المتناقضة، وتصحيح الأخطاء المحتملة في الإدخال. ويُعتبر تنظيف البيانات خطوة أساسية لتفادي التشويش وضمان صدقية النتائج التي سيتم تحليلها.

##### 2. التحليل الوصفي والإحصائي:

تم تطبيق التحليل الوصفي لإظهار الاتجاهات والأنماط في بيانات تبني استراتيجيات الابتكار المفتوح. شملت هذه المرحلة:

- **حساب الإحصاءات الأساسية:** مثل المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمستوى تبني الابتكار المفتوح عبر مختلف الشركات والقطاعات.
- **عرض النتائج في جداول توضيحية:** حيث تم إعداد جداول تقارن بين مؤشرات الأداء التنافسي قبل وبعد تطبيق استراتيجيات الابتكار المفتوح. على سبيل المثال، تم عرض جداول تُظهر نسب التحسن في الإنتاجية، وجودة المنتجات، ومستويات رضا العملاء.
- **استخدام المخططات البيانية:** تم إنشاء مخططات عمودية ودائرية لتوضيح العلاقة بين مستوى التعاون مع الجهات الخارجية (كجزء من استراتيجيات الابتكار المفتوح) وتحسين مؤشرات الأداء مثل الإنتاجية وجودة المنتجات. تساعد هذه الرسوم البيانية على تقديم تصور بصري واضح للعلاقة بين المتغيرات وتحليل الفروق بين الشركات التي تبنت هذه الاستراتيجيات وتلك التي لم تعتمد عليها.

##### 3. استخدام برامج التحليل الإحصائي:

تم استخدام برامج إحصائية متخصصة مثل SPSS لتحليل البيانات الكمية، حيث تم اختبار الفرضيات باستخدام تقنيات تحليل الانحدار وتحليل التباين (ANOVA) بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام تقنيات تحليل المحتوى لدراسة بيانات المقابلات النوعية، ما أتاح استخراج الأفكار والمفاهيم الرئيسية حول تحديات وفرص تطبيق الابتكار المفتوح.

## ب. نتائج الدراسة

### 1. التحسين في مؤشرات الأداء:

تشير النتائج إلى أن الشركات التي اعتمدت استراتيجيات الابتكار المفتوح شهدت زيادة ملحوظة في معدلات الابتكار، حيث تم تطوير منتجات وخدمات جديدة تتسم بجودة أعلى. وأظهرت الجداول التحليلية أن مؤشرات الأداء مثل الإنتاجية، ومعدل العائد على الاستثمار (ROI)، ورضا العملاء ارتفعت بشكل ملحوظ بعد تطبيق هذه الاستراتيجيات.

### 2. العلاقة الإيجابية بين التعاون الخارجي والتنافسية:

تبين من خلال التحليل أن هناك علاقة إيجابية واضحة بين مستوى التعاون مع الجهات الخارجية، مثل الشراكات البحثية والتعاون مع الجامعات ومراكز البحوث، وبين تحسين مؤشرات الأداء. فقد حققت الشركات التي تنفذ هذه الأنظمة مستويات أعلى من رضا العملاء وتحسين الكفاءة التشغيلية مقارنة بالشركات التي لا تعتمد هذه الأساليب.

### 3. تأثير الابتكار المفتوح على ميزة التنافسية:

أكدت النتائج أن تطبيق الابتكار المفتوح لا يقتصر على تحسين جودة المنتجات والخدمات فحسب، بل يمتد إلى تعزيز القدرة التنافسية للشركات في الأسواق المحلية والعالمية. إذ أن تبني نماذج الابتكار المفتوح ساهم في تقليل الفجوة بين البحث والتطبيق، مما أدى إلى تسريع دورة الابتكار وتحسين استجابة الشركات للتغيرات في السوق.

## ج. مناقشة النتائج

### 1. المقارنة مع الدراسات السابقة:

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما أشار إليه (2003) Chesbrough و Enkel et al. (2009) في أن تبني استراتيجيات الابتكار المفتوح يُسهم في توسيع قاعدة المعرفة داخل الشركات وتطوير منتجات مبتكرة تُعزز من التنافسية. فقد أظهرت النتائج أن التعاون الخارجي يؤدي إلى تبادل فعال للأفكار والابتكارات، وهو ما ينعكس إيجابياً على الأداء التجاري.

## 2. تسليط الضوء على التحديات المحلية:

بالرغم من النتائج الإيجابية، أبرزت الدراسة بعض التحديات الخاصة بالسياق المحلي، مثل محدودية البنية التحتية اللازمة للتعاون الخارجي، والحاجة الملحة لتطوير مهارات الموظفين في استخدام تقنيات الابتكار. وتوضح هذه التحديات أن نجاح تطبيق الابتكار المفتوح يعتمد بشكل كبير على قدرة الشركات على التغلب على العوائق التنظيمية والتقنية.

## 3. الترابط بين المتغيرات:

تشير النتائج إلى أن العلاقة بين استراتيجيات الابتكار المفتوح وفعالية التنافسية لا تحدث بمعزل عن عوامل أخرى مثل الاستثمار في البحث والتطوير وجودة التدريب الداخلي. إن التكامل بين هذه العوامل يُشكل منظومة متكاملة تساهم في تحقيق نتائج أفضل، وهو ما يؤكد على ضرورة تبني نهج شامل عند تطبيق الابتكار المفتوح.

## د. التوصيات

استناداً إلى النتائج المستخلصة من الدراسة والمناقشة المفصلة لها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية والعلمية التي قد تُسهم في تعزيز تطبيق استراتيجيات الابتكار المفتوح، وهي كما يلي:

### • تعزيز التعاون مع الجهات الخارجية:

- تشجيع الشركات على إقامة شراكات استراتيجية مع الجامعات ومراكز البحوث والشركات الناشئة، لتبادل المعرفة والأفكار بشكل مستمر.
- تنظيم فعاليات ومنصات للتواصل بين الشركات والجهات الخارجية بهدف بناء شبكة علاقات قوية تُحفز على الابتكار.

### • زيادة الاستثمار في البحث والتطوير:

- تخصيص ميزانيات أكبر لدعم أنشطة البحث والتطوير داخل الشركات، مما يُقلل من تكلفة الابتكار ويُسرّع من دورة تطوير المنتجات.
- دعم البرامج والمبادرات التي تُحفّز على الابتكار، سواء على المستوى الحكومي أو الخاص.

#### • تنظيم برامج تدريبية متخصصة:

- إقامة ورش عمل ودورات تدريبية دورية تُركز على تطوير مهارات الموظفين في مجال الابتكار واستخدام التقنيات الحديثة.
  - تحسين بيئة العمل الداخلية لتشجيع التفكير الإبداعي وتبادل الأفكار بين مختلف الأقسام.
- #### • تطوير سياسات حكومية داعمة:

- وضع أطر تنظيمية وتشريعات تُحفّز الشركات على تبني استراتيجيات الابتكار المفتوح، مع تقديم حوافز مالية وتشجيعية للشركات المبتكرة.
- تسهيل الإجراءات الإدارية والمالية لتبني الشركات الخارجية وتنفيذ المشاريع المشتركة في مجال الابتكار.

#### • تعزيز البنية التحتية الرقمية:

- الاستثمار في تطوير البنية التحتية اللازمة لتسهيل التعاون بين الشركات والجهات الخارجية، مثل منصات البيانات المشتركة والأنظمة السحابية.
- تحديث الأدوات والبرمجيات المستخدمة لضمان توافر بيئة رقمية متطورة تدعم عمليات الابتكار.

بشكل عام، تُظهر الدراسة الميدانية والتحليل العملي أن تبني استراتيجيات الابتكار المفتوح يُعد خطوة استراتيجية فعالة لتعزيز تنافسية الشركات في المملكة، حيث يساهم في تحسين مؤشرات الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. تؤكد النتائج أن الاستثمار في التعاون الخارجي والبحث والتطوير، إلى جانب تطوير الكفاءات البشرية وتحديث البنية التحتية الرقمية، يشكل الركيزة الأساسية لتحقيق النجاح في بيئة أعمال متغيرة وسريعة التطور. تُعد التوصيات المقترحة خارطة طريق عملية لصناع القرار في الشركات الراغبة في الانتقال إلى نماذج ابتكارية متقدمة تُمكنها من مواكبة التحديات المستقبلية وتحقيق النمو الاقتصادي المستدام.

## الخاتمة والتوصيات

خلص البحث إلى أن استراتيجيات الابتكار المفتوح تُعد أداة استراتيجية حيوية تُسهم في تعزيز تنافسية الشركات في المملكة العربية السعودية. فقد أظهرت الدراسة أن تبني الابتكار المفتوح يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، وزيادة معدلات الابتكار والإنتاجية، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما أن اعتماد نماذج التعاون مع الجهات الخارجية لا يقتصر على تعزيز القدرات التقنية فحسب، بل يمتد ليشمل تعزيز قاعدة المعرفة المؤسسية، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتطوير ثقافة الابتكار داخل المؤسسات. وبناءً على النتائج، يمكن استخلاص عدد من الاستنتاجات الجوهرية والتوصيات العملية التي تُعد خارطة طريق لصناع القرار لتعزيز الأداء والابتكار.

### التوصيات النهائية:

#### • تعزيز التعاون المؤسسي:

ينبغي على الشركات تبني أساليب التعاون المتعددة مع الجامعات، ومراكز البحوث، والشركات الناشئة، وكذلك مع الجهات الحكومية ذات العلاقة. إن تعزيز هذه الشراكات يُتيح تبادل الخبرات والأفكار ويخلق بيئة محفزة للابتكار المشترك. كما يُستحسن إقامة منتديات وملتقيات دورية لتبادل المعرفة والتجارب الناجحة في تطبيق الابتكار المفتوح (Chesbrough, 2003) ؛ (Enkel, Gassmann, & Chesbrough, 2009).

#### • زيادة الاستثمار في البحث والتطوير:

يُستحسن تخصيص موارد مالية وبشرية أكبر لدعم أنشطة البحث والتطوير داخل الشركات، مع التركيز على تبني تقنيات حديثة تدعم الابتكار. يمكن للشركات تحسين قدرتها التنافسية من خلال تقليل التكاليف التشغيلية وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة تتماشى مع متطلبات السوق العالمية (Chesbrough & Bogers, 2014). كما يُنصح بإعداد خطط استراتيجية طويلة الأمد تُدمج فيها مبادرات البحث والتطوير مع أهداف النمو والتنافسية.

#### • تنظيم برامج تدريبية وتطويرية:

يعتبر تطوير الكفاءات البشرية من أهم عناصر نجاح الابتكار المفتوح. لذلك، يجب تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة لرفع مستوى كفاءة الموظفين في مجالات الابتكار واستخدام التقنيات الحديثة. يتعين على الشركات أيضًا تبني برامج تطويرية تركز على تعزيز مهارات التفكير الإبداعي وإدارة المعرفة، وذلك لضمان استعداد الكوادر للتعامل مع تحديات بيئة الأعمال الرقمية المتغيرة. (Huizingh, 2011)

#### • تطوير سياسات حكومية وتشريعات داعمة:

من المهم أن تقوم الجهات الحكومية بوضع أطر تنظيمية وتشريعات تحفز على الابتكار المفتوح، وتوفر حوافز مالية وتشجيعية للشركات المبتكرة. كما ينبغي تسهيل الإجراءات الإدارية والمالية التي تدعم التعاون الخارجي بين القطاعين العام والخاص. إن مثل هذه السياسات ستساهم في خلق بيئة أعمال مواتية للابتكار وتدعم جهود الشركات في المنافسة على المستوى المحلي والعالمي. (West & Bogers, 2014)

#### • توسيع نطاق الدراسات المستقبلية:

يُنصح بإجراء المزيد من الدراسات التي تستهدف تقييم أثر الابتكار المفتوح في قطاعات متعددة وعلى مستويات تنافسية مختلفة، مع مراعاة الخصائص المحلية والبيئية للمملكة. يمكن للدراسات المستقبلية أن تركز على استكشاف العلاقة بين الابتكار المفتوح والعوامل الأخرى مثل الثقافة التنظيمية والاستدامة البيئية، مما يثري المكتبة العلمية ويوفر رؤى أكثر دقة لصناع القرار في مجال الابتكار.

بناءً على ما تقدم، يتضح أن استراتيجيات الابتكار المفتوح لا تُعتبر مجرد أداة تقنية بل هي عملية شاملة تتطلب تكامل الجهود على المستويات المؤسسية والتنظيمية والحكومية. إن تبني هذه الاستراتيجيات بشكل منهجي يُمكن الشركات من تحقيق تحولات نوعية في جودة منتجاتها وخدماتها، وبالتالي تحسين مكانتها التنافسية في الأسواق المتغيرة. لذلك، يُعد تطبيق التوصيات المقترحة خطوة أساسية نحو بناء بيئة ابتكارية مستدامة تُسهم في دفع عجلة النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية الشاملة في المملكة.

## المراجع

1. Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
2. Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. In *New Frontiers in Open Innovation* (pp. 3-28). Oxford University Press.
3. Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&D Management*, 39(4), 311-316.
4. Huizingh, E. K. (2011). Open innovation: State of the art and future perspectives. *Technovation*, 31(1), 2-9.
5. West, J., & Bogers, M. (2014). Leveraging external sources of innovation: A review of research on open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 814-831.
6. Davenport, T. H. (2014). *Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities*. Harvard Business Review Press.

- McAfee, A., Brynjolfsson, E., Davenport, T. H., Patil, D. J., & Barton, D. (2012). *Big Data: The Management Revolution*. Harvard Business Review, 90(10), 60-68. .7
- Kiron, D., Prentice, P. K., & Ferguson, R. B. (2014). *Innovating with Analytics*. MIT Sloan Management Review, 55(1), 47-52. .8
- Alghamdi, A. (2019). *Data-driven decision making in Saudi public sectors*. Journal of Information Systems, 12(2), 45-62. .9
- Alzahrani, M., & Al-Shehri, A. (2020). *Challenges and opportunities in big data implementation in Saudi Arabia*. International Journal of Digital Transformation, 8(1), 89-105. .10
- Chen, M., Mao, S., & Liu, Y. (2014). *Big Data: A Survey*. Mobile Networks and Applications, 19(2), 171-209. .11
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications. .12
- Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research* (6th ed.). SAGE Publications. .13
- Gandomi, A., & Haider, M. (2015). *Beyond the Hype: Big Data Concepts, Methods, and Analytics*. International Journal of Information Management, 35(2), 137-144. .14
- Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., & Byers, A. H. (2011). *Big Data: The Next Frontier for Innovation, Competition, and Productivity*. McKinsey Global Institute. .15

- Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013). *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think*. Eamon Dolan/Houghton Mifflin Harcourt. .16
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications. .17
- Rajaraman, M., & Ullman, J. D. (2011). *Mining of Massive Datasets*. Cambridge University Press. .18
- Kitchin, R. (2014). *The Data Revolution: Big Data, Open Data, Data Infrastructures and Their Consequences*. Sage Publications. .19
- Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data Science for Business: What You Need to Know About Data Mining and Data-Analytic Thinking*. O'Reilly Media. .20