
Saadia LADBES ¹

**TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN MOROCCAN
UNIVERSITIES : READING IN THE REALITY OF PRACTICE IN
THE LIGHT OF INTERNATIONAL EXPÉRIENCES**

<http://dx.doi.org/10.47832/2717-8293.3-3.22>

Research Article

Received:

06/01/2021

Accepted:

15/02/2021

Published:

01/03/2021

This article has been
scanned by **iThenticat**
No plagiarism detected

Copyright © Published
by Rimak Journal,
www.rimakjournal.com

Rimar Academy, Fatih,
Istanbul, 34093 Turkey
All rights reserved

Abstract:

In Morocco, there is a crisis that has not yet found its way to serious and decisive treatment, which is the output crisis of the higher education system. Though the successive public policies seek to contain correctional projects and initiatives, they have not made the difference, and have not set out effective and efficient tracks in developing mechanisms for evaluation, development and reconstruction, to produce educational and learning outputs that contribute to the real takeover of the State's development aspirations.

The weak capacity of Moroccan universities to respond rapidly to the global, economic, cultural and technological variables imposed by globalization and securing the conditions for social, economic, political and security stability of the state, requires bypassing through advanced science-based treatment of quality and value of achievement. The issue of total quality management in higher education institutions may be raised by including international experiences that have succeeded to curb the regulatory and administrative failure of its educational institutions, to enhance the chances of Moroccan universities to transfer higher education in Morocco from traditional measure to modern measure by applying quality control standards in management, planning and implementation, in accordance with a strategy that is supported by the State and the University.

Key words: Total Quality Management System, Practice, Higher Education System, Moroccan Universities, International Models.

¹ Dr. , Cadi Ayyad University, Morocco, ladbessaadia@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2179-4340>

إدارة الجودة الشاملة في الجامعات المغربية: قراءة في واقع الممارسة على ضوء التجارب الدولية

السعدية لدبس²

الملخص

ثمة في المغرب الراهن، أزمة لم تجد بعدُ طريقها إلى المعالجة الجدية والحاسمة، أزمة مخرجات منظومة التعليم العالي. التي وإن سعت السياسات العمومية المتعاقبة لاحتوائها بالمشاريع والمبادرات الإصلاحية، فإنها لم تُحدث الفرق، ولم تشكل مسارات فاعلة في استحداث آليات للتقويم والتطوير وإعادة البناء، بما يحقق الفاعلية والكفاءة لإنتاج مخرجات تعليمية وتعلمية، تساهم في الإقلاع الحقيقي لتطلعات الدولة التنموية. إن ضعف قدرة الجامعات المغربية على الاستجابة السريعة، للمتغيرات العالمية، الاقتصادية، الثقافية والتكنولوجية التي تفرضها العولمة وتأمين شروط استقرار الدولة الاجتماعي والاقتصادي، السياسي والأمني، يستوجب المرور عبر صيغة متقدمة في التعامل مع العلم على أساس الجودة وقيمة الإنجاز، ولعل طرح موضوع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من خلال إدراج تجارب دولية نجحت في تطبيق الإخفاق التنظيمي والتدبري في مؤسساتها التعليمية، يعزز فرص الجامعات المغربية في نقل التعليم العالي بالمغرب، من التدبير التقليدي إلى التدبير الحديث عن طريق تطبيق معايير ضبط الجودة في الإدارة والتخطيط والتنفيذ، وذلك في إطار نسق السياسات وآلياتها التشريعية والإجرائية وفق رؤية استراتيجية تدعمها الدولة وتبادر إليها الجامعة. **الكلمات المفتاحية:** نظام إدارة الجودة الشاملة، الممارسة، منظومة التعليم العالي، الجامعات المغربية، النماذج الدولية.

المقدمة:

مع أن دور الجامعة، كمؤسسة إنتاجية اقترن بما تنتجه من كفاءات وعقول مفكرة وقيادات، تسهم في تنمية اقتصاد المجتمع واستخدام موارده وثرواته وتنشيط مؤسساته الصناعية، بغرض تحقيق الرفاهية والرخاء للمجتمع التي تخدمه، فإن هذا الاقتران، وإن قاد إلى التغيير في الدول المتقدمة، فقد جعل الجامعات في المملكة المغربية باعتبارها دولة سائرة في طريق النمو إزاء مسؤولية ضخمة، لضعف قدرتها على الاستجابة السريعة والمتلاحقة للمتغيرات العالمية وتحديات الانفتاح التعليمي التي تستدعي تطويرا وتقويما للأداء، يحقق لها الفاعلية والكفاءة وتحسين الميزة التنافسية. وبالتالي، أصبح العبء عليها أكثر، في إنتاج رأسمال بشري يتوقع منه أن يكون قوة مُنتجة، وذات قيمة نفعية في العلوم الحقة والاقتصاد وتحقيق التنمية المستدامة والشاملة، الأمر الذي لن يتأتى دون تخطيط استراتيجي ودون وعي لدى صانع القرار السياسي بأهمية اعتماد نظام إدارة الجودة الشاملة والحرص على تطبيقه من طرف إدارات الأنظمة التعليمية، باعتباره أسلوبا إداريا متميزا ومتطورا، ومنهجًا عمليا يضمن جودة المدخلات والمخرجات التعليمية، ويُمكن من توحيد مواصفات ومعايير أداء الخدمات المقدمة، وتحديد المهام والمسؤوليات على جميع المستويات، وينخرط في تطبيقه الهيكل القيادي والتعليمي في المؤسسة والشركاء على حد سواء...

ومع أن هذا النظام، قد أحرز جدواه في تجارب دولية مشهود لها بجودة التحصيل الدراسي والعلمي، فإن المملكة المغربية وإن ضمنت مشاريعها الإصلاحية الاستراتيجية هذا المتطلب كمرتكز فكري وفلسفي، فإنه لم يُفَعَل كنظام قائم بذاته للارتقاء بالأداء الجامعي بالمغرب.

انطلاقا من هذه الاعتبارات، فإن أهمية الموضوع، نابعة من واقع ازدياد طلب المجتمع المغربي على تحسين جودة الخدمات التي يقدمها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في إطار الجدل المحتدم حول مخرجات منظومة التعليم، ومن الأهمية الراهنة لإدارة الجودة الشاملة لتجاوز تحديات ومشكلات مؤسساته الجامعية، باعتبارها أحد المسارات

² د.، جامعة القاضي عياض، المغرب، ladbessaadia@gmail.com

الفاعلة في مجال البحث في سبل التغيير وإعادة البناء، في ظل الندرة للكم الأكاديمي والمعرفي المتعلق بهذا الطرح عربيا وفي المغرب خصوصا.

لكل هذا، الورقة البحثية، معنية بتشخيص واقع تطبيق هذا النظام والوقوف على الصعوبات التي تواجهه، انطلاقا من مقارنة الإشكال التالي: ما مدى توفر معايير نظام إدارة الجودة الشاملة في الجامعات المغربية، وماهي العقبات والمعوقات التي تقف حائلا أمام تطبيقه؟

إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي المفهوم وآليات التطبيق

إذا كان من المؤكد أن مفردتي " إدارة " و"الجودة الشاملة" تستوعب مجمل مقدمات ومبادئ تطوير أداء العمل على اختلاف المجالات، سواء في أصولهما النظرية الحديثة والمعاصرة، أو في واقع الممارسة على ضوء النجاحات التي حققها الربط السببي بين مفهومي "إدارة" و"الجودة الشاملة"، فإن مقاربتها على مستوى التعليم العالي مع الحمولة النظرية والتطبيقية لكل منهما، يفتح لنا أفقا في تحديث القطاع، مشرعا على الإمكانيات الفكرية والعلمية والاقتصادية والبشرية لمنظومة التعليم العالي وعلى قدرة مؤسساتها في إنتاج مخرجات تعليمية وتعلمية على أساس آليات التقييم الدولية، وذلك كله حتى يكون لمنظومة التعليم العالي مساهمة في الإقلاع الحقيقي لتطلعات الدولة التنموية على نحو مستدام وشامل .

1-1 في البنية المفاهيمية:

تندرج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، في إطار عملية استراتيجية شاملة وموصولة بفلسفات وخبرات علمية وخيارات إدارية واضحة، تنبني على الجودة فكريا وتنظيما في الوظائف والمنتوج والأداء، وذلك بغية تحقيق الأهداف والمرامي المخطط لها استراتيجيا من العملية التعليمية، على مستوى الطالب والإدارة التعليمية والأولياء وجهة العمل المستقبلية للطالب، ثم المجتمع. وبالتالي فهذه العملية ترتبط بالأهداف وربط المدخلات بالمخرجات على أساس معيار الجودة في إطار التوازن بين الكم والنوع.

ولعل تواتر العديد من التعاريف لإدارة الجودة الشاملة على اختلافها، سواء المرتبطة بالقطاع الصناعي وغيره أو ما يتعلق بالطرح التي تقاربه الورقة البحثية (مع حفظ الفارق)، أثبت أن تكامل السمات والخصائص هي السمة الغالبة لمعظمها، ما مكننا من التوصل إلى العديد من المبادئ والمرتكزات التي يستقي منها المفهوم دلالاته. أهمها:

- الاعتماد على العمل الجماعي التعاوني التشاركي، ومقدار ما تمتلكه العناصر البشرية في المنظمة من قدرات ومواهب وخبرات، لذلك فهي تحتاج إلى تكاتف جهود العاملين وتنسيقها، بالإضافة إلى توافر قيادات قادرة على الابتكار والتطبيق الفعال؛
 - الحرص على استمرارية التطوير والتحسين للرفع من الجودة، مهما بلغت فعالية الأداء وكفاءة الإنتاج، وذلك بالتركيز على تحسين المخرجات النهائية وذلك في إطار استراتيجية طويلة الأمد، تعتمد على التدريب المستمر لحل المشكلات وبأساليب علمية؛
 - التقليل من الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من المرة الأولى، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى مع الحصول على رضا المستفيدين من العملة التعليمية،
 - حساب تكلفة الجودة داخل المنظمة لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل تكاليف الفرص الضائعة، تكلفة الأخطاء، عمليات التقييم، سمعة المؤسسة؛
 - المنهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات. (الصريرة و العساف، 2008)
- الأمر الذي يحتاج إلى آليات للتطبيق، في مؤسسات التعليم الجامعي، لكن قبل الحديث عن هذه الآليات، ثمة حاجة للكشف عن مبلغ الاهتمام الشديد بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، والذي يمكن مَرُدُّه إلى عدة عوامل:
- التعليم الجامعي بوصفه عملية لملء الفراغات في سوق العمل بقوى بشرية يتوقع أن تكون منتجة، وذات قيمة نفعية في الاقتصاد والتنمية، لذلك تصبح الجودة بمثابة قدرة مخرجات التعليم الجامعي على الإيفاء بمتطلبات الخطط والتنمية، وأداء العمل بمستوى عال من الجودة والإتقان.
 - التعليم الجامعي بوصفه تدريباً على البحث العلمي، مفاد ذلك، أن الأبحاث التي ينجزها طلبة الدراسات الأولية والعليا على حد سواء، تُقَيِّم على أساس مقياس الجودة والقدرة في الاكتشاف والتحليل للوقائع العملية، والقدرة على معالجة المشكلات الجوهرية وإيجاد الحلول لها.
 - التعليم الجامعي بوصفه الإدارة الفعالة للاحتياطي التعليمي، وفق هذه الرؤية، فإن مؤسسات التعليم الجامعي تعد ذات جودة عالية إذا كانت تتوفر على الموارد بنسبة عالية. وكنتيجة لهذا التصور عن الجودة يجب البحث

عن مؤشرات الأداء اعتمادا على معايير نسبة الطلبة الحاصلين على درجات جيدة، وتكلفة الوحدات التعليمية، ونسبة الطلبة مقارنة بأعضاء هيئة التدريس، ووفرة الموارد التمويلية.

- التعليم الجامعي بوصفه مسألة توسيع فرص الحياة: اعتمادا على هذا التصور، التعليم الجامعي هو بضاعة مدنية تُقيم في ضوء قدرتها على عرض الفرص للجميع لكي يساهموا في المؤسسات الاجتماعية المختلفة، ويتمتعوا بفوائد المجتمع المتطور. (الحريري، 2010).
- وبالنتيجة، فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظومة التربوية والتعليمية تكمن مبررات تطبيقها في:
 - الارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي والمعرفي بصورة مستمرة؛
 - تجديد الثقافة التنظيمية؛
 - السيطرة على المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية والحد من تأثيراتها؛
 - إدارة التغيير بصورة منهجية مخططة والتعامل مع نتائجه بعقلانية وانفتاح؛
 - تجاوز الآثار الناجمة عن غياب التنافسية في الأسواق العالمية للخريجين وتدني مستوى الإنتاجية الأكاديمية واتساع نطاق البطالة في أوساط الخريجين؛
 - الاستثمار الفعال لطاقت أعضاء هيئة التدريس والإداريين وتوظيفها لتجويد التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع؛
 - المراجعة المستمرة للأهداف والبرامج والخطط الدراسية والعمل على تحسينها وفق تخطيط استراتيجي؛
 - الاستجابة السريعة لحاجات المجتمع من الخريجين بمواصفات عالية للجودة (عامر، 2015).

21 مداخل إدارة الجودة الشاملة ومستلزمات التطبيق:

استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب سلسلة من الخطوات: أولاها، توضيح مهمة أو رسالة الجامعة من خلال تعاون وتفاهم مكونات الجامعة ولا تقتصر على رؤية أو رؤى رئيس الجامعة، وما إن تتحدد مهمة الجامعة التي يجب أن تكون معروفة للجميع داخل الجامعة وخارجها، يتم توضيح الأهداف والقيم التي توجه أو ترشد عملية تحقيق مهمة الجامعة ورسالتها. وهذه القيم يجب أن تعكس المبادئ التي تسير على نهجها الجامعات الدولية، بالإضافة إلى قيم المجتمع التي توجد فيه الجامعة، ويجب اتباع المنهاج نفسه عند تحديد مهام وأهداف وقيم كليات الجامعة...

الخطوة الثانية، تكمن في تحديد الوظائف التي يتم على ضوءها تحقيق مهام الجامعة والكليات. وكما هو معلوم أن الوظائف التقليدية للجامعة هي التدريس والبحث العلمي، ووظيفة خدمة مجتمع الجامعة والمجتمع الخارجي المحيط بها، فعند وجود برامج بحثية وتدرسية جيدة تناسب احتياجات المجتمع، ويتم تنفيذها على نحو صحيح، حينئذ فإن الجامعة تقدم للمجتمع الموارد البشرية المتمكنة والكفؤة، الإدارية والأكاديمية التي تساهم في نهضة دولها اقتصاديا واجتماعيا وتنمويا.

بعد أن يتم تحديد وظائف الجامعة، تكون الخطوة التالية هي تحديد أهداف كل وظيفة من الوظائف المختلفة للجامعة، فبالنسبة لوظيفة التدريس، تتمثل أهدافها في تقديم مناهج فاعلة ومبتكرة، وتوضيح إجراءات التدريس والتقييم وتخريج أفراد لديهم القدرة والرغبة في خدمة مجتمعاتهم، وتوفير مناخ صحي للتدريس. وبالنسبة لوظيفة البحث العلمي، تتمثل أهدافها في زيادة الإنتاجية البحثية والنشر، وإكساب طلاب الدراسات العليا مهارات البحث العلمي وتسويق نتائج البحوث العلمية. أما وظيفة خدمة المجتمع فتتمثل أهدافها في إدراك الجامعة وتقديرها احتياجات المجتمع التنموية.

الخطوة الرابعة هي تحديد نظام إدارة الجودة، أي عمليات الإدارة التي بموجبها تتحقق أهداف كل وظيفة. أما الخطوة الخامسة فهي نظام فحص الجودة، حيث يجب تقويم فاعلية نظام إدارة الجودة داخليا (للقوف على مدى تقدم أو تحسن الجودة داخل الجامعة) وخارجيا (يتم تقويم مؤشر الأداء من حيث تقويم جودة التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع المباشر بصورة كمية أو شاملة) على فترات منتظمة، مع إجراء عملية مراجعة وفحص لمختلف عمليات الجودة ومستوياتها التي تحققت (D.L، 2001).

ولكي تُحقق هذه الإجراءات أهدافها في إنجاح عملية إدارة الجودة الشاملة، يستلزم مجموعة من الآليات أهمها:

- تأمين مقومات الفاعلية الأكاديمية عن طريق، توفير الموارد المالية والإمكانات التقنية و اللوجستية اللازمة في مؤسسات التعليم العالي، سواء تلك المتعلقة بالطلاب أو الأستاذ أو بالبحث العلمي. بالموازاة مع إعادة النظر في مسالك التقييم المستمر لمؤشرات الأداء لهيئة التدريس وللطلبة وللجامعات.

- إقامة شراكات بحثية بين مؤسسات التعليم العالي وقطاع الأعمال والإنتاج، لا تعني هذه الرافعة الجانب التمويلي فقط، على أهميته، بل يجب أن تمتد العلاقة بين هاذين الفاعلين التنمويين إلى الاستثمار في التعليم التعاوني الهادف إلى تحقيق الجودة عن طريق تبادل الخبرة في هذا المجال بين الطرفين بما في ذلك، إقامة دورات تكوينية وتأسيس مراكز بحثية متخصصة مشتركة، التوظيف العملي للمنظومة الصناعية والإنتاجية لما تنتجه المؤسسات الأكاديمية من معرفة وأبحاث، تقديم الاستشارات العلمية...
- استيفاء الاستقلالية الأكاديمية كل عناصرها، عن طريق تفويض الصلاحيات والمسؤوليات بشكل أوسع بعيدا عن وصاية المركز.
- وجود هيئة مستقلة ذات خبرة وكفاءة أي (منظومة متكاملة لخطط الإدارة)، تدير وتشرف وتسير عملية إدارة الجودة الشاملة بالجامعة، وذلك كله في إطار تخطيط استراتيجي محدّد الأهداف، ويجب أن تكون هناك خطط مماثلة على مستوى الكليات مع وجود اتصال وتفاعل وتنسيق بين الجامعات والكليات التابعة لها.
- ضمن هذا الأفق، وحتى نلامس العلاقة الصحيحة بين التأصيل المفاهيمي لعملية إدارة الجودة الشاملة بميكانيزماتها النظرية، ومستوى توقعها البيوي في الجامعة المغربية، كان لابد من محاولة استكناه واقع التلازم التوظفي لفلسفة المفهوم ومدى انعكاسه التأثيري في خيارات السياسة الرسمية المتعلقة بالقطاع، وكذا مستوى تبنيه من طرف مؤسسات التعليم العالي على ضوء واقع المنظومة، مع ما يُتَّيَّحُه فعلا من فرص الارتقاء بالمجتمع اقتصاديا واجتماعيا وتكنولوجيا وثقافيا على أساس الاستدامة والشمولية. تأسياً بالكثير من التجارب الدولية.

II - ممارسة إدارة الجودة الشاملة في الجامعات المغربية بين المقومات والمعوقات

استأثر واقع منظومة التعليم العالي موصولا بالمرحل التعليمية الأساسية، بالنقاش المجتمعي الحاد والمحتدم حول تحديد المسؤولية فيما آل إليه القطاع من تفاقم للأزمات، والمطالبات العاجلة بإيجاد مسار إصلاحي فاعل وفعال ينعكس على الوضع الاقتصادي والاجتماعي والتنموي للبلاد. ولئن شكلت المشاريع الإصلاحية المتعاقبة في إطار السياسات العمومية للدولة، استجابة لوطأة المآزق والأزمات، فإنها لم تنجح في القطع مع التدبير السياسي والإداري الذي عرفته المنظومة منذ عقود، بل صنعت أسيجة صلبة حول المعالجة الاستراتيجية لهذه المعضلة. ما استدعى بالإلزام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في نظام التعليم العالي والمراحل الكلية للتعليم، خاصة وقد أحرز جدواه في تجارب متعددة، الإقليمية والدولية حتى العربية منها... لكن مع ضرورة هذا الاستدعاء، يظل التساؤل مطروح حول درجة الإمكان في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالمغرب، مع وجود معوقات لا تضمن تحقيق هذا الإمكان.

21 قراءة في واقع منظومة التعليم العالي بالمغرب

حتى نخلص إلى تشخيص استشرافي للقطاع، قد لا يكفينا القول . على صوابه . ، أن الأداء العام للتعليم العالي في المغرب من حيث مخرجاته، لم تمكن خريجي مؤسساته من الكفايات المتمسمة بالجودة الكفيلة، بارتقائهم وبالتقدم الذي يحققه التطلعات التنموية للدولة، في سياق مؤجج بالاقتصاد المعلوم وبالتحديات الجسيمة المعرفية والعلمية والأمنية والسياسية، إن على المستوى الإقليمي أو الدولي.

لكن الأمر يحتاج إلى رصد واقع الأزمة العميقة التي تعاني منها منظومة التعليم العالي من خلال:

- ❖ السياسة العمومية المتعلقة بالقطاع، إذا ما قمنا بنظرة استرجاعية موجزة، لتقييم قدرة العمل العمومي على إقرار الإصلاحات ودرجة تطبيقها، انطلاقا من إصلاح سنة 1997 الغير مكتمل، وإصلاح 2001 البيداغوجي المطبق سنة 2004، المرتكز أساسا على القانون 01.00 الصادر سنة 2001، والذي شكل الإطار الحقيقي لإصلاح التعليم العالي المنصوص عليه في الميثاق الوطني للتربية والتكوين.
- ❖ ثم التقويم الإجرائي سنة 2009 لمواكبة البرنامج الاستعجالي، الذي لامس بعض الجوانب البيداغوجية والحكمة ودعم بعض المسالك، خصوصا ذات التوجه المهني وفي مواجهة العديد من الإكراهات.
- ❖ فمراجعة سنة 2014، التي ارتكزت على البرنامج الحكومي لسنة 2012 وسياسات دستور 2011، والتي همت بالأساس، بعض التعديلات على مستوى دقاتر الضوابط البيداغوجية الوطنية للإجازة الخاصة بالمؤسسات ذات الولوج المحدود. وتم بموجبها إحداث الوكالة الوطنية للتقييم سنة 2014، المفعله سنة 2016 (المجلس الذاتي للولوج المحدود). وأخيرا قانون الإطار 51-17 المتعلق بمنظومة التربية والتعليم والتكوين والبحث العلمي (العلمي، 2018). وأخيرا قانون الإطار 51-17 المتعلق بمنظومة التربية والتعليم والتكوين والبحث العلمي المستند إلى توصية الرؤية الاستراتيجية للإصلاح 2015-2030، والذي دخل حيز التنفيذ بتاريخ التاسع من غشت 2019.

❖ فإن هذه المراجعات والفرص التي أتاحتها، لم تكن كافية لوصفها بالإصلاح، فالتقويمات كانت ذات طبيعة تقنية، ولم تساهم في تدعيم نظام التعليم لجعله أكثر فعالية، حتى أنها لم تندرج في إطار عملية ديناميكية عمومية، تتمثل في متابعة تطبيق الإصلاح واستكمال آلياته الأساسية لضمان نجاحه. يضاف إلى ذلك، أنها تتم بمعزل عن القطاعات الأخرى، فإنها تتميز بالارتجالية، بحكم الزمن الحكومي المفترض التي تتم فيه، فلكل حكومة سياستها الخاصة المتعلقة بالقطاع تنتهي بانتهاء الولاية وبالقياس انتهاء صلاحية المشاريع الإصلاحية التي ترافقها.

❖ عدم تجانس نظام التعليم الجامعي : يُخلف النظام التراتبي الصارم بين الاستقطاب المفتوح و الاستقطاب المحدود، انقساماً حاداً في منظومة التعليم العالي بالمغرب، ما عرّض مشروع النظام الجامعي الموحد والمتكافئ وذو الجودة للمجازفة. ففي حين النظام الجامعي ذي الولوج المحدود يستقبل أفضل الطلبة بناء على الانتقاء الأفقي وفق نقط البكالوريا التي تحدد مسار الطالب في دراسته الجامعية، يعتبر نظام الولوج المفتوح الذي يستقبل الغالبية العظمى من طلبة الجامعة دون اشتراط مؤهلات للقبول، نظاماً اختزالياً، تكويناته تعكس غياب الجودة، و تعتبر غير ملائمة لسوق الشغل، نسبة الهدر الجامعي تصل فيه إلى 47,2 في المائة، تقريبا نصف طلبة المغرب ينقطعون على الدراسة دون الحصول على الشهادات الجامعية. لذلك، عوض التجانس والارتكاز على تحسين المردودية وآليات التوجيه وإعادة التوجيه لتيسير الارتقاء بالطلاب، اتسم نظام التعليم العالي بالانشطار والازدواجية، وكرس مأسسة التراتبية في تخصيص الموارد والتكوين وجودة العرض وفي مستوى المدارك، حتى على مستوى التمثلات الذهنية لدى الرأي العام فهو لا يحظى بقيمة كبرى وينظر إليه بسلبية ودونية ...

❖ حكمة واستقلالية الجامعات : عدد كبير من المقترضيات الذي جاء بها قانون 01.00 لم تطبق رغم إسهام هذا الأخير في حكمة نظام التعليم العالي والجامعة، فرغم إقراره استقلالية الجامعة، غير أنه لم يحدد معالم هذه العملية، ثم إن عدد من الجوانب الهامة بالنسبة لتنمية الجامعات كاللامركزية لم تتبع باستصدار النصوص التنظيمية الملائمة وتسيير الممتلكات والموارد البشرية؛ يضاف إلى ذلك كله، أن القرارات الفوقية تحد من الاستقلالية والحرية الأكاديمية ودمقرطة الحياة الجامعية اتجاه السلطة الوصية، حيث تشكل مساهمة الدولة المتراوحة بين 70 و97 في المائة المورد الرئيس؛ ثم غياب تعاقد بين الدولة ومؤسسات التعليم العالي على أساس استراتيجياتها التنموية؛ كذلك ضعف التنسيق بين استراتيجيات تنمية الجامعة التي يضعها رؤساؤها ومشاريع رؤساء المؤسسات، في هذا الصدد يمكننا الإشارة إلى أن رئيس الجامعة لا يعين بالضرورة في الوقت نفسه الذي يعين فيه عمداء ومديرو المؤسسات الجامعية، بل لكل واحد تصوره الخاص لاستراتيجية المؤسسة وتسييرها؛ هذا ناهيك عن صعوبة اتخاذ القرار داخل مجلس الجامعة الجهاز المقرر بسبب تضخم أعضائه، وغياب هيكلية تنظيمية للجامعات تسمح بالتحديد الدقيق للمصالح والمناصب والمهمن للتمكن من تحقيق إدارة فعالة، هذه كلها إكراهات تحد من فاعلية المساءلة والمحاسبة كمكسب للحكمة الجامعية، ومن إقرار تدبير مفتوح على الفاعلين (الطلبة والأساتذة والإداريون) وعلى الشركاء الخارجيين.

❖ الإكراهات البنوية: تتجلى أهم مؤشراتنا في: (المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، 2018).
❖ .النقص المؤكد في التأطير البيداغوجي: تعاني الجامعة المغربية من نقص بنيوي في التأطير، وقد نتج تدهور نسبة التأطير عن الاختلال الكبير الحاصل بين إرادة سياسية راغبة في ازدياد عدد الطلبة في التعليم العالي (بلغت نسبة الزيادة 108 في المائة ما بين سنتي 2011 و2016) و نسبة زيادة في عدد الأساتذة الباحثين لم تتجاوز (12 في المائة خلال الفترة نفسها) . كما كشفت المقارنة الدولية مع بعض البلدان الوضعية المقلقة، حيث تجاوزت نسبة التأطير بثمان مرات النسبة المتوسطة بتونس وبأربع مرات نسبة التأطير بالجامعات الفرنسية والإيطالية.

وإذا كانت الجامعة المغربية برمتها تعاني من نقص بنيوي في التأطير، فإن الملاحظ غياب التوازن بين المؤسسات ذات الولوج المحدود (17 طالب لكل أستاذ) رغم الزيادة الملحوظة في أعداد الطلبة، والمؤسسات ذات الولوج المفتوح (83 طالب لكل أستاذ سنة 2016).

البنية التحتية: ظلت السياسات العمومية عاجزة عن إقامة توازن بين الطاقة الاستيعابية من المقاعد المعروضة من طرف المؤسسات الجامعية وأعداد الطلبة، نسبة استعمال هذه الطاقة يتجاوز المعايير الخاصة بالتعليم العالي الجيد، رغم تراجع هذه النسبة 100 في المائة ما بين سنتي 2001 و2010، إلا أنها تدهورت تدريجياً تحت تأثير تزايد عدد الحاصلين على البكالوريا لتصل إلى 169 في المائة سنة 2016. والحال أن هذه الزيادة الهائلة في عدد الطلبة لم تواكب بانتشار ملائم للموارد البشرية ولا باستثمارات واضحة على مستوى التجهيزات مما أدى إلى نسبة ضعيفة في التأطير وساهم في تراجع نسب استكمال التحصيل الجامعي.

22 الجامعات المغربية وإدارة الجودة الشاملة: سؤال المنظورية و الانتظارية

بالرغم مما تم ذكره من المعوقات (وغيرها لا يتسع للمقام سرده) التي تُقيد إقلاع منظومة التعليم العالي نحو خدمة التنمية الشاملة في الدولة والارتقاء بمستوى الفكر والعلم فيها، فإن لا أحد يجادل، في كون المساحة بين البرامج النظرية الإصلاحية وممكنات الإصلاح في المجتمع وفي الواقع تستدعي انعطافا حاسما نحو التبني الفعال لها، بمعنى آخر، إذا ما استقرنا معايير ومبادئ أنظمة الجودة وتطبيقاتها في تجارب دولية مختلفة، يتأكد أن خيار نهجها ساهم لدى بعض التجارب في التحول نحو مجتمع المعرفة، و في أخرى صنع التغيير النوعي في أداء مؤسساتها الجامعية .

لذلك اعتماد جوهر هذه التجارب، كفيل بتصويب مسارات التعليم الجامعي في المغرب، إذا ما اعتبرنا بداية، أن مخرجات التعليم الجامعي لا ترقى إلى تطلعات الدولة واحتياجاتها التنموية. وأن ضرورة اتخاذ القرار في تبني إدارة الجودة الشاملة تفرضها الجهود المبذولة الرسمية وغير الرسمية لإصلاح منظومة التعليم في إطار التحديات الداخلية الاجتماعية والاقتصادية والتنموية والإكراهات الجيوستراتيجية الإقليمية والعالمية. التي لا يمكن القفز عليها إلا بالاستثمار في الموارد البشرية قيما ومعرفيا وعلميا وهذا من الثابت أنه رهين بضمان جودة التعليم العالي.

ثم إن هوامش الانتقال الديمقراطي التي عرفتتها المملكة قبل وبعد متغير الربيع العربي و التي جعلت من التغيير السياسي والإصلاح الدستوري بإقرار الهوية المتقدمة، وتبني اللامركزية واللامركز على مستوى تدبير المنظومة، و بالموازاة مع ذلك، هناك وجود لإطار قانوني ملزم للجميع، يتجاوز تعاقب الحكومات الزمني واختلاف سياساتها العمومية المتعلقة بالقطاع ، فقانون الإطار 51.17 الذي دخل حيز التنفيذ في التاسع من غشت 2019 رغم ما أثير حوله من جدل كما سبقت الإشارة إلى ذلك، من شأنه، حال تنزيل مقتضياته الإصلاحية، أن يعمل تأهيل الرأسمال البشري وعلى تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص والجودة للجميع في إطار الرؤية الاستراتيجية للإصلاح 2030-2015 التي تسعى إلى « العمل بمفهوم جديد للجامعة المغربية، قوامه الاستئناس بالممارسات الجيدة والتجارب الدولية الناجحة والاتجاهات الحديثة في مجال تنويع أنماط التكوين والبحث والخدمات المرافقة لهما، ولا سيما نماذج المنظومات المتكاملة للتكوين والبحث، التي تأخذ في الاعتبار حاجات المجتمع ومن المعارف والكفايات والقيم وحاجات سوق الشغل والمقاولة من الكفاءات و التأهيلات الملائمة» (Scientifique, 2015) كلها مقومات ينتظر منها أن تحدث التغيير وأن تساعد في وضع مشاريع استراتيجية تبحث في أسباب القصور. والهدف تحقيق التجانس بين ضمان الجودة في البنية التنظيمية وقطاع التعليم العالي في إطار رسالة الجامعة وقيمها، تستجيب لانتظارات مجتمع برتمته.

إن اتخاذ القرار والالتزام به من طرف المسؤولين على المؤسسات الجامعية، هو نقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات وأوجه النشاط والتصرفات، والمنتظر من القيادة الإدارية الشجاعة لاتخاذها، وبالتالي الشجاعة لتحمل المسؤولية. لأن الانغلاق بشكل أساسي على مستوى الرؤيا والمستوى الاجرائي الذي يُسمح فيه من الوزارة الوصية على القطاع، لا يساهم في إحداث التغيير للجامعة ومجتمعها لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية والتعلمية.

لذلك لا مبرر للإحجام عن توظيف عوائد تجارب، كانت ركيزة نجاحها أنظمة ضمان الجودة لإحداث التحول في ملامح السياسة واستراتيجيات القطاع، من هنا و في هذا الصدد يمكن الإشارة إلى نماذج لأساليب تطبيق أنظمة ضمان الجودة التعليمية في المدارس والجامعات على سبيل الاستدلال وليس الحصر التي انعكست نتائجها في التقدم العلمي والصناعي والفكري لمجتمعاتها، إما بأسلوب المعيار الدولي إيزو 9001، أو تطبيق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، أو تطبيق أسلوب التحسين المستمر وبالتدريج وهو أسلوب ياباني، أو بالأسلوب الاسكتلندي في الجودة SQMS، أو تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة TQM أو نظام ضمان الجودة والاعتماد الأمريكي أو نظام ضمان الجودة التعليمية والاعتماد الإنجليزي إديكسيل إنترناشيونال، أو نظام ضمان الجودة والاعتماد الألماني أو الأسترالي أو الدنماركي وغيرها من الأنظمة الدولية.

وإذا كان كل من نظام ضمان الجودة التعليمية والاعتماد، الإنجليزي إديكسيل والاسكتلندي SQMS يعتبران من أفضل الأنظمة العالمية التي سعت إلى تطوير حقيقي للعملية التعليمية وقامت العديد من الدول كأستراليا وإنجلترا وبولندا وإيرلندا بتبنيه نظرا لما يوفره من المؤشرات التي تهتم بمجال تنمية الموارد البشرية وتدريبها، كما ويهدف إلى ضمان استمرارية التطوير وتحسين الإنتاجية العامة للمؤسسات التعليمية (المراعي، 2008) ، فإن نظام إدارة الجودة الشاملة TQM كمدخل لإعادة النظر في الإدارة التربوية وفي نوعية التعليم العالي تحديدا، لقي صدى واسعا في الدول المتقدمة و النامية.

وتعد أشهر وأشمل تطبيقات الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي الأمريكي، جامعة ولاية أوريغون Oregon State University. وضعت هذه الجامعة هدف تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة خلال خمس سنوات من العام 1989، كانت أهم خطواتها المتبعة في هذا الشأن:

- توضيح مفهوم أسس وأهداف إدارة الجودة الشاملة التي حددها مجلس إدارة الجودة؛
- التعريف بمبادئها وطرق التطبيق لجميع العاملين في الجامعة من الهيئتين الإدارية والأكاديمية؛

- تقييم الوضع الحالي بالمقارنة مع أسس إدارة الجودة الشاملة، وعرض نتائجه ومناقشتها على مجلس قيادة الجودة؛
 - تحديد المواضيع التي تتطلب التحسين وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوجيه الجهود لها؛
 - تكليف فريق عمل بمتابعة الجودة، يضم في عضويته أشخاص أكفاء ومدربين من مختلف كليات الجامعة؛
 - تحديد الفرق المنوط بها تحقيق الأهداف الوظيفية والتنفيذية وحل المشكلات التي تعيق التنفيذ لإدارة الجودة الشاملة؛
 - توعية جميع العاملين في الجامعة بطرق التقييم الذاتي والتحسين عن طريق اللقاءات والاجتماعات وورش العمل والإرشادات؛
 - وضع الإجراءات التي من شأنها تقييم جهود إدارة الجودة الشاملة؛
 - تنمية وتطوير وتدريب العاملين لمنع حدوث أي أخطاء أثناء عمليات التنفيذ للخطط والمشروعات المستقبلية؛
 - تقييم الوضع الكلي للمراحل المنفذة من برامج الجودة بهدف الحصول على تغذية راجعة على أثر تطبيق الجودة ومدى التحسن الحاصل في أداء أعمال الجامعة.
- وقد أدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الجامعة، إلى نتائج إيجابية أهمها توفير الوقت، تنمية العمل الجماعي، تنمية مهارات حل المشكلات، زيادة الرضى الوظيفي وإشباع رغبات وحاجات العاملين بها (الصريرة و العساف، 2008)... أما جامعة شمال غرب ولاية ميسوري Northwest Missouri State University التي بدأت تطبيق هذا النظام سنة 1986، وفي سنة 1997 فازت الجامعة بجائزة ميسوري للجودة التي تعتمد على مبادئ بولدرج بوصفها أنموذجا للتخطيط، فقد حققت العديد من النجاحات منها:
- العمل على دمج سبع كليات في أربع؛
 - إلغاء أربع وثلاثين برنامجا لم تكن المشاركة فيها بالجودة المطلوبة؛
 - زيادة رواتب أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة؛
 - تحديد ما ينبغي على الطالب تعلمه من الكفاءات؛
 - الارتقاء بالجامعة من العجز المقدر بمليون دولار إلى فائض احتياطي قدره ثلاثة ملايين دولار؛
 - زيادة عدد الطلاب بنسبة 26 في المائة من قدرة الجامعة الاستيعابية؛
 - إقامة أول حرم جامعي إلكتروني في الولايات المتحدة الأمريكية؛
 - إقامة امتحانات نهائية شاملة في مختلف الأقسام للتخرج.
- أما تجربة جامعة ويسكونسن Wsconsin University التي انطلقت عام 1990 بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فقد تضمن إطار عمل خطتها التنظيمية ثمان مجموعات على النحو التالي:
- فريق القيادة: تتلخص مسؤولياته في تطوير رؤية القيادة في الجودة الشاملة من حيث الأهداف والمعايير والقضايا؛
 - مكتب الجودة: يقوم أفرادها بالإرشاد والتسهيل والمعاونة في تنفيذ فلسفة وطرق الجودة الشاملة؛
 - أقسام التحول: وتشمل الأقسام التي ستطبق عليها إدارة الجودة والمعرفة؛
 - الشبكة الداخلية: وتتضمن اللقاءات الشهرية والتدريبية ذات الصلة بموضوعات الجودة؛
 - فريق النصح: فريق من الخبراء الذين يمثلون المؤسسات العامة والخاصة، ويلتقون مرة كل عام؛
 - فريق الممولين: يتضمن الجهات التي تقدم الإعانات لتنفيذ هذه العملية، وتتمثل في إعانات مادية وتدريبية واستشارية من جهات لديها خبرات سابقة في التطبيق؛
 - الشبكة الخارجية: وتتمثل في مواصلة مكتب جودة الاتصال بالكليات والجامعات الأخرى التي تطبق الجودة، كذلك بالمستشارين في القطاع الخاص والجهات الحكومية والجامعات الأخرى على مستوى الدولة.
- توصلت الجامعة من تطبيق هذه الخطوات إلى تحقيق مكاسب كثيرة منها: تقليل التكاليف، تقليل الفاقد والهدر، تقليل القلق والمنازعات بين العاملين ... (الصريرة و العساف، 2008).
- جامعة جريفث بأستراليا Griffith University في هذه الجامعة، كان الهدف الأساسي أن تكون جامعة رائدة في توفير بنية تعلم متمركزة حول الطالب، وأن تحقق العدالة بين الطلاب من خلال برامج تعليمية عالية الجودة تؤهلهم للاطلاع

بالدور القيادي في تطوير مجتمعاتهم وبيئاتهم. ورأى المسؤولون عن الجامعة أنه من الممكن تحقيق ذلك من خلال الوفاء بخمسة أهداف. الهدف الأول، أن تكون الجامعة ذات صيت دولي تشتهر بالتعليم المتمركز حول الطالب وأن يكون لها دور ريادي في التعليم والتعلم.

ومن الاستراتيجيات المهمة لتحقيق ذلك، تصميم وتطوير منتجات وخدمات تعلم مرنة ومفتوحة تضاهي نظيرتها الموجودة عالمياً، بالإضافة إلى إجراء تقويم دائم لبرامج التعليم والتعلم في مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا. ويولي ذلك وضع استراتيجيات تمويل مناسبة للاستراتيجية السابقة، بحيث تساعد على تقديم التدريب اللازم والمناسب لأعضاء هيئة التدريس في كل جوانب التعلم، والأهداف الخاصة بمؤشرات الأداء المستخدمة لقياس نجاح التطبيق تشمل تطوير وتمويل واكتساب أعداد معينة من المواد أو الموضوعات بأسلوب مرن بحلول أعوام 2001/2000/1999. بينما تشمل الأهداف الأخرى، التحسين المستمر لبرامج التعليم في ضوء نتائج المُسوحات التي تجرى على الطلاب وتوفير التمويل اللازم لمكافحة أعضاء هيئة التدريس والطلاب المتميزين في التعليم والتعلم في إطار ميزانية 2000، وكذلك ضرورة توفير المناسب للقائمين على تطبيق أي من الاستراتيجيات السابقة (D.L، 2001).

جامعة أُلستر University of Ulster البريطانية، وضعت هذه الجامعة معايير للتدريس كجزء من نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم وطرق التدريس، فبدأت بتحديد وتطوير النوعية في التدريس. تضمّن برنامجها، استشارة التدريس من ذوي الخبرة والمهارة بموضوعات (حلقات النوعية) للموظفين وكذلك للطلبة للوصول إلى معايير خاصة بالتدريس ومنها الأخذ برأي الطلبة في التدريس وتعيين ذوي الخبرة في التدريس واعتماد الكفاءة التدريسية عند اختبار المدرسين. إن اعتماد جوهر هذه التجارب الناجحة تحديداً، وغيرها من التجارب الدولية المتعددة والمختلفة، كتجربة جامعة أوستن Aston وجامعة ولفرهامتن University of Wolverhampton البريطانيّتين وجامعة تينيس Tennessee الأمريكية وغيرها، يفرض على صانعي القرار في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة، التحرر من التباسات العوائق التي تحول دون ضمان تعليم عالي يصنع التغيير ولا يدور في فلك الإصلاح. الأمر الذي يفرض إيجاد فلسفة للعمل داخل المؤسسة تتوخى التحسين المستمر عبر الدقة والإتقان التي هي ضمان الجودة.

III. آفاق الجامعة المغربية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة :

مقاربة الممكن باستعراض المشاكل التي تواجه التعليم العالي في المغرب ومخرجاته، وانطلاقاً من المتغيرات الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي فرضتها العولمة، وإدراكاً منا بقدرة دور التربية والتعليم العالي على إدخال الدولة إلى عصر الحداثة والمعرفة وتقليص الفجوات العلمية والتكنولوجية، كان لا بد من التأكيد على ضرورة وضع معايير جديدة في التعليم الجامعي تراعي هذه الحقائق وشروط التكيف الاضطراري معها.

من هنا كان لا بدّ للتجارب العالمية الناجحة التي أخذت بتطبيق مبادئ الإدارة الشاملة في الجامعات، كنماذج طوقت الإخفاق التنظيمي والتدويري في الجامعات المعنية، أن تعزز فرص الجامعات المغربية في تحصيل نموذج مهم في ضبط معايير الجودة على مستوى الممارسة، ينقل التعليم الجامعي من التدبير التقليدي إلى التدبير الحديث ويكون الخيط الناظم لعملية بناء وتحسين وتطوير أداء التعليم الجامعي و تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، تُلبّي توقعات المستفيدين وتُحوّل المجتمع إلى دولة عصرية تمتلك أدوات المعرفة وتضمن الاستمرار وشروط البقاء . خاصة وأن تأمين استقرار الدولة الاجتماعي والسياسي والأمني يمر عبر إيجاد صيغة متقدمة في التعامل مع العلم على أساس قيمة الإنجاز، حتى يمكن القضاء على التخلف والتبعية والجهل والفقر والهشاشة والأمية والفساد.

وبالتالي التحول إلى دولة ديمقراطية تراعي الحقوق والحريات الأساسية للمواطن وتضطلع بالمسؤولية اتجاه شعبها في تحقيق التنمية المستدامة والشاملة، لا يمكن أن يتم بمعزل عن هذه المعايير التي تستوجب في المقام الأول تعليم نوعي وجيد يضمن الجودة الشاملة في الإدارة والتخطيط والتنفيذ، ويتواءم ومتطلبات المجتمع الأساسية في إطار نسق من السياسات وآلياتها التشريعية والإجرائية.

ولكن كيف السبيل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في المغرب؟

إن العمل على استعادة دور الجامعة الحقيقي في خدمة المجتمع، من خلال، تجويد المنتج المقدم لأبناء هذا المجتمع على أساس التفوق المبني على المعرفة والمساواة وتكافؤ الفرص يعتبر أولوية وطنية، تفرض مضاعفة الجهود من طرف الدولة والحكومة لإعادة رسم خريطة منهاج التقدم العلمي ليستوعب التقدم الحاصل في المجتمع، على أساس ترابط محكم بين عناصر السياسة التعليمية المتعلقة بالنظام الجامعي والأساسي في إطارها الشمولي، كنظام متكامل ولس كأنظمة فرعية، وذلك في إطار خطة وطنية شاملة تحدد الاختيارات التنموية على أساس تطوير وإنماء عام في مختلف الميادين، يكون في سلم أولوياتها تحسين جودة التعليم ليس اقتباساً بالمعنى الدقيق للكلمة من النماذج الدولية، ولكن قبول التغيير ونقل المعرفة اتساقاً مع قيم المجتمع.

لذلك على الحكومة أن ترفع من الميزانية المرصودة للقطاع، وأن تأمن الموارد المالية وأن تؤمن إدارة الإشراف على عملية الإنفاق اللازمة، تحت طائلة إثارة المسؤولية والمحاسبة. إذ لا يمكن تحقيق عنصر المزاحمة المفتقد في موضوع البحث العلمي بمستوى تمويل متدني. ودون وجود إطار مرجعي وتنظيمي لعملية التدقيق والتقييم لمردودية الجامعة الداخلية والخارجية.

كما عليها أن تُأسس لنظام عام لإدارة الجامعات، يتضمن تخطيطا استراتيجيا شاملا للبنية التعليمية في التعليم العالي تتسق أهدافه مع توجهات الدولة الاقتصادية والتنموية الوطنية والجهوية. وبالقياس تأسيس نظام إدارة عامة للجودة الشاملة وتطبيقه على جامعات بعينها، ليطبق لاحقا على الجامعات المتبقية على ضوء النتائج والتقييمات المتحصل عليها...

بالموازاة مع ذلك، يجب الطلب إلى الدولة بالقيام بخطوات فعالة في تقوية البنى الأساسية لعملية الإصلاح المتعلقة، أولا، بتزليل العديد من النصوص التشريعية والتنظيمية إلى واقع التطبيق، وثانيا، بضمان مقومات البحث العلمي لهيئة التدريس وتهيئ لهم ظروف الاشتغال على المستوى المادي واللوجستيكي، ثم المساندة الإجرائية، بالبرامج وبتفعيل آليات التقويم والمتابعة، وتوفير الاستشارات القانونية والتكنولوجية والتسويق لنتائج البحوث العلمية... خصوصا وأنها انخرطت في جذب الاستثمارات الصناعية ذائعة الصيت (قطاع الطيران والسيارات...)، وفي إبرامها اتفاقيات التبادل الحر مع العديد من الدول والتكتلات الاقتصادية القوية.

أما على مستوى الجامعة، فحرّي بها أن تشارك في تطوير وتصحيح مسارات انحراف النظام التعليم العالي وإحداث التغيير في مردوديتها وفي برامجها الدراسية وفي ثقافتها التنظيمية، وأن تتحمل مسؤوليتها في تفعيل شخصيتها العلمية واستقلالها المالي وانفتاحها على محيطها والحصول على موارد مالية خاصة بها والمساهمة في رأسمال الشركات وتنوع شركاتها، حتى تُفعل الوظائف المنوطة بها وترسي مخططاتها الاستراتيجية. الأمر الذي يقتضي مبدئيا اقتناع صانع القرار في إدارة المؤسسة الجامعية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، واتخاذ القرار في تبنيها وهذا يتطلب روح المسؤولية والمبادرة والإرادة لمواجهة التحديات والالتزام بالتميز.

الخاتمة

إن إعادة النظر في القيادة الإجرائية لإدارة وتطوير وتحسين النظام الإداري لمؤسسات التعليم الجامعي، لا تنحصر آفاقه في النطاق الفردي، وإنما تشمل النسيج الاجتماعي للدولة كاملة. لذلك تظهر الحاجة ماسة إلى اتخاذ القرار من صانعه الاستراتيجي دولة وحكومة وجامعات في مباشرة إدارة الجودة الشاملة في منظومة التعليم العالي في المملكة، علما أن الدولة تمتلك من الإمكانيات ومصادر القوة المادية واللامادية، ما يؤهلها لخلق القيمة في مجال المعرفة والاقتصاد والتنمية. ولأن حركة التحولات العالمية والجيوسياسية التي تعكسها المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية الجارية، فرضت أوضاعا جديدة، جعلت من الجودة أولوية وأمر حتميا في منظومة التربية والتعليم، من أجل مجتمع يمتلك الإرادة والقدرة على التحكم في مصيره انطلاقا من إرهاصات الشرط التاريخي الراهن...

المراجع:

الكتب:

الحريري، ر. ع. (2010). القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار الثقافة.
المراغي، ع. ا. (2008). تطبيق نظام ضمان الجودة التعليمية والاعتماد لتطوير التعليم الجامعي وقبل الجامعي. (الأولى). القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
عامر، ط. ع. (2015). التعليم الجامعي. (الثانية). عمان، الأردن: دار البيازوري العلمية.

الدوريات:

الصرايرة، خ. أ.، العساف، ل. (2008). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي.

التقارير:

المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي. (2015). حكمة منظومة التربية والتكوين بالمغرب: تقييم تطبيق توصيات الميثاق الوطني للتربية والتكوين 2013-2020. الرباط.
المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي. (2018). التعليم العالي بالمغرب، فعالية ونجاعة وتحديات النظام الجامعي ذي الولوج المفتوح. الرباط..

The works:

- D.L. (2001). Quality Assurance in Higher Education: A Study of Developing Countries. (ع. البهواشي, & ب. ح. سعيد, Trads.)
Scientifique, C. S. (2015). Pour une école de l'équité de la promotion- Vision stratégique de la réforme 2015-2030. Rabat.