



دور القيادة الذاتية في تعزيز السلوك الابتكاري دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في ديوان محافظة النجف الاشرف

أ.د. احمد عبد الحسين الاماره
جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد
ahmed.imarrah@uokufa.edu.iq

الباحثة رقيه محمد حسن
جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد
ruqayahm.bosais@student.uokufa.edu.iq

المستخلص

يهدف هذا البحث الى تحليل دور القيادة الذاتية في تعزيز السلوك الابتكاري لعينة من العاملين في ديوان المحافظة النجف الاشرف. حيث تنحصر مشكلة هذه الدراسة في مدى قدرة القيادة الذاتية على دعم السلوك الابتكاري للعاملين. وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف متغيرات البحث، وتجميع بيانات الخاصة به، ومن ثم تحليلها. وتم تحديد مجتمع البحث الحالي من خلال استخدام قائمة فحص تم توزيعها على مدراء الأقسام في ديوان المحافظة لفحص مدى وجود المتغيرات في كل قسم من تلك الاقسام. اذ تم اثبات وجود المتغيرات في 19 قسماً من اقسام المحافظة، في حين تم استبعاد الاقسام الأخرى التي لم يثبت وجود متغيرات فيها. وعليه فقد بلغ مجتمع البحث 360 فرداً في تلك الاقسام في ديوان المحافظة، بينما بلغ عدد افراد العينة 199 فرداً من كادر تلك الاقسام. وقد استخدم الباحثان الاستبانة المحكمة علمياً كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة من افراد العينة. إذ تكونت الاستبانة من 61 فقرة موزعة على عناصر المتغيرين. وخضعت هذه البيانات الى الاختبارات الاحصائية باستخدام برنامجي (SPSS V.26، Smart PLS v.3.3.2). وقد توصلت النتائج الى وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية موجبة بين القيادة الذاتية والسلوك الابتكاري، وهذا مايدعو الى تبني نمط القيادة الذاتية الذي يؤثر ايجابياً في السلوك الابتكاري للعاملين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الذاتية، السلوك الابتكاري، ديوان محافظة النجف الاشرف



The Role of Self-Leadership in promoting Innovative Behaviour An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in the Najaf Governorate Diwan

Prof. Dr.Ahmed Abdul Hussein Al-
Imarah
University of kufa, faculty of
Administration and Economics
ahmed.imarrah@uokufa.edu.iq

rokaya Mohammed Hassan
University of kufa, faculty of
Administration and Economics
ruqayahm.bosais@student.uokufa.edu.iq

Abstract

This research aims to analyze the role of self-leadership in promoting innovative behavior a sample of employees in the Najaf Governorate Diwan. The problem of this study is limited to the extent to which self-leadership supports employee innovative behavior. This research a descriptive-analytical approach by describing the research variables, collecting relevant data, and then analyzing them. The current research population was determined using a checklist distributed to department managers in the Najaf Governorate Diwan to examine the presence of the three variables in each department. The presence of the three study variables was confirmed in 19 departments in the governorate, while other departments in which the research variables were not confirmed were excluded. Accordingly, the research population comprised 360 individuals in these departments within the Governorate Diwan, while the sample numbered 199 individuals from the staff of these departments. The researchers used a scientifically validated questionnaire as a means of collecting the necessary data and information from the sample members. The questionnaire consisted of 61 items distributed across the two variables. This data was subjected to statistical tests using Smart PLS v.3.3.2 and SPSS v.26. The results revealed a significant positive correlation and influence between self-leadership and innovative behavior. This calls for adopting a self-leadership style that positively influences employee innovative behavior.

Keywords: Self-leadership, innovative behavior, Najaf Governorate Diwan.



المقدمة

تواجه المنظمات تغيرات سريعة في السياقات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية ما يطلب منها تلبية مطالب المواطنين، للقيام بالمزيد من الخدمات بوقت أقل، ومن ثم على المنظمات في القطاع العام إيجاد طرق جديدة لأداء خدماتها. وفي هذا الصدد إذ يعد الابتكار في القطاع العام بما في ذلك ديوان محافظة النجف الأشرف أمراً ضرورياً لأنه يساعد في تحسين جودة الخدمة العامة، ورضا المواطنين، وفعالية وكفاءة المنظمات، وعليه إن في عملية الابتكار يؤدي الأفراد العاملين دوراً حاسماً في بدء وتسهيل وتنفيذ الابتكار من أسفل إلى الأعلى، وكذلك يمكنهم المبادرة في تنفيذ الأفكار والحلول الجديرة المتعلقة بالخدمات العامة نظراً، لأن لديهم خبرة مباشرة ويفهمون احتياجات المواطنين، فضلاً عن التفاعل معهم في لقاءات تقديم الخدمة، وعلى هذا النحو، من المهم دراسة كيفية تعزيز السلوك الابتكاري للأفراد العاملين في هذا القطاع.

إذ تسعى المنظمات إلى تشجيع السلوكيات الابتكارية، لأنها تعبر عن الأداء الذي يقوم فيه الأفراد العاملين وتقديم أفكار جديدة في عملهم أو منظماتهم. إذ تعد أسلوب القيادة الذاتية نموذجاً قيادياً فعالاً يتمتع بعدد من المزايا التي تعود بالنفع على القادة والأفراد العاملين. إن هذا الأسلوب يُعزز من تشجيع وإلهام الأفراد العاملين، مما يزيد من دوافعهم نحو الابتكار. ومع تزايد هذه الأهمية، أصبح من الواضح أن الاعتماد على الأنظمة الخارجية وحده لا يكفي. لذا، يُفضل استثمار التحفيز الذاتي الداخلي لتعزيز حماس الأفراد وسلوكهم الابتكاري بشكل أكثر فاعلية.

نتيجة لما تقدم فإن هذا البحث ركز على العلاقة بين القيادة الذاتية التي تتضمن (تصور الاداء الناجح، تحديد الاهداف، الرقابة الذاتية، التوجيه الذاتي)، والسلوك الابتكاري، الذي يتضمن (توليد الافكار، ترويج الافكار، تنفيذ الافكار).

وفي سياق ذلك قام الباحثان بصياغة مشكلة البحث الحالي بعد مراجعة بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث وعرض مجموعة من الحقائق النظرية والتطبيقية وبعض الأفكار التي من الممكن أن تفسر طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الحالي وهي: القيادة الذاتية والسلوك الابتكاري، وتفرعت عن المشكلة مجموعة من التساؤلات التي تستفهم عن ماهي العلاقة بين المتغيرات في ديوان محافظة النجف الأشرف، ولغرض الإجابة عن تلك تساؤلات تم تحديد مجموعة من الأهداف، الذي يسعى هذا البحث لتحقيقها بالاعتماد على بعض الحقائق والمعلومات لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية، واستناداً إلى نتائج التحليل



الإحصائي توصل هذا إلى مجموعة من الإستنتاجات المعرفية والعملية ، التي أوضحت العلاقة بين متغيراته.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

تنقسم على ما يأتي:

أ- المشكلة الفكرية للبحث

تؤكد الدراسات أن القيادة تؤدي دوراً حيوياً في تعزيز عمليات وأنشطة الابتكار في المنظمات . (Oke et al.,2009:67) , وأن هناك ارتباطاً بين أنماط القيادة المختلفة والابتكار القادة إلى القدرة على التغيير بين سلوكيات القيادة حسب المتطلبات الخاصة بمهام الابتكار. كما تتضح العلاقة بين القيادة والابتكار من خلال استمرارية العمليات والتفاعل بين أساليب القيادة المختلفة ومتطلبات الابتكار , ويشترك القادة بشكل فعال في عمليات الابتكار. وهذا يعني أن المرونة من جانب القادة تكون ضرورية لتلبية متطلبات الابتكار في المستويات الأدنى من التنظيم (Rosing et al.,2011:961).

توصلت دراسة (Al-Omari et al.,2012:314) إلى أن القيادة تؤدي دوراً محورياً في تعزيز الابتكار، وخاصة عندما يتعلق الأمر بأسلوب القيادة التحويلية، إذ يتميز القادة التحويليون بقدرتهم على إلهام وتحفيز العاملين ، مما يخلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة على الابتكار. وفي هذا السياق يأتي دور الذكاء في تعزيز العلاقة بين القيادة والابتكار. فكلما كان القائد الذي يمتلك مستوى عالي من الذكاء كلما يكون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات وفهم مشاعر العاملين. وبنفس السياق، كما توصلت دراسة (Kang et al., 2022: 9) إلى أن القادة الذين يمارسون القيادة الذاتية يمكنهم دعم ثقافة الابتكار عبر خلق بيئة تشجع على التجربة وخطوات المدروسة مما يسمح للعاملين بالمشاركة بأفكارهم وتجاربهم الجديدة دون الخوف من الفشل.

يتضح مما تقدم الدراسات تؤكد أن هناك علاقة تأثير للقيادة الذاتية على السلوك الابتكاري، إلا أن المشكلة لا تزال معقدة. ويتضح أيضاً أن تأثير القيادة الذاتية على السلوك الابتكاري قد يختلف بناءً على عدة عوامل، منها السياق التنظيمي، ونوع القيادة، وكذلك خصائص القادة أنفسهم. كما قد تواجه بعض الدراسات صعوبة في تحديد العلاقة المباشرة بين القيادة الذاتية والسلوك الابتكاري.

ب - المشكلة الميدانية للبحث:



تعد محافظة النجف الأشرف من المحافظات، التي تحظى باهتمام كبير على مستوى الشعبي والحكومي. وتتكون بشكل عام، من أقسام بحسب الهيكلية المقرره من قبل الحكومة والمتعارف عليها في باقي المحافظات العراقية. وتؤدي دوراً كبيراً في خدمة المجتمع النجفي. وفي هذا الصدد أثبتت الدراسات أن القيادة الذاتية لها دور كبير في تحفيز السلوك الابتكاري، وثم المساهمة في تقدم افضل الخدمات للمجتمع. وعليه كلما كان كادر المحافظة ولاسيما كادر القيادة الوسطى يتمتع بصفات وخصائص القيادة الذاتية كلما أدى ذلك بتقديم افضل مآلديهم في خدمة السياح وانباء المجتمع. ومن ناحيه أخرى، يعد السلوك الابتكاري، كما سبق بيانه، احد السمات الأساسية التي يجب ان يتمتع بها العاملين في القطاعين العام والخاص على حد سواء.

إلا ان من جانب اخر نلاحظ على الرغم من العمل المتواصل والدور الذي تقدمه محافظة النجف الأشرف في خدمة المواطنين بشكل عام والزائرين بشكل خاص. وعليه فأن هذا البحث تسلط الضوء على دور القيادة الذاتية في تعزيز السلوك الابتكاري في ديوان محافظة النجف الأشرف. والجدير بالذكر أن هناك الحاجة للسلوك الابتكاري للعاملين لكون مدينة النجف الاشرف تتسم بوجود مواسم كثيرة للزائرين (السياحة الدينية) وهذا ما يخلق الحاجة الى ان يكون هناك افكار جديدة من قبل العاملين تسهم في تقديم الخدمات للمواطنين وللمجتمع وللزائرين في ان واحد.

ثانياً: تساؤلات البحث

إستناداً إلى مشكلة البحث، يمكن إيجاز التساؤل الرئيسي للبحث بمايلي: إلى أي مدى يمكن تحفيز ودعم السلوك الابتكاري لدى الافراد العاملين من قبل القادة الذين يمارسون أنماطاً تتسم بالمرونة والقدرات الشخصية الخاصة، والمتمثلة بالقيادة الذاتية، وتشتق من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الآتية:

1. إلى أي مدى يتم استخدام القيادة الذاتية في القطاع الخدمي من قبل القيادات العليا والوسطى في ديوان المحافظة النجف؟
2. إلى أي مدى يتم استخدام السلوك الابتكاري في القطاع الخدمي من قبل الافراد العاملين في ديوان المحافظة النجف؟
3. إلى أي مستوى تؤثر القيادة الذاتية على سلوك الابتكاري في القطاع كواحد الخدمية في ديوان المحافظة النجف ؟



ثالثاً: أهمية البحث

1. يسعى هذا البحث الحالي الى زيادة وعي القيادات العليا والوسطى بأهمية استثمار قدراتهم القيادية في تعزيز السلوك العاملين ودفعهم نحو تقديم أنشطة ابتكارية واقعية.
2. يسلط البحث الحالي الضوء على أهمية القيادة الذاتية في تعزيز السلوك الابتكاري بما يساعد العاملين في تطوير الأفكار الجديدة وتعزيز السلوك الإيجابي لديهم وبما يساهم في تشجيعهم لتقديم الابتكارات وكل حسب مجال عمله ضمن قطاع الخدمي والمتمثل في هذه البحث بديوان محافظة النجف الأشرف
3. يساعد البحث الحالي في تقديم افكار تطبيقية تساعد القادة في المنظمات بالافادة من تجاربهم ومهاراتهم الذاتية لتطوير استراتيجيات السلوك الابتكاري.

رابعاً: أهداف البحث

- أن الهدف الرئيسي لهذا البحث يتمثل في التعرف على دور القيادة الذاتية في تعزيز السلوك الابتكاري لعينة من العاملين في ديوان محافظة النجف الاشرف ، ويتفرع عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية، يمكن صياغتها بما يأتي:
1. تحديد مدى يتم استخدام القيادة الذاتية في القطاع الخدمي من قبل القيادات العليا والوسطى في ديوان محافظة النجف.
 2. معرفة مدى يتم استخدام السلوك الابتكاري في القطاع الخدمي من قبل القيادات العليا والوسطى في ديوان محافظة النجف الاشرف.
 3. قياس مدى قدرة القيادة الذاتية على دعم السلوك الابتكاري في القطاع كواحد الخدمية في المحافظة النجف.

خامساً: العلاقة بين القيادة الذاتية والسلوك الابتكاري وتطوير فرضية البحث

أن القيادة الذاتية تعمل على تحسين السلوك الابتكاري، فكلما زادت القيادة الذاتية للفرد العامل، زاد السلوك الابتكاري الذي ينشأ عنه، ومع القيادة الذاتية، يصبح العاملون قادرين على أن يصبحوا أكثر قدرة، وتطلعاً إلى المستقبل، ومسؤولين، ومرنين، ولديهم ثقة في العمل، وإذا كان العامل غير قادر



على تغيير السلطة أو المسؤولية، لكنه لا يزال يريد تحسين مشاركته في العمل، وخاصة لأن العمل مرغوب فيه حقاً كما هو الحال في تسمية العمل، فإن أحد الحلول الصحيحة هو محاولة تحسين القيادة الذاتية. من خلال تغيير الذات وتحفيزها والتحكم فيها لتكون إيجابية، لن يشعر الفرد بعبء العمل كحاجز للعمل، ويمكن إنشاء الدعم الاجتماعي من الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وغيرهم كعوامل لتحسين السلوك الابتكاري.

يشير الباحثون (Kang et al., 2022:4) إلى أنه تُطبق آليات القيادة الذاتية على السلوك الابتكاري، من وجود علاقة إيجابية بين الدافع والابتكار. يمكن أن تحفز المكافآت الخارجية الأفراد العاملين على تحقيق أداء مبتكر، لكنها قد تؤثر سلباً على الدافع الداخلي مع مرور الوقت. كما تشير البحوث إلى أن المكافآت الجوهرية تُعتبر أكثر تحفيزاً، إذ تجعل الأفراد العاملين يتعاملون مع المعلومات بشكل أكثر نشاطاً، مما يؤدي إلى نتائج عميقة وحلول ذات جودة عالية. يُعتبر الدافع الداخلي عاملاً رئيسياً في تعزيز الابتكار، كما أن القيادة الذاتية تعزز السلوك الابتكاري على المستوى الفردي. وذلك لأن القيادة الذاتية تعتبر عملية تأملية يستكشف من خلالها الأفراد العاملين أفكارهم ونواياهم لتطبيق التغييرات المرغوبة، مما يساعدهم على تحسين مهامهم وتجديدها، بناءً على ما تم ذكره، يمكن صياغة فرضية الارتباط والتأثير القيادة الذاتية في السلوك الابتكاري كمايلي.

أ- **الفرضية الرئيسية الاولى** : يرتبط متغير القيادة الذاتية ارتباطاً معنوياً بمتغير السلوك الابتكاري على المستوى الكلي لمتغيري البحث. ومن هذه الفرضية تشتق الفرضيات الفرعية الآتية:

1. الفرضية الفرعية الاولى . يرتبط عنصر تصور الاداء الناجح ارتباطاً معنوياً بمتغير السلوك الابتكاري.

2. الفرضية الفرعية الثانية: يرتبط عنصر تحديد الاهداف الذاتية ارتباطاً معنوياً بمتغير السلوك الابتكاري.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: يرتبط عنصر الرقابة الذاتية ارتباطاً معنوياً بمتغير السلوك الابتكاري.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: يرتبط عنصر التوجيه الذاتي ارتباطاً معنوياً بمتغير السلوك الابتكاري.

ب- **فرضية الرئيسية الثانية**: يؤثر متغير القيادة الذاتية تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد السلوك الابتكاري على المستوى الكلي لمتغيري البحث. ومن هذه الفرضية تشتق الفرضيات الفرعية الآتية

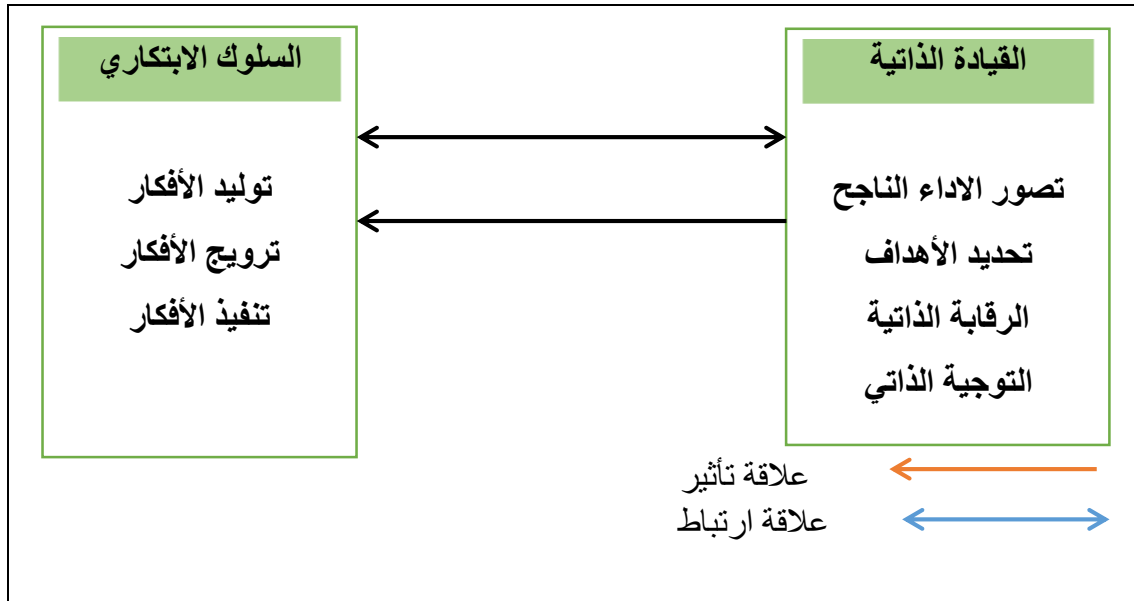


1. الفرضية الفرعية الاولى: تنص على وجود تأثير معنوي للعنصر تصور الأداء الناجح في المتغير المعتمد السلوك الابتكاري.
2. الفرضية الفرعية الثانية: تنص على وجود تأثير معنوي للعنصر تحديد الأهداف الذاتية في المتغير المعتمد السلوك الابتكاري.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على وجود تأثير معنوي للعنصر الرقابة الذاتية في المتغير المعتمد السلوك الابتكاري.
4. الفرضية الفرعية الرابعة: تنص على وجود تأثير معنوي للعنصر التوجيه الذاتي في المتغير المعتمد السلوك الابتكاري.

سادساً: المخطط الفرضي للبحث

من أجل تحديد نموذج مشكلة البحث وتحقيق أهدافها وضمن إطارها النظري والتطبيقي، تم تصميم المخطط الفرضي الموضح في الشكل (1) ليظهر صورة واضحة عن فكرتها، ويعبر عن طبيعة العلاقات المنطقية بين محاورها وذلك بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالمتغيرات البحث وهي : (HO,2013), (Song,2022) وكذلك الاعتماد على نظرية التحفيز الداخلي ونظرية التبادل الاجتماعي, وعليه فإن المخطط يتكون من محورين للبحث وهي :

1. **المحور الأول:** يتمثل بالقيادة الذاتية, والذي تتكون من العناصر الأربعة تصور الاداء الناجح, تحديد الأهداف, الرقابة الذاتية, التوجيه الذاتي.
2. **المحور الثاني:** يتمثل بالسلوك الابتكاري, والذي يتكون من العناصر الثلاثة توليد الأفكار, ترويج الأفكار, تنفيذ الأفكار.



الشكل (1) المخطط الافتراضي

المصدر من إعداد الباحثان

سابعاً: منهج البحث

هناك ثلاثة مناهج أساسية للدراسة العلمية وفقاً لـ الباحثين (Chih-Pei & Chang, 2017:205), هي المناهج النوعية والمناهج الكمية والمناهج المختلطة. وضح (Choy, 2014:99) أن المنهج النوعي يشير إلى مجموعة من تقنيات جمع البيانات وتحليلها، التي تستخدم أخذ العينات الهادفة والمقابلات شبه المنظمة المفتوحة النهاية. سيقوم الباحث الذي يستخدم هذا المنهج بتصميم البحث وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بنفس الطريقة، التي يفعلها الباحث الكمي. كما يميل إلى بناء نظرية جديدة بالإضافة إلى الاعتماد على النظرية الموجودة أثناء هذه الخطوات. في مرحلة تفسير البيانات، يقوم الباحث بإنشاء مفاهيم جديدة والتركيز على بناء التفسيرات النظرية.

ويضيف الباحثين (Jason & Glenwick, 2016:122) أن المنهج الكمي يشير إلى اختيار الأساليب الإحصائية الكمية المناسبة لدراسة معينة، مع ضرورة مراعاة عدد من العوامل. ويُفضل تحديد هذه العوامل قبل جمع وتحليل البيانات، ولكن هناك حالات يتم فيها تحديد طرق تحليل البيانات بعد جمعها، مثل التحليل الثانوي للبيانات المتاحة. والعامل الرئيسي الذي يجب أن يؤثر في الاختيار هو طبيعة أسئلة البحث المحددة. كما ترتبط مجموعة ثانوية من العوامل بنوع البيانات التي تم جمعها للإجابة على سؤال البحث، مثل عدد ونوع المتغيرات التابعة والمستقلة، وإدراج المتغيرات المشتركة، وما إذا كانت البيانات مقطعية أو طولية. في الأبحاث المجتمعية، هناك مجموعة إضافية من الاهتمامات



التي يجب أخذها في الاعتبار، مثل كيفية قياس العوامل السياقية وتقييم علاقتها ببنيات البحث الأخرى. يركز البحث المجتمعي بشكل متكرر على فهم الافراد في سياقاتهم وتنوع السلوكيات أو الظواهر عبر السياقات الاجتماعية. تتضمن العديد من الدراسات المجتمعية بيانات تم جمعها على مستويات متعددة لالتقاط العمليات الفردية والسياقية.

ويشير (Almeida, 2018:137) الى المنهج المختلط هو النهج الذي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية في دراسة واحدة من أجل توفير رؤية أوسع وأكثر اكتمالاً للمشكلة. ويتم استخدام منهجيات مختلطة عندما يلزم إجراء التحليل المقارن وتطوير جوانب البحث بشكل شامل ومتعمق. إن استخدام الأساليب المختلطة يجعل من الممكن التغلب على قيود المنهجيات الكمية والنوعية، مما يسمح للباحث بالحصول على معلومات غنية لا يمكن الحصول عليها باستخدام كل طريقة على حدة. واستناداً ماذكر، إذ اعتمده الباحثين على المنهج الكمي في هذا البحث باعتباره المنهج المعتمد على نطاق واسع في العديد من التخصصات، ولاسيما في العلوم الاجتماعية لكونه يتميز باستخدام أدوات بحثية أكثر تنظيمياً مقارنة بالمناهج الأخرى. ومن ثم تستخرج النتائج من خلال تحليل عينات كبيرة التي تمثل مجتمع البحث الحالي.

ثامناً: أداة البحث

اعتمده الباحثان في البحث الحالي على الاستبانة كأداة، التي تعد من الأنواع الرئيسية لجمع البيانات المهيكلية. وتُعتبر الاستبانة من أدوات البحث العلمي التي تتميز بسهولة الاستخدام، مما يتيح الحصول على نتائج دقيقة وفي وقت قصير، خاصة في مجالات الدراسات الإنسانية التي تركز على سلوكيات واتجاهات الافراد. في مثل هذه الحالات، يتم الاعتماد على آراء المستجيبين للحصول على البيانات المطلوبة. ولقد قام الباحثين باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert) الذي يتضمن الخيارات التالية: لا أوافق تماماً، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق تماماً، لجمع إجابات المستجيبين.

تاسعاً: مقياس البحث

تم تصميم مقياس هذا البحث استناداً إلى مجموعة من المقاييس المحكمة، فضلاً عن عناصر المتغيرات، التي تم الإشارة إليها في الدراسات السابقة، كما هو موضح في الجدول (1).



جدول (1) مقياس البحث

ت	متغيرات البحث	العناصر	مصدر المقياس
1	القيادة الذاتية	تصور الاداء الناجح	(HO,2013)
		تحديد الاهداف الذاتية	
		الرقابة الذاتية	
		التوجيه الذاتي	
2	السلوك الابتكاري	توليد الافكار	(Song,2022)
		ترويج الافكار	
		تنفيذ الافكار	

المصدر من اعداد الباحثة

عاشراً: مجتمع وعينة البحث

أ. مجتمع البحث: يعتبر مجتمع البحث الركيزة الأساسية للمؤسسات، إذ يتضمن أفكاراً وابتكارات تكون لها قيمة للمؤسسات. فضلاً عن ذلك يمثل مجتمع البحث جميع محتويات المشكلة أو الظاهرة التي يتم دراستها وقد قام الباحثين باختيار الأفراد العاملين في ديوان المحافظة النجف الأشرف مجتمعاً للبحث البالغ عددهم 360 فرداً.

ب. عينة البحث: وعلى وفق الجدول الأحصائي الخاص بتحديد حجم العينة لـ Johnson & Christensen, 2008)، فإن المجتمع الدراسة هو (360) مفردة وحجم العينة المناسب له هو (186) مفردة، ومن أجل الحصول على هذا العدد وزعت الباحثة (220) استبانة أسترجت منها (212) استبانة وبسبب وجود بعض الاستبانات الفارغة أو التي لم يتم ملئها بصورة كاملة بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الأحصائي (199) استبانة.



المبحث الثاني: الأطار النظري للبحث

أولاً: القيادة الذاتية

1. مفهوم القيادة الذاتية

تعد القيادة تخصصاً أقدم من الإدارة التي برزت لأول مرة في النصف الأول من القرن العشرين علاوة على ذلك، يحتاج القادة إلى أن يكونوا على دراية جيدة بالتدابير والأساليب للتعامل مع التغييرات والتأكد من أنها تثبت فعاليتها وفائدته للعاملين وكذلك للمنظمة ككل. (Genza,2021:128). وعلى هذا اساس تعد القيادة الذاتية مرادفة للقيادة. إذ تركز القيادة الذاتية على قيادة الذات، بينما تركز القيادة على قيادة العاملين ومن ثم، يمكن النظر إلى القيادة الذاتية والقيادة على أنهما متكاملان ينتميان عموماً إلى نفس مجال العمل، غالباً ما تعتبر القيادة الذاتية شرطاً مسبقاً للقيادة. وقد تعد كذلك القيادة الذاتية مهارة مفيدة في المساهمة بشكل إيجابي في قيادة العاملين بنجاح (Bracht et al.,2021:3).

ويعتقد (Inam et al.,2023:3598) أن مصطلح القيادة الذاتية يجسد العديد من المفاهيم. ويشير إلى قدرة القائد على ممارسة التنظيم الذاتي الأمثل مما يزيد من قدرته على التحفيز الذاتي، والتوجيه الذاتي، والتأثير الذاتي لتعزيز أداء العمل. وبعبارة أخرى، ويؤكد (Inam et al.,2023) فإن القيادة الذاتية هي مدى سيطرة القائد على سلوكياته واستخدام الاستراتيجيات التحفيزية والسلوكية والمعرفية والجوهرية المناسبة لقيادة نفسه بفاعلية.

يرى (Harunavamwe et al.,2020:3) أن القيادة الذاتية جزء من عملية تكرارية للتنظيم الذاتي في عملية تغيير السلوك الإيجابي التي تؤدي إلى مشاركة القوى العاملة ومن خلال القيادة الذاتية، يقوم القادة بتنظيم سلوكهم والتحكم فيه.

في حين ينظر (Niederwieser,2016:33) إلى القيادة الذاتية بمثابة رحلة تعلم بديهية أكثر من كونها عملية رسمية بطريقة ما، يمكن النظر إليها على أنها وسيلة لتسويق الذات، وضع ذاتها على أساس القيم الأساسية للقادة والهوية الموسعة، التي تغطي جميع مجالات حياة القائد، المهنية والشخصية؛ يشير هذا أيضاً إلى وضع القادة في أذهان عاملهم كنموذج حقيقي يحتذى به، مما يسبب تأثيراً مزدوجاً على تحقيق القائد للأهداف. وبينما يستلهم العاملون من هذه القيم في رحلتهم نحو القيادة الذاتية.. وفيما يلي ويوضح الجدول رقم (2) بعض مفاهيم القيادة الذاتية.

جدول (2) بعض مفاهيم القيادة الذاتية حسب رؤية بعض الباحثين



الباحثة والسنة	المفهوم القيادة الذاتية
(Aldighrir,2021:213)	عبارة عن مجموعة من المهارات التي يستطيع القائد من خلالها أن يغمس في مهاراته الخاصة. مثل الأداء والتصرف بطريقة تمكنه من تحقيق المستوى العالي من الكفاءة والنجاح من خلال فعاليته الشاملة.
(Goldsby et al.,2021:20)	إنها قيادة أساسية للقادة التنفيذيين ورجال الأعمال ومجموعة كبيرة من المهنيين الآخرين في مناصب السلطة. وغالباً مايشير القادة في قمة مهنتهم بانضباطهم المهني وتنفيذهم للنجاح الذي وجدوه في منظماتهم.
(Son et al.,2022:2)	تعد اجراءات تنفيذية تشارك فيها مواقف وسلوكيات القادة في المنظمة بشكل فعال في عملية خلق القيمة وفقاً لدوافعهم وأحكامهم، بدلاً من الاعتماد فقط على لأدوار القياسية داخل المنظمة.
(Bandi, 2022:523)	هي عبارة عن أنشطة ذاتية تمكن القادة من تحسين سلوكياتهم من خلال ذخيرة من الاستراتيجيات المعرفية والتحفيزية المستمرة وسلوكيات التنقل الذاتي. كونها إحدى السمات أو الميول الشخصية.

المصدر من اعداد الباحثة

2. اهمية القيادة الذاتية

اكتسبت قيادة الذاتية أهمية كبيرة في مختلف المجالات، بما في ذلك التطوير الشخصي والنجاح المهني والرفاهية العامة على الرغم من أن معظم الدراسات قد أجريت في سياق مكان العمل والأداء في العمل، وفي مختلف قطاعات التعليم (Mayr,2024:24). وكذلك اكتسبت القيادة الذاتية أهمية في سياق التغييرات التنظيمية الحالية وأساليب القيادة الرشيقة المتطورة حديثاً. إذ ركز القيادة الذاتية على تحقيق الأهداف على المستوى الفردي أو على مستوى الفريق، وومن ثملاتطبق بشكل كامل على السياق الاجتماعي والتنظيمي الأوسع. وسيظهر القادة الذين يقودون ذاتهم التزاماً أعلى بمهامهم أو أهدافهم أو فرقهم أو مؤسساتهم مقارنة بالقادة الذين لا يشاركون في القيادة الذاتية (Wolemonwu,2021:39)وعلية , ويؤكد ايضاً (Wolemonwu,2021) أن السبب وراء أهمية القيادة الذاتية هو أنه من المتوقع أن يكون لها عدد من الفوائد لكل من المنظمة والعاملين . على سبيل المثال، عندما يتم تحفيز العاملين لفعل شيء ما، فإنهم يفعلون ذلك من أجل المتعة الخالصة للقيام بذلك، وليس بسبب المكافآت أو العواقب الأخرى المترتبة على القيام بذلك. وهذا يعني أن السعادة والرضا الذي يحصلون عليه من القيام بالمهمة أو النشاط هو مكافأة بحد ذاتها.و أنه من الضروري



أن يتعلم القادة كيفية قيادة ذاتهم قبل تعلم كيفية قيادة العاملين . فضلاً عن ذلك، فإن القادة الذين يمارسون القيادة الذاتية سيساهمون بشكل كبير في المنظمات، لأنهم سيؤديون ويتصرفون بهدف تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية.

فيما يلي تناول العديد من الباحثين أهمية القيادة الذاتية من خلال النقاط الآتية:

1. تساعد القيادة الذاتية في دعم المنظمات الحديثة، التي تركز بشكل أقل على نمط القيادة من أعلى إلى أسفل، مما تسهيل عمليات التأثير الذاتي الداخلي. (Knotts et al., 2022:7).
2. تؤدي القيادة الذاتية دوراً حاسماً في تمكين القيادة في مكان العمل وبناءً على ذلك يعتبر شرطاً أساسياً أن يكونوا القادة الناجحين قادرون على قيادته ذاتهم قبل قيادة العاملين.. (Klösel, 2022:264)
3. تركز القيادة الذاتية على أهمية دور العاملين بدلاً من القادة وتعتبرهم عنصر أساسي في ممارسة عملية القيادة وتُستمد هذه الفكرة من نظرية "بدائل القيادة" والتي تشير إلى أن التعزيز والتحفيز يجب أن ينبع من العاملين أنفسهم بدلاً من القادة. بفضل تقنياتها مثل المراقبة الذاتية والتوجيه الذاتي، يمكن للعاملين تطوير بيئة تحفيزية تزيد من الطموح والتفاني لتحقيق الأهداف، ما يقلل من الحاجة إلى الإشراف الخارجي (Batuk, 2021:190).

3. عناصر القيادة الذاتية

- 1- تصور الأداء الناجح: هو قدرة القادة الذاتيين على تصور الأداء الناجح، ومن ثم زيادة كفاءتهم الذاتية لإكمال المهمة. ويشمل ذلك الاستعداد الذهني والتدريب على الخطط للتغلب على التحديات التي تواجههم . ويتضمن هذا العنصر خمس صفات للقيادة الذاتية تشمل تصور الإنجازات والنجاحات. والعيش بالامان . وخلق الانطباعات وبناء الفريق الذي يولد الثقة. وتوفير الفرص للآخرين لقيادة ذاتهم . كما يعتبر هذا البعد عملية إنشاء صورة ذهنية ورمزية لتجربة أو مهمة ناجحة في العقل، دون القيام بأي حركة جسدية فعلية. هؤلاء الأفراد الذين يتصورون الأداء الناجح لمهمة أو نشاط ما مسبقاً هم أكثر عرضة للأداء الناجح عندما يواجهون الموقف الفعلي. (Houghton& Neck, 2002:674).

- 2- تحديد الأهداف الذاتية: هو قدرة القائد على تحديد الأهداف والتخطيط لها وتحديد بوعي. وهذا يشمل الأهداف الحالية والمستقبلية. ويتضمن هذا ثلاث صفات للقيادة الذاتية لتحقيق الأهداف



الجيدة مثل التحفيز الذاتي، والإيمان بالذات، والانخراط في التوجيه الذاتي والتطوير لتنفيذ الأهداف المحددة وتحقيقها. (Khoo,2014 :264) .

كما اشار (Elloy,2008:3) يجب أن يكون بعد تحديد الأهداف الذاتية طويل المدى وقصير المدى نظراً لحقيقة أن الأهداف طويلة المدى يجب تقسيمه إلى عدة أهداف قصيرة المدى من أجل تحقيق الأهداف النهائية , ويجب ان يضع القائد أهدافاً لتناسب التغييرات في بيئة العمل وكيف سلوكه لجعل أفعاله فاعلة.

3- الرقابة الذاتية: هو العنصر الذي يناقش كيفية تتبع التقدم الذي يحرزه القائد حتى يكون على دراية بأدائه. ومن أجل تحقيق ذلك، يجب على القائد الذاتي أن يكون على تقييم مستمر للإمكانيات والبدائل والفرص. لا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا قام القائد بتقييم الذات باستمرار (Khoo,2014:267) كما يرى (Ivester.,2010:23) بعد الرقابة الذاتية يعني وعي القائد بمتى ولماذا وتحت أي ظروف تحدث سلوكيات معينة. أن المراقبة الدقيقة لسلوك القائد لا تأتي بشكل طبيعي تشمل التقنيات المستخدمة في المراقبة الذاتية الاحتفاظ بالمذكرات لتسجيل تكرار ومدة السلوكيات المستهدفة. يتم أيضاً تشجيع تدوين الملاحظات التي تشير إلى الظروف الموجودة عند حدوث السلوكيات. وبناء على المعلومات التي تم الحصول عليها خلال عملية الرقابة الذاتية، يمكن للقائد أن يضع أهدافاً معينة يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء.

4- التوجيه الذاتي: يعني هذا العنصر ان على القائد الذاتي أن يذكر نفسه بما يجب إنجازه. ولتحقيق ذلك، يحتاج القائد الذاتي أولاً وقبل كل شيء إلى اكتساب المعرفة والحكمة، والحفاظ على مستوى ثقة الجميع مرتفعة، والإدارة الجيدة للوقت، والشعور القوي بالوعي، وأن يكون مفكراً استراتيجياً. تغطي هذه الصفات أكثر من مجرد توجيه الذاتي لأنها تصف القادة الذاتيين وصفاً دقيقاً. (Khoo,2014:267). ويضيف (Mansouri,2017:383) ان بعد التوجيه الذاتي يؤكد على تطبيق وممارسة السلوكيات الإيجابية بشكل استباقي، حتى قبل وقت الأداء الفعلي. وهذا النهج الوقائي يساعد على منع الأخطاء المكلفة، التي قد تنشأ عن ردود الأفعال غير المدروسة أو الاندفاعية. ومن خلال التركيز على التوجيه الذاتي، يصبح القادة أكثر وعياً بأفعالهم وقراراتهم. وهم يقدرون عواقب خياراتهم بشكل أفضل، مما يقلل من احتمالية ارتكاب الأخطاء التي يمكن تجنبها.



ثانياً: السلوك الابتكاري

1. مفهوم السلوك الابتكاري

يعد الابتكار هدفاً رئيساً للعديد من المنظمات نظراً لتأثيره المحتمل على الأداء والإنتاجية التنظيمية وهو ذو أهمية خاصة في بيئة الأعمال اليوم بسبب المنافسة الشديدة بين المنظمات. فإن الابتكار يشير إلى الجهود المنظمة بعناية من جانب الأفراد العاملين للجمع بين الأفكار التقليدية القائمة لتوليد أساليب جديدة لحل المشكلات بوصفه نهج الموظفين للمشاكل القائمة من خلال تطوير الحلول وعلى نحو مماثل، أن مبادرات الابتكار في المنظمات تعتمد بشكل كبير على رأس المال البشري للأفراد العاملين وسلوكهم في العمل . ومن ثم، فإن أحد الجوانب المهمة لتعزيز ابتكار المنظمة هو تطوير السلوك الابتكاري لموظفيها للأفرادهم العاملين. (Amankwaa et al.,2022:5-6).

وفي هذا الصدد يرى (Robbers et al.,2024:2) السلوك الابتكاري هو عملية فردية تبدأ بالاعتراف بمشكلة وتوليد أفكار وحلول لهذه المشكلة ثم يسعى الفرد إلى الحصول على دعم للأفكار داخل المنظمة ويطبق الأفكار في الممارسة العملية. ويعد السلوك الابتكاري الأسلوب المتعمد لتقديم وتطبيق أفكار جديدة داخل دور العمل أو المجموعة أو المنظمة، من أجل الاستفادة من أداء الدور أو المجموعة أو المنظمة .

كما يؤكد الباحثون (Kebede et al.,2024:2) السلوك الابتكاري هو السلوكيات الاستباقية الابتكارية، التي يستخدمها الأفراد العاملون في البيئات التنظيمية لتوليد أفكار وحلول وممارسات جديدة وهو يتضمن توليد وتنفيذ وترويج الأفكار أو العمليات أو المنتجات المبتكرة التي تساهم في تقدم المعرفة. وتحسين الممارسات التنظيمية، كما هو يعكس رغبة وقدرة أعضاء المنظمة على التفكير الابتكاري وتحدي المعايير التقليدية والمساهمة في الابتكار الشامل والتقدم في مجالاتهم المعنية. كما يشير الباحثان (Messmann & Mulder, 2012:43) إلى السلوك الابتكاري بمساهمات الأفراد العاملين في تعزيز الابتكارات، ويشمل جميع الأنشطة التي تتعلق بتطوير الابتكار. ويستند هذا السلوك إلى النماذج النفسية والتنظيمية التي تدعم الابتكار. فيما يلي يوضح الجدول (3) بعض مفاهيم السلوك الابتكاري.



جدول (3) بعض مفاهيم السلوك الابتكاري حسب رؤية بعض الباحثين

الباحثة والسنة	المفهوم السلوك الابتكاري
(Singh& Sarkar,2012:127)	بأنه قدرة الفرد العامل على الترويج والبحث عن أفكار جديدة، ومحاولة بناء الدعم لتنفيذ هذه الأفكار. بهذا الصدد السلوك الابتكاري يتضمن توليد الأفكار، وبناء التحالفات، وتحقيق الأفكار، ونقل أو نشر الأفكار على مستوى الفرد أو المجموعة.
(Li & Zheng,2014:447)	هو عملية توليد وتعزيز وتطبيق التفكير الابتكاري في المنظمة لغرض الأداء الشخصي والتنظيمي، والذي يمكن الأفراد العاملين من استخدام طرق تفكير مبتكرة، والاستجابة بسرعة ودقة للتغيرات التي يطلبها القادة.
(Thurlings et al.,2015:12)	هو عملية متعددة المراحل يتعرف فيها الفرد العامل على مشكلة ما وينتج لها أفكاراً وحلولاً جديدة (جديدة أو معتمدة)، ويعمل على تعزيزها وبناء الدعم لها، وينتج نموذجاً أولياً أو نموذجاً قابلاً للتطبيق لاستخدامه والاستفادة منه المنظمة أو الأجزاء الموجودة فيها.
(Sung& Kim,2021:3)	أنه عملية تبني الأفكار الابتكارية التي يقدمها أو يطورها أفراد العاملين أو مجموعات وتحويلها إلى موارد مفيدة. في التالي تؤدي الى تحسين الأداء الوظيفي من خلال تقديم وتحسين المهارات الوظيفية التي تغير اداء المهام بكفاءة. لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.

المصدر من إعداد الباحثين

2. أهمية السلوك الابتكاري

في بيئة الأعمال التنافسية اليوم برز الابتكار كعامل حاسم لنجاح المنظمة واستدامتها لأنه يمكن أن يرفع القدرة التنافسية على جميع المستويات (الفردية والجماعية والتنظيمية) بمثابة عملية يتم من خلالها استخلاص القيمة الاقتصادية أو الاجتماعية من المعرفة ويحدث من خلال إنشاء المعرفة ونشرها وتحويلها لإنتاج منتجات أو عمليات جديدة أو محسنة بشكل كبير والتي يمكن بعد ذلك استخدامها من قبل المجتمع. (Akram, et al.,2020:119).

يؤكد الباحثون (Alshahrani et al.,2024:199) أن سلوك الابتكاري يعد امراً حيوياً للنمو والتطور العالمي لأي قطاع سواء كان تنظيمي أم اجتماعي أم اقتصادي. أن تطور سلوك الابتكاري



يعتبر كنهج قيم يغير من كفاءة ممارسي الاعمال وينطوي على تبني تقنيات مستهدفة تسمح للعاملين بتطبيق أفكار جديدة بنجاح وتعديل الاستراتيجيات التشغيلية لتحسين النتائج. كما يساعد سلوك العمل المبتكر المنظمات في على تحسين العمليات وتقديم الخدمات. لذلك ادركت معظم المنظمات بشكل متزايد أهمية السلوك الابتكاري للعاملين لاستدامتها ونجاحها في المستقبل ويرجع ذلك إلى أن السلوك الابتكار يعد امراً بالغ الأهمية في تطوير الابتكارات والبحث عن فرص جديدة والتقدم للأعمال واستكشاف واستغلال الأفكار القيمة الضرورية للتقدم المستمر للمنظمات (Zafar, et al.,2024:1).

كما حددت دراسة الباحثون (Utomo et al.,2023: 12-) أهمية السلوك الابتكاري بما يأتي:

1. يسهم في زيادة انتاجية المنظمات الكبيرة والصغيرة
2. يزيد من دافعية الافراد العاملين الذين لديهم قدرة على التفكير الابتكاري مما يساهم في تحقيق نتائج افضل.
3. يساعد في تحسين قدرة المنظمة على توظيف والاحتفاظ بالموظفين ذو الاداء الجيد.
4. يسهم في محافظة على استقرار الاداء مما يعزز قدرة المنظمة على البقاء والتكيف مع المتغيرات البيئية.
5. يودي الى تقدير المنظمة للمساهمات وادوار الافراد العاملين ,مما يدفعهم نتيجة ذلك الى تقديم جهد عمل اضافي.
6. يسهم في تعزيز الثقة التنظيمية بين الافراد العاملين
7. يقود الى ابتكار تنظيمي عالي مما يساعد في قدرة المنظمة على إزالة العقبات.

3. عناصر السلوك الابتكاري

- 1- توليد الافكار :هو التركيز على العملية إثارة الاهتمام والاعتراف بفرصة التحسين. ويمكن للفرد العامل بعد ذلك استكشاف الفرصة , ويتضمن ذلك فهم الفجوة المتاحة والمعلومات المتاحة عن الحل المحتمل , ويتيح هذا العنصر للفرد العامل تحديد أفكاره بوصفها أفكاراً تفيد المنظمة. (Song 2021:15). ويعتقد الباحثون (Wang et al.,2015:405) في هذا البعد يتم التفكير في حلول ابتكارية وابداعية ومختلفة، ويمكن استخدام تقنيات مثل العصف الذهني لتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار. بمايعني أن السلوك الابتكاري يبدأ بتوليد الأفكار أو إنتاج أفكار أو حلول جديدة، والتي يمكن أن تكون إما أصلية أو مقتبسة من المنتجات أو العمليات. يرى الباحثون



(Birdi et al.,2016:20) أن عنصر توليد الأفكار يتعلق بالصياغة المعرفية والتعبير الصريح عن الأفكار الجديدة للآخرين, يمكن أن يأخذ ذلك شكل اقتراحات شفوية بسيطة للتعليقات المكتوبة على المستندات الرسمية (مثل براءات الاختراع) وغالباً ما يعكس مفهوم ابتكار الموظف.

2- ترويج الأفكار : يشير عنصر ترويج الأفكار إلى السلوك الذي يؤدي إلى تعزيز الأفكار للعاملين في مكان العمل . وفي الوقت نفسه ، يجب أن يكون القادة دائماً إيجابيين في قبول الأفكار المبتكرة وتعزيزها. وأن إطلاق هذه الأفكار الجديدة يجب أن يتم بشكل مستمر. وفي الوقت نفسه، يعمل القادة أيضاً على تشجيع الأفراد العاملين على اتباع سلوكيات العمل الابتكارية للتحقيق الأفكار الابتكارية (Hashim et al.,2019:1696) يقترح (Rozak et al.,2024:352) أن في عنصر ترويج الأفكار يحتاج الأفراد العاملين المنخرطون في السلوك الابتكاري إلى ترويج الأفكار والعمليات والمنتجات المطورة حديثاً للشركاء المحتملين.

3- تنفيذ الأفكار: يشير هذا العنصر أن تنفيذ الأفكار هو المرحلة الأخيرة في سلوك الابتكاري, وتعتبر ضرورية جداً , لأنه إذا لم يتم استخدام الفكرة المبتكرة في المنظمات ، فإنها تصبح عديمة الفائدة. أي إن حقيقة تنفيذ الأفكار المبتكرة على أرض الواقع هي دليل على قيمتها, لذا يعد تنفيذ الأفكار في عملية الابتكار إذ تتحول الفكرة من مجرد تصور إلى فرصة حقيقية . (Muhamad et al.,2023:720) يوضح (Corzo-Morales&. Contreras-Pacheco ,2024:67) أن عنصر التنفيذ الأفكار يشير إلى إنتاج المنتجات أو الخدمات التي يمكن تنفيذها واستخدامها ضمن دور العمل أو المجموعة أو المنظمة. إذ يوفر هذا العنصر نهجاً أكثر اكتمالاً وشمولاً لفهم الابتكار. ويرى (Rozak et al.,2024:352-353) في عنصر التنفيذ الأفكار ، يحتاج الموظفون إلى وضع نموذج للعملية الجديدة ومحاولة جعل العملية روتينية لضمان أن تكون العملية جزء من العمل المنتج.

البحث الثالث: الجانب العملي

أولاً. اختبار فرضيات الارتباط

سيتم اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية وكالاتي:

الفرضية الرئيسية الاولى: يرتبط متغير القيادة الذاتية ارتباطاً معنوياً بمتغير السلوك الابتكاري على المستوى الكلي لمتغيري البحث، وأشتقت عنها الفرضيات الاتية:



1. يرتبط عنصر تصور الاداء الناجح ارتباطاً معنوياً بمتغير السلوك الابتكاري.
2. يرتبط عنصر تحديد الاهداف الذاتية ارتباطاً معنوياً بمتغير السلوك الابتكاري.
3. يرتبط عنصر الرقابة الذاتية ارتباطاً معنوياً بمتغير السلوك الابتكاري.
4. يرتبط عنصر التوجيه الذاتي ارتباطاً معنوياً بمتغير السلوك الابتكاري.

تشير النتائج الواضحة في جدول (4) إلى المتغير المستقل (القيادة الذاتية) له علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بالمتغير التابع (السلوك الابتكاري) على المستوى الكلي لمتغيري البحث، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.269) وبدلالة معنوية (0.000).

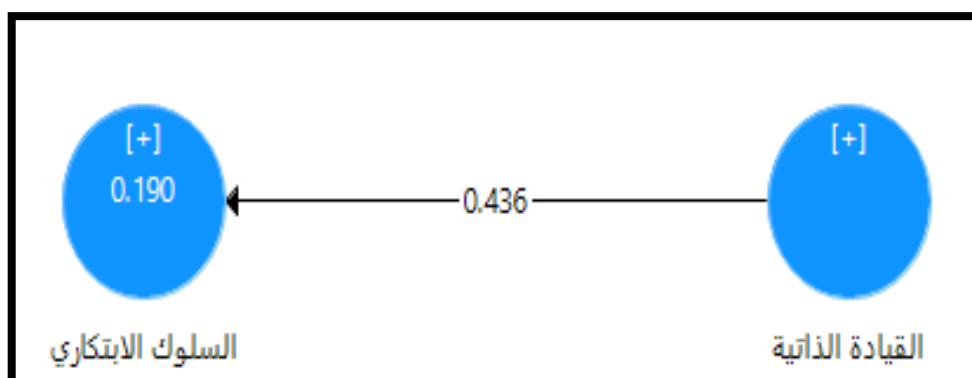
جدول (4) اختبار علاقة الارتباط

		SI	SG	SO	SC	SL	CI	IP	IR	IB
SI	Pearson Correlation	1	.087	.101	.095	.489**	.139**	.046	.064	.393**
	Sig. (2-tailed)		.222	.158	.182	.000	.001	.518	.369	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199
SG	Pearson Correlation	.087	1	.137	.292**	.590**	.168*	.249**	.099	.168*
	Sig. (2-tailed)	.222		.054	.000	.000	.017	.000	.163	.018
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199
SO	Pearson Correlation	.101	.137	1	.306**	.664**	.381**	.091	.011	.276**
	Sig. (2-tailed)	.158	.054		.000	.000	.000	.200	.876	.004
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199
SC	Pearson Correlation	.095	.292**	.306**	1	.709**	.362**	.256**	.187**	.322**
	Sig. (2-tailed)	.182	.000	.000		.000	.000	.000	.008	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199

المصدر: من إعداد الباحثان على نتائج البرنامج الإحصائي spss V.26

ثانياً. اختبار فرضيات التأثير

فرضية التأثير المباشر الاولى: يؤثر متغير القيادة الذاتية تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد السلوك الابتكاري على المستوى الكلي لمتغيري البحث، ولكي يتم اختبار هذه الفرضية تم بناء أنموذجاً هيكلياً لبيان مسار علاقة التأثير بين المتغيرين (القيادة الذاتية والسلوك الابتكاري)، وتم استخراج النتائج بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (Smart PLS)، وجاءت النتائج كما في الشكل (2) والجدول (5).



شكل (2) نموذج اختبار فرضية التأثير الأولى

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي Smart PLS v.3.3.2.

يتبين من خلال النتائج الظاهرة في الشكل (2) والجدول (5) بوجود تأثير معنوي طردي للمتغير المستقل القيادة الذاتية في المتغير المعتمد السلوك الابتكاري بمقدار (0.436) وبحدود معنوية (0.000)، بمعنى أن متغير السلوك الابتكاري يزداد بمقدار (43.6%) بزيادة متغير القيادة الذاتية وحدة واحدة. أيضاً أن متغير القيادة الذاتية يفسر (19%) من التغيرات التي تحصل في متغير السلوك الابتكاري، وهي قيمة معامل التفسير ($R^2=0.190$)، وعند اعتماد هذه النتائج يتم قبول فرضية التأثير الرئيسية الأولى، التي مفادها (تؤثر القيادة الذاتية تأثيراً معنوياً في المتغير المعتمد السلوك الابتكاري على المستوى الكلي لمتغيري البحث).

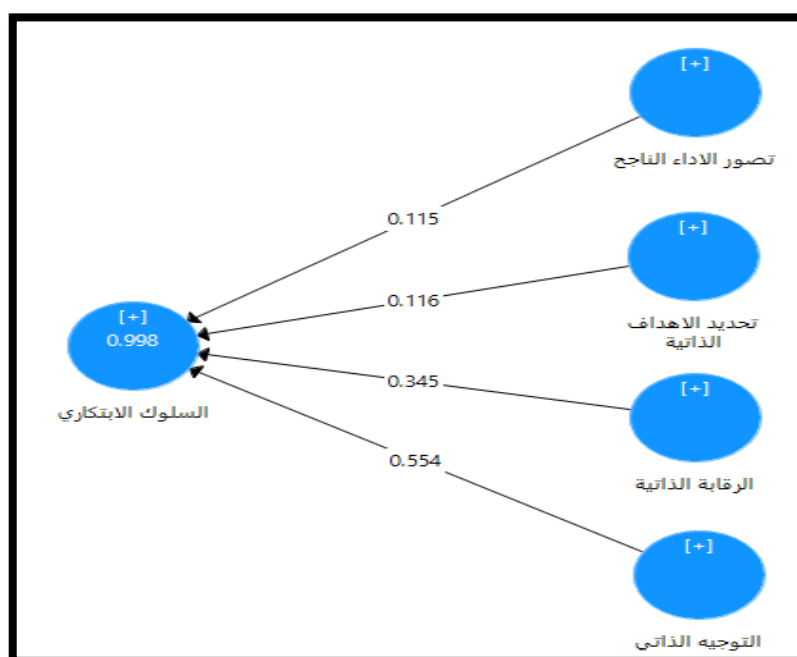
جدول (5) نتائج فرضية التأثير الرئيسية الأولى

نتيجة الفرضية	مستوى المعنوية	قيمة T	الانحراف المعياري	قيمة R^2	معامل التأثير β	مسار الفرضية
مقبولة	0.000	2.549	0.171	0.190	0.436	القيادة الذاتية > السلوك الابتكاري

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي Smart PLS v.3.3.2.



أما الفرضيات الفرعية المشتقة عن فرضية التأثير الرئيسة الأولى والتي نصت على وجود تأثير معنوي لعناصر القيادة الذاتية (تصور الاداء الناجح، تحديد الاهداف الذاتية، الرقابة الذاتية، والتوجيه الذاتي) في المتغير المعتمد السلوك الابتكاري، ولأجل ذلك قام الباحثة بتصميم نموذج هيكلي تضمن أربعة عناصر كما في الشكل (3):



شكل (3) نموذج اختبار تأثير أبعاد القيادة الذاتية في السلوك الابتكاري

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي Smart PLS v.3.3.2.

تشير النتائج الظاهرة في الشكل (3) والجدول (6) إلى الآتي:

1. تبين أن عنصر تصور الاداء الناجح يؤثر تأثيراً معنوياً في متغير السلوك الابتكاري، إذ جاءت قيمة معامل التأثير بينهما منخفضة جداً وبمقدار (0.115)، وبمستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من حدود المعنوية المقبولة والمحددة (0.05)، وعلى أساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية. اتضح أن عنصر تحديد الاهداف الذاتية الوصول يؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في متغير السلوك الابتكاري، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0.116)، وبمستوى معنوية (0.000)، وهي أقل من حدود المعنوية المقبولة (0.05)، ومعنى ذلك فإن السلوك الابتكاري يزداد في ديوان محافظة بمقدار (11.6%) عندما يزداد عنصر تحديد الاهداف الذاتية.



2. بمقدار (11.6%) عندما يزداد عنصر تحديد الاهداف الذاتية وحدة واحدة، وعلى اساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية.

3. اتضح ان عنصر الرقابة الذاتية يؤثر تأثيراً معنوياً ايجابياً في متغير السلوك الابتكاري، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0.345)، وبمستوى معنوية (0.000)، وهي اقل من حدود المعنوية المقبولة (0.05)، ومعنى ذلك ان السلوك الابتكاري يزداد في ديوان محافظة بمقدار (5 34.5%) عندما يزداد عنصر الرقابة الذاتية وحدة واحدة، وعلى اساس هذه المعطيات تقبل هذه الفرضية.

4. اتضح ان عنصر التوجيه الذاتي يؤثر تأثيراً معنوياً ايجابياً في متغير السلوك الابتكاري، إذ بلغت قيمة معامل التأثير بينهما (0.554)، وبمستوى معنوية (0.000)، وهي اقل من حدود المعنوية المقبولة (0.05)، ومعنى ذلك ان السلوك الابتكاري يزداد في ديوان المحافظة بمقدار (55.4%) عندما يزداد عنصر التوجيه الذاتي وحدة واحدة، وعلى هذا الاساس تقبل الفرضية.

فضلاً عن ذلك أن عناصر متغير القيادة الذاتية مجتمعة تفسر (99.8 %) من مجمل التغيرات الحاصلة في متغير السلوك الابتكاري، اما النسبة المتبقية فهي راجعة لمتغيرات أخرى لم يتناولها نموذج اختبار البحث الحالية.

جدول (6) نتائج اختبار الفرضيات التأثير الفرعية

مسار الفرضية	معامل التأثير β	قيمة R^2	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
تصور الاداء الناجح- > السلوك الابتكاري	0.115	0.998	0.009	12.672	0.000	مقبولة
تحديد الاهداف الذاتية- > السلوك الابتكاري	0.116		0.013	9.216	0.000	مقبولة
الرقابة الذاتية- > السلوك الابتكاري	0.345		0.018	18.965	0.000	مقبولة
التوجيه الذاتي- > السلوك الابتكاري	0.554		0.017	31.729	0.000	مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي Smart PLS v.3.3.2.



مناقشة النتائج

في هذا البحث، استعرض الباحثان العلاقة بين القيادة الذاتية والسلوك الابتكاري. إذ تؤكد الدراسات على أن للقيادة الذاتية دوراً مهماً في تعزيز السلوك الابتكاري. وبعد اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للبحث الحالي في الإطار العملي العملي فقد تبين أن للقيادة الذاتية لها تأثير كبير على السلوك الابتكاري. فكلما كان ديوان المحافظة يمارس دور القيادة كنمط قيادي معتمد لديه كلما ساهم ذلك في تشجيع وتعزيز السلوك الابتكاري لدى العاملين، وهذا يتفق مع نتائج عدة دراسات سابقة التي تؤكد التي أن على وضوح العلاقة بين القيادة الذاتية والسلوك الابتكاري في بيئات العمل. وكذلك فإن لخصائص القيادة الذاتية مثل تصور الاداء الناجح، تحديد الأهداف، الرقابة الذاتية، والتوجيه الذاتي دوراً رئيسياً في تعزيز السلوك الابتكاري. ومن ثم فإن القيادة الذاتية التي تدعم هذه العناصر تتيح للأفراد العاملين تجربة أفكار جديدة واستحداث حلول مبتكرة. ومن هذه الدراسات، التي تؤكد هذه النتائج هي دراسات كل

(Demircioglu & Van der Wal, 2022:2-3; Carmel et al., 2006:85-86 Sari, 2021:77

; Mokuoane, 2014:19)

فإن نتائج هذه الدراسات تؤكد على وجود تأثير طردي للقيادة الذاتية على السلوك الابتكاري. بما يعني فكلما زادت ممارسة القائد لخصائص القيادة الذاتية كلما أدى ذلك إلى زيادة السلوك الابتكاري لدى الأفراد العاملين، ومن ثم قدرة الأفراد العاملين على أن يصبحوا أكثر مسؤولية ومرونة وثقة بانفسهم، مما يساعدهم على تحسين أدائهم وابتكاراتهم في مكان العمل. وتتوافق نتائج هذا البحث مع نتائج البحث (Omar & Mahmud, 2015:473) التي تشير إلى أن من خلال استراتيجيات القيادة الذاتية تساهم في تعزيز الشعور بتطوير الأداء الناجح في المستقبل، مما يؤثر بشكل إيجابي على السلوك الابتكاري. فعندما يدعم القادة هذا الشعور، فإن ذلك يزيد من إمكانية الأفراد العاملين في تحقيق ابتكارات جديدة، ومن ثم يصبح تصور الأداء الناجح عاملاً مهماً يدعم السلوك الابتكاري وينمي القدرات الابتكارية في بيئة العمل. كما تؤكد نتائج على أن تحديد الأهداف الذاتية يؤثر تأثيراً إيجابياً في متغير الذكاء الثقافي، تتوافق ما توصلت إليه (Kusdinar & Haholongan, 2019: 99) قد تبين إن القيادة الذاتية، من خلال تحديد الأهداف الذاتية، تشجع الأفراد العاملين على التفكير بشكل منطقي مما يؤدي إلى تحفيزهم لتقديم أفكار جديدة وابتكارية.



ذلك لأن عملية تحديد الأهداف الذاتية من قبل القادة الذاتيين يتطلب التفكير في كيفية التغلب على التحديات والمعوقات، مما يساهم في تعزيز السلوك الابتكاري للأفراد العاملين. كما أكدت نتائج أن بُعد الرقابة الذاتية يؤثر تأثيراً إيجابياً في متغير السلوك الابتكاري وهذه النتائج تتوافق مع نتائج دراسة (Elloy, 2008:6). إذ بينت أن هناك علاقة تأثير بين بُعد الرقابة الذاتية والسلوك الابتكاري من خلال التأثير الإيجابي الذي يحققه القائد الذاتي على الأفراد العاملين في مكان العمل. وومن ثم عندما يكون القائد واعياً لمستويات أدائه ويتبنى أسلوب قيادة يركز على تعزيز الرقابة الذاتية، فإنه يساهم في خلق بيئة عمل تشجع على استكشاف حلول جديدة وتبني طرق مبتكرة وكما أكدت النتائج البحث أن التوجيه الذاتي يؤثر تأثيراً إيجابياً في السلوك الابتكاري، إذ يزداد السلوك الابتكاري في ديوان محافظة بمقدار (55.4 %) عندما يزداد بُعد التوجيه الذاتي وحدة واحدة، وهذا يتوافق مع نتائج دراسة (Crossen, 2015:9)، التي تبين أن قدرة القادة على استخدام أدوات مثل التقويمات وقوائم المهام لتنظيم سلوكهم وتوجيهه نحو تحقيق أهداف محددة يؤثر ذلك بشكل إيجابي على السلوك الابتكاري للأفراد العاملين.

المبحث الرابع: الاستنتاجات المعرفية والعملية والتوصيات والمقترحات المستقبلية

أولاً: الاستنتاجات

الاستنتاجات المعرفية

1. تُعد القيادة الذاتية نمطاً محورياً من القيادة في القطاع العام (الحكومي) وقطاعات الأعمال، لأنها تؤكد على استخدام القادة لقدراتهم الإدارية الخاصة والتحكم في سلوكياتهم بشكل فعال نحو تحقيق أهداف محددة.
2. إن القادة الذين يمارسون القيادة الذاتية يساهمون في تحسين الأداء العام وتحقيق نتائج إيجابية من خلال تنظيم وتوجيه جهودهم بطريقة مدروسة، مما يظهر أهمية تنمية هذه المهارات في سياقات عمل مختلفة.
3. من خلال تحليل مفهوم السلوك الابتكاري يتضح أنه يتوافق مع مجموعة من المفاهيم ذات الدلالة الإيجابية التي تدعم سلوكيات الأفراد، ومن ثم تعزيز الابتكار وتحقيق النجاح في بيئات العمل.



4. يؤكد البحث الحالي ان العلاقة الايجابية بين القيادة الذاتية والسلوك الابتكاري يمكن ان تكون بصورة افضل من خلال المساهمة في تعزيز الاداء العام في ديوان محافظة النجف الاشرف.

الاستنتاجات العملية

1. اكدت نتائج تحليل اختبار صدق المقياس أن المتغيرات الرئيسية وأبعادها قد اجتازت اختبار التحليل العامل الاستكشافي، مما يدل على تجانس وتوافق كل عنصر من العناصر مع المتغير الذي ينتمي إليه. وهذا يشير إلى صلاحية مقياس هذه الدراسة، إذ يتوافق مع الافتراضات النظرية الفلسفية اللازمة لإجراء التحليلات الإحصائية على وفق الاختبارات المعلمية.
2. تبين من خلال نتائج التحليل الوصفي لمتغير القيادة الذاتية، أن عنصر التوجيه الذاتي هو العنصر الأكثر انتشاراً في ديوان المحافظة المبحوثة، إذ احتل المرتبة الأولى من ناحية ترتيب الأهمية في أعلى الوسط الحسابي، مما يستدعي توسيع الاهتمام بهذا العنصر فضلاً عن العناصر أخرى للقيادة الذاتية في ديوان المحافظة.
3. تبين من خلال نتائج التحليل الوصفي للسلوك الابتكاري، ان بعد ترويج الافكار هو البعد الأكثر انتشاراً في ديوان المحافظة المبحوثة، إذ احتل المرتبة الأولى من ناحية ترتيب الأهمية في أعلى الوسط الحسابي وهذا يدل على كون. مما يستدعي زيادة مستوى الاهتمام بهذا البعد وبالأبعاد أخرى للسلوك الابتكاري.
4. اكدت نتائج البحث أن القيادة الذاتية تعزز السلوك الابتكاري في الديوان المحافظة المبحوثة. وهذا يدل ان القيادة الذاتية التي يتبناها رؤساء الاقسام في ديوان تعد عنصراً حيوياً في تعزيز السلوك الابتكاري بما يؤدي ذلك الى تطوير الاداء داخل ديوان محافظة النجف الاشرف.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة تبني القيادة الذاتية في جميع الاقسام الادارية في ديوان المحافظة لكونها تساهم في تحقيق نتائج ايجابية في الأداء الاداري والخدمات المقدمة للمجتمع .
2. يتوجب على القيادات العليا والوسطى في ديوان المحافظة الاهتمام بالقيادة الذاتية لكونها تساهم في حل التعقيدات، وومن ثم يشعر القادة بالاطمئنان والالتزام بالنظام التنظيمي مما ينعكس ايجابياً على احترامهم ونجاحهم في مناصبهم .



3. ينبغي على ديوان المحافظة القيام بتقييمات منتظمة لأداء القادة فيما يتعلق بالقيادة الذاتية، وتقديم ملاحظات بناءة تساهم في تطويرهم وتحسين أدائهم. كما ينبغي التأكيد على أهمية التعلم المستمر من الأخطاء والتجارب السابقة.
4. يتطلب من قيادات في ديوان المحافظة زيادة الاهتمام بالمستويات والمعايير الإيجابية تجاه تعزيز سلوك الابتكاري والعمل على دعم الأفكار والمقترحات الجديدة وجعلها عنصر أساسياً تساهم في إحداث تغييرات إيجابية كبيرة تخدم المصلحة العامة للمجتمع.
5. ينبغي على رؤساء الأقسام في الديوان المحافظة الاهتمام بالافراد العاملين وتطوير مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم وتجميع أفكارهم للوصول إلى الأفكار ابتكارية، مما يساهم في تحفيزهم بنقل المعرفة ومشاركتها فيما بينهم، وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لتحقيق السلوك الابتكاري
6. ضرورة إن يستمع الرؤساء الأقسام في ديوان المحافظة بشفافية واستقلالية إلى مختلف آراء ومقترحات وأفكار الأفراد العاملين، وتحليلها بشكل موضوعي قبل اتخاذ القرارات. كما يتعين عليهم وضع خطط لمواجهة التحديات المستقبلية من خلال تشكيل فرق العمل، واستثمار الكفاءات المتاحة، وتعزيز قدرتهم على دعم السلوك الابتكاري .

ثالثاً: المقترحات المستقبلية

- استناداً على ما توصل إليه الباحثان في البحث من استنتاجات وتوصيات ، فإنهما يلخصان مجموعة من المقترحات التي تساهم في رفع مستوى كفاءة المؤسسات وأدائها من خلال إمكانية متطلبات تطبيق القيادة الذاتية وخصائصها على النحو الآتي:
1. تعزيز العلاقة بين القيادة الذاتية والسلوك الابتكاري من خلال تحديد كيفية تأثير القيادة الذاتية على تطوير السلوك الابتكاري في مختلف القطاعات سواء كانت عامة أم خاصة.
 2. ضرورة إجراء بحوث متعمقة تتعلق بالقيادة الذاتية كمتغير مستقل، لتحليل تأثيرها على السلوك الابتكاري وتوفير الحلول والتوجهات اللازمة لتطوير الأداء المؤسسي.
 3. نظراً لأن هذه الدراسة قد طبقت في بيئة معينة المتمثلة بالديوان محافظة النجف الاشرف، لذلك نوصي بتطبيق المبادئ والأساليب المستنتجة على مؤسسات متنوعة، سواء حكومية وخاصة، في مجالات مختلفة لتعزيز السلوك الابتكاري والقدرة على التكيف.
 4. يجب الاهتمام بالدراسات المستقبلية بالمنهج النوعي لأنها توضح مجرى الامور ولاكتفي فقط في تحليل علاقات الارتباط والتأثير، بل تفسر الظواهر والمتغيرات الاخرى المرتبطة بها.



المصادر

1. Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129.
2. Aldighrir, W. M. (2021). An Analysis of the Relationship Between Self Leadership Strategies and Psychological Empowerment among Faculty Members at Najran University. *Journal of Educational Sciences*, 33(1).
3. Almeida, F. (2018). Strategies to perform a mixed methods study. *European Journal of Education Studies*.
4. Al-Omari, M. A. M., & Hung, D. K. M. (2012). Transformational leadership and organizational innovation: The moderating effect of emotional intelligence. *International Business Management*, 6(3), 308-316.
5. Alshahrani, I., Al-Jayyousi, O., Aldhmour, F., & Alderaan, T. (2024). Towards understanding the influence of innovative work behavior on healthcare organizations' performance: the mediating role of transformational leaders. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 42(1), 198-216.
6. Amankwaa, A., Susomrith, P., & Seet, P. S. (2022). Innovative behavior among service workers and the importance of leadership: evidence from an emerging economy. *The Journal of Technology Transfer*, 47(2), 506-530.
7. Bandi, A. A. (2022). The Role of Self Leadership for Employees in Implementing Work From Home (WFH) During the COVID 19 Pandemic. *Technium Soc. Sci. J.*, 30, 520
8. Batuk, S. (2021). The effect of high-performance work systems on self-leadership. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(77), 188-200.
9. Birdi, K., Leach, D., & Magadley, W. (2016). The relationship of individual capabilities and environmental support with different facets of designers' innovative behavior. *Journal of Product Innovation Management*, 33(1), 19-35.
10. Bracht, E. M., Keng-Highberger, F. T., Avolio, B. J., & Huang, Y. (2021). Take a "Selfie": examining how leaders emerge from leader self-awareness, self-leadership, and self-efficacy. *Frontiers in psychology*, 12, 635085.
11. Corzo Morales, Y., & Contreras Pacheco, O. E. (2024). Determinants of innovative behavior from the perspective of individual factors: A conceptual framework. *Intangible Capital*, 20(1), 60-88.
12. Elloy, D. F. (2008). The relationship between self-leadership behaviors and organization variables in a self-managed work team environment. *Management Research News*, 31(11), 801-810.
13. Fan, P., Song, Y., Nepal, S., & Lee, H. (2020). Can cultural intelligence affect employee's innovative behavior? evidence from chinese migrant workers in south Korea. *Frontiers in Psychology*, 11, 559246.



14. Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P., & Mathews, R. (2021). Self-leadership: A four decade review of the literature and trainings. *Administrative sciences*, 11(1), 25.
15. Harunavamwe, M., & Palmer, V. (2020). Exploring cultural intelligence in the South African working context. *Journal for New Generation Sciences*, 18(2), 16-29.
16. Hashim, N. H., Yaakob, M. F. M., Yusof, M. R., & Ibrahim, M. Y. (2019). Innovative behavior among teachers: Empirical evidence from high-performance schools.
17. Ho, C. S. J. (2013). Self-leadership and culture: examining construct validity, cross-cultural differences among eastern and western populations and work outcomes of self-leadership in Chinese organizations (Doctoral dissertation, Macquarie University).
18. Houghton, J. D., & Neck, C. P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial psychology*, 17(8), 672-691.
19. Inam, A., Ho, J. A., Sheikh, A. A., Shafqat, M., & Najam, U. (2023). How self leadership enhances normative commitment and work performance by engaging people at work?. *Current*.
20. Ivester, M. (2010). Self-leadership practices of students involved in career and technical student organizations [University of Georgia]. http://getd.libs.uga.edu/pdfs/ivester_mark_201012_edd.pdf
21. Jason, L., & Glenwick, D. (Eds.). (2016). *Handbook of methodological approaches to community-based research: Qualitative, quantitative, and mixed methods*. Oxford university press.
22. Kang, H., Song, M., & Li, Y. (2022). Self-leadership and innovative behavior: Mediation of informal learning and moderation of social capital. *Behavioral Sciences*, 12(11), 443
23. Kebede, A. G., Terefe, S. D., & Ijigu, A. W. (2024). Ambidextrous leadership and academic staff innovative behavior at Debre Berhan University, Ethiopia: the mediating role of workplace happiness. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2307564.
24. Khoo, B. H. R. (2014). Self-leadership and mature adults pursuing tertiary education: Five Singaporean case studies (Doctoral dissertation, Monash University).
25. Klösel, K. (2022). Self-leadership: The power behind empowerment. *Journal of the International Council for Small Business*, 3(4), 262-269.
26. Knotts, K., Houghton, J. D., Pearce, C. L., Chen, H., Stewart, G. L., & Manz, C. C. (2022). Leading from the inside out: a meta-analysis of how, when, and why



- self-leadership affects individual outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 273-291.
27. Li, X., & Zheng, Y. (2014). The influential factors of employees' innovative behavior and the management advices. *Journal of Service Science and Management*, 7(06), 446.
 28. Mansouri, S. Inside-out Leadership: Strategies for Teachers Based on Their Perception of Self-leadership Role in Language Education Success.
 29. Mayr, A.(2024). Grit and Self-Leadership: Are gritty people better Self-Leaders.
 30. Messmann, G., & Mulder, R. H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International* 15(1), 43-5.
 31. Muhamad, L. F., Bakti, R., Febriyantor, M. T., Kraugusteliana, K., & Ausat, A. M. A. (2023). Do innovative work behavior and organizational commitment create business performance: A literature review. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(1), 713-717.
 32. Niedewieser, M. (2016). The stage is ours. From leader self-leadership to follower self-leadership as illustrated in the Marketing sector.
 33. Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.
 34. Omar, I. M. (2019). The Effect of Self-Leadership Strategies on Innovative Work Behaviors among School Teachers (Kesan Strategi Kepemimpinan Kendiri terhadap Tingkah Laku Kerja Inovatif dalam Kalangan Guru Sekolah). *Jurnal Pembangunan Sosial*, 22, 65-76.
 35. Omar, I. M., & Mahmud, N. (2015). Transactional Leadership as a Moderator between Self-Leadership Strategies and Innovative Behavior. In *International Conference On Human Resource Development*, 472 (Vol. 482).
 36. Robbers, S., Evers, A., & Vermeulen, M. (2024). The design process of a questionnaire measuring teachers' innovative behavior. *Cogent Education*, 11(1), 2283641.
 37. Rozak, H., Taswan, T., Mansyur, A., & Fachrunnisa, O. (2024). Strengthening innovative behavior: the role of supportive climate and absorptive capacity. *Business: Theory and Practice*, 25(1), 350-361.
 38. Singh, M., & Sarkar, A. (2012). The relationship between psychological empowerment and innovative behavior. *Journal of Personnel Psychology*.
 39. Son, W. H., Baek, W. Y., & Byon, K. K. (2022). Effects of Sports Center Employees' Self-Leadership on Organizational Commitment: Mediating Effects of Leader-Member Exchange. *Sustainability (Switzerland)*, 14(18), 1
 40. Sung, W., & Kim, C. (2021). A study on the effect of change management on organizational Innovation: Focusing on the mediating effect of members' innovative behavior. *Sustainability*, 13(4), 2079.



41. Song, H. (2022). How do both hard and soft skills enhance innovative work behaviour, and to what extent does moderate effects of educational level influence innovative work behaviour?. 10.13140/RG.2.2.22308.55687.
42. Thurlings , M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. Review of educational research, 85(3), 430-471.
43. Utomo, H. J. N., Irwantoro, I., Wasesa, S., Purwati, T., Sembiring, R., & Purwanto, A. (2023). Investigating the role of innovative work behavior, organizational trust, perceived organizational support: an empirical study on SMEs performance. Journal of Law and Sustainable Development, 11(2), e417-e417.
44. Wang, X. H., Fang, Y., Qureshi, I., & Janssen, O. (2015). Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader-member exchange perspectives. Journal of organizational behavior, 36(3), 403-420.
45. Wolemonwu, J. (2021). Exploring how self-leadership influences team building in the department of defense. Liberty University.
46. Zafar, S., Raziq, M. M., Igoe, J., Moazzam, M., & Ozturk, I. (2024). Inclusive leadership and innovative work behavior: Roles of autonomous motivation and horizontal and vertical trust. Current Psychology, 43(14), 12680-12695.



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

م / الإستبانة

عزيزي المستجيب الكريم.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم هذا الإستبيان وهو جزء من متطلبات أعداد رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الموسومة

(دور القيادة الذاتية في تعزيز السلوك الابتكاري)

وبما أن الموضوع يتعلق بكم مباشرة، ولتقنتنا الكبيرة بتعاونكم معنا، فنحن نقدر ونشكر مشاركتكم بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان، ويأمل الباحث من حضراتكم إيلاء موضوع الدراسة الإهتمام للحصول على إجابات دقيقة من شأنها أن تعزز فرص نجاح الرسالة في تحقيق أهدافها، شاكرين تعاونكم معنا جزاكم الله خير الجزاء..... يرجى التفضل بمراجعة ما يأتي :

1. ببيان رأيك بصدق وامانة بوضع (✓) أمام البديل المناسب وأمام كل فقرة من فقرات المقياس الذي ينطبق ، وعدم ترك أي سؤال دون إجابة لأنه يؤثر على دقة النتائج.
2. يجب أن تكون الإجابات على اساس الواقع الفعلي الموجود وليس على اساس ما ترونه مناسب وصحيح.
3. أن الاجابة المعطاة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لذا لا داعي لذكر اسمكم رجاءاً.
4. الباحثة على استعداد دائم للإجابة على استفساراتكم حول فقرات الاستبانة

المشرف

الاستاذ الدكتور

احمد عبدالحسين الإمارة

جامعة الكوفة/ كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الأعمال

الباحثة

طالبة الماجستير

رقية محمد حسن

جامعة الكوفة/ كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الأعمال

2025

1445

الجزء الأول:معلومات عامة:

- النوع الاجتماعي: ذكر ☐ أنثى ☐
- الفئة العمرية: 25 فأقل ☐ 25-35 ☐ 35-45 ☐ 45-55 ☐ 55 فما فوق ☐
- الحالة الاجتماعية: أعزب ☐ متزوج ☐ غير ذلك ☐



التحصيل الدراسي: دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐

ماجستير ☐ دكتوراه ☐

عدد سنوات الخدمة الوظيفة: 2-5 ☐ 10 ☐ 15- ☐ 20-1 ☐ 25 فما فوق ☐

الجزء الثاني: متغيرات البحث :

أولاً: القيادة الذاتية (Self-leadership) تُشير إلى قدرة القائد على التحكم في سلوكياته وتوجيهها نحو تحقيق أهداف محددة. وتشمل هذه القدرة استخدام استراتيجيات تحفيزية وسلوكية ومعرفية لتحقيق نتائج إيجابية في الحياة الشخصية والمهنية. وتتكون من أربعة عناصر وهي:

1- تصور الأداء الناجح Visualising successful performance: هو قدرة القادة الذاتيين على تصور الأداء الناجح، وثم زيادة كفاءتهم الذاتية لإكمال المهمة. ويشمل ذلك الاستعداد الذهني والتدريب على الخطط للتغلب على التحديات التي تواجهها. ويتضمن هذا العنصر خمسة صفات للقيادة الذاتية تشمل تصور الإنجازات والنجاحات والعيش بالأمان وخلق الأنطباعات وبناء الفريق الذي يولد الثقة وتوفير الفرص للآخرين لقيادة أنفسهم. (Khoo, 2014: 264).

ت	مسؤولي المباشر...	الاختيار			
		أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق تماماً
1	يتوقع دائماً تحقيق الإنجازات والنجاحات الذاتية.				
2	لديه الثقة المطلقة في أن يعمل بأمان بوظيفته الحالية.				
3	يعمل دائماً على تشكيل الفريق لتحقيق أهداف المنظمة وإيجاد الفرص.				
4	يستخدم تفكيره الاستراتيجي لتحقيق الأداء الجيد في المهام الموكلة إليه.				
5	لا يتوقع أن تكون المهام التي يقوم بها ناجحة قبل القيام بها.				
6	كثيراً ما يعمل على وضع الخطط المسبقة للتعامل مع التحديات المتوقعة.				

2 - تحديد الأهداف الذاتية Self-goal setting: هو قدرة القائد على تحديد الأهداف والتخطيط لها

وتحديد ما يوعى. وهذا يشمل الأهداف الحالية والمستقبلية. ويتضمن هذا العنصر ثلاث صفات

للقيادة الذاتية لتحقيق الأهداف الجيدة وهي التحفيز الذاتي، والإيمان بالذات، والأنخراط في

التوجيه الذاتي والتطوير لتنفيذ الأهداف المحددة وتحقيقها. (Khoo, 2014: 264).



ت	مسؤولي المباشر...	الاختيار			
		أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق تماماً
1	يعمل على تحقيق اهداف محددة مسبقاً لأداءه.				
2	لديه اهداف محدده تتناسب مع طبيعة عمله.				
3	لديه القدرة على تحفيز ذاته تلقائياً لتحقيق الأنجاز الأعلى.				
4	لديه ثقة عالية بذاته لاجل العمل بما يتلائم مع متطلبات المؤسسة التي يعمل بها.				
5	لا يستطيع الاستفادة من تجاربه السابقة لتطوير الأهداف وتنفيذها بدقة.				

3- الرقابة الذاتية Self- observation: هو العنصر الذي يناقش كيفية تتبع التقدم الذي يحرزه القائد حتى يكون على دراية بأدائه. ومن أجل تحقيق ذلك، يجب على القائد الذاتي أن يكون على تقييم مستمر للإمكانيات والبدائل والفرص. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا قام القائد بتقييم الذات باستمرار. (Khoo,2014:267).

ت	مسؤولي مباشر...	الاختيار			
		أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق تماماً
1	يعمل على تقييم ذاته باستمرار.				
2	يعمل على تقييم الأمكانيات والبدائل والفرص المتاحة.				
3	يحرص على متابعة مدى جودة أدائه في العمل.				
4	يتابع تقدم العمل في المشاريع التي يديرها بشكل متواصل.				
5	يتابع مدى تحسن عمله لكي يكون على دراية تامة بأدائه.				

4- التوجيه الذاتي (Self-cueing) يعني هذا العنصر أن على القائد الذاتي أن يذكر نفسه بما يجب أنجازه. ولتحقيق ذلك، يحتاج القائد الذاتي أولاً وقبل كل شيء إلى اكتساب المعرفة والحكمة، والحفاظ على مستوى ثقة الجميع مرتفعه، والإدارة الجيدة للوقت، والشعور القوي بالوعي، وأن يكون مفكراً استراتيجياً. وتغطي هذه الصفات أكثر من كونها مجرد توجيهية ذاتي لأنها تصف القادة الذاتيين وصفاً دقيقاً (Khoo,2014:267).



ت	مسؤولي مباشر...	الاختيار			
		أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق تماماً
1	يمكنه تذكير نفسه بما يجب أنجازه.				
2	يعمل على اكتساب أكبر قدر ممكن من المعرفة والحكمة من خلال ممارسة عمله.				
3	يعمل على جعل مستوى الثقة مرتفع لدى الجميع.				
4	يطمح دائماً على أن يكون مفكراً استراتيجياً.				
5	يحرص على إدارة وقت العمل بشكل جيد.				
6	يمكنه العمل على تطبيق وممارسة سلوكيات إيجابية بشكل استباقي.				

* **مفكراً استراتيجياً:** يعني أن القائد يمتلك القدرة على التفكير التحليلي والاستراتيجي فيما يتعلق بالمستقبل واتخاذ القرارات وتحليل الاتجاهات الحالية والسيناريوهات المحتملة ويساعد في تطوير الخطط والأهداف التي تناسب مع تلك الرؤى التي يسعى لتحقيقها .

ثانياً: السلوك الابتكاري innovative behavior: بأنه قدرة العاملين على إنتاج أفكار جديدة وفريدة من نوعها من أجل حل المشكلات وتحقيق مهامهم بكفاءة وتعزيز الأداء التنظيمي. (Albdareen et al., 2024:523) ويتكون من ثلاثة عناصر وهي :

1 - توليد الأفكار Idea generation: هو التركيز على العملية إثارة الاهتمام والاعتراف بفرصة التحسين. ويمكن للعامل عنصر ذلك استكشاف الفرصة , ويتضمن ذلك فهم الفجوة المتاحة والمعلومات المتاحة الحل المحتمل , ويتيح هذا العنصر للعامل تحديد أفكاره باعتبارها أفكاراً تفيد المنظمة. (Song 2021:15)

ت	مسؤولي مباشر...	الاختيار			
		أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق تماماً
1	يعمل على تحفيز العاملين من خلال خلق الأفكار الجديدة التي تسهم في حل القضايا الصعبة.				
2	يبحث عن أساليب وتقنيات وأدوات جديدة..				
3	يعمل على توليد الحلول الجديدة للمشكلات الصعبة.				
4	لديه القدرة على التعبير الصريح للأفكار الجديدة.				
5	لديه الاستعداد للاهتمام والاعتراف بفرص التحسين.				
6	يشجع الاقتراحات مهما كانت (مكتوبة أو شفهية) على المستندات الرسمية بما يساهم في تطوير العمل.				
7	يحاول الاستفادة من المشاكل التي يمر بها العمل من أجل توظيفها في خلق ابتكار جديد.				



2- ترويج الافكار Idea promotion: يشير عنصر ترويج الأفكار إلى السلوك الذي يؤدي إلى تعزيز الأفكار للعاملين في مكان العمل . وفي نفس الوقت ، يجب أن يكون القادة دائماً إيجابيين في قبول الأفكار المبتكرة وتعزيزها. أن إطلاق هذه الأفكار الجديدة يجب أن يتم بشكل مستمر. وفي الوقت نفسه، يعمل القادة أيضاً على تشجيع العاملين على اتباع سلوكيات العمل الابتكارية لتحقيق الافكار الابتكارية (Hashim et al.,2019:1696).

ت	مسؤولي مباشر...	الاختيار			
		أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق تماماً
1	يعمل على تعزيز الأفكار للعاملين في مكان العمل.				
2	يشجع العاملين على اتباع سلوكيات العمل ابتكارية بما تساهم في إنتاج الأفكار الابتكارية.				
3	يدعم وبشدة الأفكار المبتكرة للعاملين.				
4	يستخدم طرائق جديدة بما تساهم في تحفيز العاملين على توليد وتعبئة الأفكار الجديدة المبتكرة.				
5	يعمل على توفير الدعم للأفكار المبتكرة الجديدة.				
6	يحفز العاملين المبتكرين على الانخراط في المشاريع الخدمية.				

3- تنفيذ الافكار Idea realization: يشير هذا العنصر أن تنفيذ الافكار هو المرحلة الأخيرة في سلوك الابتكاري ويعد ضرورة جداً ، لأنه إذا لم يتم استخدام الفكرة المبتكرة في المنظمات ، فأنها تصبح عديمة الفائدة. بما يعني أن حقيقة تحقيق الأفكار المبتكرة على أرض الواقع هي دليل على قيمتها، لذا يعد تنفيذ الأفكار هو النموذج الأولي في عملية الابتكار، وإذ تتحول الفكرة من مجرد تصور إلى فرصة حقيقية. (Muhamad et al.,2023:720)

ت	مسؤولي مباشر...	الاختيار			
		أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق تماماً
1	يعمل على تحويل الأفكار المبتكرة الى تطبيقات ذات قيمة فعلية.				
2	يمكنه تنفيذ الأفكار المبتكرة في مكان العمل.				
3	يقوم بتقييم الافكار الابتكارية للعاملين.				
4	يعمل على وضع نموذج للعملية الجديدة ومحاولة جعل هذه العملية روتينية لضمان أن تكون جزء من العمل المنتج.				



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (21) عدد (3) 2025



					يساهم في توفير الدعم للأفكار المبتكرة الجديدة.	5
					يعمل على وضع خطط تساهم في تحويل الأفكار الابتكارية المؤقتة الى فرص حقيقية قابلة للتنفيذ.	6