محفزات الابتكار في القطاع العمومي: دراسة ميدانية لعينة من الموظفين في الجزائر

Innovation Drivers in the Public Sector: A Field Study of a Sample of Employees in Algeria

شرارة وليد [1]

Cherrara walid[1]

[1] مخبر دينامكس، جامعة مستغانم، (الجزائر)، walid.cherrara@univ-mosta.dz

تاريخ الاستلام: 2026/7/22 تاريخ القبول:17 /2026/8 تاريخ النشر : 2026/9/25

ملخص:

لا يقتصر الابتكار على المؤسسات الاقتصادية فحسب، بل يمتد ليشمل مؤسسات القطاع العام سعيا نحو تحسين فعاليتها وكفاءتها. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر محفزات الابتكار على التوجه نحو الابتكار الإداري في مؤسسات القطاع العمومي بالجزائر، وتحديد أكثر الأبعاد تأثيرا فيه. وقد تناول الجانب النظري مفهوم الابتكار الإداري وأهم العوامل المؤثرة فيه، في حين اعتمد الجانب التطبيقي على دراسة ميدانية لعينة مكونة من (93) فردا، باستخدام برنامج SPSS V23 في تحليل بيانات الاستبيان. وقد خلصت نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود أثر معنوي لبعد العوامل التكنولوجية في الابتكار الإداري بمعامل انحدار قدره (0.348)، في حين لم تظهر النتائج أي أثر معنوي لبقية الأبعاد المتمثلة في الممارسات القيادية، والعوامل الاجتماعية ومشاركة المعرفة، والممارسات الإدارية المرنة.

كلمات مفتاحية: الإبتكار، الإبتكار الإداري، الابتكار التنظيمي، محفزات الابتكار، القطاع العمومي،

تصنيفات JEL : O31، O35، H83، M10

Abstract:

Innovation is not confined to economic enterprises alone; it also extends to public sector institutions as a means of enhancing their effectiveness and efficiency. This study aims to analyze the impact of innovation drivers on the orientation toward administrative innovation in Algerian public sector institutions, and to identify which dimensions exert the greatest influence. The theoretical section addresses the concept of administrative innovation and its key influencing factors, while the empirical section presents a field study based on a sample of 93 respondents, using SPSS V23 to analyze the questionnaire data. The results of the multiple regression analysis revealed a significant effect of the technological factors dimension on administrative innovation, with a regression coefficient of (0.348), whereas no significant effects were found for the remaining dimensions, namely leadership practices, social factors and knowledge sharing, and flexible administrative practices.

Keywords Innovation; Administrative Innovation; Organizational Innovation; Innovation Drivers, Public Sector.

JEL Classification Codes: O31, O35, H83, M10

[1] **المؤلف المرسل:** شرارة وليد، ، **الإيميل:** walid.cherrara@univ-mosta.dz.

Cherrara Walid, e.mail : walid.cherrara@univ-mosta.dz

1. المقدمة:

يشكل الابتكار الإداري اليوم أحد الروافد الأساسية التي تعتمد عليها الدول في تطوير أداء أجهزتها الحكومية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن، لا سيما في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم على المستويات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية. فبعد أن كان الابتكار حكرا على المؤسسات الاقتصادية الساعية إلى الربح والتنافسية، أصبح اليوم مطلبا ملحا في منظمات القطاع العام التي تواجه ضغوطا متزايدة لتحسين الكفاءة وترشيد الإنفاق وتلبية تطلعات المواطنين المتنامية. وتعد الجزائر، في هذا السياق، من الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى إصلاح وتحديث إدارتها العمومية عبر برامج الرقمنة والتحول الإداري، وهو مسار يتوقف نجاحه على مدى فهم العوامل التي تتحكم في القدرة الابتكارية للموظفين والمؤسسات الحكومية. فالابتكار داخل هذه المنظمات لا ينشأ من فراغ، بل يتحدد بمجموعة من العوامل التنظيمية والقيادية والتكنولوجية والثقافية التي تتفاعل فيما بينها لتشكل بيئة العمل الإداري، بحيث قد تسهم بعض هذه العوامل في دفع الابتكار وتنشيطه، يبرز التساؤل حول طبيعة هذه العوامل المحددة للابتكار ومدى تأثيرها الفعلي على مستواه داخل الإدارة العمومية الجزائرية. وتأتي هذه الدراسة الميدانية كمحاولة لتشخيص أهم محددات الابتكار في المنظمات العمومية الجزائرية بمقاربة شاملة، بغية تقديم رؤية علمية تساعد صناع القرار على فهم هذه العوامل والتعامل معها بما يخدم تعزيز الابتكار الإداري.

بناء على ما سبق، يتمحور السؤال الرئيسي لهذه الدراسة حول ما يلي:

" ما هي المحفزات المؤثرة على الابتكار الإداري في مؤسسات القطاع العمومي في الجزائر؟"

حيث يتفرع عن هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما المقصود بالابتكار الإداري في أدبيات القطاع العمومي، وما هي أهم أبعاده المحفزة له؟

2- ما مستوى الابتكار السائد داخل منظمات القطاع العمومي الجزائري محل الدراسة؟

3- ما مستوى توفر محفزات الابتكار في منظمات القطاع العمومي الجزائري محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين؟

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة تأثير لمحفزات الابتكار (ممارسات القيادة، العوامل الاجتماعية وتبادل المعرفة، العوامل التكنولوجية، الممارسات الإدارية المرنة) مجتمعة على التوجه نحو الابتكار الإداري في مؤسسات القطاع العمومي في الجزائر

تتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: تؤثر ممارسات القيادة الداعمة تأثيرا إيجابيا على الابتكار في مؤسسات القطاع العمومي في الجزائر.

الفرضية الثانية: تؤثر العوامل الاجتماعية وتبادل المعرفة تأثيرا إيجابيا على الابتكار في مؤسسات القطاع العمومي في الجزائر.

الفرضية الثالثة: تؤثر العوامل التكنولوجية تأثيرا إيجابيا على الابتكار في مؤسسات القطاع العمومي في الجزائر.

الفرضية الرابعة: تؤثر الممارسات الإدارية المرنة تأثيرا إيجابيا على الابتكار في مؤسسات القطاع العمومي في الجزائر.

أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من ارتباطها بمسعى تحديث الإدارة العمومية الجزائرية. فعلميا، تسعى إلى تشخيص محددات الابتكار داخل منظمات القطاع العمومي الجزائري بمقاربة كمية، وهو موضوع لا يزال يفتقر إلى معالجة كافية محليا، مما يجعل نتائجها إضافة نوعية لأدبيات الابتكار الإداري في الدول النامية. أما عمليا، فتزود الدراسة صانعي القرار بأداة تشخيصية لتحديد أولويات التدخل، بما يخدم تحسين الأداء الإداري وتطوير الخدمة العمومية.

منهج البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي عند تحديد الإطار المفاهيمي للابتكار الإداري في مؤسسات القطاع العمومي، من خلال استعراض أبعاده ومحدداته المتمثلة في المحفزات. في حين تم توظيف المنهج التحليلي لإسقاط هذا الإطار النظري على الواقع الميداني، بالتركيز بشكل أساسي على تحليل الأثر بين محددات الابتكار (كمتغيرات مستقلة) ومستوى الابتكار (كمتغير تابع).

وعليه، جاءت الدراسة مقسمة إلى جزأين: يتناول الجزء الأول العناصر النظرية الأساسية المتعلقة بمفهوم الابتكار الإداري في القطاع العمومي ومحفزاته، بينما يخصص الجزء الثاني لعرض نتائج الدراسة الميدانية التي تهدف إلى قياس أثر هذه المحددات على مستوى الابتكار لدى عينة من موظفي منظمات القطاع العمومي الجزائري.

2. الإطار النظري

بحيث يتضمن العناصر الأساسية للدراسة، والمتمثلة في الابتكار الإداري كمفهوم جوهري في منظمات القطاع العمومي، ومحفزات الابتكار باعتبارها العوامل الدافعة التي تنشط السلوك الإبداعي لدى الموظف العمومي.

1.2. ماهية الابتكار الإداري: المفهوم، الخصائص، والأشكال

لقد تعددت المحاولات لتحديد تعريف للإبتكار: فقد تم تعريفه بأنه العملية التي يتم من خلالها إنشاء أو تطوير أو إعادة ابتكار أفكار وأشياء وممارسات جديدة، تعد جديدة بالنسبة لوحدة التبني، بالتركيز بذلك على معيار الحداثة في مختلف أنشطة المنظمة (Walker, Avellaneda, & Berry, 2011). وفي السياق نفسه، هناك من ركز على بعد خلق المعرفة، معتبرا الابتكار خلقا لمعارف وأفكار جديدة تسهل تحقيق نتائج أعمال جديدة، بهدف تحسين العمليات والهياكل الداخلية، مميزا بين الابتكار الجذري والتدريجي (Plessis, 2007, p. 21). أما التعريف الأكثر شمولا واستشهادا، يقوم على تعريف أن الابتكار وسيلة لتغيير المنظمة، إما استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية أو كإجراء استباقي للتأثير فيها، ليشمل بذلك مجموعة واسعة من الأنواع: المنتجات أو الخدمات الجديدة، وتقنيات العمليات، والهياكل التنظيمية أو الأنظمة الإدارية، والخطط أو البرامج المتعلقة بأعضاء المنظمة (Damanpour, 1996).

وانطلاقا من هذا التنوع في تعريفات الابتكار عموما، يتضح أن الابتكار الإداري يمثل أحد أهم فروعه وأكثرها ارتباطا بموضوع هذا البحث. ففي حقل التسيير الإداري، يعرف الابتكار الإداري بأنه التغييرات التي تطرأ على الهيكل التنظيمي أو على العمليات الإدارية (Damanpour, 1987)، ويعد في الأدبيات الإدارية مماثلا لابتكار التسيير، الذي يعرف عموما بأنه تطبيق ممارسات وعمليات وهياكل إدارية جديدة تمثل خروجا ملحوظا عن المعايير السائدة. (Birkinshaw & Mol, 2006)ويشمل تغييرات في القواعد والهياكل التي تميز أساليب التواصل وعمل الموظفين داخل المنظمة (Jaskyte, 2011). وتأسيسا على هذا التنوع في التعريفات السابقة، يمكن تعريف الابتكار الإداري إجرائيا في سياق هذه الدراسة بأنه: عملية تبني أو تطوير ممارسات وهياكل وأساليب عمل إدارية جديدة نسبيا بالنسبة للمؤسسة العمومية المتبنية لها، سواء كانت استجابة لضغوط البيئة الخارجية أو مبادرة استباقية منها، بغرض تحسين فعالية الأداء الإداري وجودة الخدمة المقدمة للمواطن.

وقد تنوع تصور الابتكار في القطاع العمومي تحديدا، ليشمل الابتكار التكنولوجي بما في ذلك الرقمنة والحكومة الإلكترونية والخدمات المدعمة بالذكاء الاصطناعي (Patterson & Agarwal, 2023)، وإعادة تصميم العمليات كالإدارة الرشيقة وتبسيط الإجراءات الإدارية (Demircioglu, 2024)، وإصلاح تقديم الخدمات (Suchitwarasan, Cinar, Simms, & Kim, 2024)، وابتكار السياسات والحوكمة(Criado, Alcaide-Muñoz, & Liarte, 2025) . وبينما يعكس هذا التنوع التعقيد الكامن في بيئات الخدمة العامة، فإنه يولد في الوقت نفسه غموضا بشأن

حدود الابتكار وكيفية تمييزه عن مجرد التغيير الإداري التدريجي. ويشير هذا التباين، من جهة أخرى، إلى وجود مقاربتين متمايزتين: تركز الأولى على الكفاءة والفعالية التشغيلية، في حين تقدم الثانية مفهوم الابتكار كوسيلة لتعزيز فعالية الخدمات والقيمة العامة ونتائج المواطنين، استنادا إلى الحوكمة العامة الجديدة ونظرية القيمة العامة (Patterson & Agarwal, 2023) . إذ تركز هذه المقاربة الأخيرة على جودة الخدمة المقدمة للمواطن وسهولة الوصول إليها وشموليتها واستجابتها ومدى رضا المستفيدين منها، وتسلط الضوء على العمليات العلائقية والتشاركية والموجهة نحو النتائج، بدلا من الاقتصار على مقاييس الكفاءة البحتة(Waheduzzaman, 2026) .

2.2 محفزات الابتكار الإداري:

تتعدد العوامل التي تناولتها الأدبيات كمحفزات للابتكار الإداري داخل المؤسسات، وتتوزع في هذه الدراسة على أربعة أبعاد رئيسية، يتم عرض كل منها فيما يلي.

1.2.2 الممارسات القيادية(Leadership Practices)

يزدهر الابتكار في القطاع العمومي حين تلتقي المعرفة بالمشكلات وحلولها مع أفراد قادرين على العمل ومتحمسين له، وهو ما يستلزم توفر إسناد من العمليات التنظيمية والقانونية والإدارية الكفيلة بدعم الإبداع وتعزيز مسار الابتكار. ومن بين جميع العوامل السياقية المؤثرة في بيئة عمل الموظفين، تجمع الأدبيات على اعتبار القيادة أحد أبرز العوامل الحاسمة في تحقيق الفعالية والابتكار، سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي.(Yukl, 2008) .

بين الأنماط القيادية التي حظيت باهتمام خاص في أدبيات الابتكار التنظيمي، تبرز القيادة التحويلية بوصفها نهجا قياديا يقوم على سعي القائد إلى بث الإلهام والتحفيز، مع إحداث تحولات إبداعية لدى أعضاء الفريق بغية تحقيق مستويات أداء أفضل (Siregar & Kemalasari, 2023) .وتتجلى وظيفة هذا النمط القيادي في مواءمة مصالح المؤسسة مع مصالح أعضائها، سواء بأسلوب توجيهي أو تشاركي. ومن خلال الجمع بين الكاريزما والتحفيز الفكري ومراعاة الاحتياجات الفردية، يدفع هذا النهج أعضاء الفريق إلى تجاوز التوقعات المرسومة، والسعي إلى التطور المستمر، وترسيخ الثقة المتبادلة، وتغليب مصلحة الوحدة أو المؤسسة على المصالح الشخصية. ويتميز القادة التحويليون بإحساس عميق بالقيم الجوهرية والأطر المفاهيمية، إذ يقدم القائد رؤية واضحة للمرؤوسين، ويعزز إدراكهم لأهمية المهام الموكلة إليهم، ويبني مناخا قائما على الثقة المتبادلة، ويحفزهم على تقديم مصلحة المؤسسة، بما يفضي في نهاية المطاف إلى تحقيق أداء يتجاوز التوقعات المرسومة (Zhu & Huang, 2023) .وهو ما يجعلها أحد أبرز محفزات الابتكار الإداري داخل المؤسسات العمومية.

2.2.2 العوامل الاجتماعية ومشاركة المعرفة(Social Factors)

لقد ميز نوناكا وتاكيوتشي (1995) بين نوعين أساسيين من المعرفة التنظيمية: المعرفة الصريحة، وهي معرفة مدونة وقابلة للترميز والنقل عبر الوثائق والإجراءات الرسمية؛ والمعرفة الضمنية، وهي معرفة متجذرة في خبرة الأفراد وحدسهم ومهاراتهم العملية، يصعب صياغتها أو نقلها بشكل مباشر، وتنتقل غالبا عبر التفاعل الاجتماعي والممارسة المشتركة. وقد حدد الباحثان الغاية من تحويل هذه المعرفة الضمنية الكامنة إلى معرفة يمكن للآخرين الإفادة منها في هدفين مترابطين: حل المشكلات التنظيمية القائمة، وتوليد أفكار جديدة تفضي إلى الابتكار؛ إذ يشكل هذا التحويل، بحسبهما، جوهر ديناميكية الابتكار داخل المؤسسات. وعليه، فإن غياب آليات مؤسسية تيسر تبادل هذا النوع من المعرفة يحد من قدرة المؤسسة على حل مشكلاتها وتوليد أفكار جديدة، مهما توفرت لديها المعرفة الصريحة المدونة (Nonaka & Takeuchi, 1995). وانطلاقا من هذا الطرح، يركز هذا البحث على تبادل المعرفة الضمنية، باعتبارها الأكثر ارتباطا بالخبرة الفردية والممارسة العملية داخل المؤسسات العمومية، والأكثر تفسيرا لتفاوت قدرة هذه المؤسسات على الابتكار الإداري. وفي هذا الإطار، يعرف تبادل المعرفة بأنه تعاون يهدف إلى توفير المعرفة والإرشادات المتعلقة بالعمل، بما يساعد الآخرين على تطوير أفكار مبتكرة، وحل المشكلات، وتنفيذ السياسات والإجراءات(Wang & Noe) .

ولما كان تبادل المعرفة يهدف أساسا إلى إيجاد حلول للمشكلات التنظيمية أو توليد أفكار جديدة، فإنه يفضي بذلك إلى تعزيز الابتكار والأداء المستدام (Islam, Ahmad, Kaleem, & Mahmood, 2020).وتؤكد الدراسات التجريبية هذا الترابط من زوايا متعددة: فقد بين سيلفي وكوغانيسان، وجود ارتباط إيجابي بين سلوك تبادل المعرفة لدى الموظفين والأداء العام للمؤسسة (Silvi & Cuganesan, 2006)، في حين استكشف يشيل وهيرلاك (2013) العلاقة بين عوامل تمكين تبادل المعرفة والقدرة على الابتكار وأداء الابتكار، ووجدا ارتباطا إيجابيا يربط بينها جميعا (Yeşil & Hırlak, 2013). وتأسيسا على ما سبق، يمكن القول إن تبادل المعرفة يشكل أحد أهم العوامل الاجتماعية المحفزة للابتكار الإداري داخل مؤسسات القطاع العمومي.

3.2.2 العوامل التكنولوجية(Technological Factors)

يرى بعض الباحثين أن اختيار استراتيجية تكنولوجية مناسبة يعد أمرا حيويا لتحقيق الابتكار داخل المؤسسة(Hao & Yu, 2009) .غير أن اختيار التكنولوجيا وحده لا يكفي؛ إذ لا بد أن يقترن بما يعرف بـ"القدرة التكنولوجية"، وهي قدرة المؤسسة على فهم واستخدام واستغلال أحدث التقنيات ذات الصلة داخليا(Ritter & Gemünden, 2004) .

بيد أن امتلاك القدرة التكنولوجية لا يترجم دائما إلى أداء ابتكاري مرتفع؛ فكثير من المؤسسات تولي أهمية بالغة للبحث والتطوير من خلال توظيف كوادر مؤهلة تأهيلا عاليا، وبناء ثقافة مؤسسية متميزة، واكتساب المزيد من الموارد التكنولوجية، ومع ذلك لا تتوافق نتائج هذا الجهد دائما مع متطلبات البيئة المحيطة أو تطور المؤسسة. ويعود سبب هذه الظاهرة إلى عدم إيلاء المؤسسات اهتماما كافيا لقدراتها في إدارة التكنولوجيا، وهي قدرة تختلف جوهريا عن مجرد امتلاك التقنية أو التمكن منها. وتعرف قدرة إدارة التكنولوجيا بأنها نوع من القدرات الديناميكية التي تفسر كيفية تخصيص المؤسسة لمواردها ووضعها لعمليات الابتكار بمرور الوقت، وكيفية توليدها واستخدامها لمواردها وعملياتها الحالية، ومصادر حصولها على موارد جديدة (Cetindamar, Phaal, & Probert, 2009). ويحدد مستوى هذه القدرة كفاءة استخدام الموارد التكنولوجية المتاحة، وقد أظهرت العديد من الدراسات أن قدرة إدارة التكنولوجيا تؤثر بشكل كبير على أداء تطوير الخدمات الجديدة(Levin & Barnard, 2008) .

وفي السياق المعاصر، برز التحول الرقمي كتجسيد بارز لهذه العوامل مجتمعة، إذ يشكل امتدادا طبيعيا لاختيار التكنولوجيا وتوظيف القدرة على إدارتها، ويشمل تبني الذكاء الاصطناعي، والأتمتة، وتحليلات البيانات(Zhang & Eimicke, 2024) وغالبا ما تصور التقنيات الرقمية بوصفها عوامل تمكين للابتكار من خلال أتمتة العمليات، واتخاذ القرارات التنبؤية، وتقديم خدمات مخصصة، إذ يرتبط الذكاء الاصطناعي والأتمتة بزيادة الكفاءة، وخفض التكاليف، وتوسيع نطاق الخدمة في مجالات الرعاية الاجتماعية، والصحية، والقطاعات التنظيمية عموما (Criado, Alcaide-Muñoz, & Liarte, 2025).وبذلك، فإن العوامل التكنولوجية، من اختيار التقنية إلى القدرة على إدارتها وصولا إلى التحول الرقمي، تشكل مجتمعة أحد أهم محفزات الابتكار الإداري داخل مؤسسات القطاع العمومي

4.2.2 الممارسات الإدارية المرنة

تحدد المرونة الإدارية قدرة المؤسسات على التكيف السريع مع التغيرات البيئية وإدارة الابتكار(Nguyen, et al., 2024) . وتتأثر هذه المرونة بشكل مباشر بعمليات التعلم التنظيمي داخل المؤسسة، إذ يشمل التعلم التنظيمي قدرتها على توليد المعرفة الفردية والجماعية، ومشاركة هذه المعرفة، وتطوير حلول مبتكرة انطلاقا منها (Senge, 2006).وبذلك، يشكل التعلم التنظيمي أحد أهم الممارسات الإدارية التي تغذي المرونة وتمكنها من التجدد المستمر.

ولا تقتصر وظيفة هذه الممارسات الإدارية المرنة على تمكين المؤسسات من الاستجابة السريعة للتغيير فحسب، بل تمتد لتشمل قدرتها على استباق الفرص واتخاذ القرارات الاستراتيجية الملائمة (Tallon, Queiroz, Coltman, & Sharma, 2019)) .ومن هذا المنطلق، برزت

المرونة الإدارية كعامل حاسم يؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات في مجال الابتكار؛ إذ تظهر الدراسات في هذا المجال أن اعتماد ممارسات إدارية مرنة يسهم إيجابا في الأداء الابتكاري للمؤسسات، ويسهل عملية تخصيص الموارد وتوزيعها خلال مسار الابتكار (Tallon, Queiroz, Coltman, & Sharma, 2019). وتأسيسا على ما سبق، يمكن القول إن الممارسات الإدارية المرنة، بما تحمله من قدرة على التكيف والاستباقية وحسن تخصيص الموارد، تعد أحد أهم محفزات الابتكار الإداري داخل مؤسسات القطاع العمومي، لا سيما في بيئات تتسم بالتغير المستمر في المتطلبات والتشريعات.

3. الجانب التطبيقي :

يتناول هذا الجزء من الدراسة الإطار المنهجي المتبع، وعينة البحث، وأدوات جمع البيانات وتحليلها، ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية التي أُجريت لاختبار فرضيات البحث المتعلقة بمحفزات الابتكار في مؤسسات القطاع العام الجزائري.

1.3. المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة

1.1.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مختلف مؤسسات وإدارات القطاع العمومي في الجزائر، بغض النظر عن قطاعهم (تعليم، صحة، إدارة محلية، مؤسسات مركزية...)، باعتبارهم الفاعلين الرئيسيين في تفعيل الابتكار داخل المؤسسات العمومية، ولما لهم من دور محوري في تبني الممارسات الإدارية الحديثة وتقييم العوامل المحفزة للسلوك الابتكاري في بيئة العمل.

2.1.3 عينة الدراسة:

نظرا لاتساع مجتمع الدراسة، تم الاعتماد على عينة عشوائية بلغ حجمها 93 مفردة، تم توجيه الاستبيان إليها إلكترونيا. وقد شكل قطاع التعليم العالي القطاع الأساسي المستهدف من أفراد العينة، إلى جانب حضور محدود لموظفين من قطاعات عمومية أخرى، بما يتيح تقديم صورة أقرب للواقع حول محفزات الابتكار في القطاع العمومي الجزائري.

3.1.3 أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث، نظرا لما يتيحه من سهولة في المعالجة والتحليل الإحصائي، ولملاءمته لطبيعة العينة المستهدفة المتمثلة في الموظفين والأساتذة. وقد صممت فقرات الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي (من "غير موافق بشدة" إلى "موافق بشدة")، لتحديد درجة استجابة أفراد العينة تجاه مختلف المتغيرات المدروسة.

وقد تم توزيع فقرات الاستبيان على محورين رئيسيين، على النحو الآتي:

يتناول **المحور الأول** المتغير المستقل المتمثل في محفزات الابتكار الإداري، ويتفرع إلى أربعة (04) أبعاد، خصصت لكل منها ثلاث (03) فقرات، وهي على التوالي: الممارسات القيادية، والعوامل الاجتماعية ومشاركة المعرفة، والعوامل التكنولوجية، والممارسات الإدارية المرنة؛ ليبلغ بذلك مجموع فقرات هذا المحور اثنتي عشرة (12) فقرة.

أما **المحور الثاني**، فيتناول المتغير التابع المتمثل في الابتكار الإداري، ويضم أربع (04) فقرات تقيس مستوى الابتكار الإداري لدى أفراد العينة.

4.1.3 ثبات أداة الدراسة:

تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) لتحديد درجة الثبات لأداة الدراسة، كما يوضح الجدول رقم (01) قيم معاملات ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (01): قيم معاملات ثبات أداة الدراسة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ

البعد	معامل الثبات (α)
الممارسات القيادية	0.867
العوامل الاجتماعية ومشاركة المعرفة	0.820
العوامل التكنولوجية	0.680
الممارسات الإدارية المرنة	0.797
الابتكار	0.858
الثبات العام للإستبيان	0.908

المصدر: من إعداد الباحث تبعا لمخرجات Spss v23.

وتشير نتائج الجدول أعلاه إلى تراوح معاملات الثبات بين (0.680) لبعد "العوامل التكنولوجية" كأدنى قيمة، و(0.867) لبعد "الممارسات القيادية" كأعلى قيمة، مقابل (0.820) لبعد "العوامل الاجتماعية ومشاركة المعرفة"، و(0.797) لبعد "الممارسات الإدارية المرنة"، و(0.858) لبعد "الابتكار"، في حين بلغ معامل الثبات العام للاستبيان (0.908). وبما أن جميع القيم قد تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائيا (0.60)، بل واقترب معظمها من القيمة المثلى، فإن ذلك يؤكد تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

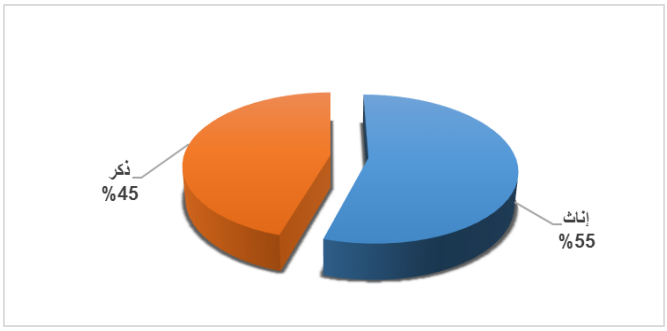
2.3 المعالجة الإحصائية للإستبيان:

تم الاعتماد على برنامج SPSS في معالجة بيانات الاستبيان، باستخدام الإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحرافات المعيارية) وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة و كذا برنامج .Excel.

1.2.3 وصف عينة الدراسة

فيما يلي عرض لأهم الخصائص الديمغرافية والمهنية لعينة الدراسة.

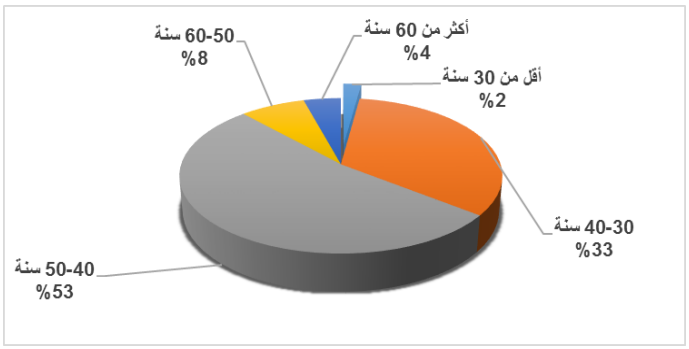
الشكل رقم(01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان وبالاستعانة ببرنامج excel

يظهر الشكل أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للجنس، حيث أن عدد الإناث بلغ 51 مفردة بما يمثل نسبة 54.8% من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغ عدد الذكور 42 مفردة بنسبة 45.2%. ويلاحظ من خلال هذه النتائج أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور ضمن عينة الدراسة، وإن كان الفارق بين الفئتين غير كبير، مما يشير إلى نوع من التوازن النسبي بين الجنسين في تكوين العينة المدروسة.

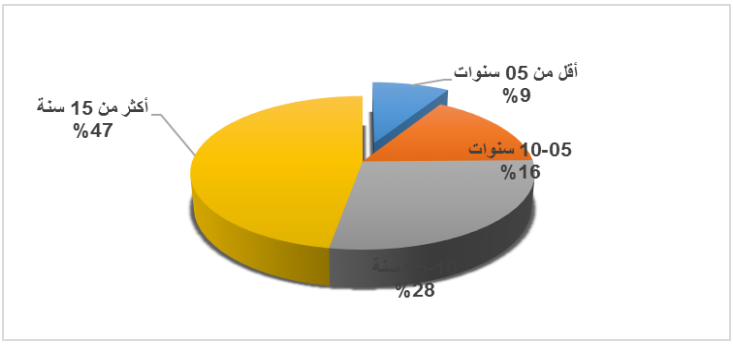
الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان وبالاستعانة ببرنامج excel

يبين الشكل أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، حيث يتبين أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 40 و50 سنة بنسبة 52.7%، تليها الفئة العمرية 30-40 سنة بنسبة 33.3%، في حين لا تتجاوز نسبة الفئات الأخرى (أقل من 30 سنة، 50-60 سنة، وأكثر من 60 سنة) مجتمعة نحو 14%. وهذا يشير إلى أن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرة المهنية المتوسطة إلى المتقدم.

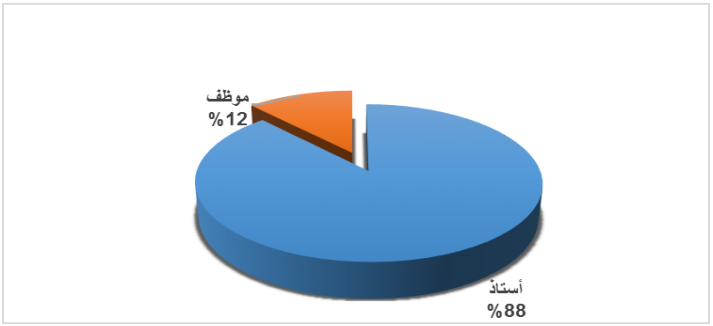
الشكل رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان وبالاستعانة ببرنامج excel

يبين الشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، حيث يتضح أن أغلب أفراد العينة (47.3%) يمتلكون خبرة تفوق 15 سنة، تليها فئة 10-15 سنة بنسبة 28%، ثم فئة 05-10 سنوات بنسبة 16.1%، في حين لا تتجاوز نسبة أصحاب الخبرة الأقل من 05 سنوات 8.6%. مما يعكس تراكما معتبرا من الخبرة المهنية لدى غالبية أفراد العينة.

الشكل رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان وبالاستعانة ببرنامج excel

يوضح الشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الصفة الوظيفية، حيث يتبين أن الغالبية العظمى منهم أساتذة بنسبة 88.2%، مقابل نسبة 11.8% فقط من الموظفين. مما يعكس هيمنة الطابع الأكاديمي على تركيبة عينة الدراسة.

2.2.3 التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة.

إعتمدنا في التحليل الوصفي على ترتيب المتوسط الحسابي، ومقدار الانحراف المعياري، ومستوى الفقرة حسب سلم ليكرت.

1-البعد الأول: الممارسات القيادية

الجدول رقم(02): ترتيب فقرات متغير الممارسات القيادية حسب المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية

رقم الفقرة	الممارسات القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
1	تشجع الإدارة العليا الموظفين على تقديم أفكار وحلول غير تقليدية لتطوير العمل.	2,66	1,26	3	متوسط
2	يتقبل القادة في منظمتكم الأخطاء غير المقصودة كجزء من عملية التعلم والابتكار.	2,84	1,19	1	متوسط
3	توفر القيادة الدعم والتوجيه اللازمين لتحويل الأفكار الجديدة إلى واقع ملموس، في منظمتكم.	2,73	1,23	2	متوسط
	المتوسط الموزون والإنحراف المعياري للفقرات	2,74	1,09		متوسط

المصدر: من إعداد الباحث تبعا لمخرجات Spss v23.

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات بعد "الممارسات القيادية" بين 2.66 و2.84، وهو ما يعكس مستوى متوسط بشكل عام في جميع الفقرات. وقد سجلت أعلى قيمة (2.84) للفقرة الثانية المتعلقة بتقبل القادة للأخطاء غير المقصودة كجزء من عملية التعلم والابتكار، في حين سجلت أدنى قيمة (2.66) للفقرة الأولى الخاصة بتشجيع الإدارة العليا للموظفين على تقديم أفكار وحلول غير تقليدية. أما المتوسط الحسابي الموزون الإجمالي للبعد فقد بلغ 2.74، بانحراف معياري قدره 1.09، وهو ما يؤكد أن مستوى الممارسات القيادية الداعمة للابتكار لدى أفراد العينة جاء بدرجة متوسطة.

2-البعد الثاني: العوامل الاجتماعية ومشاركة المعرفة

الجدول رقم(03): ترتيب فقرات متغير العوامل الاجتماعية ومشاركة المعرفة حسب المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية

قم الفقرة	العوامل الاجتماعية ومشاركة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
4	تتيح بيئة العمل الداخلية التواصل المرن وتبادل الأفكار بين مختلف الأقسام داخل منظمتكم.	3,02	1,23	1	متوسط
5	يحرص الزملاء في منظمتكم على مشاركة معارفهم وخبراتهم لتطوير أساليب العمل.	2,80	1,26	3	متوسط
6	يسود منظمتكم ثقافة العمل الجماعي (بروح الفريق) عند مواجهة المشكلات الإدارية.	2,88	1,24	2	متوسط
	المتوسط الموزون والإنحراف المعياري للفقرات	2,90	1,07		

المصدر: من إعداد الباحث تبعا لمخرجات Spss v23.

يظهر الجدول رقم (03) أن متوسطات فقرات بُعد "العوامل الاجتماعية ومشاركة المعرفة" تراوحت بين (2.80) و(3.02)، بمتوسط عام (2.90) وانحراف معياري (1.07)، أي بمستوى متوسط. وجاءت الفقرة (4) الخاصة بإتاحة بيئة العمل للتواصل المرن وتبادل الأفكار بين الأقسام في المرتبة الأولى بمتوسط (3.02)، تلتها الفقرة (6) المتعلقة بثقافة العمل الجماعي في مواجهة المشكلات الإدارية بمتوسط (2.88)، في حين جاءت الفقرة (5) الخاصة بحرص الزملاء على تبادل معارفهم وخبراتهم في المرتبة الأخيرة بمتوسط 2.80.

3-البعد الثالث: العوامل التكنولوجية

الجدول رقم(04): ترتيب فقرات متغير العوامل التكنولوجية حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

رقم الفقرة	العوامل التكنولوجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
7	تتوفر في منظمتكم بنية تحتية رقمية (أنظمة، برمجيات، إنترنت) تدعم سرعة الإنجاز.	3,06	1,28	2	متوسط
8	تسعى منظمتكم لتبني الحلول الرقمية وتحويل الإجراءات الورقية إلى خدمات إلكترونية	3,62	1,14	1	مرتفع
9	يتلقى الموظفون تدريبا مستمرا على استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل.	2,69	1,34	3	متوسط
	المتوسط الموزون والإنحراف المعياري للفقرات	3,13	0,98		

المصدر: من إعداد الباحث تبعا لمخرجات Spss v23.

تشير المعطيات الواردة في الجدول أعلاه إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد "العوامل التكنولوجية" قد تراوحت بين (2.69) و(3.62)، بمتوسط عام قدره (3.13) وانحراف معياري بلغ (0.98)، وهي قيمة تندرج ضمن المستوى المتوسط. وقد تصدرت الفقرة رقم (08)، المتعلقة بسعي المنظمة لتبني الحلول الرقمية وتحويل الإجراءات الورقية إلى خدمات إلكترونية، ترتيب الفقرات بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري قدره (1.14)، ضمن المستوى المرتفع، وهو ما يعكس توجها واضحا نحو التحول الرقمي. تليها الفقرة رقم (07)، المتعلقة بتوفر بنية تحتية رقمية تدعم سرعة الإنجاز، بمتوسط حسابي بلغ (3.06) وانحراف معياري قدره (1.28)، ضمن المستوى المتوسط. في المقابل، جاءت الفقرة رقم (09)، المتعلقة بتلقي الموظفين تدريبا مستمرا على استخدام التكنولوجيا الحديثة، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.69) وانحراف معياري قدره (1.34)، وهو ما يشير إلى محدودية الجهود التدريبية مقارنة بمستوى توفر البنية التحتية التكنولوجية.

4-البعد الرابع: الممارسات الإدارية المرنة

الجدول رقم(05): ترتيب فقرات متغير الممارسات الإدارية المرنة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

رقم الفقرة	الممارسات الإدارية المرنة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
10	تمنح إدارة منظمتكم الموظفين استقلالية كافية وصلاحيات لتنفيذ مهامهم بطرق إبداعية.	3,06	1,20	2	متوسط
11	تتميز الإجراءات الإدارية المتبعة بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغييرات في منظمتكم.	3,10	1,12	1	متوسط
12	تعتمد منظمتكم على اللامركزية وتفويض الصلاحيات لتسهيل تبني المبادرات التطويرية المبتكرة	2,85	1,24	3	متوسط
	المتوسط الموزون والإنحراف المعياري للفقرات	3,00	1,00		

المصدر: من إعداد الباحث تبعا لمخرجات Spss v23.

يتضح من الجدول أعلاه أن فقرات بعد "الممارسات الإدارية المرنة" حققت مستوى متوسطا بشكل عام، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين 2.85 و3.10. واحتلت الفقرة الحادية عشرة، المتعلقة بتمتع الإجراءات الإدارية بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغييرات، المرتبة الأولى

بمتوسط حسابي بلغ 3.10، تليها في المرتبة الثانية الفقرة العاشرة الخاصة بمنح الإدارة استقلالية وصلاحيات كافية للموظفين لتنفيذ مهامهم بطرق إبداعية بمتوسط قدره 3.06، بينما جاءت الفقرة الثانية عشرة، المتعلقة باعتماد اللامركزية وتفويض الصلاحيات لتسهيل تبني المبادرات التطويرية، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.85. وقد بلغ المتوسط الحسابي الموزون الإجمالي لهذا البعد 3.00 بانحراف معياري قدره 1.00، وهو ما يدل على أن أفراد العينة يرون أن الممارسات الإدارية المرنة الداعمة للابتكار موجودة بدرجة متوسطة داخل المنظمة..

5-المتغير التابع: الابتكار

الجدول رقم(06): ترتيب فقرات متغير الابتكار حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

رقم الفقرة	الابتكار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
13	نجحت منظمتكم في إدخال طرق وأساليب عمل جديدة كليا خلال الفترة الماضية.	3,14	1,06	4	متوسط
14	ساهمت الحلول الجديدة المطبقة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمتعاملين(مواطنين)مع منظمتكم	3,43	1,03	2	متوسط
15	أدت الأفكار المبتكرة إلى تقليل الوقت والتكلفة اللازمة لإنجاز المعاملات العمومية.	3,58	1,06	1	متوسط
16	ساهم الابتكار الإداري في خفض التكاليف التشغيلية وتحقيق كفاءة أعلى في الإنفاق في منظمتكم	3,34	1,16	3	متوسط
	المتوسط الموزون والإنحراف المعياري للفقرات	3,37	0,90		

المصدر: من إعداد الباحث تبعا لمخرجات Spss v23.

تكشف نتائج الجدول أعلاه أن محور "الابتكار" حظي بمستوى متوسط لدى أفراد العينة، حيث تراوحت متوسطات فقراته الحسابية بين 3.14 و3.58. وتصدرت الفقرة الخامسة عشرة الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 3.58، وتتعلق بمساهمة الأفكار المبتكرة في تقليل الوقت والتكلفة اللازمة لإنجاز المعاملات العمومية، تلتها الفقرة الرابعة عشرة بمتوسط قدره 3.43 الخاصة بمساهمة الحلول الجديدة المطبقة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، ثم الفقرة السادسة عشرة بمتوسط بلغ 3.34 المتعلقة بمساهمة الابتكار الإداري في خفض التكاليف التشغيلية وتحقيق كفاءة أعلى في الإنفاق، في حين جاءت الفقرة الثالثة عشرة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.14، وتخص نجاح المنظمة في إدخال طرق وأساليب عمل جديدة كليا خلال الفترة الماضية. وقد بلغ المتوسط الحسابي الموزون الإجمالي لهذا البعد 3.37 بانحراف

معياري قدره 0.90، مما يشير إلى أن أفراد العينة يدركون وجود مستوى متوسط من الابتكار داخل المنظمة.

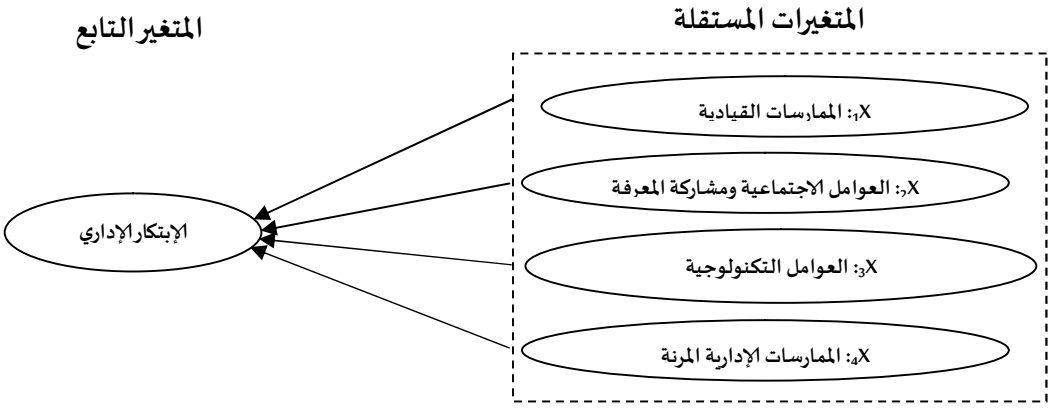
4 تحليل نتائج الإنحدار الخطي بين متغيرات الدراسة

قبل الشروع في إختبار الفرضيات سنعرض أنموذج الدراسة، ثم نختبر جاهزية البيانات للإنحدار المتعدد.

1.أنموذج الدراسة:

يوضح **الشكل رقم (05):** أنموذج الدراسة والذي يدرس أثر المتغيرات المستقلة (محفزات الابتكار) مجتمعة على المتغير التابع (الابتكار الاداري).

الشكل رقم (05): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على فرضيات البحث

1.4 التحقق من الشروط الإحصائية المسبقة لتطبيق تحليل الانحدار

قبل اختبار فرضيات الدراسة، تم التحقق من عدم وجود ارتباط خطي متعدد (Multicollinearity)بين المتغيرات المستقلة باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) ومؤشر التباين المسموح به (Tolerance) وتشير النتائج إلى أن قيم VIF تراوحت بين (1.703) و(2.196)، وهي دون العتبة المرجعية (5)، في حين تراوحت قيم Tolerance بين (0.455) و(0.587)، وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.05)، مما يؤكد استيفاء البيانات لشرط عدم التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة.

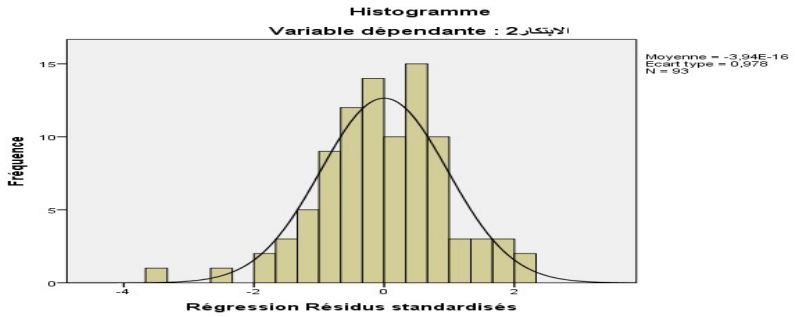
الجدول رقم (07): نتائج اختبار التداخل الخطي المتعدد (VIF) بين المتغيرات المستقلة

Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
0,535	1,869	الممارسات القيادية
0,462	2,164	العوامل الاجتماعية ومشاركة المعرفة
0,587	1,703	العوامل التكنولوجية
0,455	2,196	الممارسات الإدارية المرنة

المصدر: من إعداد الباحث تبعا لمخرجات Spss v23.

من خلال **الشكل رقم (06):** وهو الرسم البياني للمدرجات التكرارية يتضح أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

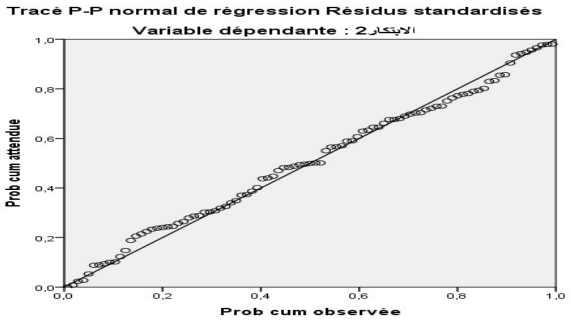
الشكل رقم (06): المدرج التكراري للتوزيع الطبيعي



المصدر: من مخرجات Spss v23.

كما يشير الشكل رقم (07) الخاص بالمخطط البياني (P-P Plot) إلى أن نقاط البيانات تتوزع بشكل متقارب حول الخط المستقيم القطري، وهو ما يدل على أن البواقي (Residuals) تتبع التوزيع الطبيعي(Normal Distribution) ، وبذلك يكون هذا الشرط من الشروط الأساسية لتطبيق تحليل الانحدار قد تحقق..

الشكل رقم (07):الرسم البياني p- p plot



المصدر: من مخرجات Spss v23.

في ضوء ما تقدم، وبعد التحقق من خلو النموذج من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity)بين المتغيرات المستقلة، وثبوت اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution)، تكون بذلك الشروط الأساسية لتطبيق تحليل الانحدار قد استوفيت، مما يتيح المجال للانتقال إلى اختبار أثر المتغيرات المستقلة على الابتكار في القطاع العمومي الجزائري.

2.4 إختبار الفرضية الرئيسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمتغيرات المستقلة -محفزات الابتكار- (ممارسات القيادة، العوامل الاجتماعية وتبادل المعرفة، العوامل التكنولوجية، الممارسات الإدارية المرنة) مجتمعة على التوجه نحو الابتكار الإداري في مؤسسات القطاع العمومي في الجزائر

الجدول رقم (08): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار صلاحية أنموذج الانحدار الخطي المتعدد

مصدر التغير (التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الإنحدار	17,810	4	4,452	6,902	,000[b]
البواقي(الخطأ)	56,768	88	0,645		
الكلي	74,578	92	-		

قيمة (F) الجدولية بدرجتي حرية البسط والمقام (4،92)عند مستوى المعنوية (0.05) = 2.47

المصدر: من إعداد الباحث تبعا لمخرجات Spss v23.

الجدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للبعد الدال إحصائيا (العوامل التكنولوجية) ومعاملا الارتباط (R) والتفسير (R^2) للنموذج ككل

المتغيرات	معاملات الإنحدار(a)	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية (sig)	المعاملات المعيارية (beta)
الحد الثابت(a_0)	1,882	6,135	0,000	-
العوامل التكنولوجية	0, 348	3.126	0,002	0,379
معامل الارتباط المتعدد (R)	0,489[a]			
معامل التفسير(R^2)	0.239			

المصدر: من إعداد الباحث تبعا لمخرجات Spss v23.

تكشف نتائج الجدول رقم (08) عن أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (6.902)، وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة 2.47 بدرجتي حرية (4، 92)، بمستوى دلالة إحصائية قدره (0.000)، وهي قيمة تقل عن مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، الأمر الذي يستدعي رفض الفرضية الصفرية

والتسليم بالدلالة الإجمالية لنموذج الانحدار المقدر. ويترتب على ذلك ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد ودلالته إحصائيا، بما يفيد بوجود أثر معنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

من جهة أخرى، يظهر الجدول رقم (09) أن معامل الارتباط (R) بلغ (0.489)، وهو ما يعكس علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرات المستقلة ومجملها والمتغير التابع، في حين بلغت قيمة معامل التفسير(0.239) (R^2) ، وهي نسبة تفيد بأن النموذج المقدر يفسر ما يقارب 23.9% من التباين المسجل في المتغير التابع. وتؤكد هذه النتائج مجتمعة أن العوامل التكنولوجية تشكل محددا جوهريا في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (0.348) وقيمة (t) المحسوبة (3.126) بمستوى دلالة (0.002)، وقيمة المعامل المعياري(0.379) (Beta) ، وهو ما تؤيده معطيات تحليل الانحدار المتعدد المطبق في هذه الدراسة.

الجدول رقم (10): قيم (t) المحسوبة، الدلالة الإحصائية، المعاملات المعيارية للمتغيرات المستقلة

المتغيرات	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة الإحصائية (sig)	المعاملات المعيارية (beta)
الثابت	6,135	0,000	
الممارسات القيادية	1,180	0,241	0,150
العوامل الاجتماعية ومشاركة المعرفة	0,172	0,864	0,023
العوامل التكنولوجية	3,126	0,002	0,379
الممارسات الإدارية المرنة	0,021	0,984	0,003

المصدر: من إعداد الباحث تبعا لمخرجات Spss v23.

تشير النتائج المبينة في الجدول أعلاه إلى أن قيمة (t) المحسوبة لمتغير "العوامل التكنولوجية" كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05)، إذ بلغت (3.126) بمستوى دلالة (0.002)، وبقيمة معامل معياري (Beta) بلغت (0.379). وبما أن هذه القيمة تتجاوز القيمة الجدولية الحرجة، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية المرتبطة بهذا المتغير وقبول الفرضية البديلة، الأمر الذي يؤكد وجود أثر إيجابي ودال إحصائيا للعوامل التكنولوجية في المتغير التابع (الابتكار).

في المقابل، لم تسجل قيم (t) المحسوبة لكل من متغيرات "الممارسات القيادية (t = 1.180, p = 0.241) "، و"العوامل الاجتماعية ومشاركة المعرفة(t = 0.172, p = 0.864) "، و"الممارسات الإدارية المرنة (t = 0.021, p = 0.984) "دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05). وبما أن القيم المحسوبة لهذه المتغيرات كانت أدنى من القيمة الجدولية، فإنه يتم قبول الفرضيات

الصفرية المرتبطة بها، وهو ما يفيد بعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذه الأبعاد في المتغير التابع ضمن إطار النموذج المقدر.

واستنادا إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، يمكن صياغة النموذج المقدر على النحو التالي:

$$\hat{Y}=1.882+0.348X_3$$

حيث أن:

$\hat{Y}$: الابتكار

X_3: العوامل التكنولوجية

5. مناقشة النتائج

تشير البيانات الديموغرافية إلى أن عينة الدراسة تضمنت نسبة أكبر من الإناث (54.8%) مقارنة بالذكور (45.2%)، كما أن أغلب أفراد العينة (52.7%) تتراوح أعمارهم بين 40 و50 سنة، وهو ما يعكس نضجا عمريا ومهنيا لدى غالبية المستجوبين. ويضاف إلى ذلك أن ما نسبته 47.3% منهم يمتلكون خبرة مهنية تفوق 15 سنة، في حين تنتمي الغالبية العظمى منهم (88.2%) إلى فئة الأساتذة الجامعيين، وهو ما يبرز الطابع الأكاديمي الغالب على تركيبة العينة، ويؤكد أهمية قطاع التعليم العالي كبيئة محورية لدراسة محفزات الابتكار في القطاع العمومي.

وقد أفرز التحليل الإحصائي الوصفي مستوى متوسطا عموما في تقييم أبعاد محفزات الابتكار الإداري: إذ حظي بعد "الممارسات القيادية" بتقييم متوسط (بمتوسط حسابي 2.74)، مما يشير إلى أن دعم القيادات الإدارية العليا للأفكار الإبداعية وتقبل الأخطاء كجزء من عملية التعلم لا يزال دون المستوى المأمول. وبالمثل، حصل بعد "العوامل الاجتماعية ومشاركة المعرفة" على تقييم متوسط (بمتوسط حسابي 2.90)، وهو ما يعكس وجود تواصل وتبادل معرفي بين الموظفين لكن بدرجة لا ترقى بعد إلى المستوى المرتفع، في حين حظي بعد "العوامل التكنولوجية" بدوره بتقييم متوسط (بمتوسط حسابي 3.13)، إذ إن محدودية التدريب المستمر على استخدام التكنولوجيا حدّت من ارتفاع هذا المتوسط رغم توجه المنظمات نحو تبني الحلول الرقمية. كما حصل بعد "الممارسات الإدارية المرنة" على تقييم متوسط (بمتوسط حسابي 3.00)، مما يدل على وجود هامش من المرونة والاستقلالية الإدارية دون بلوغ مستوى مرتفع من اللامركزية وتفويض الصلاحيات. في المقابل، سجل المتغير التابع "الابتكار" مستوى متوسطا مرتفعا نسبيا (بمتوسط حسابي 3.37)، وهو ما يشير إلى إدراك أفراد العينة لوجود مستوى معقول من الابتكار الإداري داخل مؤسساتهم.

أما على مستوى تحليل الانحدار الخطي المتعدد، فقد أظهرت النتائج أن النموذج ككل كان دالا إحصائيا ($F = 6.902$، $p = 0.000$)، مما يؤكد صلاحية النموذج المقدر. غير أنه من بين الأبعاد الأربعة المدروسة - الممارسات القيادية، والعوامل الاجتماعية ومشاركة المعرفة، والعوامل التكنولوجية، والممارسات الإدارية المرنة - كان بعد "العوامل التكنولوجية" وحده ذا أثر دال إحصائيا في المتغير التابع (الابتكار)، وهو ما يؤكد أن توفر البنية التحتية الرقمية وتبني الحلول التكنولوجية يشكلان محفزا جوهريا للسلوك الابتكاري داخل القطاع العمومي. في المقابل، لم تبلغ باقي الأبعاد - الممارسات القيادية، والعوامل الاجتماعية ومشاركة المعرفة، والممارسات الإدارية المرنة - مستوى الدلالة الإحصائية، مما يوحي بأن هذه الأبعاد لا تمارس أثرا قابلا للقياس في مستوى الابتكار ضمن العينة المدروسة. وقد أفرز النموذج معامل تحديد ($R^2 = 0.239$)، مما يدل على أن ما يقارب 23.9% من التباين الحاصل في مستوى الابتكار يفسر مجتمعا بواسطة الأبعاد الأربعة المدروسة، وهي نسبة تفيد بوجود عوامل أخرى مؤثرة لم تشملها الدراسة. وعموما، تبرز هذه النتائج الدور المحوري الذي تؤديه العوامل التكنولوجية في تحفيز الابتكار داخل القطاع العمومي الجزائري، في حين تبدو الأبعاد القيادية والاجتماعية والإدارية ذات أثر محدود ضمن هذا النموذج، مما يستدعي إيلاء مزيد من الاهتمام لتعزيز الممارسات القيادية الداعمة وثقافة المشاركة المعرفية إلى جانب الاستثمار في البنية التكنولوجية.

6. التوصيات

في ضوء النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها تعزيز محفزات الابتكار في المؤسسات العمومية الجزائرية، وعلى رأسها قطاع التعليم العالي:

1-تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية للمؤسسات العمومية، من خلال تطوير الأنظمة والبرمجيات وتحسين جودة خدمة الإنترنت، باعتبار العوامل التكنولوجية المحفز الوحيد ذا الأثر الدال إحصائيا على الابتكار.

2-تكثيف برامج التدريب المستمر للموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة، باعتبار أن هذا الجانب سجل أدنى تقييم ضمن بعد العوامل التكنولوجية، مما يستدعي سد هذه الفجوة لضمان الاستغلال الأمثل للأدوات الرقمية المتاحة.

3-الإسراع في تحويل الإجراءات الورقية إلى خدمات إلكترونية، تعزيزا للتوجه الذي أبدته المؤسسات في هذا الجانب والذي سجل أعلى تقييم ضمن بعد العوامل التكنولوجية.

4-إجراء دراسات مستقبلية تشمل قطاعات عمومية أخرى غير التعليم العالي، بهدف التحقق من مدى قابلية تعميم النتائج المتعلقة بالدور المحوري للعوامل التكنولوجية على السياق العمومي الجزائري ككل.

7. الخاتمة:

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن محفزات الابتكار في القطاع العمومي الجزائري، وذلك على عينة غلب عليها الطابع الأكاديمي من موظفي التعليم العالي.

وقد كشفت النتائج أن البعد التكنولوجي كان المحفز الوحيد ذا الأثر الدال إحصائيا في الابتكار، في حين لم تثبت الأبعاد القيادية والاجتماعية والإدارية دلالتها ضمن النموذج المقدر. وتحمل هذه النتيجة دلالة نظرية مفادها أن نضج البنية الرقمية قد يشكل شرطا سابقا لتفعيل باقي محفزات الابتكار، كما تحمل دلالة عملية تستدعي من صانعي القرار في المؤسسات العمومية إيلاء أولوية استراتيجية للاستثمار الرقمي و البنية التحتية الرقمية.

تجدر الإشارة إلى أن نتائج هذه الدراسة تبقى مشروطة بعدد من المحددات المنهجية التي تحد من إمكانية تعميمها على القطاع العمومي الجزائري ككل. فرغم أن مجتمع الدراسة افترض نظريا ليشمل مختلف قطاعات الإدارة العمومية (تعليم، صحة، إدارة محلية، مؤسسات مركزية)، إلا أن العينة الفعلية المعتمدة (93 مفردة) اتسمت بهيمنة واضحة لفئة الأساتذة الجامعيين (88.2%)، كما اعتمدت الدراسة أسلوب المعاينة غير الاحتمالية، وهو ما لا يضمن تمثيلية العينة إحصائيا لمجتمع الدراسة الأصلي. وعليه، فإن النتائج المتوصل إليها، تعكس بشكل أدق واقع بيئة التعليم العالي، وينبغي التحفظ عند تعميمها على باقي قطاعات الإدارة العمومية الجزائرية دون إجراء دراسات مماثلة تشمل عينات أوسع وأكثر تنوعا قطاعيا وجغرافيا، مما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية توسع نطاق العينة قطاعيا وجغرافيا، وتستكشف أدوارا وسيطة أو معدلة تفسر بدقة أكبر العلاقة بين الأبعاد التنظيمية والسلوك الابتكاري في القطاع العمومي.

المراجع

1.Birkinshaw, J., & Mol, M. J. (2006). How management innovation happens. *MIT Sloan Management Review, 47*(4), 81-88.
2.Cetindamar, D., Phaal, R., & Probert, D. (2009). Understanding Technology Management as a Dynamic Capability: A Framework for Technology Management Activities. *Technovation, 29*(4), 237-246.
3.Criado, J. I., Alcaide-Muñoz, L., & Liarte, I. (2025). Two decades of public sector innovation: Building an analytical framework from a systematic literature review of types, strategies, conditions, and results. *Public Management Review, 27*(3), 623–652.
4.Damanpour, F. (1987). The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors. *Journal of Management, 13*(4), 675–688.
5.Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testingmultiple contingency models. *Management Science, 42*(5), 693-716.
6.Demircioglu, M. A. (2024). Public sector innovation: Sources, benefits, and leadership. *International Public Management Journal, 27*(2), 190–220.
7.Hao, S. B., & Yu, B. (2009). Research on Impact Mechanism of Technology Strategy on Technology Innovation and Organizational Performance. *Studies in Science of Science, 27*(8), 1263-1270.
8.Islam, T., Ahmad, S., Kaleem, A., & Mahmood, K. (2020). Abusive supervision and knowledge sharing: Moderating role of Islamic work ethic and learning goal orientation. *Management Decision, 59*(2), 205–222.
9.Jaskyte, K. (2011). Predictors of Administrative and Technological Innovations in Nonprofit Organi-zations. *Public Administration Review, 71*(1), 77–86.
10.Levin, D. Z., & Barnard, H. (2008). Technology Management Routines That Matter to Technology Managers. *International Journal of Technology Management, 41*(2), 228-237.
11.Nguyen, T., Le, C. V., Nguyen, M., Nguyen, G., Lien, T. T., & Nguyen, O. (2024). The organisational impact of agility: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 1-49.
12.Nonaka, I., & Takeuchi, K. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation.* Oxford: Oxford University Press.
13.Patterson, E., & Agarwal, R. (2023). Reducing the gap between rhetoric and reality: Use of digital service standards for public service innovation through digital transformation in Australia. Australian Journal of Public Administration. (82), 557–589.
14.Plessis, M. D. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of KnowledgeManagement, 11*(4), 20-9.

15.Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2004). The Impact of a Company's Business Strategy on Its Technological Competence, Network Competence and Innovation Success. *Journal of Business Research, 57*(5), 548-556.
16.Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization.* New York: NY: Doubleday/Currency.
17.Silvi, R., & Cuganesan, S. (2006). Investigating the management of knowledge for competitive advantage: A strategic cost management perspective. *Journal of Intellectual Capital, 7*(3), 309–323.
18.Siregar, D. D., & Kemalasari, Y. A. (2023). Analisis Bibliometrik: Kompetensi Individu Kepemimpinan Transformasional. *Journal of Management and Business Review, 20*(3), 299–310.
19.Suchitwarasan, C., Cinar, E., Simms, C., & Kim, J. Y. (2024). Public sector innovation for sustainable development goals: A comparative study of innovation types in Thailand and Korea. *Australian Journal of Public Administration, 83*(4), 603–624.
20.Tallon, P. P., Queiroz, M., Coltman, T., & Sharma, R. (2019). Information technology and the search for organizational agility: A systematic review with future research possibilities. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 218–237.
21.Waheduzzaman, W. (2026). Understanding Post-COVID Public Sector Innovation: A Systematic Review of Concepts, Antecedents, Outcomes, Constraints, and Theoretical Perspectives. *Administrative Sciences, 16*(2).
22.Walker, R. M., Avellaneda, C. N., & Berry, F. S. (2011). Exploring the diffusion of innovation among high and low innovative localities: A test of the Berry and Berry model. *Public Management Review, 13*(1), 95-125.
23.Wang , S., & Noe, R. A. (s.d.). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review, 20*(2), 115–131.
24.Yeşil, S., & Hırlak, B. (2013). An Empirical Investigation into the Influence of Knowledge Sharing Barriers on Knowledge Sharing and Individual Innovation Behaviour. *International Journal of Knowledge Management, 9*(2), 38–61. doi:10.4018/jkm.2013040103
25.Yukl, G. A. (2008). How Leaders Influence Organizational Effectiveness. *The Leadership Quarterly, 19*(6), 708-722.
26.Zhang, H., & Eimicke, W. B. (2024). In the pursuit of the balance between efficiency and responsiveness: A case study on the innovation of the administrative service organization in Chinese local government. *Public Organization Review, 24*(1), 201–216.
27.Zhu, J., & Huang, F. (2023). Transformational leadership, organisational innovation, and ESG performance: Evidence from SMEs in China. *Sustainability, 15*(7), 1-23.