

## معايير الجودة في التعليم الجامعي المغربي

### Quality standards in the Moroccan university education

عمر لميسي

طالب باحث  
كلية الآداب والعلوم الإنسانية  
جامعة القاضي عياض- مراكش- المغرب  
[lemouissi@gmail.com](mailto:lemouissi@gmail.com)

### الأستاذ حسن المجاهد

أستاذ التعليم العالي  
كلية الآداب والعلوم الإنسانية  
جامعة القاضي عياض مراكش-المغرب

#### ملخص البحث:

منذ انخراط المغرب في مسلسل إصلاح منظومة التربية والتكوين عرف التعليم العالي بصفته أحد مكونات هذه المنظومة إصلاحات مهمة بدأت مع الميثاق الوطني والقانون المنظم للتعليم العالي، مروراً بالمخطط الاستعجالي وانتهاءً بالرؤية الاستراتيجية 2030-2015. وكان الهدف من هذه المشاريع هو تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات، وتجاوز الاختلالات والعوائق التي أدت إلى تدني مستوى الجامعات المغربية وفق التقارير الوطنية والدولية. وفي هذا الإطار اعتمد الإصلاح مجموعة من الآليات لتحسين جودة التعليم الجامعي تهم الجوانب البيداغوجية والمؤسسية والتدبيرية والتنظيمية والاجتماعية.

تهدف الدراسة اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي إلى تحديد مفهوم الجودة في التعليم العالي، وأهميتها وأبعادها ومعاييرها، وفق مختلف النظريات والاتجاهات العالمية، ومدى استفادة مشاريع إصلاح التعليم العالي في المغرب من هاته المفاهيم، حيث تناولنا الدراسة آليات الجودة التي اعتمدها الإصلاح من أجل تحسين أداء و مستوى التعليم الجامعي، ومدى توافقها مع المعايير العالمية للجودة، ومع واقع الجامعة المغربية.

فإلى أي حد اعتمد الإصلاح معايير الجودة؟ وما مدى توافق آليات الجودة المعتمدة مع المعايير الدولية؟ وما هي أوجه القصور فيها؟ وما هي الاقتراحات التي يمكن وضعها لاعتماد آليات ملائمة لتجاوز العوائق والتحديات العالمية التي تعرفها منظومة التعليم العالي، وتحسين أداء الجامعة والرفع من جودة مخرجاتها.

#### الكلمات المفتاح:

الجودة، مشاريع الإصلاح، التعليم الجامعي

## Abstract

Since Morocco's involvement in the reform of the education and training system, higher education has been defined as one of the components of this system, important reforms that started with the National Charter and the law regulating higher education, passing through the urgent plan and ending with the strategic vision 2015-2030. The aim of these projects was to achieve quality in higher education institutions, especially universities, and to overcome the imbalances and obstacles that led to the low level of Moroccan universities, according to national and international reports. Based on the descriptive and analytical approach, the study aims to define the concept of quality in higher education, its importance, dimensions and standards, according to various theories and global trends, and the extent to which various projects of higher education reform benefit in Morocco to the concepts of these circumstances, where Tnoltaldrash quality mechanisms adopted by the reform in order to improve the performance and that the level of university education, and their compatibility with global standards of quality, and with the reality of the Moroccan university. To what extent has the reform adopted quality standards? To what extent are the quality mechanisms adopted in line with international standards? What are its shortcomings? What are the suggestions that can be put in place to adopt appropriate mechanisms to juxtapose the global obstacles and challenges that the higher education system knows, improve the university's performance and raise the quality of its outputs.

**Key words:** quality, reform projects, university education

## Résumé

Depuis l'implication du Maroc dans le processus de la réforme du système d'éducation et de formation, l'enseignement supérieur en tant que composante de ce système a connu d'importantes réformes qui ont commencé avec la Charte nationale et la loi régissant l'enseignement supérieur, et le plan d'urgence et se terminant par la vision stratégique 2015-2030.

L'objectif de ces projets est d'améliorer la qualité d'enseignement supérieur, en particulier dans les universités, et de surmonter les déséquilibres et les obstacles qui ont conduit au faible niveau des universités marocaines, selon des rapports nationaux et internationaux.

Dans ce contexte, la réforme a adopté un ensemble de mécanismes visant à améliorer la qualité de l'enseignement universitaire dans les domaines pédagogiques, institutionnels, administratifs, organisationnels et sociaux.

L'étude vise à définir le concept de qualité dans l'enseignement supérieur, son importance, ses dimensions et ses normes, en fonction des différentes théories mondiale, et de la mesure dans laquelle la réforme de l'enseignement supérieur au Maroc bénéficie de ces concepts. sa

compatibilité avec les normes internationales de la qualité et la réalité de l'université marocaine.

Dans quelle mesure la réforme a-t-elle adopté des normes de qualité ? Dans quelle mesure les mécanismes de qualité adoptés par la réforme sont-ils conformes aux normes internationales ? Quelles sont les lacunes ? Quelles suggestions peuvent être avancées pour adopter des mécanismes appropriés permettant d'aligner les obstacles et défis et d'améliorer la qualité de l'enseignement universitaire

**Mots-clés:** Qualité, réforme, enseignement universitaire

## مقدمة

في سياق عرفت فيه منظومة التربية والتكوين بجميع مراحلها ضعفا في الكفاءة الداخلية والخارجية، وتدهورا في جودة التكوين ومستوى الخريجين<sup>1</sup>، قام المغرب بوضع منظومة جديدة لإصلاح التعليم العالي تركز على الميثاق الوطني للتربية والتكوين سنة 2000، وكذا القانون 00-01 المنظم للتعليم العالي، والذان أعطيا تصورا جديدا للجامعة المغربية يرمي إلى النهوض بجودة منظومة التعليم الجامعي من خلال الإنفتاح على المحيط الخارجي وتوفير الموارد الضرورية وتدعيم الاستقلالية، بالإضافة إلى إقرار آليات جديدة لضبط وتأهيل النظام. وتحقيقا لهذه الأهداف الاستراتيجية، ركز الإصلاح الجامعي على مجالات متعددة كالموارد البشرية<sup>2</sup>، المناهج والبرامج ومواءمتها مع المحيط الاقتصادي، القيادة، الاستقلالية، استعمال التكنولوجيا الحديثة، الحكامة، البنيات، التمويل، التقييم، المراقبة، دعم الأنشطة الموازية.

إن اهتمام الإصلاح بمختلف مراحل من الميثاق الوطني والقانون المنظم للتعليم العالي، مروراً بالبرنامج الاستعجالي وانتهاء بالرؤية الاستراتيجية 2015-2030، بمسألة الجودة في الجامعة المغربية، منبعا إيمان أصحاب القرار أن الإصلاح لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الإرتقاء بنوعية التعليم واعتماد الآليات الحديثة في مجال ضمان الجودة وفق المعايير العالمية.

## أولاً: مشكلة الدراسة

لقد اهتم الباحثون منذ القرن الماضي بوضع تعريف للجودة، ليخلصوا إلى أن الجودة مفهوم نسبي، متعدد الأبعاد، يصعب تحديد تعريف متفق عليه، حتى أن "ديمنج" - أحد رواد الجودة - عندما سئل عن الجودة أجاب بأنه لا يعرف.

إن الدراسة الحالية ستحاول تحديد مفهوم الجودة في التعليم العالي، بناء على الدراسات السابقة، وعلى مضامين الإصلاح الذي عرفته منظومة التعليم العالي بالمغرب، وتجييب عن الأسئلة التالية:

ما هو مفهوم الجودة في التعليم العالي؟ وما هي معاييرها؟ وإلى أي حد تناول الإصلاح الجامعي هذه المجالات؟ وما مدى توافق الآليات والمعايير المعتمدة في مشاريع الإصلاح مع المعايير الدولية؟ وما هي أوجه القصور فيها؟ وما هي الاقتراحات التي يمكن وضعها لاعتماد آليات ملائمة، يمكن بواسطتها تجاوز العوائق والتحديات العالمية التي تعرفها منظومة التعليم الجامعي، وتحسين أدائها ورفع من جودة مخرجاتها.

## ثانياً: أهمية الدراسة

<sup>1</sup> ادريس قصوري، الميثاق الوطني للتربية والتكوين، تبضع التعليم وخصوصية الجامعة، منشورات النهج الديمقراطي، البيضاء، الطبعة الأولى، 2001، ص24

بلقاسم جطاري، التعليم العالي: مكان الأزمة ومداخل الإصلاح، البصمة الرقمية، وجدة، 2015

<sup>2</sup> Rachid EL KACHRADI, Mise en place d'une démarche qualité en Management des Ressources Humaines au sein de l'université marocaine : Entraves et principaux déterminants, the journal of quality in education, association marocaine pour l'amélioration de la qualité de l'enseignement, 2016

تتجلى أهمية الدراسة في أن الجودة في التعليم العالي وتطبيق مبادئها، له تأثير مباشر على القطاعات الأخرى سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو الثقافية، فمخرجات الجامعة (الخريجين) هي مدخلات للمنظمات الأخرى، فهي المزود الرئيسي للقطاعات الحكومية، والقطاع الخاص بالكوادر واليد العاملة المؤهلة، ولهذا يجب أن تتوفر في خدماتها الجودة المطلوبة.

كما أن الاهتمام بالجودة في التعليم العالي يعود إلى ازدياد أعداد الطلبة، وتعدد خصائص مجتمع الطلاب من مسار الدراسة والجنس والسن ومكان الازدياد والأصل الاجتماعي، وتنوع حاجياتهم وانتظارهم اعتباراً إلى أن الجودة بمفهومها الواسع تعني تلبية حاجيات الزبون<sup>3</sup>.

وتكمن أهمية الدراسة كذلك في ارتباطها بالجامعة المغربية التي تعرف ضعفاً في مردوديتها وفق التقارير الوطنية والدولية والتصنيفات العالمية، فموضوع الجودة في الجامعة المغربية مازال يثير الكثير من التساؤلات سنحاول الإجابة عن بعضها.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحديد مفهوم الجودة في التعليم العالي، وأهميتها وأبعادها ومعاييرها، وفق مختلف النظريات والاتجاهات العالمية، ومدى استفادة مختلف مشاريع إصلاح التعليم العالي في المغرب من هاته المفاهيم، حيث تناولت الدراسة آليات ودعائم الجودة التي اعتمدها الإصلاح من أجل تحسين أداء ومستوى التعليم العالي عموماً، والتعليم الجامعي خصوصاً، ومدى توافقه مع المعايير العالمية للجودة، ومع واقع الجامعة المغربية.

### رابع: منهجية الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها، للوصول إلى تعميمات مقبولة، واعتمد الباحث على دراسة الوثائق المتعلقة بمشاريع الإصلاح التعليمي في المغرب. وتناولت الدراسة المحاور التالية: أولاً- مفهوم الجودة، ثانياً- معايير الجودة في التعليم العالي، ثالثاً- الجودة في التعليم الجامعي المغربي، رابعاً- مقترحات

### المبحث الأول مفهوم الجودة:

#### 1- تعريف الجودة:

يعرف قاموس أوكسفورد الجودة بأنها درجة التمييز أو الأفضلية، واصطلاحاً ترجع إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلابته<sup>4</sup>.

وقد إهتم الباحثون منذ القرن الماضي بوضع تعريف للجودة ، ليخلصوا إلى أن الجودة مفهوم نسبي ومتعدد الأبعاد، وعرفها ديمينج بأنها: "ما يرضي حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية"<sup>5</sup>، وعرفها جوران بأنها: "مدى ملاءمة المنتج للاستخدام ودقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد"<sup>6</sup>. ويرى المعهد الأمريكي للمواصفات بان الجودة هي: "جملة من السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على الوفاء باحتياجات معينة"<sup>7</sup>.

<sup>3</sup>Michel Sylin et Catherine Schoreels, qualité et enseignement supérieur : Approches de références en matière de qualité, cahiers du service de pédagogie expérimentales, Université de Liège, n°11-12, p.2

<sup>4</sup>مأمون الدرادكة، طارق الشبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء، الأردن، 2002، ص 15

<sup>5</sup>رعد عيد الله الطائي، عيسى قدامة، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.

<sup>6</sup>Juran J.M, quality control hand book, Mc grawhill, NY, 1994.

<sup>7</sup>حسن حسين البيللاوي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص21.

من خلال التعاريف السابقة يمكن ملاحظة أن مفهوم الجودة يختلف حسب منظور مقدم الخدمة ومنظور المستفيد، فالجودة من منظور الخدمة هي مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعية مسبقاً لهذه الخدمة، ومن منظور المستفيد تعني مواءمة الخدمة لاستخداماته واستخدماته.

## 2- تعريف الجودة في التعليم العالي

تعني الجودة في التعليم الحصول على منتج تعليمي وخدمات تعليمية وفق خصائص ومواصفات متوقعة، ويرى عابدين أن الجودة في التعليم هي: "مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر التربية وحالتها بما في ذلك كل أبعادها: مدخلات، عمليات، ومخرجات قريبة وبعيدة، وتغذية راجعة، والتفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المناسبة لمجتمع معين"<sup>8</sup>.

وعرف عشيبه الجودة في التعليم بأنها " جملة الخصائص والمعايير التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية سواء ما يتعلق منها بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات، والتي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالمؤسسة التعليمية"<sup>9</sup>.

في حين يرى أبو فارة أن جودة خدمة التعليم العالي هي: " مجموعة من الخصائص والصفات الإجمالية التي ينبغي أن تتوفر في الخدمة التعليمية بحيث تكون قادرة على تأهيل الطالب وتزويده بالمعارف والمهارات والخبرات أثناء سنوات الدراسات العليا، وإعداده في صورة خريج جامعي متميز قادر على تحقيق أهدافه وأهداف المشتغلين وأهداف المجتمع التنموية"<sup>10</sup>.

ويرى بعض الباحثين أنها تعني الكفاءة والفعالية أي تحقيق المواصفات المطلوبة بأفضل الطرق وأقل جهد وتكلفة<sup>11</sup>. ويمكن تعريف الجودة في التعليم الجامعي بأنها: قدرة الجامعة على تحقيق رضا المستفيدين من جهة وتحقيق أهدافها في التنمية الشاملة للمجتمع من جهة أخرى.

وبناء على ما سبق عرضه من تعاريف للجودة في التعليم العالي، نستنتج ما يلي:

- تتعدد الأطراف المستفيدة من خدمات التعليم العالي، مثل: الطالب، المجتمع، مؤسسات الإنتاج، الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس، مما يستلزم إيجاد وسيلة للموازنة بين مطالب كل هؤلاء لتحقيق الرضا من خدمات مؤسسة التعليم العالي.

- باعتبار نظام التعليم العالي له مدخلات ومخرجات فإن جودة المخرجات تعني أنها متفقة مع أهداف النظام من حيث احتياجات المجتمع ككل، واحتياجات الفرد باعتباره وحدة بناء هذا المجتمع.

- تقاس الجودة بتوافر مجموعة من المؤشرات والمعايير، والتي يجب الاتفاق عليها من قبل جميع المتدخلين في منظومة التعليم الجامعي.

- الجودة في العملية التعليمية تحتاج إلى مقارنة شمولية تراعي خصوصيات المتعلم وضرورة الانفتاح على المجال السوسيوثقافي والمحيط الاقتصادي لتحديد حاجيات المجتمع.

وانطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تحديد بعض معايير الجودة في التعليم العالي المتفق عليها عالمياً.

## المبحث الثاني: معايير الجودة في التعليم العالي

### 1- تعريف المعايير

<sup>8</sup> محموم عباس عابدين، الجودة واقتصادياتها في التربية، دراسة نقدية تربوية، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، المجلد السابع، الجزء 44، 1992  
<sup>9</sup> فتحي درويش عشيبه، الجودة الشاملة وإمكانيات تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، دراسة تحليلية كلية التربية جامعة حلوان، المؤتمر العلمي السنوي السابع تطوير نظم إعداد المعلم العربي وتدريبه مع الألفية الثالثة، 26-27 ماي 1999، ص 642.

<sup>10</sup> يوسف أحمد أبو فارة، واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، العدد الثاني، 2006، ص 251.

<sup>11</sup> فتحي درويش عشيبه، دراسات في تطوير التعليم الجامعي على ضوء التحديات المعاصرة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2009، ص 30.

المعيار في جودة التعليم الجامعي هو: مجموعة الخصائص أو الصفات الواجب توافرها في عناصر المؤسسة الجامعية وأبعادها المختلفة بحيث تحقق رضا المستفيدين وتؤدي إلى تحقيق الأهداف المعتمدة<sup>12</sup>.

وقد تعددت المعايير المعتمدة في التعليم العالي بحسب الباحثين، والمنظمات المعنية بجودة التعليم العالي، لان نجاح أي إصلاح تعليمي في تحقيق أهدافه، يعتمد على إحاطته بجميع مستوياته والعناصر المشكلة له.

وقد صنفت العديد من الدراسات معايير الجودة إلى عدة تصنيفات تتطابق في البعض منها، وتختلف في البعض الآخر، وفيما يلي عرض لآراء الباحثين والهيئات في تحديد معايير الجودة في التعليم العالي:

المؤشرات	الباحث أو المنظمة
الطلبة، هيئة التدريس، المناهج الدراسية، الإمكانيات المادية، النظام الإداري، العلاقة مع المجتمع، الاستقلالية، المسؤولية، التقويم	سوسن شاكر الجبلي <sup>13</sup> .
جودة عضو هيئة التدريس، الطالب، المناهج الدراسية، البرامج التعليمية، تقويم الطالب، الإمكانيات المادية، العلاقة مع المجتمع، تقويم الأداء، الإدارة	صالح ناصر عليمات <sup>14</sup> .
التخطيط الاستراتيجي، الهيكل التنظيمي، القيادة والحكمة، المصادقية والأخلاق، الجهاز الإداري، الموارد، المشاركة المجتمعية، التقويم المؤسسي وإدارة نظم الجودة، الطلاب والخريجين، المعايير الأكاديمية، البرامج، التعليم والتعلم والتسهيلات المادية للتعلم، أعضاء هيئة التدريس، البحث العلمي، التقييم المستمر للفاعلية التعليمية	الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد دليل الاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، مصر 2009
الرسالة والغايات والأهداف، هيكلية البحث والتعليم، أعضاء هيئة التدريس وهيكلية الكليات، البرامج، التدريس والنواتج، قبول الطلبة، خدمات الطلبة، البيئة التربوية والبحثية، التعاون الاجتماعي والمساهمة المجتمعية، شؤون الإدارة والمال، نظام ضمان الجودة الداخلي	الهيئة اليابانية لاعتماد الجامعات Japan <sup>15</sup> Accreditation University Association-JUAA
الرسالة والأهداف، التخطيط، الموارد المادية والتكنولوجية والمالية، الحكامة، النزاهة، الطلبة (قبول وتقييم)، الهيئة التعليمية.	معايير الجامعات الأمريكية <sup>16</sup> .

وفي إطار برنامج تامبوس (Tempus) الممول من طرف الاتحاد الأوروبي شاركت الجامعات المغربية في مشروع (RECET) "تقوية مؤهلات التقييم المؤسسي في الجامعات المغربية 2013-2016"، الهدف منه وضع نظام تدبير الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي المغربي، وحدد البرنامج عدة معايير لقياس أداء المؤسسات الجامعية تتجلى في:

- **الحكامة:** منظومة القيم، الرؤية، الرسالة، الأهداف، التخطيط الاستراتيجي، التنظيم والقيادة، تدبير الموارد البشرية، تدبير الموارد المادية والمالية، التواصل، نظام المعلومات.

- **التكوين:** قبول وتدريس الطلبة، هندسة التكوينات، الحياة الطلابية والأنشطة الموازية، تتبع الخريجين

- **البحث العلمي:** سياسة وتنظيم البحث العلمي، إنتاج وتنميين البحث، التعاون العلمي، تقييم وتطوير البحث العلمي.

<sup>12</sup> ياسر ميمون عباس، الجودة في التعليم العالي، مفهومها، أساليب تقويمها ومعاييرها، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، 10-12 ماي 2011

<sup>13</sup> سوسن شاكر الجبلي، معايير الجودة الشاملة في الجامعات العربية، مؤتمر العلوم التربوية والنفسية تجديداً وتطبيقات مستقبلية، جامعة اليرموك، بغداد، 22-23 تشرين الثاني 2005، ص11

<sup>14</sup> صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية- التطبيق ومقترحات التطوير، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، 2004، ص 114

<sup>15</sup> عدنان الأمين، قضايا النوعية في مؤسسات التعليم العالي في البلدان العربية، الكتاب السنوي الثامن للهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت لبنان، 2014، ص 805.

<sup>16</sup> عدنان الأمين، نفس المرجع، ص 806.

- **إنفتاح الجامعة على المحيط:** سياسة التشاركية، خدمة المجتمع، التعاون الدولي.

أما إتحاد جامعات الدول العربية فقد اعتمد المعايير التالية:

رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، القيادة والتنظيم الإداري، الموارد المالية والبشرية، أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، الخدمات الطلابية، البرامج والمناهج الدراسية، البحث العلمي، خدمة المجتمع، التقييم. وقد تمت مقارنة معايير إتحاد الجامعات العربية مع معايير 29 دولة عربية وأجنبية، وأظهرت النتائج أنها تتفق بنسبة 80% مع المؤشرات العالمية<sup>17</sup>. وقد أخذت الدراسة الحالية بمعايير إتحاد الجامعات العربية لتوافقها مع متطلبات النظام الجامعي المغربي.

## 2- المعايير المعتمدة في الدراسة

تتجلى معايير الجودة المعتمدة في الدراسة فيما يلي:<sup>18</sup>

### 1.2- رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة

ينبغي أن تتوفر الجامعة على رؤية مستقبلية، توضح الموقع الذي تستهدفه في العملية التعليمية محلياً ووطنياً وعالمياً، وأن يكون للجامعة رسالة مكتوبة تتضمن أهدافها وبرامجها وإستراتيجيتها لفترة مستقبلية متوسطة وطويلة، ويتم وضعها بمشاركة الجهات المعنية في الجامعة والمجتمع. وتحدد الرسالة الغايات العامة التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها في الأجل الطويل، وتعكس أسباب إنشائها وتواجدها في المجتمع.

### 2.2- القيادة والتنظيم الإداري

يكون للجامعة بنية تنظيمية أكاديمية وإدارية ومالية، تتناسب مع أهدافها ومهامها، وتتضمن هيكلًا تنظيميًا واضحاً ومفصلاً، وأدلة للوصف الوظيفي لكافة وظائفها وأقسامها. وأن تتمتع الجامعة بشخصية معنوية وبلاستقلال إداري والمالي والأكاديمي، تمكنها من تدبير شؤونها بكل استقلالية، وتتخذ القرارات بصفة تشاركية مع جميع الأطراف المعنية من أساتذة وإداريين وطلبة وممثلي المجتمع.

ويوجد على قمة هرم عملية اتخاذ القرار مجلس جامعة، تمثل فيه جهات التمويل والمجتمع والأكاديميون والطلبة والإداريون، والمحيط الاقتصادي والجماعات المحلية، والمؤسسات والشخصيات التي يمكن أن تنتفع الجامعة بوجودهم، ويرسم المجلس السياسة العامة للجامعة، ويتخذ القرارات الإستراتيجية.

### 3.2- الموارد المالية والمادية والبشرية

يجب أن تتوافر الموارد البشرية والمالية والمادية المطلوبة لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة الجامعية

#### أ- الموارد المالية:

تتمثل جودة الموارد المالية للجامعة في وجود مصدر مالي دائم وثابت، وأن يكون التمويل المخصص للجامعة كافي لاحتياجاتها، وأن تعمل على تطوير مواردها الخاصة، وترتبط جودة الإنفاق المالي في التعليم الجامعي باستخدام الموارد المالية المتاحة الاستخدام الأمثل، وتوزيعها لتشمل جميع وظائف الجامعة من تدريس وبحث علمي وخدمة المجتمع.

#### ب- المباني:

<sup>17</sup> فيصل عبد الله الحاج، دور إتحاد الجامعات العربية في الجودة والاعتماد الشبكة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي ANQAHE، 8 يناير 2010، عمان الاردن

<sup>18</sup> دليل المعايير والأوزان للمؤشرات الكمية والنوعية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية، إتحاد الجامعات العربية، مجلس ضمان الجودة والاعتماد، عمان، 2010



يجب أن تتوفر الجامعة على الإمكانيات اللازمة لأداء مهمتها، كالمباني والمدرجات والمختبرات والقاعات والمرافق الصحية والترفيهية والتجهيزات العلمية والتقنية، وأن تكون الموارد المادية كافية لجميع العاملين في المؤسسة وطلبتها وأن يتم صيانتها وتجديدها باستمرار، وأن تتناسب مساحاتها ومواصفاتها مع أنشطتها العلمية والثقافية والرياضية والمجتمعية وغيرها. ويراعى أن يتوافر في مباني الجامعة المرافق الصحية ووسائل الصرف الصحي ومواقف السيارات و شروط السلامة والصحة العامة من إضاءة وتهوية وتبريد، وأن تتوفر المباني على التجهيزات الضرورية للتدريس والبحث.

### ج-الموارد البشرية

تعتمد المؤسسة في إدارة مواردها البشرية على الآليات الحديثة في التدبير في مجال التخطيط والاستقطاب والتعيين والتوظيف والإدماج والترقية والتحفيز والخدمات والتطوير والتقييم، وأن تتوفر على العدد الكافي من الإداريين يمكنها من أداء وظائفها وتحقيق أهدافها.

### 4.2- أعضاء هيئة التدريس

يكون للجامعة نظام للهيئة التدريسية، يحدد شروط تعيينهم وإدماجهم وترقيتهم ومكافآتهم وكافة حقوقهم وواجباتهم، وأن تضع خطة مستقبلية لتوفير أعضاء الهيئة التدريسية تضمن وجود العدد الكافي منهم في كل تخصص، والأخذ بمبدأ الكفاءة والتنافس عند تعيينهم، وأن تسهر الجامعة على التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس. ويراعى في التوظيف تمكن الأستاذ الجامعي من مختلف مهارات التدريس والتواصل مع الطلبة والبحث العلمي. بالإضافة الى ذلك يجب أن يكون حجم أعضاء هيئة التدريس وكفاءتهم العددية مناسب لأعداد الطلبة.

### 5.2- الطلبة

تتوفر الجامعة على مسطرة واضحة لقبول وتسجيل الطلبة وفق معايير واضحة، تعتمد مبدأ تكافؤ الفرص، وتوفر البيئة المناسبة لنمو الطلبة العلمي وتزويدهم بالمعارف والقيم والمهارات اللازمة لأداء مهامهم المستقبلية في المجتمع. وعلى الجامعة أن تحرص على توفير الخدمات الأساسية للطلبة كالخدمات الصحية والاجتماعية، والنقل، وأن تراعى الطلبة المتميزين والطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة، وأن توفر الجامعة جهازا يتولى مهمة متابعة شؤون خريجها والتواصل معهم.

### 6.2- الخدمات الطلابية

توفر المؤسسة الخدمات الطلابية الضرورية لدعم المناخ التعليمي والبحثي، وتمكين الطلاب من تحقيق أهدافهم وفق رسالة وأهداف المؤسسة، وذلك من خلال:

- دعم الأنشطة الموازية والخدمات المساندة، كالأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية، وتشجيع الأندية الطلابية، وتفعيل التواصل مع الخريجين وإشراكهم في عملية صنع القرار داخل المؤسسة.
- دعم التوجيه: من خلال سياسة واضحة لتوجيه الطلبة في المجال التعليمي والنفسي والاجتماعي والمهني، والاهتمام بالطلبة المتعثرين، وخلق أنظمة فعالة لمواكبتهم وتوفير الدعم البيداغوجي لهم.
- التوفر على نظام داخل الجامعة والمؤسسات التابعة لها لتنسيق وتتبع التدريب الميداني للطلبة في مؤسسات التشغيل.

### 7.2- البرامج والمناهج الدراسية

يعني جودة البرامج والمناهج الدراسية تمتعها بالشمولية والعمق والمرونة، واستيعابها لمختلف التطورات العلمية والمعرفية، ومساهمتها في تكوين شخصية الطالب<sup>19</sup>. وتعني أيضا وضوح أهداف المقررات الدراسية للطلاب وأعضاء

<sup>19</sup> زرقان ليلي، الجودة الشاملة في التعليم العالي معاييرها ومتطلبات تطبيقها، مجلة عالم التربية، العدد 48، 2014



هيئة التدريس، وحدائتها، وتناسبها مع قدرات الطلاب، وتنميتها للتفكير النقدي والعلمي، وملائمتها لمتطلبات سوق العمل، وإعدادها الطلاب للتعامل مع المجتمع، وارتباطها بأهداف الجامعة وحاجات المجتمع ومتطلبات خطط التنمية الشاملة.

## 8.2- البحث العلمي

تعني جودة البحث العلمي التوفر على خطة واضحة للبحث العلمي، وتمويل كافٍ لدعم هذه الخطة.

يتضمن الهيكل التنظيمي للجامعة وجود وحدة تتولى تنسيق ووضع إستراتيجية وخطط الجامعة البحثية وتنفيذها وتمويلها، وإدارة شؤون البحث العلمي. وأن يكون للجامعة خطة للبحث العلمي لكافة تخصصات الجامعة منبثقة من إستراتيجيتها ومنسجمة مع التوجهات الوطنية.

ويجب أن يهدف البحث العلمي إلى حل المشكلات البيئية وتقديم الخدمات للمجتمع، والارتقاء بمستوى البحث العلمي في الجامعة في إطار التعاون مع مراكز البحث الوطنية والدولية.

كما يتعين تخصيص الموارد المالية الكافية لأغراض البحث العلمي وبشكل يتناسب مع ميزانية الجامعة، وتوزيع الإعانات المتعلقة بالبحث العلمي في الجامعة على بنى البحث التابعة لها، على أسس موضوعية تراعي الانجاز الفعلي لكل بنية، وحجمها وطبيعة تخصصها، وأهمية الموضوعات التي تتناولها البحوث.

## 9.2- التقييم وضبط الجودة

لتحقيق جودة التعليم في المؤسسات الجامعية، يتم العمل بآليات ضمان الجودة المتمثلة في التقييم الداخلي والخارجي والإعتماد.

### أ-التقييم:

هو عملية تشخيصية علاجية لتحديد مواطن القوة والضعف في أداء المؤسسة من أجل تعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتصحيح والتطوير، ويشمل جميع نشاطات المؤسسة (التقييم المؤسسي)، كما يمكن أن يقتصر على برامج التكوين أو البحث (تقييم البرامج)، ويمكن أن تقوم به المؤسسة ويسمى التقييم الذاتي، أو هيئة مستقلة ويسمى التقييم الخارجي.

### ب-الاعتماد: Accreditation

يعرف الاعتماد على أنه: "نشاط مؤسسي علمي موجه نحو النهوض والارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم والبرامج الدراسية، وهو أداة فعالة ومؤثرة لضمان جودة العملية التعليمية، ومخرجاتها واستمرارية تطويرها"<sup>20</sup>. ويعتبر الاعتماد الأكاديمي من وسائل ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وبواسطته يتم الاعتراف بأن المؤسسة أو برامجها تحقق معايير الجودة التي حددتها هيئات خارجية مستقلة.

### المبحث الثالث: معايير الجودة في التعليم الجامعي المغربي

#### 1- خصائص نظام التعليم الجامعي المغربي:

تتميز منظومة التعليم الجامعي المغربي بالخصائص التالية:

- يعتبر الاكتظاظ السمة المشتركة بين الجامعات المغربية، وهو يضعف عملية التواصل البيداغوجي بين الأستاذ والطالب،

- ضعف التأطير الأكاديمي والإداري في مؤسسات الاستقطاب المفتوح،

<sup>20</sup>سوسن شاكر مجيد ومحمد عواد الزيادات، الجودة والاعتماد الأكاديمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص. 25

- رغم تزايد أعداد الطلبة والذي تضاعف ثلاث مرات منذ سنة 2000، فإن نسبة التمدرس بعد البكالوريا مازال ضعفا (35%) سنة 2018.

- يشكل طلبة الاستقطاب المفتوح 86% من الطلبة المسجلين في الجامعة،

- تشكل تخصصات العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية والأدبية 84% من مجموع الطلبة،

- 16,5% من عدد الطلبة الجدد في سلك الإجازة ينقطعون عن الدراسة في السنة الأولى من سلك الإجازة

- 47,20% من الطلبة يغادرون الجامعة دون الحصول على أية شهادة.

- تشكل تخصصات العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية والأدبية 80% من مجموع الخريجين، وهو ما أدى الى ارتفاع نسب البطالة في أوساط الخريجين، نظرا الى عدم قدرة سوق الشغل على استيعاب الخريجين في هذه التخصصات، وضعف استجابة التكوينات لحاجيات سوق الشغل.

إن ارتفاع أعداد الطلبة مقارنة مع إمكانيات المؤسسات، يؤثر على السير العادي للدراسة، وينعكس سلبا على جودة التعليم، ونقص الجودة يؤدي بدوره الى ارتفاع نسب الرسوب والتكرار، مما يزيد من مدة التخرج ويكرس ظاهرة الاكتظاظ.

## 2- الجودة في مشاريع الإصلاح الجامعي المغربي

### أ- الميثاق الوطني:

نص الميثاق على ضرورة الرفع من جودة التربية والتكوين، بهدف الانخراط الإيجابي والفعال في العالم الجديد الذي تطبعه روح المنافسة فالصمود والبقاء لا يتأتى إلا للأجود والأصلح، مما يؤكد الرغبة في التغيير والتطوير<sup>21</sup>. وذكر مفهوم الجودة في نص الميثاق الوطني 24 مرة، مما يدل على أن الميثاق يراهن على الجودة، وأن جهد إصلاح منظومة التربية والتكوين يجب أن يتجه الى الرفع من جودة التعليم<sup>22</sup>. كما استعمل دلالات الجودة باصطلاحات أخرى مثل: النجاعة، التغيير، الكفاءة، الريادة، التحسين.

ونظرا لأهمية الجودة كأحد الدعامات الأساسية للإصلاح التعليمي، فقد خصص الميثاق الوطني للتربية والتكوين المجال الثالث للرفع من جودة التربية والتكوين، ويشمل هذا المجال دعامات تتعلق بالبرامج والمناهج، وإعطاء تعلم اللغات طابعه الوظيفي، واستعمال التكنولوجيا للتواصل، وإنعاش الأنشطة الموازية؛ وبالإضافة الى هذا المجال فإن الميثاق أشار الى دور باقي دعاماته في تحقيق شروط جودة منظومة التعليم، وأن الرهانات النوعية تتطلب الاستثمار في الجودة وإخضاع كل اعتبار كمي لمقياس الجودة والمنفعة، وأن تتم مراجعة جميع مكونات سيرورات التربية والتكوين بإدخال تحسينات جوهرية ترفع من جودة التعليم في جميع مستوياته، وأن يستجيب الرفع من جودة أنواع التعليم من حيث المحتوى والمناهج لأهداف التخفيف والتبسيط والمرونة والتكيف المادة (104).

### ب- الرؤية الاستراتيجية للإصلاح 2030-2015

هدفت الخطة التي وضعها المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، الى توسيع الطاقة الاستيعابية حسب الجهات، وتنويع العرض التربوي للاستجابة للحاجيات الآنية والمستقبلية من الموارد البشرية، مع إحداث تكتلات جامعية جهوية متكاملة جغرافيا واجتماعيا، ومراجعة شروط وكيفيات ولوج مؤسسات التعليم العالي ذات الاستقطاب المحدود، كما جثت على ضرورة تعزيز دور التعليم العالي الخاص كشريك للدولة في مجال التربية والتكوين.

<sup>21</sup> أحمد أوزي، جودة التربية وتربية الجودة، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، 2005، ص 70.

<sup>22</sup> عبد الرحيم الضاقية، الجودة في التعليم والتكوين، منشورات صدق التضامن، مطبعة النجاح الجديدة، البيضاء، 2002، ص 12.

ولتحقيق جودة التكوين الجامعي أكدت الخطة على مد الجسور بين مختلف مكونات التكوين، و تنويع وتعزيز مهنة التكوينات، ودعم تعلم اللغات وتنويع لغات التدريس، مع إرساء آليات لدعم وتشجيع التميز بالتعليم العالي، وتعميم استعمال التكنولوجيا الحديثة، مع وضع نظام وطني موحد ومندمج للإعلام والمساعدة على التوجيه بتنسيق مع القطاعات المعنية.

وخصصت الرؤية أحد محاورها الى الارتقاء بالجودة لتحسين مخرجات التعليم العالي ومواءمتها مع متطلبات التنمية وسوق الشغل، وأكدت الجوانب التالية المتعلقة بالجودة:

- تهتم الجودة القدرات البشرية والمادية ( البنيات المادية والتجهيزات والوسائل والموارد) والمؤسسية (الحكامة وأساليب القيادة والتدبير والتقييم الموارد المالية والمرجعيات التنظيمية)؛

- جودة التكوين تهتم الفرد على أساس أن جودة التكوين ييسر اندماجه الاقتصادي والثقافي والقيمي في تلاؤم مع حاجات البلاد ومهن المستقبل.

ولتحقيق الجودة أكدت الرؤية على ما يلي:

الرفع من جودة عمل الفاعلين، و إتقان تكوينهم وحفزهم، وتحسين ظروف عملهم؛ والعمل بمفهوم جديد للجامعة، قوامه الاستئناس بالممارسات الجيدة والتجارب العالمية الناجحة والاتجاهات الحديثة في مجال تنويع أنماط التكوين والبحث؛ والرفع من نسبة الناتج الداخلي الخام المخصصة لتمويل للبحث العلمي الى 2% سنة 2030؛ ووضع نظام للحكامة والتدبير الجيد بمؤشرات مضبوطة لتتبع وتقييم البحث العلمي؛ وتوفير تكوين موفور الجودة والجدوى والجاذبية، وملامح للحياة العملية ومتطلبات الاندماج الاجتماعي والاقتصادي، مواكب للتحويلات المتسارعة على الصعيد الدولي؛ ووضع نظام وطني للجودة وفق المعايير المتعارف عليها دوليا، والارتقاء بجودة التعليم العالي من خلال التقييم المؤسسي وتقييم برامج التكوين وأنشطة البحث .

ان تحقيق الجودة يعتبر من التطلعات التي سعت مختلف الإصلاحات التي عرفتتها منظومة التعليم الجامعي الى تحقيقها، حيث خصصت مشاريع الإصلاح المتعددة مجالات ودعامات خاصة لتحقيق الجودة، اعتمادا على آليات محددة.

### 3- معايير الجودة في التعليم الجامعي المغربي

#### 1.3- الرسالة والأهداف

لا توجد رسالة لكل جامعة، بل توجد مهام موحدة لكل الجامعات حددها المشرع في المادة 3 من القانون المنظم للتعليم العالي 01-00 حيث يناط بالجامعة المهام التالية: التكوين الأساسي، التكوين المستمر، إعداد الشباب للاندماج في الحياة العملية، البحث العلمي، نشر المعرفة، المساهمة في التنمية الشاملة.

ويمكن استنتاج رسالة كل جامعة على حدة من خلال مشروع تطوير الجامعة، الذي يقترحه المرشح لرئاسة الجامعة، حيث يضع هذا المشروع خطة إستراتيجية لتطوير الجامعة لمدة أربعة سنوات، ونظرا لعدم إلزامية المصادقة على المشروع من طرف مجلس الجامعة، وارتباطه بشخص الرئيس، فان ذلك يفقده القوة القانونية وينتهي بانتهاء ولايته<sup>23</sup>.

كما ان هذه الوثيقة لا تمثل واقع الجامعة باعتبار ان مشروع التطوير لا يعتمد على حقائق واقعية نظرا لقلة وضعف المعطيات الموفرة للمرشحين والتي لا يمكن أن تشكل تشخيصا واقعيا لإمكانيات الجامعة والتحديات التي تواجهها، وبالتالي فان مشروع تطوير الجامعة لا يعدو ان يكون وسيلة للمفاضلة والاختيار بين المرشحين، وان مشروع التطوير الفعال يتطلب وضع إستراتيجية بمشاركة جميع الفاعلين في الجامعة بناء على تشخيص واقعي لإمكانيات الجامعة والتحديات التي تواجهها.

#### 2.3- القيادة والتنظيم الإداري

<sup>23</sup> عدنان الامين، قضايا النوعية في مؤسسات التعليم العالي في البلدان العربية، مرجع سابق، ص14

### أ- القيادة على المستوى المركزي

تساهم عدة مؤسسات في تنظيم التعليم، ومهمتها التخطيط والتنظيم والتطوير والضبط والتوجيه، حسب المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية، بالتعاون مع هيئة التدريس وعالم الشغل والاقتصاد والجماعات المحلية، وهذا يؤكد الطابع التشاركي الذي يجب أن يتوفر في التنظيم حتى يحقق أهدافه وهي:

#### - المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي:

ينص الفصل 168 من الدستور المغربي المعدل في 2011 على أن المجلس " يساهم في تقييم السياسات والبرامج العمومية في هذا المجال". ويقوم عن طريق الهيئة الوطنية لتقييم منظومة التربية والتكوين بتقدير تطور المردودية الداخلية والخارجية لمنظومة التربية والتكوين والبحث العلمي وتكوين الأطر، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للطلبة.

#### - اللجنة الوطنية لتنسيق التعليم العالي CNCES

تتولى اللجنة الوطنية لتنسيق التعليم العالي المهام التالية:

إبداء الرأي بشأن إحداث الجامعات، إبداء الرأي بشأن طلبات اعتماد المسالك، تحديد معايير وآليات التصديق المتبادلة لبرامج الدراسات واعتمادها.

#### ب- القيادة على المستوى المحلي (الجامعة)

قام الإصلاح الجامعي بإنشاء هياكل لتدبير المؤسسات الجامعية تعتمد مبدأ التدبير التشاركي ومبدأ استقلالية الجامعة، وهكذا يوجد في قمة الهرم الإداري للجامعة مجلس الجامعة، وهو أعلى هيئة لاتخاذ القرار داخلها، ويختص بجميع المسائل المتعلقة بمهام الجامعة وحسن سيرها، و يقوم بدور رئيسي على المستوى البيداغوجي والإداري والمالي.

ويتكون من أعضاء بحكم القانون وأعضاء معينون وأعضاء منتخبون، يمثلون الأساتذة والموظفين الإداريين والطلبة والنقابات ورؤساء المؤسسات الجامعية والمتدخلين الآخرين في قطاع التعليم من خارج الجامعة، وممثلي الجماعات المحلية والقطاع الاقتصادي، فهذه التمثيلية المتنوعة تؤكد حرص واضعي الإصلاح على مبدأ التسيير التشاركي في تسيير الجامعة، مما يساهم في اتخاذ قرارات تراعي مصالح جميع الأطراف، وبالتالي انخراطهم في تنفيذها، مما يساهم بشكل كبير في تحسين جودة المنظومة الجامعية.

إن تنوع تركيبة مجلس الجامعة، وطابعها الفئوي، وتضارب مصالح أعضائه، يجعل من المجلس مكانا لمناقشة القضايا والمشاكل الخاصة بكل فئة من أعضاء المجلس عوض مناقشة القضايا الإستراتيجية والتدبيرية التي من شأنها تحسين أداء الجامعة.

#### ج- التنظيم الإداري:

رغم أن التعليم العالي في المغرب يخضع لوصاية الدولة التي تقوم بتخطيطه وتنظيمه وتطويره وضبطه وتوجيهه، فإن الجامعة مؤسسة عمومية تتوفر على الشخصية المعنوية وتتمتع بالاستقلال الإداري والمالي والبيداغوجي، فبإمكانها إبرام عقود مع الدولة، وتقديم خدمات بمقابل وإحداث شركات تابعة. أما في الجانب البيداغوجي فالجامعات تقترح التكوينات الجديدة. ويتوفر مجلس الجامعة ورئيسها على صلاحيات واسعة في إعداد الميزانية وتنفيذها.

وقامت جامعة محمد الخامس منذ 2007 بتقييم ذاتي شمل الجوانب البيداغوجية والإدارية والمالية والبحث العلمي، وتوصل الى بعض نقاط الضعف في تنظيم الجامعة أهمها: غياب الهيكل التنظيمي، تداخل في المهام وغياب تحفيز الموظفين، غياب

استقلالية حقيقية في مجال التدبير المالي والموارد البشرية، ضعف تعبئة موارد التمويل و ترشيدها، واكراهات التحفيز والتكوين<sup>24</sup>.

### 3.3- الموارد المالية والمادية والبشرية

تتكون موارد الجامعات من إعانة الدولة (تشكل القسط الأكبر 90%)، بالإضافة الى الموارد الخاصة ، حيث أتاحت المادة 7 و18 من القانون المنظم للتعليم العالي الفرصة للجامعات في تنويع مواردها، وأن تقدم بموجب اتفاقيات خدمات بمقابل، و تحدث محاضن لمقاولات الابتكار، وأن تستغل البراءات، و تسوق منتجات أنشطتها، وأن تحصل الرسوم على خدمات التكوين المستمر وأعمال الخبرة.

ويختص مجلس الجامعة بتوزيع الاعتمادات المالية على مختلف المؤسسات ويوافق على مشروع ميزانية الجامعة، ويحصر القوائم التركيبية للسنة المحاسبة المنتهية .

ونص الميثاق الوطني في المادة 159 على أن تستجيب البنايات لمعايير جيدة متكيفة لتلائم كل وسط من النواحي البيئية والمناخية والاجتماعية والثقافية ، وأن يتم الاهتمام بصيانة البنايات والمحافظة على جودة بيئتها.

ونظرا لضعف الطاقة الاستيعابية لأغلب المؤسسات الجامعية، قام البرنامج الاستعجالي بتدارك هذا النقص، فأولى إهتماما كبيرا لدعم البنايات والتجهيزات، حيث اقترح الرفع من الطاقة الاستيعابية، وهكذا أحدثت بين سنة 2001-2016 أكثر من 51 مؤسسة جامعية، 36 إستقطاب محدود، و15 إستقطاب مفتوح، وهو ما يعادل أكثر من 222016 مقعدا إضافيا بنسبة زيادة وصلت الى 84% مقارنة مع 2001.

ورغم هذا التطور فان نسبة استعمال الطاقة الاستيعابية (عدد الطلبة/عدد المقاعد) تجاوزت في المؤسسات ذات الاستقطاب المفتوح 211 طالب لكل 100 مقعد سنة 2016.

فالمجهودات التي بدلت من أجل إنشاء مؤسسات جديدة، وإحداث مقاعد إضافية، لم تستطع معالجة ظاهرة الاكتظاظ، والتي تشكل عائقا أمام تحقيق الجودة المنشودة في وأعطى البرنامج الاستعجالي أهمية كبيرة لتجهيز المؤسسات الجامعية وتأهيلها، من أجل توفير المناخ الملائم للعملية التعليمية، وتحسين ظروف التعلم بالنسبة للطلبة، والعمل بالنسبة للأساتذة والإداريين.

وفي مجال الموارد البشرية نص الإصلاح على تحسين الوضعية المادية للأساتذة الباحثين، ونقل عمليات تدبير الموارد البشرية الى الجامعات، ووضع نظام جديد للترقية لتشجيع وتحفيز الأساتذة الباحثين، وإحداث مؤسسة الأعمال الاجتماعية لرجال ونساء التعليم.

لكن الجامعات مازالت تعاني من غياب استقلالية فعلية في تدبير الموارد البشرية، فالعمليات الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية تمر عبر الوزارة الوصية قصد المصادقة عليها، فضلا على أن الوزارة هي التي تحدث وتوزع المناصب المالية على الجامعات، فالتوظيف مازال مرتبطا بتوفير المناصب المالية من طرف الوزارة الوصية، كما أن العاملين في الجامعة مازالوا موظفي دولة يخضعون للنظام الأساسي للوظيفة العمومية. ورغم توفر إمكانيات مهمة في الجامعة فإنها تعاني من ضعف التكوين المستمر لتنمية كفاءات الأطر والموارد البشرية<sup>25</sup>.

### 4.3- أعضاء هيئة التدريس

تتكون هيئة التدريس في الجامعة المغربية من أساتذة دائمين، وأساتذة عرضيين يتعاقدون مع المؤسسة للتدريس، وبسبب ارتفاع أعداد الطلبة وقلة عدد الأساتذة فإن معدل التأطير البيداغوجي مازال منخفضا في المؤسسات ذات الاستقطاب المفتوح.

<sup>24</sup> صالح قوبع، الإجازة في الإدارة والأعمال، جامعة محمد الخامس، الرباط، ضمن قضايا النوعية في التعليم العالي في البلدان العربية، الكتاب السنوي الثامن، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت، 2014.  
<sup>25</sup> ادريس طهطاوي، الحكامة في التعليم العالي، مجلة عالم التربية، العدد 20، 2011، مطبعة النجاح الجديدة، البيضاء، ص 276.

ويحدد القانون شروط توظيف الأساتذة الجامعيين، من بين حملة شهادة الدكتوراه، ويتم تعيين لجان التوظيف من قبل رؤساء المؤسسات الجامعية وموافقة رئيس الجامعة، وتقوم اللجان باختيار المرشح الأفضل بناء على معايير تعتمد المسار الدراسي للمرشح وتجربته والأبحاث العلمية التي قدمها.

تعتمد ترقية الأساتذة على معايير أهمها الأنشطة البيداغوجية والعلمية والأبحاث المنشورة وأعمال الخبرة، وتدرس اللجنة العلمية بكل مؤسسة ملفات المرشحين المستوفين لشروط التقديمية.

وتقوم بعض الجامعات بتوفير دورات تدريبية لفائدة الأساتذة، لكنها غير إلزامية، رغم أن البرنامج الاستعجالي خصص موارد مهمة للتكوين المستمر (المشروع 15 الرفع من الكفايات لضمان جودة التأطير البيداغوجي والإداري).

وتوفر الجامعات في إطار التعاون الدولي إمكانية استفادة الأساتذة من تكوينات وزيارات للمؤسسات الجامعية العالمية.

ولا توفر أغلب المؤسسات الجامعية أية وسيلة لإدماج الأساتذة الجدد، وبشكل ذلك أحد المعوقات أمام تطوير مؤهلاتهم خصوصا أن أغلبهم لو يتلقى أي تكوين في طرائق التدريس الجامعي<sup>26</sup>.

ولهذا يتعين خلق مراكز التكوين المستمر بالنسبة للأساتذة الباحثين (خصوصا المبتدئين)، تعمل على توفير تكوينات في المجال البيداغوجي والإداري والبحثي والتواصلي، واستخدام التكنولوجيات الحديثة في التدريس.

### 5.3- الطلبة

#### أ- شروط القبول

بالنسبة إلى المؤسسات ذات الاستقطاب المفتوح، فإن التسجيل فيها مفتوح في وجه جميع الطلبة الحاصلين على شهادة البكالوريا والقاطنين في المنطقة الجغرافية التابعة لنفوذ الجامعة، وهذا يضمن حصول الجميع على مقعد في الجامعة، رغم أن البعد الجغرافي لبعض الجامعات قد لا يساعد التلاميذ على متابعة دراستهم خصوصا الإناث.

أما بالنسبة للمؤسسات ذات الاستقطاب المحدود، فإن التسجيل مفتوح أمام جميع التلاميذ، شرط اجتياز مباراة، وذلك بعد دراسة ملفات الانتقاء، بناء على المعدلات المحصل عليها في البكالوريا، وما تزال المقاعد المخصصة لهذا النمط من التعليم الجامعي محدودة رغم الطلب المزايدي على خريجها في سوق الشغل.

إن تسجيل الطلبة في المؤسسات ذات الاستقطاب المحدود يعتمد على التفوق والامتنياز ولا تراعي فيه أي اعتبارات جغرافية أو اجتماعية أو جنسية<sup>27</sup>.

#### ب- الخدمات الطلابية

يتمتع الطلبة بحرية الإعلام والتعبير داخل الجامعة، ويشاركون في تسيير المؤسسات عن طريق تمثيلهم في مختلف هيكل الجامعة.

يشارك الطلبة في تنظيم الأنشطة الثقافية والرياضية في إطار أندية، حيث تساعدهم على تنمية مهاراتهم السلوكية والثقافية والمهنية، رغم محدودية هذه أنشطة هذه الأندية في المؤسسات ذات الاستقطاب المفتوح التي تستقبل العدد الأكبر من الطلبة. كما تعمل الدولة والجماعات المحلية على توفير الخدمات الاجتماعية للطلبة ولاسيما الإيواء والإطعام والتغطية الصحية، كما توفر الدولة منحا دراسية للطلبة المعوزين. ويستفيد الطلبة الجدد من خدمات الإرشاد والتوجيه في الأسابيع الأولى من بداية الموسم الجامعي.

<sup>26</sup> عمر لميسي، الأستاذ الجامعي المستقبلي حاجيات التكوين وامكانيات التقييم، المؤتمر الدولي الثاني عشر حول الجودة في التربية والتكوين، الجمعية المغربية لتحسين جودة التعليم، طنجة 6-8 إبريل 2016

<sup>27</sup> عبد الله شبيسي جامعة عبد المالك السعدي دراسة حالة قضايا النوعية في مؤسسات التعليم العالي في البلدان العربية، الكتاب السنوي الثامن الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت لبنان، 2014 ص 290



لكن أغلب الجامعات لا تتوفر على آليات فعالة لتتبع الخريجين، والتعرف على معدلات التوظيف وسياقاته، وقد قامت بعض الجامعات بدراسات محدودة لتتبع خريجيه (جامعة محمد الخامس الرباط سنة 2010، جامعة الحسن الثاني البيضاء 2012)

### 6.3- البرامج والمناهج الدراسية

إن تبني نظام الوحدات يعتبر خطوة هامة في تطوير التعليم الجامعي، وتجويد مخرجاته، فهذا النظام يهدف الى استقلالية الجامعة وإدماجها في محيطها الثقافي والاجتماعي والاقتصادي، وربط التعليم الجامعي بالاحتياجات المهنية للمجتمع.

وقد نص الميثاق على ضرورة مراعاة تحقيق أهداف التخفيف والتبسيط والمرونة والتكيف في البرامج والمناهج وأن تحقق الأهداف التالية:

- تهدف المقررات الى تنمية مهارات بناء المعرفة وحل المشكلات والاتصال واتخاذ القرار،

- مرونة وحيوية برامج التكوين، حيث يمكن مراجعتها وتعديلها بصفة دورية،

- الاهتمام بمخرجات الجامعة، وفق متطلبات سوق العمل، وذلك من خلال التعاون مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي للجامعة في إطار تحقيق خطط التنمية المحلية والوطنية.

وتخضع البرامج الى عملية تقييم قبل اعتمادها، تهم المعارف والمهارات التي يجب على الطلبة اكتسابها، ومحتوى البرامج، والامتنال للمعايير التعليمية، والمواصفات الوطنية، وتخضع هذه البرامج أيضا لعملية تقييم بعد انتهاء فترة التكوين المخصصة للمسلك، ويشرف على عملية التقييم مجالس الجامعة والهيئة الوطنية لتنسيق التعليم العالي<sup>28</sup>.

كما نصت المادة 13 على ضرورة العمل على وضع مرجعيات البرامج والمناهج، ومعايير التأطير والجودة في جميع مستويات التربية والتعليم، وتشجيع كل الفعاليات المساهمة في مجهود التربية والتكوين والرفع من جودته ونجاعته.

وشجع البرنامج الاستعجالي على تنمية العرض التربوي في التعليم الجامعي، ليتلاءم بصورة أفضل مع حاجيات سوق الشغل، عن طريق خلق وتشجيع الإجازات المهنية، وتسريع وتيرة تطوير المسالك التقنية والمهنية، للوصول إلى تحقيق الهدف المحدد في الميثاق الوطني للتربية والتكوين، وهو تسجيل ثلثي طلبة التعليم العالي في المسالك التقنية والعلمية والمهنية.

ورغم تأكيد النظام البيداغوجي الجديد على أهمية القيام بتدريبات ميدانية قبل التخرج، فإن الأغلبية من الطلبة يجدون صعوبة في إيجاد تدريب ملائم لتكوينهم الأكاديمي، نظرا للأعداد الكبيرة من الطلبة وضعف النسيج الاقتصادي المغربي

كما ان تقليص الغلاف الزمني للتكوينات نتيجة تقليص مدة التكوين من الى ثلاث سنوات، لا يساهم في إلمام الطلبة بالجوانب الأكاديمية والتطبيقية للمقررات، مما يضعف مستواهم التعليمي وقدرتهم على المنافسة في سوق الشغل<sup>29</sup>.

وقد أكدت فخيتة الرجراجي<sup>30</sup> في دراسة حول تقييم البرامج الأكاديمية ضعف اشراك المحيط السوسيواقتصادي في صياغة برامج التكوين، وضعف التدريبات الميدانية في مؤسسات الاستقطاب المفتوح، وغياب آلية إدارية لمساعدة الطلبة في البحث على التداريب الميدانية.

كما ان الجامعة لا تقوم بتحديد أهداف التكوين، ولا المعارف التي يجب أن يكتسبها الطالب في كل درس على حدة<sup>31</sup>، مما يمكنها من بلوغ الأهداف الموضوعية، بالإضافة الى تمتع الأستاذ بحرية كبيرة في اختيار التوجه الذي يعطيه لدرسه

<sup>28</sup> Abdelaali Kaaouachi, l'évaluation dans l'enseignement supérieur au Maroc réalisation et défis, Towards an arab higher education space : international challengers and societal responsibilities, UNESCO, 2010, pp 409-422

<sup>29</sup> حليلة قادرة، الرضا الدراسي عند طلبة ل م د واثره على جودة المنتوج الجامعي مجلة عالم التربية، العدد 22-23، 2013، ص 666.

<sup>30</sup> فخيتة الرجراجي، عواطف السابح، تجربة جامعة محمد الخامس في تقييم جودة التعليم العالي، ضمان الجودة في الجامعات العربية، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت، لبنان، 2005، ص 291.



وطريقة التدريس والمعارف التي ينقلها وكيفية مراقبة طلبته، وهذا لا يضمن اكتساب الطلبة للمعارف المخطط لها، فالتكوين الجيد يجب ان يضمن الانسجام بين الأهداف ومحتوى البرامج وطرق التعليم والمراقبة<sup>32</sup>.

ويعتبر الامتحان أحد التقنيات التربوية لمعرفة نتائج التعليم، بواسطته يدرك الطالب مستوى تحصيله، ويدرك الأستاذ نتيجة جهده، غير أن منظومة التعليم الجامعي جعلت من التقييم غاية أكثر مما هو تقنية ووسيلة لمعرفة مستوى الطالب.

فالامتحانات تستهلك فترة كبيرة من الزمن الدراسي، وذلك على حساب البرامج والمقررات، والتي لا يعطى لها الوقت الكافي حتى يتمكن الطلبة من استيعابها بشكل جيد. كما ان الجامعات لا تتوفر على دليل موحد ينظم عمليات تقييم الطلبة<sup>33</sup>.

### 7.3- البحث العلمي

في مجال هيكلية البحث العلمي تم إحداث منصب نائب رئيس الجامعة المكلف بالبحث العلمي، واللجنة العلمية المنبثقة من مجلس الجامعة، كما تم خلق بنيات البحث على مستوى المؤسسات الجامعية.

واهتم الإصلاح بتشجيع البحث العلمي التطبيقي، والموجه نحو تلبية حاجيات المجتمع، من خلال الدعم الذي يقدمه المركز الوطني للبحث العلمي والتقني.

أكدت الإصلاحات على ضرورة الرفع من الإمكانيات العمومية والخاصة المرصودة للبحث العلمي والتقني، واتخاذ إجراءات لضمان تسيير مرن وشفاف للاعتمادات الممنوحة للبحث العلمي، على أساس برامج متعددة السنوات بالتعاون مع القطاع الخاص والمنظمات الدولية.

كما أكدت على تشجيع إحداث محاضن للمقاولات المبدعة داخل بعض مؤسسات البحث والتكوين، مكنت الطلبة والباحثين حملة مشاريع من إنشاء مقاولاتهم.

ورغم الإجراءات التي نص عليها الإصلاح، فإن ميدان البحث العلمي يعرف الاكراهات التالية:

- ضعف مساهمة القطاع الخاص في دعم للبحث العلمي، ويرجع ذلك في نظر المقاولين الى ان المنتج العلمي الذي تقدمه الجامعات لا يرقى إلى مستوى التنافسية التي يحتاج إليها القطاع الخاص، فإنتاجات البحث العلمي لا تأتي في دولنا بجديد يذكر حسب تعبيرهم<sup>34</sup>.

- افتقار بنيات البحث العلمي داخل الجامعات الى المقومات الضرورية للعمل والابتكار: نقص التجهيزات<sup>35</sup>، قلة المراجع العلمية المتخصصة، ضعف الميزانية، تعقد المساطر الإدارية، تشتت بنيات البحث.

- عدم تفعيل صلاحيات الهياكل التنظيمية المتعلقة بالبحث العلمي، مما يخلق الفوضى وعدم التنسيق في عملية إنتاج الأبحاث العلمية.

<sup>31</sup>Soumia TAMANI , Mohammed TALBI b et Mohamed RADID , Les pratiques de l'évaluation des apprentissages dans l'enseignement supérieur: Cas de la Faculté des Sciences Ben M'Sik, The journal of quality in education, Amaquen, vol 4, n° 5, décembre 2013.

<sup>32</sup>فخيتة الرجراجي، عواطف السايح، تجربة جامعة محمد الخامس في تقييم جودة التعليم العالي، ضمان الجودة في الجامعات العربية، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، بيروت، لبنان، 2005، ص 291.

<sup>33</sup>Soumia TAMANI , Mohammed TALBI b et Mohamed RADID , Les pratiques de l'évaluation des apprentissages dans l'enseignement supérieur: Cas de la Faculté des Sciences Ben M'Sik, The journal of quality in education, Amaquen, vol 4, n° 5, décembre 2013..

<sup>34</sup>نزیه، عبدالرحمن، دور البحث العلمي الجامعي في الولوج إلى اقتصاد المعرفة في الجامعات المغربية: دراسة حالة لجامعة محمد الخامس السويسي، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم الجامعي، المجلد 9، العدد 24، 2016، ص 95-119.

<sup>35</sup> Mina kleichedray et rolandwaast, le Maroc Scientifique, Edition Publisud, 2008.

- كثرة المؤتمرات والندوات دون ان تقدم نتائج علمية واضحة تخدم التنمية في البلاد<sup>36</sup>، نظرا لعدم وضع معايير واضحة لتنظيم اللقاءات العلمية، وفق الشروط والأعراف العلمية العالمية.

ورغم هذه الصعوبات فان مجال البحث العلمي في المغرب يتميز بجودة الباحثين المغاربة، ونمو الإنتاج العلمي على المدى البعيد، حيث يرتفع عدد المنشورات سنويا فقد ارتفع من 3246 سنة 2002 الى 4796 سنة 2013<sup>37</sup>.

### 8.3- خدمة المجتمع

حدد الميثاق الوطني الرسالة الكبرى للجامعة في قيادة التنمية المحلية والوطنية، حيث نص في المادة 10 على: "ان الجامعة حري بها أن تكون مؤسسة مفتوحة وقاطرة للتنمية على مستوى كل جهة من جهات البلاد وعلى مستوى الوطن ككل... وأن تسهم بالبحوث الأساسية والتطبيقية في جميع المجالات وتزود القطاعات بالأطر المؤهلة والقادرة ليس فقط على الاندماج

ومازال التعليم الجامعي لم يحقق الاندماج المطلوب مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي<sup>38</sup>، ويتجلى هذا القصور في بطالة الخريجين

فحسب معطيات مندوبية السامية للتخطيط فان معدل البطالة وسط حاملي الشهادات العليا انخفض مقارنة بما قبل تطبيق الإصلاح الجامعي، فقد وصل المعدل الى 23% سنة 2017، مقابل 28,9% سنة 2000.

ورغم هذا الانخفاض فان ذلك لم يقلص من ظاهرة البطالة وسط خريجي الجامعات مقارنة مع حجم البطالة في أوساط الشباب الحامل لشهادات متوسطة أو بدون شهادة.

فقد أثبتت الدراسات انه كلما تقدم الشاب في الدراسة قلت فرص عثوره على شغل في المقاولات الخاصة<sup>39</sup>، كما يزداد معدل البطالة مع ارتفاع مستوى الشهادة المحصل عليها سواء بالنسبة لوسط الإقامة أو الجنس.

حيث ينتقل معدل البطالة من 15% في صفوف حاملي شهادة من مستوى متوسط (الابتدائي الاعدادي والتأهيلي والتأهيلي المهني) ليصل معدل البطالة إلى 23,3% بين حاملي شهادات من مستوى عال، وترتفع إلى 28,9% بالوسط القروي، و33% بالنسبة للنساء. كما أن 29,4% من النشطين المشتغلين الحاملين لشواهد عليا في حالة شغل ناقص (عدم التوافق بين التكوين والعمل)<sup>40</sup>.

ويرجع سبب الظاهرة الى:

- ارتفاع عدد الخريجين في شعب العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية والإنسانية والأدبية، وهي تخصصات لا توفر فرص شغل بسهولة لا سيما في القطاع الخاص<sup>41</sup>.

- ضعف المعارف السلوكية كالقدرة على التواصل، وروح الابتكار، وحل المنازعات، والقدرة على التحليل والنقد<sup>42</sup>، وهو ما أشار إليه المشغلون في دراسة حول ملائمة التعليم والتكوين، حيث أكدوا أن 33% فقط من خريجي الجامعات يتوفرون على المهارات الفنية والتقنية، و28% منهم يتوفرون على المهارات السلوكية<sup>43</sup>.

<sup>36</sup> محمد عابد الجابري، أفكار حول إصلاح التعليم بالمغرب الراهن، جريدة المساء، عدد 1054-1055، 10-11 فبراير 2010.

<sup>37</sup> Jacques Gaillard et Hamid Bouabid, le recherche scientifique au Maroc son internalisation, Edition universitaires européennes, Allemagne, 2017.

<sup>38</sup> المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، تطبيق الميثاق الوطني للتربية والتكوين 2000-2013 المكتسبات المعوقات والتحديات، التقرير التحليلي، دجنبر 2014.

<sup>39</sup> محمد غريب، سوسيولوجيا التربية المعاصرة السياقات والمقاربات، منشورات عالم التربية، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، 2016، ص217.

<sup>40</sup> المندوبية السامية للتخطيط.

<sup>41</sup> المرصد الوطني للتنمية البشرية، التقرير السنوي الثاني، تقييم التقدم الحاصل في الاندماج، 2011، ص42-44.

<sup>42</sup> البنك الدولي، المملكة المغربية النهوض بالفرص المتاحة للشباب وتعزيز مشاركتهم، ماي 2012، ص61.

وفي دراسة مسحية أجريت في بعض الدول سنة 2007 حول رضا الشركات عما يوفره سوق العمل من عمالة متلائمة مع احتياجات هذه الشركات، أكد أكثر من 30% من الشركات في المغرب عن عدم رضاها عن مستوى مهارات الخريجين.<sup>44</sup>

وحسب دراسة للبنك الدولي سنة 2013 فإن نقص اليد العاملة المؤهلة تأتي في المرتبة الثانية بنسبة 14% كأحد معوقات التنمية من وجهة نظر الشركات المغربية.<sup>45</sup>

### 9.3- التقييم وضمان الجودة

تتجلى آليات ضبط الجودة في التعليم الجامعي في الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية والاعتماد، وتقوم السلطات والصلاحيات الهرمية داخل الجامعة بالرقابة الداخلية، بينما تتم الرقابة الخارجية بواسطة الوكالة الوطنية لتقييم وضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي، والمجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، أما الاعتماد فانه من اختصاص اللجنة الوطنية لتنسيق التعليم العالي.

وقد أرسى القانون المنظم للتعليم العالي بعض مبادئ ضمان الجودة من خلال ثلاثة آليات وهي:

أ- **الاعتماد:** إلزامية اعتماد جميع مسالك التكوين من طرف اللجنة الوطنية لتنسيق التعليم العالي، وتمنح اللجنة الاعتماد بناء على مقاييس محددة، تراعي احترام معايير الضوابط البيداغوجية، ويتوجب موافقة مجلس المؤسسة ومجلس الجامعة واللجنة الوطنية لتنسيق التعليم العالي لاعتماد التكوينات.

#### ب- وضع نظام للتقييم

نصت المادة 77 من القانون 01-00 على أن: يخضع نظام التعليم العالي في مجمله لتقييم منتظم، ينصب على مردوديته الداخلية والخارجية ويشمل الجوانب البيداغوجية والإدارية والبحث.

ضرورة تقديم نتائج التقييم إلى الهيئات المنتخبة على المستوى الوطني والجهوي (المادة 78)<sup>46</sup> وتتكلف الجهات الحكومية المختصة بتقديم ملخص نتائج التقييم للرأي العام.

#### ج- إحداث هيئات للتقييم وضبط نظام التعليم العالي

قام الإصلاح بإحداث هيئات لضبط وتقييم التعليم العالي وهي: المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي؛ واللجنة الوطنية لتنسيق التعليم العالي (cnaces)؛ والهيئة الوطنية لتقييم منظومة التربية والتكوين التابعة للمجلس الأعلى للتربية والتكوين؛ والوكالة الوطنية لتقييم وضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي<sup>47</sup>، والتي تقوم بنوعين من التقييم: تقييم الأداء الأكاديمي، والمؤسساتي استنادا إلى معايير الجودة المعتمدة من طرفها.

ولم يتم إنشاء الوكالة الوطنية لتقييم وضمان جودة التعليم العالي، إلا سنة 2014، بعد أربعة عشر سنة من التنصيص عليها، مما يؤكد على عدم أولوية التقييم في الجامعة المغربية. فالجامعة المغربية تعرف غيابا لآليات المراقبة والتقييم والتتبع<sup>48</sup>، مما أدى إلى ضعف الحكامة الجيدة وهزلة مردودية الجامعات<sup>49</sup>.

<sup>43</sup> البنك الدولي، التربية من أجل التشغيل: تحقيق إمكانات الشباب في العالم العربي، 2011، ص 38.

<sup>44</sup> Adriana Jaramillo et de Thomas Mélonio, Enseignement supérieur au Moyen-Orient et en Afrique du Nord : Atteindre la viabilité financière tout en visant l'excellence, banque mondiale, 2011, p5.

<sup>45</sup> Banque mondial, le Maroc à l'horizon 2040 : capital immatériel et les voies de l'émergence économique, 2016, p148

<sup>46</sup> القانون 01-00 المنظم للتعليم العالي

<sup>47</sup> ظهير شريف رقم 1.14.130 صادر 31 يوليو 2014 بتنفيذ القانون رقم 80.12 المتعلق بالوكالة الوطنية لتقييم وضمان جودة التعليم العالي

والبحث العلمي.

<sup>48</sup> ادريس طهطاوي، الحكامة في التعليم العالي، مجلة عالم التربية، العدد 20، 2011، مطبعة النجاح الجديدة، البيضاء

فالتقييم ليس من مكونات الثقافة التنظيمية للجامعة المغربية، نظرا للاعتقاد السائد لدى معظم العاملين بالجامعة بانها متميزة عن غيرها من المؤسسات وأنها فوق حدود التقييم، ويرون أن هذا يرجع لكونها مؤسسة تهتم بالمعرفة في المقام الأول فهي إذن تستطيع أن تمارس الجودة دون توجيه من أحد خارجها.

#### المبحث الرابع- المقترحات

إن تطوير التعليم الجامعي والرفع من مستوى جودته يتطلب العمل باليات جديدة نذكر منها:

-تحديد أهداف واضحة ومحددة للجامعة يمكن قياسها والتحقق من تنفيذها، مع العمل على ترجمة الأهداف إلى خطط وعمليات تكتيكية محددة المدة.

- وضع الخطة الإستراتيجية للجامعة بناء على التحليل البيئي وتحديد الفرص والتهديدات وجوانب القوة وجوانب الضعف؛ وتأخذ بعين الاعتبار مشروع تطوير الجامعة.

- تحديد رسالة خاصة بالجامعة يتم اعتمادها في هياكل الجامعة بطريقة تشاركية، ويشارك فيها جميع المتدخلين في الشأن الجامعي وتراعي خصوصية الجامعة والبعد الجهوي لها.

-وضع خطة إستراتيجية للجامعة والمؤسسات التابعة لها في إطار مشروع موحد يضمن الانسجام بين مكوناتها، ومناقشتها مع الهياكل الجامعية، ونشرها للفاعلين الجامعيين.

- إعادة النظر في تركيبة مجلس الجامعة، والاقتصار في تمثيل الأساتذة على الدرجة فقط دون المؤسسة.

-وضع هيكلة تنظيمية تتضح فيها معالم الإجراءات التنفيذية بين الوحدات الإدارية والأكاديمية في المؤسسة من حيث تحديد الأدوار، وتدفق المعلومات بين تلك الوحدات، وإنجاز المهام.

-يجب ان يتضمن مشروع تطوير الجامعة إستراتيجية واضحة المعالم لتسيير الجامعة، تعتمد أهداف ومؤشرات يمكن محاسبة رئيس الجامعة والعميد على تنفيذها أثناء وبعد نهاية ولايتهما.

-تفعيل دور الهياكل القائمة بالمؤسسات الجامعية، وقيامها بدورها كاملا في عملية اتخاذ القرارات، عن طريق توفير البيانات والمعطيات الحقيقية المتعلقة بعمليات التدبير والتسيير الإداري والأكاديمي.

-وضع آلية للتنسيق بين مختلف المؤسسات التي تتدخل في منظومة التعليم الجامعي، وتوضيح العلاقة بين الجامعات والسلطة الحكومية من خلال تحديد مفهومي استقلال الجامعة وحدوده ودور سلطة الوصاية، ونهج سياسة تقييم منتظم تقوم به الأجهزة المختصة ومنها الوكالة الوطنية لتقييم وجودة التعليم العالي، اعتمادا على دلائل مرجعية ومساطر تقييم ذاتي وخارجي تراعي المعايير المتعارف عليها عالميا من جهة وخصوصية الجامعة المغربية من جهة أخرى. كما أن وثيرة هاته التقييمات يجب أن تكون منتظمة وتشمل الجانب المؤسساتي والبيداغوجي والبحثي، وتهدف الى تشجيع المؤسسات ذات المردودية الجيدة (الترتيب الوطني للجامعات).

-اعتماد نظام للقيادة (لوحة القادة) يسمح بتحديد سريع للاختلالات و يضمن تحقيق قدرة كبيرة على السرعة في رد الفعل بالنسبة لاتخاذ القرار.

-تعاهد بين الوزارة والجامعة على برنامج عمل سنوي يعتمد المساءلة وتحديد المسؤوليات بناء على مقارنة الأهداف والنتائج، ووضع آليات لتتبع إنجاز الأهداف المحددة في التعاقبات من خلال مجموعة من مؤشرات الإنجاز ولوحات القيادة

مصطفى شكري، التعليم بالمغرب فوضى السياسات وانفلات المردودية، تقرير المغرب سنة 2014، منشورات المركز المغربي للابحاث وتحليل السياسات، طبعة 2015، مطبعة المعارف الجديدة، ص 179-180  
49 عبد المجيد بوشبكة الحكامة بالتعليم العالي، عالم التربية، منشورات عالم التربية، العدد 20، 2011، ص 266

بغية توفير إمكانية قياس الإنجازات بصورة موضوعية عملية ومنتظمة، والاستعانة بآلية للرقابة الداخلية عوض الرقابة القبلية والبعدية، وتفعيل أجهزة التدقيق والاقتصاص للتحسين المستمر للأداء.

- إنشاء مرصد الجامعة: مهمته جمع المعطيات وتحليلها للمساعدة على رسم استراتيجيات التكوين وتوجيه عروضه وتعديلها لتلائم خصوصيات المهن والجهات.

- جعل التكنولوجيا الرقمية رافعة من أجل ديمقراطية التعليم العالي، والتصدي لإشكالية ارتفاع عدد الطلبة، حيث يتعين الاستفادة من التجارب العالمية في ميدان الجامعة الافتراضية، من أجل استعمال التكنولوجيا الحديثة في عمليات التدريس عن بعد مما يمكن من التخفيف من مشكل الاكتظاظ وضعف الطاقة الاستيعابية، والاقتصار على التخصصات الأدبية والقانونية والاقتصادية، دون التخصصات العلمية والتقنية التي لا تتوافق مناهجها مع التعليم عن بعد.

- تنمية الموارد الذاتية وتنويع مصادر التمويل عن طريق تفعيل دور القطاع الخاص والجهات، وتعزيز التكوين المستمر المؤدى عنه، والشراكات في إطار التعاون الدولي والوطني، وتفعيل الآليات المنصوص عليها في الإصلاح الجامعي في ميدان الموارد الخاصة.

- توفير الموارد البشرية الكافية، خاصة هيئة التدريس من خلال دعم مراكز الدكتوراه، والتخصصات التي تعرف نقصا في هيئة التدريس، وفي مجال التوظيف وضع هيئة وطنية مكلفة بوضع لائحة المؤهلين لاجتياز مباراة الولوج إلى مهنة الأستاذ الباحث، والعمل على توظيف أساتذة باحثين في إطار التعاقد.

- تحسين شروط عمل الهيئة التدريسية، من خلال تدبير المسار المهني للأساتذة على مستوى الجامعات، ووضع نظام للتقييم وربطه بالإنتاج وبالبحث العلمي والمردودية، وإخضاع أنشطة التدريس والبحث والتدبير لتقييمات منتظمة.

- التطوير المستمر في برامج التكوين، لمواكبة التغيرات السريعة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وتنويع التخصصات وإعطاءها البعد الجهوي، والتركيز على تنمية المهارات الشخصية (الناعمة) لدى الطلبة: التواصل، التنظيم والتخطيط، التعامل مع الآخرين والعمل بروح الفريق، المبادرة والحس السليم، المرونة، حل المشكلات.

- إحداث مرصد للملاءمة بين المهن والتكوينات الجديدة وحاجات سوق الشغل، مع إحداث آليات على صعيد الجامعات تضطلع بمهمة التنسيق مع المرصد، وتعمل على تتبع المسارات المهنية للخريجين، وعلى توفير التداريب الميدانية للطلبة، والعمل على إعطاء دور أكبر للمحيط الاقتصادي والاجتماعي في تحديد حاجيات التكوين.

### خاتمة:

ورغم الإصلاحات التي تم إعمالها منذ بداية الألفية الثالثة، مازالت الجامعة المغربية تعاني مشاكل بنيوية كالأعداد المتزايدة للطلبة وضعف التأطير التربوي وتعدد المساطر الإدارية والمالية وضعف الاستقلالية وكذا غياب رؤية إستراتيجية واضحة حول وظيفة وأهداف الجامعة المغربية، بالإضافة إلى غياب التنسيق بين مختلف الأجهزة والمؤسسات المتدخلة في منظومة التربية والتكوين (الأكاديميات، الجامعات، الوزارات، الجهات...)، مما أدى إلى ضعف المردودية الداخلية والخارجية.

وأمام هذه المشاكل البنيوية التي تؤثر سلبا على فعالية أي تدابير للإصلاح، أصبح لزاما اعتماد آليات جديدة وتحسين المعايير السابقة قصد ملاءمتها مع التحديات التي تعرفها الجامعة، وهكذا يجب تفعيل دور الهياكل المنتخبة وإعادة النظر في تركيبها، وتأهيل وتحفيز العنصر البشري، وتفعيل وتقوية أجهزة الرقابة والتقييم، والاستفادة من الإمكانيات التي تتيحها التكنولوجيا الحديثة في الجانب التنظيمي والبيداغوجي والعلمي.

إن تحقيق الجودة في التعليم الجامعي مهمة تتطلب تضافر جهود جميع العاملين والمتدخلين في هذه المنظومة، والاستفادة من التجارب العالمية في الميدان، نظرا لما يعرفه التعليم العالي من توجه نحو تجاوز الحدود الجغرافية للدول، ويتطلب كذلك اعتماد معايير واليات للجودة تتوافق مع المعايير الدولية، وتراعي خصوصية الجامعة المغربية الحديثة النشأة.

كما أن جودة التعليم الجامعي تعني الإهتمام بجميع وظائف الجامعة من تدريس، وبحث العلمي، وخدمة المجتمع، من خلال تكوين جيد يضمن تأهيل الفرد وتنمية القيم الدافعة للعلم والبحث العلمي والتنمية، وإعداد الأفراد ليكونوا مواطنين صالحين.

المراجع:

- 1-أحمد، الخطيب، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الادارة الجامعية، بحث مقدم لمؤتمر اتحاد الجامعات العربية، الجامعة اللبنانية، بيروت، 17-19 أبريل 2000
- 2- أحمد، بدح، امكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 4، 2007
- 3-أحمد، بدح، أنموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية العامة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 46، 2006، ص 60
- 4-أحمد، حافظ، الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، عالم الكتب القاهرة، الطبعة الاولى 2007، ص 170
- 5-ادريس طهطاوي الحكامة بالتعليم العالي، ، عالم التربية، منشورات عالم التربية، العدد 20، 2011، ص 276
- 6-بوشعيب الزين- الإصلاح الجامعي إلى أين؟ محمد ايت المكي، <http://www.aljabriabed.net>
- 7-بوشعيب الزين، نحو حكمة جيدة لتدبير المؤسسة التعليمية، ، عالم التربية، منشورات عالم التربية، العدد 20، 2011، ص 470
- 8-السرхан، عطا الله بن فهد، أثر تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي على تسويق مخرجات التعليم في الجامعات السعودية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية العدد 2010، 6، ص8
- 9-صالح، عليّات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، مقترحات التطوير، دار الشروق، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2004
- 10-عبد الله بركات، أثر تطبيق الجودة الشاملة على التعليم العالي في الاردن، المؤتمر العلمي الثاني حول ضمان الجودة، جامعة الزرقاء، الاردن، 2003
- 11-عبد المجيد بوشبكة الحكامة بالتعليم العالي، ، عالم التربية، منشورات عالم التربية، العدد 20، 2011، ص 266
- 12-فتحي درويش، عشبية، الجودة الشاملة وإمكانيات تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، دراسة تحليلية في تطوير نظم إعداد المعلم العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة، المؤتمر السنوي لكلية التربية، جامعة حلوان، 26-27 ماي 1999

- 13-فتحي عشيبة، درويش دراسات في تطوير التعليم الجامعي، ، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2009، ص52
- 14-فواز، التميمي، فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة في تطوير أداء الوحدات الادارية في وزارة التربية والتعليم في الاردن، رسالة دكتوراه جامعة الاردن ، 2004
- 15-المجلس الاعلى للتربية والتكوين حول تطبيق الميثاق 2000-2013 المكتسبات المعوقات والتحديات، الصادر في دجنبر 2014
- 16-محمد عبد الرزاق ابراهيم، أحمد نصحي أنيس الشربيني الباز، تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية البحرين، 4-5 ابريل 2012

### Bibliography

1. Rachid ELKACHRADI, Rôle des Processus des Ressources Humaines et de l'Apprentissage Organisationnel dans l'Amélioration de la Performance et la Conduite du Changement au sein de l'université marocaine, Thèse de doctorat, ENSA , université Ibn Zohr Agadir, 2013
2. Christine MUSSELIN, La longue marche des universités françaises, PUF, 2001
3. Ahmed al-Khatib, une gestion complète des applications de qualité dans l'administration universitaire, la recherche présentée à la Conférence de l'Union des universités arabes, l'Université Libanaise, Beyrouth, Avril 2000. 2. 17-19
4. Ahmad, Bdh, la possibilité d'appliquer les principes de la qualité totale dans les universités de Jordanie, Journal de l'Association des universités arabes , n ° 4, 2007 3.
5. Ahmed, Bdh, une proposition de modèle de gestion de la qualité totale dans les universités publiques jordaniennes, Journal des universités Union arabe, n ° 46, 2006, p. 60 4-
6. Ahmed Hafez, la qualité globale dans les établissements d'enseignement, le monde des livres du Caire, édition premier 2007, p. 170
7. Idriss Thtaua ; la gouvernance dans l'enseignement supérieur, le monde de l'éducation, des publications scientifiques Walter Yeh, n ° 20, 2011, p. 276
8. Bouchaib Zein ; la réforme universitaire : où va-t-on ? Mohammed Makki, <http://www.aljabriabed.net>



9. Bouchaib Zein, vers la bonne gouvernance pour la gestion de l'établissement d'enseignement, le monde de l'éducation, les publications du monde de l'éducation, n ° 20, 2011, p. 470
10. Sarhan, Atallah Bin Fahd, l'impact de l'application des normes de qualité et de l'accréditation des résultats de l'enseignement du marketing académique dans les universités saoudiennes, Journal arabe pour assurer la qualité de l'enseignement universitaire, le Secrétariat général des universités arabes Union n ° 6, 2010, p. 8
11. Saleh, Olaimat, TQM dans les établissements d'enseignement, des propositions de développement, Maison Sunrise, Amman, en Jordanie, première impression, 2004
12. Abdullah Barakat, l'impact sur la qualité globale de l'application de l'enseignement supérieur dans un La Jordanie, la deuxième conférence scientifique sur l'assurance de la qualité, l'Université Zarqa, en Jordanie, 11, 2003
13. Abdul Majid Bohbkh ; la gouvernance dans l'enseignement supérieur, le monde de l'éducation, les publications du monde de l'éducation, n ° 20, 2011, p. 26 6
14. Fathi Darwish, achaiba, qualité globale et l'applicabilité dans l'éducation universitaire égyptienne, une étude analytique du développement de la préparation des systèmes de l'enseignant arabe et sa formation avec le début du troisième millénaire, Conférence annuelle de la Faculté d'éducation, Université de Helwan, 26-27 13 mai 1999
15. Fathi Darwish Achaiba; les études dans le développement de l'enseignement universitaire, l'académie du livre universitaire moderne, 2009, p. 52
16. Fawaz, Tamimi, l'efficacité de l'utilisation d'un système de management de la qualité dans le développement de la unités administratives du ministère de l'Education en Jordanie, thèse de doctorat à l'Université de Jordanie 2004
17. Le Conseil supérieur de l'éducation et de la formation sur la mise en œuvre des gains Charte 2000-2013 obstacles et défis, publié en Décembre 2014
18. Mohammed Abdul Razak Ibrahim, Ahmed Noshi Anis El-Sherbini El-Baz, Département du développement établissements d'enseignement supérieur à la lumière de la nouvelle méthode de qualité, Conférence arabe pour assurer la qualité de l'enseignement supérieur, Université du Golfe de Bahreïn 4 à 5 Avril 2012