جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بالتعاون مع مخبر أبحاث البنية الرقمية والذكاء الاصطناعي وتطبيقاتهما في التحول الرقمي

وبالإشتراك مع فرقة بحث متطلبات تطبيق حوكمة الشركات والتدقيق المحاسبي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بمخبر الدراسات التطبيقية في العلوم المالية.

وبالإشتراك مع النقابة الوطنية المستقلة لمستخدمي التعليم العالي - فرع غرداية، ينظمون:

الملتقى الوطني الأول (حضوري وعن بعد) حول: حوكمة مؤسسات التعليم العالي

في ظل التحول الرقمي والتشريعات الحديثة.

مداخلة بعنوان:

أخلاقيات الحوكمة الرقمية في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج تنظيمي يعزز الشفافية والمساءلة في البيئة الجامعية الجزائرية

من إعداد الباحثين :

- **بن جلول معمد الأمين، طالب دكتوراه علوم تسيير،** جامعة غرداية، benjouad.messoud@univ-ghardaia.edu.dz
- **أ.د بروب محمد الأمين، أستاذ محاضر أ،** جامعة غرداية، rabroub.mohammedlamine@univ-ghardaia.edu.dz

من خلال المحور رقم: 05.

الملخص: (لا يتجاوز 150 كلمة)

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أخلاقيات الحوكمة الرقمية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، من خلال إبراز دورها في تعزيز الشفافية والمساءلة في ظل التحول الرقمي المتسارع. وتنطلق الدراسة من فرضية مفادها أن نجاح التحول الرقمي لا يرتبط فقط بالجوانب التقنية أو القانونية، بل يتطلب بالأساس إطارا أخلاقيا يضبط استخدام التكنولوجيا داخل الجامعة.

وتخلص الدراسة إلى أن ترسيخ أخلاقيات الحوكمة الرقمية يمثل شرطا أساسيا لضمان فعالية واستدامة التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الرقمية، الشفافية،

Abstract:

This study aims to analyze the ethics of digital governance in Algerian higher education institutions, highlighting its role in enhancing transparency and accountability amid accelerating digital transformation. The study is based on the assumption that the success of digital transformation is not only dependent on technical or legal aspects, but primarily requires an ethical framework governing the use of digital technologies within universities.

The study concludes that embedding digital governance ethics is a fundamental requirement for ensuring the effectiveness and sustainability of digital transformation in Algerian higher education institutions.

Keywords: digital governance, transparency, digital transformation

1. مقدمة:

يشهد قطاع التعليم العالي تحولات عميقة في بنيته التنظيمية وأنماط تسييره، مدفوعة بتسارع الثورة الرقمية وما أفرزته من أدوات وأنظمة معلوماتية أعادت تشكيل وظائف الإدارة الجامعية وآليات اتخاذ القرار وطرق تقديم الخدمات البيداغوجية. ولم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تقني لتحسين الكفاءة، بل أصبح توجها استراتيجيا لإعادة هندسة العمليات الإدارية وتعزيز فعالية الأداء المؤسسي. غير أن هذا التحول، رغم ما يوفره من فرص للتحديث والشفافية، يطرح في المقابل تحديات أخلاقية معقدة تتعلق بحماية المعطيات الشخصية، وضمان العدالة الرقمية، وصون القيم الأكاديمية، وترسيخ ثقافة المساءلة.

في هذا السياق، برز مفهوم **الحوكمة الرقمية** بوصفه إطارا تنظيميا يهدف إلى ضبط العلاقة بين التكنولوجيا والإدارة، غير أن الاقتصار على البعد التقني أو القانوني للحوكمة يظل قاصرا عن معالجة الانحرافات السلوكية والمخاطر التنظيمية التي قد تنشأ في البيئة الرقمية. فالتكنولوجيا في حد ذاتها محايدة، بينما يحدد الفاعلون داخل المؤسسة كيفية توظيفها، وهو ما يجعل البعد الأخلاقي عنصرا حاسما في ضمان الاستخدام الرشيد للأدوات الرقمية.

وتتجلى أهمية هذا الطرح في البيئة الجامعية الجزائرية التي تشهد تسارعا في رقمنة الخدمات الإدارية والبيداغوجية، في ظل منظومة تشريعية متطورة تسعى إلى تنظيم المعاملات الإلكترونية وحماية البيانات ومكافحة الجرائم السيبرانية. غير أن فعالية هذه المنظومة تظل رهينة بمدى تجسيدها داخل الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وتحويلها من نصوص قانونية إلى ممارسات أخلاقية يومية تؤطر سلوك الأفراد والجماعات.

انطلاقا من ذلك، تطرح الدراسة الإشكالية التالية:

كيف يمكن بناء نموذج تنظيمي لأخلاقيات الحوكمة الرقمية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية يعزز الشفافية والمساءلة، ويضمن التوازن بين الكفاءة الإدارية والامتثال القانوني وحماية القيم الأكاديمية؟

وتهدف هذه الدراسة إلى تأصيل مفهوم أخلاقيات الحوكمة الرقمية نظريا، وتحليل التحديات الأخلاقية المرتبطة بالتحول الرقمي في الجامعة الجزائرية، واقتراح نموذج تنظيمي متكامل يقوم على دمج البعد القيمي والتنظيمي والرقابي

والوقائي ضمن إطار حوكمة رشيدة. وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مدعوما بمقاربة سوسيولوجية تنظيمية تسمح بفهـم التفاعـل بيـن التكنولوجيا والبنية المؤسسية والسلوك التنظيمي.

وتفترض الدراسة أن نجاح التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي لا يرتبط فقط بتوفير البنية التحتية التكنولوجية، بل بمدى ترسيخ منظومة أخلاقية رقمية قادرة على تعزيز الثقة المؤسسية، والرفع من جودة الأداء، وضمان استدامة الإصلاحات التنظيمية.

2. الإطار المفاهيمي لأخلاقيات الحوكمة الرقمية

يقتضي تناول أخلاقيات الحوكمة الرقمية في مؤسسات التعليم العالي الانطلاق من تأصيل مفاهيمي يحدد بدقة طبيعة المفاهيم المؤسسة للبحث، ويزيل اللبس الاصطلاحي بين الحوكمة التقليدية والحوكمة الرقمية، وبين الضـبط القانوني والتأطير الأخلاقي. فالإشكال الأخلاقي في البيئة الرقمية لا يمكن فهمه بمعزل عن التحولات التي مست البنية التنظيمية للجامعة، ولا عن السياق النظري الذي تطور فيه مفهوم الحوكمة ذاته. وعليه، سيتم في هذا المحور تفكيك المفاهيم الأساسية المؤطرة للدراسة، تمهيدا لبناء التحليل التطبيقي في المحاور اللاحقة.

1.2 مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي:

تعرف الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بأنها منظومة من الآليات والهياكل التنظيمية التي تضبط عملية اتخاذ القرار وتوزيع الصلاحيات داخل المؤسسة الجامعية، بما يضمن تحقيق الكفاءة والشفافية والمساءلة. وقد ارتبط هذا المفهوم في بداياته بالإصلاحات الإدارية الهادفة إلى تحسين الأداء وتقليص البيروقراطية، غير أنه تطور لاحقا ليشمل أبعادا استراتيجية تتعلق بجودة التعليم والبحث العلمي وتعزيز الثقة المؤسسية.

وتتميز الحوكمة الجامعية بخصوصية نابعة من طبيعة الجامعة كمؤسسة معرفية تتقاطع فيها الاعتبارات الأكاديمية والإدارية والمالية، مما يجعلها أكثر تعقيدا من غيرها من التنظيمات.

غير أن التطورات التكنولوجية المتسارعة أعادت تشكيل بيئة اشـتغال الجامعة، الأمر الذي أفرز تحولا نوعيا في أنماط التسيير وآليات الضبط المؤسسي، وهو ما يستدعي الانتقال إلى تحليل مفهوم الحوكمة الرقمية باعتباره امتدادا وتطورا للحكامة التقليدية.

2.2 التحول نحو الحوكمة الرقمية:

مع إدماج الأنظمة المعلوماتية في تسيير التسجيلات، والموارد البشرية، والمالية، والتعليم الإلكتروني، أصبحت البيانات محورا أساسيا في صناعة القرار الجامعي. ويشير مفهوم الحوكمة الرقمية إلى توظيف التكنولوجيا الرقمية في إدارة العمليات المؤسسية، بما يسمح بتسريع الإجـراءات، وتحسـين تـدفق المعلومات، وتعزيز الشفافية.

غير أن هذا التحول لا يخلو من تحديات، إذ إن الاعتماد المكثف على الأنظمة الرقمية يجعل المؤسسة عرضة لمخاطر جديدة تتعلق بأمن المعلومات، وإساءة استخدام البيانات، واختلال موازين السلطة داخل التنظيم.

وإذا كانت الحوكمة الرقمية تمثل تطورا في أدوات التسيير، فإن ضمان فعاليتها واستدامتها يظل رهينا بوجود إطار معياري يحدد ضوابط الاستخدام المشروع للتكنولوجيا، وهو ما يحيلنا إلى مفهوم الأخلاقيات التنظيمية.

3.2 مفهوم الأخلاقيات التنظيمية:

تشير الأخلاقيات التنظيمية إلى جملة القيم والمعايير التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتحدد حدود المسؤولية المهنية. وهي لا تقتصر على الامتثال للنصوص القانونية، بل تتجاوزها إلى بناء ثقافة مؤسسية قائمة على النزاهة والعدالة وتحمل المسؤولية.

وفي البيئة الرقمية، تتوسع هذه الأخلاقيات لتشمل حمايـة المعطيـات الشخصية، وضمان العدالة في استخدام الخوارزميات، ومنع استغلال السلطة الرقمية.

وعلى هذا الأساس، فإن العلاقة بين التكنولوجيا والأخلاق داخل الجامعة ليست علاقة انفصال، بل علاقة تفاعل وتأثير متبادل، مما يستدعي تحليل طبيعة هذا الترابط داخل البيئة الجامعية.

3.2 العلاقة بين الأخلاق والتكنولوجيا في البيئة الجامعية:

لا يمكن اعتبار التكنولوجيا عاملا محايدا بشكل مطلق، إذ إن كيفية تصميمها واستخدامها تعكس اختيارات تنظيمية وقيما مؤسسية. فضعف التأطير الأخلاقي قد يؤدي إلى تمييز رقمي أو انتهاك للخصوصية أو غياب المساءلة، في حين أن دمج البعد القيمي ضمن منظومة الحوكمة الرقمية يعزز الثقة المؤسسية ويحصن الجامعة ضد الانحرافات التنظيمية.

وبذلك يتضح أن أخلاقيات الحوكمة الرقمية تمثل ركيزة أساسية لضمان انسجام التحول الرقمي مع رسالة الجامعة ووظيفتها المجتمعية.

3. التحديات الأخلاقية للتحول الرقمي في الجامعة الجزائرية

إذا كان التأصيل المفاهيمي قد أظهر أن الحوكمة الرقمية لا تكتمل دون بعدها الأخلاقي، فإن الانتقال إلى الواقع العملي يكشف عن جملة من التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، خاصة في السياق الجزائري الذي يشهد تسارعا في رقمنة الخدمات الإدارية والبيداغوجية. فالتكنولوجيا، رغم ما توفره من كفاءة وسرعة في الأداء، تخلق في الوقت ذاته مناطق هشاشة تنظيمية قد تمس القيم الأكاديمية والثقة المؤسسية. ومن ثم، فإن تحليل هذه التحديات يشكل خطوة ضرورية لبناء نموذج تنظيمي قادر على معالجتها بصفة منهجية.

1.3 حماية المعطيات الشخصية في البيئة الجامعية:

تمثل الجامعة فضاء غنيا بالبيانات الحساسة، سواء تعلق الأمر بملفات الطلبة، أو المسارات المهنية للأساتذة، أو المعاملات المالية والإدارية. وقد أدى الانتقال إلى المنصات الرقمية إلى تجميع هذه البيانات داخل قواعد معلومات مركزية، مما يزيد من احتمالات الاختراق أو سوء الاستخدام.

وتكمن الإشكالية الأخلاقية هنا في التوازن بين متطلبات الكفاءة الإدارية وواجب حماية الخصوصية. فإتاحة البيانات لتسهيل اتخاذ القرار يجب ألا تتحول إلى مراقبة مفرطة أو استغلال غير مشروع للمعلومات. وعليه، يصبح احترام سرية البيانات معيارا جوهريا لقياس أخلاقية الحوكمة الرقمية.

غير أن حماية المعطيات لا تمثل التحدي الوحيد، إذ إن التحول الرقمي أعاد أيضا تشكيل طريقة اتخاذ القرار داخل الجامعة، وهو ما يطرح مسألة الشفافية في البيئة الإلكترونية.

2.3 الشفافية في اتخاذ القرار الإلكتروني:

تتيح الأنظمة الرقمية إمكانية تتبع الإجراءات الإدارية وتوثيقها بدقة، غير أن هذه الإمكانية التقنية لا تعني بالضرورة تحقق الشفافية فعليا. فقد تتحول المنصات الرقمية إلى أدوات مركزية لاتخاذ القرار دون إشراك فعلي للفاعلين، مما يخلق فجوة بين مبدأ الشفافية وممارسته الواقعية.

وتتجلى الإشكالية الأخلاقية في مدى وضوح المعايير المعتمدة في معالجة الملفات، ونشر المعلومات المتعلقة بالترقيات أو النتائج أو الصفقات، إضافة إلى ضمان حق الاطلاع والطعن وفق آليات رقمية عادلة.

وإذا كانت الشفافية تعبر عن وضوح الإجراءات، فإنها تبقى مرتبطة ارتباطا وثيقا بمفهوم المساءلة، باعتبارها الوجه الآخر للحوكمة الرشيدة.

3.3 المساءلة الرقمية وحدود المسؤولية:

أدى الاعتماد على الأنظمة الرقمية إلى توزيع جديد للسلطة داخل المؤسسة، حيث أصبحت بعض القرارات تمر عبر أنظمة معلوماتية أو خوارزميات. غير أن هذا التحول قد يخلق نوعا من "تسييل المسؤولية"، بحيث يصعب تحديد الجهة

المسؤولة عن الخطأ: هل هو المصمم التقني؟ أم متخذ القرار؟ أم المشرف على النظام؟

وتكمن المعضلة الأخلاقية في ضرورة تحديد المسؤوليات بوضوح، وإرساء آليات تظلم رقمية تسمح بمعالجة الأخطاء وضمان العدالة الإجرائية. فالمساءلة الرقمية لا تتحقق إلا بوجود شفافية في توزيع الصلاحيات وإمكانية تتبع القرارات.

إلى جانب ما سبق، تبرز مخاطر جديدة مرتبطة بطبيعة الفضاء الرقمي ذاته، خاصة ما يتعلق بالأمن السيبراني وأساليب التأثير غير المشروع على الأفراد والمؤسسات.

4.3 مخاطر الأمن السيبراني والهندسة الاجتماعية:

تشكل الهجمات السيبرانية ومحاولات التصيد الإلكتروني واختراق الحسابات تهديدا مباشرا لسلامة البيانات الجامعية. غير أن الخطر لا يكمن فقط في الجانب التقني، بل في قابلية الأفراد للتأثر بأساليب "الهندسة الاجتماعية" التي تستغل الثقة أو نقص الوعي الرقمي.

ومن منظور أخلاقي، فإن مسؤولية المؤسسة لا تقتصر على توفير أنظمة حماية تقنية، بل تشمل أيضا نشر ثقافة الوعي بالمخاطر الرقمية، وتكوين الموارد البشرية على قواعد الاستخدام الآمن والمسؤول للتكنولوجيا.

وبذلك يتضح أن التحديات الأخلاقية للتحول الرقمي في الجامعة الجزائرية متعددة الأبعاد، وتتجاوز الإطار القانوني لتشمل الثقافة التنظيمية والسلوك الفردي، وهو ما يمهد للانتقال إلى تحليل آليات تعزيز الشفافية والمساءلة باعتبارهما ركيزتين مركزيتين في الحوكمة الرقمية الأخلاقية.

4. الشفافية والمساءلة كمرتكزات للحوكمة الرقمية الأخلاقية

بعد الوقوف عند أبرز التحديات الأخلاقية التي يفرزها التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية، يصبح من الضروري الانتقال من مستوى التشخيص إلى مستوى البناء المعياري. فالتحول الرقمي لا يكون أخلاقيا بمجرد وجود تشريعات أو أدوات تقنية، بل يتحقق من خلال ترسيخ مرتكزين أساسيين يشكلان جوهر الحوكمة الرشيدة، هما الشفافية والمساءلة. وتمثل هاتان القيمتان الإطار الناظم الذي يضمن الاستخدام المسؤول للتكنولوجيا ويحول دون انزلاقها نحو ممارسات سلطوية أو تمييزية.

1.4 مفهوم الشفافية الرقمية وأبعادها:

تشير الشفافية الرقمية إلى إتاحة المعلومات المتعلقة بالقرارات والإجراءات الإدارية عبر أنظمة إلكترونية واضحة ومفهومة، بما يسمح للفاعلين داخل الجامعة بالاطلاع عليها وتتبعها. وهي لا تعني مجرد نشر البيانات، بل تقتضي:

- وضوح المعايير المعتمدة في اتخاذ القرار
- سهولة الوصول إلى المعلومات
- قابلية البيانات للفهم والتفسير
- توثيق الإجراءات بطريقة قابلة للتتبع

وفي البيئة الجامعية، تتجلى الشفافية الرقمية في نشر نتائج المسابقات، معايير التوظيف والترقية، آليات توزيع الموارد، ومختلف الإجراءات الإدارية عبر منصات رسمية.

غير أن التحدي الأخلاقي يتمثل في الانتقال من "شفافية شكلية" تقوم على عرض معلومات مجتزأة، إلى "شفافية جوهرية" تسمح برقابة فعلية ومشاركة واعية من قبل الفاعلين.

2.4 المساءلة الرقمية كآلية لضبط السلطة الإلكترونية:

المساءلة الرقمية تعني إمكانية تتبع القرارات والإجراءات المنفذة عبر الأنظمة المعلوماتية، وتحديد الجهة المسؤولة عنها، مع إتاحة آليات للطعن أو التظلم عند وقوع خطأ.

وتقوم المساءلة الرقمية على ثلاثة مستويات:

- مساءلة إدارية: تحديد المسؤول عن إدخال البيانات أو اعتماد القرارات.
- مساءلة تقنية: ضمان سلامة الأنظمة وعدم التلاعب بها.
- مساءلة أخلاقية: تقييم مدى انسجام القرارات مع القيم الجامعية ومبادئ العدالة.

ويكمن جوهر المساءلة في منع "تذويب المسؤولية" داخل الأنظمة الرقمية، بحيث لا تتحول التكنولوجيا إلى ستار يحجب المسؤولية الفردية أو الجماعية.

3.4 نحو قياس النزاهة الرقمية في الجامعة:

إن تعزيز أخلاقيات الحوكمة الرقمية يقتضي الانتقال من الطرح القيمي المجرد إلى بناء أدوات تقييم موضوعية. ويمكن اقتراح مجموعة من المؤشرات لقياس مستوى النزاهة الرقمية، من بينها:

- درجة إتاحة المعلومات الإدارية إلكترونيا
- وضوح معايير اتخاذ القرار
- وجود آليات تظلم رقمية فعالة
- عدد الحوادث المتعلقة بانتهاك البيانات

- مستوى التكوين في أخلاقيات الأمن المعلوماتي

ويمكن تجميع هذه المؤشرات ضمن إطار تحليلي يسمى "مؤشر النضج الأخلاقي الرقمي"، الذي يسمح بتشخيص موقع المؤسسة على سلم الحوكمة الرقمية الأخلاقية، وتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين.

5. النموذج التنظيمي المقترح لتعزيز أخلاقيات الحوكمة الرقمية

في ضوء ما تم عرضه من تأصيل مفاهيمي وتشخيص للتحديات الأخلاقية المرتبطة بالتحول الرقمي في الجامعة الجزائرية، يتضح أن معالجة هذه الإشكالات لا يمكن أن تتم عبر حلول جزئية أو إجراءات معزولة، بل تتطلب إطارا تنظيميا متكاملا يدمج القيم الأخلاقية ضمن بنية الحوكمة الرقمية ذاتها. ومن هذا المنطلق، تقترح الدراسة نموذجا تنظيميا يهدف إلى تعزيز الشفافية والمساءلة وترسيخ ثقافة النزاهة الرقمية داخل مؤسسات التعليم العالي، بما يحقق التوازن بين الكفاءة الإدارية والامتثال القانوني وصون القيم الأكاديمية.

1.5 منطلقات النموذج المقترح:

ينطلق النموذج من جملة من الفرضيات الأساسية:

- أن التكنولوجيا في حد ذاتها محايدة، وأن أخلاقيتها تتحدد من خلال طريقة تصميمها واستخدامها.
- أن فعالية الحوكمة الرقمية مرهونة بوجود ثقافة تنظيمية قائمة على القيم.
- أن الشفافية والمساءلة تمثلان شرطين لازمين لبناء الثقة المؤسسية.
- أن الوقاية من المخاطر الرقمية لا تقل أهمية عن معالجتها بعد وقوعها.

وعليه، فإن النموذج لا يهدف فقط إلى ضبط السلوك، بل إلى بناء بيئة تنظيمية تعزز المسؤولية الرقمية بصورة استباقية.

استنادا إلى هذه المنطلقات، يقوم النموذج على أربعة أبعاد متكاملة تتفاعل فيما بينها بصورة دائرية، بحيث يشكل كل بعد ركيزة داعمة للآخر.

2.5 الأبعاد الهيكلية للنموذج:

أولا: البعد القيمي: يمثل الأساس المعياري للنموذج، ويشمل:

- ترسيخ ثقافة النزاهة الرقمية
- احترام الخصوصية وحماية البيانات
- تعزيز العدالة في الوصول إلى الخدمات الإلكترونية

- تكريس مبدأ تكافؤ الفرص في المعالجة الرقمية للملفات

ويتحقق هذا البعد من خلال إدماج القيم الأخلاقية ضمن الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وليس الاكتفاء بإدراجها في نصوص شكلية.

غير أن القيم، مهما بلغت أهميتها، تظل غير كافية ما لم تترجم إلى هياكل وإجراءات واضحة تضبط الممارسة اليومية داخل المؤسسة.

ثانيا: البعد التنظيمي: يرتكز هذا البعد على:

- إعداد مدونة أخلاقيات رقمية خاصة بالمؤسسة
- إنشاء لجنة أو خلية لمتابعة أخلاقيات التحول الرقمي
- تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات في الأنظمة المعلوماتية
- إدماج البعد الأخلاقي في توصيف الوظائف الإدارية

ويهدف هذا البعد إلى تحويل الأخلاق من خطاب معياري إلى ممارسة مؤسسية مؤطرة تنظيميا.

غير أن التنظيم وحده لا يضمن الالتزام، مما يستدعي إرساء آليات رقابية تعزز المساءلة وتمنع الانحراف.

ثالثا: البعد الرقابي: يتجسد في:

- تدقيق دوري للأنظمة الرقمية
- آليات تتبع القرارات الإلكترونية
- تفعيل قنوات التظلم الرقمية
- إعداد تقارير دورية حول مستوى الشفافية

ويضمن هذا البعد إمكانية تقييم الأداء الأخلاقي للمؤسسة وتصحيح الاختلالات بصورة مستمرة.

وبالإضافة إلى الرقابة، ينبغي اعتماد مقاربة استباقية قائمة على الوقاية من المخاطر قبل وقوعها.

رابعا: البعد الوقائي: يشمل:

- التكوين المستمر في الأمن المعلوماتي
- التوعية بمخاطر الهندسة الاجتماعية
- وضع بروتوكولات للاستجابة للحوادث السيبرانية
- اختبار دوري لسلامة الأنظمة

ويهدف هذا البعد إلى تحصين المؤسسة ضد الاختراقات التقنية والسلوكية، بما يعزز استدامة الحوكمة الرقمية الأخلاقية.

3.5 آلية اشتغال النموذج:

يقوم النموذج على منطق تكاملي دائري:

قيم مؤسسية واضحة

⬇

تنظيم مؤطر للأخلاقيات الرقمية

⬇

رقابة ومساءلة فعالة

⬇

وقاية واستباق للمخاطر

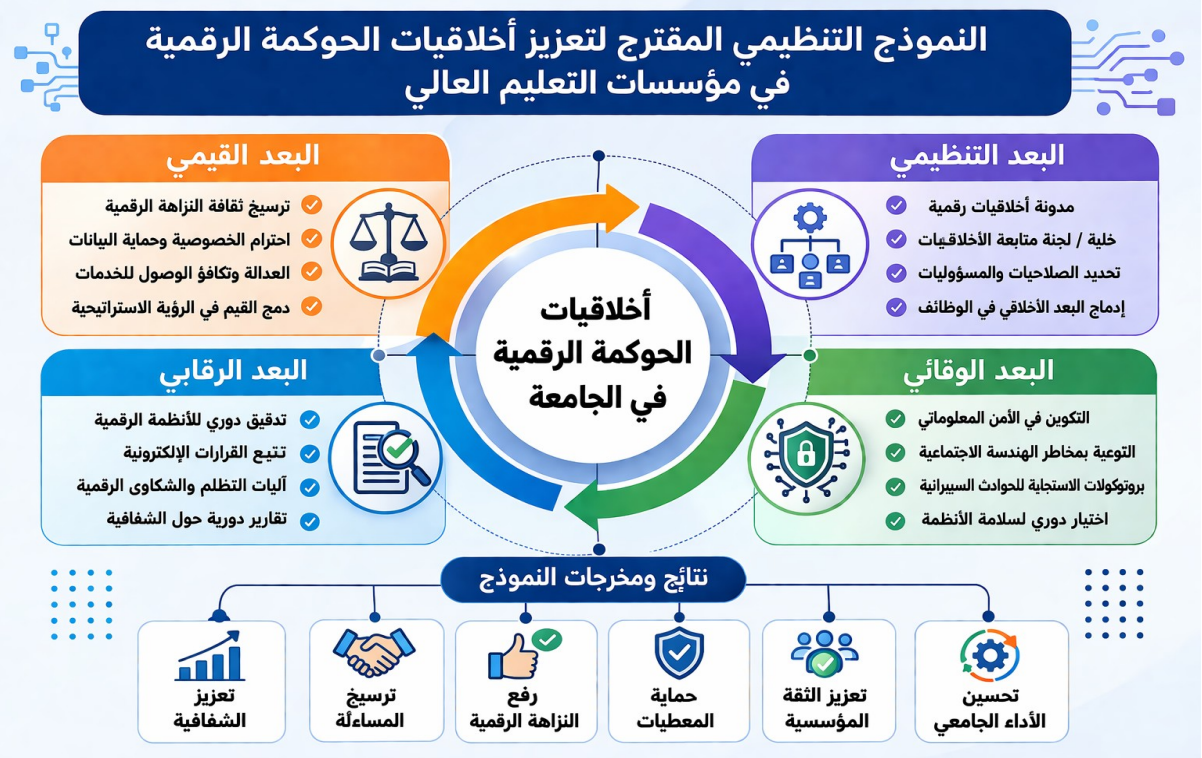
⬇

تعزيز الثقة المؤسسية وتحسين الأداء

ويمكن هذا التسلسل من بناء بيئة رقمية آمنة وأخلاقية تدعم رسالة الجامعة وتحصنها من الانحرافات التنظيمية.

4.5 تمثيل النموذج المقترح لأخلاقيات الحوكمة الرقمية:

يقوم النموذج المقترح لأخلاقيات الحوكمة الرقمية في مؤسسات التعليم العالي على فكرة مركزية مفادها أن التحول الرقمي لا يحقق أهدافه الاستراتيجية بمجرد إدماج التكنولوجيا في العمليات الإدارية والبيداغوجية، بل يتطلب تأسيس إطار أخلاقي مؤسسي يضبط الممارسات الرقمية ويوجهها وفق مبادئ الشفافية والمساءلة وحماية المعطيات. فالرقمنة، في غياب مرجعية قيمية واضحة، قد تتحول إلى مجرد تحديث تقني لا ينعكس إيجابا على جودة الحوكمة ولا على ثقة الفاعلين داخل البيئة الجامعية.



ينطلق النموذج من اعتبار البعد القيمي أساسا لكل إصلاح رقمي، إذ يشكل منظومة المبادئ التي تضبط السلوك المؤسسي في الفضاء الإلكتروني، مثل احترام الخصوصية، وضمان العدالة في الولوج إلى الخدمات الرقمية، وتكريس النزاهة في معالجة البيانات واتخاذ القرار. غير أن هذه القيم لا تكتسب فعاليتها إلا إذا ترجمت إلى ترتيبات تنظيمية واضحة، من خلال وضع مدونة أخلاقيات رقمية، وتحديد المسؤوليات، وإدماج البعد الأخلاقي ضمن الوصف الوظيفي والهياكل الإدارية.

كما يؤكد النموذج على أهمية البعد الرقابي باعتباره آلية لضمان المساءلة، عبر اعتماد أنظمة تتبع وتدقيق إلكتروني، وإعداد تقارير دورية حول مستوى الشفافية الرقمية، وتمكين الفاعلين من آليات تظلم فعالة في حال حدوث تجاوزات. ويكتمل البناء المؤسسي بالبعد الوقائي الذي يهدف إلى تقليص المخاطر الرقمية من خلال التكوين المستمر في الأمن المعلوماتي، والتوعية بأخلاقيات استخدام المنصات الرقمية، وتطوير بروتوكولات للاستجابة للحوادث السيبرانية.

وتكمن قوة النموذج في تكامله البنيوي، حيث تتفاعل هذه الأبعاد في إطار دائري يعزز استقرار المنظومة، فغياب أحدها يؤدي إلى اختلال الحوكمة الرقمية ككل. ومن ثم فإن تطبيق هذا النموذج من شأنه أن يسهم في بناء بيئة جامعية رقمية قائمة على الثقة المؤسسية، وتحقيق توازن بين الكفاءة الإدارية والامتثال القانوني، وتعزيز صورة الجامعة الجزائرية كمؤسسة حديثة تحترم القيم الأخلاقية في ممارساتها الرقمية.

6. خاتمة:

خلصت هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لم يعد خيارا تقنيا لتحسين الأداء الإداري فحسب، بل أصبح مسارا استراتيجيا يعيد تشكيل أنماط التسيير، وبنية السلطة، وآليات اتخاذ القرار داخل الجامعة. غير أن هذا التحول، رغم ما يتيحه من فرص لتعزيز الكفاءة وتسريع الخدمات، يفرز في المقابل تحديات أخلاقية عميقة تتعلق بحماية المعطيات الشخصية، وضمان العدالة الرقمية، وترسيخ الشفافية، وتحديد المسؤوليات في البيئة الإلكترونية.

وقد أظهر التحليل أن الاقتصار على المقاربة القانونية أو التقنية لا يكفي لضمان حوكمة رقمية رشيدة، إذ يظل البعد الأخلاقي هو المحدد الجوهري لاستدامة الإصلاحات الرقمية وفعاليتها. فالتكنولوجيا قد تعزز الشفافية كما قد تستخدم لإخفاء المسؤولية، وقد تدعم العدالة كما قد تكرس التمييز، تبعا للإطار القيمي والتنظيمي الذي يحكمها.

وانطلاقا من ذلك، اقترحت الدراسة نموذجا تنظيميا متكاملا يقوم على أربعة أبعاد مترابطة: البعد القيمي، والتنظيمي، والرقابي، والوقائي، باعتبارها ركائز أساسية لترسيخ أخلاقيات الحوكمة الرقمية داخل الجامعة الجزائرية. ويسعى هذا النموذج إلى الانتقال من منطق الاستجابة للمخاطر بعد وقوعها إلى منطق البناء الاستباقي لثقافة النزاهة الرقمية، بما يعزز الثقة المؤسسية ويرسخ المساءلة.

كما أكدت الدراسة أن تعزيز أخلاقيات الحوكمة الرقمية يقتضي إدماج التكوين في الأمن المعلوماتي، وتفعيل آليات التظلم الإلكتروني، وإعداد تقارير دورية حول مستوى الشفافية، إضافة إلى تطوير مؤشرات لقياس النضج الأخلاقي الرقمي داخل المؤسسة.

وفي ضوء ذلك، توصي الدراسة بما يلي:

- إدراج مدونة أخلاقيات رقمية ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة.
- إنشاء خلايا مختصة بمتابعة أخلاقيات التحول الرقمي.
- تطوير برامج تكوين دورية لفائدة الإطارات الإدارية والأكاديمية.
- اعتماد مؤشرات تقييم لقياس مستوى الشفافية والمساءلة الرقمية.

وتبقى هذه الدراسة إطارا نظريا قابلا للتطوير عبر بحوث ميدانية كمية تسمح باختبار النموذج المقترح وقياس مدى قابليته للتطبيق داخل مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، بما يفتح آفاقا جديدة لدراسة العلاقة بين الحوكمة، والتحول الرقمي، والثقافة التنظيمية في البيئة الجامعية.

7. قائمة المراجع:

1.7 قائمة المراجع الدولية:

1. Castells, M. (2010). *The rise of the network society* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
2. Floridi, L. (2014). *The ethics of information*. Oxford University Press.
3. Heeks, R. (2006). *Implementing and managing eGovernment*. SAGE Publications.

4. Kettl, D. F. (2002). *The transformation of governance: Public administration for twenty-first century America*. Johns Hopkins University Press.
5. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). Pearson.
6. OECD. (2015). *Principles of public governance*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
7. OECD. (2022). *Digital government index*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
8. UNESCO. (2021). *Reimagining higher education in a digital era*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
9. World Bank. (2017). *World development report 2017: Governance and the law*. World Bank.

2.7 المراجع الأكاديمية في الحوكمة والمساءلة

10. Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. European Law Journal, 13(4), 447–468.
11. Rhodes, R. A. W. (1997). Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability. Open University Press.

3.7 المراجع العربية

12. أبو النصر، م. (2015). الحوكمة الرشيدة وإدارة المؤسسات. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
13. العريقي، ع. (2018). الحوكمة الإدارية والشفافية. دار الحامد للنشر والتوزيع.
14. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (س.د.). تقارير الحوكمة والتحول الرقمي.

4.7 الإطار القانوني الجزائري

15. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (2009). القانون رقم 09-04 المتعلق بالوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال ومكافحتها.
16. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (2018). القانون رقم 18-07 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي.