



## دور ممارسات القائد التحويلي في معالجة معوقات التعليم الالكتروني

### دراسة تحليلية لآراء عينة من طلبة جامعة الكوفة.

أ.م.د. رافد حميد الحدرائي      م.م. عدنان رحيم حمود      م.م. زهير وسمي الشمري

كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الكوفة      كلية التربية جامعة واسط

**المستخلص:** يسعى البحث الحالي إلى اختبار تأثير ممارسات القائد التحويلي في معالجة معوقات التعليم الالكتروني، فضلاً عن التحقق بمستوى اهتمام المنظمة المبحوثة (جامعة الكوفة) بمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية، وانطلاق البحث من مشكلة واقعية تمثلت بوجود مشكلات ومعوقات تحول دون الاستفادة المثلى من التعليم الالكتروني في الجامعة، لهذا سعى الباحثون إلى معالجتها من خلال تسليط الضوء على نمط القيادة التحويلية ومعرفة مدى مساهمته في المعالجة الجادة لتلك المشاكل، ومن أجل ذلك اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على بيانات البحث، ومثل القطاع التعليمي ميداناً للجانب التطبيقي للبحث، إذ شكل طلبة جامعة الكوفة والبالغ عددهم (34793) طالب مجتمعاً للبحث، تم اختيار عينة عشوائية من الطلبة بواقع (٤١٢) طالباً وهو العدد الذي يناسب حجم المجتمع المبحوث، إذ وجهت اليهم استمارة استبيان الكترونية تضمنت متغيرات البحث ممارسات القائد التحويلي بأبعادها (إيصال الرؤية بوضوح، التفكير الابداعي، التحفيز ومراعاة الاعتبارات الفردية) بواقع (١٢) فقرة، ومتغير معوقات التعليم الالكتروني (المعوقات الأكاديمية، المعوقات التكنولوجية، والمعوقات الادارية) بواقع (٩) فقرات، واعتمد البحث في بناء نموذج واختبار فرضياته على البرنامج الاحصائي SPSS v.23، SMART PLS (وتوصل البحث الى استنتاج مفاده أن معوقات التعليم الالكتروني في الجامعة المبحوثة كانت بمستويات طبيعية نوعاً ما قياساً بالتداعيات البيئية الخطيرة والبنى التحتية غير المؤهلة والتحول المفاجئ للتعليم الالكتروني، فضلاً عن ذلك أن ممارسات القائد التحويلي تسهم في الحد من هذه المعوقات).

**الكلمات الدالة:** القيادة التحويلية، القائد التحويلي، التعليم الالكتروني، معوقات التعليم الالكتروني، جامعة الكوفة.

#### Abstract:

The current research seeks to test the effect of the practices of the transformational leader in addressing the obstacles to e-learning, as well as verifying the level of interest of the researched organization (Kufa University) in the main and sub-variables of research. The research started from a realistic problem represented by the existence of problems and obstacles that prevent the optimal use of e-education at the university. That is why the researchers sought to address it by shedding light on the transformational leadership style and knowing the extent of its contribution to the serious treatment of these problems. And for that the research adopted the descriptive analytical method in obtaining the research data. The educational sector represented a field for the applied side of the research, as the students of the University of Kufa, who numbered (34793), formed a community for research. A random sample of students was selected, with (412) students, which is the number that fits the size of the researched community, as they were directed to an electronic questionnaire form that included the research variables. The practices of the transformational leader in its dimensions (communicating the



vision clearly, creative thinking, motivation and taking into account individual considerations) .by (12) items, and e-learning obstacles variable (academic obstacles, technological obstacles, and administrative obstacles) by (9) items. In building its model and testing its hypotheses, the research relied on the two statistical programs, (SPSS v.23 SMART PLS), and the research reached number of results, the most prominent of which are that the obstacles to e-learning at the university under study were at somewhat normal levels compared to the dangerous environmental repercussions, unqualified infrastructure and sudden transformation. In addition to that, the practices of the transformational leader contribute to reducing these obstacles. **Keywords:** transformational leadership, transformational leader, e-education, e- education obstacles, University of Kufa.

### المقدمة

برز الاهتمام العالمي بمطلع القرن العشرين بمفهوم القيادة الإدارية لمواكبة التطورات في المضامين الفلسفية للفكر الإداري، لمواجهة التغيرات السريعة في البيئة التنافسية العالمية، إذ شكلت تحدياً خطيراً لبقاء المنظمات و ظهور رؤى فلسفية جديدة في أساليب القيادة المتمثلة في القيادة التحويلية، أو ما تسمى بالقيادة الساحرة لتصبح مورداً قيماً يمكن للمنظمات استثماره بالشكل الأمثل.

إن أحد أساليب القيادة التي انتجها التقدم العلمي والتطورات التقنية هو أسلوب القيادة التحويلية. وان ما يميز هذا النمط قدرته العالية على قيادة المنظمات في مواجهة التحديات نتيجة للتطورات الحديثة في السلوكيات التي يتمتع بها القادة المتحولون وتأثيرها على الأفراد من خلال تطوير قدراتهم وتشجيعهم على مواجهة المشكلات والتحديات التي تواجه منظماتهم.

في ظل التطورات التكنولوجية ظهر الانترنت في العالم لأول مرة في الولايات المتحدة عام ١٩٩٩ والذي أصبح يُنظر له كونه عنصراً حاسماً في التعلم والتطوير داخل المنظمات، إذ أصبح الوسيلة الملائمة لمواجهة تحديات التعليم المعاصرة كانتشار الأمراض والأوبئة وخصوصاً (فيروس كورونا) الذي تسبب بإيقاف التعليم التقليدي القائم على المحاضرات داخل القاعات الدراسية والتحول الى التعليم الالكتروني، والذي يواجه عدداً من التحديات المهمة التي تسعى هذه الدراسة إلى تشخيصها كالتحديات التكنولوجية، والتعليمية، والإدارية والبشرية، الأمر الذي تطلب تطوير بدائل ووسائل تعليمية تساعد على استمرار التعليم والتعلم في ظل هذه الجائحة، لغرض الاحاطة بالموضوع تم تقسيم الدراسة الى اربعة محاور درست في المحور الاول منهجية الدراسة، اما المحور الثاني فتضمن الإطار النظري لمتغيري الدراسة سلوكيات القائد التحويلي والمتغير التابع معوقات التعليم الالكتروني ، و المحور الثالث تناول الجانب العملي للدراسة اما المحور الرابع والآخر عرض اهم الاستنتاجات والتوصيات .

### المحور الاول : منهجية البحث

#### اولاً: مشكلة البحث

شكل التحول المفاجئ للتعليم الالكتروني في الجامعات العراقية تحدياً كبيراً أمام مختلف الاطراف المكونة للعملية التعليمية، فعند نقشي جائحة كورونا أصبح التعليم الحضوري غير ممكن وحل محله التعليم الالكتروني بشكل كامل من دون استعدادات مسبقة، الأمر الذي رافقه العديد من التحديات والمعوقات التي جسدت مشكلة البحث الحالي وكيفية معالجتها او التغلب عليها، إذ أن النقص الواضح بالبنى التحتية الخاصة بتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات فضلاً عن نقص الخبرة لدى الملاكات التدريسية والطلبة بأساليب التعليم الالكتروني وآلياته، والمعوقات الأكاديمية والإدارية كانت مرافقة لعملية التعليم الالكتروني. الأمر الذي تطلب اعتماد أساليب إدارية وقيادية غير تقليدية للتغلب على تلك المعوقات، ومن تلك الأساليب اعتماد ممارسات القائد التحويلي لتمكين المسؤولين من إيصال رؤيتهم بنجاح فضلاً عن مراعات الجوانب الفردية التي تتطلبها عملية التعليم الالكتروني نتيجة لنقص الخبرة والمعرفة في التعليم الالكتروني لدى الطلبة.

ومن هنا سعت الدراسة الحالية الى الاجابة عن التساؤل الرئيس الاتي(هل تسهم ممارسات القائد التحويلي بالتغلب على معوقات التعليم الالكتروني من وجهة نظر عينة من طلبة جامعة الكوفة؟) وانبثق عن هذا التساؤل التساؤلات الآتية:

١. ما هي اهم ممارسات القائد التحويلي؟
٢. ما هي أبرز معوقات التعليم الالكتروني؟
٣. هل يوجد اهتمام في الجامعة بالمبحوثة بممارسات القائد التحويلي؟



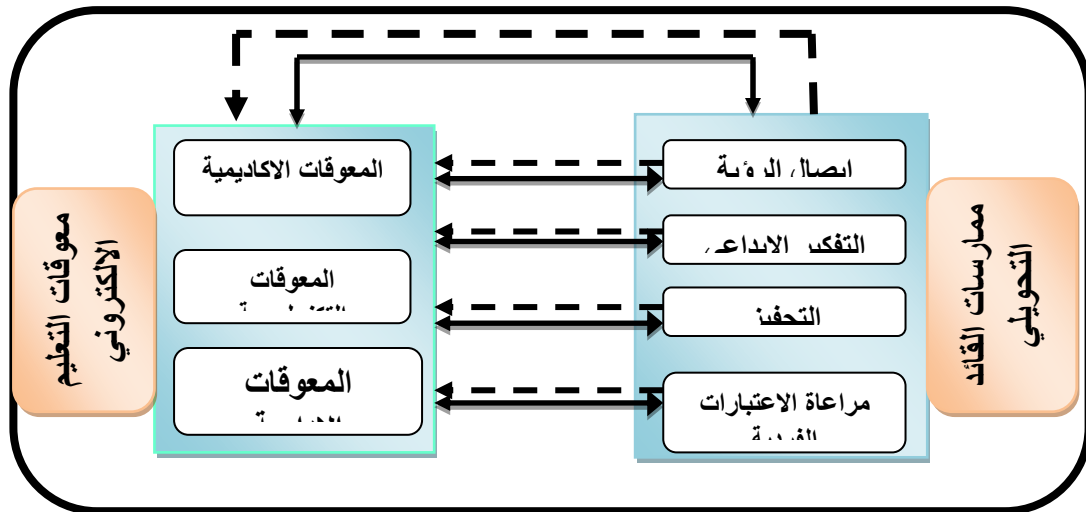
٤. هل يوجد تشخيص دقيق في الجامعة المبحوثة لمعوقات التعليم الإلكتروني؟
  ٥. هل تسهم ممارسات القائد التحويلي في الحد من معوقات التعليم الإلكتروني في الجامعة المبحوثة؟
  ٦. ما البعد الأكثر إسهاما في التغلب على معوقات التعليم الإلكتروني؟
- ثانياً: أهمية الدراسة :**
- تتبع أهمية البحث بالاستنتاجات التي سيتوصل إليها حول تأثير سلوكيات القائد التحويلي في التغلب على العوائق التي تعترض التعلم الإلكتروني ، فضلاً عن العوامل ذات الأهمية التالية:
- ١- إن أهمية علاقة الارتباط والتأثير بين سلوكيات القائد التحويلي ومعالجة معوقات التعلم الإلكتروني والاستنتاجات المنطقية التي سيتوصل إليها البحث والخروج بتوصيات تخدم الجامعة المبحوثة في تحسين أداء التعليم.
  - ٢- يضع البحث خارطة طريق للجامعة المبحوثة ، بتوضيح كيفية معالجة معوقات التعليم الإلكتروني من خلال الإطار العملي والنتائج والتوصيات.
  - ٣- يُعد هذا البحث مساهمة علمية تربط سلوكيات القائد التحويلي بتحديات التعلم الإلكتروني ويساهم في رفد الباحثين بالمعرفة.
  - ٤- استكمال خصائص القائد التحويلي في التغلب على معوقات التعلم الإلكتروني في جامعة الكوفة لمواكبة التطورات العلمية الجديدة.

#### ثالثاً: اهداف البحث

- سعى البحث إلى تحقيق الغايات الآتية:
١. التعرف على المضامين الفكرية للقيادة التحويلية وتحديد اهم ممارساتها.
  ٢. التعرف على المضامين الفكرية للتعليم الإلكتروني.
  ٣. تشخيص مستوى ممارسة أبعاد القائد التحويلي في الجامعة المبحوثة.
  ٤. تشخيص أبرز المعوقات التي رافقت التعليم الإلكتروني في الجامعة المبحوثة.
  ٥. اختبار تأثير ممارسات القائد التحويلي في تقليل معوقات التعليم الإلكتروني.
  ٦. التعرف على البعد الأكثر تأثيراً من ابعاد القائد التحويلي في معالجة معوقات التعليم الإلكتروني.

#### رابعاً: مخطط البحث

تم صياغة المخطط الافتراضي للبحث الحالي بالشكل الذي يعبر عن علاقات الترابط والتأثير بين متغيراته, إذ مثلت ممارسات القائد التحويلي المتغير المستقبل بأبعاده( ايصال الرؤية بوضوح, التفكير الإبداعي, التحفيز ومراعاة الاعتبارات الفردية) اعتماداً على مقياس (Anselmann& Mulder,2019), ومثلت معوقات التعليم الإلكتروني المتغير التابع بأبعاده(المعوقات الأكاديمية, المعوقات التكنولوجية, والمعوقات الإدارية) اعتماداً على مقياس (Alnajjar,2021) وكالاتي التعليم الإلكتروني على المستوى الإجمالي للبحث.



شكل (١) المخطط الافتراضي

المصدر: الباحثون

**خامسا: فرضيات البحث**

**الفرضية الأولى:** أشارت هذه الفرضية إلى وجود علاقة الارتباط معنوية بين ممارسات القائد التحويلي ومعوقات التعليم وتفرعت منها الفرضيات الآتية:

١. يؤثر إيصال الرؤية بوضوح تأثيرا عكسيا وذا دلالة إحصائية بمتغير معوقات التعليم الالكتروني
٢. يؤثر التفكير الإبداعي تأثيرا عكسيا وذا دلالة إحصائية بمتغير معوقات التعليم الالكتروني
٣. يؤثر التحفيز تأثيرا عكسيا وذا دلالة إحصائية بمتغير معوقات التعليم الالكتروني
٤. يؤثر مراعاة الاعتبارات الفردية تأثيرا عكسيا وذا دلالة إحصائية بمتغير معوقات التعليم الالكتروني.

**سادسا: مجتمع البحث وعينته**

مثل مجتمع طلبة جامعة الكوفة ميدانا للبحث و البالغ عددهم (34793) طالبا وطالبة، إذ تم اختيار عينة عشوائية بواقع (٤١٢) طالبا وهو العدد الملائم لتمثيل المجتمع وفق لجدول حجم العينة للباحثان (Krejcie&Morgan,1970:308)، إذ اعتمد البحث استمارة الاستبيان الالكترونية للحصول على المعلومات المطلوبة تضمنت متغيرات البحث ممارسات القائد التحويلي بأبعادها (إيصال الرؤية بوضوح، التفكير الإبداعي، التحفيز ومراعاة الاعتبارات الفردية) بواقع (١٢) فقرة، ومتغير معوقات التعليم الالكتروني (المعوقات الأكاديمية، المعوقات التكنولوجية، والمعوقات الإدارية) بواقع (٩) فقرات.

**سابعا: صدق وثبات مقياس البحث :**

للتأكد من جودة بيانات البحث ومدى تناسق وثبات مقياس البحث بمتغيراته الرئيسة والفرعية (الصدق الظاهري، صدق المحتوى)، قام الباحثون بعرض المقياس على مجموعة من الاساتذة (المحكمين) ذوي الخبرة في مجال الاختصاص، كما أظهر الملحق (١) لمعرفة مدى تحقق الصدق الظاهري وصدق المحتوى، وتم احتساب معامل (Corrbach Alpha) للتحقق من ثبات المقياس، وكما في الجدول (١):

**جدول (١) اختبار ثبات أداة البحث**

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	Cronbach Alpha
إيصال الرؤية بوضوح	٣	٠,٨٦٦
التفكير الابداعي	٣	٠,٧٨٣
التحفيز	٣	٠,٧٥٤
مراعاة الاعتبارات الفردية	٣	٠,٨٥٤
ممارسات القائد الاخلاقي	١٢	٠,٨٨٧
المعوقات الاكاديمية	٣	٠,٨٢١
المعوقات التكنولوجية	٣	٠,٧٥٣
المعوقات الادارية	٣	٠,٨٣٢
معوقات التعليم الالكتروني	٩	٠,٨٩٢
كامل المقياس	٢١	٠,٩١٣

المصدر: الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

يتضح من معاملات "Corrbach Alpha" الظاهره في جدول (١) أن أداة قياس البحث تتميز بثبات عالي على المستوى الإجمالي، بواقع (٩١%) ، أما على مستوى أبعاد المتغيرات فتراوح بين (0.75 – 0.866) وهذا يدل على أن كافة متغيرات المقياس المعتمدة في البحث الحالي تتسم بالثبات والاتساق الداخلي المطلوب.

**المحور الثاني: الجانب النظري****أولاً: مفهوم ممارسات القائد التحويلي**

تم استلهم مفهوم القيادة التحويلية لأول مرة من قبل Burns (١٩٧٨) في أواخر القرن العشرين بعد تحليله للقادة السياسيين لا سيما القادة الذين نجحوا في تحويل منظماتهم، إذ وصفه (Naser,2016: 18) بأنه الإجراء الذي من خلاله يقوم القادة بإحداث تغييرات كبيرة في سلوك أتباعهم، بحيث يتفاعل فرد أو أكثر مع الآخرين بطريقة تجعل القادة والمرووسين يرفعون مستويات بعضهم البعض إلى أعلى من خلال الحافز والأخلاق (Givens, 2008:5) ، كما عرفت بأنها التعهد بالتزام



ومشاركة جميع أصحاب المصلحة في تحقيق هدف ورؤية مشتركة لأجل إحداث تغيير جذري (Hawkins, 2021:16)، إذ يمثل الأسلوب القيادي الذي يطبقه القادة والمؤوسون لتغيير الوضع الراهن من خلال تعريف المرؤوسين بالمشكلات في المنظمة التي يعملون فيها، من خلال الإلهام والإقناع والإثارة، من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الرؤية الواضحة، لتحقيق أهداف مشتركة (Lussier & Achua, 2015)، وذكر (Alatawi, 2017:20) في دراسته بأنها العملية التي يعمل من خلالها القائد على تغيير الوضع الراهن من خلال تحديد المشكلات في النظام الحالي وتقديم رؤية جديدة لما يمكن أن تكون عليه المنظمة في المستقبل.

إذ يتطلع القادة التحويليون دائماً إلى المستقبل لغرض تطوير رؤية المنظمة، ويأخذون رضا الموظفين في الحسبان، ويعملون على تحفيزهم وزيادة أدائهم بشكل يضمن تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤية والوصول إلى الأهداف المرجوة، والتي تعد أساس رؤية المنظمة واستراتيجياتها، تستند القيادة التحويلية إلى افتراض أن القادة يحتاجون إلى احترام وثقة أتباعهم من أجل كسب ولائهم وأن لكل فرد مساهمة في تحقيق القيادة التحويلية (العطوي والكعبي، ٢٠١٩: ٢٢).

يتحدى القادة التحويليون تفكير مرؤوسيه، ويظهرون اهتماماً شخصياً بتطورهم، ويلهمونهم إلى مستويات أعلى من الإنجاز، ويمثلون مصدر جذب مغناطيسي، وفي ضوء ذلك نستنتج أن القائد التحويلي: بأنه القائد الذي يتمتع بقابلية إحداث التغيير ومواجهة التحديات والتأثير فيها من خلال اغتنام الفرص وتجنب المخاطر واشراك جميع المستويات في عملية اتخاذ القرارات، من خلال إجراء تغييرات تؤدي إلى إتاحة الفرصة أمام المنظمة لتحقيق المزيد من الابتكارات.

#### ثانياً: خصائص القادة التحويليين

حدد (Lussier & Achua, 2015:334-336) مجموعة من صفات القادة التحويليين المؤثرين وكما يأتي:

١. **القدرة على وضع الرؤية والرسالة**: يتمتع القادة التحويليون بالقدرة على صياغة رؤية مثالية لمستقبل أفضل بكثير من الحاضر، إنهم قادرون على التعرف على التناقضات الأساسية بين الوضع الراهن والطريقة التي يمكن أن تكون عليها، والتعبير عن الاختلافات الجوهرية.

إن القائد الملهم سوف يحفز من خلال ثقته الخاصة وحماسه واعتقاده بأن النتائج المرجوة والمحتملة يمكن تحقيقها (Levine et al., 2010:578)

٢. **اتقان مهارات التواصل**: إن قدرات التواصل القوية تنصدر قائمة المتطلبات الأساسية لتصبح قائداً تحويلياً. من دون القدرة على التواصل وإلهام وتحفيز التابعين، سيواجه القائد صعوبة أكبر في تحويلهم لقبول أو تبني رؤية المنظمة وهدفها كهدف خاص بهم والبدء في تلبية متطلبات تحقيق الذات (Levine et al., 2010:579) علاوة على امتلاكهم الرؤية التي تعد إحدى السمات التي يمتاز بها القادة المتحولون القدرة على التواصل الفعال وإيصال رسالتهم كونهم خطباء متميزين وتقديم العروض البليغة والخلقة والعاطفية التي توقظ رغبات المرؤوسين في التغيير وتحثهم على تبني رؤية القائد. (Lussier & Achua, 2015)

٣. **الثقة بالنفس والقناعة الأخلاقية**: يظهر القادة ذوو الكاريزمية والتحويليين ثقة بالنفس وتفاؤلاً لا يتزعزع كجزء من شخصيتهم، ومع ذلك من المعروف أن القادة التحويليين يتبنون رسائل التغيير التي لها صبغة دينية أو سياسية، وبالتالي يؤكدون على إيمانهم القوي واقتناعهم الأخلاقي في الرسالة، كذلك بالنسبة للقائد الذي يجب عليه إقناع الآخرين بالانضمام إلى قضيتهم (Sosik et al., 2011: 446).

٤. **القدرة على إلهام الثقة**: تعد القدرة على إلهام الثقة أمراً بالغ الأهمية في أي علاقة، ولكن بشكل أكبر القادة المتحولين والمتحمسين بسبب حجم التغيير الذي يقدمونها غالباً، يجب أن يؤمن التابعون بنزاهة القادة الكاريزماتيين والتحويليين للمخاطرة بوظائفهم، وحتى حياتهم في بعض الحالات.

٥. **التوجه عالي المخاطر**: القادة ذوو الكاريزما والمتحولون على استعداد لتحمل مخاطر أكبر من القائد العادي، من وجهة نظر الأعمال يربط القادة التحويليون علاقة المخاطرة بالعائد.

٦. **قاعدة القوة العائنية**: يتمتع القادة الفعالون بشكل عام بعلاقات عمل وثيقة مع أتباعهم، ومع ذلك فإن أحد خصائص القيادة الكاريزمية هو الرابطة العاطفية الوثيقة بين القائد وأتباعه.

٧. **التوجه نحو الإنجاز**: التوجه نحو الإنجاز عادة، يمتلكها القائد ذو الكاريزما والمتحولون إيماناً قوياً بصواب قضيتهم، وهو ما يفسر سبب استمرارهم في المسار، حتى بعد تعرضهم للآزمات.

٨. **القدرة على تمكين المتابعين**: يتفهم القادة التحويليون بأنهم لا يستطيعون تحقيق أهدافهم ورائيتهم من دون التعاون مع المرؤوسين لأجل تحقيق أهدافهم التنظيمية.

ثالثاً: ممارسات القائد التحويلي





اعتمد البحث الحالي مقياس الباحثين (Anselmann& Mulder,2019) في تحديد أبعاد القيادة التحويلية وكالاتي:

١ -

إيصال الرؤية بوضوح:

رؤية المنظمة بمثابة البوصلة التي تحدد استراتيجيتها وطريقة تحقيق أهدافها التي حددتها في خططها التي تحقق التميز عن منافسيها (السقا، ٢٠٢١: ٨٩). وتمثل القدرة على وضع تصورات اللازمة لتحقيق رؤية المنظمة التي ترغب الوصول لها خلال المدة المحددة مع مراعاة الوسائل اللازمة لتحقيقها (Lussier& Achua,2015:321). إذ يجب أن تكون بيانات الرؤية ذات مغزى لتكون ذات قيمة حقيقية، قد تساعد الشعارات الإيجابية مثل (كن الأفضل في إلهام الموظفين) فأننا نرى إيصال الرؤية بوضوح تعني بأنها صورة ذهنية مصاغة بشكل استباقي ومبتكر غالباً ما يحقق طموحات وآمال المنظمة في المستقبل ، والتي لا يمكن للمنظمة من تحقيقها في ظل الإمكانيات والموارد المادية المتاحة حالياً..

٢ - مراعاة الاعتبارات الفردية :

هي سلوكيات القادة التي تركز على رفاهية ورضا المرؤوسين ، مثل قبول ظروفهم الفردية ، وتدريبهم ، والاستماع إليهم ، وإشراكهم في المهام الصعبة لتطورهم (Pastor& Mayo,2006) ، إن الاعتبارات الفردية تصف العلاقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، ومدى وعي القائد بالاعتبارات الفردية بين المرؤوسين وقدرته على إدراك الاختلافات بين الأفراد وإعطاء كل فرد الفرص المناسبة للتعلم والتطوير، ومساعدة الآخرين في مواجهة الصعوبات والمحن التي يواجهونها والاهتمام بالعلاقات الشخصية والمشاركة في المناسبات الاجتماعية. (Norlin,2020:73) ، تأسيساً على ذلك نعني بالاعتبارات الفردية أنها قدرة القائد التحويلي على العناية بالأفراد واحتياجاتهم وخصائصهم وبناء الثقة بينهم وتحديد نقاط الضعف في أدائهم لتعزيزهم واستثمار نقاط قوتهم.

٣ - التحفيز :

يمكن تحفيز الافراد لتحقيق مستويات عالية من الأداء والتغلب على التحديات من أجل التغيير، التحفيز هو القوة التي تجعل الأفراد يتصرفون بشكل خاص ووفقاً لوجهة نظر الإدارة ، فإن الهدف من خلق الحافز لدى الموظفين هو امتلاك سلوك يحقق أعلى الفوائد للمنظمة، تقسم الحوافز الى حوافز داخلية وخارجية ، الداخلية تمثل الدوافع التي تقود الأفراد للاهتمام أو الاستمتاع بالمهمة نفسها، أما الحافز الخارجي هي المكافآت مثل المال والدرجات والإكراه والتعذيب بالعقاب، (Tohidi & Jabbari,2012:821) من وجهة نظر الباحثين أن التحفيز يعني الرغبة أو الدافع الذي يستخدمه القادة لتحريك الأفراد لتحقيق هدف معين، ويصبحون متحمسين لما يفعلونه ويريدون استثمار وقتهم في أمور العمل المهمة ، والاستمتاع بهمهم ، وأدائها بشكل جيد .

٤ .التفكير الإبداعي:

هو القدرة على التفكير في الأشياء بطرق جديدة وغير عادية وتحقيق حلول فريدة للمشكلات ( ) Sarikhanietal.,2016:28 اعتبر ( سلمان و غند، ٢٠٢٠: ٣٩١) عملية التفكير الابتكاري نوعاً خاصاً من طرق حل المشكلات، أن ناتج هذه العملية سيكون مبتكراً إذا كان جيداً وله قيمة ، سواء بالنسبة للفرد المفكر نفسه أو للثقافة التي يعيش فيها، وعلى أن تكون نتيجة التفكير الإبداعي واقعية ومذهلة وقابلة للتطبيق في حل المشكلات في ظل المعرفة التي يمتلكها الفرد المبتكر.

المنظمات التي تراعي الثقافة الداعمة للإبداع والابتكار بشكل فعال تضع حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه الابتكار، وتخلق الهياكل التي تمكن الابتكار (De Jageretal.,2013:3). فعليه نعرف التفكير الإبداعي بأنه تلك المهارات التي يتمتع بها القائد التحويلي في مواجهة التحديات بطريقة استراتيجية من خلال توظيف الأساليب و الإمكانيات التي تساعده في خلق أفكار مبتكرة قادرة على معالجة المشكلات الأنية والمستقبلية لتوفير الوقت والمال وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

رابعاً: مفهوم التعليم الإلكتروني.

التعليم الإلكتروني مصطلح ابتكره Jay Cross عام (١٩٩٨) إذ عد التعليم الإلكتروني طريقة شائعة لتطوير التعليم من خلال الابتكارات التكنولوجية (Ja'ashan,2020:127-128)، أصبح التعليم الإلكتروني نموذجاً جديداً وفلسفة حديثة في التدريس مع مهمة تتمثل في العمل كمنصة تطوير للمجتمع الحالي على أساس المعرفة. التعلم الإلكتروني هو أسلوب تعليمي حديث يوظف آليات الاتصال الحديثة من جهاز كمبيوتر وشبكاته ووسائطه المختلفة من الصوت والصورة والرسومات وآليات البحث والمكتبات الإلكترونية وكذلك بوابات الإنترنت سواء عن بعد أو داخل الفصل (موسى و الأسدي، ٢٠١٦: ١٧٧).



هو أحد الأساليب التعليمية المستخدمة لتحسين الأداء البشري التي يمكن استخدامها لمعالجة مشكلات الأداء، يُعرّف التعلم الإلكتروني بأنه تقديم التدريس بتوظيف التقنيات الرقمية التي تراعي الغرض والوسيط والجمهور James-Springer & (Cennamo, 2021: 7).

إذ أصبح التعلم الإلكتروني من أهم وسائل التعليم الحديث ، إذ ساعد التعليم الإلكتروني في تعزيز العملية التعليمية وإيجاد طريقة جديدة لتوفير المعلومات ، مما ساهم في تركيز المعلومات في أذهان الطلاب ، إذ أنه يمنح الطالب إمكانية تلقي المعلومات من مسافة بعيدة فلا يحتاج الطالب للذهاب إلى الجامعات أو المؤسسات التعليمية (المراعي، ٢٠٢٠)، أيضا طريقة توظيف تقنيات الاتصال الحديثة في التعليم، مثل الكمبيوتر وشبكات الكمبيوتر ومحركات البحث والمكتبات الإلكترونية والوسائط المتعددة كالصوت والصورة والرسومات ، سواء أثناء الفصل الدراسي أو بعده (Khasawneh, 2021:3) .

فضلا عن ذلك أشار (Sarikhani et al., 2016:26; Khasawneh, 2021: 472) إلى أن التعليم الإلكتروني بأنه نظام قائم على التكنولوجيا في التنظيم والإدارة، يمنح الطلبة القدرة على التعلم عبر الإنترنت ويسهل تعلمهم، يعتمد التعليم الإلكتروني على تكنولوجيا الاتصالات في تعزيز الأهداف التعليمية من خلال تقديم المعلومات التي تحقق جودة في استخدام التعليم والتعلم، نرى بأنه إحدى الوسائل التي يتم من خلالها دعم العملية التعليمية وتحويلها من مرحلة التلقين إلى مرحلة الإبداع والتفاعل وتنمية المهارات ، وتجمع بين كافة أشكال التعليم والتعلم الإلكترونية، من خلال توظيف أحدث الأساليب في مجالات التعليم والنشر باستخدام أجهزة الكمبيوتر ووسائط التخزين والشبكات.

#### خامساً: معوقات التعليم الإلكتروني.

حدد (Ja'ashan, 2020:129) أهم ثلاثة تحديات (معوقات) تواجه العملية التعليمية :

١. **التحديات الأكاديمية:** عدة (Islam et al., 2015:107) العامل الرئيس لتحقيق النجاح في العملية التعليمية التي تستخدم التعليم الإلكتروني ، اليوم يواجه التعليم في جميع مفاصله تحديات كبير تعصف به كالتحديات الصحية وأزمة كورونا فضلا عن التحديات الأخرى، وإن أهم عائق يواجه أعضاء هيئة التدريس بالتعليم هو التغيير، فإن المطلوب من أعضاء هيئة التدريس تغيير طريقة التدريس القديمة وتخصيص المزيد من الوقت والجهد لهذا النمط من التعليم، إذ اعتاد أعضاء هيئة التدريس على الأسلوب التقليدي وأصبحوا مألوفين ومرتاحين (Kaleta et al., 2005).

حدد (Khaled et al., 2020) مجموعة من المعوقات التي تتعلق بالكوادر التعليمية منها:

- أ. صعوبة التعامل مع المتعلمين الذين لم يتم تدريبهم على التعلم الذاتي.
  - ب. وصعوبة التحقق من قدرة المتعلمين على استخدام الكمبيوتر.
  - ت. ومن المعوقات المتعلقة بالمتعلمين صعوبة التحول من أسلوب التعليم التقليدي إلى التعليم الحديث ،
  - ث. وعدم قدرة بعض المعلمين على الحصول على أجهزة الكمبيوتر
  - ج. عدم مراعاة الجانب الإنساني بين الأستاذ الجامعي والطلبة .
٢. **المعوقات التكنولوجية:** أعتبر (Islam et al., 2015) العنصر التكنولوجي أحد مقومات النجاح في جميع الأعمال لاسيما جانب التعليم ، وإن التحديات التي تعصف بالتعليم الإلكتروني المتعلقة بهذا الجانب فقد ذكر (khasawneh et al., 2017) جانب من تلك التحديات والمدرجة أدناه:

- أ. عدم وجود متخصصين في تصميم المواد التعليمية .
  - ب-التكلفة العالية لإعداد برمجيات جيدة بأسلوب التعليم الإلكتروني .
  - ج-استخدام الوسائط المتعددة في التعليم الإلكتروني .
  - د- ارتفاع تكلفة إعداد برمجيات الخاصة بالتعلم الإلكتروني الجيدة .
  - هـ- عدم تجهيز المختبرات الخاصة بالتعليم الإلكتروني بكافة مجالاته واحتياجاته الفنية والمتطلبات الأخرى.
- ٢- **المعوقات الإدارية:** عدم وجود دعم إداري من قبل الإدارة العليا من أهم التحديات فضلاً عن التوظيف يتمثل أحد التحديات المهمة التي تواجه المؤسسة التعليمية ويعد مصدر قلق كبير نقص الكوادر التعليمية المتمرس في المجال التقني والفني (Austin, 2010:30) ، عدم التمتع بالمهارات والوسائل اللازمة لاستخدام التعلم الإلكتروني، ضعف البنية التحتية في الجامعات (Ja'ashan, 2020:129).



## المحور الثالث : الجانب العملي للبحث

## أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

## ١. التحليل الوصفي لمتغير ممارسات القائد التحويلي

تبين نتائج جدول (٢) أن الوسط الحسابي لممارسات القائد التحويلي بوصفه متغيراً مستقلاً بلغ (3.56) وهو يفوق الوسط الفرضي المحدد في البحث و البالغ (3) لاعتماد البحث مدرج ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (٠,٧٥٥) وبمستوى أهمية (0.71) اما على مستوى الممارسات الفرعية للقائد التحويلي , جاءت ممارسة إيصال الرؤية بوضوح بالترتيب الأول من بين الممارسات الأخرى بمستوى اهتمام (٧٥٪) , ثم جاء التحفيز بالترتيب الثاني بمستوى اهتمام (٧٠٪), تلاه ممارسة التفكير الإبداعي بمستوى اهتمام (٦٩,٩٪) واخيراً مراعاة الاعتبارات الفردية بمستوى اهتمام (٦٩٪). والجدول (٢) يبين هذه النتائج

## جدول ( ٢ ) نتائج التحليل الوصفي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرات
إيصال الرؤية بوضوح	3.761	0.614	0.752	1
التفكير الإبداعي	3.497	0.830	0.699	3
التحفيز	3.514	0.800	0.703	2
مراعاة الاعتبارات الفردية	476	0.695	0.695	4
ممارسات القائد الاخلاقي	3.562	0.755	0.7124	الاول
المعوقات الأكاديمية	3.161	0.906	0.632	1
المعوقات التكنولوجية	2.421	1.045	0.484	٣
المعوقات الادارية	3.110	1.007	0.622	2
معوقات التعليم الالكتروني	2.897	0.9٤6	0.579	الثاني

## ٢. التحليل الوصفي لمتغير معوقات التعليم الالكتروني

تدل نتائج جدول (٢) أن الوسط الحسابي لمعوقات التعليم الالكتروني بوصفها متغيراً تابعاً بلغت (2.89) وهو أقل من الوسط الفرضي المحدد في البحث و البالغ (3) لاعتماد البحث مدرج ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (٠,٩٤) وبمستوى أهمية (0.58)، أما على المعوقات الفرعية, جاءت المعوقات الأكاديمية بالمرتبة الاولى من بين المعوقات الاخرى بمستوى تواجد (٦٣٪) , ثم جاءت المعوقات الإدارية بالمرتبة الثانية بمستوى تواجد (٦٢٪), واخيراً حلت المعوقات التكنولوجية بمستوى تواجد (٤٨٪) وهذه النتائج تدل على أن المعوقات الأكاديمية والإدارية أكبر أهمية من وجهة نظر الطلبة عينة البحث , أما المعوقات الالكترونية فهي الأقل وربما يعود ذلك الى اعتماد الملاكات التدريسية أكثر من تطبيق الالكتروني ووسائل اتصال متعددة في التواصل مع الطلبة الأمر الذي قلل من المعوقات الالكترونية.

## ثانياً: اختبار فرضيات البحث

**الفرضية الأولى:** أشارت هذه الفرضية الى وجود علاقة الارتباط معنوية بين ممارسات القائد التحويلي ومعوقات التعليم الالكتروني على المستوى الإجمالي للبحث.

وتفرعت منها الفرضيات الآتية:

١. ترتبط ممارسة إيصال الرؤية بوضوح بعلاقة ارتباط معنوية بمتغير معوقات التعليم الالكتروني .
٢. ترتبط ممارسة التفكير الإبداعي بعلاقة ارتباط معنوية بمتغير معوقات التعليم الالكتروني
٣. ترتبط ممارسة التحفيز بعلاقة ارتباط معنوية بمتغير معوقات التعليم الالكتروني
٤. ترتبط ممارسة مراعاة الاعتبارات الفردية بعلاقة ارتباط معنوية بمتغير معوقات التعليم الالكتروني.





ومن أجل التحقق من صحة هذه الفرضيات اعتمد الباحثون مخرجات برنامج (SPSS v.23) والجدول (٣) يبين نتائج اختبار هذه الفرضيات.

جدول (٣) علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات المستقلة	إيصال الرؤية	التفكير الابداعي	التحفيز	مراعاة الاعتبارات الفردية	ممارسات القائد التحويلي
Pearson Correlation	-0.٤٨٤**	-0.٤٥٢*	0.٣٥3**	0.65**	-٠,٧٠٦**
Sig. (2-tailed)	.000	.00٢	.000	.000	.000
N	٤١٢	٤١٢	٤١٢	٤١٢	٤١٢

المصدر: برنامج SPSS v23

يتضح من نتائج جدول (٣) أن ممارسات القائد التحويلي ترتبط بعلاقة ارتباط معنوية وعكسية بمعوقات التعليم الإلكتروني على المستوى الكلي للمتغيرين إذ بلغت علاقة الارتباط بينهما (٠,٧٠٦) وبمستوى معنوية (٠,٠٠٠) وهو أقل من المستوى المحدد في البحث والبالغ (٠,٠٥) وبالعتماد على هذه المؤشرات تقبل فرضية الارتباط الرئيسية، أما على مستوى الفرضيات الفرعية فمن خلال النتائج الواردة في جدول (٣) يتضح أنها ارتبطت بعلاقة ارتباط معنوية وعكسية باستثناء ممارسة التحفيز التي ارتبطت بعلاقة طردية وبناءً على هذه المؤشرات تقبل فرضيات الارتباط الفرعية.

٢: **الفرضية الثانية:** أشارت هذه الفرضية إلى وجود تأثير عكسي ذي دلالة إحصائية لممارسات القائد التحويلي ومعوقات التعليم الإلكتروني على المستوى الإجمالي للبحث. وتفرعت منها الفرضيات الآتية:

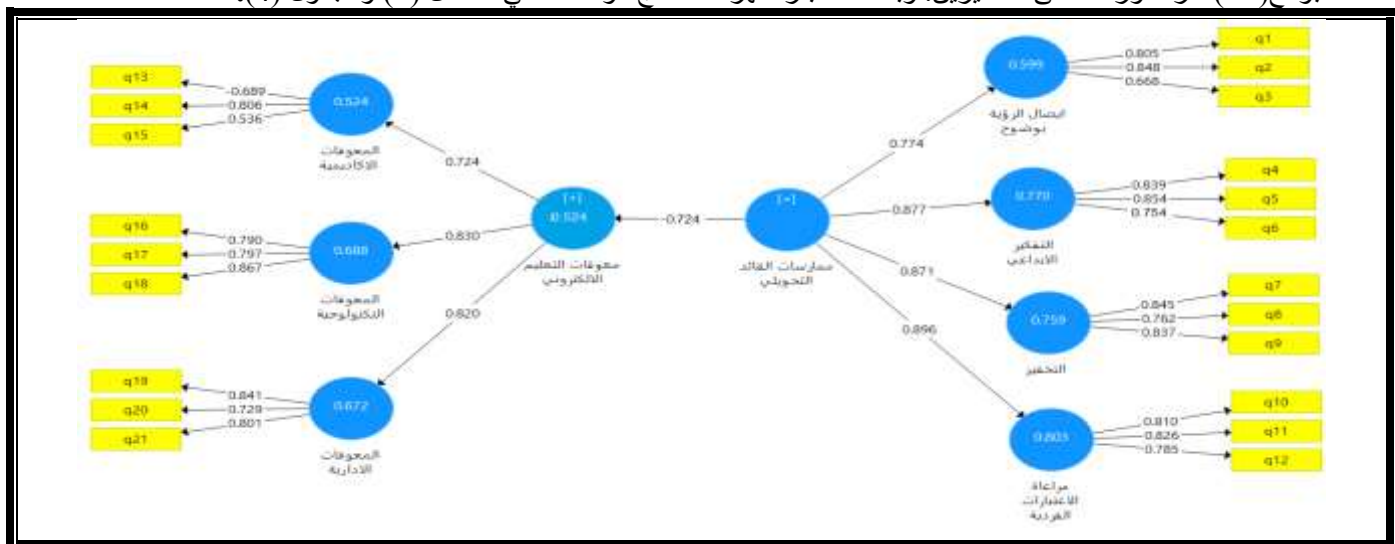
١. يؤثر إيصال الرؤية بوضوح تأثيراً عكسياً ذا دلالة إحصائية بمتغير معوقات التعليم الإلكتروني

٢. يؤثر التفكير الابداعي تأثيراً عكسياً وذات دلالة إحصائية بمتغير معوقات التعليم الإلكتروني

٣. يؤثر التحفيز تأثيراً عكسياً ذا دلالة إحصائية بمتغير معوقات التعليم الإلكتروني

٤. يؤثر مراعاة الاعتبارات الفردية تأثيراً عكسياً وذات دلالة إحصائية بمتغير معوقات التعليم الإلكتروني.

ومن أجل التحقق من صحة هذه الفرضيات اعتمد الباحث مخرجات برنامج (SMART PLS). ولأجل اختبار الفرضية الرئيسية للتأثير قام الباحثون بتصميم نموذج البحث الذي تضمن متغيرات البحث الرئيسية والفرعية بواقع (٢١) فقرة موزعة على المتغيرين. وبعد الاختبار ظهرت النتائج الواضحة في الشكل (٢) والجدول (4).



شكل (٢) أنموذج اختبار فرضية التأثير المباشر الرئيسية



## المصدر: برنامج SMART PLS

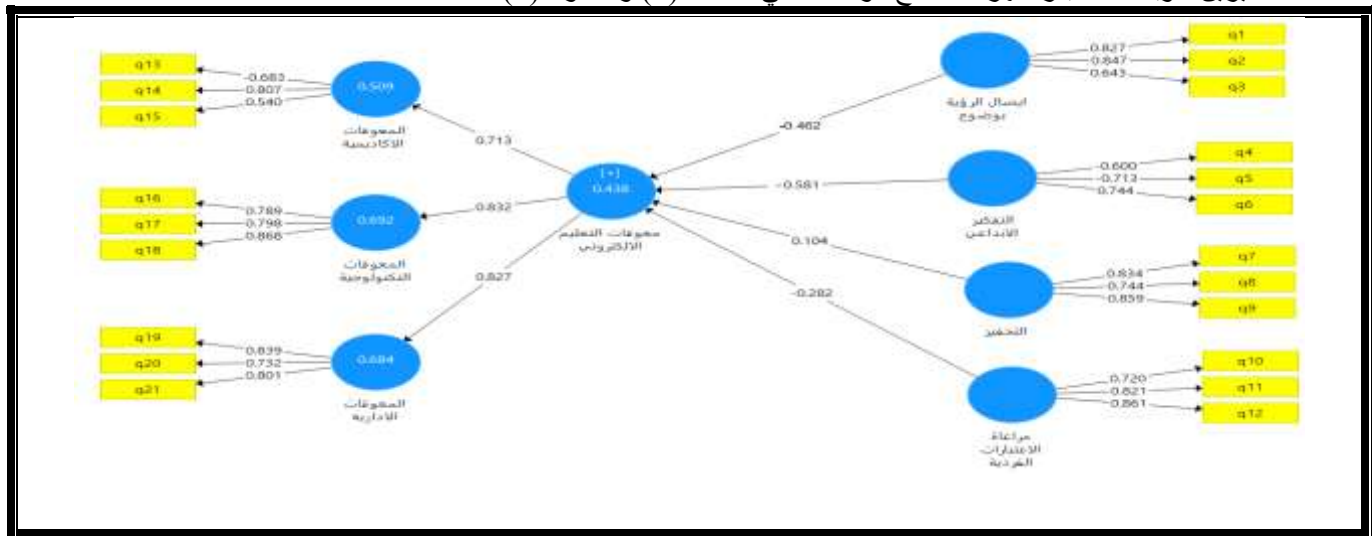
يتضح من نتائج الشكل (٢) والجدول (٤) أن ممارسات القائد التحويلي تؤثر تأثيراً معنوياً وعكسياً في متغير معوقات التعليم الإلكتروني، إذ بلغ معامل التأثير بينهما (-0.724) تحت مستوى معنوية (٠,٠١) ، وهذا يعني أن متغير معوقات التعليم الإلكتروني تقل بمقدار (٧٢,٤٪) عندما يزداد متغير ممارسات القائد التحويلي بمقدار وحدة واحدة، فضلاً عن ذلك أن متغير ممارسات القائد التحويلي يفسر (٥٢,٤٪) من التباينات الحاصلة في معوقات التعليم الإلكتروني وهي القيمة الخاصة بمعامل التفسير ( $R^2=0,524$ ) وهي قيمة يمكن الاعتماد عليها، وبالاتماد على هذه المؤشرات يتم قبول فرضية التأثير الرئيسة التي مفادها (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة إحصائية لممارسات القائد التحويلي ومعوقات التعليم الإلكتروني على المستوى الإجمالي للبحث).

## جدول (٤) مخرجات فرضية التأثير الرئيسة

مسار الفرضية	معامل التأثير $\beta$	قيمة $R^2$	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
ممارسات القائد التحويلي -> معوقات التعليم الإلكتروني	-0.724	0.524	0.049	14.775	0.000	مقبولة

## المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS

ومن أجل التحقق من صحة الفرضيات الفرعية اعتمد الباحثين مخرجات برنامج (SMART PLS) .  
إذ قام الباحثون بتصميم نموذج البحث الذي تضمن متغيرات البحث الرئيسة والفرعية بواقع (٢١) فقرة موزعة على ابعاد المتغيرين، وبعد الاختبار ظهرت النتائج الواضحة في الشكل (٣) والجدول (٥).



شكل (٣) انموذج اختبار فرضيات التأثير الفرعية

## المصدر: برنامج SMART PLS

يتضح من المؤشرات الظاهرة في الشكل (٣) أن جميع فقرات المتغيرين قد حققت نسب التشبع المقبول وهي اكبر من (٠,٥٠)، فضلاً عن ذلك جاءت النتائج الخاصة باختبار علاقات التأثير الخاصة بممارسات القائد التحويلي في معوقات التعليم الإلكتروني كالآتي:



١. يؤثر ممارسة إيصال الرؤية بوضوح تأثيرا معنوويا وعكسيا في معوقات التعليم الالكتروني، إذ بلغ معامل التأثير بينهما (-0.462) تحت مستوى معنوية (٠,٠١)، وهذا يعني ان متغير معوقات التعليم الالكتروني تنخفض بمقدار (٤٦,٢٪) عندما يزداد متغير إيصال الرؤية بوضوح بمقدار وحدة واحدة.
  ٢. تؤثر ممارسة التفكير الإبداعي تأثيرا معنوويا وعكسيا في معوقات التعليم الالكتروني، إذ بلغ معامل التأثير بينهما (-0.٥٨١) تحت مستوى معنوية (٠,٠١)، وهذا يعني ان متغير معوقات التعليم الالكتروني تنخفض بمقدار (٥٨,١٪) عندما يزداد متغير التفكير الإبداعي بمقدار وحدة واحدة.
  ٣. لا تؤثر ممارسة التحفيز تأثيرا معنوويا وعكسيا في معوقات التعليم الالكتروني، إذ بلغ معامل التأثير بينهما (0.104) تحت مستوى معنوية (187)، وهذا يعني ان متغير معوقات التعليم الالكتروني تزداد بمقدار (١٠,٤٪) عندما يزداد متغير التحفيز بمقدار وحدة واحدة.
  ٤. يؤثر ممارسة مراعاة الاعتبارات الفردية تأثيرا معنوويا وعكسيا في معوقات التعليم الالكتروني، إذ بلغ معامل التأثير بينهما (0.282) تحت مستوى معنوية (٠,٠٥)، وهذا يعني أن متغير معوقات التعليم الالكتروني تنخفض بمقدار (٢٨,٢٪) عندما يزداد متغير مراعاة الاعتبارات الفردية بمقدار وحدة واحدة.
- فضلا عن ذلك أن متغير ممارسات القائد التحويلي بصورة مجتمعة تفسر (٤٣,٨٪) من التباينات الحاصلة في معوقات التعليم الالكتروني وهي القيمة الخاصة بمعامل التفسير ( $R^2=0,438$ ) وهي قيمة يمكن الاعتماد عليها . وبالاكتفاء على هذه المؤشرات يتم قبول فرضيات التأثير الفرعية الخاصة بممارسات إيصال الرؤية بوضوح، التفكير الإبداعي، ومراعاة الاعتبارات الفردية) وترفض فرضية التأثير الخاصة بممارسة التحفيز كونها غير معنوية ولها تأثير طردي، والجدول (٥) يوضح مسارات هذه الفرضيات.
- جدول (٥) نتائج فرضيات التأثير المباشر الفرعية**

مسار الفرضية	معامل التأثير $\beta$	قيمة $R^2$	الانحراف المعياري	T قيمة	مستوى المعنوية	نتيجة الفرضية
إيصال الرؤية -> معوقات التعليم الالكتروني	- ٠,٤٦ ٢	٠,٤٣٨	٠,٠٤٩	٩,٤٢٨	0.000	مقبولة
التفكير الإبداعي -> معوقات التعليم الالكتروني	- ٠,٥٨ ١		٠,٠٦٤	٩,٠٧٨	0.000	مقبولة
التحفيز -> معوقات التعليم الالكتروني	٠,١٠ ٤		٠,٠٨٨	١,١٨١	٠,١٨٧	مرفوضة
مراعاة الاعتبارات الفردية -> معوقات التعليم الالكتروني	- ٠,٢٨ ٢		٠,٠٥٢	٥,٤٢٣	0.000	مقبولة

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS



## المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

## أولاً: الاستنتاجات

١. تبين أن مستوى اهتمام الجامعة بالبحوث بممارسات القائد التحويلي جيدة نوعاً ما ويعتمدها المسؤولون وأساتذة الجامعة في تعاملاتهم اليومية أو في محاضراتهم مع الطلبة.
٢. حصل بعد إيصال الرؤية بوضوح على الترتيب الأول من حيث ممارسته في الجامعة المبحوثة قياساً بالأبعاد الأخرى لمتغير ممارسات القائد التحويلي.
٣. جاء بعد مراعات الاعتبارات الفردية بالترتيب الرابع والأخير من حيث تبنيه وممارسته في الجامعة المبحوثة قياساً بالأبعاد الأخرى.
٤. اتضح أن الجامعة المبحوثة تعاني من معوقات التعليم الإلكتروني لكن بمستويات طبيعية نوعاً ما قياساً بتداعيات المتغيرات البيئية والبنى التحتية والتحول المفاجئ للتعليم الإلكتروني.
٥. كانت المعوقات الأكاديمية والإدارية المعوق الأكثر تشخيصاً من قبل الطلبة عينة البحث .
٦. كان للمعوقات التكنولوجية وجوداً متدنياً في الجامعة من وجهة نظر الطلبة عينة البحث على الرغم من ضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية في هذا الجانب، وربما يعود سبب ذلك إلى خبرة الجامعة في التعامل مع هذه المعوقات وتوظيف أكثر من وسيلة اتصال إلكتروني أو اعتماد أكثر من برنامج أو تطبيق إلكتروني في سبيل انجاح العملية الإدارية والتعليمية.
٧. اتضح أن ممارسات القائد التحويلي تسهم في تقليل معوقات التعليم الإلكتروني إلى حدود يمكن من خلالها سير العملية التعليمية بمستوى معتدل.
٨. اتضح أن الممارسات الخاصة بإيصال وتوضيح رؤية الجامعة والمتمثلة بالحديث بإيجابية عن المستقبل وكيفية استثمار المنصات الإلكترونية للتعليم وكيفية استثمارها لتكوين الطلبة للعمل الخاص بهم مستقبلاً يمكنها أن تسهم بتخفيض معوقات التعليم الإلكتروني.
٩. اتضح أن ممارسات التحفيز المعتمدة من قبل الجامعة المبحوثة لها آثار سلبية وتزيد من مشكلات التعليم الإلكتروني، وهذا يدل على ضرورة استبدال هذه الممارسات بأخرى تحفيزية ذات فائدة إيجابية.

## ثانياً: التوصيات

١. المحافظة على مستوى الاهتمام بممارسات القيادة التحويلية لأنها تجنب الجامعة عناء معوقات التعليم الإلكتروني.
٢. ضرورة زيادة الاهتمام بالتشخيص والتحليل الدقيق والمستمر لمعوقات التعليم الإلكتروني واتخاذ السبل الكفيلة بمعالجتها أول بأول.
٣. ضرورة إعطاء مزيد من الاهتمام لمعالجة المعوقات الأكاديمية في العمل الجامعي وذلك من خلال حث الملاكات التدريسية على زيادة التفاعل مع الطلبة ومنحهم الوقت الكافي عند أداء الامتحانات .
٤. على الجامعة تقديم المعالجات الجدية للمعوقات الإدارية وذلك من خلال التوسع بالبنى التحتية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات فضلاً عن تخصيص أماكن محددة لألقاء المحاضرات الإلكترونية مجهزة بالإنترنت والوسائل الإلكترونية المطلوبة وبجودة عالية .
٥. ضرورة إعادة النظر بالأساليب المعتمدة من قبل المسؤولين والملاكات التدريسية بتحفيز الطلبة واستبدالها بوسائل تحفيز أخرى يمكن أن تسهم بتقليل معوقات التعليم الإلكتروني.
٦. التركيز على مراعاة الاعتبارات الفردية والاستماع لآراء الطلبة وشكواهم ومقترحاتهم لأنها تسهم في معالجة المعوقات التي تواجههم .

## المصادر

١. السقا، أحمد نبيل. (٢٠٢١). أثر وضوح رؤية المؤسسة التعليمية لدى العاملين بالمستويات الوظيفية الدنيا علي كل من: جودة أدائهم وروحهم المعنوية والتزامهم المستمر وانعكاس ذلك علي الكفاءة و الفعالية المؤسسية .المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 149-177، 12(1) .
٢. السماك ، منال عبد الجبار (٢٠١١) دور الكفاءة المعرفية في تنمية القدرة على التفكير الابتكاري دراسة استطلاعية في شركة الكندي العامة- نيوى، مجلة الرافدين ،ع(١٠٤)، مج(٣٣).
٣. العطوي ، عامر علي حسين و الكعبي ، حميد سالم (٢٠١٩) دور مناخ التنوع في تعزيز العالقة بين ممارسات القيادة التحويلية والتوجه الريادي للمنظمات، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، ع(٤٤).



- ٤.المراعيد ، حوراء علي (٢٠٢٠) معوقات وتحديات التعليم الافتراضي وقت الأزمات، مجلة دراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية ، ع(٢٧)مج(٣).
- ٥.حمائل، حسين جاد الله. (٢٠١٨). واقع التعليم الإلكتروني في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين. Dirasat: Educational Sciences, 45.
- ٦.سلمان، بشرى كاظم و غند، ياسين طرار(٢٠٢٠) التفكير الابتكاري وعلاقته بالكف المعرفي لدى طلبة الجامعة، مجلة البحوث التربوية والنفسية، ع(٦٧)، مج(١٧).
- ٧.موسى ، ابتسام صاحب و الاسدي زينية جبار (٢٠١٦) دور التعليم الالكتروني في تحقيق مجتمع معرفي، مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، المجلد : ٦، العدد : ٤ .
8. Achmad, M. (2021). Transformational Leadership, Procedural Justice, and Emotion of Indonesia Civil State Apparatus: Does It Matter?. AFEBI Management and Business Review, 6(2), 97-110.
- 9.Alatawi, M. A. (2017). The myth of the additive effect of the transformational leadership model. Contemporary Management Research, 13(1).
10. Austin, G. A. (2010). Administrative challenges and rewards of online learning in a rural community college: Reflections of a distance learning administrator. *New Directions for Community Colleges*, 2010(150), 27-36.
- 11.De Jager, C., Muller, A., & Roodt, G. (2013). Developing creative and innovative thinking and problem-solving skills in a financial services organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-10.
- 12.Fleck, J. (2012). Blended learning and learning communities: opportunities and challenges. *Journal of Management Development*.
13. Giannakos, M. N., Mikalef, P., & Pappas, I. O. (2021). Systematic Literature Review of E-Learning Capabilities to Enhance Organizational Learning. *Information Systems Frontiers*, 1-17.
- 14.Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging leadership journeys*, 1(1), 4-24.
- 15.Hawkins, P. (2021). Leadership team coaching: Developing collective transformational leadership. Kogan Page Publishers.
16. Islam, N., Beer, M., & Slack, F. (2015). E-learning challenges faced by academics in higher education. *Journal of Education and Training Studies*, 3(5), 102-112.
17. Ja'ashan, M. M. N. H. (2020). The challenges and prospects of using E-learning among EFL students in Bisha University.
18. James-Springer, C., & Cennamo, K. (2021). e-Learning Readiness. In *A Tool for Determining e-Learning Readiness* (pp. 5-10). Springer, Cham.
19. Kaleta, R., Garnham, C., & Aycock, A. (2005). Hybrid courses: Obstacles and solutions for faculty and students. In 19th Annual Conference on Distance Teaching and Learning. The Board of Regents of the University of Wisconsin System.
- 20.Khaled, H. S., Al-Ayed, H. A., Joyfel, M. O. and Al-Oweimer, W. A. (2020). The degree to which faculty members of political science in Jordanian universities possess e-learning competencies. *Humanities and Social Sciences Series*, 33(2).
- 21.Khasawneh, M. A. S. (2021). Obstacles to using e-learning in teaching English for students with learning disabilities during the Covid-19 pandemic from teachers' point of view. *Science and Education*, 2(5), 470-483.





22. khasawneh, M; Alkhawaldeh, M; and Bani Hamad, H.(2017). The Impact of a Suggested Training Program on Developing the Written Expression Skills among a Sample of Learning Disability Students in Aseer .Journal of education College of Afrelsheikh University , 4, (4),pp.107-140.
- 23.Khoury, A., Eddeen, L. N., Saadah, D., & Harfoushi, O. (2011). E-learning: Justifications and obstacles. International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET), 6(3), 53-56.
- 24.Levine, K. J., Muenchen, R. A., & Brooks, A. M. (2010). Measuring transformational and charismatic leadership: Why isn't charisma measured?. *Communication Monographs*, 77(4), 576-591.
- 25.Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2015). Leadership: Theory, application, & skill development. Cengage learning.
26. Morrill, R. L. (2010). Strategic leadership: Integrating strategy and leadership in colleges and universities. Rowman & Littlefield Publishers.
27. Krejcie ,Robert V.; Morgan ,Daryle W. ;(1970); Determining Sample Size For Research Activities; Educational And Psychological Measurement 1970, 30, 607-610.
27. Naser, S. (2016). Power distance orientation, gender, and evaluation of transformational and transactional leaders (Doctoral dissertation, Brunel University London).
- 28.Rakhyoot, W. A. A. (2017). Institutional and individual barriers of e-learning adoption in higher education in Oman: academics' perspectives (Doctoral dissertation, University of Strathclyde).
- 29.Sarikhani, R., Salari, M., & Mansouri, V. (2016). The Impact Of E-Learning On University Students'academic Achievement And Creativity. Journal Of Technical Education And Training, 8(1).
- 30.Sosik, J. J., Juzbasich, J., & Chun, J. U. (2011). Effects of moral reasoning and management level on ratings of charismatic leadership, in-role and extra-role performance of managers: A multi-source examination. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 434-450
- 31.Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012) The effects of motivation in education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 31, 820-824.
- 32.Tuan, L., & Tram, N. (2022). Examining student satisfaction with online learning. *International Journal of Data and Network Science*, 6(1), 273-280.
- Wang, M., & WANG. (2018). E-Learning in the Workplace. Springer.
- 33.Watson, J. (2008). Blended Learning: The Convergence of Online and Face-to-Face Education. Promising Practices in Online Learning. *North American Council for Online Learning*.