الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد العاشر، العدد الخاص، 2025
DOI: https://doi.org/10.46515/jaes.v10iSpecial%20Issue.1469

A Proposed Educational Administrative Perception to Activate Human Relations among Faculty Members in Jordanian Universities Based on the Principles of the Leadership with Love Theory

Amal Saleim Mutie Jouher*

Abstract:

The study aimed to present an appropriate educational administrative perception to activate human relations among faculty members in Jordanian universities based on the principles of the theory of leadership with love. The descriptive analytical-synthetic methodology was used. The study clarified the most important principles of the theory of leadership with love, which focuses on the role of the leader in creating a positive environment based on sympathy, care, positive communication, personal appreciation and support for others, and building positive relationships based on sympathy, trust and cooperation in the academic work environment. In light of this, an educational vision was proposed to activate human relations among faculty members in Jordanian universities based on the principles of the theory of leadership with love.

Keywords: Human Relations, Love Leadership, Jordanian Universities, Administrative Perception.

* The University of Jordan\ Jordan\Amal.j@fm.gov.jo

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

تصور إداري تربوي مقترح لتفعيل العلاقات الإنسانية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحب

أمل سليم مطيع جوهر *

ملخص:

هدفت الدراسة إلى تقديم تصوّر إداري تربوي مناسب لتفعيل العلاقات الإنسانية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحب. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي–التركيبي. وأوضحت الدراسة أهم مبادئ نظرية القيادة بالحب التي تركز على دور القائد في تهيئة بيئة إيجابية تعتمد على التعاطف والرعاية والتواصل الفاعل والتقدير الشخصي للآخرين ودعمهم، وبناء علاقات إيجابية قائمة على التعاطف والثقة والتعاون في بيئة العمل الأكاديمي. وفي ضوء ذلك تم اقتراح تصوّر إداري تربوي لتفعيل العلاقات الإنسانية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحب.

الكلمات المفتاحية: العلاقات الإنسانية، القيادة بالحب، الجامعات الأردنية، التصور الإداري.

* الجامعة الأردنية/ الأردن / Amal.j@fm.gov.jo

المقدمة

أجمع علماء الاجتماع والتربية على أنّ الإنسان بطبيعته كائن مدني واجتماعي، يهتم في تكوين العلاقات ومخالطة الناس. وقد جاء الإسلام حاثّاً على إقامة العلاقات بين بني البشر، وورد ذلك في القرآن الكريم في سورة النساء في قوله تعالى: **(اعْبُدُوا اللَّهَ وَلَا تُشْرِكُوا بِهِ شَيْئًا ۖ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا وَبِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينِ وَالْجَارِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَالْجَارِ الْجُنُبِ وَالصَّاحِبِ بِالْجَنبِ وَابْنِ السَّبِيلِ وَمَا مَلَكَتْ أَيْمَانُكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ مَن كَانَ مُخْتَالًا فَخُورًا)**. وهذا حثّ صريح من الله تعالى للمسلمين، على إقامة العلاقات الطيبة والابتعاد عن التكبّر والعلوّ فيها.

وفي عصر بات مادياً بصورة متزايدة، فإنّ أكثر ما يحتاجه الفرد هو العلاقات الإنسانية، التي تقوم على التعرّف الى حاجات الفرد من خلال التركيز على العنصر النفسي والمعنوي للأفراد أكثر من الجوانب المادية، في جوّ تسوده المحبة والتعاون والثقة المتبادلة، مما يؤدي إلى شعور الأفراد وارتياحهم في أداء أعمالهم، من خلال الشعور بالانتماء والتقدير. فعندما تكون العلاقة بين الجميع يكتنفها الودّ والاحترام المتبادل يفضي ذلك إلى الابداع والتطور والعطاء في جميع المجالات. وقد زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في السنوات الأخيرة في المؤسسات التعليمية على نحو عام، والجامعات على نحو خاص، لأن الجامعات نظام تعليمي واجتماعي يقوم على توثيق العلاقات بين الأفراد، ويؤدي دوراً مهماً في زيادة الثقة بين الرئيس والمرؤوس، والمعلّم والمتعلّم، من أجل التأكيد على إشباع حاجات الإنسان المختلفة، ومن ضمنها الشعور بالأمن والمساواة، والاستقرار، والتقبل، والحب (Bani Naser, 2022).

وأضاف خلوفي وشريط (Khloufi & Chrit, 2020) أنه مما لا شك فيه أن الحب هو تلك المشاعر النبيلة والتي يتم عليها بناء الثوابت في العلاقات الإنسانية، وهو ما يحتاجه الإنسان سواء كان مرؤوساً، أم رئيساً، أم حتى عميلاً لضبط علاقاته مع محيطه، لذلك ترتكز القيادة بالحب على دور العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة، والقيادة بالحب هي علامة إنسانية فريدة من نوعها، وسمة أخلاقية تدفع شعور العامليين بالرضا عن تنفيذهم لمهماتهم.

والحب سرٌّ من أسرار النجاح، ومفعوله كالسحر بشرط صدوره من مدير ذي قلب سليم، وبشرط أن يكون أساسه في المقام الأول حب الله –سبحانه وتعالى–، لأن الذي يستحق المحبة لذاته هو الله – عزّ وجلّ –وفي الحديث الشريف الذي رواه البخاري ومسلم، قال رسول الله – صلى الله عليه وسلم–: "لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه" صدق رسول الله.

وقد أشار السعود (Al-Soud, 2021) إلى أن كاثلين سانفورد (Kathleen Sanford) هي أول من استخدم مصطلح القيادة بالحب في كتابها (القيادة بالحب) الذي تناول الحديث عن طريقة فوز المؤسسات بالحنان والقيادة، كما افترضت سانفورد أن السبب في فشل النظريات الإدارية وتطبيقاتها لا يعود إلى الفشل في مناهجها، أو إلى أخطاء فيها بل، السبب في ذلك هو افتقار مفهوم القيادة للحب، وافتقاره إلى الحنان والفطرة وذلك لأنها تؤمن بأن الحب في القيادة يخضع لسحر الأمومة ذاته على اعتبار أن الحب هو المسؤول الأول عن نجاح المؤسسات والمنظمات.

وقد ذكرت آلاء الضمرات وإيمان المصري (Al-Damrat & Al-Masri, 2021) أنّ من أهم تلك المؤسسات الجامعات التي تعد رائدة التغيير، إلا أن القادة الأكاديميين في تلك الجامعات لا يمكن لهم أن يحققوا شيئاً من أهدافهم، إلا إذا انتهجوا نهجاً قياديّاً واعياً، استخدموا من خلاله جملة من المفاهيم والنماذج والأنماط السلوكية: كالقيادة بالحب.

إنّ نجاح المؤسسات التربوية يتوقف الى حد كبير على مقدرة إدارتها على تطوير العملية التربوية وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة لها، كما أن التوجهات الحديثة لتطوير فاعلية الإدارة التربوية بالشكل المناسب تتطلب مديراً ناجحاً وقائداً تربوياً فاعلاً، لديه المهارات والكفايات المعرفية اللازمة لتفعيل متطلبات دوره. إنّ المتغيرات العالمية وتغلب المادة على العواطف والمشاعر الإنسانية، أدى إلى تغيير أساليب تنفيذ المهمات وتكوين كثير من التعارض الاجتماعي، وحتّم على المؤسسات أن تعمل في بيئة أكثر اضطراباً وأكثر مخاطرة، وهو ما قد يقف في وجه أهدافها، ومن هذا المنطلق كان على المؤسسات أن تتأقلم مع هذه المتغيرات، وتحاول إشراك كل الأطراف داخل المؤسسة بشكل تضامني تحفظه قوى الحب (Al-Nather, Makhamreh & Abu Minshar, 2022).

أشارت هيلين فيشر (Helen Fisher) في كتابها (لماذا نحب؟) والمنشور عام 2004 كما ورد في الجبر (Al-Jaber, 2019) أنها قضت حياتها الأكاديمية كلها محاولة فهم ما يحدث في الدماغ عند الحب، ووجدت أنه عندما يركّز الشخص على من يحبّ، فإن أجزاء من الدماغ تشّع وتضيء، مما يعني أن تلك المنطقة قد فُعّلت ومنها المنطقة المسؤولة عن افراز هرومون الدبوبامين، والذي يلقّب بهرمون المُتعة والسعادة. وتوضح فيشر أن هذه الهرمونات التي تفرز في الدماغ وتتناسب مع شدّة الحب، يمكن أن تغرق الدماغ بكميات كبيرة لتمنح الجسم بالنشاط والقوة

والحيوية والتركيز والمقدرة على الاحتمال، وتجعله قادراً على أن يسهر الليالي دون تعب أو نوم أو يقطع مئات الأميال من أجل غاية أو حتى يموت من أجل الشخص أو الشيء الذي يحبه.

ومن المفاهيم المهمة في الإدارة، أن تنجز الأعمال من قبل الآخرين، وتحقيق الأهداف في أسرع وقت وأعلى كفاءة. وللقيادة بالحب دور كبير على أداء العاملين ودورهم في المؤسسة. فحب العمل ونجاحه، وجهان لعملة واحدة، إذ تُعد المؤسسة بالنسبة للقائد بمثابة البيت والأسرة والأم، إذ تولّد لديه ولدى العاملين في المؤسسة الالتزام بأداء الرسالة وتحقيق الأهداف والشعور بالانتماء. وقد ظهر أسلوب إدارة حديث قديم أطلق عليه الخبراء مصطلح الإدارة بالحب، يركز على إشاعة المحبة بين القائد والعاملين معه للارتقاء بمستوى الأداء، وتنفيذ المهمات المناطة بكل فرد، وتحقيق أهداف المؤسسة طواعية. إنّ القيادة بالحب هي قيادة التغيير القائم على الحب والعلاقات الإنسانية الجيدة، والبساطة. ورسالتها في ذلك تقدير الآخرين ورعايتهم لمواجهة متطلبات هذا التغيير، ولكن قد يقابل ذلك بالمقاومة والاستياء وسوء الفهم وعدم التقدير لدى بعض العاملين وهنا كانت الإدارة فنًا بجانب أنها علم (Al-Jaber, 2019).

ويتضح أن للحب معنى نفسياً روحيا مغروساً في أعماق النفس البشرية مخلوقاً معها، وجزءاً من تركيبتها الوجدانية العاطفية، لا يستغني عنه الإنسان، ولا بدّ من ممارسته كما يمارس عملية التنفس والأكل والشرب، فلا بد للإنسان أن يحب وأن يكره طالما هو ليس آلة.

وتعد القيادة القائمة على الحب ذات تأثير إيجابي ومعترف بها بشكل واسع، إذ تعتمد على قادة سعداء وأكثر انفتاحاً وشجاعة وثقة، وهي رادعة للأشخاص المثبطين أو المتعثرين أو الذين يعانون من الاكتئاب، كما أن سعادة الإنسان ورفاهيته لها أهمية اجتماعية أيضاً، فهي تسهم في تكوين مجتمع أكثر سعادة وأكثر ايجابية وفائدة، والناس السعداء أكثر تنظيماً وتعاوناً وتأييداً للمجتمع وللخير.

لقد سوّغ ما سبق للباحثة القيام بهذه الدراسة بهدف تقديم تصوّر إداري تربوي مُقترح لتفعيل العلاقات الإنسانية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحب.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من أهم الإجراءات والسياسات والأساليب التي تؤثر في الموارد البشرية هي العلاقات الإنسانية، والتي تُعد همزة وصل بين المديرين والعاملين، وقد برزت مؤخراً عديد من الأساليب

القيادية التي نادى بها الباحثون والأكاديميون لتحسين إجراءات العمل وتحقيق الرضا الوظيفي والاتصال الفاعل كأسلوب القيادة بفطرة الأمومة، أو كما تسمى القيادة بالحب. وقد ذكرت آلاء الضمرات وإيمان المصري (Al-Damrat & Al-Masri, 2021) أن المؤسسات التي تتمتع بمستوى جيد من القيادة بالألفة والمحبة، لا تبدي مقدرة على البقاء والاستمرارية فحسب، بل تتمتع بمقدرة على التعامل والتفاعل الإيجابي مع مختلف التغيرات الداخلية والخارجية.

ومن خلال معايشتها لأعضاء الهيئات التدريسية في عدد من الجامعات الأردنية، بحكم دراستها لمرحلتي البكالوريوس والماجستير، وحالياً في برنامج الدكتوراه، ومن خلال اطلاع الباحثة على عديد من نظريات القيادة؛ ومنها نظرية القيادة بالحب، لاحظت ضعف العلاقات الإنسانية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحب، مما شكّل لديها دافعاً للقيام بهذه الدراسة، التي تتبلور مشكلتها في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: **ما التصوّر الإداري التربوي المناسب لتفعيل العلاقات الإنسانية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية استناداً إلى مبادىء نظرية القيادة بالحب؟**

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الأربعة الآتية:

1. ما مفهوم العلاقات الإنسانية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية؟
2. ما مبادىء نظرية القيادة بالحب؟
3. ما التصور الإداري التربوي المناسب لتفعيل العلاقات الإنسانية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحب؟
4. ما مدى ملاءمة التصور الإداري التربوي المقترح لتفعيل العلاقات الإنسانية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية استناداً إلى مبادىء نظرية القيادة بالحب من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة في المقام الأول إلى اقتراح تصور إداري تربوي لتفعيل العلاقات الإنسانية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحب. كما تهدف إلى:

- التعرف إلى مفهومي العلاقات الإنسانية والقيادة بالحب من منظور الأدبيات النظرية والتطبيقية.

- تحديد إسهامات نظرية القيادة بالحب في تفعيل العلاقات الإنسانية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية.
- إمكانية التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن من خلالها حثّ أعضاء الهيئات التدريسية نحو تبني أساليب قيادية فاعلة لتفعيل العلاقات الإنسانية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية استناداً لنظرية القيادة بالحب.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من محاولة التعرف إلى تأثير نظرية القيادة بالحب وانعكاساتها على العلاقات الإنسانية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية. وتنبع الأهمية أيضاً من حاجة المؤسسة إلى شخص قادر على قيادة المنظمة من أجل تحقيق أهدافها المنشودة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل والجوانب الإنسانية مع العاملين معه، إذ أنّ المبادئ الأساسية للقيادة التقليدية تعّد مصدراً ومرجعاً للقائد، وتركز على النقاط التي يجب أن يهتم بها لتشكل قيادته القيادة المثمرة والفاعلة، ويتطلب ذلك تفهّمه لمواقف الأفراد العاملين ومشاعرهم والمهمة المطلوبة منهم، فالقيادة المتينة التي تعمل من خلال العواطف أي أن الحالة العاطفية للقائد وأعماله تؤثر بالفعل في كيفية شعور العاملين الذين يقودهم ذلك القائد وبالتالي تؤثر بالمحصلة في العملية الانتاجية (Al-Damrat & Al-Masri, 2021).

وقد بدأت المؤسسات بتطبيق المفهوم الخاص بالقيادة بالحب على أنه يمثل أهمية كبيرة في عملية النجاح التنظيمي، ودراسة السلوك التنظيمي، ولعلّ هذا يؤكد على الأهمية الكبرى لفهم مكونات الإدارة بالحب، وتأثيراتها المختلفة في الأداء، أو علاقاتها وتأثيراتها في مختلف المتغيرات أو الأبعاد. فوجود المؤسسة التي تستند إلى القيادة بالحب سيدعم الجهد والسلوك الفردي والجماعي حول الاتجاهات السليمة للأداء الفاعل والقضاء على نقاط الضعف من خلال بناء الرؤية الإيجابية المشتركة، وبالتالي سلوك إيجابي سينعكس على أداء المؤسسة ككل (Al-Jaber, 2019)

كما تنبع أهميتها من تزويد مُتّخذي القرار بأهمية تأثير الأساليب الاستراتيجية المتعلقة بالقيادة بالحب في السلوك والممارسات الإدارية ودورها في تفعيل العلاقات الانسانية لبناء التميز وتجويد الأداء، وكذلك فتح آفاق جديدة للباحثين في دراسة القيادة بالحب كأسلوب إداري استراتيجي للتميّز.

منهج الدراسة:

تعدّ منهجية البحث العلمي من الأمور المسلّم بها في المؤسسات الأكاديمية ومراكز البحوث. والمنهج لغة يعني الطريقة، واصطلاحاً هو الطريق الأقصر والأسلم للوصول إلى الهدف المنشود، والطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة بواسطة مجموعة من القواعد التي تهيمن على سير العقل، وتحدد عملياته، حتى يصل إلى نتيجة معلومة. وهو الأسلوب المتبع في ترتيب الأفكار، وعقلنة الفرضيات، وإخضاعها للتحليل بما يضمن التوصل إلى نتائج معرفية جديدة. إنه فن التنظيم الصحيح للأفكار من أجل الكشف عن الحقيقة. ولمناهج البحث العلمي أنواع كثيرة ومتنوعة، حسب اختلاف العلوم وخلفيات الباحثين. ومن هذه المناهج المنهج التحليلي – التركيبي Analytical – Synthetic Approach (Al-Soud, 2024).

والمنهج الوصفي: التحليلي– التركيبي، هو محصّلة دمج منهجين رئيسين، وهما: المنهج التحليلي والمنهج التركيبي. والتحليل Analysis والتركيب Synthesis عمليتان عقليتان تقوم عليهما معظم المناهج، والمراد منهما التفكيك العقلي للكل إلى أجزائه أو عناصره المكوّنة له، وإعادة تكوين الكل من هذه الأجزاء أو العناصر. فالتحليل عملية تسبق التركيب، وهي عكسها تماماً. وللتحليل والتركيب أثر مهم في عملية المعرفة، فيتمّم كل منهما الآخر بوصفهما منهجين للتفكير، يستخدمان التصوّرات المجرّدة، ويرتبطان ارتباطاً وثيقاً بالعمليات الذهنية الأخرى، كالتجريد والتعميم، وغيرهما، وفقاً لاختلاف الموضوع والمذهب الفلسفي. وكل تحليل يفترض مقدماً تركيباً، لأنه إذا لم يكن أمام الذهن شيء مترابط، فإنه لا يستطيع أن يحّل أو يفّك. ويتقدم الذهن في المنهج التحليلي Analytical Approach من المرّكب إلى البسيط، ومن العرضي إلى الجوهري، ومن التنّوع إلى الوحدة. وغرضه من ذلك إدراك الأجزاء لهذا الكل وإقامة الروابط بينها، ومعرفة القوانين التي تحكمها. ويُعلي المنهج التحليلي من قيمة الجزء فوق الكل، ويُستخدم فيه ثلاث خطوات أساسية، وهي تفكيك الأشياء إلى عناصر أولية، وفهم العناصر الأولية بمعزل عن الأخرى، وتجميع المفهوم المستل من العناصر لفهم الكل. وعلى العكس من المنهج التحليلي، يُعلي المنهج التركيبي Synthetic Approach من قيمة الكل فوق الجزء. فهو يقدم رؤية جديدة لفهم الأشياء من خلال ثلاث خطوات أساسية، وهي: التعرّف إلى عناصر النظام المكوّنة له، وفهم العلاقات بين عناصر النظام، وفهم دور هذه العناصر من خلال العلاقات في عمل النظام المحيطة بها جميعاً (Al-Soud, 2024).

وتأسيساً على ما سبق، يكمن الدافع الأساسي لإجراء هذه الدراسة في محاولة الإسهام في تقديم تصوّر إداري تربوي مُقترح، يساعد على تفعيل العلاقات الإنسانية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحب، ولهذا فإن الدراسة في جُملتها تتبع الأسلوب التحليلي التركيبي، والذي يقوم على مراجعة الأدب النظري، والدراسات التربوية ذات الصلة وتحليلها، بهدف الوصول إلى التصور الإداري التربوي المقترح.

مصطلحات الدراسة:

- **العلاقات الإنسانية Human Relations:** عُرّفت بأنها تلك العلاقات التي تقوم على المعاملة الطيبة وتستند إلى الفضائل الخلقية والقيم الإنسانية السوية بحيث تجافي التضليل والخداع بأساليبه ومظاهره كافة وتقوم على التبصير والإقناع (Bani Hamdan, 2013). كما عُرّفت أنها المعاملة الحسنة التي تقوم على الأخلاق الحميدة والقيم الإنسانية الصحيحة، التي تستمّد مبادؤها من قيم الإسلام وتعاليم الرسالات السماوية، وتستند إلى الإقناع المدعّم بالحقائق (Bani Naser, 2022).
- **القيادة بالحب Leadership with Love** : إحدى أنماط القيادة الحديثة وتعتمد على إيجاد علاقة حب متبادلة بين القائد والعاملين ودفع العاملين للعمل بروح الفريق وبروح المشاركة نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وهي بعكس القيادة التقليدية فهي فن التأثير في القلوب، والتي لا يمكن أن تتحقق إلا بالمحبة المتبادلة بين المدير والعاملين، إذ أنها تجعل الأفراد يطيعون أوامر المدير بمحض إرادتهم وبكل طواعية وانقياد، فالحب بمفهومه البسيط يعني الاهتمام العميق بالآخرين، وهو عاطفة قوية تولّد المودّة والتعلّق الشخصي بين الأفراد (Al-Soud, 2021).

نتائج الدراسة: فيما يأتي عرض لنتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها:

أولاً: نتائج السؤال الأول والذي ينص على: ما المقصود بالعلاقات الإنسانية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية؟

بدأت بوادر فكرة العلاقات الإنسانية تزدهر مع بداية الثورة الصناعية، إذ سادت الفكرة بأنّ تحسين وسائل العمل يؤدي إلى زيادة الانتاجية، ورفع مستوى المعيشة، وتعّد الدراسة التي تمت بإشراف إلتون مايو أستاذ علم النفس في جامعة هارفارد بين عامي 1927 وعام 1932 المعروفة بدراسة هوثورن التي تمّت في شيكاغو بداية الحركة الإنسانية في الإدارة خلال القرن العشرين. وقد

خلصت هذه التجارب إلى عديد من النتائج منها ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري في مجال العمل، كما أنّ الإشراف له أهمية قصوى في حفز العامل وتنمية روحه المعنوية، وأهمية توفير سبل الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين الإدارة والعاملين، وكذلك أهمية إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

إنّ العلاقات الإنسانية تشير إلى الجهود التي تُبذل من أجل إطار يساعد على تنمية الثقة والفهم والاحترام المتبادل بين الإدارة وأفراد القوى العاملة بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. ويظن بعض المهتمين بأن العلاقات الإنسانية تهدف إلى تحقيق السعادة للعاملين في المؤسسة التربوية بإشباع حاجاتهم اللازمة فقط، بل كذلك باشباع حاجاتهم المعنوية والنفسية لتكوين الشعور لديهم بالانتماء ورفع روحهم المعنوية. وقد تطور مفهوم العلاقات الإنسانية فأصبح يهدف إلى جانب ما سلف زيادة الإنتاجية، وتدعيم نشاط المؤسسة التعليمية، لذا فإن العلاقات الإنسانية ليست مفاهيم نظرية ولكن فضلاً عن ذلك ممارسات جادة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية من خلالها (Bani Hamdan, 2013).

للعلاقات الإنسانية في مجال التربية والتعليم مفهوم واضح، فقد تم تعريفها على أساس أنها إشباع للحاجات النفسية للفرد في نطاق الجماعة، أي توفير الفرص في الجماعة لإشباع الحاجات المختلفة والتي منها الحاجة إلى الأمن، والاستقرار، وحاجته إلى العمل، والانتاج، والنجاح، والتقدير، والحريّة، والنمو، والاطلاع، وتأكيد أهميته، وتقبل الآخرين له، ومعاملته معاملة عادلة، تليق بإنسانيته.

وتُعدُّ الجامعة من أهم المؤسسات التربوية التي يعتمد عليها المجتمع في نشر ثقافته وتحقيق آماله وتطلّعاته المستقبلية، خاصة بعد أن تطوّرت مهمات الجامعة ومهمات أعضاء هيئة التدريس فيها عمّا كانت عليه في السابق. أما كيف يمكن للجامعة أن تمارس هذا الدور القيادي في المجتمع، فيتم وفق الاعتماد الكلّي على الهيئات التدريسية فيها، بوصفها حجر الأساس والعنصر الرئيس في العملية التعليمية التعلّمية، الذين يُعتمد عليهم في إعداد القادة، والمفكرّين والباحثين، والمتخصصين، في مختلف المجالات والذي سيتم الاعتماد عليهم فيما بعد في نشر العلم الحديث وتطبيقه على أرض الواقع بكفاءة وإتقان (Bani Hamdan, 2013).

وأشار موقع الصفار الإلكتروني (2023) إلى أننا حين نقرأ سيرة نبينا محمد – صلى الله عليه وسلم– ونتأمل طريقة تعامله مع أصحابه ومجتمعه، ومن حوله من الناس نجدها أنموذجًا

إنسانيًا، وأصدق تجربة قيادية ناجحة في التاريخ، اعتمدت نهج المحبة والصدق والإخلاص.

وأضاف أنه تضاءل مفهوم الحب قبل النبيّ – صلى الله عليه وسلّم– حتى كاد ينحصر في الغراميات، وشعر الغزل، وجاء النبّي – صلى الله عليه وسلم– ليحوّل مفهوم الحب إلى فنّ من فنون القيادة، أعطاه لكل من حوله حتى يظن الواحد منهم أنه أحب الناس إليه. أعطى الحب للفقير حتى اغتنى به، وأعطاه للغني حتى زهد في ماله، وأعطاه للطفل والشاب الكبير فكان للصغار أباً رحيماً وللكبار، أخاً كريماً، وللمرأة خصوصاً قريباً حميماً رؤوفاً.

إن القرآن الكريم يسجل لنا صوراً ومشاهد من حب النبي –صلى الله عليه وسلم– العميق الصادق لمجتمعه، فقد كان يحب الهداية والخير والمصلحة لقومه بدرجة عالية، ويكاد أن يهلك نفسه خوفاً وشفقة عليهم من الضلال والضياع، حتى تعرّض للعتاب الإلهي، يقول تعالى في كتابه العزيز: ﴿**لَعَلَّكَ بَاخِعٌ نَّفْسَكَ أَلَّا يَكُونُوا مُؤْمِنِينَ**﴾ (سورة الشعراء، الآية 3) صدق الله العظيم.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: ما مبادىء نظرية القيادة بالحب وأساسياتها؟

بيّنت كاثلين سانفورد (Kathleen Sanford) كيف تفوز المؤسسات بالحنان وتقود بالفطرة، إذ تعد المؤلفة أن الإدارة بالحب ليست كلمة لطيفة تقال، وإنما، أسلوب معترف به أكاديمياً في الإدارة الحديثة، يرتكز على إشاعة المحبة بين القائد والعاملين معه في المؤسسة للارتقاء بمستوى الأداء وتنفيذ المهمات وتحقيق الأهداف. وتعتقد المؤلفة أنّ فشل النظريات الحديثة وتطبيقاتها لا يعود إلى فشل مناهجها وعدم مصداقيتها، بل يعود إلى افتقار الإدارة للحب وافتقار القيادة للفطرة والحنان. فالحب سحر الأمومة والإدارة بفطرة الأمومة تخضع للسحر ذاته، فالحب هو العصا السحرية والمسؤولة عن نجاح المنظمات والمؤسسات، فالقيادة بالحب والإدارة بفطرة الأمومة تشبه الأم إلا أنها لا تخلو من ألم ولكن نبل الرسالة، وعظمة النتائج تدفعان الأم إلى مزيد من التضحية وإنكار الذات والفداء، وتفيض الأم بالدفء والعاطفة ولا تبخل على أبنائها بالمعرفة، والتعليم المستمر، ويؤدي هذا السلوك المؤسسات إلى تطوير الذات وتفويض السلطات وتكوين فرق العمل، وإعداد قيادات الصف الثاني. كما وأن عطاء الأم لا ينتظر مقابلاً، غاية ما تريده هو إعداد أبنائها لدور مستقبلي ناجح، حتى وإن فاتهم تقدير دورها، فحب الأم غير مشروط وعطاؤها غير محدود. ومن ملامح هذا النمط الإداري: التسامح والرعاية، وإدراك نقاط القوة في العاملين وتقديرها، ونقاط الضعف ومحاولة مساعدتهم للتغلب عليها، والسعادة لنجاح الآخرين وفهم ثقافتهم، واحترام

مشاعرهم وعواطفهم ومشاركتهم في مختلف الفعاليات والمناسبات (Sanford, 1998).

وحين نستحضر الصور والمشاهد من نهج رسول الله – صلى الله عليه وسلم– في قيادة المجتمع بالمحبة، علينا أن نتأسى بهذا النهج في إدارتنا لعوائلنا وأسرنا وقيادتنا للمؤسسات والمنظمات والجمعيات، وفي تعامل العلماء والدعاة مع أبناء المجتمع، استجابة لأمر الله تعالى: " **لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا﴿21﴾** سورة الأحزاب.

ومن النظريات المثيرة في الفكر الإداري، منهج أطلق عليه (القيادة والإدارة بالحب) وقد ظهر هذا المنهج واتسعت ممارسته في كثير من مؤسسات الأعمال منذ عام 1998. الإدارة بالحب ليست مجرّد كلمة نرجسية، وإنّما هي أسلوب معترف به أكاديميّاً في الإدارة الحديثة، يركّز على إشاعة المحبة بين القائد والعاملين معه، للارتقاء بمستوى الأداء وتنفيذ المهمات، وتحقيق الأهداف (Al-Jaber, 2019).

وتركّز النظرية على أهمية تعزيز الأبعاد الإجتماعية، والقيم والثقافية للمؤسسات من أجل صيانة رأس المال الإجتماعي وتنمية الموارد البشرية، بالاهتمام بالعواطف والأحاسيس والارتقاء بالذكاء العاطفي للعاملين.

والقيادة بالحبّ تعني وجود لغة تخاطب وتفاعل بين القلوب، تصنع محبة متبادلة بين القائد والأتباع، إذ يبذل القائد حبّه واهتمامه بمشاعرهم ومصالحهم، ولا يتعامل معهم كأدوات آلية تنفيذية، وفي المقابل يستجيب الأتباع لقائدهم برغبة واندفاع وطواعية وانقياد، لثقتهم فيه ولانجذاب نفوسهم إليه وتأثير محبتهم له.

إنّ مهندس نظرية القيادة بالحب، كاتبة أمريكية سلوكية مبدعة هي الدكتورة (Kathleen Sanford) كاثلين سانفورد، مديرة محترفة واستشارية وأستاذة جامعية، انصّبت أبحاثها على مهارات القيادة، واختيرت كأفضل مديرة أمريكية مرتين، عام 1994، وعام 1996، كما شغلت رئاسة المنظمة الأمريكية للممرضين الأمريكيين عام 2006.

عرضت هذا النظرية في كتاب صدر لها عام 1998 بعنوان (الإدارة بالحب كيف تفوز المنظمات بالحنان والقيادة بالفطرة؟) فقد أكّدت الكاتبة أن فشل النظريات الإدارية وتطبيقاتها لا يعود إلى فشل مناهجها وعدم مصداقيتها، بل يعود إلى افتقارها للقيادة بالحب، وافتقارها للفطرة والحنان.

وبيّن الجبر Al-Jaber (2019) أنّ من أوضح الأدوار التي تُؤديها نظرية الإدارة بالحب هي:

- تزويد المؤسسة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف إلى الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما زاد ارتباط العاملين برسالة المؤسسة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
- ايجاد الالتزام برسالة المؤسسة: ذلك إن تفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر فيهم شخصياً، إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمام المؤسسة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أنّ إدارة الحب تذكرهم بأن مؤسستهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.
- تدعم في المؤسسة معايير السلوك في المؤسسة وتوضحها: فالحب يقود أفعال العاملين وأقوالهم مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد العاملين في المؤسسة.
- يذكر أن القيادة بالحب تركز على دور العاملين ورفع مستوى مشاركتهم في التخطيط والتنفيذ والرقابة واتخاذ القرارات، وكذلك على البعد الإجتماعي والقيم الثقافية للمؤسسات وأهميتها في صياغة رأس المال الاجتماعي وذلك لأن الحب هو الأداة الرئيسة للفلسفة القائمة على أن الإدارة الحنونة، هي المدخل الصحيح للعودة بالمؤسسات لتكاملها وتوازنها، في ظل المبادئ والأخلاق.

واشتملت نظرية القيادة بالحب على خمسة أنواع للحب المؤسسي وفقاً لكاثلين سانفورد (Sanford, 1998):

1. **حب المؤسسة:** المنظمة بالنسبة للمدير هي بمثابة الأسرة والبيت والأم، ولكن كيف يمكن للمدير أن يحب مؤسسته؟ هناك طرق كثيرة لترجمة هذا الحب إلى عمل ولكن معرفة رسالة المؤسسة، وفهمها والإيمان بأهدافها وقيمها وتعليم الآخرين عمق هذه الرسالة هي أهم مظاهر حب القائد لمؤسسته، ولابدّ أن يشارك العاملون قائدهم هذا الحب حتى يتولّد لديهم التزام قوي بأداء رسالة المؤسسة، وتحقيق أهدافها على الوجه الأكمل، وحب المؤسسة ونجاحها وجهان لعملة واحدة، والقائد بالفطرة هو الذي يضبط إيقاع هذا الحب، ويترجمه إلى سلوك أخلاقي.

2. **حب العاملين:** يميل معظم المديرين الى الاعتقاد بأن الموظفين والعاملين بالغون، يحتاج الرجال منهم إلى الاحترام، وتحتاج النساء إلى الرعاية، لكن هذا ليس كافياً إذ يحتاج الإنسان أيّا كان عمره، أو جنسه إلى الحب والرعاية والاحترام بمفهوم الأمومة ليست تحكماً أو تسيباً، ولكنها مساعدة الآخرين في الكشف عن مقدراتهم، وتنمية مهاراتهم، وتمكينهم من إطلاق كامل طاقاتهم، وهذا هو طريق تأكيد ثقتهم بأنفسهم، وحبهم، واحترامهم لذواتهم.
3. **حب العُملاء:** تُعد قيمة حب العميل واحدة من عناصر الضمير المؤسسي، إذ يُعد حب العميل، وخدمته بصدق من أهم ركائز الأعمال وأسباب ازدهارها، لأنها تتمكن بعد ذلك من ترجمة هذا الحب إلى كفاءة في الأداء، وآداب في اللقاء، وينطوي هذا على ركيزتين أساسيتين: الأولى هي أن الخدمة ستكون بالضرورة ممتازة، إذا شعر العميل بحب عارض من مقدم خدمته، والثانية هي أن الجميع عملاء لخدمة أو منتج ما، وتقديم الخدمة الممتازة للعميل مسألة مبدأ، ومنطق تؤكده الفطرة، ومع ذلك فما تزال بعض المؤسسات لا تأبه كثيراً بخدمة العميل.
4. **حب المجتمع:** لا ينفصل أي تنظيم كان عن المجتمع الذي يحتضن نشاطه، وحب المؤسسة الحقيقي للمجتمع هو أقصر الطرق لتحقيق الربح، فمن هذا الربح تعبر المؤسسة عن مزيد من حبها لمجتمعها فتدفع الضرائب وتحافظ على البيئة وتفكر في مستقبل المجتمع ككل، إلا أن الإدارة بفطرة الأمومة تعد خدمة المجتمع المحيط بها وثرواته الطبيعة من أهم مسؤولياتها ووسائلها للنهوض بحياة العاملين والعملاء وأسرهم، لأن المؤسسات القوية لا توجد ولا تنمو في مجتمعات ضعيفة أو مريضة فليس معقولاً أن يركز العاملون على أعمالهم وهم منشغلون بسلامتهم ورفاهية أسرهم في مجتمع تعمّه الجريمة أو وهم قلقون على مستقبل أبنائهم في مدارس وجامعات تعمّها، الفوضى والمخدرات، ولذلك تسهم مؤسسات الحب بفطرة الأمومة بالجهد والمال في تحسين أحوال مجتمعها وتشجيع العاملين على التطوّع لخدمة مجتمعهم كما تقع على قيادة هذه المؤسسات مسؤولية المشاركة في التخطيط لمستقبل المجتمع.
5. **حب القائد لنفسه:** الإنسان الذي يحب ذاته ويحترمها لا يجد صعوبة في قيادة الآخرين ورعايتهم، والحب الذي يقصد به في هذا المجال، هو الحب الأخلاقي الذي يخلو من الأنانية، وحب التملك والسيطرة وحب الذات، والحنو على النفس يذهب إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه وسيلة إلى حب ورعاية الآخرين. والقائد المحب لنفسه واقعي في توقعاته، لأن

التعرف إلى الواقع وفهم متناقضاته يحمي الإنسان من مشاعر الأسف والندم والاستياء والغضب التي قد تصيبه حينما يقابله الآخرون بالتجاهل، وسوء التقدير والإنكار، ولذلك تُعد الواقعية والتوقعات المنطقية، من أهم أساليب حب النفس.

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث والرئيس والذي ينص: ما التصّور الإداري التربوي المناسب لتفعيل العلاقات الإنسانية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية استناداً لمبادىء نظرية القيادة بالحب؟

تُعد العلاقات الإنسانية عنصراً جوهرياً في بناء بيئة أكاديمية إيجابية تدعم التطور المهني والشخصي لأعضاء الهيئات التدريسية. ومع ازدياد التحديات التي تواجه الجامعات الأردنية، مثل ضغوط العمل، المنافسة الأكاديمية، والتغيرات المستمرة، تبرز الحاجة إلى تبني أساليب قيادية جديدة، تستند إلى القيم الإنسانية، مثل نظرية القيادة بالحب، التي تقوم على مبادىء الثقة، الاحترام، التعاطف والاهتمام الشخصي مما يسهم في تعزيز التعاون والتواصل الفاعل بين أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية.

يمكن اقتراح التصوّر الإداري التربوي التالي لتفعيل العلاقات الإنسانية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية استناداً لمبادىء نظرية القيادة بالحب:

- **اسم التصوّر:** تصوّر (أمل جوهر، 2025) الإداري التربوي المقترح لتفعيل العلاقات الإنسانية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية استناداً إلى مبادئ نظرية القيادة بالحب.
- **الهدف العام للتصوّر:** تصميم أُنموذج إداري تربوي متكامل يعزّز العلاقات الإنسانية بين أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية، مما يسهم في تحسين الأداء الأكاديمي وزيادة الرضا الوظيفي وتحقيق التوازن بين الاحتياجات المهنية والإنسانية.
- **مبررات التصور الإداري التربوي المقترح:** تأتي مبررات التصور الإداري التربوي المقترح لتفعيل العلاقات الإنسانية بين أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية استناداً إلى نظرية القيادة بالحب من الجوانب الآتية:

أولاً: مبررات أكاديمية:

- الحاجة إلى بيئة أكاديمية داعمة تسودها علاقات إنسانية إيجابية تعزز التعاون وتبادل المعرفة.

- تحفيز التميز الأكاديمي إذ تسهم العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء المهني وزيادة فاعليّة العمليّة التعليميّة.
- التكيّف مع المتغيّرات السريعة ويساعد التصوّر في مواجهة التحديات الناتجة عن التغيرات التكنولوجية والإدارية السريعة التي تتطلب تعاوناً أكبر بين أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات.

ثانياً: مبررات إنسانية واجتماعية:

- الاهتمام بالصحة النفسية لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية: إذ أن تزايد الضغوط المهنية والاجتماعية يستدعي تطوير استراتيجيات لدعم الأعضاء نفسياً وإنسانياً.
- تعزيز روح الفريق: إذ تعد العلاقات الإنسانية عاملاً مهماً لتقوية الروابط الاجتماعية بين أعضاء الفريق الأكاديمي مما ينعكس إيجاباً على العمل الجماعي.
- الحد من النزاعات والخلافات: تطبيق نظرية القيادة بالحب يسهم في تقليل الخلافات بين أعضاء الهيئات التدريسية من خلال بناء الثقة وتعزيز الحوار.

ثالثاً: مبررات إدارية:

- ضعف التواصل التقليدي: تواجه بعض الجامعات نقصاً في قنوات التواصل الفاعل بين الإدارة وأعضاء الهيئات التدريسية مما يستدعي تطبيق نماذج جديدة قائمة على القيم الإنسانية.
- ضرورة تحسين أساليب القيادة: بعض الأساليب القيادية لا تراعي الاحتياجات الإنسانية لأعضاء الهيئات التدريسية مما يؤدي إلى ضعف الرضا الوظيفي وارتفاع معدلات الاستنزاف المهني.
- التوجه نحو القيادة العاطفية: يعكس التصور التوجهات الحديثة في الإدارة التي تركز على العوامل النفسية والاجتماعية إلى جانب الجوانب المهنية.

رابعاً: مبررات مؤسسية:

- تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة: من خلال إسهام العلاقات الإنسانية في تعزيز انتماء أعضاء الهيئات التدريسية للمؤسسة وزيادة تفانيهم في تحقيق أهدافها.
- تحسين سمعة الجامعة: من خلال تطبيق نظرية القيادة بالحب الذي سيعكس صورة إيجابية عن الجامعة مما يعّزز مكانتها محلياً ودولياً.

- تحقيق الاستدامة المؤسسية: الاهتمام بالجوانب الإنسانية يسهم في إيجاد بيئة مستدامة تدعم التطوير المستمر لأعضاء هيئاتها التدريسية.

خامساً: مبررات علمية:

- التوافق مع نظريات القيادة الحديثة: أثبت نظرية القيادة بالحب فاعليتها لتحسين الأداء المؤسسي وبناء علاقات إيجابية داخل فرق العمل.
- الأبحاث العلمية الداعمة التي تشير إلى أنّ تعزيز العلاقات الإنسانية يرتبط بشكل وثيق بزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية.
- تحقيق التكامل بين القيم الإنسانية والأداء المهني: تساعد النظرية على سد الفجوة بين الاحتياجات الإنسانية والمهنية لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية.

المرتكزات الأساسية للتصور:

1) القيم الأساسية للقيادة بالحب:

- **الاحترام المتبادل:** التعامل مع أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات كأفراد ذوي قيمة.
- **التعاطف:** فهم احتياجات أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات ودعمهم في التحديات المهنية والشخصية.
- **الثقة والتقدير:** بناء علاقات بين أعضاء هيئات التدريس في الجامعات قائمة على النزاهة والمصداقية.

2) التركيز على الجانب الإنساني:

- إظهار الاهتمام بالحياة الشخصية لأعضاء الهيئات التدريسية خارج نطاق العمل.
- تشجيع العلاقات الإجتماعية الإيجابية بين أعضاء هيئات التدريس في الجامعات لتعزيز الترابط بينهم.
- التوازن بين العمل والحياة الشخصية لأعضاء الهيئات التدريسية.

3) التوازن بين العمل والحياة الشخصية:

- دعم أعضاء الهيئات التدريسية لتحقيق التوازن الفاعل بين متطلبات العمل الأكاديمي واحتياجاتهم الشخصية.

محاور التصور التفصيلية:

المحور الأول: بناء ثقافة القيادة بالحب:

تدريب القيادات الأكاديمية:

1. عقد دورات تدريبية للقادة الأكاديميين وأعضاء هيئات التدريس في الجامعات حول أساليب نظرية القيادة بالحب.
2. تدريب القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئات التدريس على مهارات الاستماع الفاعل وإدارة المشاعر.

تعزيز قيم القيادة بالحب:

3. نشر ثقافة الاحترام والتعاطف في جميع مستويات الجامعة.
4. تقديم نماذج ناجحة لتطبيق نظرية القيادة بالحب.

المحور الثاني: تعزيز العلاقات الإنسانية بين أعضاء الهيئات التدريسية

أنشطة بناء الفريق:

5. تنظيم رحلات ترفيهية وأنشطة جماعية لأعضاء هيئات التدريس في الجامعات لتعزيز الروابط الإنسانية.
6. عقد ورش عمل تركز على التواصل الفعّال والعمل الجماعي.

برامج الدعم النفسي والاجتماعي:

7. توفير استشارات نفسية ودورات في إدارة الضغوط لأعضاء الهيئات التدريسية.
8. إنشاء مجموعات دعم لتبادل الخبرات بين أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأردنية.

المحور الثالث: تحسين بيئة العمل

تصميم بيئة عمل محفزة:

9. تخصيص مساحات للعمل الجماعي لتعزيز التفاعل الإيجابي بين أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأردنية.
10. توفير موارد مادية وتقنية تسهل أداء المهمات الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

التقدير والتكريم:

11. تطوير برامج لتكريم أعضاء هيئات التدريس المتميزين.
12. الاحتفاظ بالإنجازات المهنية والشخصية لأعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأردنية.

المحور الرابع: نظام تقييم شامل

آليات قياس العلاقات الإنسانية:

13. تصميم استبانات دورية لتقييم رضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعات عن العلاقات الإنسانية.
14. تحليل النتائج واستخدامها لتحسين السياسات الإدارية.

التغذية الراجعة:

15. إنشاء قنوات لتقديم الشكاوى والاقتراحات بسرّية وشفافية.
16. مراجعة السياسات بناء على ملاحظات أعضاء هيئات التدريس في الجامعات.

الإجراءات التنفيذية:

17. تشكيل لجنة مختصة لتطبيق التصور ومتابعته.
18. تصميم خطط تدريبية وتوعية لنشر مبادىء نظرية القيادة بالحب.
19. تنفيذ استراتيجيات تعزيز العلاقات الإنسانية بشكل مرحلي مع تقييم دوري.

النتائج المتوقعة:

20. تعزيز مستوى التعاون بين أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية.
21. زيادة مستوى الرضا الوظيفي والانتماء للجامعة.
22. تحسين الأداء الأكاديمي والتفاعل الطلابي.
23. إيجاد بيئة عمل أكثر انسانية وداعمة.

التحديات المحتملة لتطبيق التصور المقترح:

على الرغم من أهمية التصور الإداري التربوي المقترح لتفعيل العلاقات الإنسانية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية، قد يواجه تنفيذ هذا التصور عدداً من التحديات التي يمكن تصنيفها على النحو الآتي:

أولاً: تحديات مؤسسية:

1. مقاومة التغيير: قد تواجه فكرة نظرية القيادة بالحب مقاومة من القيادات الأكاديمية التقليدية التي تعتمد على أساليب قيادية صارمة أو تقليدية.
2. عدم وضوح الرؤية المؤسسية: عدم وجود استراتيجيات واضحة تدعم تفعيل العلاقات الإنسانية ضمن رؤية الجامعة.

3. ضعف الدعم المالي والإداري: نقص الموارد المالية لتنفيذ برامج التدريب والأنشطة التي تعزز العلاقات الإنسانية.
4. البيروقراطية الإدارية: تعقيد الإجراءات الإدارية قد يعيق تنفيذ هذا التصور بشكل أكيد.

ثانياً: التحديات الثقافية والإجتماعية:

- النظرة التقليدية للقيادة: استمرار تبنيّ ثقافة القيادة الاستبدادية أو التوجيهية بدلاً من القيادة الإنسانية والعاطفية.
- اختلاف الخلفيات الثقافية: تنوع الخلفيات الثقافية لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية قد يؤدي إلى تحديات في بناء علاقات إنسانية قوية ومتجانسة.
- ضعف الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية: قد لا يدرك بعض أعضاء الهيئات التدريسية أهمية تعزيز العلاقات الإنسانية وتأثيرها الإيجابي في بيئة العمل.

ثالثاً: التحديات النفسية والشخصية:

- ضعف المهارات القيادية لدى بعض القادة: قد يفتقر بعض القادة الأكاديميين إلى المهارات اللازمة لتطبيق مبادىء نظرية القيادة بالحب، مثل التعاطف والذكاء العاطفي.
- الضغوط النفسية والمهنية: الأعباء الكبيرة التي تواجه أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية قد تجعلهم أقل اهتماماً بالعلاقات الإنسانية وأكثر تركيزاً على إنجاز المهمات الوظيفية.
- الخلافات الشخصية: العلاقات الانسانية الموجودة بين بعض أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية قد تعيق تنفيذ هذا التصور بشكل فاعل.

رابعاً: التحديات الأكاديمية:

1. ضغط العمل الأكاديمي: التزامات التدريس، البحث العلمي والاشراف لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية قد تقلل من الوقت والجهد المخصص لبناء العلاقات الإنسانية.
2. اختلاف الأولويات: قد يركز بعض أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات على الأهداف الأكاديمية والمهنية دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.
3. ضعف التحفيز للمشاركة: غياب الحوافز قد يؤدي إلى عدم تجاوب أعضاء الهيئات التدريسية مع البرامج والمبادرات التي تهدف لتعزيز العلاقات الإنسانية.

خامساً: التحديات التقنية والتكنولوجية:

1. الاعتماد المفرط على التكنولوجيا: تزايد الاعتماد على التعليم الالكتروني والتواصل الرقمي قد يُضعف التفاعل الإنساني المباشر بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.
2. نقص الموارد التكنولوجية المناسبة: قلة المنصات أو التقنيات التي تدعم تعزيز العلاقات الإنسانية مثل الاجتماعات الافتراضية التفاعلية.

رابعاً: نتائج السؤال الرابع والذي ينص على: ما مدى ملاءمة التصور الإداري التربوي المقترح لتفعيل العلاقات الإنسانية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية استناداً إلى مبادىء نظرية القيادة بالحب من وجهة نظر الخبراء والمختصين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم عرض التصور الإداري التربوي المقترح بصورته الأولية على مجموعة من الخبراء المختصيّن من أساتذة الجامعات ورؤساء الأقسام في الجامعات في مجالات القيادة التربوية، للتأكد من درجة ملاءمة التصور الإداري التربوي المقترح من وجهة نظرهم. وقد قام المحكمون باقتراح التعديلات اللازمة، والتي اشتملت في معظمها على التعديلات اللغوية، وإضافة التحديات التقنية كتحدٍ أساس من ضمن هذه التحدّيات، وقد قامت الباحثة بالأخذ بهذه المقترحات، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوئها ومن ثمّ تم اعتماد هذا التصوّر.

التوصيات:

تعرض الباحثة في هذا الجزء عدداً من التوصيات التي تسهم في تفعيل العلاقات الإنسانية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية استناداً لمبادىء نظرية القيادة بالحب:

1. تعزيز الوعي بأهمية القيادة بالحب من خلال عقد ورش عمل وحملات توعية تستهدف القادة الأكاديميين وأعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأردنية.
2. تصميم برامج تدريبية لتطوير المهارات القيادية المتعلقة بالتعاطف والذكاء العاطفي للقادة الأكاديميين وأعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأردنية.
3. إشراك أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأردنية في صياغة الاستراتيجيات لضمان توافق التصور مع احتياجاتهم وتوقعاتهم.
4. توفير دعم مالي وإداري وفني لتنفيذ البرامج والأنشطة ذات العلاقة.
5. تحفيز مشاركة أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأردنية من خلال تقديم مكافآت مادية ومعنوية وتكريم المشاركين في مبادرات تعزيز العلاقات الانسانية.

6. الاعتماد على الحلول التكنولوجية لدعم التفاعل الإنساني مثل إنشاء منصات رقمية لتعزيز التواصل بين أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأردنية.
7. تعزيز التواصل الإيجابي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من خلال إنشاء قنوات تواصل فاعلة لتحفيز النقاش البنّاء والتعاون.
8. تشجيع التعاون والعمل الجماعي لأعضاء هيئات التدريس في الجامعات بدلاً من المنافسة الفردية.
9. تحسين بيئة العمل من خلال توفير بيئة عمل داعمة ومريحة تسهم في تقوية الروابط الإنسانية بين أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية.

References

The Holy Quran

Al-Damrat, A., and Al-Masri, I. (2021). Leadership with Love and Its Impact on the Performance of Faculty Members in Jordanian Universities from their Perspective, **Journal of Faculty of Education** – Assiut University, Egypt, 37(12), 131–152.

Al-Jabr, A. (2019). **Leadership with Love: Reality and Aspiration** (1st ed.), Amman: Yafa Scientific Publishing and Distribution House.

Al-Nazir, N., Mukhammara, K, and Abu Menshar, M. (2022). Leadership with Love among Principals and Its Relationship with Organizational Commitment among Teachers in Public Schools in the Hebron Directorate of Education from the Teachers' Perspective. **Journal of Faculty of Education** – Assiut University, Egypt, 38(10), 208–229.

Al-Soud, R. (2021). **Contemporary Trends in Educational Leadership** (1st ed.). Amman: Tareq for Publishing.

Al-Soud, R. S. (2024). A critical vision of Arab educational research: Motivational mechanisms to activate qualitative educational research. **Dirasat**: Human and Social Sciences, 51(1), 136-148.

Bani Hamdan, S. (2013). **Extent Jordanian Universities Faculty Members use Human Relations as Perceived by their Students: Case Study**. Unpublished master's thesis, Jerash University, Jerash, Jordan.

Bani Naser, A. (2022). Human Relations among Faculty Members in Jordanian Universities from the Point of View of Students, **Dirasat: Educational Sciences**, 49(1), 38–51.

Khloufi, S, and Chrit, K. (2020). Leadership with Love as an Effective Leadership Style to Achieve Subordinates' Job Satisfaction. **Journal of Economic Additions** – University of Ghardaia, Algeria, 4(2), 72–89.

Sanford. K, (1998). **Leading with love: How women and men can transform their organizations through maternalistic management**. Seattle, WA: Vashon Pub.

Websites

www.saffar.org.