

## الفصل الثالث عشر

### جامعة عبد المالك السعدي - المغرب

#### (دراسة حالة)

عبدالله شيشي<sup>(١)</sup>

#### ملخص

يتناول هذا التقرير دراسة تحليلية لواقع التكوين والبحث العلمي بجامعة عبد المالك السعدي كنموذج من الجامعات المغربية الحكومية. لصياغة هذه الدراسة التحليلية تم الاعتماد على كل المعطيات المتوافرة لدى رئاسة الجامعة والمؤسسات التابعة لها. كما تمت مراجعة هذه المعلومات والتأكد منها عن طريق إجراء مقابلات عديدة مع عينة من رؤساء المؤسسات ونوابهم والكتاب العامين ورؤساء المصالح وكذا مع مجموعة من الأساتذة الباحثين والطلبة.

لقد أبرز التقرير أهم الآليات والمجهودات المبذولة من حكمة وتدبير مالي ومادي وإداري للاستجابة للمتطلبات المتزايدة من أعداد الطلبة خريجي الثانويات المغربية وكذا الانتظارات الموضوعية للفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين وصناع القرار في المغرب. ورغم المجهودات الكبيرة التي بُذلت لتطوير المسالك التقنية والمهنية في الجامعة، فمزال التلاميذ حاملو البكالوريا يتوجهون في أغلبهم نحو المسالك ذات الولوج المفتوح. أما التكوينات التقنية والمهنية المقترحة، فلم تعرف النجاح المأمول ويظل إعداد الطلبة بها ضعيفا بسبب مساطر التقنية والمباريات اللازم اعتمادها نظرا لضعف الطاقة الاستيعابية وكذا النقص الكبير في التأطير البيداغوجي والإداري. أما من ناحية البحث العلمي والتعاون، فالنتائج المحصل عليها تعتبر جيدة نسبيا بالمقارنة مع الجامعات المغربية رغم الإكراهات المالية والمادية. يرصد التقرير أيضا مكانة نظام الجودة المطبق في الجامعة باعتباره أحد الاختيارات الاستراتيجية المعلنة في مشروع تطوير الجامعة. فإجمالاً يمكن الإقرار بأن ثقافة الجودة والتقييم الذاتي والخارجي بدأ ينتشر تدريجياً في الجامعة.

#### مقدمة

قام المغرب في السنوات العشر الأخيرة بإصلاح منظومته التربوية والتكوينية في مجملها، طبقاً للمبادئ والتوجهات المعلنة في الميثاق الوطني للتربية والتكوين (COSEF, 1999) بحيث ركز قطاع التعليم العالي على تلك المبادئ والتوجهات لإصلاح نظامه وصياغة القانون ٠٠-٠١ المنظم للتعليم العالي الذي شرع العمل به تدريجياً منذ سنة ٢٠٠٠ (بن يحيى، ٢٠٠٧). ولتفعيل الأهداف والمواد المسطرة في الميثاق الوطني للتربية والتكوين والقانون ٠١-٠٠ دأبت جامعة عبد المالك السعدي منذ نشأتها على تطوير وتنويع تكويناتها والارتقاء بالبحث العلمي إلى أعلى المستويات، مع تحسين إشعاعها على المستويات الجهوية والوطنية والدولية.

أنشئت جامعة عبد المالك السعدي في نوفمبر ١٩٨٦ طبقاً للقانون المنظم للتعليم العالي، وتعتبر من بين الجامعات المتوسطة في المغرب من حيث أعداد الطلبة وأطرها البيداغوجية والإدارية. ولمواكبة أعداد الطلبة المتزايدة كل سنة، توسعت الجامعة لتنتقل من كليتين سنة ١٩٨٦ إلى ١١ مؤسسة جامعية

(١) د.عبدالله شيشي أستاذ بكلية العلوم والتقنيات بطنجة ويشغل حالياً منصب الكاتب العام لمدرسة الملك فهد العليا لترجمة بطنجة وهو خبير في تدبير الجودة والتقييم المؤسساتي الجامعي. حصل على الدكتوراه في الإيكولوجيا الحيوانية سنة ١٩٩١ من جامعة محمد الخامس. بريد إلكتروني: abdellahchichi@gmail.com و achichi@uae.ma

منتشرة في ثلاثة مدن رئيسية في شمال المغرب.

ان المعطيات والإحصائيات وجل المعلومات الواردة في هذا التقرير، متوافرة في مختلف العروض والمحاضر الموضوعية رهن إشارة جميع مكونات الجامعة في الموقع الإلكتروني للجامعة<sup>(١)</sup>. وللتأكد من صحة بعض المعطيات ولتكميلها، أجريت عدة مقابلات مع أحد نواب الرئيس والكتاب العام للجامعة الذي ساهم كثيراً في مدنا بالمعطيات ومع معظم المسؤولين عن المصالح المركزية برئاسة الجامعة. أما على صعيد المؤسسات الجامعية، فأجريت مقابلات عديدة مع نخبة من ممثلي هذه المؤسسات، نذكر منها مدراء المدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية بطنجة (مدرسة المهندسين) والمدرسة الوطنية للتجارة والتسيير (طنجة) ومدرسة الملك فهد العليا للترجمة (طنجة) وكلية العلوم والتقنيات (طنجة) وكلية العلوم بتطوان. كما عمت اللقاءات نواب العمداء ومديري المؤسسات السالفة الذكر، إضافة إلى ثلثة من طلبتها وأساتذتها والكتاب العاميين الممثلين لكليات ومدارس جامعة عبد المالك السعدي.

### أولاً: الرسالة

يعتبر مشروع تطوير الجامعة الذي وضعه رئيس الجامعة واختير على أساسه رسالة واضحة نشرت على موقع الجامعة، وتم توزيعها على فعاليات الجامعة ودراستها في مجلس الجامعة الذي يعتبر الهيئة المنتخبة الممثلة لمكونات الجامعة من أساتذة باحثين وإداريين وطلبة ورؤساء المؤسسات الجامعية وكذا من أعضاء خارجيين معينين يمثلون القطاعات التربوية والاقتصادية والاجتماعية في جهة طنجة-تطوان.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات الجامعية التابعة لجامعة عبد المالك السعدي من كليات ومدارس تخضع لنفس القوانين المنظمة للجامعات، بحيث يختار عمداء الكليات ومدراء المدارس الجامعية من بين نظرائهم من طرف لجنة تحدد بنص قانوني بعد مناقشة مشروع تطوير المؤسسة الجامعية، والمُقدّم من طرف الأساتذة المرشحين. هذه المشاريع تركز على التوجهات الاستراتيجية الكبرى للجامعة وتقرح خطأً استراتيجية جديدة تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الكلية أو المدرسة المز مع تسييرها وتطويرها.

لقد أعتمد رئيس الجامعة في صياغة مشروعه لتطوير الجامعة على إبراز الطموحات المعلنة والواضحة للرقى بالجامعة إلى التميز، وشرح التوجهات الاستراتيجية الكبرى اعتماداً على المكتسبات الكبيرة التي حققت في السنوات الأخيرة والتزامات الجامعة في إطار البرنامج الاستعجالي ٢٠٠٩-٢٠١٢، وكذا على المشاورات العميقة مع جميع شركاء الجامعة المهتمين بميادين التكوين والبحث العلمي وانفتاح الجامعة على محيطها السوسيو اقتصادي.

- وتضمن مشروع تطوير الجامعة مجموعة من النوايا والأهداف نذكر منها على الخصوص:
- تفعيل التوجهات والتزامات جامعة عبد المالك السعدي في إطار البرنامج الاستعجالي في ما يخص التكوين والبحث العلمي والحكامة والتدبير المؤسسي. هذا الهدف يقتضي الانخراط الفعلي لجميع مكونات الجامعة من أساتذة باحثين وإداريين وطلبة؛
  - تشجيع التنسيق والتجانس بين مختلف مؤسسات جامعة عبد المالك السعدي لتقديم تكوينات متكاملة ومتنوعة تلبي حاجيات سوق الشغل على المستوى المحلي والجهوي والوطني مع رصد أفضل السبل لتوظيف الخريجين؛

- إعطاء الأولوية لبيداغوجية الأُقرب تكون منفتحة ومهتمة بالبعد النوعي في التكوين العقلاني والقابلة للتقييم المستمر؛
- إعادة هيكلة مركز التكوين المستمر مع إدراجه في السياسة العامة للجامعة بهدف الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل، وباعتماد تسيير عقلاني ومُهَنَّ وأقترح تكوينات جديدة مختلفة عن التكوين الأساسي المقترح، كالتكوينات الخاصة حسب الطلب، والتكوينات عن طريق (e-learning) وكذلك تشجيع عروض الخبرة لفائدة المحيط السوسيو اقتصادي؛
- التأكيد على الهوية العلمية لجامعة عبد المالك السعدي بتطوير البحث العلمي والعلوم التطبيقية ونشر المعرفة وكذا تطوير مجموعات المهارات في إطار المنظومة الوطنية المنجزة في مدارس الدكتوراه ونظام المعلوماتي للبحث العلمي والذي يعتبر أداة فعالة لتوجيه البحث العلمي؛
- تقوية واستكمال تشييد المؤسسات والمرافق الجديدة المتعاقد في شأنها في إطار البرنامج الاستعجالي مع صيانة جميع المرافق والبنية التحتية التي تعاني من تدهور حاد؛
- تحديث التسيير الإداري وإقرار حكامه جيدة عن طريق تطوير عميق للهياكل الإدارية بإشراك جميع المكونات البشرية للجامعة من أساتذة وإداريين وطلبة ونهج سياسة واضحة في ترشيد الموارد البشرية التي تركز أساسا على الشفافية والمنافسة الشريفة والمسؤولية والمحاسبة؛
- تعميق البعد الجهوي للجامعة الذي يشكل الإطار الأمثل لخلق شراكات متعددة الأبعاد مع جميع الأطراف الفاعلة في تطوير جهة شمال المغرب؛
- تطوير شراكات على الصعيد الوطني والدولي عن طريق مشاريع مندمجة ومتجانسة في البحث العلمي وإنجاز دبلومات مشتركة وتأطير مشترك لمشاريع البحث العلمي مع تشجيع الشراكة أيضا مع الهيئات السياسية والمؤسسية والسوسيو اقتصادية.

## ثانياً: الحكامة

جامعة عبد المالك السعدي مؤسسة عمومية ذات شخصية معنوية تتمتع باستقلالية بيداغوجية، إدارية وشبه مالية.

### ١. الهيكلية وأسلوب التعيين

يُسَيَّر الجامعة رئيس ينتخب بعد إعلان مفتوح للترشيحات من بين أساتذة التعليم العالي أو شخصيات مشهود لها في تديير المؤسسات العمومية أو الخاصة، وذلك لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، وتدرس هذه الترشيحات والمشاريع من لدن لجنة تعينها السلطة الحكومية الوصية الخاضعة للمساطر المعمول بها فيما يتعلق بالتعيين في المناصب العليا في المغرب. ويساعده نائبه المكلف بالشؤون البيداغوجية والثقافية والاجتماعية والرياضية ونائبه المكلف بالبحث العلمي والتعاون و كاتب عام مكلف بالشؤون الإدارية.

تتكون رئاسة الجامعة من مصالح مركزية تقوم بدور التنسيق بين كليات ومدارس ومعاهد الجامعة، وتقوم بصلة الوصل بينها وبين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتكوين الأطر؛ تناط بهذه المصالح جميع المعطيات الخاصة بالجامعة وتحيينها، وإجراء الإحصاءات اللازمة التي تعتمد عليها في تسيير الجامعة وتنفيذ خططها وبرامجها السنوية، وتقوم أيضا بالإشراف على جميع المشاريع الأفقية المنجزة من طرف جميع مكونات الجامعة.

الرئيس هو الأمر بصرف ميزانية الجامعة، ويقوم بتوكيل كل أو جزء من سلطاته في صرف الميزانية لرؤساء المؤسسات التابعة له.

يتكون مجلس الجامعة من ٥٨ عضواً منهم أعضاء بحكم القانون وأعضاء معينون وأعضاء منتخبون<sup>(١)</sup>. وتنبثق عن مجلس الجامعة ٥ هيئات حددت بقانون وهي: مجلس التدبير، اللجنة البيداغوجية، لجنة البحث العلمي والتعاون، لجنة الشؤون الثقافية والاجتماعية والرياضية، لجنة تتبع الأنظمة الداخلية

أما المؤسسات التابعة لجامعة عبد المالك السعدي فتُفسر من طرف عميد بالنسبة للكليات أو مدير بالنسبة للمدارس أو المعاهد، حيث يتم اختيارهم عن طريق الترشيح، تليها مقابلة امام لجنة يقترحها رئيس الجامعة ويعينها الوزير ويتم التركيز فيها أساساً على تقديم مشروع تطوير المؤسسة والدفاع عنه من طرفهم. يقوم المدير أو العميد بتسيير المؤسسة عبر مختلف هيئاتها ويرأس مجلسها الذي يتكون من أعضاء بحكم القانون وهم نائبا العميد أو نائب المدير وأعضاء منتخبون لمدة ثلاث سنوات وهم: ١٢ أستاذاً منتخباً ممثلين لفتتهم؛ ٣ إداريين منتخبين؛ ٣ طلبة منتخبين؛ رؤساء الشعب، وأربع شخصيات معينة من خارج المؤسسة.

يناقش المجلس ويتخذ جميع القرارات في جميع المجالات البيداغوجية والعلمية والإدارية، وكذا التدبير المالي والمادي للمؤسسة؛ وتنبثق عنه لجان تدرس جميع الملفات التي تدخل في اختصاصاتها: لجنة تتبع الميزانية؛ اللجنة البيداغوجية؛ لجنة البحث العلمي والتعاون؛ لجنة الشؤون الثقافية والاجتماعية والرياضية. ويمكن لكل مؤسسة أن تخلق لجاناً أخرى إذا دعت الحاجة إلى ذلك. كل هذه الأجهزة تشتغل في إطار نظام داخلي للمؤسسة مصادق عليه من طرف مجلس الجامعة وموقع من طرف الوزارة الوصية. وللإشارة فإن بعض المؤسسات تعرف بين الفينة والأخرى توترات مختلفة تؤثر سلباً على اجتماعات المجلس وعدم تنفيذ قراراته، ناهيك عن تعثر في احترام توقيت التوصل بميزانية المؤسسات المؤشر عليها والاقتطاعات المفاجئة من لدن وزارة المالية.

تجتمع ندوة رؤساء المؤسسات الجامعية بصفة منتظمة برئاسة رئيس الجامعة، لدراسة مشاكل الجامعة والتنسيق في ما بينهم لتوحيد الرؤية وتطبيق استراتيجية الجامعة، وذلك بالتوازن مع المشاريع الخاصة لجل المؤسسات الجامعية. كما تتوفر الجامعة أيضاً على مجموعة من الشبكات التي تقوم بنشر المعلومات الهامة على جميع الأصعدة، وتقترح مبادرات لتفعيل قرارات مجلس الجامعة ولجانها المختصة؛ نذكر على سبيل المثال شبكة الكتاب الجامعيين وشبكة نواب العمداء والمديرين المكلفة بالشؤون البيداغوجية والبحث العلمي وشبكة المسؤولين عن الشؤون الاقتصادية إلى غير ذلك.

## ٢. الشراكة مع جهات خارج المؤسسة

دأبت الجامعة منذ نشأتها على تطوير مجموعة من الشراكات مع هيئات وجمعيات وطنية وجهوية لترسيخ تموقعها في محيطها الاقتصادي والاجتماعي، كما طورت مجموعة من المشاريع مع جامعات وهيئات دولية لمواكبة التطورات الدولية في مختلف الميادين البيداغوجية والعلمية والتدبيرية.

(١) رئيس الجامعة؛ رئيس جهة طنجة-تطوان؛ رئيس المجلس العلمي لجهة طنجة-تطوان؛ رئيس المجموعة الحضرية للجهة أو رئيس المجلس الإقليمي؛ مدير الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة طنجة-تطوان؛ سبعة ممثلين عن القطاعات الاقتصادية والاجتماعية من بينهم رؤساء الغرف المهنية وممثل واحد عن التعليم العالي الخاص؛ نواب الرئيس؛ ثلاثة ممثلين منتخبين لمدة ثلاث سنوات من لدن ومن بين الأساتذة الباحثين عن كل مؤسسة جامعية مع مراعاة تمثيلية مختلف فئات هيئات الأساتذة؛ ثلاثة ممثلين منتخبين لمدة ثلاث سنوات من لدن ومن بين المستخدمين الإداريين والتقنيين بالجامعة؛ ثلاثة ممثلين منتخبين لمدة ثلاث سنوات من لدن ومن بين طلبة الجامعة؛ رؤساء مؤسسات جامعة عبد المالك السعدي؛ رئيس مؤسسة للتعليم العالي العمومي غير تابعة للجامعة يعين من طرف مجلس التنسيق. ويمكن أن يدعو الرئيس على سبيل الاستشارة كل شخص مؤهل.

### ٣. المناخ والمساءلة والمشاركة

تجري على العموم وبصفة مكثفة حوارات ديمقراطية وهادئة ونقاشات مستفيضة داخل مجلس الجامعة، حيث يعد تقرير سنويًا يقدم لمجلس الجامعة، وإلى مسؤولي جهة طنجة - تطوان، ويعدُّ بنسخة من هذا التقرير إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتكوين الأطر، كما يعرض خلال ندوة صحفية لتنوير الرأي العام.

تُدبّر شؤون الجامعة بطريقة تشاركية تعتمد فيها الشفافية والمحاسبة في اتخاذ القرارات من طرف مجلس الجامعة، وقد حددت مكوناته وطريق اشتغاله في النظام الداخلي للجامعة.

### ثالثاً: البحث المؤسسي والتخطيط

#### ١. هيكلية البحث المؤسسي والتخطيط

لا توجد هيكلية للبحث المؤسسي. أما بالنسبة للتخطيط فتعتمد الجامعة على آليتين أساسيتين وهما:

أ. مشروع تطوير الجامعة والمؤسسات الواجب تقديمه من طرف رئيس الجامعة وآخر من طرف عمداء الكليات ومديري المدارس التابعة للجامعة. يعرض كل مشروع خطته الاستراتيجية على مدى أربع سنوات، مع إبراز المعايير الكمية والكيفية المزمع تنفيذها وكذا كيفية تقييمها كل سنة.

هذا الإطار يشكل الأرضية الموضوعية التي تنجز من خلالها برامج عمل سنوية من طرف فريق رئيس الجامعة ورؤساء المؤسسات، ويتم مناقشته في مجلس التدبير واللجان المنتخبة ويصادق عليه في مجلس الجامعة في الأخير ليتم تطبيقه سنويًا. يتناول هذا التخطيط المؤسسي كل الميادين المتعلقة بالتكوين (أعداد تسجيل الطلبة، التكوينات المقترحة والمعتمدة، خريجو الجامعة وتتبع إدماجهم في ميدان الشغل،...)، البحث العلمي (أشغال مراكز الدكتوراه، الاتفاقيات والمعاهدات، الأساتذة والطلبة الباحثون،...)، التدبير الإداري (أشغال شبكات المصالح الإدارية، تتبع الملفات الإدارية للأساتذة والموظفين الدائمين، تقديم اقتراحات بخصوص حاجيات الجامعة من موارد بشرية ومادية ومالية، تتبع اقتناءات موارد الجامعة وتوزيعها...)، الأنشطة الثقافية والاجتماعية والرياضية. وإلى جانب هذا التخطيط السنوي، تقوم الجامعة بإعداد برامج استراتيجية على المدى المتوسط بإيعاز من الوزارة الوصية وبالتنسيق معها، نذكر منها المخططات الخماسية والبرنامج الاستعجالي ٢٠٠٩-٢٠١٢ ومخطط العمل الاستراتيجي ٢٠١٣-٢٠١٦ الذي هو في طور الإنجاز.

ب. هياكل التخطيط. تعتبر المصالح المركزية برئاسة الجامعة الهيئات المنوط بها جمع المعطيات المتوفرة لدى المؤسسات الجامعية في مختلف الميادين، حيث يقوم نائب الرئيس المكلف بالشؤون البيداغوجية والثقافية والاجتماعية والرياضية بالدراسات اللازمة التي تهتم الميادين المتعلقة باختصاصاته، ويقوم بإعداد واقتراح خطط لتنفيذ السياسة العامة للجامعة وسبل تطويرها وذلك بمشاركة أعضاء اللجنة البيداغوجية والشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية. في حين يقوم نائب الرئيس المكلف بالبحث العلمي والتعاون بتفعيل المهام المنوطة بمجال مسؤولياته، أما الكاتب العام فيقوم بتدبير الموارد البشرية والمادية والمالية وينجز على ضوءها خططاً سنوية واستراتيجية لتطوير الجامعة في مجال تخصصاته.

من جهة أخرى بادرت جامعة عبد المالك السعدي في السنوات الأخيرة باعتماد نظام عام

للمعلومات يعتمد على طرق عصرية وعقلانية لتجميع المعطيات (بنك المعلومات) وتديرها عن طرق نظم المعلوماتية؛ واعتمدت في هذا السياق عدة نظم (١).

## ٢. آخر الخطط التطويرية والاستراتيجية

يعتبر البرنامج الاستعجالي ٢٠٠٩-٢٠١٢ أحد آليات التخطيط والتدبير العقلاني بامتياز، حيث اعتمد على مقارنة بلورة المشاريع وتدبيرها والمحاسبة. ولتفعيله، شكّلت هيكل لتتبع صياغة المشاريع وتتبع إنجازها على صعيد رئاسة الجامعة وفي كل الكليات والمدارس التابعة لها، حيث قُدمت كل المشاريع والخطط مع تقديرات للكلفة المالية اللازمة لتنفيذها وبرنامج عمل مع تحديد الاختصاصات لكل العمليات. ولتتبع وتقييم المشاريع المنجزة تقوم الجامعة بصياغة تقريرين يقدمان للوزارة الوصية، الأول نصف سنوي يتطرق إلى مراحل إنجاز المشروع والثاني كل سنة حتى يتسنى للوزارة التأكد من مدى تحقيق التزامات الجامعة وتوفير الميزانية المتعاقد من أجلها.

إن المخطط الاستعجالي في مقارنته المبنية على التعاقدية بين الجامعة والحكومة، مكن من إرساء قواعد جديدة في التخطيط المؤسسي المبني على التحكم في المعطيات الرقمية والنوعية للمؤسسات وتقديم مشاريع قصيرة المدى وفق الآليات والشروط الموضوعية العصرية في تدبير المشاريع.

## ٣. دراسات، تقارير ومعلومات عن المؤسسة

أنجزت معظم الدراسات والتقارير عن الجامعة في إطار مشاريع وطنية ودولية خاصة تلك الممولة من طرف الاتحاد الأوروبي في إطار مشاريع تامبوس TEMPUS والمحفوظة في بوابة الجامعة. أما المعلومات الآنية والحديثة فتنتشر في نشرة تصدرها الجامعة بصفة دورية ومستمرة وكذلك هو الحال بالنسبة للكليات والمدارس والمعاهد التابعة لجامعة عبد المالك السعدي.

## رابعاً: الموارد المالية

### ١. الموازنة وتوزيع المصادر

#### أ. ميزانية التسيير

لرئاسة الجامعة والكليات والمدارس التابعة لها ميزانيات للتسيير، معدة لتلبية حاجيات المؤسسات في التدريس والبحث العلمي، والتسيير الإداري والنفقات الخاصة بالمدرسين والموظفين (غير الرواتب التي تصرف بطريقة مباشرة من طرف وزارة المالية) وكذا مصاريف الطلبة إلى غير ذلك.

لقد عرفت ميزانية الجامعة تطوراً إيجابياً في الأربع سنوات الأخيرة مع تطبيق البرنامج الاستعجالي (٢٠٠٩-٢٠١٢). واعتماداً عليه فقد كان من أهداف البرنامج إجمالاً الرفع من المردودية الداخلية والخارجية للجامعة حيث حددت لكل مشروع أهداف خاصة، وطريقة منهجية لإنجازها من طرف الجامعة، ورصدت الميزانية على هذا الأساس. كما كرس البرنامج الاستعجالي مبدأ استقلالية الجامعة بإرساء مبدأ التعاقدية عن طريق تبني التناجج والمحاسبة بدل منطق استهلاك وصرف الموارد المالية

(١) نظام APOGEE: أنجز سنة ٢٠٠٦ ومكن من تدبير جميع الشؤون المتعلقة بالطلبة من تسجيل وتتبع مسارهم الدراسي حتى تخرجهم؛ نظام PMB: طبق في نسبة كبيرة من المؤسسات ويهتم بجمع المعطيات وتسيير مكتبات المؤسسات الجامعية؛ نظام SIMarech: طبق في جميع المؤسسات ومكن من تتبع جميع المعطيات الخاصة بالبحث العلمي على جميع المستويات؛ نظام OLERP: أنجزت مراحل كبيرة في ما يخص هذا النظام وهو في طور التطبيق ويهتم بجمع المعطيات والتدبير المندمج للموارد البشرية؛ Sage X3 في مرحلة التطبيق ويهتم بالتدبير المندمج للموارد المالية والمحاسبية؛ المحيط الرقمي للعمل الذي يعتمد على كل الأنظمة السالفة الذكر وينظم بنك المعلومات الشامل للجامعة كما يطور عملية التواصل بين مكونات الجامعة من أساتذة وطلبة وإداريين عبر شبكات التواصل الداخلي (Intranet) وبوابات المؤسسات والجامعة.

الممنوحة من طرف الدولة.

ورغم كل هذه الأهداف المتميزة، فقد ظهرت تعثرات كبيرة في التزام الدولة بتوفير الميزانية المتعاقد في شأنها، مالياً وزمنياً، مما أثر بشكل كبير على تدبير ميزانية التسيير بالمؤسسات في سنوات ٢٠١٠ و ٢٠١١ وحتى خلال السنة الجارية.

ب. ميزانية التجهيز والاستثمار

تشمل ميزانية التجهيز والاستثمار الاعتمادات المالية المخصصة للبنايات وتأهيلها وكذا التجهيزات المرتبطة بالإدارة والبيداغوجية والبحث العلمي، كما تشمل أيضاً صيانة المباني المتواجدة في الجامعة وتوسعة بعض المؤسسات التي عرفت تزايد أعداد الطلبة في السنوات الأخيرة تطبيقاً للعقدة الموقعة في إطار البرنامج الاستعجالي.

يتم تدبير ميزانية الاستثمار بمقاربة الميزانية الموحدة، حيث يتم دراستها وتوزيعها في مجلس التدبير بطريقة شفافة وتشاركية، تحدد فيها أولويات الجامعة وتعتمد فيها مبدأ ترشيد الموارد البشرية والمادية بين المؤسسات الجامعية، حسب تدبير عقلائي ومتوافق عليه، وتقوم المصالح المركزية برئاسة الجامعة بصرف هذه الميزانية تنفيذاً لقرارات مجلس التدبير.

## ٢. الكلفة والإنفاق

ميزانية الجامعة سنوية ومجزأة إلى ميزانية التسيير وميزانية الاستثمار. بلغ مجموع الميزانية ١٥٢, ٧٤٠, ٤٠٩ دراهم سنة ٢٠١٢<sup>(١)</sup>. وبما أن عدد الطلاب في هذا العام كان ٣٦, ١٦٣ طالبا وطالبة فإن الكلفة للطلاب الواحد هي بمقدار ٤٩٨, ٧ دولار اميركي.

تهيأ ميزانية الجامعة سنويا من طرف المؤسسات الجامعية وفقا لمساطر تحدد حاجيات المؤسسات من تسيير واستثمار المبلغ الإجمالي المخصص لكل مؤسسة. تتم مناقشة هذه الميزانيات من طرف لجنة تتبع الميزانية ليصادق عليها من طرف مجلس المؤسسة، وترفع إلى مجلس الجامعة للمصادقة على الميزانية الإجمالية للجامعة. تقوم شبكة المسؤولين عن المصالح الاقتصادية للمؤسسات والطاقم التقني لرئاسة الجامعة بمراجعة مختلف الميزانيات من ناحية التوزيع على كافة التبويات المقننة طبقا للقواعد المرسومة من طرف وزارة المالية، وفي الأخير ترفع الميزانية الموحدة للجامعة ينظر فيها مجلس الجامعة للمصادقة عليها وبعثها لوزارة المالية للتأشير عليها. يقوم المراقب المالي وخازن الصرف المعين من طرف وزارة المالية بالإشراف على تهيئة الميزانية التي ترسل إلى وزارة المالية ويؤشر على جميع النفقات لضمان التوازنات المالية للجامعة، واحترام المساطر القانونية المتبعة في صرف ميزانية المؤسسات العمومية.

## خامساً: البيئة المادية

لإنجاح تطورها في مجالات التكوين والبحث والانفتاح، عمدت جامعة عبد المالك السعدي إلى تقوية وتطوير رصيدها العقاري ليتماشى مع الأعداد المتزايدة للطلبة المسجلين والأساتذة والموظفين لتلبية متطلباتهم. وفي هذا الإطار، أدرجت جامعة عبد المالك السعدي تدبير رصيدها العقاري ضمن أولوياتها الاستراتيجية بتطبيق برنامج لتدبير وصيانة ممتلكاتها الذي يستجيب للأهداف الموضوعية.

### ١. المجمعات والمرافق

تنتشر مؤسسات جامعة عبد المالك السعدي في ثلاث مدن كبرى تغطي شمال المغرب وتتوزع على مجموعة من المراكز والمجمعات وهي:

- مدينة تطوان وفيها مركز مارتيل ويضم كلية الآداب والعلوم الإنسانية، الكلية المتعددة التخصصات والمدرسة العليا للأساتذة. أما مجمع تطوان المدينة فيضم كلية العلوم والمدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية ومقر رئاسة الجامعة؛
- مدينة طنجة وفيها مجمع الزياتن ويشمل كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، كلية العلوم والتقنيات والمدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية. أما مركز البرانس فيضم المدرسة الوطنية للتجارة والتسيير وملحقة لكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية ومدرسة الملك فهد العليا للترجمة؛
- مدينة العرائش وفيها مركز بكلية واحدة وهي الكلية المتعددة التخصصات. نشير إلى أن الجامعة تتوفر على قاعة مغطاة للرياضة وملاعب أخرى، أما الإقامة الجامعية فتوجد واحدة في المدرسة العليا للأساتذة والتي تتوفر على ١٥٨ غرفة للطلبة و٨ غرف للزائرين و٣ منازل للضيافة.
- ورغم هذا الحجم المهم من البنايات المجهزة فإنها لا تكفي لتلبية الحاجيات المتزايدة من الأعداد الكبيرة من الطلبة والأطر التربوية والإدارية والتي تنمو بوتيرة أسرع من نمو الطاقة الاستيعابية المتوافرة حالياً.

## ٢. المختبرات ومراكز البحوث

- تشتمل منظومة البحث العلمي والتقني بجامعة عبد المالك السعدي على ٢٢ مختبراً معتمداً، و٧ مجموعات و٧٨ وحدة بحث إلى حدود سنة ٢٠١٢. كل المختبرات المعتمدة مجتمعة في ٤ مراكز الدكتوراه وهي:
- مركز دكتوراه في العلوم والتكنولوجيا يجمع كلية العلوم والمدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية بتطوان ويعتمد تكوينين في الدكتوراه (البيولوجيا، الكيمياء والجيولوجيا) و(علوم الرياضيات، الفيزياء والتقنيات الحديثة في التواصل)؛
- مركز دكتوراه في العلوم وتقنيات المهندسين ويشمل كلية العلوم والتقنيات والمدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية بطنجة والكلية المتعددة التخصصات بالعرائش ويعتمد تكوينين في الدكتوراه في ميدان العلوم وتقنيات المهندسين؛
- مركز الدكتوراه للعلوم القانونية والاقتصادية والتدبير معتمد من طرف كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية والمدرسة الوطنية للتجارة والتسيير بطنجة والكلية المتعددة التخصصات بتطوان بتكوين (التدبير الاقتصادي والتنمية المستدامة) وآخر في القانون؛
- مركز دكتوراه في الآداب والعلوم الإنسانية والترجمة محتضن من طرف كلية الآداب والعلوم الإنسانية بتطوان ومدرسة الملك فهد العليا للترجمة بطنجة.

## ٣. المكتبات

تتوفر الجامعة على ١١ مكتبة منتشرة على جميع الكليات والمدارس حسب تخصصاتها وطبيعة التكوين بها. رصيد الكتب إجمالاً عرف ارتفاعاً نسبياً خلال الأربع سنوات الأخيرة حيث انتقل من ٩٨,٠٠٠ نسخة من الكتب والدوريات إلى ٤٧٢,٠٠٠، وذلك تماشياً مع متطلبات منظومة الإجازة - الماستر - الدكتوراه المعتمدة منذ سنة ٢٠٠٨ بالجامعة. وبفضل إشراف الجامعة مع الناشر (Elsevier Science) أصبح بإمكان الأساتذة الباحثين والباحثين عامة الاستفادة من مجموعة كبيرة من الدوريات والمقالات والمنشورات العلمية المتوافرة في بنك المعطيات التي يوفرها (Science



(Direct) و (Scopus).

#### ٤ . الاحتفالات والأنشطة الدورية

ليست لدى الجامعة برامج متكاملة وممنهجة لأنشطتها الدورية والاحتفالات. فبين الفينة والأخرى تقام بعض التظاهرات الرياضية والثقافية في مختلف الميادين كالمسرح والموسيقى وباقي الفنون كما دأبت الجامعة على تنظيم أسبوع للعلم سنويا.

### سادساً: البيئة التعليمية

#### ١ . نظام التعليم والتقييم

اعتمدت الهندسة البيداغوجية في جامعة عبد المالك السعدي على غرار باقي الجامعات المغربية على مسار بولونيا (processus de Bologne): الإجازة- الماستر- الدكتوراه. فجميع التكوينات المعروضة في الجامعة تقترح من طرف أساتذة الشعب طبقاً لدفاتر الضوابط البيداغوجية الخاصة لكل نوع من التكوين، وتتم مناقشة هذه التكوينات على شكل ملف وصفي داخل اللجان البيداغوجية للكليات والمدارس ليتم المصادقة عليها من طرف مجلس المؤسسة. ترفع هذه العروض إلى اللجنة البيداغوجية للجامعة التي تناقشها وتدرس مطابقتها لحاجيات جهة طنجة-تطوان والحاجيات الوطنية وكذا احترامها لدفاتر الضوابط البيداغوجية، حيث ترفع هذه الملفات الوصفية بعد المصادقة عليها من طرف مجلس الجامعة إلى خبراء معينين من طرف الوزارة لدراستها وتقديم ملاحظاتها، ويمكن رفضها إذا اقتضت الضرورة، وبعد اعتمادها من طرف الوزارة تفتح التكوينات في وجه الطلبة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، بعد تقييم تقوم به اللجان السالفة الذكر والخبراء المعينون من طرف الوزارة الوصية.

نظام التكوين الجامعي في المغرب وجامعة عبد المالك السعدي مهيكّل على الشكل التالي:

- السنة الجامعية مكونة من فصلين (يمتد كل فصل ستة أشهر) (أسدس)؛
- الأسدس البيداغوجي ممتد على ١٦ أسبوعاً؛
- التكوين يشمل ٤ وحدات عموماً في كل أسدس؛
- الإجازة تحضر في ٦ فصول بعد البكالوريا؛
- دبلوم الماستر أو ما يعادله يحضر في ٤ فصول بعد الإجازة؛
- دبلوم مهندس الدولة أو ما يعادله يحضر في ١٠ فصول بعد البكالوريا؛
- دبلوم الدكتوراه يحضر في ٣ أو ٤ سنوات بعد الماستر.

تقدم تكوينات جامعة عبد المالك السعدي حسب الكليات والمدارس طبقاً للمرسوم الوزاري رقم ٨٩, ٠٤, ٢ الصادر في ١٨ من ربيع الثاني ١٤٢٥ (٧ يونيو ٢٠٠٤) الذي يحدد اختصاصات المؤسسات الجامعية وأسلاك الدراسات العليا وكذا الشهادات الوطنية المطبقة.

وللاستجابة لمتطلبات سوق الشغل وتنوع التكوينات، تم اعتماد مسالك جديدة ومتنوعة برسم السنة الجامعية ٢٠١١-٢٠١٢، بلغت ١٧٤ تكويناً وتشكل المسالك المهنية ٦٩, ٥ ٪ منها، وتتوزع حسب المجالات التالية: العلوم والتقنيات ٤٨ ٪، الحقوق والتدبير ٣٢ ٪ والآداب والفنون ٢٠ ٪.

أما تقييم الطلبة فيتم بطريقة مستمرة عن طريق المراقبة المستمرة لجميع وحدات التكوين؛ وعلى الطالب استيفاء جميع الوحدات لكي يحصل على الشهادة المتوخاة وذلك طبقاً للشرط المحددة في دفاتر الضوابط البيداغوجية المعتمدة وطنياً.

## ٥. شروط القبول والتخرج

### أ. المؤسسات الجامعية ذات الولوج المفتوح

تضم جامعة عبد المالك السعدي ٦ مؤسسات ذات ولوج مفتوح وهي كلية الآداب والعلوم الإنسانية (تطوان)، كلية العلوم (تطوان)، كليتان متعددتا التخصصات (تطوان والعرائش)، المدرسة العليا للأساتذة (تطوان)، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية. وتقدم هذه المؤسسات التكوينات الآتية:

- الإجازة الأساسية مفتوحة لجميع الطلبة الحاصلين على البكالوريا والقاطنين في جهة طنجة-تطوان؛
  - الإجازة المهنية مفتوحة لجميع الطلبة الحاصلين على دبلوم الدراسات الجامعية العامة أو المهنية (سنتين من الدراسة بعد البكالوريا) وذلك بعد انتقاء تحدد معايير المؤسسة الجامعية المعنية بالأمر؛
  - الماستر بالنسبة للمسالك العامة أو الماستر المتخصص حيث يتم ولوجها بعد الحصول على الإجازة وإجراء مقابلات أو مباراة لانتقاء الطلبة المترشحين.
- ولمواكبة البرامج الوطنية الكبرى من جهة وللإستجابة للحاجيات الاقتصادية والاجتماعية لجهة طنجة-تطوان من ناحية أخرى، انكبت مجهودات الجامعة على تنوع عرضها في التكوين والتركيز على خلق تكوينات مهنية في الكليات إلى جانب التكوينات الخاصة الموجودة في المدارس والمعاهد. ففي سنة ٢٠٠٣-٢٠٠٤ لم تتعد المسالك الممهنة ٣ من أصل ٤١ مسلكاً في المؤسسات ذات الولوج المفتوح، فتطورت بشكل كبير إلى ٤٤ مسلكاً من أصل ٩٧ أي بزيادة ٤٥٪.

### ب. المؤسسات ذات الاستقطاب المحدود

تشتمل جامعة عبد المالك السعدي على ٥ مؤسسات ذات استقطاب محدود، وهي متاحة لجميع المغاربة القاطنين بالمغرب عن طريق الانتقاء، دراسة ملفات أو إجراء مباراة الولوج، وهي: كلية العلوم والتقنيات (طنجة)، المدرستان الوطنيتين للعلوم التطبيقية (طنجة وتطوان)، المدرسة الوطنية للتجارة والتسيير (طنجة) ومدرسة الملك فهد العليا للترجمة (طنجة). وستفتح لاحقاً كلية للطب في طنجة وكلية للصيدلة وطب الأسنان في تطوان ومدرسة وطنية للتجارة والتسيير بتطوان.

تُقَدِّمُ المؤسسات السالفة الذكر التكوينات التالية:

- دبلوم جامعي في التكنولوجيا مقدم من طرف كلية العلوم والتقنيات ويستغرق التكوين سنتين بعد البكالوريا؛
  - الإجازة العامة والمهنية؛
  - الإجازة في العلوم والتقنيات؛
  - الماستر العام والمتخصص؛
  - الماستر في العلوم والتقنيات؛
  - دبلوم في التجارة والتسيير؛
  - دبلوم مترجم تحريري؛
  - دبلوم مهندس دولة في اختصاصات عدة.
- نشير إلى أن حضور الطلبة إلزامي في تكوينات الحصول على الماستر والدبلومات المشار إليه أعلاه.

## سابعاً: النشاط العلمي

### ١. تمويل البحوث والمنح البحثية

ميزانية الدولة المرصودة للبحث تظل ضئيلة مقارنة مع طموحات الباحثين في الجامعة، فالميزانية العمومية المخصصة في إطار عقدة البرنامج المتعدد السنوات ٢٠٠٤-٢٠٠٦ مع الجامعة بلغت ٧ ملايين درهم، ٢٠٪ منها خصصت للتسيير، وقد تم تدعيم هذه الميزانية بمداخيل إضافية عن طريق مشاريع البحث الوطنية كمشروع PARS و PROTARS بمعدل ٧, ١ مليون درهم سنوياً، ودعم إضافي للمنشورات والتظاهرات العلمية من طرف المركز الوطني للبحث العلمي والتقني وعن طريق المشاركة في ٨ من ١٧ قطباً للتميز الوطني. أما البرنامج الاستعجالي ٢٠٠٩-٢٠١٢ فقد أضاف ١٠ ملايين درهم سنوياً لتشجيع البحث العلمي خصصت نصفها للتسيير.

فيما يخص التمويل الخاص، فإن مصدره الأساسي هي اللجنة الدائمة الخاصة الوطنية والتي ساهمت بـ ١٢ مليون درهم خلال السنوات ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩ و ٢٠١٠، وكذلك من شركة الاتصال الوطنية (IAM) بمبلغ ٥ ملايين درهم في السنوات ٢٠٠٧ و ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩، وعن طريق مشاريع البحث الدولية كمشاريع خاصة (Action intégrée) مع اسبانيا بمعدل ٣, ١ مليون درهم سنوياً<sup>(١)</sup> ومع فرنسا وتونس والبرتغال وألمانيا وإيطاليا والوكالة الجامعية الفرنكوفونية AUF.

لقد بذلت مجهودات كبيرة من أجل الرقي بقيمة الجانب البشري المنخرط في عملية البحث، بتأطير الباحثين بالتكوين المستمر في إطار برامج التعاون الدولي والانخراط في حركية الباحثين، بالإضافة لتشجيع عن طريق جوائز أحسن البحوث (٢٣ جائزة في ٢٠٠٩). بالنسبة للطلبة الباحثين، سلمت لهم منح الاستحقاق ومنح التميز من طرف الوزارة الوصية حيث غطت أكثر من ٧٠٪ من الطلبة الباحثين بالإضافة إلى منح أخرى في المشاريع الدولية التي تساهم في حركية الطلبة الباحثين والأساتذة على الصعيد الدولي.

### ٢. الانتاجية العلمية

إن النتائج الكمية لمنتوج البحث العلمي في جامعة عبد المالك السعدي تشير إلى أن المنشورات المرقمة تبقى متميزة عددياً في العلوم البحتة بمعدل ٨٠ منشوراً مرقماً سنوياً، و ٢٠ كتاباً أو جزءاً منه و ٣٤ أطروحة مناقشة و ٦ مشاريع بحث مع العالم السوسيو-اقتصادي و ٣ شواهد ابتكار مسجلة. ٨٢٪ من المنشورات مسجلة بشراكة مع باحثين أجانب من فرنسا واسبانيا وإيطاليا. ونشير إلى أن الجامعة تتوفر على مؤهلات كبيرة لم تستغل بعد على الوجه الأمثل في بيوتكنولوجيا الأحياء (Biotechnologie) وفي الهندسة وعلم الإلكترونيات ووسائل الاتصال والجيولوجيا التطبيقية وعلوم البيئة والكيمياء والميكانيك والطاقة والرياضيات التطبيقية.

### ٣. العقود الخارجية والمداخيل

أبرمت جامعة عبد المالك السعدي أكثر من ٣٠ اتفاقية شراكة مع هيئات وطنية تمثل القطاعين الخاص والعام في مختلف مجالات التكوين، البحث العلمي، الاقتصاد والصناعة، التشغيل إلى غير ذلك.

وقد بلغت مداخيل الجامعة من نتائج البحث العلمي والاستشارات ٠٩, ٦٢٥, ٩٩٢, ٥٤ دراهم في الفترة المتراوحة بين ٢٠٠٣ إلى ٢٠٠٩. هذه المداخيل تبقى ضئيلة إذا أخذنا بعين الاعتبار مؤهلات الجامعة من أعداد الأساتذة الباحثين والعقود المبرمة.

(١) الدولار الأميركي يساوي ٨,٥ دراهم

#### ٤. المكانة العالمية

جامعة عبد المالك السعدي غير مصنفة من بين ٥٠٠ جامعة الأولى في التصنيف العالمي لشنغاي التي تعتمد على معايير قد تتجاوز بكثير إمكانيات وطاقات الجامعة. أما تصنيف الويبومتريكس (Ranking of World Universities Webmetrics) الذي تتولاه هيئة تابعة للمجلس الأعلى للبحث العلمي بإسبانيا فصنف في سنة ٢٠١٢ جامعة عبد المالك السعدي في المرتبة ٩٥ أفريقيا و٩٧ عربياً. ولا تتوفر الجامعة حالياً على إحصائيات دقيقة حول تتبع خريجي الجامعة والأساتذة الحاصلين على جوائز وميداليات عالمية.

#### ٥. استراتيجية البحث العلمي

سياسة البحث العلمي في جامعة عبد المالك السعدي تركز أساساً على مؤهلات الجامعة من أجل توضيح الرؤى والتنسيق بين مكونات البحث العلمي وكذا التوظيف الأمثل للموارد البشرية والمادية للجامعة. ولتفعيل محاور استراتيجية البحث العلمي والتعاون في مشروع تطوير الجامعة، تم إجراء مجموعة من العمليات منذ سنة ٢٠٠٣ نذكر منها:

##### أ. هيكلية البحث العلمي

تطلبت عملية الهيكلية مجهودات كبيرة في التوعية وإشراك الأساتذة الباحثين في هذه العملية وذلك من أجل تمكين أجهزة البحث من التدبير الناجع لوظيفة البحث العلمي في أحسن الظروف وذلك:

- بالمصادقة على مجموعة من الأنظمة الداخلية التي توضح آليات واختصاصات المتدخلين في منظومة البحث العلمي؛
- اعتماد نظام أساسي للبحث منذ سنة ٢٠٠٥ يركز على التقييم الذاتي والتقييم الخارجي؛
- توظيف الآليات الموضوعية رهن إشارة الباحثين من طرف المركز الوطني للبحث العلمي والتقني؛
- ربط الاتصال الإلكتروني بشبكة الاتصال مروان ذات الصبيب العالي والشبكات الدولية

##### للمعلومات العلمية والتقنية عن طريق IMIST

يقوم مجلس الدكتوراه بتنسيق مهام مراكز الدكتوراه، ويشرف على إنجاز الأنشطة الأفقية لتوحيد تواريخ التسجيل في سلك الدكتوراه وتتبع الإشراف عليها ومناقشتها. ويعتبر أيضاً مجالاً لمناقشة سياسة البحث العلمي في الجامعة.

##### ب. العنصر البشري في البحث العلمي

تضم الجامعة ٧٧٢ أستاذاً باحثاً (٣٤٪ أساتذة التعليم العالي و٦٪ كأساتذة مؤهلين)، كما أن عدد الطلبة الباحثين يناهز ١٥٠٠ حسب إحصائيات (٢٠١١-٢٠١٢)، موزعين على الحقول المعرفية التالية: ٣٥٪ في العلوم والتقنيات، ٤٦٪ في العلوم القانونية والاقتصادية و١٩٪ في الآداب والعلوم الإنسانية؛ مما يعني أن معدل التأطير في البحث العلمي يبلغ ٥ طلاب باحثين لكل أستاذ. واعتماداً على المعطيات المتوفرة، يتضح أن هناك فوارق كبيرة في تأطير البحوث بين مجالات البحث المتوفرة وبين الاختصاصات، حيث يلاحظ أن بعض التخصصات كالقانون والاقتصاد والأدب العربي والدراسات الإسلامية والفيزياء هي التي تسجل أعلى نسب التأطير.

تحتوي الجامعة على مركزين للتميز، الأول في تقنيات الاتصال والثاني في الطاقة، كما تساهم الجامعة في التطور الاقتصادي لمحيطها عن طريق شبكة الواجهة التي تساعد على توفير تداريب للطلبة، والتي تتوج في بعض الأحيان بإقامة مشاريع مقترحة من طرف الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين،

كإعداد خريطة اقتصادية لجهة طنجة- تطوان، ومشروع مع شركة مرفأ طنجة المتوسطي الكبير وشركة الطرق السيار بالمغرب بالإضافة إلى القيام بالخبرات الخاصة من طرف باحثين من الجامعة علي الصعيد الجهوي والوطني والدولي.

نشير أيضا إلى أن الجامعة قامت بتجارب عديدة في مجال احتضان مشاتل خلق المقاولات، من طرف الكليات والمدارس التابعة لها في مجالات المعلومات والاستشارة والإلكترونيك (Electronique) والاتصال والميكانيك إلخ. أما المشروع الحالي المغربي (التكوين في الابتكار وخلق المقاولات) والذي تشارك فيه جامعة عبد المالك السعدي، فقد ساهم في تكوين وتبع عشرات الخريجين الحاملين للمشاريع سنويا لإنجازها، وفي هذا الصدد فإن بعض شواهد الابتكار المسجلة في ملكية الجامعة احتضنت وأسُتُغلت في بعض المشاريع مثل WISSALTECH المحتضن من طرف المدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية بطنجة وl'Automne Large Bande المحتضن من طرف كلية العلوم بتطوان. هذه المشاريع نالت جوائز في البرنامج التلفزيوني Challenger للمبتكرين الشباب الحاملين للمشاريع المتميزة.

## ثامناً: الهيئة التعليمية

### ١. العدد ومعدل الطلبة للأستاذ

في قراءة للمعطيات الإحصائية للموسم الجامعي ٢٠١١-٢٠١٢ (جدول ١) يتضح أن العدد الإجمالي للأساتذة لا يكفي للقيام بالتأطير التربوي اللازم نظرا لعدم ملاءمة عدد المناصب الحالية الممنوحة كل سنة مع ارتفاع أعداد الطلبة حيث بلغ معدل التأطير التربوي ١ استاذ لكل ٤٦ طالباً. كما يلاحظ أيضا فوارق كبيرة في معدلات التأطير بين مختلف مؤسسات الجامعة.

### ٢. التعيين والترقية

يوظف الأساتذة المساعدون في الجامعة بكل مؤسسة إثر مباراة مفتوحة في وجه المترشحين من حملة الدكتوراه أو أية شهادة أخرى معترف بمعادلتها، ويعلن عن تعيينهم وترسيمهم وترقيتهم بناء على اقتراح من اللجنة العلمية وبعد استطلاع رأي مجلس الجامعة، على أن التعيينات المقررة بعد النجاح في مباراة تعلن عنها مباشرة السلطة الحكومية المكلفة بالتعليم العالي. ويتوزع الأساتذة على ثلاث رتب: ٣٣٠ أستاذ تعليم عال، ١٥١ أستاذاً مؤهلاً، ٣٠٠ أستاذ تعليم عال مساعد.

لقد حددت مساطر التعيينات وترقي الأساتذة في النظام الخاص بهيئة الأساتذة بالتعليم العالي (وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي، ١٩٧٩) ويعتبر هذا النظام من أهم الأنظمة الأساسية المعمول بها في الوظيفة العمومية سواء من حيث الجانب التنظيمي أو الجانب التحفيزي بالمغرب.

- الجانب التنظيمي: كان هذا النظام سابقاً لتكريس وإقرار مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص في التوظيف، من خلال التنصيب على شرط المباراة واعتماد شهادة الدكتوراه لولوج إطار أستاذ التعليم العالي مساعد، كما نص على ضرورة التوفر على شهادة التأهيل الجامعي في البحث العلمي للترقي إلى إطار أستاذ مؤهل.

- الجانب التحفيزي: مستويات الأجور المنخولة تعد من بين أهم الأجرور الشهرية الصافية الممنوحة لموظفي الدولة وتتراوح ما بين ٣٠٠, ١٣, ٣٠٠ درهم بالنسبة لأستاذ في بداية المسار (يعادل ما يتقاضاه متصرف بالإدارة العمومية في نهاية مساره الإداري) و٤٠٠, ٢٦, ٣٠٠ درهم في

## نهاية الحياة الإدارية.

جدول ١: عدد الطلاب وأفراد الهيئة التعليمية ومعدل التأخير للعام ٢٠١٢/٢٠١١

معدل التأخير التربوي	الأطر التربوية	مجموع المسجلين	
٤٦	١٢٦	٥٧٥٤	كلية الآداب والعلوم الإنسانية- تطوان
٧٥	١٩	١٤٣١	الكلية متعددة التخصصات- العرائش
١٥٠	٣٣	٤٩٤٩	الكلية متعددة التخصصات- تطوان
١٦٩	٧٠	١١٨٥١	كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية-طنجة
٢٦	١٩٢	٤٩٦٤	كلية العلوم-تطوان
٢٧	٤٣	١١٥٠	المدرسة الوطنية للتجارة والتسيير-طنجة
٢٠	٣٩	٧٨٢	المدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية-طنجة
٣٣	٢٣	٧٦٩	المدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية-تطوان
١٧	٥٢	٨٦١	المدرسة العليا للأساتذة-تطوان
١٤	٢٠	٢٨٣	مدرسة الملك فهد العليا للترجمة-طنجة
٢١	١٦١	٣٣٦٩	كلية العلوم والتقنيات-طنجة
	٣		رئاسة الجامعة
٤٦	٧٨١	٣٦١٦٣	المجموع العام

## ٣. الوضع الوظيفي

رغم الطاقم التربوي المتكون من ٧٨١ أستاذاً، تستعين المؤسسات الجامعية بالأساتذة العرضيين والمساهمين بالساعات الإضافية والمشاركين المهنيين في بعض التخصصات الدقيقة رغم ما تكلفه هذه العملية من أعباء مالية إضافية على ميزانية المؤسسات. هذه المصاريف الإضافية تتم على حساب الاعتمادات المرصودة للتكوين الإداري والتكوين المستمر للأساتذة، وتوفير الوسائل المادية والبنيات التحتية لفائدة الطلبة وموظفي الكليات ومدارس جامعة عبد المالك السعدي. وتجدر الإشارة إلى أن الميزانية المخصصة للنفقات الخاصة بالأساتذة غير الدائمين تفوق ٢٥٪ من ميزانية التسيير في بعض المؤسسات، خصوصاً ذات الطابع التقني في التكوينات.

ونظراً لندرة المناصب المالية الكافية لمواكبة أعداد الطلبة المتزايدة كل سنة، فإن النقص في التأطير البيداغوجي يظل حاداً في معظم التكوينات وخصوصاً التقنية والعلمية الدقيقة منها والمقدمة من طرف مدارس المهندسين والمعاهد العليا. أما بعض التخصصات في الآداب فتسجل فائضاً طفيفاً. أما الأطر التقنية التي تساهم بشكل فعال في المختبرات والأعمال التطبيقية فتعرف هي الأخرى نقصاً حاداً لعدم توظيف هذه الأطر في السنوات الأخيرة.

ويخضع التطور المهني للأساتذة الباحثين من درجة إلى درجة لمقاييس محددة بأحكام قانونية منظمة تدرس في اللجنة العلمية للمؤسسة. تقوم هذه اللجنة بدراسة ملفات الأساتذة المعنيين وترتيبهم

حسب الاستحقاق بمنح نقاط عديدة لكل الأنشطة الواجب إنجازها من طرف الأستاذ في ميدان التأطير والبحث العلمي والمساهمة في التدبير وافتتاح المؤسسة على محيطها.

#### ٤ . تسهيلات للأساتذة

أما من ناحية التسهيلات المقدمة لأطر التعليم العالي، فقد أبرمت الوزارة الوصية مع مؤسسة محمد السادس للنهوض بالأعمال الاجتماعية للتربية والتكوين عقداً تقوم المؤسسة بموجبه بتقديم خدمات مهمة لفائدة أطر وموظفي الجامعات نذكر منها:

- المساعدة على اقتناء السكن؛
- تغطية طبية تكميلية خصوصاً في حالات الحوادث والعمليات الجراحية الخطيرة داخل المغرب وخارجه؛
- نظام تأمين في مجال الإسعاف والنقل الصحي في المغرب وأوروبا؛
- نظام منح الدراسات العليا لفائدة أبناء المنخرطين؛
- إحداث وتطوير خدمات اجتماعية مختلفة؛ كالنقل والسياحة والاصطياف وأداء مناسك الحج إلخ...

#### ٥ . التدويل

تبادل الأساتذة مع جامعات وطنية ودولية يبقى ضعيفاً بحيث تشمل العملية بعض الأساتذة الزائرين الأجانب الذين يؤطرون بعض التكوينات الدقيقة والمتخصصة في حدود بعض الحصص القليلة والمتفرقة زمنياً.

#### ٦ . خدمة المجتمع

في إطار انفتاحهم على محيطهم السوسيو ثقافي، تقوم مجموعة من الأساتذة بتأطير مجموعة من الأنشطة الثقافية والاجتماعية لجهة طنجة-تطوان مع التركيز على العمل مع المجتمع المدني بكل مكوناته. تنظم هذه الأنشطة في إطار شراكة مع هيئات وطنية ومحلية أو بمبادرات فردية للأساتذة كل حسب اختصاصاته.

### تاسعاً: الطلبة

#### ١ . شروط القبول والاصطفاء والتدفق والاحتفاظ والتخرج

ولوج الطلبة لمؤسسات جامعة عبد المالك السعدي يتم بطريقتين، حسب التصنيف المعتمد بقرار من طرف الوزارة الوصية:

- بالنسبة إلى مؤسسات ذات اللوج المفتوح، فإن هذه المؤسسات تفتح التسجيل في وجه جميع الطلبة الحاصلين على شهادة البكالوريا والقاطنين في الأقاليم الشمالية التابعين لجهة طنجة-تطوان؛ ويراعى في هذا التوزيع الجغرافي المحافظة على التوازنات الإقليمية عبر تراب المملكة، والحد من الضغط على الأحياء الجامعية الصغيرة التي قد لا تفي بالطلب الكبير لقاطنيها، كما تطبق هذه الطريقة على جميع الجامعات المنتشرة في جميع أنحاء المغرب والتي تقدم نفس التكوينات المتوافرة لدى جامعة عبد المالك السعدي. إن اللوج بهذه الطريقة يجعل أعداد الطلاب ترتفع بطريقة مستمرة كل سنة، دون مواكبة هذا الارتفاع بتوفير التأطير الكافي، مما يؤثر في غالب الأحيان على التحصيل والتكوين الجيد للطلبة.
- أما بالنسبة للمؤسسات ذات الاستقطاب المحدود، فولوجها مفتوح في وجه جميع الطلبة القاطنين بمختلف ربوع المملكة والذين يستوفون الشروط الضرورية للتسجيل في هذه

المؤسسات وأهمها اجتياز مباراة وعند الاقتضاء إجراء مقابلات، وذلك بعد دراسة ملفات الانتقاء بناء على معدلات أعلى في الشواهد الجامعية المحصلة وكذا على الميزات إذا اقتضى الحال. فالتكوين الخاص والممهن في هذه المدارس يجعل المنافسة قوية بين الطلبة المترشحين نظراً للأعداد الضئيلة التي يمكن للمؤسسات تسجيلها وتأطيرها بالطريقة الأمثل. (كمعدل سنوي يتم استدعاء ٢٠٠٠ مترشح لاجتياز المباراة من أصل ٦٠٠٠ طالب يتقدمون بملفاتهم ليقبل أخيراً زهاء ٢٠٠ طالب للتسجيل النهائي في هذه المدارس).

إن المجهودات المبذولة من طرف أساتذة وأطر مؤسسات جامعة عبد المالك السعدي ساهمت بشكل كبير في الرفع من نسبة الحصول على الشواهد في السنوات الأربع الأخيرة، بصفة تدريجية محققة بذلك الأهداف المسطرة في البرنامج الاستعجالي.

لمواكبة تطور أعداد حملة البكالوريا من الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة طنجة-تطوان خصوصاً في السنتين الأخيرتين، تَعَبَّت الجامعة لتسجيل واستقبال هذه الأعداد المتزايدة، حيث بلغ العدد الإجمالي للطلبة المسجلين ١٦٣، ٣٦ طالباً برسم سنة ٢٠١١-٢٠١٢، منهم ١٤٩٢ مسجلون بالذكور.

أعداد خريجي مؤسسات جامعة عبد المالك السعدي عرفت بدورها تطوراً ملحوظاً بحيث بلغ العدد ٤٤٥، ٥ خريجاً في الموسم ٢٠١١-٢٠١٢، أي بزيادة ٢٤٪ عن السنة المنصرمة تماشياً مع تحقيق أهداف المخطط الاستعجالي (MESRSFC, 2008).

## ٢. التنوع

إن تسجيل الطلبة في المدارس ذات الاستقطاب المحدود، يعتمد أساساً على التفوق والامتياز، ولا تراعى فيه أي اعتبارات جغرافية، اجتماعية، جنسية أو دينية.

## ٣. خدمات الدعم والإرشاد

إن التطور الملحوظ في ارتفاع عدد الخريجين، وكذا التقليل من تكرار الطلبة خلال مدة دراستهم لهما ارتباط وطيد بمرافقة الطلبة (Tutorat) حيث شملت هذه العملية ٩٠٪ من طلبة الفصل الأول والثاني، ومن المرتقب أن تصل إلى ١٠٠٪ خلال السنة الجامعية ٢٠١٢-٢٠١٣. بالموازاة مع ذلك تم صرف ما يناهز ٢٠٠، ٧ منحة لفائدة طلبة الجامعة سنة ٢٠١١، حسب الاستحقاق من طرف المصالح المركزية للوزارة الوصية، وتصرف ما يناهز ١٠٠ منحة اجتماعية سنوياً معدة من طرف الجمعيات الاجتماعية والاقتصادية لجهة طنجة-تطوان بشراكة مع جامعة عبد المالك السعدي، كما بادرت الجامعة لتخصيص جوائز للمتفوقين باعتبار أن جوائز التفوق رغم ضآلتها تعتبر حافزاً مهماً تدفع الطلبة في اتجاه المنافسة الشريفة والطموح إلى التفوق في جميع مجالات المعرفة.

وفي إطار الدعم الذي توفره الجامعة لطلابها، بادرت بعض المؤسسات لتوفير حصص للتقوية في ميادين اللغات الأجنبية والمعلومات لفائدة بعض الطلبة ذوي النقص في هذه الميادين، كما انخرطت الجامعة في أحد المشاريع المهمة في المغرب الرقمي ٢٠٠٩-٢٠١٣(١)، بحيث تمكنت نسبة كبيرة جداً من طلبة المؤسسات ذات الاستقطاب المحدود من الاستفادة من دعم مهم يصل إلى ٨٥٪ من المبلغ المخصص لاقتناء حاسوب محمول والانخراط في سنة من الاشتراك في شبكة الإنترنت سنة ٢٠١٠-٢٠١١ وستعمم هذه العملية على جميع الطلبة في أفق ٢٠١٢-٢٠١٣.

أما استقبال وإرشاد الطالب فتتكلف به مصلحة الشؤون الطلابية المتواجدة في جميع المؤسسات



والتي تعتبر من المصالح المهمة بالجامعة، حيث تسهر على تدبير الحياة الجامعية للطالب، فهي المخاطب الرئيسي للطالب مند ولوجه للمؤسسات، وتتبعه في مساره الجامعي حتى تخرجه، فهي أيضاً صلة وصل بينه وبين الإدارة على العموم.

وعموماً، نشير إلى أن مشكلتين كبيرتين ترهق طلاب جامعة عبد المالك السعدي، وهما السكن الجامعي والتنقل المكلفان مادياً. فالإقامتان الجامعتان الصغيرتان الموجودتان في مدينتي طنجة وتطوان، تُسير من طرف مؤسسة وطنية مركزية لا تتحكم الجامعة بها، حيث أن عدد الأسرة المقدر ب ٣,٠١٠ لا يكفي للأعداد المتزايدة للطلبة المسجلين بالجامعة (١٦٣, ٣٦ طالب سنة ٢٠١١-٢٠١٢)، لتبلغ نسبة الاستفادة من الإقامة ١٢٪ تقريباً ناهيك على عدم توفر مطاعم في هذه الأحياء الجامعية. أما النقل فيبقى مشكلة أخرى يعاني منها الطلبة خصوصاً بالنسبة لبعض المؤسسات التي تتوفر على ملحقات متباعدة ككلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بطنجة. وللتخفيف من تكاليف التنقل عقدت الجامعة اتفاقيات مع شركات النقل الخاصة بهدف التقليل من ثمن تذاكر التنقل في المدينة والسفر عبر التراب الوطني.

أما من ناحية الرعاية الصحية، فالأحياء الجامعية تتوفر على مراكز طبية مفتوحة أمام جميع طلبة الجامعة، مع العلم أن صغر حجها وضآلة التجهيزات الطبية المتواجدة فيها لا يفي بالحاجيات الضرورية.

#### ٤. الأنشطة الطلابية وفرص التفاعل والاختلاط والتسلية

تظم كل المؤسسات الجامعية مجموعة مهمة من الأندية النشيطة المسيرة من طرف الطلبة (حوالي ٥٠ نادياً)، أغلبيتها مركزة في المؤسسات ذات الاستقطاب المحدود. ورغم الخصائص في الموارد المالية والبشرية الممنوحة لها، تُنظّم كل سنة بالجامعة مجموعة من الأنشطة الثقافية والرياضية مع الفعاليات الاقتصادية والاجتماعية وأيام خاصة ومهرجانات إلى غير ذلك.

من بين الأندية النشيطة في الجامعة تلك التي تسهر على خلق ديناميكية مستدامة في المجال الرياضي، بحيث تُنظّم سنوياً مسابقات رياضية في مختلف الأنواع، وتمثل هذه الأندية الجامعة في مختلف الدوريات الإقليمية والوطنية، كما نشير إلى أن بناء القاعات المغطاة المتعددة الاستعمالات أخيراً بطنجة ساهم بشكل ملحوظ في تامين هذه الديناميكية وتشجيع الطلبة في الانخراط في مجموعة أكبر من الأنشطة الرياضية.

أما خدمة المجتمع من طرف الطلبة فيظل ضعيفاً جداً ولا تتوفر الجامعة على إحصائيات كافية ودقيقة لرصد الخدمات الحقيقية المقدمة للمجتمع.

#### ٥. معدلات وسياقات توظيف الخريجين

لتسهيل عملية إدماج الخريجين في سوق الشغل، تم إحداث خلايا ومصالح في كل المؤسسات لتقوم بمهام تتبع خريجها، عن طريق استمارات وجرد المعلومات المتعلقة بالخريجين لجعلها رهن إشارة المشغلين وكذلك تنظيم ملتقيات الطالب-المقاولات. هذه المصالح تشتغل بفعالية متفاوتة من مؤسسة إلى أخرى ويبقى أداؤها متميزاً نسبياً في المدارس والمؤسسات ذات الاستقطاب المحدود. فبعض هذه المؤسسات كالمدرسة الوطنية للتجارة والتسيير والمدرسة الوطنية للعلوم التطبيقية (مدرسة المهندسين) ومدرسة الملك فهد العليا للترجمة، قد تصل فيها نسبة إدماج حاملي شهاداتها ما بين ٩٠٪ و ١٠٠٪ خلال السنة الأولى بعد التخرج. وتتراوح النسبة ما بين ٥٠٪ إلى ٩٠٪ بالنسبة للحاصلين على الإجازة المهنية والماستر المتخصص والديبلومات المقدمة. أما بالنسبة لخريجي المؤسسات ذات

الولوج المفتوح والحاصلين على الإجازة العامة والماستر العام فالنسبة تبقى ضعيفة لا تتعدى ٣٠٪ مع التأكيد على صعوبة تتبع هذه الفئة الكبيرة من الخريجين من طرف المصالح المختصة بالكليات.

### عاشراً: ضمان الجودة

#### ١. ضمان الجودة الداخلي والخارجي

انطلقت فعلياً عملية تطبيق ضمان الجودة سنة ٢٠٠٦ بتكوين خلية عمل لتحضير وتقديم نظرة شمولية للتسيير، اعتماداً على أسس نظام الجودة والسهر على تنفيذ البرنامج القصير المدى الذي أنجز عبر المراحل التالية:

- المرحلة الأولى (٢٠٠٥-٢٠٠٦): تقدم رئيس الجامعة برسالة (التزام استراتيجي) إلى جميع رؤساء مؤسسات جامعة عبد المالك السعدي يؤكد من خلالها التزامه لدعم تطبيق نظام الجودة باختيار مقاربة نظام أيزو ٩٠٠١ كطريقة لتفعيل آليات الجودة في النظام المؤسسي لجامعة عبد المالك السعدي؛ فتكونت في بعض المؤسسات لجان الجودة التي اجتمعت بصفة دورية وحددت مجال تطبيق الجودة فيها حسب خصوصياتها، والأولويات التي تراها ضرورية في المراحل الأولى.

- المرحلة الثانية (٢٠٠٦-٢٠٠٧): عرفت هذه المرحلة أساساً القيام بدراسة عميقة لإعادة هيكلة المؤسسات الجامعية وتحديد الاختصاصات والمهام المنوطة بكل مكونات الجامعة، باعتبار العنصر البشري هو القاطرة والأرضية الصحيحة للتسيير باعتماد آليات نظام الجودة. وفي هذا الصدد تمت صياغة دليل الوظائف في الجامعة والذي اعتبر آنذاك من المراجع المهمة والنادرة على صعيد الجامعات المغربية. أُعتمد هذا الدليل كأساس لصياغة بطاقات الوظائف في كل مصالح المؤسسات، كما مكنت هذه العملية أيضاً من التحكم في صياغة المستندات والوثائق المتعامل بها في الجامعة بمواصفات ضمان الجودة؛

- المرحلة الثالثة (٢٠٠٧-٢٠٠٩): مرحلة إنزال السياقات (Processus) والمساطر (Procédure) والوثائق المصاحبة لهما. وفي هذا الصدد، قامت بعض المؤسسات وكذا رئاسة الجامعة بلورة مجموعة من السياقات والمساطر المرتبطة بها، وطبقته على أرض الواقع تدريجياً بعد الحصول على التكوينات الضرورية وخصوصاً لفائدة المسؤولين على هذه السياقات.

أما عملية التقييم الذاتي المتداول عالمياً في شأنها فقد تم إنجازها في الجامعة سنة ٢٠١٠. وباعتبار أن هذه التجربة الممنهجة هي الأولى في الجامعة، فقد انخرطت الكليات والمدارس في إنجاز وتقديم تقرير موجز ومقتضب عن تقييمها الذاتي، يتناول كل الميادين المرتبطة بالتكوين والبحث العلمي والتسيير الإداري، ويقدم مواطن القوة والضعف في كل مؤسسة ويسرد توصياته لمعالجة الاختلالات وآليات تطوير المؤسسات (Université Abdelmalek Essaâdi, 2010). وفي مرحلة ثانية أُجري تقييم خارجي من طرف خبراء ينتمون لهيئة تقييم البحث والتعليم العالي بفرنسا (AERES) معتمداً على التقييم الذاتي للمؤسسات.

خلال سنوات ٢٠١٠-٢٠١٢ انخرطت الجامعة في برنامج أوروبي TEMPUS «تعزيز ضمان الجودة الداخلية في الجامعات المغربية الجزائر- تونس- المغرب» بشراكة مع ٣ جامعات وهيئات أوروبية، وُحدّد هدفه العام في المساهمة بتطوير ممارسات نظام الجودة في الجامعات المشاركة من خلال تطبيق منهج التقييم الذاتي في الجامعات المغربية. (بلغ هذا التقييم الذاتي المطبق في كلية

العلوم والمدرسة الوطنية للتجارة والتسيير مراحلها النهائية في صياغة التقرير النهائي للتقييم الذاتي). كذلك خضعت الجامعة لتقييم ذاتي من طرف مكوناتها وتقييم خارجي من طرف خبراء ينتمون لهيئة تقييم البحث والتعليم العالي بفرنسا (AERES). وقد شمل هذا التقييم جميع الميادين المرتبطة بالتكوين والبحث العلمي والتسيير الإداري والحكامة، وكانت له آثار إيجابية على سير مكونات كليات ومدارس ومعاهد الجامعة حيث أبرز مواطن القوة والضعف في كل مؤسسة وقدم توصياته لمعالجة الاختلالات وآليات تطوير المؤسسات.

## ٢. صورة الجامعة في المجتمع

تحظى جامعة عبد المالك السعدي بالاحترام والتقدير على الصعيد الجهوي بفضل انخراطها المتميز في مشاريع وأنشطة الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين في جهة طنجة - تطوان. ورغم الدور الريادي الذي تلعبه مؤسسات جامعة عبد المالك السعدي في تأطير وتكوين طاقات بشرية متعددة في تخصصات مختلفة، تظل نظرة المجتمع للجامعة المغربية على العموم سيئة باعتبار أن الجامعة لا تساهم في التطور الاجتماعي والاقتصادي للبلاد. فتفاقم البطالة منسوب للجامعة التي تكون كماً هائلاً من الأطر التي لا تستجيب لمتطلبات سوق الشغل المرتبط بتحديات العولمة اللامتناهية. فخريجو الجامعات يشكلون أعلى نسبة في هرم العطالة المغربية في ظل النمو الاقتصادي المتدني في المغرب. يعاب أيضاً على جامعة عبد المالك السعدي عدم توسيع نطاق التعاون والشراكة مع مؤسسات جامعية عربية، أوروبية وأميركية والذي يمكن الجامعة من استيراد التجارب التكوينية الناجحة لبعض هذه الجامعات وتنميتها والواقع التربوي الاقتصادي والاجتماعي والثقافي المغربي.

## خلاصة

إن تموقع الجامعة في مجال جغرافي مهم وفي أوج توسعه، من النواحي الاقتصادية والسكانية والمجالية، يجعل الجامعة أمام تحديات كبرى؛ فمن جهة هي مطالبة بمتابعة مجهوداتها الجارية بتحديث آلياتها وتكويناتها لتصبح فاعلاً اقتصادياً واجتماعياً بامتياز، ومن جهة أخرى لمواجهة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي والذي يتزايد بشكل مهول سنة بعد سنة. بالإضافة إلى ذلك فإن الوضعية الجغرافية للجامعة يفرض نهج استراتيجية وسياسة ذات الطابع الدولي لتصبح قطباً جامعياً في المحيط الأورو متوسطي.

ومن هذا المنطلق فإن الدينامية التي نهجتها جامعة عبد المالك السعدي تتوخى الرفع من عدد التكوينات ومهنتها لتساير التطور الذي يعرفه الاقتصاد الوطني والدولي وحتى يصبح خريجوها فاعلين في هذا المجال، كما أن التدابير المتخذة في مجالات التدبير الحكاماتي والعقلاني سيؤدي لا محالة إلى الرفع من الأداء الإداري والمالي. وبالتوازي مع هذه الدينامية فقد فطن المسؤولون إلى ضرورة إدماج الجودة كوسيلة لقياس فعالية التدبير مما سيتيح مجالاً أوسع لإرساء دعائم التقييم الذاتي والمنهجي. ولبلوغ هذه الأهداف، فإن جامعة عبد المالك السعدي سهرت على ترسيخ الآليات المرتبطة بنظم المعلومات كأدوات لجمع وتدبير المعطيات، مما سيتيح مجالاً أنجع لوضع خطط ملائمة للتصورات الاستراتيجية الموضوعية من طرف الجامعة.

وعلى مستوى آخر، فإن تنمية وتطوير جامعتنا في مجالات التكوين والتدبير، لا يجب أن ينسينا مجال البحث العلمي الذي يعتبر آلية أساسية مرتبطة بالتكوين وتعزيزاً لشعار التكوين من أجل البحث والبحث للتكوين، وفي هذا الإطار فإن جامعتنا طورت العديد من اتفاقيات التعاون على المستوى الدولي لتعزيز تواجدها وتطوير ومسايرة مجالات البحث العلمي.

وفي إطار تدبير الجودة والارتقاء بها إلى الحصول على ضمان الجودة الخارجي أو الاعتماد، فالملاحظ أن الجامعة ما زالت تولي اهتماماً كبيراً للآليات المتعارف عليها في تدبير الجودة، فجميع المشاريع والمخططات تركز على هذه الآليات للوصول إلى الأهداف التي سطرته. إلا أن فتوراً ظهر في السنوات الأخيرة في الاستمرارية في تطبيق نظام الجودة نظراً لعدم الانخراط الكامل للعديد من مكونات المؤسسات الجامعية في تطبيق نظام الجودة، وضعف الحوافز المادية لتعميمه على جميع الأصعدة والحصول على الاعتماد وضمان الجودة الخارجي. أما من ناحية التقييم الذاتي، فإن الجامعة قد قطعت أشواطاً مهمة في هذا المجال، حيث تمت صياغة دليل للتقييم الذاتي خاص بالجامعة، وهو الذي اعتمدت عليه كلية العلوم بتطوان لإنجاز تقييمها الذاتي والذي حظي باهتمام كبير من طرف الشركاء الأوروبيين للجامعة.

### المراجع والمصادر العربية

بن يحيى، محمد (٢٠٠٧). قانون التعليم العالي. منشورات المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، سلسلة «نصوص قانونية». الطبعة الأولى. الرباط: عدد ١٦٩.

وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي وتكوين الأطر والبحث العلمي (١٩٧٩). النظام الأساسي الخاص بهيئة الأساتذة الباحثين بالتعليم العالي. الرباط: منشورات مديرية الموارد البشرية والميزانية.

### المراجع والمصادر الأجنبية

COSEF (1999). *Commission Spéciale d'Education et de Formation*. Rabat: Charte nationale d'éducation et de formation.

MERSRSFC (2008). *Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres. Pour un nouveau souffle de la réforme. Présentation du programme « NAJAH » 2009-2012*. Rabat: Rapport de synthèse.

Université Abdelmalek Essaâdi (2010). *Rapport d'autoévaluation de l'Université Abdelmalek Essaâdi*. Tétouan: Publication de l'UAE.

### مواقع إلكترونية

www.uae.ma, accessed June 2012.