

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

المخبر المنظم للملتقى: واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية بالجامعة: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف
بالمسيلة.

الملتقى الوطني: القيادة والإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجامعية: تحديد الأولويات والمخطط
المؤسسي.

المحور: التعليم العالي والإدارة الإستراتيجية

عنوان المداخلة: الإصلاح الإداري الجامعي على ضوء الإدارة الإستراتيجية

أعضاء المداخلة:

أ. سليم عشور .

ط . د رحموني سارة ياقوت.

جامعة الإنتماء / المخبر: جامعة محمد بوضياف المسيلة، مخبر العلوم السياسية الجديدة.

البريد الإلكتروني: salime.achour@univ-msila.dz

البريد الإلكتروني: Sara-yakout.rahmouni@univ-msila.dz

مقدمة:

إن جملة التطورات والتغيرات التي طرأت على مجال الإدارة دفعت بمختلف المؤسسات إلى ضرورة إعادة التفكير في منهجية وأساليب العمل التي تنتهجها إدارتها، بالشكل الذي يسمح لها من تحسين خدماتها ورفع الإنتاجية وبالتالي ضمان بقاءها واستمراريتها. وقد أصبح الإصلاح الإداري أحد الدعائم الفعالة لتحسين أداء الجهاز الإداري لأية منظمة، بغية تنمية كفاءتها ورفع من أداءها وتطويرها وتحسينها. وعلى اعتبار أن الجامعة هي قمة السلم التعليمي ومحور التنوير العلمي والمعرفي، والأساس الذي تقوم عليه التنمية الوطنية، فإن النظر الجاد في كيفية إصلاح إدارتها، وتطوير قدرتها، وتحديث مناهجها أصبح ضرورة ملحة لمواكبة مختلف المستجدات في البيئة المحيطة للارتقاء بأدائها، ولا يتأتى ذلك إلا بالاعتماد على الإدارة الإستراتيجية باعتبارها منهجا فكريا يحمل أساليب الإدارة الحديثة.

وتأسيسا على ما سبق، تبرز معالم الإشكالية التي يمكن صياغتها كالتالي:

كيف تساهم الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الإصلاح الإداري في الجامعة؟

تندرج تحت هذه الإشكالية مجموع الأسئلة الفرعية التالية: ما المقصود بالإصلاح الإداري؟ وما هي مراحل الإصلاح؟ وفيما تتمثل آليات الإصلاح الإداري الاستراتيجي الجامعي؟

فرضية الدراسة:

نجاح عملية الإصلاح الإداري الجامعي مرهون بمدى التزام الأجهزة الإدارية باليات الإدارة الإستراتيجية.

وللإجابة على الإشكالية و الأسئلة الفرعية والفرضية، تم تقسيم الدراسة كالتالي:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للإصلاح الإداري.

أولا: تعريف الإصلاح الإداري والمفاهيم المشابهة

ثانيا: أهداف الإصلاح الإداري

ثالثا: مراحل الإصلاح الإداري

المحور الثاني: الإصلاح الإداري الإستراتيجي الجامعي.

أولاً: الإدارة الإستراتيجية ومؤسسات التعليم العالي

ثانياً: حتمية الإصلاح الإداري الجامعي

ثالثاً: آليات تفعيل الإصلاح الإداري الإستراتيجي الجامعي

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للإصلاح الإداري.

أولاً: تعريف الإصلاح الإداري والمفاهيم المشابهة:

1. تعريف الإصلاح الإداري:

الإصلاح لغة: وهو نقيض الفساد، ونقول أصلح الشيء أي أقامه، وأزال عنه الضرر والفساد¹، وقد ورد في القرآن الكريم قوله تعالى "والله يعلم المفسد من الصالح" (سورة البقرة الآية: 220).

والإصلاح لغة يعني: تغيير نظام ما قصد تعديله وتقويم ما فيه من نقص و اعوجاج².

الإصلاح اصطلاحاً: عرفه عبد الوهاب الكيالي في كتابه الموسوعة السياسية بأنه "تعديل أو تطوير غير جذري في شكل الحكم أو العلاقات الاجتماعية دون المساس بأسسها. والإصلاح خلافاً للثورة، ليس سوى تحسين في النظام السياسي الاجتماعي القائم دون المساس بأسس هذا النظام. إنه أشبه ما يكون بإقامة دعائم الخشب التي تحاول منع انهيار المباني المتداعية ويستعمل عادة للحيلولة دون الثورة أو لتأخيرها"³. وانطلاقاً من هذا التعريف فإن الإصلاح في شكله العام يعني إحداث تغييرات على شكل البناء القائم من خلال إضفاء بعض التعديلات دون تقويض ركائز ذلك النظام أو إحداث أي تغييرات جذرية. وعليه ماذا نقصد بالإصلاح الإداري؟.

تتعدد تعريفات الإصلاح الإداري وذلك راجع إلى اختلاف وجهات وزوايا نظر الباحثين الأمر الذي يجعل من الصعب إيجاد تعريف جامع شامل لهذا المصطلح.

عرف مؤتمر الإصلاح الإداري في الدول النامية، المنعقد من طرف هيئة الأمم المتحدة بجامعة ساكسي البريطانية في عام 1971، الإصلاح الإداري بأنه "حصيلة الجهود، ذات الإعداد الخاص، التي

¹موسى بيكي، "الإصلاح الإداري في الجزائر من خلال المجالس المحلية"، مجلة العلوم القانونية والسياسية 12، 01 (2021): ص. 823.

²محمد ميلودي، "الإصلاح الإداري مفهومه واستراتيجيات نجاحه"، مجلة آفاق للأبحاث السياسية و القانونية 03 (2019): ص. 54.

³عبد الوهاب الكيالي، الموسوعة السياسية، ج1 (لبنان: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1979)، ص. 206.

تهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في المنظمة الإدارية العامة، من خلال إصلاحات على مستوى النظام ككل⁴.

وقد عرف أحمد رشيد الإصلاح الإداري على أنه "الأسلوب التدريجي، المرحلي والمنظم، لتنظيم جهاز الدولة بطريقة غير صارخة، وغير ملموسة من حيث واقع التغيير وآثاره، إذ لا يعكس صفة الشمولية في التحول كالتطوير التنظيمي⁵". يتبين من خلال هذا التعريف إلى أن الإصلاح يسعى إلى إجراء بعض التعديلات على مستوى الجهاز الإداري بغية تحسين مستوى البنية الإدارية وأنشطتها ورفع كفاءتها.

في حين عرفه شارل دبش بأنه "عملية تغيير أو ترشيد أو تحديث، وفي أبسط الحالات هو عملية تكيف الإدارة مع المستجدات على درجات من التكيف وذلك في ركائز الإدارة الأساسية، البنية، الأشخاص، وأساليب العمل، وهو عملية دائمة ومستمرة يعتمد على أشخاص مهيبين⁶". فالمقصود هنا هو أن الإصلاح الإداري يهدف التغيير الذي يشمل البناء الإداري والأشخاص العاملين ضمن ذلك البناء وطرق العمل، بالشكل الذي يحقق الأهداف العامة للمنظمة.

انطلاقاً مما سبق يمكن إعطاء تعريف إجرائي للإصلاح الإداري بأنه: "هي تلك العملية الديناميكية التي تهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية على مستوى الجهاز الإداري، لمعالجة المشاكل التي تواجه الأداء الإداري للمنظمة، وتكييفها والمستجدات الحاصلة، بغية تحسين الفعالية التنظيمية ورفع كفاءتها".

2. الإصلاح الإداري والمفاهيم المشابهة:

- التنمية الإدارية: هي تلك العملية التي تستهدف تنمية قدرات الموظفين على كافة المستويات وبطريقة منظمة، بغية تحسين ورفع كفاءة الجهاز الإداري لدفع قدرته على

⁴ سحر عبد الله الحلمي، "الإصلاح الإداري: مفهومه وآليات تطبيقه دراسة مقارنة"، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، 10 (2013): ص.336.

⁵ كريمة لعرايبي، "الإصلاح الإداري من منظور الإدارة العامة الحديثة: نظرة تحليلية ونقدية"، مجلة البحوث السياسية والإدارية 03، ص. 59.

⁶ المرجع نفسه. ص. 59، 60.

التطور وبالتالي التلاؤم مع مختلف التغيرات التقنية، العلمية، والسياسية الحاصلة⁷. فهو بهذا إذا يصبح تابعا للإصلاح الذي يحمل في طياته التنمية الإدارية كجزء من أهدافه.

- **التحديث الإداري:** يسعى إلى التحسين التقني الإداري والتطوير الفني، بمعنى أدق يشير هذا المصطلح إلى الوسائل والأساليب، ونمط الثقافة التنظيمية التي تتبناها الدول النامية والتي تماثل تلك الأساليب والوسائل الموجودة في الأنظمة الإدارية للدول المتقدمة دون التأثير بقيم والخصائص السياسية، الاقتصادية والاجتماعية السائدة فيها⁸. ويعتبر التحديث هو الآخر مدخل من مداخل الإصلاح، وفي حالة غيابه لن يكون هناك أي شكل من أشكال الإصلاح الإداري.

- **التنظيم الإداري:** يعني إجراء تعديلات في النظام الإداري، بغية إصلاح الأنظمة الإدارية والعلاقات الإدارية المنتظمة بدون التركيز على العلاقات السلوكية⁹.

- **الثورة الإدارية:** وهي عكس الإصلاح الإداري، وتعني التغيير الكامل والشامل للنظام الإداري القائم، وإلغاء للقيم والبنية الاجتماعية والاقتصادية السائدة، بغية إقامة نظام جديد، وهذه التغييرات تشمل العديد من القطاعات ولا تقتصر على قطاع واحد فحسب¹⁰. فيصبح الإصلاح هنا لا يشتمل فقط على الإدارة في جانبها التقني والهيكلية فقط بل يشمل أيضا الإصلاح السلوكي و المؤسسي أيضا.

ثانيا: أهداف الإصلاح الإداري:

أدت الحاجة الملحة لمعالجة بعض الثغرات على مستوى الأجهزة الإدارية للدول، إلى زيادة الاهتمام ببرامج الإصلاح الإداري بغية تجاوز التخلف الذي أصبح يورق نظمها الإدارية ومواكبة التغيرات الحاصلة لكي تكون قادرة على تحقيق التنمية المحلية والوطنية بكفاءة وفعالية، وبالتالي تحسين جودة الخدمات التي

⁷مصطفى بجقينة، ميلود قاسم، "الإصلاح الإداري مدخل لتحقيق التنمية السياسية"، مجلة آفاق للعلوم 06، 04 (2021): ص. 361.

⁸عبد القادر كاس، "الإصلاح الإداري: إشكالية المفهوم، النماذج والإستراتيجية"، مجلة أسنة للبحوث والدراسات، 06 (2012): ص. 141.

⁹جمال بوزيان رحمانى، "الإصلاح الإداري كمدخل للحد من مظاهر الفساد في القطاع العام"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، 06، 01 (2022): ص. 436.

¹⁰أمال حواطي، "الإصلاح الإداري في التنظيمات الإدارية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 09، 01 (2016): ص. 924.

تقدمها الإدارة للأفراد. تركز عملية الإصلاح الإداري على مجموعة من الأهداف والغايات التي بدونها يفقد أهميته ومبرر مشروعته، يمكن إجمالها فيما يلي:

- ✓ تحسين مستويات الأداء في الجهاز الإداري ورفع الإنتاجية، وتطبيق مفاهيم تتعلق بأن الجودة من مسؤولية الجميع، وخدمة الأفراد هي مسؤولية دائمة لكل والمنظمة.
- ✓ تحسين مستوى الكفاءة والفاعلية وتطوير القدرة التنافسية للجهاز الإداري وكذا تحسين نوعية الخدمات المقدمة، وتحقيق أكبر قدر من الشفافية والمساءلة من خلال تقييم ومراقبة الأداء الوظيفي.
- ✓ التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة، وصولاً إلى المنظومات الإلكترونية، تمهيدا لبناء مشاريع الحكومة الإلكترونية، وتعزيز نشاط البحث والتطور في المجالات بما يوسع من آفاق المساهمة في تطوير التكنولوجيا المتقدمة¹¹.
- ✓ تبني الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية للأجهزة الإدارية، لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور، والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة.
- ✓ إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية، والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار، وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية، وتمكين الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية، والاضطلاع بتنفيذ العمليات والأعمال الإدارية.
- ✓ تبني توجهات الإدارة الإستراتيجية في مختلف مجالات العمل، من خلال تنمية قدرات الأجهزة الإدارية على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية¹².

ثالثاً: مراحل الإصلاح الإداري:

إن تنفيذ عملية الإصلاح الإداري لا تتم دفعة واحدة، فهي تمر بمجموعة من المراحل المتناسقة مع بعضها البعض، والتي تؤدي في الأخير إلى تحقيق الإنجاز المطلوب، والتي تتلخص فيما يلي:

¹¹أمال حواطي ، المرجع نفسه، ص. 925.

¹²جمال بوزيان رحمانى، لمرجع سابق ذكره، ص.ص. 438، 439.

(1) المرحلة الأولى: الإحساس بالحاجة للإصلاح الإداري: إن اكتشاف الحاجة للإصلاح، والإيمان بضرورة تواجده هو أولى الخطوات الأساسية التي تمر بها عملية الإصلاح الإداري، حيث أن عقم الأجهزة الإدارية بالشكل الذي يجعل أداؤها يفترق للكفاءة والفعالية، وتدني مستوى الخدمات الموجهة للأفراد، وتعدد الإجراءات الإدارية، والتضخم الوظيفي، جميعها مؤشرات تخلق شعور عدم الرضى عن الوضع القائم والحاجة إلى تحسين الأوضاع بما يستجيب لمتطلبات الأفراد والمجتمع¹³.

(2) المرحلة الثانية: صياغة الاستراتيجيات ووضع الأهداف: الخطوة التالية تكون بوضع الإستراتيجية الملائمة وذلك من خلال معرفة ما نصبو إلى تحقيقه من الإصلاح الإداري، ولماذا هذا الإصلاح، وما الهدف الذي نسعى إليه، وكيف يتم ذلك. تعتبر من أكثر المراحل صعوبة بسبب توفر بدائل مختلفة تتطلب جهد وتركيز دقيق للمفاضلة بينها لاختيار البديل الأكثر ملائمة وبالتالي تحقيق الهدف المطلوب، كإحداث تغييرات جوهرية على مستوى الجهاز الإداري وإعادة تحديد أدواره ومهامه، وتحقيق مزيد من المساءلة واللامركزية على عملياته، أو تقليص التعداد البشري والمكاتب والموظفين الذي من شأنه أن يضيف مرونة أكثر ومزيد من المسؤولية¹⁴.

(3) المرحلة الثالثة: تطبيق الإصلاح الإداري وتنفيذه: تعتبر هذه الخطوة هي الأخرى صعبة ومهمة في ان واحد، فتنفيذ هذه العملية يتطلب تهيئة الأفراد العاملين في الجهاز الإداري من خلال نشر أهداف الإصلاح وأغراضه بين مختلف أعضائه قبل البدء به، وهو ما يطلق عليه الأسلوب التدريجي للإصلاح هذا من جهة، ومن جهة أخرى، تدعيم الثقة بين وحداته وتعزيز التنسيق بينها مع ضرورة توفير مختلف الموارد اللازمة، وبالتالي خلق المناخ الملائم بين كافة عناصر برنامج الإصلاح، تفاديا لأي مقاومة رافضة لعملية التغيير، وهو ما يعرف بأسلوب الصدمة الإصلاحية¹⁵.

¹³ نور الدين حاروش، "الإصلاح الإداري بين المفهومين الغربي والعربي"، مجلة البحوث السياسية والإدارية، 02، ص. 31.

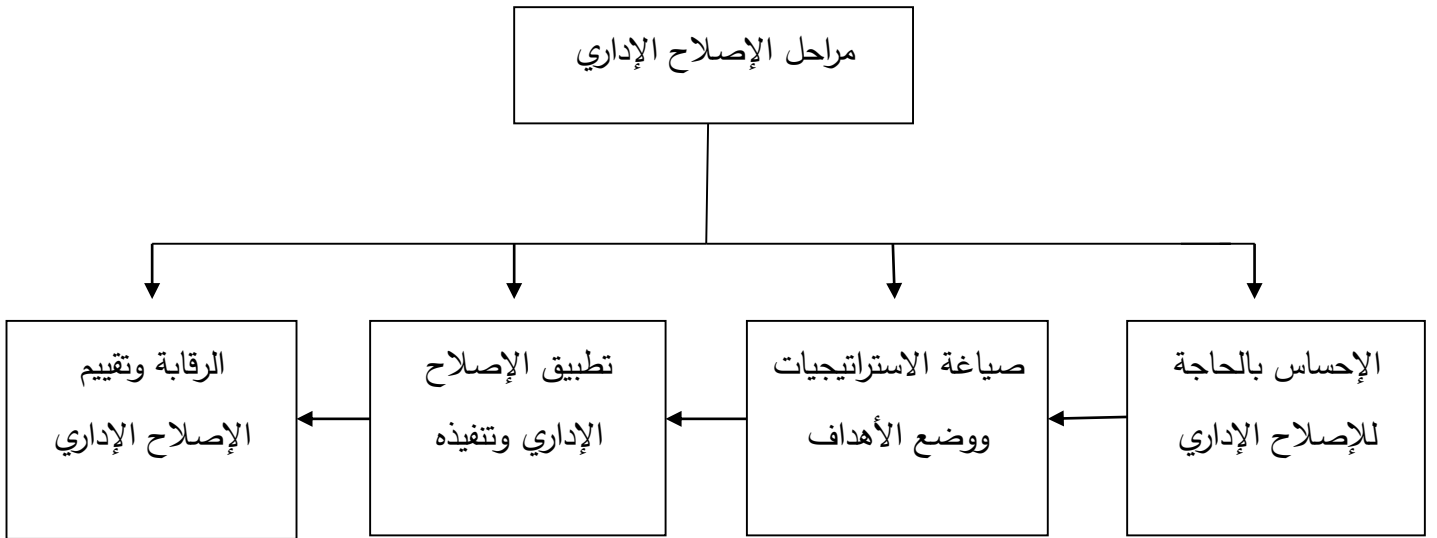
¹⁴ عبد الله عابد وآخرون، "مساهمة الإصلاح الإداري في عصنة الإدارة المحلية في الجزائر (دراسة استطلاعية ببلدية الأربعاء -ولاية البليدة-)"، 24، 01 (2012): ص. 512.

¹⁵ سحر عبد الله الحملي، المرجع سابق ذكره، ص.ص. 348، 349.

4) المرحلة الرابعة: الرقابة وتقييم الإصلاح الإداري: ويتم في هذه المرحلة قياس النتائج المتوصل إليها ومقارنتها مع المعايير والمؤشرات المعتمدة في البرنامج الإصلاحي للحكم على مدى نجاح العملية بشكل عام¹⁶.

انطلاقاً مما سبق يمكن اختصار مراحل الإصلاح الإداري في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: مراحل الإصلاح الإداري:



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المراجع المستخدمة.

المحور الثاني: الإصلاح الإداري الإستراتيجي الجامعي

أولاً: الإدارة الإستراتيجية ومؤسسات التعليم العالي:

1. تعريف الإدارة الإستراتيجية: تستمد الإدارة الإستراتيجية أصولها من الإستراتيجية، هذه الأخيرة اشتقت من الكلمة اليونانية "STRATEGOS" وهي تعني فن القيادة. وقد عرف كل من **Thompson & Strickland** الإدارة الإستراتيجية بأنها: "العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة وتحديد أهدافها وتطوير الاستراتيجيات لغرض

¹⁶ نور الدين حاروش، المرجع سابق ذكره، ص. 32.

تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة"¹⁷. وبالحديث عن الإدارة الإستراتيجية في الجامعة فقد عرفها جمال الدين محمد قائلاً بأن " الإدارة الإستراتيجية عملية تحليل الموقف التنافسي للجامعة، وتحديد الأهداف الإستراتيجية، وتخصيص الموارد والإمكانات المادية والبشرية والتنظيمية بطريقة فعالة لتمكينا من تحقيق هذه الأهداف"¹⁸.

2. أهمية الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي: تكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي باعتبارها منهجا في التطوير والإصلاح وإدارة التغيير لتأثيرها الإيجابي على كافة جوانب المؤسسة، فهي تسعى لتحديد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف المستقبلية وتحديد كافة الأطراف المعنية بقرارات الجامعة الإستراتيجية وعمالئها، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، والتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل والاستعداد له¹⁹. أي أن الإدارة الإستراتيجية تهدف إلى مساعدة مؤسسات التعليم العالي للتكيف مع التحديات التي تواجهها في الواقع من خلال صياغة استراتيجيات علمية منظمة تمكنها من اتخاذ قرارات إستراتيجية واضحة²⁰. كما تساهم في تهيئة الجامعة داخليا من خلال إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي، والإجراءات، والقواعد والأنظمة والقوى العاملة، بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى التركيز على السوق والبيئة الخارجية، فاستثمار الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساس لنجاح الجامعة²¹.

ثانيا: حتمية الإصلاح الإداري الجامعي:

إن جملة الإصلاحات السياسية والاقتصادية التي تنتهجها الدول عادة، لا تكتمل إلا بوجود إصلاح على مستوى المنظومة التعليمية عامة والجامعية خاصة، بحيث تعتبر مؤسسات التعليم العالي أحد الركائز الأساسية التي تساهم بشكل فعال في تسريع عجلة التنمية المجتمعية. فالجامعة لم تعد مصدرا للمعرفة

¹⁷أحمد بوسهمين، وسعاد عياط، "واقع الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية جامعة طاهري محمد بشار كنموذج تطبيقي"، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، 01، 03 (2017): ص. 94.

¹⁸سحر محمد أبو راضي، "تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية"، 08، 19 (2015): ص. 110.

¹⁹المرجع نفسه، ص. 111.

²⁰أحمد بوسهمين، وسعاد عياط، المرجع سابق ذكره، ص. 97.

²¹سحر محمد أبوراضي محمد، المرجع سابق ذكره، ص. 111.

والبحث العلمي فحسب، بل أصبح ينظر إليها على أساس أنها تنظيم اجتماعي يساهم في إعداد الكفاءات العلمية والفكرية التي تتولى قيادة المجتمع، فالجامعة إذا جزء لا يتجزأ من المجتمع. فحسب عالم الاجتماع الأمريكي "تالكوت بارسونز" يمكن تصور الجامعة نسقا فرعيا داخل النسق الاجتماعي العام، حيث اعتبر الجامعة بأنها التنظيم الأم الذي يمد جميع التنظيمات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية بالفئات المهنية على مختلف تخصصاتهم بالكوادر والمهارات البشرية اللازمة لقوى العمل والإنتاج²².

وعليه فقد عرف التعليم العالي على أنه " تكملة للجهود الإنسانية بغرض الرقي بالإنسان وتنقيفه وتحقيق طموحاته المعرفية، فضلا عن كونه يد حاجات المجتمع من خبرات ومهارات معينة بغرض التنمية والتطور²³". فالجامعة إذا هي واحدة من المجتمعات التي تستهدف توجيه المعرفة والعلم نحو الأغراض الإنسانية، وهي من تم قدرة على مواجهة تحديات التنمية الشاملة²⁴.

تأسيسا على ما سبق يمكن تحديد مهام الجامعة بشكل عام كما يلي:

إعداد القوى البشرية ذات المهارات الفنية من المستوى العالي في مختلف التخصصات التي يحتاجها المجتمع وفي مختلف مواقع سوق العمل لبدء التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها، أيضا القيام بدور أساسي في البحث العلمي في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية وتطبيقاتها العلمية والتكنولوجية والعمل على تطويرها، والمساهمة في تعديل نظام القيم والاتجاهات، بما يتناسب وطموحات التنمية في المجتمع، وزيادة قدرة التعليم على تغيير القيم والعادات غير المرغوب فيها، لخدمة كافة قطاعات الإنتاج والخدمات الإدارية²⁵.

²²يسمينه خدنة، "واقع تكوين طلبة الدراسات العليا في الجامعة الجزائرية دراسة حالة جامعة منتوري قسنطينة" (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2009)، ص. 82.

²³فاطمة الزهراء كياري، "تمويل التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والتحديات"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، 04 (2014): ص. 106.

²⁴يسمينه خدنة، المرجع سابق ذكره، ص. 40.

²⁵دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر ببسكرة" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية، جامعة بسكرة، 2013)، ص. 52.

تأتي الإدارة الجامعية على رأس أولويات تطوير التعليم العالي وتحديثه، وعليه، فإن إصلاح الجامعة مرهون بإصلاح جهازها الإداري وتطويره، وذلك عبر تبني رؤية إستراتيجية ذات معالم ومرتكزات علمية واضحة، وسلوكات تنظيمية وتنفيذية موضوعية، والبحث أيضا عن أنماط إدارية جديدة ومتميزة تكون لها القدرة على التلائم والتكيف مع التغيرات الحديثة الحاصلة. في نفس السياق أشار بدران والدeshان إلى أن "الإدارة الجامعية لم تعد إدارة الماضي أو إدارة الحاضر فقط، ولكنها إدارة المستقبل التي تتعامل مع التحديات من خلال استشراف المستقبل والتي تستطيع من خلالها التعامل مع الواقع المتغير وتهيئ للتفاعل مع كل تطور مستقبلي"²⁶. لذلك فإن الإصلاح الإداري الجامعي يتم أولا بالتحليل البيئي الداخلي للجهاز الإداري بهدف معرفة مواطن القوة وتدعيمها ونقاط الضعف لمعالجتها، بغية وضع خطط ملائمة واتخاذ قرارات تساعد على تشكيل أهداف الجامعة وصياغتها في خطة إستراتيجية محددة، ومن ثم إحداث التغيير والتطوير الذي لا يتم إلا من خلال التنفيذ الفعلي لتلك الإستراتيجية من أجل القضاء على الجمود الإداري السائد²⁷. وكان لا بد من التنويه إلى ضرورة وجود إرادة فعلية من طرف القيادة الإدارية للتغيير، فعملية الإصلاح والتطوير ينبغي أن تتبع من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادة الإستراتيجية، باعتبارها الأدرى بمواطن القوة والضعف في الجهاز الإداري وحجم الإصلاحات المطلوبة فيه²⁸.

ثالثا: آليات تفعيل الإصلاح الإداري الاستراتيجي الجامعي:

1. المشاركة في صنع القرار: تعتبر المشاركة أحد أبرز عوامل نجاح عملية صنع القرار، فهي حصيلة جهد جماعي مشترك، حيث يتعاون أعضاء الجهاز الإداري في صياغة استراتيجيات المنظمة والعمل على تنفيذها، فالمشاركة الكلية في اتخاذ القرار تساهم في قوة القرار، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تماسك وتجانس مختلف الفاعلين في المنظمة²⁹. كما تؤدي إلى خلق روح الإبداع والابتكار لدى أعضاءه، وبالتالي تفتي روح المسؤولية والإحساس بالانتماء للمؤسسة،

²⁶ أحمد بوسهمين، وسعاد عياط، المرجع سابق ذكره، ص. 96.

²⁷ سحر محمد أبوراضي محمد، المرجع سابق ذكره، ص. 114-117.

²⁸ سهام موفق، "مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، أبحاث اقتصادية إدارية، 14 (2013): ص. 300.

²⁹ سليمة بوزيد، "المشاركة في اتخاذ القرارات آلية أساسية في تحقيق التنمية الإدارية"، مجلة العلوم الإنسانية، 20 (2010): ص. 329.

مما يساعد على تقبله لعملية الإصلاح و التغيير³⁰. وتأسيسا على ما سبق فإن الجامعة باعتبارها وسط يضم نخبا وأشخاص واعيين، إذا لا بد من إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وصنعها، الأمر الذي سيؤدي إلى تنمية روح الفريق، بحيث أكد " هارسون Harrison " في هذا الشأن إلي أن صناعة القرار يجب أن تتجه لأسفل في المنظمة ، لأن المؤسسات الناجحة هي التي يكون لديها عمال يتخذون قرارات ويتحملون مسؤولية عملهم ، وأن العمال الذين يعملون كفريق يساعدون بعضهم البعض من أجل تكملة العمل المنوط بهم، وعليه فإن مؤسسات التعليم العالي الفعالة تنظيما هي تلك التي يتوافر بها مبدأ المشاركة في صناعة القرار³¹.

2. آلية الوضوح والشفافية ونظم الحوافز في الأجهزة الإدارية: وذلك من خلال الرقابة على ممارسات العاملين في الأجهزة الإدارية ومدى تطابقها والقاعدة القانونية والأعراف المهنية والأخلاقية التي تحكم سير عمل تلك الإدارة، مطابقة ممارسات العاملين في الأجهزة الإدارية مع الأعراف المهنية مع ضرورة توفر المعلومات ووضوحها وعدم إخفاءها من خلال إتاحة الفرصة للأفراد للإطلاع على سير العمل في الأجهزة الإدارية الأمر الذي سيؤدي بدوره إلى تعزيز ثقة الفرد و العامل في هذه الإدارة³². ثم إن التحفيز يعتبر أحد أهم الوظائف الإدارية التي تهدف إلى دفع أعضائها لإنجاز مهامهم وإكمالها وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة. والمؤسسة الجامعية كتنظيم يتكون من نخب وإطارات وموظفين الذين هم بحاجة فعلية إلى التحفيز، خاصة الأساتذة فقوة الجامعة اليوم أصبحت تقاس بأداء أساتذتها الباحثين، سواء أكانت هذه التحفيزات مادية كالمناح والمكافآت، أو معنوية كالترقيات وتهيئة الظروف الملائمة للعمل، فالأستاذ يعتبر أحد ركائز المنظومة الجامعية، إذ لا يمكن للجامعة أن تؤدي وظائفها وتحقق أهدافها بصورة فعالة بمعزل عن الدور المهم الذي يقوم به عضو هيئة التدريس³³.

³⁰ فوزية بوقطف، "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات"، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 20 (2017): ص. 582.

³¹ الهاللي الشربيني الهاللي، وعبد العظيم السعيد مصطفى، "مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة"، 11 (2008): ص. 24.

³² كاس عبد القادر، المرجع السابق ذكره، ص. 157.

³³ جمال صادفي، محمد خثير، "دور نظام الحوافز والأجور في تحسين أداء الأستاذ الباحث في المؤسسات الجامعية بالجزائر"، مجلة الاقتصاد الجديد، 11، 01 (2019): ص. ص. 92، 93.

3. الإدارة الإلكترونية كألية لتفعيل الإصلاح الإداري الجامعي: تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد الأدوات الضرورية للإصلاح والتغيير الإداري الجامعي، لذلك فإن مواكبة العولمة أضحت ضرورة حتمية لصياغة إدارة علمية متطورة، والجامعة باعتبارها من أهم مؤسسات إنتاج المعرفة، فهي إذا بحاجة ماسة إلى التركيز على الكيفية التي تطور بها قدراتها، وتحديث مناهجها التعليمية بغية التحول من مؤسسات ناقلة للمعرفة إلى مؤسسات منتجة لها³⁴، لأن الإدارة الإلكترونية تتبنى منهج الابتكار والإبداع الذي يهدف إلى إحداث تغييرات على مستوى عمل الأجهزة الإدارية وبالتالي الانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة التغيير بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي تساهم في محاربة البيروقراطية والقضاء على طريقة العمل الروتينية، وتوفير المعلومات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية، ومنه رفع كفاءة وإنتاجية الإدارة³⁵. وعليه تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد الموارد الأساسية للإدارة الجامعية، لكونها تربط الأعمال الإدارية للقطاع بشبكة واحدة، وبالتالي توحيد البيانات وخدمة متخذي القرار عن طريق إمدادهم بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قرار سليم على أسس موضوعية³⁶.

4. تكيف مخرجات الجامعة مع المحيط الخارجي: إن الجامعة في رسالتها الأصلية هي منتجة للمعرفة وناقلة لها، موظفة لمخرجاتها فيما يعود بالنفع على المجتمع، بمعنى أن كل ما يصب في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع هو في حقيقة الأمر نتاج البحوث الجامعية، فالجامعة لا ينبغي لها أن تبقى معرفتها العلمية حكرا عليها فحسب، بل يجب أن تكون نسقا مفتوحا على محيطها الخارجي، عبر تكوين نخب وإطارات بما يتماشى والمتطلبات الاجتماعية واحتياجات سوق العمل، أو ما يسمى بالاستثمار في الرأس مال البشري³⁷. غير أن المنتبج لواقع الجامعة الجزائرية سوف يلاحظ أن التنسيق بين قطاع التعليم العالي وسوق العمل يكاد يكون معدوما، الأمر الذي سيؤدي بدوره إلى إعاقة عملية التنمية الوطنية، مما يستدعي ضرورة

³⁴ جمال خنشور، وتونس عابسية، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة خدمات التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والمأمول"، 12، 02 (2011): ص، ص. 358، 359.

³⁵ عبد الحكيم بن سالم، وعبد الجليل مقدم، "الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية الفعالة لتطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار"، *مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE*، ص، ص. 295، 296.

³⁶ جمال خنشور، تونس عابسية، المرجع سابق ذكره، ص. 365.

³⁷ علال بن عيسى، "الجامعة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية"، *حوليات الجزائر 1*، ج2، 31، ص. 177.

وجود تخطيط استراتيجي قائم على الربط بين الجامعة و المحيط الاجتماعي والاقتصادي، وبهذا تكون الوظيفة الأساسية للجامعة هي خدمة المجتمع³⁸.

³⁸ليلي بتيقة، "مخرجات الجامعة الجزائرية ومتطلبات سوق العمل بين الاستيعاب والإقصاء الاجتماعي"، 16، (2022)01: ص. 82.

خاتمة:

وبناء على ما سبق، يمكن القول أن العجز على مستوى الأجهزة الإدارية الذي أصبح يورق مختلف المؤسسات خلف بدوره مزيداً من الاهتمام بعمليات الإصلاح الإداري، بغية الارتقاء بأدائها، وتحسين كفاءة وفاعلية خدماتها، باعتباره أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين المردود النوعي للإدارة. وبما أن الإدارة الجامعية على رأس أولويات تطوير التعليم العالي وتحديثه، فإن إصلاح الجامعة مرهون بإصلاح جهازها الإداري وتطويره، والمنتبغ لواقع الجامعة الجزائرية يلاحظ عجز منظومتها الإدارية على تحقيق أهدافها بسبب غياب أساليب الإدارة الإستراتيجية، وبالتالي فإن مسألة الإصلاح أصبح ضرورة ملحة لتحسين الأداء الإداري الجامعي. وعليه تم التوصل إلى مجموع النتائج الآتية:

- ✓ إشراك الجامعة لنخبها وإطاراتها في عملية اتخاذ القرار وصنعها سيؤدي إلى تنمية روح الفريق، ومنه تحسين أداء الجهاز الإداري الجامعي.
- ✓ الرقابة والشفافية على ممارسات العاملين في الأجهزة الإدارية يخلق بدوره مزيداً من الكفاءة والفعالية في الأداء.
- ✓ تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد الأدوات الضرورية للإصلاح والتغيير الإداري الجامعي، لذلك فإن مواكبة العولمة أضحت ضرورة حتمية لصياغة إدارة علمية متطورة.
- ✓ الجامعة جزء لا يتجزأ من المجتمع، وعليه فإن مسألة تكييف مخرجات الجامعة ومتطلبات السوق أصبح ضرورة حتمية لمواكبة مختلف المستجدات في البيئة المحيطة.
- ✓ لا بد من توفر إرادة فعلية من طرف القيادة الإدارية للقيام بالإصلاح الإداري الجامعي.

قائمة المراجع:

1. أبو راضي، سحر محمد. "تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية"، 08، 19 (2015).
2. بنتقة، ليلي. "مخرجات الجامعة الجزائرية ومتطلبات سوق العمل بين الاستيعاب والإقصاء الاجتماعي". 16، 01 (2022).
3. بجقينة، مصطفى. وميلود قاسم، "الإصلاح الإداري مدخل لتحقيق التنمية السياسية". مجلة آفاق للعلوم 06، 04 (2021).
4. بن سالم عبد الحكيم، وعبد الجليل مقدم. "الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية الفعالة لتطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار". مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE.
5. بن عيسى، علال. "الجامعة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية". حوليات الجزائر 1، ج2، 31.
6. بوزيد، سليمة. "المشاركة في اتخاذ القرارات آلية أساسية في تحقيق التنمية الإدارية". مجلة العلوم الإنسانية. 20 (2010).
7. بوسهمين، أحمد، وسعاد عياط. "واقع الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية جامعة طاهري محمد بشار كنموذج تطبيقي". مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية. 01، 03 (2017).
8. بوقطف، فوزية. "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات". حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية. 20 (2017).
9. بيكي، موسى. "الإصلاح الإداري في الجزائر من خلال المجالس المحلية". مجلة العلوم القانونية والسياسية 12، 01 (2021).
10. حاروش، نور الدين. "الإصلاح الإداري بين المفهومين الغربي والعربي". مجلة البحوث السياسية والإدارية. 02.
11. الحلمي، سحر عبد الله. "الإصلاح الإداري: مفهومه وآليات تطبيقه دراسة مقارنة". المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة 10 (2013).

12. حواطي، أمال. "الإصلاح الإداري في التنظيمات الإدارية". مجلة الواحات للبحوث والدراسات. 09، 01 (2016).
13. خدنة، يسمينة. "واقع تكوين طلبة الدراسات العليا في الجامعة الجزائرية دراسة حالة جامعة منتوري قسنطينة_ " (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2009).
14. خنشور، جمال، وتونس عبابسية. "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة خدمات التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والمأمول". 12، 02 (2011).
15. رحمانى، جمال بوزيان. "الإصلاح الإداري كمدخل للحد من مظاهر الفساد في القطاع العام". مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية. 06، 01 (2022).
16. صادفي، جمال. ومحمد خثير. "دور نظام الحوافز والأجور في تحسين أداء الأستاذ الباحث في المؤسسات الجامعية بالجزائر". مجلة الاقتصاد الجديد. 11، 01 (2019).
17. عابد، عبد الله وآخرون، "مساهمة الإصلاح الإداري في عصرنة الإدارة المحلية في الجزائر (دراسة استطلاعية ببلدية الأربعاء -ولاية البليدة-)". 24، 01 (2012).
18. غربي، صباح. "دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر ببسكرة" (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية، جامعة بسكرة، 2013).
19. كاس، عبد القادر. "الإصلاح الإداري: إشكالية المفهوم، النماذج والإستراتيجية"، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات. 06 (2012).
20. كيارى، فاطمة الزهراء. "تمويل التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والتحديات"، المجلة الجزائرية للمالية العامة . 04 (2014).
21. الكيالي، عبد الوهاب . الموسوعة السياسية. ج1. لبنان: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1979.
22. لعرابي، كريمة. "الإصلاح الإداري من منظور الإدارة العامة الحديثة: نظرة تحليلية ونقدية". مجلة البحوث السياسية والإدارية 03.
23. موفق، سهام. "مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة". أبحاث اقتصادية إدارية. 14 (2013).

24. ميلودي، محمد. "الإصلاح الإداري مفهومه واستراتيجيات نجاحه". مجلة آفاق للأبحاث السياسية والقانونية 03 (2019).

25. الهلالي، الشربيني الهلالي، وعبد العظيم السعيد مصطفى. "مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة". 11 (2008).