

الفعالية التنظيمية للجامعة الجزائرية في ظل نظام L.M.D: دراسة ميدانية لدى عينة من أساتذة جامعة الجلفة أنموذجا

Recognize faculty levels dimensions of organizational effectiveness of the Algerian league under the L.M.D system: field at the university of Djelfa study has a sample of professors

L'efficacité organisationnelle de l'université Algérienne dans le cadre du système L.M.D: enquête sur un échantillon de professeurs de l'université de Djelfa

ط.د. بلول أحمد

جامعة قسنطينة 2

د. حمداش نوال

جامعة قسنطينة 2

تاريخ الإرسال: 2017-07-04 - تاريخ القبول: 2021-06-23 - تاريخ النشر: 2022-02-28

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام L.M.D، وكان مجتمع الدراسة من أساتذة جامعة الجلفة، وعينة من (60) أستاذ، واتبع المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبيان تم بنائه انطلاقا من أبعاد كامرون Cameron لقياس الفعالية التنظيمية، وقد أظهرت النتائج أن:

- حسب إجابات الأساتذة كان مستوى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة متوسطا في ظل نظام

L.M.D

- وجود تفاوت بين مستويات أبعاد الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام L.M.D.

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين إجابات الذكور والإناث في الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في

ظل نظام L.M.D.

الكلمات الدالة: الجامعة الجزائرية؛ الفعالية التنظيمية؛ نظام L.M.D أساتذة الجامعة.

Abstract

This study seeks to know the level of organizational efficiency of the Algerian University within the framework of the LMD system. The study population was made up of professors from the University of Djelfa, and the sample surveyed is composed of (60) professors. The results showed that:

- According to the answers of the professors, the level of organizational efficiency of the University of Djelfa was average in the L.M.D.
- There is a statistically significant difference between the levels of the organizational effectiveness dimensions of the University of Djelfa under the L.M.D.
- There are no statistically significant gender differences in the organizational effectiveness of the University of Djelfa under the L.M.D.

Keywords: Algerian university; organizational effectiveness; LMD system university professors .

Résumé

Cette étude cherche à connaître le niveau d'efficacité organisationnelle de l'Université algérienne dans le cadre du système LMD. La population étudiée était constituée des professeurs de l'Université de Djelfa, et l'échantillon enquêté est composé de (60) professeurs. Les résultats ont montré que :

- D'après les réponses des professeurs, le niveau d'efficacité organisationnelle de l'Université de Djelfa était moyen dans le système L.M.D.
- Il existe une différence statistiquement significative entre les niveaux des dimensions d'efficacité organisationnelle de l'Université de Djelfa dans le cadre du système L.M.D.
- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives selon le genre dans l'efficacité organisationnelle de l'Université de Djelfa dans le cadre du système L.M.D.

Mots-clés: l'université algérienne; l'efficacité organisationnelle; système L.M.D. professeurs d'université.

مقدمة

تعد الفعالية التعليمية للجامعة الجزائرية القاعدة الأساسية للإستراتيجية الإصلاحية المستحدثة منذ سنة 2004، لقد سعت المنظومة الإصلاحية الجامعية في ظل هذا التوجه إلى إعادة هيكلة النظام الجامعي وفق آلية جديدة عرفت بنظام الهيكلة التنظيمية للنظم الجامعية العالمية (L.M.D). وقد تم اعتماد هذا النظام وتبنيه نظاما بديلا للنظام الكلاسيكي، باعتباره نظاما فعالا يلاءم أكثر التطورات والمستجدات المحلية والعالمية، ويضمن رفع مستوى الفعالية الداخلية والخارجية لمخرجات الجامعات الجزائرية بأداء أكاديمي عال متميز يسمو إلى مستوى التنافسية العالمية.



يسعى هذا النظام يسعى كما جاء في أهدافه إلى النوعية والتميز والإنقان، وإلى الإبداع والإنتاج وفق معايير الجودة العالمية. فالنظام الذي مس شتى مستويات التنظيمية لنسق الجامعات الجزائرية دفع بها إلى إجراء تغيير تنظيمي على مستوى الجانب الأكاديمي والجانب الإداري لهيكله التنظيمية وذلك من أجل مساندة التغييرات الخارجية وتحقيق الفعالية لكافة المستويات التنظيمية له، ليوكب هذه التطورات والمستجدات الحاصلة. ولتقييم مستوى الفعالية التنظيمية لنظام (ل.م.د.د.م. L.M.D.) في الجامعة الجزائرية قمنا بدراسة تقييمية لفعالية التنظيمية وفق نموذج كامرون لمؤسسات التعليم العالي، مركزين فيها على الفئة الأساسية للعملية التعليمية الجامعية وهي عينة من أساتذة جامعة الجلفة.

1. عرض نقدي للدراسات حول الفاعلية التنظيمية

- دراسة كامرون (Cameron, 1982) بعنوان: "تجريب نموذج تعدد جماهير المستفيدين للفعالية التنظيمية" هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن فعالية الجامعات باختلاف جماهير المستجيبين، حيث طبقا لباحث نموذج الفعالية التنظيمية الذي كان قد طوره في دراسة سابقة عام 1978 على 29 كلية وجامعة في الولايات المتحدة. حيث دلت نتائج هذه الدراسة: على أن كل جامعة من هذه الجامعات لها أداء مختلف بحيث يميزها عن سائر الجامعات الأخرى، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاختلاف وظائف المستجيبين في تقديرهم لأداء بعض الجامعات، ووجد كذلك أن الجامعات الفعالة تم تفضيلها على الجامعات الأخرى من قبل المستجيبين باختلاف وظائفهم، وأن الجامعات غير الفعالة لم يفضلها أي صنف من أصناف وظائف المستجيبين. مما دل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للوظيفة. (Cameron, 1982)

- دراسة كامرون (Cameron, 1986) بعنوان: "دراسة الفعالية التنظيمية وعواملها المؤثرة"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الرئيسية التي لها علاقة بارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية للكليات والجامعات في الشمال الشرقي من الولايات المتحدة، وذلك باستخدام مقياس الفعالية التنظيمية الذي كان قد طوره عام 1978 أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن لبعض الاستراتيجيات الإدارية علاقة بتحسين مستوى الفعالية التنظيمية عبر الزمن، وكانت هذه الاستراتيجيات موجهة نحو الجوانب



الأكاديمية، وجمع الإيرادات، والعلاقات العامة، وشئون الطلبة، والبيئة الخارجية، كما كان للبيئة الخارجية، وعمر الجامعة ونوعها، أثر في اختلاف مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسات موضع الدراسة". (Cameron, 1986, p 87-112).

- دراسة صالح ردايدة (2001) بعنوان: "الفعالية التنظيمية لكليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى فعالية كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان أثر اختلاف كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية لجهة فعاليتها التنظيمية، وكيف تتضح فعالية هذه الكليات من خلال تحليل بياناتها الوصفية وذلك من خلال أعضاء هيئاتها التدريسية، اشتملت عينة الدراسة على 83 من أعضاء الهيئات التدريسية، حيث اعتمد الباحث على ثلاث تقنيات أساسية للبحث وهي: إستبانة موجهة إلى أعضاء الهيئات التدريسية؛ تحليل مجموعة القوانين والأنظمة والوثائق التنظيمية ذات العلاقة الصادرة عن كل جامعة. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن فعالية كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية كانت متوسطة على المقياس ككل، وعلى جميع مؤشرات الفعالية باستثناء مؤشر الإنتاجية فقد كانت الفعالية عليه متدنية.

- إن 79% من أفراد العينة أفادوا بان فعالية كلياتهم متوسطة، وحوالي 6% منهم أفادوا أنها مرتفعة، وحوالي 15% منهم أفادوا أنها متدنية.

- إن ترتيب أعضاء هيئات التدريس لكليات العلوم التربوية حسب تصورهم لمدى فعالية كل منها كان ترتيبا تنازليا كما يلي: الأردنية، اليرموك، مؤتة، الهاشمية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الكليات على مؤشرات الإبعاد، كما أن الفروق أتت غير ذات دلالة فيما يخص بأبعاد الرضا الوظيفي التالية: الرضا عن الإشراف، والرضا عن ظروف العمل وكفاءة الطلبة والكادر.

- ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين الكليات على صعيد: إنتاجية عضو هيئة التدريس، رضا الطالب التربوي، النمو المهني للهيئة التدريسية، قدرة الكلية على استقطاب مصادرها، وأبعاد الرضا الوظيفي التالية: الرضا عن الراتب والامتيازات الإضافية، والرضا عن التدريس والترقية والبحث. (ردايدة. 2001)



- دراسة منير سليمان (1993) بعنوان: "الفعالية التنظيمية للجامعات الرسمية في الأردن"، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الفعالية التنظيمية للجامعات الأردنية الرسمية الأربع (الأردنية، اليرموك، مؤتة، والعلوم والتكنولوجيا الأردنية) وبيان أثر اختلاف كل من الجامعة، والرتبة الأكاديمية لأعضاء الهيئة التدريسية في تقدير مستوى الفعالية التنظيمية لهذه الجامعات. اشتملت عينة الدراسة على 306 من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية الأربع من ذوي الرتب الأكاديمية: أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس، كما استخدم الباحث مقياس كامرون (Cameron) للفعالية التنظيمية، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الأردنية الرسمية الأربع (الأردنية، واليرموك، ومؤتة، والعلوم والتكنولوجيا الأردنية) في مستوى الفعالية التنظيمية لهذه الجامعات، وذلك على المقياس الكلي، وعلى كل بعد من أبعاده التسع.

- كانت جميع الفروق الملحوظة في مستوى الفعالية التنظيمية، على المقياس الكلي، ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ باستثناء الفرق بين جامعة اليرموك وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة اليرموك، وأخيراً جامعة مؤتة.

- تدني مستوى الفعالية التنظيمية للجامعات الأردنية الرسمية بشكل عام، حيث كانت كل من جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة مؤتة دون المتوسط العام، أما الجامعة الأردنية، فقد كان مستوى فعاليتها التنظيمية بمستوى المتوسط العام.

- يختلف ارتفاع أو انخفاض الفعالية التنظيمية لكل جامعة من هذه الجامعات باختلاف أبعاد الفعالية التنظيمية التسعة.

- لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين متوسطات درجات أعضاء الهيئات التدريسية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى إلى رتبهم الأكاديمية. (سليمان، 1993).

- دراسة طنناش (1993) بعنوان: "أثر طبيعة العمل، والخبرة، والجنس، ومكان وجود المدرسة في تقدير فاعلية المدرسة الثانوية الأكاديمية الحكومية في محافظة إربد"، هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى فاعلية المدرسة الثانوية الأكاديمية الحكومية في محافظة إربد، وأثر طبيعة العمل، والخبرة، والجنس، ومكان وجود المدرسة في تقدير



هذه الفاعلية، وتكونت عينة الدراسة من 280 فرداً، 20 مديراً، 220 معلماً، وأشارت نتائج الدراسة إلى: أن مستوى فاعلية المدرسة الثانوية الأكاديمية الحكومية في محافظة إربيد مقبول بشكل عام، إذ حقق مجال سلوكيات المعلمين أعلى مستوى في تقدير الفعالية المدرسية، بينما حقق مجال سلوكيات التلاميذ أدنى مستوى في تقدير الفعالية المدرسية وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقدير فاعلية المدرسة الثانوية تعزى لطبيعة العمل، والخبرة، وكذلك فإن تقديرات فاعلية مدارس الذكور أعلى من تقديرات فاعلية مدارس الإناث، وتقديرات فاعلية المدارس الموجودة في المدن أعلى من تقديرات فاعلية المدارس الموجودة في القرى. (صالح بنات، 2002، ص90)

بعد استعراض الدراسات السابقة نجد أنه هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب أهمها:

- ركزت مجمل الدراسات التي تناولت مستوى الفعالية التنظيمية في التعليم العالي.
- تناولت مجمل الدراسات الإجراءات المرتبطة بمؤشرات في رضا الموظفين عن العمل، النمو المهني للأساتذة، انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع، القدرة على استقطاب الموارد، الصحة التنظيمية.
- نجد أن هناك تبايناً لدى أفراد العينة في مستوى الفعالية التنظيمية، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف أدوات الدراسات، وكذلك العينات التي طبقت عليها تلك الأدوات، ولكن الدراسة الحالية تتشابه مع نتائج الدراسات السابقة كونها تسعى للتعرف على تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الجزائرية في ظل هذا النظام الجديد.
- كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات، واختلفت مع بعضها الآخر، وربما يعود هذا الاختلاف إلى طبيعة المجتمع أو العينة التي أجريت عليها هذه الدراسة.
- بالنسبة للمنهج المستخدم للمعالجة معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية والمنهج التحليلي لمعرفة دقيقة ومفصلة للجانب التطبيقي.
- أما بالنسبة لحجم عينة الدراسة فوجد اختلاف بين الدراسات فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة تراوح العدد ما بين 83 إلى 306 أستاذ.



1. عرض المنهجية

1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

يعرف العالم اليوم حركية نشطة أدت إلى تحولات عميقة على مستوى كل النشاطات البشرية ومن مختلف نواحيها. فالتطور العلمي الذي يسير بوتيرة سريعة، نجم عنه تحولات في كل البنى الاجتماعية واقتصادية كانت أو ثقافية أو سياسية. فأصبح ميدان التعليم العالي الذي يعد مطلب اجتماعي واستثمار بشري يواجه تحديات كبيرة فرضتها عليه سياسة العولمة. مما دفع السلطات المعنية ومستولو قطاع التعليم العالي وعلى مستوى كل الدول سواء أكانت الغنية المتقدمة أو الدول النامية على العمل في اتجاه واحد هدفه الرفع من مستوى التربية والتكوين اللذان يعدان من بين الأركان الأساسية للتطور والرقى، ليس فقط من أجل ديمقراطية المجتمع والتخفيض من مبدأ اللامساواة في الالتحاق بالتعليم العالي ولكن من أجل مواكبة ومسايرة التطور الاقتصادي والاجتماعي للبلاد والمساهمة في التنمية الشاملة. وهذا ما اجبر الخبراء الجزائريين في مجال التعليم العالي، جعله يتجاوب مع مختلف المتطلبات الأساسية وتدارك نقاط الضعف لهذا القطاع، والعمل على مسيرته وفق المنظومة الجديدة لنظام L.M.D، واستجابة لحاجات الاقتصاد وسوق الشغل وحاجات المجتمع بصفة عامة.

لكن هل يجيب هذا الأخير على مختلف متطلبات المجتمع التي من شأن التعليم العالي الاستجابة لها؟ وهل تم الأخذ في الحسبان لكل الاعتبارات التي من شأنها أن تضمن نجاعة هذا النظام وفعاليتها ولوائحه التنظيمية لهذا القطاع بالجامعة الجزائرية؟

ومما سبق تسعى هذه الدراسة من خلال طرح التساؤلات التالية إلى معرفة تقييم الأساتذة لمستوى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام L.M.D حسب أبعاد كامرون Cameron لقياس الفعالية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، وإلى معرفة التفاوت بين مستويات أبعاد الفعالية التنظيمية وكذا متغير الجنس، ونصيب الأسئلة على النحو التالي:

- ما مستوى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام L.M.D؟
- هل يوجد تفاوت بين مستويات أبعاد الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام L.M.D؟



- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في استجابات الأساتذة لمستوى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام L.M.D تعزى لمتغير الجنس؟

- هل توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في استجابات الأساتذة لمستوى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام L.M.D تعزى لمتغير الوظيفة؟

1.2 فرضيات الدراسة

وللإجابة عن التساؤلات السابقة تم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

- نفترض أن مستوى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة متوسط في ظل نظام L.M.D من وجهة نظر الأساتذة.
- يوجد تفاوت في مستويات أبعاد للفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام L.M.D من وجهة نظر الأساتذة.
- توجد فروق في استجابات الأساتذة لمستوى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام L.M.D تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق في استجابات الأساتذة لمستوى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام L.M.D تعزى لمتغير الوظيفة.

3.2 تحديد مفاهيم الدراسة

- مفهوم الفعالية التنظيمية: "يعد مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الإدارة بصفة عامة، وفي مجال الإدارة التربوية بصفة خاصة، حيث إن أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفعالية التنظيمية في مجال الإدارة عموماً كان برنارد" (Barnard, 1938, p 20). أما في المجال الإدارة التربوية فكان كامرون (Cameron, 1978) أول من استخدم هذا المفهوم حيث أجرى دراسته بعنوان "تقييم الفعالية التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي" (صالح بنات, 2002, ص 64). حيث اعتمد برنارد على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، واعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط (Barnard, 1938, p 20). أما نورثرافت ونيل (Northraft.G.B- Neal.M.A) فإنه يعرف الفعالية التنظيمية على أنها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. (العياب, 2002, ص 211).



أما في المنظمات العلمية الجامعات فنجد أن الفعالية قد تم التعبير عنها عن طريق مؤشري رضا أعضاء الهيئة التدريسية وإنتاجية البحث العلمي في الجامعة (Coltrin, 104-105). (Clueck, 1977, p

كما عبر عنها أيضا بمؤشرات هي: رضا أعضاء الهيئة التدريسية، والمخرجات المهنية، وإدراك إنتاجية القسم والكلية (Hill; French, 1966, p 554-555). أما (Jauch, et al. 1978) فاعتبروا إنتاجية البحث العلمي المؤشر الوحيد للفعالية (Jauch; Cluék; Osborn, 1978, p. 87) واعتمد (Cameron, 1981) مؤشرات الرضا التعليمي للطلبة، والتطور الأكاديمي والمهني للطلبة والتطور الفردي للطلبة، ورضا العاملين في الإدارة والقسم والتطور المهني والنوعي للقسم والكلية، والنظام المفتوح وتفاعل الجماعة، والقدرة على استثمار الموارد والصحة التنظيمية ليعبر بها عن الفعالية في المؤسسات العلمية (Cameron, 1981, p. 30-32).

- المفهوم الإجرائي للفعالية التنظيمية: تعرف الفعالية التنظيمية إجرائيا على أنها المحصلة النهائية لأداء الجامعة ومدى انعكاس مستوى التفاعل من حيث المواصفات المتمثلة في الأبعاد الخمسة (رضا الموظفين عن العمل، النمو المهني لهيئة التدريس، انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع، القدرة على استقطاب الموارد، الصحة التنظيمية)، ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية (سوق العمل). وتحقيق الأهداف المنوطة بها لتحافظ على بقائها ونموها وقدرتها على الاستمرار.

- أبعاد الفعالية التنظيمية حسب نموذج Cameron: حسب دراسة ليسونز هاترلي (Lysons & Hatherly, 1992) بعنوان: "أبعاد كاميرون للفعالية التنظيمية في التعليم العالي بالمملكة المتحدة: دراسة مقارنة عبر ثقافية" قد حدد بشكل عام بأن الأبعاد التي طورها كاميرون في الولايات المتحدة والتي تمثلت فيما يلي:

- رضا الطالب التعليمي- نمو الطالب الأكاديمي- نمو الطالب المهني- نمو الطالب الشخصي- رضا أعضاء الهيئة التدريسية عن العمل- النمو المهني لهيئة التدريسية ونوعيتها- انفتاح المنظمة وتفاعلها مع المجتمع- القدرة على استقطاب الموارد أو المصادر- الصحة التنظيمية. (بنات، 2002، ص102)

- مفهوم نظام L.M.D: هو عبارة عن نظام للتعليم العالي يتكون من ثلاثة مستويات: شهادة ليسانيس- L- شهادة ماستر- M- شهادة دكتوراه- D (الدليل العملي لتطبيق ومتابعة ل.م.د،



2011، ص13). ويمكن الإشارة إلى أن نظام (ل.م.د) L.M.D نشأ في البلدان الأنجلو سكسونية لدواعي تحسين نوعية التعليم العالي، وهو النظام المعتمد منذ زمن طويل بجامعة أمريكا الشمالية (الولايات المتحدة وكندا) ، والجامعات البريطانية، ودخل هذا النظام حيز التنفيذ في أوروبا، في السنوات الأخيرة (ابتداء من سنة 1998) في السربون وضع أربع دول هي فرنسا، ألمانيا، إسبانيا، وبريطانيا، كما طال هذا التشخيص بولونيا عام 1999. (بادي، 2015، ص198).

ويتضمن هذا النظام هيكلية الدراسة لثلاث مراحل: ليسانس، ماستر، دكتوراه، فالمرحلة الأولى يتلقى فيها الطالب تكويناً لمدة ثلاث سنوات في شكل سداسيات (سداسيين في السنة الجامعية)، ويتكون السداسي من وحدات تعليمية أساسية واستكشافية وأخرى منهجية أو أفقية، وتتوج هذه المرحلة بالحصول على ليسانس أكاديمي أو مهني أما المرحلة الثانية وهي مرحلة الماستر فتتضمن تكويناً يمتد لسنتين (أربعة سداسيات) وقد يكون الماستر مهنيًا أو أكاديميًا وأخيراً مرحلة الدكتوراه والتي تلي مباشرة مرحلة الماستر وتمتد لمدة ثلاث سنوات (الجريدة الرسمية، عدد 48، 2008).

- مفهوم الجامعة: يرى علماء التنظيم التربوي أنه لا يوجد تعريف قائم بذاته أو تحديد شخصي وعالمي لمفهوم الجامعة، لذلك فإن كل مجتمع ينشئ جامعته ويحدد له أهدافها بناء على ما تمليه عليه مشاكله ومطامحه وتوجهه السياسي والاقتصادي والاجتماعي. لذلك فالجامعة مؤسسة لتكوين لا تحدد بمفردها أهدافها وتوجهات تلك الأهداف بل بالعكس فهي تتلقاها من المجتمع الذي يعتبر الأساس وهو الوحيد الذي بإمكانه أن يمدّها بالحياة وبالمدلول وبالواقع، وبدراسة متأنية لمختلف الفروع والأنظمة حتى التجريدية منها المدرسة في الجامعات المنتمية لأنظمة اجتماعية واقتصادية مختلفة، يمكننا أن نلمس هذه الحقيقة سواء في الجامعات المسماة " الليبرالية " أو الجامعات الأمريكية أو جامعات بلاد الاشتراكية، وبغض النظر عن النظام الذي تنتهي إليه، فإن الجامعة تظل مؤسسة ذات طابع خاص تنشد الاستقلالية لتحقيق أهدافها في إنتاج المعرفة ونشرها. وهي استقلالية لا تفصلها كلية عن مجتمع بل تظل جزءاً لا يتجزأ منه يعترها التوترات والصراعات التي تحدث في محيطها الاجتماعي وتتأثر بما بهذا المحيط سلبيًا أو إيجابيًا. (دليو، 2006، ص 78)



4.2 منهج وأدوات الدراسة

1.4.2 منهج الدراسة

قد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والذي لا يقتصر على عملية الوصف فقط، بل يتعدى ذلك إلى تحليل وتفسير المعلومات، والتي تساعد في استخلاص النتائج حول موضوع الدراسة، ويعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. (عبد المؤمن، 2008، ص 287)

- مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من أساتذة من جامعة زيان عاشور (الجلفة 017)، وأجريت على عينة قصدية قوامها 60 أستاذ جامعي بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية من مختلف التخصصات.

2.4.2 أداة البحث وخصائصها السيكمترية

تم تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية مقدره بـ (60) فرد لأجل التأكد من صلاحيتها. - استبيان الفعالية التنظيمية: تم الاعتماد في هذه الدراسة على استبيان الفعالية التنظيمية من إعداد الباحث ويتكون هذا الاستبيان من 25 بند تقيس خمسة أبعاد، وتبلغ أعلى درجة للاستبيان (125) درجة وأقل درجة (25) درجة يجيب الأفراد ببدايل الإجابة الخمسة (موافق بشدة- موافق- متردد- غير موافق- غير موافق بشدة)، أعطيت أوزان تراوحت بين (5-1) حسب تسلسل الإجابة، وتم حساب مستويات الاستبيان حسب قانون لكارتر الخماسي فكانت كالتالي:

25 - 45 مستوى منخفض جدا، 45- 65 مستوى منخفض،

65 - 85 مستوى متوسط 85 - 105 مستوى مرتفع،

105- 125 مستوى مرتفع جدا.

-الخصائص السيكمترية للاستبيان: للتأكد من صلاحية الاستبيان وتكيفه على البيئة الجزائرية، قمنا بتطبيق الاستبيان على أفراد عينة الدراسة، وحساب معامل الصدق والثبات بعدة طرق هي:



3.4.2 صدق الاستبيان

- الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية): تمّ الاعتماد لحساب صدق الاستبيان على الصدق التمييزي، حيث تمّ ترتيب الدرجات من الأدنى إلى الأعلى بحيث تم أخذ 27% من أعلى التوزيع و27% من درجات أدنى التوزيع فكان عدد الأفراد (14) فردا، وبعد ذلك تمّ حساب (T) لمعرفة الفروق بين المجموعتين، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (01): نتائج صدق المقياس بطريقة الصدق التمييزي.

المتغير المقاس	مجموعات المقارنة	N	\bar{X}	S2	T	Df	الدلالة الإحصائية
الفاعلية التنظيمية	المجموعة الدنيا	14	58.07	8.42	14.64	26	0.000 دال إحصائيا
	المجموعة العليا	14	93.42	3.25			

نلاحظ من خلال الجدول المحصل عليه أنّ قيمة (t) بلغت القيمة (14.64) عند درجة الحرية (26) بمستوى الدلالة الإحصائية (0.000) أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستبيان بين المجموعتين، وذلك لصالح المجموعة العليا أي أنّ الاستبيان لديه قدرة تمييزية، حيث بلغ متوسط المجموعة العليا 93.42 بينما متوسط المجموعة الدنيا بلغ 58.07 وهذا ما يؤكد أنّ الاستبيان صادق.

- صدق الاتساق الداخلي **Internal Consistency**: صدق الاتساق الداخلي من أهم أنواع الصدق التي يمكن استخدامها للتحقق من صدق الأداة، وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي تم حساب ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان، واتضح أنّ هناك ارتباط بين كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان حيث أنّ كل هذه الأبعاد صادقة عند مستوى الدلالة (0.000)، بالتالي الاستبيان صادق.



4.4.2 ثبات الاستبيان: اعتمد الباحث في الحساب الطرق التالية:

- ثبات الاستبيان بطريقة ألفا-كرونباخ Cronbach Alpha M: تمت معالجة البيانات بطريقة ألفا – كرونباخ للاستبيان فكانت النتائج المحصل عليها أنّ معامل الثبات بلغ القيمة (0.741) للاستبيان وهذا يدل على الثبات وبما أنّ هذه القيم تقترب من الواحد فهي قيمة عالية وتدل على الثبات المرتفع للاستبيان وبالتالي فهو ثابت.

- حساب ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية Split-Half: يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين نصفي الاختبار باستخدام معادلة جوتمان، اعتمد في حساب الثبات على طريقة التجزئة النصفية والتأكد من الثبات بطريقة جوتمان، والجدول يلخص لنا نتائج معالجة البيانات بطريقة التجزئة النصفية كما يلي:

جدول رقم (02) : نتائج معامل ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية.

معامل الثبات			N	S ²	\bar{X}	البنود	المتغير المقاس
طريقة التصحيح	بعد التصحيح	قبل التصحيح	13	8.36	41.98	الفردية	الفاعلية التنظيمية
جوتمان	0.666	0.600	12	9.23	34.74	الزوجية	
			25	14.59	76.72	الكلية	

من خلال نتائج الجدول المحصل عليها نلاحظ أنّ قيمة معامل ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية وصلت إلى (0.60) قبل التصحيح وبعدها التصحيح بطريقة جوتمان وصلت القيمة إلى (0.66) وهي قيمة عالية بالتالي الاستبيان ثابت.

5.4.2 الأساليب الإحصائية المستخدمة

بالاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، في تطبيق الأساليب وهي: الإحصاء الوصفي باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الدرجات، استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة معاملات الارتباط في الصدق والثبات بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين المتغيرين، معامل ألفا كرومباخ لحساب الثبات.



3. عرض وتحليل نتائج الدراسة

1.3 مستوى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة

نص الفرضية: "نفترض أن مستوى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة متوسط في ظل نظام L.M.D حسب نموذج كامرون Cameron من وجهة نظر الأساتذة"، وللتأكد من صحة الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي الفرضي واستخدام اختبار (T) كما تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الفعالية التنظيمية، انطلاقاً من استجابات الأساتذة على الاستبيان ككل والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (03): يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار (T) لمعرفة مستوى الفعالية التنظيمية.

متغيرات الدراسة	N	\bar{X}	\bar{X}_0	S	T	DF	مستوى الدلالة
مستوى الفعالية التنظيمية	60	77.46	85	13.62	4.28	59	0.000 دالإحصائيا

دالة عند مستوى *0.05

نلاحظ من خلال الجدول المحصل عليه أنّ قيمة (T) بلغت القيمة 4.28 في مستوى الفعالية التنظيمية وكانت قيمة المتوسط الحسابي 77.46 بانحراف معياري قدر بـ 13.62 بينما المتوسط الحسابي الفرضي 85 عند درجة حرية 59 وبمستوى دلالة 0.000 وهي قيمة دالة إحصائية، وهذا يعني انه توجد فروق بين متوسط استجابات العينة والمتوسط الفرضي ومنه يمكن الاعتماد على متوسط الحسابي للعينة، إذن تحققت الفرضية، أي مستوى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام L.M.D متوسط لأن القيمة تقع ضمن المستوى من 65-85 المستوى المتوسط.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة صالح ردايدة (2002) بعنوان "الفعالية التنظيمية لكليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية" حيث سجلت أن مستوى الفعالية التنظيمية متوسط بينما اختلفت مع دراسة منير سليمان (1993) بعنوان "الفعالية التنظيمية للجامعات الرسمية في الأردن"، حيث سجلت مستوى متوسط للفعالية التنظيمية، يمكن تفسير هذه النتيجة انطلاقاً من استجابات الأساتذة التي صرحت بعدم وجود مشاكل في الاتصال بين الأساتذة بينهم وبين الطلبة والإدارة



والجامعة تحاول مواكبة متغيرات البيئة المتجددة وحاجات المجتمع المتغيرة والانفتاح على كل ما هو جديد ومواكبته في حين أن هناك بعض النقائص التي أدلى بها أفراد العينة تمثلت مثلا في ظروف التدريس، البيئة الجامعية، غياب بعض الخطط والبرامج التعليمية والتكوينية من طرف الهيئة الوصية، وضعف التوجيه من خلال غياب بعض المناشير والقوانين المؤطرة لبعض العمليات التعليمية والإدارية في الجامعة، ضعف التأطير (عمليا وتدريبيا) وتعدد عملية التسيير التنظيمي البيداغوجي لهذا النظام، نقص الأخصائيين والخبراء في مجال تسيير واستعمال التكنولوجيات، قلة بعض الإمكانيات، وتبقى هذه النتيجة عامة وتحتاج إلى تفصيل أكثر في أبعاد الفعالية التنظيمية وهذا ما سنجيب عنه في الفرضية الثانية.

2.3 مستويات أبعاد الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة

- نص الفرضية: "يوجد تفاوت في مستويات أبعاد الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام L.M.D من وجهة نظر الأساتذة"، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسط والانحراف المعياري لمستويات أبعاد الفعالية التنظيمية لدى عينة الدراسة والنتائج موضحة في الجداول الموالية:

جدول (04): المعطيات الوصفية لمستويات أبعاد الفعالية التنظيمية.

متغيرات الدراسة	الأبعاد	N	\bar{X}	S	الترتيب	المستوى
مستوى الفعالية التنظيمية	رضا الموظفين عن العمل	60	17.36	3.73	1	متوسط
	النمو المهني لهيئة التدريس	60	16.95	3.87	2	متوسط
	انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع	60	12.98	3.23	5	منخفض
	القدرة على استقطاب الموارد	60	14.51	4.33	4	منخفض
	الصحة التنظيمية	60	15.65	3.94	3	متوسط
	الدرجة الكلية	60	15.49	4.14		

من خلال الجدول يتضح أنّ جميع المتوسطات في مستوى الفعالية التنظيمية متفاوتة حيث احتل البعد الأول المتمثل في رضا الموظفين عن العمل الترتيب الأول إذ بلغ متوسط



البعد 17.36 والانحراف المعياري بلغ قيمة 3.73 وقد جاء بمستوى متوسط. واحتل البعد الثاني المتمثل في النمو المهني لهيئة التدريس الترتيب الثاني حيث بلغ متوسط البعد الثاني 16.95 والانحراف المعياري بلغ قيمة 3.87 وكان بمستوى متوسط، واحتل البعد الخامس المتمثل في الصحة التنظيمية الترتيب الثالث حيث بلغ متوسط البعد الخامس 15.65 والانحراف المعياري بلغ قيمة 3.94 وجاء مستواه متوسط. واحتل البعد الرابع المتمثل في القدرة على استقطاب الموارد الترتيب الرابع حيث بلغ متوسط البعد الرابع 14.51 والانحراف المعياري بلغ قيمة 4.33 جاء بمستوى منخفض. واحتل البعد الثالث المتمثل في انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع الترتيب الخامس حيث بلغ متوسط البعد الثالث 12.98 والانحراف المعياري 3.23 وجاء مستوى هذا البعد منخفض.

إن هذه النتائج السابقة المتمثلة في وجود مستويات متوسطة لأغلب أبعاد الفعالية التنظيمية حسب وجهة نظر الأساتذة لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الجلفة وحسب ما أشارت إليه مؤشرات أبعاد مقياس الفعالية التنظيمية نجد أنهم يتمتعون بمستوى متوسط عن الرضا عن العمل والنمو المهني والصحة التنظيمية، بينما يتمثل انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية في بعد انفتاح الجامعة وتفاعلها مع المجتمع وقدرة الجامعة على استقطاب الموارد يرجع إلى غياب بعض الأنشطة والفعاليات الموجهة لخدمة المجتمع أو نقصها وغياب نسبي في توجه الجامعة نحو الحفاظ على الهوية الثقافية للمجتمع وعدم مواكبة الجامعة لمتغيرات البيئة، نقص في توفير الميكانيزم والآليات المختلفة من التجهيزات البيداغوجية والعلمية والبشرية والهيكلية والإعلامية وبعض الاستراتيجيات الإدارية التي لها علاقة بتحسين مستوى الفعالية التنظيمية لتفعيل هذا لنظام، نقص في الدورات التكوينية للأساتذة التي تمكنهم من الإلمام بالمهارات الواجب توفرها لممارسة أدوارهم البيداغوجي وكذا تنظيم دورات تكوينية خاصة لتوضيح أهمية استخدام بعض الوسائل التكنولوجية الجديدة في العملية التعليمية المتعلقة بالتقييم وكشوف النقاط... الخ وعدم توضيح مجالات واستخدام الهياكل والأطر التنظيمية في ظل هذا النظام، هذا حسب استجابات عينة الأساتذة لمؤشرات أبعاد الدراسة.



وهذا حسب ما أكدته نتائج دراسة كامرون Cameron: " للفعالية التنظيمية وعواملها المؤثرة في مؤسسات التعليم العالي"، أن لبعض الاستراتيجيات الإدارية علاقة بتحسين مستوى الفعالية التنظيمية عبر الزمن، وهذه الإستراتيجية موجهة نحو الجوانب الأكاديمية وجميع الإيرادات والعلاقات العامة وشئون الطلبة والبيئة الخارجية، كما أكد أن للبيئة الخارجية، وعمر الجامعة ونوعها، أثر في اختلاف مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسات الجامعية.

3.3 مستوى الفعالية التنظيمية لأساتذة جامعة الجلفة

- نص الفرضية "توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اجابات الأساتذة لمستوى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام M.D.L تعزى لمتغير الجنس"، وللتحقق من صحة فرضيتنا استخدمنا اختبار (T) كما تم حساب المتوسط والانحراف المعياري لمستوى الفاعلية التنظيمية، والنتائج يوضحها الجدول الموالي:

جدول رقم (05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار (T).

مستوى الدلالة	DF	T	S	\bar{X}	N	متغيرات الدراسة	
0.030 دال إحصائيا	59	2.23	14.15	74.25	35	ذكور	مستوى الفعالية التنظيمية
			11.66	81.96	25	إناث	

يتبين من الجدول أعلاه أنه توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات الأساتذة في مستوى الفعالية التنظيمية حيث بلغت قيمة (t) 2.23 عند درجة حرية 59 ومستوى دلالة 0.030 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبلغ المتوسط الحسابي لدى الأساتذة الذكور 74.25 والمتوسط الحسابي عند الأساتذات 81.96 أي تحقق الفرضية ونقلها، بالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) لمستوى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام L.M.D تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.



وحسب هذه النتيجة أن لعامل الجنس دور في فعالية التعليم، كما نجد أنها تتفق مع نتيجة دراسة (طناش، 1993)، حيث يجد أن لنوع الجنس يؤثر في تقديرات فعالية المدارس التعليمية سواء كانت ذكور أم إناث، كذلك حسب تواجد المدارس في القرى أو المدن، وطبيعة العمل والخبرة وسلوكيات الأساتذة والطلبة، له دور كبير في تقديرات مستوى الفعالية التعليمية.

4.3 مستوى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة حسب متغير الوظيفة

- نص الفرضية " توجد فروق ذات دالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) في اجابات الأساتذة لمستوى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام L.M.D حسب نموذج كامرون Cameron تعزى لمتغير الوظيفة"، ولتحقق من صحة فرضيتنا استخدمنا اختبار (T) كما تم حساب المتوسط والانحراف المعياري لمستوى الفاعلية التنظيمية، والنتائج يوضحها الجدول الموالي:

جدول رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار (T).

مستوى الدلالة	DF	T	S	\bar{X}	N	متغيرات الدراسة	
0.318 غير دال إحصائيا	59	1.007	11.15	78.48	45	أستاذ أكاديمي	مستوى الفعالية التنظيمية
			19.42	74.40	15	أستاذ إداري	

يتبن من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات الأكاديميين والأساتذة الإداريين في مستوى الفاعلية التنظيمية حيث بلغت قيمة (t) 1.007 عند درجة حرية 59 ومستوى دلالة 0.318 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبلغ المتوسط الحسابي لدى الأساتذة الأكاديميين 78.48 والمتوسط الحسابي عند الأساتذة الإداريين 74.40 أي لم تتحقق الفرضية ونقبل الفرضية الصفرية التالية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الجزائرية في ظل نظام L.M.D حسب نموذج كامرون Cameron تعزى لمتغير الوظيفة ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الوظيفة لا تؤثر في الفاعلية التنظيمية، حيث نجد أن هذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة كامرون (1982)



(Cameron, بعنوان: "تجريب نموذج تعدد جماهير المستفيدين للفعالية التنظيمية" حيث لم يجد اثر لمتغير الوظيفة حسب ما أظهرته نتائج دراسته لتقييم الفعالية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، في حين لم يجد فروق دالة إحصائية تعزى لاختلاف وظائف المستجيبين في تقديرهم لأداء بعض الجامعات في دراسته لتجريب نموذج تعدد جماهير المستفيدين للفعالية التنظيمية لإبعاد المقاييس المستخدمة للفعالية التنظيمية لأعضاء الأساتذة لدى مؤسسات التعليم العالي).

4. مناقشة النتائج

يمكن القول أن جميع فرضيات الدراسة قد تحققت عدا فرضية الوظيفة التالية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الجزائرية في ظل نظام L.M.D حسب نموذج كامرون Cameron تعزى لمتغير الوظيفة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها أن مستوى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام L.M.D حسب نموذج كامرون Cameron متوسط، كما تحقق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام L.M.D كما وصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق دالة إحصائية بين استجابات الذكور والإناث عند مستوى ($\alpha=0.05$) لمستوى الفعالية التنظيمية لجامعة الجلفة في ظل نظام L.M.D تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

وبينت النتائج أن مستوى الفعالية التنظيمية بجامعة الجلفة متوسط في ظل نظام L.M.D انطلاقا من نتائج هذه الدراسة المطبقة على عينة من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الجلفة، وهذه النتائج قد تفسر من عدة نواحي متعلقة بآليات تطبيق هذا النظام، إذ أن المرجو والمأمول منه أن ترتفع فاعلية ونجاعة الجامعة الجزائرية ككل ليس جامعة الجلفة فحسب.

وهذا ما قد نجده تكلم عنها براجل (براجل، 2014، ص 82-83)، في دراسة إذ أكدت أن الأهداف المأمولة من تطبيق هذا النظام، وبهذه الصيغة التنظيمية والهيكلية له لا تختلف عن الصيغة التقليدية إلا في بعض الجوانب الشكلية التي شملت تغيير التسمية، تقليص المدة الزمنية في التكوين من أربع سنوات إلى ثلاث سنوات، توحيد الجذوع المشتركة حسب الميادين، كما أن التسيير والمعاملات الإدارية والبيداغوجية تتسم بالممارسات



الجافة والتعقيد والبيروقراطية وغياب للأهداف المتعلقة بتطبيق تكنولوجيات الاتصال والإعلام في المصالح الإدارية والبيداغوجية وكذا غياب نظام تقييم الأداء فعال للأساتذة والطلبة والموظفين والإداريين .

خاتمة

إن الضرورة تستدعي إعادة النظر في آليات تطبيق هذا النظام من مختلف جوانبه الإدارية التنظيمية والبيداغوجية لضمان رفع مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الجزائرية بمختلف جوانبها والوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الإصلاحات التي هدفت إلى موافقة المعايير الفعالية التنظيمية والتعليمية المعمول بها عالميا.

- وضع نظام التعليم العالي وفق معايير الدولية.
- الإجابة بفعالية لمتطلبات المجتمع في مجال جودة التكوين.
- تكثيف فترات تكوينية تدريبية لأعضاء هيئة التدريس تمكنهم من المعرفة الكاملة للمهام البيداغوجية اللازمة لفعالية هذا النظام ليساير المعايير المعمول بها في الدول الأوروبية.
- إيجاد تناغم ما بين الجامعة والمحيط الاجتماعي والاقتصادي.
- التثقيف من الأبحاث والدراسات التقييمية المماثلة لتشخيص المشكلات التي تواجه الجامعة الجزائرية وتعميق فعاليتها التنظيمية، وتحد من تحقيق أهدافها.
- تنظيم لقاءات وندوات بين الجامعة الجزائرية والميادين الاقتصادية والاجتماعية، وتطوير العلاقة بينهما، من اجل الرفع من مستوى فعاليتها، وتبادل الخبرات والمعارف العلمية والعملية لتساير المعايير الدولية المعمول بها في هذا النظام.

المراجع

- 1.بادي مراد، 2015. القيادة الإدارية وعلاقتها بتنفيذ نظام L.M.D، دار طليطيلة للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 2.دليو فضيل وآخرون، 2006. المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر.
- 3.علي معمر عبد المؤمن، 2008. البحث في العلوم الاجتماعية الوجيه في الأساسيات والمناهج والتقنيات، منشورات جامعة 7 أكتوبر، ليبيا.
- 4.الدليل العملي لتطبيق ومتابعة ل.م.د، جوان 2011. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.



5. المرسوم التنفيذي رقم 08-256 مؤرخ في 19 أوت 2008، الصادر بالجريدة الرسمية عدد 48 الصادرة بتاريخ: 24 أوت 2008.
6. العايب رابع، 2002، استراتيجيات التكوين المني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص 211.
7. ماهر صالح بنات، 2002. الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية " الجامعة الإسلامية بغزة- دراسة حالة، رسالة ماجستير. غزة.
8. صالح حسن، شحادة ردايدة، 2001. الفعالية التنظيمية لكليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية"، أطروحة دكتوراه، الأردن.
9. منير محمود عبد الرحيم سليمان، 1993. الفعالية التنظيمية للجامعات الرسمية في الأردن، رسالة ماجستير، الأردن.
10. علي براجل، 2014. دراسة تقييمية لمدى فعالية نظام ل.م.د (L.M.D) في مؤسسات التعليم العالي في ضوء آراء الأساتذة والطلبة، الجزائر.
11. Cameron K., 1986. A study of organizational effectiveness and its predictors, *management-science*, 32, 1.
12. Cameron K., 1982. An empirical of the multiple constituencies model of organizational effectiveness, national center for higher education management system, Boulder, Colorado, *ERIC document reproduction services*, no. ed. 271069.
13. Cameron K. S., 1981. "Domains of organizational effectiveness in colleges universities" *academy of management journal*, 24, 1.
14. Barnard C., 1938. The Function of the Executive, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
15. Coltrin S.; Clueck W.F., 1977. "The effect of leadership roles on the satisfaction productivity of university research professors", *Academy of Management Journal*, 20, 1.
16. Hill W.W.; French W. L., 1966. "Perceptions of the power of department chairman professors", *Administrative Science Quarterly*, 11, 3.
17. Jauch L. R.; Cluék W. F.; Osborn R. N., 1978. "Organizational Loyalty, Profession commitment, And Academic Research Productivity", *Academy of management Journal*, 21, 2.

