

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

مخبر الاتصال والمجتمع، وقسم العلوم السياسية وفرقة بحث PRFU " واقع تطبيق

الإدارة الاستراتيجية في الجامعة: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة "

## شهادة مشاركة

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - Msila



يشهد عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بأن **د.سليم عشور**  
قد شارك(ت) في أشغال الملتقى الوطني حول: القيادة والإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية (تحديد الأولويات والمخطط  
المؤسسي) المنظم من قبل فرقة بحث واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعة: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة "  
المنعقد بكلية الحقوق والعلوم السياسية يوم 20 مارس 2023

بمداخلة بعنوان **الإصلاح الإداري الجامعي على ضوء الإدارة الاستراتيجية**.

رئيس الملتقى

أبو حفص محمد حسيني





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



## برنامج مداخلات الملتقى الوطني الأول

الموسوم بـ: القيادة والإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الجامعية (تحديد الأولويات والمخطط المؤسسي)

من تنظيم: فرقة البحث PRFU " واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعة: دراسة حالة جامعة محمد

بوضياف بالمسيلة" بالتنسيق مع مخبر الاتصال والمجتمع، وقسم العلوم السياسية.

الذي ينعقد بتاريخ 20 مارس 2023 بقاعة المحاضرات "ميلود بديار" بداية من الساعة 9.00 صباحا إلى غاية

الساعة 15:00 مساء.

الاسم واللقب	عنوان المداخلة	جامعة الانتماء	التوقيت
أ.د بودلاعة عمار: مدير جامعة محمد بوضياف - المسيلة/ افتتاح فعاليات الملتقى. أ.د فواز لجلط: عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية / كلمة ترحيبية. د. حسين سالم: رئيس الملتقى / تقديم ديباجة الملتقى.			
رئيس الجلسة: أ. د: أبرادشة فريد			
د. فتيحة محمد أعمار	إطار مفاهيمي حول القيادة الإدارية	الجيلالي بونعامة - خميس مليانة	9:00 - 9:10
أ.د. حجيلة رحالي ط.د سيف الدين رحالي	ماهية القيادة	مرسلي عبد الله - تيبازة جامعة بومرداس	9:10 - 9:20
د. مختار فرزولي ط.د نزهة بن الشارف	تأصيل المفاهيم للإدارة الاستراتيجية والقيادة داخل المؤسسة الأكاديمية	محمد خيضر - بسكرة محمد خيضر - بسكرة	9:20 - 9:30
د. عبد الرحمان بوقفة د. هشام بوخاري	الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ورؤى في التسيير الاستراتيجي للمنظمات.	البشير الإبراهيمي - بوغريج البشير الإبراهيمي - بوغريج	9:30 - 9:40
أ. زكرياء حريزي	نحو إعادة صياغة مفهوم القيادة في الجامعة: عمليات خلق الثروة في الجزائر.	محمد بوضياف - المسيلة	9:40 - 9:50
رئيس الجلسة: أ. د: زروقة اسماعيل			
د. العيد دحماني د. كمال بوسكرة	الإطار المفاهيمي للقيادة والإدارة الاستراتيجية.	عمار ثليجي - الأغواط محمد بوضياف - المسيلة	9:50 - 10:00
أ.د فاطمة بودرهم	أثر التمكين والقيادة الإدارية على فعالية الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي.	محمد بوضياف - المسيلة	10:00 - 10:10
أ.د زكريا عكة أ. ميلود عروس	دور الوسائط الاعلامية الاتصالية في تحقيق أهداف الإدارة الاستراتيجية.	محمد بوضياف - المسيلة محمد بوضياف - المسيلة	10:10 - 10:30
د. زبيري عبد الله د. لعجال عفيفة	استراتيجيات الأنماط الإدارية لتفعيل دور المؤسسات الجامعية.	محمد بوضياف - المسيلة	10:30 - 10:40

10:50 – 11:40	محمد بوضياف – المسيلة جامعة الجزائر-1	القيادة ودورها في تطبيق الادارة الاستراتيجية في الجامعة.	د. فضيلة شبابحة أ. جميلة جنيدي
<b>رئيس الجلسة: أ. د: بلعسل محمد</b>			
11:00 – 10:50	أحمد بن بلة – وهران	الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية الجزائرية.	د. هوارى عدنان بن علو
11:10 – 11:20	محمد بوضياف – المسيلة محمد بوضياف – المسيلة	معوقات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في الجامعة.	ط. د عبد الكريم فيني ط. م بسمة نصري
11:20 – 11:10	جيلالي اليابس – سيدي بلعباس	أهمية الإدارة الاستراتيجية على أداء التعليم العالي.	د. نادية بن احمد د. فاطمة الزهراء بن احمد
11:30 – 11:20	باتنة 1 باتنة 1	دور القيادة التحويلية في تحسين أداء الجامعة.	أ. د محمد لطرش د. سمير صلحاوي
11:40 – 11:30	محمد بوضياف – المسيلة	دور الهندسة الإدارية في خلق الثروة في مؤسسات التعليم العالي.	أ. د فريد ابرادشة
<b>رئيس الجلسة: أ. د: زيري عبد الله</b>			
11:50 – 11:40	محمد بوضياف – المسيلة	الإصلاح الإداري الجامعي على ضوء الإدارة الاستراتيجية.	د. سليم عشور ط. د سارة ياقوت رحموني
12:00 – 11:50	محمد بوضياف – المسيلة	سبل تفعيل القيادة الاستراتيجية لتحسين مستوى الأداء في الجامعات الجزائرية.	د. حسين سالم ط. د نسرين سالم
12:20 – 12:10	عمار ثليجي – الأغواط	واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية لدى مديري جامعات الجزائر. دراسة ميدانية.	ط. د عيسى بلحوت
12:30 – 12:20	محمد بوضياف – المسيلة	تأثير الإدارة الاستراتيجية على فعالية القيادة الجامعية.	د. سمية بوسعد
12:40 – 12:30	محمد بوضياف – المسيلة	دور المعايير المرجعية في تحسين جودة التعليم العالي	أ. د إلياس سالم
<b>رئيس الجلسة: أ. د: بوعيسي حسام الدين</b>			
12:50 - 12:40	الحاج لخضر – باتنة 1	التخطيط الاستراتيجي ومسألة تمويل التعليم العالي-نموذج-	د. عادل زقاغ ط. د. سليمة طيان
13:00 – 12:50	جامعة الجزائر-03-	ماهية الإدارة الاستراتيجية	صبرينة بن شيبان نجلاء صبيبة إيدير
13:10 – 13:00	محمد بوضياف – المسيلة	القيادة الاستراتيجية - فنّ الممكن	أ. نذير قمر
13:20 – 13:10	محمد بوضياف – المسيلة	مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تسيير مؤسسات التعليم العالي.	أ. د عمر بورنان ط. د اسمهان بن أسعيد
13:30 – 13:20	جامعة صالح بونيدر- قسنطينة 3	المؤسسات الجامعية وعلاقتها بالبيئة الخارجية على ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية.	ط. د آسيا العقون
<b>فتح المجال للمناقشة وتقديم التوصيات إختتام فعاليات الملتقى</b>			



استمارة مشاركة في الملتقى الوطني حول

القيادة والإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجامعية: تجديد الأولويات والمخطط المؤسسي

ط.د. رحموني سارة ياقوت

الدكتور: سليم عشور

الرتبة العلمية: أستاذ محاضراً

الوظيفة: أستاذ جامعي

الفاكس: //////////////

الهاتف: 0661498761

التخصص: علوم سياسية

المؤسسة: جامعة محمد بوضياف-المسيلة العنوان: حي 150/70 مسكن وظيفي بالقطب الحضري الجديد

البريد الإلكتروني: الشخصي: [achoursalim35@yahoo.com](mailto:achoursalim35@yahoo.com) المهني: [salime.achour@univ-msila.dz](mailto:salime.achour@univ-msila.dz)

المهني للطالبة: [Sara-yakout.rahmouni@univ-msila.dz](mailto:Sara-yakout.rahmouni@univ-msila.dz)

لغة المداخلة: لغة عربية

المحور: التعليم العالي والإدارة الإستراتيجية

عنوان المداخلة: الإصلاح الإداري الجامعي على ضوء الإدارة الإستراتيجية

ملخص:

تعالج الورقة البحثية مسألة الإصلاح الإداري الجامعي على ضوء الإدارة الإستراتيجية، حيث أن 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.

وقد توصلت الورقة البحثية إلى جملة من النتائج من بينها إشراك الجامعة لنخبها وإطاراتها في عملية اتخاذ القرار وصنعها سيؤدي إلى تنمية روح الفريق، ومنه تحسين أداء الجهاز الإداري الجامعي، وكذا اعتبار الإدارة الإلكترونية أحد الأدوات الضرورية للإصلاح والتغيير الإداري الجامعي، لذلك فإن مواكبة العولمة أضحت ضرورة حتمية لصياغة إدارة علمية متطورة.

الكلمات المفتاحية: الإصلاح الإداري، الإدارة الإستراتيجية، الجامعة

## Abstract

The research paper addresses the issue of university management reform in the light of strategic management, since a number of developments and changes in the field of management have led various institutions to rethink the methodology and working methods of their departments, in a way that allows them to improve their services and raise productivity and thereby ensure their survival and continuity. Management reform has become an effective pillar for improving the functioning of an organization's administrative machinery.

The research paper has reached, inter alia, the inclusion of the University's elites and frameworks in the decision-making and making process that will lead to the development of the spirit of the team, including the improvement of the performance of the university administrative apparatus, as well as the consideration of e-governance as one of the necessary tools for university administrative reform and change. Therefore, keeping pace with

globalization has become imperative for the formulation of sophisticated scientific management.

**Keywords:** management reform, strategic management, university

مقدمة:

إن جملة التطورات والتغيرات التي طرأت على مجال الإدارة دفعت بمختلف المؤسسات إلى ضرورة إعادة التفكير في منهجية وأساليب العمل التي تنتهجها إدارتها، بالمشكل 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 والرفع من أدائها 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 والأسئلة 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.

أولا: الإدارة الإستراتيجية ومؤسسات التعليم العالي

ثانيا: حتمية الإصلاح الإداري الجامعي

ثالثا: آليات تفعيل الإصلاح الإداري الإستراتيجي الجامعي

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للإصلاح الإداري.

أولا: تعريف الإصلاح الإداري والمفاهيم المشابهة:

1-تعريف الإصلاح الإداري:

الإصلاح لغة: وهو نقيض الفساد، ونقول أصلح الشيء أي أقامه، وأزال عنه الضرر والفساد<sup>1</sup>، 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 اعوجاج<sup>2</sup>.

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

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

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 بما يكون بإقامة دعائم الخشب التي تحاول منع انهيار المباني المتداعية ويستعمل عادةً للحيلولة دون الثورة أو لتأخيرها"<sup>1</sup>. 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 تهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في المنظمة الإدارية العامة، من خلال إصلاحات على مستوى النظام ككل"<sup>2</sup>.

وقد عرف أحمد رشيد الإصلاح الإداري على أنه "الأسلوب التدريجي، المرهلي والمنظم، لتنظيم جهاز الدولة بطريقة غير صارخة، وغير ملموسة من حيث واقع التغيير وآثاره، إذ لا يعكس صفة الشمولية في التحول كالتطوير التنظيمي"<sup>3</sup>. 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 تكييف الإدارة مع المستجدات على درجات من التكييف وذلك في ركائز الإدارة الأساسية، البنية، الأشخاص، وأساليب العمل، وهو عملية دائمة ومستمرة يعتمد على أشخاص مهنيين"<sup>4</sup>. 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 التطور وبالتالي التلاؤم مع مختلف التغييرات التقنية، العلمية، والسياسية الحاصلة<sup>5</sup>. فهو بهذا إذا أصبح تابعا للإصلاح الذي يحمل في طياته التنمية الإدارية كجزء من أهدافه.

1 عبد الوهاب الكيالي، الموسوعة السياسية، ج 1 (لبنان: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1979)، ص. 206.  
2 سحر عبد الله الحلبي، "الإصلاح الإداري: مفهومه وآليات تطبيقه دراسة مقارنة"، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، 10 (2013): ص. 336.  
3 كريمة لعرايبي، "الإصلاح الإداري من منظور الإدارة العامة الحديثة: نظرة تحليلية ونقدية"، مجلة البحوث السياسية والإدارية 03، ص. 59.  
4 المرجع نفسه، ص. 59، 60.  
5 مصطفى بجقينة، ميلود قاسم، "الإصلاح الإداري مدخل لتحقيق التنمية السياسية"، مجلة آفاق للعلوم 06، 04 (2021): ص. 361.

-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 فيها<sup>1</sup>. 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 السلوكية<sup>2</sup>. وتعني التغيير الكامل والشامل للنظام الإداري القائم، والثورة الإدارية: وهي عكس الإصلاح الإداري، وتعني التغيير الكامل والشامل للنظام الإداري القائم، والغاء للقيم والبنية الاجتماعية والاقتصادية السائدة بغية إقامة نظام جديد، وهذه التغييرات تشمل العديد من القطاعات ولا تقتصر على قطاع واحد فحسب<sup>3</sup>. فيصبح الإصلاح هنا لا يشتمل فقط على الإدارة في جانبها التقني والهيكلية فقط بل يشمل أيضا الإصلاح السلوكي والمؤسسي 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 تقدمها الإدارة للأفراد. تركز عملية الإصلاح الإداري على مجموعة من الأهداف والغايات التي بدونها يفقد أهميته ومبرر مشروعيته، 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، وصولا إلى المنظومات الإلكترونية، تمهيدا لبناء مشاريع الحكومة الإلكترونية، وتعزيز نشاط البحث والتطور في المجالات بما يوسع من آفاق المساهمة في تطوير التكنولوجيا المتقدمة<sup>4</sup>.

-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.

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

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

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

4 أمال حواطي، المرجع نفسه، ص. 925.

-تبنى توجهات الإدارة الإستراتيجية في مختلف مجالات العمل، من خلال تنمية قدرات الأجهزة الإدارية على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية<sup>1</sup>.

### ثالثا: 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:

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 يفتقر للكفاءة والفعالية، وتدني مستوى الخدمات الموجهة للأفراد، وتعقد الإجراءات الإدارية، والتضخم الوظيفي، جميعها مؤشرات تخلق شعور عدم الرضى عن الوضع القائم والحاجة إلى تحسين الأوضاع بما يستجيب لمتطلبات الأفراد والمجتمع<sup>2</sup>.

2-المرحلة الثانية: صياغة الاستراتيجيات ووضع الأهداف: الخطوة التالية تكون بوضع الإستراتيجية الملائمة وذلك من خلال معرفة ما نصلو 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 يضفي مرونة أكثر ومزيد من المسؤولية<sup>3</sup>.

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 البدئ 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 الإصلاحية<sup>4</sup>.

4-المرحلة الرابعة: الرقابة وتقييم الإصلاح الإداري: ويتم في هذه المرحلة قياس النتائج المتوصل إليها ومقارنتها مع المعايير والمؤشرات المعتمدة في البرنامج الإصلاح لي للحكم على مدى نجاح العملية بشكل عام<sup>5</sup>. انطلاقا مما سبق يمكن اختصار مراحل الإصلاح الإداري في الشكل التالي:

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

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

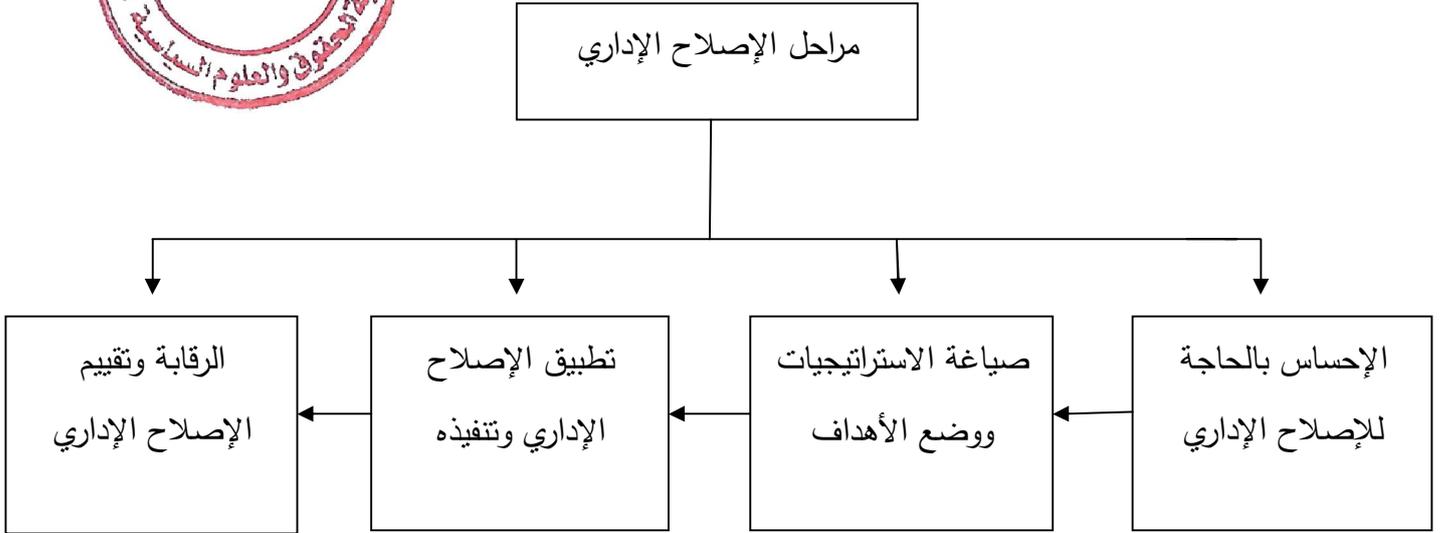
3 عبد الله عابد وآخرون، "مساهمة الإصلاح الإداري في عصرنة الإدارة المحلية في الجزائر(دراسة استطلاعية ببلدية الأربعاء -ولاية البليدة-)"، 24، 01 (2012): ص. 512.

4 مسحر عبد الله الحملي، المرجع سابق ذكره، ص، ص. 348، 349.

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



الشكل رقم 01: مراحل الإصلاح الإداري:



المصدر: من إعداد الباحثان 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 تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة"<sup>1</sup>. وبالحديث عن الإدارة الإستراتيجية في الجامعة فقد عرفها جمال الدين محمد قانلا بأن " الإدارة الإستراتيجية عملية تحليل الموقف التنافسي للجامعة، وتحديد الأهداف الإستراتيجية، وتخصيص الموارد والإمكانات المادية والبشرية والتنظيمية بطريقة فعالة لتمكينها من تحقيق هذه الأهداف"<sup>2</sup>.

2-أهمية الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي: تكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي باعتبارها منهجاً 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 وعملائها، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، والتنبيه بما سيكون عليه المستقبل والاستعداد له<sup>3</sup>. 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

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

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

3 المرجع نفسه، ص. 111.

اتخاذ قرارات إستراتيجية واضحة<sup>1</sup>. 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 الجامعة<sup>2</sup>.

### ثانيا: حتمية الإصلاح الإداري الجامعي:

إن جملة الإصلاحات السياسية والاقتصادية التي منبجها 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 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 والإنتاج<sup>3</sup>.

وعليه فقد عرف التعليم العالي على أنه " تكملة للجهود الإنسانية بغرض الرقي بالإنسان و تثقيفه وتحقيق طموحاته المعرفية، فضلا عن كونه يد حاجات المجتمع من خبرات ومهارات معينة بغرض التنمية والتطور<sup>4</sup>. فالجامعة إذا هي واحدة من المجتمعات التي تستهدف توجيه المعرفة والعلم نحو الأغراض الإنسانية، وهي من تم قدرة على مواجهة تحديات التنمية الشاملة<sup>5</sup>.

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 الإدارية<sup>6</sup>. 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 و متميزة تكون لها القدرة على التلائم والتكيف مع التغيرات الحديثة الحاصلة. في نفس السياق أشار بدران والدهشان إلى أن "الإدارة الجامعية لم تعد إدارة الماضي أو إدارة الحاضر فقط، ولكنها إدارة المستقبل التي تتعامل مع

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

2سحر محمد أبوراضي محمد، المرجع سابق ذكره، ص. 111.

3يسمينة خدنة، "واقع تكوين طلبة الدراسات العليا في الجامعة الجزائرية دراسة حالة جامعة منتوري قسنطينة" (مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2009)، ص. 82.

4فاطمة الزهراء كيارى، "تمويل التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والتحديات"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، 04 (2014): ص. 106.

5يسمينة خدنة، المرجع سابق ذكره، ص. 40.

6دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بيسكرة" ( أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية، جامعة بيسكرة، 2013)، ص. 52.

التحديات من خلال استشراف المستقبل والتي تستطيع من خلالها التعامل مع الواقع المتغير وتبني للتفاعل مع كل تطور مستقبلي<sup>1</sup>. لذلك فإن الإصلاح الإداري الجامعي يتم أولاً 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 السائد<sup>2</sup>. وكان لا بد من التنويه إلى ضرورة وجود إرادة فعلية من طرف القيادة الإدارية للتغيير، فعملية الإصلاح والتطوير ينبغي أن تنبع من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادة الإستراتيجية، باعتبارها الأدرى بمواطن القوة والضعف في الجهاز الإداري وحجم الإصلاحات المطلوبة فيه<sup>3</sup>.

### ثالثاً: آليات تفعيل الإصلاح الإداري الاستراتيجي الجامعي:

1- المشاركة في صنع القرار: تعتبر المشاركة أحد أبرز عوامل نجاح عملية صنع القرار، فهي حصيله جهد جماعي مشترك، حيث يتعاون أعضاء الجهاز الإداري في صياغة استراتيجيات المنظمة والعمل على تنفيذها، فالمشاركة الكلية في اتخاذ القرار يساهم في قوة القرار، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تماسك وتجانس مختلف الفاعلين في المنظمة<sup>4</sup>. كما تؤدي إلى خلق روح الإبداع والابتكار لدى أعضاءه، وبالتالي تفشي روح المسؤولية والإحساس بالانتماء للمؤسسة، مما يساعد على تقبله لعملية الإصلاح والتغيير<sup>5</sup>. وتأسيساً على ما سبق فإن الجامعة باعتبارها وسط يضم نخبا وأشخاص واعين، إذا لا بد من إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وصنعها، الأمر الذي سيؤدي إلى تنمية روح الفريق، بحيث أكد "هارسون Harrison" في هذا الشأن إلى 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 تنظيماً هي تلك التي يتوافر بها مبدأ المشاركة في صناعة القرار<sup>6</sup>.

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 الإدارة<sup>7</sup>. 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

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

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

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

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

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

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

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

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 عضوية هيئة التدريس<sup>1</sup>.

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 لها<sup>2</sup>، لأن الإدارة الإلكترونية تنبئ لمنهج الابتكار والإبداع الذي يهدف إلى إحداث تغييرات على مستوى عمل الأجهزة الإدارية والتغلب على 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 الإدارة<sup>3</sup>. 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 موضوعية<sup>4</sup>.

4- تكييف 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 البشري<sup>5</sup>. غير أن المتبع 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 وجود تخطيط استراتيجي قائم على الربط بين الجامعة و المحيط الاجتماعي والاقتصادي، وبهذا تكون الوظيفة الأساسية للجامعة هي خدمة المجتمع<sup>6</sup>.

#### خاتمة:

وبناء على ما سبق، يمكن القول أن العجز على مستوى الأجهزة الإدارية الذي أصبح يؤرق مختلف المؤسسات خلف بدوره مزيدا 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

1 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.  
2 جمال خنشور، وتونس عبابسية، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة خدمات التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والمأمول"، 12، 02 (2011): ص.ص. 358، 359.  
3 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.  
4 جمال خنشور، تونس عبابسية، المرجع سابق ذكره، ص. 365.  
5 علال بن عيسى، "الجامعة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية"، حواليات الجزائر، ج2، 31، ص. 177.  
6 ليلي بقتة، "مخرجات الجامعة الجزائرية ومتطلبات سوق العمل بين الاستيعاب والإقصاء الاجتماعي"، 16، 01 (2022): ص. 82.

الإدارة الجامعية على رأس أولويات تطوير التعليم العالي وتحديثه، فإن إصلاح الجامعة مرهون بإصلاح جهازها الإداري وتطويره، والمتبع 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 مزيدا من الكفاءة والفعالية في الأداء.

-تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد الأدوات الضرورية للإصلاح والتغيير الإداري الجامعي، لذلك فإن مواكبة العولمة أضحت ضرورة حتمية لصناعة 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.

-لابد من توفير 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. بتقة، ليلى. "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 IFBE.
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. الحلبي، 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 مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2009).
14. خنشور، جمال، وتونس عيليسية. "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة خدمات التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والمأمول". 02، 12 (2011).
15. رحماني، جمال بوزيان. "الإصلاح الإداري كمدخل للحد من مظاهر الفساد في القطاع العام". مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية. 06، 01 (2022).
16. صادفي، جمال. ومحمد حنتر. دور الإصلاح الإداري في تحسين أداء الأستاذ الباحث في المؤسسات الجامعية بالجزائر. "مجلة الاقتصاد الجديد". 11، 01 (2019).
17. عابد، عبد الله وآخرون، "مساهمة الإصلاح الإداري في عصنة 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 بسكرة" ( 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. لعرايبي، 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 و القانونية 03 (2019).
25. الهلالي، الشربيني الهلالي، وعبد العظيم السعيد مصطفى. "مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة". 11 (2008).