



مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



موقع المجلة: www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية محمد زيوشي بدائرة طولقة.

The reality of practicing ethical leadership behaviors in Algerian health institutions - a field study in the hospital institution Mohamed Ziyoushi in the Tolga region

محمد العابد، * Mohamed labeled¹, labeled.mohamed@univ-guelma.dz

¹ أستاذ محاضر (أ)، جامعة 8 ماي 1945 قالمة (الجزائر)

ملخص	تاريخ الإرسال: 2022/01/29	تاريخ القبول: 2024/01/05	تاريخ النشر: 2024/01/18
الكلمات المفتاحية	من خلال هذه الدراسة التي سعت إلى معرفة واقع ومستوى ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية الجزائرية، وذلك بالتطبيق على مستشفى محمد زيوشي بدائرة طولقة، فقد تم التوصل للعديد من النتائج والتوصيات، أهمها أن هناك مستوى غير مرتفع (متوسط) لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية مأخوذة بصفة مجتمعة، وأنه ينبغي الاهتمام بالارتقاء بمختلف هذه السلوكيات الأخلاقية للقيادة، وخاصة سلوك العدالة، وذلك لأن مستواه جاء أكثر انخفاضاً، وللأهمية الكبيرة له، والآثار السلبية الجسيمة الناتجة عن غيابه أو نقصانه في المجال الصحي أو في المجال المهني بصفة عامة.		

تصنيف JEL: I19 ؛ M10

Abstract	Keywords
Through this study, which sought to know the reality and level of practicing ethical leadership behaviors in Algerian health institutions, This is applied to Mohamed Ziyoushi Hospital in Tolga region, Many results and recommendations have been reached, The most important of which is that there is a non-high (medium) level To practice ethical leadership behaviors taken collectively, And that attention should be paid to the progress of these various ethical behaviors of leadership, Especially the Behavior of justice, This is because its level is lower, Because of its big importance, And the severe negative effects resulting from its absence or reduction in the health field or in the occupational field in general.	Health institutions ; Ethical leadership ; Ethics

JEL Classification Codes : I19 ; M10

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: drmohamedlabeled72@yahoo.com

1. مقدمة:

تعتبر الأخلاق كمصطلح يلخص ويعبر عن كل ما هو محمود وإيجابي في شخصية الإنسان وصفاته وسلوكياته، فمنذ القدم والإنسان بطبعه وفطرته السليمة يدرك ويميز بين ما هو أخلاقي وغير أخلاقي عموماً، وما بعث الله جميع الرسل والأنبياء إلا ليتمموا مكارم الأخلاق، ويوجهوا الناس إلى الأخلاق الحميدة التي فيها صلاحهم في الدنيا والآخرة، فقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق".*

وفي هذا لنا في رسول الله صلى الله عليه وسلم أسوة حسنة، ومثال للكمال البشري في أخلاقه، فقد قالت عائشة رضي الله عنها عنه أنه: "كان خلقه القرآن"، فقيادته لهذه للأمة الإسلامية كانت نموذجاً في الأخلاق العظيمة، التي ينبغي أن يسترشد بها جميع المسلمين عامة، والقيادة خاصة، وفي هذا اتبعه خلفائه الراشدين من بعده في قيادتهم لهذه الأمة، فقد كانت سيرتهم مليئة بمكارم الأخلاق التي افتقدتها أغلب الحضارات على مر العصور.

فالأخلاق هي من ضمن المعايير الحقيقية التي تميز بين درجات الناس وأفضليتهم وتفاوتهم في ما بينهم، وهذا مهما تمايزوا في أمور أخرى كالمال، المنصب، الجاه، النسب... الخ، والارتقاء بالأخلاق تبقى هدف كل إنسان عاقل، وكل حضارة وأمة تسعى إلى التطور والرفق.

ورغم أن الإنسان العادي بحاجة إلى الاتصاف بالأخلاق الحميدة، إلا أن القادة والأشخاص المميزين وذوي المسؤوليات الكبيرة، والذين لهم مجموعة من الأشخاص يتبعوهم ويقتدوا بهم، هم بحاجة أكبر إلى هذه الأخلاق، وذلك لما لذلك من تأثير وانعكاس على أتباعهم وعلى من هم تحت مسؤوليتهم.

ففي مجال الاقتصاد والمؤسسات الاقتصادية الحديثة، فالأشخاص الذين يمكن أن يمارسوا صفة القيادة، كمدير المؤسسة، مسؤول مصلحة، رئيس ورشة، مسؤول مجموعة من العمال... الخ، هم بحاجة أكثر من غيرهم من الموظفين والعمال في المؤسسة إلى الاتصاف بسلوكيات أخلاقية، لأن ذلك من شأنه أن يؤثر على الكثير من الجوانب في المؤسسة، كتحسين أداء العاملين، زيادة الولاء التنظيمي، زيادة الإبداع لدى العاملين... الخ، وبما ينعكس ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها على المدى القريب والبعيد.

ورغم أن لكل مؤسسة حسب مجالها (المستشفى، الجامعة... الخ) لها ميثاق أخلاقيات ينبغي أن يلتزم به جميع الموظفين، إلا أن السلوكيات الأخلاقية مجالها واسع ولا يمكن حصرها وضبطها في ميثاق معين، وهناك دوافع عديدة غير ميثاق الأخلاقيات تدفع الموظف أو القائد إلى تحسين أخلاقه والارتقاء بها، وسواء داخل المؤسسة أو خارجها.

وبما أن المؤسسات الصحية من بين القطاعات التي ينبغي إعطاؤها أهمية أكبر من أجل الارتقاء بها، وذلك لحساسية هذا القطاع، ولأنه يتعامل مع أهم ما يملك الإنسان ألا وهو صحته، فبالتالي ينبغي الحرص والسعي أن يكون الموظفين والقادة في هذا القطاع يتصفون بأخلاق راقية تتوافق مع طبيعة العمل في هذه المؤسسات.

مما سبق، ومن خلال الدراسات والبحوث الكثيرة التي تطرقت للكثير من الاختلالات الكبيرة التي يعاني منها قطاع الصحة في الجزائر، أو من خلال ما هو ملاحظ لواقع المؤسسات الصحية الجزائرية، وخاصة المستشفيات العمومية منها، يمكن طرح الاشكالية العامة لهذه الدراسة، كالآتي:

ما هو واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية الجزائرية؟

من خلال هذه الاشكالية، يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

✓ ماذا نعني بالقيادة الأخلاقية؟

* حديث صحيح متصل من وجوه صحاح عن أبي هريرة وغيره.

- ✓ ماهي أهم سلوكيات القيادة الأخلاقية؟
- ✓ ما هو مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد زيوشي بدائرة طولقة؟ من خلال التساؤلات الفرعية السابقة، يمكن صياغة فرضيات هذه الدراسة، كالآتي:
- ❖ الفرضية الرئيسية الأولى: «هناك مستوى مرتفع لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية (العدالة، تقاسم السلطة، توضيح الدور، الاهتمام بالأفراد، النزاهة، التوجه الأخلاقي، الاهتمام بالاستدامة) مأخوذة بصيغة مجتمعة، حسب وجهة نظر العاملين في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة».
- ❖ الفرضية الرئيسية الثانية: «هناك مستوى مرتفع لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية (العدالة، تقاسم السلطة، توضيح الدور، الاهتمام بالأفراد، النزاهة، التوجه الأخلاقي، الاهتمام بالاستدامة) مأخوذة بصيغة منفردة، حسب وجهة نظر العاملين في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة».

أهمية الدراسة:

يمكن أن يستفيد من هذه الدراسة أصحاب القرار في المؤسسات الصحية والنظام الصحي عموماً، وأصحاب القرار في المستشفى محل الدراسة بصفة خاصة، فيمكن أن تلتفت انتباههم وتعطيهم نظرة إلى أهمية الأخلاق في المجال الصحي، وإلى واقع سلوكيات القيادة الأخلاقية في المستشفيات الجزائرية، وبالإضافة إلى ذلك فيمكن لأطراف أخرى أن تستفيد كذلك من هذه الدراسة، كمختلف الباحثين في مجال موضوع الدراسة، أو في موضوع الأخلاق بصفة عامة.

أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة فإن الباحث يهدف إلى توضيح معنى القيادة الأخلاقية، وتحديد أهم سلوكياتها (أبعادها)، وإبراز أهميتها في المجال الصحي بصفة خاصة، وأيضاً معرفة واقع ممارسة هذه السلوكيات في المؤسسات الصحية الجزائرية، وذلك من خلال تطبيق الدراسة على المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد زيوشي بدائرة طولقة، وذلك من أجل التوصل إلى مختلف التوصيات والاقتراحات المناسبة للارتقاء بهذه الأخلاق، وسواء في سلوكيات القادة أو الموظفين عموماً.

II. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1- ماهية المؤسسات الصحية:

أ- تعريف المؤسسات الصحية:

لم تتباين كثيراً جهات النظر لمختلف الكُتّاب والجهات الرسمية حول تعريف المؤسسات الصحية، ومن بين أبرز ما عُرِّفت به نذكر الآتي:

✓ تُعرَّف المؤسسة الصحية بأنها: "مجموعة من التخصصات والمهارات والمهن الطبية وشبه الطبية، ومجموعة من الخدمات والأدوية والمواد التي تنظم أسلوب تقديم الخدمات الصحية العلاجية والوقائية للمرضى الحاليين والمرتقبين وإشباع حاجاتهم" (فريد النجار، 2007، ص157).

✓ كما تُعرَّف كذلك بأنها: "مؤسسة تقدم الرعاية الصحية بشكل مباشر مثل المستشفيات والمراكز الصحية والعيادات والمراكز التخصصية... الخ، أو بشكل غير مباشر مثل المختبرات والإدارات الصحية ذات الخدمات المساندة، الصيانة الطبية... الخ" (نادية خريف، 2008، ص59).

✓ تم تعريفها كذلك بأنها: "مؤسسة خدمية تقدم لمرضاهم زيادة عن العلاج التغذية، الإقامة والدعم الاجتماعي والمعنوي" (Myriam HUBINON, 2004, p73).

✓ كذلك يمكن تعريف المؤسسة الصحية حسب وجهات نظر مختلف الأطراف التي لها علاقة بها كما يلي (نادية خريف، 2008، ص 59-60):

- المرضى: الجهة المسؤولة عن تقديم العلاج، الاستشفاء والرعاية الطبية لهم...الخ؛
- الحكومة: إحدى مؤسساتها الخدمية المسؤولة عن تقديم كل ما يحتاجه المجتمع للنهوض بالواقع الصحي في البلد نحو الأحسن؛
- الإطار الطبي: المكان الذي يمارسون فيه أعمالهم ومهامهم الطبية...الخ؛
- إدارة المؤسسة: مؤسسة مفتوحة على البيئة المحيطة بها ومتفاعلة مع متغيراتها المختلفة في ضوء ما حدد لها من أهداف وواجبات مسؤولة عن تنفيذها بشكل كفؤ وفعال؛
- شركات الأدوية وباقي المؤسسات المعنية: سوق واسع ينبغي إمداده بما يحتاجه من أدوية ومستلزمات طبية...الخ؛
- الطلبة والجامعة: موقع تدريبي وعملي لإكسابهم المهارة والمعرفة الميدانية ولإجراء التجارب والبحوث.

ويعتبر المستشفى أهم أنواع المؤسسات الصحية، حيث فيما يخص معنى هذا المصطلح في اللغة العربية فإننا نجد حسب القاموس العربي المنجد في باب شفي يشفى شفاء أن المستشفى هو المكان الذي يطلب فيه الشفاء؛ أي البرء من العلة، أما كل من جونسون وشولتز فقد ذكرا في كتابهما إدارة المستشفيات أن كلمة مستشفى اشتقت من كلمة لاتينية تعني إكرام الضيف (سيد محمد جاد الرب، 2008، ص 39-40)، ومن التعاريف التي أعطيت للمستشفى نذكر الآتي:

✓ تم تعريفه بأنه: "أحد أشكال المؤسسات التي تهدف إلى إنتاج المزيد من الخدمات الصحية لأفراد المجتمع، كما كان ينظر إليه على أنه مؤسسة منتجة، حيث أنها تقدم ما يمكن أن يطلق عليه بالصيانة البشرية للموارد الإنسانية المتاحة والمتوقعة في المجتمع" (سليم بطرس جلدة، 2007، ص 26).

✓ كما عرّفته الهيئة الأمريكية للمستشفيات بأنه: "مؤسسة تحتوي على جهاز طبي، يتمتع بتسهيلات طبية دائمة لتقديم التشخيص والعلاج اللازمين للمرضى" (عبد العزيز مخيمر، محمد الطعمنة، 2003، ص 7).

✓ وعرّفته منظمة الصحة العالمية من منظور وظيفي بأنه: "جزء أساسي من تنظيم اجتماعي وطبي تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان علاجية كانت أو وقائية، وتمتد خدمات عيادته الخارجية إلى الأسرة في بيئتها المنزلية، كما أنه أيضا مركز لتدريب العاملين الصحيين، وللقيام ببحوث اجتماعية حيوية" (عبد العزيز مخيمر، محمد الطعمنة، 2003، ص 7)، ونلاحظ من هذا التعريف أنه أكثر شمولاً من التعريف السابق للهيئة الأمريكية للمستشفيات، حيث أنه لا يحصر وظائف المستشفى في التشخيص والعلاج فقط، بل تشمل هذه الوظائف أيضا التعليم والتدريب والقيام بالبحوث.

✓ وعرّفته لجنة خبراء إدارة المستشفيات بمنظمة الصحة العالمية بأنه: "مؤسسة تكفل للمريض الداخلي مأوى يتلقى فيه الرعاية الطبية والتمريض، كما ذكرت أنه من الممكن التوسع في هذا المفهوم ليشمل المستشفيات التي تقوم بأداء وظائف أخرى مثل أعمال التعليم والتدريب، وإعداد البحوث الطبية والوبائية والاجتماعية والتنظيمية" (أحمد محمد غنيم، 2006، ص 21).

✓ أما التعريف الأكثر شمولاً فهو الذي يصف المستشفى بأنه: "نظام كلي يضم مجموعة من النظم الفرعية المتكاملة والمتمثلة في نظام الخدمات الطبية ونظام الخدمات الطبية المعاونة، ونظام الخدمات الفندقية، ونظام الخدمات الإدارية

وتتفاعل تلك النظم معا بهدف تحقيق أقصى رعاية ممكنة للمريض والمصاب وتدعيم الأنشطة التعليمية والتدريبية والبحثية للدارسين والعاملين في المجال الطبي" (سليم بطرس جلد، 2007، ص 27).

وفي الأخير نقول أن أي تعريف للمؤسسة الصحية ينبغي أن يحتوي بشكل مباشر أو ضمني على العناصر التالية (صلاح محمود ذياب، 2009، ص 33-34):

- أنها مؤسسة، وهذا يقتضي وجود هيكل تنظيمي وقوانين وأنظمة وتعليمات تحكم تلك المؤسسة؛
 - احتواء تلك المؤسسة على كوادر مهنية (طبية وغير طبية) ذات مهارات خاصة؛
 - الاحتواء على أسرة للنوم، والمؤسسة الصحية في هذه الحالة تشبه الفندق مع وجود اختلافات، فمثلا أن النوم في المؤسسة الصحية بهدف العلاج بينما الهدف في الفندق هو الإيواء؛
 - تقديم خدمات طبية وتمريضية وخدمات طبية مساعدة أخرى كالأشعة والمختبر؛
 - ارتباط المؤسسة الصحية بالمجتمع، حيث تؤثر وتتأثر بالمجتمع، لذلك تعتبر المؤسسة الصحية من أكثر الأنظمة انفتاحا على المجتمع؛
 - اعتبار المؤسسة الصحية مكانا لتدريب العاملين في المجال الصحي، بالإضافة إلى إجراء البحوث والدراسات.
- ب- خصائص المؤسسات الصحية:**

هناك العديد من الخصائص التي تميز المستشفيات والمؤسسات الصحية عموما عن غيرها من المؤسسات الاجتماعية والتي تنعكس على الأداء والفعالية، ومن أبرز هذه الخصائص نذكر ما يلي (سيد محمد جاد الرب، 2008، ص 41-42، صلاح محمود ذياب، 2009، ص 224، سنوسي علي، 2010، ص 293، عرابية الحاج، 2010، ص 235):

- ✓ المستشفى نظام مفتوح يحوي أنظمة جزئية كثيرة تتفاعل مع بعضها البعض؛
- ✓ المستشفى نظام إنساني من الدرجة الأولى لأنه يستفيد من خدماته الإنسان المريض؛
- ✓ يوصف المستشفى بالتعقيد؛ لأنه يقوم على ترتيبات تنظيمية معقدة لاختلاف أهداف ومسؤوليات مختلف فئات العاملين فيه، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة في التنسيق بين تلك الفئات المتفاوتة على المستويين الثقافي والوظيفي، بالإضافة إلى الحساسية الناجمة عن طبيعة العمل الذي يمس حياة الإنسان، وما يتبعه من توتر نفسي وجسدي طوال فترة العمل؛
- ✓ تعدد الفئات والوظائف داخل المستشفى أدى إلى ازدواج خطوط السلطة، فمنها ما هو خاص بالجهاز الإداري البيروقراطي ومنها ما يعنى بالجهاز الطبي المهني؛
- ✓ تنوع الفئات العاملة داخل المستشفى؛ إذ يوجد الطبيب والإداري وعضو هيئة التمريض والمساعد، ولكل فئة من العاملين اهتماماتها الخاصة، والمتخصص داخل المستشفى أشبه بالعامل على خط الإنتاج الذي لا يهتم إلا بالعملية التي يؤديها عند النقطة التي يقف عليها على خط الإنتاج؛
- ✓ تتعدد وتتعدد الوظائف التي يقوم بها المستشفى، حيث أن من أهم أهدافه تقوية الجسم البشري ودراسته حين يصبح مريضا؛
- ✓ وجود عدة أهداف للمستشفى مثل تقديم الخدمات الصحية واستخدام التكنولوجيا الطبية وتدريب العاملين والبحث العلمي؛

- ✓ صعوبة التنبؤ بحجم العمل في المستشفى، نظرا لصعوبة توقع حالات المرض، ولذلك على المستشفى أن يكون جاهزا باستمرار لاستقبال الحالات المتوقعة وغير المتوقعة؛
- ✓ صعوبة تقييم نشاط المستشفى بالمقاييس العادية التي تستخدم في الوحدات الإنتاجية، نظرا لأن أطراف الخدمة في المستشفى هم الأطباء ومعاونيهم والزبائن وهم المرضى، بالإضافة إلى صعوبة تقييم الخدمات بصفة عامة؛
- ✓ ينبغي أن يتصف العمل داخل المستشفى بالدقة المتناهية والحذر الشديد في أداء الخدمة، وذلك لأنه يتعامل مع ما هو أثنى لدى الإنسان وهو صحته، وأي خطأ قد يؤدي إلى وفاة المريض أو إلى عجز دائم؛
- ✓ كثرة القوانين والأنظمة والتعليمات التي يطبقها المستشفى أثناء تأدية العمل؛
- ✓ استمرارية الخدمة وديمومتها خلال الفترات الزمنية؛
- ✓ نقص الحراك الوظيفي؛ لأن العامل يبقى في نفس مجال التخصص الذي يلتحق به، فالممرضة تبقى في مجال التمريض مادامت تحمل مؤهلا لذلك، وهذا يساهم في حدوث تدرج طبقي يثير الصراع بين الصفوة الفنية والإدارية والعاملين.

2- ماهية القيادة الأخلاقية:

أ- تعريف القيادة الأخلاقية: يمكن تعريف القيادة الأخلاقية كالآتي:

- ✓ "مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد تجاه العامل مستخدما في ذلك الوسائل والسبل الملائمة التي يمكن من خلالها إكساب العامل الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنسانا صالحا لمجتمعه ووطنه" (سلوى تيشات، 2018، ص 114).
 - ✓ "ما يتسم به المديرون والقادة من مبادئ وقيم أساسية، كالنزاهة، الاحترام والعدالة، الاحترام يتضمن تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشرا، وتستلزم العدالة أن يضع القائد قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته، عند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات" (سلوى تيشات، 2018، ص 114).
 - ✓ "إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص وترويج ذلك السلوك بين الأتباع والمرووسين" (عماد سعيد محمد الشاعر، 2017، ص 11).
 - ✓ "القدرة على تحريك الأتباع نحو الهدف وفق القيم السليمة التي تحكم السلوك، ونقصد بالقيم السليمة القيم التي يحددها الشرع ثم العقل ثم العرف الاجتماعي ثم الضمير الشخصي" (بعجي سعاد، خبابة عبد الله، 2015، ص 148).
 - ✓ "القيادة التي تبدأ من ممارسة المدير للقيم الأخلاقية التي تتمثل بالأمانة والنزاهة والعدالة والموضوعية في توزيع الواجبات وأداء المهام، وفي تقييم العاملين" (شيلي وهيبه، 2017، ص 125).
 - ✓ "قدرة القائد على الالتزام بالقيم الأخلاقية وربط سلوكه بها" (نصر الدين قعودة، سلامي منيرة، 2020، ص 301).
 - ✓ "التأثير في الأتباع لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة" (نصر الدين قعودة، سلامي منيرة، 2020، ص 301).
- مما سبق يمكن القول باختصار أن: «القيادة الأخلاقية هي اتصاف القائد بسلوكيات تتوافق مع القيم والمبادئ الأخلاقية المتعارف عليها مثل العدالة، الأمانة، النزاهة... الخ، وبما يؤثر في اتباعه ويجعلهم يتحركون نحو تحقيق الأهداف المرغوبة».

ب- أهمية القيادة الأخلاقية: تبرز أهمية القيادة الأخلاقية عندما لا يكون هناك قوانين وأنظمة وتعليمات، ويكون القائد هنا بحاجة إلى الاجتهاد، وتحكيم الضمير في أي قرار قد يصدر عن الإدارة، ومعرفة أن هذا القرار قد يعمل على

المساعدة في تقاني العاملين بالعمل، والحصول منهم على أفضل إنجاز ممكن، وهذا لن يتأتى من فراغ، بل بمعاملة العاملين معاملة حسنة، والعمل على فهم مشاعرهم، وفهم مشاكلهم، والعمل على المساهمة في حلها، والعمل على تحقيق الألفة بين العاملين، وهذا كله يحتاج بقوة إلى قيادة أخلاقية، ومظاهر تأثير القيادة الأخلاقية على المؤسسات لا يمكن حصرها أو عدّها، لذلك من الأهمية بمكان الاهتمام بوجودها، وذلك لضمان استمرارية المؤسسة في عملها، وسلامتها من المظاهر السلبية التي تمنعها من بلوغ أهدافها (عماد سعيد محمد الشاعر، 2017، ص 20).

إن التزام القادة بالأخلاقيات يعد عاملاً أساسياً لنجاح المؤسسة، حيث أن القيادة الأخلاقية تقود إلى بذل الجهد، وتأييد العمل بأمانة وتحمل المسؤولية، وتظهر أهمية القيادة الأخلاقية من خلال النقاط الآتية (سلوى تيشات، 2018، ص 114):

✓ دعم الرضا والاستقرار لدى العاملين؛ إذ تسود العدالة ويأخذ كل ذي حق حقه، مما يجعل العاملين يشعرون بالرضا؛

✓ توفير بيئة مناسبة تتسم بالعمل الجماعي والأداء العالي والمتميز؛

✓ زيادة ثقة الفرد بنفسه، وبالمنظمة وقائدها مما يخفض من حدة التوتر والضغوط الوظيفية؛

✓ التقليل من السلوكيات غير المرغوبة، كالتغيب، دوران العمل، الصراع التنظيمي،... الخ؛

✓ تعزيز السلوكيات الإيجابية كالنقطة التنظيمية، الشعور بالانتماء، الولاء، المواطنة التنظيمية،... الخ؛

✓ بناء ثقافة متوازنة تراعي مطالب الكفاءة ومطالب الأخلاقيات، وإشاعة قيم النزاهة والتواضع والفضيلة في العمل، ومساعدة الآخرين، مما يساهم في إيجاد مناخ أخلاقي في المؤسسة.

ت- أبعاد القيادة الأخلاقية: حسب (Karianne Kalshoven) وزملائها فإن أبعاد القيادة الأخلاقية تتمثل في الآتي (لطرش محمد، 2018، ص 22-23):

✓ **العدالة:** تعتبر العدالة شكل مهم من أشكال القيادة الأخلاقية، يعامل القائد الأخلاقي أتباعه بعدالة ويتخذ القرارات العادلة بحقهم، ولا يمارس المحسوبية معهم ويتحمل مسؤولية أفعاله، والنتائج المترتبة عن عدم ممارسة القادة للعدالة نتائج سيئة على صحة الموظفين وله آثار سلبية على أدائهم ورفاهيتهم، ومن بين تلك الآثار هو عدم وجود رضا وولاء وظيفي، الغياب ودوران العمل، ضغوط مهنية، انخفاض مستوى أداء العمال وجودة العمل، غياب الالتزام التنظيمي، فقدان الثقة في القائد، نقص التعاون بين العمال، مقاومة التغيير، عدم التحلي بالأخلاق، عدم المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة،... الخ.

✓ **تقاسم السلطة:** ينظر إلى تقاسم السلطة أيضاً على أنه سلوك قيادي أخلاقي، فالقادة الأخلاقيون يسمحون للمرؤوسين بالتعبير عن رأيهم في صنع القرار والاستماع إلى أفكارهم ومخاوفهم، وتسمح مشاركة السلطة للمرؤوسين بمزيد من التحكم وجعلهم أقل اعتماداً على قادتهم، وهو السماح للأتباع بالمشاركة في صنع القرار والاستماع إلى أفكارهم واهتماماتهم، وبالطبع تقاسم السلطة محدد بطبيعة المرؤوسين وقدراتهم.

✓ **توضيح الدور:** يشرح القائد للأفراد ما يتوقعه منهم في المؤسسة، وما يجب عليهم أن يقدموه والمسؤوليات الواقعة على عاتقهم، وإعطائهم المعلومات التي يحتاجونها لتقديم أفضل ما لديهم، وعدم توضيح الأدوار يؤدي إلى التوتر والصراع، فالصراع يحدث عندما يتم إعطاء العامل عمل لا يتناسب مع قدراته ومهاراته، أو تداخل دوره مع عامل آخر أو مجموعة أخرى، وكلما زاد تداخل الأدوار أو عدم وضوحها كلما أدى ذلك إلى احتمال معاناة العامل من الضغوط والإجهاد في العمل.

- ✓ **الاهتمام بالأفراد في المؤسسة:** هذا البعد يعكس اهتمام ورعاية القادة الأخلاقيين للأفراد داخل المؤسسة ودعمهم وضمان تلبية احتياجاتهم وتوفير متطلباتهم، ويشعر القائد الأخلاقي بالقلق اتجاه كل ما يشغل فكر أتباعه ويتعاطف معهم خاصة عند تعرضهم للمشاكل، ويساعدهم على التوفيق بين حياتهم المهنية والشخصية.
- ✓ **النزاهة:** تعتبر نزاهة القائد عنصرا أساسيا في فعالية القيادة، وترتبط النزاهة بالعديد من التراكيب المتعلقة بالقيم، بما في ذلك الأخلاق والصدق، ومتى أدرك الموظفون النزاهة في سلوك قادتهم، فإن ذلك يؤثر بشكل إيجابي على الثقة في قادتهم ويحفزهم على التعبير بحرية، وأداء وظائفهم بشكل جيد.
- ✓ **التوجه الأخلاقي:** القائد الأخلاقي يوجه الأتباع نحو ممارسة كل ما هو أخلاقي لتطبيق القواعد والمعايير الأخلاقية ويشرحها لهم، ويعزز ويكافئ السلوك الأخلاقي بينهم، وهو ما يسمى بالتوجه الأخلاقي.
- ✓ **الاهتمام بالاستدامة:** يهتم القائد الأخلاقي بتقديم مبادرات لصالح المجتمع الذي ينشط فيه، كأن يضمن توفير المؤسسة لمرافق صحية وترفيهية، والاهتمام بالفئات الضعيفة مثل المعاقين، كبار السن وأولئك الذين دخلهم غير كافي، ويهتم القائد بالبيئة ويظهر قلقه بشأن قضايا الاستدامة، كما يراعي ما لمنتجات مؤسسته من آثار خارج نطاق المؤسسة، ويحفز مروضيه لإنتاج المواد الصديقة للبيئة، ويهتم بما يشغل أصحاب المصلحة ويلبي حاجاتهم.

3. الدراسات السابقة:

أ. دراسة (عماد سعيد محمد الشاعر، 2017) بعنوان: "ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

تمثلت إشكالية الدراسة في محاولة معرفة مستوى توافر الممارسات الأخلاقية للقيادة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد هدفت إلى التعرف على دور ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ مجتمع الدراسة (2145) موظفا، وبلغت عينة الدراسة (327) موظفا، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود علاقة ارتباطية قوية وتأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، وتمثلت أهم التوصيات في ضرورة الاهتمام بتعزيز الممارسات الأخلاقية لدى القادة والمسؤولين من خلال التأكيد على اعتبارها جزءا أساسيا من عملية تقييم المسؤولين وترقيتهم، وأيضا العمل على نقل القيم والممارسات الأخلاقية بجميع أشكالها إلى كافة المستويات الإدارية.

ب. دراسة (سلوى تيشات، 2018) بعنوان: "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين - دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهربية (كهريف) تقرت".

تمثلت إشكالية الدراسة في محاولة معرفة ما مدى مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة كهريف، وقد هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في مؤسسة كهريف، وتم الاعتماد في ذلك على استبانة شملت (58) عبارة، وتحليل البيانات من خلال برنامج (spss)، وقد تضمنت العينة (80) عامل، وقد تم التوصل إلى العديد من النتائج، أهمها أنه يوجد مستوى متوسط من القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في مؤسسة كهريف، وأيضا لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) ماعدا متغير السن.

ت. دراسة (بعجي سعاد، خبابة عبد الله، 2015) بعنوان: "درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين - دراسة حالة وحدة ما بعد البيع (كندور)".

تمثلت إشكالية وهدف الدراسة في محاولة معرفة درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية من طرف القيادات الإدارية في المؤسسة كوندور (خدمات ما بعد البيع) لأبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين، وقد تم الاعتماد في ذلك على استبانة وزعت على عينة عشوائية قدرها (40) عامل، استرجع منها (38) استبانة، وأهم ما توصلت إليه الدراسة هو أن درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية من طرف القيادات الإدارية محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين، وأيضاً تم التوصل إلى أنه لا يوجد فوق ذات دلالة إحصائية في متوسطات اجابات العاملين حسب المؤهل العلمي، الخبرة والسن.

ث. تميز هذه الدراسة:

أهم ما يميز هذه الدراسة عن هذه الدراسات الثلاثة السابقة، والكثير من الدراسات الأخرى، هو أنها كانت في موضوع القيادة الأخلاقية في المجال الصحي، وبالضبط في المؤسسة الاستشفائية محمد زيوشي بدائرة طولقة، وأيضاً أنه تم صياغة الفرضيات بطريقة واضحة ودقيقة وتتوافق مع عنوان وإشكالية الدراسة، وهو ما يسمى بفرضية المستوى، والكثير من الباحثين يغفل عن ذلك، ويعتبر أن معرفة مستوى متغير ما يكون في شكل نتيجة يتم التوصل إليها، ولا يتم صياغة ذلك في شكل فرضية يتم اثباتها أو نفيها.

III. الطريقة والإجراءات:

أ. التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية طولقة: سمي بمستشفى محمد زيوشي نسبة إلى المجاهد زيوشي محمد فاروق الذي ولد سنة (1935م)، وكان ممرض في مستوصف طولقة، وتوفي سنة (1978م)، وبدأت أشغال بناء المستشفى سنة (1983م)، وأصبح كمؤسسة عمومية استشفائية بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم (140/07) المؤرخ في (19/05/2007م)، والمتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، وتنظيمها وسيرها، تبلغ مساحته بـ (13239م²)، ويعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية الوحيدة على مستوى دائرة طولقة، ويقع وسط دائرة طولقة بالقرب من الطريق الوطني رقم (46) الرابط بين دائرة بوسعادة (ولاية المسيلة) وولاية بسكرة*.

ب. الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد زيوشي بدائرة طولقة - ولاية بسكرة، وذلك من خلال توزيع استمارات استبيان على مجموعة من الإداريين والأطباء في هذا المستشفى، وقد تضمن هذا الاستبيان (7) محاور (أبعاد)، وكل محور يتضمن فقرتين مصممة بشكل مغلق وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، والذي يعد الأكثر ملائمة للكثير من الدراسات، وحسب اختيار الباحث فقد كانت الإجابات الخمسة المتاحة أمام كل فقرة مصاغة بالعبارات الآتية: (غير موافق بشدة، غير موافق، موافق نوعاً ما، موافق، موافق بشدة)، حيث أن المستجوبين يمكنهم اختيار إجابة واحدة فقط من الإجابات الخمسة، أما لمعرفة مستويات ملائمة مختلف الأبعاد (المحاور)، أو لمعرفة المستوى العام لملائمة إجمالي هذه الأبعاد، فإنه سيتم اعتماد المقياس الثلاثي الذي يتضمن ثلاث مستويات: منخفض، متوسط ومرتفع.

ت. توزيع أداة الدراسة: تضمن الاستبيان في صورته النهائية سبعة محاور: العدالة، تقاسم السلطة، توضيح الدور، الاهتمام بالأفراد، النزاهة، التوجه الأخلاقي، الاهتمام بالاستدامة، والتي تعتبر كأبعاد أساسية للقيادة الأخلاقية، وقد تم توزيع (70) استمارة استبيان على مجموعة من العاملين في المستشفى محل الدراسة، وتم استرجاع (68) استمارة استبيان، وبعد تفحصها تم رفض 3 استمارات، وبالتالي يصبح عدد الاستمارات الصالحة للدراسة هو (65) استمارة.

* وثائق مقدمة من طرف المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد زيوشي بدائرة طولقة - ولاية بسكرة.

IV. نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة)

لاختبار الفرضية الرئيسية ومختلف الفرضيات الفرعية، سنقوم بحساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومستويات الموافقة لمختلف الفقرات والمحاور، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لفقرات ومحاور الدراسة

فقرات المحور الأول (العدالة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1 يتم معاملة العاملين بعدالة من طرف مسؤوليهم	1,45	0,613	2	غير موافق بشدة
2 ليس هناك محسوبية في التعامل مع العاملين	1,58	0,788	1	غير موافق بشدة
المستوى العام للمحور الأول	1,5154	0,51515	7	منخفض
فقرات المحور الثاني (تقاسم السلطة)				
3 يتم اشراك العاملين في الكثير من السلطات في المستشفى.	1,97	1,199	1	غير موافق
4 يشارك العاملين بأرائهم في الكثير من القرارات المتخذة.	1,57	0,829	2	غير موافق بشدة
المستوى العام للمحور الثاني	1,7692	0,67359	6	منخفض
فقرات المحور الثالث (توضيح الدور)				
5 هناك وضوح للأدوار التي ينبغي أن يقوم بها العاملين.	3,91	1,011	1	موافق
6 يقدم للعاملين المعلومات اللازمة والواضحة للمهام التي ينبغي أن يقومون بها.	3,69	1,060	2	موافق
المستوى العام للمحور الثالث	3,8000	0,73314	1	مرتفع
فقرات المحور الرابع (الاهتمام بالأفراد)				
7 يهتم المسؤولون بالعاملين من أجل تلبية احتياجاتهم وانشغالاتهم	3,00	1,016	2	موافق نوعا ما
8 يتعاطف المسؤولون مع العاملين عند تعرضهم للمشاكل الشخصية والعائلية	3,39	1,280	1	موافق نوعا ما
المستوى العام للمحور الرابع	3,1923	0,81342	2	متوسط
فقرات المحور الخامس (النزاهة)				
9 يتصف المسؤولون في المستشفى بدرجة كبيرة من النزاهة.	2,28	1,023	1	غير موافق
10 هناك ثقة كبيرة في صدق ما يصدر من المسؤولين من أقوال ووعود.	2,00	1,061	2	غير موافق
المستوى العام للمحور الخامس	2,1385	0,77312	5	منخفض
فقرات المحور السادس (التوجه الأخلاقي)				

11	يحرص ويسعى المسؤولين إلى الارتقاء بالسلوكيات والقيم الأخلاقية للعاملين	2,42	0,973	1	غير موافق
12	المسؤولين يشجعون ويكافئون العاملين على سلوكياتهم الأخلاقية الحسنة.	2,26	1,203	2	غير موافق
المستوى العام للمحور السادس		2,3308	0,82100	4	منخفض
فقرات المحور السابع (الاهتمام بالاستدامة)					
13	يحرص المسؤولون على القيام بمبادرات تصب في مصلحة المجتمع.	2,63	1,062	1	موافق نوعا ما
14	الفئات الخاصة من المجتمع كالمعاقين والفقراء تلقى اهتمام من طرف المسؤولين.	2,45	1,160	2	غير موافق
المستوى العام للمحور السابع		2,5308	0,85640	3	متوسط
المستوى العام لجميع المحاور (الأبعاد)		2,4613	0,23960	//	متوسط

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات (spss).

من خلال الجدول (1) يمكن أن نستخلص النتائج الآتية:

❖ بما أن المستوى العام لإجمالي أبعاد القيادة الأخلاقية جاء متوسط، فإن هذا يثبت عدم صحة الفرضية الرئيسية الأولى، وبالتالي نقول أن: «هناك مستوى غير مرتفع لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية (العدالة، تقاسم السلطة، توضيح الدور، الاهتمام بالأفراد، النزاهة، التوجه الأخلاقي، الاهتمام بالاستدامة) مأخوذة بصيغة مجتمعة، حسب وجهة نظر العاملين في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة».

❖ بما أن المستويات العامة لمختلف سلوكيات القيادة الأخلاقية (المحاور) جاءت إما متوسطة أو منخفضة، باستثناء محور توضيح الدور جاء مرتفع فإن هذا يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية في شق منها، وعدم صحتها في شق آخر، وبالتالي نقول أن: «هناك مستوى غير مرتفع لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية (العدالة، تقاسم السلطة، الاهتمام بالأفراد، النزاهة، التوجه الأخلاقي، الاهتمام بالاستدامة) مأخوذة بصيغة منفردة، ومستوى مرتفع لسلوك توضيح الدور، حسب وجهة نظر العاملين في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة».

كذلك من خلال الجدول (1) في ما يخص مستويات الممارسة لسلوكيات القيادة الأخلاقية، فإنه يمكن تلخيص نتائج مختلف هذه السلوكيات حسب ترتيبها، وفقا لمستوى ممارستها في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة، من الاتجاه الأكثر ممارسة إلى الأقل، والقول بأنه حسب رأي العاملين في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة، فإن هناك:

▪ مستوى مرتفع لممارسة سلوك توضيح الدور كأحد سلوكيات القيادة الأخلاقية، وهذا لأن المستوى العام لهذا السلوك (البعد، المحور) جاء مرتفع، وذلك لأن العاملين في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة موافقين على أن هناك وضوح للأدوار التي ينبغي أن يقوم بها العاملين، وكذلك أن العاملين يقدمون المعلومات اللازمة والواضحة للمهام التي ينبغي أن يقومون بها.

▪ مستوى متوسط لممارسة سلوك الاهتمام بالأفراد كأحد سلوكيات القيادة الأخلاقية، وهذا لأن المستوى العام لهذا السلوك جاء متوسط، وذلك لأن العاملين في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة موافقين نوعا ما على أن المسؤولين

يتعاطفون مع العاملين عند تعرضهم للمشاكل الشخصية والعائلية، وكذلك يهتمون بالعاملين من أجل تلبية احتياجاتهم وانشغالهم.

■ مستوى متوسط لممارسة سلوك الاهتمام بالاستدامة كأحد سلوكيات القيادة الأخلاقية، وهذا لأن المستوى العام لهذا السلوك جاء متوسط، وذلك لأن العاملين في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة موافقين نوعا ما على أن المسؤولين يحرصون على القيام بمبادرات تصب في مصلحة المجتمع، وغير موافقين على أن الفئات الخاصة من المجتمع كالمعاقين والفقراء تلقى اهتمام من طرف المسؤولين.

■ مستوى منخفض لممارسة سلوك التوجه الأخلاقي كأحد سلوكيات القيادة الأخلاقية، وهذا لأن المستوى العام لهذا السلوك جاء منخفض، وذلك لأن العاملين في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة غير موافقين على أن المسؤولين يحرصون ويسعون إلى الارتقاء بالسلوكيات والقيم الأخلاقية للعاملين، وكذلك غير موافقين على أن المسؤولين يشجعون ويكافئون العاملين على سلوكياتهم الأخلاقية الحسنة.

■ مستوى منخفض لممارسة سلوك النزاهة كأحد سلوكيات القيادة الأخلاقية، وهذا لأن المستوى العام لهذا السلوك جاء منخفض، وذلك لأن العاملين في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة غير موافقين على أن المسؤولين في المستشفى يتصفون بدرجة كبيرة من النزاهة، وأيضا غير موافقين على أن هناك ثقة كبيرة في صدق ما يصدر من المسؤولين من أقوال ووعود.

■ مستوى منخفض لممارسة سلوك تقاسم السلطة كأحد سلوكيات القيادة الأخلاقية، وهذا لأن المستوى العام لهذا السلوك جاء منخفض، وذلك لأن العاملين في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة غير موافقين على أن العاملين يتم اشراكهم في الكثير من السلطات في المستشفى، وأيضا غير موافقين بشدة على أن العاملين يشاركون بأرائهم في الكثير من القرارات المتخذة في المستشفى محل الدراسة.

■ مستوى منخفض لممارسة سلوك العدالة كأحد سلوكيات القيادة الأخلاقية، وهذا لأن المستوى العام لهذا السلوك جاء منخفض، وذلك لأن العاملين في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة غير موافقين بشدة على عدم وجود محسوبية في التعامل مع العاملين، وأيضا غير موافقين بشدة على أن العاملين يتم معاملتهم بعدالة من طرف مسؤوليهم.

V. الخلاصة:

كخلاصة لما سبق، وانطلاقاً من مضمون هذه الدراسة التي سعت إلى معرفة واقع ومستوى ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية الجزائرية، وخاصة العمومية منها، وذلك بالتطبيق على المؤسسة الاستشفائية محمد زيوشي بدائرة طولقة، فإنه تم التوصل إلى النتائج الآتية:

✓ تعتبر المؤسسة الصحية كنظام كلي تضم مجموعة من النظم الفرعية المتكاملة والمتمثلة في نظام الخدمات الطبية ونظام الخدمات الطبية المعاونة، ونظام الخدمات الفندقية، ونظام الخدمات الإدارية وتتفاعل تلك النظم معا بهدف تحقيق أقصى رعاية ممكنة للمريض والمصاب وتدعيم الأنشطة التعليمية والتدريبية والبحثية للدارسين والعاملين في المجال الطبي.

✓ القيادة الأخلاقية هي اتصاف القائد بسلوكيات تتوافق مع القيم والمبادئ الأخلاقية المتعارف عليها مثل العدالة، الأمانة، النزاهة،... الخ، وبما يؤثر في اتباعه ويجعلهم يتحركون نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ومن أهم هذه السلوكيات (الأبعاد) للقيادة الأخلاقية نذكر: العدالة، تقاسم السلطة، توضيح الدور، الاهتمام بالأفراد، النزاهة، التوجه الأخلاقي، الاهتمام بالاستدامة، وتتمثل أهمية القيادة الأخلاقية في أنها تؤدي إلى: زيادة الرضا لدى العاملين، توفير بيئة مناسبة تنسجم بالعمل الجماعي والأداء العالي والتميز، دعم السلوكيات المرغوبة والإيجابية لدى العاملين،... الخ.

✓ هناك مستوى غير مرتفع لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية (العدالة، تقاسم السلطة، توضيح الدور، الاهتمام بالأفراد، النزاهة، التوجه الأخلاقي، الاهتمام بالاستدامة) مأخوذة بصيغة مجتمعة، حسب وجهة نظر العاملين في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

✓ هناك مستوى غير مرتفع لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية (العدالة، تقاسم السلطة، الاهتمام بالأفراد، النزاهة، التوجه الأخلاقي، الاهتمام بالاستدامة) مأخوذة بصيغة منفردة، ومستوى مرتفع لسلوك توضيح الدور، حسب وجهة نظر العاملين في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية في شق منها، وعدم صحتها في شق آخر.

✓ سلوكيات (أبعاد) القيادة الأخلاقية في مستشفى محمد زيوشي جاءت مرتبة من الاتجاه الأكثر ممارسة إلى الأقل، كالآتي: توضيح الدور، الاهتمام بالأفراد، الاهتمام بالاستدامة، التوجه الأخلاقي، النزاهة، تقاسم السلطة، العدالة.

✓ القادة في المستشفى محل الدراسة يمارسون ويتصفون بسلوك توضيح الدور بدرجة ومستوى أكبر من السلوكيات الأخرى محل الدراسة، وهذا قد يرجع إلى أن طبيعة وحساسية العمل في قطاع الصحة يقتضي أن تكون الأدوار والمهام واضحة ومشروحة للعاملين قدر المستطاع، لتفادي والتقليل من الأخطاء قدر المستطاع، لأننا في هذا القطاع نتعامل مع أعز ما يملك الإنسان وهو صحته، فأى خطأ قد ينعكس سلباً على صحة المريض سواء بطريقة مباشرة كالأخطاء الطبية والعلاجية، أو بطريقة غير مباشرة كالأخطاء والعراقيل الإدارية في المستشفيات.

✓ القادة في المستشفى محل الدراسة يمارسون ويتصفون بسلوك العدالة أقل من باقي السلوكيات المدروسة، وهذا ما يكشف عن غياب سلوك من أهم السلوكيات الأخلاقية للقيادة الأخلاقية في المستشفى محل الدراسة، حيث أن غياب هذا السلوك قد تكون له آثار وانعكاسات سلبية كثيرة، وخاصة على أداء العاملين ودافعيتهم للعمل، وسلوك وقيمة العدالة مهم ليس فقط على مستوى المؤسسات، بل أيضاً في مختلف جوانب الحياة، فهذا المبدأ هو المعيار الأساسي لبقاء الدول والأمم والحضارات، وتاريخ صعود وسقوط الحضارات خير شاهد على ذلك، وفي هذا دلت الكثير من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة.

الاقتراحات:

- ✓ على القادة وأصحاب القرار في مستشفى محمد زيوشي بدائرة طولقة، وباقي المؤسسات الصحية الجزائرية بصفة عامة، أن يسعوا إلى الامتثال بالأخلاق الراقية في مختلف سلوكياتهم المهنية، وخاصة تلك الأخلاق التي لها ارتباط وتأثير على مختلف الأهداف المرغوبة التي تسعى إليها المؤسسات الصحية، لأن من ذلك من شأنه أن ينعكس عليهم ايجابا، وسواء في مجال عملهم المهني أو في حياتهم بصفة عامة.
- ✓ ينبغي أن يتم مجازات السلوكيات الأخلاقية للعاملين بمختلف التحفيزات المادية والمعنوية، لأن ذلك من شأنه أن يشجع العاملين ويدفعهم الى الارتقاء وتحسين سلوكياتهم الأخلاقية مستقبلا.
- ✓ ينبغي عند ترقية العاملين، وعند تقليدهم المناصب الإدارية، وخاصة المناصب العليا ذات المسؤولية الكبيرة، أن تكون الأخلاق ذات مكانة كبيرة في ذلك، والعكس صحيح؛ أي أن تكون السلوكيات الغير أخلاقية ذات مكانة في أسباب العزل من مختلف المناصب القيادية، كذلك عند توظيف واستقطاب عاملين جدد، وخاصة اذا كانوا في مناصب قيادية، أن يتم مراعاة قدر المستطاع السلوكيات الأخلاقية السابقة لهم، أو اختبار مختلف القيم الأخلاقية التي يتبنونها.
- ✓ بما أن مستوى ممارسة سلوك العدالة جاء الأقل مقارنة بباقي السلوكيات، فإنه ينبغي التركيز والاهتمام أكثر بالارتقاء وتنمية هذا السلوك بين مختلف القادة والمسؤولين في هذا المستشفى، لأن غياب العدالة في التعامل مع العاملين من شأنه يجعلهم أقل دافعية وتحفز للعمل، وأقل رضا وأكثر تذمر وشكوى.
- ✓ ينبغي القيام بتوعية مختلف القادة والموظفين بأهمية ومكانة الأخلاق في سلوكياتهم المهنية، وذلك من خلال مثلا تنظيم أيام ودورات ومحاضرات تحسيسية في هذا المجال، وذلك باستقبال محاضرين من خارج المستشفى من أجل ذلك، وكذلك ارسال بعض القادة في تربية (داخل الوطن أو خارجه) من أجل الاستفادة والتأثر بتجارب بعض المستشفيات الناجحة في ذلك، والتي تسود فيها القيم والسلوكيات الأخلاقية بدرجة كبيرة.
- ✓ ينبغي على أصحاب القرار في الدولة ومختلف الباحثين التركيز والاهتمام أكثر بموضوع الأخلاق في مختلف المجالات، لأن لها تأثير على مختلف جوانب حياة الإنسان، وينبغي عدم الإغفال عن المكانة الكبيرة التي أعطاها الدين الاسلامي للقيم الأخلاقية، فالدين يعتبر أهم المصادر التي يستمد الإنسان أخلاقه، وأهم مؤثر ووازع للامتثال والارتقاء بالسلوكيات الأخلاقية، وكذلك أن تكون هناك قوانين واجراءات تنظيمية واضحة وهادفة لتصحيح، الارتقاء، نشر واشاعة السلوكيات الأخلاقية والتقليل من السلوكيات الغير أخلاقية.

VI. الهوامش والإحالات:

- أحمد محمد غنيم، إدارة المستشفيات: رؤية معاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2006.
- بعجي سعاد، خبابة عبد الله، درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين - دراسة حالة وحدة ما بعد البيع (كندور)، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر: الجلفة: جامعة زيان عاشور، المجلد (9)، العدد (3)، 2015.
- سلوى تيشات، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين - دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهربية (كهريف) "تقرت"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر: ورقلة: جامعة قاصدي مرباح، العدد 13، 2018.
- سليم بطرس جلدة، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- سنوسي علي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر: دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، الجزائر، الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7، 2010.
- سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية، مطبعة العشري، مصر، 2008.
- شبيلي وهيب، القيادة الأخلاقية كآلية لعلاج الأمراض التنظيمية في المؤسسات العمومية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر: المسيلة: جامعة محمد بوضياف، العدد 13، 2017.
- صلاح محمود ذياب، إدارة المستشفيات والمراكز الصحية الحديثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- عبد العزيز مخيمر، محمد الطعامة، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات: المفاهيم والتطبيقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- عرابية الحاج، ازدواجية السلطة في المستشفيات: المفهوم والإشكالية، الجزائر، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الباحث، العدد 7، 2010.
- عماد سعيد محمد الشاعر، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين: غزة: الجامعة الإسلامية، 2017.
- فريد النجار، إدارة المستشفيات وشركات الأدوية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2007.
- لطرش محمد، دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين - دراسة عينة من المؤسسات الصحية بولاية باتنة، مجلة البناء الاقتصادي، الجزائر: الجلفة: جامعة زيان عاشور، العدد 02، 2018.
- نادية خريف، تأثير إدارة التغيير على جودة الخدمات بالمؤسسة الصحية: دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر-بسكرة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2008.

- نصر الدين قعودة، سلامي منيرة، أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين - دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر فرع باتنة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، الجزائر: جامعة البليدة (2)، المجلد (11)، العدد (3)، 2020.

- Myriam HUBINON, **Management des unites de soins: de L'Analyse Systématique à L'Evaluation de La Qualité**, De Boeck, Bruxelles, 2004.