(2026) - (0 العدد - 0 مجلة الدراسات الدولية للاقتصاد والاعمال (المجلد
Journal of International Studies in Economics and Business

ISSN E. , 3000 ISSN P. Vol. … issue… Month. year 2026

مجلة الدراسات الدولية للاقتصاد والاعمال
Journal of International Studies in Economics and Business

The role of management by objectives in achieving creative performance: the job collective As a variable mediator

An analytical study of the opinions of a sample of employees of the Maysan Education Directorate

Researcher Saja Sawadi Karim[1]

Mohammed Hammadi Jaber[2]

mohammed.hamadi@uomisan.edu.iq

https://orcid.org/0000-0001-9642-1659

[1] Department Business of Administration, College of Administration and Economics, University of Misan, Iraq

[2] Department Business of Administration, College of Administration and Economics, University of Misan, Iraq.

Articlehistory: DD/MM/YY
Received: / / 20 --
Accepted : / / 20 --
Available online: / /20 --

Keywords: *Management by Objectives, Teamwork, Creative Performance*

تاريخ الاستلام: / / 20 --
تاريخ قبول النشر: / / 20 --
تاريخ النشر: / / 20 --

Abstract

This research aims to analyze the role of Management by Objectives (MBO) in achieving creative performance through teamwork as a mediating variable, within the framework of an applied study on a sample of employees from the Maysan Education Directorate. The study stems from a research problem: a knowledge gap related to the lack of clarity regarding the mechanism by which MBO influences creative performance, particularly in light of the absence of integrated models that combine administrative practices and team processes within organizations. The research adopted a descriptive-analytical approach, relying on data collection through a questionnaire and field interviews. Questionnaires were distributed to)235(employees, and)216(were returned. The study also drew upon relevant recent literature and previous studies. The hypothetical model included three main variables: Management by Objectives (MBO) as the independent variable, teamwork as the mediating variable, and creative performance as the dependent variable. These variables were measured across a range of dimensions reflecting their conceptual and applied nature. Statistical software programs, including SPSS and AMOS, were used, along with methods such as Cronbach's alpha and Pearson's correlation coefficient for validity and reliability. The study found significant correlations and influences between MBO and creative performance, as well as between MBO and teamwork, and between teamwork and creative performance. The results also showed that teamwork plays a crucial mediating role in enhancing the impact of MBO on creative performance. This underscores that organizational creativity is not achieved individually but through organized teamwork based on trust, communication, and coordination. The research is significant because it provides an applied framework that organizations can use to enhance creative performance by activating MBO practices and developing a collaborative work environment. This contributes to achieving organizational excellence and effectively responding to contemporary challenges

دور الإدارة بالأهداف في تحقيق الأداء الإبداعي: العمل الجماعي كمتغير وسيط
دراسة تحليلية لاراء عينة من موظفي مديرية تربية ميسان

الباحثة سجى سوادي كريم[1] م. محمد حمادي جابر[2]

mohammed.hamadi@uomisan.edu.iq

https://orcid.org/0000-0001-9642-1659

[1] كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال ، جامعة ميسان، العراق، الايميل
[2] كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال ، جامعة ميسان، العراق، الايميل

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحليل دور الإدارة بالأهداف في تحقيق الأداء الإبداعي من خلال العمل الجماعي كمتغير وسيط، وذلك في إطار دراسة تطبيقية على عينة من موظفي مديرية تربية ميسان. تنطلق الدراسة من مشكلة بحثية تتمثل في وجود فجوة معرفية تتعلق بعدم وضوح الآلية التي تؤثر من خلالها الإدارة بالأهداف في الأداء الإبداعي، ولا سيما في ظل غياب نماذج تكاملية تدمج بين الممارسات الإدارية والعمليات الجماعية داخل المنظمات. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستندًا إلى جمع البيانات من خلال استمارة استبيان ومقابلات ميدانية، حيث تم توزيع استبانات لـ(235) موظف وتم استرجاع (216) مع الاستفادة من الأدبيات الحديثة والدراسات السابقة ذات الصلة. وتضمن النموذج الفرضي ثلاثة متغيرات رئيسة تمثلت في الإدارة بالأهداف كمتغير مستقل، والعمل الجماعي كمتغير وسيط، والأداء الإبداعي كمتغير تابع، حيث تم قياس هذه المتغيرات عبر مجموعة من الأبعاد التي تعكس طبيعتها المفاهيمية والتطبيقية وتم استخدام مجموعة من البرامج الإحصائية SPSS , AMOS ووسائل تمثلت بمعامل الصدق والثبات الفا كرونباخ ومعامل الارتباط بيرسون , وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين الإدارة بالأهداف والأداء الإبداعي، وكذلك بين الإدارة بالأهداف والعمل الجماعي، وبين العمل الجماعي والأداء الإبداعي. كما أظهرت النتائج أن العمل الجماعي يؤدي دورًا وسيطًا مهمًا في تعزيز تأثير الإدارة بالأهداف على الأداء الإبداعي، مما يؤكد أن الإبداع التنظيمي لا يتحقق بشكل فردي بل من خلال تفاعل جماعي منظم قائم على الثقة والتواصل والتنسيق. وتبرز أهمية البحث في تقديم إطار تطبيقي يمكن للمنظمات من خلاله تعزيز الأداء الإبداعي عبر تفعيل ممارسات الإدارة بالأهداف وتطوير بيئة العمل الجماعي، بما يسهم في تحقيق التميز التنظيمي والاستجابة الفعالة للتحديات المعاصرة.

الكلمات المفتاحية :الإدارة بالأهداف، العمل الجماعي، الأداء الإبداعي .

المقدمة :

تواجه المؤسسات اليوم تحديات غير مسبوقة، مدفوعةً بالعولمة، والاضطرابات التكنولوجية، والمنافسة كثيفة المعرفة، وتزايد توقعات العملاء، والتحولات السريعة في ديناميكيات السوق. في ظل هذه البيئة، لم يعد الإبداع والابتكار قدراتٍ اختيارية، بل متطلباتٍ أساسية لبقاء المؤسسة وتكيفها وتحقيق ميزة تنافسية. وقد أصبح الأداء الإبداعي، الذي يعكس قدرة الموظفين على توليد أفكارٍ جديدة ومفيدة، من أهم النتائج الاستراتيجية في المؤسسات المعاصرة. وبناءً على ذلك، برز فهم المحددات الإدارية والتنظيمية التي تُحرك الأداء الإبداعي كمحورٍ مهم في أدبيات الإدارة الحديثة. ومن بين هذه المحددات، استعادت الإدارة بالأهداف (MBO) الاهتمامَ الأكاديمي والعملي كأداةٍ استراتيجية قادرة على مواءمة الجهود الفردية والجماعية نحو نتائج مبتكرة. تُركز الإدارة بالأهداف، التي اقترحها بيتر دراكر في الأصل، على تحديد الأهداف بالمشاركة، والتخطيط المشترك، وقياس الأداء بشكل منهجي. بمرور الوقت، تطورت الإدارة بالأهداف من أسلوب إداري تقليدي إلى فلسفة إدارية متكاملة تُركز على وضوح الأهداف، والتمكين، والمساءلة، والتغذية الراجعة المستمرة. في الفترات التي تتسم بالتعقيد والتغيير، يُنظر إلى الإدارة بالأهداف بشكل متزايد ليس فقط على أنها آلية تحكم، بل كمحرك لمشاركة الموظفين، ووضوح الأدوار، والتحفيز الذاتي، وفي نهاية المطاف، للأداء الإبداعي. عندما يشارك الموظفون في وضع أهداف هادفة ومحفزة، يزداد شعورهم بالاستقلالية، والاستثمار النفسي، والمسؤولية الإبداعية - وهي ظروف يربطها الباحثون باستمرار بمستويات أعلى من الإبداع والابتكار. ومع ذلك، لا ينشأ الإبداع بمعزل عن الآخرين. فالمنظمات الحديثة تعمل من خلال فرق مترابطة، حيث يؤثر التعاون والتواصل

وتشارك حل المشكلات تأثيرًا كبيرًا على النتائج الإبداعية. تعمل الفرق كأنظمة اجتماعية تُناقش فيها الأفكار وتُناقش وتُصقل وتُحوّل إلى نتائج قيّمة. ولذلك، أصبح العمل الجماعي آليةً لا غنى عنها للأداء الإبداعي، لا سيما في البيئات كثيفة المعرفة والقائمة على المشاريع. وتشير الدراسات حول ديناميكيات الفريق إلى أن التماسك والثقة وثقافة التعاون والتواصل المفتوح تزيد من احتمالية إيجاد حلول مبتكرة ومفيدة للمشاكل التنظيمية.

المبحث الاول – منهجية البحث :

اولا – مشكلة البحث :

تكمن المشكلة الأساسية التي تُحفّز هذه الدراسة في وجود فجوة مفاهيمية وتجريبية كبيرة: فرغم شيوع استخدام إدارة الأهداف (MBO) وارتباطها نظريًا بتعزيز الأداء، إلا أنه ليس من الواضح كيف وإلى أي مدى تُساهم إدارة الأهداف في الأداء الإبداعي، وما إذا كانت هذه المساهمة تعتمد على وجود العمل الجماعي وجودته. وبينما تُؤكّد الدراسات الحالية أن إدارة الأهداف تُعزّز وضوح الأهداف، وتُشجّع المشاركة، وتُعزّز المساءلة، إلا أنها لا تُفسّر بشكل قاطع كيف تُترجم هذه الآليات إلى إبداع، وهو إبداع غير خطي بطبيعته، وتعاوني، ومتجذّر اجتماعيًا. لذلك، فإن تحليل إدارة الأهداف بمعزل عن عمليات الفريق لا يُوفّر سوى فهم جزئي لتأثيرها على النتائج الإبداعية. في الوقت نفسه، نادرًا ما ينشأ الإبداع في المنظمات الحديثة من عمل الأفراد بمفردهم. بل تعتمد هذه المنظمات بشكل كبير على فرق مترابطة، وتعاون متعدد التخصصات، وحلول مشتركة للمشكلات. تُعدّ الفرق منصات جماعية تتفاعل فيها وجهات النظر المتنوعة، وتتكامل فيها المعرفة، وتُصقل فيها الأفكار. وقد أكد الباحثون مرارًا وتكرارًا على أن تماسك الفريق، والتواصل، والسلامة النفسية، والثقة المتبادلة، تلعب دورًا أساسيًا في تمكين الأفكار الإبداعية من الظهور والتطور. ومع ذلك، لا يزال مدى تعزيز أو إضعاف إدارة الأهداف للعمل الجماعي - وما إذا كان العمل الجماعي بمثابة الآلية التي تربط إدارة الأهداف بالأداء الإبداعي - قيد البحث. وتتجلى هذه الفجوة بشكل خاص في الدراسات التجريبية من السياقات النامية أو الشرق أوسطية، حيث غالبًا ما تتأثر هياكل الفرق بديناميكيات ثقافية وإدارية وتنظيمية مختلفة.

إذن لا يوجد فهم تجريبي كافٍ لكيفية تأثير الإدارة بالأهداف على الأداء الإبداعي، وإلى أي مدى يُمثل العمل الجماعي آلية وسيطة في هذه العلاقة. إن غياب نماذج متكاملة تدرس الإدارة بالأهداف، والعمل الجماعي، والأداء الإبداعي، يُخلق فجوة نظرية وعملية تُحد من قدرة المؤسسات على تصميم أنظمة تُعزز الابتكار بفعالية.

وتنبثق من مشكل البحث مجموعة تساؤلات هي :

1- ما مدى موضوعية الردود من تحديد الهدف والمشاركة فيه في المنظمة المبحوثة ؟
2- هل لدى المنظمة عينة البحث الطلاقة والاصالة الإبداعية ؟
3- هل لدى المنظمة المبحوثة عمليات انتقال وعمليات عمل وعمليات الشخصية ؟

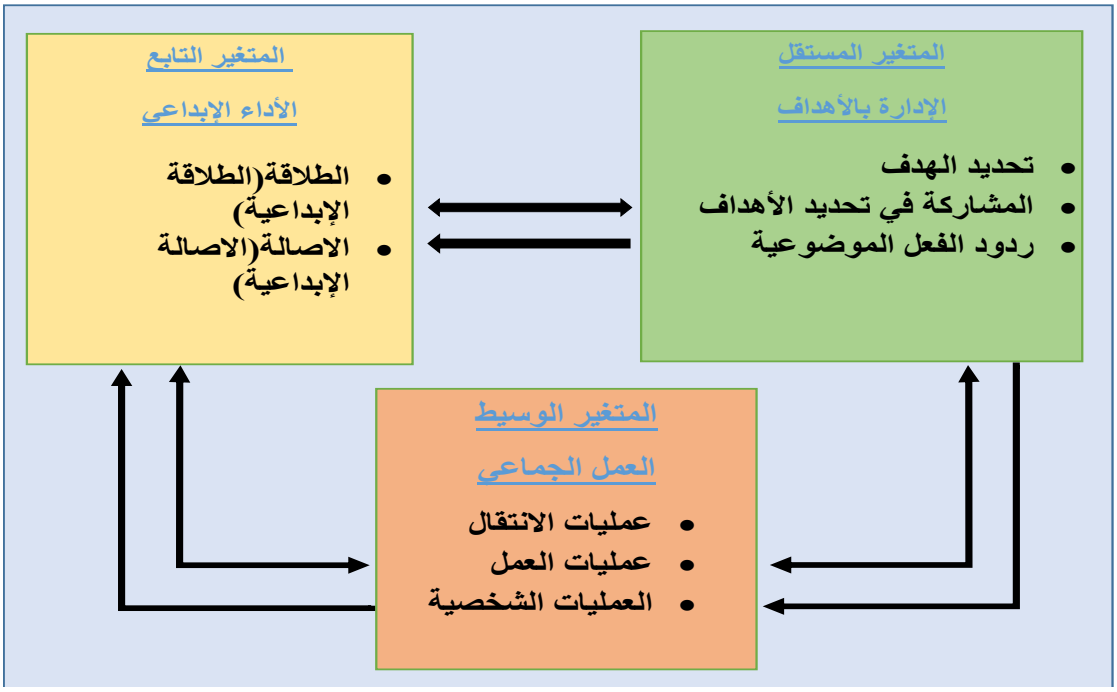
ثانيا – اهمية البحث :

تنبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة للأداء الإبداعي كركيزة أساسية للتنافسية والاستدامة التنظيمية .ففي بيئة عالمية سريعة التغير، تواجه المؤسسات تحديات معقدة لا يمكن معالجتها بالحلول التقليدية للمشكلات أو الأساليب الإدارية التقليدية وحدها .وقد أصبح الإبداع قدرة لا غنى عنها تُمكّن المؤسسات من توليد أفكار مبتكرة، والتكيف مع الظروف الجديدة، واكتشاف الفرص، والحفاظ على النجاح على المدى الطويل .وبالتالي، فإن فهم العوامل والآليات التي تُعزز الأداء الإبداعي له آثار كبيرة على الصعيدين النظري والتطبيقي .تُسهم هذه الدراسة، التي تستكشف دور الإدارة بالأهداف (MBO)في تعزيز الأداء الإبداعي من خلال التأثير الوسيط للعمل الجماعي، في تعزيز جوانب متعددة من الأهمية الأكاديمية والإدارية. وأخيرًا، تكمن أهمية الدراسة في مساهمتها المحتملة في بناء منظمات قائمة على الابتكار .فمع تزايد اعتماد الاقتصاد العالمي على المعرفة والإبداع والابتكار التكنولوجي، يتعين على المنظمات إعادة تصميم أنظمتها الإدارية لدعم التفكير الإبداعي والعمل الجماعي .يقدم هذا البحث خارطة طريق نظرية وعملية للاستفادة من إدارة الأهداف كأداة أساسية لتعزيز الإبداع داخل الفرق .ومن خلال توضيح دور العمل الجماعي ووضع الأهداف بشكل منظم في تشكيل الأداء الإبداعي، تُزود الدراسة المنظمات بالمعرفة اللازمة لبناء ثقافات مرنة ورشيقة ومبتكرة، قادرة على تجاوز تحديات عدم اليقين والحفاظ على ميزة تنافسية طويلة الأمد.

ثالثا – اهداف البحث :

1- تحديد مدى موضوعية الردود من تحديد الهدف والمشاركة فيه في المنظمة المبحوثة ؟
2- الوقوف على مدى امتلاك المنظمة عينة البحث الطلاقة والاصالة الإبداعية ؟
3- التعرف على مدى امتلاك المنظمة المبحوثة عمليات انتقال وعمليات عمل وعمليات الشخصية ؟

رابعا – المخطط الفرضي للبحث :



شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات الادارية

خامسا : فرضيات البحث : يقوم البحث على مجموعة فرضيات رئيسة هي :

H1 : "توجد علاقة معنوية ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة بالأهداف و الأداء الإبداعي".

H2: "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الإدارة بالأهداف و العمل الجماعي".

H3: "توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين العمل الجماعي و الأداء الإبداعي".

H4 : "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة بالأهداف في الأداء الإبداعي".

H5 : "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة بالأهداف في العمل الجماعي".

H6 : "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي في الأداء الإبداعي".

7H : "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للإدارة بالأهداف في الأداء الإبداعي من خلال الدور الوسيط للعمل الجماعي".

المبحث الثاني – الاطار النظري للبحث)

المتغير المستقل - الإدارة بالاهداف

أولا: مفهوم الإدارة بالأهداف (MBO)

الإدارة بالأهداف (MBO) هي نهج إداري منظم يتم فيه ترجمة أهداف المنظمة إلى أهداف واضحة وقابلة للقياس، يتم تحديدها بشكل مشترك من قبل المديرين والموظفين، ثم تتم مراقبتها على مدى فترة زمنية محددة، وأخيرًا يتم تقييمها وفقًا لمعايير أداء متفق عليها. في أدبيات إدارة الأداء المعاصرة، لا يتم التعامل مع الإدارة بالأهداف على أنها "شكل

تقييم" واحد، بل على أنها دورة متكاملة تربط الاستراتيجية ← أهداف الأقسام ← الأهداف الفردية ← التغذية الراجعة والتقييم، بهدف تعزيز المساءلة والتحفيز والتوجه نحو النتائج (Okolocha, 2020:1469) و, وفي جوهرها المفاهيمي، تفترض إدارة الأهداف أن الأداء يتحسن عندما (أ) يفهم الأفراد النتائج المتوقعة، (ب) يشاركون في تحديد تلك النتائج، و(ج) يتلقون تغذية راجعة دورية حول التقدم المحرز. ولا تزال مراجعات الأبحاث الحديثة تصف إدارة الأهداف بأنها فلسفة تركز على الأهداف وتسعى إلى ربط الجهد الفردي بالتوجه التنظيمي، مع التأكيد على المشاركة ووضوح النتائج ومراجعة الإنجازات (Develi, 2023:82) , وفي السياقات التنظيمية التطبيقية، يُشرح نظام إدارة الأهداف باستمرار على أنه أداة تعزز توافق الأهداف من خلال تشجيع الموظفين على العمل نحو تحقيق الأهداف المستمدة من أولويات المنظمة، بينما تستخدم الإدارة التقييم الدوري للتحقق من التقدم المحرز وتصحيح الانحرافات (Djumaniyazov & Randall, 2022:13). وفي الدراسات التجريبية والدراسات القائمة على الأطروحات الحديثة، يتم تطبيق إدارة الأهداف بشكل متكرر من خلال عدة مكونات مشتركة مثل تحديد الأهداف المشتركة (المشاركة) ايلا يتم تحديد الأهداف بشكل عشوائي، بل تتم مناقشتها والاتفاق عليها (Guyo, 2024:20) , كذلك التحديد والقياس بمعنى ان تُصاغ الأهداف على شكل نتائج قابلة للملاحظة، مما يدعم تقييمًا أوضح ويقلل من الغموض في التوقعات (Chowhan et al., 2022:90), يضاف الى ذلك مراجعة وتعليقات محددة المدة اذ تتم مراجعة التقدم المحرز على فترات منتظمة (شهرية/ربع سنوية/نصف سنوية)، مما يتيح اتخاذ إجراءات تصحيحية خلال الدورة بدلاً من الاقتصار على نهاية العام فق, فضلا عن ذلك تقييم الأداء وفقًا للأهداف: تتم مقارنة النتائج بالأهداف لإرشاد قرارات التقييم والتعلم والمكافآت وتخطيط التطوير (IAPA Proceedings paper, 2022:9).. وعلى الرغم من اختلاف أساليب تطبيق إدارة الأهداف بين المؤسسات، إلا أن الدراسات والمراجعات الحديثة لا تزال تتفق على دورة يمكن التعرف عليها من خلال تحديد أولويات المنظمة التي توضح القيادة الأولويات الاستراتيجية (مثل جودة الخدمة والإنتاجية وأهداف الاستدامة)، والتي تصبح أساسًا للأهداف المتتالية (Salama, 2021:805). وأخيرا تقييم النتائج وتعزيز التعلم/المكافأة ففي نهاية الدورة، يُسهم الإنجاز في التقييم والاعتراف وتطوير القدرات للدورة التالية (Abubakar, 2024:1) .

ثانيا: أهمية الإدارة بالأهداف

تُعد إدارة الأهداف التنظيمية من الآليات الإدارية الأساسية التي تسهم في تحقيق المواءمة بين الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وأهداف الأقسام والأفراد، مما يحدّ من الانحراف الاستراتيجي ويعزز كفاءة التنفيذ (Mitchell, 2021: 22). وتزداد أهمية هذا الدور في بيئات التحول الرقمي، حيث أثبتت الدراسات أن تطبيق إدارة الأهداف يسهم في رفع فعالية المواءمة الاستراتيجية بنسبة 27% في المؤسسات الرقمية (Lin & Ahmed, 2023: 41). كما ترتبط إدارة الأهداف بتحسين الأداء التنظيمي من خلال تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس تقلل الغموض وتوضح التوقعات (Roberts & Klein, 2022: 19)، وهو ما أكدته دراسة ميدانية على 137 شركة أظهرت تفوق المؤسسات التي تطبق الإدارة بالأهداف في مؤشرات الأداء الرئيسة، ولاسيما المبيعات ورضا العملاء والكفاءة التشغيلية (Fernandez, 2022: 55). كذلك تسهم إدارة الأهداف في تعزيز التنسيق بين الإدارات وترسيخ المساءلة من خلال توثيق الأهداف ومراجعة التقدم بصورة منهجية، فضلاً عن توفير وضوح هيكلي يساعد المؤسسات على التعامل مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة (Singh & Patel, 2020: 33؛ Al-Khalifa & Romero, 2023: 13). وتنسجم إدارة الأهداف مع الممارسات الإدارية الحديثة مثل منهجية الأهداف والنتائج الرئيسة (OKR) وأساليب العمل الرشيق، إذ توفر إطاراً استراتيجياً مستقراً يدعم المرونة والتكيف المستمر. كما تعزز التواصل الرأسي والأفقي وتطور القدرات القيادية من خلال تحويل المديرين من مجرد مشرفين إلى قادة استراتيجيين يعتمدون معايير موضوعية في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء (Young & Carter, 2022: 38). إضافة إلى ذلك، تسهم في دعم التعلم والابتكار عبر تشجيع القرارات المبنية على البيانات والتحسين المستمر وتطوير المهارات التنظيمية (Chen & Wu, 2021: 25). وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية، تساعد أنظمة المكافآت المرتبطة بالأهداف في تعزيز العدالة والشفافية وتقليل التحيز في تقييم الأداء (Lambert, 2023: 59). كما تؤكد النماذج الحديثة لإدارة الأهداف دورها في رفع المرونة التنظيمية من خلال المراجعة المستمرة للأولويات وإعادة تخصيص الموارد بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية المختلفة (Riley, 2022: 33).

ثالثا: ابعاد الإدارة بالاهداف

في البحث عن الابعاد الأساسية للإدارة بالاهداف تم الاستناد الى التحليل التلوي الذي اجراءه من قبل (Rodgers, & Hunter, 1991). حيث تضمن التحليل ثلاث ابعاد رئيسة تمثلت بـ(وضوح الهدف – المشاركة في صنع القرار – ردود الفعل الموضوعية) وسيتم شرح هذه الابعاد بالتفصيل .

1. تحديد الهدف / وضوح الهدف

يشير تحديد الأهداف في الإدارة بالأهداف إلى الاتفاق بين المديرين والموظفين على أهداف محددة وقابلة للقياس والتحدي ضمن إطار زمني واضح، إذ تؤكد الأدبيات أن وضوح الأهداف يسهم في تحسين الأداء من خلال توجيه الجهود وتقليل غموض الأدوار وتعزيز مواءمة الأهداف الفردية مع أهداف المنظمة (Brown & Galanakis, 2022: 329؛ Islam, 2020: 16, 18). كما أن الأهداف الواضحة والقابلة للقياس تعزز التنسيق بين الفرق وتدعم نجاح المشروعات وتحسين الأداء الكلي (Liu et al., 2020: 2808).

2. المشاركة في صنع القرار / المشاركة في تحديد الأهداف

تمثل المشاركة في تحديد الأهداف أحد المرتكزات الأساسية للإدارة بالأهداف، إذ يؤدي إشراك الموظفين في وضع الأهداف وخطط العمل إلى تعزيز السلوك الاستباقي وتحسين الأداء (Pervaiz et al., 2021: 11). كما تتيح المشاركة تبادل المعرفة والخبرات وتحسين جودة القرارات والتعاون والإنتاجية (Kiwia & Kavishe, 2024: 1947)، فضلاً عن زيادة الميل إلى اقتراح التحسينات وحل المشكلات بصورة استباقية (Pervaiz et al., 2021: 13). كذلك ترتبط المشاركة بارتفاع الدافعية والرضا الوظيفي والانسجام مع قيم المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية (Kiwia & Kavishe, 2024: 1949).

3. ردود الفعل الموضوعية / التغذية الراجعة للأداء

تُعد التغذية الراجعة الموضوعية معلومات دورية تقارن الأداء الفعلي بالأهداف المتفق عليها بهدف توجيه السلوك وتحسين الأداء المستقبلي (CIPD, 2022: 3–4). وتؤدي دوراً أساسياً في إكمال حلقة الإدارة بالأهداف من خلال تمكين الموظفين من تقييم تقدمهم وفق معايير واضحة. كما أثبتت الدراسات أن التغذية الراجعة الإيجابية من المشرفين تحسن الأداء مباشرة وتدفع الموظفين إلى البحث عن مزيد من المعلومات والتطوير الذاتي (Su et al., 2023)، فضلاً عن تعزيز الرضا والثقة بالنفس وبذل الجهد (Su et al., 2023: 2). كما أن التقييمات الشاملة ومتعددة المصادر توفر معلومات أكثر دقة وموضوعية وتقلل التحيز في تقييم الأداء (Vuong, 2022: 14017).

المتغير التابع – الأداء الإبداعي

اولا – مفهوم الأداء الإبداعي

برز الأداء الإبداعي كمفهوم محوري في البحوث التنظيمية والإدارية المعاصرة، لا سيما في البيئات التي تتسم بالتغير التكنولوجي السريع، وكثافة المعرفة، وتزايد حدة المنافسة. ويشير الأداء الإبداعي في جوهره إلى قدرة الفرد أو المؤسسة على توليد وتطوير وتنفيذ أفكار أو عمليات أو حلول جديدة ومفيدة تُسهم بشكلٍ فعّال في تحقيق أهداف المؤسسة ونتائج الأداء المستدامة. وعلى عكس الأداء الروتيني الذي يُركز على الكفاءة والالتزام بالمعايير المحددة مسبقًا، يُركز الأداء الإبداعي على الأصالة والمرونة المعرفية والتحويل الفعال للأفكار إلى مخرجات ذات قيمة مضافة (Anderson et al , 2014, :1298) ومن منظور سلوكي، يُفهم الأداء الإبداعي عادةً على أنه ظاهرة متعددة الأبعاد تشمل توليد الأفكار، والترويج لها، وتحقيقها. ويؤكد هذا المنظور أن الإبداع لا يقتصر على إنتاج أفكار أصلية، بل يمتد إلى صقل تلك الأفكار، والتواصل بشأنها، وتطبيقها العملي ضمن سياقات تنظيمية. وتؤكد الدراسات الحديثة أن الأداء الإبداعي لا يصبح ذا معنى إلا عندما تُترجم الأفكار إلى نتائج قابلة للتنفيذ تُحسّن المنتجات أو الخدمات أو العمليات الداخلية. وبالتالي، يُسهم الأداء الإبداعي في سد الفجوة بين الإبداع الفردي والابتكار التنظيمي(Afsar et al,2014, :634). , كما تُؤطّر النظريات المعرفية والنفسية الأداء الإبداعي باعتباره دالةً للدافعية الذاتية، والمهارات ذات الصلة بالمجال، وعمليات التفكير الإبداعي. وتشير نظرية أمابيل المكونة، التي لا تزال مؤثرة في البحوث المعاصرة، إلى أن الأفراد يُظهرون أداءً إبداعيًا أعلى عندما يكون لديهم دافع ذاتي ويدعمهم بيئة عمل تُقدّر التجريب وتتقبّل المخاطرة .(Amabile & Pratt, 2016, :161). وتؤكد التوسعات التجريبية الحديثة لهذه النظرية أن الاستقلالية، والأمان النفسي، والعمل الهادف تُعزز بشكل كبير رغبة الموظفين في الانخراط في سلوكيات إبداعية، لا سيما في المؤسسات القائمة على المعرفة والمؤسسات الرقمية (Binyamin & Carmeli, 2020, :742). من المهم الإشارة إلى أن الدراسات الحديثة تؤكد على الطبيعة السياقية للأداء الإبداعي، مشيرةً إلى أنه يعتمد على أنظمة الدعم التنظيمي، وهياكل المكافآت، وبيئات التعلم. فالتغذية الراجعة الداعمة، وتقدير الجهود الإبداعية، وفرص التعلم المستمر، تعزز بشكل كبير مشاركة الموظفين في المهام الإبداعية (Eva et al., 2021,

142:. في المقابل، قد تؤدي آليات التحكم الصارمة وضغوط الأداء المفرطة إلى كبح الأداء الإبداعي من خلال تثبيط التجريب والمجازفة .(Montani, Vandenberghe, Khedhaouria, & Courcy, 2020, :514)

ثانيا: أهمية الأداء الإبداعي

تسهم إدارة الأهداف التنظيمية في تحقيق المواءمة بين الرؤية الاستراتيجية وأهداف الوحدات والأفراد، مما يقلل الانحراف الاستراتيجي ويعزز كفاءة التنفيذ، لاسيما في بيئات التحول الرقمي (Mitchell, 2021: 22؛ Lin & Ahmed, 2023: 41). كما ترتبط بتحسين الأداء التنظيمي من خلال تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس تدعم المبيعات ورضا العملاء والكفاءة التشغيلية وتعزز التنسيق والمساءلة بين الإدارات (Roberts & Klein, 2022: 19؛ Fernandez, 2022: 55؛ Singh & Patel, 2020: 33؛ Al-Khalifa & Romero, 2023: 13). كذلك تتكامل مع المنهجيات الحديثة مثل (OKR) وأساليب العمل الرشيق، وتسهم في تطوير القيادة وتعزيز التواصل التنظيمي واتخاذ القرارات الموضوعية (Young & Carter, 2022: 38). وتؤكد الأدبيات الحديثة دورها في دعم التعلم والابتكار واتخاذ القرارات القائمة على البيانات والتحسين المستمر (Chen & Wu, 2021: 25)، فضلاً عن تعزيز العدالة والشفافية في تقييم الأداء من خلال ربط المكافآت بالنتائج القابلة للقياس (Lambert, 2023: 59). كما توفر مرونة تنظيمية أعلى عبر المراجعة المستمرة للأولويات وإعادة تخصيص الموارد بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية (Riley, 2022: 33).

ثالثا : ابعاد الأداء الإبداعي

بعد مراجعة الادبيات التي تناولت الأداء الإبداعي وتسليط الضوء علي تم اختيار مقياس (Pietsch et al., 2024) للاتفاق الملحوظ من جملة الباحثين عن تلك الابعاد

1- الطلاقة (الطلاقة الإبداعية)

تشير الطلاقة الإبداعية إلى قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الأفكار ذات الصلة والقابلة للتطبيق ضمن إطار زمني محدد عند الاستجابة لمشكلة أو مهمة مفتوحة. في أدبيات الإبداع، تُفهم الطلاقة كمؤشر كمي للتفكير التباعدي، يعكس سهولة وسرعة إنتاج الأفكار بدلاً من أصالتها أو جودتها. يرى الباحثون أن الطلاقة تمثل المرحلة التأسيسية للأداء الإبداعي، إذ أن زيادة حجم الأفكار تزيد من احتمالية إنتاج حلول جديدة ومفيدة من خلال عمليات التقييم والتطوير اللاحقة .(Runco & Acar, 2019, :5). في أبحاث الإبداع التجريبية، تُعرَّف الطلاقة عادةً بأنها العدد الإجمالي للاستجابات المناسبة التي يُنتجها الفرد، كما هو موضح في اختبار الاستخدامات البديلة، حيث يُطلب من المشاركين سرد أكبر عدد ممكن من الاستخدامات الوظيفية لشيء شائع (Acar et al., 2020, :41). تؤكد الدراسات التجريبية الحديثة أن الطلاقة تعكس المرونة المعرفية للفرد وانخراطه الاستكشافي في مجال المشكلة، مما يتيح عمليات بحث أوسع ويقلل من التشبث المبكر بالحلول التقليدية (Cortes et al., 2019, :92). وفي السياقات التعليمية والتنظيمية، تُعتبر الطلاقة الإبداعية مؤشرًا حاسمًا على الإمكانات الإبداعية، إذ يميل الأفراد الذين يتمتعون بطلاقة عالية إلى إظهار انفتاح أكبر على التجارب، ودافعية ذاتية أعلى، وانخراط أقوى في المهام الإبداعية (Pietsch et al., 2024, :950). ونتيجة لذلك، تُعتبر الطلاقة على نطاق واسع بُعدًا أساسيًا للأداء الإبداعي، لا سيما في المراحل المبكرة من توليد الأفكار، حيث ينصب التركيز على توسيع نطاق الحلول الممكنة بدلًا من تحسين جودتها بشكل فوري.

2- الأصالة (الأصالة الإبداعية)

تشير الأصالة الإبداعية إلى مدى حداثة الفكرة، أو ندرتها، أو قلة تكرارها إحصائيًا مقارنةً بمجموعة مرجعية معينة، وهي تمثل جوهر الأداء الإبداعي النوعي. وعلى عكس الطلاقة، التي تركز على كمية الأفكار، تُشدد الأصالة على تفرد وتميز المخرجات الإبداعية، مما يجعلها معيارًا أساسيًا في التعريف القياسي للإبداع باعتباره إنتاج أفكار جديدة ومناسبة في آنٍ واحد (Runco & Jaeger, 2012, :92). في أبحاث الإبداع المعاصرة، غالبًا ما تُقاس الأصالة من خلال أساليب التقييم القائمة على الندرة، حيث تُعتبر الأفكار أصلية إذا تم توليدها من قِبل نسبة صغيرة من المشاركين ضمن العينة، وغالبًا ما يتم استخدام عتبات فاصلة مثل 10% أو أقل (Kudrowitz & Dippo, 2013, :6). تُشير الدراسات الحديثة إلى أن الأصالة تعكس عمليات إعادة هيكلة معرفية أعمق، إذ يتوجب على الأفراد تجاوز الارتباطات السائدة أو المتاحة بسهولة لبناء أفكار غير تقليدية ولكنها ذات مغزى (Stevenson et al., 2014, :828). من منظور نفسي، ترتبط الأصالة ارتباطًا وثيقًا بالكبح المعرفي، وثراء الروابط، والقدرة على إعادة تركيب مجالات معرفية متباعدة بطرق مبتكرة (Acar et al., 2020, :44). في البحوث التربوية والتنظيمية التطبيقية،

تُعتبر الأصالة مؤشرًا حاسمًا لجودة الأداء الإبداعي، إذ من المرجح أن تؤدي الأفكار شديدة الأصالة إلى الابتكار، وإحراز تقدم في حل المشكلات، وتحقيق ميزة تنافسية عند اقترانها بالجدوى والفائدة (Pietsch et al., 2024, :951). وبناءً على ذلك، تُعد الأصالة بُعدًا تقييميًا رئيسيًا للأداء الإبداعي، إذ تُجسد مدى تجاوز المخرجات الإبداعية لأنماط التفكير التقليدية، ومساهمتها في تقديم وجهات نظر أو حلول جديدة حقًا.

المتغير الوسيط – العمل الجماعي

أولا : مفهوم العمل الجماعي

يُعدّ العمل الجماعي ركيزة أساسية في أي مؤسسة، إذ يعكس مدى تعاون الأفراد وتنسيقهم وتكامل جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة ضمن إطار عمل جماعي منظم. في النظرية التنظيمية المعاصرة، لم يعد يُنظر إلى العمل الجماعي على أنه مجرد تجميع للمهام الفردية، بل كنظام اجتماعي ديناميكي يتسم بالترابط والمساءلة المتبادلة والمسؤولية الجماعية عن النتائج. ويؤكد الباحثون أن العمل الجماعي الفعال ينشأ عندما يُوَحِّد أعضاء الفريق مهاراتهم ومعارفهم وسلوكياتهم الفردية نحو هدف مشترك، مع الحفاظ على التفاعل المستمر والدعم المتبادل. يضع هذا المنظور العمل الجماعي كعامل تمكين حاسم لفعالية المؤسسة، لا سيما في البيئات كثيفة المعرفة وغير المؤكدة وسريعة التغير.(Salas et al., 2020, : 6–8). ومن الناحية النظرية، يرتكز العمل الجماعي على نظرية النظم الاجتماعية التقنية، التي تؤكد أن الأداء الأمثل ينتج عن التحسين المشترك للتفاعلات الاجتماعية والعمليات التقنية. تعمل الفرق الحديثة ضمن هياكل تنظيمية معقدة تتطلب تنسيقًا مستمرًا، وتبادلًا للمعلومات، وحلًا تكيفيًا للمشكلات. و ينطوي العمل الجماعي على مجموعة من العمليات المترابطة - بما في ذلك التواصل والتنسيق والتعاون وإدارة النزاعات - التي تتكشف بمرور الوقت بينما يعمل أعضاء الفريق بشكل جماعي لإنجاز المهمة. تُمكّن هذه العمليات الفرق من تحويل المدخلات الفردية إلى مخرجات جماعية تتجاوز مجموع المساهمات الفردية (Mathieu et al. 2020:474). وفي الأبحاث التنظيمية الحديثة، يُنظر إلى العمل الجماعي بشكل متزايد على أنه بناء متعدد الأبعاد يشمل مكونات موجهة نحو المهام وأخرى متعلقة بالعلاقات. تشير الجوانب المتعلقة بالمهام في العمل الجماعي إلى كيفية تخطيط أعضاء الفريق لأنشطة العمل وتنظيمها وتنفيذها، بينما تشمل الجوانب المتعلقة بالعلاقات الثقة والاحترام والأمان النفسي والتماسك بين الأفراد. ويؤكد الباحثون على أهمية البُعد العلائقي في استدامة أداء الفريق على المدى الطويل، إذ يُعزز التواصل المفتوح ويُقلل من الصراعات غير الفعالة. تُشجع العلاقات الشخصية عالية الجودة داخل الفرق الأعضاء على تبادل الأفكار بحرية، وطلب التغذية الراجعة، والمشاركة في نقاشات بناءة، مما يُعزز التعلم الجماعي والابتكار(Newman et al., 2020, : 22–24).وعلاوة على ذلك، يلعب العمل الجماعي دورًا محوريًا في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف والمرونة. ففي البيئات المتقلبة والمعقدة، غالبًا ما يُطلب من الفرق الاستجابة بسرعة للتحديات غير المتوقعة والمتطلبات المتغيرة. وتشير الأبحاث إلى أن الفرق التي تتمتع بقدرات عمل جماعي قوية تكون أكثر استعدادًا لاستشعار التغيرات البيئية، وإعادة تخصيص الموارد، وتعديل الاستراتيجيات في الوقت المناسب. وتنبع هذه القدرة على التكيف من الوعي الظرفي المشترك واتخاذ القرارات الجماعية، مما يسمح للفرق بدمج وجهات نظر متنوعة والاستجابة بفعالية لحالات عدم اليقين (Ramos-Villagrasa et al., 2021, : 301–303).

ثانيا : أهمية العمل الجماعي

يلعب العمل الجماعي دورًا محوريًا في تعزيز أداء المؤسسات، إذ يمكّن الأفراد من دمج مهاراتهم وخبراتهم ووجهات نظرهم المتنوعة لتحقيق أهداف مشتركة. في المؤسسات الحديثة التي تتسم بالتعقيد والتغير السريع، لا يمتلك أي موظف بمفرده جميع المعارف اللازمة للتعامل بفعالية مع المهام المتعددة الأوجه. يتيح العمل الجماعي للمؤسسات تسخير الذكاء الجماعي، مما يُسهّل اتخاذ قرارات أكثر استنارة وتحقيق نتائج ذات جودة أعلى. تشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات عمل جماعي قوية تتفوق باستمرار على تلك التي تعتمد على هياكل العمل الفردية، لا سيما في البيئات التي تتطلب التعاون والتنسيق وحل المشكلات بسرعة (West & Lyubovnikova, 2022, : 89–91). تكمن إحدى أهم إسهامات العمل الجماعي في قدرته على تحسين كفاءة المؤسسة وإنتاجيتها. فعندما تُوزَّع المهام بين أعضاء الفريق وفقًا لخبراتهم، تصبح عمليات العمل أكثر سلاسةً ويقلّ الخطأ. ويُقلّل العمل الجماعي الفعّال من ازدواجية الجهود ويعزز تكامل المهام، مما يؤدي إلى إنجازها بشكل أسرع وتحسين جودة مخرجاتها. إن الفرق التي تُظهر مستويات عالية من التنسيق والدعم المتبادل تُحقق أداءً تشغيليًا متميزًا وتكون أكثر قدرةً على تحقيق أهداف الأداء تحت ضغط الوقت. ويُعدّ هذا الدور المُوجّه نحو الكفاءة للعمل الجماعي بالغ الأهمية، لا سيما في المؤسسات القائمة على المشاريع والمؤسسات كثيفة المعرفة(Jiang et al. 2021:614). يُعدّ العمل

الجماعي بالغ الأهمية لتعزيز الابتكار والتحسين المستمر داخل المؤسسات. تُهيّئ العمل الجماعي التعاونية بيئةً يشعر فيها الأعضاء بالتشجيع على تبادل الأفكار، وتحدّي المسلّمات، والانخراط في حوار بنّاء. يُعزّز هذا التفاعل الإبداع من خلال السماح لوجهات النظر المتنوّعة بالتداخل والتطوّر إلى حلول مبتكرة. تشير الأدلة التجريبية إلى أن العمل الجماعي يُحسّن الابتكار التدريجي والجذري على حدّ سواء، وذلك بتيسير إعادة تركيب المعرفة وعمليات التعلّم الجماعي. ومع تزايد أهمية الابتكار كمصدر رئيسي للميزة التنافسية، يبرز العمل الجماعي كآلية استراتيجية لدعم نموّ المؤسسات وقدرتها على التكيّف(Hülsheger et al., 2020, : 395–397).

ثالثا : ابعاد العمل الجماعي

تم اعتماد ابعاد العمل الجماعي استناد للدراسة التي تحظى بأكثر اتفاق بين الباحثين **(LePine et al,2008)**

1. عمليات الانتقال (Transition Processes)

تمثل عمليات الانتقال الأنشطة التي تسبق الأداء الفعلي وتشمل تحليل المهمة وتحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، إذ تساعد الفرق على فهم متطلبات العمل والموارد المتاحة وبناء نماذج ذهنية مشتركة للأداء (Dinh et al., 2021: 2؛ Mathieu et al., 2020: 401). كما تسهم في تحويل الأهداف العامة إلى أهداف محددة وقابلة للقياس، الأمر الذي يعزز فعالية الفريق مستقبلاً (Campbell et al., 2025: 371). وتشمل كذلك التخطيط والتأمل بعد الإنجاز لتشخيص النجاحات والإخفاقات وتحسين الدورات اللاحقة، وهي ممارسات ترتبط إيجابياً بعمليات العمل والأداء اللاحق للفرق (Konradt et al., 2021: 112؛ Campbell et al., 2025: 303).

2. عمليات العمل (Action Processes)

تشير عمليات العمل إلى السلوكيات التي يمارسها أعضاء الفريق أثناء تنفيذ المهام، وتشمل مراقبة التقدم نحو الأهداف، ومتابعة الأنظمة والموارد، ومراقبة أداء الزملاء وتقديم الدعم لهم، إضافة إلى تنسيق الأنشطة والمهام المختلفة (Dinh et al., 2021: 1؛ Mathieu et al., 2020: 403). وتساعد هذه العمليات في اكتشاف الانحرافات والاختناقات التشغيلية مبكراً، وضمان الاستخدام الفعال للموارد، وتعزيز سلوكيات الدعم المتبادل بين الأعضاء، والتي تتأثر سلباً بالإرهاق الجماعي (Urien et al., 2021: 311). كما يُعد التنسيق الفعال بين الأفراد من أهم محددات الأداء والسلامة في البيئات المعقدة وعالية المخاطر (McGuier et al., 2023: 201).

3. العمليات الشخصية (Interpersonal Processes)

تتمثل العمليات الشخصية في السلوكيات المرتبطة بإدارة العلاقات والدوافع والعواطف بين أعضاء الفريق، وتستمر عبر جميع مراحل العمل. وتشمل إدارة الصراع، وبناء الثقة والتحفيز، وإدارة التأثير العاطفي داخل الفريق (Dinh et al., 2021: 1؛ Mathieu et al., 2020: 403). كما تؤثر أنماط التفاعل اليومية، مثل الفكاهة والتقليد السلوكي والعدوى العاطفية، في جودة العلاقات والتعاون بين الأعضاء (Lehmann-Willenbrock, 2024: 138). وتؤكد الدراسات الحديثة أن الإدارة الفعالة للصراعات تدعم السلامة النفسية وترفع الرضا والأداء الجماعي (Gupta et al., 2024: 11)، في حين تسهم الثقة والتحفيز والتواصل الداعم في تعزيز الفاعلية الجماعية والالتزام بالأهداف (Lehmann-Willenbrock, 2024: 138). كما أصبحت إدارة التأثير العاطفي أكثر أهمية في الفرق الافتراضية، حيث تؤدي معايير التواصل الرقمي وسلوكيات التفاعل الإلكتروني دوراً أساسياً في الحفاظ على الدافعية والتعاون عبر المسافات (Uhlemann, 2025: 589).

(المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث)

اولاً: مجتمع البحث وعينة البحث

التسلسل	العدد الموزع من الاستمارات	المسترجع من الاستمارات	المستبعد من الاستمارات	غير المسترجع من الاستبانات	الصالح من الاستمارات	نسبة الاسترجاع

1	235	221	7	7	214	%97

جدول (4) توزيع عينة الدراسة

المصدر : المصدر من اعداد الباحثة

استنادًا إلى جداول المتغيرات الديموغرافية الواردة في نتائج البحث ، يمكن تقديم تعليق إحصائي بحيث يتم وصف كل جدول بفقرة مستقلة كما يأتي:

أظهرت النتائج الديموغرافية للعينة أن الذكور شكلوا النسبة الأكبر بواقع (144) مفردة وبنسبة (67.3%) مقابل (70) أنثى بنسبة (32.7%)، كما تركزت غالبية المبحوثين ضمن الفئة العمرية (31–40 سنة) بنسبة (51.9%) تلتها الفئة (41–50 سنة) بنسبة (31.8%)، مما يشير إلى predominance الفئات ذات الخبرة والنضج الوظيفي. أما من حيث المؤهل العلمي فقد استحوذ حملة البكالوريوس على النسبة الأعلى (64.5%)، تلاهم حملة الماجستير (15.4%) ثم الدبلوم (11.7%)، وهو ما يعكس ارتفاع المستوى التعليمي للعينة. وفيما يتعلق بسنوات الخدمة، جاءت فئة (16 سنة فأكثر) بالمرتبة الأولى بنسبة (25.2%) تلتها فئة (1–5 سنوات) بنسبة (22%) ثم فئة (6–10 سنوات) بنسبة (20.6%)، مما يدل على وجود تنوع جيد في مستويات الخبرة المهنية. وبشكل عام، تعكس هذه النتائج أن العينة تتكون من أفراد يتمتعون بمستويات تعليمية وخبرات وظيفية متنوعة، الأمر الذي يعزز موثوقية البيانات وقدرتها على تقديم تقييم واقعي لمتغيرات الدراسة المتعلقة بالإدارة بالأهداف والعمل الجماعي والأداء الإبداعي.جدول رقم (5) الوصف الاحصائي للمتغيرات الديموغرافية للعينة البحث

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	144	67.3%
	انثى	70	32.7%
	المجموع	**214**	**100%**
العمر	30 فأقل	9	4.2%
	31-40 سنة	111	51.9%
	41-50 سنة	68	31.8%
	51 سنة فأكثر	26	12.1%
	المجموع	**216**	**%100**
المؤهل العلمي	إعدادية	6	2.8%
	دبلوم	25	11.7%
	بكالوريوس	138	64.5%
		7	3.3%
	ماجستير	33	15.4%
	دكتوراه	5	2.3%
	المجموع	**214**	**100%**
سنوات الخدمة	1-5 سنوات	47	22%
		30	14%
	10 سنوات	44	20.6%
	10-15 سنة	39	18.2%
	16 سنة فأكثر	54	25.2%
	المجموع	**214**	**100%**

المصدر مخرجات برنامج (SPSS)

ثانيا: وصف بنود متغيرات البحث

أولًا: جدول الوصف الإحصائي لمتغير الإدارة بالأهداف
تشير نتائج الوصف الإحصائي لمتغير الإدارة بالأهداف إلى أن المتوسطات الحسابية لفقراته جاءت ضمن المستوى المتوسط إلى المرتفع، حيث تراوحت القيم بين (2.50 – 3.85)، وهو ما يدل على إدراك إيجابي نسبي لدى أفراد العينة لممارسات الإدارة بالأهداف داخل المؤسسة. فقد سجلت فقرة "أشارك في مناقشة الأهداف المتعلقة بعملي قبل

اعتمادها" أعلى متوسط حسابي بلغ (3.85) بانحراف معياري (0.952)، مما يشير إلى وجود درجة جيدة من المشاركة في تحديد الأهداف. كما جاءت فقرة "تعزز المشاركة في تحديد الأهداف شعوري بالمسؤولية تجاه تحقيقها" بمتوسط مرتفع (3.81)، الأمر الذي يعكس إدراكًا واضحًا لأهمية المشاركة في تعزيز الالتزام الوظيفي. في المقابل، سجلت فقرة "تُستخدم نتائج التقييم لتطوير الأداء وليس للمحاسبة فقط" أدنى متوسط حسابي بلغ (2.50)، وهو ما يشير إلى وجود ضعف نسبي في توظيف نتائج التقييم لأغراض التطوير والتحسين. وبوجه عام، تعكس النتائج أن تطبيق الإدارة بالأهداف داخل المنظمة يتم بدرجة مقبولة، إلا أن بعض الجوانب المرتبطة بتطوير الأداء والتقييم تحتاج إلى مزيد من الاهتمام.

جدول (6) وصف فقرات المتغير المستقل الإدارة بالاهداف

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية
يتم تحديد أهداف العمل في المؤسسة بصورة واضحة ومحددة.	3.66	0.925	0.731776
تتسم الأهداف الموضوعة بالواقعية وإمكانية التحقيق.	3.18	1.103	0.635514
تكون الأهداف محددة بزمن واضح للتنفيذ.	3.43	1.017	0.685981
تتماشى الأهداف الفردية مع الأهداف العامة للمؤسسة.	2.99	1.085	0.597196
يتم توضيح معايير النجاح المرتبطة بكل هدف.	2.99	1.171	0.598131
أشارك في مناقشة الأهداف المتعلقة بعملي قبل اعتمادها.	3.85	0.952	0.770093
تؤخذ آرائي ومقترحاتي بعين الاعتبار عند وضع الأهداف.	3.76	0.901	0.752336
يتم إشراكي في تعديل الأهداف عند حدوث تغييرات في بيئة العمل.	3.14	1.084	0.628972
تعزز المشاركة في تحديد الأهداف شعوري بالمسؤولية تجاه تحقيقها.	3.81	0.802	0.761682
تساهم المشاركة في تحديد الأهداف في زيادة التزامي الوظيفي	3.57	1.118	0.714019
أحصل على تغذية راجعة منتظمة حول مستوى أدائي.	3.73	1.011	0.746729
تعتمد التغذية الراجعة على معايير أداء واضحة ومحددة.	3.80	0.949	0.760748
تساعدني التغذية الراجعة في تحسين أساليب عملي.	3.56	1.119	0.71215
يتم تقديم الملاحظات بأسلوب موضوعي وغير متحيز.	3.49	1.020	0.698131
تُستخدم نتائج التقييم لتطوير الأداء وليس للمحاسبة فقط.	2.50	1.078	0.5

المصدر مخرجات برنامج (SPSS)

ثانيًا: جدول الوصف الإحصائي لمتغير الأداء الإبداعي

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير الأداء الإبداعي أن المتوسطات الحسابية لفقراته تراوحت بين (2.90 – 3.76)، وهو ما يعكس مستوى متوسطًا يميل إلى الارتفاع في إدراك أفراد العينة لقدرتهم على الإبداع والابتكار في بيئة العمل. فقد سجلت فقرة "تسهم أفكاري في إحداث تغيير إيجابي في أساليب العمل" أعلى متوسط حسابي بلغ (3.76) بانحراف معياري (1.006)، مما يدل على وجود إسهام ملحوظ للأفكار الإبداعية في تطوير أساليب العمل. كما حققت فقرة "أطرح حلولاً مبتكرة لا يستخدمها الآخرون عادةً" متوسطًا مرتفعًا (3.64)، وهو ما يشير إلى قدرة جيدة لدى العاملين على توليد أفكار مبتكرة. في المقابل، سجلت فقرة "غالباً ما تكون أفكاري جديدة مقارنة بزملائي في العمل" أدنى متوسط حسابي بلغ (2.90)، وهو ما يعكس درجة أقل نسبيًا من التميز الإبداعي الفردي مقارنة ببقية الفقرات. وبشكل عام، تعكس هذه النتائج أن العاملين يمتلكون مستوى مقبولًا من القدرات الإبداعية، إلا أن تعزيز بيئة العمل الداعمة للابتكار قد يسهم في رفع مستوى الأداء الإبداعي بصورة أكبر.

جدول (7) وصف فقرات المتغير التابع الأداء الإبداعي

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية

أستطيع توليد عدد كبير من الأفكار لحل مشكلات العمل.	3.15	1.061	0.630841
أقدم مقترحات متعددة عند مواجهة تحديات مهنية.	3.28	1.054	0.65514
أتمتع بالقدرة على التفكير بسرعة في حلول بديلة.	3.04	1.020	0.607477
أطرح أفكاراً متنوعة لتحسين طرق العمل.	3.26	1.018	0.651402
أساهم بأفكار جديدة بشكل مستمر في بيئة العمل.	3.01	1.115	0.602804
أقدم أفكاراً غير تقليدية في أداء مهامي الوظيفية.	3.44	1.128	0.688785
أطرح حلولاً مبتكرة لا يستخدمها الآخرون عادةً.	3.64	1.005	0.728972
أتميز بأسلوبي الخاص في معالجة مشكلات العمل.	3.16	1.165	0.63271
تسهم أفكاري في إحداث تغيير إيجابي في أساليب العمل.	3.76	1.006	0.751402
غالباً ما تكون أفكاري جديدة مقارنة بزملائي في العمل	2.90	1.165	0.580374
أستطيع توليد عدد كبير من الأفكار لحل مشكلات العمل.	3.58	1.053	0.716822

المصدر مخرجات برنامج (SPSS)

ثالثًا: جدول الوصف الإحصائي لمتغير العمل الجماعي

تشير نتائج التحليل الوصفي لمتغير العمل الجماعي إلى أن المتوسطات الحسابية لفقراته تراوحت بين (2.57 – 3.73)، مما يدل على مستوى متوسط من إدراك العاملين لفعالية العمل الجماعي داخل المؤسسة. فقد سجلت فقرة "يتم توزيع الأدوار داخل الفريق بوضوح" أعلى متوسط حسابي بلغ (3.73) بانحراف معياري (0.920)، وهو ما يعكس وضوحًا نسبيًا في توزيع المسؤوليات بين أعضاء الفريق. كما سجلت فقرة "يلتزم أعضاء الفريق بالمواعيد المحددة لإنجاز الأعمال" متوسطًا مرتفعًا (3.59)، مما يشير إلى وجود درجة جيدة من الالتزام والانضباط في أداء المهام الجماعية. في المقابل، سجلت فقرة "يسود جو من الاحترام والتفاهم داخل الفريق" أدنى متوسط حسابي بلغ (2.57)، وهو ما قد يشير إلى وجود بعض التحديات المرتبطة بالعلاقات الإنسانية داخل فرق العمل. وبصورة عامة، تعكس النتائج وجود مستوى مقبول من العمل الجماعي داخل المنظمة، إلا أن تعزيز ثقافة التعاون والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق قد يسهم في رفع كفاءة الأداء الجماعي وتحسين بيئة العمل التنظيمية.

جدول (8) وصف فقرات المتغير الوسيط العمل الجماعي

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية
يضع فريق العمل أهدافاً واضحة قبل البدء في تنفيذ المهام.	3.15	1.061	0.630841
يتم التخطيط المسبق للمهام الجماعية بشكل منظم.	2.75	1.126	0.550467
يراجع الفريق خططه باستمرار وفق متطلبات العمل.	2.71	1.198	0.542991
يتم توزيع الأدوار داخل الفريق بوضوح.	3.73	0.920	0.745794
يمتلك الفريق رؤية مشتركة حول كيفية إنجاز العمل.	3.11	1.161	0.62243
يتعاون أعضاء الفريق بشكل فعّال أثناء تنفيذ المهام.	3.43	1.179	0.685047
يتم تنسيق الجهود بين أعضاء الفريق بسلاسة.	3.34	1.167	0.668224
يلتزم أعضاء الفريق بالمواعيد المحددة لإنجاز الأعمال.	3.59	1.174	0.717757
يتم تبادل المعلومات الضرورية بين أعضاء الفريق أثناء العمل.	3.15	1.210	0.630841
يدعم أعضاء الفريق بعضهم البعض لإنجاز المهام بنجاح.	3.50	1.006	0.7
تسود الثقة المتبادلة بين أعضاء فريق العمل.	3.32	1.119	0.664486
يتم حل الخلافات داخل الفريق بطريقة بنّاءة.	3.00	1.081	0.600935
يحترم أعضاء الفريق آراء بعضهم البعض.	3.46	0.952	0.691589
يسود جو من الاحترام والتفاهم داخل الفريق.	2.57	1.027	0.513084
يشعر أعضاء الفريق بالانتماء للعمل الجماعي.	3.47	1.024	0.693458

المصدر مخرجات برنامج (SPSS)

ثالثا : اختبار الصدق والثبات

استنادًا إلى نتائج اختبار الثبات الواردة في جدول معامل ألفا كرونباخ في الدراسة ، والتي أظهرت أن قيمة معامل الثبات بلغت (0.933) لعدد (51) فقرة، يمكن تقديم تفسير ذلك على النحو الآتي:

تشير قيمة معامل ألفا كرونباخ البالغة (0.933) إلى مستوى مرتفع من الاتساق الداخلي بين فقرات أداة القياس، وهو ما يعكس درجة عالية من تجانس البنود المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة. إذ تُعد القيم التي تتجاوز (0.70) مؤشرًا مقبولًا على الثبات، بينما تشير القيم التي تزيد عن (0.90) إلى مستوى ممتاز من الموثوقية الإحصائية، الأمر الذي يدل على أن فقرات الاستبانة ترتبط ببعضها بصورة منطقية في قياس الأبعاد النظرية لمتغيرات البحث المتمثلة في الإدارة بالأهداف، والأداء الإبداعي، والعمل الجماعي. كما تعكس هذه النتيجة قدرة الأداة على تقديم قياسات مستقرة ومتسقة عند تطبيقها على أفراد العينة، مما يعزز من إمكانية الاعتماد على البيانات المستخرجة منها في إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة مثل تحليل الارتباط والانحدار واختبار النموذج الهيكلي. ويشير هذا المستوى المرتفع من الثبات إلى أن الأداة قد صُممت بطريقة منهجية تراعي الترابط المفاهيمي بين الفقرات، وهو ما يعزز من صدقية النتائج المستخلصة من التحليل.ومن منظور منهجي، فإن ارتفاع معامل الثبات يدل أيضًا على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار القياسي(Measurement Stability) ، بحيث إن التباين في إجابات المبحوثين يعكس في الغالب اختلافًا حقيقيًا في إدراكهم لمتغيرات الدراسة وليس نتيجة لضعف الأداة أو عدم اتساقها. وعليه يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة موثوقية مرتفعة تؤهلها لاستخدامها في اختبار فرضيات البحث وتحليل العلاقات بين متغيراته بثقة علمية عالية.

جدول (9) اختبار الصدق والثبات

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.933	51

المصدر مخرجات برنامج (SPSS)

اختبار الفرضيات

اولا : فرضية الارتباط

استنادًا إلى نتائج جدول معامل الارتباط (Pearson Correlation) بين متغيرات الدراسة ، يمكن تقديم التفسير على النحو الآتي:تشير نتائج تحليل معاملات الارتباط إلى وجود علاقات ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عالية بينمتغيرات الدراسة الثلاثة المتمثلة في الإدارة بالأهداف، والعمل الجماعي، والأداء الإبداعي. فقد بلغ معامل الارتباط بين الإدارة بالأهداف والعمل الجماعي (0.831**) عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية قوية جدًا بين المتغيرين، مما يعني أن ارتفاع مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف داخل المنظمة يرتبط بارتفاع مستوى العمل الجماعي بين العاملين. وتعكس هذه النتيجة انسجامًا مع الطرح النظري الذي يفترض أن وضوح الأهداف وتحديدها بشكل مشترك يسهم في تعزيز التنسيق والتعاون بين أعضاء فرق العمل. أما العلاقة بين الإدارة بالأهداف والأداء الإبداعي فقد بلغت (0.740**) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي علاقة طردية قوية أيضًا، مما يشير إلى أن المنظمات التي تعتمد على ممارسات الإدارة بالأهداف بصورة فعّالة توفر بيئة تنظيمية تساعد العاملين على تطوير أفكارهم الإبداعية وتحسين أساليب الأداء. وتوضح هذه النتيجة أن وضوح الأهداف وتحديد معايير الأداء يسهمان في توجيه جهود العاملين نحو الابتكار وتحقيق نتائج عمل متميزة. وفيما يتعلق بالعلاقة بين العمل الجماعي والأداء الإبداعي، فقد بلغ معامل الارتباط (0.659**) عند مستوى معنوية (0.000)، وهو ما يعكس علاقة طردية متوسطة إلى قوية بين المتغيرين. ويشير ذلك إلى أن تعزيز روح التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق يسهم في تبادل الأفكار والخبرات، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة القدرة على توليد الأفكار الإبداعية وتطوير حلول مبتكرة لمشكلات العمل. ومن الناحية الإحصائية، يتضح أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، وبحجم عينة بلغ (214) مفردة، وهو ما يعزز من قوة النتائج وموثوقيتها. كما أن قيم معاملات الارتباط المرتفعة نسبيًا تعكس وجود ترابط معنوي بين المتغيرات، الأمر الذي يدعم فرضيات الدراسة ويمهد إحصائيًا للانتقال إلى اختبار علاقات التأثير المباشر وغير المباشر في النموذج الهيكلي المقترح، لاسيما في ظل افتراض الدور الوسيط للعمل الجماعي في العلاقة بين الإدارة بالأهداف والأداء الإبداعي.

جدول (10) نتائج الارتباط

Correlations				
		الإدارة بالأهداف	العمل الجماعي	الأداء الإبداعي
الإدارة بالأهداف	Pearson Correlation	1	.831**	.740**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	214	214	214
العمل الجماعي	Pearson Correlation	.831**	1	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	214	214	214
الأداء الإبداعي	Pearson Correlation	.740**	.659**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	214	214	214
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

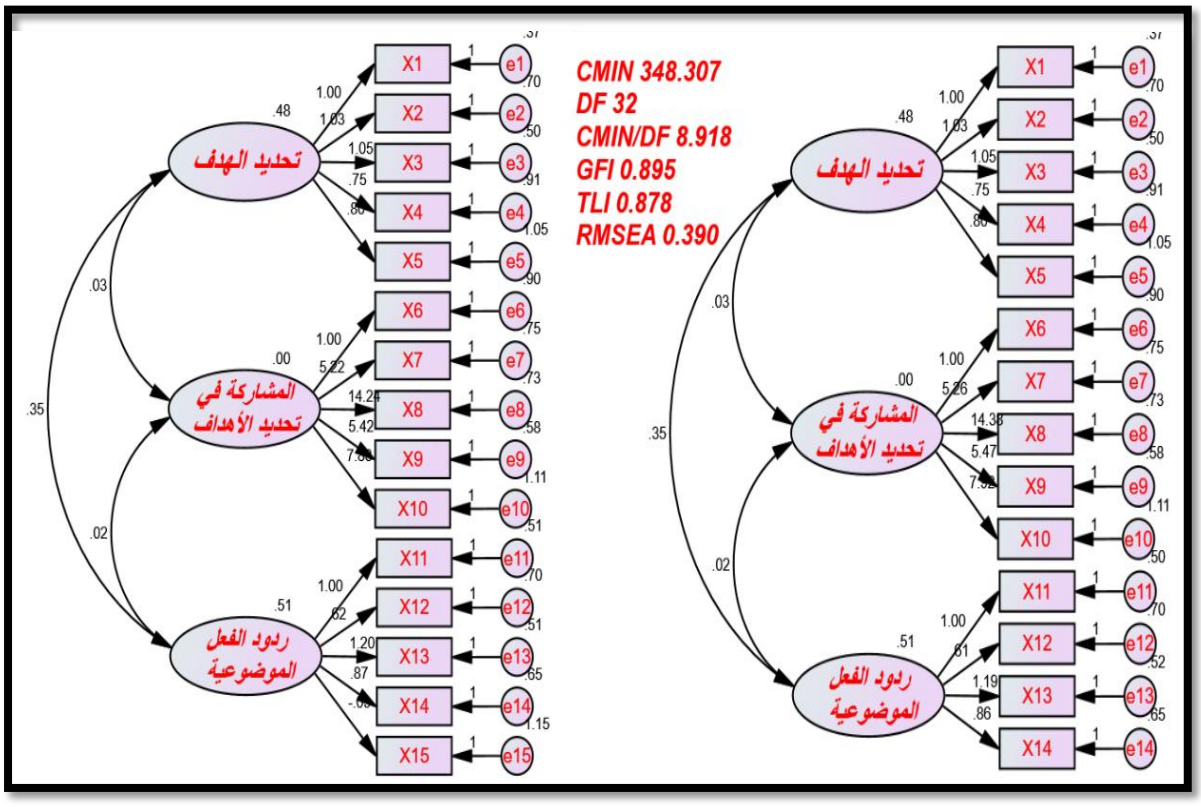
المصدر مخرجات برنامج (SPSS)

ثانيا : التحليل العاملي التوكيدي

استنادًا إلى نتائج التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis – CFA) الواردة في نموذج القياس ، وبعد الأخذ بنظر الاعتبار أن المتغيرين الأول والثاني خضعا لإعادة تحليل نتيجة وجود بعض البنود التي لم تحقق الحد الأدنى المقبول من التحميل العاملي (0.40) وتم حذفها قبل إعادة تقدير النموذج، يمكن تقديم التفسير الاحصائي لكل متغير على النحو الاتي:

أولًا: متغير الإدارة بالأهداف

أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي الخاصة بمتغير الإدارة بالأهداف أن هذا المتغير يتكون من مجموعة من الأبعاد التي تعكس ممارسات تحديد الأهداف والمشاركة في صياغتها وآليات المتابعة والتغذية الراجعة المرتبطة بها. وقد بين التحليل الأولي وجود بعض البنود التي لم تحقق مستوى التحميل العاملي المقبول، حيث ظهرت قيم احتمالية مرتفعة (P > 0.05) ومعاملات حرجة منخفضة (C.R. < 1.96) لبعض المؤشرات، وهو ما يدل على ضعف قدرتها في تفسير البعد الكامن. وبناءً على ذلك تم حذف هذه البنود وإعادة إجراء التحليل العاملي التوكيدي مرة أخرى وفقًا للمعايير الإحصائية المعتمدة في نمذجة المعادلات الهيكلية. وبعد إعادة التحليل، أظهرت البنود المتبقية تحميلات عاملية مرتفعة



ودلالة إحصائية قوية (P < 0.001)، كما سجلت القيم الحرجة مستويات عالية، الأمر الذي يعكس وجود ارتباط قوي بين المؤشرات وأبعادها النظرية. وتشير هذه النتائج إلى تحقق الصدق التقاربي لهذا المتغير، حيث أصبحت الفقرات المتبقية قادرة على تمثيل مفهوم الإدارة بالأهداف بصورة أكثر دقة واتساقًا، مما يعزز من صلاحية الأداة في قياس هذا المتغير ضمن النموذج الهيكلي للدراسة.

شكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الإدارة بالاهداف

المصدر مخرجات برنامج (Amos)

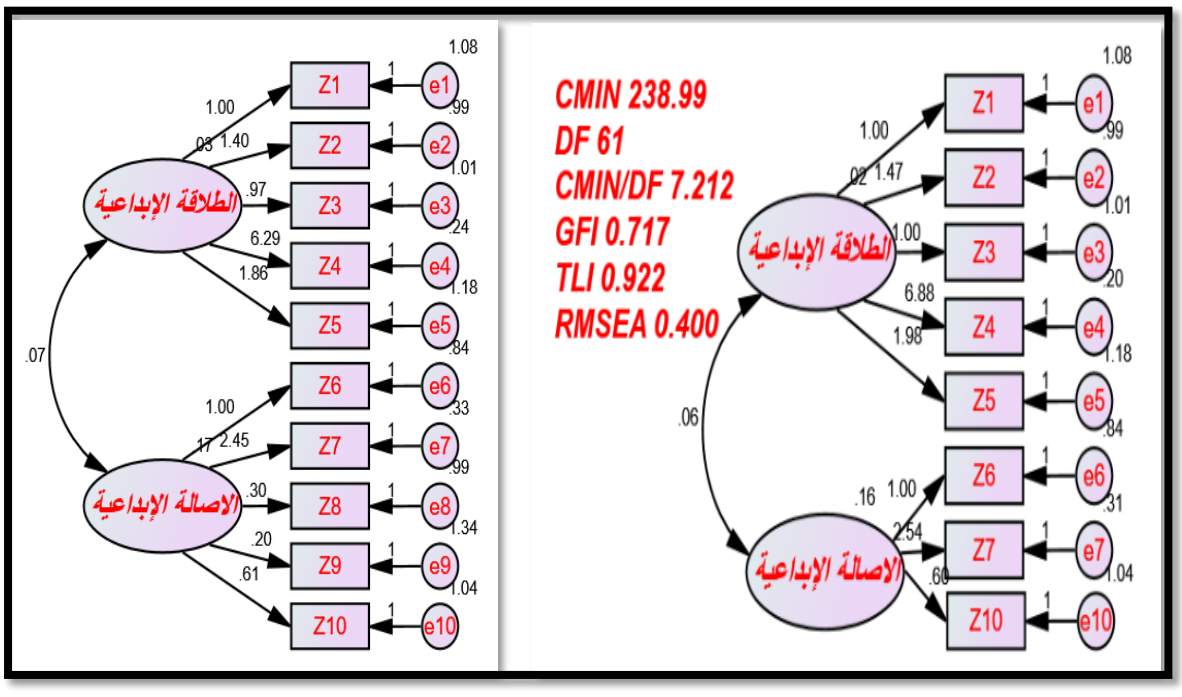
جدول (11) القيم المعيارية لمتغير الإدارة بالاهداف

			Estimate	S.E.	C.R.	P
X1	<---	F1	1.000			
X2	<---	F1	1.032	.121	8.518	***
X3	<---	F1	1.048	.113	9.288	***
X4	<---	F1	.745	.118	6.305	***
X5	<---	F1	.804	.128	6.304	***
X6	<---	F2	1.000			
X7	<---	F2	5.259	9.200	.572	.568
X8	<---	F2	14.381	24.852	.579	.563
X9	<---	F2	5.470	9.528	.574	.566
X10	<---	F2	7.922	13.788	.575	.566
X11	<---	F3	1.000			
X12	<---	F3	.614	.104	5.892	***
X13	<---	F3	1.189	.135	8.790	***
X14	<---	F3	.863	.115	7.507	***

المصدر مخرجات برنامج (Amos)

ثانيًا: متغير الأداء الإبداعي

أما فيما يتعلق بمتغير الأداء الإبداعي، فقد أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي استقرارًا نسبيًا في البنية العاملية مقارنة بالمتغيرين السابقين، إذ حققت غالبية البنود تحميلات عاملية ذات دلالة إحصائية مرتفعة، كما سجلت القيم الحرجة مستويات عالية تجاوزت الحد المقبول إحصائيًا. وتشير هذه النتائج إلى وجود ارتباط قوي بين المؤشرات والأبعاد المرتبطة بالأداء الإبداعي، مثل القدرة على توليد الأفكار الجديدة واقتراح حلول مبتكرة للمشكلات وتحسين أساليب العمل. كما أن دلالة معظم معاملات الانحدار في النموذج القياسي تعكس أن البنود المستخدمة في قياس هذا المتغير تمثل البناء النظري بصورة دقيقة دون الحاجة إلى حذف إضافي للبنود، الأمر الذي يدل على وضوح البنية



المفاهيمية لمتغير الأداء الإبداعي في سياق الدراسة

شكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير العمل الجماعي

المصدر مخرجات برنامج (Amos)

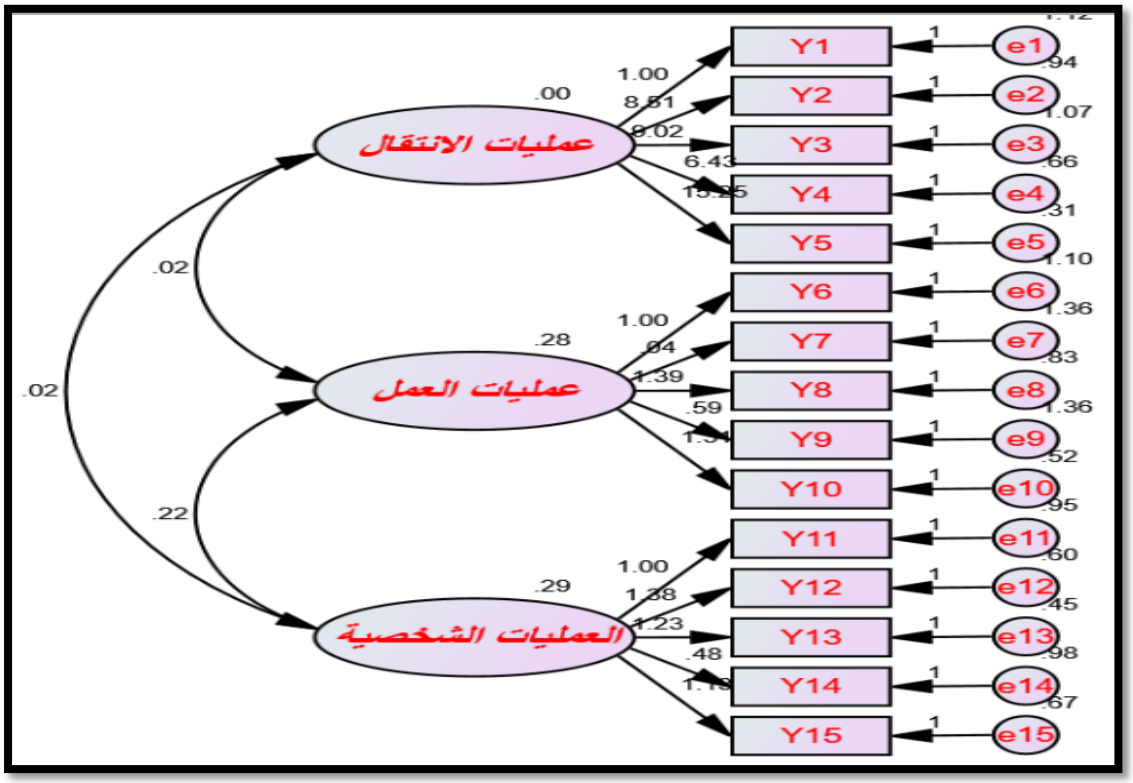
جدول (12) القيم المعيارية لمتغير الإداء الابداعي

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Z1	<---	F1	1.000			
Z2	<---	F1	1.465	.888	1.651	.099
Z3	<---	F1	.997	.704	1.416	.157
Z4	<---	F1	6.877	3.533	1.947	.052
Z5	<---	F1	1.976	1.134	1.743	.081
Z6	<---	F2	1.000			
Z7	<---	F2	2.537	.444	5.718	***
Z10	<---	F2	.604	.209	2.889	.004

المصدر مخرجات برنامج (Amos)

ثالثًا: متغير العمل الجماعي

أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير العمل الجماعي وجود تباين أولي في قوة التحميلات العاملية لبعض البنود المرتبطة بأبعاد التخطيط والتنسيق والتعاون داخل الفريق. فقد بينت النتائج الأولية أن بعض المؤشرات لم تحقق مستوى الدلالة الإحصائية المطلوب، حيث سجلت معاملات حرجة منخفضة وقيم احتمالية مرتفعة، مما يدل على ضعف مساهمتها في تفسير البعد الكامن للعمل الجماعي. وانطلاقًا من المعايير الإحصائية المعتمدة في التحليل العاملي التوكيدي، تم حذف هذه البنود التي لم تتجاوز مستوى التحميل المقبول، ثم أعيد تقدير النموذج مرة أخرى. وقد أظهرت نتائج التحليل بعد التنقية تحسنًا واضحًا في معاملات القياس، حيث أصبحت معظم البنود المتبقية ذات تحميلات عاملية دالة إحصائيًا وقيم حرجة مرتفعة، مما يشير إلى أن الأبعاد المرتبطة بالتعاون والتنسيق وتبادل المعلومات بين أعضاء الفريق أصبحت أكثر تجانسًا في تمثيل البناء الكامن للعمل الجماعي. وتعكس هذه النتائج تحقق مستوى جيد من الصدق البنائي لهذا المتغير، كما تشير إلى أن المؤشرات المتبقية تمثل بصورة سليمة مفهوم العمل الجماعي في البيئة التنظيمية



محل الدراسة.

شكل (4) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير العمل الجماعي
المصدر مخرجات برنامج (Amos)

جدول (13) القيم المعيارية لمتغير العمل الجماعي

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Y1	<---	F1	1.000			
Y2	<---	F1	8.513	10.210	.834	.404
Y3	<---	F1	9.021	10.820	.834	.404
Y4	<---	F1	6.426	7.717	.833	.405
Y5	<---	F1	15.249	18.223	.837	.403
Y6	<---	F2	1.000			
Y7	<---	F2	.045	.174	.257	.797
Y8	<---	F2	1.386	.270	5.133	***
Y9	<---	F2	.588	.200	2.945	.003
Y10	<---	F2	1.314	.249	5.274	***
Y11	<---	F3	1.000			
Y12	<---	F3	1.380	.226	6.093	***
Y13	<---	F3	1.234	.201	6.130	***
Y14	<---	F3	.476	.155	3.063	.002
Y15	<---	F3	1.128	.198	5.694	***

المصدر مخرجات برنامج (Amos)

وبصورة عامة، يمكن القول إن عملية إعادة التحليل للمتغيرين الأول والثاني بعد حذف البنود ذات التحميلات العاملية المنخفضة أسهمت في تحسين جودة نموذج القياس وتعزيز مستوى الصدق البنائي للأداة المستخدمة في الدراسة. كما أن دلالة معظم معاملات القياس وارتفاع القيم الحرجة يشير إلى ملاءمة النموذج المفترض نظريًا للبيانات الميدانية، مما يوفر أساسًا إحصائيًا متينًا للانتقال إلى اختبار النموذج الهيكلي وتحليل علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين الإدارة بالأهداف والعمل الجماعي والأداء الإبداعي بثقة علمية عالية.

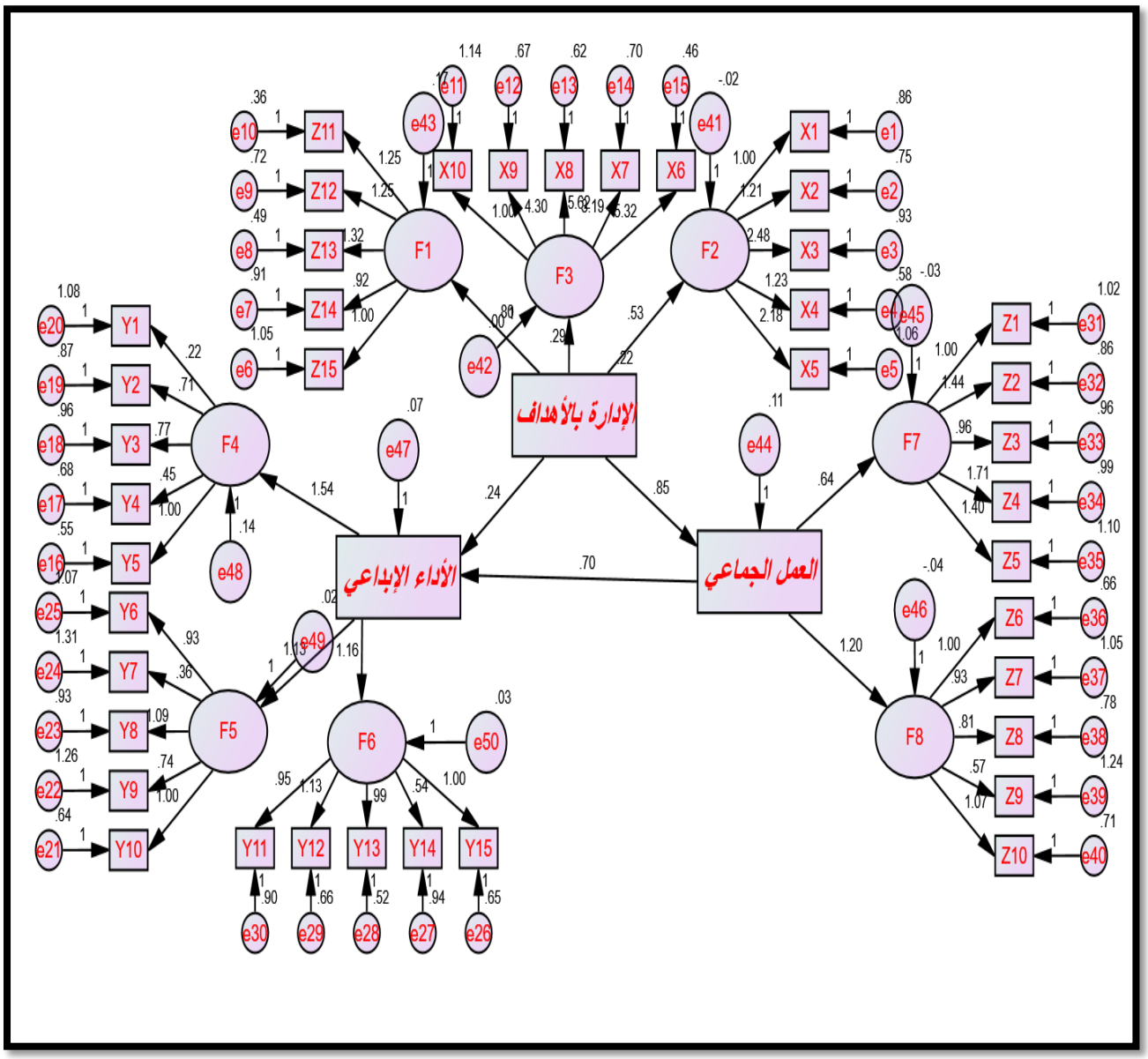
اختبار فرضية التأثير

استنادًا إلى نتائج اختبار فرضيات التأثير في النموذج الهيكلي الواردة في جدول معاملات الانحدار (Regression Weights)، يمكن عرض التفسير الإحصائي على النحو الآتي:

تشير نتائج النموذج الهيكلي إلى وجود تأثير مباشر موجب ودال إحصائيًا لمتغير الإدارة بالأهداف في متغير العمل الجماعي ، حيث بلغ معامل التأثير (0.854) مع قيمة خطأ معياري بلغت (0.049)، بينما سجلت القيمة الحرجة (C.R. 17.293) =عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، وهي قيمة مرتفعة جدًا تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين. وتعكس هذه النتيجة أن ارتفاع مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف داخل المنظمة يسهم بدرجة كبيرة في تعزيز العمل الجماعي بين العاملين، إذ إن وضوح الأهداف ومشاركة العاملين في تحديدها يخلق حالة من التنسيق والتكامل بين أفراد الفريق، مما يؤدي إلى تعزيز روح التعاون وتبادل الخبرات داخل بيئة العمل التنظيمية. أما فيما يتعلق بتأثير العمل الجماعي في الأداء الإبداعي ، فقد أظهرت النتائج وجود تأثير مباشر موجب ودال إحصائيًا أيضًا، حيث بلغ معامل التأثير (0.697) بقيمة خطأ معياري (0.052) وقيمة حرجة بلغت (13.348) عند مستوى دلالة أقل من (0.001). وتشير هذه النتيجة إلى أن العمل الجماعي يمثل عاملًا مهمًا في تعزيز الأداء الإبداعي داخل المنظمة، إذ إن التعاون بين أعضاء الفريق وتبادل الأفكار والخبرات يسهمان في توليد أفكار مبتكرة وتطوير أساليب العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الإبداعي لدى العاملين.وفيما يخص التأثير المباشر لمتغير الإدارة بالأهداف في الأداء الإبداعي،

فقد بلغ معامل التأثير (0.244) بقيمة خطأ معياري (0.058) وقيمة حرجة (4.182) عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، وهو ما يدل على وجود تأثير مباشر موجب ودال إحصائيًا، إلا أن قوته أقل مقارنة بتأثيره في العمل الجماعي. وتوضح هذه النتيجة أن الإدارة بالأهداف تسهم في تعزيز الأداء الإبداعي بصورة مباشرة، لكنها تحقق تأثيرًا أكبر عند انتقال هذا التأثير عبر متغير العمل الجماعي.ومن خلال المقارنة بين معاملات التأثير، يتضح أن التأثير غير المباشر للإدارة بالأهداف في الأداء الإبداعي عبر العمل الجماعي يعد أكثر قوة من التأثير المباشر، وهو ما يشير إلى تحقق الوساطة الجزئية (Partial Mediation) لمتغير العمل الجماعي في العلاقة بين الإدارة بالأهداف والأداء الإبداعي. كما أن جميع المسارات في النموذج كانت دالة إحصائيًا عند مستوى (0.001)، مما يعزز من مصداقية النموذج الهيكلي ويدعم الفرضيات النظرية للدراسة

.شكل (5) نموذج الانحدار المتكامل لمتغيرات البحث



المصدر مخرجات برنامج (Amos)

جدول (14) القيم المعيارية لمتغيرات البحث

			Estimate	S.E.	C.R.	P
العمل الجماعي	<---	الإدارة بالأهداف	.854	.049	17.293	***

الأداء الإبداعي	<---	العمل الجماعي	.697	.052	13.348	***
الأداء الإبداعي	<---	الإدارة بالأهداف	.244	.058	4.182	***

الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولًا: الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج التحليل الديموغرافي أن عينة الدراسة تتسم بتنوع مقبول من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، مع غلبة للذكور بنسبة (67.3%)، وتمركز واضح في الفئة العمرية (31–40 سنة)، إضافة إلى predominance للمؤهل الجامعي (البكالوريوس) بنسبة (64.5%). ويشير ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون مستوى تعليميًا وخبرة عملية تمكنهم من تقييم ممارسات الإدارة بالأهداف والعمل الجماعي والأداء الإبداعي بصورة واقعية.
2. بينت نتائج الوصف الإحصائي أن مستوى تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسة جاء بدرجة متوسطة تميل إلى الارتفاع، إذ سجلت بعض الفقرات مستويات مرتفعة مثل المشاركة في مناقشة الأهداف والتغذية الراجعة حول الأداء، في حين ظهرت بعض الجوانب التي تحتاج إلى تطوير، خاصة فيما يتعلق باستخدام نتائج التقييم لأغراض تحسين الأداء وليس للمحاسبة فقط.
3. أظهرت نتائج الوصف الإحصائي لمتغير الأداء الإبداعي أن العاملين يمتلكون مستوى مقبولًا من القدرات الإبداعية، حيث أظهرت بعض الفقرات متوسطات مرتفعة مرتبطة بتقديم أفكار مبتكرة والمساهمة في تطوير أساليب العمل، مما يدل على وجود بيئة تنظيمية تسمح بدرجة معينة من الإبداع، إلا أن تعزيز هذه البيئة قد يسهم في رفع مستوى الأداء الإبداعي بصورة أكبر.
4. كشفت نتائج الوصف الإحصائي لمتغير العمل الجماعي عن وجود مستوى متوسط من التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق، مع وضوح نسبي في توزيع الأدوار والالتزام بإنجاز المهام، في حين أظهرت بعض المؤشرات وجود حاجة إلى تعزيز العلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة داخل فرق العمل.
5. أظهرت نتائج اختبار الثبات أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.933)، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى موثوقية الأداة وإمكانية الاعتماد على بياناتها في إجراء التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة.
6. أكدت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقات ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين متغيرات الدراسة الثلاثة، إذ بلغ معامل الارتباط بين الإدارة بالأهداف والعمل الجماعي (0.831)، وبين الإدارة بالأهداف والأداء الإبداعي (0.740)، وبين العمل الجماعي والأداء الإبداعي (0.659)، مما يدل على وجود ترابط معنوي واضح بين هذه المتغيرات.
7. أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي تحقق الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة بعد حذف البنود التي لم تحقق مستوى التحميل العاملي المقبول (0.40)، الأمر الذي أسهم في تحسين جودة نموذج القياس وتعزيز دقة تمثيل المؤشرات للأبعاد النظرية.
8. بينت نتائج اختبار فرضيات التأثير وجود تأثير مباشر موجب وقوي للإدارة بالأهداف في العمل الجماعي، إضافة إلى تأثير مباشر للعمل الجماعي في الأداء الإبداعي، فضلاً عن وجود تأثير مباشر للإدارة بالأهداف في الأداء الإبداعي. كما كشفت النتائج أن العمل الجماعي يؤدي دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين الإدارة بالأهداف والأداء الإبداعي، مما يعزز من الدور التنظيمي للعمل الجماعي في تحويل ممارسات الإدارة بالأهداف إلى نتائج إبداعية ملموسة.

المبحث الثاني : التوصيات

1. ضرورة تعزيز تطبيق الإدارة بالأهداف داخل المؤسسات التعليمية من خلال إشراك العاملين بصورة أكبر في عملية تحديد الأهداف وصياغتها، بما يسهم في تعزيز شعورهم بالمسؤولية والالتزام تجاه تحقيقها.
2. العمل على تطوير أنظمة تقييم الأداء بحيث تركز بصورة أكبر على تحسين الأداء وتطوير القدرات المهنية للعاملين بدلاً من الاقتصار على الجوانب الرقابية أو المحاسبية.
3. تشجيع ثقافة الإبداع والابتكار داخل بيئة العمل من خلال توفير بيئة تنظيمية داعمة تسمح للعاملين بطرح الأفكار الجديدة وتطوير أساليب العمل بصورة مستمرة.
4. تعزيز ممارسات العمل الجماعي داخل المؤسسة من خلال تنظيم فرق العمل بصورة أكثر فاعلية وتوضيح الأدوار والمسؤوليات بين أعضاء الفريق، بما يسهم في تحسين مستوى التنسيق والتعاون بينهم.

5. العمل على تنمية مهارات الاتصال والتفاعل بين أعضاء فرق العمل لتعزيز الثقة المتبادلة والاحترام داخل الفريق، الأمر الذي يسهم في رفع كفاءة الأداء الجماعي وتحقيق نتائج أفضل.
6. تصميم برامج تدريبية وتطويرية للعاملين تركز على تنمية مهارات التفكير الإبداعي والعمل الجماعي، بما يساعد على تعزيز قدرتهم على ابتكار حلول جديدة للمشكلات التنظيمية.
7. الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير السياسات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية بما يسهم في تعزيز العلاقة بين الإدارة بالأهداف والعمل الجماعي وتحسين مستوى الأداء الإبداعي للعاملين.
8. تشجيع إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات تنظيمية أخرى قد تؤثر في الأداء الإبداعي مثل القيادة التحويلية أو الثقافة التنظيمية أو التمكين الوظيفي، بما يسهم في تعميق الفهم العلمي للعوامل المؤثرة في تطوير الأداء المؤسسي.

- **المراجع العربية**

القرأن الكريم

1. حسام أحمد الحلاق, & أ. د. م جابر شعيب الاسماعيل. (2023). أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني دراسة أجريت على عينة من مدراء منظمات المجتمع المدني. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية) ,22.(
2. (حسن & الفتلاوي,2025) دور التمكين الهيكلي في تعزيز الأداء الإبداعي, بحث تحليلي لآراء عينة من منتسبي مديرية بلدية كربلاء المقدسة , مجلة السبط

- **المراجع الاجنبية**

3. Abubakar, K. (2024). Impact of management by objective on employee performance of Adama Beverages Yola, Adamawa State, Nigeria. POLAC Management Review, 4(2), 1–6. (pemsj.com)
4. Acar, S., Runco, M. A., & Park, H. (2020). What should people be told when they take a divergent thinking test? A meta-analytic review of explicit instructions for divergent thinking. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, *14*(1), 39–49. https://doi.org/10.1037/aca0000256
5. Afsar, B., Badir, Y., & Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270–1300.
6. Al-Khalifa, S., & Romero:(2023). Strategic Clarity in Digital Transformation. Journal of Digital Business, 12(4), 1–18.
7. Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183.
8. Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
9. Binyamin, G., & Brender-Ilan, Y. (2021). Leaders' language and employee voice: The role of inclusive communication. *Leadership & Organization Development Journal*, *42*(5), 684–699
10. Binyamin, G., & Carmeli, A. (2020). Does structuring of human resource management processes enhance employee creativity? *Human Resource Management*, 59(6), 741–759.
11. Brown, A., & Galanakis, M. (2022). Organizational psychology revisited: Recent applications of goal-setting theory. Psychology Research, 12(6), 329–333.
12. Brown, K. (2022). Modern Performance Systems and Continuous Feedback. Organizational Review, 8(2), 44–60.
13. Campbell, C. M., et al. (2025). Teaching of transferable teamwork competencies in higher education: Development of the TWC Training Protocol©. *Frontiers in Education*, *10*, 1637203.
14. Chang, M., & Morris, J. (2024). Employee Motivation in Participatory Management. Human Behavior Review, 15(1), 55–70.
15. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2022). Performance feedback: An evidence review (Research Insight Report). CIPD

16. Chen, D., & Wu, H. (2021). Learning and Innovation in Goal-Driven Organizations. Innovation Studies Journal, 9(3), 20–35.
17. Chen, S., Ma, L., & Ma, Y. (2024).Chinese Doctoral Students Involved in Interdisciplinary Learning Score Higher on Scientific Creativity: The Roles of Teamwork Skills and Collaborative Behaviors. Behavioral Sciences, 14(11), 1046.
18. Choi, S. B., Kang, S.-W., & (co-authors) (2021).Proactive Personality and Creative Performance: Mediating Roles of Creative Self-Efficacy and Moderated Mediation Role of Psychological Safety. Sustainability, 13(22), 12517
19. Chowhan, S. S., Tiwari, A. N., & other authors (2022). [Chapter on performance management systems including MBO] (p:90–101). In [Book/Proceedings]. (ResearchGate)
20. Cortes, R. A., Weinberger, A. B., Daker, R. J., & Green, A. E. (2019). Re-examining prominent measures of divergent and convergent creativity. *Current Opinion in Behavioral Sciences, 27*, 90–93.
21. DeChurch, L. A., Mesmer-Magnus, J. R., & Doty, D. (2020). Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective. *Journal of Applied Psychology, 105*(10), 1125–1141. https://doi.org/10.1037/apl0000470
22. Develi, A. (2023). General view of the management by objectives. Journal of Management and Organization History, 2(1), 82–93. (ResearchGate)
23. Dinh, J. V., Salas, E., & others. (2021). The study of teamwork processes within the dynamic domain of healthcare: A systematic review. *Frontiers in Communication, 6*, 617928.
24. Djumaniyazov, S., & Randall, T. (2022). The effectiveness of management by objective (MBO) in employee performance (p:13–15). World Economics & Finance Bulletin. (irjems.org)
25. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.
26. Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2021). Servant leadership: A systematic review. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101–140.
27. Fernandez, A. (2022). MBO Implementation Outcomes in Modern Firms. Journal of Management Science, 10(2), 50–65.
28. Gupta, S., et al. (2024). The roles of conflict management and psychological safety in virtual teams. *Information Technology & People, 37*(8), 66–90.
29. Guyo, H. B. (2024). Management by objectives on employees' performance in Isiolo County Government (Master's thesis, Mount Kenya University / MUST Repository), 1–113.
30. Hughes, R. (2021). Behavioral Foundations of Performance Management. Psychology of Work Journal, 7(1), 40–55.
31. Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2020). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 105*(4), 389–410. https://doi.org/10.1037/apl0000435
32. IAPA Proceedings paper. (2022). Performance appraisal with management by objective (p:1–16). IAPA Conference Proceedings.
33. Islam, M. S. (2020). Management by objectives as an effective performance appraisal technique in commercial banks. European Journal of Business and Management, 12(20), 16–19. Semantic Scholar
34. Jackson, L. (2020). Communication Frameworks in Goal-Oriented Organizations. Management Insights, 6(4), 10–25.
35. Jiang, Y., Li, P., & Gao, J. (2021). Team coordination and performance: The role of shared goals and task interdependence. *Journal of Business Research, 124*, 612–621. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.012

36. Johnson, P., & Lee, K. (2020). Strategic Management Approaches for Modern Enterprises. Global Strategy Review, 14(2), 1–20.
37. Kaufman, J. C., & Sternberg, R. J. (2021). *Creativity: An introduction*. Cambridge University Press.
38. Kiwia, C. J., & Kavishe, A. M. (2024). The implications of employee participation in decision-making on employee productivity at the Mwalimu Nyerere Memorial Academy – Karume Campus, Zanzibar. African Journal of Empirical Research, 5(4), 1947–1959. ajernet.net
39. Knight, N. (2021). Performance Conversations and Organizational Outcomes. Leadership Today, 5(3), 22–35.
40. Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., Chang, C. H., & Fernandez, R. (2021). Team dynamics: Using "big data" to advance the science of teams. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 8*, 123–148. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055419
41. Kudrowitz, B., & Dippo, C. (2013). When does a paper clip become a sundial? Exploring the progression of originality in the Alternate Uses Test. *Journal of Integrated Design and Process Science, 17*(4), 3–18.
42. Kwon, K., Farndale, E., & Park, J. G. (2020). Employee voice and work engagement: Macro, meso, and micro perspectives. *Human Resource Management Journal, 30*(3), 364–381.
43. Lambert, S. (2023). Fairness in Reward Systems. International Journal of HRM, 13(1), 50–70.
44. Lehmann-Willenbrock, N. (2024). Dynamic interpersonal processes at work: Taking social interactions seriously. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 11*, 129–158.
45. Li, N., Liao, H., & Han, Y. (2023). Speaking up for innovation: Employee voice and organizational adaptability. *Journal of Organizational Behavior, 44*(1), 98–112. https://doi.org/10.1002/job.2621
46. Lin, Y., & Ahmed, R. (2023). Alignment Mechanisms in Digital Organizations. Journal of Contemporary Management, 11(1), 35–48.
47. Liu, B. S., Xue, B., Meng, J. N., Chen, X. B., & Sun, T. (2020). How project management practices lead to infrastructure sustainable success: An empirical study based on goal-setting theory. Engineering, Construction and Architectural Management, 27(10), 2797–2833. David Publishing Company
48. Mathieu, J. E., Luciano, M. M., D'Innocenzo, L., & LePine, J. A. (2020). The development and construct validity of a team processes survey. *Organizational Research Methods, 23*(3), 474–499. https://doi.org/10.1177/1094428119842991
49. Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2021). Empowerment—fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management, 47*(1), 133–168. https://doi.org/10.1177/0149206320950282
50. McGuier, E. A., et al. (2023). Advancing research on teams and team effectiveness in organizations. *Current Directions in Psychological Science, 32*(3), 250–258.
51. Mitchell, J. (2021). Strategic Alignment and Organizational Consistency. Strategy & Leadership, 19(2), 20–30.
52. Montani, F., Vandenberghe, C., Khedhaouria, A., & Courcy, F. (2020). Examining the inverted U-shaped relationship between workload and innovative work behavior. *Journal of Business and Psychology*, 35(4), 503–518.
53. Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2020). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, *30*(2), 100–113. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100704

54. Okolocha, C. B. (2020). Effect of management by objectives (MBO) on organizational productivity of commercial banks in Nigeria. International Journal of Trend in Scientific Research and Development, 4(5), 1469–1476. (ResearchGate)
55. Parven, S., Ghosh, T., & Akter, M. (2025). The impact of management by objectives (MBO) on employee satisfaction and performance appraisal: An analysis using structural equation modeling (SEM). Journal of Ekonomi, 7(1), 1–11.
56. Paulus, P. B., & Nijstad, B. A. (2020). Group creativity and innovation: An integrative perspective. *Oxford University Press*, pp. 1–22.
57. Pervaiz, S., Siyal, S., Ayub, N., & Anwar, S. (2021). Goal-setting participation and proactive behaviour: A longitudinal study. PLOS ONE, 16(2), e0260625. PLOS
58. Pietsch, S., Riddell, H., Semmler, C., Ntoumanis, N., & Gucciardi, D. F. (2024). SMART goals are no more effective for creative performance than do-your-best goals or non-specific, exploratory 'open goals'. Educational Psychology, 44(9-10), 946-962.
59. Ramos-Villagrasa, P. J., Marques-Quinteiro, P., Navarro, J., & Rico, R. (2021). Teams as complex adaptive systems: Reviewing 17 years of research. *Small Group Research, 52*(2), 294–337. https://doi.org/10.1177/1046496420956698
60. Riley, G. (2022). Resilience and Adaptability in Strategic Planning. Organizational Futures Journal, 6(3), 28–40.
61. Roberts, D., & Klein, H. (2022). Clarity and Performance in Objective-Based Management. Journal of Performance Studies, 12(1), 15–30.
62. Runco, M. A., & Acar, S. (2019). Divergent thinking as an indicator of creative potential. *Creativity Research Journal, 31*(1), 1–10. https://doi.org/10.1080/10400419.2019.1577649
63. Runco, M. A., & Jaeger, G. J. (2012). The standard definition of creativity. *Creativity Research Journal, 24*(1), 92–96.
64. Salama, W. (2021). Impact of management by objectives in enhancing sustainable organisational performance in hotels. African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 10, 805–820.
65. Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2020). The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead. *American Psychologist, 75*(4), 555–568. https://doi.org/10.1037/amp0000662
66. Singh, P., & Patel, R. (2020). Accountability Systems in Modern Management. Journal of Organizational Studies, 8(1), 25–40.
67. Stevenson, C. E., Kleibeuker, S. W., de Dreu, C. K. W., & Crone, E. A. (2014). Training creative cognition: Adolescence as a flexible period for improving creativity. *Frontiers in Human Neuroscience, 8*, 827.
68. Strukova, S. (2025). Exploring creative solutions in serious digital puzzle games. Journal of Learning Analytics, 12(1), 51–70. ERIC
69. Su, W., Zhang, X., & colleagues. (2023). Positive supervisor feedback, feedback seeking and performance: Feedback orientation as a moderator. South African Journal of Business Management, 54(1), 1–10. sajbm.org
70. Uhlemann, K. F. (2025). Productive engagement in virtual teams. *International Journal of Project Management, 43*(1), 45–59.
71. Urien, B., et al. (2021). An emergence model of team burnout. *Journal of Work and Organizational Psychology, 37*(3), 175–186.
72. Vuong, T. D. N., et al. (2022). The key strategies for measuring employee performance in sustainable organisations. Sustainability, 14(21), 14017. MDPI
73. Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2022). Inclusive leadership and creative voice: The mediating role of psychological safety. *Leadership Quarterly, 33*(5), 101–116. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101560

74. West, M. A., & Lyubovnikova, J. (2022). Illusions of team working in health care. *Journal of Health Organization and Management, 36*(1), 85–98. https://doi.org/10.1108/JHOM-02-2021-0075
75. Wu, W., & Lee, Y. (2023). Digital leadership, employee voice, and innovation performance. *Technology in Society, 72*, 102–115. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102115
76. Xu, A. J., Loi, R., & Chow, C. W. C. (2023). When and why does employee voice promote creativity? *Human Relations, 76*(2), 287–311. https://doi.org/10.1177/00187267221084894
77. Young, A., & Carter, S. (2022). Leadership Development Through
78. Zhang, Y., Huai, M., & Xie, Y. (2021). Paternalistic leadership and employee voice: A dual-path model. *Journal of Business Ethics, 170*(3), 511–529. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04383-6
79. Zhao, H., Chen, Y., & Song, M. (2022). Employee voice and innovative behavior: The role of leader openness. *European Management Journal, 40*(3), 361–372. https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.08.004