



كلية التربية  
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

## أخلاق الرعاية: البعد الغائب في إعداد الهيئة المعاونة بالأقسام الأكاديمية

### إعداد

أ.د/ محمود فوزي أحمد بدوي

أستاذ أصول التربية

ووكيل كلية التربية - جامعة المنوفية

تاريخ الاستلام: ١٥ أغسطس ٢٠٢١ م - تاريخ القبول: ٢٥ أغسطس ٢٠٢١ م

**DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2021. 199322**

**الملخص:**

تستهدف الورقة البحثية الحالية إلقاء الضوء على مدخل أخلاق الرعاية (Care Ethics) باعتباره اتجاها فلسفيا متطورا في النظر الى العلاقة الاعتنائية التي ينبغي أن تتوافر بين رؤساء الأقسام الأكاديمية والهيئة المعاونة بهذه الأقسام ، وأهم الجوانب التي تشكل أخلاق الرعاية لرؤساء الأقسام ، ومؤشرات توافر هذه الأخلاق لديهم باعتبارها مكونا ضروريا يفتقر اليه إعداد الهيئة المعاونة والذي اذا تم الاهتمام به ، فسوف يسفر ذلك عن زيادة درجة انتماء الهيئة المعاونة لأقسامهم والكلية والجامعة ويدفع في سبيل تجويد أدائهم واعدادهم بحثيا وتدرسيا واجتماعيا ، للوفاء بالمهام والوظائف والأدوار المتوقعة منهم في خدمة مجتمعهم والمساهمة في تطويره وارتقائه .

الكلمات المفتاحية: أخلاق الرعاية - الهيئة المعاونة - الأقسام الأكاديمية - رؤساء الأقسام - إعداد الهيئة المعاونة.

***Ethics of care: the absent dimension in the preparation of the teaching assistants in the academic departments***

**Prof. Dr.Mahmoud Fawzy Ahmed Badawi**

Professor of Foundations of Education-

Faculty of Education-Menoufia University

**Abstract:**

The present study aims at shedding light on the approach to ethics of care as an advanced philosophical trend in the consideration of the exceptional relationship between the heads of the academic departments and the teaching assistants in these departments, and the most important aspects that constitute the ethics of care for heads of departments.

This will result in an increase in the degree of affiliation of the teaching assistants to their departments, the college and the university, and will be paid in order to improve their performance and prepare them research, pedagogically and socially to meet the tasks, jobs and T expected of them in their community service and contribute to its development and his accession.

**Keywords:**(Ethics of Care -Teaching Assistants -Academic Departments

- Heads of Departments - Preparation of the Teaching Assistants)

**مقدمة:**

تمثل الأخلاق "Ethics" ودراستها بعدا أصيلا في فهم وتحليل السلوك الإنساني بشكل عام، فهي ركيزة أساسية في حياة الأمم والشعوب، وهي بما تمتاز به من خصائص تكوينية وارشادية تعد المسئولة عن تحقيق الاستقرار وسلامة المجتمع.

وإذا كانت الأخلاق بشكل عام لها أهمية كبيرة في ضبط السلوك، وفي وضع إطار موضوعي يضمن التوجه المباشر نحو تحقيق الأهداف الغائية، فإن الأخلاق المقترنة بالتنظيمات تتبلور أهميتها، باعتبارها دالة كبيرة للنجاح المتوقع من الممارسات الأخلاقية التي تميزها.

وتجلى مدخل أخلاق الرعاية (Ethics of Care) في منتصف الثمانينات، باعتباره اتجاهاً متطوراً في النظر الى الأخلاق المهنية، تلك المتعلقة بالأفراد ممن يشغلون مكانات قيادية تفرض عليهم اهتماما متميزاً لمن يرعونهم، أو من يقعون في نطاق مسئوليتهم المهنية سواء بالمتابعة أو تقويم الأداء وتحسينه. (Gabriel, 2015)، (Ciulla, 2009). حيث تعكس أخلاق الرعاية ما أسفرت عنه جهود روادها في وضع مبادئ وأسس أخلاقية للعلاقة التي تنشأ بين طرفي العلاقة الاعتنائية وهما الراعي باعتباره مقدم الرعاية، والمرعي باعتباره مستقبل الرعاية، وذلك في إطار من الاهتمام والعناية التي تعكس المضامين الأساسية التي تنطوي عليها هذه الفلسفة الأخلاقية المتطورة.

ولاقى هذا المدخل استحسانا كبيرا من قبل العاملين في المجال التربوي، خاصة فيما يتعلق بالمسئولية التربوية والإنسانية التي تقع على عاتق المعلمين والقادة، تجاه الطلاب من يرعونهم ويتحملون تجاههم الأمانة في الرعاية والعناية والوصول الى التكوين المناسب لنموهم وابداعهم على كل مستويات تشكيلهم الشخصية والدراسية وذات الطابع الاجتماعي. (White, 2003, p295)، (Pimentel, 2011, p49) & (Trevino, Hartman & Brown, 2000, p128).

ونظرا لأهمية هذا المدخل في تهيئة بيئة جاذبة للتفاعل والإنجاز على المستوى التربوي، فلقد توجهت دراسات عديدة لدراسة أخلاق الرعاية وبيان أثرها بشكل تجريبي على العوائد المتعلقة بالتابعين (المرعيين)، كدراسة "لوسين" (Losen, 2001) ودراسة اينس" (Ennis, 2005)، ودراسة "يفا" (Eva, 2006)، ودراسة "جريم" (Grimm, 2009)، ودراسة

"جيفري"(Glanz,2010)، ودراسة "بيلو" (peiloh,2012)، ودراسة "ليندا" (Linda,2012)، ودراسة (Mccollum,2014) ودراسة (على، ٢٠١٥).

وتشير الأدبيات التربوية الى توجه الدراسات في مجال التنظيمات التعليمية على مستوى التعليم العالي والجامعي، الى الاهتمام بأخلاق الرعاية ومدى توافرها لدى القادة الأكاديميين، لما لها من أثر كبير وأهمية في تمكين الأعضاء والهيئة المعاونة وإعدادهم وتوجيههم الى المسار الصحيح الذي يخدم الفرد والتنظيم في آن واحد، وفقا لما يتم اتباعه من قواعد واجراءات واضحة في سبيل الوفاء بهذه الغاية. "كرامر" (Cramer, 2006)، و"جونز" (Jones, 2008)، و"موراي" (Murray,2008)، و(الحمد، رضوان، وخصاونة، ٢٠١٣) ويالنظر الى طبيعة وفلسفة الأقسام الأكاديمية بالجامعات، نجد أنها تلعب دورا كبيرا، وفق ما أكدته الكتابات والدراسات المختلفة في هذا الإطار، فيها تحقق الجامعات أهدافها ورسالتها، وعن طريقها يتم إعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة، ومن خلالها تسيير الجامعات -بشكل أساسي- نحو تحقيق غاياتها المنشودة، والتي سبق اقرارها.

وإذا كانت أخلاق الرعاية تمثل أحد أهم أبعاد أخلاقيات المهنة والتي تتعلق بالمعايير القياسية للسلوك الأخلاقي، وهو السلوك المقبول والذي يحدد الصواب مقابل الخطأ، فإن أخلاق الرعاية لرؤساء الأقسام وفقا لهذا المنظور ، تتعلق بالسلوكيات التي تصدر عن رئيس القسم بشكل موازي لما يتوقع القيام منه مهنيا في الإطار الرسمي ، أي أنها الأداءات والسلوكيات الإيجابية التي تصدر عنه تلقائيا بحكم المسؤولية الاجتماعية والروحية والإنسانية والشعور باحتياج الآخرين للمساعدة والدعم والموازة والعناية ، لأنه يمتلك قدرة وسعة تنظيمية وشخصية تمكنه من القيام بذلك في الإطار المهني ، فهو لا يؤدي عملا آليا نمطيا رسميا ، بل عمل يتجاوز هذا المعنى البسيط لمعنى انساني أشمل وأعمق ...

وتمثل الهيئة المعاونة بعدا مهما في مكونات القسم الأكاديمي ، حيث يعتمد عليها في مواجهة التغيرات والتحديات وإدارة العملية التعليمية، ولذلك كان من المهم الاهتمام بهم ورعايتهم واستخدام طرق واستراتيجيات معينة لتقدمهم وتطوير أدائهم ودمجهم في العمل التعليمي والبحثي وخدمة المجتمع والارتقاء بالكلية اتي ينتمون إليها، من خلال رفع كفاءتهم وتشجيعهم على الابتكار والابداع والتميز، ومواكبة الجديد في مجال التخصص، خاصة وأنهم يتوقعون عناية خاصة ورعاية من قبل قادتهم ، والذين يجب أن يقدموا لهم الدعم

والعناية والرعاية اللازمة لتقدمهم وتميزهم، وفقا للشعور التلقائي بأهميتهم والاتجاه الايجابي نحوهم. (Gabriel, 2015).

ومن الدراسات التي أكدت أهمية الرعاية للأعضاء الجدد (الهيئة المعاونة) دراسة (الحمد، رضوان، وخصاونة، ٢٠١٣)، ودراسة "ادي" (Eddy, 2008) وأكدت دراسة "بينسيمون" "ووارد" و"ساندرس" (Bensimon, Ward & Sanders, 2000)، (Jones, 2008) "ستولت" (Stolte, 2002) دراسة "كرامر" (Cramer, 2006) حيث أشارت الى أهمية وضرورة معاونة الهيئة المعاونة على الاندماج بالقسم الأكاديمي وفعالياته المختلفة، حيث إنهم يحتاجون الى المعاونة ورفع الضغط عنهم وتسهيل ممارساتهم لمهامهم وخاصة الجديدة منها. وأكدت دراسة "موراي" (Murray, 2008) على أهمية أن تكون هناك رعاية فعالة وعلاقات تقدير واحترام متبادل بين رؤساء الأقسام وهيئات التدريس ومعاونيهم، لأن ذلك سيدعم من مهارات تعلمهم البحثية والتدريسية وسينعكس على حالة الرضا الوظيفي لهم ويرفع من روحهم المعنوية والأدائية بالأقسام. وهذا هو السلوك الأخلاقي الذي يعكس قدرا من الوعي والرشادة في التعامل مع الهيئة المعاونة. تريفيانو و"هارتمان"، و"براون" (Trevino, Hartman & Brown, 2000).

ويشير ذلك بشكل كبير الى أهمية الأدوار والمسئوليات الواقعية والمتوقعة من رؤساء الأقسام الأكاديمية، وفي أهمية توافر قدر كبير من أخلاق الرعاية وخاصة للهيئة المعاونة التي لا تأخذ حقها بشكل كبير من الرعاية سواء في الإعداد أو التوجيه أو الدعم الشخصي، أو المعنوي، ويبدو أن اختيار رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وفقا للمادة (٥٦) من قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية والصادر سنة (٢٠٠٦) م، يمثل عاملا مهما وذو دلالة في افتقار هؤلاء الرؤساء لمهارات أخلاق الرعاية فيما يتعلق بالهيئة المعاونة بأقسامهم، فهي لا تأخذ في الاعتبار قدرتهم على القيادة والإدارة، بل تعتمد بصفة رئيسة على مهاراتهم البحثية والتدريسية. وهذا ما أكدته دراسة (السيد، ومصطفى، ٢٠٠٢)، ودراسة (الدششان، والسيسي، ٢٠٠٥)، من ضعف توافر الرعاية المقدمة من رؤساء الأقسام الأكاديمية ببعض الجامعات المصرية، تجاه من يرعونهم من أعضاء القسم.

ولقد رأيت في محافل عديدة ومواقف أن هناك بعض المشاعر السالبة، والضغط التي أسفر عنها بعض أفراد الهيئة المعاونة سواء بكلية التربية جامعة المنوفية - مكان عمل

الباحث- ، أو في بعض كليات الجامعة ، والسبب من وجهة نظرهم أو وفق تقريرهم يرجع في أحيان كثيرة لحالة عدم الاهتمام والعناية ، أو التجاهل وعدم الاكتراث من قبل رؤسائهم من رؤساء الأقسام أو أعضاء هيئة التدريس ، وهذا ما أوجد حالة من الضيق وضعف الانتماء للتنظيم الذي يشملهم ، وبالتالي ضعف دافعية الأداء الجيد أو الرغبة في التطوير ، أو الاستمرارية في التنظيم في احتمالات قائمة ...

ولقد استشرع الباحث -باعتباره عضو هيئة تدريس- أن هناك افتقارا كبيرا لأخلاق الرعاية وخاصة تلك التي توجه من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية، وفي هذا الإطار أجرى الباحث عدة مقابلات شخصية مفتوحة مع بعض أفراد الهيئة المعاونة بكليات جامعة المنوفية، وبشكل مركز بكلية التربية بشبين الكوم، للتعرف على مدى قيام رؤساء الأقسام الأكاديمية بأدوارهم فيما يتعلق بأخلاق الرعاية للهيئة المعاونة بأقسامهم، وتبين أن الهيئة المعاونة تعاني من ضعف القيام بهذا الدور بشكل كبير .

ونظرا لهذه الأسباب، ولضعف توافر دراسات ميدانية انبرت للتعرف على واقع أخلاق الرعاية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تجاه الهيئة المعاونة بالجامعات المصرية، وضعف الكتابات العربية والمصرية والتي تناولت أخلاق الرعاية بشكل عام، وتلك التي توجه لرؤساء الأقسام بشكل خاص فمن الضرورة الاهتمام بهذا الاتجاه البحثي وفلسفته الأخلاقية فيما يتعلق بالهيئة المعاونة بالأقسام الأكاديمية والتي تمثل مستقبل الجامعة وعنوان ريادتها وتميزها.

### مبررات الورقة البحثية:

تستمد الورقة البحثية أهميتها وفقا للمبررات التالية:

- معاناة كثير من الهيئة المعاونة بالجامعات من نوع ما من ضعف الاهتمام أو الرعاية التي ينبغي أن تقدم لهم، لأنهم في أمس الحاجة إليها. (الحمدة، رضوان، وخصاونة، ٢٠١٣)، (Gabriel, 2015)، (مقابلات شخصية مفتوحة للباحث-الحالي-مع عينة من الهيئة المعاونة بجامعة المنوفية، ٢٠١٦/٢٠١٧ م)
- ضعف استشعار كثرة من رؤساء الأقسام الأكاديمية، أهمية القيام بالدور والرعاية الأخلاقية للهيئة المعاونة بأقسامهم، وأهمية هذا الدور الكبير في تشكيل وجدان وسلوك الهيئة المعاونة واتجاهاتهم. (Eddy, 2008) (Murray, 2008) ، (مقابلات شخصية

مفتوحة للباحث-الحالي-مع عينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية،  
(٢٠١٦/٢٠١٧ م)

- البعد الكامن في دراسة أخلاق الرعاية فيما يتعلق برؤساء الأقسام، باعتبارهم رعاة -بحكم وظائفهم أو مكانتهم- لكل من يعملون معهم، وأنهم مكلفون بتقديم الرعاية اللازمة لهم والتي لا تنقيد بالمسئوليات والمهام النصية أو القواعد المفروضة. (Bensimon, Ward& Sanders, 2000 ، Cramer,2006)

- مبحث أخلاق الرعاية ذاته، والذي يعطي ملمحا مهما فيما ينبغي أن يكون عليه سلوك القائد (الراعي)، وأهمية تقديم الدعم والرعاية المستمرة دون دفع أو تأكيد من أي طرف خارجي. وبما ينعكس من خلاله من سلوك ايجابي وتكوين فعال للتابعين أو المرعيين. (الحمد، رضوان، وخصاونة، ٢٠١٣)، (Stolte,2002)، (Cramer2006)، (Jones,2008)، (Murray,2008)

ووفقا لما تقدم، فإن الورقة البحثية الحالية تحاول أن تلقي الضوء على الأبعاد التالية:

أولا: مفهوم أخلاق الرعاية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تجاه الهيئة المعاونة وخصائصها:  
ثانيا: نشأة أخلاق الرعاية وفلسفتها ومدخلها:

ثالثا: أهمية أخلاق الرعاية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تجاه الهيئة المعاونة وأهم جوانبها:

رابعا: بعض الآليات والمقترحات التي يمكن اتباعها لتحسين إعداد الهيئة المعاونة بالأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل أخلاق الرعاية.

أولا: مفهوم أخلاق الرعاية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تجاه الهيئة المعاونة وخصائصها:

(أ) مفهوم أخلاق الرعاية لرؤساء الأقسام الأكاديمية:

بالنظر المدقق الى الأدبيات المتعلقة بأخلاق الرعاية، فإننا نجد من يطلقون على مصطلح "أخلاق الرعاية" تعبير "أخلاق المحبة"، أو الأخلاق العلانية"، وأخلاق الرعاية أو العناية هي نظرية أخلاقية تحل محل النظريات الأخلاقية السائدة، كأخلاق "الكانطية" و"النفعية" و"أخلاق الفضيلة الأرسطية"، أما البعض الآخر فيرى أنها تمثل نوعا من أنواع "أخلاق الفضيلة". (هيلد، ٢٠٠٨، ص ١٥)، والرعاية كمصطلح تعرف على أنها "ممارسة أو قيمة أو تصرف أو فضيلة، وكثيرا ما تصور على أنها مجموعة متداخلة من المفاهيم"، و يلاحظ أن

الرعاية هي شكل من أشكال العمل الانساني التلقائي، تتمتع بقدر معين من المعايير الأخلاقية التي توجه هذا العمل وترشده " . ( Tronto,1994,p126 ) .

وتعتبر أخلاق الرعاية (Care Ethics) منهجا أخلاقيا يعبر عن وجهة نظر فلاسفة النسوية، وهو ينضوي تحت بعد الأخلاقيات النسوية (Feminist Ethics)، وهو منهج أخلاقي يبني على الاعتقاد أن نظرية الأخلاق التقليدية غير مقدره لتجربة المرأة الأخلاقية، وهو ما يحتم بشكل كبير إعادة تصور الأخلاق -وفق هذا المنحى- من خلال منهج نسوي كامل. (أبو زيد، ٢٠١٧). ويعرف "رافيزا" (Ravizza, 2005) أخلاق الرعاية على أنها "عملية التفاعل الإنساني، والذي يشمل الاهتمام بالآخرين، والرغبة في التواصل معهم بإيجابية وفاعلية، ولذلك فهي تشمل العديد من القيم "كالتعاطف والود والألفة والمساندة" وهي علاقة انسانية مشتركة بين طرفين أساسيين هما مانح الرعاية المتمثل في الراعي، ومتلقي هذه الرعاية المتمثل في المرعي". وقد تقسم أخلاق الرعاية وفقا لهذا التصور، الى "رعاية فكرية، ورعاية أخلاقية، ورعاية شخصية". (على، ٢٠١٥)، فهي ممارسات انسانية مجردة تعزز المعرفة والنمو والتطور والحماية والثقة، وتنمي الثقافة لخلق مجتمع مميز يتصف بالإنسانية، من خلال العلاقات الدافعة من الراعي، ومن يقدم له الرعاية.

ووفقا لذلك فأخلاق الرعاية هي القدرة على توطيد العلاقات والشعور بالآخر، وتتضمن هذه العلاقات الشعور بالعطف والحنان والرعاية والإخلاص والمساندة في حل المشكلات الشخصية، والتقدير الذاتي، وإظهار التسامح والاحترام، والإرشاد وتشجيع الآخرين على الانجاز وتخطي الصعاب بكل أشكالها. وتعرض "ديموت بوبك" وفقا لما ذكرته (هيلد، ٢٠٠٨، ص ٢٤) واحدا من أكثر التعريفات دقة وأهمها في أدبيات أخلاق العناية فتقول أن "العناية هي تلبية حاجات شخص واحد بواسطة شخص آخر حيث التفاعل وجها لوجه بين الذي يعتني (بفتح الياء) والذي يعتنى به (بضم الياء)، يعتبر عنصرا حاسما في نشاط العناية عامة وحيث لا يمكن أبدا للشخص الذي يحتاج الى العناية أن يليها بذاته " .

ويرى آخرون أن أخلاق الرعاية تتمثل في قدرة الراعي على خلق مناخ أشبه بالأسرة بعلاقاتها المتميزة والتي تعمل على مساعدة التلاميذ باعتبارهم مرعيين على التقدم الأكاديمي وحل مشاكلهم، وزيادة التحدي والمنافسة في حياتهم مع التشجيع المستمر.



(Grimm,2009)، (peiloh,2012) . (Jeffrey,2010) ويعرف البعض أخلاق الرعاية على أنها "قلب القيادة الأخلاقية ، بحيث يستطيع القائد أن يحقق أهداف التنظيم الذي يشمل من خلال فهم الأعضاء العاملين تحت قيادته ورعايتهم، وتوفير الظروف المناسبة لإبداعهم وتميزهم، من خلال شبكة العلاقات الإنسانية النشطة القائمة على التعاطف والكفاءة والدعم ، حيث يستجيب من خلالها مقدم الرعاية، لاحتياجات من يرعاها ويستمع إليهم ويتعلم لغتهم، ويتعرف وجهات نظرهم، من خلال توافر بعض الصفات المهمة للراعي وهي الشجاعة والقوة بالإضافة إلى الوفاء والإخلاص ورعاية الفرد لنفسه كذلك " (Spears,2010,p.25) (Fox , Crigger, Bottrell, & Bauck,2010, p13,)

ويرى الباحث أن أخلاق الرعاية تمثل أحد أهم أبعاد أخلاقيات المهنة والتي تتعلق بالمعايير القياسية للسلوك الأخلاقي، ذلك السلوك الذي يصدر مراعيًا لمصالح الآخرين والعناية الفائقة بهم، وأخلاق الرعاية لرؤساء الأقسام وفقا لهذا المنظور، تتعلق بالسلوكيات التي تصدر عن رئيس القسم بشكل موازي لما يتوقع القيام منه مهنيًا في الإطار الرسمي، أي أنها الأداءات والسلوكيات الإيجابية التي تصدر عنه تلقائياً بحكم المسؤولية الاجتماعية والروحية والإنسانية والشعور باحتياج الآخرين للمساعدة والدعم والمواظرة والعناية.

ووفقا لما سبق تعرف أخلاق الرعاية لرؤساء الأقسام الأكاديمية على أنها " كل ما يصدر من هؤلاء الرؤساء تجاه الهيئة المعاونة من مشاعر حب وتقدير وعناية ذاتية وتقديم كل أنواع المساعدات الممكنة والدعم المادي والمعنوي الذي يساعدهم على التكوين المهني المتميز ويضمن لهم نمواً أكاديمياً وتدرسياً وبحثياً واجتماعياً متوازناً، وبما يحقق أهداف القسم الأكاديمي، والكلية والجامعة".

#### (ب) خصائص أخلاق الرعاية لرؤساء الأقسام الأكاديمية:

بالنظر الى أخلاق الرعاية باعتبارها نظرية ، نجد أنها تمتاز عن النظريات الأخلاقية الأخرى ، بأنها نظرية أخلاقية متحيزة (Ethics of Partiality) ، ذلك لأنها تركز على حماية العلاقات الشخصية ، حيث تركز الاهتمام بالأفراد أصحاب العلاقات القريبة والمتراطين وفقاً للمساق الاجتماعي الذي يشملهم ، فهي أخلاق غير تجريدية ( Non-abstract ) ، فالوفاء باحتياجات الآخرين المقربين للأشخاص الراعين ، يتطلب وضع المصالح الشخصية أو القرابة الاجتماعية في الحسبان ، وعلى العكس فجميع النظريات الأخلاقية الأخرى تميل

للتجريد (Abstraction) والتعميم ، ولذلك فهي غير قائمة على الرعاية ، لأنها تتجاهل الاحتياجات والمنافع المهمة للأفراد المحيطين بالأشخاص الراعين . (أخلاق الرعاية، ٢٠١٥).

ويذكر "دهنيك" (Dahneke,2015) أن أخلاق الرعاية للقائد الفعال تتطلب الى جانب الخبرة والاستعداد والسمات الشخصية والالتزام بالقيم، والجهد الشاق في العمل التنظيمي، جانب الوجدان والعاطفة التي تلعب دورا محوريا في دفع العاملين و اشعارهم بالثقة والاندماج التنظيمي.

وتشير الأدبيات الى أن أخلاق الرعاية تتسم بعدة خصائص، يتميز بها القائد الراعي الذي يستهدف العناية الفائقة والشاملة لمن يقوم على رعايتهم، بحيث يتمكنون من أدواتهم ويعبرون باقتدار عن اعدادهم وتميزهم، ومن هذه الخصائص التي تتصف بها أخلاق الرعاية للراعي الفعال (الاستماع للمرعيين - التبادل العاطفي-التعامل السريع مع المشكلات - الوعي بالآخرين - الاقتناع- التصور الشامل للاحتياجات -البصيرة - التحديد والتخطيط السليم- الاهتمام المستمر - البناء المتوازن للفريق الجماعي) (Spears, 2010,p.25)، بالإضافة الى أن رعاية العلاقات الشخصية تتميز بالصبر، والثبات، واليسير، والتحقق من الصحة، والتمكين للمشاركين. ( McCollum,2014,p22 ). وهذا مما أكدته بعض الكتابات والمصادر من أهمية أن يسلك القائد التربوي بطريقة طيبة وانسانية حتى يستطيع السيطرة على سلوك المرؤوسين، لأنهم يحتاجون الى الدعم واقامة علاقات طيبة معهم. ( Pickard, 2015), (Dahneke,2015).

وترى هيلد (٢٠٠٨، ص ٩) أن أخلاق الرعاية تتمايز عن "أخلاق الفضيلة"، لأن أخلاق الفضيلة تعتمد على الصفات الموجودة بالأشخاص، أما أخلاق الرعاية فتشغل بالعلاقات الاعتنائية التي تحتل المرتبة الأولى في أخلاق العناية، وتعتمد الرعاية على علاقة قوية بين طرفي الرعاية دون حسابات مسبقة أو مجردة، فهي مبنية على العطاء والحماية والارشاد، من منطلق العطف والاحساس الأكيد بالآخر ومدى احتياجه للدعم والمؤازرة والمساعدة ...، فهي أخلاق انسانية مجردة في عموم منظورها. (Pettersen, 2011, pp51-64).

ومن أهم خصائص الرعاية الأخلاقية لرئيس القسم ، (الاستماع ، والتفهم ، والعناية ، والاهتمام ، وتقديم الدعم ، وحل المشكلات ، والمعاونة البحثية ، والتقدير الشخصي والمهني ، وقبول الأعداء ، وتهيئة بيئة أو مناخ انساني للنمو المهني وتحقيق الذات ...) (مقابلات شخصية مفتوحة مع بعض رؤساء الأقسام والهيئة المعاونة بكلية التربية بجامعة المنوفية ٢٠١٦/١٢/٢١ م) ، وأكدت دراسة الجميعة (٢٠١٤) ، على ما توصلت إليه المقابلات الشخصية ، وضرورة العناية الفائقة بأعضاء هيئة التدريس لتطوير قدراتهم ، وتمكينهم مهنيا وانسانيا .

وفي ضوء العرض السابق لخصائص أخلاق الرعاية، فيمكن استنتاج بعض الخصائص التي ينبغي - من وجهة نظر الباحث- أن تتوافر فيمن يتحلى بهذه الأخلاق، ومنهم رئيس القسم الأكاديمي، وتعكس قدرته على الوفاء بها في اطارها المتوقع، ومن هذه الخصائص، هي:

- الهدفية: بمعنى أن يستهدف الراعي مصلحة ومنفعة من يراهم.
- المعرفة: وتعني توافر قدر كبير من المعارف والمعلومات التي تمكن الراعي من الفهم والإدراك والتوجيه لمن يراهم.
- السلطة: وهذا معناه أن يتبوأ الراعي مكانة اعتبارية تمنحه سلطة في اتخاذ قرارات أو تقرير توجيهات معينة لمن يراهم ويشعر بالواجب تجاههم.
- الحساسية: وتعني أن يكون الراعي حذرا تجاه من يراهم، ويقدر مشاعرهم ورغباتهم وميولهم، ويعمل على اشباعها بقدر المستطاع.
- المهارة: ومعنى ذلك أن يكون الراعي متمكنا من اقامة علاقة انسانية قوية، قوامها التقدير والاحترام المتبادل، دون ارغام أو ضغوط، أو تعنت في التوجيه والارشاد.
- التوجيه: وهذا يعني أن يكون الراعي قادرا على توجيه من يراهم، ونشر الثقة في المرعي وفي قدرته على تقديم العون الحقيقي، وترتيب البدائل المناسبة للتصرف في المواقف المختلفة.
- الخبرة: وتعني أن يكون لدى الراعي تجارب ومعلومات ووقائع حياتية من الواقع، تمكنه من تقديم الاستشارة والعون السليم، لتمكين المرعيين من اتخاذ القرارات السليمة والتصرف الحكيم في أمورهم.

- المسؤولية: وتعني أن الراعي يسأل عن يقوم برعايتهم، بشكل رسمي، ولكن المسؤولية غير الرسمية هي الأكثر وضوحا، كونها تتعلق بالالتزام الخلفي الاعتباري الطوعي، أكثر من الالتزام الرسمي أو المنصوص عليه.

### ثانيا: نشأة أخلاق الرعاية وفلسفتها ومدخلها:

على الرغم من أن الكتابة في أخلاق الرعاية " Care Ethics " كنظرية أخلاقية - كما تشير الأدبيات- قد بدأت منذ ثمانينات القرن المنصرم، إلا أننا لا نجد لها صدى كبيرا في الكتابات العربية، وفي اهتمام الدراسات التربوية بها، وتمثل نظرية أخلاق الرعاية بعدا في سلسلة الحركات الاجتماعية "Social Movements"، حيث تقدم طرحا مهما بأن هناك قيما أخلاقية مهمة في العلاقات الاجتماعية في حياة البشر بشكل تنظيمي، من خلال المحافظة المستمرة على هذه الأخلاق ودعم وتقويم مقدمي الرعاية "Care Givers" ومستقبلي الرعاية "Care Receivers" في شبكة العلاقات الاجتماعية. ففكرة وفضيلة الرعاية تشمل فكرة تلبية احتياجاتنا واحتياجات الآخرين-في نفس السياق-الأضعف أو المحتاجين إلينا. (Pettersen, 2011, pp51-64)

وتعتبر أخلاق الرعاية واحدة من أهم النظريات الأخلاقية المعيارية التي وضعتها فلاسفة النسويات في النصف الثاني من القرن العشرين، وهي تعبر بشكل واضح عن التحول في الاهتمام بالاتجاه الذكوري الى عدم التحيز والتعبير الواضح عن الفكر النسوي. (2008, Gilligan, p469) ، فجوهر النظرة الفلسفية في هذه النظرية يتحدد في وجهتي النظر القائلتين بكيف يفكر الرجل؟، وكيف تفكر المرأة؟ ، فالرجل ينظر لنفسه وفق نظام أو نموذج الوحدة المتكاملة للفرد (atomic model of selfhood) ، فالفرد يرى نفسه وحدة متكاملة مستقلة بذاتها ومنفصلة عن الآخرين ، وهو يتمكن وفق هذا النموذج أن يصنع علاقات مع الآخرين ، ولكن وجوده ليس معتمدا على هذه العلاقات بالآخرين بشكل ما . أما رؤية المرأة لنفسها وهي النظرة الأخرى عادة ما تتبع نموذج الفرد كجزء من علاقة (The Self as relational intrinsically) ، وجوهر وجود الفرد وفقا لهذا النموذج هو أنه جوهريا مرتبط بالآخرين.. ، فبدلا من أن نرى النفس على أنها وحدة مستقلة، ننظر إليها على أنها وحدة علائقية أو ترابطية، ويعني ذلك أن جزءا من مفهوم وجود الشخص هو ارتباطه بالآخرين في السياق الاجتماعي ، فالترابط البشري هو الأهم، فالمرأة ككائن حي تعتمد

على نموذج الفرد كعلاقة تتخذ قراراتها الأخلاقية في إطار مساعدة الأفراد القريبين منها، لأن ذلك يشبع رغبة أساسية عندها "Basic need"، ويحقق لها أهدافا ومشاريعا وأحلاما شخصية وذات طبيعة خاصة. (Gilligan,2008,p469)، (أخلاق الرعاية، ٢٠١٥) (Pettersen,2011,pp51-64)

ويعتبر كل من (Nel Noddings,1984)، (Carol Gilligan,1982)، (Eva Feder Virginia Held,1993)، (Annette Baier,1987)، (Joan Tronto,1994)، (Sara Ruddick,1980)، (Kittay,1999)، من أهم فلاسفة وعلماء هذه النظرية الأخلاقية، حيث انتشرت فكرة أن الإناث يحصلن على امتيازات ورعاية أقل من الذكور، وأن هذا الفكر الذكوري سوف تكون له انعكاسات خطيرة سواء في تكيف الإناث في السياق الاجتماعي أو إنجازهم ...

وتعتبر "جليجان" (Gilligan,1982) و"تودينجز" (Noddings,1984) من أهم دعاة أخلاق الرعاية، والتي مثلت الاتجاه نحو الأخلاق النسوية "Feminist Ethics" بشكل أساسي، والتي انتقدت الأخلاق التقليدية التي تتجاهل وتهمل قيم ومميزات ومضامين الثقافة النسوية، وعبر هذا الاتجاه عن التحول نحو الاهتمام المتكافئ بقضايا الجنسين دون تمييز، وكان هذا رد فعل مباشر للإعلاء من المجتمعات الذكورية في مقابل الاهتمام بالمرأة وما لها من خصائص ومميزات كالحب والقدرة على التفكير والعمل والكتابة.. الخ .

ويعد اقتران ظهور أخلاق الرعاية بالحركة النسوية مؤشرا كبيرا، لتركيز الضوء على أهمية أن يحصل الجميع على رعاية واهتمام حقيقيين، دون النظر لجنس أو طبقة اجتماعية، وهذا تأكيد على أهمية تكافؤ الفرص الاجتماعية والدعم للأفراد من منطلق الإنسانية وأهمية تلبية الحاجات دون النظر إلى غيرها من الاهتمامات العنصرية الأخرى. وأشارت "هيلد" (٢٠٠٨) إلى أن نظرية أخلاق الرعاية، تعود للتفكير الأمومي، نسبة إلى الأم، والخبرات الحياتية التي تتميز بها، فالأم هي أكثر شخص يقدم العناية والرعاية البيولوجية والنفسية لأولادها دون انتظار عائد، وكذلك مشاعر الحب والعناية والاحتضان، والعطف والحنان، ولذلك فنظرية أخلاق الرعاية تعود للتفكير الأمومي ولعطاء الأم بلا مقابل، فهناك ارتباط بين أخلاق الرعاية والأمومة وفقا لهذا التصور.

وأكدت "تودنجس" (Noddings,1984,pp15-16) في كتابها "الرعاية" الصادر عام (١٩٨٤) ، على مفهوم الرعاية كطرفين، هما "الراعي" أو مقدم الرعاية، والآخر هو "المرعي" والذي تقدم له الرعاية، وهذا التفكير يعبر عن الفكر النسوي، وأن النساء هم أصل الرعاية وبواعثها. ووفقا لذلك فإن مقدم الرعاية هو الشخص الذي يتحمل مسؤولية الدعم الايجابي والعتاء المستمر للشخص المرعي، دون إلزام، أي باقتناع تام ودافعية شخصية بعيدة عن الأظر الرسمية. كما تشير "تودنجز" الى أن "الرعاية الأخلاقية، والعلاقة التي نلتقي بها مع الآخرين أخلاقيا تنشأ من الرعاية الطبيعية - والتي هي تعبير عن الحب أو الميل الطبيعي، فعلاقة الرعاية الطبيعية ... هي الحالة الإنسانية التي نعتبرها - وفقا لما تراه -بوعي أو دون وعي "جيدة". (Noddings,1984,pp4-5)

ولاحظت "باير" (Baier,1994, p 234) ، أن هناك تشابها كبيرا بين "أخلاق الرعاية" و"نظرية الأخلاق" في المطلق، حيث تشتمل كلتاها على مكونات الأخلاق، وأهمية زرع مجموعة من الفضائل في أسلوب الناس ، كالتعاطف ، والتقبل، والعتاء" ، وأهمية الثقة المتبادلة بين الأشخاص المتعاملين مع بعضهم البعض ، وفقا لهذا التقرير .

وأفردت "فيرجينيا هيلد" (٢٠٠٨، ص ١٢٥) في كتابها (أخلاق العناية)، حديثا مطولا على أهمية أخلاق الرعاية، وكيف أنها تتصف بالشمولية لكل الجوانب الشخصية والإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وكيف أنها تؤسس العلاقة في إطار انساني قويم، يضمن الدعم والموازرة والعناية بشكل مستمر، دون التزام به، أو محاسبة قد تفرغه من مضمونه المجرد.

ووفقا لما تقدم، فيمكن تمييز مدخلين أساسيين لنظرية أو فلسفة أخلاق الرعاية، على النحو التالي: (أبو زيد، ٢٠١٧)، (هيلد، ٢٠٠٨)، (Gilligan, 2008)، (1984) ، (Shumaker& Brownel) ، (Buber,2001) ، (Gilligan,1982) ، (Baier,1994,)(Noddings,1984)

#### ١ - المدخل النسائي:

يعتبر المدخل النسائي في أخلاق الرعاية هو الأساس المهم في هذه الفلسفة الأخلاقية، كونها تعبر وبجلاء عن مضامين "الفلسفة الإنسانية"، حيث تعتمد هذه الفلسفة على إتاحة

الرفاهية والكرامة والمحافظة على الحقوق الفردية؛ وهو أساس حركة ما بعد الحداثة وأيضاً الحركة النسائية.

## ٢ -مدخل الدعم الاجتماعي:

وتتجلى ملامح هذا المدخل في أن الإنسان بطبعه كائن اجتماعي، وهو يحتاج دائماً الى دعم الآخر الذي يوجد معه في المحيط الاجتماعي، حيث الاندماج وتكوين علاقات انسانية قوية، يتم فيها تعزيز الأمان الشخصي، بالإضافة الى تقدير الذات.

ونخلص من التحليل السابق للفكر المتعلق بأخلاق الرعاية أن أخلاق الرعاية مستمدة من فكر النسوية، ومن هنا فان أخلاق الرعاية والعناية بالآخرين ودعمهم وتقديرهم ومنحهم الحب والاحتضان والعناية، ينبغي أن يستمد من تجربة المرأة وخصائص الأمومة المؤسسة على العطاء والعناية التلقائية البسيطة، والتي تلعب فيها العاطفة و الوجدان الدور الأعظم .. وفي ضوء ما تقدم فإنه يمكن استنتاج بعض الأسس(المنطلقات) التي تقوم عليها فلسفة أخلاق الرعاية، وهي:

- أن المرعي وهو الشخص الذي تقدم له الرعاية، يحتاج اليها بشكل كبير، لأنها ضرورة لتكيفه وتوازنه الشخصي والاجتماعي.
- أن الراعي وهو الذي يقدم الرعاية يستشعر عن اقتناع تام مسؤوليته عنم يقوم برعايتهم، لأنهم يحتاجون اليه بحكم مكانته ومركزية دوره المؤثر فيهم.
- أن أخلاق الرعاية في الأساس هي سلوك تلقائي عفوي ولا تحتاج الى دفع من يتحلون بها، لكي يقوموا بأدوارهم في رعاية الآخرين ممن تربطهم بهم علاقة.
- أن أخلاق الرعاية تعتبر مكوناً أصيلاً في الشخصية القيادية والتي تعمل على توطيد العلاقات الإنسانية والاجتماعية لدى التابعين بكل أبعادها.
- أن أخلاق الرعاية تتضمن سلوكيات أخلاقية لا تعرف التمييز، أو التفرقة بين المرعيين، بل تقوم على العدل والمساواة والحب والتوازن والعطاء المستمر.
- أن أخلاق الرعاية تعتبر أحد أهم جوانب تعزيز السلوك الايجابي للآخرين للتمييز والانجاز دون عطاء أو مقابل نظير الجهد المبذول في كل أوجه الدعم والرعاية المقدمة ...

**ثالثاً: أهمية أخلاق الرعاية لرؤساء الأقسام الأكاديمية تجاه الهيئة المعاونة وأهم جوانبها:**

(أ) أهمية أخلاق الرعاية لرؤساء الأقسام الأكاديمية:

يعرف رؤساء الأقسام الأكاديمية في الدراسة الحالية، على أنهم من يقومون برئاسة مجلس القسم الأكاديمي وفقاً للمادة (٥٦) من قانون تنظيم الجامعات، "ويشرفون على الشؤون العلمية والإدارية والمالية للقسم، في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم، وفقاً لأحكام القانون واللوائح والقرارات المعمول بها"، وفقاً لما نصت عليه المادة رقم (٥٨)، من قانون تنظيم الجامعات. (قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية، ٢٠٠٦، مادة ٥٨، ص ص ٢٨-٢٩).

وتعتبر الهيئة المعاونة وفقاً لما نص عليه قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية بجمهورية مصر العربية (٢٠٠٦، مادة ١٣١، ص ص ٢٨-٢٩) "هم نواة أعضاء هيئة التدريس بالأقسام، ويقومون بالدراسات والبحوث العلمية اللازمة، للحصول على الدرجات العلمية العليا وبما يعهد به إليهم القسم المختص من التمرينات والدروس العلمية من الأعمال تحت إشراف أعضاء هيئة التدريس، وبالأعمال الأخرى التي يكلفهم بها العميد، ومجلس القسم المختص"

ويسأل رؤساء الأقسام عن الهيئة المعاونة في إطار العلاقة الضرورية التي تنشأ من خلال القسم الأكاديمي، بالإضافة إلى الشعور بالمسئولية الاجتماعية والشخصية والانسانية وفقاً لأخلاق الرعاية كمنظور فلسفي اجتماعي تطوري. ( Trevino & Brown, 2004, p74) وأخلاق الرعاية كفلسفة أخلاقية متميزة، تنظر إلى العلاقات التي تنشأ على أنها علاقات ضرورية (أولية)، فمن المهم وفقاً لها أن نهتم ونتجاوب مع احتياجات الآخرين القريبين من مقدم الرعاية، لأن ذلك يقربهم أكثر ويمنحهم الثقة، لأن أخلاق الرعاية مؤسسة على العلاقات القريبة المتماسكة التي تؤثر على المرعيين، وتمنحهم الشعور بالأمان والاحتضان . (أخلاق الرعاية، ٢٠١٠). (McCullum, 2014, pp22-23)

23)

وتتمثل أهمية أخلاق الرعاية في أنها تعمل على التعرف على حاجات المرعيين المسموعة وغير المسموعة، وتقدير اهتماماتهم واستجاباتهم، وتعمل على إشباعها وإزكاء المهارات الشخصية والإبداعية لديهم ، مع إقامة جسور من الاحترام والثقة المتبادلة والعناية، وفي



إطار من المساواة والعدالة الإنسانية والتنظيمية. (أخلاق الرعاية ٢٠١٥، (Daft,2003,P.156) (Noddings,2006,p339)

وتتجلى أخلاق الرعاية - في الإطار التنظيمي- في خلق بيئة وثقافة تنظيمية تتجلى فيها كل أساليب ووسائل الدعم والمعاونة للتابعين، وهذا من شأنه أن يزيد من دافعية ونتاجية المرؤوسين، ويؤدي الى شعورهم بالرعاية الحقيقية من قبل رؤسائهم. (الجمعي، ٢٠١٤) (Pickard, 2015) ، حيث تعتبر أخلاق الرعاية جزء مهما من أخلاقيات العمل لرئيس القسم، وهي المحددة للسلوك الذي يتوجه لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، من خلال الاهتمام والعناية والدعم. (بو عباس، ٢٠١٠، ص ٢)، ( Trevino& Brown, 2004,p.74) ، حيث تؤكد الدراسات على أهمية أن يلتزم رؤساء الأقسام بأخلاقيات العمل، والتي منها رعاية المرؤوسين، لأن ذلك يؤدي الى ارتفاع الروح المعنوية لهم، ويزيد من اندماجهم داخل التنظيم، وزيادة الانتاجية. (بو عباس، ٢٠١٠) (سعادة، ٢٠٠٣، ص ٦٨) (قزق، ٢٠٠٥)

وتتأكد أهمية أخلاق الرعاية لرؤساء الأقسام تجاه هيئة التدريس بأقسامهم، لقيامها وبشكل كبير بإحداث التكيف والاندماج الأكاديمي في بيئة القسم العلمي، وإشعار الأعضاء والهيئة المعاونة بأهميتهم وأنهم جزء لا يتجزأ من النسيج العلمي والإنساني بالقسم، وهو ما يؤدي الى ابداعهم ومشاركتهم الايجابية في كل أوجه عمل القسم وأنشطة تطويره. (الجمعي، ٢٠١٤). وذلك ما أكدته دراسة "تريفنو " و"هارتمان"، و"بروان" ( Hartman & Trevino, Brown,2000) ، ورئيس القسم الراعي هو الذي يعمل بطريقة ديمقراطية مع جماعته المهنية الأكاديمية بقسمه، لكي ينمي ولاءهم للقسم وللكلية والجامعة والمجتمع المهني ككل، وكذلك في زيادة انتاجيتهم الدافعة لتطوير العمل والانجاز بشكل عام . (الحوالي، ٢٠٠٥، ص ١٣) ، وهذا ما أكدته دراسات عديدة من أهمية أن يسلك رئيس القسم الأكاديمي سلوكا أخلاقيا يسهم في تنمية شعور الفريق بالانتماء وبأهمية ما يقومون به من مهام وما يتحملونه من تبعات سواء داخل القسم أو الكلية. (بو عباس، ٢٠١٠) (الحوالي، ٢٠١٤). (McCollum, 2014).

ودلت عدة دراسات على أهمية أخلاق الرعاية في الحد من السلوكيات التي تتصف بالنعف في الأوساط التربوية، وأن تمثل القائد التربوي لها يعد مؤشرا مهما لسلامة البيئة

التعليمية وخلوها من مشاعر العنف والاحباط وسيادة مناخ من العدالة والتوازن. (Losen,2001). ويمارس رئيس القسم الأكاديمي - بحكم مكانته التنظيمية - أدوارا كثيرة يأتي في مقدمتها البعد الأخلاقي الذي يتيح له صناعة القرارات التنظيمية مراعيًا البعد الأخلاقي الذي يفرض حالة من حالات الرعاية الأخلاقية لتقبل أدوار وآراء الآخرين ورعاية ما يقدمون من دعم واستشارة، وهذا ما أكدته دراسات عديدة (قزق، ٢٠٠٥)، (الدeshان، والسيسي، ٢٠٠٥)، (الحمد، رضوان، وخصاونة، ٢٠١٣)، (الشريفي، الصرايرة، والناظر، ٢٠١٢)

وتتجلى ضرورة أخلاق الرعاية لرؤساء الأقسام تجاه الهيئة المعاونة بشكل أساسي، كونهم يمثلون مقومات ولبنات التطوير المستقبلي، ومن سيرسمون ملامح هذا المستقبل وتفصيلاته، ولذلك كان من المهم الاهتمام بهم ورعايتهم واستخدام طرق واستراتيجيات معينة لتقدمهم وتطوير أدائهم ودمجهم في العمل التعليمي والبحثي وخدمة المجتمع والارتقاء بالكلية، من خلال رفع كفاءتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتميز، ومواكبة الجديد في مجال التخصص. (الحمد، رضوان، وخصاونة، ٢٠١٣، ص ٧٨٨). وهو ما يعمل على التطوير والارتقاء للمجتمع الذي يشملهم. (Trevino, Hartman & Brown,2000) (الحولي، ٢٠١٤)، (سعادة، ٢٠٠٣، ص ٦٨)

وينبغي الإقرار بأن الهيئة المعاونة تحتاج الى رعاية حقيقية، دون النظر كثيرا الى مسؤوليات رؤساء الأقسام تجاههم في الإطار الرسمي، فأخلاق الرعاية تمثل الشعور الكامل بمسئولية الرعاية الشاملة، التي تتعدى الأطر الرسمية وأداء التكاليفات، فهي تلقائية وإنسانية وشاملة ومستقبلية، ولا تقتصر عند حد معين أو متابعة رسمية من قبل التنظيم، إنها علاقة قديمة ممتدة طرفاها رئيس القسم والهيئة المعاونة في شعور بالارتباط والاحتضان والعناية، دون مقابل أو محاسبة. فالهيئة المعاونة بالأقسام الأكاديمية تحتاج الى دعم واحتضان حقيقي لأنهم يفتقرون للخبرة والمهارة والقدرة على السلوك الإيجابي دون معرفة مسبقة وارشاد قويم، كما أنهم يمثلون القيادة المستقبلية، ومن ثم فإن الاهتمام برعايتهم وتقديم الدعم والمعاونة الصادقة لهم، سوف يسهم في تشكيلهم وتكوينهم الإيجابي تجاه أنفسهم وتجاه القسم والكلية والجامعة، وهو ما سينعكس على المسيرة الأكاديمية بشكل خاص وتحقيق أهداف العملية التربوية بشكل عام.

## (ب) جوانب أخلاق الرعاية لرؤساء الأقسام الأكاديمية:

يعد من أهم جوانب أخلاق الرعاية وفقا لما يقرره "ستيفن" Stephen"، أن الراعي (رئيس القسم) ينبغي أن يهتم بالجوانب الإنسانية لمؤوسيه فيعمل على تكيف المؤوس لعمله من خلال اشعاره بالرضا بالاهتمام بتنميته المهنية، وتنمية ثقافة تنظيمية من شأنها أن تدعم الجوانب الإيجابية للثقة بالذات وتدعيم الشعور بالانتماء للتنظيم بشكل أساسي. (Pickard, 2015)، وفي هذا الإطار حددت بعض الجامعات مهام ومسئوليات وأدوار ومهارات وسمات رئيس القسم الأكاديمي، والتي تضمنت بشكل كبير جانب الاهتمام بأعضاء القسم ورعايتهم مهنيا وإنسانيا (Oregon university, 2002)، فحددت جامعة أوريغون (Oregon university, 2002) (Minnesota university, 2002)

وتتحدد مكانة رئيس القسم الأكاديمي من سعيه لتحقيق أهداف الكلية والجامعة، من خلال قيادة أعضاء القسم والتأثير في سلوكهم لتحقيق أهدافهم الجماعية، وإمدادهم بالدعم الشخصي والمادي لحل مشاكلهم وتذليل العقبات التي تواجههم. (السيد، ومصطفى، ٢٠٠٢، ٢٢٤). (ضحوي، وقطامي، ١٩٩٧)، وأكدت دراسات عديدة على أهمية الجانب الإنساني لرئيس القسم باعتباره قائدا أخلاقيا لمؤوسيه، الذين يمثلون جماعة صغيرة، وعليه أن ينمي ولاعهم واتجاهاتهم الإيجابية نحو القسم بطريقة ديمقراطية، بتذليل المشكلات تحديد الأهداف وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء، وتوجيه القدرات لزيادة الانتاجية وتجويدها. (Marten, 2001) (Wolverton, & Park, 1999) (الجمعي، ٢٠١٤) (الدشان، والسيسي، ٢٠٠٥)، (لو هيغريسون، ٢٠٠٦).

ولرئيس القسم دور كبير في تشكيل الروح المعنوية لأعضاء القسم، والعلاقات المهنية والاجتماعية التي تربط بينهم، كما أن له الدور المهم في تنمية أعضاء القسم وزيادة كفاءتهم العلمية والتدريسية على السواء، وهو يستطيع عمل ذلك من خلال اجتماعات القسم حيث يستطيع حفز همهم ونشاطهم كما يمكنه تنظيم ورش عمل لمناقشة الموضوعات من حين لآخر.... (الحجيلي، ٢٠١٠) (اليحيوي، ٢٠١١)

ويقوم رئيس القسم بممارسة مهامه فيما يتعلق بالجانب الأكاديمي المتعلق بالعملية التعليمية والبحثية، وكذلك الجانب الإداري التنفيذي من خلال تهيئة المناخ المناسب لتحقيق أهداف الجانب الأول، وهذا ما يتطلب توافر قدر كبير من المرونة والتفاهم في إدارة القسم وفي تبني

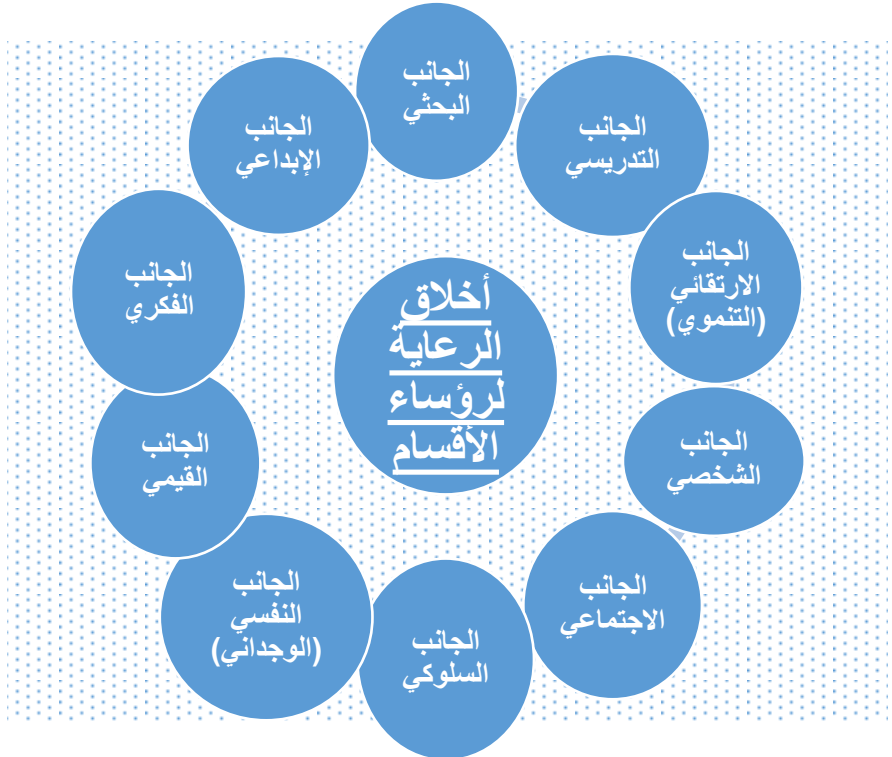
رؤية واضحة في اداة التابعين، وفي دمجهم في أعمال القسم وتحقيق أهدافه. (السيد ومصطفى، ٢٠٠٢، ص ٢٢٤) (البيحيوي، ٢٠١١) (لوкас، ٢٠٠٦) (لوهيغرسون، ٢٠٠٦)

وتتجلى أخلاق الرعاية في عدة جوانب أشارت اليها دراسات ميدانية كثيرة تعلقت برؤساء الأقسام الأكاديمية، حيث أكدت دراسة (سيدام، ٢٠٠٩)، (الجميعي، ٢٠١٤) (فرج، ٢٠١٣) على أهمية أن يتمتع رئيس القسم بمهارات إدارة فرق العمل، والتي منها الاهتمام والرعاية المتعلقة بالقدرة وتعزيز الاتجاهات الايجابية ومراعاة العدالة التنظيمية وتطوير الأداء المهني بشكل عام .

ومن أهم ما يميز رئيس القسم الأكاديمي كقائد فعال وراعي، وفق ما أشارت اليه دراسة (البشري، ٢٠١٤)، هو تمتعه بمهارة الاتصال الفعال مع أعضاء قسمه، وإقامة شبكة من العلاقات الداعمة للأعضاء والمؤيدة لأفكارهم واتجاهاتهم، وهو ما يؤدي لرضاهم عن العمل ويزيد من إنتاجيتهم. ويكتسب أداء رئيس القسم أهمية كبيرة من سعيه المستمر لدعم أداء أعضاء قسمه والتقرب إليهم والاهتمام بحاجاتهم وتطلعاتهم، وتحويلها في الاتجاه الذي يخدم القسم ويعمل على تحقيق أهدافه ومراميه بالكلية، من خلال تنظيم وتبادل المعرفة ونشر ثقافة التطوير التنظيمي ونقل الخبرة، لتفعيل التمكين المعرفي وبناء المنظمة المتعلمة. (الردادي، ٢٠١٤)، (الحربي، ٢٠١٤) (المدرع، ٢٠١٤) (خراط، ٢٠١٤).

ووفقا للعرض السابق لأبعاد أخلاق الرعاية كما أوضحتها الفلسفة النسائية التي تصف الفلسفة الإنسانية والوجدانية بشكل عام ، وأن هذه الأبعاد تتعلق بكل جوانب من تقدم لهم الرعاية بالقدر الذي يسمح بتكوينهم المتميز ، وامدادهم بكل ما يحتاجون اليه للاستمرارية بكفاءة وتوازن ، وفي ظل علاقة تصف مشاعر متدفقة من الحب والألفة والمعاونة المستمرة في كل جانب من جوانب هذا التشكل المتكامل للأفراد المرعيين الذين يتلقون الرعاية ، فإننا يمكن أن نستنتج أن أخلاق الرعاية المتعلقة برؤساء الأقسام الأكاديمية تتصل بكل جانب أو بعد يشكل التكوين المتميز للهيئة المعاونة بالأقسام في اطار علاقات العناية والدعم وتبادل مشاعر الاحتضان والعطاء المستمر والارشاد والتوجيه والحرص على النمو الأكاديمي والمهني والشخصي المتميز لهذه الهيئة المعاونة ، فأبعاد أخلاق الرعاية تتمثل -كما يشير الشكل التالي رقم (١) - ووفقا لما قام به الباحث نظريا من مراجعة الدراسات السابقة ذات

الصلة ، وميدانيا من مقابلات شخصية مفتوحة مع بعض رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية والهيئة المعاونة بهذه الأقسام (٢٠١٦/٢٠١٧) م ، في عدة جوانب ، هي : (الجوانب البحثية ، والجوانب التدريسية والجوانب التنموية ، والجوانب الشخصية ، والجوانب الاجتماعية ، والجوانب السلوكية، والجوانب النفسية(الوجدانية) ، والجوانب القيمية ، والجوانب الفكرية ، والجوانب الإبداعية) .



شكل (١) يوضح أبعاد أخلاق الرعاية لرؤساء الأقسام الأكاديمية (من إعداد الباحث)

وتفصيلا، يمكن أن تمثل هذه الأبعاد، فيما يلي:

**البعد الأول: أخلاق الرعاية فيما يتعلق بالجانب البحثي:**

- المساعدة في تحديد الموضوعات البحثية "ماجستير -دكتوراه" وفقا للقدرات الشخصية في إطار التخصص وسياسة القسم.

- الإرشاد الى مصادر المعلومات مع تقديم ما يتاح من مراجع علمية مطلوبة.

- الاطمئنان على الأحوال البحثية بالتواصل المستمر مع المشرفين لتسهيل الانجاز بتقريب وجهات النظر.

- تقديم المشورة والاستشارة العلمية والبحثية اللازمة لاستكمال الأبحاث أو الانتهاء منها.
- متابعة مقدار التقدم البحثي بشكل مستمر لتذليل أية صعوبات قائمة أو متوقعة.
- تقديم الدعم المادي والمعنوي اللازم لانتهاء من الأبحاث في الوقت المناسب لها.
- الإمداد بالمعارف والمهارات البحثية المفترق إليها، من خلال جلسات وقاعات البحث المستمرة.

- تعزيز التعبير عن الآراء والأفكار تجاه الموضوعات البحثية المطروحة بالسينار العلمي بالقسم.

- الحفز المستمر للحصول على بعثات علمية لاستكمال الأبحاث أو الانتهاء منها.

**البعد الثاني: أخلاق الرعاية فيما يتعلق بالجانب التدريسي:**

- الإمداد بالمعارف والخبرات المتعلقة بالعملية التدريسية ومتطلباتها.
- الدفع المستمر لحضور المحاضرات واللقاءات التدريسية المختلفة.
- التدريب المستمر على الأداء التدريسي قبل دخول قاعات التدريس ولقاء الطلاب.
- المتابعة المستمرة للأداء التدريسي مع توجيهه وتقويمه.
- الحفز المستمر للاستفادة من الخبرات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس بمتابعتهم والجلوس معهم.

- الإرشاد إلى أفضل الطرق في التعامل مع الطلاب، والتمكن من حل مشاكلهم.
- الاطمئنان على التمكن من استخدام الوسائل والأساليب الحديثة "تكنولوجية وإلكترونية" في العملية التدريسية.

- الإمداد بالخبرات المتعلقة بأعمال (اعداد الكتب الجامعية -التقويم -الختبارات، الخ.)، مع تقديم نماذج استرشادية لها.

**البعد الثالث: أخلاق الرعاية فيما يتعلق بالجانب الارتقائي (التنموي):**

- الإرشاد المستمر للمصادر العلمية والمعرفية والبحثية التي تساعد على تطوير القدرات المهنية في الأداء. -تلبية الاحتياجات المهنية بتقديم الدعم والمشورة من خلال اللقاءات الرسمية وغير الرسمية.
- التكليف المستمر بعمل قراءات واطلاع على الجديد في مجال التخصص مع عرضه في السمينار العلمي.

- الدفع المستمر لتطوير الأداء من خلال إتاحة الفرصة للتجريب في التدريس والبحث.  
- التشجيع المستمر على حضور المؤتمرات العلمية المختلفة والندوات وورش العمل في مجال التخصص، وغيره.

- إتاحة الفرصة للالتقاء ببعض خبراء التربية للاستفادة من أفكارهم ورؤاهم وخبراتهم.  
- تشجيع الدخول على أوعية المعلومات الرقمية مع تعزيز التواصل الرقمي تطويراً للأداء.  
- التشجيع المستمر على الاشتراك في أنشطة الروابط والجمعيات العلمية والنادي الفكرية، وغيرها.

- وضع برنامج إثابة للأداء المتميز بحثياً وتديرياً وخدمة مجتمع محلي.

- عمل جلسات تدريبية موجهة ومستمرة لتحسين الأداء المهني وضمان جودته.

**البعد الرابع: أخلاق الرعاية فيما يتعلق بالجانب الشخصي:**

- المساعدة في التعرف على الخصائص الشخصية والقدرات والاهتمامات.  
- التوجيه المستمر لتكوين شخصية مستقلة ايجابية قادرة على اتخاذ القرارات وتبني مواقف واضحة في العمل.

- إتاحة الفرصة للتعبير الحر عن المواقف والاهتمامات والآراء.

- الاحترام والتقدير المستمر بعدم التقليل من الآراء ووجهات النظر.

- المساعدة على تبني وجهة نظر شخصية تجاه العمل المهني وأطراف التفاعل.

- دعم المبادرات الشخصية المقدمة مع تقديم التسهيلات المناسبة.

- الارشاد المستمر لتعديل السلوك الشخصي انسجاماً مع سياسة القسم والكلية.

**البعد الخامس: أخلاق الرعاية فيما يتعلق بالجانب الاجتماعي:**

- إتاحة الفرصة لتكوين مجموعات عمل متجانسة للعمل بروح الفريق سواء داخل القسم أو الكلية.

- تشجيع المبادرات الجماعية المقدمة ودعمها.

- تعزيز الاقتراب بإقامة علاقات انسانية خارج نطاق العمل المهني.

- تقدير الظروف الخاصة مع المساعدة على حل المشكلات ذات الطابع الاجتماعي.

- تشجيع التواصل مع العاملين بالكلية على اختلافهم مع تشجيع استمراره.

- زيادة تبادل الخبرات الاجتماعية مع استخلاص القيم المتضمنة فيها.
- المساعدة الداعمة للمشاركة في أنشطة خدمة المجتمع المحلي وتنميته.

#### البعد السادس: أخلاق الرعاية فيما يتعلق بالجانب السلوكي:

- التشجيع على إقامة علاقات انسانية جيدة مع الرؤساء والعاملين والطلاب بالكلية.
- التدريب على التعبير الموضوعي عن الذات مع التحكم في الانفعالات في المواقف الحرجة.
- التوجيه لتقدير واحترام كل أطراف التفاعل مع تقبل الآراء ووجهات النظر بمرونة وسعة صدر.

- التدريب على ضبط النفس والتعامل مع الأمور الحرجة والمشكلات بموضوعية.
- تهيئة الظروف المناسبة لتقويم السلوك من خلال توجيهات الأعضاء بالقسم.
- التدريب على تقدير كل الزملاء مع عدم أخذ أية مواقف متطرفة لمجرد الاختلاف الفكري.
- دعم المبادرات السلوكية الجيدة التي تتسق مع جهود الكلية والقسم.
- استخدام الرفق عند المحاسبة وتوجيه أخطائهم ذات الطابع الشخصي.

#### البعد السابع: أخلاق الرعاية فيما يتعلق بالجانب النفسي (الوجداني):

- المساعدة على التخلص من المشاعر والانفعالات السلبية تجاه (النفس - المجتمع الأكاديمي - المهنة).
- المساعدة على تكوين اتجاهات ومواقف ايجابية تجاه (القسم - الكلية - الجامعة - تخصصهم الأكاديمي).
- المساعدة على تكوين مفهوم ايجابي عن الذات، مع الاستعداد للتميز والارتقاء المهني.
- الدفع المستمر للمنافسة المستمرة للإنجاز وتجويد الأداء.
- المساعدة على التخلص من المشكلات ذات الطابع النفسي من خلال رفع الضغوط واتاحة الفرصة للتحرر.
- الإشعار بالشراكة في العمل، من خلال اتاحة مناخ مفتوح من العلاقات الجيدة والتواصل البناء.
- الإشعار بالجانب القيادي بالكلية، مع توقع تقديم خطط التطوير والتنمية مستقبلا.



- الأشعار بالانتماء للكلية والقسم من خلال دفعهم المستمر للمشاركة في الفعاليات والأنشطة المختلفة مع تقدير انجازهم.

#### البعد الثامن: أخلاق الرعاية فيما يتعلق بالجانب القيمي:

- المساعدة على تبني معايير قيمية للحكم على الأمور بموضوعية.
- الارشاد والتوجيه باستمرار نحو تقدير المجتمع والانتماء اليه.
- المساعدة على تشكيل نسق من القيم الايجابية التي تعاون على السلوك المقبول في محيط العمل.
- بلورة رؤية مشتركة تنطلق من الصالح المؤسسي والمجتمعي للتطور والارتقاء.

- الارشاد والتبصير بأهمية تطوير المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته، كقيمة أساسية في أدائهم المهني.

- بلورة ميثاق خلقي يكون محددًا للسلوك بالقسم والكلية والجامعة بشكل عام.

#### البعد التاسع: أخلاق الرعاية فيما يتعلق بالجانب الفكري:

- الامداد بالخبرات والمهارات التي تساعد على التفكير بطريقة صحيحة وموضوعية.
- التوجيه للوسطية في الحكم على الأمور مع المرونة في عرض الافكار والآراء.
- الارشاد لمباحث تثري الساحة الفكرية، وتسهم في حل مشكلات المجتمع وارتقائه.
- اتاحة القدر المناسب من الحرية في مناقشة الأمور والقضايا الخلافية، بموضوعية وعدم التطرف في الحكم.
- التعريف بالمصادر المعرفية التي تمكن من التفكير بطرق علمية تتسق مع متطلبات عصر الجودة وتكنولوجيا المعلومات.
- التشجيع للتواصل الايجابي مع العلماء والمفكرين والأساتذة الرواد في مجال التخصص وغيره، إثراءً لأفكارهم ورصيدهم المعرفي.

#### البعد العاشر: أخلاق الرعاية فيما يتعلق بالجانب الابداعي:

- اتاحة مناخ يسمح بالخروج على النمطية في الأداء، مع تقديم الدعم المناسب له.
- الدفع المستمر لتجريب طرق وأساليب تتسم بالطلاقة والمرونة في اتمام مهام العمل.
- دفع تجويد الأداء من خلال تقديم نماذج استرشادية لبعض المبدعين.

- إتاحة الفرصة لعرض الأفكار الابداعية، مع تبني المناسب منها.
- الدفع المستمر للاشتراك في الأنشطة والفعاليات ذات الطابع الإبداعي التي تتم داخل القسم الأكاديمي والكلية أو خارجهما.
- المساعدة على تسويق الابداعات من خلال التواصل مع المؤسسات والجهات ذات الاهتمام والتخصص.
- إتاحة الفرصة لإبداء الآراء في ادارة القسم مع السماح باقتراح طرق أخرى تتسم بالجدة والإبداعية.
- رابعا: بعض الآليات والمقترحات التي يمكن اتباعها لتحسين إعداد الهيئة المعاونة بالأقسام الأكاديمية بجامعة المنوفية في ضوء مدخل أخلاق الرعاية :
- في ضوء استهداف الدراسة الحالية تحسين اعداد الهيئة المعاونة في ضوء مدخل أخلاق الرعاية، باعتباره بعدا مهما وغائبا في اعدادهم من قبل رؤساء أقسامهم، فإذن الدراسة الحالية تقدم عدة توصيات، يمكن أن تساعد في اعدادهم وتمكينهم، كما يلي:
- تضمين بعد أخلاق الرعاية سواء للهيئة المعاونة أو لأعضاء القسم الأكاديمي، في برامج اعداد القادة الاداريين الأكاديميين بالجامعة ومن بينهم رؤساء الأقسام.
- عمل اختبارات قدرة لمن سيتولى رئاسة القسم للتعرف على مدى استعداده النفسي والشخصي في رعاية العاملين تحت رئاسته.
- نشر ثقافة أخلاق الرعاية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة من خلال التوعية المستمرة بها والتأكيد عليها بالطرق الادارية المتاحة داخل الجامعة.
- تدريب رؤساء الأقسام أثناء ادارة أقسامهم على اقامة علاقات انسانية جيدة بمرؤوسيههم ومنهم الهيئة المعاونة، وكذلك في توفير الدعم والعاية المناسبة لهم.
- ادراج بعد أخلاق الرعاية في جوانب تقييم رؤساء الأقسام في ادارتهم لأقسامهم.
- تقديم الدعم المادي المتطلب لرؤساء الأقسام لمساعد الهيئة المعاونة فيما يحتاجون اليه سواء في البحث أو التدريس أو أنشطة الابداع بالقسم.
- عرض نماذج من رؤساء الأقسام والتي أثبتت نجاحا في رعاية الهيئة المعاونة، وتسهيل التقائهم برؤساء الأقسام بالجامعة.

- امداد رؤساء الأقسام من حين لآخر بأحدث الطرق للتواصل الإنساني عند ادارة الأقسام، والارتقاء بأعضاء القسم.
- اتاحة الفرصة لرؤساء الأقسام لتنفيذ مشروعات وبرامج التنمية المهنية للهيئة المعاونة، بتفريغه من بعض المهام داخل الكلية.
- تقديم بدل إضافي أو حوافز ومكافآت لرؤساء الأقسام والذين يجيدون رعاية الهيئة المعاونة بأقسامهم ووفقا لتقارير المتابعة ومقابلة الهيئة المعاونة ذاتها.
- مساعدة رؤساء الأقسام الجدد من خلال ادارة الكلية وامدادهم بكل ما يحتاجون اليه من خبرات تتيح لهم اقامة جسور من الثقة والتقدير والاحترام المتبادل مع اعضاء القسم.
- اتاحة مناخ مناسب من العلاقات الإنسانية الايجابية داخل الكلية من خلال ادارتها، وبما ينعكس على اداء رؤساء الأقسام.
- الرقابة المستمرة وملاحظة أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية فيما يتعلق بعلاقتهم بالهيئة المعاونة، والتدخل المباشر لتصحيح هذه العلاقة عند الضرورة.
- اشراك رؤساء الأقسام في المؤتمرات والندوات واللقاءات العلمية والتربوية والتي تتصل بشكل أساسي بأحدث الطرق لإدارة القسم الأكاديمي بأساليب انسانية واتصالية متطورة.
- الجلوس المستمر مع رؤساء الأقسام الأكاديمية مع الهيئة المعاونة بأقسامهم من خلا رعاية ادارة الكلية.
- عمل لقاءات اجتماعية مباشرة من خلال الجامع والكلية لتقريب وجهات النظر، وتسهيل اقامة علاقات انسانية قائمة على الحب والمودة والمشاعر الايجابية.
- التخلص المباشر من المشكلات التي يمكن أن تواجه الأقسام الأكاديمية من خلال ادارة الكلية وتقديم الدعم المباشر لرؤساء الأقسام وبما ينعكس عل روح التعاون والإيجابية بين الهيئة المعاونة.
- نشر ثقافة الرعاية من خلال المنظور الديني بإقامة ندوات دينية تثقيفية لرؤساء الأقسام ومدى انعكاس ذلك على أداء وتكوين الهيئة المعاونة.
- امداد رؤساء الأقسام بأحدث نماذج رعاية الهيئة المعاونة مهنيا، من خلال الاتجاهات الحديثة وخبرات بعض الدول في هذا المجال.

- التركيز على سلوك القدوة عند التعامل مع رؤساء الأقسام، وتعزيز هذا الاتجاه مع عمداء الكليات، ورؤساء الجامعة.
- التركيز على بعد أخلاقيات المهنة عند اعداد رؤساء الأقسام، وعند ترقيةهم.
- الإعلان عن جائزة الأخلاق الفاضلة للرعاية من قبل رؤساء الأقسام تجاه الهيئة المعاونة.
- الاستفادة من النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية، فيما يتعلق بأبعاد الرعاية للهيئة المعاونة، وتعميمها على رؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات ومعاهد الجامعة المختلفة.

### بحوث مقترحة للدراسة:

- في ضوء ما أسفرت عنه الورقة البحثية الحالية من نتائج، فإنها توصي بإجراء الأبحاث التالية:
- أخلاق الرعاية لدى عمداء الكليات بجامعة المنوفية (الواقع والمأمول).
  - أخلاق الرعاية للقادة الأكاديميين بجامعة المنوفية وعلاقتها بخصائص البيئة التنظيمية.
  - تنمية أخلاق الرعاية للقادة الأكاديميين بجامعة المنوفية، في ضوء بعض النماذج المعاصرة.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- أخلاق الرعاية. (٢٠١٥). كلام فلسفة، متاح على: <https://kalamfalsfa.wordpress.com/2015/01/23/ep23-ethics-of-care>، تاريخ الدخول: ٢٠١٦/٧/١٥
- الشريفي، عباس عبد مهدي، الصرايرة، خالد أحمد، الناظر، ملك صلاح إبراهيم. (٢٠١٢). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط في عمان، مجلة العلوم التربوية، ٢٠ (٢) ج.١، أبريل: ١١٧-١٤٧
- الزبيدي، محب الدين الواسطي. (د.ت). شرح القاموس المسمى تاج العروس (من جواهر القاموس)، المجلد السادس، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- الفيروز أبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب. (د.ت). القاموس المحيط، الجزء الثالث، بيروت /لبنان، المؤسسة العربية للطباعة والنشر.
- يحيوي، صبرية. (٢٠١١). معايير أداء الجودة الشخصية لدي رؤساء الأقسام وأساليب تعزيزها بالجامعات السعودية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، الأردن، ٧ (١): ٣٥-٥٨
- ابن منظور. (٢٠٠٨). لسان العرب، ج ٢، القاهرة، دار المعارف.
- إدارة الاحصاء. (٢٠١٧). بيان اجمالي بأعداد السادة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالكليات، مركز المعلومات، جامعة المنوفية.
- البشري، أسامة سليم مستور. (٢٠١٤). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك عبد العزيز لمهارات الاتصال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الجميعي، وفاء عائض معيوض. (٢٠١٤). تطور الكفايات المهنية لأعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ورؤساء الأقسام الأكاديمية، دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الحجيلي، نصر، وآخرون (٢٠١٠)، آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة نمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية، مجلة جامعة دمشق، مج ٢٦، ملحق سوريا: ٥٩-٩٢

-الحري، حمدان محمد دخيل الله. (٢٠١٤). متطلبات تطبيق معايير الجودة في استخدام نظم المعلومات الإدارية بجامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية، ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.

-الحمد، نورا قاسم، رضوان، أحمد محمود، وخصاونة، آمنة عيس. (٢٠١٣). الدور القيادي للأقسام الأكاديمية في دمج أعضاء هيئة التدريس حديثي التعيين في جامعة اليرموك من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية، الرياض، ٢٥(٣): ٧٨٧- ٨٠٢

-الحولي، عليان عبد الله. (٢٠٠٥). القسم الأكاديمي في الجامعة "المفهوم والدور"، مجلة الجودة في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة، ١(٢): ١٣-٢٠.

-\_\_\_\_\_ . (٢٠١٤) . رئيس القسم الأكاديمي المفهوم والدور، المجلة الالكترونية لمركز التميز والتعليم الالكتروني، الجامعة الإسلامية، غزة، متاح على: <http://elearning.iugaza.edu.ps/emag/article.php?artID=37>، تاريخ الدخول

٢٠١٦/١٢/١ م

-الدهشان، جمال، السيسي، جمال(٢٠٠٥)، أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لمسئولياتهم المهنية وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم، المؤتمر السنوي لمركز تطوير التعليم الجامعي " تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظم الاعتماد، ديسمبر، جامعة عين شمس، القاهرة.

-الردادي، سماح حامد جريبيع. (٢٠١٤). تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى في ضوء مدخل القيادة التحولية، ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.

-السيد، هدى ومصطفى، أميمة. (٢٠٠٢): الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، يوليو، ٥ (٧): ٢٠٣-٢٨٠

-الغزالي، أبي حامد محمد بن محمد. ( ١٩٩٨ ) . إحياء علوم الدين، مج ٣، القاهرة، دار الحديث.

-المدرع، راية فايز محمد. (٢٠١٤) . أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى. العوامل المؤثرة وطرق تحسينه في ظل الاقتصاد المعرفي، ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.

-المعجم الوجيز. (١٩٩٨) . مجمع اللغة العربية (نسخة خاصة)، وزارة التربية والتعليم، جمهورية مصر العربية.

-الوايلي، عبد الرحمن. (٢٠٠٩). منظومة أخلاقيات لا منظومة أخلاق، تاريخ النشر ٣٠ أكتوبر- ٢٠٠٩، متاح على: <http://elaph.com/Web/NewsPapers/2009/10/498317.htm>

، تاريخ الدخول: ٢٩/٨/٢٠١٧ م

-بوعباس، فوزيه عباس يوسف. (٢٠١٠). درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم، ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

-خرائط، رواز جميل أحمد. (٢٠١٤). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة أم القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بها، ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.  
-سيدام، ايمان أحمد. (٢٠٠٩). إدارة فرق العمل والعوامل المؤثرة عليها في الأقسام الأكاديمية بجامعة أم القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.

-علي، أسماء فتحي السيد. (٢٠١٥). أخلاق الرعاية مدخلا لحل مشكلات النظام المدرسي بالمرحلة الثانوية، دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنوفية، مصر .

-عليان، ياسمين نايف عبد الله. (٢٠١٠). خصائص المعلم كما يدركها تلاميذ المرحلة الأساسية وعلاقتها بأنشطتهم الابتكارية في محافظة غزة، ماجستير، جامعة الأزهر - غزة.  
-فرج، شذى بنت إبراهيم بن حسين. (٢٠١٣). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالنقطة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة منطقة مكة المكرمة، دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى.

-قرق، محمود نايف، (٢٠٠٥). درجة التزام رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

-لو كاس، أن. (٢٠٠٦). قيادة التغيير في الجامعات: الأدوار المهمة لرؤساء الأقسام في الكليات. (ترجمة: وليد شحادة)، الرياض: مكتبة العبيكان .

-لو هيغبرسون، م. (٢٠٠٦). مهارات التواصل لرؤساء الأقسام الجامعية. (ترجمة: هاني الصالح)، الرياض: مكتبة العبيكان.

-مكروم، عبد الودود. (١٩٨٣). دراسة لبعض المشكلات التي تعوق الوظيفة الخلقية للمدرسة الثانوية، ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر .

-هيلد، فيرجينيا. (٢٠٠٨). أخلاق العناية، ترجمة ميشيل حنا متياس، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، أكتوبر.

-وزارة التعليم العالي. (٢٠٠٦). قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية، وفقا لآخر تعديل، ط ٢٤ المعدلة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ج.م.ع.

- ويكيبيديا الموسوعة الحرة. (٢٠١٧). أخلاق، متاح على: <https://ar.wikipedia.org/w/index.php?title=%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82&action=edit&section=0> ، تاريخ النشر: ٢٧ يوليو ، ٢٠١٧ .

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Dahneke,M.(2015). Developing a Caring and Effective Leadership Style, Massage Today, March, 15(3): 1-4
- Ennis, C. D., Owens .L.M.(2005). The ethic of care in teaching: an overview of supportive literature, Journal quest, 57(4): 392-425, | Published online: 20 Apr. 2012
- Glanz,J. (2010). Justice and Caring power and ethics in strategic leader ship, ISEA , 38 ( 1): 66-86
- Grimm,H.M.(2009). Caring teacher qualites that affect school participation and attendance: Student portrails, Center of Education, Widener University, December.
- Losen, D. (2001). Discipline policies, successful schools, and racial justice, university of the journal of Boulder, Co: National Education Policy center.
- peiloh, J. c .( 2012). Which grain will grow? Case study of the impact of teacher beliefs on Classroom climate through caring and rigor, university of southern California, August.
- Petersen, T. (2011). The Ethics of Care: Normative Structures and Empirical Implications, Health Care Anal, Mar, 19(1): 51–64, Available on: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3037474>:
- Pimentel, C.(2011) . The politics of caring in a bilingual classroom: A case study on the (im) Possibilities of critical care in an assimilationist school context, Journal of praxis in Multicultural Education, 6(1): P49.
- Engster, D. (2004). Care ethics and natural law theory: Toward an institutional political theory of caring, Journal of Politics, 66: 113–135.Fineman M (1995)
- Baier, A. (1994). Moral prejudices: essay son ethics, Cambridge, MA Harvard university press.
- Bartky, S.L., (1990). Femininity and domination: studies in the phenomenology of oppression, New York: Routledge, ISBN 9780415901864
- Becoming a Caring Leader.(2002). available on: <http://www.entrepreneur.com/article/55498>- SEPTEMBER 13
- Bensimon, E., Ward, K., & Sanders, K. (2000). The into teachers and scholars, Bolton, MA, Anker Publishing, Inc.
- Buber M. (2001). I and thou (Rev.ed), New York, Charles Scribner's sons.
- Ciulla ,J.B.,(2009). Leadership and the Ethics of Care, Journal of Business Ethics, August, Volume 88, Issue 1, pp 3-4



- Cramer, S. F. (2006). Learning the ropes: how department chairs can help new faculty develop productive scholarship habits, Reflective Practice, 7(4): 525-539
- Daft, R. L., (2003). Management, South-Western & College Publishing Co.
- Eddy, P. L., & Gaston, J. L. (2008). New faculty on the block: Issues of stress and support, Journal of Human Behavior in the Social Environment, 17(1): 89-106
- Eva, A.( 2006). Ethics of care- adilemma or a challenge in education?, paper presented at the australian association For research in education national conference( AARE), adelaide, Austrcli, November, PP 27-28.
- Fox,E, Crigger,BJ, Bottrell,M.& Bauck,P.(2010) Ethical Leadership Fostering an Ethical Environment & Culture National Center for Ethics in Health Care,[vaww.ethics.va.gov/IntegratedEthics](http://vaww.ethics.va.gov/IntegratedEthics).
- Gabriel, Y. (2015). The caring leader – What followers expect of their leaders and why? , Leadership, 11(3): 316-334.
- Gilligan, C. (1982). In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- .(2008). Moral Orientation and Moral Development, the Feminist Philosophy Reader, By Alison Bailey and Chris J. Cuomo. Boston: McGraw-Hill, Print.
- Greenleaf Center for Servant Leadership,(1991). Nine Characteristics of Effective, Caring Leaders, Reprinted with permission, October 2008, P27, Available on; www.greenleaf.org
- Jones, A. (2008). Preparing new faculty members for their Teaching role, New Direction for Higher Education, 143: 93- 100
- Kittay, E. F.( 1999) . Love's Labor: Essays on Women, Equality and Dependency, New York, Routledge
- kittay, E., F. & Myers, D T. (1987). Women and moral theory, U.S.A: Rowman and Littlefield.
- Kohlberg, D. (1998). Rethinking feminist ethics. New York, Routledge.
- Leonard.D. (2010). Caring As a Leader, available on: <http://www.qualitydigest.com/inside/quality-insider-column/caring-leader.html>, | 01/27/2010
- Lloyd, L. (2006). A caring profession? The ethics of care and social work with older people, New York, Oxford University Press.,
- Marten, N. (2001). The roles and responsibilities of departmental heads and chairpersons in schools of education as perceived by deans. Journal of Education, 112 (2): 244-267
- McCollum, B.D. (2014). The Caring Beliefs and Practices of Effective Teachers, Doctoral of Education, College of Graduate Studies, Georgia Southern University,

- Murray, J. P. (2008). New faculty members' perception of the academic work life, Journal of Human Behavior in the Social Environment, 17(1/2): 107-128
- Noddings, N. (1984). Caring: A Feminine Approach to Ethics and Moral Education, Berkeley, University of California Press.,
- \_\_\_\_\_., (2006). Educational leaders as caring teachers, School Leadership & Management: Formerly School Organization, 26(4):PP. 339-345, published online: 11 Jan 2007
- Parry, K. & Kempster, S. (2014). Love and leadership: Constructing follower narrative identities of charismatic leadership, Management Learning, 45(1);21-38
- Pickard,S.( 2015). How a Caring Leader can create a Culture of Support, available on: <https://www.brandman.edu/blog/how-caring-leaders-can-create-culture-of-support->
- Ravizza,D.M.,(2005). Students' Perceptions of physical education teachers' caring, Virginia Polytechnic institute & state university, 11 may.
- Sheldene, K., Simola A, Julian B. B, & Nick T. c. (2010). Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care, The Leadership Quarterly, 21: 179-188
- Shumaker, S.A & Brownell A. (1984). To ward a theory of social support closing conceptual gaps, Journal of social Issues, 40 (4): 11.
- Spears,L,C.,(2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective Caring Leaders, The Journal of Virtues & Leadership, 1 (1): 25-30
- Stolte, S., K. (2002). New challenges, new opportunities: Perspective of a new faculty member, Journal of Pharmacy Teaching, 9 (1): 35-45
- Trevino, L. K., Brown, M. E. (2004). Managing to be Ethical: Debunking Five Business Ethics Myths, Academy of Management Executive, 18 (2): 69-83.
- Trevino, L.K., Hartman, L., P., M and Brown, M. (2000). "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership", California Management Review, 42(4): 128 - 142.
- Tronto, J. (1994). Moral Boundaries: A Political Argument for an Ethic of Care, New York, Routledge.
- University of Minnesota, (2002). "A Competency Model for the Position of Chair/Head of an Academic Unit at the University of Minnesota, <http://www1.umn.edu>, 3 pages
- University of Oregon (2002). Department Head Roles and Responsibilities, [http:// Libweb.Uoregon.Edu](http://Libweb.Uoregon.Edu), 3 pages
- voget,L.R.(2012)., Values and ethics in educational administration, university of northern colorado, Greeley, Colorado, USA, march.
- White, B.(2003). Caring and the teaching of English, Research in the teaching of English, 37(3): February.
- Wolverton, M. and Park, S.(1999) A Comparison of Department Chair Tasks in Australia and the United States, Journal of Higher Education, 38 (1):405-425