

## جامعة الشركات نموذجاً للارتقاء بنظم تدريب الموارد البشرية الاكاديمية

بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية)

أ.م.د / شيرين عيد مرسي

أستاذ أصول التربية المساعد كلية التربية جامعة بنها

**مستخلص البحث:** تواجه معظم مجتمعات العصر الحالي العديد من التحولات والمتغيرات على كافة الأصعدة ، حيث أضحت المعرفة وتقنياتها شعار المرحلة الحالية من مسيرة البشرية، وأصبح معيار نجاح أي مؤسسة هو ما تمتلكه من مقومات استثمار تلك المعرفة ؛ تلك التحولات السريعة والمتلاحقة غيرت طبيعة بيئات العمل والإنتاج وشكلت بدورها تحدياً جديداً للمؤسسات الإنتاجية استدعت بدورها قدرات ومهارات معينة لدى أفراد المجتمعات لمواجهتها، والتعامل السريع معها، وبخاصة فيما يتعلق بالجامعات التي أصبحت مؤسسات اجتماعية تهدف الى تزويد المجتمع بالعناصر البشرية عالية التأهيل، ومن هنا سعت الشركات في توفير تعليم بديل مؤهل للعاملين، مع محاولة الاستفادة من الخبرات الأكاديمية في مجال التخصص بإبرام شراكات مع الجامعات، وقد أسهمت تلك الشراكات في ظهور نموذج جامعة الشركات " Corporate University ، والتي تستهدف بداية تنمية قدرات أعضائها وتدريبهم، كما أنها اتخذت العديد من السياسات والاستراتيجيات التربوية والتي قد تفيد في تحسين منظومة تدريب الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات ، واعتمد البحث على المنهج الوصفي بأسوبه التحليلي، خلال تحليل الأدبيات المرتبطة بمفهوم جامعة الشركات واستعراض خصائصها وأبرز التحولات التي استدعت الأخذ بها ، وأهم مبادراتها وممارساتها الداعمة لنظم تدريب الموارد البشرية الاكاديمية كما تتبين من بعض النماذج الرائدة عالمياً ، وانتهى البحث إلى اقتراح مجموعة من الممارسات والآليات الداعمة للاستفادة من نموذج جامعة الشركات في الارتقاء بنظم تدريب الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية على مستوى القيادات الجامعية، أو أعضاء هيئة التدريس، أو الطلاب .

**الكلمات المفتاحية:** جامعة الشركات، التدريب ، الموارد البشرية الاكاديمية، تدريب الموارد البشرية الاكاديمية.

---

---

**The corporate university is a model for upgrading academic human resource training systems in Egyptian universities  
(An analytical study)**

**Dr/ Sheren Eid Mosrsy**

**Abstract:**

Most societies of the current era are facing many transformations and changes at all levels, as knowledge and its technologies have become the motto of the current stage of the human march, and the criterion for the success of any institution is what it possesses of the elements of investing that knowledge; These rapid and successive transformations changed the nature of work and production environments and in turn posed a new challenge for productive institutions that in turn called for certain capabilities and skills of members of societies to confront them and deal quickly with them, especially with regard to universities that have become social institutions aiming to provide society with highly qualified human elements, hence the companies sought In providing qualified alternative education for workers, while trying to benefit from academic expertise in the field of specialization by concluding partnerships with universities. Which may be useful in improving the academic human resources training system in universities, and the research relied on

The analytical approach, by analyzing the literature related to the concept of the corporate university and reviewing its characteristics and the most prominent transformations that necessitated its introduction, and its most important initiatives and practices in support of academic human resource training systems as indicated by some of the world's leading models. The corporate university in upgrading academic human resource training systems in Egyptian universities at the level of university leaders, faculty members, or students.

**Keywords:** Corporate University, Training, Academic Human Resources, Training of academic human resources.

## مقدمة

يشهد العالم المعاصر ثورة هائلة من التحولات في مفهوم رأس المال الفكري والمعرفي، حيث أضحت المعرفة وتقنياتها شعار المرحلة الحالية من مسيرة البشرية، وأصبح معيار نجاح أي مؤسسة هو ما تمتلكه من مقومات استثمار تلك المعرفة؛ فهي الأساس في أي نشاط بشري، وهي المورد الذي بدونها لا يمكن استثمار أي مورد آخر، تلك التحولات السريعة التي يشهدها العصر الحالي غيرت طبيعة بيئات العمل والإنتاج وشكلت بدورها تحدياً جديداً للمؤسسات الإنتاجية استدعت حدوث تغيير مواز بنفس الدرجة في مستويات الكفاية والمهارات اللازمة للموارد البشرية فيما يخص مسؤوليتهم تجاه أعمالهم، وبخاصة فيما يتعلق بالجامعات التي أصبحت مؤسسات اجتماعية تواجه المزيد من التحديات متمثلة بالعلومية والمنافسة التي تتطلب برامج قادرة على دفع منتج الى السوق قادر على المنافسة العالمية وتحدي الثورة المعلوماتية التي قسمت العالم الى عالم متقدم رقمي وآخر متأخر، فضلاً عما تهدف اليه من تزويد المجتمع بالعناصر البشرية عالية التأهيل، ولذلك فإن التركيز مستقبلياً سيزداد بشكل رئيس على العملية التعليمية باعتبارها عملية إنتاجية يتمثل إنتاجها في العنصر البشري الذي يعتبر استثماراً في رأس المال البشري، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية للجامعات؛ من أجل المساهمة في مواكبة تطورات العصر الحديث ومواجهة ضغوط المنافسة المختلفة لتحسين كوادرها وزيادة كفاءتها وفعاليتها وتعظيم الميزة التنافسية لديها. (عسيري، ٢٠١٩، ١٢٢).

وتعدّ تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات هو الأساس الذي تستند إليه في تحقيق أهدافها، بل يعد أحد العناصر الهامة في تحريك القدرات والكفاءات في ظل تكنولوجيا المعلومات وأحد أهم العمليات التنظيمية في وقتنا الحالي، خاصة وأن العلوم الإدارية الحديثة أثبتت من خلال الدراسات والنظريات أن نسبة كبيرة من نجاح الجامعات في تحقيق رؤيتها وأداء رسالتها يعتمد في المقام الأول وبشكل رئيس على أن تضع تنمية الموارد البشرية على رأس أولوياتها.

الأمر الذي جعل الجامعات تعيد صياغة إستراتيجياتها في بناء مواردها البشرية بحيث لا تعتبرها هدفاً في حد ذاته، بل وسيلة للوصول إلى المستوى المرغوب وتحقيق أهدافها،

ويعتمد نجاح المؤسسات على القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة بكفاءة عالية خلال تلبية احتياجاتها ودعمها لمواكبة التغييرات في عالم تكنولوجيا المعلومات.(محمود، ٢٠١٨ ، ٩٧٨) . (أبو عاصي ، ٢٠٢١ ، ١٧ - ١٨).

وقد دعا ذلك إلى أهمية الالتفات إلى النماذج الرائدة التي اثبتت فعاليتها في تنمية الموارد البشرية والتخطيط لتلك الموارد وبخاصة فيما يخص نظم التدريب ، والتي انطلقت من فرضيات مختلفة وساعية في مجملها إلى غرض العمل في القطاعات المختلفة، بعد أن أصبحت مؤسسات التعليم الجامعي ليست بمأمن من تلك التحولات والمستجدات العالمية بمخاطرها. (زاهر، وحسني، ٢٠١٨ ، ٧٥٨)

وفى نفس السياق؛ نجد أن تحقيق الطفرات الإستراتيجية المستقبلية لجامعاتنا المصرية فيما يخص تنمية الموارد البشرية الأكاديمية يحتاج الى تحول الجامعات من الهيكله التقليديه الى هيكله شامله التشكيل تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، لديها من الكفاءة والفعالية ما يؤهلها للعمل على تحسين وزيادة قيمة رأس المال البشري، وتوفير ميزة تنافسية مستدامة لمؤسساتها. (Dealtary, R, 2017, 11-12)

وفى المقابل نجد توجه الكثير من دول العالم الى استحداث أنماط جديدة للتعليم الجامعي سُمي " بجامعات الشركات" (CU) (Corporate Universities). الذي يعد إحدى الصيغ الحديثة للتعليم العالي التي تنشأ من قبل شركة أو عدة شركات، وترتبط ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية عمل هذه الشركات، وتهدف الى تدعيم الشراكة بين الجامعات الحكومية (تدريس الخبرات النظرية) وبين الشركات (إكساب المهارات العملية) أي انتقال مسؤولية التعليم من الأوساط الأكاديمية إلى قطاع الأعمال تحقيقاً للمشاركة بينهما(John, W ,2005,8) .

(Heather, W-N, 2009,5) بهدف تحقيق الاحتياجات التنموية ، والارتقاء بمنظومة التدريب ، والتأكيد على أهمية إنتاج المعرفة وتوليدها بوصفها قيمة دائمة الربح وليست عملية إنتاج للسلع والخدمات فحسب.(Ashcroft, P, 2013, 9) ، ومن ثم إصلاح نموذج الجامعة التقليدية بتحويلها من مصانع شهادات إلى مؤسسات تعتمد على التدريب المهني والتقني والبحثي ، مما قد يعد منطلقاً تقدمياً للتغلب على مشكلات نظم التدريب بالجامعات المصرية والتي قد تبدو عاجزة عن مواكبة التحولات المتسارعة في المجتمع. (Shaw, S, R ,2005,21)

، وعليه تعالت الأصوات بأهمية إبرام الشراكات مع مؤسسات العمل والانتاج ، خلال تبني هذا النموذج.

ومن جهة أخرى فإن دلالات واقع منظومة تدريب الموارد البشرية بالجامعات المصرية توشر أنها لا تزال تُعاني من العديد من الصعوبات التي تعترض تحسين أداء الموارد البشرية ، والتي تؤثر بدورها على الموارد البشرية الأكاديمية في جامعاتنا (زاهر، وحسني، ٢٠١٨، ٧٥٩)، منها محدودية الدمج بين التعليم والتدريب وانخفاض الجودة، والمركزية الشديدة، وغياب التنسيق بين المؤسسات المجتمعية، بالإضافة إلى ضعف مواءمة مخرجات التعليم الجامعي مع الاحتياجات الفعلية لسوق العمل، وقلة توافر أبعاد التنمية المهنية المتمثلة في التخطيط للتنمية المهنية، وتحديد احتياجاتها . (يوسف، ٢٠٢١، ٤٠٠)

كما اثبتت العديد من الدراسات أن الأزمة التي تمر بها الكثير من الجامعات ناتجة عن ضعف العلاقة بين مؤسسات التعليم الجامعي وعمليات التنمية ، أو تجاهلها بالرغم من أهميتها، بالإضافة إلى أنها تقوم بتقديم برامج أكاديمية تقليدية يمتلئ بها سوق العمل بخريجها شأنها بذلك شأن برامج الجامعات التقليدية، فضلاً عن غياب توفير فرص حقيقية لأعضاء هيئة التدريس للتدريب على استخدام التقنيات الحديثة ، إضافة الى محدودية حصر الاحتياجات التدريبية لكل فئة من أعضاء هيئة التدريس، وقصور المادة التدريبية، وندرة توفر برامج إضافية وفقاً لرغبة المتدربين، ومركزية تخطيط وتنفيذ برامج التدريب، وغياب استراتيجية لتحقيق التنمية المهنية لهم. (الاتبى، ٢٠١٩، ٦١٤ - ٦١٥ ، ٦٩٠)

ولذلك أصبحت الجامعات المصرية في حاجة ملحة لتمكين مواردها البشرية الأكاديمية من قدرات ومهارات خاصة وإعداد بعض المعايير المرتبطة بها كأساس لتنمية مهنية فعالة لهم في مجال الأداء التدريسي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع ، وتزويد الجامعات بالكوادر البشرية والقوي العاملة المؤهلة تأهيلاً تطبيقياً في مجال التخصص، إضافة الى توسيع مجالات الشراكة لتشمل استقدام البرامج الدراسية والتدريبية وأعضاء هيئة التدريس وإدخال التكنولوجيا في التعليم.

من هنا يسعى البحث الحالي لتحديد المنطلقات الفكرية لجامعة الشركات والتأصيل المفاهيمي والفكري لها ، وصولاً إلى اقتراح جملة من الممارسات التعليمية والاجراءات العملية

التي يمكن أن تفيد الجامعات في تعزيز قدرتها على الارتقاء بنظم تدريب الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية مستفيدة في ذلك بنهج جامعة الشركات كنموذجًا تعليميًا رائدًا لنظم التدريب بها.

## مشكلة البحث

في الوقت الذي يحدث فيه التغيير في نظام التعليم العالي بشكل بطيء، يحدث التغيير في طبيعة المهن ومتطلبات سوق العمل بشكل سريع نتيجة للإدخال المكثف لأدوات التكنولوجيا ومستحدثاتها في قطاعات العمل والإنتاج وتحولها من قطاعات إنتاجية وخدمية إلى قطاعات قائمة على التعلم والمعرفة، الأمر الذي استدعى معه أهمية الاستثمار في التعليم والتدريب كطريق لزيادة رأس المال البشري المؤهل والمدرّب وتمكين الموارد البشرية وتنمية قدراتهم بما يؤهلهم للتعامل السريع مع تلك المستحدثات لتضمن الشركات مزيدًا من البقاء والاستمرار في عالم شديد التنافسية، ومن هنا سعت تلك الشركات لتوفير تعليم بديل ونظم تدريب غير تقليدية مؤهلة للموارد البشرية، مع محاولة الاستفادة من الخبرات الأكاديمية في مجال التخصص بإبرام عقود شراكة مع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي وتفعيل الشراكة بينهم، بما يحقق العديد من الفوائد لكليهما؛ وقد أبدت الجامعات ترحيبًا كبيرًا بذلك التوجه التربوي الحديث، وانصاعت للانسجام مع مستلزماته ولا سيما في خضم المعاناة الشديدة من وطأة العديد من التحديات التي تعصف بخطط الجامعات واستراتيجياتها التنفيذية مثل قلة المخصصات الحكومية الداعمة للأبحاث العلمية واستغراق الكثير منها في التأصيل النظري البعيد كليًا عن طبيعة بيئات العمل والإنتاج ومواكبة مستجداتها وممارساتها التقدمية .

كل هذه التحديات فرضت بشدة أهمية وجود مؤسسة تعليمية ذات طابع خاص، وذات كفاءة وفعالية تزيد من قيمة رأس المال البشري كما توفر ميزة تنافسية لمؤسساتها، ويتم بها تحديد المعرفة المرتبطة مباشرة وذات الصلة باحتياجات سوق العمل، فكان توجه الكثير من دول العالم استحداث أنماط جديدة للتعليم العالي فيما سمي "بجامعات الشركات". واستنادًا للعديد من نتائج البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بمجال البحث والتي أكدت في معظمها على أهمية جامعة الشركات كنموذج تعليمي حقق الكثير من النتائج

الإيجابية في مجال تحسين منظومة تدريب الموارد البشرية ، ومن بينها دراسة هومان وماكفيرسون (2005) *Homan & Macpherson* التي اكدت على أن البرامج التدريبية في جامعة الشركات قد تُشكل جزءًا مهمًا من استراتيجية التدريب التي ترتبط باستراتيجية الشركة وتنبثق عنها، ويتمحور الاهتمام ببرامج التدريب الإلكتروني كأداة تعليمية استراتيجية تُتيح درجة عالية من المرونة والكفاءة وانخفاض التكلفة ، وإن كانت جميعها تستهدف إحداث تغييرات في الاتجاه الاستراتيجي للشركة ودعم ثقافة التدريب داخل الجامعات.

وفي نفس السياق توصلت دراسة كارين (2005) *Gould* إلى أن جامعات الشركات تعد نمطًا تعليميًا مصممًا للارتقاء بمنظومة التدريب والحفاظ على القوى العاملة الماهرة، وإن الاستجابة لمتطلبات سوق العمل، وتطوير رأس المال البشري والمعرفي وتوفير فرص التعليم والتدريب المتصلة بأهداف العمل هي المبررات الواقعية لاتجاه شركات الخدمات الإنسانية للأخذ بجامعات الشركات.

وتأكيدا لذلك فقد قام كل من بيتر هولاند ، واماندا بايمان *Peter, H, & Amanda, p, 2006* بدراسة هدفت الى التعرف على مدى مساهمة جامعات الشركات في الارتقاء بمجال التدريب الوظيفي والتعلم المستمر وظهورها كاستراتيجية رئيسة في التطوير المؤسسي وإيجاد ميزة تنافسية، وأوضحت نتائجها أن جامعات الشركات من عوامل النجاح الحاسمة التي تقوم عليها تنمية رأس المال البشري بأي مؤسسة.

وعليه اكدت دراسة اودري ويل (2009) *Audrey, W* إلى أن جامعة الشركات تعد آلية مهمة تساعد الشركات على توفير ما تحتاج إليه من قوى عاملة مدربة على درجة عالية من المهارة والكفاءة والمعرفة تتسق مع سوق العمل المتغير .

كما توصلت دراسة نيويل، مارشال (2013) *Newell, M, D* إلى وجود تأثير إيجابي كبير بين الاستثمار في جامعات الشركات وتحقيق ربحية للشركة ، وأن الاستثمار في تلك الجامعات يحقق ربحًا ووضعًا تنافسيًا للشركة مع السوق العالمية، خاصة أن جامعات الشركات تسعى لامتلاك كافة وسائل وأدوات إدارة المعرفة خلال تبني هذا النمط من الجامعات.

واكدت دراسة *لوتوتشكو ، (Lytovchenko, I, 2016)* على ان جامعة الشركات تُعد نموذجًا للتدريب التنظيمي ظهر كاستجابة لتحديات مجتمع المعلومات وتنافسية الأسواق، وضعف مؤسسات التعليم العالي التقليدية في تلبية احتياجات الاقتصاد الحديث وسوق العمل من القوي العاملة المؤهلة، وتوصلت إلى أن جامعات الشركات لها دورًا رائدًا في تنمية مهارات وقدرات العاملين في جامعات الشركات الأمريكية خلال تقديم البرامج التدريبية المرتبطة بسياق عمل الشركة الأم واستخدام الوسائط التكنولوجية الحديثة في تقديمها، وبالتالي تعزيز كفاءة الشركات الأمريكية وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق العالمي.

أما دراسة إلياس (*Ilyas, M, 2017*) فقد أشارت إلى أن جامعة الشركات تعد كيانًا تعليميًا ينشأ لتحقيق أهداف المؤسسة الناشئة ، وتلبية متطلبات التدريب للعمالة وتطوره من الشكل التقليدي إلى الشكل الحديث والمرتبط باحتياجات السوق المتطورة ، وأنها شكل من أشكال التحالف والشراكة بين الجامعة والمؤسسات الأكاديمية الكبرى ، يسعى لتحقيق التنافسية والريادية بين الجامعات والشركات.

كما توصلت دراسة كروكو، جورج وهيما تباوي (*Crocco, G & Hemmer P, 2017*) إلى أن جامعة الشركات قد عززت كل من تنمية الموارد البشرية ، ورفع كفاءة الخريجين بشكل فائق الجودة، كما أكدت على أن جامعة الشركات حققت العديد من الفوائد للشركات التابعة لها، وعلى رأسها زيادة الإنتاجية، وتخفيف الأعباء على مؤسسات التعليم العالي التقليدية ، ومن ثم تحقيق مستقبل مستدام لتايلاند.

اما دراسة بيدورن (*Pedron, Z, 2018*) فقد توصلت الى أن جامعات الشركات توفر العديد من المزايا للشركة الأم من خلال تحقيق التنمية المستدامة وزيادة الإنتاجية وإمداد الشركات بأفضل الموارد البشرية المواكبة للتطورات المتغيرة في العصر الحديث.

كما توصلت دراسة اكسينج تونج (*Tong, X, 2018*). إلى أهمية تنمية الموارد البشرية، حيث أشارت إلى أهمية التدريب والمشاركة في البرامج الجامعية، وأهمية جامعات الشركات وارتباطها برفع كفاءة وفاعلية الشركة الأم، وارتباطها بالاستثمار في رأس المال البشري.

وعن دراسة تشين، وآخرون (*Chin & others 2019*). فقد توصلت إلى أن جامعات الشركات تعد استراتيجية فعالة وعملية للشركات الصينية وتطوير المجتمع الصيني، كما أنها



تعزيز من ارتباط العاملين بالشركة والشعور بالولاء والانتماء لها من خلال البرامج الدراسية والتدريبية في الجامعة.

كما توصلت دراسة (رياض، ٢٠٢٠) الى ان جامعات الشركات تساعد على إقامة شراكات سواء كانت داخلية أو خارجية وذلك لتوفير اماكن للتدريب والعمل وتوفير وحدات العمل المخصصة للتدريب المهني، وتزويد الشركات بالكوادر البشرية والقوي العاملة المؤهلة تأهيلاً تطبيقياً في مجال التخصص، وإكساب الطلاب خبرات العمل المهني والميداني والتعرف على المهن من خلال التدريب المهني بوحدات العمل سواء التابعة للشركة الأم أو المؤسسات الشريكة.

وحديثاً توصلت دراسة ( الشمري ، ٢٠٢١) خلال تحليلها لواقع التعليم والتدريب في جامعات الشركات في المملكة العربية السعودية وفي اليابان، من اجل تطوير التعليم والتدريب بها إلى مجموعة من الإجراءات والممارسات المقترحة التي لها دورا رائدا في الارتقاء بمنظومة التدريب وتحسينها في جامعات الشركات بالسعودية لما لها من أهمية في دعم الاقتصاد الوطني وتنمية القوى البشرية العاملة فيها من أجل تلبية احتياجاتها المعرفية وتحسين أداء الشركة وزيادة إنتاجيتها ، وأوصت بضرورة إنشاء نموذج جامعات الشركات في المملكة العربية السعودية خاصة وفي دول الوطن العربي عامة.

وبذلك أصبحت جامعة الشركات نموذجاً حديثاً من نماذج التعليم الجامعي يعمل على إمداده بالكوادر المؤهلة والمدرّبة، ويقدم تخصصات تخدم سوق العمل وتحقق التنمية في كافة المجالات ويؤكد في الوقت ذاته على تحسين منظومة التدريب للموارد البشرية بما يواكب سوق العمل، حيث تتحدد برامجها الأكاديمية والتدريبية وفق رؤية ورسالة وأهداف واستراتيجية الشركات التي تقوم بإنشائها ، ومن ثم توفير التعليم والتدريب المتخصص بها وفق احتياجات سوق العمل ، بيد أن نموذج جامعة الشركات قد تحول بالجامعة من نموذج للتدريب إلى مركز علمي تقدمي للتعليم والتدريب والتنمية المهنية وتنمية القدرات وإكساب مهارات العمل في المستقبل ، مما قد يعد منطلقاً ونموذجاً رائداً للتغلب على مشكلات منظومة تدريب الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية.

وهنا تعالت الأصوات بأهمية إبرام التحالفات والشراكات مع مؤسسات العمل والانتاج ،  
خلال نموذج جامعات الشركات الذي يؤهل الجامعات للمشاركة الفاعلة في تبادل الهيئة  
التدريسية أو التعاون في برامج التدريب أو اقتراح إجراءات البحث والتطوير والابتكار  
المستندة إلى المعرفة التكنولوجية .

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي:  
كيف يُمكن الاستفادة من جامعة الشركات كنموذجٍ رائدًا لبناء النظم التدريبية للموارد البشرية  
الاكاديمية في الجامعات المصرية ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية تتمثل فيما يلي:

- ١- ما الإطار الفكري والفلسفي التي تستند إليه جامعة الشركات ؟
- ٢- ما التغيرات العالمية التي تؤثر على نظم تدريب الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات  
المصرية؟
- ٣- ما واقع النظم التدريبية بالجامعات المصرية؟
- ٤- ما واقع نظم التدريب في جامعة الشركات كنماذج عالمية للارتقاء بنظم تدريب الموارد  
البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية؟
- ٥- ما الآليات المقترحة لتفعيل النظم التدريبية للموارد البشرية الاكاديمية في الجامعات المصرية  
على ضوء نموذج جامعة الشركات؟

#### أهداف البحث

- ١- التأصيل الفكري والفلسفي لجامعة الشركات.
- ٢- التعرف على التغيرات العالمية المؤثرة على نظم تدريب الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات  
المصرية.
- ٣- تحليل الواقع الفعلي لعملية تدريب الموارد البشرية بالجامعات المصرية.
- ٤- التعرف على واقع نظم التدريب في جامعات الشركات كنماذج عالمية للارتقاء بنظم تدريب  
الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية.
- ٥- بلورة أهم الآليات والممارسات التي يُمكن أن تُسهم في بناء النظم التدريبية للموارد البشرية  
الاكاديمية بالجامعات المصرية على ضوء نموذج جامعة الشركات.

**أهمية البحث**

يمكن بلورة أهمية البحث الحالي في النقاط الآتية:

١- يستمد البحث الحالي أهميته من طبيعة الموضوع الذي يتناوله، وخاصة في ظل تنامي دواعي الاهتمام والتغيير المتسارع في بيئة العمل والانتاج والتي تتطلب بدورها مستوى مناسب من التجاوب السريع معها.

٢- يكتسب البحث الحالي أهميته من خلال تركيزه على إحدى آليات تفعيل الشراكة بين الجامعات الأكاديمية ومؤسسات العمل والانتاج، ألا وهي جامعة الشركات والكشف عن إمكانيات استخدامها كنموذج متقدم داعم لبناء النظم التدريبية للموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية.

٣- يكتسب البحث أهميته بسبب ندرة الدراسات التربوية التي تتناول جامعة الشركات خاصة ما كُتِبَ عنها باللغة العربية، وكيفية الاستفادة منها في الجامعات المصرية.

٤- أنها تزود صانعي القرار بالجامعات المصرية ببعض الآليات والممارسات التي يُمكن أن تُسهم في بناء النظم التدريبية للموارد البشرية الأكاديمية على ضوء نموذج جامعة الشركات.

٥- أنها تزود الجامعات المصرية بفتح نافذة على المجتمع للوقوف على قضايا الانتاج ومشاكله

٦- مواكبة موضوع البحث الحالي للاتجاهات العالمية واحتياجات العصر، حيث أصبحت جامعات الشركات نموذجا تقدمياً معاصراً، واتجاهاً عالمياً لا تخلو منه أي سياسة تطوير للتعليم الجامعي في أي دولة من دول العالم تبغي التنافسية والريادية في عصر اقتصاد المعرفة.

٧- إعادة النظر في عملية تدريب الموارد البشرية الأكاديمية في ضوء المتغيرات التي يعيشها العالم الآن، خاصة وأن عالم اليوم ليس كما كان بالأمس وسيكون مختلفاً تماماً في الغد مما يتطلب إحداث تكامل المعلومات والمهارات والمعارف لمجموعة من التخصصات واعدادها.

**منهجية البحث**

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، وذلك من خلال تحليل الأبحاث والأدبيات المرتبطة بمفهوم جامعة الشركات واستعراض خصائصها وأبرز التحولات التي استعدت الأخذ بها ، وأهم مبادراتها وممارساتها الداعمة لنظم تدريب الموارد البشرية الاكاديمية كما تتبين من بعض النماذج الرائدة عالميًا ، ومن ثم محاولة بلورة مجموعة من الاقتراحات والآليات الداعمة للاستفادة من نموذج جامعة الشركات في الارتقاء بنظم تدريب الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية.

### مصطلحات البحث

**جامعة الشركات *Corporate Universities*** أول من عرف مصطلح جامعات الشركات هو تعريف ميستر (Meister, J, 1998, 4) بأنها "المظلة الاستراتيجية التي تهدف إلى تدريب مواردها البشرية سواء عاملين وعملاء أو موردين من أجل تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة الراحية لتلك الجامعة استجابة لاحتياجات سوق العمل وتلبية متطلباته". كما يعرفها قاموس إدارة الموارد البشرية (*Human Resource Management*) بأنها: ذلك النوع من التعليم والتدريب المتخصص الذي يتم تقديمه في سياق الشركة الناشئة وتحت ادارتها. (Heery, E., & Noon, M., 2008, 63)

ويعرفها قاموس مصطلحات التدريب والتعلم الوظيفي البريطاني *UK Training & Occupational Learning Terms* بأنها : مؤسسة تعليمية مصممة لتحسين الأداء الفردي للعاملين عن طريق التعليم والتدريب وفق احتياجات العمل ومتطلباته؛ الأمر الذي يترتب عليه تحسين الأداء المؤسسي، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية والريادة العالمية للشركة الناشئة للجامعة. (Brooks, J. (2000, 26)

**وتعرفها الدراسة الحالية إجرائياً بأنها :** مؤسسة تعليمية تنشئها وتديرها شركة أو مؤسسة إنتاجية معينة؛ وتقوم على تدعيم الشراكة بينها وبين الشركة الأم بهدف التنمية المهنية للعاملين بالمؤسسة وتطوير إنتاجها، وتدريب الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعة وفق احتياجات العمل ومتطلباته ، وتمنحهم شهادات تعادل الشهادات الجامعية.

**التدريب *Tranning*** يعرف التدريب إجرائياً في هذا البحث بأنه: العملية التي يتم من خلالها اكساب الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف ، كما يعرف بأنه النشاط

الفعلي الذي يسهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية ، وذلك على أسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها.

### الموارد البشرية الأكاديمية: *Academic human resources* تُعرف الموارد البشرية

الأكاديمية بالجامعات بأنها : أحد عناصر رأس المال الفكري والتي لا يقتصر على معارفهم فقط، بل أيضاً على كيفية التفاعل مع بعضهم البعض داخل جامعة توفر مرتكزات تحويل المعرفة لمنتج او قيمة، ويجب تأكيد ان النجاح في تكوين رأس مال بشري يساعد على تكوين راس مال هيكلي متميز، حيث يتمثل رأس المال الهيكلي في المعرفة الموثقة بالجامعات من مستندات وحصر قدرات الجامعة كافة ومنظومة العمل اليومية بها التي توفر الآليات اللازمة للابتكار داخل الجامعة من خلالهم.(فتحي وآخرون، ٢٠٢١، ١٠٩)

### تدريب الموارد البشرية الأكاديمية: *Training of academic human resources*

يعرف تدريب الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية إجرائياً بأنه : الجهد المنظم والمخطط الذي يتم من خلاله تنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية وإكسابهم معارف ومهارات قابلة للقياس، وتحسين وتطوير مهاراتهم التي يجب اثراؤها بالطرق التي تعمل على تنميتها لدي المتدربين بما يناسب احتياجاتهم ، وتنمية قدراتهم، وتغيير سلوكهم ، واتجاهاتهم بشكل إيجابي، مما ينعكس على تحسين الأداء لديهم وبالجامعة بأكملها، إضافة الى إكسابهم المهارة على امتلاك القدرة على التطوير المستمر لمعارفهم الأكاديمية والمهنية للتوافق بشكل دائم مع التحديات والمتغيرات المعاصرة.

### أما الارتقاء بتدريب الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية إجرائياً فيقصد به : جعل

المؤسسة الجامعية تحافظ على بقائها في ساحة المؤسسات الجامعية الأخرى خلال التدريب المستمر لأفرادها حتى يكونوا قادرين على أداء وظائفهم ومهامهم الحالية والمستقبلية من خلال استحداث برامج تدريبية وتطويرية لأداء المنافسة مع العاملين داخل المؤسسة الجامعية؛ لتمكينهم من مواكبة الجديد في مجال العمل، وكذا تقديم الحوافز لهم للمساهمة في تشجيعهم على الالتحاق بالبرامج التدريبية بصفة دائمة.

**مخاور البحث:**

يسير البحث الحالي وفق مجموعة من الخطوات المنهجية الموجهة لتحقيق الهدف الرئيس للبحث، وهو تعظيم الاستفادة من جامعة الشركات كنموذج للارتقاء بنظم تدريب الموارد البشرية الاكاديمية وتعميق الإفادة منه في تطوير التعليم الجامعي المصري، وقد انتظم البحث وفق عدة محاور يُمكن تحديدها كما يلي:

#### **المحور الأول: التأصيل الفكري والفلسفي لجامعة الشركات.**

**المحور الثاني :** أهم التغيرات العالمية المؤثرة على نظم تدريب الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية.

**المحور الثالث:** تحليل الواقع الفعلي لعملية تدريب الموارد البشرية بالجامعات المصرية.

**المحور الرابع:** التعرف على واقع نظم التدريب في جامعات الشركات كنماذج عالمية للارتقاء بنظم تدريب الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية.

**المحور الخامس:** أهم الآليات والممارسات التي يُمكن أن تُسهم في بناء النظم التدريبية للموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية على ضوء نموذج جامعة الشركات.

#### **المحور الأول: التأصيل الفكري والفلسفي لجامعات الشركات**

تعد جامعة الشركات نموذجًا معاصرًا، انتقلت فيه مسؤولية التعليم من الأوساط الأكاديمية إلى قطاع الأعمال، ويتميز هذا النموذج بمواكبة التغيرات الحادثة على ساحة منظومة التدريب والتعليم ، وبناء على ذلك اتجهت العديد من الشركات على اختلاف نشاطها إلى تبني هذا النموذج الجديد من الجامعات؛ حيث أصبح التعلم المنظم في مكان العمل سمة منتشرة في قطاعات العمل المعاصرة كافة، وتقوم هذه الجامعات بدور الضامن الذي يربط تعليم العاملين بكل ما هو جديد في ميدان العمل، وفي هذا السياق يدور المحور الأول حول التأصيل الفكري والفلسفي لجامعة الشركات وفقاً لمجموعة من النقاط الآتية:...

#### **أولاً : مفهوم جامعات الشركات**

كان مفهوم جامعات الشركات منذ أن تم إنشاؤها يشير إلى المؤسسات التي تقدّم شهادات ما بعد المرحلة الثانوية في مجال الاقتصاد وخاصة المؤسسات الربحية، وقد تطوّر المفهوم بعد ذلك ليشير إلى أن تلك المؤسسات قد تكون شركة ربحية أو جامعة، ويرتبط مجال الشهادة التي ستعطيها بالتعليم العالي.

وأصبح معه محاولة الوصول إلى تعريف محدد لجامعات الشركات *Corporate Universities (CUs)* هو أمراً مزعجاً منذ ظهورها ؛ حيث تتخذ العديد من الأنماط لمفهوم الجامعة نفسه؛ فلا يوجد تعريف موحد لها، ولكن مهما اختلفت تلك التعريفات فهي في النهاية تنظر إلى جامعات الشركات بأنها وسيلة المؤسسة الأم في تنمية قدرات الموارد البشرية وتحسين نظم التدريب المتواجدة بها. (Blass, E, 2005, 61-62)

وعليه فقد عرفها مارك ألين ( Allen, M, 2002, 48 ) وهو أحد رواد جامعات الشركات بأنها "كيان تعليمي، وهذا الكيان يعد أداة استراتيجية صُممت لمساعدة الشركة الأم في تحقيق رسالتها ورؤيتها ومن ثم ترجمة تلك الرسالة والرؤية في صورة اهداف تجمع بين التعلم الفردي والتنظيمي، والمعرفة، والحكمة، ومن ثم التحول إلى المنظمة المتعلمة".

ويلاحظ ان هذا التعريف يعد من أهم المداخل لمفهوم جامعة الشركات؛ لأنه تضمن المفاتيح الثلاثة لأوجه التنمية وهي، التعلم عندما أشار الى التغيرات في سلوك الأفراد والمؤسسة ككل، والمعرفة عندما اشار إلى الحقائق والمهارات الخاصة التي يمتلكها الأفراد أو المؤسسات، والحكمة حينما اشار إلى القدرة على تطبيق المعرفة بفاعلية تجاه رسالة ورؤية المؤسسة ومن ثم أهدافها. (Rothwell, W, 2012, 144)

وعليه يترتب تطوير الأداء المؤسسي ، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية مع الجامعات التقليدية والريادة العالمية للشركة الناشئة ، خاصة وان جامعات الشركات تعد شكلاً من أشكال التنافس مع الجامعات التقليدية مكرسة لمنح شهادات لبرامج ما بعد الثانوية، كدرجات البكالوريوس والماجستير والدكتوراه. (Rob, P., et al, 2005, 310) وتعتمد على سياسة قبول مفتوحة دون التقيد بشروط السن، أو المؤهل، أو المكان، أو الزمان؛ مما يتيح الفرصة لتحقيق التعلم الذاتي والتعليم المستمر (Eric, ch, 2009, 710).

وانفقت كل من دراسة (الشري، ٢٠١٤ ، ٥) ودراسة (حلقان، ٢٠١٦، ١٣٦) في تعريفهم لجامعات الشركات باعتبارها مؤسسة تعليمية تنشئها شركة أو مؤسسة إنتاجية معينة؛ وتقوم على تدعيم الشراكة بين الجامعات الحكومية وبين الشركات بهدف التنمية المهنية للعاملين بالشركة، وتدريب الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات ، وتطوير الإنتاج بالشركة، وتمنح الطلاب شهادات تعادل الشهادات الجامعية."

وفي نفس الاتجاه عرفتھا دراسة (كمال، ٢٠١٧، ١٠٢ - ١٠٣)، بأنها : مؤسسة تعليمية تنشئھا الشركة الأم بهدف تقديم قاعدة معرفية لرأس مالھا البشري خلال تحقيق التدريب القائم على العمل لتصبح المجتمعات أكثر انسجاماً مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاعتماد على قوة العمل المؤهلة ، واكد *Patrucco, A.S, & Buganza, T.* (2017,306) على ان تلك المؤسسة عادة ما تكون كبيرة توفر أنشطة التعلم والتطوير

المصممة لموظفي الشركة، وفقا لاهتمامات الشركة واحتياجاتھا.

وامتداداً للتعريفات السابقة تعرفھا دراسة ( واكد، ٢٠٢٠، ٩) بأنها: مؤسسة تعليمية قد تُنشئھا الشركة أو المؤسسة الإنتاجية بمفردها، أو من خلال الشراكة بينها وبين جهات أخرى وقد تقع داخل الشركة أو خارجھا؛ من أجل تحقيق التوازن بين خريجھا وسوق العمل استجابة لمتطلبات التنمية من ناحية، والإبقاء علیھا في دائرة التنافسية من ناحية ثانية.

واضافت (السيد، ٢٠٢١، ٣٦) بأن تلك الجامعات تعتمد على نموذج أكاديمي يعمل على ايجاد آلية لتبادل المعرفة وإنشاء أفكار جديدة، وتهدف إلى تقديم خدمات تعليمية وبحثية وتدريبية لطلاب الجامعة وفقاً لمتطلبات سوق العمل ، وتحسين مهاراتهم في مجالات العمل المختلفة لمواكبة مستحدثات العصر وربط التعليم الجامعي باحتياجات سوق العمل ومواجهة ظاهرة البطالة بين خريجي الجامعات المصرية.

وتضع دراسة كل من ( الشمري، ٢٠٢١، ٤٠٠)، ودراسة *Donald, P.S., & ALL* (2018,391)، تعريفاً لجامعات الشركات يجمع بين التعليم والتدريب فهي صورة معدلة لأقسام التدريب، وتحاكي الجامعات العامة أو الخاصة مع تركيزھا على الجوانب التطبيقية في مكان العمل ، حيث يتمثل هدفھا الأساسي في دعم عمليات التعلم فیھا وتحويلھا لأنماط تطبيقية تدريبية تفيد في تطوير أداء الشركات المؤسسة وتكون متوافقة مع مجال عمل الشركة، وتعتمد تلك الجامعات على رؤية ورسالة واضحتين، ولھا أهداف محددة تسعى للوصول إليها من خلال نظام تعليم وتدريب يتوافق والمفاهيم المختلفة المرتبطة باقتصاد المعرفة.

واتفق تعريف كل من *(Petr, P. & Elena, A.S ,2018,96-97)* ، وتعريف (عيسى ، ٢٠٢١، ١١) ، مع التعريفات السابقة التي جمعت بين أنشطة المؤسسات التعليمية والتدريبية في تعريف جامعات الشركات حيث اكدا على ان تلك الجامعات تمثل حرم جامعي أنشأته



شركة لتقديم أنشطة تعليمية وتدريبية لتطوير أداء موظفيها بهدف تطوير وتحسين مهارات الطلاب وإكسابهم كل جديد في مجال العمل، وتمنحهم شهادات تعادل الشهادات الجامعية، كما تهدف إلى تطوير التعليم العالي من خلال مجموعة من الممارسات للارتقاء بمخرجاته لتلبية احتياجات سوق العمل.

وهناك من عرفها باعتبارها أحد إدارات الشركة ووحداتها التي أنشأتها ، فهي أداة إدارية مصممة لمساعدة الشركات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال إجراء الأنشطة التي تعزز التعلم والمعرفة الفردية والتنظيمية ، بهدف تطوير القاعدة المعرفية لموارها البشرية ومواصلة تنمية قدراتهم لتتلاءم مع كل جديد في مجال العمل. *Rhéaume, & Gardoni, (2015,112)*

وتعتبر جامعات الشركات منظومة استراتيجية شاملة لتدريب الأفراد، في محاولة لتحسين مهارات العمل الجماعي والقيادة وتنمية العلاقات مع الموردين والعملاء ؛ من أجل الوفاء بأغراض الشركة وهي الوسيلة الأولى للتنمية المهنية وتعزيز التدريب الداخلي للأفراد في الشركة بطريقة منهجية. *(Rhéaume, L., & Gardoni, M, 2015,316)*، فضلاً عن قيامها بتقديم كل من فرص التعليم الرسمي وغير الرسمي التي تعمل على تحقيق التنمية الشاملة للموارد البشرية خلال دعم النمو الشخصي والمهني للأفراد في المؤسسة، وذلك في إطار مناخ تنظيمي استراتيجي إيجابي داعم يسوده التقاهم والاحترام بهدف تحقيق أهداف عمل الشركة *(Martin, C, 2015, 143)*، وهو ما أكدته دراسة *(Scarso, E& Bolisani, E, 2017,538)*، في تعريفها لجامعات الشركات بأنها منظومة استراتيجية للشركة تتمثل وظيفتها في تنمية الموارد البشرية، وزيادة إنتاجيتهم خلال أساس علمي في صورة هيكل تنظيمي مرن لمؤسسة علمية.

#### وباستقراء التعريفات السابقة لمفهوم جامعة الشركات يتضح ما يأتي:

- أن جامعة الشركات تجمع بين التعليم والعمل معاً، لتحقيق منفعة متبادلة فيما بينهما، فهي تركز على ربط الجانب النظري والمتمثل في الجامعة بالجانب التطبيقي والمتمثل بالشركة.
- أن جامعة الشركات مختلفة عن أقسام التدريب لأنها جزء من قدرة المؤسسة على تغيير نفسها.

- أن مفهوم جامعات الشركات مفهوم واسع يحمل العديد من الجوانب التي يمكن تناوله منها، وتتعدد في هذا المفهوم وجهات النظر؛ لاختلاف نشأة جامعات الشركات وإدارتها وأنماطها وأساليب العمل فيها.
- تعد جامعات الشركات هياكل تدريبية متخصصة تنشئها الشركة الأم لتدعم تحقيق أهدافها.
- معظم التعريفات السابقة ركزت على عنصرين أساسين: الأول خاص ( بالفرد)، حينما تم التركيز على تنمية رأس المال البشري لتحسين الأداء الفردي للعاملين عن طريق التعليم والتدريب وفق احتياجات العمل ومتطلباته ، والثاني خاص (بالمؤسسة)، عندما تم التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الأداء المؤسسي، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية والريادة العالمية للمؤسسة الناشئة للجامعة.
- جامعة الشركات مصطلح متعارف عليه ذاع صيته، إلا أنه يعترضه بعض الغموض واللبس؛ وذلك لأنه يستخدم أحيانًا للتعبير عن الجامعات التقليدية التي ارتبطت ببعض الشركات في تقديم بعض الدورات التدريبية لموظفيها، ويستخدم أحيانًا للتعبير عن صيغة جديدة من الجامعات أنشأتها شركات أو مؤسسات إنتاجية لتطوير الموظفين والعاملين داخل المؤسسة وخارجها بهدف رفع مستواهم المهني.
- جامعة الشركات مؤسسة تعليمية لمرحلة ما بعد التعليم الثانوي، تعمل على خدمة العاملين داخل الشركة والمهتمين خارجها، وتقدم برامج أكاديمية على مستوى البكالوريوس والدراسات العليا في التخصصات العلمية والإدارية المختلفة التي تحتاجها المؤسسة التي تنشئها ، أو يحتاجها سوق العمل.
- جامعة الشركات تعد آلية فاعلة في تحقيق الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية ؛ حيث تقوم على التعاون بينهما بما يحقق لكل طرف أهدافه في ضوء التكامل بين الأدوار الخاصة بكل طرف.
- تميز هذا النمط من الجامعات ( جامعات الشركات) عن النمط التقليدي بمواكبته لاحتياجات سوق العمل، واعتماده على مبدأ التعلم مدى الحياة؛ ومن ثم فجامعات الشركات ليست جامعات بالمعنى المتعارف عليه للكلمة، ولكن يتم استخدام المصطلح للتأكيد على قيمة التعلم والتعليم.

**ثانياً : فلسفة جامعات الشركات**

تعد فلسفة الجامعات بصفة عامة هي القاعدة الفكرية المتضمنة مجموعة الأفكار التي تقوم عليها الجامعة وتعمل في إطارها، فهي التي تحدد الأهداف التي تتحدد في ضوءها الوسائل والأساليب، علاوة على ذلك فإن فلسفة الجامعة هي التي تحدد سياسات وقواعد تنظيمها وإدارتها، كما أن برامج الدراسة والمناهج وطرق التدريس والتقييم تتحدد في ضوء هذه الفلسفة، أي أنها الخريطة العامة التي تحدد موقع كل عنصر من عناصر المنظومة الجامعية وما يكون بينها من علاقات ومسارات كل منها وتوجهاتها.

**ويمكن القول إن فلسفة جامعة الشركات بصفة خاصة نابعة من مجموعة من الأبعاد منها**

**ما يلي:**

١. **التعليم والتعلم الذاتي المستمر:** ويقصد بالتعليم المستمر مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الجامعات في مجال دعم عمليات التعليم المستمر مدي الحياة لكافة الموارد البشرية بالجامعة ، مع العمل على تطوير منظومة التدريب وتحقيق عملية التنمية المهنية للموارد البشرية كونها انعكاسات لحاجات المجتمع ، حيث تقوم على الربط بين التعليم ومؤسسات العمل والإنتاج، وأن على المؤسسات التعليمية أن تتجه إلى الإنتاج ، وترتبط بالعمل وتقوم عليه .  
أما **التعلم الذاتي المستمر** فهو أساس فلسفة جامعات الشركات ، والذي انطلق من داخل المؤسسات فيما يسمى بمنظمة التعلم والتي بدورها تعمل على تطوير مهارات الأفراد في مجالات العمل المختلفة بالمؤسسة، وإحداث التغيير والتطوير المستدام لدعم أهداف العمل ( احمد ، ٢٠٠٩ ، ١٠١ ) ، بشرط أن تكون بصفة مستمرة ، ويعتبر هذا هو لب فلسفة نشأة تلك الجامعات؛ لتحقيق أهداف المؤسسة التي قامت بإنشائها أو المؤسسات التي شاركت في قيامها، ومن أهم أهداف تلك المؤسسات : تحسين أداء العاملين بها من خلال تزويدهم بمهارات العمل الجديدة وإكسابهم مهارات التعلم الذاتي والتعلم المستمر، وتدريبهم على كل ما هو جديد؛ ليصبح لديها عمالة مدربة ومؤهلة. (Rutherford, J ,2005,298) ، ومن ثم امداد سوق العمل بتلك القوى العاملة الماهرة والقادرة على مواكبة التغيرات المستمرة في سوق العمل، وتوفير التدريب والبحث العلمي اللازم لمواكبة مستحدثات العصر وتلبية احتياجات سوق العمل.

وهو ما أكدته دراسة نيكسون وهلمز (*Nixon, J & Helms, M, 2002, 145*) حيث أكدت على ان الهدف الرئيس لجامعات الشركات هو إيضاح قيمة التعلم المتواصل والمستمر للموظفين ومساعدتهم لإيجاد المدخل المناسب لهذا التعلم. وأن هذا التعلم يهدف بشكل أساسي لنقل المعرفة اللازمة لتحفيز ودعم وتطوير نموذج الأعمال لتلبية متطلبات سوق العمل الحالي.

٢- فلسفة الاستثمار: تتضح فلسفة جامعات الشركات من بعد هام يسمى فلسفة الاستثمار، حيث شهد التطور والتحول في إدارة الموارد البشرية في بداية التسعينات مرحلة جديدة من التغيير باعتبارها مدخلًا استراتيجيًا للمؤسسات الحديثة والمعاصرة، حيث إدراك قيمة العمل الإنساني المتمثل بصفة رئيسية في استثمار الطاقات الإبداعية للعاملين بالمؤسسة، وتنمية العلاقات الوظيفية القائمة على الولاء للمؤسسة، والدليل على ذلك ما توصلت إليه دراسة (*خليل، ٢٠١٨*)، بأن العديد من المؤسسات التعليمية ومنها جامعات الشركات يمكنها الوصول للتنافسية بعدة طرق منها الاستثمار في الموارد، والتخطيط الاستراتيجي، والتنمية المهنية المستدامة للموارد البشرية من حيث الهيئة التدريسية، والقدرة على الاستجابة للمتغيرات، والابتكار التنظيمي والإداري، فضلا عن استخدام التكنولوجيا.

وقد يمتد هذا الاستثمار ليشمل ما يلي:

أ- الاستثمار في التعليم: حيث تسعى جامعات الشركات الى تحويل الجامعات إلى حضانات لرجال الأعمال للمستقبل؛ مما يساعد على خلق مجتمع من المستثمرين صغار السن تكون لديهم القدرات والمهارات التي تساعدهم على التعامل بذكاء ووعي مع اقتصاد عالمي معقد من أبرز سماته سرعة التبدل والتغير. (*Spitzer, H, 2016, 386-388*)

ب- الاستثمار في التدريب: إن تطوير وتحسين مهارات الأفراد في مجالات العمل المختلفة بالمؤسسة بصفة مستمرة مدى الحياة، من خلال تزويدهم بمهارات العمل الجديدة وإكسابهم مهارات التعلم الذاتي والتعلم المستمر وتدريبهم على كل ما هو جديد، ليصبح لديها قوى بشرية مدربة ومؤهلة وقادرة على مواكبة التغيرات في مجال العمل، ويعتبر هذا هو لب فلسفة نشأة تلك الجامعات.

٣- الشراكات المجتمعية: ويقصد بها تلك الأنشطة التي تقوم بها الجامعات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية في خدمة المجتمع وتحقيق دورها في تنفيذ الخطط التنموية المجتمعية من خلال عقد شراكات وتحالفات استراتيجية مع وحدات الاعمال والقطاعات الإنتاجية، وهناك العديد من الركائز التي تقوم عليها فلسفة جامعات الشركات والتي تؤكد على تبني فكرة الشراكة بين الجامعات التقليدية والمؤسسات الإنتاجية والصناعية ومنظمات الأعمال الكبرى أوردها (الدهشان ، ولاشين، ٢٠١٧ ، ١٨٨) فيما يلي:

- ❖ إنشاء مشروعات إنتاجية مشتركة يخصص عائدها لزيادة الموارد المالية للجامعات.
- ❖ تفعيل الاتصالات مع المؤسسات الإنتاجية الشريكة، ورفع المشكلات التي تواجهها إلى الجامعات من أجل إجراء دراسات وبحوث تعالج تلك المشكلات.
- ❖ تطبيق نظام التعليم التعاوني، وهو تعليم يتم من خلال مؤسستين الأولى تعليمية، والثانية مؤسسة إنتاجية أو منشأة صناعية كبرى من خلال فتح معاملها للطلاب للتدريب بها.
- ❖ قيام الجامعات بعقد دورات تدريبية للعاملين بالشركات مقابل رسوم مالية يخصص عائدها للجامعات.
- ❖ تشجيع المصانع والشركات على إنشاء جامعات أو معاهد تعليمية لتدريب وتعليم منتسبيها لدعم التنمية المهنية لموظفيها والعاملين بها.

٤- بناء وتنمية رأس المال البشري: تساعد جامعات الشركات علي بناء وتنمية رأس المال البشري ومكوناته من خلال إقامة شراكات سواء كانت داخلية أو خارجية وذلك لتوفير اماكن للتدريب والعمل وتوفير وحدات العمل المخصصة للتدريب المهني، وتزويد الشركات بالكوادر البشرية والقوي العاملة المؤهلة تأهيلا تطبيقياً في مجال التخصص، وإكساب الطلاب خبرات العمل المهني والميداني والتعرف علي المهن من خلال التدريب المهني بوحدات العمل سواء التابعة للشركة الأم أو المؤسسات الشريكة، وتتوسع مجالات الشراكة لتشمل استقدام البرامج الدراسية والتدريبية وأعضاء التدريس وإدخال التكنولوجيا الحديثة في التعلم. (رياض، ٢٠٢٠، ٢٦).

وعليه تعتبر جامعات الشركات أفضل الممارسات لبناء منهجية رأس المال البشري، باعتبارها مفتاح للمنظمات الحالية؛ لكونها تعتمد على تكييف المعرفة مع ظروفها، مع قدرتها

على ايجاد الابتكار، وتتبع فلسفة جامعات الشركات من أنها محاولة للتطوير والتنمية المهنية للموارد البشرية داخل تلك الجامعات وذلك خلال التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة ، مما ساعد ذلك جامعات الشركات على ملائمة متطلبات سوق العمل وتحقيق الريادة والميزة التنافسية في مجال عملها ، وعليه أشارت دراسة (علوان، ٢٠١٦، ٢٤٧) ، الى وجود العديد من المبادئ التي تعتمد عليها فلسفة جامعات الشركات ومنها ما يلي:....

- **التعلم التنظيمي:** يعتبر التعلم التنظيمي أحد أساليب التعلم المستمر فهو عبارة عن إستراتيجية عملية متكاملة تهدف لإحداث تغييرات للفرد من حيث التصورات والتفكير والسلوك والقيم والمواقف ، وكان هذا الاتجاه الاستراتيجي للشركات منذ البداية، ولتحقيق ذلك أكدت الشركات على أن يصبح التعلم التنظيمي جزءاً أساسياً من العمليات الثقافية للشركات من خلال التفاعل والأنشطة بين الأفراد.
- **إدارة المعرفة:** هي عملية اكتساب المعارف واستخدامها وتبادلها لتعزيز التعلم والأداء في المؤسسات.

ومن هنا يلاحظ ظهور علاقات تبادلية بين “جامعات الشركات” والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة من خلال اعتبار “جامعات الشركات” عملية إدارة محترفة، ينصب عملها حول التدخل المنظمي الذي يشمل الثقافة التي تعلي من شأن استخدام الكفاءات العقلية والقيادة لإحداث المزيد من التطور في العمل.

- ٥- **الإعتماد على فنيات واستراتيجيات تعليم الكبار التفاعلية والنشطة بما في ذلك أنشطة التعلم الجماعي:** لما كانت جامعة الشركات موجهة لتلبية احتياجات الأطراف المعنية بخدماتها مثل الشركات والجامعات والطلاب وتنمية المجتمع، والتي يتحدد في ضوءها مصادر التعليم والتعلم ومحتوى البرامج والأنشطة وطرق التعليم وآليات التقييم ، فإن فلسفة العمل بجامعة الشركات تعتمد على فنيات واستراتيجيات تعليم الكبار التفاعلية بما في ذلك أنشطة التعلم الجماعي ، خلال تشكيل مجتمعات تعلم مهنية متجانسة وغير متجانسة ، وتعظيم الاستفادة من خبرات الآخرين، وجعل التعلم مكوناً أصيلاً في كل عمليات الشركة ومن ثم تحويلها لمنظمة للتعلم والإبداع (عبد الهادي، ٢٠٢١، ٣٢٠).

**٦- تحقيق المبادئ التي تركز عليها جامعة الشركات وتمكنها من تحقيق أهدافها ووظائفها**

**النموطة بها،** وتتمثل تلك المبادئ فيما يأتي: (Holland, P., & Pyman, A., 2006, 19-20)

❖ **ربط التعلم بالعمل:** حيث تسهم جامعة الشركات في تنمية شخصية الموارد البشرية وإعدادهم بصورة متوازنة فالتعليم من منظورها استثمار له عوائده المباشرة وغير المباشرة، وليس خدمة استهلاكية، وهي تساهم في تشجيع الأجيال القادمة على اقتحام عالم اليوم بإقدام وفكر علمي، وعملي متطور.

❖ **الجامعة مكان وعملية:** أي هي عملية للتعلم والتدريب فضلا عن كونها مكانا للتعلم.

❖ **المناهج مشتقة من قوانين السوق وثقافة الشركات.**

❖ **التدريب ذو الصيغ المتعددة بدلاً من التدريب القائم على المدرب.**

❖ **التعليم للجميع وبالجميع:** أي لا تقتصر على تدريب العاملين بالشركة الناشئة فقط، بل من خارجها.

❖ **التمويل الذاتي:** أي تمول نفسها بنفسها .

❖ **التقويم الذاتي والمستمر:** حيث تعمل الجامعة على إنشاء نظام لتقييم المخرجات للوقوف على فائدتها.

❖ **النفعية:** أي تعمل الجامعات على مساعدة الشركات على تحقيق الميزة التنافسية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول ان فلسفة جامعات الشركات تتميز بسعيها نحو إعداد الموارد البشرية المؤهلة أكاديميا ومهاريًا ووجدانيًا في سياق سوق العمل وتنميته ، وذلك خلال توفير برامج التعليم والتدريب المستمر المتخصص بعمل الشركات الناشئة باستخدام الوسائط التكنولوجية المختلفة، وكذلك السعي نحو إنتاج المعرفة وتطبيقها وتبادلها ؛ خلال البحوث التطبيقية لتحقيق الإبداع والابتكار وإنجاز استراتيجيات الشركة والمساهمة في تطوير المجال الذي تعمل به، فضلا عن تفعيل الشراكة بين الجامعات الحكومية والمؤسسات الإنتاجية ؛ لتنمية قدرات تلك الموارد على مواجهة التغيرات العالمية في مجال العمل والإنتاج ، ومن ثم تصبح الجامعات على تواصل حقيقي مع التنمية والمجتمع ، ومن ثم تهيئة الموارد البشرية وإكسابهم الكفايات اللازمة ، بما يحقق الريادة للجامعة وللشركة الأم محليًا وإقليميًا وعالميًا .

### ثالثًا : أهداف جامعة الشركات :

تتطلب جامعات الشركات مجموعة واسعة من الأهداف وتحتاج هذه الأهداف أن تكون واضحة المعالم وقد تم تصنيفها كالآتي : (Phillips, 2004,1-2).

• **الأهداف التشغيلية :** وهي الخطوات الإدارية التي ينطبق عليها تحقيق أهداف الجامعات وهي التنظيم، والإشراف والرقابة والتخطيط) ويتم ذلك من خلال وظيفة الموارد البشرية ووظيفة المجلس التنفيذي، وفيهما يتم تقديم تعلم مناسب للموظفين، وكيفية إدارتهم وتوظيفهم وتنمية الوعي بقيم الشركة لدى العاملين، وممارسة الشركة السلطة والقيادة لتلك الجامعات التابعة لها.

• **الأهداف الاستراتيجية :** وهي التي تتعلق برؤية ورسالة الشركة فيما يتعلق بخطوات (التنظيم والإشراف والرقابة والتخطيط)، وبالتالي تسعى من خلالها لدمج الجامعات داخل ثقافة الشركة، ودعم عمليات التغيير والتحول التنظيمي، وذلك لتلبية المستجدات المحيطة بالشركة، وهذا النوع يحتاج لوقت طويل في التنفيذ.

**وتتنوع أهداف جامعة الشركات حيث يمكن توضيحها على النحو التالي: (الشثري، ٢٠١٤، ٢٥)**  
(Kolo, Ph. et al., 2013,6-8)

١- **تدعيم السلوك :** يُعد تدعيم السلوك هو الهدف الرئيس لجامعة الشركات ، ويكون ذلك عن طريق تقديم برامج تدريبية وخبرات تعكس الثقافة والقيم التي تدعم توجهات المؤسسة.

٢- **إدارة التغيير:** تُعد إدارة التغيير هي المهمة الرئيسة لجامعة الشركات ، وذلك بتقديم مبادرات التغيير التنظيمي وتنميتها، حيث يتم تصميم البرامج والأنشطة لتيسير البناء والتنفيذ الناجح للتغيير الاستراتيجي.

٣- **قيادة وتشكيل المؤسسة :** وتعد قيادة المؤسسة وتشكيلها هي الدور الثالث لجامعة الشركات ، وهو أن تكون القوة الرئيسة لتشكيل توجهات ومستقبل الشركة، فبرامج ومبادرات التغيير بالشركة تهتم بكشف سياقات جديدة، وبدائل لمستقبل الشركة، كما أنها تشجع المديرين والعاملين بالشركة على اكتشاف كل ما هو جديد، والتعامل مع الأمور الغامضة وغير المعروفة.

٤- **شبكة التعلم :** يعد الهدف الرئيس لهذا الدور هو ايجاد ثقافة التعلم وفرص التعلم المستمر خارج الفصول الدراسية ؛ عن طريق إنشاء وحدات تمثل قاعدة واسعة من الإدارة والموظفين



لتعزيز مهاراتهم الوظيفية أو الفنية أو الإدارية، ووظيفة الجامعة كشبكة تعلم: أي تقوم بوظيفة المصمم والمنتج لثقافة التعلم وفرص التعلم المستمرة، وتقوم بتقديم البرامج لبناء المهارات، فتنوع البرامج وشموليتها وتعدد طرق تقديمها يجعل الجامعة كشبكة تعلم لكافة الأفراد في التخصص المهني.

كما أكدت دراسة نيكسون وهلمز (Nixon, J & Helms, M, 2002) بأن الهدف الرئيس لجامعات الشركات هو إيضاح قيمة ثقافة التعلم وفرص التعلم المستمر والمتواصل للموظفين ومساعدتهم لإيجاد المدخل المناسب لهذا التعلم. وأن هذا التعلم يهدف بشكل أساسي لنقل المعرفة اللازمة لتحفيز ودعم وتطوير نموذج الأعمال لتلبية متطلبات سوق العمل الحالي. وأضافت دراسة (كمال، ٢٠١٧، ١١٥-١١٨) مجموعة من الأهداف تمثلت فيما يلي:.....

أ - إدارة عمليات التعلم والتحول نحو المنظمة المتعلمة : حيث تعمل جامعات الشركات على

تحقيق هذه الغاية من خلال تحقيقها للأهداف الآتية :.....

✓ توفير بنية ملائمة ، يقع على عاتقها مسئولية إدارة مجموعة شاملة من البرامج التعليمية، والتنمية المهنية التي ترتبط بمتطلبات الوظائف القائمة ، أو بالتطوير الوظيفي والنمو المهني مثل تقييم الاحتياجات ، وتصميم برامج التدريب وتقديمها ، وتصميم برامج التنمية الإدارية والتنفيذية وتقديمها ، فضلاً عن تقديم برامج التعلم عن طريق التعلم الإلكتروني أو المدمج.

✓ المساهمة في إدارة عمليات الموارد البشرية ، خلال المساعدة في جذب المواهب ، وتطويرها وتحديثها ، مما يعني تقديم فرصاً للتنمية المهنية للعاملين بها ، ومن ثم تصبح أكثر جذباً لهم عن تلك الشركات التي لا تقوم بذلك ، وهذا يساعد في طمأنة كل من الشركة والعاملين بها على حد سواء ، فبالنسبة للشركة تكفل لها توفير موارد بشرية على أعلى مستوى من المعرفة والخبرة والمهارة لتحقيق استراتيجياتها ، أما على مستوى العاملين فإنها تطمئنهم على مستقبلهم الوظيفي داخل الشركة من خلال العمل على صقل مهاراتهم ، وخبراتهم، وتحديثها بصفة مستمرة كجزء من ممارسات عمل الشركة .

### ب- مواكبة التطورات العالمية والإقليمية والمحلية في مجال عمل الشركة الأم : حيث تعمل

جامعات الشركات على تحقيق هذه الغاية من خلال تحقيقها للأهداف التالية :

✓ الاستجابة لتحديات العولمة والتطورات المختلفة الحادثة في المجتمع ، بما في ذلك استخدام التكنولوجيات الحديثة لمواكبة احتياجات السوق المتغيرة ، ومن ثم فإن جامعات الشركات تمكن الشركات من الوقوف على التغيرات المحلية والإقليمية والعالمية الحادثة في مجالها ، والتخطيط لها ومواكبتها ، وبالتالي القدرة على المنافسة في اقتصاد اليوم، والتواجد على خريطة الاقتصاد العالمي.

✓ الاستجابة لتحديات التطور وكفاءة العمل المتغيرة ، خاصةً وأن الشركات تواجه تحدياً كبيراً بشأن إعادة هيكلتها ، والتغير المستمر لأنشطتها وأعمالها ، للتكيف مع بيئة العمل الجديدة ، وهذا الهدف المزدوج لم تتمكن أقسام التدريب التقليدية من الاستجابة له ، وعلى العكس من ذلك جامعات الشركات التي تمتلك رسالة استراتيجية تشمل المنظمة ككل ، وتتضمن العديد من الجوانب ، مثل : إدارة المعرفة وتحديد الأصول غير الملموسة ، وتتنظر هذه الجامعة إلى الشركة الأم باعتبارها مجموعة من الكفاءات التي ينبغي أن تدار على أساس جماعي ، مما يساعد على تركيز الاهتمام على الاستدامة.

### ج - ربط الاستثمار في التعليم باستراتيجيات عمل الشركة الأم : حيث تعمل جامعات

الشركات على تحقيق هذه الغاية من خلال تحقيقها للأهداف الآتية:.....

✓ الموائمة بين أهداف العمل واستراتيجيات التعلم والتنمية المهنية ، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء على المستوى الفردي والمؤسسي والحفاظ عليها .

✓ الحصول على أقصى استفادة من الاستثمار في التعليم وتغيير النظرة إلى التعليم والتدريب من كونه عبئاً مكلفاً إلى اعتباره استثمار ذي عوائد عالية.

### واضافت (رياض، ٢٠٢٠ ١٦٢ ) مجموعة من الأهداف منها ما يلي:

✓ اقامة شراكات سواء كانت داخلية أو خارجية وذلك لتوفير اماكن للتدريب والعمل .

✓ تزويد الشركات بالكوادر البشرية والقوي العاملة المؤهلة تأهيلا تطبيقيا في مجال التخصص، وذلك في حالة قلة توافر الإمكانيات المادية والبشرية في الجامعات بشكل كاف.

✓ اكتساب الطلاب خبرات العمل المهني والميداني والتعرف على المهن من خلال التدريب المهني بوحدة العمل سواء التابعة للشركة الأم أو المؤسسات الشركة.  
 ✓ استقدام البرامج الدراسية والتدريبية وإدخال التكنولوجيا الحديثة في التعلم.  
**كما تهدف جامعة الشركات إلى: ( علوان ، ٢٠١٦ ، ٢٥٠ )، ( عبد العزيز ، ٢٠١٦ ، ١٢٥ )**

✓ تقديم برامج تعلم عالية الجودة بتكلفة قليلة وتركيزها على حاجات العمل.  
 ✓ تقديم نموذج جيد يناسب الأفراد العاملين، فجامعة الشركات تدفع مواردها البشرية إلى تجديد هذا الالتزام بالتعلم، والاستمرار في تحقيق نموهم الفردي بشكل هادف.  
 ✓ تقليل نسبة دوران الموارد البشرية (انتقالهم من المنظمة إلى أخرى). فالعمال والموظفون يفضلون بشكل كبير أن يبقوا مع رئيس العمل، إذا كان نموهم المهني يُوضع في صدر الأولويات، وإطار جامعة الشركات غالبًا ما يقدم الهيكل المطلوب لضمان التعلم المستمر.  
**وقد حدد (الافقي، ٢٠٢١، ٣٠١-٣٠٣) مجموعة من الاهداف:**

✓ التركيز على الموارد البشرية سواء داخل الشركة أو خارجها ؛ فهي تنظر إلى أن إفادة الموارد البشرية كأفراد هي إفادة للشركة ككل؛ لأن الشركة ككيان تتكون من مجموعة من الأفراد. لذا تعمل على تنمية قدرات الموارد البشرية وتعريفها بكل جديد في مجالات العمل المختلفة.  
 ✓ تقديم البرامج باستخدام عدة نماذج كأنموذج التعلم المدمج أو المختلط .  
 ✓ امتلاك القدرة على المساهمة بفعالية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة؛ مما يزيد من قدرتها على المنافسة في السوق.  
 ✓ توفير أرضا خصبة للأفكار الجديدة؛ وذلك لأن هيكل جامعة الشركات يعزز المناقشة والتعاون بين المتعلمين ومدرسيهم. ويوفر تحكماً كاملاً في كيفية تجربة الطلاب للمحتوى الدراسي. حيث يمتلك المتعلمون أساليب تعلم مختلفة. مما يمكنهم من اختيار طرق توصيل المحتوى التي تناسبهم بشكل أفضل ؛ مما يتيح قدر أكبر من الحرية في اكتساب المعلومات وتنمية القدرات.

**وتحدد ميستر ( Meister,J, 1998,55 ) الاهداف التالية لنموذج جامعة الشركات : وأنها تعمل على:**

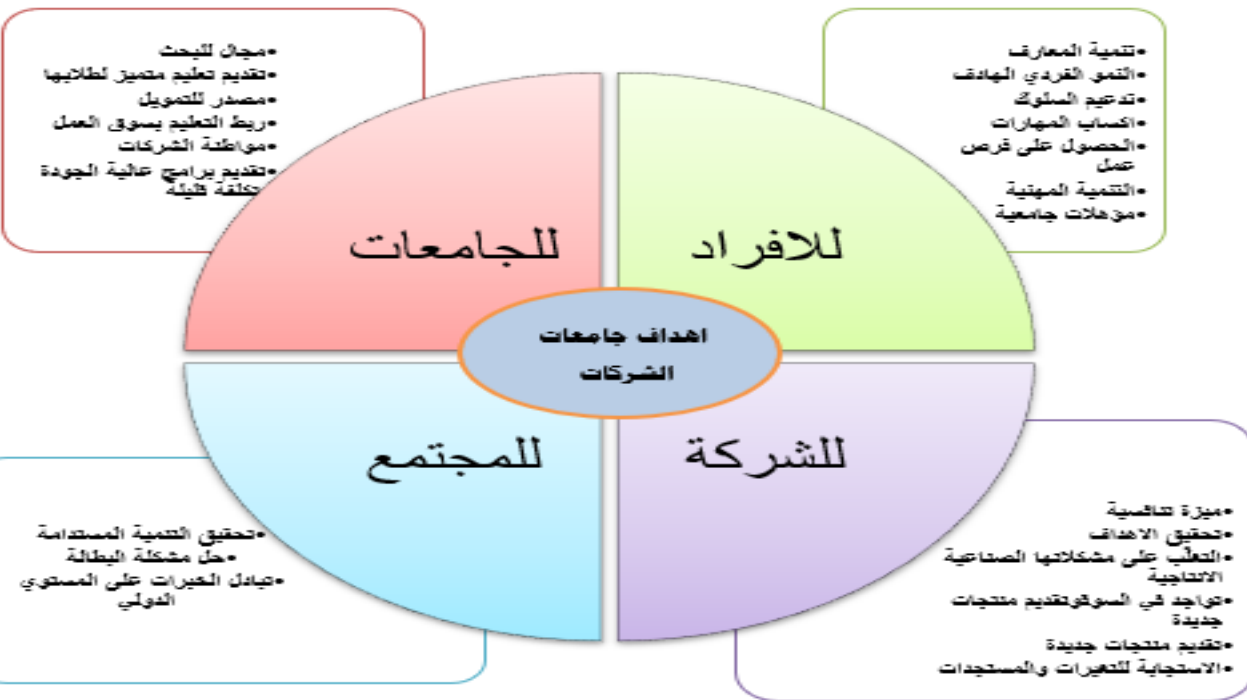
جامعة الشركات نموذجًا للارتقاء بنظم تدريب الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية)

- 
- ✓ تصميم منهج دراسي لتضمين خصائص مواطنة الشركات، والإطار السياقي والكفاءات الرئيسية.
  - ✓ الانتقال من التدريب الذي يقوده المعلم، إلى أشكال عديدة أخرى لعرض محتوى التعلّم.
  - ✓ تشجيع وحث القادة على الانخراط وتسهيل وتيسير التعلّم.
  - ✓ الانتقال من نموذج تخصيص الشركات للتمويل، إلى نموذج التمويل الذاتي.
  - ✓ الاضطلاع بمهمة عالمية لتصميم حلول تعلّم جديدة.
  - ✓ تصميم نُظُم قياس لتقييم المدخلات والمخرجات.
  - ✓ استخدام جامعة الشركات في مزايا تنافسية وللدخول إلى أسواق جديدة.

وقد اقترحت دراسة (عيسى، ٢٠٢١، ٧٦٤) مجموعة من الأهداف لجامعة شركات مصرية في ضوء رؤية ورسالة جامعة الشركات العامة يمكن بلورتها فيما يلي:.....

- إعداد وتأهيل الموارد البشرية إعدادًا وتأهيلًا متكاملًا لديه القدرة على الابتكار والإبداع ومواكبة التغيرات التي تطرأ على سوق العمل.
- إنشاء مؤسسة لعملية التعليم والتدريب في الشركة والانتقال بها نحو مفهوم المنظمة المتعلمة.
- إنشاء مؤسسة تعليمية تتيح للطلاب التعلم من فروع المعرفة المختلفة، والتي تساعدهم في الحصول على الوظائف الملائمة .
- الاستثمار في رأس المال البشري وتنمية القدرة التنافسية لديهم؛ باعتبارهم اساس الشركة في تحقيق استراتيجياتها والدخول إلى ميدان المنافسة العالمية.
- منح الدرجات العلمية المختلفة في التخصصات المختلفة.
- تنمية المهارات والاستعدادات القيادية لمواجهة تحديات سوق العمل العالمي.
- إجراء البحوث والدراسات التطبيقية في التخصصات المختلفة في مجال عمل الشركات الناشئة.
- تفعيل الشراكة بين التعليم الجامعي وبين مؤسسات العمل والإنتاج .
- مواكبة التطورات المحلية والإقليمية والعالمية في مجال عمل الشركات الناشئة.
- المشاركة في تحقيق التنمية المستدامة وخدمة المجتمع والبيئة المصرية.

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة أن جامعة الشركات تحقق أهداف متنوعة وفوائد لكل من الجامعات والشركات أو المؤسسات الإنتاجية وفقاً لاتفاقيات الشراكة بينهم، فهي تسهم بفعالية في التنمية المهنية للعاملين بالشركات، ورفع كفاءتهم وقدراتهم المهنية، ومنحهم مؤهلات جامعية، وفقاً لاحتياجاتهم المتنوعة والمختلفة، كما أنها تدعم الشركات في التغلب على مشكلاتها الصناعية أو الإنتاجية التي تواجهها، حتى يتم التغلب عليها بأسلوب علمي، وتقديم منتجات جديدة، وتطوير منتجاتها، كما أنها تساعد الجامعات في تقديم تعليم متميز لطلابها، من خلال منحهم الفرصة للتدريب العملي والميداني داخل الشركات أو جامعات الشركات، ومنحهم الفرصة لتجريب أفكارهم وأبحاثهم في تطوير المنتجات وكذلك لتطوير الشركات، بما يحقق فوائد مشتركة لأطراف الشراكة (الجامعات الحكومية والشركات أو المؤسسات الإنتاجية)، وهو ما يوضحه الشكل التالي:



شكل (١)

الأهداف المتنوعة لجامعات الشركات

الشكل من اعداد الباحثة

يتضح من الشكل السابق (1) أن تحقيق أهداف جامعات الشركات التي أسست من أجلها تتحقق من خلاله أهمية جامعات الشركات، ويتضح كذلك أن أهمية جامعات الشركات تعود بالنفع ليس فقط على الشركة التي أسست تلك الجامعة؛ بل على الجامعة ذاتها، وعلى الشركة في المقام الأول، وعلى الأفراد العاملين في تلك الشركات، وعلى المؤسسات الإنتاجية المختلفة المرتبطة بتلك الشركات، ومن ثمَّ على دعم المعرفة وتناقلها، وبناءً عليه فإن نشأة تلك الجامعات يعود بالنفع على المجتمع كافةً.

**رابعاً: تصنيف جامعة الشركات على أساس شكل التدريب المتبع فيها :**

#### ١- التصنيف (الأنواع- المستويات – الأجيال)

يمكن تصنيف جامعة الشركات على أساس شكل التدريب المتبع فيها إلى أربعة أنواع رئيسية، وهي كالآتي: (Paton, R., & all, 2005,10)

**النوع الأول: جامعات التدريب التقليدية :** وهذا النوع كان أكثر انتشارًا في القرن التاسع عشر، وهو يمثل بدايات جامعات الشركات، وفيها يتم التدريب بطرق متنوعة داخل الشركة وخارجها ؛ بهدف توفير المهارات اللازمة للعاملين بالشركة حتى يحدث اتساق مع متطلبات الشركة.

**النوع الثاني: جامعات قائمة على الحاسب CBT :** وهو نوع أكثر حداثة عبارة عن شبكة داخلية يتم الاعتماد عليه في حالة الأعداد الكبيرة، ويعتمد على استخدام برمجيات وأدوات حديثة تتماشى مع سوق العمل، ويمتاز بأنه يوفر تكاليف التدريب والسفر والإقامة للموظفين من خارج البلد الأم التي لها فروع.

**النوع الثالث: جامعات قائمة على خبرة شاتو " المنزل الريفي":** وفي هذا النوع يتم إعداد الجامعات في أماكن بعيدة عن مقر الشركة، لكنها مكلفة، وتعد وسيلة لمواجهة مشكلة الشركات الكبيرة ذات الفروع الدولية لتعزيز التماسك عبر الشركات الدولية المختلفة، والتي يصعب فيها بناء ثقافة مشتركة في ظل ثقافات وطنية مختلفة، فتعمل على إيجاد ثقافة مؤسسية مشتركة حاضنة لكل هذه الثقافات.

**النوع الرابع: جامعات قائمة على نظام المجتمعات الشبكية:** وفي هذا النوع تبني الجامعات على نطاق واسع مجموعة من طرق التعلم، ومن أمثلة هذا النوع جامعة كابجيميني في

فرنسا، وتقوم هذه الجامعة بتوزيع كافة أنحاء العالم، معتمدة على المجتمعات الشبكية في تغذية تلك الشركات.

وعليه يمكن تقسيم جامعات الشركات الى أربعة مستويات للتصنيف مرت بها هذه

الجامعات أثناء مراحل تطورها وهي: (Allen, M, 2010, 50)

- ❖ **المستوى الأول:** ركزت فيه الجامعات فقط على التدريب.
  - ❖ **المستوى الثاني:** بجانب التدريب تضمن العمل والتنمية والتطوير والأداء التشغيلي في برامجها .
  - ❖ **المستوى الثالث :** توصلت فيه جامعات الشركات لدرجة تمكنها من تقديم شهادات ودرجات علمية .
  - ❖ **المستوى الرابع:** استثمار جامعات الشركات للتكنولوجيا استثمارًا واسعًا بطريقة تؤهلها للسعي للحصول على الجودة والاعتماد واتسام برامجها بالمصداقية.
- وعلى صعيد آخر حاول عدد من الباحثين تقديم عدة تصنيفات ومراحل لجامعات الشركات مرت بها منذ ظهورها حتى الآن، ويُظهر بعض الباحثين المراحل والأجيال التي مرت بها، كالآتي:

الجيل الأول: وقد اهتم بالتدريب التقليدي، حيث يتم داخل وحدات موحدة من حيث التنظيم، والحضور يتم داخل فصول دراسية، وفيه يتم الطلاب بطريقة تقليدية من حيث وضع المقاعد، والمناهج وطريقة الشرح، والتعليمات التي تتم داخل حجرة الصف. (Wang, G. G. & et.al., 2008, 5-6)

الجيل الثاني: وقد ظهر بعد اتساع مفهوم تلك الجامعات ، ويتضمن التعليم التنظيمي بالإضافة للتدريب ، لكنه ما زال يتم داخل حرم جامعي محدد الزمان والمكان، وبدأ يظهر تنوع أكثر بين الشركات، وظهر الابتكار في طرق التعلم، ومع وجود التغيرات في سوق العمل وحدث تنوع في اقتصاد السوق بدأ التوجه نحو الشركات التي تقدم تدريباً أكثر ووظائف تخصصية متنوعة، وهنا كان الاستثمار الأكثر ربحاً حيث ظهور نموذج جامعات الشركات باعتبارها العصا السحرية لمجابهة هذه التحديات خلال إيجاد بيئة تعلم تساعد على تنمية الكفاءة والفعالية لرأس المال البشري (Marta, Peris-O, & all., 2017, 199)

**الجيل الثالث:** ويعد هو الجيل الحالي لتطور جامعات الشركات، والذي تناول مجموعة واسعة من الاستراتيجيات؛ بهدف تطوير رأس المال الفكري لدى الموظفين مع تناوله أحدث الأساليب وأدوات المعرفة والتكنولوجيا المتاحة، متخطية حواجز الزمان والمكان. *Ryan, L. (2013,5)*

## ٢- البرامج التدريبية لجامعات الشركات

يُعدّ عنصر التدريب من العناصر الرئيسة التي يركز عليها أداء جامعات الشركات، فالملاحظ لتطور جامعات الشركات في العالم المعاصر يجد أنها كانت في البداية مراكز للتدريب ، وحينما تطورت أصبحت مراكز للتنمية المهنية إلى جانب قيامها بعملية التدريب لما له من دور في دعم وتطوير قدرات الملتحقين بالجامعة ، وفي تطورها التالي أصبحت مؤسسات تقدم برامج تدريبية معتمدة أكاديمية، لتصبح في الوقت الحالي جامعات تقدّم برامج تدريبية بدرجات علمية معترف بها، الأمر الذي يمكن القول من خلاله إن التدريب هو العنصر الرئيس الذي تركز عليه جامعات الشركات (*Allen, 2002,8*). خاصة ذلك النوع من التدريب الذي يركز على كلا من دعم وتعزيز الإدارة وتحقيق الجودة والتنمية المهنية للموارد البشرية في جامعات الشركات. (*Tong, 2018,34*) وعلى دمج الجوانب النظرية والتطبيقية معا بحيث يتم الاهتمام بالنظريات العلمية بشكل واقعي تطبيقي؛ ما يفيد تسريع عملية التعليم والتعلم. (*Castrillon, 2019,40*)

ولأهمية عنصر التدريب، تعمل جامعات الشركات على الإنفاق على عملية التدريب داخل الجامعات؛ لما له من تأثير في سير عمليات جامعات الشركات كافة، فعملية التدريب تحقق تنمية مهنية وتطويراً مهنياً للعاملين والموظفين في الجامعات؛ ما يعمل على تحسين أداء تلك الجامعات. (*Ryan et al, 2015,170*)

ومن الشروط الرئيسة في عملية التدريب في جامعات الشركات هو توافر المحتوى التدريبي الي يحمل قيم وثقافة وتقاليد الشركة ، وهو الذي يميز جامعات الشركات عن أقسام التدريب التقليدية التي كان تركيزها ينصب فقط على تزويد العاملين بالمهارات الفنية اللازمة لعملهم، أما في جامعة الشركة فيلاحظ أنها تعترف بأهمية امتلاك كل عامل في الشركة لقيمها، وثقافتها، وتقاليدها، وإطار العمل الذي تعمل فيه، والكفاءات الأساسية التي تنتشدها الشركة في العاملين لديها (*سالم ٢٠١٣ ، ٢١٠*).



وباعتبار عنصر التدريب من العناصر المهمة في جامعات الشركات، فإنها تعمل على تقويمه بشكل مستمر، ومن أشهر نماذج تقييم التدريب في جامعات الشركات نموذج كيركباتريك، ويعتمد هذا النموذج على قياس رد فعل المستفيدين من خدمات جامعات الشركات وتأثير عملية التدريب في أداء جامعات الشركات والشركة المؤسسة من حيث إنها حققت تقدماً فعلياً في الأداء (Guerci, et al 2010,294)

وتقدم جامعات الشركات مجموعة متنوعة من البرامج التي تنقسم إلى، برامج تدريبية أساسية في كل جامعات الشركات، وبرامج تدريبية أخرى إضافية تختلف من جامعة لأخرى، وذلك على حسب الهدف من إنشاء تلك الجامعة لديها، وعلى أساس الأدوار الاستراتيجية التي تؤديها تلك الجامعة، وذلك متمثلة في برامجها، ويتضح هذا أكثر عند تناول البرامج التدريبية التي تقدمها جامعات الشركات كما يلي:.....

#### **أولاً: البرامج التدريبية الرئيسية لجامعات الشركات**

بالنسبة للبرامج التدريبية الرئيسية التي تقدمها الجامعة تعتبر عناصر أساسية لجامعات الشركات، وتتمحور حول كل من (نظم المعرفة والعمليات، التكنولوجيا، صنع القرارات، الشبكات الداخلية والخارجية، الشركات، عمليات التعلم وتشمل التعلم والثقافة والتزام الإدارة والمتعلمين والبرامج والعمليات)، وتحلق تلك البرامج التدريبية الرئيسية حول هيكل جامعات الشركات، لذا تسمى بعجلة جامعات الشركات.

ويمكن القول إن القاعدة الأساسية للبرامج الرئيسية التي تقدمها جامعات الشركات تستهدف بناء المهارات للوظائف التابعة للشركة، وهي مترابطة ويعبر عنها في صورة أربعة برامج تدريبية أساسية لجامعات الشركات تتمثل فيما يلي:(علوان، ٢٠١٦، ٢٥٣-٢٥٥).

(Wang, G. G. & et.al, 2008,5-6)

١- **برامج تدريبية لبناء وتطوير المهارات:** هو برنامج تدريبي أساسي في كافة جامعات الشركات، ويختص به قسم التدريب على الإدارة والقيادة والتدريب التنفيذي والتوجيه، وغيرها من الأنشطة الإدارية ذات الصلة وكذلك بناء وتنمية المهارات معتمد في ذلك على أدوات وأساليب تدريبية وتعليمية مختلفة كالتعليم الإلكتروني والتعليم المدمج بالإضافة للتدريب التقليدي داخل الفصول.

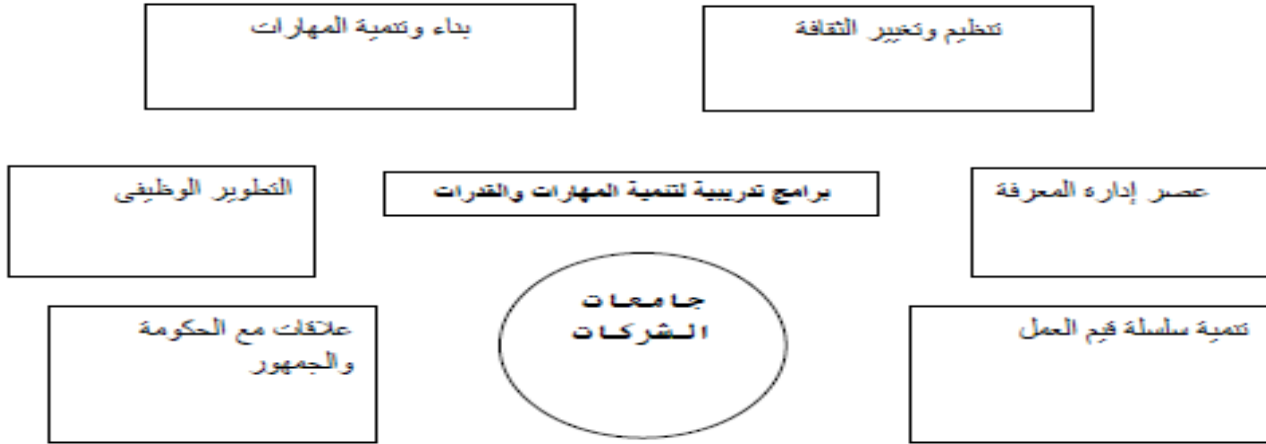
جامعة الشركات نموذجًا للارتقاء بنظم تدريب الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية)

٢- **برامج تدريبية لتنظيم وتغيير الثقافة:** هو برنامج تدريبي أساسي في كافة جامعات الشركات، حيث أصبحت مهارة الاستجابة للتغيير مهمة في كافة المستويات ، وتحت التحديات المطالبة بالتغيير مما يتطلب من القيادات والعاملين بالشركات الاستجابة لتلك التحديات ومجاراتها على كافة تلك المستويات.

٣- **برامج تدريبية لإدارة المعرفة:** هو برنامج تدريبي أساسي في كافة جامعات الشركات، وذلك نتيجة لتراكم المعرفة التجارية، والتي لها علاقة بالشركة، فكان لابد من مجارة هذا؛ للحفاظ على الوضع التنافسي للشركة وسط التحديات المحيطة وأن تكون الشركة وكافة العاملين بها على علم ودراية بالمستجدات المعرفية التجارية الخاصة بها، بل وتعتبرها الاستراتيجية الأهم في عمل الشركة.

٤- **برامج تدريبية للتطوير الوظيفي ( التنمية المهنية )** هو برنامج تدريبي أساسي في كافة جامعات الشركات، انطلاقًا من مبدأ أن المعرفة متجددة، وضرورة بناء مهاراتي القيادة والتغيير؛ فكان لابد من دمج تلك المهارتين في مهارة التطوير الوظيفي لبناء وإدارة المعرفة الجديدة، والمشاركة في صنع المعرفة والابتكار والإبداع، وبالتالي إنشاء برنامج تدريبي لهذا الغرض.

والشكل التالي يوضح استراتيجية الشركة القائمة على سياق المهارات .



شكل (٢)

استراتيجية الشركة القائمة على سياق المهارات

المصدر: (علوان، ٢٠١٦، ٢٥٦).

يتضح من الشكل السابق (٢)، أن البرامج التدريبية التي تقدمها جامعات الشركات تعتمد أساسًا على سياق المهارات واحتياجات العمل المحددة، وعلى التوجه الاستراتيجي للشركة. وهذا يتوقف على المهارات المطلوبة سواء مهارات عامة أو بها نوع من الخصوصية أو مهارات تشغيلية، أو استراتيجية، وعلى الشركة أن تراعى كل هذه المهارات بشكل متساو تعمل على تحقيق التناسق فيما بينها بهدف تحقيق النجاح، كما يتضح اختلاف البرامج التدريبية الرئيسة التي تقدمها كل شركة على حدة؛ نتيجة لأن لكل شركة أدوارًا استراتيجية مميزة، وهي عبارة عن برامج تعكس ثقافة وقيم المؤسسة الأم وتدعمها، وبرامج تهدف إلى إدارة التغيير خلال نشر ثقافة التغيير التنظيمي، وبرامج لتنظيم قيادة المؤسسة في المستقبل لتصبح قوة مؤثرة ومحفزة لا معوقة.

كما يلاحظ أن جميع البرامج التدريبية الرئيسة التي تقدمها جامعات الشركات قائمة على احتياجات العمل المحددة - للشركات تلبية متطلبات سوق العمل - وليس متطلبات لمهارات عامة فقط. وبالتالي فإن كل شركة تؤثر في سلوك وثقافة أفرادها بناءً على الفلسفة والمنهجية التي تتبعها في برامجها التدريبية.

### ثانياً: البرامج التدريبية الإضافية لجامعات الشركات

هناك برامج أخرى تقدمها جامعات الشركات والتي تسمى بالبرامج الإضافية أو النوعية لجامعات الشركات، وهذه البرامج إضافية، أي تقدم بجانب برامجها التدريبية الأساسية، وهي عبارة عن خيارات واضحة أمام كل جامعة، فهناك من البرامج التي يتم معالجتها تقليدياً من قبل أقسام أخرى بالشركة.

وفيما يلي قائمة من مختلف البرامج والأنشطة الإضافية التي يمكن أن تقدم في مختلف

جامعات الشركات (Rutherford, J, 2005 297-298, (Anthony, J, 1997, 51)

- ١- برامج لتقييم الاحتياجات وتقييم البرامج مع تقييم جامعة الشركات.
- ٢- برامج تلبي احتياجات سوق العمل داخلياً وخارجياً.
- ٣- برامج تحقق التنمية مثل برامج التنمية الإدارية وبرامج التنمية المهنية.
- ٤- برامج تعزز القيم: تعزيز البيئة الأخلاقية، وبرامج تحقق المسؤولية الاجتماعية.

- ٥- برامج تدريبية خاصة مسؤولة عن التصميم والتقديم كبرامج التدريب التنفيذي.
  - ٦- برامج للإدارة : إدارة العلاقات مع الباعة - إدارة الأداء - إدارة الحكمة- إدارة المعرفة
  - ٧- برامج تخطيطية مثل التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط الوظيفي، والتخطيط للقيادة
  - ٨- برامج توجيهية : توجيه الموظفين الجدد.
  - ٩- برامج الكترونية تواكب متغيرات العصر كالتعلم الإلكتروني والمدمج.
- ويلاحظ ان كلا البرامج سواء الرئيسة او الإضافية تعتبر ذات أهمية ولا غنى عنها لأي شركة وهي مختلفة من جامعة لأخرى على حسب احتياجاتها وأهدافها الاستراتيجية، وعلاقتها بسوق العمل، حيث إن جامعات الشركات تعمل على تقديم برامج دراسية تابعة من احتياجات ورغبات المؤسسات التي تنشئها واحتياجات العاملين بها، حيث تهدف إلى رفع مستوى العاملين بما يحقق للمؤسسة القدرة على المنافسة العالمية، وتتخذ برامج ومناهج جامعات الشركات العديد من الأشكال، فمنها ما يقدم عبر الشبكة الدولية للمعلومات أي بالاعتماد على المستحدثات التكنولوجية الحديثة، ومنها ما يقدم وجها لوجه؛ أي يقدم بشكل تقليدي، وقد تكون البرامج مانحة لشهادات البكالوريوس والدبلومات أو درجات الماجستير والدكتوراه.

### ٣- الفروق بين التدريب بجامعة الشركات وبرامج التدريب التقليدي

هناك عدة فروق بين طرق التدريب التقليدية وطرق التدريب بجامعة الشركات يمكن اجمالها

فيما يلي:

- تتميز البرامج التدريبية بجامعة الشركات منذ نشأتها بتنوع أهدافها وأنماطها وعملياتها ، وليس ثمة نموذج وحيد وفريد لكل منها ، وإن كانت جميعها تسعى للدمج بين التعليم والعمل معا في مكان واحد ، وهذا ما كان يتم بالفعل في الوحدات التدريبية لكل شركة. (Baporikar,N., 2014.,137)
- تركز برامج التدريب التقليدية على تمكين العاملين من بعض المعلومات والمهارات التي تستوجبها بيئة العمل والانتاج ، بينما تركز جامعة الشركات على تأصيل قيمة التعليم والتعلم المستمرين في ثقافة المنظمة ، فهي تعكس فلسفتها وتسعى لتحقيق أهدافها.
- تستهدف جامعات الشركات قطاعات عديدة قد تمتد خارج نطاق الشركات ذاتها خلال فتح أبوابها للعملاء والموردين أو بإتاحة برامجها التدريبية لمن يرغب فيها وكذا الشراكات مع الجامعات التقليدية ، ومثل هذه العمليات تدعم شبكة تبادل المعرفة خلال الممارسة العملية ،

وهي بذلك تحقق وظيفتين من وظائف الجامعة وهما نقل وتوظيف المعرفة ؛ غير أن برامج التدريب التقليدية لا تتجاوز حدود المنظمة .

■ تُسهم جامعة الشركات في توليد المعرفة ونتاجها وإدارتها وبلورة سياسة تعليمية خاصة بها، وتهيئة ظروف داعمة للتعلم، وتوثيق علاقتها بالجامعات، وتأكيد أهمية التعلم في جميع المستويات التنظيمية لتحقيق تكاملية المعرفة ، وما يتبع ذلك من ابتكار معارف جديدة وتطبيقها خلال ممارسات تنظيمية ضمن سياق مجتمعي أوسع في حين لا تعني برامج تدريب العاملين التقليدية مطلقاً بتوليد المعرفة ونتاجها.

هذا وقد أضافت دراسة بدرون ( Pedron, Z,2018,16 ) مجموعة الفروق بين جامعة الشركات والوظيفة التقليدية للتدريب يوضحها الجدول التالي :

### جدول (١)

الفروق بين كل من الوظيفة التقليدية للتدريب وجامعة الشركات

وجه المقارنة	الوظيفة التقليدية للتدريب	جامعة الشركات
نوع التعليم	تعليم على المستوى الكلي	تعليم على المستويين الكلي Macro والجزئي Micro
المستهدفين	الأعضاء الداخليين للمنظمة.	أعضاء المنظمة وكذلك العملاء وشركاء العمل.
الوصول & المكان	التدريب رسمي في قاعات الدراسة وبتوقيت محدد.	تدريب رسمي وكذلك غير رسمي الكتروني في أي وقت وأي مكان.
التكرار	يحدث التعلم لمرة واحدة فقط.	عملية التعلم مستمرة.
المشاركة	يرتبط محتوى التدريب بالاحتياجات الحالية وليس بمتطلبات التنمية.	ترتبط المناهج الدراسية بالوظائف واحتياجات التنمية
المنهجية	التعلم من خلال الاستماع.	التعلم النشط.
المحتوى	متزامن في الموقع والمحتوى .	غير متزامن عبر LMS أو الهاتف المحمول.
التوقيت	إعادة التنشيط.	استباقي.
الهدف	تنمية مهارات محددة.	تحسين الأداء الوظيفي وحل مشكلات العمل الحقيقية
تأثير الأعمال	محدود بسبب قيود الزمان والمكان.	كبير بسبب الإتاحة وسهولة الوصول.
المخرجات	يُنظر إليه كتكلفة على الشركة.	تحسن ملموس في مؤشرات الأداء والإيرادات.
العمليات	عادة ما ترتبط بالنفقات العامة للأعضاء/ الوظيفة.	تعمل كوحدة منفصلة مع قدرة عالية على توليد الإيرادات.
الإيرادات	تغير طفيف في توليد الإيرادات.	تغير كبير في توليد الإيرادات بسبب توفر الانترنت.

( Pedron, Z,2018, 6)

المصدر :

وامتدادا لتلك الفروق بين التدريب بجامعات الشركات والتدريب التقليدي فقد اضافت دراسة (Tong, X., 2018,8). مجموعة أخرى من الفروق بين مراكز التدريب التقليدية وجامعات الشركات يوضحها الجدول التالي:

### جدول (٢)

#### الفروق بين مراكز التدريب التقليدية وجامعات الشركات

م	مراكز التدريب التقليدية	جامعات الشركات
١	تدير الصفوف الدراسية اعتمادًا على شيوعتها، وعلى الطلب.	تتسق فرص التعلم بشكل متوافق مع مبادرات الشركة.
٢	تتبع أسلوب التعلم الإلكتروني كوسيلة لتقليل التكلفة.	تستخدم التكنولوجيا بشكل استراتيجي لدعم وتعزيز التعلم.
٣	لا تفعل شيئًا سوى التدريب فقط.	تهتم بالعديد من الوظائف إلى جانب التدريب وهي: تقييم الاحتياجات، إدارة المعرفة، البحث والتطوير.
٤	ينظر المدير إلى التدريب على أنه تكلفة يجب أن تقل إلى أقل حد ممكن.	المديرون ينخرطون بنشاط في عملية التعلم، ويرون أن الالتزام به ميزة لها قدرة تنافسية.

المصدر: (Tong, X, 2018,8)

ويتبين من الجدولين السابقين (١، ٢)، وجود اختلاف نوعي كبير بين منهجية التعليم في كلا النظامين ، ففي الغالب يعتقد أن برامج التدريب التقليدية تعد تكلفة زائدة على ميزانية الشركة بينما يُنظر لجامعة الشركات على أنها نوع من الاستثمار في رأس المال البشري والفكري ويستتبعه غالبا تحسن ملحوظ في مؤشرات الأداء والإيرادات، فضلاً عن قدرتها على استباق التغيير الأمر الذي يُفضي إلى جلب العديد من المزايا التنافسية للشركة، ومن جهة أخرى يركز التدريب التقليدي على فجوات الأداء بينما تسعى جامعة الشركات إلى تهيئة بيئة داعمة للتعليم المستمر، وتحسين منظومة التدريب المستمر بما يدعم استعداد الأفراد لمواكبة التغييرات السريعة في بيئة العمل وتضمينها في الخطط الاستراتيجية للشركة.

- ٤- **خطوات البرنامج التدريبي الذي تقدمه جامعات الشركات :: (رياض، ٢٠٢٠، ١٥٠)**
- تحديد احتياجات الأطراف المعنية الشركات والجامعة والطلاب والمجتمع في إعداد المتخصصين.
  - تحديد هدف مشترك من البرنامج التدريبي، تحديد مستويات فهم هذا البرنامج التدريبي.
  - إحداث التكامل بين العلم والتعليم والصناعة، وذلك من أجل تحقيق النتائج المرجوة من البرنامج التدريبي.
  - تحديد طرق تحقيق النتائج المرجوة من البرنامج التدريبي.
  - تحديد آليات تقييم النتائج، وتحديد نتائج التعلم .
  - تحديد محتوى وشكل تنظيم عملية التعلم.
  - ايجاد البيئة التعليمية والتربوية المواتية، وتوفير وحدات وموارد للتدريس تقيم جودة البرنامج التدريبي.

مما سبق نجد أن البرامج التدريبية التي تقدمها جامعات الشركات تعتمد على مبدأ التعليم المستمر حتى تصبح متماشية مع احتياجات سوق العمل المتغيرة، كما أنها برامج متنوعة تتم وفق خطوات محددة وتتميز باتساع دائرة المستفيدين منها فهي لا تقتصر على الطلاب في مرحلة البكالوريوس فقط، ولكنها تشمل جميع العاملين بالشركة وأعضاء هيئة التدريس والعلماء وغيرهم، وذلك حتى يكونوا على دراية بالمهارات والمعارف التي يتطلبها سوق العمل ومواكبتها كما تعتمد جامعات الشركات في تقديم برامجها على استخدام الوسائط التكنولوجية، مما يحقق أقصى استفادة للمتعلمين بأقل تكلفة وفي أسرع وقت، والجدير بالذكر أنه يتم وضع البرامج الدراسية في ضوء تخصص الجامعة ومجال عمل الشركة الأم، بالإضافة إلى ارتباطها برؤية الجامعة ومتطلبات سوق العمل وعصر اقتصاد المعرفة، وبالتالي إعداد موارد بشرية مؤهلة تمتلك المهارات التطبيقية وكفاءات مكان العمل، وبحوث تطبيقية تخدم الجامعة والشركة والمجتمع ليصبحوا قوي عاملة مؤهلة ومربية تحقق ميرة تنافسية وزيادة في السوق العالمي.

**المحور الثاني : التغييرات العالمية المؤثرة على نظم تدريب الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية**

قد أثرت الكثير من التغيرات العالمية على الجامعات المصرية وظهرت العديد من التداعيات الناتجة عنها، ولذلك أصبح على تلك الجامعات أن تدرس أوضاعها وتحدد أداء الموارد البشرية داخلها ومدى تناسبها مع المتطلبات الحديثة لتعمل على تحسين أدائهم الذي من شأنه سيقبل من المخاطر التي ستعرض لها الجامعات إذا لم تستجب لتلك التغيرات سريعاً، وتتضح تلك التغيرات فيما يلي:

### أولاً: التغيرات العلمية والتكنولوجية

لقد أحدثت التغيرات العلمية والتكنولوجية تطورا حاسماً في كثير من المؤسسات التي اتجهت الى سرعة اعداد مواردها البشرية التي تتعامل بشكل مباشر مع هذا التغيير الذي نتج عنه تكنولوجيا جديدة عملت على تغيير شكل الجامعات عالمياً ومحلياً وإقليمياً ، ولذلك أصبح الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة أمراً ضرورياً، ومن ضمن هذه التغيرات ما يلي: .....

#### ١. ظهور التكنولوجيا الرقمية:

إن التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات والمعلومات وظهور معطيات التكنولوجيا الرقمية وما ترتب عليها من ظهور مستحدثات تعليمية جديدة تجاوزت معها الجامعات الكثير من وظائفها التقليدية وأصبحت أمام وظائف جديدة تسير هذا التطور التكنولوجي تقوم أساساً على استخدام الوسائل الإلكترونية والمعلومات الرقمية والتي بات أمر معرفتها والتعامل معها من قبل أعضاء هيئة التدريس أمراً لا مفر ولقد شهد التعليم الجامعي اهتماماً ملحوظاً في سبيل مواكبة متطلبات العصر وتلبية احتياجات المجتمع وذلك من خلال الاهتمام بإعداد الكوادر البشرية المؤهلة التي تستطيع توظيف التكنولوجيا باستغلال المصادر والموارد المتاحة في تدريس المقررات الجامعية ومساعدة الطلاب على التعلم الذاتي. (عبد اللطيف، ١٩٩٩، ١١٦)، علاوة على الاستخدام المتزايد للمستحدثات التكنولوجية الذي أصبح توظيفه ضرورة كبرى تفرض على النظم التعليمية إحداث نقلة نوعية في الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ليكون التركيز على إكساب المتعلمين مجموعة من المهارات التي تطلبها الحياة في العصر الرقمي. (الموشى ٢٠١٦، ٩٧-٩٦)



إضافة الى برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والنمو المهني التي أصبحت جزء لا يتجزأ من خطط وسياسات الجامعة واستراتيجياتها نحو التطوير، باعتبار أن تطوير الأداء المهني لعضو هيئة التدريس هو نوع من الاستثمار الأكاديمي الذي يجب أن تتضمنه سياسات وبرامج التعليم باعتبار أن الجامعات هي السبيل إلى إعداد الموارد البشرية المتخصصة . (مركز الدراسات الإستراتيجية، ٢٠١٢، ١١٨)

ولذا فإن الأمر أصبح يستوجب إعادة صياغة فكرية لعضو هيئة التدريس بحيث يقتنع من خلالها بأن طرق التدريس التقليدية يجب أن تتغير بطريقة مناسبة للعصر الرقمي، وبالتالي لابد من تعلم الأساليب الحديثة في التدريس والاستراتيجيات الفعالة والتعمق في فهم فلسفتها وإتقان تطبيقها، حتى يستطيع أن ينقل هذا الفكر إلى طلابه فيمارسونه من خلال أدوات التكنولوجيا الحديثة، إضافة الى ضرورة إحداث المواءمة بين الشركات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة والتدريب والتطوير لكافة المستويات الوظيفية بالشركة، وكذلك المستويات القيادية. (Ryan, I & Prince, C, 167)

وتأسيساً على ما سبق فقد حدث تغير في المواصفات المطلوبة من الموارد البشرية الاكاديمية ، لكي تستطيع الجامعات الدخول في نطاق التنافس العالمي، بحيث يكون لديهم المواصفات وفق متطلبات الموقف التعليمي؛ ولديهم الرغبة في تحول أدوارهم من الأدوار التقليدية كناقلين للمعرفة إلى ميسرين ومرشدين، وموجهين لطلابهم؛ مما يستدعي ضرورة تدريبهم على ممارسة مثل هذه الأدوار وغيرها من الأدوار الجديدة والمتنوعة، التي فرضتها التغيرات الحالية، لمواكبة التطورات والمستجدات التي تؤدي إلى تطوير مستويات الأداء. (بسطويسي، ٢٠٢٢، ٢٩٠ - ٢٩١).

## ٢ . التطور المتسارع لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة

أدى التطور المتسارع لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة وتأثيرها على الجامعات إلى التوجه نحو سياسات تربوية جديدة تتخذ من التكنولوجيا ركيزة أساسية في العملية التعليمية، وتستفيد من تطبيقاتها المتعددة من خلال إحداث تغييرات جذرية لمواكبة العصر الرقمي، والانتقال من الصفوف التقليدية إلى المنصات الإلكترونية، ومن المناهج الورقية إلى المقررات الرقمية،

ومن طرق التدريس التقليدية إلى الطرق الإبداعية، ومن التمركز حول المنهج إلى التمركز حول المتعلم ( عبد الحسيب، ٢٠٢١ ، ١٨٢٩ )

ولقد اهتمت العديد من البحوث والدراسات التربوية الحديثة بقياس مدى استعدادها للتكيف مع مستجدات الثورة الصناعية الرابعة واستيفائها لمتطلباتها الرقمية، ومدى جاهزية أعضاء هيئة التدريس بها لامتلاك جدارات التعليم الرقمي ودرجة توافر الكفاءة الرقمية لديهم للتعامل مع تلك التقنيات " (عثمان ، ٢٠٢١ ، ١٤٦ - ١٤٧ ) .

ولذا فان الأمر أصبح يتطلب ان تراعي الجامعات التغيرات المتوقعة في مختلف المجالات في ظل الثورة الصناعية الرابعة، وان تعمل على التزود بتقنيات ومحرركات تلك الثورة ، وتزويد أعضاء هيئة التدريس بأدوات الابتكار وتدريبهم على تقنياتها، والبحث العلمي للارتقاء بمهاراتهم في تطبيقاتها ، وكذلك الإداريين والمشرفين، والتوسع في انشاء مراكز التميز البحثي لتحقيق أهداف التعليم الجامعي وربطه بمتغيرات العصر .

#### ثانيا: التغيرات الاقتصادية

لقد أحدثت التغيرات الاقتصادية تطورا حاسماً في كثير من المؤسسات التعليمية ، حيث أصبح التعليم يرتبط بالنظام الاقتصادي داخل أي دولة ، ومن ضمن هذه التغيرات ما يلي:

#### ١- الاقتصاد المبني على المعرفة

الاقتصاد في العصر الحالي يجب ان يقوم على المعرفة أكثر من اعتماده على الموارد المالية في التنمية ، اقتصاد يقوم على فهم لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطوير منظومة التعليم وإصلاحها، والتدريب والبحث بهدف استثمار الموارد الاقتصادية المتاحة في بيئة تقنية تفعل تكنولوجيا المعرفة والاتصالات.(علي، ٢٠٢٠ ، ٢١-٢٩).

فقد أصبح الاقتصاد المبني على المعرفة يسهم في تغيير سياسات التعليم الجامعي خلال إعادة النظر في التخصصات العلمية بما يتفق واحتياجات المجتمع التنموية، وإتاحة الفرصة للتعلم الذاتي والمستمر ، خاصة مع اتجاه سياسات التعليم الجامعي إلى الاستثمار في مخرجات العملية التعليمية، والقدرة على تحويل المعرفة لثروة باستخدام العقل البشري، وهي مخرجات نوعية لطلاب مؤهلين ذوي إعداد خاص يتناسب مع احتياجات السوق، ومع متطلبات التنمية الاقتصادية والمجتمعية المستدامة.(الصاوي، والصبري، ٢٠٢٠ ، ٤٠٩-٤١٠).

وهذا ما يستدعي أن تقوم الجامعات بإجراء البحوث والدراسات اللازمة لمؤسسات المجتمع، وعمل أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات الاقتصادية والإسهام في بحوثها ومشروعاتها، وتوفير تدريب مستمر للطلاب بعد تخرجهم ودخولهم سوق العمل، وتحويل الجامعة إلى جامعة منتجة تستطيع أن تنتج بعض السلع الزراعية والصناعية للمجتمع المحلي فضلاً عن الاستغلال الأمثل لكل الموارد المخصصة للتعليم الجامعي ومن هنا وجدت ضرورة ملحة لإيجاد نظام تعليمي جامعي على مستوى عالي الجودة يمكن الاقتصاد المصري من الدخول في عصر الإلكترونيات والبرمجيات الفائقة؛ وضرورة توفير إحدى الصيغ البديلة القادرة على توفير المورد البشري المؤهل للعمل في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة، ونتاج المعرفة وتطبيقها عملياً في مواقع العمل والإنتاج، وعلى الجامعة أن تعمل على غرس وتنمية الطاقات المبدعة في طلابها وفي الوقت ذاته أن تسهم في تطوير المجتمع وتماسكه مع الربط بين عمليات التعليم والبحث العلمي والعمل الإنتاجي والسعي إلى تكوين طالب متعدد المهارات والقادر على التعلم الذاتي والمستمر، مع ضرورة تحقيق أقصى استثمار في رأس المال المعرفي، وتوفير القوي العاملة المدربة والمؤهلة والتي تمكنها من تحقيق استراتيجياتها وأهدافها.

## ٢- تزايد الطلب على عمال المعرفة

عمال المعرفة knowledge workers هم الذين أطلق عليهم اسم العمال ذوو الياقات الذهبية وذلك لما يتمتعون به من قدرات علمية متميزة مع خبرات ومهارات ضرورية وهم أفراد يتطلب إعدادهم قدرًا كبيرًا من التعليم عالي المستوى، كما تتطلب طبيعة أعمالهم معارف تخصصية، ومهارات عملية وتطبيقية. (نجم، ٢٠٠٤، ٤٣١)، فهم الأفراد الذين يعملون مبدئيًا مع المعلومات ويقومون بتطويرها ويستخدمون المعرفة في مكان العمل بشكل شبه مستمر.

ويمثل عمال المعرفة القوة الأساسية في الاقتصاد المعرفي، وأصبحت قدره أي مجتمع في التحول إلى اقتصاد المعرفة تعتمد إلى حد كبير على رصيده من تلك الفئة من العمال التي أصبحت تعد رأسمال الشركة لأنهم عامل الإنتاج الأول فيها، حيث يستخدمون عوامل الإنتاج الأخرى لتحقيق أهداف الشركة. وقد أكد علماء الإدارة والاقتصاد على أهمية رأس المال

البشري الذي يمثله عمال المعرفة في مجتمع المعرفة. (رياض، ٢٠٢٠، ٤٢١ - ٤٢٩)، حيث تم استبدال العمال التقليديين بعمال المعرفة الذين يتصفوا بكثافة المعرفة ودرجة عالية من التخصص وإتقان المهارات العليا. ومن هنا أصبحت المجتمعات في حاجة ماسة إلى عمال المعرفة الذين تقوم على أكتافهم عملية بناء مجتمع المعرفة والمساهمة في تطويره والإضافة إليه بشكل مستمر. (إبراهيم، ٢٠١٥، ١٨ - ١٩).

### ٣- التحول في سوق العمل

بنهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، أدى التطور المذهل في عالم المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما يحدث في السوق العالمي الذي يتميز بطفرة هائلة وبدينامية شديدة التغيير في مختلف التخصصات، وفي نوع المعرفة والخبرة المطلوبة في سوق العمل إلى اندثار مهن قديمة لصالح مهارات وتخصصات مستجدة في الوقت الحالي وظهور مهن جديدة، فضلاً عن انخفاض عدد الوظائف في الشركات الكبيرة مع التحول الصناعي إلى الاقتصاد المعرفي، وأصبحت الأعمال الدقيقة هي محركات الاقتصاد والاعتماد على الأيدي العاملة المؤهلة والمدربة، الأمر الذي أدى إلى تقلص احتمالات التوظيف الدائم وحدث تغييرات كبيرة في تنظيم العمل، وأصبحت الوظائف أو الحياة الوظيفية غير محددة المعالم حيث يمكن القول بأن ٤١ % من تلك المهارات المتواجدة بالسوق اليوم لم تكن معلومة لوقت قريب (واكد، ٢٠٢٠، ٥)، الأمر الذي دعى الى ضرورة التعلم المستمر مدى الحياة؛ ولذا فليس من الغريب أن تتفق معظم مؤسسات الدول الصناعية الكبرى أكثر من ١٥% لصالح التعليم والتدريب المستمر لموظفيها؛ فالجيل الصاعد سيتعرض لتبديل وظيفته بمعدل ٤ - ٦ مرات طيلة حياته المهنية (زايد، ٢٠٢٠، ١٣٠).

ومن هنا وجدت ضرورة ملحة لإيجاد نموذج مرن متكيف مع مختلف أنماط العمل بالسوق، يستطيع تتبع تلك المتغيرات لكي يستطيع أن يتواكب معها على قدر الإمكان، ؛ يساعد في إعداد أفراد تمتلك القدرة على التعلم الذاتي والتعلم المستمر مدى الحياة بما يمكنهم من مواكبة التغيرات الحادثة في طبيعة المهنة، وهو ما تقوم به نماذج الجامعات الجديدة في تعليم وتدريب القوى العاملة المستقبلية والمتخصصة من اجل تقوية الاقتصاد وتلبية متطلبات سوق العمل المتسارعة. (زاهر وآخرون، ٢٠١٣، ٣٩). (Fernandez, 2014)

**٤- تحديات العولمة Globalization**

تُعد عولمة الاقتصاد إحدى العوامل الرئيسية التي فرضت على المنظمات ضرورة توفير تعليم وتدريب مستمر للعاملين ، والتي أدت كذلك إلى زيادة المنافسة الاقتصادية للمنظمات التي يوجد متنافسين جدد على مستوى عالٍ من المهارة وبها أنماط إنتاجية ذات كفاءة عالية. كل ذلك أدى إلى إفراس العديد من التحديات الكبيرة أمام الدول النامية، فترتب عليها ازدياد حدة التنافسية خاصة في الأنماط الإنتاجية ومعايير الكفاءة الإنتاجية، الأمر الذي دعا العديد من الدول أن تعيد النظر في انتاجيتها ومقدرات تخطيطها للموارد البشرية. فالمؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتغيرات والتطورات يتطلب منها أن تمتلك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك ( خليل، ٢٠١٨، ٢٧).

ولذا كان على الجامعات ان تقوم بمجموعة الأدوار والمسؤوليات الرئيسية التي تؤهلها لمواجهة بعض السلبيات الناجمة عن ظاهرة العولمة، فهي الأداة التي تمتلك دورا بارزا في عملية التغيير التنظيمي والثقافي، وكذلك تقوم بدور أكثر حيوية في تحفيز التفكير الإبداعي المشترك للوصول إلى منظمة التعلم المرجوة، بالإضافة إلى قيامها بالعديد من المهام المبتكرة كتصميم برامج التدريب وتقديمها وتصميم برامج التنمية الإدارية والتنفيذية، وتقديم برامج التعلم عن طريق التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد ، والتخطيط والتطوير التنظيمي، وتطوير منظومة العمل .

ومن هنا بدأ التعامل مع قضايا الموظفين من خلال برامج الشركات ، ولا سيما جامعة الشركات باعتبارها الأكثر فاعلية في هذا السياق ، وبدأ العمل بها من خلال دمج جميع الأنشطة التعليمية المتوافقة مع الأقسام المختلفة للشركة بُغية توفير التكاليف وتحسين جودة التعليم، وبمرور الوقت اتسع نطاق اهتمامها ليشمل حل المشكلات الجديدة ، وتطوير القيادة ، وتحسين إجراءات التوظيف وغيرها، وبذلك أضحت جامعة الشركات شكل متقدم من أشكال التعليم في المنظمة يدمج الأعمال بالتعليم (Castrillon, M., 2019, 36)

**٥- التنافسية في التعليم**

تعد التنافسية من أهم وأبرز سمات العصر الحديث ؛ ولكي تستعد مؤسسات التعليم الجامعي لمواكبة التحديات التي تفرضها المنافسة العالمية التي يشهدها العالم كله، كان لابد

وأن تهئ نفسها للتواءم مع كل المستجدات وتجديد أهدافها وخططها ووظائفها كي تتلاءم مع رؤية العصر الحالي ومتطلباته وتخصيص الموارد من أجل تحسين مستوى الإنتاجية وجودة الإنتاج؛ لتحسين توفير بيئة الاقتصاد الكلي والتعليم العالي والتدريب، وفاعلية سوق العمل والسلع، وتطوير حجم السوق وتطور الأعمال وابتكارها (العصفور، ٢٠١٢، ٢)

وينعكس هذا التنافس على الجامعات؛ حيث تواجه الجامعات تنافسًا شديدًا من قبل الجامعات العالمية المرموقة في اجتذاب الطلاب من مختلف أنحاء العالم للانضمام إلى برامج هذه الجامعات، وقد أدى الارتفاع في مستوى المنافسة إلى سرعة تولد برامج أكاديمية في الجامعات، ومما لاشك فيه أن التنافس في مجال العمل يعكس تنافسًا في مجال التعليم بوجه عام والتعليم الجامعي بوجه خاص، وذلك في كيفية انتقائه طلابه وإكسابهم أعلى المهارات التي يحتاجها سوق العمل، ومواكبة التغيرات الحادثة في المجتمع، حتى يضمن ذلك لهم مكانًا في سوق العمل بعد تخرجهم؛ حيث تغير شكل العمالة من اعتمادها على المهارة العضلية إلى اعتمادها على المهارات الفنية المتخصصة . (محمود، ٢٠١٩، ٥٩٤-٥٩٥)

وبما أن التنافسية أضحت سمة مميزة لهذا العصر ومكونًا أساسيًا له؛ بالتالي يجب أن تعمل الجامعات والمؤسسات الإنتاجية على حد سواء لمواجهة هذا التحدي من خلال توفير القوى البشرية التي تستطيع المنافسة في السوق العالمي، وتوفير منتجات ذات مواصفات قياسية وعالمية قادرة على المنافسة، والبحث عن صيغ بديلة تمكنهم من الفوز في هذا السباق التنافسي العالمي، وتأتي جامعة الشركات كأحدى هذه الصيغ البديلة متمثلة في امتلاكها مقومات المنافسة من إمكانات مادية وبشرية ، وامتلاكها القوى البشرية القادرة على التكيف مع متغيرات العصر. (Polyhart, R, E, 2012, 65)

## ٦- الوجه المتغير للتعليم

في عصر الاقتصادات المتقدمة يتغير وجه التعليم. وهناك اتجاه جديد سائد في التعليم العالي يطلق عليه تلبية الجامعات لحاجات الشركات corporatisation of the university ويتجلى في عدة أشكال منها الشراكة بين الشركات الكبرى والجامعات التقليدية

لتلبية حاجات تدريبية وتعليمية تتطلبها العلاقة بين العرض والطلب (أي العملاء والمتقدمين للوظيفة).

### ثالثاً: التغيرات الثقافية

تتمثل الرؤية الاستراتيجية للثقافة في بناء منظومة قيم ثقافية إيجابية في المجتمع المصري، تحترم التنوع والاختلاف. وتستهدف الرؤية تمكين المواطن المصري من الوصول إلى اكتساب المعرفة، وفتح الآفاق أمامه للتفاعل مع معطيات العالم المعاصر، وإدراك تاريخه وتراثه الحضاري المصري، وإكسابه القدرة على الاختيار الحر، وتأمين حقه في ممارسة وإنتاج مصر الثقافة على أن تكون العناصر الإيجابية في الثقافة مصدر قوة لتحقيق التنمية، وقيمة مضافة للاقتصاد القومي، وأساساً لقوة مصر الناعمة إقليمياً وعالمياً. (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ١٧٢)، حيث تسهم الثقافة في تنمية الإنسان المصري من خلال مجموعة من القيم الإيجابية المحورية التي يتحقق حولها حد أدنى من التوافق، وتأتي الصناعات الثقافية على رأس محركات العمل الثقافي، والتي شهدت على مدار الفترة الماضية طفرة كبيرة، أسهمت إلى حد كبير في تنامي دورها كفاعل أساسي في المنظومة الثقافية (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٦، ١٧٢) وتتمثل التغيرات الثقافية المجتمعية في التغيير لكل من القيم، وأنماط المعيشة وأنماط الحياة للأفراد الذين يعملون بأي جامعة، وتبرز تلك التغيرات من البيئة الخاصة بأي جامعة مجموعة من الفرص والتحديات أمامها، ومن أبرزها زيادة دور المرأة في المجتمع، والزيادة في حجم العمالة المؤقتة، والاهتمام بالبيئة والمحافظة عليها، والتحول في طبيعة العمل والتفضيلات المهنية، وهو ما يؤثر بصورة كبيرة على عمل الجامعات. وبالطبع فسوف يؤدي ذلك إلى فتح الباب على مصراعيه للجامعات الأجنبية وخضوع جامعاتنا لقوى وضغوط العولمة ومن ثم سيؤدي ذلك إلى الضعف في إمكانية تحقيق نهضة تعليمية تفي بحق المجتمع، ومما سيؤثر على هويتنا الثقافية. (زاهر، وحسني، ٢٠١٨، ٧٦٥-٧٦٧)، ومن ثم أصبح ضرورة تقديم منظومة ثقافية قيمية داخل الجامعات مطلبا ثقافيا في ظل سيادة النظرة الحديثة للمهن والوظائف التي تتطلب اليوم التوجه نحو العمل الحر.

### رابعاً: التغيرات السياسية

يشهد العالم تغيرات سياسية على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي، فعلى المستوى العالمي نجد تغيرات أعقبت الحرب العالمية الثانية، وأدت إلى آثار متعددة ومنها الحرب الباردة بين القوى العظمى في العالم، وقد نتج عنها تفوق علمي استخدم كوسيلة من وسائل التفوق والتميز في مجال غزو الفضاء، وأيضاً نتج عنها تكنولوجيا المعلومات، وظهور جيل الإنترنت في مواجهة ما يسمى بجيل المهاجرين ممن لم يولدوا في الفترة التي تحول فيها الإنترنت إلى الدائرة المدنية خارج حدود الدائرة العسكرية.

ولذلك نجد أن أي دولة تسودها الاتجاهات الديمقراطية، وتحترم حقوق الإنسان وتتمتع بإتاحة حرية التعبير لمواطنيها، وتؤمن بقيمة المواطن تسعى ما استطاعت لتحقيق ديمقراطية التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة .

ولذلك فإن من الأمور التي يجب التأكيد عليها في هذا السياق ضرورة اهتمام الأحزاب السياسية في مجتمعنا بقضايا التعليم وبالموارد البشرية الأكاديمية الخاصة به وضرورة الاهتمام ببرامج التدريب، واقتراح الإستراتيجيات والممارسات الداعمة للتعليم فيما يخص ممارسة الحقوق والواجبات والمواطنة والولاء والانتماء للدولة. (زاهر ، وحسني، ٢٠١٨ ، ٧٦٥-٧٦٦)

ومما سبق وفي ضوء التغيرات العالمية المؤثرة على نظم تدريب الموارد البشرية الاكاديمية وظهور العديد من التدايعات الناتجة عنها، أصبح لزاماً على الجامعات أن تدرس أوضاعها وتحدد أداء الموارد البشرية داخلها ومدى تناسبها مع المتطلبات الحديثة لتعمل على تحسين أدائها الذي من شأنه سيقبل من المخاطر التي ستعرض لها الجامعات إذا لم تستجب لتلك التغيرات سريعاً، خاصة وإن مفهوم التدريب لم يعد مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز ، بل أصبح خياراً إستراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية وإن الإنسان لم يعد يطلق عليه اسم العامل أو الموظف، بل أصبح يطلق عليه اسم المورد البشري، ولذلك يعتبر الإنسان من أهم الموارد التي تقوم عليها صروح التنمية والبناء والتطوير في كل مكان وفي أي وقت.

### **المحور الثالث: تحليل واقع عملية تدريب الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية.**



إذا كانت العملية التعليمية / التدريسية تشمل الطالب والمورد البشري الأكاديمي والمقرر / البرنامج الأكاديمي والإدارة والأنشطة والوسائل، فالمورد البشري الأكاديمي هو أهم هذه العناصر ، لأنه بشخصيته وطريقته وأسلوبه وعمله، يستطيع التأثير على بقية العناصر الأخرى، فقد ثبت ان نجاح عملية التدريس يعتمد بنسبة (٦٠%) على المورد البشري الأكاديمي، بينما يتوقف نجاح ال (٤٠%) الباقية على المقررات والبرامج الأكاديمية والإدارة والأنشطة الأخرى، فالموارد البشرية الأكاديمية في الجامعة تمثل عصب الحياة العلمية وباعثها الرئيسي وتتوقف فاعلية العملية التعليمية على كفاءته وحسن أدائه، فهو الذي يعد ويدرب طلابه ويجري الأبحاث العلمية التي تساهم في تقدم المعرفة وتطويرها، وهو الذي يجري الحلول لمواجهة المشكلات التي تعترض المجتمعات (فتحي وآخرون، ٢٠٢١، ١١٠).

### أولاً: تدريب الموارد البشرية:

يعد التدريب جزءاً أساسياً من وظيفة إدارة الموارد البشرية، التي تجعل من الممكن ايجاد المهارات اللازمة لنجاح الجامعة فضلاً عن تحقيق أقصى استخدام ممكن للقدرات والطاقات البشرية . (الصعدي، ٢٠١٩، ٢٣٤)، بل يعتبر من أكثر الاستراتيجيات الإدارية المعترف بها في مجال تنمية الموارد البشرية لتحسين أداء الأفراد في تأدية الأعمال بكافة مستوياتها. ( الفضالة، ٢٠١٦، ٧)، كما يعد في جوهره جهد نظامي متكامل ومستمر، يهدف إلى إثراء المعرفة وتنميتها ، وكذلك إلى إثراء مهارة الفرد وسلوكه لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية ، وفي ضوء ذلك فالتدريب يعني بعناصر ثلاثة أساسية هي: (الخطيب، ٢٠٠٠، ٤٢)

١. تنمية المعرفة والتي تتناول الجوانب الكلية للعمل.

٢. زيادة مهارة الفرد وقدرته على أداء العمل.

٣. تنمية قيم واتجاهات إيجابية نحو العمل.

✓ وهناك بعض المزايا التي تعود على المؤسسة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بها ، ومزايا أخرى تعود على الموارد البشرية التي تتلقى التدريب، وتبرز أهمية التدريب خلال مستويين رئيسيين هما: ( عبد المجيد ، ٢٠٢١، ٧٢)، (الجميل ، ٢٠٠٤، ١٤)، ( عبد الباقي ، ٢٠٠٢، ٢١٠).

➤ المستوى الأول: أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة ويحقق لها الفوائد الآتية:

١- زياد الإنتاجية ، حيث إن اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم ليساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت والموارد المادية المستخدمة في العملية الإنتاجية.

٢- يساهم التدريب في ايجاد الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.

٣- يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم بما تريد المؤسسة منهم من أهداف.

٤- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

٥- يساهم التدريب في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم وبين الإدارة.

➤ **المستوى الثاني:** أهمية التدريب بالنسبة للموارد البشرية، حيث يحقق لهم الفوائد

#### الآتية:

- ١- يساعدهم في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها.
- ٢- يساعدهم في حل مشاكلهم في العمل.
- ٣- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويحقق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.
- ٤- يساعدهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- ٥- يساعدهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.
- ٦- تطوير قدراتهم وزيادة كفاءتهم وتغيير سلوكياتهم وإكسابهم أساليب ومبادئ عمل جديدة تتناسب ومتطلبات العمل بالجامعة، وهذا ما يجعلها تتدفع أكثر نحو العمل والتجديد وتحقيق الأهداف وتنمية اتجاهات ايجابية تجاه الجامعة.

ويعكس الشكل التالي أهمية التدريب سواء للمؤسسة او للعاملين وللموارد البشرية بها .



شكل (٣) أهمية التدريب  
المصدر: (الجمالي، ٢٠٠٤، ٨٤)

ومن الشكل السابق (٣) يتضح أهمية التدريب سواء للمؤسسة او للعاملين وللموارد البشرية بها ، وان التدريب أصبح من العمليات الهامة في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية ومن ثم تطوير المؤسسات الجامعية.

#### ثانياً: مبررات الارتقاء بنظم تدريب الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية.

تتعدد المبررات التي تدعو لضرورة الاهتمام بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات ولعل من أهم هذه المبررات ما يلي: (يوسف ، ٢٠٢١ ، ٤٠٤ - ٤٠٥)، (Brian, 2004, 23-24).

- حاجة أعضاء هيئة التدريس إلى العمل على مراجعة المناهج وتطويرها من حيث أهدافها ومحتواها وطرق تدريسها وأنشطتها وتقييمها، لتعديلها نحو الأفضل.

- التغييرات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها القرن الحادي والعشرين، والتي تدعو إلى تنمية مؤسسية جادة وفاعلة لأعضاء هيئة التدريس ليتمكنوا من أداء رسالتهم، والاستعداد العلمي والمهني الفاعل للمستقبل بكل تحولاته ومشكلاته ليحققوا المكانة المرموقة لأنفسهم ولجامعاتهم ولوطنهم.
- الارتقاء بالمستوى المهني لعضو هيئة التدريس باستخدام الطرق والأساليب الحديثة التي تؤدي إلى رفع كفاءة التعليم الجامعي؛ مما يبعث علي زيادة ثقة المجتمع في جامعاته.
- صعوبة أن تتولى مؤسسة واحدة كل عمليات ومكونات الإعداد المهني، حيث تمد الجامعات طلابها بالمادة النظرية وفلسفة وأسس المهنة، والأسلوب الأمثل للممارسة العامة للتخصص والتدريب المهني في بيئة عمل افتراضية من خلال المعامل والورش الجامعية، بينما يتولى سوق العمل تزويدهم بالفرص المناسبة لممارسة المهنة في بيئة عمل واقعية، واكتساب خبرة العمل الميداني، وتقديم نماذج مختلفة للعمل المهني من خلال ملاحظة الطالب لعدد كبير من الممارسين بمستوياتهم الوظيفية والفنية المتنوعة؛ ليكتسب الخبرة الأولية، والتي ثبت أهميتها في إعداد الطالب وتكوينه.
- أن تقسيم فترة الإعداد الجامعي بين الكلية وسوق العمل بمؤسساته المختلفة تزيد من وعي الطلاب بالممارسة أكثر من قضاء فترة أطول بأي منها على حدة، كما يزيد الوعي المهني؛ ليستطيع تحليل الخبرات المكتسبة من المؤسسة المهنية بأسلوب علمي يمكنه من الوعي بممارساته في المستقبل .
- حاجة أعضاء هيئة التدريس إلى الحافز المهني: الذي يمكنهم من حسن أدائهم للمهام الموكلة لهم، وهو ما يمكنهم من التكيف الأمثل مع بيئتهم المهنية.
- ارتفاع عدد الطلبة في الجامعات واكتظاظ المدرجات بهم مع نقص أعداد أعضاء هيئة التدريس وهو ما يدفع الجامعات إلى التفكير في كيفية الاستفادة المثلى ممن يتوفر لديها من أعضاء هيئة التدريس.

**ثالثاً: واقع مراكز تدريب الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية**

يتضح من واقع مراكز تدريب الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية أن هناك مشكلات وتحديات تقف عائقاً أمام قدرتهم على أداء رسالتهم، وقيامهم بالدور المتوقع منهم، وتتمثل فيما يلي:

١- ضعف مهارات استخدام وتوظيف التكنولوجيا الحديثة وتركيز مجالات التنمية المهنية بالجامعات المصرية على الجانب التدريسي، وضعف التعاون والتنسيق بين إدارات البرامج التنموية داخل الجامعات وبين الشبكة العربية للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات. (يوسف، ٢٠١٦، ١٢٧) ، كما أن الجامعات المصرية لم تفعل إدارة التعليم الإلكتروني في التعليم الجامعي، واقتصار تطبيقه على بعض المحاولات الفردية من قبل قلة من أعضاء هيئة التدريس داخل بعض الكليات. (محمد، ٢٠١٥، ٤١٨ - ٤١٩)، إضافة إلى قصور برامج التدريب الجامعي وضعف قدرتها على الوفاء بمتطلبات التدريب الإلكتروني والتنمية المهنية لعضو هيئة التدريس، وقلة الدورات التدريبية المتخصصة في تمكين أعضاء هيئة التدريس من التعليم الإلكتروني، وضعف البنية التحتية (محمد، ٢٠١٤، ٤١٢)

وهنا تظهر حاجته أن تقدم له برامج تدريبية لمتابعة هذه المستجدات ومواكبة تغييرات العصر، ورفع مستوى أدائه وتنمية لديه مهارات استخدام التكنولوجيا في التدريس الجامعي للوصول إلى الابتكار (فتح الرحمن ، وثروت، ٢٠١٧، ٧٧).

٢- اقتصار برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس على الدورات التدريبية التي يقدمها مركز تطوير الأداء الجامعي، وتمثلت معوقات البرامج التدريبية المتعلقة بعضو هيئة التدريس في كثرة الأعباء الملقة على عاتقهم، مع ندرة تفرغ عضو هيئة التدريس أثناء البرنامج التدريبي. (غبور، ٢٠١٠، ٢١٥)

٣- ضعف تقدير أعضاء هيئة التدريس لواقع ممارسة التنمية المهنية ، وهو ما أظهرته نتائج دراسة (يوسف، ٢٠٢١، ٤٠٠) حيث أظهرت أن تقدير أعضاء هيئة التدريس لواقع ممارسة التنمية المهنية جاءت بصورة عامة ضعيفة، إضافة إلى ضعف توافر أبعاد التنمية المهنية المتمثلة في التخطيط للتنمية المهنية، وتحديد احتياجاتها.

٤- وجود قصور في عمليتي التدريس والتقييم بالجامعات المصرية لإداء الموارد البشرية الأكاديمية وقصور طرائق التدريس وجمودها وسلبات الامتحانات وأساليب التقييم وانخفاض

المستوي العلمي للعديد من المعيدين والمدرسين والمساعدين ايضاً عدم الاعتراف ببعض الشهادات التي تمنحها الجامعات المصرية، وفقدان مصداقية بعضها في الجامعات الأخرى كذلك تقادم نظم اختيار واعداد وتأهيل الموارد البشرية الاكاديمية.

٥- اتباع الجامعات المصرية الأساليب التقليدية فى التدريب مما يؤثر بالسلب على تنمية أعضاء هيئة التدريس، والاقتصار على اسلوب المحاضرة التقليدية فى التدريب، (محمد، ٢٠١٧، ٣٢٢)، وعليه أضافت دراسة ( محمد، ٢٠١٤ ، ٤١١ - ٤١٢)، أن نظم التدريب التقليدية أصبحت غير قادرة على تلبية احتياجات عضو هيئة التدريس بما ينبغي أن يتحقق من أهداف فالتدريب التقليدي الذي تمارسه مؤسساتنا الجامعية يحتاج إلى تطوير وتحديث مستمرين في ضوء ما تفرضه المتغيرات العالمية المعاصرة.

٦- اجبار أعضاء هيئة التدريس على حضور الدورات التدريبية كشرط للترقية وليس لسد فجوة لديهم، ومقاومة بعض أعضاء هيئة التدريس لعملية التنمية المهنية، وقلة حرص بعضهم على متابعة المستجدات العالمية، وانخفاض مساهمة مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في تنمية قدرات التقويم والقيادة وتقنية المعلومات الالكترونية. (محمد، ٢٠١٥ ، ١٢٥)، وهو ما أكدته دراسة (جاد الرب وعبيد، ٢٠٠٩) في ان معظم المتدربين من خلال برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس اختاروا البرامج التدريبية على أساس عشوائي وليس بناء على احتياج فعلي لديهم، وأن الهدف الرئيس من حضور تلك الدورات - من وجهة نظرهم - هو الحصول على الشهادة لاستيفاء متطلبات الترقى مع قصور المادة التدريبية، وسيطرة أسلوب المحاضرة على سائر الأساليب التدريبية الأخرى التي يعتمد عليها المدرب.

٧- ضعف قدرة الجامعة على توجيه النشاط داخل مجالات العمل والإنتاج مكثفية بتخريج آلاف الخريجين فقط دون مراعاة للاحتياجات الفعلية التي يتطلبها سوق العمل، الأمر الذي تمثل في اتجاه رجال الأعمال إلى مؤسسات تلبى احتياجاتهم على النحو الأمثل خاصة وأن معظم الكليات والجامعات تسير بخطوات بطيئة نحو التغيير .

٨- الأساليب المتبعة في تنفيذ البرامج التدريبية لا تسهم في تحقيق أهدافها، كما أن هذه البرامج لا تركز على تدريب أعضاء هيئة التدريس على الأساليب الإحصائية بوصفها كفاية ضرورية للباحث الجيد إضافة الى انه يتم الاستعانة بالمدرسين غير المتخصصين، وأن اختيارهم يتم

- وفقا للعلاقات الشخصية، مما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد والمال. (مرسي، ٢٠٠٧، ٤٢٥)
- ٩- تعارض الأوقات المخصصة للبرامج مع جداول أعضاء هيئة التدريس، مع ندرة توافر كوادر تدريبية مؤهلة، مما يتطلب إعداد بعض المعايير والمؤشرات المرتبطة بها كأساس لتنمية مهنية فعالة لعضو هيئة التدريس في مجال الأداء التدريسي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع بالجامعات المصرية. (إمام، ٢٠٠١، ٥)
- ١٠- أن المادة التدريبية تحتاج إلى إعادة النظر من قبل المختصين في إعداد البرامج التدريبية، كما أن أهداف البرامج وخطتها لا تتناسب مع الزمن الخاص للتنفيذ. (غريب، ٢٠٠٩، ١٥٧)
- ١١- لا تزال عملية التعليم والتدريب والتشغيل تعاني من انخفاض الجودة، والمركزية الشديدة، وتداخل الاختصاصات وغياب التنسيق بين الجهات المعنية. (سالم، ٢٠١٣، ٢٨١ - ٢٨٢)
- ١٢- انشغال أعضاء هيئة التدريس بالجدول التدريسية، مما يعوق من حضور دورات تنمية قدراتهم في أغلب الأحوال، مع شكلية أساليب التقويم، ومن ثم لا تحقق الغرض منها. (يوسف، ٢٠١٦، ١٦٦)
- ١٣- شكلية البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وافتقار محتواها للكثير من الاتجاهات الحديثة المرتبطة بتطوير أدائهم في مجتمع المعرفة، مع غياب الآليات اللازمة لبناء وتحديث قاعدة المعرفة التنظيمية للجامعة.
- ١٤- ندرة الموارد المالية اللازمة لإجراء البحوث التطبيقية التي يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس؛ مما يعوق عملية نشر وتطبيق خبراتهم ومعرفتهم بفاعلية في خدمة المجتمع، الأمر الذي جعل التعليم الجامعي لا يفي بمتطلبات التنمية المجتمعية الشاملة. (علي، ٢٠١١، ٧٩٥)
- ١٥- ضعف الرابط التدريبي لأعضاء هيئة التدريس والطلبة بقطاعات الإنتاج والخدمات والشركات الصناعية رغم حاجة التعليم الجامعي إلى مثل هذا النوع من التواصل؛ ضماناً لتطوير الخبرات والمهارات لدى أعضاء هيئة التدريس في ضوء نتائج التغذية الراجعة لعملية التواصل التدريبي. (بسطويس، ٢٠٢٢، ٣٠٥).

وفي ضوء تعدد المشكلات التي تواجه البرامج التدريبية بالجامعات المصرية والتي تكشف واقع مراكز تدريب الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية فقد أكدت دراسة ( سرايا ، ٢٠١٧ ، ٦٩ )، على بعض هذه المشكلات التي تواجه تلك البرامج بالجامعات المصرية والمقدمة بالفعل من خلال مراكز تنمية قدرات أعضاء التدريس والقيادات، وتتمثل هذه المشكلات فيما يلي:

- انخفاض مستوى الثقة بين أعضاء هيئة التدريس ومراكز تنمية القدرات بالجامعات المصرية.
- قناعة أعضاء هيئة التدريس بضعف جدوى معظم البرامج التدريبية التي تقدمها مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس.
- العشوائية والتكرار غير المدروس عند اختيار البرامج التدريبية.
- غياب شبه تام للاحتياجات التدريبية وتحليل مهام الأداء لعضو هيئة التدريس كمدخل لتصميم البرامج التدريبية التي تلبي الاحتياجات
- تدني مهارات التدريب لدي غالبية من يشاركون في تنفيذ البرامج التدريبية من أعضاء هيئة التدريس.
- لا تزال الدورات التي تعقد بغرض تنمية مهارات الموارد البشرية الاكاديمية مجرد دورات يغلب عليها الطابع النظري التقليدي وأساليب تقويمها لا تتعدى كتابة تقرير عن الدورة بعيد عن الموضوعية، ولا يقاس في نهايتها درجة التحسن في الأداء، ويكتفي باستمارة تقوم نهائي، يعتمد على نتائجها كتغذية راجعة.
- وأكدت دراسة (الاتبوي، ٢٠١٩ ، ٦١٤ - ٦١٥) على بعض المشكلات التي تمثلت في تدني جودة الخريجين وتراجع فرصتهم إزاء اشتداد حدة المنافسة الدولية في سوق العمل كما يواجه عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية عدة صعوبات تحول دون أداء مهامه وتميمته مهنيًا منها: ضعف الرغبة في التعلم الذاتي ، وغياب استراتيجية لتحقيق التنمية المهنية لهم، أو ربط أهداف برامج التنمية بواجباتهم المهنية.
- وأضافت في نفس العام دراسة ( عبد العظيم ، ٢٠١٩ ، ١٠٥ - ١٠٦) وجود قصور في البرامج التدريبية المقدمة لعضو هيئة التدريس، وضعف قدرتها على تلبية الاحتياجات الخاصة بعضو هيئة التدريس والتي يتطلبها في مجالات عمله المختلفة وخاصة في ظل الثورة



المعرفية والتكنولوجية مما يفرض ضرورة البحث عن أساليب تدريبية تتوافق مع متغيرات العصر الحديث.

كما توصلت دراسة (عبد الفتاح ، ٢٠٢١ ، ٤٦) إلى قلة البرامج المقدمة لتعريف أعضاء هيئة التدريس بأدوارهم في خدمة المجتمع ؛ ومن ثم قدمت الدراسة رؤية مقترحة كان من بنودها إضافة بعض البرامج التدريبية لمصفوفة دورات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بما يمكنهم من القيام بوظيفة خدمة المجتمع، وكذا تطوير المحتوى التدريبي لبعض الدورات الحالية بما يمكن من وضع موضوعات تسهم في توعية أعضاء هيئة التدريس بأدوارهم في خدمة المجتمع وتنمية البيئة.

وامتدادا لتعدد المشكلات فقد توصلت دراسة (عمر، ٢٠٢١ ، ١١٠) إلى عدة نتائج منها : أنه وبشكل عام تم رصد قصور واضح في قيام المركز بدوره تجاه تحديد احتياجات أعضاء هيئة التدريس من التنمية المهنية، وسط المتغيرات المتلاحقة، مما يدعو لضرورة التقيد بإجراءات ومهارات تحديد الاحتياجات كخطوة أساسية في نجاح تلك المراكز في تحقيق أهدافها.

ويتضح من التحليل السابق لواقع تدريب الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية؛ ضرورة التوجه لإعادة التخطيط لها، ووضع إستراتيجية موضوعية بناء على معايير سليمة ومعلومات كافية، بحيث تكون مرنة وقابلة للتطبيق، وتضمن تحسين عملية تدريب الموارد البشرية الأكاديمية.

### **المحور الرابع: واقع نظم التدريب في جامعات الشركات كنماذج عالمية للارتقاء بنظم تدريب الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية.**

تعاني بعض المجتمعات في الآونة الأخيرة العديد من الأزمات الاقتصادية والاجتماعية، ولاسيما في ظل التحديات والمتغيرات السريعة والثورات العلمية المتلاحقة، مما فرض على الشركات وخصوصا شركات القطاع الخاص تحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، فكما أن للشركات الحق في الحصول على الأرباح، فعليها واجب ومسئولية اجتماعية تجاه من حقق لها هذه الأرباح، وهو المجتمع بجميع فئاته ، والتي تمثل المصدر الرئيس لتحقيق الأرباح والأساس الداعم لبناء الشركات، وبناءً على ذلك تزايد الاهتمام بالمسئولية المجتمعية

للشركات وأصبح من الضروري تحويل الشركات إلى شركاء في التنمية المجتمعية الشاملة والمستدامة، وبناءً على ذلك اتجهت العديد من الشركات العالمية على اختلاف نشاطها ومن منطلق مسؤوليتها تجاه المجتمع الذي تعمل فيه إلى البحث عن أنماط جديدة للتعليم الجامعي، تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، ومن ثم ظهرت دعوات مستمرة لضرورة تبني نموذج جامعة الشركات في التعليم الجامعي، والذي يهدف إلى تطوير منظومة التدريب للموارد البشرية المختلفة ، إضافة الى ربط الجامعة باحتياجات سوق العمل، وذلك في ظل إدارة جديدة متميزة وقادرة على إعادة النظر في برامجها التدريبية، وكافة ممارساتها بما يناسب تلك الاحتياجات.

وانطلاقاً من ذلك فإن المحور الحالي من البحث يستهدف التعرف على واقع نظم التدريب في جامعات الشركات كنماذج عالمية للارتقاء بنظم تدريب الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية، ومن ثم التوصل إلى مجموعة من الآليات والممارسات والمرتكزات للاستفادة من النماذج العالمية لجامعات الشركات، وسوف يعرض البحث الحالي لعدد من النماذج العالمية الناجحة لجامعات الشركات في معظم قارات العالم، وذلك كما يلي:

#### **أولاً: تدريب الموارد البشرية الاكاديمية في جامعات الشركات بالولايات المتحدة الأمريكية**

تنتشر جامعات الشركات حالياً في ربوع العالم كافة، وكانت البداية في الولايات المتحدة الأمريكية؛ حيث تُعد جنرال موتورز General Motors أو شركة تقوم بفتح جامعة داخل الشركة ؛ عندما قامت بإنشاء معهد جنرال موتورز للهندسة والإدارة في عام ١٩٢٧. وقد تمثل الهدف الأساسي من إنشاء المعهد في زيادة الإنتاجية من خلال تطوير رأس المال البشري وتحقيق التنمية المهنية للعاملين بالشركة. وقد تطور هذا المعهد حتى صار جامعة كترينج (Kettering University) التابعة لشركة (GM) (سالم، ٢٠١٣، ٢٧٩) ؛ لذا فقد كان من الأهمية بمكان دراسة هذه الجامعة، لعلها تفيد تحقيق الهدف من الدراسة الراهنة، وفي إطار ذلك يتم دراستها من خلال عدد من المحاور الرئيسية الآتية:

#### **أ- جامعة كترينج (Kettering University)**

تمثل **جامعة كترينج** نموذجاً ناجحاً لجامعات الشركات في العالم؛ حيث قامت بدورا بارزا في قيادة شركة جنرال موتورز في تحقيق الميزة التنافسية والريادة العالمية في مجال صناعة

السيارات، ومن ثم تكاد تقترب تلك الجامعة من النموذج الأمثل لجامعات الشركات ، وتحتل حالياً المرتبة الأولى في مجال الهندسة الصناعية والتصنيع، كما تحتل مكانة رفيعة من ضمن أفضل عشرين كلية في الولايات المتحدة الأمريكية؛ لذلك أصبحت جامعة الشركة واحدة من أهم ستة عشر تياراً عالمياً في مجال تنمية الموارد البشرية (Nixon&Helms,2002,144).

### أهداف جامعة كيترينج

تتسق أهداف جامعة كيترينج مع رؤيتها ورسالتها ، التي تسعى إلى توفير بيئة مناسبة لتزويد العاملين بالمعرفة والمهارات والكفاءة الإدارية، والتعليم الموجه نحو المهنة ، وتتعدد تلك الأهداف في ضوء ما حددته اللائحة الداخلية لجامعة كيترينج والتي تمثل الأهداف العامة لنشأتها فيما يلي: (Kettering University (KU), Overarching Goals)

<https://www.kettering.edu/about/overview/overarching-goals>

- إنشاء مؤسسة تعليمية تتيح الفرصة للطلاب لتعلم العديد من فروع المعرفة والتي تساعدهم في الحصول على الوظائف المناسبة.
- نقل المعرفة في الموضوعات العلمية والهندسية والثقافية، وإدارة الأعمال والاقتصاد، والتسويق، وإدارة المنظمات وجميع الفروع المعرفية الأخرى.
- إجراء البحوث في المجالات العلمية والهندسية والإدارية، وغيرها من فروع المعرفة المختلفة.
- منح الشهادات الأكاديمية على مستوى المرحلة الجامعية الأولى، والدبلومات والدرجات العلمية العليا كالماجستير والدكتوراه .
- الدخول في شراكات مع الجامعات والمؤسسات التعليمية والبحثية ومؤسسات التدريب المختلفة، وذلك وفقاً لرؤيتها ورسالتها.

### برامج تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في جامعة كيترينج

تمثل سياسة الباب المفتوح أساساً لنظام القبول بجامعة كيترينج، وتعد الفئة المستهدفة لتلك الجامعة هي كل العاملين في مجال صناعة السيارات، وبلغ عدد الملتحقين بها ١,٩٩١ طالب في عام ٢٠١٣م ، وتسعى جامعة كيترينج إلى إعداد طلابها إعداداً متكاملًا من النواحي كافة؛ فهي لا تقتصر فقط على مجرد تزويد الطلاب بالمعارف والمهارات ذات الارتباط بالتخصص الأكاديمي، بل تسعى إلى تزويد الطلاب بنوع من الثقافة العامة في

مجال الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، والأخلاقيات والقضايا المعاصرة التي يتطلبها القرن الحالي، كما يسهم في إكساب الطلاب المهارات الحياتية التي تتيح له النجاح في الحياة العملية. (Golenbiewski, J., et al,2018,510)

وتنتهج **جامعة كيترنج** الأمريكية سياسة التعلم التعاوني الذي يعد أهم عناصر البرنامج الأكاديمي للجامعة ويقصد بالتعلم التعاوني هو اتفاق شراكة ثلاثي بين كل من الطالب ورب العمل والجامعة كما يهدف إلى تزويد الطلاب تدريجيًا بالخبرات التعليمية والحياتية والانتاجية بما يتفق مع برنامجها الأكاديمي وأهدافها المهنية ويستند هذا التعلم التعاوني داخل الجامعة على جدول زمني يقوم على أساس التناوب بين التعليم والعمل ؛ بحيث ينتظم الطالب في الدراسة بالجامعة لمدة (١١) أسبوع، ثم يلتحق بعد ذلك ببرنامج عمل في إحدى المؤسسات الشريكة لمدة (١٢) أسبوع بحضور كامل (Kettering University.,2016.201).

واستمر نشاط جامعة الشركة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال ربط التدريب والتعليم في الشركة مع رؤيتها واستراتيجياتها، وإدراك الشركات بأن تنمية موظفيها وأفرادها العاملين بها لها أولوية قصوى في بيئة التنافسية باعتبارهم أهم مواردها وثروتها الحقيقية فهم مواردها البشرية الغير تقليديين ، وإدراكها بضرورة الحاجة إلى الاستفادة من التكنولوجيا واستثمارها. (Prince&Beaver ,2005.19).

وتضم الجامعة ثلاثة عشر برنامجًا أكاديميًا على مستوى المرحلة الجامعية الأولى، تمنح الدرجات العلمية الأتية: الهندسة الصناعية ، الهندسة الميكانيكية، الكيمياء الحيوية، هندسة الحاسب الآلي، علوم الحاسب الآلي، الهندسة الكهربائية، الفيزياء الهندسية، الرياضيات التطبيقية، الفيزياء التطبيقية، إدارة الأعمال، المعلوماتية الحيوية، الهندسة الكيميائية، الكيمياء ، كذلك تقدم الجامعة عددًا من برامج الماجستير والدكتوراه في مجال إدارة الأعمال، وعمليات التصنيع، ومجال إدارة الهندسة .

ولقد سعت جامعة كيترنج كغيرها من الجامعات الأمريكية للحصول على الاعتماد الجامعي من هيئات الاعتماد المؤسسي والبرامجي المعترف بها في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي مكنها من اكتساب مكانة ووضع أكاديمي ينال احترام وتقدير المجتمع

الأكاديمي داخل الولايات المتحدة الأمريكية، وعليه يتضح أن جامعة كيترينج تمثل نموذجاً ناجحاً لجامعات الشركات في العالم.

### ب- جامعة موتورولا Motorola University

ظهرت بعد ذلك مرحلة جديدة من جامعات الشركات وتم إنشاء شركة موتورولا Motorola ثم إنشاء جامعة لها عام ١٩٨١ (جامعة موتورولا) لتعمل كمركز للتدريب يُركز على القيم والكفاءات الأساسية للشركة ، وكان الهدف منها التوجه السريع للتنمية خاصة بعد دخول التكنولوجيا لهذه الشركات، ومنذ ذلك الحين بدأ النمط الجديد من الشركات في الانتشار ، وعلاوة على ذلك، فلقد تزايد اهتمام الشركات العالمية بفتح فروع لجامعاتها في جميع أنحاء العالم بدلاً من جلب الأفراد للتعلم بالشركة الأم ، وتوسعت في عملية التدريب من خلال افتتاح مركز " جالفن " للتدريب ، كما أسست مركزاً لتصميم التدريب بسنغافورة عام

١٩٨٩ م (The Observatory on Borderless Higher Education , 2003, pp.1-2)

#### أهداف جامعة موتورولا

تستند أهداف جامعة الشركات الخاصة بموتورولا على تعزيز فرص التعليم المستمر من خلال مبادئ تربوية رئيسة ثلاثة ، يؤكد أولها على أهمية التعليم وضرورة مواكبته للتغيير الحادث في بيئة العمل والانتاج ، بينما يؤكد ثانيها على ضرورة دمج التعليم ضمن جدول الأعمال الاستراتيجية وانخراط العاملين في حل مشكلاتهم ، في حين يتمحور المبدأ الثالث حول أهمية تشكيل العقل الجمعي بين أعضاء المنظمة وامتداده إلى خارج حدود الشركة والجامعة (International Labour Organization, 2002, 86)

ولقد توسعت جامعة موتورولا في شراكاتها مع الجامعات العامة والأكاديمية، سواء من خلال برامج التدريب المهني وفقاً لمعايير ٦ سيجما كما في جامعة كينت ستيت Kint State University، أو التحالفات البحثية والتطويرية كما في العديد من الجامعات حول العالم ومن بينها جامعة بكين Beijing University ، وجامعة نانكاي Nankai University ، وذلك في ضوء أجندة بحثية تعمل على تحديثها باستمرار، فضلاً عن تنظيمها للعديد من المؤتمرات والندوات التي تضم عدداً كبيراً من أعضائها بما يدعم تشاركية المعرفة (The Obsevatory on borderless higher education, 2003, p.5)

### برامج تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة موتورولا

تتحمل جامعة موتورولا مسئولية إتاحة فرص التدريب لجميع أعضائها ، فعلى كل عامل أن يجتاز على الأقل ٤٠ ساعة تدريبية سنويًا ، وتتولى جامعة موتورولا للشركات القيام بتلك المهمة ، حيث إنها تُعد أشهر جامعة للشركات في العالم وتمتد في أربعة قارات هي آسيا وافريقيا وأوروبا، وأمريكا، ويُنظم العمل بكل منطقة فريق للإدارة والتدريب ، وتتمحور مهمته حول التواصل مع خبراء وأكاديميين وكوادر مهنية من ٢٠ دولة ، ويقوم كل مركز اقليمي بتحديد الاحتياجات التدريبية لأعضائه ، وتنظيم البرامج التدريبية، فضلاً عن تقديم استشارات للعمل وتطوير الأداء والتعليم التنظيمي وتسويق الخدمات التدريبية (Vance, C& Paik, Y, 2011,P.210)

وتتعدد البرامج التي تنظمها جامعة موتورولا لعمالها ومنسوبيها من مختلف الدرجات الوظيفية ، ومن بينها : برنامج ستة سيجما Six Sigma لتطوير المشروعات، وبرنامج القيادة Leadership الذي يُوجه للتركيز على قيادة التغيير، والتعلم النشط أثناء العمل باستمرار في ضوء استراتيجية موتورولا ومشكلات المديرين ، مما يُعزز القدرات القيادية للمنتسبين إليها ومن ثم تعزيز قدرة الشركة على الاحتفاظ بهم في المنظمة، وبرنامج كور بلاس Core Plus لمنح الاعتماد في التطوير التنظيمي من خلال مقرر " الاستشارة الإدارية للمشروعات" وبرنامج" التنمية الإشرافية" ، و" وضع المعايير" ، وذلك فضلاً عن مقررات ماجستير إدارة الأعمال.(Kandula, S., 2012, 162-163) .

### **ج- شركة مكدونالدز**

بناءً على جهود شركة مكدونالدز، اهتمت الشركة بتدريب العاملين فيها من خلال إنشاء جامعة مستقلة للتعليم والتدريب فيها ، وتعد شركة مكدونالدز ثاني أكبر شركة من حيث عدد العاملين بعد شركة وول مارت الأمريكية وتقدر نسبة القبول في فرع شنغهاي على سبيل المثال بحوالي ١ % من العاملين ؛ ولذلك يُشترط للالتحاق بتلك الجامعة فئة المديرين أو المقرر لهم أن يصبحوا مديرين في فروع شركة مكدونالدز(عبد الهادي، ٢٠٢١، ٣٣٩)

### اهداف جامعة مكدونالدز

تؤكد **جامعة مكدونالدز** على تحقيق مجموعة من الأهداف المرتبطة بعملية التعليم والتدريب؛ فعملية التعليم تسعى لتحقيقها من خلال تقديم البرامج التعليمية للملتحقين بها والراغبين في

العمل في شركة ماكدونالدز، بينما تسعى عملية التدريب لتحقيقها من خلال تقديم التدريب. وبالإضافة إلى دعم رسالة جامعة ماكدونالدز لتقديم التعليم والتدريب، فإنها تسعى لتحقيق التنمية لذاتها وللشركة التي أسستها، وتحقيق التنمية البشرية للمتدربين بها، بالإضافة إلى اكتشاف المبدعين فيها ودعمهم ، وتسلك في ذلك منهجية توفير التدريب عند الحاجة إليه أي من خلال ما يُطلق عليه التدريب الفعال ، وتركز على عدد من المبادئ الرئيسية عند تصميم برامجها التدريبية ومن بينها : التأكيد على أن الأفراد يتذكرون ويمارسون بشكل أفضل ما يتعلمونه أولاً ، كما أن تعلم الطريقة الصحيحة قد يتطلب تكرار الممارسة مرات عديدة إذا تم ممارسة العمل بطريقة خطأ أولاً ، ولذلك يتم تنويع طرق وتقنيات الحصول على المعلومات ليكون التعلم أكثر جدوى وفعالية ، فضلاً عن أهمية تعزيز ومكافأة التعلم الجيد وتهيئة الفرص الملائمة للتعلم الجماعي والفريقي، لتقديم الملاحظات وتلقيها، مستخدمة في ذلك منهجاً تعليمياً مختلطاً يتم من خلال التعلم الذاتي والتدريب أثناء العمل .

<https://www.mcdonalds.com.hk/en/careers/training.html>

### برامج تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة ماكدونالدز

يعد تنمية الموارد البشرية وتدريبهم تأهيلهم من أهم الأساسيات التي قامت عليها جامعة ماكدونالدز ؛ حيث إن شركة ماكدونالدز أدركت في البداية أن التدريب والتأهيل المهني جزء مهم من عمل الشركة ، وهو الأساس الذي سيبنى عليه تخريج جيل متميز يعمل في هذه الشركة جيل مُدرب على أعلى التقنيات والبرامج الحديثة لتنمية تلك الموارد البشرية على كافة المستويات (Gonzales, L, et al, 2018,1)

وتقدم الجامعة التدريب على المستوى العالمي لصنفين من المتدربين؛ الأول هو الراغبون في الالتحاق بالعمل داخل شركة ماكدونالدز، ويتم فيه التأسيس والتدريب بأحدث الأساليب والتقنيات، أما الصنف الثاني فهو العاملون الفعليون في الشركة باعتبار أن هذا التدريب نوع من أنواع التدريب أثناء الخدمة، ويتميز هذا النوع بأنه يُقدم بأسعار وتكاليف منخفضة؛ لأن هدف الشركة في الأساس من إنشاء الجامعة هو تحسين أداء موظفيها، وهو ما يعود بالنفع

المباشر عليها (Gonzales, L, et al 2018,2)

وتقدم جامعة ماكdonالذ دورات تدريبية لمختلف الفئات مثل الموظفين والمدبرين التنفيذيين، وأصحاب المطاعم من أجل زيادة خبراتهم الميدانية، وتقدم تلك البرامج بما يقرب من ٢٨ لغة كمادة علمية، وتقدمها شرحا تفصيليا بما يقرب من ٦ لغات وهذه الدورات معتمدة من قبل مجلس التعليم الأمريكي (McDonald's, 2020)

وتقدم جامعة ماكdonالذ برامجها التعليمية والتدريبية من خلال العديد من قنوات الاتصال كفضول التعليم الإلكتروني، وورش العمل، ومواقع الإنترنت ؛ وذلك للتغلب على المشكلات المادية ومشكلات البعد الجغرافي والزمني (McDonald's, 2014.1)، وكذلك من خلال اللقاءات المباشرة عن طريق برامج موجهة داخل الجامعة أو خارجها، ويعد تعلم التقنيات أحد أهم مجالات التدريب في جامعة ماكdonالذ ، بحيث يتم تعلم تقنيات استخدام الحاسب الآلي والإنترنت وتقنيات التعامل، ويعتبر تعلم التقنيات أهم النماذج التشغيلية للتدريب في جامعات الشركات (Rhéaume & Gardoni, 2015,320)

وتتعدد مراكز التدريب **بجامعة ماكdonالذ** ، وتتضمن كل منها عددا من برامج تنمية الموارد البشرية ، ويتم التركيز خلالها على تطوير مهارات القيادة وتمكين الملتحقين من أساسيات إدارة الأعمال، لتأهيلهم لنيل درجات عالية ومناصب إدارية عليا في شركة ماكdonالذ ، وتتميز جامعة ماكdonالذ بتقديم تعليم وتدريب عالي الجودة لأعضائها، من خلال أنشطة المجموعات الصغيرة والتعلم التعاوني ومجتمعات التعلم والممارسة ، وحرصًا منها على زيادة فعالية وموثوقية برامجها أبرمت الجامعة العديد من عقود الشراكة والتحالفات مع بعض الجامعات العامة والأكاديمية ذات السمعة المتميزة علميا وبحثيا كجامعة هونج كونج ، وجامعة بكين وتسينج وجامعة تايوان الوطنية ، وذلك لاعتماد العديد من برامجها كبرنامج إدارة الأعمال وبرنامج تعليم الكبار وبرنامج إدارة مطعم ماكdonالذ وغيرها (Landy, F& Conte,J, 2010,.829).

كما تسعى **جامعة ماكdonالذ** لإتاحة فرص التدريب المستمر لبعض الموارد البشرية (عاملين/ مدبرين) بالشركة من خلال استخدام تقنية التعلم المختلط Blended Learning القادرة على الدمج بين التعلم الذاتي والتدريب في الفصول الدراسية وممارسة الأنشطة العملية والسيناريوهات القائمة على الأهداف ووحدات التعليم الإلكتروني ، ويتم خلالها تدريب



المديرين على إعداد سيناريوهات محتملة لتدريبهم على مواجهة المواقف الطارئة والأزمات ، مما يمنحهم تجربة واقعية في بيئة خاضعة للرقابة ، ومن ثم توجيههم لتطبيق ما تعلموه بمجرد العودة إلى العمل ، ويُعاونهم في ذلك أقرانهم ، ويُمكن للجامعة متابعة ممارسات الدارس من خلال التقارير الدورية حول تقدم الطلاب ومعدلات إنجازهم ودرجات تقييمهم. وحتى تتمكن الجامعة من استيعاب العديد من الطلاب الدوليين يتم ترجمة مواد الدورة التدريبية إلى لغة الطالب الأصلية فضلاً عن وجود مترجمين داخل الفصل الدراسي ليتسنى للطلاب التعلم بلغة الأم (Combs, C, et al , 2013,5)

ويتضح أن تقديم جامعة ماكdonالز البرامج التعليمية والتدريبية المدعمة للعاملين في شركة ماكdonالز يشير إلى مدى اهتمام الجامعة والتزامها بالهدف الذي أنشئت من أجله، والذي يتمثل في قيامها بتدريب العاملين في شركة ماكdonالز ، كما يتضح تعدد المجالات التي يتم فيها تقديم البرامج التعليمية والتدريبية في جامعة ماكdonالز والتي تتنوع في الخدمات التي تقدمها الشركة كالفندقة وإدارة المطاعم، ويتضح بذلك مدى تأثير البرامج التعليمية والتدريبية التي تقدمها الجامعة في تمتزها وتقدمها.

### **ثانياً: تدريب الموارد البشرية الأكاديمية في جامعات الشركات بالبرازيل**

تعد البرازيل من أكثر الدول ريادة في مجال جامعات الشركات، ولقد تم اختيار جامعة "بتروبراس" نموذجاً لجامعات الشركات بالبرازيل، والواقعة في مدينة ريودي جانيرو " ؛ لأنها تتبع شركة (بتروبراس) والتي تعد من أهم وأكبر الشركات البرازيلية، والتي ساعدت في نجاح استراتيجية عمل الشركة الأم التابعة لها؛ لذا فقد كان من الأهمية بمكان دراسة هذه الجامعة، لعلها تفيد تحقيق الهدف من الدراسة الراهنة، كما يلي:

#### **أ- جامعة بتروبراس Petrobras University**

انتشرت جامعات الشركات في البرازيل، وتُعد جامعة بتروبراس Petrobras University التابعة لشركة بتروبراس النفطية من أفضل جامعات الشركات في العالم حالياً حيث تحتل مكانة مرموقة بين نظرائها؛ وذلك بفضل تميزها وقيادتها للشركة الأم للوصول إلى العالمية في مجالها، وقد كانت بداية الجامعة في العقد الخامس من القرن العشرين بإنشاء مراكز للتدريب وتحسين بحوث النفط، والذي تطور إلى جامعة بتروبراس في عام ٢٠٠٤،

وذلك بهدف مساعدة شركة بتروبراس على الدخول إلى مجتمع المعرفة الجديد الذي أصبح سمة من سمات هذا العصر، ولقد حازت تلك الجامعة على جائزة أفضل جامعات الشركات في العالم لعام ٢٠٠٧م من قبل رابطة جامعات الشركات، والتي تعترف بأفضل جامعات الشركات الموجودة في العالم بناءً على نظام تقييم خاص بها، كما تم اعتماد العديد من البرامج التدريبية بالجامعة في عام ١٩٩٦م من قبل الرابطة الدولية للتقريب؛ لتكون الجامعة الأولى في أمريكا الجنوبية التي تحصل علي هذه الشهادة. (سالم، ٢٠١٣، ٢٧٩، Santos, O. A., 2011, 21)

وقد تم تصميم جامعة بتروبراس Petrobras في البرازيل، طبقاً لمعايير مجلس الأبنية الخضراء Green Building Council Standards؛ من أجل أن تكون مركز قيادة للشركة الأم في توجيه أعمالها.

هذا وقد عملت شركة بتروبراس لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الجامعة، والعمل على تحسين موارد التعليم والتدريب بها، وتطوير البنية التحتية للجامعة وكذلك التسهيلات من خلال الدورات والندوات والاجتماعات الفنية. وتعد الجامعة اليوم من أفضل جامعات الشركات في العالم؛ وهي المسؤولة عن تدريب وتطوير كفايات جميع العاملين بشركة بتروبراس. ونظراً لحاجة الشركة الماسة إلى القوى العاملة المتخصصة في صناعة النفط نتيجة التوسع في أعمالها في الداخل والخارج فقد قامت جامعة بتروبراس في الفترة من ٢٠٠٢م إلى ٢٠٠٩م بتدريب أكثر من ١٠٠٠ مهندس بترول جديد بمتوسط يبلغ ١٥٠ مهندساً كل عام. وفي عام ٢٠١٠م ارتفع العدد إلى ٢٠٠ مهندسا يدرسون ويتدربون في الجامعة. (سالم، ٢٠١٣، ٢٢٤-٢٢٥)

وتتميز جامعة بتروبراس بوضوحها وقابليتها للتطبيق في ظل الإمكانيات المادية والبشرية للجامعة، كذلك تتسم رؤيتها بالمرونة وقابليتها للتعديل أو الحذف لتواكب متطلبات سوق العمل، وتتمثل رؤيتها في: أن تصبح من أفضل الجامعات في قيادة شركة بتروبراس إلى تحقيق الميزة التنافسية والريادة الإقليمية والعالمية في مجال صناعة النفط والغاز، من خلال ربط النظرية بالتطبيق؛ وذلك لنجاح تنفيذ استراتيجية الشركة الأم، وبالنظر إلى رسالة الجامعة نجدها تنبثق بشكل كبير من رؤيتها، فهي ترجمة حقيقية للرؤية من حيث ربط النظرية بالتطبيق، فهي تنص على أن تصبح الجامعة مركزاً للتعليم العالي المتميز، والسعي

نحو إنتاج المعرفة وتطبيقها وتبادلها داخل وحدات العمل داخل الشركة الأم، والتعلم من التجربة والتطبيق، من خلال البحوث والابتكارات التي تسهم في الارتقاء بالشركة الأم وبالمجتمع البرازيلي (*Petrobras company, Strategic Plan of Berberbras company*) ويتضح مما سبق أن رؤية ورسالة جامعة بتروبراس ترتبط ارتباطاً مباشراً بحاجة المجتمع البرازيلي، وبنشاط الشركة الأم التابعة لها خلال تأكيدها على أهمية صناعة النفط كأساس للتقدم، وتحقيق الأسواق العالمية لدى خريجها الذين تلقوا التدريب الميداني إلى جانب التعلم النظري أثناء المنافسة في دراستهم.

### أهداف جامعة بتروبراس:

تسعى جامعة بتروبراس لتحقيق سياستها ورسالتها، وذلك من خلال تحقيق الأهداف

الآتية: (*Gielfi, G. G., 2019, 103*) (*Dantas, E., & Bell, M., 2009, 830*)

- التأكيد على التعليم والتدريب والبحث والتطوير باعتبارهم أساس التقدم والريادة للجامعة.
- الاستثمار في رأس المال البشري؛ باعتباره وسيلة لإيجاد عاملين على درجة عالية من المعرفة والمهارة، بما يمكن الشركة من تحقيق التميز في مجال صناعة النفط.
- تدريب المهندسين الحاليين واستقطاب المهندسين المستقبليين، وتطوير قدراتهم المعرفية والمهارية؛ لدفع عجلة النمو الاقتصادي للشركة الأم، وتحقيق استراتيجيتها بنجاح.
- تفعيل الشراكة على المستوى القومي والعالمي مع الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية المختلفة.
- تطوير القدرة على نقل المعرفة وتطبيقها في مواقف العمل الجديدة، وربط المعرفة الضمنية بالمعرفة العلمية.
- تنمية الشعور بالولاء والانتماء تجاه الشركة لدى جميع العاملين بها.

### برامج تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة بتروبراس:

تبني جامعة بتروبراس ممارساتها في سياسة القبول على أسس ومعايير ومتطلبات من اختبارات ومقابلات شخصية واختبارات للقدرات العقلية وغيرهما؛ من أجل استقطاب الطلاب المتفوقين لضمان تميز مخرجاتها للنهوض باقتصاد الشركة الأم وباقتصاد المجتمع البرازيلي، كما تمثل البرامج الدراسية والمقررات الأكاديمية بجامعة بتروبراس أهمية بالغة في إعداد

الطلاب وتمييزهم مهنيًا وأكاديميًا ؛ حتى يصبحوا قوى عاملة مؤهلة للعمل في الشركة الأم، ودفع عجلة التنمية ولاسيما في مجالات هندسة البترول، وتضم جامعة بترولبراس العديد من الأقسام الأكاديمية، والتي ترتبط بمجال عمل الشركة الأم، مثل: قسم التنقيب، وقسم هندسة الآبار، وقسم هندسة البترول، وقسم إنشاء الآبار، وتقدم هذه الأقسام مجموعة متنوعة من البرامج المؤهلة للعمل داخل شركة بترولبراس؛ وذلك لمواكبة المتطلبات التي يحتاجها العمل بالشركة ، وتنقسم هذه البرامج إلى أربعة مستويات، وتتمثل فيما يلي: ( Santos, O. A. ,2011,1-2)

❖ **برنامج هندسة البترول:** ويتكون هذا البرنامج من مرحلتين هما البعد المؤسسي والذي يستمر على مدار أسبوعين، ويقدم معلومات عامة عن الشركة الأم ، ثم البعد التقني والذي يستمر على مدار (٤٧) أسبوع في المتوسط، والذي يقدم برامج تكنولوجيات التنقيب.

❖ **البرنامج المتخصص:** ويلتحق بهذا البرنامج بعض مهندسي البترول خلال مجموعة من البرامج التدريبية المكثفة التي تتراوح مدتها ما بين ثلاثة إلى ستة أشهر، والذي يتضمن برامج تصميم التنقيب .

❖ **برنامج التعليم المستمر** والذي يضمن استمرار مهندسي الشركة والعاملين بها على اختلاف مستوياتهم الوظيفية في تلقي التعليم والتدريب طوال حياتهم المهنية والوظيفية.

❖ **برنامج الماجستير والدكتوراه:** ويتمثل فيه برنامج الماجستير ، والذي يتم بالتعاون مع الجامعات البرازيلية لمدة عام ، أما برنامج الدكتوراه فيتم بالتعاون مع الجامعات البرازيلية أو الأمريكية أو الأوروبية لمدة تتراوح ما بين عامين ثلاث إلى خمس سنوات.

ومما سبق يتضح أن جامعة بترولبراس تقدم العديد من البرامج الدراسية والأكاديمية لطلابها سواء أكانت برامج تأسيسية أو على مستوى البكالوريوس أو الماجستير أو الدكتوراه؛ بغرض إعداد خريجين مؤهلين للعمل في الشركة الأم، ولكي يصبحوا قوى عاملة مدربة وفاعلة في شتى التخصصات ولاسيما مجال صناعة النفط والغاز ؛ لكي تخدم المجتمع البرازيلي وتحقق له النمو الاقتصادي.

### **ثالثًا: تدريب الموارد البشرية الأكاديمية في جامعات الشركات بماليزيا**

تعد جامعات الشركات في ماليزيا بصفة عامة مؤسسات خاصة أنشأتها شركات أو منظمات إما تابعة للدولة أو تابعة لأطراف وهيئات خاصة، ووصل عدد جامعات الشركات

في عام ٢٠٠٤ الى ١٦ جامعة، في حين يبلغ عددها اليوم ٣٨ جامعة، ويتم تطوير هذه الجامعات باستمرار حتى لا يجد خريجو تلك الجامعات صعوبة في الالتحاق بسوق العمل بعد ذلك.

ومن أشهر جامعات الشركات بماليزيا جامعة الوسائط المتعددة الماليزية، وجامعة الطاقة الوطنية (تتاجا)، وجامعة البترول الوطنية الماليزية (بتروناس) (حلقان، ٢٠١٦، ١٤٨) وخلال عام ٢٠٠٣ تبوأ ماليزيا المرتبة الثالثة عالميا ضمن أهم البلدان المتقدمة للتعليم العالي الدولي، نظرا للزيادة في عدد جامعات الشركات نتيجة المزاي والحوافز التي تقدمها تلك الجامعات للمجتمع الماليزي. (Tham, s, 2013,651)

وقد نظرت ماليزيا إلى جامعات الشركات باعتبارها نمطاً تعليمياً متخصصاً صممت لتواكب احتياجات سوق العمل الماليزي في المقام الأول، وتكون مناهجها مشتقة من قوانين السوق، ومصممة للمحافظة على القوى العاملة الخبيرة الماهرة (Alw,si,& et al,2020,48). لذا فقد كان من الأهمية بمكان دراسة نموذج من جامعات الشركات الماليزية وهي جامعة بتروناس التكنولوجية لعلها تفيد تحقيق الهدف من الدراسة الراهنة، كما يلي:

### جامعات بتروناس التكنولوجية الماليزية

تقدم مجموعة من الجامعات الماليزية مثل جامعات بتروناس منهاجا مختلطا من الفصول الدراسية عبر الإنترنت ، كما تقدم دورات خلال يوم العمل وفي أوقات مختلفة. يشترك خبراء من الصناعات في الهيئات : الأكاديمية لتصميم محتويات تلك الدورات وتقديمها لتناسب متطلبات الصناعات المعنية. كما أن بعض الدورات التي تقدمها الجامعات الماليزية تعد من أفضل الدورات العالمية كدورات الهندسة الكهربائية، والعلوم ، ودورات التقنية والتكنولوجيا وعلوم الحاسوب والوسائط المتعددة ، ودورات هندسة البترول والمجالات المعدنية التي تقدمها جامعة بتروناس (University Technology PETRONAS, 2021)

### أهداف جامعات بتروناس التكنولوجية الماليزية

تسعى جامعات بتروناس التكنولوجية الماليزية لتحقيق سياستها ورسالتها، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية: (Tuan, F ,& et,al,2019,25) (Ramli, N., & Marikan, D. (2016,459). (Suffian, H. &al,2015,4118).

جامعة الشركات نموذجًا للارتقاء بنظم تدريب الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية)

- التمكن من الاستجابة للتغيرات السريعة والمتلاحقة في مجال المعلومات والتكنولوجيا الفائقة الذي يتميز به العالم في الوقت الراهن.
- الأخذ بمفهوم التعلم مدى الحياة، للمحافظة على الموارد البشرية وتنمية قدراتها وتوسيع مداركها .
- تحقيق مكانة مرموقة في السوق المحلي والإقليمي والدولي.
- تنمية الشعور بالولاء والانتماء تجاه الشركة لدى جميع العاملين بها.
- تنمية قدرات وإمكانات منسوبيها في المجالات المعرفية المختلفة .
- تطوير المعرفة لديها والاستثمار في تدريب الموارد البشرية، بهدف زيادة الإنتاج ودعم الاقتصاد الوطني. حيث تعترف الشركات بأنها تنتظر إلى جامعاتها على أنها عوامل قوية للتغيير
- التأكيد على التعليم والتدريب والبحث والتطوير والانتقال من فكرة التدريب في الشركات إلى فكرة إنشاء أقسام وإدارات للتدريب ؛ إلى إنشاء مراكز متخصصة للتدريب داخل الشركات تعمل على تدريب مواردها البشرية. وأضحى تلك الأقسام والمراكز بمثابة جامعات شركات تابعة بشكل مباشر للشركات، حتى تطورت الفكرة إلى إنشاء جامعات شركات لها كيان مستقل.

### برامج تنمية الموارد البشرية الاكاديمية بجامعة بتروناس التكنولوجية

تقدم جامعة بتروناس التكنولوجية ثلاثة برامج أكاديمية يمكن توضيحها كما يلي:

- ❖ **برنامج الدراسات التأسيسية:** ويلتحق بهذا البرنامج الطلاب الذين أتموا بنجاح شهادة الثانوية المائتية أو ما يعادلها للطلاب الأجانب ويركز هذا البرنامج على إعداد الطلاب للقبول ببرامج المرحلة الجامعية المتخصصة (البكالوريوس)، وتصل مدة هذا البرنامج إلى عام كامل على ثلاثة فصول دراسية، ويتمثل الهدف منه في تخريج طلاب ذوي مهارات تحليلية ومعرفة كافية في مجال العلوم الأساسية والرياضيات من أجل إعدادهم لمواصلة التعليم في مجال الهندسة والتكنولوجيا.
- ❖ **برامج البكالوريوس:** بعد انتهاء الطالب من برنامج الدراسات التأسيسية يؤهله للالتحاق بمرحلة البكالوريوس بكل ما تحتويه من برامج التي تمثل مجموعة من المقررات الدراسية في

تخصص معين تقدم خلال عدد محدد من الساعات المعتمدة التي قد تستمر لمدة ٣ سنوات مثل بكالوريوس التسويق بجامعة ملتي ميديا أو ٤ سنوات ٨ فصول دراسية ١٤٨ ساعة معتمدة مثل بكالوريوس الهندسة الميكانيكية بجامعة تناجا ، وتتضمن تلك المقررات مقررات وطنية كاللغة الوطنية تختص بها كل جامعة، ومقررات عامة أساسية، ومقررات تخصصية، ومقررات اختيارية وعندما يجتاز الطالب تلك المقررات يحصل على درجة علمية تمكنه من العمل في مجال تخصص البرنامج ، كما تمكنه من مواصلة دراساته العليا للحصول على درجتي الماجستير والدكتوراه. (Hasbullah, H., & (University Tenaga National, 2021), Sulaiman, S. (2017,20)

ويكتسب طلاب البكالوريوس في هذه الجامعات خبرة عملية وبحثية، فضلا عن أن هناك تدريب الزامي في مؤسسات العمل المختلفة، مما يساعدهم على تطبيق ما تعلموه واكتسبوه داخل حجرات الدراسة في مواقف الحياة الواقعية. (Donald, p & et al, 2018,1)

❖ **برامج الدراسات العليا:** تشمل برامج الدبلوم حيث يتم تصميم تلك البرامج لإعداد الطالب لمهنة مهنية تلبي احتياجات سوق العمل ، ولتعزيز دراسته للحصول على درجة البكالوريوس في مجالات التخصص المختلفة كدبلوم في الهندسة الميكانيكية، الهندسة الكهربائية كما بجامعة تناجا (University Tenaga National, 2021)

كما تقدم الجامعة مجالا واسعا من برامج الدراسات الماجستير والدكتوراه، وهي برامج بحثية تمد الطلاب بالمعرفة النظرية المتقدمة والمهارات التطبيقية ومهارات البحث في مختلف المجالات كتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة الملتي ميديا (Multimedia, 2021) (University of Teknologi PETRONAS, 2021) .

ولهذا البرنامج نظامان؛ الأول لنيل درجات الماجستير والدكتوراه بطريقة البحث في مجالات الهندسة الكيميائية، والهندسة المدنية، والهندسة الكهربائية، والهندسة الميكانيكية، وهندسة البترول، وتكنولوجيا المعلومات، وعلوم الأرض البترولية والإدارة، والعلوم الاجتماعية والإنسانية. أما النظام الثاني: لنيل درجات الماجستير والدكتوراه من خلال الكورسات والأطروحات البحثية في مجالات إدارة الأصول والصيانة، وهندسة النظم الإلكترونية، وهندسة البترول، وعلوم الأرض البترولية، والعلوم في هندسة الحفر، والعلوم في الهندسة

---

البحرية، وإدارة الطاقة. *Wikipedia: the free encyclopedia (online)*,

[https://en.wikipedia.org/wiki/Universiti\\_Teknologi\\_Petronas](https://en.wikipedia.org/wiki/Universiti_Teknologi_Petronas)

وفي هذه الجامعة يتمتع الطلاب بعملية إشراف داعمة يقدمها الأكاديميون والباحثون ذوي الخبرة؛ من خلال الوصول الكامل إلى الموارد المتخصصة والمرافق البحثية، ومن خلال حضور ورش العمل كثيفة البحث والمؤتمرات الدولية، ونشر المقالات البحثية في المجالات الدولية للفوز بجوائز البحث. وهذه البرامج تتم من خلال ثلاث طرق الأول: عن طريق البحث؛ وهذا النوع من البرامج يتلاءم مع الطلاب الذين يرغبون في متابعة مهنة البحث ؛ حيث يكتسب الطلاب مهارات البحوث الكمية والنوعية المطلوبة لتنفيذ مشروع طويل الأجل. الثاني: عن طريق الدورات الدراسية (كما في برامج الماجستير فقط) يعمل هذا البرنامج كامتداد لما تم اكتسابه من مهارات في مرحلة البكالوريوس (Tuan ,F,& al,2019,25)

وتتمثل ميزة هذا النمط من الدراسة في أنه يوفر فرصة لدراسة موضوع بمزيد من التفصيل، وعادة يتم من خلال إكمال رسالة علمية في نهاية الدورة التدريبية عن طريق برنامج الوضع المختلط و هو مزيج من الدورات الدراسية وأنشطة البحث ويعتمد التقييم على كل من الدورات الدراسية والرسالة العمل البحثي)، ويطور برنامج الوضع المختلط مهارة البحث للطلاب بالإضافة إلى تعزيز المعرفة النظرية في مجال البحث (Tuan ,F,& al,2019,25) ، والبرامج الدراسية التي تقدمها جامعات الشركات هي برامج معتمدة من وكالة المؤهلات الماليزية ، Malaysian Qualifications Agency ولا يجوز لأي جامعة أن تقدم برنامجا دون اعتماده من تلك الوكالة . (Malaysian Qualifications Agency ,2021)

ولقد سعت جامعة بتروناس كغيرها من الجامعات الماليزية للحصول على الاعتماد الجامعي من هيئات وتصنيفات الاعتماد المؤسسي والبرامجي المعترف بها في ماليزيا؛ فقد حصلت على تصنيف من الفئة "ممتاز". السنة ٢٠١١م حسب التصنيف الخاص بمؤسسات التعليم العالي الماليزي، والذي مكنها من اكتساب مكانة ووضع أكاديمي ينال احترام وتقدير المجتمع الأكاديمي الماليزي، مما جعل تلك الجامعة قد تمثل نموذجا ناجحا لجامعات الشركات في العالم؛ حيث لعبت دورا بارزا في قيادة شركة النفط الوطنية بتروناس إلى تحقيق



الميزة التنافسية والريادة العالمية في مجال التكنولوجيا والهندسة، وفي مجال صناعة النفط والغاز، ومن ثم تكاد تقترب تلك الجامعة من النموذج الأمثل لجامعات الشركات.

#### **رابعاً: تدريب الموارد البشرية الأكاديمية في جامعات الشركات بروسيا**

تتميز جامعات الشركات بروسيا بوضوحها وقابليتها للتطبيق في ظل الإمكانيات المادية والبشرية للجامعة وتتمثل رؤيتها في تنمية وتطوير قادة من الطراز العالمي؛ ولتحقيقها تعتمد جامعات الشركات الروسية في تعليم وتطوير قياداتها على منهجية فريدة من نوعها حيث إنها تمزج بين برامج متخصصة متقدمة للقيادات بالمستويات العليا والوسطى والتنفيذية، وتهدف إلى تنمية معارفهم ومهاراتهم المطلوبة لنجاح تنفيذ استراتيجية جامعات الشركات بها، وبالنظر إلى رسالة جامعات الشركات الروسية نجدها ترجمة حقيقية للرؤية من حيث ربط النظرية بالتطبيق، فهي تنص على أن تصبح الجامعة مركزاً للتعليم العالي المتميز؛ من أجل تعزيز القدرة التنافسية للبلاد *(Wikipedia: the free encyclopedia (online), Sberbank of Russia History)*. لذا فقد كان من الأهمية بمكان دراسة نموذج من جامعات الشركات الروسية وهي جامعة شركة سبير بنك لعلها نقيذ تحقيق الهدف من الدراسة الراهنة، كما يلي:

#### **جامعة شركة سبير بنك Sberbank University**

تعد جامعة شركة سبير بنك من أشهر جامعات الشركات بروسيا، التي تأسست في مارس ٢٠١٢ كمنظمة مستقلة غير ربحية، وترتكز على مبدأ التقنية المهنية لعامليها وقياداتها. *(Sberbank university, 2017)* وتهدف جامعة سبير بنك الروسية إلى تدريب وتطوير الموظفين وفقاً للمعايير العالمية وذلك ضماناً لمكانة عالية للعلامة التجارية للشركة كما تقدم خدماتها للعديد من الشركات والهيئات الأخرى وذلك لكونها جامعة عالمية بالإضافة إلى هذا فهي الجامعة الروسية الوحيدة الممثلة في خمس هيئات عالمية رائدة لجامعات الشركات *(Sberbank university, 2017, 1)*، (علوان، ٢٠١٦، ٢٩٢)

وقد أنشئت تلك الجامعة (جامعة شركة سبير بنك) لتوفر برامج التعليم والتدريب والندوات وبرامج بناء الفريق لأفضل المتخصصين في البنك، وغيره من البنوك داخل روسيا وخارجها، وقد حصلت جامعة شركة سبيربنك على مراكز متقدمة؛ فهي تعد أول عضو لشركة روسية في المؤسسة الأوروبية للتنمية الإدارية (EFMD) في بروكسل، وتعد عضويتها في

جامعة الشركات نموذجًا للارتقاء بنظم تدريب الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية)

هذه المؤسسة دليلا على قدرتها على تصميم برامج تعليمية وتدريبية من الطراز العالمي؛ مما ساعدها على الحصول على جوائز في قيادة جامعات الشركات العالمية، فقد حصلت على الجائزة الفضية كأفضل جامعة شركات شاملة في عام ٢٠١٥م (Vershina, O, 2017,1).

#### **أهداف جامعة سبيربنك :**

حددت اللائحة الداخلية لجامعة سبيربنك العديد من الأهداف العامة، والتي منها ما يلي:  
(Sberbank University Annual Report, 2017)

❖ تقديم برامج تمزج بين التدريب في الصف والتدريب عن بعد، بالإضافة لمحاكاة الأعمال التجارية والإدارية المختلفة.

❖ تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لمجموعة شركات سبيربنك، وتتمثل في تدريب وتطوير المديرين والموظفين وفقا للمعايير العالمية؛ لبناء قائد من الطراز العالمي، وذلك ضمانا لمكانة عالية للعلامة التجارية للشركة.

❖ عقد شراكات استراتيجية مع هيئات وشركات في مجالات مختلفة، فمثلا في ٢٢ مايو ٢٠١٥م عقدت الجامعة شراكة مع شركات برايس ووترهاوس كويزرز، روسيا، وتسعى من وراء هذه الارتباطات زيادة الصلة بنشاط السوق المحيط، وتلبية احتياجات سوق العمل.

#### **برامج تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في جامعة سبيربنك:**

تتميز جامعة سبيربنك بوضع معايير تنظيمية في نظام القبول تتعلق بتحديد أعداد الطلاب سنويا، مع الأخذ في الاعتبار احتياجات الشركة الأم واحتياجات القطاع المالي والمصرفي، وتتميز الجامعة بالقدرة على إصدار شهادات الدرجات العليا في تخصص التنمية والتطوير الإداري، وذلك من خلال عدد ضخم من البرامج التدريبية التي قد تزيد عن ١٠٠ برنامج، تهدف جميعها إلى تطوير الكفاءات المؤسسية والمهنية لكبار القادة والموظفين على كافة المستويات التنفيذية بحيث تلبي احتياجات السوق، ومن أهم هذه البرامج ما يلي:  
(Consolidated Financial Statements, Sberbank of Russia and its subsidiaries, 2017)

❖ **برنامج سبير بنك ٥٠٠ :** وهو برنامج تدريبي الزامي ، ويعد برنامجًا فريدا من نوعه في كل من روسيا والعالم، وقد تم تصميمه من قبل جامعة سبيربنك وكلية إدارة الأعمال "انسباد" الفرنسية، ويهدف إلى تزويد المديرين داخل مجموعة شركات سبيربنك بمجموعة من

المعارف والمهارات اللازمة للنجاح في أداء واجباتهم وفقا لاستراتيجية الشركة الأم ونموذج الكفاءات الإدارية لها، وكذلك إعدادهم لمستويات متقدمة والترقي الإداري والمهني.

✚ **برنامج التنمية التنفيذي** وهو برنامج إلزامي ، وقد تم تصميمه من قبل جامعة سبيرينك وكلية إدارة الأعمال بلندن؛ من أجل تطوير المديرين التنفيذيين في سبيرينك ؛ بهدف تطوير المهارات، والكفاءات الإدارية، والعقلية، والمهنية.

✚ **برنامج رؤساء هيئات السلطة التنفيذية** ويقدم هذا البرنامج تدريباً تنظيمياً لرؤساء هيئات السلطات التنفيذية الإقليمية على مبادئ الإدارة الفعالة، ويشتمل على مواضيع ذات صلة بالإدارة العامة في روسيا، مثل المبادئ الحديثة للإدارة الفعالة، وتكنولوجيا المعلومات في الإدارة، وإدارة المشاريع، وجذب الاستثمار.

✚ **برنامج للمديرين التنفيذيين للشركات الشركة:** حيث توفر الجامعة برامج وخدمات تعليمية للشركات الشريكة كجزء من اتفاقيات التعاون الاستراتيجي فيما بينهما .

✚ **البرامج الافتراضية والتعليم عن بعد :** حيث تقدم الجامعة برامج للتعليم الإلكتروني وتدريب الموظفين، والتي توفر الوصول إلى قاعدة البيانات، وإتاحة الفرصة للتعلم على مدار ٢٤ ساعة، وتتميز البرامج الافتراضية للجامعة بالقدرة على الدراسة والتعلم من أي مكان بالعالم عن طريق الإنترنت.

ويتضح ان **جامعة سبيرينك** اكتسبت مكانة ووضع أكاديمي ينال احترام وتقدير المجتمع الأكاديمي داخل روسيا وخارجها؛ مما يجعلها قد تمثل نموذجاً ناجحاً لجامعات الشركات في العالم؛ حيث أدت دورا بارزا في تخصص التنمية والتطوير الإداري، وذلك ضماناً لمكانة عالية للعلامة التجارية للشركة الأم ؛ ومن ثم تكاد تقترب تلك الجامعة من النموذج الأمثل لجامعات الشركات.

#### **خامسا: تدريب الموارد البشرية الأكاديمية في جامعات الشركات بألمانيا**

ينصب التركيز الرئيسي لجامعات الشركات في ألمانيا على المستويات العليا والمتوسطة للموظفين على مستوى الإدارة، بالإضافة إلى بعض البرامج التدريبية الأخرى التي يتم تقديمها لباقي الموظفين، ولا تقتصر تلك البرامج على متعلمي ألمانيا فقط، بل تمتد لباقي أفرع الشركة في أية دولة بالعالم؛ فموظفو الشركة هم أدواتها في البناء، وفي تعزيز فعاليتها الشاملة؛ ولذا

جامعة الشركات نموذجًا للارتقاء بنظم تدريب الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية)

تهدف جامعة الشركة الألمانية إلى تحقيق رؤية ورسالة واستراتيجيات الشركة الناشئة من خلال موظفيها الأكفاء.

ولجامعة الشركة الألمانية مكانة رئيسية في إدارة المعرفة *Knowledge Management (KM)*، فإن (٢١ %) من تلك الجامعات يركز على تحقيق مفهوم إدارة المعرفة (Pedrini, 2011, 13). وقد سعت العديد من الشركات ومؤسسات الأعمال الألمانية الى إنشاء جامعات الشركات لتوفير ما تحتاج اليه تلك الشركات من كوادر بشرية مؤهلة وبحث علمي هادف يستطيع تطوير منتجاتها وخدماتها وتحقيق الريادة العالمية، ومن أشهر تلك الجامعات بالمانيا مايلي:

### **جامعة دايملر كرايسلر : Daimlerchrysler University**

تختلف جامعة دايملر كرايسلر عن الكثير من الجامعات الأخرى في اعتمادها على مراكز متخصصة في كل مجال، ويعتبر تعدد المراكز المتخصصة في مضمونه هادفاً لتنفيذ سياسات تحسين مستويات التدريس في التعليم الجامعي بالاعتماد على موارد بشرية أكاديمية تخضع لبرامج تدريبيه عالية.

وتتميز جامعة (دايملر كرايسلر) بوضوحها وقابليتها للتطبيق في ظل الإمكانيات المادية والبشرية للجامعة، حيث تتمثل رؤيتها في أن تكون : أفضل جامعة على مستوى العالم في التعلم التعاوني، وربط النظرية بالتطبيق، وإعداد الموارد البشرية المؤهلة لسوق العمل العالمي. ويتضح من ذلك أن جامعة دايملر تسعى إلى تحقيق الريادة العالمية، وإعداد الموارد البشرية من خلال الاعتماد على التدريب الميداني وتحقيق التوازن بين النظرية والتطبيق عند التعلم، وبالنظر إلى رسالة جامعة دايملر كرايسلر نجدها أنها تتسم بالاختصار وأنها ترجمة حقيقية للرؤية، فلقد نصت رسالة الجامعة على تقديم مخرجات تعليمية تساهم في إعداد قادة المستقبل للمجتمع العالمي، وذلك من خلال توفير برامج تطبيقية نموذجية في الهندسة والعلوم وإدارة الأعمال ولكي تحقق جامعة دايملر هذه الرسالة فإنها تعمل على تحقيق عنصرين وهما : الأول : تفعيل التعليم التعاوني والذي يساهم في تنمية روح التعاون لدى الطلاب، ومن ثم يعكس على أدائهم في المنظمة بعد التخرج والعمل بروح الفريق. أما العنصر الثاني فهو تمكين التعلم، من خلال تحقيق التوازن بين العمليات التعليمية الأكاديمية

والعمليات التطبيقية، الأمر الذي ينعكس على مساهمتهم الفاعلة للمهنة التي سوف يعملون بها. (Peter S. & Muller, M., 2008, 4-5)

### أهداف جامعة دايمر كرايسلر:

- تسعى جامعة دايمر كرايسلر إلى ترجمة رؤيتها ورسالتها من خلال تحقيقها مجموعة من الأهداف، وتتمثل تلك الأهداف فيما تم تحديده في اللائحة الداخلية للجامعة، والتي تتمثل فيما يلي: (DaimlerChrysler, A. G., et al, 2013, 401)
- تعليم العديد من فروع المعرفة النافعة، التي تساعد الطلاب على الحصول على الوظائف الملائمة، والتي تتطلب المعرفة التطبيقية للفنون والعلوم.
  - نقل المعرفة في الموضوعات العلمية والهندسية والثقافية، بما يسهم في الارتقاء بالشركة التي تتبعها الجامعة.
  - التوسع في برامج الجامعة على كافة المستويات العلمية.
  - التنمية المهنية لكافة عناصر الجامعة لتخريج جيل مبتكر يستطيع أفراده أن يصبحوا في المستقبل قادة للصناعة وقادة في المجتمع الألماني.
  - تعزيز الإبداع والابتكار وتوسيع حدود التكنولوجيا والتعليم لتحسين أحوال المجتمع الألماني.
  - تنمية المهارات والاستعدادات القيادية لمواجهة تحديات السوق العالمية التنافسية.
  - الإعداد المهني والتطبيقي للقوى العاملة بغرض تهيئتهم للحصول على فرص عمل في الشركة الأم واستقطابهم في الأسواق العالمية.
  - مواكبة كافة أساليب التعليم والبرامج الأكاديمية والتدريبية لمتغيرات العصر ومواكبتها لمتطلبات سوق العمل العالمي.
  - إجراء البحوث في المجالات العلمية والهندسية والإدارية ومختلف فروع المعرفة.
  - ربط المعرفة النظرية بالتطبيق.
  - العمل على تفعيل التغذية الراجعة لكل عمليات التعلم لضمان الحصول على مخرجات تعليمية متميزة.
  - منح الشهادات الأكاديمية على مستوى المرحلة الجامعية الأولى، والدبلومات والدرجات العلمية على مستوى الماجستير والدكتوراه.

جامعة الشركات نموذجًا للارتقاء بنظم تدريب الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية)

-التحديث المستمر لبرامج البكالوريوس والدراسات العليا لضمان تماشيها مع متطلبات سوق العمل.

### برامج تنمية الموارد البشرية الاكاديمية بجامعة دايمركرايسلر

تتسم معايير وشروط قبول الطلاب بجامعة دايمركرايسلر بالشمولية والتنوع وتضع الجامعة العديد من الشروط والمتطلبات التي تتنوع ما بين شهادات واختبارات نظرية وشفهية وعملية، حيث لا يلتحق بها إلا الطلاب الذين يمتلكون الكفاءات العالية، وتقدم جامعة دايمركرايسلر مجموعة من البرامج الأكاديمية والتدريبية التي يتطلبها سوق العمل العالمي، وتتماشى مع استراتيجية ومجالات العمل والتخصص والنشاط لشركة دايمركرايسلر التابعة لها الجامعة، وتتسم البرامج الدراسية بالجامعة بالمرونة والتجديد، حيث تسمح اللوائح بإضافة برامج دراسية وأكاديمية يتطلبها سوق العمل في مجال التخصص، أو حذف برامج أخرى قد أصبحت لا تتواءم مع سوق العمل، وتضم الجامعة مجموعة من البرامج الأكاديمية على مستوى طلاب البكالوريوس، ويمنح فيها الدرجات العلمية، وتتمثل في: برنامج الهندسة الصناعية، والهندسة الميكانيكية، والهندسة الكهربائية، والفيزياء الهندسية، والكيمياء الحيوية، هندسة وعلوم الحاسب الآلي، والرياضيات التطبيقية، وتقنية المعلومات وإدارة الأعمال التسويق والتطوير ، والهندسة الكيميائية. (Ronaldo, D., 2012, 153-154)

كما تقدم جامعة دايمركرايسلر البرامج الأكاديمية على مستوى الماجستير ، ويتم منح الدرجات العلمية. فيها، وهي: الماجستير في هندسة أنظمة السيارات، وفي الهندسة الكهربائية، وفي هندسة الحاسب الآلي ، وفي هندسة التصميم الميكانيكي، وفي هندسة التصنيع، وفي الإدارة الهندسية، وفي إدارة الأعمال، وفي إدارة العمليات، والجدير بالذكر أن جامعة دايمركرايسلر تطبق نظام الساعات المعتمدة كنظام دراسي، كما تحرص الجامعة على تقديم برامجها الدراسية من خلال التنوع في أساليب التعليم والتدريب ومنها: المحاضرات، والعمل داخل المختبرات والمعامل والتعلم بالمشروع، والتعلم التعاوني، والتدريب الميداني، والتدريب الصناعي. (Ronaldo, D., 2012, 156-157)

وقد سعت جامعة دايمركرايسلر الى تقديم فرص تدريب للشباب العربي فقد اعلنت جامعة دايمركرايسلر عن عقد اتفاقية شراكة استراتيجية مع منظمة القيادات . دبي العربية

الشابة. وسيسمح هذا التحالف للمؤسستين بإطلاق مبادرات تهدف لدعم المهارات والكفاءات الشابة في المنطقة.

وأست دايملر كرايسلر ومنظمة القيادات العربية الشابة برنامج تعاون تعليمي ودعم مهني للمواهب العربية الشابة في يونيو الماضي. وتهدف المنظمة الى تحسين أحوال العالم العربي من خلال ايجاد البيئة المناسبة لتنمية وتطوير قادة المستقبل عبر جميع القطاعات من خلال خطة عمل تضم العديد من المبادرات. ([www.university-karlsruhe.de](http://www.university-karlsruhe.de)).

وتقدم جامعة دايملر كرايسلر وخاصة للمهنيين والمديرين الشباب الفرصة للتعلم والعمل مع مجموعة عالمية التوجه من اجل إثراء التبادل المعرفي والتجارب وأفضل الممارسات مع أناس من ثقافات وقطاعات أخرى، بالإضافة لمنتدى التبادل العربي الأوروبي الذي يجمع سنويا أعضاء منظمة القيادات العربية الشابة مع كبار المسؤولين التنفيذيين في مجموعة دايملر كرايسلر والشركات الدولية العاملة الأخرى من اجل تبادل الأفكار والآراء، تقدم دايملر كرايسلر أيضا منحا دراسية ومنحا مالية لجامعات في الشرق الأوسط وفرص تدريب في شركاتها.

مما سبق يتضح وجود العديد من النماذج العالمية الناجحة لجامعات الشركات في عدد من دول العالم (الولايات المتحدة الأمريكية، وألمانيا، وروسيا، وماليزيا، والبرازيل)، والتي ظهرت كاتجاه عالمي لقيام بعض الشركات العالمية بمسئوليتها تجاه المجتمع المحيط بها، وكاتجاه عالمي أسهم بالفعل في ربط التعليم العالي باحتياجات ومتطلبات سوق العمل، وأسهم في تحقيق الشراكة بين الجامعة ومؤسسات العمل والإنتاج؛ ومن ثم ساعد على تحقيق أهداف كل طرف، وعليه يمكن الاستفادة من هذه النماذج العالمية في الجامعات المصرية، والاختذ بنموذج جامعات الشركات للارتقاء بنظم تدريب الموارد البشرية الاكاديمية في تلك الجامعات خلال بلورة مجموعة متنوعة من الآليات والممارسات التي يُمكن أن تُسهم في بناء النظم التدريبية للموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية، والتي سوف يعرضها البحث الحالي في المحور التالي.

## **المحور الخامس : بلورة أهم الآليات والممارسات التي يُمكن أن تُسهم في بناء النظم التدريبية**

### **للموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية على ضوء نموذج جامعة الشركات.**

انطلاقًا من الأهمية البالغة للجامعات ودورها المتوقع في إعداد وتنمية الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة في مختلف الميادين ولتلبية حاجات الوظائف ومتطلباتها، تلك الموارد التي تشكل رأس المال الفكري في المؤسسات المختلفة، والتي تعد أهم عوامل الإنتاج في عصر المعرفة، فإن هناك ضرورة لاستقراء واقع سوق العمل واحتياجاته من هذه الموارد وبما يتناسب مع متطلباته، خاصة وأن السنوات القادمة ستتطلب مستويات تعليمية عليا، فضلا على ان كثيرا من الوظائف التقليدية القائمة حاليًا المعتمدة على نمطية الأداء ستختفي في المستقبل، حيث سيكون للأتمتة تأثير كبير على الوضع الوظيفي الراهن ، فعصر التكنولوجيا الحديثة والتطور السريع، قد أوجد وظائف كثيرة ومركبة تحتاج إلى أكثر من تخصص في المجال الواحد ، بما يتناسب مع احتياجات السوق والمهارات العصرية الجديدة والتي تتسق مع عصر اقتصاد المعرفة والوظائف الصناعية المعتمدة على التكنولوجيا غير أن مؤسسات التعليم المتنوعة تظل غير قادرة على مواكبة تداعيات تلك التحولات والمتغيرات ولا سيما في ظل السرعة المتناهية لإيقاع تلك التحولات حيث إنه لا يمكن للقائمين على التعليم الجامعي التكهّن بالمهارات المطلوبة لخريجهم حتى على المدى القصير، وهنا فقد يكون من الأولى تمكين الأفراد من قدرات ومهارات التدريب الحديثة من خلال تأصيلها في الممارسات والآليات التي يُمكن أن تُسهم في بناء النظم التدريبية للموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية.

### **أولاً : ممارسات على مستوى القيادات الجامعية**

بما أن الجامعات تُعد أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية؛ فإن قيادات هذه الجامعات تعد العنصر المحوري في تحقيق ما أنيطت به من أهداف وغايات تتعلق بالفاعلية والكفاءة المرغوبين، ويفرض هذا على تلك القيادات توفّر قدرات ومتطلبات خاصة؛ حتى تكون قادرة على مواجهة التغيرات والتحولات المعاصرة والتعامل معها بكفاءة وإقتدار .

وتزداد أهمية دور القيادات الجامعية اليوم وفي المستقبل المنظور، من خلال ما يمكن أن تقوم به من استجابة واعية مُستنيرة لحاجات مجتمعاتها، والتكيف مع قوى السوق العالمي



واحتياجاته المتغيرة، وفي الوقت ذاته المحافظة على القيم الأكاديمية وتوطئها في عمق الممارسة الجامعية على اختلاف جوانبها وعلاقاتها.

وتتولى القيادة الجامعية دوراً بارزاً في تأصيل ممارسات التدريب ، وتتعدد مهامها وإجراءاتها وآلياتها التنفيذية، ويُمكن تمييز بعض الإجراءات وآليات التنفيذ كما يأتي:

#### ١- تمهين التدريب القيادي كمدخل لتجويد قيادة مجتمعات التعلم الأكاديمية

لابد من إرساء ثقافة تمهين التدريب القيادي كثقافة مؤسسية معززة لجودة قيادة مجتمعات التعلم الأكاديمية بالمؤسسات الجامعية. وتأسيساً عليه، فلم يعد في إمكان القيادات الجامعية أن تتغلق على آلياتها التقليدية، بل ينبغي أن تكون ذات رؤى احترافية متجددة، ومن ثم يُمكن تمييز بعض الإجراءات وآليات التنفيذ كما يأتي:

- ✓ تمهين التدريب القيادي، والذي يركز على التحليل العلمي والقانوني للحدود الوظيفية والقانونية والإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعمداء الكليات - بصفتهم القيادة الفعلية لمجتمعات التعلم الأكاديمية في الجامعات المصرية - بما يتوافق والمقتضيات الوطنية والدولية.
- ✓ تعزيز ثقافة التعلم المهني خلال التعاون الدائم بين القيادات الجامعية والهيئات الطلابية والبحثية والتدريسية تجاه التخطيط المستدام للتعلم التنظيمي ذي الاتساق مع معايير ضمان الجودة والاعتماد.
- ✓ إنشاء آليات لتلقى مقترحات حيال الاحتياجات التدريبية للهيئات القيادية والأكاديمية
- ✓ تبادل الأدوار والأفكار في الدورات التدريبية بما ينعكس إيجاباً على الإنجاز المؤسسي.
- ✓ تفعيل احترافية التدريب القيادي من خلال دعم الممارسات القيادية الداعمة لتجويد قيادة مجتمعات التعلم الأكاديمية كثقافة مؤسسية.
- ✓ المراجعة المستمرة لرؤية وأهداف ورسالة الأقسام والكليات والجامعات دورياً.
- ✓ إرساء آليات للتقييم الذاتي للعاملين والتقييم المؤسسي بصفة عامة، والاستفادة من التقييم الذاتي ، وتقييم الآخرين له في تطوير أدائه.

- ✓ دعم ثقافة وأنشطة التنمية المهنية المستدامة داخل المجتمع الجامعي ، وتفعيل دور وحدات الجودة فى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين داخل الجامعة.
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية للذات وللآخرين ، ووضع خطة تنفيذية للتنمية المهنية الذاتية تتسم بالواقعية.
- ✓ معرفة المعايير الثقافية للمجتمع وقيمه الأخلاقية ، ويلتزم بها فى أدائه لمهامه وتعاملاته مع المجتمع الجامعي ، ويلتزم بضوابط وأسس المسألة المهنية.
- ✓ توفير بيئة جامعية محفزة للإبداع ، وتقبل الجديد ويوجه عمليات التغيير لتحقيق أهداف الجامعة ، مع دمج مفهوم ومقومات التغيير المبدع فى ثقافة الجامعة.
- ✓ سن ووضع قوانين تجبر عضو هيئة التدريس على الحصول على برامج تدريبية بشكل دوري ومستمر .
- ✓ سن قانون يلزم بإجراء اختبار فى نهاية كل برنامج تدريبي حتى يهتم أعضاء هيئة التدريس بالبرامج التدريبية وبعديتها
- ✓ توفر إدارة الجامعة مراكز تدريبية بالكليات المختلفة لتلبي احتياجات أعضائها التدريبية بدلا من المراكز التدريبية الموحدة بالجامعة.
- ✓ إنشاء مواقع على الانترنت للمراكز التدريبية لإدارة البرامج التدريبية والتعريف بأنشطتها وبرامجها الدورية.
- ✓ استخدام البريد الالكتروني لدعم العملية التدريبية مثل الاعلان عن مواعيد تلك البرامج والحجز لحضور البرامج التدريبية وإرسال الشهادات للحضور .
- ✓ إصدار منشورات دورية يعرض بها كل ما هو جديد فى مجال التدريب بالجامعة.

## ٢- التركز على ثقافة التميز

ان تركز القيادات الجامعية على ثقافة التميز أى ثقافة الاستكشاف وثقافة التحالفات ويمكن تمييز بعض الإجراءات وآليات التنفيذ كما يأتي:

- ✓ **التركيز القوي على البحث:** ويشمل الحصول على مجموعة من براءات الاختراع ومراتب الشرف لنتائج البحث والتطوير والحصول على دعم مالي من الحكومة والاستمرار في ذلك، وتشجيع المشاركة في عقود البحث مع القطاع الخاص.
- ✓ **التميز في ثقافة التحالفات:** مع المجتمع والصناعة والحكومة في المهام والمشاريع المختلفة على جميع الأصعدة، أي دمج التعلم والتدريس والبحث والاستكشاف مع العالم الذي يحيط بنا من خلال شراكات ذكية تعود بالمنفعة على الطرفين وهي الثقافة التي تسعى من خلالها الجامعة إلى المشاركة والاستماع وإحداث فرق في العالم الذي يحيط بها.

### ٣- إدارة وتنمية الموارد البشرية ورعاية الإبداع بالجامعة

**ويُمكن تمييز بعض الإجراءات وآليات التنفيذ كما يأتي:**

- ✓ ربط الجامعة بالقطاعات الخدمية والإنتاجية، الأمر الذي يتطلب حتمية مشاركة فعالة من قبل عددًا من أعضاء مجلس الجامعة والمشاركين من رجال الأعمال لتحقيق أقصى استفادة للأطراف الشريكة.
- ✓ تبني السياسات التربوية والخطط الاستراتيجية لبرامج التنمية المهنية المستمرة لجميع أعضاء المجتمع الجامعي، مما يدعم قدرتهم على الاستخدام الكثيف للمعرفة وتطبيقها.
- ✓ توفير بيئة عمل مناسبة لعضو هيئة التدريس تمكنه من تطوير مهاراته وقدراته البحثية، ورفع مستوى أدائه.
- ✓ الانطلاق في تحديد المحتويات التعليمية والتدريبية من اهتمامات ودوافع واحتياجات الموارد البشرية (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس والإداريين).
- ✓ تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بصفة مستمرة من خلال التوسع في الأنشطة التدريبية لتشمل بالإضافة لأعضاء التدريس القيادات والأجهزة الإدارية والطلاب مع مراعاة أن يتم التدريب على أساس نماذج الكفاءة المتطورة، وتدعيم ثقافة التنمية المهنية المستدامة للتأكيد على ثقافة التدريب وثقافة العمل الجماعي، وتقوية مهاراته الأساسية في كيفية استخدام الانترنت والحاسب الآلي، واكتساب مهارات العمل الجماعي وتبادل الأفكار، وحسن تنظيم أنشطة العمل الذي يقوم به.

✓ التخطيط الجيد والتنفيذ الصحيح والتقييم الشامل لبرامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، وتنظيم برامج التدريب وفق المعايير العالمية واحتياجات الأعضاء.

✓ تحفيز عضو هيئة التدريس على المشاركة في الفعاليات البحثية والمؤتمرات العلمية بالأبحاث وأوراق العمل سواء كانت إقليمية أم دولية لتحقيق مكانة مرموقة بسوق التنافسية العالمية.

✓ دراسة وتحليل التوجهات التربوية الراهنة والمستقبلية ، وخاصة في مجال تحسين وتنمية القوى والموارد البشرية ، مما يعزز فرص تنمية رأس المال الفكري والبشري.

✓ تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على إنتاج المعرفة وتقاسمها من خلال تقديم جوائز مالية قيمة لأفضل رسائل الماجستير والدكتوراه، ولأفضل البحوث العلمية التي تهدف إلى حل أبرز القضايا والمشكلات المجتمعية، والمتابعة الدورية من قبل هيئة الجودة والاعتماد لتقييم أداء عضو هيئة التدريس، والتأكد من قدرته على توظيف التكنولوجيا، والتعامل مع متطلبات عصر الرقمنة.

#### ٤- تعزيز ثقافة التدريب الرقمي والاستفادة من التكنولوجيا الرقمية وتمكينها في بيئة

#### الجامعة

#### ويُمكن تمييز بعض الإجراءات وآليات التنفيذ كما يأتي:

✓ تقديم العديد من المزايا التفاعلية وإمكانية التكوين والتدريب في الأوقات المناسبة للمتدرب، إضافة إلى ذلك فإن التدريب الرقمي يساعد على تخفيض النفقات الخاصة بالتدريب، وحسن استغلال الميزانيات المخصصة للتدريب في تطوير الكفاءات العملية للموارد البشرية بدلا من إنفاقها في تذاكر السفر والإقامة وغيرها من أوجه الإنفاق المتعددة وغير المفيدة في مجالات التدريب التقليدي.

✓ تحقيق التعليم والتدريب من خلال قاعات تشمل على وسائل تكنولوجيا متقدمة ، وتقديم المعلومات وأدلة الاستخدام الصحيح للوسائط الالكترونية المتعددة، مع مراعاة تنوع برامج التعليم الالكتروني وتجويد محتواها في ضوء الخصائص الفكرية للمتعلمين.

- ✓ تنظيم عديد من البرامج وورش العمل حول ضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة في سير إجراءات العمل، واستثمارها من خلال دمجها ضمن العمليات التعليمية والتدريبات العملية بشكل يضيف قيمة للتعليم في عصر الرقمنة.
- ✓ تطوير قدرة المتدرب على استخدام الحاسب الآلي والاستفادة من الإنترنت ، مع تشجيع المتدربين على تصفح الإنترنت من خلال استخدام الروابط المختلفة للوصول إلى معلومات إضافية حول موضوع معين
- ✓ تشجيع المتدرب على الاعتماد على نفسه والوصول إلى مرحلة بناء المعرفة ذاتياً.
- ✓ الاتجاه نحو التعلم الافتراضي باعتباره بديلاً تربوياً يساعد في تغيير مساقات التعلم التقليدية عن طريق استخدام بيئات التعلم والتعليم الإلكترونية الذي يعد مدخلاً فعالاً في تحقيق الميزة التنافسية للتعليم الجامعي عامة، ولجامعات الشركات خاصة للسير على نهج جامعات الشركات الأجنبية.
- ✓ تطوير أماكن الدراسة وتجهيزها بكافة المستلزمات المطلوبة من أجهزة وأدوات لكي يتم الجمع بين مكان الدراسة ومكان التدريب بنفس المكان في آن واحد، وتطوير البنية التحتية المادية والتكنولوجية لتتلاءم مع الاستجابة لمتطلبات سوق العمل من انترنت، ومواقع إلكترونية، ومكتبات رقمية خاصة بالجامعة.
- ✓ السماح للمدربين بالاحتفاظ بسجلات المتدربين والعودة لها في أي وقت ومن أي مكان.

#### ٥- التوسع في الشراكات مع جامعات الشركات والجامعات الأكاديمية حول العالم

##### ويُمكن تمييز بعض الإجراءات وآليات التنفيذ كما يأتي:

- ✓ الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية والجامعات ذاتية التمويل (الجامعات البحثية والاستثمارية وجامعات الشركات)، في إطار خطة استراتيجية لتمويل التعليم الجامعي، حيث تستطيع تلك الجامعات أن تعمل كبيوت خبرة في كافة المجالات والقطاعات، ويمكنها أن تتبنى نظام حدائق المعرفة، وأن تقوم بالاستفادة من نظام صناديق الاستثمار الجامعية، وحاضنات الأعمال التكنولوجية .

- 
- ✓ الشراكة البحثية بين الجامعات المصرية ومراكز البحوث الاقليمية والدولية في إطار خطة استراتيجية لتدويل التعليم الجامعي، مما يدعم مستويات عالية من التحفيز والتعليم المستمر والبحث العلمي وإنتاج المعرفة ، واعتراف القطاعات الإنتاجية بمختلف تخصصاتها بأهمية البحث التطبيقي والتكنولوجي ، إضافة الى إنشاء وتفعيل مراكز الإبداع والابتكار والتميز والحاضنات، وأودية المعرفة، وحدائق المعرفة، والكراسي البحثية ومراكز زيادة الأعمال، والبحوث التعاقدية لإيجاد مناخ ملائم لتطوير الأنشطة الإنتاجية في الجامعة.
  - ✓ إنشاء وحده لدعم الشراكة البحثية تتبع قطاع شؤون البيئة وخدمة تختص بتسهيل وتنظيم كافة أنواع الشراكة البحثية بين الجامعات وقطاعات العمل والإنتاج ، مع التوسع في تطبيق جامعات منظمات الأعمال ( جامعة الشركات ) في مصر للتأكيد علي أهمية اقتران النظرية بالتطبيق من أجل توفير قوي عاملة مؤهلة ومدربة جيداً بما يخدم متطلبات واحتياجات المجتمع، تتضمن استحداث الجامعات لبرامج تعليمية جديدة تلبى طموحات سوق العمل في ضوء مجموعة من المواصفات للخريجين من جهة ، والاستفادة من الكادر الجامعي في تقديم الارشادات والاستشارات لتلك الجهات من جهة أخرى.
  - ✓ وضع صيغ مقترحة للشراكة الاستراتيجية بين الجامعات المصرية والمؤسسات الإنتاجية مع ضرورة ارتباط هذه الشراكة بعملية التنمية الشاملة، بالإضافة الى وجود مجموعة من الخبراء والمتخصصين في كثير من الكليات، يمكنهم الإسهام في دعم التعاون والشراكة بين ما يتعلمونه ويعلمونه وما يحتاجه سوق العمل كل وفقاً تخصصه، علاوة على تزايد طلب قطاعات الإنتاج والخدمات علي نوعية جديدة من المهارات والتخصصات، وخاصة المعتمدة على تطبيقات التكنولوجيا في المجالات المختلفة، مما يعطي للمؤسسات الجامعية الفرصة في استحداث مزيد من التخصصات التي يحتاجها سوق العمل من هذه المهارات.
  - ✓ التوسع في الشراكات التعليمية والتدريبية والبحثية مع جامعات الشركات المحلية والعالمية كوسيط فاعل لمتابعة تحولات ومستجدات سوق العمل والإنتاج والتكنولوجيا، ومحاولة الاستفادة من آلياتها العملية.
  - ✓ توقيع العديد من منكرات التفاهم وبرامج التحالف والتعاون والتوأمة الداعمة لتوطيد علاقة كل جامعة مصرية مع نظيراتها على المستوى الدولي من بين المشهود لهم بالكفاءة
-

والتميز، مما يدفع بدوره حركة التبادل الطلابي وتبادل أعضاء هيئة التدريس من خلال المنح التعليمية والمشروعات البحثية، فضلاً عن إنشاء برامج مشتركة للدراسات العليا أو القيام ببعض الأبحاث المشتركة.

✓ توفير فرص البحث والمنح البحثية للطلاب، ووضع خططاً بحثية بالتعاون مع المؤسسات الاقتصادية المختلفة، علي أن تقوم هذه المؤسسات بتمويلها إلى جانب المساعدة في تسويق ونقل المعرفة من أقسام ومعامل ومختبرات الجامعة إلي التطبيق العملي، وتسويق الدورات التدريبية التي تُقدمها كل جامعة، وإتاحة الفرصة أمام الراغبين للالتحاق بها من جامعات أخرى، مما يدعم بدوره الشراكات الاستراتيجية بين الجامعات المحلية من جهة، وإتاحة فرصة أوسع للتعلم من الآخرين، فضلاً عن مساهمتها في زيادة إيرادات الجامعة، تلك التي يُمكن توجيهها لتطوير عمليات التعليم والتعلم.

✓ الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية المختلفة؛ بما يحقق التعاون الوثيق بينهما وبما يخدم ويحقق لكل طرف أهدافه في ضوء التكامل بين الأدوار والمسئوليات الخاصة بكل طرف.

✓ اكتشاف البديل الأفضل لتعزيز النمو الاقتصادي والازدهار الإقليمي، المتمثل في إقامة نمو صناعي يعتمد على تعزيز الشبكات التعاونية بين المؤسسات الصناعية والجامعات ومؤسسات البحث العلمي، وأيضاً تسويق نتائج البحوث العلمية من الأدوات المهمة لتحقيق الازدهار الاقتصادي الإقليمي.

✓ إنشاء حدائق العلوم والتكنولوجيا الهادفة إلى تعزيز الروابط بين البيئة الأكاديمية والبيئة الصناعية بالإضافة إلى سد الفجوة بين العلوم الأكاديمية والتكنولوجيا الصناعية من أجل التقدم الصناعي والنمو الاقتصادي الإقليمي، مما يساعد في تحقيق التنمية الاقتصادية وتطوير منتجاتها وصناعاتها وإيجاد البيئة التنافسية في السوق العالمية.

✓ تحويل الأفكار الإبداعية وبراءات الاختراع إلى مشروعات إنتاجية تسهم في تحقيق الاقتصاد القائم على المعرفة وتبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمسؤولين عن القطاعات الإنتاجية وتنمية ثقافة العمل الحر لدى الطلاب.

**ثانياً: ممارسات على مستوى أعضاء هيئة التدريس**

تعتمد كفاءة التعليم الجامعي بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية عضو هيئة التدريس، المنوط به إعداد الكوادر البشرية وتمكينها من آليات وقدرات وممكنات الحصول على المعارف الجديدة والمتجددة باستمرار من خلال الارتقاء بمنظومة التدريب والتعليم المستمر، ولكي يتمكن الاستاذ الجامعي من تحقيق تلك الغاية ينبغي عليه العمل في عدة اتجاهات متوازية يشمل كلاً منها مجموعة من الآليات والممارسات التي يُمكن تضمينها في كل اتجاه من هذه الاتجاهات من خلال ما يلي:

#### ١- **تنمية وبناء الجدارة المهنية لأعضاء هيئة التدريس كموارد بشرية أكاديمية**

أن تنمية الجدارة المهنية جزءًا هامًا من تنمية الموارد البشرية تستهدف مزيدًا من التخصص والتحديد والتدقيق، في توجيه وتنفيذ العملية التدريبية؛ لإحداث التنمية المستدامة في الأداء، من خلال تحسين قدرات الهيئة التدريسية بشكل مستمر، الأمر الذي يترتب عليه تطوير أدائهم المهني بما ينعكس على التطوير والتحسين التنظيمي وتنمية القدرات التنافسية للجامعة .

وتحديد الجدارة المهنية يعتمد على مدخلين أساسيين هما جدارة العامل، وجدارة العمل، وتتحدد الجدارة طبقاً لمدخل جدارة العامل في ضوء ما يمتلكه من معارف ومهارات واتجاهات ، ومن ثم تعبر عن الخصائص التي يمتلكها الفرد، والتي تؤدي إلى زيادة كفاءة أدائه الوظيفي وتميزه، في حين تعرف جدارة العمل على أنها جملة المعارف والمهارات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز، كما تعرف على أنها قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل بيئة عمل متغيرة، ويعكس التعريف الأول خصائص شاغل الوظيفة، بينما يحدد التعريف الثاني خصائص الوظيفة ذاتها.

#### **ويُمكن تمييز بعض الإجراءات وآليات التنفيذ كما يأتي:**

- ✓ التدريب والتعلم، والخبرات المكتسبة أثناء أداء المهام الوظيفية.
- ✓ الوصول إلى المستويات الفائقة في الأداء المهني، ومن ثم الانتقال من فكرة امتلاك الأفراد في أي مجال مهني للحدود الدنيا، إلى تجاوز المستويات الفائقة الأداء.

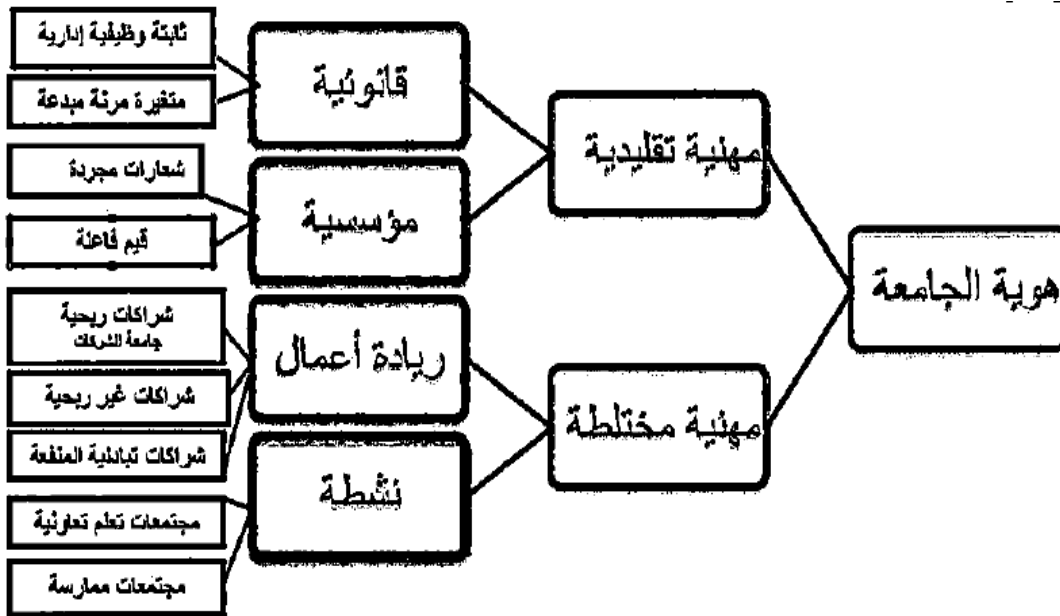


- ✓ تمكين عضو هيئة التدريس من القيام بوظائفه وأدواره المنوطة منه، وممارسة مختلف مسؤولياته المتجددة، والتكيف المستدام مع المستجدات بحكمة وإبداع وابتكار، وصولاً إلى تعاضم أدائه الوظيفي على مدار حياته .
- ✓ استثمار الكفاءات في السياقات المختلفة : حيث لا يعترف مدخل بناء الجدارة المهنية بالأفراد على أنهم أكفاء، ما لم يكونوا قادرين - ليس فقط على النجاح من خلال العمل - ولكن أيضاً على فهم الأسباب وراء أداء فعل معين، والكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ الإجراءات.
- ✓ تطوير الكفاءات المهنية من خلال التدريب لتحقيق مستويات عالية من الاحترافية في الأداء، حيث يتحقق الاحتراف نتيجة لعملية مستمرة من الانتقالات المتتابعة بين مواقف التدريب وحالات العمل، ومن ثم يسهم التدريب في زيادة وعي الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم بشكل مستمر، حتى يكونوا قادرين على مواجهة تحديات الممارسة الفعلية للعمل.
- ✓ إشباع حاجات النمو الذاتي وذلك لأن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات لديهم دوافع تجاه إنجاز المهام الموكلة إليهم والتقدم في العمل، وبالتالي فإن مدخل بناء الجدارة المهنية، يقوم بدور مزدوج، فيؤدي إلى تحقيق الفاعلية التعليمية بالمؤسسات التعليمية من جهة، ويشبع حاجات أعضاء هيئة التدريس الذاتية من جهة أخرى .
- ✓ تحقيق الكفاءة في الأداء: يساعد تحديد الجدارات اللازمة لإنجاز العمل في تطوير الممارسات المهنية والتعلم المهني القائم على الممارسة، وذلك من خلال تحديد المؤشرات التي يتم من خلالها تقييم المتعلم وفقاً لها، وتحديد خطط تدريبية مهنية للوصول إلى الأداء المتميز.
- ✓ شعور الأفراد بالاستقرار المهني : يساعد مدخل الجدارة المهنية على زيادة استقرار الأفراد في وظيفتهم بسبب المهارات التي اكتسبوها وخبرتهم في الممارسة المهنية لأداء العمل، ومن ثم اكتساب مستوى معين من الكفاءة يمكنهم من الأداء المهني الفعال، كما يكتسبون الشعور بالثقة والكفاءة الذاتية والهوية المهنية.

## ٢- تنمية الوعي بالهوية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء الشراكة الواعية مع

### المجتمع الإنتاجي

الهوية المهنية للجامعة هي محصلة العلاقات القائمة بين الفرد العامل والتنظيم من خلال تفاعله مع الإدارة والزملاء، كما أنها تحدد المجموعة المهنية التي ينتمي إليها، بحيث تسمح للفرد بتحديد موقعه داخل النسق التنظيمي هذا الأخير يعمل على تنشئة تكوين الأفراد حتى يتسنى لهم بناء هويات مهنية من خلاله، والشكل التالي يوضح الهوية المهنية للجامعة سواء التقليدية التي تمثلها معظم الجامعات العربية حاليًا أو المختلطة :



شكل (٤)

الهوية المهنية للجامعة المصدر: (الخولي، ٢٠١٨، ٤١٤)

ويتضح من الشكل السابق (٤)، ان هناك ما يسمى (بالهوية المختلطة) التي ينتج عنها ظهور كادر جديد من المهنيين المختلطين تشمل أدواره علي المبادرات المرتبطة بالمسؤوليات الاجتماعية للمؤسسات في مجتمعاتها المحلية، فضلا عن المشاريع الموجهة نحو السوق، المدرة للدخل ومن أمثلة الجامعات التي تستند في عملها على الهوية المختلطة جامعة الشركات التي انتهجتها العديد من الدول وأنشأت جامعات شركات خاصة بها، للفوز في بيئة تجارية معقدة وسريعة التغير، بحيث أصبح التحدي الحقيقي للمديرين يتمثل في القدرة على

المنافسة بذكاء، لتعمل شركتهم في بيئة متغيرة ومتقلبة، مما يتوافق مع قدرة الجامعة على مواكبة التطورات الإستراتيجية في بيئتها؛ لزيادة القدرة التنافسية والعمل كبيئة للتعلم ووسيلة إستراتيجية لتفوق المنظمة من خلال التعلم ونقل المعرفة وتحفيز تبادل المعرفة وإيجاد بيئة إبداعية ، وعليه يتضح أن نظام العمل في جامعة الشركات يعتمد بشكل رئيسي على المعادلة الآتية:

**التعلم الاستراتيجي والتكيف واجتذاب الطلاب = منافسة + إبداع + استمرارية للشركات = جامعة شركات.**

**ويمكن تمييز بعض الإجراءات وآليات التنفيذ كما يأتي:**

- ✓ تحديد هوية الجامعات العربية وخصوصا في عصر المعلوماتية وتشعب التخصصات مع دقتها.
- ✓ التكامل والشراكة الفاعلة على كل المستويات والتفاعل البناء مع المجتمعات الإنتاجية وغير الإنتاجية، بفكر واضح ، وهوية محددة مع تطورها وفقا للمستجدات والمتغيرات المتلاحقة،
- ✓ تغيير هيكلية الجامعة لتصبح أكثر انفتاحا على المجتمع ؛ وتقوم رؤيتها على تبادل المنفعة واندماجها مع القطاع المهني الإنتاجي لتصبح ذات هوية مختلطة،
- ✓ إدراك أهمية العلم والمعرفة والتطبيقات العملية لإحراز التنمية المستدامة وإعداد أجيال مؤمنة بأن العلم الأكاديمي وحده والصناعة وحدها لا تجعل مجتمعا متطورا، وإنما لابد من الشراكة والتكامل بين الاثنين لتطوير التكنولوجيا وإنتاج المعرفة.

**٣- تحقيق التنمية المهنية ونهية بيئة داعمة للارتقاء بنظم التدريب**

**ويمكن تمييز بعض الإجراءات وآليات التنفيذ كما يأتي:**

- ✓ اتباع سياسة التعلم التعاوني اثناء التدريب وهو ما انتهجته جامعة كيترنج الأمريكية والذي يعد أهم عناصر البرنامج الأكاديمي للجامعة والقائم على اتفاق شراكة ثلاثي بين كل من الطالب ورب العمل والجامعة بهدف تزويد الطلاب تدريجيًا بالخبرات التعليمية والحياتية والإنتاجية بما يتفق مع برنامجها الأكاديمي وأهدافها المهنية بحيث يستند هذا التعلم التعاوني داخل الجامعة على جدول زمني يقوم على أساس التناوب بين التعليم والعمل.

✓ ربط التدريب والتعليم في الجامعة مع رؤيتها واستراتيجياتها، وإدراك الجامعات بأن تنمية مواردها البشرية لها أولوية قصوى في بيئة التنافسية باعتبارهم أهم مواردها وثروتها الحقيقية فهم اعضاءها الغير تقليديين وإدراكها بضرورة الحاجة إلى الاستفادة من التكنولوجيا واستثمارها ، وهو ما انتهجته جامعة كيتنج الأمريكية.

✓ تعزيز فرص التعليم المستمر من خلال مبادئ تربوية رئيسة ثلاثة ، يؤكد أولها على أهمية التعليم وضرورة مواكبته للتغيير الحادث في بيئة العمل والانتاج ، بينما يؤكد ثانيها على ضرورة دمج التعليم ضمن جدول الأعمال الاستراتيجية وانخراط العاملين في حل مشكلاتهم ، في حين يتمحور المبدأ الثالث حول أهمية تشكيل العقل الجمعي بين أعضاء المنظمة وامتداده إلى خارج حدود الشركة والجامعة وهو ما انتهجته جامعة موتورولا من اجل تحسين منظومة التدريب بها.

✓ إتاحة فرص التدريب لجميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، وعلى كل عامل أن يجتاز على الأقل ٤٠ ساعة تدريبية سنويًا ، وهو ما انتهجته جامعة موتورولا في تطوير نظم التدريب بها.

✓ تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات ، وتنظيم البرامج التدريبية، فضلاً عن تقديم استشارات للعمل وتطوير الأداء والتعليم التنظيمي وتسويق الخدمات التدريبية وهو ما انتهجته جامعة موتورولا في تطوير نظم التدريب بها.

✓ التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية للفئات التنظيمية المختلفة، سواء من خلال تشكيل فرق للتدريب أو المقابلات الرسمية أو غير الرسمية ، وما يستتبعه ذلك من تنوع واستحداث للبرامج التدريبية والتعليمية والفئات المستهدفة . وهو ما انتهجته جامعة موتورولا في تطوير نظم التدريب بها.

✓ مراعاة ضرورة تنقيح محتويات البرامج التدريبية ومتابعة نتائج التدريب باستمرار . وهو ما انتهجته جامعة موتورولا في تطوير نظم التدريب بها.

✓ تشكيل مجتمعات التعلم المهنية ومجتمعات الممارسة، والتأكيد على أهمية الأجندة البحثية لكليات الجامعة وأقسامها المختلفة، ويُتوج ذلك كله بإجراء تحديث مستمر للنظم

التكنولوجية باعتبارها أهم وسيط داعم للتعليم المستمر للأفراد وفرق العمل. وهو ما انتهجته **جامعة مونترولا في تطوير نظم التدريب بها.**

✓ تحقيق التنمية لذاتها وللشركة التي أسستها، وتحقيق التنمية البشرية للملتحقين بها، بالإضافة إلى اكتشاف المبدعين فيها ودعمهم وتطوير القادة ومكافأة الإنجاز ، وتسلك في ذلك منهجية توفير التدريب عند الحاجة إليه أي من خلال ما يُطلق عليه التدريب الفعال ، وترتكز على عدد من المبادئ الرئيسية عند تصميم برامجها التدريبية ومن بينها : التأكيد على أن الأفراد يتذكرون ويمارسون بشكل أفضل ما يتعلمونه أولاً ، كما أن تعلم الطريقة الصحيحة قد يتطلب تكرار الممارسة مرات متعددة إذا مارس العمل بطريقة خطأ أولاً ، ولذلك يتم تنوع طرق وتقنيات الحصول على المعلومات ليكون التعلم أكثر جدوى وفعالية ، فضلاً عن أهمية تعزيز ومكافأة التعلم الجيد وتهيئة الفرص الملائمة للتعلم الجماعي والفريقي، لتقديم الملاحظات وتلقيها، مستخدمة في ذلك منهجاً تعليمياً مختلطاً يتم من خلال التعلم الذاتي والتدريب أثناء العمل، وهو ما انتهجته **جامعة مكدونالدز في تطوير نظم التدريب بها.**

✓ التركيز على تطوير مهارات القيادة وتمكين الملتحقين من أساسيات إدارة الأعمال، لتأهيلهم لنيل درجات عالية ومناصب إدارية عليا بالجامعة، مع تقديم تعليم وتدريب عالي الجودة لأعضائها، من خلال أنشطة المجموعات الصغيرة والتعلم التعاوني ومجتمعات التعلم والممارسة ، وهو ما انتهجته **جامعة مكدونالدز في تطوير نظم التدريب بها.**

✓ إتاحة فرص التدريب المستمر لبعض أعضاء الهيئة التدريسية من خلال استخدام تقنية التعلم المختلط Blended Learning القادرة على الدمج بين التعلم الذاتي والتدريب في الفصول الدراسية وممارسة الأنشطة العملية والسيناريوهات القائمة على الأهداف ووحدات التعليم الإلكتروني ، وهو ما انتهجته **جامعة مكدونالدز.**

✓ تقديم البرامج التعليمية والتدريبية من خلال العديد من قنوات الاتصال كفصول التعليم الإلكتروني، وورش العمل، ومواقع الإنترنت ؛ وذلك للتغلب على المشكلات المادية ومشكلات البعد الجغرافي والزمني ، وهو ما انتهجته **جامعة مكدونالدز.**

✓ تقديم العديد من البرامج الدراسية والأكاديمية سواء أكانت برامج تأسيسية أو على مستوى البكالوريوس أو الماجستير أو الدكتوراه؛ بغرض إعداد خريجين مؤهلين للعمل في

جامعة الشركات نموذجًا للارتقاء بنظم تدريب الموارد البشرية الاكاديمية بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية)

سوق العمل، ولكي يصبحوا قوى عاملة مدربة وفاعلة في شتى التخصصات، وهو ما انتهجته جامعة بتروبراس في البرازيل.

✓ الانتقال من فكرة التدريب إلى فكرة إنشاء أقسام وإدارات للتدريب ؛ إلى إنشاء مراكز متخصصة للتدريب داخل الجامعات تعمل على تدريب مواردها البشرية. وهو ما انتهجته

#### جامعات الشركات بماليزيا

✓ تطبيق نظام الساعات المعتمدة كنظام دراسي، وتقديم البرامج الدراسية من خلال التنوع في أساليب التعليم والتدريب ومنها: المحاضرات، والعمل داخل المختبرات والمعامل والتعلم بالمشروع، والتعلم التعاوني، والتدريب الميداني، والتدريب الصناعي ، وهو ما انتهجته

#### جامعة دايملركرايسلر بالمانيا

✓ تهيئة بيئة ثقافية داعمة للتعليم المستمر ، وذلك باستحداث العديد من وحدات التعليم الالكتروني بمكتبات الكليات والمكتبة المركزية لكل جامعة ، ودعم فرص التعلم التعاوني وتعليم الأقران ، وتنظيم كل جامعة للعديد من المسابقات سنويًا لكل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين وتخصيص مكافآت مادية ومعنوية مما يهيئ بدوره بيئة عالية التنافسية داعمة للتدريب والابتكار. وهو ما انتهجته جامعة ماكدونالدز في تحسين نظم

#### التدريب بها

✓ الاستعانة بنهج التعليم المختلط والهجين لتعظيم الاستفادة من الوسائط التكنولوجية وتمكين أعضاء مجتمع الجامعة من قدرات التعلم الذاتي، وإكساب التعلم الصحيح ، وهو ما

#### انتهجته جامعة ماكدونالدز في تحسين نظم التدريب بها

✓ أن تعكس البرامج التعليمية والتدريبية احتياجات العاملين بالمؤسسات المختلفة واحتياجات سوق العمل

✓ أن تتضمن جميع برامج الجامعة ومناهجها الأبعاد الآتية : تنمية المواطنة تجاه الشركة، وتوفير الإطار السياقي من خلال اتباع أفضل الممارسات في مجال التخصص، وبناء كفاءات مكان العمل الأساسية؛ والغرض من ذلك إعداد القوى العاملة وتأهيلها للعمل المهني وريادة الشركة ودفع عجلة التنمية والإنتاج والنهوض بالاقتصاد.

✓ تجديد البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس وتحديثها بشكل دوري بما يتوافق مع متطلبات مجتمع المعرفة ، مع الحرص على احتواء الجامعة على برامج تدريبية جديدة ونادرة، وألا تكون تكراراً لبرامج قديمة بمسميات جديدة، بحيث تمثل هذه البرامج إضافة إلى التعليم الجامعي، مع ضرورة اختلاف تلك البرامج المقدمة لأعضاء هيئة التدريس باختلاف تخصصاتهم العلمية ودرجاتهم العلمية نظراً لاختلاف احتياجاتهم التدريبية.

✓ ضرورة الاستعانة بالوسائط والمستحدثات التكنولوجية لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية مع اتباع أحدث الطرق والأساليب التدريسية مثل طريقة التعليم عن بعد، وحلقات التوجيه والإرشاد والتدريبات العملية، والعمل داخل الورش والمعامل ، مع ضرورة الاهتمام بالتعليم الذاتي، والتعلم المستمر.

### ثالثاً: ممارسات على مستوى الطلاب

لوحظ في الآونة الأخيرة وجود أعداد هائلة من خريجي الجامعات لا يستوعبها سوق العمل، وذلك بسبب وجود تردي في أوضاع سوق العمل في مصر، وضعف قدرتها على اجتذاب العمالة والحصول على فرص عمل حقيقية، ويرجع ذلك لضعف التوافق بين المهارات التي تعلموها من ناحية ومتطلبات سوق العمل وأصحاب المؤسسات الإنتاجية من ناحية أخرى، وفي ظل ظهور أنماط جديدة من العمل، ونوعيات من الوظائف لم تكن موجودة من قبل أصبحت الحاجة ماسة لوجود خبرات جديدة وملكات معينة لم تكن محل اهتمام فيما مضى، الأمر الذي يتطلب أهمية مواصلة خريجي الجامعات من الطلاب لعملية التدريب.

### ويُمكن تمييز بعض الإجراءات وآليات التنفيذ كما يأتي:

✓ إنشاء مؤسسة تعليمية تتيح الفرصة للطلاب لتعلم العديد من فروع المعرفة والتي تساعد في الحصول على الوظائف المناسبة، وهو ما انتهجته جامعة كيترينج.

✓ منح الشهادات الأكاديمية على مستوى المرحلة الجامعية الأولى، والدبلومات والدرجات العلمية العليا كالماجستير والدكتوراه ، وهو ما انتهجته جامعة كيترينج.

✓ إعداد الطلاب إعدادًا متكاملًا من النواحي كافة؛ وقله الاقتصار على مجرد تزويد الطلاب بالمعارف والمهارات ذات الارتباط بالتخصص الأكاديمي، بل السعي إلى تزويد الطلاب بنوع من الثقافة العامة في مجال الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، والأخلاقيات والقضايا المعاصرة التي يتطلبها القرن الحالي، وإكساب الطلاب المهارات الحياتية التي تتيح له النجاح في الحياة العملية ، وهو ما انتهجته جامعة كيترينج.

✓ اتباع سياسة التعلم التعاوني خلال عقد اتفاق شراكة ثلاثي بين كل من الطالب والكلية والجامعة بهدف تزويد الطلاب تدريجيًا بالخبرات التعليمية والحياتية والانتاجية بما يتفق مع برنامجها الأكاديمي وأهدافها المهنية ويستند هذا التعلم التعاوني داخل الجامعة على جدول زمني يقوم على أساس التناوب بين التعليم والعمل ؛ بحيث ينتظم الطالب في الدراسة بالجامعة لمدة ( ١١ ) أسبوع، ثم يلتحق بعد ذلك ببرنامج عمل في إحدى المؤسسات الشريكة لمدة ( ١٢ ) أسبوع بحضور كامل الذي يعد أهم عناصر البرنامج الأكاديمي لجامعة كيترينج.

✓ تقديم العديد من البرامج الدراسية والأكاديمية للطلاب سواء أكانت برامج تأسيسية أو على مستوى البكالوريوس أو الماجستير أو الدكتوراه؛ بغرض إعداد خريجين مؤهلين للعمل في سوق العمل، ولكي يصبحوا قوى عاملة مدربة وفاعلة في شتى التخصصات بما يحقق النمو الاقتصادي، وهو ما انتهجته جامعة بتروبراس .

✓ القيام بعملية إشراف داعمة يقدمها الأكاديميون والباحثون ذوي الخبرة؛ من خلال الوصول الكامل إلى الموارد المتخصصة والمرافق البحثية، ومن خلال حضور ورش العمل كثيفة البحث والمؤتمرات الدولية، ونشر المقالات البحثية في المجالات الدولية للفوز بجوائز البحث، وهو ما انتهجته جامعة بتروناس.

✓ تعليم العديد من فروع المعرفة النافعة، التي تساعد الطلاب على الحصول على الوظائف الملائمة، والتي تتطلب المعرفة التطبيقية للفنون والعلوم، وهو ما انتهجته جامعة دايمار كرايسلر .



- 
- ✓ التنمية المهنية للطلاب لتخريج جيل مبتكر يستطيع أفراده أن يصبحوا في المستقبل قادة للصناعة وقادة في المجتمع ، وهو ما انتهجته جامعة دايمار كرايسلر .
- ✓ تعزيز الإبداع والابتكار وتوسيع حدود التكنولوجيا والتعليم لتحسين أحوال المجتمع .
- ✓ تنمية المهارات والاستعدادات القيادية لمواجهة تحديات السوق العالمية التنافسية.
- ✓ الإعداد المهني والتطبيقي للطلاب بغرض تهيئتهم للحصول على فرص عمل في المؤسسة واستقطابهم في الأسواق العالمية، وهو ما انتهجته جامعة دايمار كرايسلر .
- ✓ منح الشهادات الأكاديمية على مستوى المرحلة الجامعية الأولى، والدبلومات والدرجات العلمية على مستوى الماجستير والدكتوراه، وهو ما انتهجته جامعة دايمار كرايسلر .
- ✓ التحديث المستمر لبرامج البكالوريوس والدراسات العليا لضمان تماشيها مع متطلبات سوق العمل.
- ✓ استقطاب الطلاب المتميزين في القيادة والتعليم والأنشطة اللاصفية، ومن عوامل النجاح الأساسية في هذا (التسويق - طلاب متميزون - طلاب من دول العالم الأخرى - التمكن من اللغة - الدعم المالي والإمكانات - متطلبات قبول واختبارات تحديد مستوى مرنة).
- ✓ تدريب الطلاب وتعليمهم على أحدث المستجدات في مجال تخصصهم ، مع التركيز على صورة إرشادهم وانغماسهم في تاريخ وثقافة المؤسسة لتلبية متطلبات سوق العمل ، وهي الفلسفة التي تعتمد عليها جامعة الشركات بالولايات المتحدة الأمريكية.
- ✓ اتسام معايير وشروط قبول الطلاب بالشمولية والتنوع.
- ✓ توفير تعليم مبتكر وخلاق يمكن الطلاب من مواجهة التحديات المجتمعية الراهنة والمستقبلية بطريقة شاملة ومستدامة، يستطيعوا ان يصبحوا قادة للصناعة ، وتنمية المهارات والاستعدادات القيادية لمواجهة تحديات السوق التنافسية العالمية ، وهو ما انتهجته العديد من جامعات الشركات الرائدة في مجال التنمية الاقتصادية للدولة والحد من البطالة المتعلمة،
-

- 
- ومن ثم تحقيق التنمية المستدامة (وهو ما اخذت به جامعة الشركات بماليزيا) من خلال تبنيها الرؤية وفلسفة شاملة تسعى من خلالها الجامعة إلى تحقيق التنمية المستدامة للأفراد والمجتمعات في مصر والعالم، وفهم متجدد يجمع بين التدريس، والتعلم، والبحث، والممارسة.
- ✓ الانخراط في برامج تدريبية خاصة ولا سيما ما يتعلق بنظام تدريبات تأسيس الشركات وهي تدريبات مخصصة لتلبية الاحتياجات الفردية لمختلف الموارد البشرية بالجامعة ومن ضمنهم الطلاب وخاصة الخريجين.
- ✓ الانخراط في برامج تدريبية خاصة ولا سيما ما يتعلق بنظام (تعلم كيف تتعلم)، وتدريب الخريجين على تصنيف المعلومات وتفسيرها وتقييمها، وكيفية الإفادة منها في إنتاج معارف ومعلومات مطلوبة للتوافق مع متطلبات سوق العمل.
- ✓ الانخراط في برامج تدريبية خاصة ولا سيما ما يتعلق بنظام (التعلم الذاتي والنمو المهني)، وهي تدريبات تهدف في معظمها إلى تنمية الجانب المعرفي والمهاري بخصوص جوانب الأمن والسلامة في العمل، وكيفية الحفاظ على البيئة بوجه عام وبيئة العمل بشكل خاص؛ وذلك لضمان أن يعمل طلاب الجامعة في بيئة آمنة.
- ✓ توفير فرص عمل حقيقية للخريجين، تكون قادرة على تقديم مخرجات تعليمية متميزة ترتبط باحتياجات سوق العمل، واعداد خريجين مؤهلين يمتلكون كافة المهارات والكفاءات التطبيقية التي تؤهلهم لأن يصبحوا قوى عاملة فاعلة في سوق العمل العالمي
- ✓ إدراج مصطلح " مرشد الخريجين" بالهيكل التنظيمي للجامعة، فهو بدافع خبرته العملية بسوق العمل يمكنه مساعدة الخريجين ومشاركتهم ما تعلمه في الميدان، وتقديم المشورة والاقتراحات حول آليات الدخول لسوق العمل، ولا مانع أن يشترك في ذلك العمل مجموعة من الخريجين لتيسير الأمور على زملائهم حديثي التخرج.
- ✓ تشجيع ثقافة التعلم الذاتي Self-Study ، وذلك من خلال توفير بيئة تعلم تساعد المتعلمين في البحث والتعليم بأنفسهم، وتدريبهم على الكثير من المهارات المتصلة بالتعلم
-

الذاتي التي يحتاجون ؛ لكي يستطيع الخريج أن يواكب المتغير والجديد في سوق العمل، مع تعظيم الاستفادة من شبكة الانترنت في تعزيز قدرتهم على التعلم الذاتي، واكتساب مهارات استخدام أدوات البحث العلمي الرقمي، ومحركات البحث العالمية ، ومهارات التعامل مع المكتبات الرقمية، والموسوعات العلمية، وقواعد البيانات في تخصصاتهم والتخصصات الأخرى.

✓ تقديم برامج توعية للخريجين عن طريق بعض الأنشطة المرتبطة بالاستدامة وثقافة ريادة الأعمال، وتحفيزهم من أجل إنتاج أفكار إبداعية جديدة تحقيقاً لمبدأ التنمية المهنية المستدامة.

✓ تشجيع المبتكرين من الطلاب والخريجين على تسجيل براءات الاختراع من خلال مكتب براءات الاختراع وذلك للاستفادة من الإمكانيات البشرية العاملة في مجال البحث العلمي وسياساتها، ودعم قضايا الملكية الفكرية والضوابط المهنية، مع التوسع في انشاء مكاتب في كل جامعه لإدارة الملكية الفكرية وبراءات الاختراع.

✓ تمكين الطالب من قضاء بعض الوقت في العمل بالأنشطة الاقتصادية في المجتمع ، مما يعطى له خبرة التعرف على مشكلاته، ويدربه على توظيف ما حصله من معرفة في تنمية مجتمعه.

✓ مشاركة الطالب في أنشطة الشراكات والتحالفات، وكذلك في الأنشطة التطوعية تجعلهم أكثر ملائمة للعمل في هذه المجتمعات بعد تخرجهم.

## المراجع

### أولاً : المراجع العربية :

إبراهيم، خديجة عبد العزيز علي(٢٠١٥): مقترح لتفعيل برامج تدريب أعضاء هيئة التدريس لتطوير أدائهم الأكاديمي في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة بجامعة سوهاج، مجلة كلية التربية، كلية التربية ، جامعة أسيوط ، مج ٣١ ، ع ٥ ، أكتوبر، ص ص ١ - ١١٥ .

أبو عاصي، هشام عبد العزيز يوسف(٢٠٢١): استراتيجية مقترحة لتفعيل دور القيادة الجامعية في تنمية الموارد البشرية بجامعة المجمعة في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة ، مج ٢٩ ، ع ١ ، يناير، ص ص ٧٩ - ١٣٧ .

الإتربي، هويدا محمود محمد(٢٠١٩): التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، المؤتمر السنوي العربي الرابع عشر - الدولي الحادي عشر: التعليم النوعي وتطوير القدرة التنافسية والمعلوماتية للبحث العلمي في مصر والوطن العربي - رؤى مستقبلية، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة ، مج ٢ ، رقم المؤتمر: ١٤ ، أبريل.

أحمد ، أشرف محمود(٢٠١٥): تصور مقترح لتطوير مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في التدريس والتعلم على ضوء بعض الخبرات المعاصرة، مجلة التربية ، كلية التربية جامعة ، الأزهر، ع ١٦٣ ، ج ٥ .

أحمد ، عزام عبد النبي(٢٠٠٩): آليات تفعيل الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية بمصر في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة : دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، كلية التربية ، جامعة بني سويف.

الالفي ، هاني رزق عبد الجواد(٢٠٢١): دراسة تحليلية مقارنة لممارسات جامعات الشركات بكل من ماليزيا والمملكة العربية السعودية ، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ع ١١٦ ، أكتوبر ، ص ص ٢٨٧ - ٣٤٦

إمام ، إيهاب السيد (٢٠٠٨) : التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء وظائف الجامعة ، مجلة البحوث التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة المنوفية، مج ٢٣ ، ع ٣ ، ص ص ٢-٤٦ .

بسطويسي، نشوة سعد محمد(٢٠٢٢): متطلبات تنمية الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق الإبداع الفكري: جامعة قناة السويس نموذجاً، مجلة كلية التربية، كلية التربية ، جامعة المنوفية، مج ٣٧ ، ع ٢ ، يونيو، ص ص ٤١٢ - ٢٤٥ .

جاد الرب ، هشام فتحي، وعبيد، أحمد يحي (٢٠٠٩) : تقييم جودة الخدمة التدريبية ببرامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم نموذج مقترح لقياس جودة الخدمة التدريبية باستخدام النماذج البنائية الخطية ، مجلة كلية التربية ، كلية التربية ، جامعة المنصورة، ع ٦٩ ، يناير .

الجميل ، قسي قحطان خليفة(٢٠٠٤): إدارة الموارد البشرية في الفنادق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن. ط١، ص ص ١-١٣٤ .

حلقان ، عبد العزيز عبد العاطي (٢٠١٦) : دراسة مقارنة لجامعات الشركات في مصر وماليزيا، المجلة العالمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، مج ٣٢ ، ع ٣ ، ج ٢ ، يوليو، ص ص ١١٧ - ٢٩٧ .

خليل، سحر عيسى( ٢٠١٨ ) : متطلبات تحقيق الميزة التنافسية للتعليم قبل الجامعي في مصر في ضوء معايير تصنيفات الجودة العالمية، رسالة دكتوراه ، كلية التربية، جامعة أسوان .

الخطيب ، أحمد (٢٠٠٠) : " إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الإدارة الجامعية " ، بحث مقدم لمؤتمر العلمي المصاحب ٣٣ ، لمجلس اتحاد الجامعات العربية، الجامعات اللبنانية، بيروت .

الخولي، هديل مصطفى عبد الفتاح(٢٠١٨): تصور مقترح لتطوير الهوية المهنية للجامعة في ضوء الشراكة الواعية مع المجتمع الإنتاجي ، مجلة العلوم التربوية، كلية

- الدراسات العليا للتربية ، جامعة القاهرة ، مج ٢٦ ، ع ٢ ، أبريل، ص ص ٤٩٨ - ٤٥٨ .
- الدeshان، جمال علي ولاشين، محمد عبد الحليم ( ٢٠١٧): اقتصاديات التعليم في عصر المعرفة: الأصول الفكرية والقضايا المعاصرة، مكتبة الرشد، السعودية.
- رياض، أميرة صبري أحمد (٢٠٢٠)، تطوير جامعة الشركات بمصر في ضوء اقتصاد المعرفة : دراسة مقارنة، رسالة ماجستير ، كلية التربية، جامعة الفيوم.
- رياض، أميرة صبري أحمد(٢٠٢٠): جامعات الشركات ودورها في تنمية رأس المال الفكري في مصر على ضوء خبرتي البرازيل وإندونيسيا، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم ، ع ١٤٤، ج ٧، سبتمبر، ص ص ١ - ٦٩ .
- زاهر، ضياء الدين وهيكل، هناء محمد، وأبو سعدة، وضيفة محمد ( ٢٠١٣): صيغة الجامعة المنتجة بالجامعات المصرية: الدواعي والمتطلبات، بحث مقدم لمجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، مج ١، ع ١، يناير ، ص ص ٣١-٨٠ .
- زاهر، محمد ضياء الدين، وحسني، نرمين كمال(٢٠١٨): دور إعادة هندسة العمليات في الارتقاء بنظم تدريب الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية، مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج ٢٥ ، ع ١١١، مارس، ص ص ٧٥٧- ٧٩٢ .
- زايد، سمر سامي محمود ( ٢٠٢٠): جامعة افتراضية لتعليم الكبار لتحقيق متطلبات سوق العمل في مصر على ضوء خبرات بعض الدول (نموذج مقترح) ، رسالة دكتوراه ، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس.
- سالم، محمود محمد المهدي(٢٠١٣): جامعات الشركات وتحقيق متطلبات التنمية الاقتصادية في القرن الحادي والعشرين : دراسة مقارنة بين جامعتي كيترينج وبتروبراس وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج ١٦ ، ع ٣٩، فبراير، ص ص ٢٧٥ - ٣٣٥ .

سرايا ، عادل السيد محمد (٢٠١٧) : المعادلة التكاملية الشاملة لضمان جودة منظومة التدريب بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، عدد خاص، ص ص ٦٥-٧٢.

السيد، سماح السيد محمد(٢٠٢١): جامعات الشركات نموذجا مقترحا لمواجهة ظاهرة البطالة بين خريجي الجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ع ١٥ ، ج ٨ ، يوليو، ص ص ١-١٠٢.

الشثري، عبد العزيز بن ناصر بن عبد العزيز(٢٠١٤): جامعات الشركات كمدخل لتفعيل الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، عمادة البحث العلمي ، السعودية، ع ٣٤، نوفمبر، ١٥-١٨ ، ص ص ١ - ٨٤.

الشمري ، عذراء مران (٢٠٢١): جامعات الشركات في العالم المعاصر وإمكانية الإفادة منها في المملكة العربية السعودية: الخبرة الأمريكية أنموذجا، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في العلوم التربوية ، كلية التربية ، جامعة حائل ، السعودية، ع ١ ، ص ص ١-١٣٣٢.

الشمري ، عذراء مران (٢٠٢١): مقترحات لتطوير التعليم والتدريب في جامعات الشركات في المملكة العربية السعودية على ضوء الخبرة اليابانية، المؤتمر الدولي الافتراضي للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول، الرياض ، السعودية، في الفترة من ٢٢ - ٢٦ يناير .

الصاوي، لطيفات عبد الطيف ، الصبري ، نيرفانا حسين(٢٠٢٠) : الإبداع والابتكار ركيزة فاعلة في اقتصاد المعرفة لتجويد التعليم العالي والبحث العلمي والاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في التنمية المستدامة، المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مج ٤ ، ع ١٣، مايو ، ص ص ٣٨٥-٤١ .

الصعيدى، منصور سمير السيد(٢٠١٩): التدريب المهني كمدخل لتنمية الموارد البشرية بالجامعات، المجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، جامعة بنها، مج ٢، ع ٤، أبريل، ص ص ٢٢ - ٢٥٢.  
عبد الباقي ، صلاح(٢٠٠٢): الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد لبشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية.

عبد الحسيب ، جمال رجب محمد (٢٠٢١): تفعيل التعلم الرقمي بجامعة الأزهر في ضوء الثورة الصناعية الرابعة وظل جائحة كورونا، المجلة التربوية ، كلية التربية جامعة سوهاج، ع ٩١، ج ٥، نوفمبر، ص ص ١٨٢٨-١٨٥٢.

عبد العظيم، حنان زاهر عبد الخالق(٢٠١٩): التدريب الإلكتروني لعضو هيئة التدريس في بعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الإفادة منه في الجامعات المصرية، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس ، ع ٤٥، سبتمبر، ص ص ١ - ١٠٦ .

عبد الفتاح، عصام عطية(٢٠٢١): دراسة تقييمية لبرامج مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في ضوء متطلبات الوظيفة الثالثة للجامعة، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع ٢٢ ، ج ٨، ص ص ٤٦ - ٨٩.

عبد اللطيف، صوفي (١٩٩٩): الإنترنت (٢٠٠٠)، أهميتها في المكتبات وسبل مواجهتها، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.

عبد المجيد، أشرف عبد التواب(٢٠٢١): واقع ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم في تنمية الموارد البشرية بجامعة تبوك في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ ، مجلة التربية، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ع ١٩٠ ، ج ٢، إبريل، ص ص ٦٩ - ١١٨.

عبد الهادي ، شيماء اسيد محمد عطية (٢٠٢١) : جامعة الشركات نموذج تقديمي لتحقيق التعليم المستمر وإمكانية الإفادة منه في تحسين التعليم الجامعي بمصر ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ع ٤٥، ج ١، ص ص ٢٩١ - ٣٧٨.



- عثمان، رانيا وصفي (٢٠٢١) : توظيف مدخل الجداريات في مواجهة معوقات استخدام تطبيقات التعليم الرقمي في الجامعات على ضوء تداعيات جائحة كورونا، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس، ع ٤٥، ج ١، ص ص ٨٥ - ١٨٠.
- عسيري، يحيى بن عائض على آل سعيدي(٢٠١٩): تصور مقترح لتفعيل دور القيادة الجامعية فى تنمية الموارد البشرية بالجامعات السعودية كمدخل لتحقيق رؤية المملكة 2030م، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ع ٢١٨، ديسمبر، ص ص ١١٩ - ١٣٤.
- العصفور، صالح (٢٠١٢): سياسات التنافسية، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، الكويت، مج ١١ ، ع ١١٥، ص ص ٢ - ١٤.
- علوان، سهام أحمد (٢٠١٦) ، جامعات الشركات وتلبية متطلبات سوق العمل في كل من الهند وروسيا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، مجلة التربية المقارنة الدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع ٥٤، س ٢، يونيو، ص ص ٢١٣ - ٣٤٧
- علي، عزه أحمد صادق(٢٠١٨): التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، مج ٣٤ ، ع ١١، نوفمبر، ص ص ٧٨٥ - ٨٢٥ .
- علي، محمود محمد (٢٠٢٠): الاقتصاد المعرفي ودوره في تعافي الدولة المصرية من حروب الجيل الرابع، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مج ٤ ، ع ١٢٤، أبريل، ص ص ١ - ٣٦.
- عمر، علاء محمد ربيع محمد (٢٠٢١): تحديد الاحتياجات المهنية لأعضاء هيئة التدريس بمراكز تنمية القدرات والقيادات بالجامعات المصرية في ظل بعض التغيرات المعاصرة وتبعات فيروس كورونا، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم ، ع ١٥ ، ج ٥، أبريل، ص ص ١١٠ - ٢٠٧ .

عيسى، أحمد متولي سعد (٢٠٢١): جامعة الشركات نموذج مقترح لربط التعليم الجامعي باحتياجات سوق العمل في مصر، رسالة دكتوراه، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، ص ص ١ - ٣١٢

عيسى، احمد متولي سعد(٢٠٢١): متطلبات انشاء جامعة شركات مصرية في ضوء احتياجات سوق العمل، مجلة كلية التربية بالقاهرة ، جامعة الازهر، ١٩٢٤، ج ٤، أكتوبر، ص ص ٧٥٤ - ٧٨٩

غبور ، أماني السيد (٢٠١٠) : دراسة تقويمية لبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء بعض التجارب العربية والعالمية، المؤتمر العلمي السنوي العربي الخامس " الدولي الثاني " الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، مج ١ ، كلية التربية النوعية جامعة المنصورة، ١٤ - ١٥ أبريل، ص ص ٢١٢ - ٢٥٧

غريب، زينب عبد الرزاق (٢٠٠٩): أثر برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في رفع مستوى الأداء المهني والشخصي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة عين شمس من وجهة نظرهم ، مجلة القراءة والمعرفة ، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، ٩٥٤، ص ص ١٣٤-١٦٨ .

فتح الرحمن ، عازة حسن ، وثروت، ریحاب محمد (٢٠١٧): تنمية مهارات عضو هيئة التدريس الجامعي على استخدام المستحدثات التكنولوجية في التدريس الجامعي للوصول إلى الابتكار، مجلة جامعة البحر الأحمر للعلوم الانسانية، جامعة البحر الأحمر، ع ٤ ، ص ص ٧٣ - ١١٠ .

فتحي، وائل أحمد ، وآخرون(٢٠٢١): التخطيط الإستراتيجي لتحقيق متطلبات الارتقاء بالأداء التنافسي للموارد البشرية الأكاديمية بجامعة عين شمس، مجلة القراءة والمعرفة، - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة ، جامعة عين شمس، ع ٢٤١، نوفمبر، ص ص ١٠٥ - ١٢٨ .

- الفضالة، فهد يوسف(٢٠١٦): التدريب وبناء السلوك المهني، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، مركز البحوث المالية والمصرفية، مج ٢٤ , ع ٣، سبتمبر، ص ص ٧- ١١.
- كمال، حنان البديري(٢٠١٧): جامعات الشركات ودورها في تحقيق التعليم المستمر في عصر اقتصاد المعرفة: دراسة مقارنة في كل من الولايات الأمريكية وألمانيا وإمكانيات الإفادة منها في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسوان ، ع ٣٢، ديسمبر، ص ص ٩١- ٢٠٠ .
- لموشي، زهية (٢٠١٦): تفعيل نظام التعليم الإلكتروني كآلية لرفع مستوى الاداء في الجامعات في ظل تكنولوجيا المعلومات، أعمال المؤتمر الدولي الحادي عشر : التعلم في عصر التكنولوجيا الرقمية - مركز جيل البحث العلمي - وجامعة تيبازة، طرابلس، ٢٢-٢٤ أبريل، ص ص ٩٣- ١١٢ .
- محمد ، سماح زكريا(٢٠١٤) : التدريب الإلكتروني مدخلا لتنمية رأس المال الفكري بجامعة بنها (دراسة ميدانية)"، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج ٢١، ع ٩٢ ، ص ص ٤٠٥ - ٥٢٤ .
- محمد، سماح زكريا(٢٠١٧) : متطلبات تفعيل منظومة التدريب الإلكتروني لتنمية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية" تصور مقترح"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب ، عدد خاص، ص ص ٣١٥ - ٣٤٠ .
- محمد، محمدى محمد(٢٠١٥) : تطوير إدارة التعليم الإلكتروني بالجامعات المصرية فى ضوء نظام البلاك بورد" مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية ، مج ٣٠، ع ٤٤، ص ص ٤١٣- ٤٤٦ .
- محمود، مديحة فخري(٢٠١٩): تصور مقترح لترسيخ أخلاقيات الأعمال لرفع القدرة التنافسية للجامعات المصرية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع ٦١ ، مايو ، ص ص ٥٧٩ - ٦٣٨ .

- محمود، ولاء محمود عبد الله (٢٠١٨): مقومات تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة بنها في العصر الرقمي : الواقع وسيناريوهات المستقبل ، مجلة كلية التربية ، كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ، مج ١٨ ، ١٤ ، ص ص ٩٧١ - ١٠٨٧
- مرسي، وفاء حسن (٢٠٠٧) : تقويم مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة". دراسة مقدمة إلى المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر (العربي السادس) لمركز تطوير التعليم الجامعي، والمنعقد في الفترة من ٢٥- ٢٦ نوفمبر، جامعة عين شمس، ص ص ٤٢٥ - ٥٣٦.
- مركز الدراسات الاستراتيجية(٢٠١٢): نحو مجتمع المعرفة: سلسلة دراسات تصدرها جامعة الملك عبد العزيز ، الإصدار ٣٠ ، الموارد البشرية الفكرية الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة.
- نجم، عبود نجم(٢٠٠٤): الإدارة الالكترونية : الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض ، السعودية.
- واكد، هدير محمد خالد أحمد (٢٠٢٠): تصور مقترح لتطوير جامعات الشركات المصرية في ضوء بعض الخبرات العالمية، مجلة كلية التربية ، كلية التربية ، جامعة المنصورة، ع ١١٢، ج ٢، ص ص ٢ - ٣٤.
- يوسف، داليا طه محمد (٢٠١٦): تصور مقترح لتطوير أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجمهورية مصر العربية فى ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، مج ٢، ع ٥ ، ص ص ١٢١-٢١٠.
- يوسف، محمد سعد زكي، وآخرون (٢٠٢١): واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ومقترحات تطويرها، مجلة التربية، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ع ١٩٠ ، ج ٣، إبريل، ص ص ٣٩٩ - ٤٣٣.

## ثانياً: المراجع الأجنبية :

- Allen, M. (2010): Corporate Universities: Globalization and Greater Sophistication, The journal of International Management Studies, 5, (1), April, pp 48-53.
- Alwi, S.& Mutum, D.M. & Kitchen, P.J. (2020): "Projecting university brand image via satisfaction and behavioral response: Perspectives from UK-based Malaysian students", Qualitative Market Research, 23 (1), pp 47-68.
- Anthony, J, F. ((1997): The Three Prototypes of Corporate Universities Corporate Universities can—and should—be typed according to their mission. Is yours a reinforcer, change manager or shaper? Corporate University Review · January/February.
- Ashcroft, P. (2013): Fondations of Corporate University. Athabasca, Alberta, August, pp 1-33. available at <http://dtp.r.lib.athabascau.ca/action/download.php?filename=mais/700/pamashcroftProject.pdf>
- Baporikar, N. (2014): Corporate university edification in knowledge society, International Journal of Strategic Change Management, January 5, (2), Inderscience Enterprises Ltd, pp125-139. DOI: 10.1504/IJSCM.2014.060258
- Blass, E. (2005): The rise and rise of the corporate university, Journal of European Industrial Training; Bradford, 29, (1), pp58-74.
- Brooks, J. (2000): A Glossary of UK Training and Occupational Learning Terms. (United Kingdom), 26, pp 58- 74, DOI:10.1108/03090590510576217
- Castrillon, M. (2019,). A Proposed Model of Corporate University. “**Visión de Futuro**”, 23, (1), - June, pp 24-41.
- Co-creation of Social Innovation (2019): Corporate Universities as Innovative Strategies for Chinese Firms to Engage with Society, March, Sustainability, 11, (5), pp1-13, DOI: 10.3390/su11051438

- 
- Collins, J, W. & O'Brien, N, P. (2011): The Greenwood dictionary of education. ABC-CLIO, pp 1-444.
- Combs, C.& Franklin, D. (2013): Case Study (unpublished), November : available at <https://bookworm765.wixsite.com/cmcombseportfolio/case-study-hamburger-university>
- Consolidated Financial Statements, Sberbank of Russia and its subsidiaries For the year ended 31 December 2017, with Independent Auditor's Report, available at [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/word\\_eng\\_ye\\_2017-04fteet.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/word_eng_ye_2017-04fteet.pdf),pp 1-140.
- Crocco, O. & Hemmapattawe, D. (2017): Corporate Universities and Corporation-University Partnerships in Thailand: Complementing Education in Learning, Leadership and Change. *Journal of International and Comparative Education (JICE)*, 8, (5), pp 17- 31.
- DaimlerChrysler, A. G.& Fünfroeken, G. (2013): Corporate University Online-The E-Dimension of Executive Development. Corporate Universities And E-Learning: Personalentwicklung und lebenslanges Lernen. Strategien-Lösungen-Perspektiven, pp 1-572.
- Dantas, E. & Bell, M. (2009): Latecomer firms and the emergence and development of knowledge networks: the case of Petrobras in Brazil. *Research Policy*, 38(5), pp 829-831.
- Dealtary, R. (2017): The Future of Corporate Universities: How Your Company Can Benefit from Value and Performance-Driven Organisational Development. Emerald Publishing Limited. British Library Cataloguing in Publication Data, ISBN: 978-1-78743-346-5: available at <https://books.emeraldinsight.com/resources/pdfs/chapters/9781787433465-TYPE23-NR2.pdf>
- Donald, P.S. & Richard, J, B. (2018): Systems-savvy selling, interpersonal identification with customers, and the sales manager's motivational paradox: a constructivist grounded
-

- 
- theory approach, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(4), pp 391-412.
- Eric, ch. (2009): The corporate university, Academic freedom and American exceptionalism, *south Quarterly*, 108(4), pp 701-722.
- Fernandez, J. (2014): Facing the Corporate University – The New Wave of Student Movements in Europe, *Journal for Critical Education Policy Studies*, 12, (1), Feb. pp191-213.
- Gielfi, G, G. (2019): Research Partnership Between Petrobras and Brazilian Universities in the Transition to the Twenty-First Century. *Historical Geography and Geosciences*, Springer, pp 101-109.
- Golenbiewski, J., Tewolde, G. S., & Kwon, J. (2018, May). Evaluation of Indoor Positioning Technologies for Prototyping at Kettering University. In 2018 IEEE International Conference on Electro/Information Technology (EIT), pp509-512.
- Gonzales, L, J.& Barrera, C.& Mancilla, A. (2018): McDonald's "Hamburger University" and popular culture of Mc Donald's improving service quality and productivity, MBA San Ignacio University, Miami, USA
- Gould, K. (2005): The Corporate University: A Model for Sustaining an Expert Workforce in the Human Services. *Behavior modification*, 29, (3), May, pp20- 508.  
10.1177/0145445504273282
- Guerci, M.& Solari, L. (2010): Training evaluation in Italian corporate universities: a stakeholder-based analysis. *International Journal of Training and Development*, 14(4), pp 291-308.
- Hargrove, J, B. (2002): Curriculum, equipment and student project outcomes for mechatronics education in the core mechanical engineering program at Kettering University. *Mechatronics*, 12(2), March, pp 343-356. available at  
[https://doi.org/10.1016/S0957-4158\(01\)00074-5](https://doi.org/10.1016/S0957-4158(01)00074-5)
-

- 
- Hasbullah, H. & Sulaiman, S. (2017): Industrial internship programme at Universiti Teknologi Petronas—a collaboration strategy that enhanced students’ soft skills in the ever-changing technology. In International conference on engineering education, pp1-5.
- Heather, W, N.(2009): Best Practices in Corporate Universities, Maryland State Highway Administration Schaefer Center for Public Policy University of Baltimore ,January, pp 1-80.
- Heery, E. & Noon, M. (2008): A dictionary of human resource management. OUP Oxford, pp1-584.
- Holland, P. & Pyman, A. (2006): Corporate universities: a catalyst for strategic human resource development? *Journal of European Industrial Training*, 30(1), 19,20, pp19-31.
- Homan, G. & Macpherson, A. (2005): E-learning in the corporate university, *Journal of European Industrial Training*, 29 (1), pp75-90.\Emerald Group Publishing Limited 0309-0590 DOI 10.1108/03090590510576226
- Ilyas, M. (2017): Making of a Corporate University Model: Transition from Traditional Training to Learning Management System. *Journal of Education and Practice*, **ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online)**, 8(15), pp85-90.
- International Labour Organization, Sectoral Activities Program (2002): Lifelong Learning in the Mechanical and Electrical Engineering Industries, Report for discussion at the tripartite meeting on lifelong Learning in the mechanical and electrical engineering Industries, International Labour Office, Geneva.
- John, W. (2005): Would the real corporate university please stand up? *Journal of European Industrial*, 29 (1), pp 7-20, , London Metropolitan University, London, UK.
- Kandula, S. (2012): Human Resource Management in Practice: With 300 Models, Techniques and Tools. PHI Learning Private Limited, Delhi, pp1-399.
- Kettering University (KU), Overarching Goals, Available on the Official Site of the Kettering University (KU), on the World
-



- 
- Wide Web: <https://www.kettering.edu/about/overview/overarching-goals>
- Kolo, Ph. (2013): corporate university: an Engine for human capital, Report introduced to the Boston Consulting group, USA, July, pp1-24.  
available at <https://www.bcg.com/publications/2013/people-organization-corporate-universities-engine-human-capital>
- Landy, F.& Conte, J. (2010): Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology, 3rd ed. Wiley-Black Well, Oxford ,pp1-704.
- Lytovchenko, I. (2016): Corporate university as a form of employee training and development in American companies. **Advanced education**, (5), pp35-41, available at. <https://doi.org/10.20535/2410-8286.62280>
- Marta, P, O. (2017): Collaborative networks between corporate universities, customers, and SMEs: Integrating strategy towards value creation. In Cooperative and networking strategies in small business. *Springer journal*, Cham, pp 1-213. **ISSN 2197-5698 ISSN 2197-5701 (electronic) Innovation, Technology, and Knowledge Management ISBN 978-3-319-44508-3 ISBN 978-3-319-44509-0 (eBook) DOI 10.1007/978-3-319-44509-0:** available at <http://www.springer.com/series/8124>
- Martin, C. (2015): Knowledge management and innovation in knowledge-based and high-tech industrial markets: the role of openness and absorptive capacity, *Industrial Marketing Management*, 47 (11), pp 143-146. available at <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.032>
- McDonald's. (2020): University. available at <https://mcdonalds.jibeapply.com/main/us/corporate/university>
- McDonald's. (2014): McDonald's Hamburger University, Case Study Productivity + Automation. Cloudwords Inc. San Francisco, USA. available at <http://cdn2.hubspot.net/hubfs/540098/>
-

---

[Cloud Words- Sept 2015- PDF/ Case \\_Study \\_McDonalds.pdf?t=1443730900882](#)

- Meister, J, C. (1998) : Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Work Force. Rev. and updated ed. New York: McGraw-Hill; January
- Newell, M. D. (2013): “The Corporate University and Training-Return on Investment”, Ph.D. Dissertation, Capella University.
- Nixon, J, C.& Helms, M, M. (2002): Corporate Universities VS Higher Education Institutions, Industrial and Commercial Training, 34(4), pp144-150.
- Paton, R.& Peters, G. (2005): Corporate universities as strategic learning initiatives. Handbook of Corporate University Development: Managing Strategic Learning Initiatives in the Public and Private Domains, pp 5-16.
- Patrucco, A.S. & Buganza, T. (2017): The design process of corporate universities: a stakeholder approach, Journal of Workplace Learning, 29 (4), pp 304-318.
- Pedrini, G. (2011): Personnel policies in the European firms: some evidence of the existing model(s) and the potential role of Corporate Universities, International Conference on “Human Capital and Employment in the European and Mediterranean Area” Bologna 10-11 March, pp 1- 20.
- Pedron, Z. (2018): The Future Role of Corporate Universities in Developing and Embedding Business Strategy. A Dissertation Presented to the Faculty of EU Business School in Partial Fulfilment of the Requirements for The Degree: MBA with Major in Human Resources Management, September, pp 1- 107.
- Petr, P. & Elena, A, S. (2018): With or without CU a comparative study of efficiency of European and Russian corporate universities, Journal of Intellectual Capital, 19 (1), pp 96-111.
- Peter, H.& Amanda, P. (2006) :Corporate universities: a catalyst for strategic human resource development?", Journal of European Industrial Training, 30(1), pp 19-31.
-

- 
- Peter, S. & Muller, M. (2008): DaimlerChrysler corporate University: An Overview, in Mark Allen, Expanding the value of corporate university, Pfeiffer; San Francisco.
- Petrobras company, Strategic Plan of Berberbras company, Available on the Official Site of Petrobras company. Available at <https://petrobras.com.br/en/about-us/strategic-plan/>
- Phillips, J.J. (2004): Twelve Success Factors for Corporate Universities. Chief Learning Officer, 2(2), ROI Institute. Available at: <https://roiinstitute.net/wp-content/uploads/2017/02/Twelve-Success-Factorsfor-Corporate-Universities.pdf>
- Polyhart, R, E. (2012): The Psychology of Competitive Advantage: An Adjacent Possibility, Industrial and Organizational Psychology, 5, (1), February, pp 62-81.
- Prince, Ch. & Beaver, G. (2001): The Rise and Rise of the Corporate University: The Emerging Corporate Learning Agenda, The International Journal of Management Education, 1, (2), pp 17-26.
- Ramli, N. R. & Marikan, D. (2016): Relationship between Education Expenditure, Capital, Labor Force and Economic Growth in Malaysia. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 6 (12), pp 459-468.
- Rhéaume, L. & Gardoni, M. (2015): The challenges facing corporate universities in dealing with open innovation. Journal of workplace Learning, 27(4), pp315-328.
- Rob, P. (2005): Handbook of corporate university development: managing strategic learning initiatives in public and private Domains, Gower publishing company, Burlington.
- Ronaldo, D. (2012): Daimlerchrysler corporate University: origin programs and Assessment, in Axel M. Hofvenschold, the Strategic Tool for Evaluating Educational Returns: Investigating the Values of Customized Executive with a Focus on Strategy Process Capability, Germany: Springer & Business Media,
-

- 
- Rothwell, W, J. (2012): "Corporate University ": The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries, pp143- 146.
- Rutherford, J. (2005): Cultural studies in the corporate university. *Cultural Studies*, 19(3), pp 297-299.
- Ryan, L. (2013): The growing role of executive education in university-corporate partnerships. *Journal of Executive Education*, 6(1), October, pp55-66.
- Ryan, L.&Prince, Ch.& Turner, P. (2015): The Changing and Developing Role of Corporate University post – Millennium, Industry and Higher Education, 29(3), June, pp167-174.
- Santos, O, A. (2011): The Petrobras Petroleum Engineering Educational System. *The Way Ahead*, 7(01), January.
- Sberbank University Annual Report. (2017): **Annual Report**, pp 1-198. Available at:  
[https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yr/ep/en/sberbank\\_annual\\_report\\_2017\\_eng.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yr/ep/en/sberbank_annual_report_2017_eng.pdf).
- Scarso, E. &Bolisani, E. (2017): Corporate universities as knowledge management tools, VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 47 (4), pp 538-554.
- Shaw, S, R. (2005): The corporate university: global or local phenomenon? Journal of European industrial training, 29 (1). pp. 21-39. ISSN 1758-7425
- Spitzer, H. (2016): Process-model feminism in the Corporate University. *Gender and Education*, 28(3), pp386-388.
- Suffian, H. (2015): Assessing the Corporate Identity of Malaysia Universities in the East Coast Region with the Market Conditions in Ensuring Self-Sustainability: A Study on University Sultan Zainal Abidin, World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Mechanical and Industrial Engineering ,9(12), pp 4118-4122.
- Tham, S. (2013): internationalizing higher education in Malaysia; government policies and university's response, journal of studies in international education, 17 (5), November, PP 640-667.
-

- 
- The Observatory on Borderless Higher Education, (2003): Motorola University and Higher Education: the exception that proves the rule, October. Available at: [obhe.ac.uk/documents/download?Id](http://obhe.ac.uk/documents/download?Id)
- Tong, X. (2018): Perceptions of the value of training, extent of involvement in corporate university programs, level of organizational commitment, and the accountability of a corporate university program as viewed by managers in china (Doctoral dissertation, The Graduate College of The University of Illinois at Urbana-Champaign), PP 1-338
- Tuan, F. (2019): Corporate Governance of Open and Distance Learning (ODL) Institutions: Special Reference to Open University Malaysia, International Journal of Innovation, Creativity and Change, 5 (2), PP 23-32.
- University of Multimedia (2021): Available at: <https://www.mmu.edu.my>.
- University of Tenaga National (2021): Available at: <https://www.uniten.edu.my>.
- University of Teknologi PETRONAS (2021): Available at: <https://www.utp.edu.my>.
- Vance, C.& Paik, Y. (2011): Managing a Global Workforce Challenges and Opportunities in the International Human Resources Management, 2nd ed. Library of Congress Cataloging –in-Publication Datam United States of America, PP 1- 432  
Available at: <https://doi.org/10.4324/9781315702681>
- Vershinina, O. (2017): Customer Satisfaction in The Banking Sector: A Study of Russian Bank PAO Sberbank, PP 1- 42
- Wang, G, G. (2008): Exploring the Corporate University Phenomenon. Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas. Panama City, FL, Feb 20-24, PP 1-8.
-

White, A. (2009): The corporate university: meeting the learning needs of a changing workforce. Strategic HR Review, 8(4), PP 11-16. 10.1108/14754390910963865.

Wikipedia: the free encyclopedia (online), **University Technology Petronas History**, Available at:

[https://en.wikipedia.org/wiki/Universiti\\_Teknologi\\_Petronas](https://en.wikipedia.org/wiki/Universiti_Teknologi_Petronas)

Wikipedia: the free encyclopedia (online), **Sberbank of Russia History**, Available at:

[https://en.wikipedia.org/wiki/Sberbank\\_of\\_Russia](https://en.wikipedia.org/wiki/Sberbank_of_Russia).