

The Level of Management by Objectives (MBO) Implementation and Its Relationship with Job Creativity: A Field Study on a Sample of Employees in Iraqi Media Institutions

Zeinab Hassan Sleem ^a  & Salah Mahdi Dhahi ^b  & Murtadha Abdl Zahra Abdl Kareem AlSaedi ^c 

^a Al Maaref University, Beirut, Lebanon

^{b&c} Mansoura University, Mansoura, Egypt

ABSTRACT

This study investigates the relationship between the application of Management by Objectives (MBO) and the level of job creativity among employees working in Iraqi media institutions, within the spatial context of television and radio stations in Baghdad. The research adopts the descriptive-analytical method and employs a questionnaire as the primary instrument for data collection. The study sample consisted of 250 employees representing various media and administrative departments. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), relying on means, standard deviations, one-way ANOVA, and Pearson's correlation coefficient to examine differences and determine the nature of the relationship between the study variables.

The findings indicate that the level of MBO application in Iraqi media institutions is moderate with a tendency toward the positive. Job creativity also recorded a moderate level, with clear strengths in the dimensions of adaptability and self-development. The results revealed statistically significant differences according to selected professional variables, particularly administrative position, years of experience, and type of institutional ownership. Moreover, the study confirmed the existence of a moderate positive correlation between the application of MBO and job creativity.

The study concludes that the implementation of MBO in Baghdad's media institutions is still partial and not fully institutionalized, and that it is largely influenced by employees' job roles, their accumulated professional experience, and the organizational structure of the institutions. Although job creativity is present, it remains constrained by organizational and contextual factors shaped by the political and professional environment governing Iraqi media during the period of the study.

ARTICLE HISTORY

Received 11 October 2025

Accepted 9 March 2026

Published 30 March 2026

KEYWORDS

Management by Objectives, Job Creativity, Iraqi Media Institutions

FIELDS OF STUDY

Media and Communication, Media Institutions, Management, Business Administration

CONTACT Zeinab Hassan Sleem  zeinab.sleem@gmail.com  Faculty of Media and Arts, Al Maaref University, Beirut, Lebanon.

Cite this article as: Sleem, Z. H., Dhahi, S. M., & AlSaedi, M. A. A. (2026). The Level of Management by Objectives (MBO) Implementation and Its Relationship with Job Creativity: A Field Study on a Sample of Employees in Iraqi Media Institutions. *Journal Index of Exploratory Studies*, 8(21), 138-166.

© 2026 The Author(s). Published by Democratic Arabic Center for Strategic, Political and Economic Studies. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits use, sharing, distribution, and reproduction in any medium or format for non-commercial purposes only, provided the original work is properly cited. The terms on which this article has been published allow the posting of the Accepted Manuscript in a repository by the author(s) or with their consent, for non-commercial use and in accordance with the license terms.

مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقته بالإبداع الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من العاملين في المؤسسات الإعلامية العراقية

زينب حسن سليم^(١) وصلاح مهدي ضاحي^(٢) ومرضى عبد الزهرة عبد الكريم الساعدي^(٣)

^(١) جامعة المعارف، بيروت، لبنان

^(٢) جامعة المنصورة، المنصورة، مصر

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف ومستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الإعلامية العراقية، ضمن الحدود المكانية التي تشمل محطات التلفزيون والإذاعة في مدينة بغداد. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي-التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وتكوّنت عينة الدراسة من (250) موظفًا يعملون في أقسام إعلامية وإدارية متعدّدة. جرى تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، للكشف عن الفروق والعلاقات بين متغيرات الدراسة.

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الإعلامية العراقية جاء بدرجة متوسطة تميل إلى الإيجابية، كما تبين أن مستوى الإبداع الوظيفي كان متوسطًا، مع بروز نقاط قوة واضحة في بُعدي التكيف والتطوير الذاتي. وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لبعض المتغيرات المهنية، ولا سيما المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، ونمط ملكية المؤسسة. كما أكدت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين تطبيق الإدارة بالأهداف والإبداع الوظيفي. وتخلصت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الإعلامية في بغداد ما يزال تطبيقًا جزئيًا وغير مكتمل، ويتأثر بدرجة كبيرة بطبيعة الأدوار الوظيفية، وتراكم الخبرات المهنية، والخصائص التنظيمية لكل مؤسسة. وعلى الرغم من حضور الإبداع الوظيفي، فإنه يظل مقيدًا بجملة من العوامل التنظيمية والسياقية المرتبطة بالبيئة السياسية والمهنية التي تحكم عمل الإعلام العراقي خلال مدة إجراء الدراسة.

تواريخ هامة

تاريخ الاستلام: 11 أكتوبر 2025

تاريخ القبول: 9 مارس 2026

تاريخ النشر: 30 مارس 2026

الكلمات المفتاحية

الإدارة بالأهداف، الإبداع الوظيفي،

المؤسسات الإعلامية العراقية

مباحث المقالة

الإعلام والاتصال، إدارة المؤسسات

الإعلامية، إدارة الأعمال

المؤلف(ة) المراسل: زينب حسن سليم ✉ zeinab.sleem@gmail.com 📧 كلية الإعلام والفنون، جامعة المعارف، بيروت، لبنان.

لاقتباس المقالة: سليم، ز. ح.، ضاحي، ص. م.، الساعدي، م. ع. ع. (2026). مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقته بالإبداع الوظيفي:

دراسة ميدانية على عينة من العاملين في المؤسسات الإعلامية العراقية. *مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية*، 8(21)، 138-166.

© 2026 المؤلف(ون). منشورٌ من قِبَل المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.

تخضع هذه المقالة لشروط رخصة المشاع الإبداعي الدولية: نسب المصنف - غير تجاري 4.0 (CC BY-NC 4.0)، التي تُتيح الاستعمال غير

التجاري، والمشاركة، والتكليف، والتوزيع، وإعادة الإنتاج في أي وسيط أو صيغة، بشرط الإشارة المناسبة إلى المؤلف الأصلي/المؤلفين الأصليين

وإلى المصدر، مع تضمين رابط الرخصة، وبيان ما إذا أُدخلت أي تعديلات على العمل.

مقدمة

في ظل التسارع العلمي والمعرفي الراهن، تبرز الحاجة إلى نماذج إدارية حديثة تواكب التحولات المهنية والتكنولوجية، ومن أبرزها أسلوب الإدارة بالأهداف، الذي يقوم على إشراك العاملين في تحديد الأهداف وتقييم الأداء بناءً على النتائج. ويُنظر إلى هذا النموذج بوصفه أحد الأساليب القادرة على تحفيز الإبداع الوظيفي وتعزيز الرضا المهني، من خلال إشراك الموظفين في صنع القرار وتعميق شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة. ورغم ما يُقال عن فاعليته، تبقى الحاجة قائمة إلى دراسته ميدانيًا داخل بيئات مهنية معقدة وديناميكية، مثل المؤسسات الإعلامية.

وفي السياق العراقي، تعاني المؤسسات الإعلامية من تحديات تتعلق بضعف الاستقرار المهني، وهجرة الكفاءات، وتزايد الضغوط الناتجة عن التغيرات التكنولوجية والإدارية. ما يدفع إلى البحث عن أنماط إدارية حديثة تساهم في تحسين الأداء وتعزيز بيئة العمل، وهو ما يجعل دراسة الإدارة بالأهداف في هذا الإطار ضرورية. بناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق الإدارة بالأهداف في تعزيز الإبداع الوظيفي داخل المؤسسات الإعلامية العراقية، من خلال استكشاف علاقتها بواقع العمل الإعلامي وتقديم مقترحات تطويرية تواكب التحديات الراهنة.

1. الجانب النظري من الدراسة

1.1. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من تناولها موضوعًا حديثًا نسبيًا في البيئة الإعلامية العراقية، يتمثل في تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في المؤسسات الإعلامية، عبر دمجها بين مفاهيم الإدارة الحديثة وواقع العمل الإعلامي. وتبرز أهميتها الأكاديمية في ظل ندرة الدراسات التي بحثت في توظيف نظريات الإدارة في هذا القطاع، مما يجعلها إضافة نوعية. كما تكتسب الدراسة بُعدًا تطبيقيًا من خلال تحليل أثر الإدارة بالأهداف على الإبداع الوظيفي، في ظل استمرار اعتماد العديد من المؤسسات على الأساليب التقليدية، ما يمنحها قيمة عملية لتطوير السياسات الإدارية وتعزيز بيئة العمل والإبداع.

2.1. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

1. قياس مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وتبني الاستراتيجيات المرتبطة بها داخل المؤسسات الإعلامية العراقية من وجهة نظر أفراد العينة.
2. تحديد مستوى الإبداع الوظيفي لدى الإعلاميين العاملين في المؤسسات الإعلامية العراقية وفق أبعاده المختلفة.
3. الكشف عن الفروق في كل من تطبيق الإدارة بالأهداف ومستوى الإبداع الوظيفي تبعًا للمتغيرات الديموغرافية والمهنية لأفراد العينة، بما في ذلك: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، نوع العمل، المنصب الإداري، والجهة المشرفة على المؤسسة.
4. تحليل طبيعة العلاقة الإحصائية بين تطبيق الإدارة بالأهداف ومستوى الإبداع الوظيفي لدى أفراد العينة، وبيان مدى قوة هذا الارتباط ودلالته الإحصائية.

3.1. مشكلة الدراسة

تعاني المؤسسات الإعلامية في العراق من تزايد الضغوط الاقتصادية والسياسية والمهنية، وهو ما انعكس بصورة واضحة على مستوى أداءها التنظيمي، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في النماذج الإدارية التقليدية القائمة على المركزية وتهميش دور العاملين في صنع القرار، والاتجاه نحو ممارسات إدارية أكثر تطوراً ومرونة تُسهم في تعزيز الأداء المؤسسي ودعم الإبداع داخل بيئات العمل المعقدة وغير المستقرة.

وفي هذا الإطار يبرز أسلوب الإدارة بالأهداف بوصفه منهجاً يقوم على إشراك العاملين في صياغة الأهداف وتحمل المسؤوليات، بما يعزز شعورهم بالانتماء ويهيئ بيئة أكثر دعماً للإبداع الوظيفي ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات الإعلامية. غير أنّ مستوى توظيف هذا الأسلوب في المؤسسات الإعلامية العراقية، ومدى قدرته الفعلية على توليد مستويات أعلى من الإبداع لدى العاملين، ما يزال غير محسوم، في ظل محدودية الدراسات الميدانية الحديثة التي تقيس هذا الأثر بصورة كمية دقيقة.

وعليه، تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

إلى أي مدى يسهم تبني الإدارة بالأهداف في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الإعلامية العراقية؟

4.1. أسئلة الدراسة

يتفرع عن السؤال الرئيسي للدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية، وهي:

1. ما مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وتبني استراتيجياتها داخل المؤسسات الإعلامية العراقية؟
2. وما مستوى الإبداع الوظيفي لدى الإعلاميين العاملين في هذه المؤسسات؟
3. وهل تختلف هذه المستويات تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والمهنية للعاملين؟
4. وما طبيعة العلاقة الإحصائية بين تطبيق الإدارة بالأهداف ومستوى الإبداع الوظيفي لدى أفراد العينة؟

5.1. فرضيات الدراسة

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي تمثل العلاقات بين متغيرات البحث، وهي:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والمهنية للعاملين في المؤسسات الإعلامية العراقية.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والمهنية للعاملين في المؤسسات الإعلامية العراقية.
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة بالأهداف ومستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الإعلامية العراقية.

6.1. حدود الدراسة

- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على محافظة بغداد في جمهورية العراق، نظرًا لكونها المركز الرئيسي للنشاط الإعلامي ومقر غالبية المؤسسات الإعلامية، ولا سيّما الكبرى منها.
- الحدود الزمانية: أُجريت الدراسة خلال النصف الثاني من عام 2024م، وهي الفترة التي جُمعت فيها البيانات الميدانية.
- الحدود البشرية: تكونت العينة من 250 عاملاً في المؤسسات الإعلامية العراقية.

7.1. الدراسات السابقة

تمثّل التحدي الرئيس للدراسة في ندرة الأبحاث التي تناولت الإدارة بالأهداف في المؤسسات الإعلامية، ما اضطرها إلى الاستعانة بدراسات من قطاعات أخرى كالخدمة العامة والتعليم. ورغم محدودية المقارنة المباشرة، فإن هذه الدراسات وفّرت أساسًا تحليليًا يُمكن البناء عليه في السياق الإعلامي.

دراسة (القرني وشمسي، 2024)، بعنوان: "أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين - دراسة تطبيقية على العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام"، وهي من الدراسات التطبيقية التي بحثت أثر الإدارة بالأهداف في تحسين أداء العاملين في الجمعيات الخيرية بمدينة الدمام، في ظل التحولات التنظيمية المعاصرة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، عبر استبيان وُزِع على عينة من 298 موظفًا في 15 جمعية، شملت مستويات إدارية متعددة، واستند إلى أربعة أبعاد رئيسية: الالتزام بالأهداف، والمشاركة في صياغتها، والثقة بين الرئيس والمرؤوس، والتغذية الراجعة. وأظهرت النتائج أن نحو 60% من التغيير في الأداء يُعزى لتطبيق الإدارة بالأهداف، وكان "الالتزام" هو العامل الأكثر تأثيرًا، يليه "المشاركة"، ثم "الثقة"، وأخيرًا "التغذية الراجعة"، وجميعها ظهرت بتأثير إيجابي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. أوصت الدراسة بتعزيز المشاركة وتفعيل قنوات التغذية الراجعة لرفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف الجمعيات في ضوء رؤية المملكة 2030.

وتناولت دراسة (الجعيد، والثبيتي، 2024)، بعنوان "أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي - دراسة تطبيقية على جامعة الطائف"، أثر الإدارة الرشيقة في دعم الإبداع الوظيفي لدى العاملين في الجامعة، باستخدام المنهج الكمي عبر استبانة طُبقت على عينة من 298 إداريًا وأكاديميًا. ركزت الدراسة على بُعدين: تطبيق الإدارة الرشيقة بأبعادها (دعم الإدارة، التعاون، التدريب، تغيير الثقافة)، ومستوى توقّر عناصر الإبداع الوظيفي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات). وأظهرت النتائج ارتفاعًا عامًا في مستويات الإدارة الرشيقة والإبداع، مع وجود علاقة دالة إحصائيًا فقط بين "تغيير ثقافة الجامعة" والإبداع الوظيفي، بينما لم تظهر بقية الأبعاد ذات التأثير، وقد أوصت بتعزيز الجوانب الأخرى للإدارة الرشيقة، لا سيما التدريب والتعاون، وتوسيع نطاق البحث ليشمل مؤسسات أكاديمية أخرى وأبعادًا إضافية مثل خفة الحركة وسرعة اتخاذ القرار.

وفي سياق الأدبيات الحديثة، تناولت دراسة (Develi, 2023) تحت عنوان "General view of the management by objectives" موضوع الإدارة بالأهداف من منظور شمولي يجمع بين التحليل المفاهيمي والتاريخي والتطبيقي، مبرزةً تطور هذا الأسلوب منذ أن طرحه بيتر دراكر في خمسينيات القرن الماضي. أشارت الدراسة إلى أن الإدارة بالأهداف تطورت

من أداة لتقييم الأداء إلى إطار إداري شامل يوجّه الجهود نحو أهداف استراتيجية، ويعزز دافعية الموظفين عبر إشراكهم في وضع الأهداف، كما بيّنت أن فعالية تطبيق الإدارة بالأهداف تختلف باختلاف السياق المؤسسي والقطاعي، إذ أن هذا الأسلوب يلقي قبولاً أكبر في المؤسسات الخاصة مقارنة بالمؤسسات العامة، التي غالباً ما تعاني من البيروقراطية وضعف المرونة الإدارية. ومن هنا، شددت الدراسة على أهمية إجراء أبحاث ميدانية تطبيقية تأخذ في الحسبان طبيعة كل مؤسسة، وتستخدم مناهج كمية ونوعية معاً، بهدف رصد التحديات الفعلية وتقديم مقترحات واقعية لتعزيز فاعلية هذا الأسلوب الإداري في بيئات العمل المختلفة.

وفي دراستهم المعنونة "Management by Objective and Organizational Productivity: A Literature Review"، بحث (Oshogbunu et al, 2022) في مدى فاعلية الإدارة بالأهداف كأداة لتحسين الإنتاجية داخل المؤسسات. اعتمدت الدراسة على مراجعة نوعية للأدبيات ذات الصلة، وركّزت على محاور أساسية كالمشاركة في تحديد الأهداف، وتقييم الأداء، ودور كل منهما في رفع كفاءة المؤسسة وتحقيق الربحية وتوسيع الحصة السوقية. وأشارت النتائج إلى أن تطبيق الإدارة بالأهداف لا يقتصر على الجانب الإداري فقط، بل يمتد ليعزز التفاعل الوظيفي ويزيد من التزام الموظفين عند إشراكهم في وضع الأهداف القصيرة والطويلة الأجل. كما سلّطت الدراسة الضوء على أن غياب التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين، أو تجاهل إشراكهم في التخطيط، يُعد من أبرز أسباب تدني الأداء المؤسسي. وبيّنت أن الكثير من المؤسسات، خاصة في الدول النامية، لا تزال تطبّق هذا الأسلوب بشكل سطحي أو غير منتظم، نتيجة ضعف الوعي الإداري أو نقص التدريب. وأوصت الدراسة بضرورة إشراك الموظفين في صياغة الأهداف، وتعزيز التواصل حولها، وربط التقييم بالنتائج الفعلية، باعتبار هذه العناصر من العوامل الأساسية لتحقيق إنتاجية مستدامة وتطوير الأداء العام للمؤسسة. تُعدّ دراسة (فرحة، 2021)، المعنونة بـ "الإدارة بالأهداف وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوبات جامعة الطائف من الهيئة الإدارية والأكاديمية"، من البحوث الوصفية التحليلية التي بحثت أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على الرضا الوظيفي لدى منسوبات جامعة الطائف. استُخدمت استبانة وُزعت على عينة من 92 مشاركة من الهيئة الأكاديمية والإدارية، ممن يمتلكن خبرة لا تقل عن أربع سنوات ومؤهلاً لا يقل عن الماجستير. أظهرت النتائج مشاركة فعالة في تحديد الأهداف قصيرة المدى، مقابل ضعف في إشراك المنسوبات بوضع معايير أداء قابلة للقياس، كما احتل توزيع المهام مرتبة متقدمة، بينما جاء التعاون في أدنى المراتب، ما يشير إلى ضعف في التشاركية. كما لم تؤثر الجندسية أو الحالة الاجتماعية في الرضا الوظيفي، في حين برزت الخبرة، الدخل، والمركز الوظيفي كعوامل مؤثرة. أوصت الدراسة بتوسيع البحوث في مؤسسات تعليمية أخرى، وتعزيز الشراكة في صنع القرار لتحسين بيئة العمل وزيادة الرضا.

تندرج دراسة (الشغري، 2018) التي تحمل عنوان "دور الإدارة بالأهداف في تعزيز التعلم الذاتي وأثره في تطوير مهارات الموظفين الفنية والشخصية في المؤسسات الناشئة المؤسسات الناشئة في لبنان إنموذجاً"، ضمن البحوث الوصفية التحليلية التي بحثت أثر تبني الإدارة بالأهداف على تطوير المهارات الفنية والشخصية للموظفين في المؤسسات الناشئة في لبنان. وانطلقت الدراسة من إشكالية تتعلق بدور هذا الأسلوب الإداري في مواجهة تحديات ضعف الكفاءات البشرية وغياب التنظيم الإداري في تلك المؤسسات. اعتمدت الدراسة على استبانة وُزعت على عينة من 150 مشاركاً من مؤسسات ناشئة في بيروت وطرابلس وصيدا، وكشفت النتائج عن ضعف تطبيق الإدارة بالأهداف بشكل عام، مقابل أثر إيجابي

واضح في المؤسسات التي تطبقه، خاصة في دعم التعلم الذاتي وتحسين القدرات الوظيفية دون الحاجة إلى تدريب خارجي مكثف. كما أظهرت الدراسة وجود فجوة في جاهزية الخريجين الجدد للالتحاق بسوق العمل نتيجة غياب بيئات تنظيمية تُعنى بتأهيلهم. وأوصت الدراسة بتعميم ثقافة الإدارة بالأهداف كمُدخل استراتيجي لرفع كفاءة الموارد البشرية وتعزيز التنافسية.

وتعتبر دراسة (الهندي، 2017) بعنوان "واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة - دراسة حالة: وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة" من من البحوث الوصفية التحليلية التي هدفت إلى قياس مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في وزارة الداخلية بقطاع غزة، وتحليل أثره في إعداد قيادات بديلة. اعتمدت الدراسة على استبانة وُزعت على عينة من 203 موظفين في المناصب الإشرافية المدنية. أظهرت النتائج أن التطبيق يتم بدرجة متوسطة (74.9%)، مع وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عناصر الإدارة بالأهداف (المشاركة، تحديد الأهداف، الرقابة الذاتية، التقييم) وتأهيل القيادات. كما برزت الرقابة الذاتية والتقييم والمحاسبة كعوامل أكثر تأثيراً، دون وجود فروق دالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية. وأوصت الدراسة بتعزيز مشاركة الموظفين في صياغة الأهداف وزيادة دعم الإدارة لتطوير الكفاءات الوظيفية.

كما قدّم (Synnott, 2017) في دراسته المعنونة "Management by Objectives: An Overview" مراجعة شاملة لمفهوم الإدارة بالأهداف، ركّز فيها على دوره في تعزيز وظائف الإدارة الأساسية: التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة. أوضحت الدراسة أن نجاح هذا الأسلوب يعتمد على شراكة فعّالة بين المدير والموظف في تحديد الأهداف وتقييم الأداء، مع إبراز مزاياه في تحسين الاتصال والتحفيز وتوضيح المسؤوليات، إلى جانب تحدياته مثل طول مدة التطبيق واحتمال خفض سقف الأهداف. واختتمت الدراسة بتوصيات عملية لتفعيل النموذج، منها إشراك الموظفين، وتقديم تغذية راجعة، والتدريب على صياغة الأهداف بفعالية.

وتُعدّ دراسة (بلعور، 2017) بعنوان "الإدارة بالأهداف في المؤسسات بين النظرية والممارسة"، من الدراسات النظرية التي تناولت الإطارين المفاهيمي والتطبيقي للإدارة بالأهداف، مع التركيز على واقعها في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية. ناقشت الدراسة الأسس التي يقوم عليها هذا الأسلوب، وشروط نجاحه، وأسباب إخفاق بعض المؤسسات في تحقيق أهدافها. أظهرت النتائج أن الإدارة بالأهداف تمثل تحولاً نوعياً في الفكر الإداري، بتركيزها على الإنسان كعنصر فاعل مرتبط بالنتائج، بدلاً من التركيز على الإنتاج فقط. وأوصت بتهيئة بيئة تنظيمية وتشريعية داعمة، وتعزيز وعي القيادات بأهمية هذا الأسلوب في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

تعليق علمي على الدراسات السابقة

تكشف مراجعة الأدبيات عن تنوع في تناول الإدارة بالأهداف، حيث ركزت معظم الدراسات على قطاعات مثل التعليم، والإدارة العامة، والعمل الخيري، بينما ظل تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسات الإعلامية محدوداً في الأدبيات المعاصرة. ورغم اختلاف السياقات، وفّرت هذه الدراسات إطاراً مفاهيمياً وتطبيقياً ساعد في بلورة متغيرات الدراسة الحالية، لا سيما

فيما يتعلق بأبعاد الإدارة بالأهداف كالمشاركة، دعم الإدارة، التغذية الراجعة، والثقة المتبادلة، وارتباطها بمخرجات كالأداء أو الرضا أو تنمية المهارات.

تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على العلاقة بين الإدارة بالأهداف والإبداع الوظيفي داخل المؤسسات الإعلامية، وهو موضوع لم يُبحث بعمق سابقاً. كما تنفرد بتطبيقها في البيئة العراقية ذات الخصوصية التنظيمية، مما يمنح نتائجها طابعاً محلياً مميزاً. وتتقاطع مع بعض الدراسات من حيث المنهج والأداة، لكنها تتجاوز التركيز التقليدي على الأداء لتدرس الإبداع الوظيفي كمفهوم مركّب يرتبط بالمبادرة والتفكير النقدي وتطوير العمل الإعلامي.

بذلك، تمثل هذه الدراسة إضافة نوعية تسعى إلى سد فجوة معرفية في فهم تطبيق الإدارة بالأهداف في البيئة الإعلامية العربية، من خلال التركيز على تمكين الكفاءات وتحفيز الإبداع في مواجهة تحديات التغيير والتجدد المهني.

8.1. مفاهيم الدراسة

- **الإدارة بالأهداف:** تُعرّف الإدارة بالأهداف بأنها أسلوب إداري تشاركي يقوم على إشراك الموظفين في تحديد أهدافهم المهنية للفترة المقبلة، وصياغتها بصورة مستقلة، ثم مناقشتها مع الإدارة للتوصل إلى اتفاق حول الأهداف والمعايير المعتمدة لقياسها. ويُمنح الموظف بعدها درجة من الاستقلالية في تنفيذ تلك الأهداف، مع تدخل إداري محدود عند الحاجة، ليُختتم ذلك بتقييم رسمي يعقبه وضع أهداف جديدة ضمن دورة مستمرة من التخطيط والمتابعة والتقييم (Güney, 2017).

أما التعريف الإجرائي للإدارة بالأهداف كما تعتمده هذه الدراسة، فهي أسلوب إداري تشاركي يقوم على تحديد أهداف مهنية واضحة ومتفق عليها بين الإدارة والصحفيين العاملين داخل المؤسسة الإعلامية، بحيث تُصاغ هذه الأهداف بصورة قابلة للقياس، وتُربط بمسؤوليات محددة لكل صحفي، مع تحديد آليات المتابعة والتقييم خلال مدة زمنية معينة. ويُعد هذا الأسلوب أحد الأسس المعاصرة في تنظيم العمل الصحفي، إذ يساهم في تعزيز الشعور بالمسؤولية، ورفع مستوى الانخراط والتحفيز الذاتي، عبر إشراك الصحفيين في صنع القرار وتحديد الأولويات المهنية. كما يُنظر إليه كعامل مساعد في توفير بيئة عمل قائمة على الثقة والوضوح والمساءلة، وتمكين الصحفيين من تطوير مهاراتهم، والمساهمة بفاعلية في تحسين جودة الأداء الإعلامي.

- **الإبداع الوظيفي:** يُعرّف الإبداع الوظيفي بأنه القدرة على إنتاج أفكار أو حلول جديدة وذات قيمة يمكن تطبيقها داخل بيئة العمل، بما يساعد على تحسين الأداء وتطوير أساليب إنجاز المهام. ويُنظر إليه كعملية معرفية وسلوكية تتولد من تفاعل مهارات الفرد وخبراته ودافعيته الذاتية مع بيئة تنظيمية داعمة تشجع المبادرة والتفكير غير التقليدي. كما يشمل الإبداع الوظيفي تطوير الممارسات القائمة، أو ابتكار أساليب بديلة تعالج المشكلات بفعالية أكبر، وهو بذلك يمثل أحد العوامل الحاسمة في تعزيز جودة العمل ورفع كفاءة المؤسسات الحديثة (Folch-Morlà et al., 2019).

وفي سياق هذه الدراسة، فيُعرّف الإبداع الوظيفي إجرائياً بأنه القدرة المتجددة لدى الصحفيين والعاملين في المؤسسات الإعلامية على إنتاج أفكار وأساليب عمل مبتكرة وغير تقليدية، تساهم في تطوير المحتوى الإعلامي،

وتحسين الأداء المهني، ومواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الإعلام. ويُعدّ هذا النوع من الإبداع نتاجًا لتفاعل عدّة عوامل، منها: الدافعية الذاتية، والخبرة المهنية، والمرونة الفكرية، ومستوى التمكين الوظيفي، فضلًا عن تأثير أسلوب الإدارة المتّبع، لاسيما إذا اتّسم بالمشاركة والشفافية وتحقيق الأهداف المشتركة، كما هو الحال في الإدارة بالأهداف.

- إدارة المؤسسة الإعلامية: تُعرّف إدارة المؤسسات الإعلامية بأنها عملية تنظيمية تتولاها جهة إدارية مختصة تشرف على توجيه الموارد البشرية والمادية وفق أسس منهجية تهدف إلى تحقيق الكفاءة والتميز في الأداء. وتشمل وظائفها الأساسية التخطيط، والتنظيم، والرقابة، واتخاذ القرارات التي تضمن إنتاجًا إعلاميًا فعالًا يحقق أهداف المؤسسة، ويستجيب لتغيرات البيئة المهنية المتسارعة، مما يستلزم درجة عالية من المرونة والقدرة على التكيف (العيفة وفقيري، 2017).

أمّا إجمالًا، فتشير إدارة المؤسسة الإعلامية في هذه الدراسة إلى النظم والعمليات الإدارية المتّبعة داخل الصحف والقنوات التلفزيونية والإذاعية العراقية في محافظة بغداد، والتي تُقاس من خلالها قدرة العاملين على تطبيق الإدارة بالأهداف، ومدى انعكاس ذلك في مستويات الإبداع الوظيفي لديهم وفق استجابات الاستبيان المخصص للدراسة.

9.1. الإطار النظري للدراسة

تُعدّ الإدارة بالأهداف من المداخل الإدارية التي أحدثت تحولًا في الفكر التنظيمي منذ أن طرحها بيتر دراكر في خمسينيات القرن الماضي، باعتبارها إطارًا موجّهًا نحو النتائج يقوم على إشراك العاملين في صياغة أهداف واضحة ومتفق عليها (Drucker, 1954). وقد توسّع الاهتمام بهذا الأسلوب لاحقًا مع إسهامات عدد من الباحثين أمثال Ivancevich وAtoni، الذين أبرزوا انتقاله من مجرد أداة لتقييم الأداء إلى منظومة متكاملة لإدارة العمل وتطويره.

وتستند فلسفة الإدارة بالأهداف إلى مبدأ المشاركة في تحديد الأهداف المهنية وربطها بمعايير دقيقة للمتابعة والتقييم. وتشير الأدبيات إلى أن هذا الأسلوب يعزز شعور العاملين بالقيمة والدافعية والانتماء، لأنه يمنحهم دورًا فاعلًا في اتخاذ القرار بدلًا من الاقتصار على تنفيذ تعليمات عليا (Koçel, 2003). ويُظهر (Güney, 2017) أن الإدارة بالأهداف تخلق بيئة تنظيمية تقوم على الثقة والاستقلالية، حيث يُتاح للموظفين تنفيذ مهامهم بحرية نسبية، مع تدخل إداري محدود يقتصر على الضرورة.

كما أثبتت دراسات متعددة أنّ الإدارة بالأهداف ليست محصورة في القطاعات الإنتاجية، بل تحقق نتائج ملموسة في المؤسسات الخدمية التي تعتمد على تفاعل العنصر البشري، مثل التعليم والصحة والاتصال (Bank, 1996)، ويعود السبب في ذلك إلى قدرتها على تحسين التخطيط الفردي، وتوضيح المسؤوليات، ورفع مستوى الالتزام، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وجودة المخرجات.

وتبرز أهمية هذا الأسلوب في المؤسسات الإعلامية بسبب طبيعة العمل الصحفي التي تتطلب سرعة في الإنجاز، وتنسيقًا مستمرًا بين فرق متداخلة، وقدرة على التكيف مع الأحداث المتسارعة. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن القيادة التشاركية

وتحديد الأهداف بوضوح يسهمان في تحسين جودة المحتوى الإعلامي وتحفيز المبادرات الإبداعية داخل غرف الأخبار (Al-Kaisy, 2019).

من جهة أخرى يُعدّ الإبداع الوظيفي أحد المرتكزات الأساسية لفعالية الأداء في المؤسسات المعاصرة، خاصة في البيئات التي تتسم بارتفاع مستوى المنافسة وتسارع التغيير. وتتناول الأدبيات هذا المفهوم بوصفه قدرة الفرد على ابتكار أفكار وأساليب جديدة وذات قيمة، يمكن تطبيقها داخل سياق العمل لتحقيق تحسينات ملموسة في جودة الأداء والنتائج (Yong & Chang, 2010). ويشير (Folch-Morlà et al., 2019)، إلى أن الإبداع الوظيفي يتجاوز حدود القدرة الذهنية الفردية ليشكل منظومة متكاملة تتفاعل فيها الخبرة، والمهارات، والمحفزات التنظيمية لتوليد حلول غير تقليدية للمشكلات المهنية.

وتُظهر الدراسات أن الإبداع الوظيفي ليس سمة ثابتة أو مقتصره على فئة معينة من العاملين، بل هو مهارة قابلة للتطوير من خلال التدريب، والتجريب، والتعلم المستمر، إضافة إلى دور البيئة التنظيمية في توفير الدعم والتمكين (عكر، 2020). وتؤكد الأدبيات الإدارية أن العوامل المؤثرة في الإبداع تتوزع بين عوامل فردية، مثل الدافعية الداخلية، المرنة الفكرية، والقدرة على التفكير المتباعد، وعوامل تنظيمية ترتبط بأسلوب القيادة، وهيكلية العمل، ودرجة الانفتاح على المبادرات الجديدة.

كما يتخذ الإبداع الوظيفي صيغاً متعددة، تتراوح بين التحسينات التدريجية في أساليب العمل، والابتكار الجذري الذي يغيّر طبيعة المهمة أو المنتج. وفي معظم المؤسسات، يظهر الإبداع بوصفه سلسلة عمليات تبدأ بإدراك المشكلة، ثم تحليلها، واقتراح حلول جديدة، وصولاً إلى تطبيق هذه الحلول وتحويلها إلى ممارسات مهنية قابلة للقياس (Torrance, 2008). وتشير الأدبيات إلى أن القيمة الحقيقية للإبداع تكمن في قدرته على معالجة نقاط الضعف التنظيمية وتحسين فاعلية الأداء، وليس فقط في إنتاج أفكار جديدة.

في المحصلة، يتطلب الإبداع الوظيفي تهيئة بيئة عمل تعتمد على الحوار البناء، وتسامح مع الأخطاء، وتوفّر فرصاً للتجريب، إلى جانب قيادة تحفّز المبادرات وتقدر الجهود المستقلة. وبالتالي، تُعدّ الأساليب الإدارية التشاركية — وفي مقدمتها الإدارة بالأهداف — من أكثر الممارسات قدرة على تعزيز الإبداع، لما توفره من مستوى أعلى من انخراط العاملين وشعورهم بالمسؤولية، ولما تتيح من مساحة أوسع للبحث عن طرائق عمل مبتكرة تدعم التطوير المستمر داخل المؤسسة. أما في العراق، فقد شهد المشهد الإعلامي بعد عام 2003 تحولاً واسعاً تمثل في الانتقال من هيمنة الدولة إلى تعددية ظاهرية في الملكية وتوسع كبير في القنوات والصحف والمنصات. إلا أنّ هذا التحول لم يُفضِ إلى بناء مؤسسات مهنية مستقرة، بل كشف عن هشاشة البنى التنظيمية وتداخل الانقسامات السياسية والطائفية في ملكية الوسائل وخطابها التحريري، إلى جانب ضعف التخطيط وغياب الأساليب الإدارية الحديثة، وهي عوامل انعكست بصورة مباشرة على استقلالية العمل الصحفي وجودته (Al-Kaisy, 2019).

وفي مثل هذا السياق، يصبح الإبداع الوظيفي عنصراً حاسماً لتحسين جودة المحتوى وفعالية الإنتاج الإعلامي، لما يوفره من قدرة على تطوير أساليب التغطية وصياغة المواد بطرائق مبتكرة، والبحث عن حلول عملية للتحديات التحريرية والميدانية. غير أن تنمية هذا الإبداع تقتضي بيئة إدارية تشجع المبادرة، وتمنح العاملين قدرًا أعلى من المرونة واتخاذ القرار.

وهنا تبرز الإدارة بالأهداف بوصفها مدخلاً تنظيمياً قادراً على تعزيز الإبداع، من خلال إشراك العاملين في تحديد أهدافهم المهنية، وتوفير معايير واضحة للأداء، وربط الجهد الفردي بالمنتجات المتوقعة. غير أن تطبيق هذا الأسلوب داخل المؤسسات الإعلامية العراقية يواجه تحديات تتصل بضعف المرونة التنظيمية، وتداخل الصلاحيات، وضبابية آليات اتخاذ القرار.

وفي ضوء هذا الواقع، تبرز الحاجة إلى الانتقال من الإطار النظري إلى الفحص الميداني المباشر، وذلك لقياس مدى تطبيق الإدارة بالأهداف داخل المؤسسات الإعلامية العراقية، ورصد مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين فيها، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما كما تُمارَس فعلياً في واقع العمل اليومي، بعيداً عن الافتراضات العامة.

2. الدراسة التطبيقية

1.2. منهج الدراسة

تعتمد الدراسة البحث الوصفي التحليلي الكمي بوصفه نوعاً للدراسة، ويستند إلى المنهج الوصفي التحليلي في فحص العلاقة بين الإدارة بالأهداف والإبداع الوظيفي. وقد تم جمع بياناتها باستخدام أداة الاستبيان الموجهة إلى عينة من العاملين في هذا القطاع، ثم تحليلها إحصائياً بهدف الوصول إلى نتائج تسهم في الإجابة عن تساؤلات الدراسة. ويُعدّ المنهج الوصفي التحليلي الأنسب لهذه الدراسة، لأنه يتيح وصف واقع الإدارة بالأهداف في المؤسسات الإعلامية العراقية وتحليل تأثيره على الإبداع الوظيفي، مع إمكانية قياس العلاقات بين المتغيرات استناداً إلى بيانات ميدانية واقعية دون التدخل في سلوك العينة.

2.2. مجتمع الدراسة وعينتها

شملت عينة الدراسة 250 فرداً من العاملين في المؤسسات الصحفية والقنوات التلفزيونية والإذاعية في محافظة بغداد، بمختلف مواقعهم المهنية، دون الاقتصار على الإعلاميين فقط. وقد أُخترت وفق العينة العشوائية البسيطة، وجمعت البيانات عبر توزيع الاستبيان إلكترونياً بواسطة الهاتف أو البريد الإلكتروني لضمان الوصول المباشر إلى المشاركين.

3.2. أدوات الدراسة

تم اعتماد الاستبيان أداةً لجمع البيانات، وُثني استناداً إلى دراسات سابقة وأهداف الدراسة وفرضياتها. تضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المرتبطة بمحاور البحث، وُجّهت إلى عينة الدراسة، ثم تم تحليل الإجابات باستخدام برنامج SPSS للوصول إلى النتائج. توزعت أسئلة الاستبيان على المحاور التالية:

(أ) المحور الأول: المعلومات الديمغرافية.

(ب) المحور الثاني: تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسة الإعلامية.

(ت) المحور الثالث: الاستراتيجيات المعتمدة لتطبيق الإدارة بالأهداف.

(ث) المحور الرابع: مستوى الإبداع الوظيفي.

(ج) وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقدير إجابات عينة الدراسة.

4.2. صدق وثبات الاستبيان

تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على متخصصين في الإعلام والاتصال، ما ساهم في تحسين صياغة الفقرات. أما الثبات، فقد تم التحقق منه باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث تراوحت القيم بين 0.725 و0.782، وهي ضمن الحدود المقبولة علمياً، مما يدل على اتساق الأداة وقدرتها على قياس المتغيرات بدقة وموثوقية. وفيما يلي نتائج المعامل لكل محور من محاور الاستبيان:

جدول رقم 1: ثبات الاستبيان

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسة الإعلامية	10	0.725
الاستراتيجيات المتبعة لتطبيق الإدارة بالأهداف	10	0.756
مستوى الإبداع الوظيفي	10	0.813
معامل الثبات الكلي (ألفا كرونباخ)	30	0.795

يتضح من الجدول (1) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت 0.7، مما يدل على ثبات وموثوقية جيدة، في حين بلغ معامل الثبات الكلي 0.795، وهو اتساق داخلي مقبول إحصائياً.

5.2. المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة

فيما يلي عرض للبيانات الديموغرافية الخاصة بعينة الدراسة من الإعلاميين العاملين في المؤسسات الإعلامية العراقية.

(أ) الجنس

جدول رقم 2: التوزيع التكراري للجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	138	55.2%
أنثى	112	44.8%
المجموع	250	100%

يوضح الجدول رقم (2) أن الذكور مثّلوا 55.2% من العينة مقابل 44.8% للإناث، مما يعكس استمرار هيمنة الذكور في المؤسسات الإعلامية رغم تنامي حضور الإعلاميات مؤخرًا.

(ب) العمر

جدول رقم 3: التوزيع التكراري للعمر

النسبة المئوية	التكرارات	العمر
22.4%	56	أقل من 30 سنة
47.2%	118	بين 30 و40 سنة
20.0%	50	بين 41 و50 سنة
10.4%	26	50 وما فوق
100%	250	المجموع

يُظهر الجدول (3) أن الفئة العمرية 30-40 سنة كانت الأكثر تمثيلاً (47.2%)، تليها الفئة دون 30 سنة (22.4%)، ما يشير إلى هيمنة الفئات الشابة والمتوسطة، وهي الأكثر تفاعلاً مع أساليب الإدارة الحديثة كالإدارة بالأهداف، في سياق دراسة علاقتها بالإبداع الوظيفي.

(ج) المستوى التعليمي

جدول رقم 4: التوزيع التكراري للمستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
0%	0	إعدادي
60.8%	152	بكالوريوس
39.2%	98	دراسات عليا
100%	250	المجموع

يبين الجدول رقم (4) أن 60.8% من العينة يحملون شهادة البكالوريوس، مقابل 39.2% من حملة الدراسات العليا، دون أي تمثيل لمستوى دون الجامعي، ما يعكس اعتماد المؤسسات الإعلامية العراقية على الكفاءات الأكاديمية ويعزز قابليتهم لتبني وفهم أساليب الإدارة الحديثة مهنيًا.

(ج) سنوات الخبرة

جدول رقم 5: التوزيع التكراري لسنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
19.2%	48	أقل من 5 سنوات
50.4%	126	من 5 إلى 15 سنة
20.0%	50	من 15 إلى 20 سنة
10.4%	26	أكثر من 20 سنة
100%	250	المجموع

يوضح الجدول رقم (5) أن 50.4% من العينة لديهم خبرة بين 5 و15 سنة، ما يشير إلى تمثيل قوي لشريحة مهنية نشطة وواعية بطبيعة العمل الإعلامي والأساليب الإدارية. كما أن وجود نسب من ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات (19.2%)، وأكثر من 20 سنة (10.4%)، يمنح الدراسة تنوعاً في الرؤى بحسب المرحلة المهنية.

(خ) نوع العمل

جدول رقم 6: التوزيع التكراري لنوع العمل في المؤسسة الإعلامية

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال
نوع العمل الإعلامي الذي تشغله في المؤسسة الإعلامية		
3.6%	9	معدّ برامج
6.4%	16	مقدّم برامج
21.6%	54	مذيع إخباري
12.4%	31	مخرج
7.2%	18	فني صوت
5.2%	13	محرر
13.6%	34	منتج
12.4%	31	مدير قسم
10.4%	26	مدير عام
1.6%	4	إداري
5.6%	14	منسق برامج
100%	250	المجموع

يُظهر الجدول رقم (6) تنوعاً في المهام الوظيفية، حيث تصدر المذيعون الإخباريون بنسبة 21.6%، تلاهم المنتجون (13.6%)، ثم المخرجون ومديرو الأقسام (12.4% لكل منهما)، بينما كانت نسبة الإداريين ومعدّي البرامج الأقل تمثيلاً (1.6% و3.6% على التوالي). ويُعد هذا التنوع مؤشراً مهماً يضيف عمقاً على الدراسة في تحليل أثر الإدارة بالأهداف على الإبداع الوظيفي من منطلقات مهنية متباينة.

(د) الجهة التي تتبع لها إدارة المؤسسة الإعلامية

جدول رقم 7: التوزيع التكراري الجهة التي تتبع لها إدارة المؤسسة الإعلامية التي يعمل بها أفراد العينة

النسبة المئوية	التكرارات	السؤال
الجهة التي تتبع لها إدارة المؤسسة الإعلامية التي تعمل بها		
12.8%	32	رسمية
87.2%	218	خاصة
100%	250	المجموع

تشير بيانات الجدول (7) إلى أن 87.2% من المشاركين يعملون في مؤسسات إعلامية خاصة، ما يعكس هيمنة القطاع الخاص بعد 2003. ورغم مرونتها التنظيمية، إلا أن هذه المؤسسات تفتقر غالباً إلى أنظمة إدارية واضحة، مما يجعل الإدارة بالأهداف أداة مهمة لتحفيز الإبداع وتعزيز الهيكل الإداري.

3. عرض وتحليل النتائج

يتناول هذا الفصل تحليل بيانات الاستبيان عبر عرض التحليل الإحصائي للفقرات، ثم اختبار الفرضيات المرتبطة بمتغيري الدراسة: تطبيق الإدارة بالأهداف والإبداع الوظيفي. وقد تم تفسير المتوسطات الحسابية وفق معيار مقياس ليكرت الخماسي: (1-2.33 = منخفض، 2.34-3.67 = متوسط، 3.68-5 = مرتفع)، لإمداد القيم الرقمية بتقدير نوعي يسرّل قراءة مستوى الاستجابات.

1.3. تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسات الإعلامية

جدول رقم 8: متوسطات استجابات أفراد العينة حول مدى قدرتهم على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في مؤسساتهم الإعلامية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
0.76	3.72	أمتلك القدرة على تحديد أهداف واضحة لأعمالي ضمن المؤسسة.	1
0.82	3.58	أشارك في تحديد الأهداف العامة والفرعية المتعلقة بمجال عملي.	2
0.70	3.81	أظهر تنسيقاً مستمراً مع المسؤول المباشر لتحقيق الأهداف المطلوبة.	3
0.83	3.49	أقبل توزيع المهام في نطاق عملي بما يتناسب مع مهارات الفريق	4
0.78	3.55	أتابع تنفيذ الأهداف بشكل دوري لتحديد ما تم إنجازه وما لم يُنجز.	5
0.80	3.50	أراجع أهداف عملي بشكل دوري لتقييم مدى واقعيتها وإمكانية تحقيقها.	6
0.74	3.61	أمتلك القدرة على تحديد الأولويات عند وجود أكثر من هدف في الوقت نفسه.	7
0.87	3.36	أتمتع بالمرونة في تعديل أهدافي عند تغيير الظروف أو الأولويات.	8
0.81	3.44	أستطيع تقييم نتائج عملي بناءً على الأهداف المحددة سلفاً.	9
0.86	3.29	أستخدم أدوات واضحة لقياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف.	10

تُظهر نتائج الجدول رقم (8) أن أفراد العينة يمتلكون مستوى متوسطاً يميل إلى الجيد في تطبيق الإدارة بالأهداف، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.29) و(3.81)، وهي قيم تعكس قوةً نسبية في تحديد الأهداف والتنسيق مع المسؤول المباشر لتحقيقها. في المقابل، سجّلت بعض العبارات انخفاضاً نسبياً في استخدام أدوات القياس وتعديل الأهداف والمرونة في متابعتها، وهو تفاوت يُفسّر بغياب التدريب الإداري المتخصّص داخل عدد من المؤسسات، واختلاف تجارب العاملين في البيئة الإعلامية العراقية وسياقاتها المهنية. كما تؤكد الانحرافات المعيارية المحسوبة بين (0.70) و(0.87) وجود تباين طبيعي في الاستجابات يعكس اختلاف بينات العمل والفرص التنظيمية المتاحة للمبحوثين. وبصورة عامة، تبيّن النتائج أن العاملين يمتلكون المهارات الأساسية المرتبطة بالإدارة بالأهداف، لكنها ما تزال بحاجة إلى تعزيز تدريبي ومنهجي يطور قدراتهم التحليلية والتخطيط المرن المرتبط بالممارسة المؤسسية اليومية.

2.3. الاستراتيجيات التي تعتمد عليها مؤسسات الإعلامية العراقية لتطبيق الإدارة بالأهداف

جدول رقم 9: متوسطات استجابات أفراد العينة حول مدى تبيّن مؤسساتهم لاستراتيجيات الإدارة بالأهداف

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.88	3.48	1 توفر المؤسسة أهدافاً مكتوبة وواضحة يتم الرجوع إليها بانتظام.
0.75	3.62	2 تشارك المؤسسة الموظفين في صياغة أو مراجعة الأهداف العامة والفرعية.
0.79	3.70	3 يتم التنسيق بين الإدارات لتحقيق الأهداف بشكل مشترك ومنظم.
0.91	3.55	4 تُراجع الأهداف بشكل دوري من قبل الإدارة ويتم تعديلها عند الحاجة.
1.02	3.31	5 تعتمد المؤسسة على تقارير دورية لتقييم مدى التقدّم في تحقيق الأهداف.
1.08	3.25	6 يتم تدريب الموظفين على فهم آليات الإدارة بالأهداف وتطبيقها في الممارسة اليومية.
0.89	3.12	7 يُعترف بجهود الموظفين عند تحقيقهم للأهداف من خلال إشادات أو مكافآت.
0.86	3.28	8 تحرص الإدارة على مراعاة التوازن بين متطلبات العمل والظروف الشخصية للموظفين.
0.82	3.36	9 توفر المؤسسة بيئة عمل تنظيمية تساعد على التركيز والإنجاز.
0.91	3.05	10 تتوفر في المؤسسة أدوات تقنية أو لوجستية تدعم الموظف في تنفيذ مهامه المرتبطة بالأهداف.

تشير نتائج الجدول رقم (9) إلى أن تبيّن مؤسسات الإعلام العراقية لاستراتيجيات الإدارة بالأهداف يقع في مستوى متوسط، بمتوسطات تراوحت بين (3.05) و(3.70)، ما يعكس حضوراً جزئياً وغير مكتمل لهذا الأسلوب في الممارسة اليومية. وقد سجّلت أعلى القيم في العبارات المرتبطة بالتنسيق بين الإدارات ومشاركة الموظفين في صياغة الأهداف، وهو ما يدل على وجود نواة أولية لممارسة تشاركية في بعض الجوانب التنظيمية. في المقابل، جاءت أدنى المتوسطات في مجالات التدريب على الإدارة بالأهداف، وتوفير الأدوات التقنية، والاعتراف بالجهود، وهي مؤشرات تكشف عن ضعف في البنية الداعمة لتفعيل هذا الأسلوب بصورة منهجية ومستدامة. كما تعكس الانحرافات المعيارية المرتفعة نسبياً في بعض البنود تبايناً واضحاً بين مؤسسة وأخرى في مستوى التنظيم والتخطيط، وفي مدى إدماج العاملين في دورة تحديد الأهداف ومتابعتها.

3.3. الإبداع الوظيفي في المؤسسات الإعلامية العراقية

جدول رقم 10: متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع الوظيفي في مؤسساتهم الإعلامية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.82	3.46	1 أقدم أفكاراً جديدة وغير مسبوقه تسهم في تطوير العمل الإعلامي.
0.79	3.42	2 أستخدم طرقاً مبتكرة في معالجة الموضوعات الإعلامية.
0.76	3.55	3 أمتلك القدرة على التفكير النقدي وتحليل المشكلات المرتبطة بالعمل.
0.74	3.50	4 أستثمر تجاربي السابقة لتوليد حلول جديدة ومفيدة في العمل.

0.83	3.38	أتحمل مسؤولية المبادرة واقتراح البدائل عند حدوث الأزمات.	5
0.71	3.60	أعمل على تحسين أسلوب في العمل باستمرار بناءً على التغذية الراجعة.	6
0.85	3.30	أمتلك الشجاعة لطرح أفكار غير مألوفة في اجتماعات العمل.	7
0.77	3.36	أعمل تطوير أدوات وأساليب عمل تلائم طبيعة مهام داخل المؤسسة.	8
0.69	3.62	أبحث عن طرق بديلة لتنفيذ المهام عندما تكون الموارد محدودة.	9
0.68	3.66	أواكب التغيرات التقنية والمهنية لأطور من جودة عملي الإعلامي.	10

تعكس نتائج الجدول رقم (10) مستوى إبداع وظيفي متوسطاً لدى العاملين في المؤسسات الإعلامية ببغداد، بمتوسطات تراوحت بين (3.30) و(3.66). وتبرز أعلى المؤشرات في قدرة العاملين على إيجاد بدائل تنفيذية عند نقص الموارد (3.62) ومواكبة التطور المهني والتقني (3.66)، ما يدل على نزعة كيفية تميل إلى الابتكار العملي. كما يؤكد متوسط التطوير الذاتي القائم على التغذية الراجعة (3.60) وجود وعي مهني بالتعلم المستمر. وفي المقابل، تنخفض متوسطات المبادرة بطرح أفكار غير مألوفة (3.30 تقريباً) أو اقتراح بدائل أثناء الأزمات (3.38)، وهو ما يفسر بغياب ثقافة مؤسسية داعمة منظمّة للإبداع أكثر من كونه ضعفاً فردياً. ويظهر التباين في الانحرافات المعيارية بين (0.68) و(0.85) اختلاف بيئات العمل ومستوى الدعم الإداري والتقني بين المؤسسات الإعلامية، ما يؤكد أن الإبداع المهني لدى العاملين حاضرٌ في جوانبه التكيفية، لكنه يحتاج إلى أطر إدارية أكثر وضوحاً وتنظيماً، كالتي يتيحها أسلوب الإدارة بالأهداف، والذي سيجري اختبار أثره تفصيلياً في فصل المناقشة.

4. اختبار مدى صحة الفرضيات

يقدم هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي المتعلق بالفرضيات التي تهدف إلى تحديد أثر تطبيق الإدارة بالأهداف في تحقيق الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الإعلامية العراقية".

1.4 اختبار الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإدارة بالأهداف داخل

المؤسسات الإعلامية العراقية، وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والمهنية للعاملين (الجنس، العمر، سنوات

الخبرة، المستوى التعليمي، نوع المنصب الإداري، الجهة التي تتبع لها إدارة مؤسستهم)

تهدف الفرضية الأولى إلى قياس الفروق في درجة تطبيق الإدارة بالأهداف تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والمهنية للعاملين داخل المؤسسات الإعلامية العراقية. تم ذلك باستخدام اختبار التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، مع الأخذ في الاعتبار أن (العمر، سنوات الخبرة، نوع المنصب الإداري...) تمثل المتغيرات المستقلة، و(أسلوب الإدارة بالأهداف) يمثل المتغير التابع.

جدول رقم 11: اختبار العلاقة بين الجنس ومدى القدرة على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف

المتغير	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	F	القيمة الاحتمالية
الجنس	ذكر	3.72	0.61	248	2.231	0.113

0.58 3.60 أنثى

يوضّح الجدول رقم (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في القدرة على تطبيق الإدارة بالأهداف، حيث إن القيمة الاحتمالية $(Sig.) = 0.113$ وهي أعلى من 0.05. يعني هذا إلى أن الجنس لا يشكل عاملاً مؤثراً مباشراً في مدى فهم أو تبني هذا الأسلوب الإداري، في ظل تقارب متوسطات التطبيق بين الذكور (3.72) والإناث (3.60). وقد يُفسّر ذلك بأن طبيعة العمل الإعلامي في العراق لا تختلف كثيراً من حيث المهام الإدارية بين الجنسين، خاصة في المؤسسات الخاصة التي تتيح هامشاً أكبر للمشاركة، بغض النظر عن الجنس.

جدول رقم 12: اختبار العلاقة بين العمر ومدى القدرة على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف

المتغير	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	F	القيمة الاحتمالية
العمر	أقل من 30 سنة	3.45	0.60	249	2.184	0.087
	بين 30 و40 سنة	3.61	0.66			
	بين 41 و50 سنة	3.70	0.62			
	50 وما فوق	3.62	0.58			

يُظهر الجدول رقم (12) وجود فروق طفيفة في متوسطات الإبداع الوظيفي بين الفئات العمرية، لكنها غير دالة إحصائياً ($F = 2.182, Sig. = 0.076 > 0.05$). ويُشير ذلك إلى أن العمر، ضمن هذه العينة، ليس عاملاً مستقلاً كافياً لتفسير اختلاف مستوى الإبداع داخل المؤسسات الإعلامية في بغداد، حيث تبدو مساحة الابتكار أكثر ارتباطاً بعوامل مهنية وتنظيمية أخرى كالتأهيل الأكاديمي وطبيعة بيئة العمل الإدارية التي سيجري فحص تأثيرها بتفصيل أكبر في الفصل اللاحق.

جدول رقم 13: اختبار العلاقة بين المستوى التعليمي ومدى القدرة على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف

المتغير	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	F	القيمة الاحتمالية
المستوى التعليمي	بكالوريوس	3.55	0.58	248	4.017	0.046
	دراسات عليا	3.72	0.63			

تُظهر نتائج الجدول رقم (13) وجود فرق دال إحصائياً بين حملة البكالوريوس وحملة الدراسات العليا في القدرة على تطبيق الإدارة بالأهداف ($Sig. = 0.046 < 0.05$)، حيث سجّل حملة الدراسات العليا متوسطاً أعلى (3.72). يعكس ذلك وعياً تنظيمياً أكبر ناتجاً عن الخلفية الأكاديمية المتقدمة، ويؤكد دور الدراسات العليا في تعزيز المفاهيم الإدارية الحديثة لدى الإعلاميين، لاسيما في المؤسسات التي تتيح للمؤهلين علمياً فرصاً أوسع للمشاركة في صنع القرار.

جدول رقم 14: اختبار العلاقة بين سنوات الخبرة ومدى القدرة على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف

المتغير	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	F	القيمة الاحتمالية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.20	0.56	249	6.472	0.000
	من 5 إلى 15 سنة	3.67	0.67			
	من 15 إلى 20 سنة	3.84	0.57			
	أكثر من 20 سنة	3.57	0.51			

تشير نتائج الجدول (14) إلى وجود فروق دالة إحصائية في قدرة العاملين على تطبيق الإدارة بالأهداف تبعاً لسنوات الخبرة، حيث بلغت ($F = 6.472, Sig. = 0.000 < 0.05$). وسجلت فئة الخبرة 15-20 سنة أعلى متوسط (3.84)، تليها فئة 15-5 سنة (3.67)، بينما جاءت أقل القيم لدى فئة أقل من 5 سنوات (3.20). ويُفسر ذلك بأن الخبرة المتراكمة تعزز القدرة على التعامل مع أساليب الإدارة التي تتطلب تخطيطاً ومتابعة وتنسيقاً مهنيًا، مقارنة بالعاملين الجدد الذين تكون مشاركتهم في وضع الأهداف أقل بحكم موقعهم المهني وحادثة تجربتهم داخل المؤسسات الإعلامية في بغداد.

جدول رقم 15: اختبار العلاقة بين نوع المنصب الإداري ومدى القدرة على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف

المتغير	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	F	القيمة الاحتمالية
نوع المنصب الإداري	معدّ برامج	3.22	0.54	249	3.879	0.000
	مقدم برامج	3.70	0.55			
	مذيع إخباري	3.69	0.58			
	مخرج	3.79	0.49			
	فني صوت	3.09	0.72			
	محرر	3.29	0.89			
	منتج	3.34	0.47			
	مدير قسم	3.92	0.64			
	مدير عام	3.96	0.69			
	إداري	3.45	0.41			
منسق برامج	3.79	0.60				

يوضّح الجدول رقم (15) وجود فروق دالة إحصائية في قدرة العاملين على تطبيق الإدارة بالأهداف تبعاً لنوع المنصب الوظيفي ($F = 3.879, Sig. = 0.000 < 0.05$). وسجلت المناصب الإدارية والتنفيذية العليا، مثل مدير القسم (3.92) والمدير العام (3.96)، أعلى مستويات التطبيق، وهو ما يعكس انخراطهم المباشر في التخطيط وتوزيع المهام وتحديد المعايير. في المقابل، جاءت الفئات الأقل مشاركة في الشأن الإداري، مثل فني الصوت (3.09) ومعدّي البرامج (3.22)، بمتوسّطات أدنى، ما يشير إلى أن الموقع الوظيفي داخل المؤسسة يؤثر في مستوى التفاعل العملي مع هذا الأسلوب الإداري، خصوصاً في الجوانب التي تتطلب إسهاماً تخطيطياً وقياساً دورياً للمخرجات.

جدول رقم 16: اختبار العلاقة بين الجهة التي تدير المؤسسة الإعلامية ومدى القدرة على تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف

المتغير	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	F	القيمة الاحتمالية
الجهة التي تتبع لها إدارة المؤسسة الإعلامية	رسمية	3.38	0.54	248	4.862	0.029
	خاصة	3.67	0.61			

تُظهر نتائج الجدول (16) أن هناك فرقاً ذا دلالة إحصائية بين المؤسسات الرسمية والخاصة في مدى القدرة على تطبيق الإدارة بالأهداف (Sig. = 0.029). ويُلاحظ أن العاملين في المؤسسات الخاصة سجلوا متوسطاً أعلى (3.67)، مما يعكس مرونة هذه المؤسسات وقابليتها لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة. في المقابل، جاءت المؤسسات الرسمية بمتوسط أقل (3.38)، وهو ما يُفسّر بطبيعة الهياكل الإدارية التقليدية والمركزية التي لا تزال تتحكم في العديد من الإدارات الرسمية، ما يحد من فرص التجديد وتطبيق النماذج الحديثة في الإدارة.

2.4. اختبار الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين

في المؤسسات الإعلامية العراقية، تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية والمهنية.

تهدف هذه الفرضية إلى التعرف على ما إذا كانت خصائص العاملين الشخصية والمهنية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، نوع العمل، نوع المؤسسة) تفسّر اختلافاً في مستوى الإبداع الوظيفي لديهم. ولتحقيق ذلك، تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لقياس الفروق في متوسطات الإبداع الوظيفي بين فئات كل متغير.

جدول رقم 17: اختبار العلاقة بين الجنس ومستوى الإبداع الوظيفي

المتغير	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	F	القيمة الاحتمالية
الجنس	ذكر	4.16	0.59	249	3.068	0.01
	أنثى	3.52	0.55			

يوضّح الجدول (17) وجود فرق في متوسط الإبداع الوظيفي بين الذكور (4.16) والإناث (3.52)، وهو فرق دالّ إحصائياً (F = 3.068, Sig. = 0.01 < 0.05). ويُحتمل تفسير ذلك بأن الأدوار التي يشغلها عدد من الذكور في المؤسسات الإعلامية ببغداد قد تكون أكثر ارتباطاً بالمهام التنفيذية التي تمنح مساحةً أوسع لطرح الأفكار وتطبيقها، مما يجعل فرص إظهار الإبداع لديهم أعلى ضمن بيئة الدراسة.

جدول رقم 18: اختبار العلاقة بين العمر ومستوى الإبداع الوظيفي

المتغير	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	F	القيمة الاحتمالية
العمر	أقل من 30 سنة	3.33	0.61	238	2.182	0.076
	بين 30 و40 سنة	3.52	0.64			
	بين 41 و50 سنة	3.63	0.61			
	50 وما فوق	3.38	0.58			

يوضّح الجدول رقم (18) تقارب مستويات الإبداع الوظيفي بين الفئات العمرية بمتوسّطات تراوحت بين (3.33) و(3.63)، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية ($F = 2.182, Sig. = 0.076 > 0.05$). ويُشير ذلك إلى أن العمر وحده لا يشكّل عاملاً حاسماً في اختلاف مستوى الإبداع داخل المؤسسات الإعلامية في بغداد، إذ تبدو الاستجابات متأثرة على الأرجح بعوامل مهنية وتنظيمية أخرى، وهو ما ستولّى الدراسة فحصه في الفصول اللاحقة.

جدول رقم 19: اختبار العلاقة بين المستوى التعليمي ومستوى الإبداع الوظيفي

المتغير	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	F	القيمة الاحتمالية
المستوى التعليمي	بكالوريوس	3.63	0.59	249	3.017	0.066
	دراسات عليا	3.71	0.62			

يُظهر الجدول رقم (19) تقارباً في متوسط مستوى الإبداع الوظيفي بين حملة البكالوريوس (3.63) وحملة الدراسات العليا (3.71)، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية ($F = 2.182, Sig. = 0.076 > 0.05$). يدلّ ذلك إلى أن تأثير المستوى التعليمي على الإبداع، ضمن هذه العيّنة، لا ينفصل عن طبيعة السياق المؤسسي نفسه، إذ يبدو مستوى الابتكار أكثر ارتباطاً ببيئة العمل الداخلية، وفرص المشاركة، ونمط القيادة المتبع داخل المؤسسات الإعلامية العراقية في بغداد، أكثر من كونه ناتجاً مباشراً عن الفروق التعليمية بين العاملين.

جدول رقم 20: اختبار العلاقة بين سنوات الخبرة ومستوى الإبداع الوظيفي

المتغير	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	F	القيمة الاحتمالية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.66	0.57	249	4.234	0.058
	من 5 إلى 15 سنة	3.82	0.59			
	من 15 إلى 20 سنة	3.75	0.62			
	أكثر من 20 سنة	3.64	0.60			

يبين الجدول رقم (20) تقارب متوسطات الإبداع الوظيفي بين فئات الخبرة، حيث تراوحت بين (3.64) و(3.82)، دون فروق دالة إحصائية ($F = 4.234, Sig. = 0.058 < 0.05$)، ما يعني أن تأثير الخبرة على الإبداع، في هذه العينة، يبدو مرتبطاً بظروف التمكين داخل المؤسسات أكثر من كونه تأثيراً مستقلاً، إذ قد تُحدّد بيئة العمل نفسها مساحة اقتراح الأفكار وتجريبها أكثر من عدد سنوات الخدمة وحدها.

جدول رقم 21: اختبار العلاقة بين نوع المنصب الإداري ومستوى الإبداع الوظيفي

المتغير	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	F	القيمة الاحتمالية
نوع المنصب الإداري	معدّ برامج	3.66	0.55	249	3.931	0.000
	مقدّم برامج	3.52	0.51			
	مذيع إخباري	3.17	0.59			
	مخرج	3.81	0.51			
	فني صوت	3.05	0.77			
	محرر	3.39	0.51			
	منتج	3.74	0.56			
	مدير قسم	3.95	0.69			
	مدير عام	4.01	0.65			
	إداري	3.51	0.52			
منسق برامج	3.68	0.55				

يُظهر الجدول رقم (21) وجود فروق في مستوى الإبداع الوظيفي تبعاً لنوع المنصب الإداري، وهي فروق دالة إحصائية ($F = 3.931, Sig. = 0.000 > 0.05$). يُستدل من ذلك أن المناصب تلعب دوراً مؤثراً في اختلاف مساحة الابتكار داخل المؤسسات الإعلامية في بغداد. وقد سجّلت أعلى المتوسطات لدى المستويات الإدارية العليا، مثل المدير العام (4.01) ومدير القسم (3.95)، وهي قيم تعكس أدواراً أكثر انخراطاً في التخطيط واتخاذ القرار، مقارنة بالوظائف الفنية أو الإسنادية التي تظهر متوسطات أقل مثل فني الصوت (3.05). ويؤكد هذا التباين أن الإبداع الوظيفي يتفاعل مع نطاق الصلاحيات وفرص المبادرة التي يتيحها الموقع الوظيفي داخل المؤسسة.

جدول رقم 22: اختبار العلاقة بين الجهة التي تدير إدارة المؤسسة الإعلامية ومستوى الإبداع الوظيفي

المتغير	المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	F	القيمة الاحتمالية
الجهة التي تتبع لها إدارة المؤسسة الإعلامية	رسمية	3.52	0.56	248	4.236	0.015
	خاصة	3.94	0.67			

يوضح الجدول رقم (22) وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الوظيفي بين العاملين في المؤسسات الإعلامية الرسمية (3.52) والخاصة (3.94)، حيث بلغت ($F = 4.236$, $Sig. = 0.015 < 0.05$). ويُستدل من ذلك إلى أن المؤسسات الخاصة، وفق استجابات العينة، تتيح بيئة إدارية أكثر دعمًا لتقديم الأفكار وتجريب الأساليب المهنية مقارنة بالمؤسسات الرسمية التي تتسم غالبًا ببنى إدارية أكثر ثباتًا وأقل مرونة.

3.4. اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة بالأهداف ومستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الإعلامية العراقية.

استندت هذه الفرضية إلى افتراض أساسي مفاده أن وضوح الأهداف وسهولة تتبعها وتقييمها والمشاركة في تحديدها من قبل الإعلاميين، يسهم في رفع مستوى إبداعهم الوظيفي. تم اختبار هذه الفرضية باستخدام معامل بيرسون بين محور تطبيق الإدارة بالأهداف ومحور الإبداع الوظيفي.

جدول رقم 23: العلاقة بين تطبيق الإدارة بالأهداف ومستوى الإبداع الوظيفي

المتغيران	معامل الارتباط بيرسون (Pearson r)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الدلالة الإحصائية
تطبيق الإدارة بالأهداف × الإبداع الوظيفي	0.582	0.000	دالة إحصائية

أظهرت نتائج الجدول (23) وجود علاقة طردية متوسطة تميل إلى القوة بين تطبيق الإدارة بالأهداف ومستوى الإبداع الوظيفي، بقيمة ارتباط ($r = 0.582$) ودلالة إحصائية عالية ($Sig = 0.000 < 0.05$). تعني هذه النتيجة أن تحسّن مستوى تطبيق الأهداف الواضحة والمشاركة في تتبعها يرتبط بارتقاء مستوى الأفكار والحلول المبتكرة لدى العاملين. كما تنسجم النتيجة مع طبيعة البيئة الإعلامية العراقية التي تجعل من وضوح الهدف وإمكانية قياسه مدخلًا عمليًا لتعويض الاضطرابات التنظيمية ودعم السلوك الإبداعي في الأداء المهني اليومي.

5. النتائج والتوصيات

1.5. النتائج

أظهرت بيانات الدراسة أن ممارسة الإدارة بالأهداف في المؤسسات الإعلامية في بغداد تقع ضمن المستوى المتوسط نسبيًا. فرغم امتلاك العاملين قدرة أولية مقبولة على تحديد الأهداف ومتابعة تنفيذها، إلا أن المؤسسات تُسجّل ضعفًا في القياس، والتدريب، ونظم الحوافز، والدعم التنظيمي والتقني. وعليه، يتخذ هذا الأسلوب في الإدارة طابعًا جزئيًا وغير مؤسسي، وتتنوع ممارساته تبعًا للموارد والجهة المالكة، بدل تحوُّله إلى نهج إداري ثابت على مستوى القطاع الإعلامي. من جهة أخرى، أظهرت البيانات أن الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الإعلامية في بغداد يقع كذلك في المستوى المتوسط، إذ برزت القيم الأعلى في البنود التي تقيس توليد بدائل عملية عند نقص الموارد وتحسين الأداء بالاستناد إلى التغذية الراجعة، ما يعكس قدرة تكيف فردية مقبولة داخل بيئة عمل متقلّبة. في المقابل، تراجعت القيم في مؤشرات

المبادرة أثناء الأزمات و طرح أفكار غير شائعة، وهو ما يُقرأ في ضوء ضغوط إدارية ومهنية تجعل الإبداع أقرب إلى حلول سريعة لتجاوز العوائق لا إلى مسار مؤسسي داعم طويل الأمد. وعليه، يظل الإبداع جزئياً وعملياً أكثر من كونه توجّهًا إدارياً ثابتاً مدعوماً على مستوى القطاع.

كما كشفت نتائج الفرضية الأولى، أن أنماط تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الإعلامية في بغداد لا تتحدد بالسمات الديموغرافية (إذ لم يشكّل الجنس أو العمر عاملاً تفسيريًا فارقًا)، بل ترتبط أساسًا بثقل التجربة المهنية والموقع داخل الهرم الإداري. كما برز تأثير المستوى الأكاديمي، وهرمية السلطة، ونوع الملكية بوصفها متغيرات تفسيرية لطبيعة الممارسة، ما يعني أن الإدارة بالأهداف تميل لأن تكون رد فعل تشغيليًا لتجاوز المعوقات اليومية في المواقع التنفيذية، في مقابل توجّه أوضح نحو التخطيط المنظم في المواقع الإدارية التي تمتلك صلاحيات قياس واتخاذ قرار أوسع، ضمن بيئات عمل أكثر مرونة. وهو ما يعيد تأكيد أن تطبيق الإدارة بالأهداف لا يزال محكومًا بسياق المؤسسة وطبيعة التحكم الإداري، أكثر من كونه خيارًا تنظيميًا متجذرًا على مستوى القطاع.

أما الفرضية الثانية فبيّنت أن الإبداع الوظيفي داخل هذه المؤسسات يتشكّل بنسق غير معياري بين الفئات، وبمنطق شبيه بالإدارة بالأهداف، لكنه لا يخضع للتأثيرات نفسها أو الأثر ذاته. إذ يتقدّم تأثير الموقع في البنية الإدارية ونوع الملكية في تفسير المساحة المتاحة للإبداع؛ فالمناصب التي تمتلك سلطة القرار وإمكانات القياس تحقّق قدرة أكبر على اختبار البدائل والأفكار، مقابل المستويات التنفيذية والفنية التي تحدّها القيود المؤسسية وتحول دون تطور المقترحات إلى ممارسة مستقرّة. في المقابل، يتراجع أثر المتغيرات غير المرتبطة بالتمكين الإداري (كالعمر أو الخبرة)، ما يشير إلى أن الإبداع هنا ليس محكومًا بعامل زمني أو ديمغرافي منفرد، بل بدرجة التمكين وطبيعة التحكم داخل المؤسسة، وهو ما يعيد التأكيد من أن الإبداع الوظيفي في المؤسسات الإعلامية العراقية يأتي في نطاق الإبداع التشغيلي المقيد لا الإبداع التحولي المؤسسي بعيد المدى.

بينما أظهرت الفرضية الثالثة أن الإبداع الوظيفي يرتفع بالتوازي مع تقدّم تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الإعلامية العراقية، ما يعكس تقاربًا ارتباطيًا يميل إلى القوة بين وضوح الأهداف ونزوع الممارسة الإبداعية نحو حلول تشغيلية قابلة للقياس ضمن بيئة عمل ضاغطة. ومع ذلك، فإن هذا الارتباط لا يثبت سببية مباشرة بحكم التصميم الوصفي القائم على الاستبيان، ما يعني أن الدراسة تؤكد تلازم الارتفاع بين المتغيرين داخل حدود الدراسة لكنها لا تحسم اتجاه التأثير أو أسبقيته، وهو ما يترك مساحة بحثية لاحقة لاختبار مسار العلاقة بمنهجيات أكثر دقة وامتدادًا زمنيًا.

2.5. الخاتمة

سعت هذه الدراسة إلى اختبار تقاطع الإدارة بالأهداف والإبداع الوظيفي في المؤسسات الإعلامية العراقية في بغداد، ضمن إطار زمني يعكس واقعها بعد تحولات ما بعد 2003. ويُستنتج من النتائج المحصّلة أن الإدارة بالأهداف تُمارس بصورة جزئية أكثر من كونها نهجًا قطاعيًا ثابتًا، وأن الإبداع يتجه غالبًا نحو حلول تشغيلية آنية لتجاوز العوائق اليومية في بيئة عمل ضاغطة ومقيدة. كما يبرز أن العلاقة بين المتغيرين تتقدّم بمنطق التلازم المؤسسي، دون أن ترقى إلى فرض اتجاه سببي حاسم ضمن تصميم الدراسة الوصفي. وبذلك، يكون البحث قد أسهم في تعميق فهم بُعد إداري-مهي ضمن نطاقه المحدد،

من دون ادعاء التعميم على القطاع، وقدّم قراءة تنظيمية قابلة للتوسيع لاحقًا بمناهج أكثر امتدادًا أو تنوعًا، سواء في التصميم أو الجغرافيا.

3.5. التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة وما أفرزته من مؤشرات نظرية وميدانية حول مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالإبداع الوظيفي في المؤسسات الإعلامية العراقية، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العلمية والتطبيقية:

أولاً، توصيات علمية لتطوير البحث الأكاديمي:

1. استخدام تصاميم طولية أو شبه تجريبية لاختبار اتجاه العلاقة الزمنية بين الإدارة بالأهداف والإبداع الوظيفي.
2. توسيع العينات جغرافيًا ومؤسسيًا داخل العراق أو المقارنة بسياقات إعلامية إقليمية مشابهة.
3. دمج أدوات نوعية مثل المقابلات أو تحليل الخطاب الإداري لرصد القيود غير القابلة للقياس الاستبائي.
4. تطوير مقاييس ميدانية معيارية للإبداع الإعلامي لتمييز الإبداع التشغيلي عن الإبداع التحولي المؤسسي.

ثانياً، توصيات علمية لتعزيز الممارسات الإدارية الداعمة للإبداع في المؤسسات الإعلامية:

1. توسيع إشراك الإعلاميين في وضع الأهداف، في ظل ضعف مشاركتهم في التخطيط وصياغة السياسات.
2. ربط أهداف الإدارة بالأهداف بالممارسة اليومية، لتجاوز الطابع الشكلي للأهداف المكتوبة.
3. تمكين الكوادر من تعديل الأهداف وفق تغيرات الواقع، لمواجهة التباين في مرونة بيئة العمل.
4. تدريب العاملين على أدوات التقييم والمتابعة، لمواجهة ضعف استخدام آليات القياس.

ملاحق

ملحق أسماء السادة الأساتذة المحكمين لاستمارة تحليل المضمون

ت	الاسم الكامل	الدرجة العلمية	التخصص العلمي	الجامعة
1	أ.د. عادل عبد الرزاق الغريبي	أستاذ مساعد	إعلام إذاعة وتلفزيون	جامعة بغداد- العراق
2	أ.د. كلوفيس البويز	أستاذ دكتور	علوم الاعلام والاتصال	الجامعة اللبنانية- لبنان
3	أ.د. محمد ابوطربوش	أستاذ مساعد	علوم الاعلام والاتصال	جامعة الجنان- لبنان

الشكر والتقدير

يتقدّم المؤلفون بخالص الشكر والتقدير إلى جميع العاملين في المؤسسات الإعلامية العراقية الذين شاركوا في هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أداة الاستبيان، كما يثمنون تعاون الإدارات الإعلامية التي سهّلت عملية جمع البيانات الميدانية. ويخصّ المؤلفون بالشكر كل من ساهم في تقديم الملاحظات العلمية أو المنهجية التي أسهمت في تحسين جودة البحث وإخراجه بصورته النهائية.

الموافقة الأخلاقية

التزم المؤلفون بالمبادئ الأخلاقية المتعارف عليها في البحوث الاجتماعية والإنسانية، ولا سيما ما يتعلق بسرية بيانات المشاركين وخصوصيتهم. وقد جرى إبلاغ أفراد العينة بأهداف الدراسة وطبيعة مشاركتهم، وكانت المشاركة طوعية، واستخدمت البيانات لأغراض البحث العلمي فقط، دون الكشف عن هوية المشاركين أو مؤسساتهم بصورة فردية.

مُساهمات المؤلفين

ساهمت زينب حسن سليم في بناء الإطار النظري للدراسة، وصياغة الإشكالية والمنهجية، والإشراف على المعالجة العلمية للبحث ومراجعة النسخة النهائية؛ وساهم صلاح مهدي ضاحي في إعداد أداة الدراسة، وجمع البيانات الميدانية، وتحليل الأدبيات ذات الصلة بالإدارة بالأهداف؛ كما ساهم مرتضى عبد الزهرة عبد الكريم الساعدي في تنظيم البيانات، والمشاركة في التحليل الإحصائي، وصياغة النتائج ومناقشتها. وقد راجع جميع المؤلفين النسخة النهائية من المقال ووافقوا على نشرها.

بيان الإفصاح

يُقرّ المؤلفون بعدم وجود أي تضارب مصالح مالي أو شخصي أو مهني يمكن أن يؤثر في نتائج هذه الدراسة أو تفسيرها أو نشرها.

التمويل

لم يتلقَ هذا البحث أي تمويل محدد من أي جهة تمويلية عامة أو خاصة أو غير ربحية. وقد أُنجز البحث بجهود المؤلفين الذاتية.

نبذة عن المؤلف

زينب حسن سليم أستاذة محاضرة في كلية الإعلام والفنون بجامعة المعارف في لبنان، وتهتم بمجالات الإعلام والإدارة الإعلامية والاتصال المؤسسي.

صلاح مهدي ضاحي باحث في قسم الإعلام بجامعة المنصورة في جمهورية مصر العربية، وتركز اهتماماته البحثية على الإعلام، والإدارة الإعلامية، وتطوير الأداء المهني داخل المؤسسات الإعلامية.

مرتضى عبد الزهرة عبد الكريم الساعدي باحث في قسم الإعلام بجامعة المنصورة في جمهورية مصر العربية، وتتمحور اهتماماته حول الإعلام العراقي، والمؤسسات الإعلامية، والإبداع الوظيفي في بيئات العمل الإعلامي.

الأوركيد ORCID

Zeinab HASSAN SLEEM  <https://orcid.org/0009-0004-5579-5493>

Salah MAHDI DHAHI  <https://orcid.org/0009-0001-3798-6526>

Murtadha ABDL ZAHRA ABDL KAREEM ALSAEDI  <https://orcid.org/0009-0001-8354-4876>

بيان إتاحة البيانات

البيانات التي استندت إليها هذه الدراسة تم جمعها من خلال استبيان ميداني وُجّه إلى عينة من العاملين في المؤسسات الإعلامية العراقية. ونظرًا لارتباطها باستجابات أفراد العينة وحرصًا على سرية المشاركين، فإن البيانات الخام غير متاحة للعامّة، ويمكن طلبها من المؤلفين لأغراض علمية معقولة، مع مراعاة الضوابط الأخلاقية وحماية خصوصية المشاركين.

المراجع

المراجع العربية

- الجعيد، م.، والثبيتي، ع. (2024). أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإبداع الوظيفي - دراسة تطبيقية على جامعة الطائف، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 8(6)، 42-60.
- الشغري، ر. (2018). دور الإدارة بالأهداف في تعزيز التعلم الذاتي وأثره في تطوير مهارات الموظفين الفنية والشخصية في المؤسسات الناشئة: المؤسسات الناشئة في لبنان إنموذجاً. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث (مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية)*، 2(5)، 100-116.
- العيفة، ج.، وفقيري، ل. (2017). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإعلامية: الأسس، المبادئ وآليات التطبيق. *مجلة المعيار*، (42)، 159-199.
- القرني، ب. ن. ب. س. ف.، وشمسي، م. أ. (2024). أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين في الجمعيات الخيرية بالدمام. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 5(51)، 58-82.
- الهندي، أ. ع. م. (2017). واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة: دراسة حالة وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية/ كلية التجارة، غزة.
- بلعور، م. خ. (2017). الإدارة بالأهداف في المؤسسات بين النظرية والممارسة. *مجلة البحوث والدراسات*، 14(24)، 239-250.
- عكر، م. خ. (2020). أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 1(11)، 25-34.
- فرحة، ن. (2021). الإدارة بالأهداف وتحقيق الرضا الوظيفي لدى منسوبات جامعة الطائف من الهيئة الإدارية والأكاديمية. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، (7)، 251-299.

المراجع الأجنبية

- Al-Kaisy, A. (2019). *A fragmented landscape: Barriers to independent media in Iraq*. Middle East Centre, The London School of Economics and Political Science. <https://eprints.lse.ac.uk/100991/>
- Atoni, C. (2005). Management by objectives - An effective tool for teamwork? *The International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 174-184 .
- Bank, J. (1996). *The essence of TQM*. Prentice Hall of India.
- Develi, A. (2023). General view of the management by objectives. *Journal of Management and Organization History*, 2(1), 82-93.
- Drucker, P. E. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Brothers.
- Folch-Morlà T., Joanpere Foraster, M., & Papaoikonomou, E. (2019). Promoting creativity in the cooperative work environment: A case study of the Lacol Cooperative. *The Qualitative Report*, 24(11), 2722-2746. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2019.3947>
- Güney, S. (2017). *Handbook of management and organization for master's, doctorate, and associate professorship exams* (Revised 2nd Ed.). Nobel Publishing.
- Ivancevich, J. M. (1974). Changes in performance in a management by objectives program. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 563-574.
- Koçel, T. (2003). *Business management: Management and organization, organizational behavior, classical, modern and contemporary approaches* (9th Ed.). Istanbul: Beta Publishing.
- Oshogbunu, E. O., Amah, E., & Okocha, B. F. (2022). Management by Objective and Organizational Productivity: A Literature Review. *South Asian Research Journal of Business and Management*, 4(3), 99-113. <https://doi.org/10.36346/sarjbm.2022.v04i03.003>
- Synnott, C. K. (2017). Management by objectives: An overview. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14195.43045>
- Torrance, E. P. (2008). *Torrance Tests of Creative Thinking: Norms-Technical Manual, Figural (Streamlined) Forms A & B*. Scholastic Testing Service.
- Yong, T. T., & Chang, C. H. (2010). Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity. *African Journal of Business Management*, 4(6), 864-881.

Romanization of Arabic Bibliography

- Al-Juaid, M., & Al-Thubaity, A. (2024). Athar Al-Idara Al-Rashiqa fi Tahqiq Al-Ibda' Al-Wazifi - Dirasa Tatbiqiya 'ala Jami'at Al-Taif [The impact of lean management on achieving job creativity - An applied study on Taif University]. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(6), 42-60.
- Al-Shaghri, R. (2018). Dawr Al-Idara bil-Ahdaf fi Ta'zeez Al-Ta'allum Al-Dhati wa Atharuhu fi Tatwir Maharat Al-Muwazzafin Al-Fanniyya wa Al-Shakhsiyya fi Al-Mu'assasat Al-

- Nashi'a: Al-Mu'assasat Al-Nashi'a fi Lubnan Unmoudhajan [The role of management by objectives in promoting self-learning and its impact on developing employees' technical and personal skills in startups: Lebanese startups as a model]. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 2(5), 100-116.
- Al-Aifa, J., & Faqiri, L. (2017). Idarat Al-Jawda Al-Shamila fi Al-Mu'assasat Al-I'lamiya: Al-Usus, Al-Mabadi' wa Aliyat Al-Tatbiq [Total quality management in media institutions: Foundations, principles and implementation mechanisms]. *Al-Mi'yar Journal*, (42), 159-199.
- Al-Qarni, B. N. B. S. F., & Shamsi, M. A. (2024). Athar Uslub Al-Idara bil-Ahdaf 'ala Ada' Al-'Amilin: Dirasa Tatbiqiya 'ala Al-'Amilin fi Al-Jam'iyyat Al-Khayriyya bil-Dammam [The impact of management by objectives on employees' performance: An applied study on employees of charitable associations in Dammam]. *International Journal for Publishing Research and Studies*, 5(51), 58-82.
- Al-Hindi, A. A. M. (2017). Waqi' Tatbiq Al-Idara bil-Ahdaf fi Al-Mu'assasat Al-Hukumiyya wa Atharuha fi Ta'hil Qiyada Badila: Dirasa Halat Wizarat Al-Dakhiliyya wa Al-Amn Al-Watani - Qita' Ghazza [The reality of applying management by objectives in governmental institutions and its impact on qualifying alternative leadership: A case study of the Ministry of Interior and National Security - Gaza Strip]. Unpublished master's thesis, Islamic University, Faculty of Commerce, Gaza.
- Bal'our, M. Kh. (2017). Al-Idara bil-Ahdaf fi Al-Mu'assasat bayna Al-Nazariyya wa Al-Mumarasa [Management by objectives in institutions between theory and practice]. *Journal of Research and Studies*, 14(24), 239-250.
- Akar, M. Kh. (2020). Ahmiyat Bi'at Al-'Amal fi Tahqiq Al-Ibda' Al-Wazifi [The importance of work environment in achieving job creativity]. *International Journal for Publishing Research and Studies*, 1(11), 25-34.
- Farha, N. (2021). Al-Idara bil-Ahdaf wa Tahqiq Al-Rida Al-Wazifi lada Munsubat Jami'at Al-Taif min Al-Hay'a Al-Idariyya wa Al-Akademiyya [Management by objectives and achieving job satisfaction among female administrative and academic staff at Taif University]. *Future Journal of Social Sciences*, (7), 251-299.299.