الخاتمة العامة

إن الغرض من تناول موضوع الأخلاق في مجال الإدارة ليس تبين الخطأ من الصواب وحسب ، بل الغاية منه تسليح الأفراد بالأدوات اللازمة لاستخدامها عمليا عند التخطيط لأهداف المنظمة ، ومن أجل تطبيق أخلاقيات الإدارة أثناء مراحل تنفيذ القرارات التي يتخذونها ، كل حسب دوره ونطاق عمله داخل المنظمة .

فإذا كان من المسلم به أن الكذب والسرقة والغش خطأ ، وأنه من الخطأ أن يتصرف أحد بطريقة من شأنها تعريض حياة الآخرين للخطر ، فإن المشكلة تكمن في أن معظم المديرين الذين يلتزمون بهذه القيم الأخلاقية نظريا ، أو في حياتهم الخاصة ، يفشلون في تطبيقها في حياتهم العملية والمهنية ؛ ما يترتب عليه في معظم الأحيان نتائج سلبية للغاية ؛ بسبب أن معظم قرارات الأعمال تخضع لتحليل التكلفة والعائد فقط ، ولا تدخل الاعتبارات الأخلاقية كعامل أساس في حسبانها.

لقد اتضح جليا أن المورد البشري من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية و تكميل باقي الوظائف باعتباره العنصر المفكر في المؤسسة و القادر على الابتكار و التجديد ، لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطائه أهمية و مكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية و التوجه إلى الاهتمام أكثر به بطريقة علمية فعالة ، فبات من الضروري على هذه المؤسسات الالتزام بالأخلاقيات في إدارة هذا المورد عموما وفي توظيفه خصوصا ، فالعالم بات يبحث عن القيم و الأخلاقيات في مجال الإدارة بكافة أشكالها في ظل الأزمات العاصفة التي أطاحت ببعض المنظمات العملاقة نتيجة عدم الالتزام بأخلاقيات الإدارة في ممارساتها، حيث حدث تحول في مفاهيم المنظمة نحو أهدافها، فأصبح الهدف الأخلاقي جنبًا إلى جنب مع هدف تعظيم الربح .وأصبح الاهتمام لا يقتصر فقط على المنظمات في حد ذاتها بل تعداه إلى العاملين وأطراف التعامل في المجتمع بوجه عام، كما أن بروز مفاهيم حديثة كالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية ،الإدارة السليمة أو ما يعرف بالحوكمة قد أدى إلى الاهتمام بتشكيل أعضاء مجالس إدارة ورؤساء أقسام ممتازين أخلاقيًا ويتحلون بصفات مثل الثقة والعدالة والإحسان وضبط النفس والحشمة والاعتدال حيث تتأثر الممارسات الأخلاقية للمنظمات بما يمارسه الأفراد العاملون فيها، ومدى التزام أولئك الأفراد بالمعايير الأخلاقية السائدة، فالإستثمار في المورد البشري يضع الإدارة أمام صورة جديدة تتبنى من خلالها المعايير الأخلاقية التي من شأنها المحافظة على خصوصيات الأفراد وتنمية جانب الالتزام لديهم والمطالبة بإحلال القيم الأخلاقية بدلا من اللوائح والإجراءات، مما يجنب المنظمة عواقب مواجهة الدعاوى

القضائية الناتجة عن الخروقات الأخلاقية، وعلى المنظمة أيضا أن تضمن بشكل تدريجي ومتواصل في استراتيجياتها بعيدة المدى الاعتبارات الأخلاقية وتحديد الأسس السليمة للإدارة انطلاقا من كون المسؤولية الأخلاقية هي أحد أهم المسؤوليات الملقاة على عاتق إدارة المنظمة في ممارسة أنشطتها.

وعليه ، فإن مهمة أخلاقيات العمل الإداري تتمحور حول أمرين :

أولا: لابد للعمل الإداري من مكون أخلاقي يحكم توجهاته .

ثانيا: يتعين على المديرين تقدير التداعيات الأخلاقية المترتبة على قراراتهم قبل اختيارهم مجموعة التصرفات والبدائل .

وحتى يتم التوصل إلى تحقيق فعلي لهذين الأمرين ، فإن على المنظمة أن تعمل باهتمام كبير على تهيئة مناخ تنظيمي يؤكد على أهمية الأخلاق ، وهذا الأمر يتطلب القيام بما يأتي :

1. استخدام الإداري لموقعه بالعمل من أجل تجسيد البعد الأخلاقي ، وذلك ضمن القيم التي يركز عليها، لتفادي الوقوع في أخطاء جسيمة .
2. إظهار القيم الأخلاقية في رسالة المنظمة التي تقدمها للعاملين فيها وللمتعاملين معها .
3. تفعيل القيم الأخلاقية بصورة عملية ، فتصبح الاعتبارات الأخلاقية فوق أي اعتبارات أخرى .

من خلال هذه الدراسة تم ابراز أهمية المفهوم الأخلاقي في العملية الإدارية ، فحاجة المؤسسات في الجزائر اليوم إلى التوجه نحو أخلاقيات الإدارة أصبح أكثر من الضروري للوصول إلى مؤسسات خالية من الفساد بشتى مظاهره ، وأشكاله وأنماطه حيث يتعين على المنظمات بصفة عامة والإدارة بصفة خاصة أن تأخذ في حسبانها عند ممارسة أنشطتها الإدارية العامل الأخلاقي ، والقيم الاجتماعية، إذا أرادت الاستمرار والتوسع في أعمالها ، وإن تطبيق هذه المفاهيم الأخلاقية كفيل بإنجاح هذه المنظمات ، وضمان استمرارها .

أولا : اختبار الفرضيات

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية تم التأكد من الفرضيات المتبناة سابقا حيث تبين ما يلي :

1. الفرضية الرئيسية :

لأخلاقيات الإدارة تأثير على عملية التوظيف بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة: تم تأكيد هذه الفرضية حيث تبين من الفصل التطبيقي أن أخلاقيات الإدارة تساهم في تحسين أداء العاملين وتحصين الكفاءات الفنية من الانحرافات السلوكية،وهو ما يؤثر بصورة إيجابية على سيرورة عملية التوظيف حتى تتم على أكمل وجه، إن أخلاقيات الإدارة تعمل على مد جسور الثقة بين المؤدي للخدمة والمتلقي لها فمن خلال ما تم ملاحظته في مراحل التوظيف لبعض الرتب وما تم تحليله من إجابات الموظفين للإستبيان تبين لنا أن عملية التوظيف في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة تخضع للقوانين المتعارف عليها وتراعي الجانب الأخلاقي في جميع مراحلها .

2.الفرضيات الجزئية :

أ. أخلاقيات الإدارة هي التي تعمل على ترشيد عمل الموظف:تم تأكيد هذه الفرضية من خلال الجزء النظري بإبراز أهمية الأخلاقيات الإدارية والسبل والمبادئ التي ترتكز عليها هذه الأخيرة من أجل تحسين أداء العامل وفي الجانب التطبيقي تم إثباتها من خلال النتائج المترتبة عن العمل و العاملين الذين يراعون الجانب الأخلاقي في أدائهم لوظائفهم مما ينعكس بصورة حسنة والعكس صحيح .

ب. تعتبر عملية التوظيف الدعامة الأساسية لنجاح المنظمة : تم تأكيد هذه الفرضية في الجانب النظري من خلال الأهداف التي تسعى إليها عملية التوظيف وعلى رأسها تحقيق التفوق والنجاح من خلال اختيار أفراد أكثر كفاءة وتميز ، وفي الجانب التطبيقي تم التأكد من صحتها أيضا من خلال ما تم توظيفه من يد عاملة مؤهلة تسعى إلى خدمة المؤسسة والرقي بها .

ج. تلعب أخلاقيات الإدارة دورا في تفادي بعض السلوكيات التي من شأنها الإخلال بالسير الرشيد لعملية التوظيف في المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة :تم تأكيد هذه النظرية في الجانب التطبيقي من خلال الوقوف على عملية التوظيف الخاصة بعدة رتب ومتابعة الإجراءات مرحلة بمرحلة مما ترتب عليها السير الحسن للعملية من بدايتها إلى نهايتها عندما تم مراعاة الجانب الأخلاقي في ذلك .

د. هناك التزام ملحوظ لأصحاب القرار في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة محل الدراسة بأخلاقيات الادارة :تم تأكيد هذه الفرضية في الجانب التطبيقي من خلال ما تم ملاحظته وما تم تحليله من اجابات أفراد العينة ، حيث هناك التزام من طرف أصحاب القرار في العديد من الأمور التي تمس الجانب

الأخلاقي للإدارة ، ولكن تبقى أمور أخرى يتم تجاوزها دون مراعاة الجانب الاخلاقي فيها وبالتالي فإن الالتزام الأخلاقي نسبي وليس مطلق .

و. هناك تفاوت في تبنى أخلاقيات الإدارة من قبل موظفي المؤسسة : تم تأكيد هذه الفرضية من خلال الملاحظة ، وتحليل الاستمارة حيث يوجد تهاون في بعض الأحيان من بعض الموظفين في الكثير من الأمور التي تتعلق بأخلاقيات الإدارة من خلال ممارسة بعض السلوكيات الغير أخلاقية والتي تؤثر على مردودية الموظف وتعطي الإنطباع السيء لدى الآخرين لأن السلوك السلبي للعامل لا يضر به وحده بل ينقص من قيمة ونظرة المجتمع للمؤسسة ككل .

ثانيا :نتائج الدراسة

من خلال **الدراسة النظرية**، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. تفتقد المؤسسات الجزائرية وخاصة العامة منها إلى سياسات أخلاقية، واستراتيجية تهتم بترسيخ وإرساء مبادئ أخلاقيات الإدارة.

2. إن مفهوم أخلاقيات الإدارة جديد بالنسبة لأغلبية العاملين في المؤسسات الجزائرية.

3. نقص كبير لدى المؤسسات الجزائرية في استغلال واستخدام المدونات الأخلاقية والعمل بها، بالرغم من توفرها في بعض المؤسسات .

4. غياب الهدف الأخلاقي لدى المؤسسات الجزائرية مقارنة مع هدف تعظيم الربح.

5. غياب الاهتمام الكافي بعملية تقييم أداء العاملين مما ولد لدى غالبيتهم سلوك لا مبالي.

6. غياب دورالإدارة العليا في توعية العاملين حول أهمية أخلاقيات الإدارة، وكذا عدم اهتمامها بتحسين أداء العاملين.

7. لا تستخدم الإدارة الجزائرية أساليب فعالة تساهم في ردع السلوكيات اللاأخلاقية فيها.

من خلال **الدراسة الميدانية** التي أجريت بالمؤسسة محل الدراسة، وباستعمال أدوات الملاحظة والمقابلة والاستبيان، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. تبين أن هناك فئة من المسؤولين ومن الموظفين ملتزمة أخلاقيا ، مما جعلها تكسب الاحترام والتقدير من داخل وخارج المؤسسة .

2. إن للقيم الفردية دور كبير في مكافحة الفساد الإداري بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة.

3. إن المؤسسة الاستشفائية المتخصصة تملك من القيم والمبادئ التي تخولها للنجاح .

4. توجد مساهمة معتبرة للقيم التنظيمية في مكافحة الفساد الاداري في المؤسسة .

2. إن الجانب الأخلاقي للإدارة ليس فقط صورة لإيضاح ما هو صحيح أو خاطئ من الناحية الأخلاقية ، ولكنه وسيلة للتسيير الجيد للإدارة بصفة خاصة وللمؤسسة بصفة عامة.

3. إن توفرالسلوك الأخلاقي، يوطد جسور الثقة بين الادارة والموظفين ومختلف أصحاب المصالح.

لعل أبرز النتائج التي أشرها الجانب التطبيقي أن هناك علاقة بين متغيرات أداء العامل في عملية التوظيف الذي تم اعتماده كمتغير تابع ومتغيرات أخلاقيات الإدارة التي تم اعتمادها كمتغيرات مستقلة، ونتائج الدراسة جاءت لتؤكد صحة الفرضيات بأن أخلاقيات الإدارة تساهم بشكل كبير في أداء الوظائف ككل بصفة عامة وعملية التوظيف بصفة خاصة .

ثالثا :أهم التوصيات

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الحالية، يمكن تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تسهم في ترسيخ وإرساء أخلاقيات الإدارة في المؤسسات وذلك لرفع كفاءة العاملين فيها وتحسين أدائهم، وذلك على النحو التالي:

1. رفع مستوى الوعي بأهمية أخلاقيات الإدارة وجعل الموظف يدرك فوائد الالتزام بالمعايير الأخلاقية.

2. تطوير ميثاق أخلاقي يلزم الإداريين التقيد به أثناء ممارستهم لواجباتم على اختلاف مستوياتهم الوظيفية وهو ما يساعد في تحسين الأداء.

3. وضع القوانين والمدونات الخاصة بقواعد أخلاقيات الإدارة.

4.توعية العاملين بأبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية وأثرهما على تحسين الأداء.

5. ضرورة وضع برامج فعالة للحد من الفساد الإداري لأن ذلك من شأنه أن يحفز العاملين على الالتزام بأخلاقيات الإدارة.

6. إلزام المنظمات على اختلاف أنواعها بوضع أسس ومعايير أخلاقية.

7. ضرورة دمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية والأخلاقية في صنع القرار واستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة المنظمة.

8. خلق مكاتب ولجان أخلاقية في إطار الهيكل التنظيمي تهتم بأخلاقيات الإدارة داخل المنظمة مع

إعطاء الاستقلالية لهذه الإدارات وتخصيص إطارات تعمل بتوقيت كامل في هذه المكاتب وتخصيص ميزانيات محددة وبشكل منتظم لدعم أنشطتها وبرامجها وفصل هذه الميزانيات عن الميزانية الأساسية للمنظمة.

9. تقييم حالات الفساد في كل المنظمات العامة والخاصة من أجل توجيه الجهود اللازمة لتوعية العاملين والحد منها، وتقديم حوافز خاصة بأخلاقيات الإدارة.

10. ضرورة وجود آليات إبلاغ والتي يمكن من خلالها حمل الأفراد للإفصاح عن كل الممارسات الغير قانونية والغير أخلاقية في المنظمة، وإنشاء برامج مبتكرة وافتتاح خطوط ساخنة موثوق بها لتشجيع وتدعيم عمليات الإبلاغ داخل المنظمة.

رابعا : آفاق الدراسة

تبقى هذه الدراسة انطلاقة لدراسات أخرى وحافز للباحثين في هذا المجال لتقديم إضافات حولها، وهذا هو مقصد كل باحث ، حيث يعتبر هذا الموضوع موضوعا واسعا وجديرا بالإهتمام ، وتبقى الكثير من الموضوعات والنقاط التي يمكن أن تكون بمثابة إشكاليات لدراسات جديدة منها:

1. العلاقة بين القيم الأخلاقية ومكافحة الفساد ؛

2. إرساء القواعد الأخلاقية في المؤسسة الإقتصادية ؛

3. مساهمة القيم الفردية في نجاح المؤسسة ؛

4. أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال ؛

5. تأثير أخلاقيات الأعمال على اتخاذ القرارات الإدارية.