

الفصل الثاني عشر

جامعة محمد الأول - المغرب

(دراسة حالة)

عبد العالي كعواشي^(١)

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع النوعية في جامعة محمد الأول وفق مجموعة من المعايير وذلك لتحديد أهم نقاط القوة وأبرز مواطن الخلل والضعف. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تحليل ما توافر من وثائق الجامعة وتقارير وزارة الوصاية، وتم إجراء تحقيق ميداني مع مسؤولين وأساتذة وطلبة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أبرزها: توفر الجامعة على رسالة موحدة مع باقي الجامعات المغربية، وقيام الجامعة بأنشطة الحكامة كتشكيل هيكل التدبير وتبني تنظيم إداري ووضع أنظمة داخلية، لكن باستقلالية غير مكتملة في تدبير الموارد البشرية والمنشآت والمخصصات المالية، وبتطبيق محتشم لشعار «ربط المسؤولية بالمحاسبة»، وإنجاز مجموعة من البرامج التخطيطية من دون مأسسة البحث المؤسساتي والتخطيط الاستراتيجي، واعتماد الجامعة على التمويل الحكومي مع ضعف كبير في إيرادات التكوين المستمر ومشاريع البحث، وتطور البيئة المادية بإحداث البنايات وصيانة المؤسسات والتجهيزات من دون كفاية الطاقة الاستيعابية ولا ترشيد معقلن للموارد، واعتماد نظام التعليم على الهندسة البيداغوجية في ضوء انخفاض معدلات التأطير، وغياب آليات التقييم، وضعف الشراكة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي، وشروع الجامعة بهيكل البحث العلمي بإحداث العديد من بنيات البحث، في ضوء نقص تمويل البحث العلمي وضعف إنتاجيته، وتوفير الجامعة للعديد من الخدمات للطلبة كالإعلام والتوجيه والسكن والمنح والتغطية الصحية من دون سد الاحتياجات، وانخراط الجامعة في بعض أنشطة الجودة من دون وجود نظام شامل ومتكامل للجودة.

المقدمة

تعتبر جامعة محمد الأول من بين أقدم الجامعات في النظام الجامعي المغربي الحديث حيث أنشئت في العام ١٩٧٨ بمدينة وجدة. وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي، وتخضع لوصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتكوين الأطر. وهي الجامعة الوحيدة التي تغطي حاجات المنطقة الشمالية الشرقية من المغرب، من حيث التكوين والبحث العلمي وخدمات التنمية والتطوير. وتنقسم هذه المنطقة إلى جهتين إداريتين^(٢) هما الجهة الشرقية وجهة الحسيمة اللتان تشهدان دينامية تغيير جد قوية، إن على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياحي، وذلك منذ خطاب جلالة الملك محمد السادس بتاريخ ١٨ آذار/ مارس من سنة ٢٠٠٣، حيث أكد فيه على ضرورة وضع مخططات استراتيجية لتنمية وتطوير المنطقة. وتضم الجامعة حاليا عشر مؤسسات (أي كليات ومدارس) مصنفة في نوعين: يضم النوع الأول

(١) د. عبد العالي كعواشي أستاذ باحث في المدرسة العليا للتكنولوجيا بجامعة محمد الأول، وجدة المغرب. حاصل على الدكتوراه في الاحتمالات والإحصاء من جامعة محمد الأول، سنة ٢٠٠٠ بريد الكتروني: akaaouachi@hotmail.com اعتراف: يقدم المؤلف شكره الجزيل للمراجعين (الدكتور عدنان الأمين والدكتور رمزي سلامة) على الجهد المبذول في تقديم ملاحظات دقيقة وجد موضوعية حول محتوى التقرير وفي اقتراح العديد من المصطلحات اللغوية المتداولة في المشرق العربي.

(٢) يتألف المغرب إداريا من ١٦ جهة، حيث تنقسم كل جهة إلى عدة أقاليم وعمالات.

أربع مؤسسات ذات استقطاب مفتوح حيث تقبل الطلبة بدون شروط ما عدا الحصول على شهادة المرحلة الثانوية (البكالوريا)، ويشمل النوع الثاني ست مؤسسات ذات استقطاب محدود حيث تفرض بعض الشروط لولوج الطلبة كدراسة ملف الترشيح واجتياز مباراة. وتتنوع المؤسسات العشر على ثلاث مناطق جغرافية، هي مدينة وجدة ومدينة الناظور ومدينة الحسيمة.

في السنة الجامعية ٢٠١١-٢٠١٢، وصل عدد الطلبة إلى ٢١٧, ٣٥ طالبا مقابل ٧٢٨ أستاذا. ويتميز عرض التكوين بالتنوع الكبير، حيث يغطي العديد من التخصصات كالعلوم الدقيقة والتجريبية والطبيعية، والعلوم الإنسانية، والعلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، والتجارة والتسيير، والعلوم والتقنيات والهندسة، والعلوم الطبية. كما توفر الجامعة مجموعة من الشهادات يتم إحرازها بعد تحقيق شروط التخرج التي تتحدد في الحصول على المعدل العام واستيفاء وحدات مسلك التكوين. وقامت الجامعة بهيكله بنيات البحث العلمي وتمويل أنشطته، فأصبح بذلك المنتج العلمي متوافرا ومتنوعا بفعل مجهودات الأساتذة الباحثين.

تهتم الدراسة بتحليل واقع النوعية في جامعة محمد الأول، انطلاقا من السؤال الرئيسي التالي: ما هو واقع النوعية في جامعة محمد الأول تبعا لمجموعة من المعايير تخص مجالات الحكامة والتكوين والبحث العلمي والخدمات المقدمة إلى المجتمع؟

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على نقاط القوة ومكامن الضعف في الجامعة، وفي معرفة أداء وآليات عمل الجامعة ومقارنتها مع جامعات أخرى وطنية وإقليمية خاصة تلك المشاركة في مشروع «التعليم العالي في البلدان العربية: تحديات النوعية ونمو القطاع الخاص».

تعتمد منهجية الدراسة على تحليل محتوى وثائق الجامعة وتقارير وزارة الوصاية، وعلى تحقيق ميداني خص المسؤولين المباشرين عن الجامعة وبعض الأساتذة والطلبة.

أولا: الرسالة

تنص المادة رقم ٣ من القانون ٠١-٠٠ الصادر في سنة ٢٠٠٠ على رسالة الجامعات المغربية، حيث تناط بها المهام الرئيسية التالية: المساهمة في تعميق الهوية الإسلامية والوطنية؛ التكوين الأساسي والتكوين المستمر؛ تنمية ونشر العلم والمعرفة والثقافة؛ إعداد الشباب للاندماج في الحياة العملية خاصة بواسطة تنمية المهارات؛ البحث العلمي والتكنولوجي؛ القيام بمهام أعمال الخبرة؛ المساهمة في التنمية الشاملة للبلاد؛ المساهمة في تطوير الحضارة الإنسانية. وتختص الجامعات بصفة أساسية بتدريس جميع أصناف التعليم والتكوينات الأساسية وبتحضير الشهادات المتعلقة بذلك وبتسليمها. وتنظم التكوين المستمر لفائدة الأشخاص المندمجين أو غير المندمجين في الحياة العملية قصد تلبية حاجات فردية أو جماعية (وزارة التربية الوطنية، ٢٠٠٠).

هذه الرسالة موحدة ومشاركة بين جميع الجامعات الحكومية بالمغرب، تمت بلورتها وصياغتها من طرف المشرع المغربي. وما يميز أية جامعة عن باقي الجامعات الأخرى في البلاد هو مشروع تطويرها الذي يتم اقتراحه من طرف رئيس الجامعة بمناسبة ترشحه لهذا المنصب، والذي تتم المصادقة عليه من قبل مجلس الجامعة حال تعيين الرئيس. ويضع هذا المشروع خطة استراتيجية لتطوير الجامعة لمدة أربع سنوات لتحقيق المهام المنصوصة في الرسالة. وما عدا مشروع تطوير الجامعة المقترح من طرف الرئيس، فلا توجد أية وثيقة رسمية أخرى مصادق عليها من قبل مجلس الجامعة تمثل الاستراتيجية المعتمدة لتحقيق المهام وفق خطة تنفيذية محددة بشكل واضح وتتضمن أنشطة مفصلة زمنيا وشاملة لكافة مؤسسات الجامعة.

ثانياً: الحكامة

مثل باقي الجامعات المغربية، تتمتع جامعة محمد الأول باستقلالية تربوية وعلمية وثقافية وإدارية ومالية (المادة ٤ والمادة ٥ من القانون ٠١-٠٠). وتمارس السلطة الحكومية رقابة عبر عدة هيئات رقابية وتقييمية، كمديريات الإدارة المركزية للوزارة الوصية، واللجنة الوطنية لتنسيق التعليم العالي، والمجلس الأعلى للتعليم، والهيئة الوطنية للتقييم، ووزارة المالية والمجلس الأعلى للحسابات.

١. هياكل التدبير

يتولى تدبير شؤون جامعة محمد الأول «مجلس الجامعة» الذي يتم تكوينه طبقاً للفصل ٩ من القانون رقم ٠١-٠٠، ويقوم بتسييرها رئيس يعين لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة. ويتشكل مجلس الجامعة من أعضاء يمثلون وجهات نظر متعددة وخبرات متنوعة وهم:

- أعضاء بحكم القانون: رئيس الجامعة؛ ورئيس الجهة؛ ورئيس المجلس العلمي؛ ورئيس المجموعة الحضرية للجهة؛ ومدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين؛ ورؤساء المؤسسات الجامعية.
- أعضاء معينون: سبعة ممثلين عن القطاعات الاقتصادية والاجتماعية من بينهم رؤساء الغرف المهنية؛ وممثل واحد عن التعليم العالي الخاص؛ ورئيس مؤسسة للتعليم العالي العمومي غير تابعة للجامعة.
- أعضاء منتخبون: ثلاثة ممثلين منتخبين من لدن ومن بين الأساتذة الباحثين عن كل مؤسسة جامعية مع مراعاة تمثيلية مختلف فئات هيئات الأساتذة؛ وثلاثة ممثلين منتخبين من لدن ومن بين المستخدمين الإداريين والتقنيين بالجامعة؛ وثلاثة ممثلين منتخبين من لدن ومن بين طلبة الجامعة.

ويتمتع مجلس الجامعة بجميع السلطات والصلاحيات اللازمة لإدارة الجامعة. ويجتمع، حسب القانون، مرتين على الأقل في كل سنة محاسبية بدعوة من رئيسه بمبادرة منه، أو بطلب مكتوب من ثلث أعضاء المجلس كلما استلزم ذلك حاجة الجامعة. وينتق ويعين من بين هذا المجلس «مجلس للتدبير» تناط به المهام الإدارية والمالية على أساس تساوي الأعضاء بين المعينين والمنتخبين. كما يحدث مجلس الجامعة من بين أعضائه لجنا دائمة كلجنة البيداغوجيا ولجنة البحث العلمي. كما يمكن إحداث لجان خاصة لدراسة مسائل معينة. وفي السنوات الأخيرة، جرت العادة على عقد مجلس الجامعة من ست إلى ثماني دورات في المعدل خلال السنة الجامعية.

أما بالنسبة لكل مؤسسة من مؤسسات الجامعة، فيدير شؤونها مجلس للمؤسسة تحت رئاسة عميد الكلية أو مدير المدرسة، اللذين يعينان لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة. ويتألف مجلس المؤسسة من أعضاء بحكم القانون ومن ممثلين منتخبين عن الأساتذة والمستخدمين الإداريين والتقنيين وممثلين عن الطلبة وكذا من أعضاء معينين من بين شخصيات من خارج المؤسسة. وينظر في جميع المسائل المتعلقة بمهام المؤسسة وحسن سيرها، ويمكن أن يقدم اقتراحات في هذا الشأن إلى مجلس الجامعة. ويحدث مجلس المؤسسة من بين أعضائه لجنا دائمة، منها لجنة البحث العلمي ولجنة البيداغوجيا ولجنة تتبع الميزانية ولجنة علمية، وإن اقتضى الحال لجنا خاصة لدراسة مسائل معينة.

٢. الهيكل التنظيمي للإدارة

تتبنى الجامعة تنظيمًا إداريًا لتنفيذ كافة أنشطتها، إلا أنه غير رسمي ولا مصادق عليه من قبل وزارة

الوصاية ووزارة المالية^(١). وهو مؤلف من ثلاثة أقطاب: الكتابة العامة ويرأسه الكاتب العام، الشؤون الأكاديمية والتطوير ويديره نائب الرئيس المكلف بالشؤون الأكاديمية، البحث العلمي والتعاون والشراكة ويديره نائب الرئيس لشؤون البحث العلمي.

وتعتمد كليات ومدارس الجامعة على تنظيم إداري مماثل للتنظيم الإداري الذي تتبناه رئاسة الجامعة، وذلك باستعمال التركيبة نفسها بثلاثة أقطاب: قطب الكتابة العامة، وقطب الشؤون الأكاديمية والتطوير، وقطب البحث العلمي والتعاون والشراكة. إلا أن هناك بعض الاختلافات البسيطة بين المؤسسات بالنظر إلى نوعها، فمثلاً توجد مراكز الدكتوراه في ثلاث كليات ذات استقطاب مفتوح هي كلية العلوم، وكلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية، وكلية الآداب والعلوم الإنسانية. وتتوافر في الجامعة ثلاثة أنظمة داخلية للعمل بها في تدبير أنشطتها، وهي نظام داخلي لرئاسة الجامعة، ونظام داخلي لمجلس الجامعة، ونظام داخلي للدراسات والتقييم في الجامعة. وصاغت بعض مؤسسات الجامعة أنظمة داخلية للمؤسسة ومجلسها والدراسات ونظام تقييم الطلبة، بينما ما زالت باقي المؤسسات في صدد بلورة مشاريع أنظمة داخلية خاصة بها.

٣. التعيين والمشاركة والشراكات والمناخ

تطبق الجامعة الإجراءات القانونية (Legal procedures) الخاصة بتعيين المسؤولين. فبالنسبة للرئيس، يجري اختياره بعد إعلان مفتوح للترشيحات من بين المترشحين الذين يقدمون مشروعاً خاصاً لتطوير الجامعة. وتدرس هذه الترشيحات والمشاريع من لدن لجنة تعينها السلطة الحكومية الوصية، التي توافيها اللجنة المذكورة بثلاثة ترشيحات تخضع للإجراءات المعمول بها في ما يتعلق بالتعيين في المناصب العليا. ويعين نائباً للرئيس والكاتب العام من لدن السلطة الحكومية الوصية بناء على اقتراح من رئيس الجامعة.

أما بالنسبة للعمداء والمديرين، فيختارون بعد إعلان مفتوح للترشيحات من بين أساتذة التعليم العالي الذين يقدمون مشروعاً لتطوير المؤسسة المعنية. وتدرس هذه الترشيحات والمشاريع وترتب من قبل لجنة تعينها السلطة الحكومية الوصية لهذا الغرض بناء على اقتراح من رئيس الجامعة، وتعرض للدراسة على مجلس الجامعة الذي يقدم لهذه السلطة بثلاثة ترشيحات تخضع للإجراءات المعمول بها في ما يتعلق بالتعيين في المناصب العليا. ويعين نائباً العميد والكاتب العام في المؤسسة من قبل رئيس الجامعة بناء على اقتراح من العميد أو المدير. ويعتمد مبدأ الانتخابات لتعيين رؤساء الأقسام (الشعب) وكذلك لتعيين ممثلي الأساتذة والموظفين والطلبة في مجالس المؤسسات ومجلس الجامعة.

وقد عملت جامعة محمد الأول على تطوير الشراكات مع مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص على الصعيدين الجهوي والوطني، ومع عدة جامعات داخل الوطن وخارجه، حيث تم تسجيل ٥٧ شراكة جهوية و ٣١ شراكة وطنية و ١١١ شراكة دولية (جامعة محمد الأول، ٢٠٠٧).

ويتميز المناخ بنقص الحيوية والتعاون في العمل بسبب ضعف انخراط الفاعلين في أنشطة الجامعة، التي تمارس في الغالب بشكل فردي أو داخل فرق صغيرة.

٤. المساءلة

ينص القانون ٠١-٠٠ المنظم للتعليم العالي على ضرورة صياغة رئيس الجامعة لتقرير سنوي

(١) وزارة المالية هي طرف أساسي في تطبيق أية هيكلية تنظيمية إدارية لأنها هي التي تمنح التعويضات المالية المتعلقة بمناصب المسؤولية.

يعرضه على مجلس الجهة^(١)، كما يقدم التقرير نفسه إلى المجلس الأعلى للحسابات. وقد أصدرت الجامعة حتى يومنا هذا تقريرين غير منشورين للعموم. كما يعتبر الأسلوب الجديد في التعاقد بين الدولة والجامعات، نوعاً من أنواع مساءلة الجامعة حول تحقيق الالتزامات التي تتعلق بالبرنامج الاستعجالي، وذلك بإصدار تقارير فصلية وسنوية تتعلق بمؤشرات الأداء. كما يقوم المراقب المالي للجامعة بالمراقبة القبلية لمختلف العمليات المالية، فيما يتكلف المجلس الأعلى للحسابات بالمراقبة البعدية لتلك العمليات. ويقوم كل من مجلس الجامعة ومجالس المؤسسات بدور المساءلة على المستوى الداخلي لجميع أنشطة الجامعة والمؤسسات.

مع بداية ولاية الرئيس الجديد للجامعة، بدأ العمل بإنجاز بعض العمليات الخاصة بالحكامة، منها: توقيع عقود اتفاقيات بين رئاسة جامعة محمد الأول ومختلف مؤسساتها، وتعلق بتنمية وتطوير المؤسسات الجامعية على امتداد الفترة الزمنية ٢٠١١-٢٠١٤، وتوسيع المقاربة التشاركية مع الفاعلين الأساسيين في الجامعة، بإنشاء مجلسين يتمتعان بقوة اقتراحية واستشارية يستند إليهما مجلس الجامعة لاتخاذ قراراته بشكل ناجح، هما: المجلس الاستشاري للبحث العلمي والتعاون والمجلس الاستشاري للتكوين والحياة الجامعية.

وعموماً، يمكن القول إن الجامعة رفعت شعار «ربط المسؤولية بالمحاسبة» على الصعيد الداخلي، من دون بلورة أية إجراءات أو آليات واضحة لتطبيق الشعار على أرض الواقع. أما بالنسبة لبرنامج التعاقد مع الدولة، فلم تتخذ حتى الآن أية إجراءات للمحاسبة في حال عدم تحقيق الأهداف المعتمدة.

٥. أبرز معيقات الحكامة

وتعوق الحكامة العديد من الصعوبات، من بينها:

- غياب استقلالية فعلية في مجالي تدبير الموارد البشرية والمنشآت، حيث ما زال هذان المجالان من مهام المصالح المركزية في وزارة الوصاية. أيضاً، فإن المراقبة القبلية للعمليات المالية تشكل نوعاً من التقييد للاستقلالية المالية.
- النظام المعمول به حول أحقية وصلاحيات رئيس الجامعة ومسؤولي المؤسسات يولد نزعة مشتركة لدى هذه الأطراف في بسط السلطة وصعوبة الانخراط في مشروع مشترك للجامعة، حيث تتعارض مصلحة المؤسسات مع مصلحة الجامعة. هذا وقد عاشت الجامعة خلال الفترة الممتدة من سنة ٢٠٠٣ وحتى سنة ٢٠١١، صراعاً مستمراً بين رئيس الجامعة وبعض مسؤولي المؤسسات. وقد سبب ذلك مجموعة من الاختلالات والتعثرات في تسيير الشأن الجامعي.
- مشاركة ضعيفة للمنتخبين المحليين وللشركاء الاقتصاديين في اجتماعات مجلس الجامعة ومجالس المؤسسات.
- قلة التنسيق في التسيير الإداري بين المصالح الإدارية للمؤسسات والمصالح الإدارية لرئاسة الجامعة، حيث ما زال يغلب طابع العمليات الإدارية المجزأة.
- عدم اعتماد تنظيم إداري رسمي في الجامعة وفي المؤسسات، يوضح خطوط السلطة والمسؤوليات لكافة الوظائف. بل تتبنى الجامعة تنظيمًا إداريًا مؤقتًا بثلاثة أقطاب دون اتخاذ

(١) يتولى مجلس الجهة تدبير شؤون الجهة، ويتكون من ممثلين منتخبين للجهات المحلية والغرف المهنية والمأجورين ومن برلمانيين منتخبين. ويمارس المجلس اختصاصات خاصة به واختصاصات تنقلها إليه الدولة كما يمكنه تقديم اقتراحات وإبداء آراء حول الأعمال ذات المصلحة العامة التي تهم الجهة الداخلية (القانون ٤٧-٩٦ المتعلق بتنظيم الجهة).

- إجراءات واضحة لربط المسؤولية بالمحاسبة.
- عدم وجود أدلة مكتوبة للسياسات والإجراءات توضح الأنظمة الداخلية والإجراءات اللازمة للتعامل مع جميع أنشطة الجامعة.
- نقص في عمليات المراجعة الدورية والتتبع المنتظم لجميع إجراءات الجامعة وأنظمتها الداخلية، وتعديلها إذا لزم الأمر، خلال فترات زمنية محددة.
- عدم توافر مصلحة خاصة بفحص التدبير والتقييم في الجامعة.
- غياب محاسبة تحليلية من أجل التحكم بالتكاليف.
- الافتقار إلى نظام معلوماتي فعال ومندمج.
- غياب إجراءات واضحة وحقيقية وتنفيذية لربط المسؤولية بالمحاسبة في شؤون الإدارة والتكوين والبحث.

ثالثا: البحث المؤسسي والتخطيط

ليست هناك هيكلية خاصة في جامعة محمد الأول تعنى بالبحث المؤسسي والتخطيط. بيد أن الجامعة أنجزت مجموعة من البرامج ذات بعد تخطيطي على فترات زمنية محددة. ومن خلال هذه البرامج التخطيطية، تم إنجاز العديد من الدراسات عن الجامعة.

١. برامج ذات بعد تخطيطي

أ. برنامج الشراكة مع اللجنة الجامعية البلجيكية للتنمية. انطلق العمل ببرنامج الشراكة مع اللجنة الجامعية البلجيكية للتنمية منذ ٢٠٠٣ قصد دعم دور الجامعة كقاطرة للتنمية الجهوية والوطنية. وقد تم وضع هذا البرنامج لمرحلتين متتاليتين هما: مرحلة ٢٠٠٣-٢٠٠٧ ومرحلة ٢٠٠٨-٢٠١٢. وبلغ الغلاف المالي لهذا البرنامج ما قدره ٢ مليون دولار. وكانت أهم النتائج المحصلة عليها: ٢٣٦ منشورا علميا، و٤٣٥ مقالا علميا، و٢٢١ أطروحة بحث لنيل درجة الدكتوراه، و٢٢٤ عملية انفتاح، و٢٠٥ مهمات حركية إلى الخارج، و١٠ لقاءات علمية وعدة دراسات وخدمات للمحيط الاقتصادي والاجتماعي (جامعة محمد الأول، ٢٠١٢).

ب. البرنامج الاستعجالي. للإسراع بتنفيذ وتيرة إصلاح التعليم العالي المغربي والذي تم وضعه خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠١٠^(١)، اعتمد برنامج استعجالي لمدة أربع سنوات (٢٠٠٩-٢٠١٢) وذلك لتوطيد المنجزات وإجراء التعديلات اللازمة. ويغطي البرنامج نظام التربية والتكوين بأكمله ويهدف إلى تعميم التعليم المدرسي وتحسين نوعية التعليم ومردودية النظام التربوي (وزارة التربية الوطنية، ٢٠٠٩). لتنفيذ هذا البرنامج الاستعجالي، تم إبرام عقود بين الدولة والجامعات أمام جلاله الملك بمدينة أكادير في السادس من شهر تشرين الأول/أكتوبر للعام ٢٠٠٩ (موقع وزارة التعليم العالي، ٢٠١٢). وقد انخرطت جامعة محمد الأول في البرنامج الاستعجالي بخلق عدة لجان لتتبع مشروعات هذا البرنامج.

ت. مشروع الرئيس لتطوير الجامعة. لقد اقترح رئيس الجامعة (صادوق، ٢٠١١) مشروعا استراتيجيا لتطوير جامعة محمد الأول خلال الفترة الممتدة بين سنتي ٢٠١١ و٢٠١٤، وذلك بالارتكاز على مجموعة من الأسس كالتوجهات الملكية في شأن التربية والتكوين، وتوجهات

(١) لقد اعتبرت الفترة الممتدة بين سنتي ٢٠٠٠ و٢٠١٠، عقدا للتعليم حيث اتخذت فيه عدة تدابير إصلاحية وفقا للمبادئ التوجيهية للميثاق الوطني للتربية والتكوين (اللجنة الخاصة بالتربية والتكوين، ١٩٩٩). وقد أشار تقرير المجلس الأعلى للتعليم إلى تحقيق بعض الإنجازات الهامة وإلى ضعف المردودية الداخلية والخارجية (المجلس الأعلى للتعليم، ٢٠٠٨).

الميثاق الوطني للتربية والتكوين، وإجراءات البرنامج الاستعجالي للفترة ٢٠٠٩-٢٠١٢، والاستراتيجية الوطنية للبحث العلمي في أفق ٢٠٢٥، والمخطط الإداري الوطني لتوسيع عرض التكوين العالي في أفق ٢٠٢٥، والمخططات الاستراتيجية لتطوير جهتي وجدة والحسيمة. وتمت بلورة مشروع تطوير الجامعة من طرف الرئيس وفق منهجية التحليل الرباعي (SWOT): قوة، ضعف، فرص، تهديدات (Strengths. Weaknesses. Opportunities. Threats). وكان لهذا المشروع شعار هو «جميعاً من أجل جامعة متعددة التخصصات، ومقولة، وجذابة وحديثة».

ويعزى غياب التخطيط في الجامعة إلى هيمنة العقلية الإدارية الموروثة، والتي لها حساسية كبيرة إزاء الدراسات المؤسسية، وإلى استفحال العادة في التدبير الروتيني لأنشطة الجامعة وفي إنجاز مشاريع صغيرة مجزأة، وإلى غياب نظام معلوماتي يمكن من توفير معطيات دقيقة وصادقة.

٢. دراسات وتقارير عن الجامعة

لقد مكنت البرامج التخطيطية من إنجاز بعض الدراسات عن الجامعة ومن ثم إصدار العديد من التقارير، من بينها تقارير سنوية ومرحلية حول حصيلة العمل لعقد تطوير الجامعة في إطار البرنامج الاستعجالي ٢٠٠٩-٢٠١٢، وتقارير حول حالة الجامعة وآفاق تطويرها، وتقارير حول حصيلة الشراكة مع اللجنة الجامعية البلجيكية للتنمية. كما تم إنجاز دراسات أخرى، من بينها دراسة لواقع البحث العلمي بجامعة محمد الأول، ودراسة حول مواصفات خريجي الجامعة لسنة ٢٠١١ في إطار مشروع كرينزا (Graduate's Insertion and Assessment- GRINSA).

رابعاً: الموارد المالية

يقوم مجلس الجامعة بالموافقة على مشروع ميزانية الجامعة، وتوزيع الاعتمادات المالية على مختلف المؤسسات الجامعية ومصالح الجامعة والمصالح المشتركة بالجامعة، وقبول الهبات والوصايا. ويعتبر رئيس الجامعة هو الأمر بقبض موارد الجامعة وصرف نفقاتها. ويمكنه أن يفوض مجموع أو بعض سلطاته كالأمر بالصرف إلى عمداء ومديري المؤسسات الجامعية فيما يتعلق بالميادين الراجعة إلى اختصاصاتهم ولا سيما فيما يتعلق بميزانية التسيير وكذا التجهيز.

وتتيح المادة ١٨ من القانون ٠١-٠٠ الفرصة للجامعات في تنويع مصادر عائداتها كإيرادات التكوين المستمر. ويتضح من الجدول رقم ١ أن الجامعة لا تحصل على أية موارد مالية من رسوم الطلبة إذ إن التعليم فيها مجاني، ولا من استثمارات أو ريع ممتلكات وأوقاف. وتظل المخصصات الحكومية هي المورد المالي الرئيسي للجامعة.

ويبين الجدول رقم ٢ ارتفاع حجم النفقات الاستثمارية مقارنة بحجم نفقات التسيير. وتغطي النفقات الأخيرة عمليات التسيير اليومي لمختلف الأنشطة، دون احتساب النفقات الخاصة بأجور الأساتذة والموظفين.

وفي إطار البرنامج الاستعجالي، بلغت الموارد الحكومية الممنوحة للجامعة ما حجمه ٥٩٤، ٧٧٥، ١٣ دولاراً أمريكياً في سنة ٢٠١١، مقسمة بين ٩٣٨، ٥٢٢، ٣ دولاراً كميزانية للتسيير و٦٥٦، ٢٥٢، ١٠ دولاراً كميزانية للاستثمار. وتختص ميزانية الاستثمار بتوسيع وبناء المؤسسات وكذلك شراء المعدات والتجهيزات الغالية الثمن. وقد وصلت نسبة الصرف الخاصة بالنفقات في الجامعة إلى أقل من ٥٠ بالمائة من حجم الميزانية المعتمدة في السنة نفسها. ويرجع السبب في محدودية صرف الميزانية إلى الإنجاز الجزئي لبعض أنشطة المخطط الاستعجالي، كبرنامج التكوين

المستمر لفائدة المدرسين والموظفين.

جدول ١: موارد جامعة محمد الأول لسنة ٢٠١٠.

البند	المبلغ (بالدولار الأمريكي)	%
مخصصات حكومية	١٧,١٦٠,١٣٧,٥٠	٦٥.٤
رسوم (أقساط) الطلاب	٠	
مبيعات مواد وخدمات (استشارات)	٢٥,٠٠٠,٠٠	٠.١
استثمارات أو ريع ممتلكات وأوقاف	٠	
هبات أو تبرعات وطنية/ محلية	٢٢٠,٦٧٩,٤٠	٠.٨
هبات أو تبرعات أجنبية	٣٧٥,٠٠٠,٠٠	١.٤
ما تبقى من ميزانيات السنوات السابقة	٨,٤٦٢,٣٠٩,١٣	٣٢.٢
المجموع	٢٦,٢٤٣,١٢٦,٠٠	

جدول ٢: نفقات جامعة محمد الأول لسنة ٢٠١٠.

البند	المبلغ (بالدولار الأمريكي)	%
نفقات رأسمالية (استثمارية)	١٤,٠٠٢,٤٩٤,٣	٨٥.٨
نفقات جارية (للتسيير)	٢,٣١٥,٧١٧,٢٥	١٤.٢
المجموع	١٦,٣١٨,٢١١,٥٠	

وتوزع ميزانية التسيير على المؤسسات في ضوء النتائج المحصل عليها حول مؤشرات الأداء خلال السنة السابقة. أما ميزانية الاستثمار، فتتولى رئاسة الجامعة التحكم فيها و صرفها على المشاريع المقترحة من طرف المؤسسات والتي تم قبولها من قبل مجلس التدبير. ومن بين السبلات التي تتعلق بالموارد المالية:

- خضوع جميع نفقات الجامعة لفحص مسبق من قبل المراقب المالي للجامعة ومحاسب على مستوى المؤسسات، مما يترتب عن ذلك بطء كبير في الإجراءات المالية.
- ضعف التنوع في مصادر تمويل الجامعة، حيث يركز التمويل على الاعتمادات الحكومية، مع نقص في إيرادات التكوين المستمر والخبرة والاستشارة، ومصادر الشراكة مع القطاع الخاص.
- عدم استعمال حجم كبير من الموارد المالية القابلة للتعبئة، بالمقابل تطالب الجامعة بالرفع من الدعم المالي الذي تقدمه الدولة.
- استمرار ارتفاع النفقات الضرورية كالتنقل والتعويضات وفواتير الماء والكهرباء والاتصالات وحظيرة السيارات، بينما انخفضت نفقات التعليم والبحث بشكل ملحوظ.
- غياب معايير واضحة وشفافة في توزيع و صرف الميزانية.

خامسا: البيئة المادية

لقد تطورت البنية المادية بجامعة محمد الأول بشكل كبير، خاصة في السنوات الخمس الأخيرة، حيث تم تشييد بنايات لخمس مؤسسات جديدة. وإجمالاً، تضم الجامعة بنايات لتسع مؤسسات فضلاً عن بناية تخصص رئاسة الجامعة، وبناية البحث العلمي لتكوينات الدكتوراه في العلوم والتقنيات

لمؤسستين هما كلية العلوم والمدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية، وبنية لمركز البحث في الماء، ومركز استشفائي جامعي هو في طور البناء.

وتحتوي كل مؤسسة من مؤسسات الجامعة على عدة أنواع من البنيات: جناح إداري، ومدرجات، وقاعات للأعمال التوجيهية، وقاعات للأعمال التطبيقية، ومكتبة، وقاعة الاجتماعات، ومكاتب الأساتذة، ومقصف للطلبة، وقاعة محاضرات، وقاعة للصلاة. ويضم الحرم الجامعي عدة ملاعب رياضية وعدة أجنحة لإيواء الطلبة ومطعما ومقصفا. كما يتوافر في المرفق الرياضي الجامعي عدة ملاعب رياضية، وقاعة محاضرات، وقاعة حفلات، وجناح خاص بإقامة الضيوف.

وبالنظر إلى ضعف الطاقة الاستيعابية بالجامعة، خاصة في السنوات الأخيرة مع ازدياد أعداد الطلاب، فقد بذلت جهود كبيرة قصد تنميتها وذلك ببناء قاعات ومدرجات جديدة في مختلف المؤسسات، والزيادة في طاقة الداخلات والإقامات الطلابية بفتح أبواب إقامة الطلاب في المدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية بالحسيمة وتوسيع وتأهيل داخلية المدارس في الحرم الجامعي. أما على مستوى تأمين الفضاء الجامعي فقد تم إنشاء ممرات للمشاة، وتهيئة المساحات الخضراء، وتعزيز السلامة داخل الجامعة وفي محيطها بوضع إشارات المرور وتقوية الإنارة العمومية ووضع أبواب وحواجز لمراقبة وتقنين حركة مرور السيارات. كما شرعت الجامعة بتأهيل وصيانة المؤسسات والتجهيزات وأدوات العمل في المختبرات. وقد خصصت الجامعة اعتمادات مالية مهمة لإنجاز جميع الأشغال في إطار مخطط البرنامج الاستعجالي.

ويوجد بالجامعة العديد من المختبرات الخاصة بالأشغال التطبيقية، خاصة بالمؤسسات العلمية ككلية العلوم والمدرستين الوطنيتين للعلوم التطبيقية والمدرسة العليا للتكنولوجيا. كما تتوافر بمختلف مؤسسات الجامعة مراكز للبحوث، وهي بنايات تشمل مكاتب الأساتذة، وقاعات الاجتماعات، ومختبرات خاصة بإنجاز البحوث التجريبية.

وتوفر المكتبات بمختلف مؤسسات الجامعة أعدادا كبيرة من المراجع للطلاب في مختلف حقول المعرفة، وكذلك العديد من القاعات والأماكن اللازمة للدراسة الفردية والجماعية. وتتصف هذه المكتبات بالطابع التقليدي حيث تتوافر فيها مراجع ورقية مع قلة في المراجع الإلكترونية المستمدة من قواعد المعلومات، وندرة في التقارير العلمية والمجلات المتخصصة.

وتنظم الجامعة العديد من الاحتفالات وفق جدولة زمنية منتظمة، من بينها الاحتفال بالأعياد الدينية والوطنية، حيث يتم خلالها عقد مواعيد مستديرة للنقاش، وعرض أشرطة فيديو، وإحياء أمسيات غنائية. كما تحتفل الجامعة بالطلبة المتفوقين في آخر كل سنة دراسية. وتعد الجامعة العديد من المؤتمرات الوطنية والدولية حول مواضيع شتى من حقول المعرفة، وذلك بمشاركة واسعة للخبراء والباحثين من المغرب ومن مختلف دول العالم.

ولعل أهم عنصر من عناصر القوة في البنية التحتية لدى الجامعة، تواجد سبع مؤسسات في مجمع واحد يقع جنوب مدينة وجدة. أما المؤسسات البعيدتان عن مدينة وجدة فإنهما تعتمدان على البنية التحتية الخاصة بهما، من مبان وتجهيزات وأدوات للقيام بمهام التدريس والبحث.

وبالرغم من الجهود التي بذلت في السنوات الأخيرة لتوفير البيئة المادية المناسبة، إلا أنها لا تكفي لسد احتياجات الطلبة بسبب الزيادة الكبيرة في أعدادهم. يضاف إلى ذلك، وجود ضعف في صيانة المرافق والأجهزة والأدوات، فضلا عن محدودية الاستخدام المشترك للتجهيزات وأدوات التكوين والبحث بين المؤسسات.

سادسا: البيئة التعليمية

١. نظام التعليم

يعتمد نظام التعليم في جامعة محمد الأول على الهندسة البيداغوجية إمد (إجازة، ماستر، دكتوراه)، وذلك منذ العام ٢٠٠٣. وتنظم فيه برامج التكوين في مسالك^(١) (Tracks) ووحدات^(٢) (Modules) وفق نظام الفصول والأسلاك (Cycles) الدراسية.

توفر الجامعة عدة أنواع من الشهادات بتكوينات ذات مدد قصيرة ومتوسطة وطويلة. خلال السنة الجامعية ٢٠١١-٢٠١٢ وفرت الجامعة حوالي ١٣٩ مسلكا من بينها ٧٢ مسلكا مهنيا أو تكنولوجيا. وتتوزع هذه المسالك حسب الشهادات على الشكل التالي: ثلاثة مسالك في السلك التحضيري، وواحد وعشرون مسلكا لتحضير الدبلوم الجامعي للتكنولوجيا، وواحد وعشرون مسلكا للإجازة في الدراسات الأساسية، وأربعة وعشرون مسلكا للإجازة المهنية، وأربعة وثلاثون مسلكا للماستر، اثنا عشر مسلكا للماستر المتخصص، ومسلكان للدبلوم الوطني للتجارة والتسيير، وتسعة مسالك لدبلوم مهندس دولة، ومسلك واحد لشهادة الدراسات الطبية، واثنا عشر مسلكا في الدكتوراه.

وتخضع برامج (Programs) مسالك التكوين لعملية تقييم قبلية عند وضع المسلك، ويشمل الملف الوصفي للمسلك المعارف والمهارات التي يجب اكتسابها من طرف الطلبة، إضافة إلى استراتيجيات التدريس وطرائق التقييم. وتخضع هذه البرامج أيضا لعملية تقييم بعدية بعد انتهاء فترة التكوين المخصصة للمسلك. ويشرف على عمليات التقييم كل من هياكل القرار بالجامعة (مجالس المؤسسات ومجلس الجامعة) وكذا اللجنة الوطنية لتنسيق التعليم العالي، في إطار عملية اعتماد وتقييم مسالك التكوين. ويرتكز التقييم على مجموعة من المعايير كمحتوى البرنامج ومدى اتساق عناصره، والامتثال للنموذج المخصص لنوع المسلك، والامتثال للمعايير التعليمية، والامتثال للمواصفات (Kaaouachi, 2010).

وتصاغ نواتج التعلم (Learning outcomes)، بما فيها مخرجات وحصيللة التعلم، لكل وحدة من وحدات المسالك عبر أهداف محددة في الملفات الوصفية لهذه المسالك، والتي تم وضعها خلال عملية الاعتماد. وهذا بالرغم من غياب إطار وطني للمؤهلات يمكن الاستناد إليه لتعيين مدى اتساق عناصره بنواتج التعلم المستهدفة. وتشمل العديد من برامج التكوين أنشطة للخبرة الميدانية، وهي مكونات تكملية للمحتويات النظرية يفرض على الطلبة القيام بالتدريب لفترات زمنية محددة في المؤسسات العمومية وفي مقاولات وشركات القطاع الخاص. لكن عمليا، يوجد نقص في الإشراف وفي متابعة هذه الأنشطة من قبل الأساتذة ومن قبل المؤطرين الميدانيين، وأيضا لا يسمح القطاع السوسيو اقتصادي بالجهة الشرقية بتوفير مقاعد كافية للتدريب.

أما في ما يخص عروض التكوين المستمر أو التكوينات بشهادة الجامعة^(٣)، فهي قليلة جدا. وتغطي

(١) يعد المسلك مسارا للتكوين، يتضمن مجموعة متجانسة من الوحدات تؤخذ من حقل معرفي واحد أو عدة حقول معرفية. ويرمي المسلك إلى تمكين الطالب من اكتساب معارف ومؤهلات وكفاءات.

(٢) تعد الوحدة المكون الأساسي لنظام التكوين، وتتكون من عنصر واحد إلى أربعة عناصر، ويمكن أن تلقن بلغة واحدة أو أكثر. وعنصر الوحدة هو إما مادة تلقن في شكل دروس نظرية أو أعمال توجيهية أو أعمال تطبيقية، وإما نشاط تطبيقي يمكن أن يتخذ شكل عمل ميداني أو مشروع بحث أو تدريس. وتكون مختلف عناصر الوحدة مجموعة منسجمة فيما بينها. ويمكن لنشاط تطبيقي أن يشكل جزءا من الوحدة أو وحدة بأكملها أو عدة وحدات.

(٣) هي تكوينات لا تمنح شهادة وطنية لأنها لا تخضع لمسطرة التقييم والاعتماد على الشكل الوطني، بل يتم فتحها بقرار من مجلس الجامعة.

هذه التكوينات تسعة تخصصات، هي: مسلك واحد في الإجازة المهنية حول تخصص البنك والتأمين، وخمسة مسالك في الماستر هي: الدراسات اللغوية في الغرب الإسلامي، فقه المهجر: تأصيله وتطبيقاته المعاصرة، أدب عام ومقارن، تعليم اللغات والتواصل، النوع والمجتمع والتنمية البشرية. بالإضافة إلى مسلكين في الماستر المتخصص هما: تعليم وتكنولوجيا التربية، سياحة وتراث. وبذلت الجامعة جهودا معتبرة من أجل توجيه الطلبة نحو المسالك العلمية والتقنية وأيضا نحو مؤسسات الاستقطاب المحدود، وذلك رغبة في تقريب التكوين لتطلعات الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين. فالمسالك المهنية عديدة على صعيد الجامعة، لكنها موجهة فقط لعدد محدود من الطلاب، لطبيعة التكوين في هذه المسالك. وعموما، فما زال العرض التكويني المهني والعلمي والتكنولوجي ضعيفا، ولم يف باحتياجات سوق العمل، خاصة وأن المغرب هو في أمس الحاجة لتقنيين وعلميين متخصصين ومهندسين^(١).

وبسبب ظاهرة الاكتظاظ، خاصة في مؤسسات الاستقطاب المفتوح، فإن الدروس تقدم في الغالب بطرق تقليدية يغلب عليها الطابع الإملائي التلقيني بعيدة كل البعد عن الطرق البيداغوجية الحديثة التي تضع الطالب في مركز عملية التعليم والتعلم وترتكز على المشاركة الفعالة للطلاب وعلى دينامية الجماعة. ويعتبر الحضور إلزاميا في مؤسسات الاستقطاب المحدود، بينما هو غير إلزامي في مؤسسات الاستقطاب المفتوح. وفي غالب الأحيان، لا تتم متابعة انتظام حضور الطلبة في الحصص الدراسية، ولا تطبق التنظيمات الخاصة بذلك بصرامة إلا في المؤسسات ذات الاستقطاب المحدود.

٢. نظام تقييم الطلبة

أما نظام تقييم الطلبة، فقد نص الدفتر الوطني للضوابط البيداغوجية على ضرورة أن تتم عملية تقييم المعارف والمؤهلات والكفايات بالنسبة لكل وحدة عن طريق المراقبة المستمرة (Continuous control) التي قد تأخذ طابع امتحانات أو اختبارات أو فروض أو عروض أو تقارير تدريب أو أية وسيلة أخرى للمراقبة.

إلا أن أسلوب المراقبة المستمرة بالجامعة لم يطبق إلا في مؤسسات الاستقطاب المحدود، في حين يتم تطبيق الأسلوب التقليدي المرتكز على الامتحانات الفصلية في آخر كل فصل دراسي في مؤسسات الاستقطاب المفتوح. ويرجع السبب في عدم تطبيق نظام المراقبة المستمرة في هذا النوع من المؤسسات إلى المعارضة الشديدة للطلاب لهذا الشكل من التقييم. وعموما، يسود نوع التقييم النهائي (Summative assessment) في عمليات تقييم الطلبة، مع إغفال كبير للتقييم التشخيصي والتكويني اللذين يساعدان على التغذية الراجعة (Kaaouachi et al., 2012-a).

وتعرف عملية تنظيم الامتحانات، خاصة في مؤسسات الاستقطاب المفتوح، صعوبة بالغة في التطبيق بالنظر لعامل الاكتظاظ (Kaaouachi et al., 2012-b). مما يستلزم تجنيد أعداد كبيرة من الأساتذة والموظفين للقيام بمهام المراقبة، ويستلزم توفير العديد من القاعات والزمن الطويل لبرمجة الامتحانات. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن عملية التقييم الفصلية تدوم حوالي أكثر من شهرين خلال كل دورة امتحان فصلية، مقسمة على عدة فترات: فترة مراجعة الدروس وتهيئة الطلبة للامتحان،

(١) في سنة ٢٠٠٦، أقرت حكومة المملكة المغربية برنامجا تخطيطيا لتكوين ١٠,٠٠٠ مهندس سنويا في أفق عام ٢٠١٠. وبفعل هذا البرنامج، الذي عرف نجاحا متميزا، تصل حاليا نسبة المهندسين إلى ٦,٨ مهندس لكل ١٠,٠٠٠ نسمة من السكان.

والفترة الفعلية للامتحان، وفترة التصحيح، وفترة الدورة الاستدراكية، وفترة المداولات. ويأخذ هذا الوقت المخصص للامتحانات حيزا كبيرا من زمن التدريس.

٣. سياسات القبول والانتقال والتخرج والشهادات

تختلف سياسة القبول بين مؤسسات الجامعة، فمؤسسات الاستقطاب المفتوح تقبل الطلبة بدون شروط، ما عدا تكوينات مسالك الإجازة المهنية ومسالك الماستر والدكتوراه حيث تعتمد فيها مسطرة انتقائية (Selective procedure) عبر دراسة ملف الترشيح واجتياز مقابلة شفوية. بينما، تشترط مؤسسات الاستقطاب المحدود على الطلبة الجدد الحصول على معدلات عالية في المرحلة الثانوية ثم اجتياز مباراة كتابية و/أو مقابلة شفوية. ويتم تطبيق معايير القبول على جميع الطلبة بصورة منتظمة وعادلة، ولا تشترط الجامعة أية رسوم للتسجيل.

وجدير بالذكر أن عملية تسجيل الطلبة الجدد بمؤسسات الاستقطاب المفتوح، تعني فقط الطلبة خريجي المرحلة الثانوية والوافدين من المناطق الشمالية الشرقية من المغرب، تحديدا من عمالات وجدة-أنكاد، والحسيمة، والناظور، والدريوش، وبركان، وفيجيج، وجراة وتاوريرت. وبالتالي، فقبول الطلبة بهذا النوع من المؤسسات يخضع لمعيار الانتماء الجهوي. أما مؤسسات الاستقطاب المحدود، فلها ميزة الوطنية في سياسة القبول حيث أنها تقبل الطلبة من مختلف المناطق الجغرافية بالمغرب.

وتقوم الجامعة بتوفير العديد من المقاعد للطلبة الأجانب بعد الحصول على الترخيص بالتسجيل من طرف الوزارة الوصية بقطاع التعليم العالي، وذلك بعد إرسال ملف الترشيح عبر القنوات الدبلوماسية، في إطار التعاون بين المغرب وبلدان الطلبة المعنيين بالتسجيل. وتختلف شروط الانتقال والتخرج بين مسالك التكوين. كما تعتمد برمجيات متنوعة في الجامعة لتنظيم الطلبة والدروس (١).

٤. صعوبات البيئة التعليمية

تعاني البيئة التعليمية من صعوبات كثيرة كضعف في الطاقة الاستيعابية للجامعة التي لا تتعدى ٢٥,٠٠٠ طالب مقابل ٣٥,٢١٧ طالبا تابع دراسته في مختلف أسلاك التكوين بالجامعة، في السنة الجامعية ٢٠١١-٢٠١٢. وبالتالي تعرف بعض المؤسسات اكتظاظا وتكدسا كبيرا للطلبة في القاعات والمدرجات، خاصة بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية وبالكلية المتعددة التخصصات. وتميز كذلك البيئة التعليمية بانخفاض كبير لمعدلات التأطير حيث لا يسمح العدد القليل من الأساتذة بتأطير العدد الهائل من الطلبة، خصوصا في ظل تداعيات المغادرة الطوعية للأساتذة التي نظمت عام ٢٠٠٥. فمثلا، تبلغ نسبة التأطير بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية حوالي ١٤٢ طالبا لكل أستاذ.

وتعاني أيضا بعض المؤسسات من كثرة الوقفات الاحتجاجية والإضرابات للطلبة، مما يترتب عنه

(١) لقد تم تطوير عدة برمجيات بالجامعة من بينها برنامج «الجامعة» (Al Jamiaa) لتدبير عملية تسجيل الطلبة، وبرنامج «دويل» (Dawil) للعمل به في المداولات الفصلية ومنح الشهادات، وبرنامج «وحدات» (Wahadat) لمسك النقط وللمداولات على الوحدات، وبرنامج «فيشبيداغو» (Fich-Pédago) للاطلاع على النقط والنتائج عبر الويب. وقد انخرطت الجامعة في الاستعمال المشترك والموحد مع باقي الجامعات المغربية لبرنامج «أبوجي» (APOGEE) الفرنسي، الذي يهدف إلى تدبير سجلات الطلبة منذ تاريخ التسجيل الأول حتى تاريخ إخراج الشهادة. كما قامت الجامعة بتطوير برنامج معلوماتي خاص بتدبير الاستعمال المشترك للقاعات وللبنيات التحتية للتدريس (جامعة محمد الأول، ٢٠٠٨).

ضياح نسبة مهمة من الزمن الدراسي . ومع قلة حصص التدريس، يسرع الأساتذة في عمليات إلقاء الدروس والتلقين، بدون إتمام مقررات البرامج . وفي كثير من الأحيان، تستحدث المسالك الجديدة بقرار فوقي من طرف إدارة المؤسسة، دون الانخراط الكامل لأعضاء الهيئة التعليمية في المشروع ودون توفير حد أدنى من مصادر التكوين، خاصة الموارد البشرية والتجهيزات . والملاحظ أيضا أن القليل من الوقت يمنح للهيكل قصد دراسة مشاريع استحداث المسالك، التي غالبا ما يتم تقييمها بدرجة كبيرة من الاستعجال، من دون أن يتم التأكد الفعلي من أهمية المشاريع ومدى دقة وموثوقية محتوياتها . وفي الغالب، لا تتسق نواتج التعلم مع متطلبات التوظيف وما تتطلبه المهن . ويعزى هذا إلى ضعف انخراط ومشاركة الفاعلين من المحيط الاجتماعي والاقتصادي في مشاريع بلورة مسالك التكوين، بالرغم من تمثيلهم في مجالس المؤسسات ومجلس الجامعة . وتفنقر الجامعة إلى آليات لتقييم جودة التدريس ونجاعة برامج التكوين استنادا إلى تقييمات الطلبة، وإلى آراء الخريجين وأصحاب الأعمال مع أهمية استخدام الأدلة والنتائج المستخلصة من هذه المصادر كأساس لخطط تحسين الأداء .

وتعرف الجامعة قصورا كبيرا في عروض التكوين التي تتوج بدبلوم الجامعة وعروض التكوين المستمر، مقارنة مع باقي الجامعات المغربية . ويعزى هذا إلى معارضة بعض الأوساط النقابية التي تعارض بشدة توفير أي عرض تكوين مؤدى عنه لكي لا يمس بمبدأ المجانية في التعليم العالي . ويعزى أيضا إلى ضعف انخراط الأساتذة في بلورة برامج التكوين المستمر . وتغيب، على صعيد الجامعة، الإجراءات الرسمية الموحدة التي تستخدم لتقييم الطلبة . ويغيب أيضا استعمال آليات الصدق والثبات وأساليب ونظم جديدة للتقييم من أجل زيادة الفرص وتوفير التكافؤ والعدالة . كما يسجل ضعف في الاستعمال الفعال للأنظمة المعلوماتية بالرغم من توافرها في الجامعة . وتقتص بعض الخدمات الأخرى، مثل التعلم عن بعد والتعلم مدى الحياة، وتعليم الكبار .

سابعا: النشاط العلمي

حرصت جامعة محمد الأول على إيلاء موضوع البحث العلمي أهمية بالغة من جميع النواحي .

١ . هيكلية البحث العلمي وسلك الدكتوراه

قبل سنة ٢٠٠٦، كان البحث العلمي ينجز أساسا من قبل الباحثين بشكل فردي أو في وحدات شكلية . وقد بدأ العمل بهيكلية البحث العلمي في الجامعة للفترة ٢٠٠٦-٢٠١٠، وذلك باعتماد (Accreditation) بنيات البحث وفق المعايير المحددة في المشروع الوطني . وكان الهدف من ذلك، تنسيق مختلف أنواع وحدات البحث وتشجيع نشوء بنيات بحث جديدة . كما يمكن هذا التوجه من تجميع الباحثين في مجموعات ليتعاونوا في نفس محاور البحث، ولينخرطوا في مواضيع بحث مشتركة عوض إنجاز البحوث بشكل فردي . وقد أجرت الجامعة هيكلية لوحدة البحوث في ثلاثة أنواع، هي :

- فريق الأبحاث، ويضم ثلاثة باحثين على الأقل يشتغلون في محور بحث محدد .
- مختبر الأبحاث، ويتألف من ثلاث فرق للبحث على الأقل في الجامعة تتعلق بنفس المجال من النشاط البحثي .
- مركز البحوث، ويتكون من ثلاثة مختبرات على الأقل لتطوير النشاط البحثي المشترك على نطاق واسع .

وقد أعادت الجامعة صياغة هيكلية أخرى بتجديد الاعتماد للبنيات المعتمدة سابقا وبعتماد بنيات

جديدة للبحث، وذلك للفترة الممتدة بين سنتي ٢٠١٠ و ٢٠١٤. وخلال هذه الفترة، تضم الجامعة ١٤٦ فريق بحث و ٤٤ مختبرا، و ٦ مراكز بحث هي مركز الشرق لعلوم وتقنيات الماء، والمركز الجامعي لبحوث الآثار، والمركز الجامعي للغات والتواصل، ومركز الدراسات حول حركات الهجرة المغاربية، والمركز الجامعي للبحوث التطبيقية، ومركز الاستشعار عن بعد. وشرعت الجامعة بهيكله البحث في سلك الدكتوراه عبر إحداث ثلاثة مراكز للدكتوراه هي مركز الدكتوراه في العلوم والتقنيات، ومركز الدكتوراه في العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، ومركز الدكتوراه في الآداب والعلوم الإنسانية. وارتبط العديد من تكوينات الدكتوراه (Doctoral Trainings) بمراكز الدكتوراه، حيث وصل عددها إلى ١٤ تكوينا.

٢. الإنتاج العلمي

لقد وصل مجموع المقالات التي أصدرها أساتذة الجامعة حوالي ٤٣٨ مقالا، من بداية ٢٠٠٦ حتى حزيران/ يونيو ٢٠٠٩. أي بمعدل يقارب ١١٠ مقالات في السنة. فإذا كان عدد الاساتذة هو ٧٢٨ يكون الأستاذ الواحد ينشر مقالا واحدا كل سبع سنوات في المعدل. وحقيقة الامر أن هناك فئة قليلة من الاساتذة ينتجون بوفرة مقابل فئة كبيرة من الاساتذة لا ينتجون أبداً (جامعة محمد الأول، ٢٠١٠). وخلال سنة ٢٠١٠، وصل عدد المقالات المنشورة في مجلات علمية إلى ١١٦ مقالا، وهذا أقل من المعدل الوطني الذي هو ١٤٤ مقالا. وبلغ عدد الأطروحات التي نوقشت حوالي ٤٧ أطروحة في السنة نفسها ٢٠١٠، وهذا الرقم يفوق بقليل المعدل الوطني الذي هو ٤٥ أطروحة (وزارة التربية الوطنية، ٢٠١١).

ويعرف الإنتاج العلمي دينامية مهمة في المجالات العلمية حسب المدارس والكليات، خاصة في تخصصات الرياضيات والفيزياء والكيمياء والبيولوجيا والجيولوجيا. أما الإنتاج العلمي في حقول العلوم الاقتصادية والقانونية والاجتماعية، فيعرف ضعفا كبيرا. وتشكل البحوث الأساسية الجزء الأكبر من أنشطة البحث في الجامعة. وتقوم بعض المختبرات بإنجاز البحوث التطبيقية (Applied research)، التي توفر نتائج تطبيقية لمسائل واقعية. وإجمالا، يعتبر البحث التطويري (Development research) أقل تطورا في الجامعة.

٣. تصنيف الجامعة وجوائز الباحثين

لقد صنفت جامعة محمد الأول في ترتيب «ويوميتريكس» (Webometrics)، الصادر في شهر تموز/ يوليو من سنة ٢٠١٢، في الرتبة ٧٨ أفريقيا، وفي الرتبة ٤٤١١ عالميا. أما في ترتيب شينغهاي وملحق مجلة تايمز البريطانية، فلم تدرج الجامعة في قوائم التصنيف لأحسن الجامعات على الصعيد العالمي.

وحاز بعض الباحثين من الجامعة على جوائز كبرى، كان أبرزها فوز الباحث بلخير حموتي من كلية العلوم، في سنة ٢٠٠٦، بجائزة إلسيفي (Elsevier) وهي شركة تجارية عالمية كبيرة تنشر ما يقارب ثلث الإنتاج العلمي العالمي، من كتب ومقالات ومجلات وتعليقات ورسائل. وهو أول مغربي له أكبر عدد من المنشورات العلمية منذ سنة ٢٠٠٠، وذلك في جميع تخصصات البحث العلمي.

٤. تمويل البحث العلمي

وفي ما يتعلق بمسألة تمويل البحث العلمي، فلا توجد أية وثيقة واضحة عن مشروع الميزانية السنوية المخصصة للبحث في الجامعة. وتتوزع موارد البحث العلمي على الشكل التالي: الأموال العامة هي الأكثر أهمية ب ٦٠ بالمائة، ثم برنامج الشراكة مع اللجنة البلجيكية للتنمية ب ٣٠ بالمائة،

ومصادر أخرى كالعقود مع المقاولات وبرامج تامبوس (Tempus) وبرامج مشتركة ومشاريع الخبرة والاستشارة ومبيعات المواد والخدمات، ب ١٠ بالمائة. ويتضح من الأرقام الأخيرة أن المصدر الرئيسي لتمويل الأنشطة البحثية بالجامعة هو ميزانية الدولة، فيما يسجل نقص في مصادر التمويل الأخرى.

٥. أبرز معوقات البحث العلمي

- وقد تأثر البحث العلمي في الجامعة بالعديد من المعوقات، وكان أبرزها:
- صعوبة الانخراط في مواضيع موحدة للبحث، حيث تنجز البحوث العلمية بشكل فردي.
 - نقص في ترشيد الوسائل والتجهيزات بين بنيات البحث.
 - ضعف الشراكة في البحث العلمي بين الجامعة والقطاع الاقتصادي والاجتماعي، ويتجسد ذلك في غياب تمويل البحوث، ومنح الخبرة من قبل الجامعة، وعرض المواضيع والإشكاليات المطروحة في القطاع للدراسة والبحث.
 - كثرة المهام البيداغوجية والإدارية الجديدة لأعضاء هيئة التدريس والتي أدخلها الإصلاح الجديد، والذي يتطلب مشاركتهم المكثفة في أنشطة التكوين والامتحانات.
 - فقدان الحماس من جانب الباحثين لقلّة تمويل البحوث العلمية، وللإجراءات المرهقة والطويلة لصرف نفقات الميزانية، فضلا عن غياب التحفيزات التشجيعية.
 - غياب استراتيجية واضحة المعالم في مجال البحث العلمي على المدى المتوسط والبعيد.
 - ضعف في حجم تمويل البحث العلمي واقتصار مصادره على الاعتمادات الحكومية.
 - غياب معايير شفافة وواضحة لتوزيع الميزانية على بنيات البحث العلمي، وبين الباحثين أنفسهم.
 - مشاركة بعض الباحثين في تقديم الخبرة والاستشارة، بدون إخبار الجامعة.
 - الافتقار إلى استراتيجيات تقييم وتتبع البحث العلمي وإلى خبراء مختصين في التقييم.
 - عدم إخضاع بنيات البحث، المعتمدة داخليا، إلى تقييم أو اعتماد خارجي من طرف خبراء خارجيين أو هيئات متخصصة.
 - عدم وجود نظام معلوماتي محكم لتتبع أنشطة البحث العلمي بالجامعة.

ثامنا: الهيئة التعليمية

تتكون الهيئة التعليمية العاملة بالجامعة من أساتذة دائمين وأساتذة متعاقدين للتدريس بالساعة، من بينهم بعض المهنيين من ذوي التخصصات المهنية والخبرة الميدانية. وقد بلغ عدد الأساتذة الدائمين (في العام ٢٠١١-٢٠١٢) حوالي ٧٢٨ أستاذا، من بينهم خمسة أساتذة أجانب. وتمثل نسبة المدرسين بدرجة أستاذ التعليم العالي^(١) (Full Professor) حوالي ٥٢ بالمائة، وتقدر نسبة الإناث بحوالي ١٤ بالمائة. ووصل عدد الموظفين الإداريين والتقنيين إلى ٥٤٨ موظفا وتقنيا. وينتمي أكثر من نصف الأساتذة لمؤسستين هما: كلية العلوم وكلية الآداب والعلوم الإنسانية.

وبسبب كثرة الطلاب وقلة الأساتذة ينخفض معدل التأطير البيداغوجي في كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية إلى ١٤٢ طالبا لكل أستاذ واحد، في حين تعرف كلية العلوم وكلية الطب والصيدلة أفضل معدلات التأطير (١٨ و ٢٠ طالبا لكل أستاذ، على التوالي).

وتعتبر شروط عمل الأساتذة جيدة في مؤسسات الاستقطاب المحدود التي تتوفر فيها قاعات

(١) في المغرب، وضعت ثلاث رتب للأساتذة الجامعيين، وهي: أستاذ مساعد، وأستاذ مؤهل، وأستاذ التعليم العالي

مجهزة بأدوات بيداغوجية حديثة، والتي تتميز بمستوى تأطير جيد. وفي بعض مسالك التكوين، يقوم بعض الطلبة المسجلين في سلك الدكتوراه بمساعدة الأساتذة للقيام ببعض الأنشطة كتدريس الأعمال التوجيهية والإشراف على الأشغال التطبيقية وتأطير طلبة السلكين الأول والثاني لإنجاز الدراسات النظرية والميدانية.

وتتميز هيئة التدريس بشيخوخة أفرادها حيث ستحال فئة كبيرة منهم إلى التقاعد في السنوات القليلة المقبلة. وبالتالي سيصبح التعويض عن هؤلاء الأساتذة من أبرز التحديات المستقبلية للجامعة. ومعلوم أن الجامعة قد استغنت عن مجموعة من الأساتذة جراء عملية المغادرة الطوعية^(١) التي نظمت في العام ٢٠٠٥، في الوقت الذي تعيش فيه نقصا كبيرا في أعضاء هيئة التدريس.

وتحدد الجامعة معايير خاصة بها لاختيار المدرسين الجدد ولترقية الأساتذة القدامى، ويتم تعيين لجان توظيف الأساتذة الجدد من قبل مسؤولي المؤسسات بموافقة رئيس الجامعة، بينما تتم ترقية الأساتذة الباحثين وترسيمهم وتهيتهم (Titularisation and sanction) من قبل اللجنة العلمية للمؤسسة. وتعرف الإجراءات الإدارية الخاصة بتوظيف الأساتذة الجدد بطئا كبيرا نظرا لتدخل الإدارة المركزية لوزارة الوصاية فيها عبر عدة مراحل كالإعلان عن مباريات التوظيف والمصادقة على محاضر لجان التوظيف والإعلان عن النتائج.

وكما هو الحال في جميع الجامعات الحكومية بالمغرب، تفتقر جامعة محمد الأول لخطة خاصة بتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس سواء من قبل الطلبة أو من طرف الأقران.

وتقدم الجامعة بعض الدورات التدريبية غير المنتظمة لفائدة أعضاء هيئة التدريس، وهي غير إلزامية وتتطرق لمواضيع مستجدة كتقنيات المعلومات، والتعليم عن بعد، والبيداغوجيا الجامعية. وتوفر «مؤسسة محمد السادس للنهوض بالأعمال الاجتماعية للتربية والتكوين»^(٢) عدة خدمات للأساتذة والموظفين: صحة، وسكن، وثقافة، وترفيه وسفر، ومنح الاستحقاق للأبناء المتفوقين، وحج، وتكوين عبر التعليم عن بعد.

وفي ما يخص التدويل، استفادت الجامعة من خبرة بعض الأساتذة البلجيكيين الزائرين الذين ساهموا في تدريس بعض المواد الدراسية لطلبة كلية الطب والصيدلة. وبشكل عام، تغيب خطط تبادل الأساتذة بين الجامعة وجامعات أخرى وطنية أم أجنبية.

وتبقى مساهمة الأساتذة ضعيفة في الأنشطة التكوينية والبحثية لخدمة المجتمع. ويرجع السبب في ذلك إلى ضعف الربط الفعلي للجامعة بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي.

ومن بين السبل التي تتعلق بالهيئة التعليمية، هناك:

- عدم قيام الجامعة بإعداد أية سياسة واضحة للتكوين المستمر لفائدة أعضاء هيئة التدريس بغية التطوير المهني لضمان التحسين المستمر في الأداء والخبرات. بالمقابل، لم ينخرط الأساتذة في نشاط التكوين المستمر الذي نص عليه البرنامج الاستعجالي خلال الفترة ٢٠٠٩-٢٠١٢.

(١) في عام ٢٠٠٥، تم تطبيق عملية المغادرة الطوعية التي أدت إلى ترك حوالي ٣٩٠٠٠ موظف في المغرب لوظائفهم، ثلثهم كان يشتغل في قطاع التربية والتعليم. وذلك، بناء على معطى مفاده أن الإدارة المغربية تعاني من تضخم كبير في عدد الموظفين، حيث تشكل أجورهم ما يقارب ١٣ في المائة من الناتج الداخلي الإجمالي.

(٢) أحدثت هذه المؤسسة سنة ٢٠٠١ تحت الرئاسة الشرفية لصاحب الجلالة الملك محمد السادس، وهي مؤسسة لا تهدف إلى تحقيق الربح، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. تهدف إلى التشجيع والمساعدة على إحداث وتنمية وتقوية وتفعيل البنات التابعة للقطاع العام أو الخاص التي تسعى إلى القيام بخدمات اجتماعية لفائدة موظفي الدولة العاملين في قطاعات التربية والتكوين.

- عدم استقلالية الجامعة في تدبير الموارد البشرية، التي ما زالت من مهام الإدارة المركزية للوزارة الوصية.
- التبعية الوظيفية للأستاذ بالمؤسسة عوض الجامعة لا تمكن من حركية المدرسين بين المؤسسات لاستكمال الساعات القانونية للعمل. وقد انعكس هذا على ترشيد الموارد البشرية على مستوى الجامعة، ونتج عنه استقطاب متزايد على المتعاقدين حيث وصلت الميزانية المخصصة لهم حوالي ٨٨٢, ٧٠٥ دولارات سنويا.
- افتقار الجامعة لمدرسين مختصين في بعض التخصصات كالقانون والطب والأدبين الفرنسي والإنجليزي والهندسة والتكنولوجيا.
- إشراك عدد كبير من المتعاقدين في تقديم الدروس مكن من سد الاحتياجات في بعض التخصصات، لكنه ساهم في تدني جودة التكوين بسبب غياب تتبع ومراقبة أعمالهم.

تاسعا: الطلبة

١. أعداد الطلبة وتوزيعهم وتدفقهم

لقد تابع ٢١٧, ٣٥ طالبا وطالبة دراستهم خلال العام الجامعي ٢٠١١-٢٠١٢ في مختلف الكليات والمدارس في جامعة محمد الأول، منهم ٠٥٧, ١٦ إناث و٤٥٢ طلبة أجانب، و٢٦٨, ١٢ طالبا جديداً من الحاصلين على البكالوريا في تموز/ يوليو ٢٠١١ (موقع جامعة محمد الأول، ٢٠١٢).

ويعرف توزيع الطلبة تفاوتاً كبيراً بين المؤسسات حيث سجل أكبر قيمة بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، ذات النظام المفتوح وأدنى قيمة بالمدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية بالحسيمة، لكونها مؤسسة حديثة الإنشاء (جدول رقم ٣). وإجمالاً، فعدد الطلبة مرتفع في مؤسسات الاستقطاب المفتوح حيث بلغت النسبة ٨٨ بالمائة مقارنة مع عدد الطلبة في مؤسسات الاستقطاب المحدود، حيث وصلت النسبة إلى ١٢ بالمائة. وبالنسبة لتوزيع الطلبة حسب الشعب، فقد تم تسجيل ٦٩ بالمائة في مجالات الآداب والعلوم الإنسانية ومجالات العلوم القانونية والاجتماعية والاقتصادية. في حين تم تسجيل ٣١ بالمائة في مجالات العلوم والتقنيات والطب.

وقد بلغ معدل الانقطاع عن الدراسة في السنة الأولى من الإجازة في الدراسات الأساسية حوالي ٢٣ بالمائة في سنة ٢٠١٠. وسجل معدل التخرج (بغض النظر عن سنة التخرج) في الجامعة حوالي ٤٩ بالمائة، وهي أخفض قيمة على الصعيد الوطني وجد بعيدة عن المعدل الوطني الذي يبلغ ٦٣ بالمائة. وما زالت نسبة الخريجين من كليات الاستقطاب المفتوح (٧٧ بالمائة) عالية مقارنة مع نسبة الخريجين من مؤسسات الاستقطاب المحدود (٢٣ بالمائة).

من جهة أخرى، لا تتوافر بالجامعة خطة لمتابعة الخريجين في سوق العمل. فمعدلات التوظيف وسياقاته غير معروفة لضعف ارتباط الجامعة بمحيطها. إلا أن المعطيات الأولية تشير إلى أن خريجي المدارس العليا والحاصلين على دبلومات المسالك المهنية من الكليات هم الأقل تعرضاً للبطالة. بينما يظل معدل البطالة مرتفعاً لدى خريجي مؤسسات الاستقطاب المفتوح.

جدول ٣: توزيع الطلبة المسجلين خلال العام ٢٠١١/٢٠١٢ بحسب المؤسسة.

(١) هي مؤسسة جديدة ذات استقطاب محدود بمدينة الحسيمة، فتحت أبوابها في وجه الطلبة في شهر أيلول/ سبتمبر من سنة ٢٠١٢.

نظام	%	العدد الإجمالي	المؤسسة
مفتوح	٢٤.٢	٨٥٢٠	كلية الآداب والعلوم الإنسانية
مفتوح	٣٠.٧	١٠٨١٢	كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية
مفتوح	١٣.٦	٤٧٩٠	كلية العلوم
مفتوح	١٩.٤	٦٨١٥	الكلية المتعددة التخصصات
محدود	٤.٦	١٦٠٨	المدرسة العليا للتكنولوجيا
محدود	٢.١	٧٥٤	المدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية بوجدة
محدود	١.٧	٥٨٨	المدرسة الوطنية للتجارة والتسيير
محدود	٢.٤	٨٦٠	كلية الطب والصيدلة
محدود	١.٣	٤٧٠	المدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية بالحسيمة
محدود	٠	٠	كلية العلوم والتقنيات ^(١)
	١٠٠	٣٥٢١٧	المجموع

٢. الاصطفاء والتنوع

تبلغ درجات الاصطفاء في مؤسسات الاستقطاب المحدود أرقاما قياسية بالنظر إلى الطلب الكبير للطلبة على مسالك التكوين بهذا النوع من المؤسسات وبالنظر إلى قلة الأماكن المتاحة للدراسة. فمثلا، في المدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية، يتقدم سنويا ما يزيد عن ٥٠٠٠ طالب بالترشيح لمتابعة الدراسة، في حين يتم قبول فقط ٢٠٠ طالب للتسجيل في السلك التحضيري للمدرسة. ويتميز طلبة الجامعة بالتنوع الجنسي والجغرافي إذ إنهم ينحدرون من جميع جهات المغرب بالنسبة لمؤسسات الاستقطاب المحدود، ومن جميع أقاليم الجهة الشرقية بالنسبة لمؤسسات الاستقطاب المفتوح. أيضا، يتميز الطلبة بتنوع اجتماعي كبير حيث تمثل فيه أغلب الفئات الاجتماعية. في حين يوحد الدين الإسلامي ديانة أغلب الطلبة ماعدا أقلية صغيرة من الطلبة الأفارقة الذين يعتنقون الديانة المسيحية.

٣. خدمات الإرشاد والدعم والأنشطة

تقدم الجامعة العديد من الخدمات للطلبة. فعملية تسجيل الطلبة الجدد تسبقها لقاءات تواصلية مع تلاميذ الأقسام النهائية لشهادة البكالوريا وذلك في إطار قوافل الإعلام والتوجيه الجامعي التي تجوب مختلف المدن التابعة للجهة الشرقية، وتنظيم الأيام المفتوحة وأيام اكتشاف الجامعة تحت إشراف مركز الإعلام والتوجيه والحياة الطلابية التابع للجامعة. وتناط بهذا المركز مهام كثيرة نذكر منها: استقبال الطلبة وإرشادهم، الإعلام والتوجيه الجامعي، المرافقة التربوية والنفسية، المراقبة في الحياة الجامعية، التدريبات ومتابعة الخريجين، الأنشطة الثقافية والفنية، الأنشطة الرياضية.

وتوفر الجامعة عدة أشكال من الدعم الاجتماعي للطلبة كتوفير الإقامة والأكل، وتقديم المنح، وتوفير التغطية الصحية، وتقديم منح التميز للطلبة المتفوقين. وهكذا، فقد وصل عدد الطلبة المقيمين بالحي الجامعي حوالى ٣٢٠، ٣ طالبا، أي ما يمثل ١٣ بالمائة من مجموع الطلبة بالجامعة. وقد بدأ العمل بتشييد حي جامعي سكني جديد لتعزيز قدرات الإقامة، خاصة للفتيات. وتبلغ طاقته الاستيعابية

حوالي ٠٢٥, ١ سريرا، وستنتهي به الأشغال في العام ٢٠١٣. وسيصل عدد الطلبة الذين سيحصلون على إقامة في الجامعة حوالي ٥, ٠٠٠ طالب في أفق العام ٢٠١٣-٢٠١٤. كما تضم الجامعة مركزا طبيا يوفر التغطية الصحية للطلبة.

وتتخذ الجامعة الاجراءات اللازمة، من مساهمات مالية ومن توفير المرافق، لتنظيم الأنشطة الثقافية بتشجيع الطلبة للمشاركة فيها، كالاشتراك في النوادي (كمكتب الطلبة في كل مؤسسة)، والجمعيات، والمناسبات الخاصة. وتشجع الجامعة مشاركة الطلبة في الأنشطة الرياضية، وتقوم بتنظيم المنافسات الرياضية على الصعيدين المحلي والوطني. كما تؤمن الجامعة فرصا للاختلاط الاجتماعي والتفاعل والتسلية بين الطلبة في جميع الأنشطة الدراسية.

ويشارك بعض الطلبة في الحياة السياسية والمدنية عبر الانخراط في الأحزاب السياسية وجمعيات المجتمع المدني، كما ينشط بعض الطلبة في الحياة الثقافية والرياضية. وتبقى مساهمة أغلبية الطلبة ضعيفة لخدمة المجتمع.

٤. أبرز المشاكل التي تمس الطلبة

من أبرز المشاكل التي تمس الطلبة، عدم كفاية الخدمات الاجتماعية المقدمة إليهم لسد الاحتياجات، من إقامة وأكل ومنحة ونقل، خاصة في ضوء التزايد الكبير في أعداد الطلبة. كما تعرف الجامعة نشاطا كبيرا للاتحاد الوطني لطلبة المغرب، حيث يطالب الطلبة بجملة من المطالب منها توفير المنح الدراسية وتأجيل الامتحانات. ويترتب عن ذلك كثرة الاحتجاجات الشديدة للهجة من طرف الطلبة، والاعتصامات الدائمة بمقر رئاسة الجامعة والاصطدامات مع قوات الأمن في محيط الجامعة.

عاشرا: ضمان الجودة

لقد أنشأت جامعة محمد الأول في سنة ٢٠٠٧ خلية للجودة، وقد أدمجت جميع أنشطتها في أحد محاور برنامج الشراكة مع اللجنة الجامعية البلجيكية للتنمية. وشارك أعضاؤها الستة في العديد من التدريبات لتطوير القدرات في موضوع ضمان الجودة في التعليم العالي. وقامت هذه الخلية بصياغة مرجعية للجودة بالجامعة في شهر آذار/ مارس من سنة ٢٠١٢ حول أربعة محاور رئيسية هي: محور التكوين الذي يشمل ٢٣ مرجعا (Reference)، ومحور البحث الذي يتكون من ١٧ مرجعا، ومحور الحكامة الذي يضم ٢٧ مرجعا، ومحور الحياة الجامعية الذي يتألف من ١٥ مرجعا. وتصبو خلية الجودة في المستقبل القريب إلى إنجاز العديد من الدراسات حول قياس الجودة في مختلف الأنشطة. كما تسعى الجامعة مستقبلا لإحداث مصلحة خاصة بالفحص والتقييم، لها موقع متميز في التنظيم الإداري للجامعة.

١. أنشطة خاصة بضمان الجودة

لقد قامت الجامعة ببعض الأنشطة الخاصة بضمان الجودة، من بينها: عملية اعتماد مسالك التكوين وعملية تقييم بنات البحث العلمي.

أ. عملية اعتماد مسالك التكوين

تشارك هيكل القرار بالجامعة (مجالس المؤسسات ومجلس الجامعة) في عملية اعتماد مسالك التكوين، حيث تخضع برامج هذه المسالك لعملية تقييم دورية قبلية وأخرى بعدية، وذلك قبل دراستها من قبل اللجنة الوطنية لتنسيق التعليم العالي. ويركز التقييم على محتوى البرنامج ومدى اتساق عناصره، والامثال للنموذج المخصص لنوع المسلك، والامثال للمعايير التعليمية، والامثال للمواصفات.

وترتكز منهجية التقييم والاعتماد على ثلاث مراحل:

- تقييم ذاتي لمسالك التكوين من قبل هياكل القرار بالجامعة.
- تقييم خارجي من طرف الأقران عبر اللجان الوطنية للتقييم.
- منح قرار الاعتماد من قبل الوزارة الوصية بعد رأي اللجنة الوطنية لتنسيق التعليم العالي.

ب. تقييم بنيات البحث العلمي

أجرت الجامعة تقييماً ذاتياً لجميع بنيات البحث في مرتين متتابتين: المرة الأولى لتقييم نصف المرحلة في العام ٢٠٠٨ والمرة الثانية للتقييم النهائي في عام ٢٠١٠. واعتمدت منهجية خاصة بالتقييم، حيث تكلف المسؤولون عن بنيات البحث بإلقاء عروض لوصف حالة بنيات البحث وإمكاناتها وإنتاجها العلمي وأوجه القصور فيها، وذلك في جلسات استماع ومناقشة أشرف عليها رئيس الجامعة ونائبه للبحث العلمي والتعاون. وبعد المناقشات، قامت رئاسة الجامعة بتقييم بنيات البحث انطلاقاً من مجموعة من المعايير تخص هيكلية البحث العلمي وإنتاجيته.

وقد شارك في جلسات الاستماع والمناقشة لتقييم بنيات البحث، كل من رئيس الجامعة ولجنة متعددة الاختصاصات، تضم نائب الرئيس المكلف بالبحث العلمي، ورؤساء المؤسسات، وأعضاء من مجلس الجامعة وأعضاء من مجالس المؤسسات لبنيات البحث المعنية بالتقييم.

٢. أبرز معيقات ضمان الجودة

تتجلى أبرز معيقات ضمان الجودة بجامعة محمد الأول في النقاط التالية:

- افتقار الجامعة إلى خبراء ومختصين في التقييم.
- غياب رغبة قوية لدى الفاعلين للتقييم وقياس الجودة.
- غياب أنشطة ضمان الجودة الخارجي.
- عدم وجود نظام معلوماتي يوفر معطيات دقيقة وصادقة حول مختلف مؤشرات الشأن الجامعي.
- وجود معارضة شديدة من قبل أعضاء هيئة التدريس لبعض مواضيع التقييم، كتقييم التدريس من قبل الطلبة والأقران، وتقييم الأساتذة.
- رداءة صورة الجامعة في المجتمع لعدم الرضى في مستوى التكوين ولبطالة أعداد كبيرة من الخريجين ولضعف البحث العلمي التطبيقي الذي يستهدف إيجاد الحلول لمشكلات المجتمع.
- عدم حصول الجامعة على أي تقييم خارجي خاص بالبرامج أو المؤسسات.

خلاصة عامة

منذ تأسيسها سنة ١٩٧٨، عرفت جامعة محمد الأول تطوراً ملحوظاً في إحداث وتوسيع العديد من المؤسسات التابعة لها، وتنوع عروض التكوين، والمساهمة في تطوير البحث العلمي، وتقديم الخبرة والمشورة للعديد من الأطراف والجهات، إن على الصعيد الجهوي أو الوطني أو الدولي. وقد ساهم في بناء هذا السجل الأكاديمي المتميز تضافر جهود جميع الفاعلين في الجامعة من مسؤولين وأساتذة وموظفين وطلبة وشركاء من المحيط الاجتماعي والاقتصادي وشركاء أجنب.

وقد تم تطوير حكمتها في ضوء الاستقلالية الجزئية الممنوحة لها وفي إطار برنامج تعاقد مع الدولة، يربط المسؤولية بالمحاسبة. وهكذا، فقد تم إحداث هياكل القرار بالجامعة وتم الامتثال لمقتضيات التشريعات والقوانين في العديد من الأنشطة كتكوين الهياكل وإسناد الصلاحيات والتعيينات، وبدأ العمل بنظام التعاقد والتدبير المبني على النتائج (بين الجامعة والدولة من جهة، وبين رئاسة الجامعة ومؤسساتها من جهة ثانية)، وتم وضع مؤشرات تهم مختلف جوانب الشأن الجامعي

مع الحرص على متابعتها بناء على أهداف محددة مسبقا ومتفاوض بشأنها. ويُبرز السجل الأكاديمي للجامعة أن الجوانب الكمية قد أحرزت تقدما ملحوظا من سنة إلى أخرى: زيادة في أعداد الطلاب، وتمديدا جغرافيا للمؤسسات، وخلق أنواع جديدة من المؤسسات ذات استقطاب محدود (مدرستان للهندسة، مدرسة للتجارة والتسيير، كلية للطب والصيدلة، كلية للعلوم والتقنيات)، وتنوعا في عروض التكوين بوضع مسالك مهنية، وتشبيد العديد من البنيات، وتوفير تجهيزات وأدوات التكوين والبحث مع السهر على صيانتها، وهيكله البحث العلمي... غير أن مؤشرات جوانب النوعية ما تزال ضعيفة: عدم تطابق بين مواصفات الخريجين وسوق العمل خاصة وأن الجامعة ما زالت تعرض تكوينات تقليدية وكلاسيكية في بعض الحقول المعرفية في مؤسسات الاستقطاب المفتوح، وارتفاع معدلات البطالة لدى الخريجين، وارتفاع معدلات الرسوب والتكرار، وضعف تحكم الطلبة بالكفايات الأساسية (اللغات، التواصل، المعلوماتية...)، وضعف في الإنتاج العلمي.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع النوعية في جامعة محمد الأول وفق مجموعة من المعايير وذلك لتحديد أهم نقاط القوة وأبرز مكامن الخلل والضعف. وقد توصلت إلى العديد من النتائج أهمها:

الرسالة: الرسالة موحدة ومشتركة بين جميع الجامعات بالمغرب. وما عدا مشروع تطوير الجامعة المقترح من طرف الرئيس، فلا توجد أية وثيقة رسمية مصادق عليها من قبل مجلس الجامعة تمثل الاستراتيجية التي تم تبنيها من قبل جامعة محمد الأول لتنفيذ المهام وفق خطة تنفيذية محددة بشكل واضح وتتضمن أنشطة مفصلة زمنيا وشاملة لكافة مؤسسات الجامعة.

الحكامة: شرعت جامعة محمد الأول بتشكيل هيكل التدبير (مجلس الجامعة ومجالس المؤسسات) مع احترام تام لتطبيق الإجراءات القانونية من حيث تكوينها وإسنادها للصلاحيات، وتبنت الجامعة هيكل تنظيميا للإدارة، ولو بشكل غير رسمي، ووضعت أنظمة داخلية للعمل بها في تدبير أنشطتها. وبدأ العمل برفع شعار «ربط المسؤولية بالمحاسبة» داخليا بين رئاسة الجامعة ومؤسساتها، وخارجيا بين الجامعة والدولة في إطار البرنامج الاستعجالي. إلا أن الإجراءات وآليات التطبيق غير واضحة ولا معلنة، خاصة بالنسبة للمساءلة الداخلية. وتعاني الحكامة من إشكالية الاستقلالية غير المكتملة، خاصة في ما يتعلق بتدبير الموارد البشرية والمنشآت وفي تدبير العمليات المالية التي تخضع للمراقبة القبيلية.

البحث المؤسسي والتخطيط: لا يتوافر لجامعة محمد الأول هيكل إداري خاص يهتم بمهمة البحث المؤسسي والتخطيط. بيد أن الجامعة شاركت في مجموعة من البرامج ذات بعد تخطيطي، كان من أهمها البرنامج الاستعجالي للفترة ٢٠٠٩-٢٠١٢. ويعتبر مشروع تطوير الجامعة المقترح من طرف الرئيس، وقت ترشحه لهذا المنصب، أحد البرامج التخطيطية بالجامعة على المدى المتوسط. إلا أن صياغته كانت أحادية الجانب بدون أن تكون فيه نظرة شمولية انخرط في بلورتها جميع الفاعلين. وعموما، يغيب التخطيط الاستراتيجي في الجامعة لاستفحال العادة في التدبير اليومي لمختلف الأنشطة ولعدم توافر نظام معلوماتي فعال.

الموارد المالية: تعتمد جامعة محمد الأول على التمويل الحكومي مع تنوع ضعيف في مصادر التمويل الأخرى، خاصة في إيرادات التكوين المستمر والخبرة والاستشارة. وفي إطار البرنامج الاستعجالي، حصلت الجامعة على موارد مالية مهمة. وبالرغم من الاحتياجات الكبرى للمخصصات المالية، فلم تصرف إلا نصف الميزانية، بسبب الإنجاز الجزئي للعديد من البرامج. وتخضع جميع

نفقات الجامعة لمراقبة مالية قبلية من قبل المراقب المالي للجامعة، وأيضاً لمراقبة بعدية من طرف المجلس الأعلى للحسابات. وتغيب عن حكامه الموارد المالية آليات الوضوح والشفافية في توزيع الميزانية، بالرغم من رفع شعار «توزيع الموارد عبر معيار النتائج».

البيئة المادية: تطورت بشكل كبير في جامعة محمد الأول، خاصة في إطار البرنامج الاستعجالي الذي وفر اعتمادات مالية مهمة لتأهيل وصيانة المؤسسات والتجهيزات فضلاً عن إحداث العديد من البنايات. إلا أن الجامعة تعاني من ضعف في طاقتها الاستيعابية خاصة في ضوء التزايد الكبير في أعداد الطلبة، ومن نقص في ترشيد وعقلنة الاستعمال المشترك للبنايات والتجهيزات وأدوات التكوين والبحث.

البيئة التعليمية: يعتمد نظام التعليم بجامعة محمد الأول على الهندسة البيداغوجية إمد (LMD)، حيث تنظم برامج التكوين في مسالك ووحدات وفق نظام الفصول والأسلاك. وتوفر الجامعة حوالي ١٣٩ مسلماً معتمداً على الصعيد الوطني. ثمة نقص كبير في التكوين المستمر. وتقوم الجامعة بتوفير العديد من المسالك المهنية التي لها علاقة بالمهن الجديدة والتي تلقى طلباً كبيراً في سوق الشغل، إلا أنها موجهة لعدد قليل من الطلبة. ويتميز نظام التقييم بالتطبيق المحدود لنظام المراقبة المستمرة، وبصعوبة تنظيم الامتحانات خاصة في مؤسسات الاستقطاب المفتوح. وتختلف سياسة القبول بين مؤسسات الجامعة، حيث تقبل مؤسسات الاستقطاب المفتوح الطلبة بدون شروط، فيما تشترط مؤسسات الاستقطاب المحدود معدلات عالية في البكالوريا والنجاح في مباراة الدخول. وتعاني البيئة التعليمية بالجامعة من صعوبات كثيرة كضعف الطاقة الاستيعابية، وانخفاض معدلات التأطير، وكثرة الوقفات الاحتجاجية والإضرابات للطلبة، وعدم مشاركة الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين في بلورة مشاريع مسالك التكوين، وغياب آليات تقييم جودة التدريس وطرائق التقييم الفعال للطلبة، وعدم تلاؤم نواتج التعلم بمتطلبات التوظيف، وعدم نجاعة نظام تداريب الطلبة، وغلبة طرائق التدريس ذات الطابع الإلزامي التلقيني، ونقص في الاستعمال الفعال للأنظمة المعلوماتية في التدريس وفي تدبير معطيات التمدرس.

النشاط العلمي: شرعت جامعة محمد الأول بهيكله البحث العلمي خلال الفترتين ٢٠٠٦-٢٠١٠ و ٢٠١٠-٢٠١٤، وذلك بإحداث العديد من بنيات البحث على شكل فرق ومختبرات ومراكز. كما قامت بإنشاء ثلاثة مراكز للدكتوراه تشمل أربعة عشر تكويناً في شتى التخصصات. ويبلغ عدد المقالات المنشورة في المجالات المحكمة ما قدره ١١٠ مقالات في السنة. فيما يعرف إنتاج الكتب وبراءات الاختراع ضعفاً كبيراً. ويطغى على عملية تمويل البحث العلمي المصدر الحكومي، في حين تنقص المصادر المالية الأخرى كمصدر تقديم الخبرة والاستشارة ومصدر مبيعات المواد والخدمات. وقد تأثر البحث العلمي بغياب التحفيز لتشجيع الباحثين، وغياب سياسة واضحة للبحث العلمي تتحدد عبرها استراتيجية البحث العلمي وآليات التمويل وطرائق التقييم وعناصر الشراكة، وضعف في تمويل البحث العلمي، وعدم إخضاع بنيات البحث لتقييم واعتماد خارجي، وفردية في إنجاز البحوث العلمية، ونقص في ترشيد وعقلنة الاستعمال المشترك للتجهيزات والوسائل البحثية، ومحدودية الشراكة مع القطاع الخاص.

الهيئة التعليمية: تتكون من أساتذة دائمين وأساتذة متعاقدين، وتتميز بشيخوخة فئة كبيرة من أفرادها وبعدم توافر أساتذة مختصين في بعض التخصصات. وتتدخل الجامعة جزئياً في بعض القضايا الخاصة بالأساتذة كتوظيف المدرسين الجدد، والترقية والترسيم والتهيئة. فيما يظل التدبير الشامل للموارد

البشرية من مهام الإدارة المركزية للوزارة الوصية. وتغيب عن الجامعة سياسة واضحة في التكوين المستمر لفائدة أعضاء هيئة التدريس كما يسهم إشراك المتعاقدين في تدني جودة التكوينات بسبب غياب تتبع أعمالهم ومراقبتها.

الطلبة: عرفت الجامعة تزيادا كبيرا في أعدادهم، خاصة خلال السنتين الماضيتين. ويسجل توزيعهم تفاوتاً كبيراً بين المؤسسات، حيث بلغت نسبة الطلبة المسجلين في مؤسسات الاستقطاب المفتوح ٨٨ بالمائة. وتشهد معدلات التأطير انخفاضا كبيرا، خاصة في كلية العلوم القانونية والاجتماعية والاقتصادية حيث بلغ المعدل ١٤٢ طالبا لكل أستاذ. وما زالت الجامعة تعاني من مشكلة التكرار والهدر، حيث يبلغ معدل الانقطاع عن الدراسة في السنة الأولى من الإجازة حوالي ٢٣ بالمائة. وسجلت نسبة الخريجين ذوي الشهادات من مؤسسات الاستقطاب المفتوح ارتفاعا ملحوظا حيث وصلت إلى ٧٧ بالمائة. ومعلوم أن هذا النوع من المتخرجين هو الأكثر تعرضا للبطالة. وتقدم الجامعة العديد من الخدمات للطلبة كتنظيم قوافل الإعلام والتوجيه الجامعي، وتوفير الإقامة والأكل والمنح والتغطية الصحية، وتشجيع مشاركة الطلبة في الأنشطة الثقافية والرياضية والاشتراك في النوادي. إلا أن هذه الخدمات لا تكفي لسد الاحتياجات، خاصة في ضوء التزايد الكبير لأعداد الطلبة.

ضمان الجودة: خلقت الجامعة خلية للجودة، حيث شارك أعضاؤها في عدة تداريب حول موضوع ضمان الجودة في التعليم العالي، وتمت صياغة مرجعية لجودة الأنشطة بالجامعة. وقامت الجامعة ببعض العمليات الخاصة بضمان الجودة كعملية اعتماد مسالك التكوين وعملية تقييم بنيات البحث. وتعاني الجامعة من افتقارها لخبراء ومختصين في تقييم الجودة، وعدم وجود نظام معلوماتي فعال وناجع، وغياب رغبة الانخراط والتعبئة في مواضيع التقييم والجودة من قبل جميع الفاعلين في الجامعة.

المصادر والمراجع

- جامعة محمد الأول، المملكة المغربية (٢٠٠٧، ٢٠٠٨). مجلة أخبار الجامعة. الأعداد (١٠، ١١، ١٢). الرباط: منشورات الجامعة.
- جامعة محمد الأول، المملكة المغربية (٢٠١٠). الإنتاج العلمي لجامعة محمد الأول خلال الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٩. الرباط: منشورات الجامعة.
- جامعة محمد الأول، المملكة المغربية (٢٠١٢). الشراكة الجامعية المؤسسية مع اللجنة الجامعية البلجيكية للتنمية. البرنامج الخماسي الثاني. الرباط: منشورات الجامعة.
- عبد العزيز صادق (٢٠١١). المشروع الاستراتيجي لتطوير جامعة محمد الأول. مشروع الترشح لرئاسة جامعة محمد الأول.
- اللجنة الخاصة بالتربية والتكوين، المملكة المغربية (١٩٩٩). الميثاق الوطني للتربية والتكوين. www.enssup.gov.ma/dajesp/loi/index_loi.htm
- المجلس الأعلى للتعليم، المملكة المغربية (٢٠٠٨). حالة وآفاق منظومة التربية والتكوين. الجزء الأول: إنجاح مدرسة للجميع. الجزء الثاني: التقرير التحليلي. الجزء الثالث: أطلس المنظومة الوطنية للتربية والتكوين. الجزء الرابع: مهنة التدريس.
- وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي، المملكة المغربية (٢٠٠٩). البرنامج الاستعجالي ٢٠٠٩-٢٠١٢، من أجل نفس جديد للإصلاح. وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي.

وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي - المملكة المغربية (٢٠٠٠).
 القانون ٠١-٠٠ المنظم للتعليم العالي. <http://www.enssup.gov.ma/index.php/textes-juridiques-/enseignement-superieur>
 وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي، المملكة المغربية (٢٠١١). عقد
 تطوير الجامعات ٢٠٠٩-٢٠١٢، التقرير المرحلي لسنة ٢٠١١. وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي
 وتكوين الأطر والبحث العلمي.

المصادر والمراجع الأجنبية

Kaaouachi, A. (2010). L'évaluation dans l'enseignement supérieur au Maroc : réalisations et défis. pp. 409-422. *Towards an Arab Higher Education Space: International Challenges and Societal Responsibilities*. UNESCO 2010. ISBN 978-92-3-104174-7.

Kaaouachi, A., Brahim, O., El Melhaoui. S. et Filali. S. (2012-a). Les pratiques et les perceptions des enseignants en évaluation des apprentissages : cas de l'Université Mohammed Premier. Acte du Colloque International « *L'évaluation des étudiants et des formations dans l'enseignement supérieur* ». Oujda 24-25 avril 2012. pp. 43-44.

Kaaouachi, A., Brahim. O., El Melhaoui. S. et Filali. S. (2012-b). Organisation de l'évaluation des apprentissages au sein des établissements de l'Université Mohammed Premier. Acte du Colloque International « *L'évaluation des étudiants et des formations dans l'enseignement supérieur* ». Oujda 24-25 avril 2012. pp. 48-49.

المواقع الالكترونية

www.ump.ma, accessed June 2012.

www.enssup.gov.ma, accessed June 2012.