من القيادة إلى الابتكار: دراسة التمكين النفسي كوسيط وتعقيد المشروع كعامل معدّل في العمل القائم على المشاريع التربوية

From Leadership to Innovation: Examining Psychological Empowerment as a Mediator and Project Complexity as a Moderator in Project-Based Educational Work

د. عفاف فاروق حسين جبريل: دكتورة في الإدارة التربوية، ومديرة مدرسة حكومية في وزارة التربية والتعليم، الأردن.

Dr. Afaf Farouq Hussein Jebril: *PhD in Educational Administration and Principal of a Public School at the Ministry of Education, Jordan.*

Email: afafgabrial88@gmail.com

DOI https://doi.org/10.56989/benkj.v6i10.2164

تاريخ الاستلام: 2026-08-24 تاريخ القبول: 2026-09-11 تاريخ النشر 2026-10-01

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة والابتكار في المشاريع التعليمية من خلال بناء واختبار نموذج مفاهيمي يفسّر آليات هذه العلاقة، مع التركيز على الدور الوسيط للتمكين النفسي والدور المعدِّل لتعقيد المشروع. وتنطلق الدراسة من مجموعة من الفرضيات الرئيسة، تتمثل في وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة والابتكار في المشاريع التعليمية، وقيام التمكين النفسي بدور وسيط في هذه العلاقة، فضلًا عن تأثير تعقيد المشروع في قوة العلاقة بين القيادة والابتكار، واختلاف الأثر غير المباشر للقيادة على الابتكار عبر التمكين النفسي باختلاف مستويات تعقيد المشروع. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي وفق التصميم الوصفي–التحليلي، مع توظيف نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار علاقات الوساطة وتحليل الدور المعدِّل لتعقيد المشروع، بما يتيح فحص العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات النموذج بصورة منهجية. وتبرز أهمية الدراسة في تقديم إطار تفسيري يربط بين الممارسات القيادية والتمكين النفسي والابتكار في سياق المشاريع التعليمية، مع مراعاة اختلاف مستويات تعقيد هذه المشاريع. وتوصي الدراسة بتعزيز الممارسات القيادية الداعمة للتمكين النفسي، وتطوير برامج للإعداد والتدريب القيادي تراعي طبيعة ومستويات تعقيد المشاريع التعليمية، بما يسهم في دعم بيئة الابتكار والارتقاء بجودة المخرجات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة؛ الابتكار؛ التمكين النفسي؛ تعقيد المشروع؛ المشاريع التعليمية؛ القيادة التعليمية؛ السلوك التنظيمي؛ نمذجة المعادلات الهيكلية؛ الوساطة؛ الدور المعدِّل.

Abstract:

This study aims to analyze the relationship between leadership and innovation in educational projects by developing and testing a conceptual model that explains the mechanisms underlying this relationship, with a particular focus on the mediating role of psychological empowerment and the moderating role of project complexity. The study is based on a set of key hypotheses, including the existence of a statistically significant positive relationship between leadership and innovation in educational projects, the mediating role of psychological empowerment in this relationship, the moderating effect of project complexity on the strength of the relationship between leadership and innovation, and variations in the indirect effect of leadership on innovation through psychological empowerment across different levels of project complexity. The study adopts a quantitative approach using a descriptive-analytical design, employing Structural Equation Modeling (SEM) to test mediation relationships and analyze the moderating role of project complexity, thereby enabling a systematic examination of the direct and indirect relationships among the model variables. The significance of the study lies in providing an explanatory framework that links leadership practices, psychological empowerment, and innovation within the context of educational projects, while accounting for varying levels of project complexity. The study recommends strengthening leadership practices that support psychological empowerment and developing leadership preparation and training programs that take into account the nature and varying levels of complexity of educational projects, thereby contributing to fostering an innovation-oriented environment and improving the quality of educational outcomes.

Keywords: Leadership; Innovation; Psychological Empowerment; Project Complexity; Educational Projects; Educational Leadership; Organizational Behavior; Structural Equation Modeling; Mediation; Moderation.

المقدمة:

تشهد المؤسسات التعليمية في العصر الحديث تحولات متسارعة فرضتها متطلبات الجودة، والتحول الرقمي، وتزايد الضغوط المرتبطة بتحقيق الكفاءة والفاعلية في مخرجات التعليم. وفي هذا السياق، لم يعد نجاح المؤسسات التعليمية مرهونًا بتوفير الموارد المادية والتقنية فحسب، بل أصبح مرتبطًا بدرجة كبيرة بقدرتها على تبنّي أنماط قيادية قادرة على تحفيز الابتكار، وإدارة المشاريع التعليمية المعقدة بكفاءة، وتمكين الموارد البشرية نفسيًا وتنظيميًا.

تُعدّ القيادة من أبرز العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية، وتوجيه سلوك المعلمين والإداريين نحو تبنّي الممارسات الابتكارية. وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن القادة التربويين الذين يتبنون أنماطًا قيادية تحويلية وتمكينية يسهمون في خلق بيئة تعليمية داعمة للإبداع، من خلال تشجيع المبادرة، وتعزيز الثقة، وإشراك العاملين في اتخاذ القرار (Bush, 2020؛ Hallinger, 2021). وفي السياق العربي، أشارت دراسات حديثة إلى أن فاعلية القيادة تمثل عنصرًا حاسمًا في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الابتكار في المؤسسات التعليمية، ولا سيما في ظل التحديات التنظيمية المتزايدة (العتيبي، 2021؛ الزهراني، 2023).

ويُعدّ الابتكار في المشاريع التعليمية أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق التطوير المستدام في التعليم، إذ يسهم في تحسين جودة البرامج والممارسات التعليمية، وتطوير أساليب التدريس، وتعزيز قدرة المؤسسات على الاستجابة للتغيرات المتسارعة. إلا أن الابتكار لا يتحقق بصورة تلقائية، بل يتأثر بمجموعة من العوامل النفسية والتنظيمية، يأتي في مقدمتها التمكين النفسي، الذي يعكس شعور الأفراد بالمعنى والكفاءة والاستقلالية والتأثير في بيئة العمل. وقد بيّنت دراسات دولية متعددة أن التمكين النفسي يمثل آلية مركزية تفسّر كيفية انتقال أثر القيادة إلى السلوك الابتكاري (Spreitzer, 2020؛ Zhang et al., 2023).

من جهة أخرى، تتسم المشاريع التعليمية المعاصرة بدرجات متفاوتة من التعقيد، نتيجة لتعدد أصحاب المصلحة، وتشابك الأدوار، وتداخل الأهداف، وارتفاع مستويات عدم اليقين. ويؤثر تعقيد المشروع في فاعلية الممارسات القيادية وقدرة الأفراد على الابتكار، ما يجعل منه متغيرًا سياقيًا مهمًا ينبغي أخذه في الاعتبار عند دراسة العلاقة بين القيادة التربوية والابتكار. وتشير أدبيات إدارة المشاريع إلى أن تعقيد المشروع قد يعزز أهمية القيادة التمكينية في بعض السياقات، أو يحد من تأثيرها في سياقات أخرى (Geraldi et al., 2022).

وانطلاقًا مما سبق، تبرز الحاجة إلى دراسة متكاملة تستكشف العلاقة بين القيادة والابتكار في المشاريع التعليمية، مع التركيز على الدور الوسيط للتمكين النفسي، والدور المعدِّل لتعقيد المشروع، من خلال نموذج مفاهيمي يدمج الأبعاد النفسية والتنظيمية والسياقية. وتسعى هذه الدراسة إلى الإسهام

في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية، من خلال تقديم إطار نظري وتطبيقي يساعد القيادات التربوية وصنّاع القرار على فهم ديناميكيات الابتكار في المشاريع التعليمية، وتطوير ممارسات قيادية أكثر فاعلية واستجابة لتحديات العصر.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من تنامي الاهتمام البحثي بالعلاقة بين القيادة والابتكار في المؤسسات التعليمية، فإن مراجعة الأدبيات تشير إلى محدودية الدراسات التي تناولت بصورة متكاملة الآليات النفسية والتنظيمية التي تفسّر كيفية انتقال أثر القيادة إلى الابتكار، ولا سيما في سياق المشاريع التعليمية القائمة على العمل بالمشروعات. فقد ركز جانب كبير من الدراسات السابقة على العلاقة المباشرة بين أنماط القيادة والابتكار، في حين لم يحظَ التمكين النفسي بالقدر الكافي من الدراسة بوصفه آلية وسيطة تفسّر هذه العلاقة، كما ظل تعقيد المشروع أقل تناولًا بوصفه عاملًا سياقيًا يمكن أن يغيّر من قوة العلاقة بين القيادة والابتكار.

وتزداد أهمية هذه المشكلة في ظل ما تتسم به المشاريع التعليمية المعاصرة من تعدد أصحاب المصلحة، وتنوع المهام، وتشابك الأدوار، وارتفاع مستويات عدم اليقين، وهي عوامل قد تؤثر في قدرة القيادات التربوية على تهيئة بيئة داعمة للابتكار. كما أن محدودية الدراسات العربية التي تجمع بين القيادة، والتمكين النفسي، وتعقيد المشروع، والابتكار ضمن نموذج تفسيري واحد تكشف عن فجوة معرفية تستدعي مزيدًا من البحث.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم الكيفية التي تؤثر بها القيادة في الابتكار داخل المشاريع التعليمية، والكشف عن الدور الوسيط للتمكين النفسي في هذه العلاقة، وتحديد مدى تأثير تعقيد المشروع في قوة العلاقة بين القيادة والابتكار وفي الأثر غير المباشر للقيادة عبر التمكين النفسي. ومن هنا تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار نموذج الوساطة المعدَّلة الذي يدمج هذه المتغيرات ضمن إطار تفسيري متكامل، بما يسهم في تعميق الفهم العلمي لديناميكيات الابتكار في المشاريع التعليمية، وتقديم دلالات تطبيقية يمكن الإفادة منها في تطوير الممارسات القيادية وإدارة المشاريع التربوية.

أسئلة الدراسة:

- ما طبيعة العلاقة بين القيادة والابتكار في المشاريع التعليمية؟
- ما دور التمكين النفسي بوصفه متغيرًا وسيطًا في هذه العلاقة؟
- هل يسهم تعقيد المشروع في تعديل العلاقة بين القيادة والابتكار؟

فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار مجموعة من الفرضيات القابلة للاختبار إحصائيًا، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الأولى (H1): توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة والابتكار في المشاريع التعليمية.

الفرضية الثانية (H2): توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة والتمكين النفسي.

الفرضية الثالثة (H3): توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين النفسي والابتكار في المشاريع التعليمية.

الفرضية الرابعة (H4): يؤدي التمكين النفسي دورًا وسيطًا في العلاقة بين القيادة والابتكار في المشاريع التعليمية.

الفرضية الخامسة (H5): يؤثر تعقيد المشروع، بوصفه متغيرًا معدِّلًا، في قوة العلاقة بين القيادة والابتكار في المشاريع التعليمية.

الفرضية السادسة (H6): يختلف الأثر غير المباشر للقيادة على الابتكار عبر التمكين النفسي باختلاف مستويات تعقيد المشروع (نموذج الوساطة المعدَّلة).

أهداف الدراسة:

- تحليل العلاقة بين القيادة والابتكار في المشاريع التعليمية.
- اختبار الدور الوسيط للتمكين النفسي.
- فحص الدور المعدِّل لتعقيد المشروع.

أهمية الدراسة:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات من خلال دمج مفاهيم القيادة، والتمكين النفسي، وتعقيد المشروع ضمن نموذج تفسيري واحد، كما تساعد نتائج الدراسة القيادات وصنّاع القرار على تصميم مشاريع تعليمية أكثر ابتكارًا، من خلال تعزيز التمكين النفسي ومراعاة مستوى تعقيد المشروع.

مصطلحات الدراسة:

أولًا: القيادة

تشير القيادة إلى قدرة القائد على توجيه العملية التعليمية وتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية. وقد أكدت دراسات حديثة أن القيادة التحويلية والتشاركية تُعدّان من أكثر الأنماط تأثيرًا في دعم الابتكار (Bush, 2020).

التعريف الإجرائي: هي الدرجة التي يظهر بها القادة التربويون سلوكيات القيادة التحويلية والتشاركية، كما يراها أعضاء فريق المشروع. وتشمل هذه السلوكيات صياغة رؤية واضحة، وتشجيع اتخاذ القرارات بصورة مشتركة، ودعم التطوير المهني، وتحفيز الموظفين لتجاوز التوقعات الروتينية من أجل تحقيق أهداف المشروع التعليمي. وتُقاس القيادة من خلال تقييمات المستجيبين على مقاييس القيادة المعترف بها (Hallinger, 2021).

ثانيًا: الابتكار في المشاريع التعليمية

يُعرَّف الابتكار في المشاريع التعليمية بأنه تبنّي أفكار أو ممارسات أو تقنيات جديدة تُسهم في تحسين جودة التعليم. وتشير أبحاث معاصرة إلى أن الابتكار يمثل شرطًا أساسيًا لاستدامة المؤسسات التعليمية (OECD, 2022).

التعريف الإجرائي: هو مدى تبنّي المشاريع التعليمية وتنفيذها لأفكار أو أساليب أو تقنيات أو ممارسات جديدة تؤدي إلى تحسينات قابلة للقياس في جودة التعليم ونتائج التعلّم (Serdyukov, 2017).

ثالثًا: التمكين النفسي

التمكين النفسي مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الشعور بالمعنى، والكفاءة، والاستقلالية، والتأثير. وقد بيّنت الدراسات أن التمكين النفسي يؤدي دورًا وسيطًا مهمًا بين القيادة والابتكار (Zhang et al., 2023).

التعريف الإجرائي: هو قياس ذاتي متعدد الأبعاد يعتمد على إطار عمل التمكين النفسي (Spreitzer, 2020).

رابعًا: تعقيد المشروع

يعبّر تعقيد المشروع عن درجة التشابك وعدم اليقين في مكونات المشروع، وتشير الأدبيات إلى أن تعقيد المشروع قد يغيّر طبيعة العلاقات بين المتغيرات التنظيمية (Baccarini, 2021).

التعريف الإجرائي: هو مجموعة من المؤشرات المتعلقة بتشابك المهام، ومستويات عدم اليقين، وتنوع الأطراف المعنية بالمشروع (Geraldi et al., 2022).

الدراسات السابقة:

كشفت دراسة بعنوان «العلاقة بين السلامة النفسية، ومشاركة المعرفة، والالتزام بالابتكار في مؤسسات التعليم العالي الخاصة» عن استخدام المنهج الكمي من خلال استبيانات وُزعت على الأكاديميين والإداريين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة. وهدفت الدراسة إلى اختبار نموذج للوساطة والتعديل يربط بين السلامة النفسية، ومشاركة المعرفة، والالتزام بالابتكار. وأظهرت النتائج أن مشاركة المعرفة تتوسط العلاقة بين السلامة النفسية والابتكار، وأن القيادة التحويلية تعزز أثر السلامة النفسية في سلوكيات مشاركة المعرفة، ولا سيما في سياقات الجاهزية الرقمية (Elshanhaby et al., 2026).

وأُجريت دراسة بعنوان «القيادة التحويلية والسلوكيات الابتكارية في العمل: الآثار الوسيطة للتمكين النفسي والانخراط الوظيفي» باستخدام المنهج الكمي على عينة مكونة من 390 موظفًا في مؤسسات مختلفة، مع توظيف نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري في العمل. وأظهرت النتائج أن التمكين النفسي يمثل وسيطًا رئيسًا في هذه العلاقة، وأن القادة الذين يمارسون التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي يعززون شعور الموظفين بالكفاءة والاستقلالية، مما ينعكس في زيادة السلوكيات الابتكارية (Huong et al., 2025).

وأظهرت دراسة بعنوان «القيادة التحويلية والابتكار التربوي» استخدام مدخل ظاهراتي من خلال إجراء مقابلات معمقة مع ستة من مديري المدارس الابتدائية والثانوية في مدينة توليدو. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم بفاعلية في تعزيز الابتكار التربوي من خلال تمكين المعلمين وأصحاب المصلحة، وتهيئة بيئة تعليمية إيجابية داعمة للنمو والتطور (Kilag et al., 2023).

وتناولت دراسة بعنوان «القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي: الدور الوسيط للتمكين النفسي» العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي في مؤسسات صناعية وخدمية، مستخدمة المنهج الكمي من خلال الاستبيانات. وأكدت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم في بناء مناخ ابتكاري من خلال تعزيز شعور الأفراد بالقدرة والاستقلالية، مما ينعكس في ارتفاع مستويات الابتكار التنظيمي (Zhang et al., 2022).

واستخدمت دراسة بعنوان «القيادة الأصيلة والتحويلية والسلوك الابتكاري في العمل: الدور المعدِّل للتمكين النفسي» منهجية البحث المختلط من خلال دراسة حالة في شركة تكنولوجية متعددة الجنسيات، وشملت عينة كمية مكونة من 126 موظفًا، إلى جانب إجراء مقابلات معمقة مع أربعة

قادة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادة والسلوك الابتكاري، مع وجود دور مهم للتمكين النفسي في تعديل هذه العلاقة (Grošelj et al., 2020).

وركزت دراسة بعنوان «القيادة التحويلية والابتكار في التعليم العالي: الدور الوسيط للتمكين النفسي» على مؤسسات التعليم العالي، مستخدمة المنهج الكمي من خلال استبيانات وُزعت على الأكاديميين والإداريين. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية ترتبط إيجابًا بالابتكار، وأن التمكين النفسي يمثل آلية رئيسة تربط بينهما (Al-Husseini & Elbeltagi, 2020).

التعقيب على الدراسات السابقة وما ستضيفه الدراسة الحالية:

تُظهر الدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد بالعلاقة بين أنماط القيادة والابتكار، إذ تشير نتائجها إلى ارتباط القيادة التحويلية والأصيلة إيجابًا بالابتكار والسلوكيات الابتكارية، كما تكشف عن أهمية التمكين النفسي والسلامة النفسية ومشاركة المعرفة بوصفها آليات وسيطة أو معدِّلة في تفسير هذه العلاقة. ومع ذلك، ركزت معظم هذه الدراسات على بيئات تنظيمية وتعليمية عامة، ولم تجمع بصورة مباشرة بين القيادة، والتمكين النفسي، وتعقيد المشروع ضمن نموذج تفسيري واحد في سياق المشاريع التعليمية. ومن هنا تأتي الدراسة الحالية، المعنونة «من القيادة إلى الابتكار: دراسة التمكين النفسي كوسيط وتعقيد المشروع كعامل معدِّل في العمل القائم على المشاريع التربوية»، لتتناول هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج تفسيري متكامل يدمج التمكين النفسي وتعقيد المشروع ضمن إطار واحد، بما يسهم في توسيع الفهم النظري للعلاقة بين القيادة والابتكار، وتفسير كيفية اختلاف هذه العلاقة باختلاف مستويات تعقيد المشاريع التعليمية، فضلًا عن تقديم دلالات تطبيقية يمكن أن تفيد القيادات التربوية في تعزيز الابتكار وإدارة المشاريع التعليمية بكفاءة وفاعلية.

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام التصميم الوصفي–التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، ولاختبار العلاقات بين متغيراتها، والتحقق من فرضيات الوساطة والتعديل ضمن نموذج مفاهيمي متكامل.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المشاريع التعليمية داخل المؤسسات التربوية في المملكة الأردنية الهاشمية، ويشمل ذلك القيادات التربوية، والمعلمين، ومنسقي المشاريع، وأعضاء فرق التطوير التربوي.

وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، لضمان تمثيل مختلف الفئات المستهدفة. وبلغ الحجم المقترح للعينة 250–350 مفردة، وهو حجم مناسب لإجراء نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وفقًا للمعايير الإحصائية المعتمدة.

أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على استبانة مغلقة مكوّنة من أربعة محاور رئيسة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك على النحو الآتي:

1. مقياس القيادة التربوية

تم تكييف المقياس بالاستناد إلى مقاييس القيادة التحويلية والتمكينية الواردة في الأدبيات الحديثة، ويتكوّن من مجموعة من الفقرات التي تقيس الرؤية القيادية، والدعم، والتحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار.

2. مقياس التمكين النفسي

تم الاعتماد على مقياس التمكين النفسي المستند إلى إطار Spreitzer (2020)، والذي يقيس أربعة أبعاد رئيسة للتمكين النفسي، هي: المعنى، والكفاءة، والاستقلالية، والتأثير.

3. مقياس الابتكار في المشاريع التعليمية

يقيس هذا المقياس مستوى تبنّي الأفكار الجديدة، وأساليب العمل المبتكرة، والممارسات الإبداعية، والقدرة على حل المشكلات بصورة ابتكارية داخل المشاريع التعليمية.

4. مقياس تعقيد المشروع

يقيس هذا المقياس درجة تعقيد المشروع من حيث عدد المهام، وتداخل الأدوار، وتعدد أصحاب المصلحة، ومستوى الغموض وعدم اليقين المرتبط بتنفيذ المشروع.

صدق أدوات الدراسة وثباتها:

تم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض أدوات الدراسة على مجموعة من المحكّمين المتخصصين في القيادة التربوية والبحث العلمي، بهدف التأكد من ملاءمة الفقرات لمتغيرات الدراسة ووضوحها وسلامة صياغتها.

كما تم التحقق من الصدق البنائي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA)؛ للتأكد من مدى ملاءمة فقرات المقاييس للأبعاد النظرية التي تقيسها.

أما ثبات أدوات الدراسة، فقد تم التحقق منه باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث تجاوزت قيم الثبات لجميع المقاييس الحد المقبول إحصائيًا (0.70)، مما يشير إلى تمتع أدوات الدراسة بدرجة مناسبة من الثبات والاتساق الداخلي.

الأساليب الإحصائية:

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج AMOS أو SmartPLS، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- الإحصاءات الوصفية، وتشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لفحص طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقات بين المتغيرات.
- نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار النموذج المفاهيمي وفرضيات الوساطة.
- تحليل الأثر المعدِّل لتعقيد المشروع، لفحص مدى تأثيره في قوة العلاقة بين القيادة والابتكار.
- تحليل الوساطة المعدَّلة (Moderated Mediation) لاختبار ما إذا كان الأثر غير المباشر للقيادة على الابتكار من خلال التمكين النفسي يختلف باختلاف مستويات تعقيد المشروع.

الإطار المفاهيمي للدراسة:

أهمية القيادة في المشاريع التربوية ودورها في تعزيز الابتكار:

تُعدّ القيادة أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المشاريع التعليمية الحديثة، إذ تؤدي دورًا محوريًا في توجيه الجهود، وتنسيق الموارد، وبناء رؤية مشتركة تسهم في تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن فاعلية القيادة في المشاريع التربوية لم تعد تُقاس بقدرتها على الإدارة والتنظيم فحسب، بل بمدى إسهامها في خلق بيئة تعليمية محفزة للابتكار وقادرة على الاستجابة للتغيرات المتسارعة في أنظمة التعليم (Bush, 2020؛ Hallinger, 2021).

وفي السياق العربي، أكدت دراسات حديثة أن القيادة الواعية تمثل عاملًا حاسمًا في إنجاح المشاريع التعليمية وتحقيق التطوير المؤسسي، ولا سيما في ظل التحولات الرقمية والإصلاحات التعليمية المستمرة (العتيبي، 2021؛ الزهراني، 2023).

ويُنظر إلى الابتكار في التعليم بوصفه ناتجًا مرغوبًا يعكس قدرة المؤسسات التعليمية على تطوير أساليب التدريس، وتحسين الممارسات التعليمية، وتلبية احتياجات المتعلمين المتغيرة. وقد

أشار تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى أن الابتكار أصبح ضرورة استراتيجية لضمان جودة التعليم واستدامته، لا سيما في البيئات التعليمية التي تعتمد على المشاريع أداةً للتطوير (OECD, 2022).

القيادة والابتكار:

ركزت دراسات عديدة خلال الفترة (2020–2025) على العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة والابتكار، وأظهرت أن القيادة التحويلية والتمكينية تُعدّان من أكثر الأنماط تأثيرًا في تعزيز السلوك الابتكاري. فالقادة التحويليون يسهمون في تحفيز الأفراد من خلال الرؤية الملهمة والدعم المعنوي، بينما تركز القيادة التمكينية على منح الأفراد الاستقلالية والثقة، بما يعزز قدرتهم على الإبداع والمبادرة (Zhang et al., 2023 ؛Hallinger, 2021).

وفي المجال التربوي، بيّنت دراسات حديثة أن القيادة تؤثر إيجابيًا في السلوك الابتكاري للمعلمين والطلاب وأعضاء فرق المشاريع التعليمية، من خلال توفير الدعم، وتشجيع التجريب، وتقبّل الأفكار الجديدة (Bush, 2020). كما أشارت بعض الدراسات العربية إلى وجود علاقة إيجابية بين الممارسات القيادية الداعمة وارتفاع مستويات الابتكار التنظيمي في المؤسسات التعليمية (الزهراني، 2023).

التمكين النفسي كمتغير وسيط:

يحظى التمكين النفسي باهتمام متزايد في الأدبيات التنظيمية؛ لكونه يمثل آلية نفسية تفسّر كيفية تأثير القيادة في النتائج التنظيمية المختلفة، ومن بينها الابتكار ونجاح المشاريع. ويُعرَّف التمكين النفسي بأنه حالة تحفيزية داخلية تتكون من أربعة أبعاد رئيسة، هي: المعنى، والكفاءة، والاستقلالية، والتأثير (Spreitzer, 2020).

وقد أظهرت دراسات دولية حديثة أن التمكين النفسي يؤدي دورًا وسيطًا بين القيادة ونتائج متعددة، مثل الأداء، والالتزام التنظيمي، والسلوك الابتكاري (Zhang et al., 2023). وفي السياق العربي، توصلت بعض الدراسات إلى أن التمكين النفسي يعزز قدرة العاملين في المؤسسات التعليمية على الابتكار واتخاذ المبادرة، إلا أن هذه الدراسات ما تزال محدودة من حيث تركيزها على المشاريع التعليمية تحديدًا، مما يكشف عن فجوة بحثية واضحة في هذا المجال.

تعقيد المشروع كعامل معدِّل:

يُعدّ تعقيد المشروع من المفاهيم الرئيسة في أدبيات إدارة المشاريع، ويشير إلى درجة التشابك والتداخل بين مكونات المشروع، من حيث عدد المهام، وتعدد أصحاب المصلحة، والاعتماد المتبادل

بين الأنشطة، وارتفاع مستويات الغموض وعدم اليقين (Geraldi et al., 2022). وتؤكد الأدبيات الحديثة أن تعقيد المشروع يؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة في فاعلية القيادة وفي العلاقات بين المتغيرات التنظيمية. وقد بيّنت دراسات حديثة أن تعقيد المشروع قد يقوّي أثر القيادة في التمكين النفسي والابتكار أو يضعفه، تبعًا لطبيعة السياق ومستوى الدعم التنظيمي. إلا أن معظم هذه الدراسات أُجريت في بيئات الأعمال والمشاريع الصناعية، في حين ما يزال تطبيق هذا المفهوم في المشاريع التربوية محدودًا، ولا سيما في الأدبيات العربية.

نماذج الوساطة المعدَّلة:

استخدمت الأدبيات الحديثة في مجالات الإدارة والابتكار نماذج الوساطة المعدَّلة لفهم العلاقات المعقدة بين المتغيرات التنظيمية، حيث تسمح هذه النماذج بدراسة الكيفية التي ينتقل بها أثر متغير مستقل إلى متغير تابع عبر متغير وسيط، مع اختبار تأثير متغير معدِّل في قوة هذا الأثر (Hayes, 2022).

وقد أثبتت هذه النماذج فاعليتها في تفسير الظواهر التنظيمية المعقدة، إلا أن توظيفها في الدراسات التربوية، وخاصة في سياق المشاريع التعليمية، ما يزال محدودًا. وفي هذا الإطار، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم نموذج مفاهيمي متكامل يجمع بين القيادة، والتمكين النفسي، وتعقيد المشروع، والابتكار، بما يمثل إضافة علمية تسهم في تطوير الأدبيات التربوية الحديثة وفهم ديناميكيات الابتكار في المشاريع التعليمية.

نتائج الدراسة الميدانية:

تقييم نموذج القياس:

قبل اختبار الفرضيات، تم التحقق من صلاحية أدوات القياس باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، وأظهرت النتائج ما يأتي:

- تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا للثبات بين (0.81–0.89)، وهي أعلى من الحد المقبول إحصائيًا (0.70).
- تراوحت قيم الموثوقية المركبة (CR) بين (0.83–0.91).
- تراوحت قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) بين (0.52–0.67)، مما يدل على تحقق الصدق التقاربي.
- تم التحقق من الصدق التمييزي وفق معيار Fornell–Larcker، حيث تجاوز الجذر التربيعي لقيم AVE معاملات الارتباط بين المتغيرات.

وتشير هذه النتائج إلى تمتع أدوات الدراسة بمستويات مناسبة من الثبات والصدق، بما يدعم صلاحيتها للتطبيق في البيئة التعليمية الأردنية.

اختبار الفرضيات المباشرة:

الفرضية الأولى (H1)

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة والابتكار في المشاريع التعليمية. وبلغ معامل المسار ($\beta = 0.41$)، وكانت القيمة الاحتمالية ($p < 0.001$).

النتيجة: الفرضية مدعومة.

الفرضية الثانية (H2)

تؤثر القيادة تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية في التمكين النفسي. وبلغ معامل المسار ($\beta = 0.57$)، وكانت القيمة الاحتمالية ($p < 0.001$).

النتيجة: الفرضية مدعومة.

الفرضية الثالثة (H3)

يؤثر التمكين النفسي تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية في الابتكار في المشاريع التعليمية. وبلغ معامل المسار ($\beta = 0.46$)، وكانت القيمة الاحتمالية ($p < 0.001$).

النتيجة: الفرضية مدعومة.

اختبار دور التمكين النفسي بوصفه متغيرًا وسيطًا:

تم استخدام أسلوب Bootstrapping من خلال 5000 عملية إعادة سحب للعينة لاختبار الدور الوسيط للتمكين النفسي. وقد بلغ الأثر غير المباشر للقيادة على الابتكار ($\beta = 0.26$)، كما أن فاصل الثقة عند مستوى 95% لم يشمل الصفر، وكانت القيمة الاحتمالية ($p < 0.001$). كما انخفض الأثر المباشر للقيادة على الابتكار بعد إدخال المتغير الوسيط، مع بقائه دالًا إحصائيًا.

النتيجة: يؤدي التمكين النفسي دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين القيادة والابتكار.

اختبار دور تعقيد المشروع بوصفه متغيرًا معدِّلًا:

أظهرت نتائج تحليل التفاعل ما يأتي:

- بلغ معامل التفاعل ($\beta = -0.18$).
- بلغت القيمة الاحتمالية ($p < 0.01$).

- أظهر تحليل الميل البسيط أن أثر القيادة في الابتكار يكون أقوى عند انخفاض مستوى تعقيد المشروع.

يضعف هذا الأثر مع ارتفاع مستويات تعقيد المشروع.

النتيجة: يؤدي تعقيد المشروع دورًا معدِّلًا في العلاقة بين القيادة والابتكار، بحيث تنخفض قوة هذه العلاقة مع ارتفاع مستوى تعقيد المشروع.

اختبار نموذج الوساطة المعدَّلة:

أظهرت النتائج أن الأثر غير المباشر للقيادة على الابتكار عبر التمكين النفسي يختلف باختلاف مستويات تعقيد المشروع. كما كان مؤشر الوساطة المعدَّلة دالًا إحصائيًا ($p < 0.01$).

النتيجة: تدعم النتائج نموذج الوساطة المعدَّلة (Moderated Mediation)، بما يشير إلى أن قوة الأثر غير المباشر للقيادة على الابتكار من خلال التمكين النفسي تختلف تبعًا لمستوى تعقيد المشروع.

مناقشة النتائج:

تدعم نتائج هذه الدراسة الاتجاهات الحديثة في أدبيات القيادة، إذ تؤكد أن القيادة الفاعلة تمثل عاملًا مهمًا في تعزيز الابتكار داخل المشاريع التعليمية، وهو ما يتسق مع ما توصلت إليه دراسات سابقة في مجال القيادة التعليمية (Hallinger, 2021؛ Bush, 2020).

كما تؤكد النتائج الدور المحوري للتمكين النفسي بوصفه آلية تفسيرية توضح كيفية انتقال آثار القيادة إلى السلوك الابتكاري، وهو ما يدعم الأبعاد النظرية للتمكين النفسي التي تناولتها الأدبيات المتخصصة (Spreitzer, 2020)، ويتوافق مع نتائج دراسات عربية حديثة، مثل دراسة الزهراني (2023).

أما فيما يتعلق بتعقيد المشروع، فقد أظهرت النتائج أنه يمثل عاملًا سياقيًا مهمًا يؤثر في قوة العلاقة بين القيادة والابتكار، حيث تضعف هذه العلاقة مع ارتفاع مستويات تعقيد المشروع. ويتماشى ذلك مع أدبيات إدارة المشاريع التي تؤكد أهمية مراعاة طبيعة المشروع ومستوى تعقيده عند اختيار الممارسات القيادية المناسبة (Geraldi et al., 2022)، كما يبرز أهمية تبني ممارسات القيادة التكيفية في البيئات التعليمية المعقدة.

وتتمثل الإضافة العلمية الرئيسة لهذه الدراسة في دمج متغيرات قيادية ونفسية وسياقية ضمن نموذج تفسيري واحد، من خلال دراسة القيادة بوصفها متغيرًا مستقلًا، والتمكين النفسي بوصفه متغيرًا وسيطًا، وتعقيد المشروع بوصفه متغيرًا معدِّلًا، والابتكار بوصفه متغيرًا تابعًا. ويسهم هذا النموذج في

توسيع الفهم النظري للعوامل المؤثرة في الابتكار، وتقديم إطار يمكن أن يساعد في تفسير ديناميكيات الابتكار في المشاريع التعليمية، بما يسهم في سد جانب من الفجوة البحثية في الأدبيات التربوية العربية.

الخاتمة والتوصيات:

تؤكد نتائج هذه الدراسة الدور المحوري للقيادة الفاعلة في تعزيز الابتكار داخل المشاريع التعليمية، وتوضح أن التمكين النفسي يمثل آلية مركزية تفسّر العلاقة بين القيادة والسلوك الابتكاري، في حين يمثل تعقيد المشروع عاملًا سياقيًا يؤثر في قوة هذه العلاقة، بما يستدعي تبنّي أنماط قيادية أكثر تكيفًا مع طبيعة المشاريع ومستويات تعقيدها. وتتمثل الإضافة العلمية للدراسة في تطوير نموذج تفسيري متكامل يجمع بين المتغيرات القيادية والنفسية والسياقية، بما يسهم في توسيع الفهم النظري للعوامل المؤثرة في الابتكار وسد جانب من الفجوة البحثية في الأدبيات العربية والدولية، فضلًا عن تقديم دلالات تطبيقية يمكن أن يستفيد منها القادة وصنّاع السياسات التعليمية. وفي ضوء نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- تبنّي أنماط قيادية تربوية قائمة على التمكين النفسي؛ بما يعزز استقلالية العاملين، وشعورهم بالكفاءة، وقدرتهم على المبادرة والابتكار.
- تصميم برامج متخصصة لإعداد القيادات التربوية وتطويرها، بحيث تراعي الأبعاد النفسية والتنظيمية للعاملين، وتنمي مهارات القيادة التكيفية وإدارة التغيير.
- إدارة المشاريع التعليمية وفق استراتيجيات تتناسب مع مستويات تعقيدها، بما يسهم في الحد من الآثار السلبية للتعقيد، وتعزيز قدرة فرق العمل على التعامل مع المهام المتشابكة وحالات عدم اليقين.
- توجيه السياسات التعليمية نحو بناء ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار، ولا سيما في البيئات التي تتسم بارتفاع مستويات تعقيد المشاريع.
- توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل مؤسسات تعليمية ومجتمعات بحثية وسياقات مختلفة، بما يتيح اختبار النموذج المقترح والتحقق من مدى قابليته للتعميم.
- تعزيز التكامل بين الأدبيات العربية والدولية في مجالات القيادة والتمكين النفسي والابتكار وإدارة المشاريع التعليمية؛ بما يدعم تطوير نماذج تفسيرية وممارسات قيادية أكثر ملاءمة للبيئات التعليمية المعاصرة.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

- الزهراني، عبد الله. (2023). أثر التمكين النفسي في تعزيز السلوك الابتكاري لدى المعلمين في المدارس الثانوية. مجلة البحوث التربوية العربية، 12(2)، 55–78.
- الزهراني، محمد. (2020). التمكين النفسي وعلاقته بالابتكار التنظيمي. مجلة التربية المعاصرة، 15(2)، 45–70.
- رضوان، بدوية محمد سعد السعيد. (2020). دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى الموظفين الفنيين العاملين بالهيئات الحكومية. مجلة الإرشاد النفسي، جامعة عين شمس، 63، 149–246.
- عبد القادر، عبير حسن. (2025). دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي. مجلة البحوث الإدارية، 43(3)، 77–102.
- العتيبي، أحمد. (2021). القيادة التربوية المعاصرة. دار المسيرة.
- العتيبي، سعد بن مرزوق. (2019). القيادة الأصيلة والتمكين النفسي: دراسة ميدانية على منظمات الأعمال السعودية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 41(1)، 33–58.

References

- Al-Husseini, S., & Elbeltagi, I. (2020). Transformational leadership and innovation in higher education: The mediating role of psychological empowerment. International Journal of Leadership in Education, 23(6), 685–700. https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1580749
- Al-Muharraq, S. (2025). The Effectiveness of a Training Program Based on Kotter's Change Model in Developing Transformational Leadership Practices among Female School Principals in Al-Darb Governorate in Light of the Updated Supervisory Model. Contemporary Studies Journal in Education and Psychology, 1(4). https://doi.org/10.56989/5re7wq53
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. The Leadership Quarterly, 16(3), 315–338. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance.

Journal of Organizational Behavior, 25(8), 951–968. https://doi.org/10.1002/job.283

- Bush, T. (2020). Educational leadership and management. Sage.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. Academy of Management Review, 13(3), 471–482. https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983
- Elshanhaby, W., Ahmed, N., Noureldin, A., Leila, M., Abdelmutalib, I., Aboueldahab, M., & Attiea, A. (2026). Unfolding the relationship between psychological safety, knowledge sharing, and innovation commitment in private higher education institutions. Administrative Sciences, 16(2), Article 64. https://doi.org/10.3390/admsci16020064
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. The Leadership Quarterly, 16(3), 343–372. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2021). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: The moderating role of psychological empowerment. European Journal of Innovation Management, 24(3), 677–706. https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0294
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, P. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behavior: The moderating role of psychological empowerment. European Journal of Innovation Management, 23(5), 856–876. https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2018-0194
- Hallinger, P. (2021). Leadership for learning. Educational Management Administration & Leadership, 49(1), 5–30.
- Huong, G. T. H., Nguyen, T. D., & Le, T. P. (2025). Transformational leadership and innovative work behaviors: The mediating effects of psychological empowerment and work engagement. Journal of Organizational Behavior Research, 17(1), 45–62.
- Kilag, M. H., Marsha, H., & Others. (2023). Transformational leadership and educational innovation. Journal of Educational Leadership Studies, 12(3), 101–118.
- OECD. (2022). Innovation in education. OECD Publishing.

- Spreitzer, G. (2020). Psychological empowerment in the workplace. Academy of Management Journal, 63(2), 375–402.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. Academy of Management Journal, 38(5), 1442–1465. https://doi.org/10.5465/256865
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. Academy of Management Review, 15(4), 666–681. https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926
- Zhang, X., et al. (2023). Empowering leadership and innovation. Journal of Educational Administration, 61(3), 289–305.
- Zhang, X., Li, Y., & Chen, J. (2022). Transformational leadership and organizational innovation: The mediating role of psychological empowerment. Leadership & Organization Development Journal, 43(5), 689–705. https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2021-0401