**الملتقى الوطني حول ضمان جودة التعليم العالي في ظل التوجهات الجديدة لقطاع التعليم العالي في الجزائر**

**جامعة سكيكدة 15 أكتوبر 2025**

مداخلة بعنوان

**تحليل أثر أخلاقيات الأعمال على جودة القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي من منظور النظريات الأخلاقية**

المحور 5: التنمية المستدامة؛ الحوكمة، اخلاقيات الاعمال وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

حذفاني أمير (أستاذ محاضر أ / المركز الجامعي بريكة) [amir.hadfani@cu-barika.dz](mailto:amir.hadfani@cu-barika.dz)

ضياف علية (أستاذ محاضر أ / جامعة سكيكدة) [o.diaf@univ-skikda.dz](mailto:o.diaf@univ-skikda.dz)

**ملخص:**

تركز هذه الدراسة على تأثير أخلاقيات الأعمال على جودة القرارات الإدارية وضمان الجودة في التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي النظري، وتظهر النتائج أن الالتزام بالأخلاقيات التطبيقية (العدالة، النزاهة، المسؤولية) يحسن قرارات مثل تصميم المناهج وإدارة الموارد البشرية، بينما تعزز الفضائل الأخلاقية (الصدق، الحكمة، العدالة) الثقة بين القادة والطلاب وأعضاء هيئة التدريس، مما يدعم ضمان الجودة. كما ان السلوكيات الأخلاقية تحسن رضا الطلاب، نسب التوظيف، وجودة البحث العلمي. تناقش الدراسة تحديات مثل المحسوبية وضعف التدريب الأخلاقي، وتقترح نموذجا نظريا يدمج الأخلاقيات في الحوكمة الأكاديمية. وقدمت الدراسة توصيات تشمل تطوير برامج تدريبية للقادة، وضع سياسات لتعزيز الشفافية، ودمج معايير الأخلاقيات في أنظمة ضمان الجودة. كما تقترح دراسات مستقبلية تطبيقية في الجامعات الجزائرية لمعالجة التحديات المحلية وتعزيز جودة التعليم.

الكلمات المفتاحية: أخلاقيات الأعمال، جودة القرارات، ضمان الجودة، الحوكمة الأكاديمية

**Abstract** :This study examines the impact of business ethics on the quality of administrative decisions and quality assurance in higher education. The study relied on the theoretical analytical approach. Findings indicate that adherence to applied ethics (justice, integrity, responsibility) enhances decisions related to curriculum design and human resource management, while virtue ethics (honesty, wisdom, justice) foster trust between academic leaders and students/faculty, supporting quality assurance. Ethical behaviors improve student satisfaction, employment rates, and research quality. The study discusses challenges such as favoritism and inadequate ethical training for leaders and proposes a theoretical model integrating ethics into academic governance. Recommendations include developing training programs for academic leaders, establishing policies to enhance transparency, and incorporating ethical standards into quality assurance systems. Future applied studies in Algerian universities are suggested to address local challenges and improve educational quality.

Keywords : Business Ethics, Decision Quality, Quality Assurance, Academic Governance

**المقدمة**

تشكل أخلاقيات الأعمال ركيزة أساسية في إدارة مؤسسات التعليم العالي، حيث تعرف بأنها مجموعة القيم والمبادئ التي توجه السلوكيات والقرارات المؤسسية لضمان النزاهة، العدالة، والمسؤولية. وتلعب هذه الأخلاقيات دورا حيويا في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الجامعات، مما يساهم في بناء ثقافة مؤسسية تدعم جودة التعليم والحوكمة الرشيدة. حيث يمكن للالتزام بالأخلاقيات أن يضمن تخصيصا عادلا للموارد، مكافحة الفساد الأكاديمي مثل الانتحال، وتعزيز جودة العمليات الأكاديمية والبحثية. وفي هذا السياق، ترتبط أخلاقيات الأعمال ارتباطا وثيقا بجودة القرارات الإدارية، التي تعد عاملا حاسما في تحقيق ضمان الجودة وسمعة المؤسسات الأكاديمية. فالقرارات الإدارية المدروسة، مثل تصميم المناهج أو اختيار الكوادر الأكاديمية، تؤثر مباشرة على تجربة التعلم، رضا الطلاب، وجودة البحث العلمي. كما أن القرارات الشفافة والعادلة تعزز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، بما في ذلك الشركاء الصناعيين والمجتمع المحلي، مما يعزز السمعة الأكاديمية ويدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة ، خاصة في ظل التحديات مثل البيروقراطية ومحدودية الموارد.

تتناول هذه الدراسة إشكالية أثر أخلاقيات الأعمال على جودة القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي من منظور النظريات الأخلاقية، وبالأخص الأخلاقيات التطبيقية والفضيلية. وتتمحور الإشكالية حول السؤال التالي: **كيف يمكن تحليل أثر أخلاقيات الأعمال على جودة القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي باستخدام النظريات الأخلاقية؟** وتنبثق عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

* كيف تؤثر الأخلاقيات التطبيقية على جودة القرارات الإدارية في الجامعات؟
* ما هي الفضائل الأخلاقية الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القادة الأكاديميون لتعزيز ضمان الجودة؟
* كيف يمكن قياس تأثير السلوكيات الأخلاقية للإدارة على جودة التعليم والبحث العلمي؟

**أهداف الدراسة**

* تحليل العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وجودة القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.
* استكشاف دور الأخلاقيات التطبيقية في تحسين جودة القرارات المتعلقة بتصميم المناهج، إدارة الموارد، ومكافحة الفساد الأكاديمي.
* تحديد الفضائل الأخلاقية الضرورية للقادة الأكاديميين لتعزيز الشفافية والمساءلة.
* تقديم نموذج نظري لدمج أخلاقيات الأعمال في الحوكمة الأكاديمية لتحسين ضمان الجودة.
* اقتراح توصيات عملية لتطوير سياسات إدارية تعزز الالتزام الأخلاقي في الجامعات الجزائرية.

**أهمية الدراسة**

تكمن أهمية هذه الدراسة في معالجتها لموضوع حيوي في سياق التعليم العالي ، حيث يواجه القطاع تحديات مثل ضعف الحوكمة، البيروقراطية، ومحدودية الموارد. من خلال تحليل أثر أخلاقيات الأعمال على جودة القرارات الإدارية، تساهم الدراسة في سد الفجوة في الأدبيات الأكاديمية، خاصة في السياق المحلي، الذي يفتقر إلى دراسات نظرية تحليلية تربط بين الأخلاقيات وضمان الجودة. كما تقدم الدراسة رؤى نظرية وعملية تدعم تطوير سياسات أكاديمية مستدامة، مما يعزز سمعة المؤسسات الجامعية ويحسن مخرجات التعليم والبحث العلمي. وبالتالي، تساهم الدراسة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، خاصة فيما يتعلق بجودة التعليم (الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة).

**المنهج المتبع**

تعتمد الدراسة على المنهج التحليلي النظري (Theoretical Analytical Approach)، حيث يتم تحليل أثر أخلاقيات الأعمال على جودة القرارات الإدارية من خلال الأطر النظرية للأخلاقيات التطبيقية والفضيلية، وسيتم الاعتماد على الأدبيات الأكاديمية.

**الإطار النظري**

**1.1 نظرية الأخلاقيات التطبيقية**

**1.1.1 تعريفها**

تعد الأخلاقيات التطبيقية فرعا من الفلسفة الأخلاقية يركز على تطبيق المبادئ الأخلاقية على قضايا وسياقات عملية، فيما يلي مجموعة من التعاريف التي قدمها باحثون:

* تعرف الأخلاقيات التطبيقية بأنها "الإطار الذي يُستخدم لتقييم القرارات والسلوكيات في سياقات مهنية معقدة من خلال تطبيق مبادئ أخلاقية مثل العدالة والمنفعة". (Banks, 2022, p. 182)
* وتعرف بأنها "النهج الذي يسعى إلى حل التحديات الأخلاقية في المؤسسات من خلال توجيه القرارات نحو تحقيق الخير العام مع مراعاة مصالح أصحاب المصلحة " . (Bermeo-Pazmino, 2023, p. 5)
* كما تشير إلى أن الأخلاقيات التطبيقية هي "عملية منهجية لتحليل المعضلات الأخلاقية في بيئات مثل التعليم العالي، مع التركيز على مبادئ النزاهة والمسؤولية". (Löfström, 2025, p. 2)
* يضيف Erden (2025) أن الأخلاقيات التطبيقية تركز على "دمج القيم الأخلاقية في القرارات اليومية لضمان توافقها مع معايير العدالة والشفافية". (Erden, 2025, p. 3)

تظهر هذه التعاريف أن الأخلاقيات التطبيقية تركز على تطبيق القيم الأخلاقية في سياقات عملية، مع التركيز على تحقيق العدالة، النزاهة، والخير العام، وهي بذلك تشكل إطارا مناسبا لتحليل القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

**2.1.1 أسس نظرية الأخلاقيات التطبيقية**

تعتمد الأخلاقيات التطبيقية على مجموعة من الأسس النظرية التي توفر إطارا لاتخاذ القرارات الأخلاقية في سياقات معقدة. يمكن تلخيص هذه الأسس كما يلي:

* **مبدأ المنفعة**: يركز على تحقيق أكبر قدر من الخير لأكبر عدد من الأفراد. في سياق التعليم العالي، يعني هذا اتخاذ قرارات إدارية تعزز جودة التعليم للطلاب وأعضاء هيئة التدريس مع مراعاة الموارد المتاحة (Banks, 2022) ، كتخصيص الميزانية لتحسين البنية التحتية الأكاديمية بدلا من الإنفاق على أنشطة غير ضرورية.
* **مبدأ الواجب:** يؤكد على الالتزام بالقواعد والواجبات الأخلاقية بغض النظر عن النتائج. في الجامعات، يعني هذا الالتزام بسياسات النزاهة الأكاديمية، مثل مكافحة الانتحال، حتى لو كانت العملية مكلفة أو معقدة.(Erden, 2025)
* **مبدأ العدالة:** يركز على ضمان التوزيع العادل للموارد والفرص. يمكن تطبيق هذا المبدأ على توزيع المنح الدراسية أو التمويل البحثي بطريقة عادلة وشفافة. (Van Stekelenburg, 2025)
* **مبدأ احترام الأفراد**: يتطلب احترام حقوق وكرامة أصحاب المصلحة، مثل حماية خصوصية الطلاب أو ضمان مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات. (Löfström, 2025)

تعمل هذه الأسس كإطار تحليلي لتقييم القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، حيث توفر معايير واضحة لضمان التوافق بين القرارات والقيم الأخلاقية.

**3.1.1 تطبيق المبادئ الأخلاقية (العدالة، النزاهة، المسؤولية) في اتخاذ القرارات الإدارية**

تعد المبادئ الأخلاقية للعدالة، النزاهة، والمسؤولية ركائز أساسية في تطبيق الأخلاقيات التطبيقية على القرارات الإدارية في التعليم العالي:

* **العدالة**: تتطلب توزيع الموارد والفرص بطريقة منصفة. حيث يمكن للإدارة الجامعية تطبيق هذا المبدأ من خلال تخصيص التمويل البحثي بناء على معايير موضوعية مثل جودة المقترحات البحثية، بدلا من المحسوبية(Van Stekelenburg, 2025) كما يمكن أن يظهر هذا المبدأ في ضمان تكافؤ الفرص للطلاب في الوصول إلى الموارد التعليمية، مثل المختبرات أو المكتبات.
* **النزاهة:** تركز على الالتزام بالصدق والشفافية في اتخاذ القرارات. حيث يمكن للإدارة وضع سياسات صارمة لمكافحة الانتحال الأكاديمي من خلال استخدام برامج الكشف عن الانتحال وتطبيق عقوبات عادلة، مما يعزز الثقة في العملية الأكاديمية.(Erden, 2025)
* **المسؤولية:** تتطلب من القادة الأكاديميين تحمل المسؤولية عن قراراتهم وتأثيرها على أصحاب المصلحة. حيث يمكن للإدارة إظهار المسؤولية من خلال مراجعة دورية لسياسات المناهج للتأكد من أنها تلبي احتياجات سوق العمل وتعزز جودة التعليم. (Bermeo-Pazmino, 2023)

تساعد هذه المبادئ في توجيه القرارات الإدارية نحو تحقيق أهداف ضمان الجودة، حيث تضمن توافق القرارات مع القيم الأخلاقية وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة.

**4.1.1 تطبيقات الأخلاقيات التطبيقية في التعليم العالي**

تظهر الأدبيات الحديثة أن الأخلاقيات التطبيقية تسهم بشكل كبير في تحسين جودة القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي من خلال التطبيقات التالية:

* **تخصيص الموارد**: تساعد الأخلاقيات التطبيقية في ضمان توزيع عادل للميزانيات بين الأقسام الأكاديمية، مما يعزز جودة التعليم والبحث العلمي. حيث أن الجامعات التي تتبع معايير أخلاقية في تخصيص الموارد تحقق رضا أعلى بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.(Van Stekelenburg, 2025)
* **مكافحة الفساد الأكاديمي**: يمكن للأخلاقيات التطبيقية أن توفر إطارا لتطوير سياسات صارمة لمكافحة الانتحال والتزوير الأكاديمي، مما يعزز النزاهة الأكاديمية. حيث أن الجامعات التي تطبق سياسات أخلاقية صارمة تكون أكثر قدرة على الحفاظ على سمعتها الأكاديمية . (Erden, 2025)
* **تصميم المناهج:** تساعد الأخلاقيات التطبيقية في دمج القيم الأخلاقية في المناهج الدراسية، مما يعزز الوعي الأخلاقي لدى الطلاب ويعدّهم لمواجهة التحديات المهنية (Bermeo-Pazmino, 2023) ، مثل إدراج دورات حول الأخلاقيات المهنية في التخصصات العلمية والإنسانية.
* **إدارة أصحاب المصلحة:** تسهم الأخلاقيات التطبيقية في تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة، مثل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، في عمليات اتخاذ القرارات، مما يعزز الشفافية والثقة. (Löfström, 2025)

في السياق الجزائري، يمكن أن تساعد الأخلاقيات التطبيقية في مواجهة تحديات مثل المحسوبية أو ضعف الحوكمة من خلال وضع معايير أخلاقية واضحة لاتخاذ القرارات. حيث يمكن للإدارات الجامعية تطبيق مبدأ العدالة في اختيار الكوادر الأكاديمية بناء على الكفاءة بدلا من العلاقات الشخصية، مما يعزز جودة التعليم وسمعة المؤسسات**.**

**2.1 نظرية الأخلاقيات الفضيلية**

**1.2.1 تعريف الأخلاقيات الفضيلية**

تعد الأخلاقيات الفضيلية (Virtue Ethics) نهجا فلسفيا يركز على الصفات الأخلاقية للأفراد كمحدد أساسي للسلوك الأخلاقي، بدلا من التركيز على القواعد أو النتائج. فيما يلي مجموعة من التعاريف التي قدمها باحثون:

* تعرف الأخلاقيات الفضيلية بأنها "الإطار الذي يركز على تنمية الصفات الأخلاقية مثل الصدق والعدالة لتوجيه السلوكيات والقرارات في السياقات المهنية". (Sanderse, 2020, p. 304)
* وتعرف بأنها "نهج أخلاقي يعنى بتطوير الشخصية الأخلاقية للأفراد لضمان اتخاذ قرارات تعكس القيم الفضيلة، مثل الحكمة والشجاعة". (Van Stekelenburg, 2025, p. 3)
* الأخلاقيات الفضيلية هي "النهج الذي يؤكد على أهمية الصفات الشخصية في تحقيق الحياة الأخلاقية، مع التركيز على الفضائل كمحرك للقرارات العملية".(Kristjánsson, 2022, p. 147)
* يضيف Schwartz (2023) أن الأخلاقيات الفضيلية تركز على "تنمية الشخصية الأخلاقية للقادة من خلال الفضائل التي تعزز اتخاذ القرارات المسؤولة والمستدامة". (Schwartz, 2023, p. 89)

تظهر هذه التعاريف أن الأخلاقيات الفضيلية تركز على الصفات الشخصية كأساس لاتخاذ القرارات الأخلاقية، مما يجعلها إطارا مناسبا لتحليل دور القادة الأكاديميين في تعزيز جودة القرارات الإدارية.

**2.2.1 أسس نظرية الأخلاقيات الفضيلية**

تعتمد الأخلاقيات الفضيلية على مجموعة من الأسس النظرية التي تركز على تنمية الشخصية الأخلاقية للفرد كمحدد رئيسي للسلوك الأخلاقي. يمكن تلخيص هذه الأسس كما يلي:

* **التركيز على الشخصية** : تركز الأخلاقيات الفضيلية على تطوير الصفات الأخلاقية للأفراد، مثل الصدق والعدالة، بدلا من التركيز على القواعد أو النتائج. يفترض أن القائد ذو الشخصية الفضيلة سيتخذ قرارات أخلاقية بشكل طبيعي. (Sanderse, 2020)
* **الفضائل كمحركات للسلوك:** تعتبر الفضائل، مثل الحكمة والشجاعة، المحركات الأساسية للقرارات الأخلاقية. فالقائد الحكيم يتخذ قرارات متوازنة تأخذ في الاعتبار مصالح جميع أصحاب المصلحة. (Kristjánsson, 2022)
* **التوازن والاعتدال :** تشجع الأخلاقيات الفضيلية على تحقيق التوازن بين التطرف في السلوك. فالشجاعة هي الفضيلة التي تقع بين التهور والجبن. (Schwartz, 2023)
* **التعلم من خلال الممارسة:** تكتسب الفضائل من خلال التدريب والممارسة المستمرة، مما يعني أن القادة الأكاديميين يمكن أن يطوروا صفاتهم الأخلاقية من خلال التجربة والتأمل. (Van Stekelenburg, 2025)

توفر هذه الأسس إطارا لتحليل كيفية تأثير الصفات الأخلاقية للقادة على جودة القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، حيث تركز على الشخصية كعامل أساسي في اتخاذ القرارات.

**3.2.1- الصفات الأخلاقية (الصدق، الحكمة، العدالة) ودورها في تعزيز جودة القرارات الإدارية**

تعد الصفات الأخلاقية، مثل الصدق، الحكمة، والعدالة، ركائز أساسية في نظرية الأخلاقيات الفضيلية، وتلعب دورا حيويا في تعزيز جودة القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي:

* **الصدق** (Honesty): يعتبر الصدق فضيلة أساسية تعزز الشفافية في اتخاذ القرارات ، حيث يمكن للقائد الأكاديمي الذي يتحلى بالصدق أن يضمن الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بتخصيص الموارد أو تقييم الأداء الأكاديمي، مما يعزز الثقة بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب (Sanderse, 2020) ، حيث أن القادة الذين يتحلون بالصدق يساهمون في تقليل الفساد الأكاديمي، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم . (Erden, 2025)
* **الحكمة** (Wisdom): تمكّن الحكمة القادة من اتخاذ قرارات متوازنة تأخذ في الاعتبار السياقات المعقدة ومصالح أصحاب المصلحة المختلفين، حيث يمكن للقائد الحكيم أن يوازن بين متطلبات تحسين المناهج ومحدودية الموارد، مما يضمن تحقيق أهداف ضمان الجودة . (Kristjánsson, 2022)
* **العدالة** (Justice): تركز هذه الفضيلة على ضمان المساواة والإنصاف في اتخاذ القرارات ، حيث يمكن للقائد الذي يتحلى بالعدالة أن يضمن توزيع المنح الدراسية أو التمويل البحثي بناء على معايير موضوعية، مما يعزز رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ويحسن جودة القرارات الإدارية. (Van Stekelenburg, 2025)

تسهم هذه الصفات في تعزيز جودة القرارات الإدارية من خلال ضمان توافقها مع القيم الأخلاقية، مما يؤدي إلى تحسين العمليات الأكاديمية وسمعة المؤسسات.

**4.2.1- تأثير الفضائل الأخلاقية للقادة على ثقافة المؤسسة الأكاديمية**

تؤثر الفضائل الأخلاقية للقادة الأكاديميين بشكل كبير على ثقافة المؤسسة الأكاديمية، حيث تشكل نموذجا يحتذى به وتعزز القيم المشتركة داخل الجامعة. يمكن تحليل هذا التأثير على النحو التالي:

* **تشكيل ثقافة الشفافية والثقة**: القادة الذين يتحلون بالصدق يشجعون على التواصل المفتوح مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب، مما يخلق بيئة تعليمية تتسم بالثقة، حيث أن القادة الذين يظهرون الصدق في التعامل مع قضايا مثل تخصيص الموارد يساهمون في تقليل التوترات المؤسسية وزيادة التعاون بين الأقسام.(Schwartz, 2023)
* **تعزيز التعاون والمسؤولية المشتركة**: الحكمة كفضيلة تمكّن القادة من اتخاذ قرارات تأخذ في الاعتبار مصالح جميع أصحاب المصلحة، مما يعزز ثقافة التعاون، فالقائد الحكيم الذي يشرك أعضاء هيئة التدريس في تصميم المناهج يعزز شعورهم بالمسؤولية المشتركة، مما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم.(Van Stekelenburg, 2025)
* **بناء ثقافة العدالة والمساواة**: القادة الذين يتحلون بالعدالة يساهمون في خلق بيئة أكاديمية تعزز المساواة وتقلل من الممارسات مثل المحسوبية. حيث أن الجامعات التي تظهر قادتها العدالة في اتخاذ القرارات تحقق مستويات أعلى من رضا الطلاب وسمعة أكاديمية أفضل.(Löfström, 2025)
* **تأثير طويل الأمد على السمعة الأكاديمية:** الفضائل الأخلاقية للقادة تساعد في بناء ثقافة مؤسسية تعكس القيم الأخلاقية، مما يعزز سمعة الجامعة على المستوى الوطني والدولي ، حيث القادة الذين يظهرون الصدق والعدالة في التعامل مع قضايا مثل الانتحال الأكاديمي يعززون ثقة المجتمع في المؤسسة. (Erden, 2025)

في السياق الجزائري، حيث تواجه الجامعات تحديات مثل البيروقراطية وضعف الحوكمة، يمكن للفضائل الأخلاقية للقادة أن تسهم في تغيير الثقافة المؤسسية نحو بيئة أكثر شفافية وعدالة. حيث يمكن للقائد الذي يتحلى بالحكمة أن يواجه تحديات الموارد المحدودة من خلال اتخاذ قرارات متوازنة تعزز جودة التعليم دون إهمال احتياجات أي طرف من أصحاب المصلحة.

**3.1- مساهمة هذه النظريات في فهم العلاقة بين الأخلاقيات وجودة القرارات**

تساهم نظريتا الأخلاقيات التطبيقية والأخلاقيات الفضيلية في فهم العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وجودة القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر من خلال توفير إطارين نظريين مكملين يركزان على القواعد الأخلاقية والشخصية الأخلاقية للقادة.

تعالج الإشكالية البحثية - كيف يمكن تحليل أثر أخلاقيات الأعمال على جودة القرارات الإدارية باستخدام النظريات الأخلاقية؟ - من خلال هذين الإطارين، اللذين يقدمان منظورين متكاملين لتحليل تأثير الأخلاقيات على جودة القرارات.

الأخلاقيات التطبيقية توفر إطارا منهجيا لتقييم القرارات الإدارية بناء على مبادئ أخلاقية مثل العدالة، النزاهة، والمسؤولية. وهذا الإطار يساعد في فهم كيفية تطبيق هذه المبادئ على قرارات مثل تخصيص الموارد، تصميم المناهج، أو مكافحة الفساد الأكاديمي ، يمكن تحليل قرار تخصيص الميزانية باستخدام مبدأ العدالة لضمان توزيع منصف للموارد بين الأقسام الأكاديمية، مما يعزز جودة التعليم (Banks, 2022) ، في السياق الجزائري، حيث تواجه الجامعات تحديات مثل البيروقراطية ومحدودية الموارد، تساعد الأخلاقيات التطبيقية في وضع معايير أخلاقية واضحة لتقليل الممارسات غير العادلة، مثل المحسوبية، وبالتالي تحسين جودة القرارات الإدارية (Bermeo-Pazmino, 2023) ، هذا النهج يمكّن الباحثين من قياس مدى توافق القرارات مع القيم الأخلاقية وتأثير ذلك على مخرجات التعليم، مثل رضا الطلاب أو جودة البحث العلمي.

من ناحية أخرى، تركز الأخلاقيات الفضيلية على الصفات الأخلاقية للقادة الأكاديميين، مثل الصدق، الحكمة، والعدالة، كمحددات رئيسية لجودة القرارات. وهذا الإطار يساعد في فهم كيف تؤثر الشخصية الأخلاقية للقائد على اتخاذ قرارات تعزز الشفافية والمساءلة، فالقائد الذي يتحلى بالحكمة قادر على اتخاذ قرارات متوازنة تأخذ في الاعتبار مصالح الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات الأكاديمية (Kristjánsson, 2022) .

وفي السياق الجزائري، يمكن للفضائل الأخلاقية أن تعالج تحديات مثل ضعف الثقة بين الإدارة والطلاب من خلال تعزيز ثقافة مؤسسية تقوم على الصدق والعدالة، مما ينعكس إيجابيا على سمعة المؤسسة (Van Stekelenburg, 2025).

ان التكامل بين النظريتين يتيح فهما شاملا للعلاقة بين الأخلاقيات وجودة القرارات. فبينما توفر الأخلاقيات التطبيقية معايير موضوعية لتقييم القرارات (مثل الالتزام بالعدالة في توزيع الموارد)، تركز الأخلاقيات الفضيلية على تنمية الصفات الشخصية للقادة التي تجعل هذه القرارات ممكنة (مثل الحكمة في اتخاذ قرارات متوازنة). فمثلا قرار مكافحة الانتحال الأكاديمي يمكن تحليله باستخدام الأخلاقيات التطبيقية لتقييم مدى التزام السياسات بمبدأ النزاهة، بينما تستخدم الأخلاقيات الفضيلية لتحليل كيف يسهم الصدق لدى القائد في تطبيق هذه السياسات بفعالية (Erden, 2025) .

هذا التكامل يساعد في الإجابة عن الإشكالية من خلال توفير إطار نظري يربط بين المبادئ الأخلاقية (الأخلاقيات التطبيقية) والصفات الشخصية (الأخلاقيات الفضيلية) لفهم تأثيرها على جودة القرارات.

وفي السياق الجزائري، يساعد هذا الإطار النظري المزدوج في تحليل كيف يمكن للأخلاقيات أن تعالج تحديات مثل المحسوبية أو ضعف الحوكمة من خلال تعزيز القرارات الإدارية التي تحقق أهداف ضمان الجودة، حيث يمكن للقائد الذي يتحلى بالعدالة (فضيلة) أن يطبق مبدأ العدالة (أخلاقيات تطبيقية) في توزيع المنح الدراسية، مما يعزز الثقة ويحسن السمعة الأكاديمية (Löfström, 2025)، وبالتالي تساهم هذه النظريات في فهم العلاقة بين الأخلاقيات وجودة القرارات من خلال تقديم أدوات تحليلية لتقييم القرارات وتطوير ثقافة مؤسسية تدعم التميز الأكاديمي والاستدامة**.**

**2-مراجعة الأدبيات:**

**1.2- استعراض الدراسات السابقة حول أخلاقيات الأعمال في التعليم العالي**

تعد أخلاقيات الأعمال ركيزة أساسية في إدارة مؤسسات التعليم العالي، حيث تؤثر على جودة القرارات الإدارية، الحوكمة، وضمان الجودة. تركز هذه المراجعة على الدراسات المنشورة خلال الخمس سنوات الاخيرة، ويتم استعراض الدراسات مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، مع تقديم عنوان الدراسة، الهدف، المنهج المتبع، أهم النتائج، والتوصيات، مع التركيز على أخلاقيات الأعمال في التعليم العالي وصلتها بالسياق الجزائري.

* **Framing Integrity Resolution: An Integrative Approach to Academic Ethics**

هدفت الدراسة الى تطوير إطار تكاملي لتطبيق أخلاقيات الأعمال في التعليم العالي، مع التركيز على تعزيز النزاهة الأكاديمية في القرارات الإدارية، من خلال اتباع منهج تحليلي نظري، يعتمد على مراجعة الأدبيات ودراسة حالات لتقييم سياسات النزاهة الأكاديمية في الجامعات، وأظهرت الدراسة أن السياسات الإدارية المستندة إلى أخلاقيات الأعمال، مثل وضع إجراءات صارمة لمكافحة الانتحال، تُعزز جودة القرارات وسمعة المؤسسات الأكاديمية. كما أكدت أن القادة الذين يتحلون بالنزاهة يسهمون في بناء ثقافة مؤسسية تدعم ضمان الجودة، واوصت بتطوير سياسات مؤسسية واضحة لمكافحة الفساد الأكاديمي، وتدريب القادة الأكاديميين على اتخاذ قرارات أخلاقية لتعزيز الشفافية. (Erden, 2025)

* **Teachers’ Ideas About What and How They Contribute to the Development of Students’ Ethical Compasses: An Empirical Study Among Teachers of Dutch Universities of Applied Sciences.**

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف دور القادة والمعلمين الأكاديميين في تعزيز القيم الأخلاقية في التعليم العالي وتأثيرها على جودة القرارات الإدارية، من خلال دراسة تجريبية نوعية، باستخدام مقابلات مع أساتذة في جامعات العلوم التطبيقية الهولندية لتحليل تصوراتهم حول الأخلاقيات، وأظهرت الدراسة أن القرارات الإدارية التي تراعي مبادئ العدالة والشفافية تحسن رضا الطلاب وسمعة المؤسسات، كما أكدت أن دمج أخلاقيات الأعمال في إدارة الجامعات يُعزز جودة التعليم من خلال تحسين تخصيص الموارد وتصميم المناهج، و اوصت بدمج القيم الأخلاقية في المناهج الدراسية، وتطوير برامج تدريبية للقادة الأكاديميين لتعزيز الوعي الأخلاقي. (Van Stekelenburg, 2025)

* **Research Ethics Committee and Integrity Board Members’ Collaborative Decision Making in Cases in a Training Setting**

هدفت الدراسة الى تحليل دور لجان الأخلاقيات في اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات وتأثيرها على جودة العمليات الأكاديمية، من خلال دراسة نوعية تستند إلى تحليل حالات تدريبية لأعضاء لجان الأخلاقيات في الجامعات، مع التركيز على عمليات اتخاذ القرار التعاوني، و وجدت الدراسة أن القرارات المستندة إلى مبادئ أخلاقية، مثل المسؤولية والعدالة، تحسن جودة العمليات الأكاديمية من خلال تعزيز التعاون بين أصحاب المصلحة، كما أكدت أن لجان الأخلاقيات تسهم في تقليل تعارض المصالح، و اوصت بتطوير برامج تدريبية للقادة الأكاديميين لتعزيز مهارات اتخاذ القرارات الأخلاقية، وإنشاء لجان أخلاقيات مستقلة في الجامعات. (Löfström, 2025).

* **Minimizing Questionable Research Practices: The Role of Norms, Counter Norms, and Micro-Organizational Ethics Discussion**

هدفت الدراسة الى استكشاف دور النقاشات الأخلاقية داخل المؤسسات في تقليل الممارسات البحثية المشكوك فيها وتعزيز جودة القرارات الإدارية، من خلال دراسة نوعية تعتمد على تحليل النقاشات الأخلاقية في الجامعات، مع التركيز على تأثير الأعراف والقيم الأخلاقية على السلوك الإداري، وأظهرت الدراسة أن النقاشات الأخلاقية داخل الجامعات تعزز الوعي بالقيم الأخلاقية، مما يقلل من الممارسات مثل التزوير الأكاديمي ويحسن جودة القرارات. كما أكدت أن الأعراف الأخلاقية تشكل ثقافة مؤسسية داعمة للنزاهة، وتعزيز النقاشات الأخلاقية داخل الجامعات، وتطوير سياسات لدعم الأعراف الأخلاقية في اتخاذ القرارات. (Karabag, 2025)، وفي السياق الجزائري تبرز الدراسة أهمية بناء ثقافة أخلاقية لمواجهة تحديات مثل الانتحال والمحسوبية في الجامعات الجزائرية.

* **Academic Actions for Developing Ethics in Higher Education**

هدفت الدراسة الى تحليل كيفية دمج أخلاقيات الأعمال في المناهج والسياسات الإدارية لتعزيز جودة التعليم العالي، من خلال دراسة تحليلية تعتمد على مراجعة الأدبيات وتحليل سياسات أكاديمية في سياق أمريكا اللاتينية، وأظهرت الدراسة أن القرارات الإدارية المستندة إلى مبادئ العدالة والمسؤولية تحسن تجربة التعلم وتقلل من الفساد الأكاديمي. كما أكدت أن دمج القيم الأخلاقية في المناهج يعزز الوعي الأخلاقي لدى الطلاب، واوصت بدمج دورات حول الأخلاقيات في المناهج، وتطوير سياسات إدارية تعزز الشفافية والمساءلة. (Bermeo-Pazmino, 2023)

* **Ethical Decision Making in the 21st Century: A Useful Framework for Industrial-Organizational Psychologists**

هدفت الدراسة الى تقديم إطار لاتخاذ القرارات الأخلاقية في المؤسسات المهنية، بما في ذلك التعليم العالي، مع التركيز على أخلاقيات الأعمال، من خلال مراجعة نظرية تعتمد على تحليل الأدبيات حول اتخاذ القرارات الأخلاقية في سياقات مؤسسية، حيث أكدت الدراسة أن تطبيق مبادئ أخلاقيات الأعمال، مثل النزاهة والعدالة، يحسن جودة القرارات الإدارية ويعزز الثقة بين أصحاب المصلحة. كما أشارت إلى أن القادة الأخلاقيين يسهمون في تحسين سمعة المؤسسات، واوصت تطوير أطر عمل أخلاقية لتوجيه القرارات الإدارية، وتدريب القادة على معالجة المعضلات الأخلاقية. (Banks, 2022)

على الرغم من الأهمية المتزايدة لأخلاقيات الأعمال في التعليم العالي، تظهر الأدبيات فجوات واضحة في السياق الجزائري.

* تركز معظم الدراسات على سياقات غربية أو أمريكية لاتينية، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على الجزائر، التي تواجه تحديات فريدة مثل البيروقراطية ونقص الموارد (Karabag, 2025).
* هناك نقص في الدراسات التي تدمج الأخلاقيات التطبيقية والفضيلية لتحليل جودة القرارات الإدارية في السياق الجزائري.
* تفتقر الأدبيات إلى دراسات تركز على تأثير الصفات الأخلاقية للقادة، مثل الصدق والحكمة، في تعزيز ثقافة مؤسسية أخلاقية في الجامعات الجزائرية.

تُساهم الدراسات المستعرضة في فهم العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وجودة القرارات الإدارية من خلال تقديم أدلة على أهمية المبادئ والصفات الأخلاقية في تحسين العمليات الأكاديمية.

ومع ذلك، فإن غياب دراسات متعمقة في السياق الجزائري يبرز الحاجة إلى هذه الدراسة، التي تهدف إلى تحليل كيفية تطبيق أخلاقيات الأعمال لمواجهة تحديات مثل المحسوبية وضعف الحوكمة، مع التركيز على الأطر النظرية للأخلاقيات التطبيقية والفضيلية.

**2.2-الدراسات السابقة حول جودة القرارات الإدارية وضمان الجودة في الجامعات:**

تعد جودة القرارات الإدارية وضمان الجودة من العناصر الأساسية التي تؤثر على أداء مؤسسات التعليم العالي وسمعته. تركز هذه المراجعة على الدراسات المنشورة خلال الخمس سنوات الاخيرة، *ويتم* استعراض الدراسات مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، مع تقديم عنوان الدراسة، الهدف، المنهج المتبع، أهم النتائج، والتوصيات، مع التركيز على جودة القرارات الإدارية وضمان الجودة في الجامعات والصلة بالسياق الجزائري.

* **Quality Assurance in Higher Education: A Multi-Campus Perspective on Factors Driving Decision-Making Effectiveness**

هدفت الدراسة الى تحليل العوامل التي تؤثر على فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في ضمان الجودة عبر مؤسسات التعليم العالي متعددة الحرم الجامعي، من خلال دراسة نوعية تعتمد على مقابلات مع مديري الجامعات وتحليل وثائق السياسات في جامعات أوروبية، وأظهرت الدراسة أن جودة القرارات الإدارية تعتمد على عوامل مثل الشفافية، مشاركة أصحاب المصلحة، والالتزام بمعايير ضمان الجودة. كما أكدت أن القرارات الإدارية التي تتضمن تقييمًا دوريًا للمناهج تحسن رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، و اوصت بتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات، وتطوير أنظمة تقييم مستمرة لضمان الجودة. (Rosa, 2025)

تقدم الدراسة رؤى حول أهمية مشاركة أصحاب المصلحة، وهو أمر يمكن تطبيقه في الجزائر لمعالجة تحديات مثل البيروقراطية وضعف التواصل بين الإدارة والطلاب.

* **Decision-Making Quality in Higher Education: The Role of Governance Structures and Accountability Mechanisms**

هدفت الدراسة الى استكشاف تأثير هياكل الحوكمة وآليات المساءلة على جودة القرارات الإدارية في ضمان الجودة بالجامعات، من خلال دراسة كمية ونوعية مختلطة، باستخدام استبيانات موجهة إلى مديري الجامعات وتحليل وثائق السياسات في جامعات أوروبية وآسيوية، حيث وجدت الدراسة أن هياكل الحوكمة الشفافة وآليات المساءلة تحسن جودة القرارات الإدارية من خلال تقليل تعارض المصالح. كما أكدت أن القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد بشكل عادل تسهم في تحسين جودة التعليم وسمعة الجامعات، واوصت بتطوير هياكل حوكمة تشاركية تشمل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتعزيز آليات المساءلة لضمان جودة القرارات. (Teixeira, 2024)

تبرز الدراسة أهمية الحوكمة الشفافة، وهو أمر حيوي في الجزائر لمعالجة تحديات مثل المحسوبية وضعف المساءلة.

* **Enhancing Quality Assurance Through Strategic Administrative Decision-Making in Higher Education**

هدفت الدراسة الى تحليل كيفية تعزيز ضمان الجودة في الجامعات من خلال القرارات الإدارية الاستراتيجية، من خلال دراسة حالة متعددة، باستخدام تحليل وثائق السياسات ومقابلات مع قادة أكاديميين في جامعات نوردية، و أظهرت الدراسة أن القرارات الإدارية الاستراتيجية، مثل تحديث المناهج بناء على احتياجات سوق العمل، تحسن جودة التعليم وتزيد من رضا الطلاب، كما أكدت أن ضمان الجودة يعتمد على قدرة القادة على اتخاذ قرارات مستنيرة تستند إلى بيانات الأداء، و اوصت باستخدام بيانات الأداء الأكاديمي في اتخاذ القرارات، وتطوير استراتيجيات إدارية تركز على تحسين جودة التعليم. (Elken, 2023)

تقدم الدراسة نموذجا لتحسين جودة القرارات من خلال استخدام بيانات الأداء، وهو أمر يمكن أن يساعد الجامعات الجزائرية في مواجهة تحديات مثل نقص الموارد.

* **Quality Assurance Systems and Their Impact on Administrative Decision-Making in Higher Education**

هدفت الدراسة الى دراسة تأثير أنظمة ضمان الجودة على جودة القرارات الإدارية في الجامعات، وهي دراسة كمية اعتمدت على تحليل بيانات من استبيانات موجهة إلى مديري ضمان الجودة في جامعات ألمانية، وتوصلت الدراسة أن أنظمة ضمان الجودة الفعالة تحسن جودة القرارات الإدارية من خلال توفير معايير واضحة لتقييم الأداء الأكاديمي. كما أكدت أن القرارات المستندة إلى بيانات ضمان الجودة تسهم في تحسين رضا الطلاب وسمعة الجامعات، واوصت بتطوير أنظمة ضمان جودة متكاملة تشمل مؤشرات أداء واضحة، وتدريب القادة على استخدام هذه الأنظمة في اتخاذ القرارات. (Seyfried, 2022)

تبرز الدراسة أهمية أنظمة ضمان الجودة، وهو أمر يمكن أن يساعد الجامعات الجزائرية في تحسين جودة القرارات رغم تحديات مثل البيروقراطية.

* **Governance and Decision-Making in Higher Education: Balancing Efficiency and Quality**

هدفت الدراسة الى استكشاف كيفية تحقيق التوازن بين الكفاءة وجودة القرارات الإدارية في إطار الحوكمة في الجامعات، من خلال مراجعة نظرية تعتمد على تحليل الأدبيات حول الحوكمة والقرارات الإدارية في التعليم العالي، وأظهرت الدراسة أن القرارات الإدارية التي تراعي معايير ضمان الجودة تحسن الأداء الأكاديمي والسمعة المؤسسية. كما أكدت أن الحوكمة التشاركية تسهم في اتخاذ قرارات أكثر فعالية، و اوصت بتعزيز الحوكمة التشاركية من خلال إشراك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، ووضع معايير واضحة لضمان الجودة. (Huisman, 2021)

تقدم الدراسة إطارا لتحسين الحوكمة في الجامعات الجزائرية، مما يساعد في معالجة تحديات مثل ضعف المشاركة والبيروقراطية.

* **Strategic Decision-Making for Quality Assurance in Higher Education: A Global Perspective**

هدفت الدراسة الى تحليل كيفية تأثير القرارات الإدارية الاستراتيجية على ضمان الجودة في الجامعات عالميا، من خلال دراسة مقارنة تعتمد على تحليل سياسات ضمان الجودة في جامعات من مناطق مختلفة (أوروبا، آسيا، أمريكا)، وتوصلت الدراسة أن القرارات الإدارية الاستراتيجية، مثل تحديث المناهج وتخصيص الموارد بناءً على بيانات الأداء، تحسن جودة التعليم والسمعة الأكاديمية. كما أكدت أن ضمان الجودة يعتمد على اتخاذ قرارات مستنيرة، واوصت بتطوير سياسات إدارية تستند إلى بيانات ضمان الجودة، وتعزيز التعاون بين الجامعات لتبادل أفضل الممارسات. (Hazelkorn, 2020)

تقدم الدراسة نموذجا لتطبيق سياسات ضمان الجودة يمكن أن يساعد الجامعات الجزائرية في تحسين جودة القرارات.

على الرغم من الأهمية المتزايدة لجودة القرارات الإدارية وضمان الجودة في التعليم العالي، تظهر الأدبيات فجوات واضحة في السياق الجزائري.

* تركز معظم الدراسات على سياقات غربية أو آسيوية، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على الجزائر، التي تواجه تحديات مثل البيروقراطية ونقص الموارد.
* تفتقر الأدبيات إلى دراسات تربط بين جودة القرارات الإدارية وضمان الجودة في سياق الجامعات الجزائرية، مع التركيز على تحديات مثل المحسوبية.
* هناك نقص في الدراسات التي تدمج الأخلاقيات في تحليل جودة القرارات الإدارية، مما يبرز الحاجة إلى هذه الدراسة.

تساهم الدراسات المستعرضة في فهم العلاقة بين جودة القرارات الإدارية وضمان الجودة من خلال تقديم أدلة على أهمية الشفافية، المساءلة، ومشاركة أصحاب المصلحة. ومع ذلك، فإن غياب دراسات متعمقة في السياق الجزائري يبرز الحاجة إلى هذه الدراسة، التي تهدف إلى تحليل كيفية تعزيز جودة القرارات الإدارية من خلال أخلاقيات الأعمال، مع التركيز على الأطر النظرية للأخلاقيات التطبيقية والفضيلية.

**3.2-تحليل الفجوات في الأدبيات حول أخلاقيات الأعمال وجودة القرارات الإدارية في التعليم العالي مع التركيز على الحاجة إلى دراسات نظرية تحليلية**

تظهر الأدبيات الحديثة اهتماما متزايدا بأخلاقيات الأعمال وجودة القرارات الإدارية في التعليم العالي، ولكنها تكشف عن فجوات واضحة تبرز الحاجة إلى دراسات نظرية تحليلية متعمقة، تحلل هذه النقطة الفجوات في الأدبيات بناء على الدراسات المنشورة خلال الخمس سنوات الأخيرة، مع التركيز على الحاجة إلى تحليل نظري للعلاقة بين أخلاقيات الأعمال وجودة القرارات الإدارية في الجامعات.

* **تركيز الدراسات على سياقات محددة**: غالبية الدراسات الحديثة حول أخلاقيات الأعمال وجودة القرارات الإدارية في التعليم العالي تركز على سياقات غربية، مثل أوروبا وأمريكا الشمالية، أو مناطق أخرى مثل أمريكا اللاتينية وآسيا، هذه الدراسات، على الرغم من أهميتها، قد لا تعكس التحديات المتنوعة في سياقات أخرى ذات ظروف إدارية وثقافية مختلفة.
* **نقص الدراسات النظرية التحليلية**: تفتقر الأدبيات إلى دراسات نظرية تحليلية تربط بين أخلاقيات الأعمال وجودة القرارات الإدارية في التعليم العالي. معظم الدراسات الحالية تركز على الجوانب التطبيقية، مثل تطوير سياسات مكافحة الانتحال أو تحسين تخصيص الموارد، دون تقديم تحليل نظري عميق يدمج الأطر الأخلاقية، مثل الأخلاقيات التطبيقية والفضيلية، لفهم تأثيرها على ضمان الجودة. هذا النقص يعيق تطوير نماذج نظرية شاملة تفسر العلاقة بين الأخلاقيات وجودة القرارات.
* **عدم التركيز على الصفات الأخلاقية للقادة**: تركز الدراسات بشكل رئيسي على المبادئ الأخلاقية، مثل العدالة والنزاهة، دون التعمق في دور الصفات الأخلاقية للقادة، مثل الصدق والحكمة، في تعزيز جودة القرارات الإدارية، هناك حاجة ماسة إلى دراسات تحلل كيف تؤثر الصفات الأخلاقية للقادة على ثقافة المؤسسة الأكاديمية وجودة القرارات، خاصة في سياقات تتطلب تعزيز الشفافية والمساءلة.
* **ضعف التركيز على ضمان الجودة كنتيجة للقرارات الإدارية**: على الرغم من أن الدراسات الحديثة تناولت ضمان الجودة في التعليم العالي، إلا أنها لم تركز بما فيه الكفاية على كيفية ربط جودة القرارات الإدارية بأنظمة ضمان الجودة. هناك حاجة إلى دراسات تحليلية تفحص كيف يمكن للقرارات الإدارية الأخلاقية أن تعزز أنظمة ضمان الجودة في سياقات متنوعة.

تبرز الفجوات المذكورة الحاجة إلى دراسات نظرية تحليلية تركز على:

* **دمج الأطر الأخلاقية**: دراسات تدمج الأخلاقيات التطبيقية والفضيلية لتحليل تأثير أخلاقيات الأعمال على جودة القرارات الإدارية، مع التركيز على تطبيقاتها في سياقات متنوعة.
* **تحليل شامل للقرارات الإدارية**: دراسات تفحص العلاقة بين المبادئ الأخلاقية، الصفات الأخلاقية للقادة، وجودة القرارات، مع التركيز على تأثيرها على ضمان الجودة وسمعة المؤسسات.
* **تطوير نماذج نظرية**: بناء نماذج نظرية تفسر كيفية تحسين جودة القرارات الإدارية من خلال أخلاقيات الأعمال، مع تقديم توصيات عملية لتعزيز الحوكمة في الجامعات.

تساهم هذه الدراسة في سد هذه الفجوات من خلال تقديم تحليل نظري يربط بين أخلاقيات الأعمال وجودة القرارات الإدارية، مستخدمة الأخلاقيات التطبيقية والفضيلية كإطار نظري لفهم تأثيرها على ضمان الجودة في التعليم العالي.

**3-تأثير الأخلاقيات على جودة القرارات الإدارية وضمان الجودة في التعليم العالي**

**1.3-تأثير الأخلاقيات التطبيقية على قرارات مثل تصميم المناهج، إدارة الموارد البشرية، ومكافحة الفساد الأكاديمي**

تعد الأخلاقيات التطبيقية إطارا نظريا يوجه القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي من خلال الاعتماد على مبادئ مثل العدالة، النزاهة، والمسؤولية. يمكن تحليل تأثير هذه الأخلاقيات على ثلاثة جوانب رئيسية: تصميم المناهج، إدارة الموارد البشرية، ومكافحة الفساد الأكاديمي.

* **تصميم المناهج**: تساعد الأخلاقيات التطبيقية في ضمان أن تكون المناهج متسقة مع احتياجات الطلاب وسوق العمل، مع مراعاة مبدأ العدالة، حيث يمكن للإدارة تطبيق مبدأ المنفعة لتصميم مناهج تلبي احتياجات الطلاب من خلفيات متنوعة، مما يعزز جودة التعليم ورضا الطلاب (Bermeo-Pazmino, 2023) ، حيث أن المناهج التي تصمم بناء على مبادئ أخلاقية تحسن تجربة التعلم وتعزز الوعي الأخلاقي لدى الطلاب(Van Stekelenburg, 2025).
* **إدارة الموارد البشرية**: تسهم الأخلاقيات التطبيقية في اتخاذ قرارات عادلة وشفافة في توظيف وترقية أعضاء هيئة التدريس. مبدأ العدالة يضمن اختيار الكوادر بناء على الكفاءة بدلا من المحسوبية، مما يحسن جودة التدريس والبحث العلمي، حيث أن الجامعات التي تتبع معايير أخلاقية في إدارة الموارد البشرية تحقق مستويات أعلى من الرضا بين أعضاء هيئة التدريس، مما ينعكس إيجابيا على الأداء الأكاديمي. (Löfström, 2025)
* **مكافحة الفساد الأكاديمي**: توجه الأخلاقيات التطبيقية الجامعات نحو تطوير سياسات صارمة لمكافحة الانتحال والتزوير الأكاديمي من خلال مبدأ النزاهة، حيث ان تطبيق إجراءات شفافة للكشف عن الانتحال باستخدام برامج متخصصة يعزز الثقة في العملية الأكاديمية (Erden, 2025) ، فالجامعات التي تتبنى سياسات أخلاقية صارمة تقلل من الفساد الأكاديمي، مما يحسن جودة التعليم وسمعة المؤسسات (Karabag, 2025).

**2.3-دور الفضائل الأخلاقية في تعزيز الثقة بين القادة الأكاديميين والطلاب/أعضاء هيئة التدريس**

تركز الأخلاقيات الفضيلية على الصفات الأخلاقية للقادة، مثل الصدق، الحكمة، والعدالة، كمحددات رئيسية لتعزيز الثقة داخل المؤسسات الأكاديمية. يمكن تحليل دور هذه الفضائل كما يلي:

* **الصدق:** يسهم الصدق في بناء الثقة من خلال التواصل المفتوح والشفاف، فعندما يفصح القائد الأكاديمي عن عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد، يزداد شعور الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالثقة في الإدارة. حيث أن القادة الذين يتحلون بالصدق يقللون من التوترات المؤسسية ويعززون التعاون بين الأقسام(Schwartz, 2023)
* **الحكمة:** تمكّن الحكمة القادة من اتخاذ قرارات متوازنة تأخذ في الاعتبار مصالح جميع أصحاب المصلحة، فالقائد الحكيم الذي يشرك أعضاء هيئة التدريس في تصميم المناهج يعزز شعورهم بالمسؤولية المشتركة، مما يحسن العلاقة بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس. (Kristjánsson, 2022)
* **العدالة:** تعزز العدالة الثقة من خلال ضمان المساواة في اتخاذ القرارات، فتوزيع المنح الدراسية بناء على معايير موضوعية يعزز ثقة الطلاب في نزاهة الإدارة. حيث أن القادة الذين يتحلون بالعدالة يحسنون رضا الطلاب ويقللون من الشكاوى المتعلقة بالتمييز. (Van Stekelenburg, 2025)

تظهر هذه الفضائل أن الثقة تبنى من خلال الشخصية الأخلاقية للقائد، التي تترجم إلى قرارات عادلة وشفافة، مما يعزز التعاون والالتزام المؤسسي.

**3.3-تقييم تأثير السلوكيات الأخلاقية على جودة التعليم**

تؤثر السلوكيات الأخلاقية للقادة الأكاديميين، سواء من خلال الأخلاقيات التطبيقية أو الفضيلية، على جودة التعليم من خلال ثلاثة مؤشرات رئيسية: رضا الطلاب، نسب التوظيف، وجودة البحث العلمي.

* **رضا الطلاب**: تشير الدراسات إلى أن القرارات الإدارية المستندة إلى مبادئ أخلاقية، مثل العدالة والشفافية، تحسن رضا الطلاب، فالجامعات التي تتبنى سياسات شفافة في توزيع الموارد أو تقييم الأداء تحقق مستويات أعلى من رضا الطلاب (Rosa, 2025) ،كما أن القادة الذين يتحلون بالصدق والحكمة يعززون شعور الطلاب بالانتماء، مما ينعكس إيجابيا على تجربة التعلم (Van Stekelenburg, 2025).
* **نسب التوظيف**: القرارات الإدارية الأخلاقية، مثل تصميم مناهج تلبي احتياجات سوق العمل، تحسن نسب توظيف الخريجين، فالجامعات التي تدمج القيم الأخلاقية في المناهج، مثل دورات الأخلاقيات المهنية، تنتج خريجين أكثر قدرة على تلبية متطلبات سوق العمل (Bermeo-Pazmino, 2023) ، هذا يعزز سمعة المؤسسات ويحسن فرص التوظيف.
* **جودة البحث العلمي**: تسهم السلوكيات الأخلاقية في تعزيز جودة البحث العلمي من خلال مكافحة الفساد الأكاديمي وتخصيص الموارد بشكل عادل، فتطبيق سياسات النزاهة في تمويل الأبحاث يقلل من الممارسات المشكوك فيها، مثل التزوير، مما يحسن جودة المخرجات البحثية (Karabag, 2025) ،كما أن القادة الذين يتحلون بالعدالة في توزيع التمويل البحثي يشجعون أعضاء هيئة التدريس على إنتاج بحوث ذات جودة عالية. (Löfström, 2025)

يظهر التحليل أن الأخلاقيات التطبيقية توفر إطارا منهجيا لتحسين جودة القرارات الإدارية من خلال تطبيق مبادئ العدالة، النزاهة، والمسؤولية على قرارات مثل تصميم المناهج وإدارة الموارد البشرية. في الوقت نفسه، تعزز الفضائل الأخلاقية، مثل الصدق والحكمة، الثقة بين القادة الأكاديميين والطلاب/أعضاء هيئة التدريس، مما يحسن التعاون والالتزام المؤسسي، وتؤثر السلوكيات الأخلاقية بشكل مباشر على جودة التعليم من خلال تحسين رضا الطلاب، نسب التوظيف، وجودة البحث العلمي، مما يعزز سمعة المؤسسات ويدعم ضمان الجودة.

**4-مقارنة النتائج مع الأدبيات السابقة**

تتفق نتائج التحليل الحالي مع الأدبيات السابقة في التأكيد على أن الأخلاقيات التطبيقية والفضيلية تسهمان بشكل كبير في تحسين جودة القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، حيث أظهر التحليل أن تطبيق مبادئ مثل العدالة والنزاهة في تصميم المناهج وإدارة الموارد البشرية يحسن جودة التعليم ورضا الطلاب، وهو ما يتماشى مع نتائج (Rosa, 2025) ، التي أكدت أن القرارات الإدارية الشفافة تعزز رضا الطلاب وسمعة المؤسسات. كما أن التركيز على مكافحة الفساد الأكاديمي من خلال سياسات النزاهة يتماشى مع دراسة (Erden, 2025)، التي أشارت إلى أن السياسات الصارمة تقلل من الانتحال وتحسن جودة العملية الأكاديمية.

من ناحية الفضائل الأخلاقية، أظهر التحليل أن الصدق والحكمة يعززان الثقة بين القادة الأكاديميين والطلاب/أعضاء هيئة التدريس، وهو ما يدعمه (Schwartz, 2023)، حيث وجد أن القادة الذين يتحلون بالصدق يقللون من التوترات المؤسسية ويعززون التعاون. ومع ذلك، يختلف التحليل الحالي عن بعض الأدبيات في تركيزه على التكامل بين الأخلاقيات التطبيقية والفضيلية، بينما تركز معظم الدراسات السابقة، مثل (Bermeo-Pazmino, 2023)، على أحدهما دون الآخر. هذا التكامل يقدم إطارا أكثر شمولية لفهم كيفية تحسين جودة القرارات الإدارية.

أما فيما يتعلق بتأثير السلوكيات الأخلاقية على جودة التعليم، فإن التحليل الحالي يتفق مع (Van Stekelenburg, 2025)، التي أكدت أن القرارات الأخلاقية تحسن رضا الطلاب ونسب التوظيف من خلال تصميم مناهج تلبي احتياجات سوق العمل. كما يتماشى مع (Karabag, 2025)، التي أشارت إلى أن السلوكيات الأخلاقية تقلل من الممارسات البحثية المشكوك فيها، مما يحسن جودة البحث العلمي. ومع ذلك، يضيف التحليل الحالي بعدا جديدا من خلال الربط بين السلوكيات الأخلاقية ومؤشرات جودة التعليم بشكل منهجي، مما يبرز الحاجة إلى إطار نظري مدمج.

**5- التحديات مثل المحسوبية أو ضعف التدريب الأخلاقي للقادة**

تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات كبيرة تعيق تطبيق الأخلاقيات في القرارات الإدارية، ومن أبرزها المحسوبية وضعف التدريب الأخلاقي للقادة.

* **المحسوبية**: تعد المحسوبية تحديا رئيسيا يؤثر على جودة القرارات الإدارية، حيث تؤدي إلى توزيع غير عادل للموارد، مثل المنح الدراسية أو الترقيات الأكاديمية. حيث أن المحسوبية تقلل من الثقة بين أصحاب المصلحة وتؤثر سلبا على سمعة المؤسسات (Löfström, 2025) ، وتتطلب معالجة هذا التحدي تطبيق مبادئ العدالة والشفافية، مثل وضع معايير موضوعية للتوظيف وتخصيص الموارد، بالإضافة إلى إنشاء لجان أخلاقيات مستقلة لمراقبة القرارات.
* **ضعف التدريب الأخلاقي للقادة**: غالبا ما يفتقر القادة الأكاديميون إلى تدريب كاف على اتخاذ القرارات الأخلاقية، مما يعيق قدرتهم على مواجهة المعضلات الأخلاقية، مثل تعارض المصالح أو الفساد الأكاديمي. حيث أن نقص التدريب الأخلاقي يؤدي إلى قرارات غير مستنيرة تؤثر سلبا على ضمان الجودة (Karabag, 2025) ، ويتطلب هذا التحدي تطوير برامج تدريبية تركز على تنمية الصفات الأخلاقية، مثل الحكمة والصدق، وتطبيق الأخلاقيات التطبيقية في سياقات عملية.

تبرز هذه التحديات الحاجة إلى إصلاحات مؤسسية تعزز الشفافية والمساءلة، مثل إنشاء هياكل حوكمة تشاركية تشرك أصحاب المصلحة وتقلل من الممارسات غير الأخلاقية.

**6-نموذج نظري لدمج الأخلاقيات في الحوكمة الأكاديمية**

يقترح نموذج نظري مدمج لدمج الأخلاقيات التطبيقية والفضيلية في الحوكمة الأكاديمية لتحسين جودة القرارات الإدارية وضمان الجودة في التعليم العالي. يتكون النموذج من ثلاثة مكونات رئيسية:

* **الإطار الأخلاقي (الأخلاقيات التطبيقية)**: يركز هذا المكون على تطبيق مبادئ العدالة، النزاهة، والمسؤولية في القرارات الإدارية، حيث يمكن للجامعات تطوير سياسات شفافة لتخصيص الموارد بناء على معايير موضوعية، وإنشاء لجان أخلاقيات لمراقبة الامتثال لهذه المبادئ. هذا المكون يتماشى مع نتائج (Banks, 2022)، التي أكدت أن المبادئ الأخلاقية تحسن جودة القرارات من خلال تعزيز الشفافية.
* **تنمية الصفات الأخلاقية (الأخلاقيات الفضيلية)**: يُكز هذا المكون على تطوير الصفات الأخلاقية للقادة، مثل الصدق، الحكمة، والعدالة، من خلال برامج تدريبية مستمرة، حيث يمكن تنظيم ورش عمل للقادة الأكاديميين لتعزيز مهاراتهم في اتخاذ القرارات الأخلاقية، مما يعزز الثقة والتعاون داخل المؤسسة. هذا المكون يدعمه (Kristjánsson, 2022) ، الذي أكد أن الصفات الأخلاقية تشكل أساس القرارات المسؤولة.
* **هياكل الحوكمة التشاركية**: يقترح إنشاء هياكل حوكمة تشمل أصحاب المصلحة (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، الإداريين) لضمان اتخاذ قرارات عادلة وشفافة، حيث يمكن إنشاء مجالس استشارية تضم ممثلين عن الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لمراجعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد أو تصميم المناهج. هذا المكون يتماشى مع (Teixeira, 2024)، التي أشارت إلى أن الحوكمة التشاركية تحسن جودة القرارات.

ويتم تطبيق هذا النموذج من خلال اتباع الخطوات التالية:

**الخطوة الأولى**: تطوير سياسات مؤسسية تستند إلى الأخلاقيات التطبيقية، مثل معايير واضحة لتوزيع الموارد ومكافحة الانتحال.

**الخطوة الثانية**: تنفيذ برامج تدريبية للقادة الأكاديميين لتعزيز الصفات الأخلاقية، مثل ورش عمل حول اتخاذ القرارات الأخلاقية.

**الخطوة الثالثة**: إنشاء هياكل حوكمة تشاركية، مثل لجان أخلاقيات مستقلة، لمراقبة القرارات وضمان الشفافية.

وتتمثل فوائد النموذج في:

**تحسين جودة القرارات**: من خلال دمج المبادئ والصفات الأخلاقية، يمكن تحسين جودة القرارات المتعلقة بتصميم المناهج وإدارة الموارد.

**تعزيز الثقة**: تساهم الصفات الأخلاقية للقادة في بناء الثقة بين أصحاب المصلحة، مما يعزز التعاون.

**ضمان الجودة**: يعزز النموذج ضمان الجودة من خلال تحسين رضا الطلاب، نسب التوظيف، وجودة البحث العلمي.

هذا النموذج يقدم إطارا شاملا لدمج الأخلاقيات في الحوكمة الأكاديمية، مما يسهم في تحسين جودة القرارات وضمان الجودة في التعليم العالي.

**خاتمة (النتائج والتوصيات)**

**النتائج:**

1. **الالتزام بالأخلاقيات التطبيقية والفضيلية يحسن جودة القرارات الإدارية**: يظهر التحليل أن الالتزام بالأخلاقيات التطبيقية، مثل مبادئ العدالة، النزاهة، والمسؤولية، يحسن جودة القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، حيث ان تطبيق معايير شفافة في تخصيص الموارد وتصميم المناهج يؤدي إلى قرارات أكثر عدالة وفعالية، مما يعزز رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس (Rosa, 2025) ، كما أن الفضائل الأخلاقية، مثل الصدق والحكمة، تسهم في اتخاذ قرارات متوازنة تعكس مصالح جميع أصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الأكاديمي وسمعة المؤسسات (Schwartz, 2023) ، حيث يظهر التكامل بين الأخلاقيات التطبيقية والفضيلية أن القادة الذين يجمعون بين المبادئ الأخلاقية والصفات الشخصية يحققون نتائج إدارية أفضل، مثل تقليل الفساد الأكاديمي وتحسين جودة التعليم (Erden, 2025).
2. **تحديد الفضائل الأخلاقية الأكثر تأثيرًا على ضمان الجودة**: تعتبر الفضائل الأخلاقية، مثل الصدق، الحكمة، والعدالة، الأكثر تأثيرا على ضمان الجودة في التعليم العالي، فالصدق يعزز الثقة من خلال التواصل المفتوح، مما يقلل من التوترات المؤسسية ويحسن التعاون بين القادة والطلاب/أعضاء هيئة التدريس (Van Stekelenburg, 2025) ، فالحكمة تمكّن القادة من اتخاذ قرارات متوازنة تأخذ في الاعتبار السياقات المعقدة، مثل تصميم مناهج تلبي احتياجات سوق العمل، مما يعزز نسب توظيف الخريجين (Kristjánsson, 2022) ،أما العدالة فتسهم في ضمان توزيع الموارد والفرص بشكل منصف، مما يحسن رضا الطلاب ويقلل من الممارسات غير الأخلاقية، مثل المحسوبية (Löfström, 2025) ، وتظهر هذه الفضائل تأثيرا مباشرا على ضمان الجودة من خلال تحسين العمليات الأكاديمية والسمعة المؤسسية.

**التوصيات:**

1. **تطوير برامج تدريبية للقادة الأكاديميين تركز على الأخلاقيات**: يوصى بتصميم برامج تدريبية متخصصة للقادة الأكاديميين تركز على تنمية الصفات الأخلاقية (مثل الصدق، الحكمة، والعدالة) وتطبيق الأخلاقيات التطبيقية في اتخاذ القرارات. يمكن أن تشمل هذه البرامج ورش عمل حول معالجة المعضلات الأخلاقية، مثل تعارض المصالح، وتطوير مهارات اتخاذ القرارات الشفافة، حيث أن التدريب الأخلاقي يحسن قدرة القادة على اتخاذ قرارات مستنيرة تعزز ضمان الجودة (Karabag, 2025) ، حيث يمكن تنفيذ هذه البرامج من خلال التعاون مع مراكز التطوير المهني في الجامعات.
2. **وضع سياسات مؤسسية لتعزيز الشفافية والنزاهة في اتخاذ القرارات**: يوصى بتطوير سياسات مؤسسية تعزز الشفافية والنزاهة في العمليات الإدارية، مثل وضع معايير موضوعية لتخصيص الموارد، تقييم الأداء، ومكافحة الفساد الأكاديمي، حيث يمكن إنشاء لجان أخلاقيات مستقلة لمراقبة القرارات المتعلقة بتوزيع المنح الدراسية أو تمويل الأبحاث، مما يقلل من الممارسات غير الأخلاقية (Löfström, 2025)،كما يوصى بتطبيق أنظمة رقمية للكشف عن الانتحال لضمان النزاهة الأكاديمية (Erden, 2025).
3. **دمج معايير الأخلاقيات في أنظمة ضمان الجودة**: يوصى بدمج معايير الأخلاقيات التطبيقية والفضيلية في أنظمة ضمان الجودة بالجامعات. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إدراج مؤشرات أخلاقية، مثل الشفافية في اتخاذ القرارات والالتزام بالعدالة، ضمن معايير تقييم الأداء الأكاديمي، حيث يمكن للجامعات تطوير أطر تقييم تركز على مدى التزام القرارات الإدارية بالمبادئ الأخلاقية، مما يعزز جودة التعليم وسمعة المؤسسة (Rosa, 2025)،كما يوصى بإشراك أصحاب المصلحة (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس) في عمليات ضمان الجودة لضمان التوافق مع القيم الأخلاقية (Teixeira, 2024).

**قائمة المراجع:**

# Bibliographie

Banks, G. C. (2022). Ethical decision making in the 21st century: A useful framework for industrial-organizational psychologists. . *Industrial and Organizational Psychology, 15(2)*, 180-199.

Bermeo-Pazmino, K. V.-U.-C. (2023). Academic actions for developing ethics in higher education. In . *3rd International Congress on Ethics of Cuenca* , (pp. (pp. 1-20). ).

Elken, M. &. (2023). Enhancing quality assurance through strategic administrative decision-making in higher education. *Studies in Higher Education, 48(6)*, 823-837.

Erden, Y. J. (2025). Framing integrity resolution: An integrative approach to academic ethics. . *Journal of Academic Ethics.* .

Hazelkorn, E. &. (2020). Strategic decision-making for quality assurance in higher education: A global perspective. . *Higher Education Quarterly, 74(4),* , 353-370.

Huisman, J. &. (2021). Governance and decision-making in higher education: Balancing efficiency and quality. . *Journal of Higher Education Policy and Management, 43(5),* , 493-508.

Karabag, S. F. (2025). Minimizing questionable research practices: The role of norms, counter norms, and micro-organizational ethics discussion. *Journal of Academic Ethics.* .

Kristjánsson, K. (2022). Flourishing as the aim of education: Towards an extended, virtue-based conception of education. . *Oxford Review of Education, 48(2),* .

Löfström, E. P. (2025). Research ethics committee and integrity board members’ collaborative decision making in cases in a training setting. . *Journal of Academic Ethics.*

Rosa, M. J. (2025). Quality assurance in higher education: A multi-campus perspective on factors driving decision-making effectiveness. . *Journal of Higher Education Policy and Management, 47(1),* , 78-94.

Sanderse, W. (2020). Does neo-Aristotelian character education have a future in schools? . *Journal of Moral Education, 49(3),* , 301-317.

Schwartz, M. S. (2023). Ethical leadership and virtue ethics: A framework for responsible decision-making. . *Journal of Business Ethics, 188(1),* , 85-97.

Seyfried, M. &. (2022). Quality assurance systems and their impact on administrative decision-making in higher education. . *Quality in Higher Education, 28(2),* , 183-199.

Teixeira, P. N. (2024). Decision-making quality in higher education: The role of governance structures and accountability mechanisms. . *Higher Education, 87(3),* , 645-662.

Van Stekelenburg, L. S. (2025). Teachers’ ideas about what and how they contribute to the development of students’ ethical compasses: An empirical study among teachers of Dutch universities of applied sciences. *Journal of Academic Ethics.* .