

الفصل الثامن

جامعة الأخوين بأفران- المغرب

(دراسة حالة)

أحمد لكروري^(١)

ملخص

يعالج هذا التقرير قضايا النوعية في جامعة الأخوين، استنادا إلى الوثائق والمعطيات والإحصاءات المتاحة، ويحللها استنادا إلى عشرة معايير. يبين التقرير بأن رسالة الجامعة تركز على إعداد قادة المستقبل وبنيا ودوليا، وذلك عبر نظام تعليمي وتربوي عالمي له توجه أميركي يعتمد اللغة الإنجليزية ويلتزم بفلسفة الفنون الحرة. وتعتمد الجامعة الأسلوب الأميركي في إدارة شؤونها ولا سيما لجهة توزيع الصلاحيات بين مجلس الأمناء والرئيس والمجالس واللجان والأقسام. صحيح أنه لا توجد هيكلية للبحث المؤسسي لكن هناك خطط واستراتيجيات قيد التنفيذ، ويجري تطويرها بصورة دائمة. تتمتع الجامعة باستقرار مالي، وبتعدد مصادر التمويل وبالإفناق على البحوث وتقديم المنح للطلاب. تقيم الجامعة في حرم جامعي متميز بمناظر طبيعية على مساحة ٧٦ هكتارا، بالإضافة إلى حرمين آخرين. وتتوافر في هذه الأحرام كافة القاعات والتجهيزات فضلا عن سكن الطلاب. تشتمل الجامعة على ثلاثة كليات وتعتمد النموذج الأميركي في تنظيم المنهج والتعليم والتقييم. وتختار الجامعة طلابها من بين اصحاب المعدلات الأعلى الذين تخرجوا من التعليم الثانوي المغربي، فضلا عن تطبيق اختبارات دخول أميركية. حصلت كليتا إدارة الأعمال والهندسة وكذلك مركز اللغات على اعتماد خارجي وتسعى الجامعة كمؤسسة إلى الحصول على اعتماد من منظمة أميركية للاعتماد.

مقدمة

افتتحت الجامعة رسميا من طرف الملك الحسن الثاني وولي عهد المملكة العربية السعودية آنذاك، الملك عبد الله بن عبد العزيز آل سعود، وكان ذلك في ١٦ يناير سنة ١٩٩٥. تتجلى الرسالة الموكلة إلى الجامعة، كما جاء في الظهير الشريف (المرسوم الملكي) في ما يلي:

- تلقين تعليم جامعي يشمل مختلف مجالات المعرفة، ويتيح تنوع أساليب التأهيل وتحقيق الملاءمة بينها وبين تطور الاحتياجات والمعلومات.
 - المساهمة في التحكم التكنولوجيات المتقدمة وتطبيقها بشكل جيد.
 - تحقيق برامج للبحث العلمي والتقني تشمل جميع الميادين التي تحظى بالاهتمام على الصعيد الوطني والدولي.
 - تشجيع التكوين المستمر وتنمية المعلومات ونشر المعرفة. (الجريدة الرسمية، ١٩٩٣).
 - المشاركة في تدريب منفذين مؤهلين تأهيلا عاليا.
- وقد عرفت هذه الرسالة تطورا ملحوظا على عدة مستويات خلال تاريخ الجامعة رغم قصره. وقد

(١) أ.د. أحمد لكروري، أستاذ التعليم العالي ونائب الرئيس في الشؤون الأكاديمية بجامعة الأخوين. حائز على شهادة الدكتوراه - حلقة ثالثة - في علم المواد من المعهد الوطني للعلوم التقنية بتولوز، فرنسا، ١٩٨٢، ودكتوراه فلسفة في كيمياء المواد من جامعة كلاسكو بالمملكة المتحدة، ١٩٨٨. البريد الإلكتروني: legrouri@au.ma

تم التأكيد عليها مؤخرا في الخطة الاستراتيجية ٢٠١٠-٢٠١٤ (Al Akhawayn University, 2009) الخطة التي أطلق عليها مصطلح (الالتزام بالتفوق)، حيث تم تحديد الأولويات السبع المركزية في:

- تعزيز النموذج التعليمي الأميركي بالجامعة.
 - تحقيق الاعتماد ومتابعة ضمان الجودة.
 - التطور والنمو.
 - تطوير الطابع الدولي للجامعة.
 - ضمان الاستدامة المالية.
 - الريادة في المستجدات التربوية.
 - تنمية الرأس المال البشري في الجامعة.
- عندما بدأت الجامعة كمؤسسة عليا للفنون الحرة كان عدد طلابها لا يتعدى ٢٨٩ طالبا يؤطّره ٣٣ أستاذا، وقد ازدادت قيمتها الاستيعابية لتصل حاليا إلى ١٧٧٢ طالبا و١٣٩ أستاذا.
- اعتمدت الجامعة منذ البداية النمط الأميركي للتعليم بـ ٤٤ ساعة معتمدة من مواد الجذع المشترك لجميع طلبة برامج البكالوريوس بمجموع ما بين ١٢٧ و١٣٦ ساعة معتمدة. وتمنح الجامعة في الوقت الراهن الشهادات الأكاديمية التالية:

- بكالوريوس في: الدراسات التواصلية، الدراسات الدولية، تنمية الموارد البشرية، إدارة الأعمال، علوم الحاسوب، الهندسة العامة، الهندسة وعلوم التدبير.
- ماجستير في: الدراسات الدولية والدبلوماسية، الدراسات الإسلامية، دراسات شمال أفريقيا والشرق الأوسط، إدارة الأعمال، التجارة الدولية، التكنولوجيا الحيوية، علوم الحاسوب، الهندسة وعلوم التدبير، هندسة البرامج، شبكات الحاسوب، تدبير الطاقة المستدامة، أمن أنظمة المعلومات - ماجستير دولي في الإدارة الإلكترونية للأعمال، ماجستير تنفيذي في إدارة الأعمال، ماجستير تدريجي في إدارة الأعمال*

يضم فريق هيئة التدريس بجامعة الأخوين أساتذة مغاربة وأجانب، تخرج أغلبهم من الولايات المتحدة الأميركية أو كندا* بعد بدايات غير مستقرة، توجد الآن مجموعة كبيرة من الأساتذة الدائمين في مختلف الكليات والمراكز مع إمكانية الترقية إلى درجة أستاذ مشارك أو أستاذ كرسي*.

تتكون الهيئة الطلابية أساسا من المغاربة، غير أن الجامعة كانت وما تزال تستقبل طلبة من دول عربية أخرى مثل الجزائر وليبيا ومصر وفلسطين وموريتانيا وسوريا والمملكة العربية السعودية. كما تستقطب الجامعة طلبة من دول غرب أفريقيا مثل السنغال وغينيا وكوناكري وساحل العاج ونيجيريا والكاميرون. ويلتحق بالجامعة أيضا طلبة من الولايات المتحدة الأميركية والدول الأوروبية وآسيا من أجل الدراسة والحصول على الشواهد.

كما تستضيف الجامعة في كل موسم دراسي عددا متزايدا من الطلبة الأميركيين والأوروبيين والآسيويين ضمن برامج التبادل الدولي أو الدورات الدراسية في الخارج. وتشجع الجامعة طلبتها وتمكنهم من قضاء فصل أو فصلين دراسيين في جامعات بالولايات المتحدة وفرنسا وإيطاليا والنمسا وكوريا وغيرها. تستقبل الجامعة ما لا يقل عن ٢٠٠ طالب دولي كل عام، مع العلم أن عددا مماثلا على الأقل من طلبتها يذهبون إلى مؤسسات جامعية أخرى خارج المغرب. ويكمن الهدف في الخطة الاستراتيجية الحالية في أن تصل هذه الأرقام إلى ٤٠٠ طالب بحلول العام الدراسي ٢٠١٤-٢٠١٥. التحقت أول دفعة من الطلبة بالجامعة منذ سبعة عشر عاما مضت، ممثلة بذلك يوما تاريخيا للتعليم

العالي في المغرب. وقد كان الهدف وما يزال هو توفير تعليم جامعي ذي توجه عالمي، يعتمد اللغة الإنجليزية، وينبني على النموذج الأميركي ويرتكز على فلسفة الفنون الحرة لغرض تأطير مواطني وقادة المستقبل لإثراء مشهد التعليم العالي الوطني. وبلغ مجموع خريجها حتى الآن أكثر من ٣٠٠٠. لقد تحققت كل هذه الإنجازات بفضل الدعم القوي لمجلس أمناء الجامعة، وأيضا بفضل البعد الدولي الواسع، ومساعدة المؤسسات الاقتصادية والثقافية الكبرى في المغرب وخارجه. هناك العديد من التحديات المتبقية مثل: إجراءات الترقية بالنسبة لهيئة التدريس، الافتتاح (Audit) الداخلي، استقطاب الطلبة وإبقاؤهم في الجامعة حتى التخرج، وتقليص مدة الحصول على الشواهد (Time to graduation). وبالإضافة إلى ذلك، هناك اهتمام متزايد لجعل رسالة الجامعة ونقاط قوتها معروفة على صعيد أوسع، كل هذا من شأنه أن يعزز قدرة الجامعة على توظيف واستبقاء الأساتذة والموظفين والطلبة وطنيا ودوليا.

- منذ بداية سنة ٢٠٠١ أحدثت الجامعة عدة مراكز أكاديمية وتربوية، كما تطورت بنية البحث العلمي وعرفت تشجيعا أكبر بإعطاء المنح. وقد حصلت على اعتماد عدد من الوكالات:
- مركز اللغات من هيئة اعتماد اللغة الإنجليزية في أميركا^(١).
- كلية إدارة الأعمال من البرنامج الأوروبي لنظام اعتماد برامج الأعمال والتدبير^(٢).
- كلية العلوم والهندسة لبرنامج علوم الحاسوب من طرف هيئة اعتماد الحاسوب لمجلس اعتماد الهندسة والتكنولوجيا من أميركا^(٣).

وتعمل الجامعة حاليا للحصول على الاعتماد المؤسسي من جمعية نيوا إنكلاند للمدارس والجامعات الأميركية (NEASC) بعد أن اجتازت مرحلة الترشيح. (Candidacy) وبهذا الإنجاز، تقدم الجامعة الآن إلى المرحلة النهائية من عملية الاعتماد^(٤).

ومنذ ربيع ٢٠١٠ وضعت الجامعة برنامج تميز بمشاركة بعض الطلبة الممتازين في الكليات الثلاث، إضافة إلى برامج وبنيات تربوية أخرى مثل معهد الريادة الذي يقوم على اختيار الطلبة من جميع الكليات ويساعد على تطوير المهارات القيادية من خلال سلسلة ورش العمل والعروض. لقد تم الاعتماد في إعداد هذا التقرير على عدة وسائل من بينها تجميع الوثائق وتحليلها وإجراء مقابلات مع أغلب مكونات الجامعة من طلبة وأساتذة ومسؤولين وإداريين وخريجين. كما أتيحت لمعد التقرير فرصة اللقاء ببعض مشغلي الخريجين وعدد كبير من شركاء الجامعة الوطنيين والدوليين واستطلاع آرائهم. وينبني التقرير كذلك على معرفة كاتبه بالمؤسسة. ذلك أنه تدرج بعدة مناصب منذ افتتاح الجامعة كأستاذ باحث، ثم كمنسق أكاديمي للعلوم والهندسة قبل أن يلج عالم الإدارة بصفته عميدا لكلية العلوم والهندسة، وأخيرا باعتباره نائبا للرئيس في الشؤون الأكاديمية.

أولا: الرسالة

اعتمد مجلس الأمناء المنعقد يوم ١٢ يونيو سنة ٢٠١٠ بيانا لرسالة الجامعة وهو كالتالي^(٥): «تعتبر جامعة الأخوين في إفران جامعة مغربية عمومية مستقلة غير هادفة للربح المادي، ملتزمة بإعداد قادة المستقبل وطنيا ودوليا، وذلك عبر نظام تعليمي وتربوي عالمي له توجه أميركي يعتمد اللغة الإنجليزية

(1) Commission on English Language Program Accreditation. CEA

(2) European Program Accreditation System. EPAS

(3) Accreditation Board for Engineering and Technology. ABET

(4) New England Association of Schools and Colleges. NEASC

(5) AUI Mission: <http://www.aui.ma/en/about-al-akhawayn/mission.html>

ويلتزم بفلسفة الفنون الحرة (Roche, 2010). وتعزز الجامعة تنمية المغرب ومشاركة العالم من خلال أحدث البرامج التعليمية والبحث العلمي، بما في ذلك التكوين المستمر والتنفيذي، وتراعي أعلى المعايير الأكاديمية والأخلاقية وتعزز الإنصاف والمسؤولية الاجتماعية».

البيان الرسمي لرسالة الجامعة مستمد من المادة رقم ٢ من الظهير الملكي (Royal Decree) الذي أنشئت بموجبه الجامعة وفتحت أبوابها للطلبة في يناير من عام ١٩٩٥ (الجريدة الرسمية، ١٩٩٣). يظهر الطابع المميز للجامعة في المادة الأولى حيث تم تأسيسها في ظل الرئاسة الشرفية للملك باعتبارها مؤسسة للتعليم العالي والبحث العلمي غير هادفة للربح، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. يوجد مقرها في مدينة إفران في جبال الأطلس المتوسط، مع إمكانية إحداث ملحقات لها للتدريس والبحث في أي مكان آخر داخل المملكة. كما تناول الظهير أيضا حاجيات المجتمع والطلبة لكي توفر الجامعة برامج للتعليم العالي تغطي مختلف المجالات المعرفية، وتمكن من استعمال التكنولوجيات المتقدمة، وتطوير البحث العلمي والتقني، وتوفير برامج التكوين المستمر، وقد تم إعادة النظر في رسالة الجامعة بمناسبة العمل على إعداد الخطة الاستراتيجية الأولى سنة ٢٠٠٤. بالإضافة إلى مراجعات أخرى لإضفاء الطابع الرسمي أثناء نشر الخطة الاستراتيجية الحالية منذ عام ٢٠٠٩، والذي تم بمشاركة جميع مكونات الجامعة.

وينعكس بيان الرسالة في كل ما تقوم به الجامعة ويتم تبليغها إلى مختلف المكونات عبر طرق عديدة كالموقع الإلكتروني ودليل الجامعة ودليل الأساتذة ودليل الطالب، وأخيرا الخطة الاستراتيجية. هناك صلة وصل واضحة المعالم بين الخطة الاستراتيجية للجامعة والرسالة المنوطة بها من أجل تعزيز تنمية المغرب وإشراك العالم، والتي تتجلى بشكل خاص في الأهمية المعطاة للتعليم القائم على العمل، حيث إن الجامعة تشترط على جميع الطلبة القيام بتدريبات والمشاركة في مشاريع الخدمات الاجتماعية، وتقديم مشاريع نهاية الدراسة ذات التأثير على المؤسسات المغربية. كما يهدف مكتب خدمة المجتمع إلى إثراء تجربة الطالب الدراسية، من خلال تعزيز المشاركة المدنية وتعميق الوعي والفهم الدقيق، وتحديد القضايا الاجتماعية المعاصرة، والتركيز على العمل وتقديم خدمات جلى للمجتمع. بهذه الطرق وغيرها تطبق الجامعة بيان رسالتها لشهر يونيو سنة ٢٠١٠ كدليل للتأكد من أن الأهداف العامة تمت ترجمتها إلى أهداف محددة تعكس رسالة المؤسسة.

تقوم الجامعة بإعادة تقييم مدى التزامها بمضمون رسالتها بشكل دوري، خاصة بعد صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الحالية ٢٠١٠-٢٠١٤. ويتجلى إخلاص الجامعة لخطتها الاستراتيجية في هذا التقرير، كما يتجلى في الالتزام بضمان الجودة وكذا الاعتماد الدولي، باعتبار كل ذلك ممارسات لتعزيز قياس شعارها «التميز والهوية».

ثانيا: الحكامة

يرسم الظهير المؤسس للجامعة الهيكلة الأساسية لإدارتها، كما يصف دور ومهمة مجلس الأمناء والرئيس والمجلس الأكاديمي. ويوجد هيكل المسؤوليات والعلاقات بين الأقسام داخل الجامعة على المخطط الانسيابي (المرفق ١)، وتشر قائمة أعضاء مجلس الأمناء في الوقت الحالي على الموقع الإلكتروني. ويتم تنظيم مجلس الأمناء في أربع لجان: اللجنة الأكاديمية، لجنة الميزانية، لجنة التنمية، ولجنة التواصل.

يدير الجامعة مجلس الأمناء وسيبهرها الرئيس الذي يعتبر بمثابة الرئيس التنفيذي للمؤسسة، وتعتبر المجالس الإدارية مسؤولة في نهاية المطاف عن جودة المؤسسة ونزاهتها، وتعكس في

عضويتها المكونات المختلفة للجامعة، وتهدف عضوية مجلس الأمناء إلى تقديم الدعم والتوجيه الضروريين لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية.

ويتم ترشيح أعضاء مجلس الأمناء باعتبار قدرتهم على مساعدة ودعم الجامعة، ذلك أن جل الأموال والتبرعات، خلال كل السنوات الماضية، أتت من مجهودات مجلس الأمناء. وفيما يخص إعادة النظر في المجلس يقوم رئيس الجامعة ورئيس مجلس الأمناء بتقييم كل عضو من أعضاء المجلس قبل إعادة عضويته. وبالإضافة إلى التقييم نصف السنوي للجامعة الذي يقوم به مجلس الأمناء، فقد قرر المجلس ابتداء من ٢٠١٠ تقديم تقرير سنوي عن عمل الرئيس، وقد شكل مجلس الأمناء لجنة مكونة من رؤساء اللجان قصد تقييم أداء الرئيس سنويا.

يقوم رئيس الجامعة بدور الوسيط بين مجلس الأمناء والجامعة. ويتمتع بالسلطة لإشراك أعضاء هيئة التدريس والإدارة وغير ذلك من مكونات الجامعة في صنع القرار والتوصيات وتنفيذ السياسات، وهو بحكم منصبه عضو في مجلس الأمناء، ولا يتمتع بحق التصويت. يمتلك المجلس القنوات المناسبة للتواصل بين أعضائه والجامعة عن طريق الرئيس مثلا، واللجان المختلفة لتقديم مساهمات إضافية عن القضايا الهامة.

يعمل بجانب الرئيس فريق تنفيذي يتكون من: نائب الرئيس في الشؤون الأكاديمية، نائب الرئيس في الشؤون المالية والإدارية، نائب الرئيس في الشؤون الطلابية، مساعد نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية، مساعد نائب الرئيس لمتابعة الخطة الاستراتيجية، وعمداء الكليات ومدراء المراكز والمدير التنفيذي لقسم التواصل.

يجتمع مجلس العمداء مرة في الأسبوع، برئاسة نائب الرئيس في الشؤون الأكاديمية، للنظر في الأمور الطارئة، وكذلك من أجل تدارس المقترحات التي تقدمها الكليات قبل عرضها على الرئيس أو المجلس الأكاديمي.

يشتغل المجلس الأكاديمي باعتباره مجلس الإدارة الأكاديمية للجامعة، وتخضع اقتراحاته لموافقة الرئيس ويتألف من الرئيس ونوابه، والعمداء والمدراء الأكاديميين، وأعضاء هيئة التدريس المنتخبين من كل كلية أو مركز. ويجتمع هذا المجلس على الأقل مرة واحدة في كل دورة دراسية لمناقشة القضايا الهامة المتعلقة بإدارة الجامعة، والمناهج الدراسية، والقوانين المستحدثة. ويعمل أيضا على نشر السياسات والمناهج الجديدة ومناقشتها مع هيئة التدريس، ويُنْتخَب رئيس المجلس الأكاديمي من بين أعضاء هيئة التدريس بشكل سنوي. وقد أصدر المجلس الأكاديمي شهر ماي سنة ٢٠١١ قانونا جديدا يمكن الأساتذة من رئاسة اللجان لضمان المشاركة الكاملة للأساتذة في القضايا المؤسسية.

أما المجلس الطلابي فيتكون من ممثلين للطلبة منتخبين، وهو يمثل الطلبة في معالجة القضايا المتعلقة بالشؤون الطلابية. ويجري حاليا سن قوانين أخرى لإدراج وتعزيز مشاركة أكبر للطلبة في اتخاذ القرار، لأن ممثلي الطلبة لا يشاركون إلى حدود الساعة في اجتماعات المجلس الأكاديمي أو مجلس العمداء، ولكن ممثلي جمعية الطلبة يجتمعون بالرئيس أو المسؤولين عند الضرورة.

تُحدد المسؤوليات والسلطات الخاصة بمجلس الأمناء والإدارة والموظفين وهيئة التدريس على نطاق واسع في وثائق مؤسسية ورسمية، وقد وافق الرئيس والمجلس الأكاديمي على جمع القوانين والإجراءات مع تحديثها في كتاب خاص، وهذه العملية جارية الآن.

تقدم الوحدات الأكاديمية تقارير بصفة منتظمة وتساعد الرئيس بتقييم أفضل لفعالية المؤسسة. يتم اختيار المسؤولين بالجامعة عبر دعوة مفتوحة لتقديم الترشيحات على المستويين الوطني

والدولي. وتقوم لجنة مكونة من رئيس اللجنة الأكاديمية بمجلس الأمناء، وممثل الأساتذة وممثل الإدارة وأعضاء خارجيين أكاديميين أو من قطاع الأعمال، بدراسة الملفات وإجراء مقابلة مع ثلاثة إلى أربعة أشخاص قدموا ترشيحهم. وقد استعمل هذا النظام خلال السنتين الأخيرتين من أجل انتقاء نائب الرئيس في الشؤون الأكاديمية وعمداء الكليات الثلاث. وقد صوت مؤخرا المجلس الأكاديمي على قانون يقضي بتقييم أداء المسؤولين كل سنتين (نواب الرئيس، العمداء، المدراء).

ترتبط الجامعة بعدة اتفاقيات وشراكات مع مؤسسات أكاديمية وغيرها وطنية كانت ودولية. وتتعلق هذه الشراكات بتبادل الأساتذة والموظفين والطلبة، وتوفير فرص للتدريب والتكوين المستمر لهم، والبحث العلمي التطبيقي، والاستشارات، وتبادل الخبرات. كما تمتلك الجامعة العضوية في العديد من الجمعيات والشبكات الوطنية والدولية ذات الاهتمام المشترك.

ثالثا: البحث المؤسسي والتخطيط

تعطي الجامعة أهمية كبيرة للتخطيط والتقييم، ويتجلى ذلك من خلال الالتزام بنجاح الخطة الاستراتيجية لسنوات ٢٠١٠-٢٠١٤. التخطيط العام للمؤسسة هو من مسؤولية مجلس الأمناء والمسؤولين والمجلس الأكاديمي للجامعة. إضافة إلى ذلك فلكل قسم خطة استراتيجية خاصة به، وكلها تواكب الخطة العامة للجامعة. إن الخطة الاستراتيجية تستعرض الوضع الحالي للجامعة مشيرة إلى نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة للنجاح في بيئة مليئة بالتحديات والتنافسية (AI Akhawayn University, 2009).

تحدد الخطة سبع أولويات تساهم في تطوير رسالة الجامعة. وهذه الأولويات تتعلق بفلسفة الفنون الجميلة، ومسيرة النظام الأميري، وإعداد طلاب متخرجين من الجامعة مؤهلين للعب أدوار رائدة في ظل مغرب العولمة المتزايدة والاقتصاد العالمي. وترتكز الخطة أيضا على تنمية الرأسمال البشري والعالمية، مع ضرورة البحث المستمر والرغبة في الحصول على الجودة في برامج الجامعة والطلبة وأعضاء هيئة التدريس والحكامه وغيرها. وبإمكان الخطة أيضا أن تساعد الجامعة على الاستعداد لكسب الاعتماد الدولي، ووضع برامجها ومناهجها بطريقة شفافة لتحقيق التميز، وإعداد خريجين قادرين على تنمية المغرب، وإشراك العالم في آفاق رحبة للتقدم والنجاح.

وبحلول نهاية العام الدراسي لسنة ٢٠١٤ تهدف الجامعة إلى تحقيق ما يلي:

- إدخال تحسينات مهمة تهتم الحرم الجامعي بمدينة إفران، ومسيرة النظام التعليمي الأميري مع تعزيز اعتماد اللغة الإنجليزية كلغة الإدارة والتعليم؛
- تطوير الممارسات الأكاديمية والحكامه للتمكن من تقديم تعليم بجودة عالية للطلبة في المغرب والخارج؛
- توسيع مرافق الحرم الجامعي وغيرها من الموارد، لاستيعاب ٢٠٠٠ طالب كطاقة استيعابية سنويا، مع تقديم برامج عالية الجودة والتكوين المستمر في مدينتي إفران والدار البيضاء، والمساهمة بشكل فعال من خلال برامج البحث العلمي والتعليم الأكاديمي في التنمية الوطنية؛
- تعزيز المكانة الدولية للجامعة بمشاركة أكبر، واستبقاء أعضاء هيئة التدريس والموظفين، والطلاب الدوليين؛
- تعزيز القدرة على إجراء البحوث العلمية والدراسات التطبيقية؛
- الاعتراف بجودة الجامعة وطنيا ودوليا، والحصول على الاعتماد من أهم الوكالات الدولية خصوصا داخل الولايات المتحدة الأمريكية؛

تلتزم الجامعة بالمراجعة والتقييم المستمرين وفقا للخطة الاستراتيجية، فعلى سبيل المثال قام المجلس الأكاديمي مؤخرا بإنشاء لجنة مكلفة بمراجعة وتقييم عمل المجلس والحكام على مستوى الجامعة، في محاولة لتقييم أفضل لفعاليتها وإجراءاتها ولجانها الداخلية على مستوى أعضاء هيئة التدريس، كما تخضع جميع المقررات بشكل دائم لتقييم منتظم من قبل الطلاب، وفي كثير من الأحيان من قبل زملاء، وأحيانا من قبل رؤساء الوحدات الأكاديمية. وترسل نتائج هذه التقييمات للأساتذة أثناء الدروس وبعدها.

ويشرف مكتب نائب الرئيس في الشؤون الطلابية على دراسات استقصائية حول مدى رضى الطلبة على أساس سنوي، إضافة إلى ذلك، فإن التقييم الخارجي والمبادرات لكسب الاعتماد من وكالات عالمية، مثل «سي إي» (CEA)، «إيباس» (EPAS)، «إبيت» (ABET) هي أمثلة توضح قدرة الجامعة على مواصلة الجهود وتنفيذ التخطيط بشكل جيد. إن بعض الكليات وبعض البرامج في الجامعة تقوم بتقييمات منتظمة تحدث في الغالب بمناسبة الترشيح للاعتماد، حيث تتم مراجعة البرامج من قبل الوحدات الداخلية بشكل دوري. والأمثلة هنا تشمل اجتماعات المجلس والتقارير السنوية والدورية والنتائج الواردة من الهيئات الخارجية (الخريجون وأصحاب الشركات)، إلا أنها لا تُمارس بشكل مؤسسي عام قصد التأثير على كافة البرامج، لهذا فقد بدأت الجامعة في المراجعة المنتظمة لمنهجها التعليمي الأساسي، ويبقى الهدف هو تحسين كل هذه العمليات التربوية.

وقد كانت الأولويات السبع للخطة الاستراتيجية وراء وضع إجراءات مصاحبة مثل صندوق الرئيس للابتكار، وتعزيز الشفافية، وتوسيع دائرة الطلبة والأساتذة الدوليين. ومن بين نقاط الضعف الجديرة بالذكر عدم تنفيذ وتقييم جميع جوانب الخطة الاستراتيجية بطريقة منهجية. وبناءً عليه فإن لجنة التخطيط وضعت منذ ٣٠ مارس ٢٠١١ بطاقة للأداء المتوازن تحتوي على الخطوط الأساسية والأهداف، وذلك من بين مائة وتسع إجراءات (١٠٩) ضمن الخطة الاستراتيجية الحالية، ورغم أنها تبقى غير مثالية فإن «الالتزام بالتفوق» أو الخطة الاستراتيجية ٢٠١٠-٢٠١٤ مع مراقبة تنفيذها، هو عنصر آخر من عناصر المجهودات الجماعية التي تقوم بها الجامعة.

لا توجد في الجامعة هيكلية للبحث المؤسسي، لكنها تلتزم بأفضل الممارسات في مجال التخطيط والتقييم، كما بدأت عملية تقديم التقارير المنتظمة من جميع الوحدات الأكاديمية، من أجل تقييم أفضل لفعاليتها التخطيط بشكل منهجي ومنتظم. والجامعة الآن بصدد تصميم نظام ممنهج للتخطيط في جميع عملياتها، كما تبذل أيضا مجهودات كبيرة لتطوير ثقافة التقييم. وقد بدأت هذه المبادرة منذ خريف ٢٠١١ وستمكن الجامعة من إضافة عمليات أخرى من التقييم لأعمالها، وتنفيذ خططها الاستراتيجية والأهداف المتصلة بها في المستقبل. كما وضعت ضمن برنامجها إحداث مكتب للتخطيط المؤسسي. وتولي الجامعة أهمية قصوى لقياس تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتوظف لذلك برنامجا آليا يعتمد بطاقة الأداء المتوازن.

رابعاً: الموارد المالية

تعتمد جامعة الأخوين على استقطاب الموارد المالية من أجل تحقيق الاستدامة المالية على المدى الطويل.

وهناك في الواقع أولويتان داخل الخطة الاستراتيجية للفترة ٢٠١٠-٢٠١٤ تتعلقان بالشأن المالي، الأولى تناول تحقيق النمو والتنمية (الأولوية الثالثة) والثانية الاستدامة المالية (الأولوية الخامسة). وقد كانت هذه الأخيرة قبل الخطة الاستراتيجية مصدر قلق كبير لمجلس الأمناء المكلف بتحديد

التوجهات المالية الرئيسية للجامعة. ويتم تنفيذ هذه التوجهات من قبل نائب الرئيس للشؤون المالية والإدارية وهو القائم بدور المدير المالي للمؤسسة.

نمت الموارد المالية للجامعة بشكل ملحوظ على مدى السنوات الخمس الماضية وساهمت في تعزيز صندوق الهبات وإطلاق المشاريع والمبادرات التي تنسجم مع رسالة الجامعة. كما ارتفعت ممتلكات الجامعة والإيرادات المستثمرة ما بين ٢٠٠٦-٢٠٠٧ وما بين ٢٠١٠-٢٠١١ بنسبتي ٢٢ و ٢٩ في المائة على التوالي. وكانت النتيجة أن ميزانية الجامعة انتقلت من عجز في الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ إلى فائض في الفترة ٢٠١٠-٢٠١١.

تساعد الرسوم الدراسية في تمويل ما يقارب ٥٠ بالمائة من الميزانية التشغيلية (أو النفقات) للجامعة، ويتم تغطية الباقي من البحوث، وصندوق الهبات، والتكوين المستمر، وكذلك الدعم الحكومي الذي يستخدم في توفير المنح الدراسية والمساعدات المالية للطلبة. وقد ارتفع أيضاً الدخل من الأوراق المالية والاستثمارات الطويلة المدى بنسبة ٥، ٢٥ في المائة ما بين ٢٠٠٦ و ٢٠١٠، كما ارتفعت نسبة صندوق الهبات بـ ٧١، ٢٨ في المائة خلال نفس الفترة. ومن المتوقع أن يرتفع تأثير هذه الزيادة على الدخل نظراً إلى أن الجامعة بصدد اتمام سياستها الاستثمارية الجديدة على أساس توصيات مجلس الأمناء.

تقوم جامعة الأخوين بالعديد من المبادرات سواء الأكاديمية أو غير الأكاديمية من أجل زيادة مواردها المالية. على سبيل المثال، في سنة ٢٠٠٠ افتتحت الجامعة مركز التكوين التنفيذي لتقديم برامج للتكوين المستمر وبرامج أخرى بدوام جزئي للمهنيين. تمثل عائدات المركز اليوم ٨ في المائة من إجمالي إيرادات الجامعة. وقد ضاعف المركز من إيراداته المالية في العامين الماضيين. ساهم أيضاً برنامج اللغة العربية ودراسات شمال أفريقيا في نجاح هذا المشروع الذي ابتداءً في صيف عام ٢٠٠٠ بتقديم دورات دراسية في الثقافة المغربية والشمال أفريقية وكذلك اللغة العربية لغير الناطقين بها. وقد زادت إيرادات هذه المبادرة بنسبة ٤٦ في المائة بين عامي ٢٠٠٦ و ٢٠١٠. تقوم الجامعة أيضاً بتأجير بعض المرافق لتنظيم المؤتمرات والأنشطة الرياضية خلال العطلة الصيفية أو بين الدوريتين الدراسيتين. تواصل الجامعة دعم البحوث في مختلف المجالات العلمية والتقنية، حيث تشجع هيئة التدريس والطلبة على المزيد من الأبحاث. وقد رفعت الجامعة من قيمة الميزانية المرصودة لتمويل البحث العلمي وكذلك المنح المخصصة لحضور المؤتمرات والندوات. وقد تمكنت فرق البحث على مدى السنوات العشر الماضية من جلب تمويلات لأكثر من ٦٤ مشروعاً من منظمات وطنية ودولية مختلفة كالمركز الدولي للبحث والتنمية لكندا، ووكالة كوريا للتعاون الدولي وغيرها. بالإضافة إلى المساهمة في العديد من المؤتمرات والحلقات الدراسية ذات المستوى العالمي التي تم تنظيم بعضها في الجامعة. كل هذه التشجيعات والمبادرات الهامة تساهم إلى حد كبير في تعزيز صورة الجامعة وتشكل مصدراً آخر للتمويل الخارجي للمؤسسة.

يتم تعبئة كافة الموارد المالية المذكورة أعلاه لخدمة الرسالة والأولويات الاستراتيجية للجامعة. كما تخصص موارد مالية أخرى لتقديم مساعدات مالية للطلبة على أساس الاستحقاق، وتكون على شكل منح دراسية كاملة أو جزئية استفاد منها حوالي ٣٠ في المائة سنة ٢٠١٠. وقد زادت المساعدات المالية والمنح الدراسية المخصصة للطلبة بنسبة ٥٣ في المائة بين عامي ٢٠٠٦ و ٢٠١٠. ولمواجهة العدد المتزايد من الطلبة، استثمرت الجامعة سنة ٢٠٠٦ في سكن طلابي جديد بسعة ٢٣٤ سريراً ويجري الآن بناء مبنى سكني آخر للطلبة تقدر تكلفته بـ ١٠ ملايين دولار أمريكي. في سنة ٢٠٠٩،

قامت الجامعة باقتناء مبنى بوسط المدينة يستضيف حالياً مركز التكوين التنفيذي ويوفر طاقة استيعابية إضافية تستعمل أساساً لتطوير أنشطة التكوين المستمر. يضاف إلى ذلك، تم تشييد مركز جديد للطلبة بما يقارب ٦ ملايين دولار أميركي لتوفير مساحة كافية للمنظمات والأنشطة الطلابية. بالإضافة إلى ذلك، فقد تم تجديد نادي الطلبة بقيمة ٠,٠٠٠, ٢٤٤ دولار أميركي وذلك لتقديم خيارات أكثر تنوعاً للطلبة فيما يخص الأكل.

منذ إنشائها خصصت الجامعة تدريجياً موارد مالية هامة لزيادة ممتلكاتها من الكتب بهدف تحسين الخدمات في المكتبة، واقتناء نظام معلوماتي يسهل الوصول إلى المصادر الإلكترونية. بالإضافة إلى ذلك، تبنت الجامعة في عام ٢٠٠٩ نظاماً معلوماتياً جديداً لإدارة سجل الطالب، وهو نظام متكامل صمم لدعم النشاط الأساسي للجامعة.

إضافة إلى تنمية مواردها المالية، حسنت الجامعة بشكل مستمر من كفاءتها في إدارة هذه الموارد من خلال تخطيط دقيق ومراقبة للتكاليف. وقد تم إرفاق الخطة الاستراتيجية المؤسسية ٢٠١٠-٢٠١٤ بخطة فرعية خاصة بالمالية والميزانية. هذه الأخيرة تعكس قدرة المؤسسة على الاعتماد على مصادر محددة لدعم خططها الحالية والمستقبلية وفقاً لرسالتها التي تنص على النهوض بنوعية التعليم. في هذا الصدد تبذل كل الجهود للاستجابة لفرص النمو.

يتم مراجعة وتدقيق حسابات الجامعة ومراجعة أداء السياسات المالية والممارسات وتقييمها بطريقة مستمرة ومنتظمة. تلعب أيضاً إدارة الجامعة دوراً مهماً من حيث التخطيط المالي والتحكم في النفقات والتواصل.

خامساً: البيئة المادية

تقع جامعة الأخوين على الجانب الشمالي من مدينة إفران داخل حرم جامعي متميز بمناظر طبيعية مساحته ٧٦ هكتاراً. تملك الجامعة أيضاً موقعاً آخر خارج الحرم الجامعي مساحته حوالي ٣٦ هكتاراً يشمل مساكن السكن للموظفين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والضيوف. وللجامعة إضافة إلى هذا مدرسة أميركية تابعة لها، بالإضافة إلى بناية سكنية تمتلكها الجامعة وسط المدينة مخصصة أيضاً لأعضاء هيئة التدريس والموظفين والزوار وغيرهم.

يتكون الحرم الجامعي الرئيسي من ٣٨ بناية ومجمعاً رياضياً ومقهيين ومطعمين، ومركزاً للطلبة. كما توجد المرافق الأكاديمية والمباني السكنية والفصول والمختبرات ومكاتب أعضاء هيئة التدريس في الحرم الجامعي الرئيسي. يضم الحرم الجامعي أيضاً قاعة للقاءات الكبرى بـ ٦٠٠ مقعد كطاقة استيعابية. في حين يتم استخدام القاعات الصغرى للمحاضرات العامة.

تضم الجامعة ثلاث كليات: كلية العلوم والهندسة، وكلية إدارة الأعمال، وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومركزين أكاديميين: مركز اللغات، ومركز التطوير الأكاديمي، إضافة إلى معهد التحليل الاقتصادي والدراسات المستقبلية، و٣٨ قاعة دراسية و٩ مختبرات متخصصة، وغرفة للتجارة، وقاعات للقاءات المتنوعة.

تدير كلية إدارة الأعمال مركز التكوين المستمر ويقع خارج الحرم الجامعي في وسط المدينة، ويضم مختبراً وأربع غرف للتدريب.

وتدير كلية العلوم والهندسة ثمانية مختبرات ومراكز للبحوث في المجالات التالية: تكنولوجيا المعلومات من أجل التنمية، والابتكار في تكنولوجيا المعلومات للتنمية البشرية، واستخراج البيانات، والاتصالات اللاسلكية ونظم التكنولوجيا المتنقلة، وتكنولوجيا الطاقة المتجددة، وإدارة الموارد

المائية، والتكنولوجيا الحيوية، وتثمين الموارد الغابوية.

بالنسبة لكلية العلوم الإنسانية الاجتماعية فهي تدير مركزين للبحث هما مركز تنظيم واستشعار المعلومات الجغرافية والمركز الإدارسي للأبحاث الجغرافية. وتدير الكلية أيضا معهد التنمية القيادية باعتباره معهدا يجمع بشكل عام بين مجالات تنمية الطالب مع تعليم القيادة وتطوير المهارات والخبرة والحكمة لدى الطالب لكي يكون قائدا فعلا في المستقبل. كما يستغل الأساتذة والطلبة مركز تعليم التكنولوجيا، ومركز الكتابة، ومركز هيلاري كليتون لتأهيل النساء.

توفر الجامعة المعدات والتكنولوجيات اللازمة داخل الفصول والمكاتب والسكن (الإنترنت، وأجهزة الكمبيوتر، وأجهزة العرض، وأجهزة التلفزيون). المختبرات عادة ما تكون محجوزة لأغراض تعليمية، ولكن الطلاب وأعضاء هيئة التدريس يستخدمونها لنفس الغرض عندما لا تكون مخصصة للتدريس.

وتوفر المكتبة فضاءات للتدريس مجهزة بأجهزة كمبيوتر وأخرى متعددة الاستعمالات للعرض وورشات للأساتذة والطلبة. كما توفر المكتبة فضاءات للدراسة الفردية أو الجماعية. تم تصميم مكتبة محمد السادس في بناية تتكون من ثلاثة طوابق وسط الحرم الجامعي. يدير المكتبة ١٥ موظفا وتحوي أكثر من ٩٥,٠٠٠ مجلد، ٣٦٦ عملية اشتراك في مطبوعات مختلفة، و١٢٠, ١٥ نصا كاملا في مجلات إلكترونية. وتصل طاقتها الاستيعابية إلى ١٠٠,٠٠٠ مجلد. ويمكن الوصول إلى جميع خدمات المكتبة وقوائمها عن طريق نظام المكتبة الآلي «ميليونيوم» من داخل أو خارج الحرم الجامعي. يقوم الموظفون بتحليل وتقييم منتظم لحجم محتويات المكتبة، وحجم الاستعمال من طرف الطلبة والأساتذة والموظفين ومن طرف الزوار أيضا، وذلك باستخدام أدوات التحليل التي تتوافر من خلال عضوية المكتبة مع جمعية «أميكال»، وتساعد المعطيات المحصلة عليها في تحديد وتنظيم خطة الاقتناء وتنمية المكتبة بشكل عام.

توفر الجامعة أيضا مختبرات متخصصة، مثل مختبر الكيمياء، وتدار من قبل تقنيين يعملون تحت إشراف الأساتذة. أما المختبرات المتعددة التخصصات فهي تحت إشراف تقنيين في تكنولوجيا المعلومات وهم يتولون احتياجات الطلبة والأساتذة. وتتوافر أيضا آلات التصوير والطبع للجميع في أماكن مختلفة، داخل وخارج الحرم الجامعي. قسم الطباعة والنسخ، يديره موظفون دائمون، وهم يرفعون المهام الثقيلة.

قسم السكن يأخذ على عاتقه مهمة توفير السكن للطلبة والأساتذة والموظفين ويقدم خيارات سكنية عديدة (مزدوجة أو أحادية أو استوديو). وقد تم توسيع القسم مع اقتناء إقامة خارج الحرم الجامعي وسط المدينة تضم ٩٣ سريرا. وتضم الإقامة الجديدة أيضا مختبرا للحاسوب وصالة وكافتيريا وغرفة للدراسة وغرفة للياقة البدنية.

يضم الحرم الجامعي ١٧ إقامة سكنية للطلبة مجهزة ومؤثثة بسعة ١٦٠٠ سرير. وتتوفر الجامعة على مجمع رياضي يشمل حوض سباحة أولمبي، وملعباً لكرة القدم، والكرة الطائرة في الهواء الطلق وملاعب لكرة السلة وغرفة للرياضة، وصالة للألعاب الرياضية وملاعب للتنس وغرفة الوزن، وغرفة للياقة البدنية وغيرها.

توفر الجامعة خدمات تقنية ومعلوماتية للطلبة والأساتذة والموظفين عن طريق قسم المعلومات والخدمات التقنية الذي يسهر عليه ٢٤ موظفا ليلياً نهاراً، من بين هؤلاء ٤ مهندسين. إن جامعة الأخوين محظوظة من حيث الموقع الجغرافي، مما يساعد على نمو بيئتها حسب الحاجة،

ويعتبر هذا أيضا بمثابة حافز لجلب الطلبة والموظفين على حد سواء. إضافة إلى ذلك، يجري تعزيز بنيتها التحتية من خلال مبادراتها في التوسع بشكل يشمل: مبنى جديدا سكنيا للطلبة، وبناء أكاديمية ومركزا للمؤتمرات. تدرك الجامعة مزايا موقعها، وهي واعية بحدود الطاقة الاستيعابية لحرمة الجامعي، أنها تعمل بحزم لتجعل هذه الطاقة تسد الاحتياجات الحالية والمستقبلية كما هو واضح في خطتها الاستراتيجية. علاوة على ذلك تأخذ الجامعة في الاعتبار الحاجة إلى التعزيز التقني المستمر، كما يتضح ذلك في توفير شبكة الإنترنت اللاسلكية داخل كل الحرم الجامعي في الآونة الأخيرة.

سادسا: البيئة التعليمية

تمنح الجامعة شهادات تتطابق في التسمية والدرجة مع مثيلاتها في الولايات المتحدة بما في ذلك العدد الإجمالي للخصص لكل مادة، وتتم مراجعة جميع البرامج الجديدة من طرف اللجنة المختصة بمستوى البكالوريوس أو الماجستير، ويعتمدها المجلس الأكاديمي ومجلس الأمناء قبل التنفيذ (AL Akhawayn University, 2012).

تقدم الجامعة برامج البكالوريوس والماجستير من ثلاث كليات هي: كلية إدارة الأعمال، وكلية العلوم والهندسة، وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. وتقدم جميع البرامج في الحرم الجامعي الرئيسي بإفران، باستثناء الماجستير التدريجي لغير المتفرغين في إدارة الأعمال (Part-time MBA)، والماجستير التنفيذي في إدارة الأعمال (Executive MBA) فإنهما يقدمان في مدينة الدار البيضاء.

١. التعليم والتقييم

تنشر جداول المحاضرات والدروس إلكترونيا، ويكون لكل طالب في مستوى البكالوريوس والماجستير أستاذ مستشار لوضع خطة فردية للدبلوم واختيار المواد، من أجل ضمان التخرج في الوقت المناسب. كما تصدر خطة الدبلوم أيضا إلكترونيا لرصد التقدم الذي يحرزه كل طالب على حدة.

تستخدم الجامعة نظاما إلكترونيا لإدارة التعلم^(١)، وقد ساعد هذا النظام خلال العامين الماضيين على وصول الطالب إلى المعلومات في الوقت المناسب فيما يخص المواد المعروضة ومواصفاتها مثل الدروس وبيان النقط. هذا النظام يوفر طرقا واستراتيجيات لاستكمال الفصول الدراسية التقليدية عن طريق تعزيز التواصل بين الأساتذة والطلبة. وتكون هذه المعلومات في متناول الأساتذة المستشارين أيضا لتعزيز فعالية التوجيه والتخطيط الأكاديمي.

تعتمد الجامعة طرقا متعددة لتقييم تعلم الطلبة بطريقة منتظمة ومنهجية. وهذا يشمل البحوث والامتحانات والعروض وغيرها، ويتم التقييم خارج الصف من خلال تقييم المشاريع والملفات الأكاديمية والتدريب واختبارات التخرج، إضافة إلى ذلك، فإن طلبة الجامعة مطالبون بإتمام ٦٠ ساعة على الأقل من الخدمات الاجتماعية عند التخرج كطريقة لتكريس روح المواطنة وتنمية المهارات القيادية.

أطلقت الجامعة برنامج «تشريف»^(٢) لطلبة البكالوريوس حيث تقوم الجامعة من خلاله بتزويد الطلبة المتميزين والمؤهلين للتفوق الأكاديمي بتولي مهام ومسؤوليات ذات مكانة أكاديمية وقيادية

(1) Jenzabar

(2) Honors Program

من خلال منهج متعدد التخصصات (Oram, 2005). كما أسست الجامعة أيضا معهد إعداد القادة^(١)، يركز على تعزيز المهارات والقدرات القيادية للطلبة.

تتم مراجعة البرنامج كل سنتين وتصحبها تعديلات ومراجعات في دليل الجامعة أيضا. هذه العملية يسيرها أساسا الأساتذة، وتتم مناقشة جميع التغييرات والموافقة عليها من طرف لجنة البرنامج ثم تقدم إلى العميد الذي يعرضها بدوره على مجلس العمداء. يعرض العميد كذلك كافة البرامج الدراسية الجديدة على مجلس العمداء والمجلس الأكاديمي وبعد الموافقة عليها من طرف الرئيس، تعرض على مجلس الأمناء. في حالة إحداث أي تغيير على البرنامج الدراسي، فإن الجامعة تعطي للطلاب حق الاختيار بين المسائرة دون تغيير أو إجراء التغيير مع الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المسطرة.

٢. شروط القبول

تشجع جامعة الأخوين جميع التلاميذ المؤهلين أكاديميا من المدارس الثانوية لتقديم طلب الولوج إلى برامج البكالوريوس. ونظرا للطبيعة التنافسية لعملية القبول فإنه يتم قبول الطلبة المتميزين فقط. عادة يتم إخبار المرشحين بالقبول أو عدم القبول في شهر يوليو بالنسبة للدورة الخريفية، وفي شهر دجنبر بالنسبة لدورة الربيع.

شروط القبول هي: الحصول على البكالوريا أو شهادة نهاية الدروس الثانوية، مراجعة السجلات الدراسية المتعلقة بالثانوي، النجاح في اختبار القبول العام أو ١٣٤٠ نقطة في اختبار الكفاءة الدراسية «إس.إ.تي» كحد أدنى منها خمسمائة في الرياضيات والباقي في القراءة النقدية والكتابة، مقابلة مع لجنة من الأساتذة، الحصول على نتيجة ٥٣٠ في اختبار الإنكليزية كلغة اجنبية (TOFEL)، أو الالتحاق بمركز اللغات بالجامعة.

وتقبل الجامعة في برامج الماجستير الطلبة المؤهلين بشكل واضح للدراسات العليا. وهناك ثلاثة شروط أساسية للقبول في هذه البرامج: الحصول على البكالوريوس من مؤسسة معتمدة أو ما يعادلها، مراجعة السجلات الدراسية المتعلقة بالبكالوريوس، الاستعداد الكافي للبرنامج المقترح، وعند القبول من طرف اللجنة المختصة، يمكن استدعاء المرشحين لإجراء مقابلة مع لجنة من الأساتذة، إثبات الكفاءة في اللغة الإنجليزية، وعلى الطلبة غير الناطقين بالإنجليزية الحصول على نتيجة ٥٥٠ في اختبار الإنكليزية كلغة أجنبية، واجتياز الامتحان الداخلي الذي ينظمه مركز اللغة بالجامعة.

٣. شروط التخرج

قبل حصوله على الدبلوم من الجامعة يجب على الطالب كسب ما لا يقل عن ٣,٠٠ من ٤,٠٠ في كل مادة بالنسبة للماجستير. أما فيما يخص البكالوريوس فيجب على الطالب الحصول على ٢,٠٠ من ٤,٠٠ كمعدل عام واجتياز كافة الدروس بدرجة (C) على الأقل، ما عدا واحداً من الدروس الاختيارية الذي قد تقبل فيه درجة (D)^(٢).

سابعاً: النشاط العلمي

تحتضن الجامعة وتدعم ماليا مراكز عديدة تشارك في البحوث التطبيقية في مجالات مختلفة مثل التنمية المستدامة والاقتصاد والتخطيط الحضري وتكنولوجيا المعلومات في التعليم والحكومة الإلكترونية والتشفير التطبيقي والأمن السبرنائي وإدارة الموارد المائية والتكنولوجيا الحيوية. تتم

(1) Leadership Development Institute

(٢) نظام التنقيط الأميركي: A. B. C. D. F.

البحوث في هذه المراكز تحت إشراف أعضاء هيئة التدريس وبشراكة مع هيئات وطنية ودولية، وقد قامت الجامعة باستضافة ورعاية العديد من المؤتمرات، وقد تم نشر وقائع هذه المؤتمرات في المنشورات الجامعية.

تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس وتتوقع مشاركتهم في البحوث والمنح الدراسية والأنشطة الإبداعية تماشياً مع اختصاصاتهم أو عملهم إضافة إلى التدريس وتوجيه الطلبة وغيرها. كما تتوخى منهم البقاء على علم بالمستجدات النظرية المتعلقة بتخصصاتهم عن طريق تخصيص المنح البحثية والأموال اللازمة لتغطية نفقات المشاركة في مؤتمرات داخل وخارج المغرب. بعض الأساتذة أكثر نشاطاً في التدريس، في حين نجح البعض الآخر في بناء سجل جيد من المنشورات العلمية ومشاريع البحوث التطبيقية والأنشطة الإبداعية.

يتم توفير الدعم المالي سنوياً، على أساس تنافسي، لإطلاق البحوث الجديدة. ويمكن استخدام هذا الدعم لتغطية أجر الطلبة المساعدين في البحوث وفي ظروف خاصة للموظفين والمعدات والسفر. وتكون هذه المنح بمثابة نقطة انطلاق للتقدم بطلب منح خارجية وتقتصر على ما يقرب من ١٢, ٥٠٠ دولار سنوياً لمدة أقصاها ٣ سنوات للمشروع الواحد. وفي هذا الإطار، توصلت الجامعة خلال السنة الجامعية ٢٠١١-٢٠١٢ بأحد عشر طلباً للتمويل قبلت منها تسعة. تشجع الجامعة وتدعم أيضاً برامج الابتكارات لتعزيز الأولويات الاستراتيجية المؤسسية عن طريق صندوق الابتكار الرئاسي (هذا إلى حدود ١٢٥,٠٠٠ دولار أمريكي لمشروع واحد أو أقل لمشاريع صغيرة ومتعددة). وقد تقدم الأساتذة والموظفون والطلبة خلال السنة الجامعية ٢٠١١-٢٠١٢ بخمسة عشر طلباً للتمويل قبلت منها ستة.

يتمكن الأساتذة من القيام بالأنشطة البحثية والعلمية عبر تحريرهم جزئياً من بعض ساعات التدريس أو الخدمات الأخرى وكذلك توفير الموارد المالية. هناك اتجاهات واعدة لإشراك عدد أكبر من طلبة البكالوريوس والماجستير في البحث العلمي. وقد أعد أعضاء هيئة التدريس في الكليات الثلاث برنامجاً لجذب طلبة البكالوريوس وتشجيعهم لاقتراح الأنشطة البحثية المناسبة وتهيئتهم للبحوث المعروضة في وقت مبكر من دراستهم وبالتالي توفير فرص المشاركة في المشاريع البحثية لفترة طويلة. وقد أدى إنشاء برنامج تكريم الطلبة في خريف ٢٠١٠ والجمع بين برامج البكالوريوس والماجستير، والشراكة مع برامج في جامعات أخرى إلى تعزيز مشاركة الطلبة والأساتذة في البحث العلمي. ويتطلب إنشاء هذا البرنامج انسجاماً كاملاً بين النشاط البحثي ومتطلبات المناهج الدراسية. وقد قدمت اللجنة المختصة للإدارة خطة البرنامج في صيف ٢٠١٢، بما في ذلك استراتيجيات توظيف الطلبة وفرص التمويل.

ومن أجل تحقيق الدعم الإداري الملموس للبحث العلمي، أسست الجامعة مكتبا في العام الدراسي ٢٠١٠-٢٠١١ لإدارة الأنشطة البحثية والتنسيق فيما بينها، وتقديم خدمات في هذا المجال. تتجلى جودة البحث العلمي والتقني في الجامعة من خلال إعداد المنشورات بالمجلات العلمية المعتمدة والمساهمات في الندوات الدولية، والمشاركة في تنظيم البعض منها، إضافة إلى الأطروحات التي يتم الإشراف عليها. ويبين الجدول أدناه قائمة الإنتاج العلمي خلال السنة الجامعية ٢٠١١-٢٠١٢. مع العلم أن جامعة الأخوين قامت بنشر ثلاثة كتب خلال نفس الفترة.

تحتل جامعة الأخوين المرتبة الثانية وطنياً بناء على تصنيف ويومتر كس (Webometrics) الذي يقيس أداء الجامعات في جميع أنحاء العالم، وذلك على أساس وجودها وأثرها على شبكة الإنترنت.

وتحتل المركز ٥١ أفريقيا، و٤٩ عربيا، و٣٣٥٨ عالميا. أما الترتيب الأكاديمي لجامعات العالم الذي تنشره كل سنة استشارات تصنيف شنغهاي فلم يشير إلى أية مؤسسة مغربية خلال سنة ٢٠١٢. جدول ١: قائمة الإنتاج العلمي خلال السنة الجامعية ٢٠١١-٢٠١٢.

المجموع	علوم وهندسة	إنسانيات واجتماعيات	إدارة أعمال واقتصاد	كتب بحثية
٨	٠	٧	١	
٤٧	٩	١٦	٢٢	فصل من كتاب، ورقة معتمدة

معدل الإنتاج العلمي للأستاذ الواحد = ٠.٨٧.

ثامنا: الهيئة التعليمية

تتميز جامعة الأخوين باعتمادها على مجموعة متنوعة ومستقرة من الأساتذة الباحثين. ويتم تعيينهم وفق خطة واضحة ومعايير دقيقة من بين عدد كبير من الطلبات التي تتلقاها الجامعة خلال كل سنة.

١. قواعد وممارسات التعيين

يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المجالات المتخصصة والمنشورات الخاصة بالتوظيف إضافة إلى الموقع الإلكتروني للجامعة. تدرس ملفات الترشيح التي تتلقاها الجامعة من طرف لجنة من الأساتذة داخل كل وحدة أكاديمية. يتخذ العميد أو المدير قرار الالتحاق بالجامعة بناء على تقرير اللجنة بعد المقابلة مع المرشح وكذلك بالتشاور مع نائب الرئيس في الشؤون الأكاديمية. وتوجد تفاصيل إجراءات هذا التوظيف في دليل الأساتذة وفي وثائق أخرى ذات صلة لتلبية الاحتياجات الغير المتوقعة أو الخاصة. يتم توظيف أساتذة بدوام جزئي محليا بشكل عام.

يتم إعطاء صفة محاضر لجميع الأساتذة الحاملين لدرجة الماجستير. أما حملة الدكتوراه فيصنفون في ثلاث رتب كأساتذة مساعدين، أساتذة مشاركين، أو أساتذة التعليم العالي. يتوقع من الأساتذة بدوام كامل التدريس، البحث والخدمات، باستثناء المحاضرين فإنهم غير ملزمين بالانخراط في البحث، ولكن يتم تشجيعهم على ذلك.

٢. توزيع افراد الهيئة التعليمية

تعتمد الجامعة في المقام الأول على الأساتذة بدوام كامل والذين يشكلون ٩١٪ من مجموع أعضاء هيئة التدريس. يتم عادة تعيين أساتذة بدوام جزئي (Part-time) لملء الخصائص غير المتوقع أو لتدريس بعض المواد الخاصة والتي لا تتوافر فيها الخبرة الكاملة عند الأساتذة بدوام كامل أو عندما يكون الطلب غير كاف لتبرير التوظيف بدوام كامل. تبلغ نسبة الأساتذة الحاملين لشهادة الدكتوراه بالكليات الثلاث ٧٨٪. تتميز هيئة الأساتذة بالطابع الدولي المتنوع. يمثل المغاربة أعلى نسبة، ويمثل الأجانب من عدة جنسيات والمغاربة بجنسيات مزدوجة ٥٦٪. يحمل معظم الأساتذة درجات علمية من أميركا الشمالية (٥٤٪) والجامعات البريطانية (١٨٪). أنظر الجدول ٢.

٣. شروط عمل الأساتذة

يؤطر الأساتذة المائة والتسع وثلاثون ١٧٧٢ طالبا بمعدل ٧, ١٢ طالبا للأستاذ. أما المتوسط الإجمالي لعدد الطلاب بالفصل الدراسي فيصل إلى ٥, ٢١، مع انخفاض هذا العدد إلى ١, ١٩ بالنسبة لفصول الماجستير.

جدول ٢: توزيع الأساتذة في الوحدات الأكاديمية (خريف ٢٠١١)

الجنس*		الجنسية*		الدرجة*		الوضعية		الكلية/ المركز
ذكر	أنثى	مغربي	دولي	دكتوراه	ماجستير**	دوام كامل	دوام جزئي	
١٩	٦	١٣	١٢	١٨	٧	٢٥	٥	إدارة الأعمال
٣٠	٧	١٦	٢١	٢٩	٨	٣٧	٢	العلوم الإنسانية والاجتماعية
٢٦	٧	١٧	١٦	٢٧	٦	٣٣	٣	العلوم والهندسة
١٤	٩	٧	١٦	٤	١٩	٢٣	٣	مركز اللغات
٤	٤	٢	٦	٥	٣	٨	٠	مركز التطوير الأكاديمي
٩٣	٣٣	٥٥	٧١	٨٣	٤٣	١٢٦	١٣	المجموع
٧٣,٨	٢٦,٢	٤٣,٧	٥٦,٣	٦٥,٩	٣٤,١	٩٠,٦	٩,٤	النسبة المئوية

* الدرجة، والجنسية، والجنس بالنسبة للأساتذة بدوام كامل.

** أساسا كمساعدين في المختبر وأساتذة للمواد التمهيدية.

يطلب من المحاضرين عادة من ٩ إلى ١٢ ساعة تدريس وثلاث أو أربع مواد في كل دورة خريفية أو ربيعية ومادة واحدة في الدورة الصيفية. أما الأساتذة فيدرسون على الأكثر ٩ ساعات في الأسبوع. بالإضافة إلى ذلك يؤدي الأساتذة ٩ ساعات مكتب عمل في الأسبوع توضع رهن إشارة الطلبة. في بعض الوحدات الأكاديمية، يتم استبدال الصبغة ٣+٣+١ بـ ٣+٣+٠ بطريقة تعاقبية من أجل إعفاء الأساتذة من دورة صيفية قصد التفرغ والمشاركة في البحث العلمي.

الأساتذة بدوام كامل مطالبون، بالإضافة إلى التدريس والبحث، بالمشاركة في أنشطة أخرى وضمن اللجان الجامعية، وتقديم المشورة للطلبة في اختيار المواد. في حين يتم تشجيع الأساتذة في مركز اللغات ومحاضرين آخرين على الانخراط في الأنشطة البحثية، وهذا يعتبر شرطا بالنسبة للأساتذة في الوحدات الأكاديمية الأخرى.

٤. معايير الاستبقاء والترقية

ترتكز قرارات الاستبقاء والترقية على قاعدة عريضة من الأدلة بما في ذلك التقييم الذاتي، جودة التدريس، الأنشطة العلمية، الخدمات المقدمة للمؤسسة، ملاحظات الزملاء، تقييم الطلبة، توصيات المنسقين الأكاديميين وكذا تقييم لجنة الزملاء المنتخبة، ثم يقدم بعدها العميد او المدير الملف الكامل إلى نائب الرئيس في الشؤون الأكاديمية مصحوبا بتوصياته(ها). أما بالنسبة للترقيات من سلم إلى آخر، فتتم مراجعتها من طرف مجلس العمداء وتقدم للرئيس لاتخاذ القرارات النهائية. يتم تقويم أداء الأستاذ كل سنتين من أجل الترقية داخل الدرجة والحصول على منحة إضافية إلى

الراتب الشهري. ويمكن للأستاذ أن يطلب النظر في ترفيته إلى درجة أخرى. وعند الإيجاب يكون الأستاذ ملزماً بتقديم ملف عن كافة الخدمات التي قدمها في مساره من حيث التدريس والبحث العلمي والخدمات.

واصلت الجامعة عملية استبقاء الأساتذة كإحدى أهم أولوياتها. وقد تمكنت على الرغم من المنافسة العالية من تخفيض نسبة المغادرين. ذلك أن عددهم انخفض من ٢٠ أساتذاً في صيف ٢٠١٠ إلى ٩ في نهاية العام الدراسي ٢٠١٠-٢٠١١.

٥. التطوير المهني

تعمل الجامعة بخطة ثابتة نحو تحسين نوعية التدريس والتعلم من خلال تنظيم عدة ورشات لتنمية الأساتذة يديرها مختصون زائرون أو أساتذة من الجامعة.

أسست الجامعة في أكتوبر ٢٠٠٩ مركز تعليم التكنولوجيا لتشجيع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجامعة. وقد نظم المركز العديد من الدورات التعليمية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة والموظفين لتعزيز استخدام التكنولوجيات المختلفة في التدريس والتعلم، وكذلك للاستخدام الشخصي والمهني. كما تقدم المكتبة التداريب اللازمة على استخدام موارد المعلومات وتقنيات البحث. تنظم لجنة الكتابة عبر المناهج عروضاً وورشات عمل يديرها أعضاء اللجنة أو زائرون متخصصون. وقد كانت آخر المبادرات لتنمية أعضاء هيئة التدريس تلك التي استهدف برنامجها، الذي دام تسعة أشهر، تحسين التدريس وخلق فرص للبحوث العلمية في مجال التعليم. وشارك أكثر من ٢٠ أساتذاً من مختلف الوحدات الأكاديمية في هذا البرنامج الذي قدمه مركز القيادة والتنوع في معهد أونتاريو للدراسات في مجال التربية والتعليم بجامعة تورنتو بكندا عن طريق ورشات عمل مكثفة وجهها لوجه وندوات شهرية عبر الإنترنت^(١).

تسمح الجامعة بغياب الأساتذة أثناء الدورة الصيفية أو بتخفيض عدد ساعات العمل في الدورات الدراسية العادية مع المحافظة على نفس الأجر من أجل تشجيع البحث العلمي. كما يمكن الحصول على الموافقة بالتفرغ لمدة دورة دراسية أو سنة كاملة بعد سبع سنوات من الخدمة، على أن تتحمل الكلية التي يتبع لها الأستاذ مسؤولية التعويض.

٦. تبادل الأساتذة

ترتبط الجامعة بعدد كبير من المؤسسات الدولية عبر مذكرات تفاهم تتعلق بتبادل الأساتذة. ونظراً للضغط الذي تعيشه الجامعة لتغطية الدروس، فإن هذه النقطة لم تلق إقبالا كبيراً. إلا أن هناك بعض التجارب الناجحة التي مكنت البعض، خاصة أساتذة اللغة العربية بالجامعة من قضاء دورة أو دورتين أو الدورة الصيفية بالولايات المتحدة الأميركية، واستفادت جامعة الأخوين من أساتذة أميركيين في مجال العلوم والهندسة على الخصوص. إضافة إلى ذلك، تمكنت الجامعة من استقطاب أساتذة من أميركا وكندا والمملكة العربية السعودية وكوريا الجنوبية لقضاء سنتهم السباعية (Sabbatical) بالجامعة.

٧. خدمة المجتمع

يقدم الأساتذة خدمات للمجتمع عبر العديد من المبادرات، نذكر من بينها: (١) تأطير أندية الطلبة التي تهتم بالخدمات الاجتماعية كنادي «يد في يد» و«روتراك»، (٢) العمل التطوعي في إطار مركز آزر للخدمات الاجتماعية. ذلك أن هذا المركز التابع للجامعة (دروس محو الأمية، الخدمات الطبية للنساء، تكوين الفتيات والنساء) يوفر تكويناً إضافياً لخريجي الجامعات الوطنية من أجل دعم المهارات

(1) Ontario Institute for Studies in Education. University of Toronto. OISE/UT

المطلوبة في سوق الشغل، ٣) البحث العلمي التطبيقي، وكأمثلة حية على ذلك نشير إلى أن الجامعة بصدد إنجاز المخطط الجماعي للتنمية في الدوائر العشر لإقليم إفران. وتقوم الجامعة كذلك بإنجاز نظم المعلومات للإدارات بالجماعات المحلية لعدة مدن بالمغرب.

تاسعا: الطلبة

١. القبول

تقدم الجامعة على موقعها الإلكتروني وفي مطبوعات باللغتين الإنجليزية والفرنسية معلومات واضحة وحديثة لجذب المزيد من الطلبة. كما تستعمل الإنترنت من أجل التواصل مع الطلبة المحتملين خلال كافة مراحل القبول والتسجيل. يستثمر مكتب التسجيل والقبول قدرا كبيرا من الموارد البشرية والمادية من أجل حضور المعارض الطلابية وزيارات المدارس الثانوية وتنظيم الأبواب المفتوحة في الجامعة ثم الإعلانات في وسائل الإعلام من أجل التعريف أكثر بالجامعة^(١).

تسعى الجامعة جاهدة، عبر عملية الولوج إلى برنامجي البكالوريوس والماجستير، إلى قبول الطلبة المتميزين الذين يوحون بمستقبل أكاديمي متميز والقدرة على النجاح في جامعة بثقافة عالمية. تبدأ العملية بتقديم المرشحين لملف يوضح قدرتهم الأكاديمية على النجاح في الجامعة. بالنسبة لمستوى البكالوريوس فإن الطلبة المؤهلين يجتازون أيضا اختبار القبول العام. وأخيرا، قد يطلب من المرشحين مقابلة شخصية لمعرفة مدى مطابقتها مستوياتهم مع توقعات الجامعة. هذا النهج المتعدد الأوجه في عملية القبول يساعد على تشكيل جسم طلابي ذي مؤهلات أكاديمية وقيادية في السوق العالمي.

على الطلبة الراغبين في الترشح للالتحاق بمستوى البكالوريوس أن يعثوا طلبا عبر الإنترنت وأن يرسلوا صوراً مصادقا عليها لبيانات نتائجهم الدراسية خلال السنوات الثلاث من الثانوي مع شهادة الدراسة الثانوية. ويحتوي ملف الترشيح كذلك على مقالة قصيرة من ٢٠٠ إلى ٣٠٠ كلمة يشرح فيها المرشح لماذا يريد الالتحاق بالجامعة ورسالتى توصية من أساتذته. بالنسبة لمستوى الماجستير يجب على الطلبة تقديم بيان النقاط المحصل عليها بالجامعة ودبلوم الدراسة الثانوية، وأي شهادة من شأنها أن تعزز الطلب بالإضافة إلى مقالين، واحد يعالج أسباب اختيار برنامج الماجستير والآخر عن حدث كبير في حياة الطالب، بالإضافة إلى الرسوم والعناصر الإدارية مثل بطاقة الهوية الوطنية للطالب وصورته.

عندما يتم استكمال ملف الطلب واجتياز الاختبار، يمكن للجنة القبول اتخاذ قرار أولي حول القبول، ودعوة المترشحين للمقابلة، أو رفضهم على أساس عدد المتقدمين ونوعية الملفات. يمكن قبول الطلبة ذوي العلامات عالية والمتميزة في الثانوية وامتحان القبول العام في مستوى البكالوريوس بشكل مباشر واستثنائي ويرفض الطلبة الذين لم تظهر سجلاتهم ما يكفي من التميز الأكاديمي. أما المجموعة الوسطى فيطلب منها اجتياز امتحان شفوي مع لجنة مكونة من أساتذة ومسؤولين من الجامعة. ويجري الطلبة الذين قبلت طلبات ترشحهم لمنح الامتياز مقابلة أيضا.

وفي الماجستير التنفيذي في إدارة الأعمال يشترط حصول الطالب على درجة البكالوريوس أو ما يعادلها مع «ب» كمعدل أدنى، وست سنوات من الخبرة المهنية، واختبار اللغة الإنجليزية ب ٥٣٠ نقطة أو درجة البكالوريوس من جامعة ناطقة باللغة الإنجليزية.

ينتمي الطلبة المقبولون في الجامعة إلى أنظمة تعليمية مختلفة بما في ذلك المغربي، الفرنسي، الأميركي وحتى البريطاني، ويأتي غالبيتهم من المؤسسات التعليمية المغربية العامة والخاصة. على مدى السنوات الخمس الماضية، كان هناك توازن ثابت بحوالي ٥٠/٥٠ ذكور وإناث وقد تألفت أغلبية

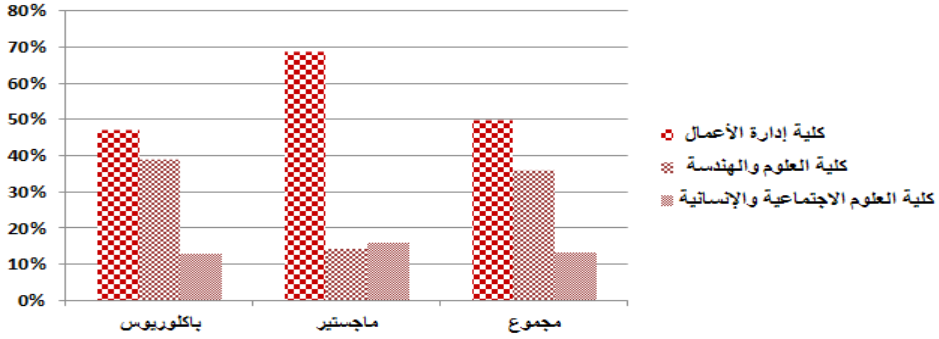
(1) Admissions: <http://www.aui.ma/en/admissions.html>

الجسم الطلابي خلال السنوات الخمس الماضية من الطلبة المغاربة، مع مزيج من الطلاب الدوليين من الولايات المتحدة وأوروبا، وأفريقيا في المقام الأول.

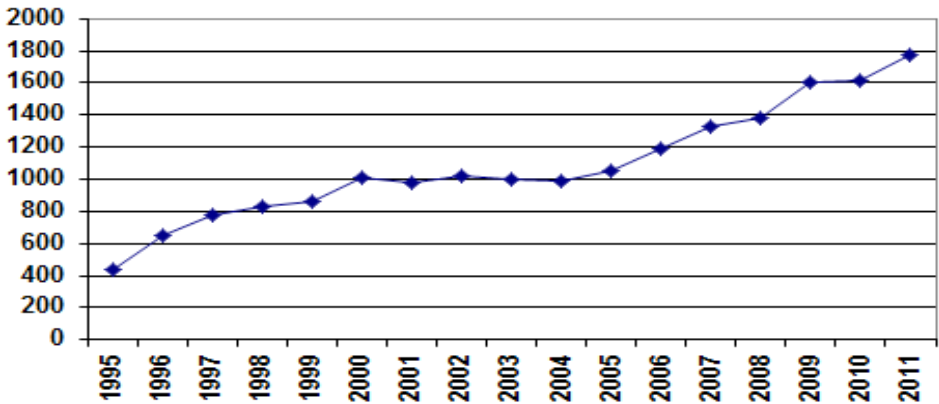
جدول ٣: ميزات الطلبة المرشحين للدورة الخريفية ٢٠١١

مقبول	لا بأس به	جيد	جيد جدا	
٢٥,١	٢٦,٠	٣٤,٩	١٤,٠	٪ المرشحين
٦٨,٦	٢٠,٨	٨,٦٦	١,٨٩	التوزيع الوطني (جميع خريجي المدارس الثانوية)

تستحوذ كلية إدارة الأعمال على نصف طلبة الجامعة كما يظهر في الرسم البياني رقم ١. ويعطي الرسم البياني رقم ٢ صورة عن تطور أعداد الطلبة منذ بدء الجامعة في عام ١٩٩٥. رسم بياني رقم ١: توزع طلاب جامعة الأخوين على الكليات بحسب الشهادة



رسم بياني رقم ٢: تطور أعداد طلاب جامعة الأخوين



ساعدت حملة جلب الطلبة التي قام بها مكتب القبول خلال ربيع ٢٠١١ إلى جلب ١١٩٢ مترشحا اجتاز منهم ٦٢٤ طالبا امتحان القبول، وتم تسجيل ٢٣٥ في الدورة الخريفية (٢٠٪). ومن الملاحظ أن نوعية المترشحين ما تزال عالية كما يتضح من الجدول ٣. ذلك أن ٧٤,٩٪ من المرشحين يتوفرون على ميزة لا بأس به أو جيد أو جيد جدا خلال الدراسة الثانوية.

٢. استبقاء الطلبة حتى التخرج

يستفيد الطلبة الذين يلتحقون بالجامعة من نظام الدعم الأكاديمي القوي والرصد لضمان التقدم عند التخرج. وقد كانت نتائج كل هذه الجهود إيجابية للاحتفاظ بالطلبة حتى التخرج. وقد تخرج في الجامعة منذ تأسيسها ٩, ٧٣٪ من طلابها في البكالوريوس و ٣, ٧٩٪ في الماجستير. بالإضافة إلى هذين الرقمين، استمر ٨٥-٩٥٪ من طلبة السنة الأولى في الدراسة بالجامعة. وطبقا للخطة الاستراتيجية لاستقطاب الطلبة، قامت الجامعة في سبتمبر ٢٠١٠ بتحليل مستقل من قبل خبير استشاري من جامعة تكساس. وقد أكد هذا الأخير أنه «من الواضح أن شيئاً ما يتم القيام به لصالح الاحتفاظ بالطلبة».

يعتبر طلبة البكالوريوس في وضعية مقبولة شريطة الحفاظ على معدل ٠, ٢. أما الطلبة الذين لم يستوفوا هذا الشرط، فتتم متابعة أدائهم خلال السنة الأولى من قبل لجنة مخصصة من أجل تقديم الدعم المطلوب. وخلال كل دورة، يوجد حوالي ٨٪ من الطلبة في وضعية غير مقبولة ويصبحون تحت المراقبة الأكاديمية. أما بالنسبة لطلبة الماجستير فعليهم الحفاظ على معدل تراكمي لا يقل عن ٠, ٣ للاستمرار في برامجهم الأكاديمية، ويمكن فصلهم إذا كانت الدرجة أقل من «ب» في أي مادة.

أما الطلبة المتميزون أكاديمياً فيتم تشريفهم بوضعهم في قائمة الرئيس (٤ كمعدل الدورة) أو في قائمة العميد (أكثر من ٥, ٣ كمعدل الدورة). وتفيد الإحصائيات أنه منذ عام ٢٠٠٧ أصبح متوسط عدد الطلبة في قائمة العميد حوالي ١٢٪ وفي قائمة الرئيس ٥, ٣٪. وكتيجة للعلاقة الحيوية بين المراقبة والمكافآت الأكاديميتين، فإن متوسط المعدل التراكمي منذ تأسيس الجامعة لجميع الأقسام هو ٢, ٨٥ بالنسبة للبكالوريوس و ٣, ٣٢ بالنسبة للماجستير.

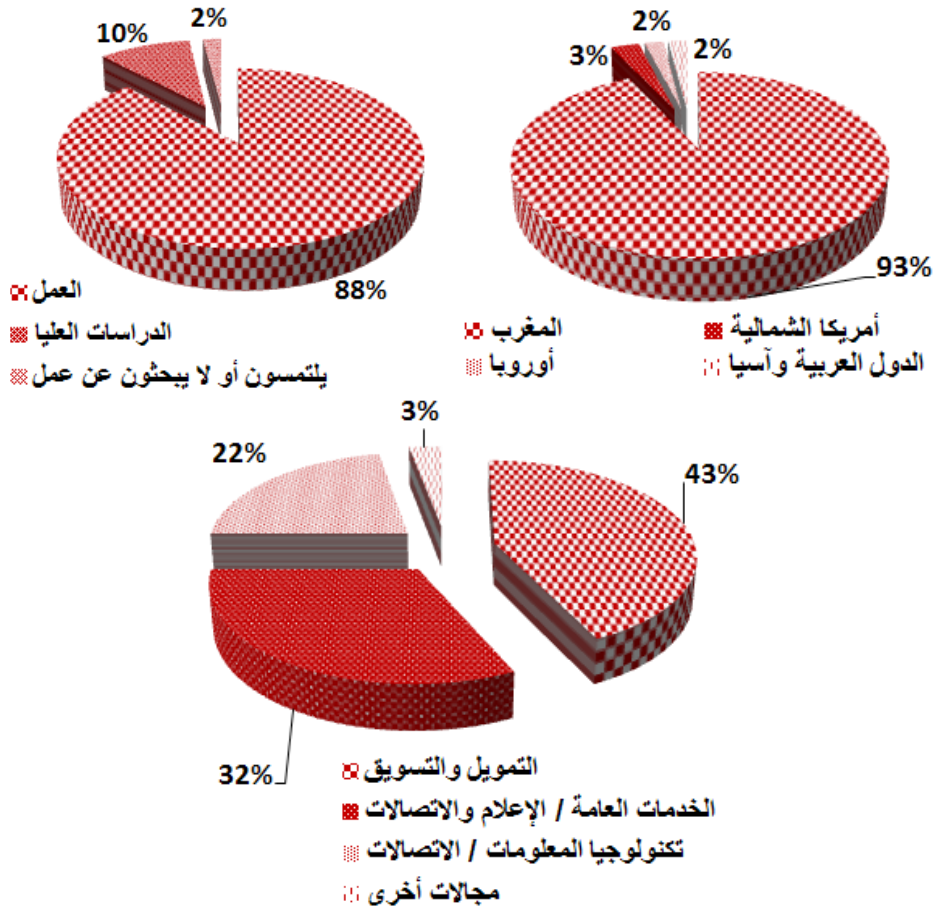
٣. الخدمات الطلابية

ترافق الجامعة احتياجات طلبتها ابتداءً من اليوم الأول داخل الحرم الجامعي حتى يوم التخرج، وبعده أيضاً. يشغل الطلبة الأولوية المركزية للجامعة ويتم بذل كافة الجهود للاستجابة لاحتياجاتهم. تقوم الجامعة سنوياً بدراسات استقصائية لمعرفة وقياس آراء الطلبة عن جميع مجالات الحياة الجامعية: المجال الأكاديمي، والدعم الأكاديمي، والتواصل، والخدمات الطلابية. ويستخدم الطلبة لذلك مقياس «ليكرت» لتحديد الخدمات التي يعتبرونها الأهم ومدى رضاهم عنها (Likert, 1932; Wuensch, 2009). وتعتمد الجامعة على الفجوة بين الأهمية والرضى لتحديد مجالات الاهتمام الرئيسية للطلبة.

وأخيراً، فإن تقرير النشاط الطلابي يجمع، ويصف ويحلل بعمق جميع الأنشطة التي يراها نائب الرئيس للشؤون الطلابية على مدار السنة. وهذا يشمل جميع أنشطة قسم خدمات التسجيل، ومكتب الأنشطة الطلابية، وقسم الرياضة وغيرها. هذا السجل يساعد نائب الرئيس للشؤون الطلابية على تقييم كل المجهودات، سواء الناجحة منها أو التي تحتاج إلى تغيير، ويتم اقتراح الإجراءات التي يمكن اتخاذها في المستقبل.

تعتبر التدابير الثلاثة - لجنة الطلبة الجدد، والدراسات الاستقصائية ثم التقارير الطلابية - مفاتيح تساعد الجامعة على معرفة طلبتها، وتقييم اهتماماتهم ومدى رضاهم على الجامعة. كما تمكنها من تحديد مجالات القوة ونقاط الضعف التي يجب العمل عليها لتظل الجامعة مركز اهتمام الطلبة الجدد بشكل عام.

رسم بياني ٣: توزيع الخريجين حسب النشاط الذي يزاولونه وقطاعات اشتغالهم وأمكنة تواجدهم



توفر الجامعة لطلبتها المعلومات عن فرص الشغل وتنظم كذلك تداريب في مهارات واستراتيجيات البحث عن العمل. وتعمل أيضا على تتبع أنشطتهم بعد التخرج والاحتفاظ بالمعلومات حول مساراتهم. ونظرا لارتفاع تكاليف الدراسة بالنسبة لكثير من الطلاب، وخاصة في السياق المغربي حيث إن معظم الجامعات توفر تعليما مجانيا، فإن الجامعة تقدم لطلبتها مساعدات مالية مختلفة. فهناك منح تعطى للطلبة المحتاجين ماديا. أما منح التفوق فتعطى للطلبة ذوي السجلات الأكاديمية المتميزة. كما تساعد الجامعة طلابها للحصول على قرض من البنك. بالإضافة إلى ذلك تدعم الجامعة الطلبة ماديا أيضا بتوفير وظيفة بدوام جزئي للراغبين في العمل والدراسة في آن واحد.

تعالج جمعية الطلبة الاحتياجات والاهتمامات الطلابية وتعمل كوسيط بين الجسم الطلابي والإدارة. يتم انتخاب أعضاء الجمعية من قبل الطلبة وتقدم التوصيات إلى إدارة الأنشطة الطلابية ونائب الرئيس للشؤون الطلابية ثم لرئيس الجامعة لاتخاذ الإجراءات المناسبة. تهدف الجمعية بوضوح إلى الاستجابة لاحتياجات الطلبة وصيانة حقوقهم وفي نفس الوقت الدفع بأهداف الجامعة.

يعمل مكتب البرامج الدولية بالجامعة على إبداء النصح للطلبة عن فرص الدراسة في الخارج ويشرف كذلك على برامج التبادل. كما ينسق الخدمات بالنسبة للطلبة الأجانب وطلبة برامج التبادل. وتفيد الإحصائيات أن حوالي ٤٠٪ من خريجي الجامعة عام ٢٠١٢ قضاوا دورة دراسية على الأقل في مؤسسة شريكة للجامعة في الخارج.

إضافة إلى توفير المعلومات للطلبة عن فرص الشغل وتنظيم تداريب في مهارات واستراتيجيات البحث عن العمل، يعمل مكتب التوجيه الوظيفي على تتبع أنشطة الخريجين والاحتفاظ بالمعلومات حول مساراتهم. تشير البيانات أدناه تلك التي تتعلق بأفواج الطلبة ما بين ١٩٩٨ و ٢٠١١ بأن الخريجين يشتغلون بنسبة ٨٦٪ في القطاعين العام والخاص بالشركات والمنظمات الدولية والشركات المتعددة الجنسيات. معظم الخريجين يعيشون ويعملون في المغرب. وتظهر البيانات كذلك توزيع الخريجين حسب النشاط الذي يزاولونه، وقطاعات اشتغالهم وكذلك أمكنة تواجدهم.

عاشرا: ضمان الجودة

في عام ٢٠٠٢، شاركت كليتان من الجامعة في دورة تعزيز الجودة في البرامج التعليمية في العالم العربي التي أشرف عليها فرع المنطقة العربية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (Smith et al. 2010). واستنادا إلى نتائج هذا البرنامج، اتخذت الإجراءات التالية:

- إضافة نواتج التعلم المقصودة (Intended Learning Outcomes, ILOs) إلى مناهج كافة الدروس.
 - إنتاج تقرير تقويمي من طرف الأساتذة عند نهاية كل دورة عن الدروس،
 - اعتماد زيارة الزملاء داخل الصف من أجل تبادل الخبرات،
 - اتخاذ منهجية توجيه الأساتذة الجدد وتقييم أدائهم من قبل الطلبة في وقت مبكر،
 - التقييم المنهجي للأساتذة من طرف الطلبة في منتصف كل دورة،
 - المراجعة والتقييم الداخلي للبرنامج على أساس منتظم.
 - المقارنة المعيارية مع الجامعات الأميركية في علوم الحاسوب وإدارة الأعمال.
- وموازا مع ذلك، وضعت الجامعة خطة استراتيجية (٢٠٠٤-٢٠٠٩) ولكن تنفيذها عرف كثيرا من

التعثرات. (Al Akhawayn University, 2004)

في سنة ٢٠٠٧، شاركت الجامعة في برنامج لـ «تامبوس» (TEMPUS) يتعلق ذلك بمجال الجودة في إدارة الجامعة. وقد انخرطت جميع مكونات الجامعة بنشاط في هذا البرنامج الذي ساهم في تطوير الهياكل الإدارية ومكن المسؤولين الرئيسيين في مختلف أقسام الجامعة من تداريب في مجال التخطيط الاستراتيجي الأكاديمي. وهكذا تمكنت الجامعة من إضفاء الطابع الرسمي على ضمان الجودة ووضع خطة استراتيجية خماسية (٢٠١٠-٢٠١٤) وجعلت من تنفيذها عاملا أساسيا للنجاح. لذلك قام كل قسم من أقسام الجامعة بتحديد جدول استراتيجي يتضمن الأهداف والغايات والإجراءات لفترة محددة، فضلا عن المعالم والمؤشرات لقياس التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف. في الوقت نفسه عملت الجامعة لكسب الاعتماد المؤسسي، وتمكنت في ٢٠١٠ أن تحصل على

التأهل للتشريح مع هيئة نيونكلاند للمدارس والجامعات الأميركية (NEASC). وفي أوائل عام ٢٠١٢ أنجزت الجامعة دراسة ذاتية كجزء من طلب الترشح، وفي مارس من نفس السنة قام فريق الهيئة بزيارة الجامعة. هذا وقد تم الإعلان عن النتائج الإيجابية للدراسة الذاتية والزيارة في اجتماع مجلس إدارة الهيئة في نوفمبر وبذلك اجتازت الجامعة مرحلة الترشح (Candidacy) وبهذا الإنجاز، تقدمت الجامعة الآن إلى المرحلة النهائية من عملية الاعتماد.

وقد حصلت الجامعة على الاعتماد في العديد من وحداتها. في سبتمبر ٢٠١١، تلقت كلية العلوم والهندسة الخبر السار المتعلق باعتماد برنامج بكالوريوس علوم الحاسوب من طرف هيئة اعتماد الحاسوب التابعة لمجلس اعتماد الهندسة والتكنولوجيا (ABET). وفي عام ٢٠١٠، حصلت كلية إدارة الأعمال على ثلاث سنوات اعتماد لبرنامج البكالوريوس في إدارة الأعمال من قبل البرنامج الأوربي لنظام اعتماد برامج الأعمال والتدبير. بالإضافة إلى اعتماد مركز اللغة من طرف هيئة اعتماد اللغة الإنجليزية من أميركا. وبما أنه لا توجد أي منظمة لاعتماد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، فقد دعت هذه الكلية في ٢٠١١-٢٠١٢ ثلاث فرق من الخبراء في الولايات المتحدة لزيارة الجامعة لمراجعة البرامج الثلاثة التي توفرها للطلبة في مجالات الدراسات الدولية، والدراسات التواصلية، وتنمية الموارد البشرية فحصلت بذلك على الاعتراف الدولي.

الخاتمة

تعرف رسالة جامعة الأخوين دعما قويا من مجلس الأمناء ومختلف المكونات. وقد وضعت برامج وبحوثا أكاديمية عديدة للنهوض بهذه الرسالة. ومن الواضح أن الجامعة بحاجة إلى توضيح أفضل لأهدافها وتعزيز التخطيط المنهجي، وتحديد أولويات البرامج وضبط الميزانية.

الخطة الاستراتيجية الخماسية، والناجمة عن محادثات مشتركة بين جميع مكونات الجامعة هي الآن تنفذ بحزم. وقد سهلت الخطة منهجية ناجحة لمتابعة جهود كسب الاعتماد في مركز اللغات، وكلية إدارة الأعمال، وكلية العلوم والهندسة، وهناك مبادرات أخرى جارية لتطوير معايير التقارير المحرزة وتقييم دقيق للخطوات القادمة. وأخيرا يجري تركيز كبير على إشراك الخريجين والمكونات الخارجية في جهود التخطيط والتقييم.

تمتع الجامعة بسمعة أكاديمية واسعة في المغرب، الشيء الذي نتج عنه هيكل طلابي مسؤول ومبدع. ويستمتع هؤلاء الطلاب بخدمات طلابية وبيئة تعليمية جيدة، مثلما يتضح من السجل الممتاز الذي حققه خريجو الجامعة في ميدان العمل. وكما هو الحال على مستوى جميع الرهانات، سيبقى المجال مفتوحا للتحسن والتطور المستمرين. وستعطى الأولوية على المدى القريب لتبسيط عملية القبول وتعزيز خدمات الحرم الجامعي.

تعتبر الجامعة بكل المقاييس بيئة ناجحة ومدعمة ببنيات تحتية جيدة، مع هيكلية الأمن الداخلي، والرغبة في تحقيق مستويات عليا على جميع الأصعدة. إن الجهود جارية لتعزيز وتوفير الفصول الدراسية الذكية وإمكانية ولوج المرافق بالنسبة للطلبة المعاقين جسديا. تضم مكتبة الجامعة مجموعة مهمة جدا من المواد المطبوعة والإلكترونية ومدعمة ببنية تكنولوجية قوية وسهلة الولوج للجميع.

جامعة الأخوين مستقرة ماليا، ليست على عاتقها ديون في الوقت الراهن. وقد ساهم كل المسؤولين من عمداء ونواب الرئيس في السنوات الأخيرة في عمل مشترك مع الرئيس ونائبه في الشؤون المالية والإدارية في تحضير وتوجيه ميزانية الجامعة تمثيا مع رسالتها التربوية وخطتها الاستراتيجية. والجهود جارية في الوقت الحالي لتحسين القدرة على تدبير أحسن للميزانية وتحديد مدى تطابق أولوياتها مع

مبادرات البرامج.

إن التحسن المستمر وتعزيز البرامج الأكاديمية والإدارية سوف يستغرق وقتا طويلا كما هو الشأن أيضا بالنسبة للطاقة الملتزمة والمركزة، ورغم ذلك فإن الجامعة لديها رغبة أكيدة وإرادة قوية للبناء.

المصادر والمراجع العربية

الجريدة الرسمية (١٩٩٣). ظهير شريف معتبر بمثابة قانون رقم ٢٢٧، ٩٣، ١ صادر في ٢٠ شتنبر ١٩٩٣ بإنشاء جامعة الأخوين بإفران، عدد ٤٢٢٣، صفحة ١٨٧٢، ٦ أكتوبر ١٩٩٣.

المصادر والمراجع الأجنبية

Al Akhawayn University (2004). *Strategic Plan 2004-2009: Framing Our Future*. Ifrane: Al Akhawayn University Press.

Al Akhawayn University (2009). *Strategic Plan 2010-2014: Commitment to Excellence*. Ifrane: Al Akhawayn University Press.

Al Akhawayn University (2012). *2012-2013 Catalog*. Ifrane: Al Akhawayn University Press.

Likert, Rensis (1932). *A Technique for the Measurement of Attitudes*. Archives of Psychology 140, 1–55.

Oram, F.A., Ed. (2005). *Peterson's Honors Programs and Colleges*. 4th Edition. Lawrenceville, NJ: Thomson.

Roche, Mark W. (2010). *Why Choose the Liberal Arts?* Notre Dame. IN: Notre Dame University Press.

Smith, Kevin; Fouad Chaatit and Ahmed Legrouri (2010). Implementation of Quality Assurance in a North American Style University in Morocco. *Proceedings of the International Conference of Education. Research. and Innovation. ICERI'2010*. Madrid. Spain. (pp 854-861)

Wuensch, Karl L. (2009). *What is a Likert Scale?* Greenville: East Carolina University.

مواقع الكترونية

Accreditation Board for Engineering and Technology. ABET: <http://www.abet.org/accreditation/>

Admissions: <http://www.aui.ma/en/admissions.html>

AUI Mission: <http://www.aui.ma/en/about-al-akhawayn/mission.html>

Commission on English Language Program Accreditation. CEA: <http://www.cea-accredit.org/>

European Commission Tempus Program: <http://eacea.ec.europa.eu/tempus/>

European Program Accreditation System. EPAS: <http://www.efmd.org/accreditation-main/epas>

Jenzabar EX. Administrative Platform designed specifically for use in Higher Education: <http://www.jenzabar.com/>

New England Association of Schools and Colleges. NEASC: <http://www.neasc.org/>

Webometrics: A directory of world universities ranked according their presence on the Web: www.webometrics.info/