

---

## Transformational Leadership effectiveness degree among academic Leaders in Jordanian Universities in the Northern Region and its Relationship with Motivation of Faculty Members Towards E-Learning

**Ibtissam Ayesh Alawneh\***  
**Prof. Ali Mohammed Jubran\*\***

Received 1/6/2022

Accepted 16/7/2022

### **Abstract:**

The study aimed to reveal the degree of effectiveness of transformational leadership among academic leaders at Jordanian universities within the north region and its relationship to the level of motivation among faculty members towards e-learning. The study used the descriptive methodology correlational approach in addition. The study sample consisted of (381) faculty members in Jordanian universities within the north region who were chosen through stratified random method. The questionnaires were used for data collection after assuring their validity and reliability. The results showed that the degree of effectiveness of the transformational leadership of academic leaders and the level of motivation of faculty members in Jordanian universities in the northern region were high. The results also showed a positive and statistically significant correlation between the degree of transformational leadership effectiveness among academic leaders and the level of faculty members' motivation towards e-learning. The study recommended enhancing the practice of the transformational leadership style for its role in developing leadership skills among faculty members to build their capabilities and motivate them to adapt to future educational needs.

**Keywords:** Transformational Leadership, Motivation, E-learning.

---

Jordan\ [ibtissamalawneh@gmail.com](mailto:ibtissamalawneh@gmail.com)\*

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ [Jubran30@yu.edu.jo](mailto:Jubran30@yu.edu.jo)\*\*

## درجة فاعلية القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال وعلاقتها بداعية أعضاء الهيئة التدريسية نحو التعليم الإلكتروني

ابتسام عايش علاونه\*

أ.د. علي محمد جبران\*\*

### ملخص:

هدفت الدراسة الكشف عن درجة فاعلية القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال وعلاقتها بداعية أعضاء الهيئة التدريسية نحو التعليم الإلكتروني، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (381) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، واستخدمت الاستبيانات أدوات الدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها. أظهرت النتائج أنَّ درجة فاعلية القيادة التحويلية للقادة الأكاديميين ومستوى داعية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال جاءت مرتفعة، وأظهرت النتائج كذلك وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة فاعلية القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين وبين مستوى الداعية لدى أعضاء هيئة التدريس نحو التعليم الإلكتروني. أوصت الدراسة تعزيز ممارسة نمط القيادة التحويلية لدوره في تربية المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس لبناء قدراتهم وإثارة داعيهم للتكيف مع الاحتياجات التربوية المستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، الداعية، التعليم الإلكتروني.

\*الأردن/ [ibtissamalawneh@gmail.com](mailto:ibtissamalawneh@gmail.com)

\*\*كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ [Jubran30@yu.edu.jo](mailto:Jubran30@yu.edu.jo)

## المقدمة

تُعد القيادة عملية تأثيرية تحدث ما بين القائد والعاملين، فهي أساس العملية الإدارية ومفتاحها، إذ تجعل الإدارة أكثر ديناميكية. واتسم هذا العصر بحدوث تغيرات وتطورات وتحديات متتسارعة، أدت هذه التحديات الجديدة التي فرضتها ظروف العصر الطارئة بسبب وباء كورونا في مختلف أنحاء العالم، إلى التحول من التعليم الوجاهي الذي يشكل فرضاً لانتقال العدوى لاستخدام عديد من الجامعات نظام التعليم الإلكتروني بصورة المختلفة لتوسيع البرامج التعليمية مباشرة عبر شبكة الانترنت، فأصبح التعليم الإلكتروني مطلباً في ظل جائحة كورونا لاستمرار العملية التعليمية التعلمية.

وظهر مفهوم القيادة التحويلية في أواخر القرن العشرين ليعد من المفاهيم الحديثة، ونقطة انطلاقها كانت على يد العالم الأمريكي ماكجريجور بيرنز (Macgregor Burns) وقد عرفها بأنها نمط من القيادة، فالقائد يسعى من خلال ممارستها الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى العاملين التابعين له، وتعزز القيادة عملية يمارس من خلالها القائد تأثيراً مقصوداً على العاملين لغرض إرشادهم، أو تنظيم وتسهيل الأنشطة والعلاقات بين مجموعة من العاملين أو في مؤسسة بُراد تحقيق أهدافها بكفاءة عالية (Taha, and Idris, 2019).

وتمثل القيادة التحويلية في الجامعات بقدرة القادة الأكاديميين على قيادة الجامعة من خلال مقدرتهم على مخاطبة العاملين معهم بلغة تتطلّق من تقدير ذاتهم لحركتهم كفريق عمل متعاون نحو رؤية مستقبلية مشتركة يقودون بها الجامعة، وغرس القناعات التحويلية لتعديل الأنماط السلوكية الخاطئة لإحداث تغييرات جوهرية داخل الجامعة ليسودها مناخ إيجابي (Agha, 2011).

وتكون أهمية القيادة التحويلية في المؤسسات التربوية بتركيزها على العاملين واهتماماتهم بإخراج ما لديهم منوعي ثقافي وأخلاقي للعمل، وتأكيد العلاقات الإيجابية بين القادة التحويليين والعاملين لحفزهم على بذل جهود كبيرة في أعمالهم ودفعهم للتعاون فيما بينهم وبين قائدتهم التحويلي، فسلوك القائد التحويلي له أثر كبير في العاملين ومعنوياتهم وأدائهم فيؤثّر إيجاباً في التزامهم بالتغيير في بناء الرؤية المستقبلية والتوقعات فائقة الأداء. (Balyer, 2012).

ويمارس القادة الأكاديميون أنماط سلوكية متنوعة لإشباع حاجات العاملين، لينبذلوا ما يسعهم إلى تخطي الحدود الدنيا لإنجاز الأعمال وتقديم أفكار إبداعية وتقديم الدعم والحفز لمن

يعمل معهم، فالقائد الأكاديمي التحويلي يعمل على دفع العاملين إلى إنجاز أكثر من المتوقع بدمجهم بالرؤى، وتقديم الأنماذج الذي يحتذى به، وتحديد الأهداف المشتركة، وتقديم الدعم الفردي، والاستشارة الفكرية واستكشاف الاحتياجات النفسية الأساسية للعاملين (الاستقلالية والكفاءة والترابط) وكيف تسهم هذه الاحتياجات في دفع أعضاء هيئة التدريس للتدريس (Northouse, 2003).

ويُشار إلى أن دافعية عضو هيئة التدريس ذات أهمية كبيرة في إكسابه وإغناه سلوكه بالطاقة المحركة والباعثة على التقدم والإنجاز، فهي المحرك الرئيس الذي يثير نشاطه و يجعله يستجيب لمواقف وأنشطة معينة دون غيرها، ويوجه سلوكه نحو العملية التعليمية ليصبح جزءاً فعالاً فيها، إذ تدفعه الدافعية لإنجاز الأعمال الموكولة إليه طوعاً وحاجة للعمل دون أن يجبره أحد، فلا يعني استخدامه للتعليم الإلكتروني إلغاء دوره بل أصبح أكثر أهمية وأكثر صعوبة (Abu Eisha, 2019).

ويتطلب تطوير دافعية عضو هيئة التدريس وتعزيزها الاهتمام بالعوائد المالية والمكافآت المعنوية والاجتماعية (Al-Saud, 2009). وهي العوامل التي تدفع عضو هيئة التدريس وتوجه سلوكه نحو الهدف. وتمثل دافعية أعضاء هيئة التدريس في إشراكهم بعملية صنع القرارات واتخاذها وتحديد كفاءتهم بمدى إنجاز أعمالهم ومستوى فاعليتهم لاستخدام التعليم الإلكتروني وتفعيله في العملية التعليمية، إذ يكافأ بالحصول على ترقيات وحوافز مادية ومعنوية من قبل الإدارة. وإن تشجيع أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم على الاستمرارية والتقدم في تطوير أدائهم الوظيفي باستخدام التعليم الإلكتروني، ينعكس بدوره إيجابياً على رضاهم الوظيفي وشعورهم بالولاء والانتماء لبيئة العمل وينمي المواهب والإبداع لديهم (Abu Eisha, 2019). ولكي يتمكن عضو الهيئة التدريسية في الجامعة من القيام بدوره بشكل فعال لا بد من امتلاكه مجموعة من الكفايات المعرفية والتدرисية والتكنولوجيا الحديثة، لأن ذلك من شأنه أن يسهم في تحسين أداء الطلبة، لذا عليه امتلاك المهارات الحاسوبية، والمقدرة على بناء البرامج التعليمية الإلكترونية المدعمة بالصوت والصورة والحركة والنص المفروع والمسنوع (Afana et al., 2015).

ويسهم التعليم الإلكتروني في تطوير مهارات البحث والاطلاع على الدراسات ومهارات التفكير العليا الإبداعية كالمقدرة على الاستكشاف والنقد، وينبع من استراتيجيات التعليم مثل التعليم التشاركي والنقاش الإلكتروني، وينتيح للطلبة إمكانية الاستمرارية في الوصول إلى المناهج والمواد

التعليمية، وهذه الميزة تجعل المتعلم في حالة استقرار إذ يمكنه الحصول على المعلومات التي يريدها في الوقت الذي يناسبه، فيساعد التعليم الإلكتروني في أن يتعلم كل متعلم حسب مقدراته واستعداداته ورغباته وتنعيم مبدأ التعلم الذاتي والفردي (Tawfik, and Nadia, 2012).

وتواجه الجامعات والكليات صعوبات في إنجاح إدخال التعليم الإلكتروني على العملية التعليمية النعملية تعزى إلى عزوف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات عن تطبيقه واستخدامه كطريق تدريس فعالة بشكل ملموس، والاعتماد عليه بشكل رئيس، ومن هنا تبقى هناك صعوبات وتحديات تواجه هذا النوع من التطوير (Shoebat, 2019). وتبدل الجامعات جهودا كبيرة لتفعيل أسلوب التعليم الإلكتروني تحقيقا لأهدافها المنوطة من استخدامه وإيفاء لحاجات المجتمع التنموية، من خلال بناء بيئة تعليمية تسمح بالتواصل والتفاعل بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس ومساعديهم (Al-Hamad, and Al-Samarrai, 2020).

وتطرق عديد من الدراسات السابقة إلى موضوع الدراسة الحالية، فقد أجرى كل من صادقي وبيهي (Sadeghi and Pihie, 2013) دراسة هدفت التعرف إلى دور أسلوب القيادة التحويلية في تعزيز الرضا الوظيفي للمحاضرين، تكون مجتمع الدراسة من (3400) محاضر في ثلاث جامعات ماليزية، والعينة بلغت (305) محاضرين اختيروا بطريقة العينة العشوائية الطبقية النسبية، استخدم المسح الوصفي، وتكونت أداة الدراسة من استبانتين القيادة التحويلية متعددة العوامل (MLQ) والرضا الوظيفي، كشفت النتائج عن أن بعدي "الدافع الملهم" و"التأثير المثالي" يمارسان بدرجة عالية في أغلب الأحيان من قبل رؤساء الأقسام وأن القيادة التحويلية تحسن الرضا الوظيفي للمحاضرين أكثر من أساليب القيادة الأخرى، وأن بعد الاعتبار الفردي يمارس في كثير من الأحيان بدرجة أقل من الأبعاد الأخرى للقيادة التحويلية.

وأجرى وادي (Wadi, 2017) دراسة هدفت التعرف إلى مدى ممارسة القيادات الإدارية بالجامعة الجزائرية لسلوك القيادة التحويلية ومعوقات ممارستها، وقد تكون مجتمع الدراسة من (1126) عضو هيئة تدريس بجامعة عنابة وتكونت عينة الدراسة من (150) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، إذ تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوك القيادة التحويلية جاء منخفضا، ودرجة معوقات القيادة التحويلية كانت مرتفعة.

وكذلك أجرى الشمري (Al-Shammari, 2020) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة

رؤساء الأقسام العلمية لقيادة التحويلية بجامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في جامعة الملك فيصل والبالغ عددهم (2113) عضو هيئة تدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم تطوير استبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (166) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لقيادة التحويلية بجامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، وجاء مجال الاعتبار الفردي ومجال الحفز والإستثارة بدرجة متوسطة، ومجال التأثير المثالي بدرجة عالية.

وهدفت دراسة العريمي (Al-Arimi, 2020) إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القيادات الأكademية الجامعية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدم المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة وزعت على عينة عشوائية من (370) عضو هيئة تدريس، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية والبالغ عددهم (1480). وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة كبيرة، وجاء محور التأثير المثالي والدافعة الإلهامية بدرجة كبيرة، وجاء محور الاعتبارات الفردية والإستثارة الفكرية بدرجة متوسطة.

وفي دراسة أجراها سوجيانا وآخرون (Sugiana et al., 2021) هدفت التعرف إلى القيادة التحويلية في القطاع الخاص الجامعات في جاكرتا (اندونيسيا)، ووصف تصورات القادة والموظفين التربويين حول التحول القيادة في الجامعات التي يعملون فيها. تم توزيع الاستبانة على (200) قائد والكادر التعليمي الذي يعمل في قيادة الجامعات الخاصة باستخدام الإحصاء الوصفي. أظهرت النتائج أن قادة الجامعات الخاصة الرائدة في جاكرتا لديهم تنفيذ القيادة التحويلية التي تتميز بالكاريزما والمقدرات الاجتماعية العالية والرؤية إلى المستقبل، ومقدرات المعاملات عند الحاجة، والتقويض الجيد للسلطة، والمقدرة على أن يصبحوا منفذين أكفاء.

الدراسات السابقة حول الدافعية: فقد أجرى ستيفنسون (Stevenson, 2007) دراسة هدفت التعرف إلى العوامل المحفزة والمتبطة التي تؤثر في مشاركة أعضاء هيئة التدريس في التعليم عن بعد عبر الإنترنت بجامعة كارولينا. تكون المجتمع

من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة كارولينا. تكونت العينة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين في سبع كليات و38 قسمًا. استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، تم

إرسال الاستطلاعات عبر الإنترن特 إلى (1395) مستجيبة محتملا (1299) عضو هيئة تدريس بدوام كامل وبدوام جزئي و(96) مسؤولا. أظهرت النتائج عن وجود علاقة مهمة بين مشاركة أعضاء هيئة التدريس وعضوية الجامعة والكلية والجنس، وسنوات الوظيفة. وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة أعضاء هيئة التدريس والعمل، والمسمى الوظيفي، لكونهم في منصب تراكمي.

وأجرى محمد وآخرون (Mohammad et al., 2015) دراسة هدفت التعرف إلى العوامل المؤثرة في دافعية المحاضرين لاستخدام التدريس عبر الإنترن特 في ماليزيا، وتحديد عوامل تحفيز المحاضرين على استخدام أدوات التدريس عبر الإنترن特، تم تقييم دوافع المحاضر من قبل (30) محاضرا من مختلف الخبراء المتخصصين. والأدوات المستخدمة هي جلسات المقابلة والملاحظة الصحفية لقياس متغيرات الدافع، أظهرت النتائج أن المحاضرين لديهم مهارات عالية في مجالات تخصصهم وهذا يؤثر في دوافعهم لاستخدام أدوات التدريس عبر الإنترن特، وأظهرت أن المحاضرين في كلية الفنون التطبيقية دائماً ما يكونوا متقطعين للتقنيات الجديدة التي يمكن أن توفر فوائد للطلبة أو المؤسسات وأن عامل المهارات له تأثير في تحفيز المحاضرين على استخدام الأداة الإلكترونية.

وأجرى الرشيدى وسلامة (Al-Rashidi, and Salama, 2015) دراسة هدفت للكشف عن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم، اختيرت عينة عشوائية مكونة من (335) عضو هيئة تدريس، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير أداتين استبانة الثقة التنظيمية، واستبانة الدافعية، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعات الكويت الحكومية والخاصة من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة الثقة التنظيمية والدافعية.

وفي دراسة أجراها أبو شقرا وآخرون (Abu Shakra., et al 2018) هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الشفافية الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة في إقليم الشمال وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، وتكون مجتمع الدراسة من (2059) عضو هيئة تدريس وتكونت العينة من (309) أعضاء يشكلون ما نسبته (15%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم

تطوير استبانة درجة ممارسة الشفافية الإدارية واستبانة مستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس، أظهرت النتائج أن مستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية ايجابية (طردية) دالة احصائياً بين الشفافية والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس.

وأجرى زين الدين والأصلي (Zainuddin and Islaieh, 2021) دراسة هدفت التحقيق في تصورات محاضري اللغة العربية ودوافعهم في ماليزيا فيما يتعلق بمارسات التدريس عبر الإنترن特 أثناء أمر مراقبة الحركة (MCO) والذي يتم فرضه بسبب الوباء. استخدمت المقابلات شبه المنظمة، تم مقابلة تسعه محاضرين للغة العربية (5 إناث و4 ذكور) من كلية الدراسات اللغوية الرئيسية، أشارت النتائج إلى أن التعلم عبر الإنترن特 يمكن أن يكون حلاً لمعلمي اللغة العربية وممارسيها في مشاركة معارفهم باستخدام التعلم الإلكتروني أو منصات أخرى إذ يجب إجراء التعليم في أثناء (MCO). وأظهرت أن التكنولوجيا تسهل التدريس، وتتمثل إحدى فوائد التعلم عبر الإنترن特 في تحفيز المحاضرين وتشجيع الطلاب في أثناء الدرس عبر الإنترن特 لأنهم هم الذين يتحملون مسؤولية تعلمهم.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

تم استعراض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع درجة فاعلية ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى دافعية أعضاء هيئة التدريس نحو التعليم الإلكتروني سعياً إلى إثراء الإطار النظري للدراسة والاستفادة منها في تطوير أدوات الدراسة الازمة لجمع البيانات والتعرف إلى الأساليب الإحصائية، وفي اختيار منهج الدراسة وفي المراجع المستخدمة وتقسيم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

وقد سعت بعض الدراسات للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية ومن الدراسات المشابهة للدراسة الحالية دراسة وادي (Wadi, 2017)، ودراسة الشمرى (Al-,2020)، ودراسة العريمي (Shammari, 2020)، ودراسة العريمي (Al-Arimi, 2020). وأما بالنسبة للدراسات المتعلقة بالدافعية تبين أن بعضها تناول الدافعية وعلاقتها ببعض المتغيرات الوظيفية، والعوامل المحفزة والمتبطة والمؤثرة في الدافعية، والثقة التنظيمية، ومنها ما بحث في الشفافية الإدارية، والتحفيز على أداء العاملين كدراسة الرشيدى وسلامة (Al-Rashidi, and Salama, 2015)، ودراسة أبو شقرا (Abu Shakra.,et al 2018).

وأن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة دراستها العلاقة الارتباطية بين درجة

فاعلية ممارسة القيادة التحويلية وداعية أعضاء هيئة التدريس نحو التعليم الإلكتروني، إذ تبين عدم وجود أي دراسة - وفي حدود علم الباحثان - أنها من الدراسات الحديثة التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة الرئيسيين، كما تتميز هذه الدراسة في استخدامها للمنهج الوصفي الارتباطي وفي بيئتها، إذ لم يتم إجراء مثل هذا النوع من الدراسات في إقليم الشمال لجميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

لقد بات من الضروري ممارسة أساليب قيادية حديثة في المؤسسات الجامعية تمايز التغيرات والمستجدات كالقيادة التحويلية، وذلك لارتباطها بمدخلات العملية الأكاديمية والتربوية بشكل وثيق وخاصة في ظل بعض التحولات الإلكترونية المستجدة باستمرار. ووفق نتائج بعض الدراسات والبحوث التربوية مثل دراسة وادي (Wadi, 2017) التي أشارت إلى أن ممارسة سلوك القيادة التحويلية في بعض الجامعات جاء بدرجة منخفضة، مما يشير إلى أن الجامعات تعاني من إشكالية في تطبيق القيادة التحويلية في ممارساتها الإدارية. كما أن المؤسسات الجامعية ما زالت بحاجة إلى مهارات متقدمة في إثارة داعية أعضاء هيئة التدريس نحو استخدام التعليم الإلكتروني لأداء الأعمال بالشكل الصحيح في ظل المتغيرات التقنية المستجدة، واقتصرت دراسة الرشيدية وسلامة (Al-Rashidi, and Salama, 2015) إجراء دراسات حول الداعية لدى أعضاء الهيئة التدريسية من أجل تحسين البيئة الجامعية.

ومن هنا تبلور لدى الباحثان محاولة استقصاء القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال وعلاقتها بمستوى داعية أعضاء الهيئة التدريسية نحو التعليم الإلكتروني، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة فاعلية ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. ما مستوى الداعية لدى أعضاء هيئة التدريس نحو التعليم الإلكتروني في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين درجة فاعلية القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين وبين مستوى داعية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال؟

**أهداف الدراسة:** سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى درجة فاعلية ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس نحو التعليم الإلكتروني، من أجل تطويرها وتعزيز ممارستها.
2. التعرف إلى مستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس نحو التعليم الإلكتروني في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظرهم، من أجل تفعيلها.
3. الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين درجة فاعلية القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين وبين مستوى دافعية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال.

**أهمية الدراسة:** تتضح أهمية الدراسة الحالية في الآتي:

1. تتمثل أهمية الدراسة الحالية في أهمية موضوعها، وهي من الدراسات الأوليّات التي تجري في الجامعات الأردنية إذ تناولت فكرة جديدة تمحور في طبيعة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية ومستوى الدافعية وبالتالي العمل على سد الفجوة في البحث العلمي في هذا المجال من خلال الربط بين نمط القيادة التحويلية ومستوى الدافعية.
2. تُعد هذه الدراسة منطلقاً لإجراء دراسات أخرى مشابهة على شرائح ومتغيرات أخرى إلى البحث في هذا المجال، لدعم الجانب المعرفي من خلال إثراء الأدب النظري والمكتبات العربية التربوية بما تقدمه من فهم إضافي لنمط القيادة التحويلية ومستوى دافعية أعضاء هيئة التدريس نحو التعليم الإلكتروني.
3. يُؤمل من هذه الدراسة أن تساعد أعضاء هيئة التدريس في توضيح آرائهم وفهم طبيعة العلاقة بين ممارسة نمط القيادة التحويلية ومستوى الدافعية نحو التعليم الإلكتروني بكل شفافية، والارتباط بينهما، وإمكانية الاستفادة من النتائج المتوقعة للدراسة في تقديم رؤى مستقبلية للمسؤولين في وزارة التعليم العالي والقائمين على إدارة الجامعات والبحث العلمي لزيادة الاهتمام بالموضوع وتكريسه والعمل على تحسينه في إنجاز المهام المختلفة.

#### **التعريفات الاصطلاحية والإجرائية**

**القيادة التحويلية** Transformational Leadership: "القيادة التي تتبنى تغيير الوضع الراهن في مؤسسات التعليم العالي بما يسابر متطلبات المستقبل، وتسعى في الوقت ذاته لتحقيق

رغبات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والعمل على تتميّتهم وتطوّيرهم واستثارة تفكيرهم وتحفيزهم إلهامياً، وتمكينهم من تقويض الصالحيات، وتسمح لهم بالمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات" (Wadi, 2017, 146).

**وتعرف درجة فاعلية القيادة التحويلية إجرائياً:** نمط قيادي حديث يمتلك القائد المقدرة على تببير الأمور بمارسته فن التحويل فيعرف كيفية تجنب حدث ما يفهمه من خلال تناول هذا الحدث وتحويله لما فيه مصلحة العاملين باتباعه أسلوب التأثير والإلهام والابتكار الفكري، إذ يغير الأنماط السلوكية القديمة بما يتناسب مع كل ما هو جيد بإيقانه فن التغيير من خلال استثارة أعضاء هيئة التدريس فكريأً وإبداعياً لمسايرة التغيرات والمستجدات في المؤسسات الجامعية. وتم قياسه بدرجة استجابة أعضاء هيئة التدريس عن فقرات استبيان درجة فاعلية القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال.

**الدافعية اصطلاحاً:** "تعبر عن مجموعة من القوى الداخلية والخارجية التي تشير إلى نوع من العلاقة المتبادلة بين الفرد والبيئة تعمل على تحديد مقدار الجهد المبذول لكل فرد وفي مواقف معينة لدفع السلوك أو توجيهه أو استمراره أو توقفه في سبيل تحقيق هدف معين" (Barah, 2014, 568).

**مستوى الدافعية إجرائياً:** العمليات الداخلية والخارجية التي توجه سلوك أعضاء هيئة التدريس من عينة الدراسة الحالية للتفوق في الأداء الذي تحدثه الرغبة في النجاح من أجل إيجاد حواجز لتحقيق الأهداف والاستزادة من المعرفة وتجاوز الصعوبات التي تحول دون الحصول عليها.

**التعليم الإلكتروني:** "نوع التعليم المستند إلى جميع الوسائل والتكنولوجيا الإلكترونية وشبكات الانترنت، الذي يهدف إلى تحقيق نواتج التعلم المخطط لها في مؤسسات التعليم العالي وبرامجه الأكاديمية ومقرراتها التي تحتويها تلك البرامج" (El-Helou, 2020, 167).

**حدود الدراسة:** تتمثل حدود الدراسة على النحو الآتي:

- **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على درجة فاعلية القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال ومستوى دافعية أعضاء الهيئة التدريسية نحو التعليم الإلكتروني.

- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس.

- **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة الحالية في الجامعات الحكومية والخاصة الأردنية في إقليم الشمال واقتصرت على جامعة (اليرموك، والعلوم والتكنولوجيا، وإربد الأهلية، وجدارا).
- **الحد الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2022/2021.

#### منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي؛ نظراً ل المناسبته لطبيعة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة وعيتها :

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال للعام الدراسي (2022/2021)، والبالغ عددهم (3914) عضو هيئة تدريس وذلك وفق إحصاءات الموارد البشرية على الموقع الإلكتروني لكل جامعة، والموزعين على ثمانى جامعات حكومية وخاصة في إقليم الشمال وتم اختيار عينة بالطريقة الطبقية العشوائية بلغ عدد أفرادها (381) عضواً حسب الجدول كريجسي ومورغان للعينات (Krejcie, & Morgan, 1970)، ما نسبته (10%) من أفراد مجتمع الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني 2022/2021. والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

**الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال**

#### حسب متغيرات الجامعة والرتبة الأكademية والكلية وسنوات الخبرة

النسبة %	النوع	المتغير ومستواه
<b>الجامعة</b>		
71.4	272	حكومية
28.6	109	خاصة
<b>100.0</b>	<b>381</b>	<b>الكل</b>
<b>الرتبة الأكademية</b>		
42.0	160	أستاذ
35.2	134	أستاذ مشارك
22.8	87	أستاذ مساعد
<b>100.0</b>	<b>381</b>	<b>الكل</b>
<b>الكلية</b>		
47.2	180	العلمية
52.8	201	الإنسانية
<b>100.0</b>	<b>381</b>	<b>الكل</b>
<b>سنوات الخبرة</b>		
19.7	75	أقل من 5 سنوات
44.1	168	من 5 - أقل من 10 سنوات

المتغير ومستواه	النوع	النسبة %
10 سنوات فأكثر	النوع	36.2
الكل	النوع	100.0

أداتا الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان الأدوات الآتية:

1. **الأداة الأولى: استبانة القيادة التحويلية:** بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة التحويلية، كدراسة الرشيد (Al-Rashidi, 2018) ودراسة العريمي (Al-Arimi, 2020)؛ تكونت الأداة بصورتها الأولية من (40) فقرة موزعة على أربعة أبعاد: التأثير المثالي، التأثير الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، كل منها يتضمن (10) فقرات.
2. **الأداة الثانية: استبانة الدافعية:** بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية والنفسية والدراسات السابقة والاستعانة بها كدراسة الرشيد وسلامة (Al-Rashidi, and Salama, 2015) ودراسة أبو شقرا وآخرون (Abu Shakra.,et al 2018). تكونت الأداة بصورتها الأولية من (20) فقرة.

تم الاستجابة عن فقرات أدوات الدراسة وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، لا موافق، لا موافق بشدة) وقد أعطيت درجات رقمية بلغت على التوالي: (1, 2, 3, 4, 5).

إجراءات صدق أداتي الدراسة:

للحصول على صدق المحتوى الظاهري (Face Validity) تم عرض الأداتين بصورتيهما الأولية على (12) محكماً من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الإدارة التربوية والقياس والتقويم في عدد من الجامعات الأردنية، وذلك لتحديد مدى وضوح الفقرات وملاءمتها، وسلامة صياغتها اللغوية، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وانتماء الفقرات للمجال الذي تتبع له، وإضافة أو تعديل أو حذف الفقرات غير المناسبة. وقد تم الأخذ بالتعديلات المقترحة التي وافق عليها (%) 80% أكثر من المحكمين. وتكونت استبانة القيادة التحويلية بصورتها النهائية من (28) فقرة، موزعة على أربعة أبعاد: التأثير المثالي، التأثير الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، كل منها يتضمن (7) فقرات. وتكونت استبانة مستوى الدافعية بصورتها النهائية من (16) فقرة.

### ثبات أداتي الدراسة:

**ثبات الأداة الأولى** (استبانة القيادة التحويلية): لأغراض التحقق من ثبات أداتي الدراسة تم اختيار عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها عدد أفرادها (30) عضو هيئة تدريس في جامعات إقليم الشمال الحكومية والخاصة، وقام الباحثان بتطبيق الأداتين على العينة الاستطلاعية مررتين بفواصل زمني مرتين أسبوعين، وحسبت معاملات ثبات الإعادة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيق الأول والثاني، كما تم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا على نتائج أفراد العينة الاستطلاعية، كما في الجدول (2).

**الجدول (2) :** قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي والإعادة لأداة الدراسة الأولى القيادة التحويلية والأبعاد التابعة لها.

معامل الارتباط للبعد بالأداة ككل	معاملات ثبات:		المقياس وأبعاده	عدد الفقرات
	الإعادة	الاتساق الداخلي		
0.77**	0.89	0.75	التأثير المثالي	7
0.69**	0.76	0.76	التأثير الإلهامي	7
0.76**	0.86	0.72	الإستثارة الفكرية	7
0.87**	0.84	0.71	الاعتبار الفردي	7
	0.88		الكلي للمقياس	28

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

### ثبات الأداة الثانية (استبانة الدافعية)

بلغ معامل كرونباخ ألفا للأداة الثانية (0.88) وهي قيمة مرتفعة دالة إحصائية وتشير إلى ثبات الأداة. وتم حساب معامل ثبات الإعادة (test-retest) للأداة الثانية وبلغت قيمته (0.77) كما ظهر في الجدول (3).

**الجدول (3)** قيم معامل كرونباخ ألفا ومعامل ثبات الإعادة (test-retest) لمقياس مستوى دافعية أعضاء هيئة التدريس نحو التعليم الإلكتروني

(test-retest)	ثبات الإعادة	كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المقياس
0.77	0.88	16		الدافعية

### معيار تصحيح أداتي الدراسة:

تم اعتماد أنموذج ليكرت الخماسي الإحصائي بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بآدوات الدراسة وأبعادها وفقراتها، وفقاً للبدائل (موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، لا موافق، لا موافق بشدة). وتعطى عند تصحيح الاستبيانات الدرجات التالية على الترتيب (1,2,3,4,5).

يُجَاب عنها بتاريخ خماسي يشتمل البِدائل [موافق بشدة وتعطى عند تصحيح الفقرة درجة قيمتها (5)، موافق وتعطى عند تصحيح الفقرة درجة قيمتها (4)، موافق بدرجة متوسطة وتعطى عند تصحيح الفقرة درجة قيمتها (3)، لا أوفق وتعطى عند تصحيح الفقرة درجة قيمتها (2)، لا أوفق بشدة وتعطى عند تصحيح الفقرة درجة قيمتها (1)] وهذه الدرجات تتطبق على جميع الفقرات كونها مصاغة باتجاه موجب. وسيتم تصنيف المتوازنات الحسابية لأغراض تقييم استجابات أفراد عينة الدراسة على النحو الآتي:

معيار تصحيح أداتي الدراسة: نمط القيادة التحويلية، ومستوى الدافعية  
فئة الأوساط الحسابية :

من 0.00 - 1.00 بدرجة منخفضة

من 2.34 - 3.67 بدرجة متوسطة

من 3.68 - 5.00 بدرجة مرتفعة

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة الآتية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$\frac{1}{3} = 1.33 \quad \text{ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.}$$

#### المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الآتي:

1. استخراج المتوازنات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن المسؤولين الأول والثاني مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية.
2. معامل الارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج السؤال الأول: ما درجة فاعلية ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول؛ تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا السؤال مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول

.(4)

**الجدول (4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة الأولى الرتبة ودرجة القيادة التحويلية وللأبعاد التابعة لها، مرتبة تنازلياً.**

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس والبعد	البعد	الرتبة
مرتفعة	0.65	4.06	التأثير المثالي	1	1
مرتفعة	0.56	3.89	الاعتبار الغري	4	2
مرتفعة	0.58	3.87	الإستشارة الفكرية	3	3
مرتفعة	0.56	3.78	التأثير الإلهامي	2	4
مرتفعة	0.53	3.90	الكلي للمقياس		

يلاحظ من النتائج في الجدول (4) أن المتosteطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال وعلاقتها بمستوى دافعية أعضاء الهيئة التدريسية نحو التعليم الإلكتروني تراوحت بين (3.78 - 4.06) وبلغ المتوسط الحسابي الأداة ككل (3.90) ودرجة مرتفعة. وتشابهت هذه النتيجة مع دراسة العريمي (Al-Arimi, 2020) إذ جاءت بدرجة مرتفعة. وربما تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى تبني القادة الأكاديميين لسمات القيادة التحويلية وممارستهم لأساليبها من المشاركة والاحترام وتبادل الآراء مع العاملين وبلورتها لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية الجامعية والعمل على تتميّتها وتطويرها، وربما لقناعات أعضاء هيئة التدريس بممارسة القائد التحويلي لنمط القيادة التحويلية وتأثير هذا النمط في رفع مستوى أدائهم ورفع دافعيتهم للعمل كنمط قيادي حديث وفعال في الجامعات فهو يعد مدخلاً جديداً لإحداث تغييرات إيجابية في طريقة العمل، واستجابة هذا النمط للتغييرات المستجدات والتطورات الحديثة التي قد تحدث مستقبلاً.

فالقائد التحويلي يعمل على تتميّز مقدرات العاملين وتشجيعهم على مواجهة التحديات التي تواجه الجامعة وتبنيهم رؤى تتوافق مع متطلبات المستقبل، فيعمل على رفع نقاء العاملين بالجامعة ويشعرهم بالإنتماء لها وبيث فيهم الدافعية الالزمة لأداء المهام بكفاءة والارتقاء بمستوى الأداء والإنتاج إلى ما هو أعلى من المتوقع.

كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد استبانة القيادة التحويلية وفق الآتي:

**البعد الأول: التأثير المثالي:**

تم حساب المتosteطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا البعد والجدول (5) يوضح ذلك.

**الجدول (5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بعد "التأثير المثالي" مرتبة تنازلياً**

الرتبة	الرقم	مضمون فقرات بعد التأثير المثالي يقوم القائد التحويلي بما يأتي:	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يتواصل بفعالية مع أعضاء الهيئة التدريسية	4.16	0.69	مرتفعة
2	2	يضع أهدافاً مشتركة بالتعاون مع جماعات العمل في الجامعة	4.15	0.69	مرتفعة
3	3	يتصرف كقدوة لأعضاء هيئة التدريس	4.05	0.71	مرتفعة
3	3	يثير الحماس الجماعي لإنجاز المهام الإدارية والتعليمية	4.05	0.73	مرتفعة
5	6	يتعامل بمرؤنة عند مواجهة المواقف والظروف الصعبة	4.04	0.72	مرتفعة
6	6	يوضح لجميع أعضاء هيئة التدريس مسوغات التغيير الاستراتيجي	4.00	0.76	مرتفعة
7	7	يوفّر الموارد المادية والبشرية الازمة لعملية التغيير	3.97	0.79	مرتفعة
		التأثير المثالي ككل	4.06	0.65	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (5) أنَّ فاعلية بعد "التأثير المثالي" قد جاءت بدرجة مرتفعة وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.06 - 3.97)، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد كل (4.06) وبدرجة مرتفعة، وقد تشابهت هذه النتيجة مع دراسة صادقي وبهبي (Sadeghi and Pihie, 2013) ودراسة العريمي (Al-Arimi, 2020) ودراسة الشمري (Al-Shammary, 2020)، إذ جاءت ضمن درجة مرتفعة، وربما تعزى هذه النتيجة المرتفعة لمقدرة القائد الأكاديمي التحويلي على التأثير المثالي في العاملين بكونه أنموذجاً يقتدى ويحتذى به، إذ يتصف بقوّة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء والثقة بالنفس ويكون لديه إحساس بروؤية ورسالة مؤسسته وربما ينمّي الثقة والاحترام مع العاملين من خلال تواصله الفعال معهم ووضعه أهداف مشتركة تشجع على التعاون والعمل الجماعي لإنجاز أداء المهام ومواجهة التحديات والمخاطر بمرؤنة فيrir للعاملين مسوغات التغيير الاستراتيجي ويحول انتباه العاملين من التركيز على الأهداف الذاتية إلى الأهداف التنظيمية بتوفيره الموارد البشرية والمادية الازمة لعملية التغيير ويعزز شعورهم بالقيم ودمجهم بالعمل لبذل أقصى جهد بما يسهم في تحقيق الأهداف.

**البعد الثاني: التأثير الإلهامي:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا البعد والجدول (6) يوضح ذلك.

**الجدول (6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بعد "التأثير الإلهامي"**

**مرتبة تنازلياً**

الرتبة	الرقم	مضمون فقرات بعد التأثير الإلهامي يقوم القائد التحويلي بما يلي:	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	9	يشجع أعضاء هيئة التدريس على العمل بروح الفريق الواحد	3.94	0.64	مرتفعة
2	10	يعزز مقدرة أعضاء هيئة التدريس لحل المشكلات التي تواجههم	3.93	0.65	مرتفعة

الرتبة	الرقم	مضمون فقرات بُعد التأثير الإلهامي يقوم القائد التحويلي بما يلي:	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	13	يساعد في رفع روح التحدى لتحقيق الأهداف	3.88	0.66	مرتفعة
4	12	يوجه أعضاء هيئة التدريس لتوظيف أساليب تدرسية في المواقف التعليمية	3.84	0.69	مرتفعة
5	14	ينمي المقدرة لتطبيق الأفكار الجديدة، لإحداث التغيير في العمل	3.83	0.68	مرتفعة
6	8	يتفاعل بالمستقبل فيظهر الرؤية المستقبلية للجامعة للتغيير نحو الأفضل	3.60	0.78	متوسطة
7	11	يوفر أجواء الإلهام والتمكين لدعم طموحات أعضاء هيئة التدريس	3.41	0.69	متوسطة
		التأثير الإلهامي ككل	3.78	0.56	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (6) أنَّ فاعلية بُعد "التأثير الإلهامي" قد جاءت ضمن درجتين؛ هما: (مرتفعة) للقرارات ذات الرتب من (1) وحتى الرتبة (5)، و(متوسطة) للفقرتين (6،7)، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.78) وبدرجة مرتفعة. وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة العريمي (Al-Arimi, 2020) إذ جاء الحافز الإلهامي بدرجة متوسطة، وانتقت مع دراسة صادقي وبهبي (Sadeghi and Pihie, 2013) إذ يمارس الدافع الملهم بدرجة عالية.

وربما تعزى هذه النتيجة المرتفعة لامتلاك القائد التحويلي المقدرة على بناء التصورات التي تلهم العاملين وإيصالهم إليها، فيعزز القائد الإلهامي الاندماج المعرفي والسلوكي للعاملين من خلال تمية القدرة لتطبيق الأفكار الجديدة بما يحقق مصلحة الجامعة، وربما مقدرة القائد إثارة دافعيتهم ويفزهم لحل المشكلات التي تواجههم، ويشير حماسهم للعمل بروح الفريق الواحد ورفعه روح التحدى بينهم لتطبيق الأفكار الجديدة والنظر بتفاؤل للتغيير لما هو أفضل مستقبلاً ويسمن تحقيق الأهداف بكفاءة. إذ يساعد التفاؤل بالمستقبل لتوقع أشياء جديدة تقوى العزيمة والإصرار للتغيير نحو الأفضل، ويساعد توفير أجواء الإلهام والتمكين على شعور أعضاء هيئة التدريس بالكفاءة الذاتية ويحقق رضاهن الوظيفي والولاء والانتماء للجامعة ويدعم طموحاتهم لتحقيق الأهداف ومواجهة التغييرات بفعالية عالية.

### البعد الثالث: الإستثارة الفكرية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا البُعد والجدول (7) يوضح ذلك.

### الجدول (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بُعد "الإستثارة الفكرية"

مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	مضمون فقرات بُعد الإستثارة الفكرية يقوم القائد التحويلي بما يأتى:	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	19	يوفِر لأعضاء هيئة التدريس فرص التعبير عن أفكارهم وتدوينها لتقييمها	3.95	0.63	مرتفعة
2	20	يُنوع طرق التعامل مع الأفكار المستجدة من خلال الترحيب بكلفة الأفكار	3.93	0.64	مرتفعة

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مضمون فقرات بُعد الإستثارة الفكرية يقوم القائد التحويلي بما يأتى:	الرقم	الرتبة
مرتفعة	0.65	3.90	يعزز وعي أعضاء هيئة التدريس لفهم المشكلات المستجدة	15	3
مرتفعة	0.68	3.88	يناقش الأفكار الجديدة لاتخاذ قرارات مستقبلية مصيرية	18	4
مرتفعة	0.71	3.87	يحفز الإبداع الفكري لانتاج أفكار تسهم في حل المشكلات	16	5
مرتفعة	0.74	3.84	يقدم حواجز معنوية لأعضاء هيئة التدريس شجعه الابتكار الفكري	17	6
مرتفعة	0.69	3.71	يُصنف الأفكار المطروحة بتأثير الدافعية للخروج بحلول المشكلات	21	7
مرتفعة	0.58	3.87	الإستثارة الفكرية ككل		

يظهر من الجدول (7) أن فاعلية فقرات بُعد "الإستثارة الفكرية" جاءت بدرجة مرتفعة والمتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.71-3.95)، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.87) وبدرجة مرتفعة. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة العريمي (Al-Arimi, 2020) ودراسة الشمري (Al-Shammary, 2020) إذ جاء بدرجة متوسطة. وربما تعزى هذه النتيجة المرتفعة لامتلاك القائد الأكاديمي التحويلي لمهارات التفكير من خلال نقاشه مع العاملين لبحث الأفكار الجديدة وتعامله مع المشكلات لاتخاذ قرارات مناسبة ترتكز على توليد وإثارة الأفكار الإيجابية الإبداعية الإنتاجية تسهم في تنمية الجامعة وتطويرها. وربما تعزى لمقدرة القائد التأثير بالعاملين لإعادة النظر في طرق تفكيرهم تجاه المشكلات المستجدة والأخذ برأيهم ومقترناتهم من خلال الحوار لمواجهة المشكلات والتصدي لها والخروج بحلول إبداعية لتحسين بيئة العمل لاتخاذ قرارات مصيرية تحقق مصلحة الجامعة.

#### البعد الرابع: الاعتبار الفردي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا البُعد والجدول (8) يوضح ذلك.

**الجدول (8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات بُعد "الاعتبار الفردي"**

#### مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مضمون فقرات بُعد الإستثارة الفكرية يقوم القائد التحويلي بما يأتى:	الرقم	الرتبة
مرتفعة	0.74	4.08	يسعى لرأاء أعضاء هيئة التدريس باهتمام	25	1
مرتفعة	0.76	4.08	يساند أعضاء هيئة التدريس عند إنجازهم أعمالاً جديدة	26	1
مرتفعة	0.64	3.95	يقدم التقدير والتعزيز الإيجابي لأعضاء هيئة التدريس	28	3
مرتفعة	0.68	3.91	يساعد أعضاء هيئة التدريس لمواكبة النطورة	27	4
مرتفعة	0.67	3.85	يتعامل بطريقة مناسبة مع كل عضو من أعضاء هيئة التدريس	23	5
مرتفعة	0.71	3.85	يشارك أعضاء هيئة التدريس في حضور الندوات التي تقيمها الجامعة	24	5
متوسطة	0.68	3.51	يهم بتحقيق احتياجات أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم مقدرات تميزهم عن غيرهم	22	7
مرتفعة	0.56	3.89	الاعتبار الفردي ككل		

يظهر من الجدول (8) أن المتosteats الحسابية لفقرات مجال "الاعتبار الفردي" تراوحت بين (3.51-4.08)، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد كل (3.89) وبدرجة مرتفعة. وتشابهت هذه الدراسة مع دراسة العريمي (Al-Arimi, 2020) التي جاءت بدرجة مرتفعة واختلفت مع دراسة الشمري.

(Wadi, 2017) إذ جاءت بدرجة متوسطة ودراسة وادي (Al- Shammari, 2020) جاءت بدرجة ضعيفة، ودراسة صادقي وبهبي (Sadeghi and Pihie, 2013) يمارس الاعتبار الفردي بدرجة أقل.

ربما تعزى هذه النتيجة المرتفعة لاهتمام القائد التحويلي بالعاملين واهتمامه بحاجاتهم ورغباتهم وإدراكه للفروق الفردية بينهم من خلال تعامله مع كل عامل بطريقة تتناسب، ويساعدهم على تطوير طاقاتهم ومداركهم لمواكبة التطور، ولتعامله معهم بحب متبادل من خلال الاستماع باهتمام لإنجازاتهم وتشجيعهم لحضور الندوات التي تقيمها الجامعة، وربما متابعته لإنجازهم الأعمالي بتقديمه الدعم والمساندة المستمرة لهم لمواكبة التطور، ويظهر قبول الاختلافات والفروق الفردية فيهم بحاجات من لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم.

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس نحو التعليم الإلكتروني في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظرهم؟  
تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية كما هو مبين في الجدول (9).

الجدول (9): المتosteats الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لفقرات مستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال نحو التعليم الإلكتروني

الرتبة	الرقم	مضمون فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	13	أخلص في مهنتي فأتحمل ضغوط العمل بابتسامة خلال استخدام التعليم الإلكتروني	4.35	0.79	مرتفعة
2	14	أحافظ على الهدوء وأتجنب النزاعات في عملي خلال استخدام التعليم الإلكتروني	4.34	0.80	مرتفعة
3	12	أتحدى الصعوبات العملية بدعم نفسي لضبط انفعالاتي خلال استخدام التعليم الإلكتروني	4.14	0.87	مرتفعة
4	8	أزيد من تنظيمي لعملية التدريس بكفاءة ببذل مزيد من الجهد باستخدام التعليم الإلكتروني	4.10	0.95	مرتفعة
5	5	أنواع من أساليب التدريس الحديثة فأعزز الجانب النظري والعملى للمواد بالتعليم الإلكتروني	4.03	0.85	مرتفعة

الرتبة	الرقم	مضمون فقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	4	أعزز من مقدراتي على نقل المعرفة بطريقة مميزة في أثناء التواصل مع كافة الطلبة عند إعطاء المحاضرات بالتعلم الإلكتروني	3.99	1.01	مرتفعة
7	1	أهتم بتعلم الأفكار الجديدة في العملية التعليمية باستخدام التعليم الإلكتروني	3.93	0.80	مرتفعة
8	16	أكيف نفسي مع بيئة العمل المستجدة بحكمة لمرونة استخدام التعليم الإلكتروني	3.72	0.61	مرتفعة
8	2	أنمي مقدراتي الإبداعية والفكيرية في التدريس باستخدام التعليم الإلكتروني	3.72	0.84	مرتفعة
10	10	أغرس في نفسي التحفيز الذاتي فأشعر بالاستقلالية لاستخدام التعليم الإلكتروني	3.59	0.72	متوسطة
11	9	أشعر بالثقة والراحة والمتعة لاستخدام التعليم الإلكتروني	3.51	0.88	متوسطة
12	3	أحقق ريادة في الأداء لحل المشكلات دون مساعدة في أثناء تدريس المساقات بالتعلم الإلكتروني	3.31	0.64	متوسطة
12	15	أعبر عن مشاعري وانفعالاتي بسهولة باستخدام التعليم الإلكتروني	3.31	0.89	متوسطة
14	6	التعليم الإلكتروني يرفع من مستوى معرفتي ويطورها فيمنحنى فرصة للتفكير والاستنتاج	3.17	0.78	متوسطة
15	7	أرغب بتعزيز إنجازاتي في البحوث العلمية عبر استخدام التعليم الإلكتروني	3.06	0.76	متوسطة
16	11	اكتشف الجوانب الإيجابية في شخصيتي وأعززها باستخدام التعليم الإلكتروني	2.97	0.84	متوسطة
		المستوى ككل	3.72	0.57	مرتفعة

يظهر من الجدول (9) النتائج الكلية للأداة الثانية إذ جاء مستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس نحو التعليم الإلكتروني في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال من وجهة نظرهم ضمن درجة مرتفعة، وربما تعزى هذه النتيجة لمقدرة أعضاء هيئة التدريس الاستجابة لضغوط العمل والتحكم في الغضب والتخلص منه بضبط الانفعالات وتقليلها بدعم أنفسهم بالتفكير السليم الإيجابي لمواجهة الصعوبات وتحديات العمل والحفاظ على الهدوء خلال استخدام التعليم الإلكتروني.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال، كما رتبت الفقرات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إذ جاءت ضمن درجتين مرتفعة للفقرات ذات الرتبة (1) وحتى الرتبة (8)، ربما تعزى هذه النتيجة المرتفعة للتاممي دور عضو هيئة التدريس وتكيفه مع المستجدات والتغيرات للقيام بمهام متعددة بتحمل

ضغوط العمل عبر استخدام التعليم الإلكتروني، وربما لمعرفة أعضاء هيئة التدريس بأدوارهم وحجم المسؤولية الملقاة على عانقهم بات أكبر من خلال تجنب النزاعات خلال أداء أعمالهم. وربما تعزى أيضاً لتوفر الحماس لدى العاملين لوطائفهم وأداء أعمالهم وتحديهم للصعوبات إذ يقumen بمسؤولياتهم بأفضل ما في وسعهم، ووجود دوافع ذاتية لضبط انفعالاتهم لتقديم بقدراتهم ومهاراتهم ومعرفتهم لأدوارهم وتوفّر رغبة لديهم لإنجاز الأعمال والمهمات بنجاح.

وقد جاءت الفقرة (13) التي نصها: (أخلص في مهنتي فأتحمل ضغوط العمل بابتسامة خلال استخدام التعليم الإلكتروني) وحصلت على الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وربما تعزى هذه النتيجة لاكتساب أعضاء هيئة التدريس مهارات العمل تحت الضغط ومقدرتهم على مواجهة المواقف الصعبة خلال شرح المحاضرات باستخدام التعليم الإلكتروني بتحمل ضغوط العمل والحفاظ على أدائهم لإتمام المهام المطلوبة منهم بابلاص وابتسامة دون توتر أو غضب بما يضمن تحقيق الأهداف. تاتها الفقرة (14) التي نصها: (احافظ على الهدوء وأتجنب النزاعات في عملي خلال استخدام التعليم الإلكتروني) إذ حصلت على الرتبة الثانية، وضمن درجة مرتفعة، ربما تعزى هذه النتيجة لمقدرة أعضاء هيئة التدريس التفكير بابيجابية ووعيهم بأهمية الحفاظ على هدوء أعضائهم والتركيز على أداء العمل والمهمات في الوقت المناسب بتجنب الخلافات والنزاعات خلال استخدام التعليم الإلكتروني. وتاتها الفقرة (12) التي نصها: (أتحدى الصعوبات العملية بدعم نفسي لضبط انفعالاتي خلال استخدام التعليم الإلكتروني) إذ جاءت بالرتبة الثالثة وبدرجة مرتفعة، ربما تعزى هذه النتيجة لمقدرة أعضاء هيئة التدريس الاستجابة لتحمل ضغوط العمل والتحكم في الغضب والتخلص منه بضبط الانفعالات وتقليلها بدعم أنفسهم بالتفكير السليم الابيجابي لمواجهة الصعوبات وتحديات العمل والحفاظ على الهدوء خلال استخدام التعليم الإلكتروني، وجاءت الفقرتان (16,2) في الرتبة الثامنة والتي نصها (أكيف نفسي مع بيئة العمل المستجدة بحكمة لمرونة استخدام التعليم الإلكتروني) (أنمّي مقدراتي الإبداعية والفكيرية في التدريس باستخدام التعليم الإلكتروني) إذ جاءت ضمن درجة مرتفعة، وربما تعزى هذه النتيجة لمقدرة هيئة التدريس التكيف مع المستجدات ورغبتها في تنمية مقدراته الإبداعية والفكيرية عبر استخدام التعليم الإلكتروني.

أما الفقرات ذات الرتبة (10) وحتى الرتبة (16) فقد جاءت متوسطة، إذ جاءت الفقرة ذات الرتبة (10) التي نصها: (أغرس في نفسي التحفيز الذاتي فأشعر بالاستقلالية لاستخدام التعليم

الإلكتروني) بدرجة متوسطة، وربما تعزى هذه النتيجة لثقة أعضاء هيئة التدريس بأنفسهم من خلال غرسهم التحفيز الداخلي النابع من ذاتهم دون مساعدة خارجية، وربما لاتصافهم بالمرؤنة للتكييف مع أي موقف أو تحدي قد يواجههم، فيشعروا بالاستقلالية لاستخدام التعليم الإلكتروني لإرادتهم القوية وتحليلهم بالصبر والإصرار والتركيز لتخطي الصعوبات وتحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة منهم. وجاءت الفقرتان (15،3) في الرتبة (12) والتي نصها (أحق ريادة في الأداء لحل المشكلات دون مساعدة أثناء تدريس المساقات بالتعليم الإلكتروني) (أعبر عن مشاعري وانفعالاتي بسهولة باستخدام التعليم الإلكتروني) ضمن درجة متوسطة، ربما تعزى هذه النتيجة لرغبة عضو هيئة التدريس لتطوير نفسه لحل أي مشكلات ممكن أن تواجهه وتعبيره عن مشاعره بسهولة خلال استخدام التعليم الإلكتروني.

وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (11) التي نصها: (اكتشف الجوانب الإيجابية في شخصيتي وأعززها باستخدام التعليم الإلكتروني) إذ جاءت في الرتبة (16) وبدرجة متوسطة، ربما تعزى هذه النتيجة لامتلاك أعضاء هيئة التدريس صفات تُعزز الجوانب الإيجابية في شخصيتهم عبر استخدام التعليم الإلكتروني، وربما لامتلاكهم المقدرة لإنشاء محتوى تعليمي تفاعلي غني بالتقنيات الحديثة يواكب المستجدات ويعزز مستوى الأداء ويزيد مستوى الدافعية في التدريس إذ يسهل الوصول إليه، وامتلاك إيجابية تقبل الأخطاء ومواجهتها وتصحيحها والتعلم منها.

ربما تعزى هذه النتيجة لأهمية وضرورة تحفيز العاملين لأنفسهم وهذا الحافز النابع من الذات الداخلية لأعضاء هيئة التدريس وثقتهم بأنفسهم لأهمية ما يقومون به من عمل، وضرورة توفر أجواء تمكن العاملين من التعبير عن مشاعرهم بسهولة والاستماع لهم وهذا بدوره يسهم بتعزيز رضاهم عن قادتهم واكتساب ثقتهم والاحتفاظ بهم بقوة، وضرورة توفر مشاعر الاحترام بين القادة والعاملين مما يشعرهم بالرضا للقيام بأشياء جديدة واكتشاف الجوانب الإيجابية في شخصياتهم تعزز جهودهم لإنجاز البحوث العلمية ولتعلم شيء جديد.

وقد تشابهت هذه النتيجة مع دراسة محمد وآخرون (Mohamad et al., 2015)، ودراسة الرشيد وسلامة (Al-Rashidi, and Salama,2015)، ودراسة أبو شقرا وآخرون Abu Shakra.,et al 2018) إذ جاءت الدافعية بدرجة مرتفعة.

يلاحظ أنه لا يمكن تحقيق إنتاجية عالية وأداء متميز في ظل غياب الدافعية وإن توفرها يحقق النقاء بالنفس وتعزز سبباً لضبط الذات والانفعالات وامتلاك المقدرة على المثابرة لتنظيم العمل

بكفاءة مما يعزز نقل أعضاء هيئة التدريس المعرفة بطريقة إبداعية والتكيف مع التغييرات ومواجهتها بما يحقق أهداف الجامعة.

نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين درجة فاعلية القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين وبين مستوى دافعية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال نحو التعليم الإلكتروني؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة فاعلية القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين وبين مستوى دافعية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية نحو التعليم الإلكتروني في إقليم الشمال والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وبين مستوى دافعية أعضاء هيئة التدريس نحو التعليم الإلكتروني

الدالة الارتباط	دافعة أعضاء هيئة التدريس	المجال
0.000	.181**	التأثير المثالى
0.266	0.057	الاعتبار الفردى
0.038	.106*	الاستشارة الفكرية
0.000	.187**	التأثير الإلهامى
0.021	.119*	استخدام القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية

تظهر نتائج الجدول (10) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة التحويلية وبين مستوى دافعية أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال نحو التعليم الإلكتروني، إذ بلغ معامل الارتباط (\*) (0.021) بدلاله إحصائية (0.021) وهذا يشير كلما ارتفعت درجة فاعلية ممارسة أبعاد القيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين يرتفع مستوى الدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس نحو التعليم الإلكتروني.

وتشير نتائج الجدول (10) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين التأثير المثالى والتأثير الإلهامى والإستشارة الفكرية وبين مستوى دافعية أعضاء هيئة التدريس نحو التعليم الإلكتروني، وربما تعزى هذه النتيجة إلى أن ممارسة القائد التحويلي لأبعاد القيادة التحويلية لها تأثير في مستوى دافعية أعضاء هيئة التدريس نحو التعليم الإلكتروني إذ يكتسب القادة ثقة العاملين من خلال تأثيرهم القائم على القووة والمثال والمقدرة على إيصال المعرفة والأفكار الجديدة للعاملين وتسخيرها لحل المشكلات، وربما تعزى لمقدرة القائد على تشجيع العاملين لابتكار أفكار

ابداعية وبحث هذه الأفكار من خلال الحوار الفعال معهم لاتخاذ قرارات تسهم في تحسين بيئة العمل ومواجهة المشكلات وحلها بطرق إبداعية جديدة مبتكرة.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الرشيدى وسلامة (Al-Rashidi and Salama, 2015) إذ أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً، ودراسة أبو شقرا وآخرون (Abu Shakra.,et al, 2018) أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية (طردية) دالة إحصائياً بين الشفافية والداعية.

وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين الاعتبار الفردي وبين مستوى دافعية أعضاء هيئة التدريس، إذ بلغ معامل الارتباط (0.057) بدلة إحصائية (0.266). ربما تعزى هذه النتيجة إلى ضعف مقدرة القائد على إدراك الفروق الفردية بين العاملين والاهتمام بحاجاتهم ورغباتهم، لذا على القائد أن يهتم بالعاملين وأن يعي مستوى حاجاتهم ورغباتهم ومتطلباتهم وعليه مراعاة الفروق بينهم عند اشباع هذه الرغبات.

### الوصيات

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحثان بالآتي:

- تعزيز ممارسة نمط القيادة التحويلية لدوره في تعميم المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس لبناء مقدراتهم وإثارة دافعيتهم للتكيف مع المستجدات لمواكبة التغيير لما هو أفضل مستقبلاً.
- تعزيز اهتمام القادة الأكاديميين التحويليين بحاجات أعضاء هيئة التدريس واهتماماتهم ودعم طموحاتهم وتوفير أجواء الإلهام خاصة من يمتلك مقدرات وأفكار ابداعية تميزهم عن غيرهم للاستفادة من مواهبهم.
- أهمية توظيف التعليم الإلكتروني بالعملية التعليمية ودمج التكنولوجيا في التدريس بما يسهم في رفع دافعية العاملين للتكيف مع التدريس الحديث وفي تطوير أبحاثهم العلمية.

### References

Agha, B. (2011). *A proposed vision for developing transformational leadership skills for the principals of UNRWA preparatory schools in Gaza governorates*. Unpublished Master Thesis, Islamic university, Gaza, Palestine.

Al-Arimi, J. (2020). *The degree of practicing transformational leadership*

among the University of Jordan academic leaders and the faculty members' point of view. *Journal of Educational and psychological Sciences*, 4(27), 90-107.

Abu Eisha, A. (2019). The degree of motivation among teachers working in the Ministry of Education: Capital Governorate. *Studies, Educational Sciences*, 46(2), 389- 409.

Abu Shakra, R., Salameh, K., & Jubran, A. (2018). The degree of practicing administrative transparency in Jordanian public and private universities within northern region and its relationship to the level of motivation of the faculty members from their point of view. *Journal of Educational Sciences*, 45(1), 281-302.

Afana, E., Khaznadar, N., Kahlout, N., & Mahdi, H. (2015). *Computer teaching methods*, Amman: Dar Al Masirah.

Barah, F. (2014). Vocational training and its relationship to work motivation according to Victor Vroom's theory of expectation. *Journal of the Humanities*, (41), 557-589.

Balyer, A. (2012). Transformational leadership behaviors of school principals: A qualitative research based on teachers' perceptions. *International Online Journal of Educational Sciences*, 4(3), 581-591.

El-Helou, B. (2020). Educational requirements for e- learning to achieve learning outcomes in higher education. *Journal of the College of Education*, Ain Shams University, 44(3), 198- 159.

Al-Hamad, N., Al-Samarrai, R. (2020). Obstacles to classroom management in distance education: The experience of Jordan University of Science and Technology and Al-Hussein Bin Talal University. *Mu'tah Journal of Research and Studies*, 35(6) 302- 229.

Al-Rashidi, A., Salama, K. (2015). The degree of organizational trust confidence in Kuwait universities public and private sectors and its relationship to the motivation of faculty members from their point of view. *Al-Quds Open University Journal for Educational and Psychological Research and Studies*, 3(12) 131-163.

Krejcie, R.V., & Morgan, D.W., (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*.30 (3), 607-610.

Al-Shammari, F. (2020). Developing the performance of the heads of scientific departments at King Faisal University considering the transformational leadership approach from the point of view of the

faculty members. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 4(2) 1-24.

Sadeghi, A. Pihie, Z (2013). The role of transformational leadership style in enhancing lecturers' job satisfaction. *International Journal, of Business and Social Science*, 4 (8) 264- 271.

Stevenson, K. (2007). Motivating and inhibiting factors affecting faculty participation in online distance education. Unpublised Doctord Dissertation. Thesis, East Carolina University. Retrieved September 17/3/ 2022 from <https://www.learntechlib.org/p/126333>

Al-Saud, R. (2009). *Educational administration: Concepts and prospects*, Amman: Wael for printing publishing and distribution.

Shoebat, W. (2019). Faculty of faculty member's attitudes of shoubak University College towards using educational technology to facilitate the educational process. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 5(3) 52- 80.

Sugiana, I. Talib, A, Abdul Rahman, M (2021). Transformational leadership in private universities in DKI Jakarta, *EPRA International Journal of Research and Development (IJRD)*. 6(5) 394–399.

Taha, N. & Idris, I. (2019). Dimensions of transformational leadership and its role in achieving strategic plans from the viewpoint of faculty and administrators at the National Ribat University. *Journal of Economics of Finance and Business JFBE*. 3(3) 129-153.

Tawfiq, S., Ali, N. (2012) *E-learning and the knowledge era*: A future vision of Arab society. Al-Mansoura: the Modern Library, Egypt.

Mohamad, S. Salleh, M. Salam, S (2015). Factors affecting lecturers' motivation in using online teaching, tools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (195), 1778–1784.

Northouse, P. (2003). *Leadership theory and practice*, 4<sup>th</sup> ed .CA: San Francisco. SAGE Publications.

Wadi, A. (2017). The extent of practicing transformation leadership behavior among the Algerian University leaders, and the obstacles of using its. *Afaq Journal for Science*, (7), 144-157.

Zainuddin, N. Islaieh, A (2021). Lecturers' motivation in conducting online classes during movement control order. *NSANIAH: Online Journal of Language, Communication, and Humanities*, 4(2), 1-10.