

## جامعة الشركات نموذج تقديم لتحقيق التعليم المستمر وإمكانية الإفادة منه في تحسين التعليم الجامعي بمصر

إعداد

د/ شيماء السيد محمد عطية عبدالهادي

مدرس أصول التربية

كلية التربية / جامعة الزقازيق

### الملخص

يشهد العالم المعاصر ثورة هائلة من التحولات والمتغيرات على كافة الأصعدة ؛ ولذا فقد تنامي الاهتمام بمجتمع المعلومات واقتصاد المعرفة والتحول الرقمي والسوق التنافسية، وغيرها من العوامل التي أثرت على بيئة العمل والانتاج، واستدعت بدورها ضرورة إكساب العاملين العديد من القدرات والمهارات التي تؤهلهم للتعاطي السريع معها، 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 على التعليم المستمر، كما أنها اتخذت العديد من السياسات والاستراتيجيات التربوية والتي قد تفيد في تحسين بيئات التعليم والتعلم ، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لاستعراض الاطار المفاهيمي والفكري لجامعة الشركات ، وقد أكدت نتائج البحث أن نموذج جامعة الشركات يتميز بالعديد من السياسات التربوية والممارسات التعليمية والتي تؤكد على استمرارية التعليم والتدريب والتي قد تحمل جوانب تميز متعددة يمكن للجامعات أن تستفيد من ممارساتها التربوية في تحقيق التعليم المستمر ، وانتهى البحث إلى اقتراح مجموعة من الممارسات والإجراءات العملية التي يمكن أن تفيد في تطوير الجامعات على مستوى القيادات الجامعية، أو أعضاء هيئة التدريس، أو الطلاب بـغية تطوير التعليم الجامعي وتأصيل التعليم المستمر تطبيقاً وممارسات .

**الكلمات المفتاحية:** جامعة الشركات، التعليم المستمر، الجامعات المصرية.

## Summary

The contemporary world is witnessing a tremendous revolution of transformations and changes at all levels. Therefore, interest has grown in the information society, the knowledge economy, digital transformation, the competitive market, and other factors that have affected the work environment and production, and in turn called for the necessity for workers to acquire many capabilities and skills that qualify them to quickly deal with them, Hence, companies sought to provide qualified alternative education for workers, while trying to benefit from academic experiences in the field of specialization by entering into partnerships with universities, and these partnerships contributed to the emergence of the Corporate University model, Which aims primarily to develop the capabilities of its members on continuing education, and has taken many educational policies and strategies that may be useful in improving teaching and learning environments, and the research was based on the descriptive and analytical approach to review the conceptual and intellectual framework of the corporate university, The results of the research confirmed that the corporate university model is characterized by many educational policies and educational practices that emphasize the continuity of education and training, which may bear multiple aspects of distinction that universities can benefit from their educational practices in achieving continuous education, and the research ended with proposing a set of practices and practical procedures that can be To be useful in developing universities at the level of university leaders, faculty members, or students, with the aim of developing university education and establishing continuing education in application and practice.

**Key words:** corporate university, continuing education, Egyptian universities.

## جامعة الشركات نموذج تقديم لتحقيق التعليم المستمر وإمكانية الإفادة منه في تحسين التعليم الجامعي بمصر

إعداد

د/ شيماء السيد محمد عطية عبدالهادي

مدرس أصول التربية

كلية التربية / جامعة الزقازيق

### مقدمة البحث

يشهد العالم المعاصر ثورة هائلة من التحولات والتغيرات على كافة الأصعدة، والتي تمتد آثارها لتعم جميع جوانب الحياة، ويتمثل أهمها في التحول الكبير لمفهوم رأس المال الفكري والمعرفي، حيث أضحت المعرفة جوهر التنمية والاقتصاد والإنتاج وأهم محدد للقدرة التنافسية للأفراد والمؤسسات على السواء، وزيادة التحول إلى مجتمع المعلومات واقتصاد المعرفة والرقمنة والسوق التنافسية...، تلك التحولات التي غيرت طبيعة بيئات العمل والإنتاج وشكلت بدورها تحديًا جديدًا للمنظمات الانتاجية.

ومن جهة أخرى فقد استدعت تلك المتغيرات تحول المنظمات لامتلاك العمال المهرة القادرين على تحقيق التعلم المستمر وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات وزيادة كفاءتها في معالجة مشكلاتها المتواترة واستباق التغيير، والمشاركة في توليد وابتكار الأفكار وتشكيل القيم المشتركة للمنظمة، والاستمرارية في اكتساب الكفاءات المهنية، والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في المجتمع والعلوم والتكنولوجيا، وابتكار أشكال وأساليب وتقنيات تعليمية جديدة؛ ولذلك لم تعد برامج التعليم في مكان العمل أو أقسام التدريب كافية لتمكين العاملين من تلك المهارات، حيث لا يعدو اهتمام كل منها مجرد حل المشاكل التكتيكية للشركة؛ ولذلك أسست بعض الشركات وحدات عمل استراتيجية منفصلة ومشاريع تعليمية جديدة تُوجه لتحسين كفاءة الموظفين وإدارتهم

أطلق عليها جامعة الشركات Corporate University أو أكاديميات ومعاهد ومدارس الشركات (Castrillon,M., 2019,P.35).

وتستهدف جامعة الشركات تهيئة بيئات تعليمية وبحثية عالية الجودة وبناء ثقافة أكثر توافقاً مع المشهد الصناعي والتجاري الحديث، كما تتعرف على الاحتياجات التعليمية للعاملين وتقديمها في التوقيت المناسب، وبناء الكفاءات على جميع المستويات التنظيمية، وتقليل الحواجز الثقافية والتنظيمية واستحداث رؤى وأفكار وقيم جديدة للشركة يتم تقييمها ومكافأتها باستمرار؛ ولذلك تسعى لتوطيد علاقتها بالجامعات الأكاديمية وكليات إدارة الأعمال من خلال تحقيق تبادل المعلومات والخبرات والاستشارات، والتعاون في المشاريع البحثية، وموائمة وتقييم وسائط ومواد التعليم ، وإنشاء هياكل إدارية جديدة بُغية تحسين الأداء التنظيمي ودعم التنافسية (Dealtary,R., 2017, P.P.11-12).

وتتمركز مبادرات التعليم وأنشطته في جامعة الشركات حول تحقيق احتياجات الشركة، حيث يتم تطوير مناهجها بالشراكة مع مستشارين خارجيين أو شبكة لأعضاء هيئة تدريس تعمل عن كثب مع الموظفين الداخليين المتمكنين من ثقافة الشركة، وتقوم جامعات الشركات الحالية بإنشاء علامات تجارية داخلية وتقديم الشهادات، في حين تمكنت بعض جامعات الشركات الأكثر نضجاً من "إدارة وإنتاج المعرفة" ، من خلال مبادرات إستراتيجية جديدة تدعم ثقافة التعليم المستمر والابداع Pedron, Z., (2018, P.P.33-34)

ومن جهة أخرى فإن دلالات واقع الجامعات المصرية تؤثر أنها لا تزال تُعاني من العديد من الصعوبات والمعوقات ، والتي تؤثر بدورها في تهيئة بيئات التعليم والتعلم الجيدة والفعالة ، مما يحد من جودة أداء خريجي تلك الجامعات ويؤدي إلى ضعف مستواهم ، ومن ثم عجزهم عن الالتحاق بفرص عمل ملائمة ؛ ولذلك أصبحت الجامعات في حاجة ملحة لتمكين أعضائها والعاملين بها وخريجها من قدرات ومهارات الحصول

على المعرفة والتعليم المستمر وليس مجرد تحصيل المعرفة، ومن 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 تفيده مؤسسات التعليم الجامعي في تعزيز قدرتها على دعم التعليم المستمر لأبنائها مستفيدة في ذلك بنهج جامعة الشركات كنموذج تعليمي تقدمي للتعليم المستمر والتنمية المستدامة القادرة على تحقيق احتياجات العمل والتعليم والتدريب والتغلب على مشكلات بيئات التعليم والتعلم والعمل ومواجهة تحدياتها.

### مشكلة البحث

تأثرت بيئات العمل في قطاعات العمل والإنتاج بالمستحدثات التكنولوجية التي استدعت ضرورة تمكين العاملين وتنمية قدراتهم بما يؤهلهم للتعاطي السريع مع تلك المستجدات والتحويلات لتضمن الشركات مزيداً من البقاء والاستمرار في عالم شديد التنافسية، ومن هنا سعت تلك الشركات لتوفير تعليم بديل مؤهل للعاملين، مع محاولة الاستفادة من الخبرات الأكاديمية في مجال التخصص بإبرام عقود شراكة مع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، والتي أبدت ترحيباً كبيراً بذلك التوجه التربوي الحديث، وانصاعت للانسجام مع مستلزماته ولا سيما في خضم المعاناة الشديدة من وطأة العديد من المشكلات والصعوبات التي تعصف بخطط الجامعات واستراتيجياتها التنفيذية مثل قلة المخصصات الحكومية الداعمة للأبحاث العلمية واستغراق الكثير منها في التأصيل النظري البعيد كلياً عن طبيعة بيئات العمل والإنتاج ومواكبة مستجداتها وممارساتها التقدمية.

ولقد أخذت جامعة الشركات في التزايد المتسارع والمستمرة خلال النصف الثاني من القرن العشرين لتستغرق العديد من الشركات في عمليات تعليم وتعلم وتدريب مستمرة لأعضائها تحقيقاً لاحتياجاتها التنموية واستراتيجياتها وأهدافها التعليمية، وسعياً لبناء وتعزيز ثقافة التعليم المستمر من خلال تبني نماذج متعددة التخصصات، والتأكيد

على أهمية إنتاج المعرفة وتوليدها بوصفها قيمة دائمة الربح وليست عملية إنتاج للسلع والخدمات فحسب (Ashcroft ,P., 2013, P.9).

واستنادا للعديد من نتائج البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بمجال البحث والتي أكدت في معظمها على أهمية جامعة الشركات كنموذج تعليمي تقديمي حقق الكثير من النتائج الإيجابية في مجال استمرارية التعليم والتعلم ، كما تؤكد نتائجها كذلك على الجدوى التربوية والتعليمية لجامعة الشركات ومن بينها بحث **التأثير EI- (2002) Tannir** والذي استهدف توضيح دور جامعة الشركات في تدعيم عمليات التعليم المستمر - من خلال عرض جامعة موتورولا للشركات كنموذج رائد في ذلك المجال- وتدعيم ابتكار المعرفة وتوليدها، وتُعد جامعة موتورولا للشركات نموذجًا مستدامًا للتصنيع والتنمية والتعليم المستمر ، وقد تزايد الاهتمام بها في ظل الانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تُهيئ سبيل التعلم الذاتي والوصول السريع للمعرفة ، ويتميز المحتوى الذي يتم تعليمه وتعلمه بتمركزه حول أنشطة تقديم الاستشارات ، وردود الأفعال وانعكاساتها ، والتعلم النشط في إطار الوظيفة والوقت المناسبين. كما أكد بحث **هومان وماكفيرسون Homan & (2005) Macpherson** من ناحية أخرى على أن البرامج التدريبية في جامعة الشركات قد تُشكل جزءًا مهمًا من استراتيجية التعليم التي ترتبط باستراتيجية الشركة وتنبثق عنها، ويتمحور الاهتمام ببرامج التعليم الإلكتروني كأداة تعليمية استراتيجية تُتيح درجة عالية من المرونة والكفاءة وانخفاض التكلفة ، وإن كانت جميعها تستهدف إحداث تغييرات في الاتجاه الاستراتيجي للشركة ودعم ثقافة التعلم داخل أقسام المنظمة.

وينسجم ذلك التوجه مع ما انتهت إليه دراسة **بلاي و ويجنيك Pillay & (2006) Wijnbeek** من كون جامعة الشركات أداة مهمة لاستمرارية التعليم وتطوير الكفاءات التنظيمية وتعزيز أداءات الأفراد، وهي بذلك لا تقتصر فقط على اقتراح نهج استباقي للشركة لمجاراة المتغيرات المتلاحقة فقط ، وإنما تستخدم لربط الاحتياجات

الفردية باستراتيجية الشركة كذلك، مما يفود لسيادة ثقافة داعمة للتعليم المستمر مستثيرة العاملين لأداء مهامهم على نحو أكثر كفاءة وفعالية.

وهذا ما أكدت عليه دراسة ليتوفشانكو (2016) Lytovchanko, J من الدور الفاعل لجامعة الشركات في زيادة كفاءة الشركة ، وقد أرجعت ذلك إلى استخدام تلك الجامعات لنمط التعليم المختلط Blended Learning الذي يدمج بين الفصول الدراسية التقليدية والدورات والبرامج الجماعية عبر الإنترنت.

أما إلياس (2017) Ilyas فقد أكد أن جامعة الشركات تُعد من أهم النماذج التقدمية القادرة على تزويد المنظمات بالقوى العاملة المؤهلة معرفيا ومهاريا وأدائيا لتوجيه مسارات التنمية المستدامة من خلال تبنيها لثقافة التعليم المستمر وإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ، مما يُسفر بدوره عن تنمية رأس مالها الفكري، ومن ثم تحسين إنتاجية الموظفين وتوليد مصادر جديدة للدخل من جهة، واستقطاب خريجي الجامعات وتأهيلهم ، مما يُقلل بدوره من معدلات البطالة ويدعم المؤسسات الجامعية من جهة أخرى .

ويُعضد ذلك كل من وديابوترا وجنتنج Widyaputra & Ginting (2020) بتأكيدهما على أن التدريب التقليدي يُوجه أساسًا لسد فجوة الكفاءة ولا يشترط ارتباطه برؤية وأهداف الشركة ، على عكس جامعة الشركات التي تدفع أعضائها وبرامجها نحو تحقيق رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية ؛ ولذا فهي تركز بدرجة كبيرة على دعم ثقافة التعليم المستمر .

ومن جانبه أكد بحث فردوس (2017) Firdaus على أن نجاح جامعة الشركات في تحقيق أهدافها مرهون بتوثيق وتأسيس ثقافة التعليم المستمر بين أركانها والتي تستغرق بدورها فترة زمنية طويلة نسبياً ، واستطرد في ذلك مؤكداً على أن افتقار جامعة الشركات لثقافة التعليم المستمر يُعد اهدارًا للوقت والمال والجهود والطاقات .

كما أكدت دراسة بابوريكر (2015) Baporikar على أن الشراكة بين مؤسسات العمل وقطاعات التعليم من خلال نموذج جامعة الشركات تزداد أهمية في ظل

المزايا التنافسية التي تُتيحها للجامعات العلمية والأكاديمية، وجدواها في التغلب على كثير من مشكلات بيئات التعليم والتجاوب مع بيئة الأعمال، وإيجاد طرق مبتكرة وفعالة لزيادة قيمة رأس المال البشري، للشركات وتأسيس ثقافة الإدارة المنفتحة على تقبل الأخطاء وتحويلها فرصا للتعلم ، وبناء الثقة ، وإتاحة الفرصة للتفكر في الممارسات ، وتأسيس قيم التعليم المستمر، فالشراكة إذن تقدم أفضل ما في العالمين ، وخاصة في ظل التطور المستمر لجامعات الشركات كنتيجة حتمية للبحث عن طرق تعليم وتدريب جديدة. وتؤشر دراسة سمارة وآخرين (Sammara, et al(2017 إلى وجود تنوع كبير في جامعات الشركات من حيث أهدافها وبرامجها وسياساتها التنموية والتربوية ، وإن كانت جميعها تشترك في تحقيق توجه رئيس وهو السعى لتحقيق الاحتياجات التربوية والتدريبية لمجتمع العاملين بالشركة والمنتسبين لها ، غير أن علاقاتها مع الجامعات لا زالت دون المستوى المنشود ، ففي حين تلقى جامعات الشركات قبولا وتفضيلاً من حيث العمليات أو النتائج ، ونظم المعرفة والتكنولوجيا، والشبكات الداخلية والخارجية، والتعلم المعزز، وتقنيات تنمية الموارد البشرية، وطمس الحدود بين التعليم وبيئة الأعمال التنافسية ، تشهد بيئة الجامعات الأكاديمية انفصلاً مكانياً وهيكلياً وثقافياً، فضلاً عن سيادة الإدارة البيروقراطية بإجراءاتها الطويلة التي قد تعوق قدرة الجامعة- في كثير من الأوقات - على التعاطي السريع مع المتغيرات والمستجدات. ومن جهة أخرى تشهد بيئة جامعات الشركات تنوعاً كبيراً في برامجها، حيث تُوجه كل منها صوب تلبية جملة من الاحتياجات وفي وقت محدد ، الأمر الذي يُسهل عملية إدارة التغيير وردء الفجوة بين الأشخاص العاديين والخبراء، وبالتالي يمكن أن تساعد عناصر التعليم المتنوعة على العمل معاً نحو تحقيق التوقعات المشتركة ، وبذلك تتبدى أهمية التعليم بغض النظر عن الخيارات الوظيفية التي ستتخذ في النهاية؛ ولذا تسعى جامعات الشركات لتنويع معايير اختيار الطلاب ما بين قدراتهم المعرفية ومواهبهم



المتنوعة ورعايتها ، مما يُسهم في سيادة شعور كل عضو بالتميز والنجاح بشروطه

الخاصة. (Baporikar,N., 2014, P.125-139)

وعلاوة على ذلك أكدت دراسة هيراياما (Hirayama(2004) على تفوق جامعة الشركات بشكل كبير عن الجامعات التقليدية ، لما لديها من أنظمة متقدمة للتعليم من بعد، وإتاحتها لمجموعة واسعة من البرامج والمحتويات للاختيار من بينها في محاولة لتحسين التعليم والتدريب ، فضلاً عن تركيزها القوي على الفعالية والكفاءة، وبذلك تُصبح جامعة الشركات آلية مهمة للتطوير والتعليم المستمر، وتعزيز القدرات المهنية، التي تُفضي بدورها إلى قدرات تنافسية، كما يُمكنها كذلك المشاركة في التطوير المهني المستمر للمجتمع الأوسع.

وبذلك أصبحت جامعة الشركات مجالاً خصباً للبحوث والدراسات في ميادين متعددة كالاقتصاد وإدارة الأعمال والتربية والتعليم لقدرتها الهائلة على تعزيز عمليات التعليم المستمر بما يتواءم واحتياجات ومتطلبات سوق العمل، على الرغم من ارتباطها الوثيق بالشركة الأم ، بيد أن نموذج جامعة الشركات قد تحول بالجامعة من نموذج للتربية والتعليم إلى مركز علمي تقدمي للتعليم والتعلم وتنمية القدرات وإكساب مهارات العمل في المستقبل ، مما قد يعد منطلقاً تقدمياً للتغلب على صعوبات ومشكلات التعليم والتعلم بالجامعات المصرية والتي قد تبدو عاجزة عن مواكبة التحولات المتسارعة في المجتمع والعالم ، حيث ارتفاع معدلات البطالة بين خريجي الجامعات وعجز سوق العمل عن توفير فرص عمل ملائمة لهم ، كما أن الشهادة الجامعية لم تعد كافية وحدها لدخول سوق العمل والإنتاج، وهنا تعالت الأصوات بضرورة إبرام التحالفات والشراكات مع مؤسسات العمل والإنتاج ، وخاصة من خلال نموذج جامعات الشركات الذي يؤهل الجامعات للمشاركة الفاعلة في تبادل هيئة التدريس أو التعاون في برامج التدريب أو اقتراح إجراءات البحث والتطوير والابتكار المستندة إلى المعرفة التكنولوجية .

ويمكن تحديد مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن الأسئلة البحثية الآتية:

- ١- ما الإطار المفاهيمي والفكري لجامعة الشركات؟
- ٢- ما أهم العوامل والتحويلات التي أدت إلى تنامي الاهتمام بجامعة الشركات؟
- ٣- ما أهم نماذج جامعة الشركات المتميزة عالمياً ومحلياً؟
- ٤- كيف يُمكن الإفادة من جامعة الشركات في تحسين التعليم الجامعي بمصر؟

### أهداف البحث

**يسعى البحث الحالي لتحقيق مجموعة من الأهداف ومن أهمها:**

- ١- التأصيل الفكري والمفاهيمي لجامعة الشركات وخصائصها.
- ٢- عرض وتحليل أبرز التحويلات المجتمعية والبيئية التي دعت للأخذ بنموذج جامعة الشركات كأحد آليات تفعيل الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الانتاجية.
- ٣- تحليل بعض الممارسات التي هيأت لبعض جامعات الشركات الرائدة عالمياً ومحلياً في تعزيز فرص التعليم المستمر.
- ٤- بلورة أهم الآليات والممارسات التي يُمكن أن تُسهم في تطوير التعليم المستمر بالجامعات

### 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 والتعاطي معها.
- ٢- يكتسب البحث الحالي أهميته من خلال تركيزه على إحدى آليات تفعيل الشراكة بين الجامعات الأكاديمية ومؤسسات العمل والانتاج، ألا وهي جامعة الشركات كنموذج متقدم داعم للتعليم المستمر، الأمر الذي يُفرض تباغاً لتأصيل قيم وممارسات التعليم المستمر في بيئة التعليم الجامعي المصري وتحسينها باستمرار.

٣- يكتسب البحث الحالي أهميته من أهمية المرحلة التي يستهدفها، وهي مرحلة التعليم الجامعي التي يتم خلالها اعداد الأفراد لسوق العمل التي تشهد حالة من التغيير غير المسبوق، تستوجب اتخاذ تدابير جديدة داعمة للتعليم المستمر.

٤- يُحاول البحث الحالي اقتراح مجموعة من الآليات الداعمة للاستفادة من نموذج جامعة الشركات في تطوير التعليم الجامعي وتعزيز آليات وممارسات التعليم المستمر في بنيته، تلك التي يُمكن للقائمين على إدارة الجامعات الأكاديمية المصرية الاسترشاد بها.

### منهجية البحث

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تحليل الأبحاث والأدبيات المرتبطة بمفهوم جامعة الشركات واستعراض خصائصها وأبرز التحولات التي استدعت الأخذ بها ، وأهم مبادراتها وممارساتها الداعمة للتعليم المستمر كما تتبين من بعض النماذج الرائدة عالميًا ومحليًا ، ومن ثم محاولة بلورة مجموعة من الاقتراحات والآليات الداعمة لتطوير التعليم الجامعي المصري وتأصيل وممارسات التعليم المستمر.

### مصطلح البحث

### جامعة الشركات

تُعرف جامعة الشركات إجرائيًا بأنها" كيان تعليمي وتربوي تُؤسسه إحدى مؤسسات العمل والانتاج بُغية تعزيز فرص التعليم المستمر لأعضائها وتحسين أداءاتهم باستمرار ، مستفيدة في ذلك بخبرات واستشارات وأبحاث الجامعات الأكاديمية من خلال إبرام شراكة مع إحداهما أو بعض منها، وما يستلزمه ذلك من تدعيم القدرة التنافسية لمؤسسات الانتاج من جهة وتطوير التعليم الجامعي من جهة أخرى"

## محاوِر البحث

يسير البحث الحالي وفق مجموعة من الخطوات المنهجية الموجهة لتحقيق الهدف الرئيس للبحث، وهو تعظيم الاستفادة من جامعة الشركات كنموذج تقديمي داعم للتعليم المستمر وتعميق الإفادة منه في تطوير التعليم الجامعي بمصر، وقد انتظم البحث وفق عدة محاور يُمكن تحديدها كما يلي:

### المحور الأول: الإطار المفاهيمي لجامعة الشركات

تُعد جامعة الشركات إحدى التوجهات العالمية لدعم الشراكة بين الجامعات ومؤسسات العمل والانتاج، وتزداد أهميتها في ظل سعى الشركات لتوجيه البحوث العلمية بالجامعات وليس مجرد الإشراف عليها، واستدامة المشروعات التعاونية المؤسسية وليست الفردية، وتوسيع دائرة الاستفادة من الخبرات الجامعية وعدم الإقتصار على عدد محدود من الجامعات، فضلاً عن تدعيم الثقة وتجسير الهوة بين كلا الطرفين من خلال تطوير مهام ورسالة كل منهما، ويسعى البحث الحالي من خلال هذا المحور إلى تأصيل مفهوم جامعة الشركات وتحديد دواعي الاهتمام بها ومبرراتها وخصائصها وأهدافها من خلال عرض الموضوعات البحثية التالية:

### التطور التاريخي لجامعة الشركات

يعود تاريخ جامعة الشركات إلى منتصف القرن التاسع عشر، حيث بدايات الثورة الصناعية وتعاطم دورها في زيادة الناتج القومي الإجمالي على حساب الزراعة، وعندئذ كانت الآلات بسيطة وسهلة التشغيل وتتطلب قدرات ومهارات بسيطة للقوى العاملة كانوا يتحصلون عليها من خلال الخبرة والمعرفة الضمنية للزملاء أو من خلال برامج تدريبية بسيطة ومؤقتة، وتتم بصورة غير رسمية داخل مؤسسات العمل والانتاج، ولقد اكتسب التعليم أهمية كبيرة في ظل تطور النظريات التنظيمية التي ربطت زيادة الانتاجية بالتعليم والتدريب من جهة، وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

من جهة أخرى (Shape, R,2001,P.32)

ومع بدايات القرن العشرين شهدت قطاعات المجتمع المختلفة العديد من التحولات والتطورات السريعة والمتلاحقة، حيث سادت العديد من المفاهيم والمداخل والفلسفات المجتمعية الحديثة كالاقتصاد المعرفة وإدارة المعرفة ومنظمات التعلم كمدائل إدارية جديدة ، فضلاً عن إعادة الهيكلة المستمرة للشركات ، وانتشار تقنيات الاتصالات وتطبيقاتها في التدريب والتطوير ، وكذلك التنوع الواسع في نظم التعليم وعدم الاقتصار على المرحلة الجامعية كمسار وحيد ونهائي للتعليم (Paton .R.,et al,2005, p. 6) ومن هنا أصبحت المعرفة أهم مصدر تنافسي مميز للاقتصاد الجديد ، والتي تتطلب بدورها زيادة الاستثمارات في مجال التعليم والتدريب وتعزيز القدرة الابتكارية لأعضاء المؤسسة ، واستحداث مهارات جديدة ، فرأس المال البشري لا يقل أهمية عن رأس المال المادي ، ومن هنا كان لزاماً على الشركات انتاج ونقل ودمج واستغلال المعرفة العملية وتوجيهها لخلق قيمة مضافة للشركة، مما يستدعي تخصيص وحدة داخلية للقيام بتلك المهام.

وعلى الرغم من الإصلاحات التي حظى بها نظام التعليم الجامعي من حيث استحداث بعض الكليات كإدارة الأعمال والتجارة وغيرها ، إلا أن قادة المنظمات الصناعية الكبرى مثل ديزني وماكدونالدز وموتورولا أبدوا استيائهم من مستوى أداء العاملين ومهاراتهم واتجاهاتهم نحو العمل للدرجة التي جعلتهم يبحثون عن موظفين من خارج النظام التعليمي للولاية ، ولمواجهة هذا العجز عمد معهد جنرال موتور عام ١٩٢٧م إلى تأسيس أول كلية للشركة Corporate Colleges لتتولى مسؤولية الدعم التعليمي لمهندسيها ومدبريها وجميع العاملين ، ومواءمة ذلك التعلم مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها، ويُمنح المتعلم شهادة باجتياز البرنامج التدريبي معادلة لما بعد المرحلة الثانوية ( Paton .R.,et al,2005, p. 6).

ولقد شهدت كليات الشركات عام ١٩٤٥م طفرة نوعية وتحولاً ملحوظاً في أنشطتها عندما اعتمد معهد جنرال موتور من قبل ثلاثة هيئات اعتماد غير حكومية

وهي: رابطة الشمال الأوسط ، والرابطة الوطنية للمدارس التجارية والتقنية ، ومجلس اعتماد الهندسة والتكنولوجيا، ومنذ ذلك الحين تم الاعتراف بالشهادة التي يمنحها على أنها معادلة لدرجة البكالوريوس ، وفي عام ١٩٨٢م انفصل المعهد ليصبح مؤسسة خاصة للتعليم العالي ، ومن هنا أصبحت جامعة الشركات وسيلة للتنمية الفردية من جهة ودعم الثقافة التنظيمية واستراتيجية الشركة لدى موظفيها من جهة أخرى ، ويُمكن لأي شركة تحويل قسم التدريب لديها إلى جامعة للشركة من خلال ربط البرامج التدريبية بكل من التطوير الإداري والاعتماد الأكاديمي وبرامج الدرجات العلمية بالجامعة كالبكالوريوس أو الماجستير (Schmitt, C, 2012, PP19-20).

وخلال حقبة الثمانينيات من القرن العشرين تزايد عدد جامعات الشركات حيث وصل عددها إلى ٤٠٠ جامعة في الولايات المتحدة الأمريكية فقط ، واستُتبع ذلك بنمو ملحوظ خلال فترة التسعينيات فارتفع عددها إلى ١٦٠٠ جامعة ، وبنهاية القرن العشرين قُدر عدد جامعات الشركات حول العالم بنحو ٢٤٠٠ جامعة، ويُطلق عليها مصطلح الجيل الأول First Generation ، وهذا ما رصدته جامعة Corporate Xchange التي برزت باعتبارها منصة رئيسة لبحوث جامعات الشركات وتتبع أعدادها حول العالم، فضلاً عن وضع المعايير وتقديم الاستشارات الداعمة لبناء جامعات الشركات ، والتي تأسست بدورها منذ عام ١٩٩٧م ومقرها في نيويورك ( Nixon, J. & Helms, M. 2002, P.144).

واستمرت جامعات الشركات في التوسع العددي الكبير خلال بدايات القرن الحادي والعشرين ، ففي عام ٢٠١٠م وصل عددها في الولايات المتحدة فقط ٤٠٠٠ جامعة ، فضلاً عن إحداث العديد من التحولات والتطورات في آليات عمل تلك الجامعات ، وتبدل استراتيجيات التعليم ونماذج التنمية بها بشكل ملحوظ ، وهنا أُطلق عليها في مطلع الألفية الثالثة الجيل الثاني Second Generation ، ومع سيادة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتسيدها المشهد التعليمي في بعض الجامعات

التقليدية، ازداد الاهتمام بتأسيس جامعات افتراضية للشركات، وهذا ما يُطلق عليه الجيل الثالث Third Generation أو الجيل القادم Next Generation، ويُمكن إجمال الفروق الأساسية بين الأجيال الثلاثة من خلال الجدول التالي (Schmitt, C,2012,pp.18-19).

### جدول (١)

#### خصائص الأجيال الثلاثة لجامعات الشركات

الجيل	الهدف	استراتيجية التعليم	أمثلة
الأول تعزيز وإدامة السلوك	تنمية مهارات وقدرات العاملين، وتعزيز قدرتهم على التفكير الناقد والابتكاري، دونما اهتمام كبير بثقافة الشركة وقيمها	الأنشطة القائمة على الفصول الدراسية (وحدات التدريب الخاصة بالمنظمة)	جامعة ديزني جامعة همبورجر (ماكدونالدز)
الثاني إدارة التغيير	تشكيل سلوكيات جديدة للعمل ، وهي بذلك تتعدى التركيز الضيق للجيل الأول ، حيث إنها تمتد لمجموعة واسعة من الأنشطة على جميع المستويات التنظيمية ، وكذلك الشركاء.	نُظمت المناهج لمعالجة المهارات الوظيفية والقضايا الثقافية والتعليم العلاجي	جامعة مونتورولا
الثالث القيادة وتشكيل المنظمة	تهدف جامعة الشركات في هذه المرحلة إلى المشاركة الفاعلة في عمليات القيادة ، من خلال التركيز على العمليات أكثر من المكان	نطاق أوسع لتطبيق المزيد من المفاهيم التقدمية وانتاج المعرفة واستخدام التكنولوجيا في عمليات التعلم ، واعتماد هيكل المنظمات الافتراضية	جامعة الفضاء البريطانية الافتراضية

Sources: (Schmitt, C,2012,P.18)& ( Musielk, L.& Newhouse, M., 2019,P.14).

ويتبين من الجدول السابق أن جامعة الشركات عبر مراحلها الثلاثة استندت في الأساس إلى أجنحة التعليم الاستراتيجية وإن اختلفت فيما بينها في آليات تحقيق التعليم المنشود، ففي الجيل الأول تنحصر الأنشطة التعليمية في حدود الفصول الدراسية والتدريبية ، أما الجيل الثاني فيشهد مجموعة واسعة من الأنشطة على كل المستويات التنظيمية مستهدفة تأصيل قيم ثقافية جديدة تُعلى من التعليم المستمر، أما الجيل الثالث

فيسعى لتعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الجديدة في تعزيز فرص التعلم الذاتي وتطوير رأس المال البشري للشركة ككل مع التركيز على الابداع والابتكار والتغيير الاستراتيجي، ويُمكن للبحث الحالي التحديد الدقيق لدلالات مفهوم جامعة الشركات من خلال النقطة البحثية الآتية.

### تحديد مفهوم جامعة الشركات

شهدت جامعات الشركات نموًا كبيرًا في نهايات القرن العشرين، وتعددت المسميات المعبرة عنها ومن بينها: مؤسسات ومراكز التعليم والتدريب للشركات ، ومؤسسات الإدارة، والجامعات المؤسسية...، وإن كانت جميعها تتفق في استهدافها تعزيز قيم الشركات ، وتمكين العاملين من المهارات التقنية ، ومساعدة المديرين التنفيذيين على ممارسة مهامهم القيادية على نحو أكفأ ، وبتفاوت مصطلح جامعة الشركات تفاوتًا كبيرًا فيما بينها ، فبينما يتسع نطاق بعض الجامعات ليضم عدة جهات تدريبية وتعليمية معتمدة على المستوى الاقليمي، اقتصر اهتمام البعض الآخر على مجرد استخدام مصطلح جامعة كبديل لمراكز التدريب دونما تغيير يُذكر في ممارساتها، الأمر الذي قد يُضعف مفهوم جامعة الشركات ( Nixon, J. & Helms, M.2002,P.144 ) ، ولنتمكن من التوضيح الجيد لطبيعة ذلك المفهوم وما يؤول إليه، يسعى البحث الحالي لعرض مجموعة من التعريفات التي سطرها المهتمين بذلك المجال من خلال ما يأتي:

يُعرفها Musielk & Newhouse على أنها " وظيفة المؤسسة أو القسم أو البرنامج التي ترتبط بشكل وثيق باستراتيجية المنظمة ، وتوفر القيادة الداعمة للأفراد والعمليات ، من خلال توفير التعليم المستمر والاستراتيجي ، بُغية تحقيق الحد الأدنى من مردود إيجابي طويل الأمد ( Musielk, L. & Newhouse, M., 2019,P.7 )

أما Pedron فقد حددتها في " أى وحدة تنظيمية تتمثل وظيفتها الأساسية في تطوير أصول المعرفة البشرية للمنظمة " ( Pedron, Z., 2018, P.12 ).



في حين تُعرفها Lytovchenko بأنها " وحدات أعمال استراتيجية منفصلة للشركات ، مهمتها ليس فقط مزيد من تدريب العاملين وتطوير بعض مهاراتهم ، ولكن أيضاً تحسين كفاءة الموظفين بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة ، وضمان قدرتها التنافسية ، وتُسهم في عملية التحسين المستمر لإدارة الشركة وتطويرها ككل"

(Lytovchenko,I,2016,p. 36)

وعرفها عبدالعزيز بأنها " مؤسسة تعليمية تُنشئها وتديرها شركة أو مؤسسة انتاجية معينة ، وتقوم على تدعيم الشراكة بينها وبين الشركة الأم ؛ بهدف التنمية المهنية للعاملين بالشركة وتطوير انتاجها ، وتدريب طلاب الجامعة ، ومنح الطلاب شهادات تُعادل الشهادات الجامعية" (عبدالعزيز ، ٢٠١٦ ، ص )

في حين عرفت علوان على أنها " مطور استراتيجي لرأس المال البشري حتى يتماشى مع الأهداف التجارية للمؤسسة ، وجهاز لنقل ثقافة المؤسسات التابعة للمؤسسة الأم ، ومحفز لخلق المعرفة ، وتعتمد على نموذج أكاديمي يعمل على خلق آلية لتبادل المعرفة القائمة وإنشاء أفكار جديدة ، وفي نفس الوقت تعزيز الاحساس بالانتماء للمجتمع وتقاسمهما الهدف . ومن هنا يحدث التوافق بين متطلبات سوق العمل وتحقق التنافسية للمؤسسة" (علوان ، ٢٠١٦ ، ص ص ٢٢٤-٢٢٥).

بينما عرفها الشثري بأنها " مؤسسة تعليمية تقوم على تدعيم الشراكة بين الجامعات الحكومية وبين الشركات بهدف التنمية المهنية للعاملين بالشركة، وتدريب طلاب الجامعة ، وتطوير الانتاج بالشركة وتمنح الطلاب شهادات تعادل الشهادات الجامعية" (الشثري ، ٢٠١٤ ، ص ٢٢).

ويعرفها أحمد بأنها " منظومة استراتيجية للتعليم والتعلم ، تقوم بإنشائها المؤسسات التي تهدف إلى تطوير وتحسين مهارات العاملين فيها وإكسابهم كل جديد في مجال عملهم لمواجهة متغيرات العصر واحتياجات سوق العمل ، وذلك من خلال شراكة بين

هذه المؤسسات والجامعة ، بما يُسهم في تنمية مؤسسات الشراكة وبما يُحقق أهداف كل مؤسسة" (أحمد ، ٢٠٠٩ ، ص ١٠٨).

أما Allen فيُعرفها على أنها " كيان تعليمي يُمثل أداة استراتيجية لدعم قدرة المنظمة على تحقيق رسالتها من خلال إجراء أنشطة لمضاعفة التعلم الفردي والتنظيمي ، وابداع المعارف الجديدة.(Allen , 2002,p.9).

ولقد استطرده El-Tannir وعرفها على أنها" وظيفة أو قسم في الشركة تُوجه لتطوير مهارات العاملين ، ودمجهم في التوجه الاستراتيجي للشركة ، مع التركيز القوي على القيادة وتحسين الأنشطة المتمركزة حول الأداء"( El- Tannir,2002, p.77) .

ومن خلال عرض التعريفات السابقة يُمكن للبحث الحالي التأكيد على النقاط الآتية:

١- تُعد جامعة الشركات صيغة متقدمة للتعليم في الشركات تجسد التقارب بين بيئة الأعمال والتعليم الجامعي.

٢- ينحصر اهتمام أقسام وبرامج التدريب أثناء العمل حول تنمية قدرات العاملين لزيادة انتاجيتهم، أما جامعة الشركات فتتعدى ذلك بالسعى إلى تحقيق رؤى الشركات وأهدافها الاستراتيجية .

٣- تُؤكد جامعة الشركات على أهمية التعليم المستمر على جميع المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية.

٤- تتولى الشركات الانتاجية مسؤولية تأسيس جامعاتها الخاصة وتمويلها ، وتُعدّها جزءًا تكوينيًا داعمًا لبقائها وتنافسيتها على الساحة الدولية.

٥- تُعزز جامعة الشركات فرص بناء ثقافة جديدة في بيئة العمل تدعم التعليم المستمر والابداع وليس مجرد زيادة الانتاج، وتُعضد من الدور الفاعل للقيادة التنفيذيين في هذا الشأن.

تعددت المفاهيم والأسماء التي تستخدمها الشركات للتعبير عن جامعة الشركات ومنها أسماء : معهد ، وكلية ، وأكاديمية ، وجامعة لتُعبّر عن هيئات التعليم والتدريب لديها، وجميعها أسماء رمزية تختلف عن مصطلح الجامعة بمعناها وشكلها المعهود في المجتمع. وتختلف جامعات الشركات كذلك -إلى حد كبير- من منظمة إلى أخرى وفقاً لمرحلة تطورها ، ففي مراحلها الأولى يتمحور الاهتمام حول تخطيط وتنظيم عملياتها ، وخلال مرحلة النمو يتم وضع المعايير وتوثيقها، أما مرحلة النضج فتتميز باعتراف المؤسسات الخارجية بها ، وعلى الرغم من ذلك الاختلاف إلا أنه يُمكن تمييز مجموعة من السمات المميزة لجامعة الشركات والتي جعلتها تختلف عن وحدات التدريب بالشركات، وذلك من خلال ما يأتي:

**Sammarra ,A. , Mormino, S., Innocenti, L.&**

**(Profili,S.,2017, P.98)**

**Paton .R.,et al,2005, p. 8)&**

**&((Lytovchenko,I.,2016,P.P.37-38)**

١- تُعد جامعة الشركات مبادرة تعليمية شديدة التعقيد تختلف من شركة لأخرى يتم تأسيس جامعة الشركة في أو بالقرب من مقر الشركة ، وتُوجه للتدريب والتطوير و المساهمة في صنع القرارات وتحقيق القيمة المضافة للشركات؛ ولذلك لا يقتصر اهتمامها على مجرد تزويد العاملين بالمهارات التخصصية فقط ، وإنما تسعى لتعزيز اتساق الشركات مع البرامج والمناهج الدراسية بالجامعات، وتأسيس قيم مشتركة بين العاملين ؛ ولذا يختلف هذا المحتوى بين الشركات وبعضها البعض وحتى في الشركة الواحدة مع مرور الوقت.

## ٢- السعي لتحقيق التوافق المستمر بين العاملين واستراتيجية الشركة

لما كان الدافع الأساسي وراء تأسيس تلك الكيانات هو توجيه الأنشطة والبرامج التدريبية والتطويرية بما يتوافق والأولويات الاستراتيجية لكل شركة ، تلك التي تختلف باستمرار وفق طبيعة البيئة التنافسية، ومن هنا يتم إعادة فحص البرامج وتطويرها باستمرار بـغية تحقيق التوجهات الاستراتيجية للشركة ، ويعني ذلك أن جميع ممارسات جامعة الشركات مؤقتة على عكس الجامعات التقليدية التي تتسم بالاستقرار النسبي في كثير من الأوقات .

## ٣- تصميم برامج مبتكرة

يحاول القائمون على جامعة الشركات رفع المعايير والتوقعات للبرامج التدريبية ، وذلك من خلال تصميم العديد من البرامج المبتكرة ، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبرامج التعليم الإلكتروني والتعليم المختلط ، لتتمكن من مواكبة المجتمع القائم على المعرفة ، وإعادة هيكلة المؤسسات ، والاندماج بفعالية في المجتمع الإلكتروني ، ودعم عمليات تحسين جودة التعليم.

## ٤- التركيز على الأهداف والأولويات التنظيمية

تتميز جامعة الشركات بتركيزها على الأهداف والأولويات التنظيمية، فتدعم فرص التعلم الفردي والفريقي والتنظيمي، على عكس برامج التدريب التقليدية التي تُوجه في الأساس لتلبية الاحتياجات الوظيفية للأفراد؛ ولذلك يُنظر إلى هذه المؤسسات كميسر للعمليات التنظيمية وليست مجرد كيانات مادية.

## ٥- التوجه بشكل مباشر وعملي نحو تحقيق متطلبات واحتياجات الشركة

تُمثل جامعة الشركات أحد أشكال التدريب الداخلي يتم تمويلها من قبل الشركة وتسعى لتحقيق أهدافها ومواءمة عمليات التدريب والتطوير مع استراتيجيات العمل بها ، أى إنها نموذج تعليمي مبتكر يدمج تطوير الموظفين مع تطوير الشركة ، من خلال توفير فرص التعليم المستمر لجميع الأعضاء ، وتبني عملية التعليم العلاجي وتقليل

العبء على الدولة ، ومساعدة المرشحين للمناصب الادارية في استيعاب فلسفة الشركة واستراتيجياتها ، فضلاً عن تعزيز التعاون بين القطاع الصناعي والأوساط العلمية، الأمر الذي يدعم استقلالية الشركة وريادتها.

**٦- الطبيعة الاستباقية لمحتوى التعلم والتدريب وابتكار أساليب جديدة للتعليم والتعلم**  
يكمن الهدف الرئيس لجامعة الشركات في تزويد العاملين بفرص التعليم المستمر من خلال تهيئة بيئة داعمة للتعلم التنظيمي وتراكم المعرفة وتوجيه أنشطتها لتحقيق استراتيجية المنظمة، أي إنها تتميز بتوجهها المستقبلي وتوقع الأحداث وليس مجرد معالجة المشكلات الآنية وتقرير المهام التكتيكية وتخزين ونقل الخبرة كما كان مًتبع في أقسام التدريب ، مستحدثة في ذلك العديد من التقنيات والأساليب التعليمية وتعظيم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

**ويُمكن للبحث الحالي تحديد أعمق لأبرز الفروق بين جامعة الشركات وبرامج التدريب بالشركات من خلال ما يأتي:**

تتميز جامعات الشركات منذ نشأتها بتنوع أهدافها وأنماطها وعملياتها ، وليس ثمة نموذج وحيد وفريد لكل منها ، وإن كانت جميعها تسعى للدمج بين التعليم والعمل معاً في مكان واحد ، وهذا ما كان يتم بالفعل في الوحدات التدريبية لكل شركة ، ومن هنا برزت التساؤلات حول مبررات وأهمية استخدام مصطلح جامعة بدلا من الوحدات التدريبية ، وما إذا كان معبراً عن المستهدف منها ، وهذا ما يستعرضه البحث من خلال النقاط التالية:

١- تركز برامج التدريب التقليدية على تمكين العاملين من بعض المعلومات والمعارف والمهارات التي تستوجبها بيئة العمل والانتاج ، بينما تركز جامعة الشركات على تأصيل قيمة التعليم والتعلم المستمرين في ثقافة المنظمة ، فهي تعكس فلسفتها وتُسعى لتحقيق أهدافها ، ومن هنا أصبح نجاح المنظمات مرهوناً بمدى إدراك أعضائها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها ، الأمر الذي أفضى إلى ضرورة البحث عن نمط جديد للتدريب يستوعب ثقافة المنظمة ورؤيتها

الاستراتيجية ولا يقتصر على مجرد تنمية مهارات وقدرات العاملين؛ ولذا شاع استخدام مصطلح جامعة كدليل على تنوع مهامها وأنشطتها.

٢- تستهدف جامعات الشركات قطاعات عديدة قد تمتد خارج نطاق الشركات ذاتها ، وذلك من خلال فتح أبوابها للعملاء والموردين أو بإتاحة برامجها التدريبية لمن يرغب فيها وكذا الشراكات مع الجامعات التقليدية ، ومثل هذه العمليات تدعم شبكة تبادل المعرفة والتحقق من صدقتها من خلال الممارسة العملية ، وهي بذلك تحقق وظيفتين من وظائف الجامعة وهما نقل وتوظيف المعرفة ؛ ولذا استخدم مصطلح الجامعة غير أن برامج التدريب التقليدية لا تتجاوز حدود المنظمة .

٣- تُسهم جامعة الشركات في إنتاج المعرفة ودمجهم في الثقافة التنظيمية للشركة ، وإنما تسعى لبلورة سياسة تعليمية وتهيئة ظروف إيجابية داعمة للتعلم في مكان العمل، والتأكيد على إدارة الأفراد وإدارة المعرفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية ، وتوثيق علاقتها بالجامعات الأكاديمية ، والتركيز على نظريات التعلم الفردي والتنظيمي ، وتأكيد أهمية التعلم في جميع المستويات التنظيمية لتحقيق تكاملية المعرفة ، وما يستتبعه ذلك من ابتكار معارف جديدة وتطبيقها من خلال ممارسات تنظيمية ضمن سياق مجتمعي أوسع في حين لا تعتنى برامج تدريب العاملين مطلقا بتوليد المعرفة وإنتاجها ( Baporikar,N., 2014, P.137).

ومن جانبه أجمل Pedron مجموعة الفروق بين جامعة الشركات والوظيفة التقليدية للتدريب من خلال الجدول التالي:

جدول (٢) الفروق بين 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 بالاحتياجات الحالية ولا يتطلب متطلبات 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.

Source: Pedron, Z., 2018, P.16.

ويتبين من الجدول 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 غالباً 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 بما يدعم استعداد الأفراد لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة

العمل وتضمينها في الخطط الاستراتيجية للشركة، ويمكن تحديد أبرز الفروق بين جامعة الشركات والجامعات العامة ، من خلال ما يأتي:

تننظم أنشطة الجامعات العامة حول مهام التدريس لكل من الطلاب الجامعيين وطلاب الدراسات العليا، والبحث العلمي الأكاديمي غير الهادف للربح، وخدمة المجتمع الحاضر لها ، وتنتهي كل منها بالحصول على شهادة ، ويُعد الطلاب هم المستفيدون بصفة رئيسة، ويتحمل أولياء الأمور والحكومات التكاليف، ويستفيد أصحاب العمل والمجتمع ككل من مخرجاتها التعليمية والبحثية والخدمية، على عكس جامعة الشركات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية الشركة وأهدافها، ويُمكن للبحث الحالي إلقاء مزيد من الضوء حول أبرز الفروق بين الجامعات التقليدية وجامعة الشركات من خلال الجدول التالي:

جدول( ٣ ) أبرز الفروق بين الجامعات التقليدية وجامعات الشركات

وجه المقارنة	الجامعات العامة	جامعات الشركات
النشأة التاريخية	تطورت خلال القرنين ١٧-١٩ وتوسعت بصورة شاملة في القرن العشرين، وتُمثل امتداداً للمجتمع الدراسي في المراحل السابقة.	تطورت من التدريب في المنزل وأقسام التعليم وتهتم بنقل الثقافة، وتوسعت في خدماتها لتشمل التطوير والابداع والبحث.
الأهداف	إتاحة تعليم ليبرالي متخصص بمستويات عليا للجمهور	مصممة لتوسيع قاعدة المعرفة للموظفين عن شركاتهم، بغرض التغيير التنظيمي وزيادة القدرة التنافسية
المخرجات	المؤهلات (درجات ، التأهيل المهني) والبحث	أفاق عالية لما يمكن تحقيقه ، وتنقل الأخلاقيات والقيم وتاريخ الشركة
مستوى التعليم	المرحلة الجامعية الأولى ، والدراسات العليا ، والدكتوراه	من المستوى المتدني للتدريب الوظيفي حتى الدراسات العليا من خلال الشراكات
التنوع الطلابي	أى عضو من الجمهور العالمي الذي يفى بمتطلبات الدخول	كل موظف في المنظمة ، وبضمان حد أدنى من التدريب كل عام
توليد المعرفة	يتم توليد المعرفة بطريقتين : تتمثل الأولى في البحث العلمي ، أما الثانية فهي ترتيبات الشراكة مع الصناعة.	يتم إنتاج المعرفة من خلال البحث المشترك مع المنظمات الشريكة ، والتطبيقات الداخلية .
الملكية والتحكم	من حيث الملكية فهي مملوكة من قبل الدولة التي تمولها؛ لذا فهي مسنولة أمام الحكومة، و التحكم محدود تطبيقاً لمفهوم الحرية الأكاديمية	تخضع ملكيتها للشركة ، وهناك تنوع كبير في درجات التحكم تبعاً لطبيعة اللامركزية ، وعادة ما تكون متبوعة بمبررات مالية.
الروابط مع الجامعات	التعاون الأساسي موجود في المشروعات البحثية.	ترتبط العلاقات بنقل الدورات المعتمدة ، وبعض نتائج البحث.

Source: Blass, 2001, p.168



وهكذا يتضح من الجدول العديد من الفروق بين جامعة الشركات والجامعات العامة سواء من حيث الجمهور المستهدف أو الأهداف أو الاشراف الحكومي أو التمويل وكذلك الشراكات مع الجامعات التقليدية الأخرى، مما يؤكد حتمية وجود كلا النوعين والترابط الوثيق بينهما، وخاصة في ظل التحولات المتلاحقة لبيئة العمل والانتاج، وتؤكد أهمية الشراكة بين جامعة الشركات والجامعات العامة من خلال ما يأتي: (Ryan L.,2007,PP156-158).

- ١- يمكن أن تُمد الجامعات العامة جامعة الشركات بالأسس والمبادئ النظرية الداعمة لممارساتها العملية ، فضلاً عن خبرتها في تنظيم المناهج التعليمية وتطويرها في ضوء مستجدات كل تخصص.
- ٢- تسعى كل شركة إلى أن تنفرد وتتميز ببعض الأمور والفتيات التي تمنحها الميزة التنافسية ، وهنا يكمن دور الجامعات العامة في تزويدها بنتائج البحوث العلمية وخاصة الإجرائية والابتكارية.
- ٣- يمكن للجامعات العامة تنظيم العديد من المؤتمرات والمنتديات التي يُدعى إليها متخصصين بارزين حول العالم ، حتى يتسنى للشركة الاستفادة من خبراتهم في تطوير أداءاتها وعملياتها ومنتجاتها.
- ٤- تدعم تلك الشراكة الاعتراف بجامعة الشركات كمؤسسة للتدريب والتأهيل ، ومن ثم الاعتراف بالشهادات التي تمنحها في مجالات إدارة الأعمال ، والقيادة ، والهندسة ، والتقنية ، وعلوم الكمبيوتر ، والمحاسبة ، فمصطلح الجامعة يُضفي على برامج الشركة مزيداً من القوة والمصداقية والجودة، الأمر الذي يزداد معه معدلات الطلب عليها ، ومن ثم اكسابها الصفة العالمية شيئاً فشيئاً.
- ٥- تُسهم تلك الشراكة في تنمية وتطوير مهارات قادة الشركات على أسس علمية رصينة ، مما يؤهلهم لإعادة هيكلتها وفق مستجدات البيئة التنافسية ، فضلاً عن التعليم المستمر لموظفيها لتطوير مهاراتهم وتحقيق معدلات إنتاجية أعلى.

- ٦- تعد الشراكة بين الجامعات العامة وجامعة الشركات إحدى آليات تكافؤ الفرص التعليمية ، حيث إنها تُهيء فرص التعليم العالي لمن لم تُتَح لهم تلك الفرصة من ذي قبل.
- ٧- يُمكن أن تُتيح تلك الشراكة فرص التكامل بين الأكاديميين بمعارفهم النظرية والمهنيين بخبراتهم العملية ،الذين يعملون سويًا لتقديم دورات تدريبية ضمن برامج جامعة الشركات ، مما يجعل الدورات أكثر صلة بالشركة فضلًا عن توفير الأساس النظري السليم لاتخاذ القرارات.
- ٨- تبرز أهمية الشراكة لكل من طرفي الجامعات العامة وجامعة الشركات ، فمن ناحية يُمكن لجامعة الشركات تزويد القوى العاملة بالمهارات الجديدة التي يتطلبها سوق العمل المتغير باستمرار، وتبني الأفكار الابتكارية وتغيير ثقافة العاملين بالمنظمة، مما يرفع من قدراتهم الانتاجية وتحقيق مزايا تنافسية للشركة، ومن الناحية الأخرى تُسهم تلك الشراكة في توفير مصادر تمويل إضافية للجامعات من خلال إجراء البحوث والدورات القصيرة والمشاريع الاستشارية ، يُمكن توجيهها لتحسين العمليات التدريسية والبحثية والخدمية ، وخاصة في ظل تقلص الميزانية الحكومية الخاصة بكل جامعة .
- ٩- تضمن الشراكة بين الجامعات العامة وجامعة الشركات مساهمة الجامعات العامة للقضايا المعاصرة التي تعترض بيئة العمل والانتاج ، حيث يسعى الأفراد للالتحاق ببرامج جامعية ذات موثوقية عالية ويكون لها صدى في الواقع العملي، وخاصة في ظل العديد من التحولات المتعاقبة التي مثلت بدورها ضرورات للاهتمام بجامعة الشركات، ويُمكن للبحث الحالي إلقاء مزيد من الضوء حول أبرز تلك العوامل والدواعي من خلال النقطة البحثية الآتية.

دواعي الاهتمام بجامعة الشركات  
لا تُعد جامعة الشركات نوعاً من الجامعات العامة التي تتربع على قمة السلم  
التعليمي في النظام التعليمي للمجتمعات والتي تستلزم اجتياز المراحل التعليمية السابقة  
لها بالترتيب ، وإنما تعد هياكل تدريبية متخصصة تنشئها الشركة الأم لتدعم تحقيق  
أهدافها ، وقد سادت بيئة العمل والانتاج العديد من التحولات التي استدعت بروز تلك  
النموذج ، ويُمكن للبحث الحالي استعراض أهم الدواعي والأسباب التي أدت إلى تنامي  
الاهتمام بجامعة الشركات من خلال ما يلي:

١- تتطلع إدارة منظمات الأعمال والانتاج إلى زيادة قدرتها التنافسية من خلال  
ابتكار منتجات جديدة وقيادة التغيير فب مجال الصناعة والأعمال والتعلم  
الاجتماعي ونشر أفضل الممارسات ، وتُعد جامعة الشركات نموذجاً استباقياً في  
ممارسة الأعمال التنافسية والعلمية والابتكار والتطوير التكنولوجي ، فمنهجها  
ينطوي على استبدال مفاهيم جديدة ، وتنويع البرامج والمناهج الدراسية ،  
وتنمية الحافز التنافسي لدى العاملين للحفاظ على مستويات عالية من التميز في  
بعض المجالات التي تنفرد بها الشركة مما يزيد من قدرتها التنافسية

**(Dealtry, 2005, p.69)**

٢- تُعد عولمة الاقتصاد إحدى العوامل الرئيسية التي أدت إلى ظهور وانتشار  
جامعة الشركات السريع، حيث الحاجة إلى منتجات وخدمات وبنية تحتية وتقنية  
موحدة ، والتي فرضت على المنظمات ضرورة توفير تعليم وتدريب مستمر  
للعاملين ، كما تؤدي العولمة كذلك إلى زيادة المنافسة الاقتصادية للمنظمات  
واستمراية العمل والبقاء من أجل الموارد البشرية المؤهلة، 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 بـغية 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, P.36)

٣- تتسم الجامعات العامة بالثبات النسبي في برامجها وأنشطتها المختلفة ، في حين تموج بيئة العمل والانتاج بالزخم الوفير من التحولات المستمرة التي تعجز المؤسسات الجامعية بأوضاعها الحالية على مسايرتها ، وهنا كان لزاماً على الشركات أن تُؤسس لكيان تعليمي يستهدف تنمية الموارد البشرية وزيادة معدلات تعلمهم بالقدر الذي يتناسب والتغير في بيئة العمل والانتاج من جهة وتحقيق أهداف الشركة من جهة أخرى ، وهذا ما ترمي إليه جامعة الشركات من خلال تأسيس نظام لإدارة المعرفة يمكن عمليات انتاج ومشاركة وتطوير المعرفة .

٤- يدعم تأسيس جامعة الشركات الالتزام بالتعلم لدى كل أعضاء المنظمة بمستوياتها المختلفة ، وإتاحة فرص التعليم المستمر لضمان عمل عالي الكفاءة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة ، من خلال تأسيس نظام فعال للتعلم والمعرفة التنظيمية يوحدتها مفهوم مشترك وفقاً لاستراتيجية التنمية في المنظمة ، وذلك على عكس أقسام التدريب التقليدية التي تركز على المهام التكتيكية، فضلاً عن ارتفاع تكلفة التدريب بها .

٥- دعم مبادرات التطوير والتغيير والتوجه الاستراتيجي للتعليم القائم على الأداء ، من خلال توثيق العلاقة بين استراتيجية العمل والتنظيم الداخلي للمعرفة في الشركة ، وإتاحة مساحة أوسع للتداول بين العاملين على المستويات التنظيمية المختلفة ، أي تشكيل مجتمعات تعلم مهنية غير متجانسة ، التي قد يسفر عنها تغيير سلوكيات ومواقف المديرين حيال القضايا التنظيمية المختلفة ، وتوليد الأفكار بطريقة عقلانية ، وبذلك تتجاوز جامعة الشركات المهارات الوظيفية

لتطوير استراتيجيات الأداء ومجتمعات المعرفة، وتزويد المديرين بفرص التفكير الذاتي وتمكين مهارات إدارية جديدة Ryan ,L& Prince,C& . Turner,P, 2015,P.173)

٦- إضفاء الموثوقية لبرامج التعليم والتدريب ، حيث تُعد جامعة الشركات كياناً قانونياً منفصلاً عن الشركة تُقدم تدريب معتمد ، وتسمح بتوسيع مجالات التدريب المؤسسي وتقديم خدمات أخرى لأقسام الشركة والعملاء الخارجيين ، فضلاً عن اعتراف المجتمع التربوي والعلمي بهذا النمط التعليمي، الذي يسير في فلك سلسلة من أنشطة التعليم المستمر تبدأ بالتحديد الجيد لاحتياجات المعنيين التي تُشكل الهدف الرئيس للبرنامج التعليمي ، وتحقيق التكامل بين العلم والتعليم والتصنيع لتحقيق تلك الغاية ، وتهيئة البيئة الداعمة لذلك ، انتهاءً بتقييم البرنامج والاستفادة من نتائج ذلك التقييم عند التخطيط لبرامج تعليمية وتدريبية أخرى (

**Lytovchenko, J, 2016, P.40)**

٧- تدحض جامعة الشركات الفكرة التي سادت لفترات طويلة من أن الحفاظ على المعرفة وعدم نشرها يُزيد من الأمن الوظيفي لدى العاملين وتمكينهم ، وتهيئة لمستويات عليا من احترام الذات ، حيث إن التدريب يتم من قبل قيادات المنظمة وتوجه لأعضائها ، وهنا تكون المعرفة المقدمة جزءاً لا يتجزأ من المنظمة يتم خلاله تقاسم المعرفة بما يدعم تطوير الشركة، وخاصة في ظل النمو المتسارع للمعارف والابتكارات وبروز الشبكات الافتراضية.

وعلى ذلك فإن جامعة الشركات تؤثر إلى فلسفة تربوية وتعليمية جديدة وتختلف أهدافها ومراميها ووظائفها ومكونات منظومتها عن الجامعات العامة، ويمكن تحديد المنطلقات الرئيسة لفلسفة جامعة الشركات وأهدافها وعناصر منظومتها ووظائفها من خلال عرض الموضوع البحثي التالي.

## المحور الثاني: الفلسفة التربوية التي تستند إليها جامعة الشركات

يتناول البحث في هذا المحور تحليلاً موجزاً حول فلسفة وأهداف جامعة الشركات وعناصرها ووظائفها المختلفة ، وذلك على النحو التالي:

### فلسفة وأهداف جامعة الشركات

تنطلق فلسفة جامعة الشركات من خلال تركيز أنشطتها ومبادراتها حول تعليم موظفيها وتعزيز علاقاتها مع نظام التعليم الجامعي ، فلم يعد مفهوم تنمية رأس المال البشري مقصوراً على البرامج والدورات التدريبية المهنية فقط ، ولكنه يمتد كذلك ليشمل أنشطة التعليم على نطاق أوسع، كما يستهدف نموذج جامعة الشركات تعزيز برامج الشراكة المستمرة بين الشركات والجامعات ، فالوحدات الجامعية يُمكنها أن تشارك بإنتاج ونقل المعارف الجديدة أما الشركات الصناعية فيمكنها تطبيق تلك المعارف

**(Antonelli, G&Cappiello, G& Perdini, G.2013,P.40).**

ولما كانت جامعة الشركات موجهة لتلبية احتياجات جميع الأطراف المعنية بخدماتها وأنشطتها مثل الشركات والجامعات والطلاب وتنمية المجتمع، والتي يتحدد في ضوئها مصادر التعليم والتعلم ومحتوى البرامج والأنشطة وطرق التعليم وآليات التقييم ، فإن فلسفة العمل بها تعتمد على فنيات واستراتيجيات تعليم الكبار التفاعلية والنشطة بما في ذلك أنشطة التعلم الجماعي ، وذلك من 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 .

وتلتزم الجامعات بإحداث التغيير والتطوير المستدام لدعم أهداف الشركات التجارية ، ويتم ذلك من خلال تزويد العاملين باستراتيجيات ووسائل وآليات تعليمية وتدريبية قادرة على مواجهة المشكلات التي تعترضهم ، فضلاً عن تنمية المهارات وبناء ثقافة مشتركة بينهم ، وتتعدد الأهداف والمرامي التي يسعى إليها نموذج جامعة الشركات.

ويُمكن للبحث الحالي استعراض أهمها من خلال ما يلي :

١- تستهدف جامعة الشركات موائمة احتياجات العمل مع برامج التعلم ، من أجل بناء كفاءات مهنية يُمكنها أن تدعم تنافسية الشركة فيما يتعلق بالأداء والتعلم ، مما يُقلل الوقت اللازم للوصول لمستوى الكفاءة المطلوب للأداء ، حيث إنها تعتمد في المقام الأول على دمج التعليم في مهام العمل اليومية ، ووضع آليات لإدارة كل من العمليات التجارية وعمليات التعليم والتعلم ، فضلاً عن تنويع عمليات التعليم غير الرسمية سواء من خلال دورات عبر الانترنت ، أو برامج التعليم المختلط ، أو مجتمعات التعلم ، والتحول من التعليم الرسمي الذي لا يغطي سوى ٢٠٪ فقط من احتياجات التعلم اليومية إلى مزيد من التعليم غير الرسمي (Zimmermann, V.2008,p.409).

٢- تركز جامعة الشركات على بناء وتعزيز ثقافة مشاركة المعرفة Knowledge Sharing ودعم الثقة بين العاملين في مقابل ثقافة اكتناز المعرفة، وذلك من خلال بناء شبكات اجتماعية وتشجيع الأعضاء على الاندماج فيها، وتيسير عمليات التواصل الاجتماعي ومكافأة تبادل المعلومات ، وذلك من منطلق أن التعليم عملية اجتماعية ، ويمكن أن يتم التعليم من خلال ثلاثة مجالات : يتركز الأول حول بيئة التعليم والتدريب التقليدية من خلال ورش العمل ومجموعات التعلم وتلعب البيئة الاجتماعية دورًا مهمًا في ذلك ، ويتم الثاني من خلال التعلم الافتراضي واستخدام الشبكات في كل من التعليم والتقييم ، أما المجال الثالث فيرتبط بالتعلم الذاتي والذي يتم تصميمه من قبل المتعلمين أنفسهم (Zimmermann, V.2008,p.418).

٣- تسعى جامعة الشركات للإسهام في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة الأم – على عكس أقسام التدريب التقليدية الموجهة فقط لدعم قدرات العاملين على إنجاز الأعمال اليومية على نحو صحيح - فوجودها مرتبط باستراتيجية المنظمة

ورسالتها ، وما التدريب إلا أحد وظائفها، وتتعدد وظائف الجيل الثاني لجامعة الشركات والتي تمتد إلى : تقييم الاحتياجات التدريبية، وتصميم وتقديم وتقييم البرامج التدريبية ، وتقديم برامج التعليم الإلكتروني ، وإدارة الشراكات الجامعية، والتغيير الاستراتيجي ، وإدارة المعرفة ، وتعزيز الثقافة الأخلاقية، والحفاظ على التراث الثقافي للمنظمة سواء كان مكتوبًا أو شفهيًا؛ ولذلك تختلف جامعات الشركات كثيرًا فيما بينها ، حيث يركز كل منها على عدد من هذه الوظائف دون غيرها (Allen,M,2009,p.124).

٤- تتمحور أنشطة ومبادرات جامعة الشركات تهيئة وتأسيس مجتمعات وبيئات داعمة للتعلم والتنمية الشخصية ، وتمكين العاملين ودمجهم سويًا في صياغة معايير تطوير الأداء، وتفعيل دورة المعرفة وإدارتها،وهنا تنطلق جامعة الشركات من حقيقة مفادها أن الأداءات التنظيمية الصحيحة لأي منظمة لابد وأن يسبقها نماذج ذهنية صحيحة لدى أعضائها، ولتحقيق ذلك يمكنها الاستعانة ببعض المداخل كمدخل نموذج المنظمة الذكية *The Intelligent Organization Model Approach* والذي يتمركز أساسًا حول القدرات الفكرية القادرة على توجيه ممارسات العمل التنظيمية، ويتألف ذلك النموذج من تتابع ثلاثة مكونات تحكمها علاقة دائرية مستمرة ، ويركز المكون الأول على الغرض الفكري للشركة *Intellectual Purpose* ، ويُعبر الثاني عن الخصائص الفكرية *Intellectual Properties* أما المكون الثالث فيركز على الممارسات الفكرية *Intellectual Practices* التي تُوجه لتطوير برامج المنظمة ، وتعمل الثلاثة مكونات في تدفق تكراري يدمج كل إمكانات وقدرات المنظمة بما يُعزز إجراءات التفكير وتشكيل العقل الجمعي، ويتم إعادة بلورة الأنشطة التنظيمية في ضوء نتائج تلك العمليات الفكرية

(Dealtry, 2005, pp.66-67).



٥- تستهدف جامعة الشركات إنتاج معارف جديدة ، حيث إنها تتضمن أنشطة متنوعة فهناك مثلاً نموذج (٧٠-٢٠-١٠) الذي يُشير إلى أن جامعة الشركات تُوجه ٧٠٪ من وقتها وأنشطتها وبرامجها لحل المشكلات التي تطرأ على بيئة العمل ، ٢٠٪ منها للتعلم في مكان العمل تحت اشراف زميل من ذوي الخبرة أى من خلال التدريب والتوجيه المهني والدروس الخصوصية ، أما ١٠٪ الباقية فتُخصص للتدريب في الفصول الدراسية ، وحلقات العمل والدورات التدريبية وغيرها ، ويُتيح ذلك البرنامج مساحة أوسع للتفاعل الاجتماعي والتلاقح الفكري بشأن القضايا الوظيفية واستراتيجية الشركة ، ومن هنا يُمكن أن تتولد المعارف الجديدة (Cross,J, 2011).

٦- تُركز جامعة الشركات على استباق التغيير في بيئة العمل ، حيث تتبنى تنفيذ التعليم أثناء العمل وتدعم التفاعل بين أولئك الذين يعلمون والذين يتعلمون، وتُعد بذلك شكلاً من أشكال التدريب الإضافي للعاملين يتم بطريقة نظامية مهنية مخططة ، وتستهدف تحسين المعرفة والتطوير المهني للموظفين وزيادة كفاءتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة ، والتجهيز للتغيرات المستقبلية المحتملة التي تفترض مسبقاً مشاركة العاملين في عمليات ابتكار أساليب مواجهتها ، ومن ثم التوصل لمحتوى وأساليب تدريبية استباقية تضمن لها ملاحقة واستباق التغيير، ومن ثم زيادة القدرة التنافسية للشركة . (Lytovchenko,I, 2016, P.36)

٧- تستهدف جامعة الشركات ربط التطور الوظيفي بنواتج التعلم ، من خلال تبنى نظم لإدارة التعلم التي يتم خلالها تحديد المهارات والكفاءات المطلوبة لكل وظيفة ، فضلاً عن عمل سجلات بتقدم الموظفين وانجازهم في التعليم والتطوير في كل من المهارات الفنية والقيادية واتخاذها كمعيار أساسي عند ترقية العضو للمستويات الأعلى ، ويُعد ذلك تحولاً تنظيمياً في بيئة الشركات يُزيد من دافعية

ويمكن تحديد المنطلقات الفلسفية والفكرية لجامعة الشركات من خلال ما يلي:

تستند جامعة الشركات إلى فلسفة بناء مجتمعات التعلم المهنية ومنظمات التعلم والتي تجعل التعلم محورا رئيسا لعمل الشركة ، مما قد يؤدي تحسين قدرات العاملين في مجالات العمل المتنوعة؛ وبناء على ذلك فإن جامعة الشركات تركز على إكساب العاملين مهارات التعلم الذاتي والتعلم المستمر وإكساب مهارة العمل في فرق متعاونة وإكساب العاملين مهارات العمل الجديدة مثل البراعة وسرعة البديهة والقدرة على التعامل مع الأزمات وحل مشكلات العمل وتحويل الأخطاء لفرص ملائمة للتعلم والبراعة الاجتماعية والمخاطرة الآمنة وممارسة البحث العلمي والابتكار والقدرة على مواكبة التغيير واستباق التغيير وإدارته كلما أمكن ذلك .

وتركز جامعة الشركات على تحقيق وظائف الجامعة الرئيسية وهي تدعيم التعليم والتعلم وتنمية البحث العلمي وخدمة وتنمية المجتمع ؛ ولذا فهي تركز على التعليم القائم على التكنولوجيا ، وتراعي جعل التدريب والتعلم أثناء العمل وتحرص كذلك على تقديم الخدمات الاستشارية ، مما يؤكد على الدور الحيوي لجامعة الشركات في المبادرات الوطنية الداعمة لعملية التنمية الشاملة والمستدامة .

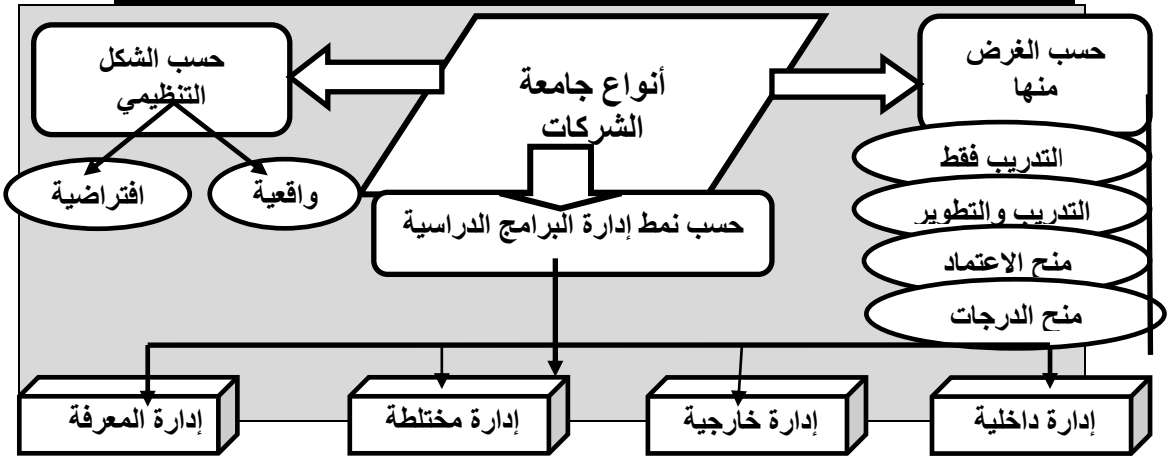
وبذلك يتضح أن جامعة الشركات تؤكد على تدعيم التعليم المستمر لأعضائها؛ ولذا فهي تستهدف في المقام الأول بناء ثقافة داعمة لمشاركة المعرفة تمهيدا لإنتاج معارف جديدة ، ثمكّن جامعات الشركات من استباق التغيير في بيئة العمل والانتاج، ولما كانت الجامعات الأكاديمية المصرية -في كثير من الأوقات- غير قادرة على مواكبة كل جديد ، ويُؤكد ذلك تمثيلها الضعيف في قوائم تصنيف الجامعات، وهنا تتأكد أهمية الاستفادة من جامعة الشركات في تدعيم فرص التعليم المستمر بالجامعات العامة والأكاديمية.

كما تتمحور فلسفة جامعات الشركات من خلال فلسفة اصناعة مواقف مخططة للتعلم خلال العمل وأثنائه من خلال مواقف التعلم الفردي والتنظيمي والجماعي ، مما يدعم فرص التعلم مدى الحياة لدى العاملين ، وخاصة عندما تصنع مواقف للتحدي والمثابرة والتعلم الذاتي والتنمية المهنية المستدامة ، ولذلك فإن جامعة الشركات قادرة على إنتاج المعارف المهنية والبرامج المهنية وتسويقها بطريقة تحقق المزايا التنافسية للشركات .

ومن جهة أخرى تركز فلسفة جامعة الشركات على تمكين العاملين من المهارات الوظيفية التي تتطلبها بيئة العمل بشكل يتجاوز قدرة الجامعات العامة ومراكز التدريب ؛ حيث إنها تُركز على ابتكار المعرفة ، وتيسير تبادل المعلومات ، وانتهاج أساليب جديدة للتعليم ، فضلاً عن دعم ثقافة التعلم والتعلم المستمر في السياق المؤسسي وعلى كل المستويات التنظيمية ؛ ولذا فهي تتميز ببعدها الاستراتيجي وتوجهها المستقبلي الهادف لتعزيز القدرة التنافسية للشركة المؤسسة والمشاركة في عملية التنمية المستدامة.

#### أشكال ومكونات جامعة الشركات

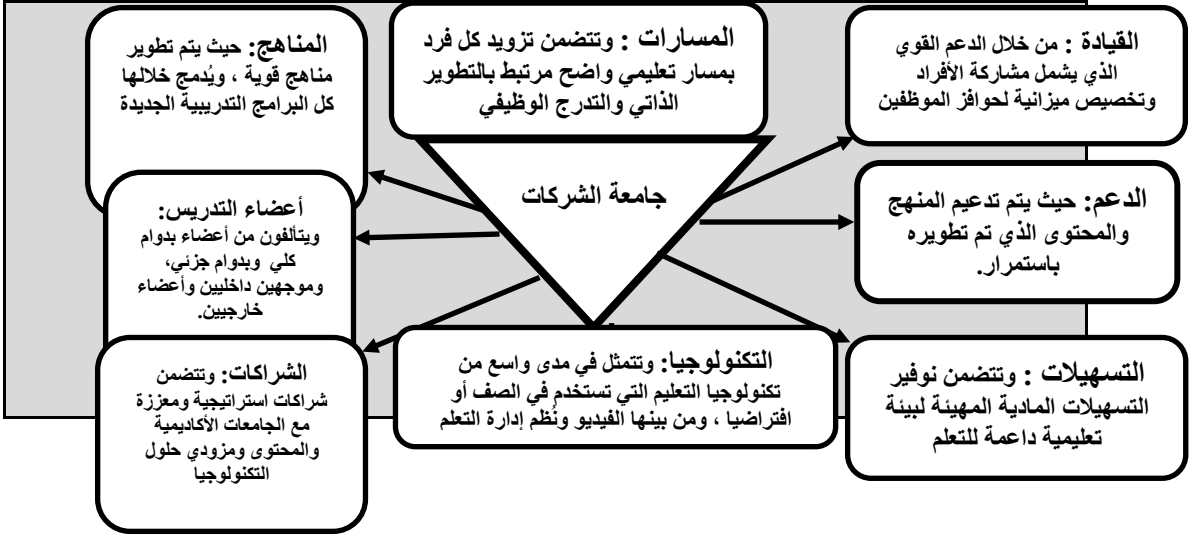
على الرغم من أن كل جامعات الشركات تُعد بمثابة مبادرات تعلم استراتيجية ، إلا أنها تشهد تنوعًا كبيرًا فيما بينها سواء من حيث أهدافها أو برامجها التي تقدمها أو نظام الإدارة بها... ، ويُمكن للبحث الحالي إجمال تصنيفات جامعة الشركات من خلال الشكل التالي:



شكل ( ١ ) أنماط جامعة الشركات

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على (Ryan ,L& Prince,C& Turner,P, 2015,P.169).

ويتبين من الشكل السابق التباين والتنوع الكبير بين جامعات الشركات ، وتكمن الفروق بين تلك الجامعات وفقاً لثلاثة أبعاد رئيسية : يتعلق الأول منها بطبيعة التعلم ، والتي تبتدئ بالتركيز على المفهوم الضيق للتدريب ، والذي يقتصر على مجرد نقل المعلومات وتطوير المهارات المهنية وتنمية القيم والممارسات التنظيمية ، وبين التركيز على المستويات العليا للتعليم والتعلم وابتكار المعرفة من خلال البحث ، أما البُعد الثاني فيتعلق بالتنظيم المكاني للوحدة من حيث كونها منشأة محددة لها كيان ثابت ومحدد في المجتمع أو أنها افتراضية تعتمد في المقام الأول على تكنولوجيا الاتصالات والانترنت من خلال الوسائط والشبكات في بث عمليات التعليم والتدريب، وتُقدم بتكلفة زهيدة وتُتيح الفرصة لإعادة التدريب بانتظام وفي أي وقت ، ويتمحور البُعد الثالث والأخير حول إدارة البرامج ليشمل إدارة داخلية وخارجية ومختلطة وإدارة المعرفة، ومن هنا تتفاوت البنية التنظيمية لكل منها، غير أنه يُمكن التمييز بين عدد من المسارات الأساسية لجامعة



الشركات يُمكن إجمالها من خلال الشكل التالي:

شكل(٢) عناصر جامعة الشركات

Source: Mahmood,M.& Minhas,G., 2011, P.7.

ويتضح من الشكل السابق أن جامعة الشركات تتضمن بنية تحتية وتكنولوجية ونمط قيادي يدعم تشاركية المعرفة ، بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس الداخليين ونظرائهم من الجامعات التقليدية ، فضلا عن المناهج الدراسية ...، أي إنها تتضمن هيكلًا تنظيميًا معقدًا كمثلها في الجامعات العامة والأكاديمية، مما يدعم إمكانية الاستفادة منها، وقد يرجع ذلك التعقيد إلى التنوع الكبير في وظائفها وأهدافها؛ ولذا يسعى البحث الحالي لتحديد أهم تلك الوظائف والأهداف من خلال ما يأتي.

## وظائف جامعة الشركات

يؤشر تزايد عدد جامعات الشركات بشكل متسارع حول العالم إلى تعدد وتنوع كبير في وظائفها وأدوارها في قطاعات الصناعة والإنتاج والخدمات ، ويُمكن للبحث الحالي تحديد أهم تلك الوظائف من خلال عرض النقاط الآتية :

### ١- مساعدة المنظمة على تحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية

تتعدد مسارات العمل بجامعة الشركات فتسعى لإجراء التغييرات وتنفيذ المبادرات الاستراتيجية ، ونشر "أفضل الممارسات" بين وحدات العمل ، وتطوير المنتجات والعمليات والمبيعات والتسويق، ومن جهة أخرى تعمل على تنمية الموارد البشرية وتعزيز كفاءات العاملين وفق استراتيجية للتعليم والتعلم، فضلاً عن برنامج تطوير الإدارة والقيادة العليا والمتوسطة كوسيلة لتحقيق الإدارة المهنية ، والتعاون مع مختلف الأطراف بما يُعزز عملية التعلم والتكامل بين الأكاديميين والممارسين، وكل ما من شأنه تعزيز القدرة التنافسية للشركة التي تُمثل بدورها محور رؤية الشركة وأهدافها الاستراتيجية (Ayuningtias, H. et al., 2015, P.202).

### ٢- تأسيس مجتمعات التعلم المهنية

تتبنى العديد من جامعات الشركات أفكار التعلم الشبكي مؤكدة على أن نتائجها تفوق التعلم الفردي ، وتتنوع أنماط شبكات التعلم ما بين رسمية وغير رسمية ، مما يدعم بيئة التعليم المستمر وبناء الرؤية المشتركة للأعضاء وتعزيز التعاون فيما بينهم وإدارة التغيير، مما يقود إلى تنمية قدرات الأفراد وتوسيع القدرات التنظيمية وإيجاد طرق مبتكرة وفعالة لزيادة قيمة رأس المال البشري، أي إنها تتخذ من التعلم أداة استراتيجية لتمكين المنظمة من القدرات والمزايا التنافسية (Allen, M., 2010, P.52).

### ٣- التطوير المستدام للشركة وضمان بقائها واستمراريتها

تتنوع الأنشطة والممارسات المهنية لجامعة الشركات إلا أنها ترتبط كثيرًا بعملية التطوير المستدام للشركة، ويمكن التمييز بين أنواع ثلاثة من الممارسات المهنية التي

تحافظ على استمرارية وبقاء المنظمة ومنها : التأهيل والتعلم الفردي ، ويتمركز حول المتعلم بهدف نقل المعرفة الحاسمة لنجاح الشركة وضمان معايير عالية للجودة ، وذلك من خلال الحلقات الدراسية والدورات التدريبية ، بينما يرتبط النوع الثاني بتحقيق التغيير التنظيمي من خلال عمليات التعليم والتعلم الفردية والجماعية الهادفة لتحقيق عملية التغيير التنظيمي ، وذلك بتنظيم العديد من المنتديات وورش العمل التي يتم خلالها تبصير العاملين بمتطلبات التغيير ، أما النوع الثالث من الممارسات فيركز على التجديد الاستراتيجي ويتم خلاله دمج التعليم وتطوير الأعمال سويًا من خلال الحوارات الاستراتيجية، وبذلك تُعد جامعة الشركات في الحالتين الأولتين أداة لتنفيذ استراتيجية الشركة ، أما في النوع الثالث فتعد مكونًا أصيلًا في عملية تطوير الشركة Nicolai (Hilse,H.& ,A., 2004, pp 395-396) .

#### ٤- تقديم برامج التعليم الإلكتروني ومنح الدرجات الأكاديمية

تسعى جامعة الشركات لتعظيم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اعداد استطلاعات لتحديد الجيد للاحتياجات التدريبية للعديد من الشركات، تمهيدًا لتصميم البرامج التعليمية والتدريبية المعترف بها، وتطوير برامج التطوير المهني لتلك الشركات ، ورعاية المهارات العامة المطلوبة في سوق العمل بدلاً التركيز على احتياجات الشركة الأم فقط ، وما يستتبعه ذلك من تحسين كفاءة سلسلة القيمة ودينامياتها لتلك الشركات والانخراط في عمليات التعليم والتعلم عبر المنظمات.

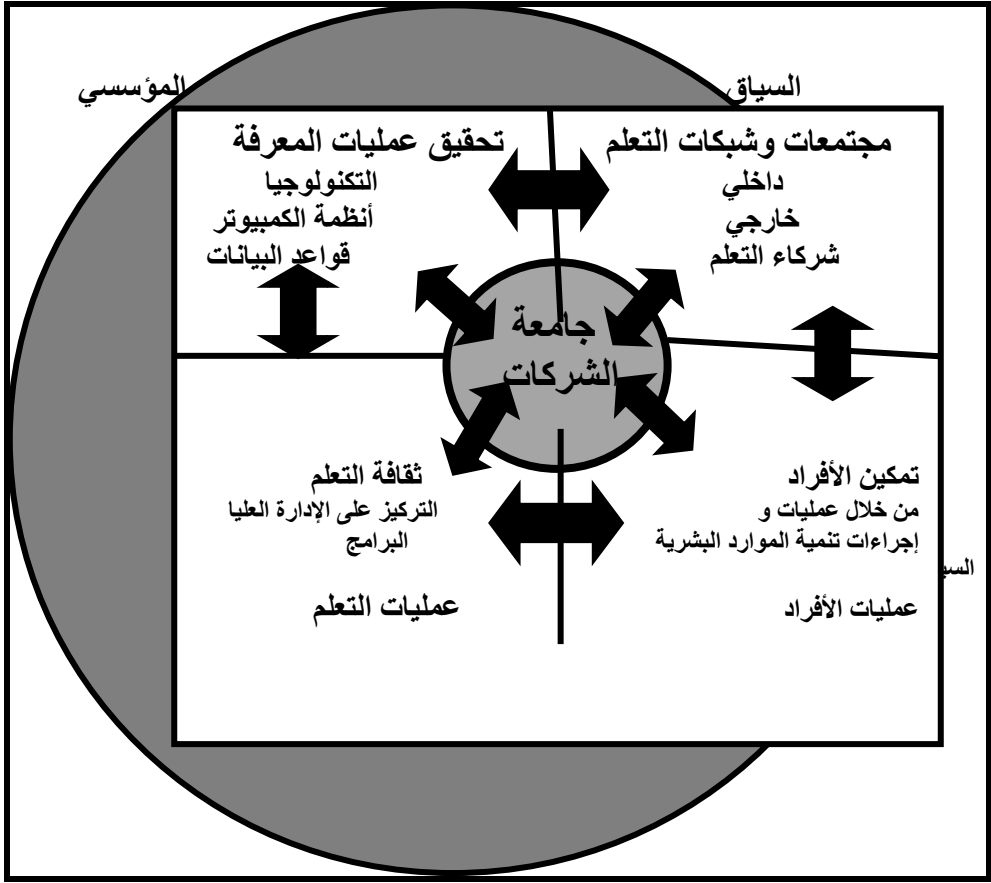
ومن جهة أخرى أكد Stewart على أن جامعة الشركات تُوجه لتحقيق أربعة

وظائف رئيسية تتمثل فيما يلي : (Prince & Stewart, 2002, p.807)

١- تحقيق عمليات المعرفة المتنوعة : وتُشير إلى ضرورة ملاحقة التطور السريع للأدوات والآليات المعتمدة على الكمبيوتر والمستخدم في دعم ممارسة التعلم ، والتي تُمكن المنظمة من إدارة المعرفة وقواعد البيانات وآليات صنع القرار ، واستخدامها بفعالية.

- ٢- **بناء مجتمعات وشبكات التعلم وتداول المعرفة جماعيا** : وتتضمن الشركات الداعمة للتعلم سواء من خلال دمج الأفراد في فرق للتعلم داخل المنظمة أو من خلال التواصل مع الخبراء في المجتمع الأوسع ، والاستعانة بالمصادر الخارجية للتدريب كلما كان ذلك ممكناً.
  - ٣- **بناء ثقافة التعلم** : لما كانت عمليات التعليم تنطوي على برامج التدريب والتعليم ، فينبغي أن تسود ثقافة التعلم بين ربوع المنظمة.
  - ٤- **تمكين الأفراد وإعداد الكوادر والخبراء المهنيين** : وتتضمن إجراءات تنمية الموارد البشرية ، ودعم طرق تعلم الأفراد في المنظمات من خلال بناء وتقوية المعنى المشترك.
- وقد حاول Stewart تضمين تلك الوظائف في نموذج مثالي لجامعة الشركات أطلق عليه "عجلة جامعة الشركات Corporate University Wheel" كما في الشكل التالي:

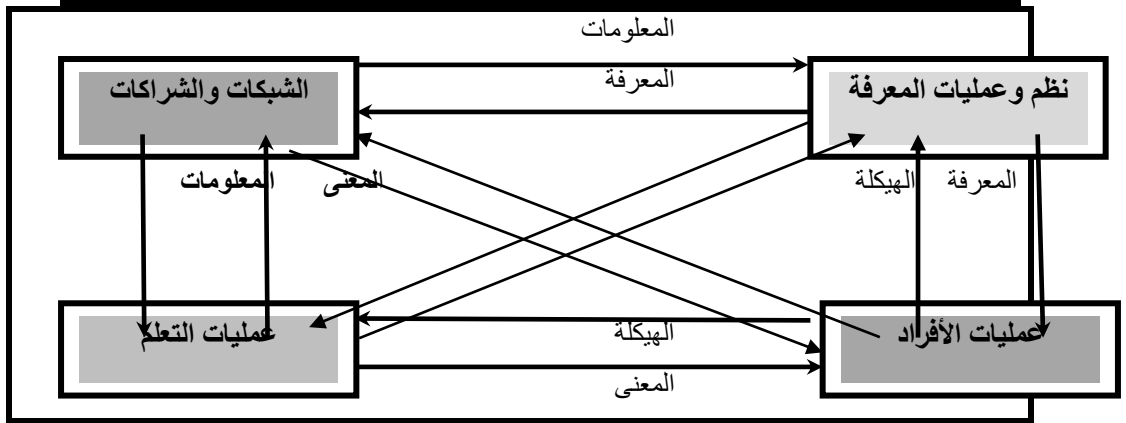




شكل (٣) عجلة جامعة الشركات

Source : Prence & Stewart , 2002 , p.805

وهنا تجدر الإشارة إلى أن ضعف فعالية جامعات الشركات في أداء وظائفها يُمكن ألا يُعزى لضعف قدرة المنظمة في جميع الحالات، وإنما قد يرجع لضعف عملية الترابط والتكامل بين تلك الوظائف على نحو يدعم تعلم المنظمة وتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية التي تسعى إليها الشركة، ويُمكن تبيان تلك العلاقات التفاعلية بين الوظائف الأربعة من خلال الشكل التالي :



شكل ( ٤ ) جامعات الشركات وتبادل وسائط عمليات التعلم

Source : Prence & Stewart , 2002, p.807

ومن خلال عرض أهم وظائف جامعة الشركات تتأكد موثوقية العلاقة بين جامعة الشركات وبين الشركة الأم، حيث إنها تُوجه أنشطتها لتحقيق رؤية الشركة ورسالتها وتطويرها بما يضمن لها البقاء والريادة ، فضلاً عن تمحورها حول عمليات المعرفة مشاركة ونتاجاً على أساس أن المعرفة تعد المورد الاقتصادي الرئيس في الآونة الأخيرة، الأمر الذي يُفضي إلى تدعيم استفادة الجامعات الأكاديمية من ذلك النموذج في تدعيم قدرات أبنائها على التعليم المستمر، وخاصة في ظل تنوع مهام ووظائف جامعة الشركات.

ومن الجدير بالذكر أنه على الرغم من كون جميع جامعات الشركات تقريباً تنطلق من الرؤية الاستراتيجية لشركاتها ، وتسعى لتدعيم تنافسيتها وتميزها بمكانة ريادية بين نظرائها، غير أن معظم جامعات الشركات قد لا تهتم كثيراً بقياس فعاليتها في أداء تلك الوظائف ، حيث أكد Masannat على أن ما نسبته ٣٩٪ من المنظمات تُنفق أقل من ١٪ فقط على قياس وتقويم الأداء رغم أهمية القياس والتقويم لتحسين أداءات وعمليات جامعة الشركات وتحديث برامجها (Masannat, J, 2014).

وتتعدد نماذج وصيغ تقييم جامعة الشركات ومن بينها نموذج كيركباتريك Kirkpatrick Model الذي يتمثل في أربعة مستويات للتحقق من زيادة انتاجية العمل وتميز أداء العاملين، وهي: ردود الأفعال والتعلم والسلوك ونتائج عملية التدريب، ونموذج فيليب Phillips ROI Measure الذي يُعد تطويرًا للنموذج السابق بإضافة مستوى خامس؛ ولذا يُطلق عليه المستوى الخامس لنموذج كيركباتريك ، ويتم حسابه من خلال نسبة التكلفة إلى الفوائد ، ونموذج ألن Allen الذي يُمثل الصيغة التطويرية لنموذج كيركباتريك ويتضمن ثمان مستويات هي: رضا المشاركين ، والمعرفة المطلوبة، والمهارات الفنية ، وتغير إدراك الموقف ، وتغيير السلوك الفردي ، وتطبيق المعرفة الجديدة، وتغير الكتلة الحرجة ، وأخيرًا تغيير ثقافة المنظمة & (Masannat, J, Razanaufal,M& Lantu,C, 2019, P122) 2014 (سي اشبي & بيل ، ترجمة الإمام ، ٢٠٠٤ ، ص ٤٥٨).

وبذلك يُمكن التأكيد على أهمية التقييم المستمر لجامعات الشركات للتأكد من كفاءتها وفعاليتها في تحقيق المرامي التي تستهدفها شركاتها ، وخاصة في ظل ما تشهده الساحة المحلية والعالمية من تغييرات متعاقبة ، وما يترتب على تلك المتغيرات من تغييرات كبيرة في بيئات العمل ومهارات العاملين ، ولذا فهي تتطلب بدورها مستوى ملائما من التعليم والتقويم المستمرين ، ومن هنا يسعى البحث الحالي لفحص وتحليل بعض ممارسات عدد من جامعات الشركات المحفزة للتعليم المستمر من خلال المحور البحثي التالي:

## المحور الثالث: نماذج لبعض جامعات الشركات المتميزة عالميا ومحليا ودورها في

### تحقيق التعليم المستمر

شهدت بيئة الأعمال في الآونة الأخيرة سلسلة متعاقبة من التحولات جراء الاستخدام الكثيف للتكنولوجيا الرقمية، والتي حلت محل الانسان في كثير من الأعمال، مما جعل الشركات تتسابق من أجل تطوير مهارات القوى العاملة لديها، وذلك من خلال تبني طرق وآليات جديدة تجعل العاملين مسؤولين عن تحقيق التعلم وتعزيز ثقافة التعليم المستمر في جميع أرجاء المنظمة، ويُمكن للبحث الحالي عرض بعض ممارسات عدد من جامعات الشركات العالمية والمحلية من خلال ما يأتي:

### نماذج لبعض جامعات الشركات

يُمكن للبحث الحالي إلقاء مزيد من الضوء حول بعض نماذج جامعات الشركات العالمية والمحلية وتدعيمها للتعليم المستمر من خلال ما يأتي:

### (١) جامعة موتورولا Motorola University

تُعد شركة موتورولا إحدى الشركات الرائدة في مجال الاتصالات والإلكترونيات، والتي حاولت مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي من خلال برامج تطوير قدرات العاملين وتعزيز فرص التعلم في مكان العمل، ففي عام ١٩٢٧ أسست معهد الهندسة والإدارة بهدف زيادة إنتاجية الشركة من خلال تنمية رأس المال البشري ودمج الأعضاء للانخراط في تحقيق في رؤية وثقافة المنظمة ( Developing

### . Tatent Motorola University, p.4)

وبالفعل استفادت موتورولا من عمليات التعليم واستطاعت أن تُؤسس لمدخل متقدم لإدارة الجودة الشاملة وتقييم الأداء أُطلق عليه نظام Six Sigma ، وتوسعت كذلك في برامج التدريب الإلكتروني، وفي عام ١٩٨١ أسست الشركة جامعة موتورولا لتعمل كمركز للتدريب يُركز على القيم والكفاءات الأساسية للشركة، وتوسعت في عملية التدريب من خلال افتتاح مركز " جالفن " للتعليم المستمر عام

١٩٨٦م ، كما أسست مركزا لتصميم التدريب بسنغافورة عام ١٩٨٩م ومن ثم دخلت في عقود شراكة مع جامعات شركات أخرى لتبادل أفضل الممارسات وأبرمت عقود شراكات مع بعض كليات المجتمع ؛ لمساعدتها في تثقيف موظفيها وخاصة في الرياضيات واللغة الإنجليزية ، وأبرمت عقود شراكة مع كليات التقنية لجلب فرص التعليم الرسمية وغير الرسمية في مكان العمل، ومن ثم تحسين أداء الأعضاء وتنافسية الشركة , ( The Observatory on Borderless Higher Education , 2003, pp.1-2).

وتسعى جامعة مونتورولا لتحقيق أهدافها من خلال تأسيس ثقافة داعمة للتعليم والتدريب ، وتمكين العاملين من إنتاج واختراع منتجاتهم على نحو أفضل وأسرع ، وذلك من خلال متابعتهم المباشرة من قبل القادة التنفيذيين وعدم الاقتصار على توزيع الكتيبات وحضور المحاضرات ، وبذلك فقد ركزت أنشطتها حول استراتيجية الشركة وحل مشكلات العمل ، فضلاً عن استحداثها لنظام الاستشارات الخارجية لكل من المهندسين والعلماء والمدراء الرسميين وإعادة تدريب العاملين وإعادة تعريف الوظائف باستمرار لتتمكن من مسايرة المتغيرات دائمة الحدوث (International Labour Organization, 2002, p85)

وتستند فلسفة جامعة الشركات الخاصة بمونتورولا على تعزيز فرص التعليم المستمر من خلال مبادئ تربوية رئيسة ثلاثة ، ويؤكد أولها على أهمية التعليم وضرورة مواكبته للتغيير الحادث في بيئة العمل والإنتاج ، 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, p86)

ولقد توسعت جامعة موتورولا في شراكاتها مع الجامعات العامة والأكاديمية، سواء من خلال برامج التدريب المهني وفقا لمعايير Six Sigma 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 نانكاى Nankai Universit ، وذلك في ضوء أجندة بحثية تعمل على تحديثها باستمرار، فضلاً عن تنظيمها للعديد من المؤتمرات والندوات التي تضم عددا كبيرا من أعضائها بما يدعم تشاركية المعرفة (The Obsevatory on borderless higher education,2003, p.5)

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 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" و برنامج " التنمية الإشرافية" ، و" وضع المعايير" ، وذلك فضلاً عن مقررات ماجستير إدارة الأعمال.( Kandula, S., 2012, PP162-163)

#### ❖ التعليم المستمر بجامعة موتورولا

تتحمل شركة موتورولا مسؤولية إتاحة فرص التعليم المستمر 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 و إفريقيا 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).

وعلى الرغم من الارتباط الوثيق بين أنشطة الجامعة والاحتياجات التدريبية لكل منطقة ، إلا أن جميع المنتسبين للجامعة تحكمهم رؤية عالمية تنطلق من قدرة كل موظف على حل أى مشكلة في المنظمة ، ولتدعيم تلك الرؤية يتم التحديث المستمر لنظمها التكنولوجية وتفعيل التواصل بين العاملين من خلال شبكة عالمية ، ولا يقتصر دور جامعة موتورولا للشركات على تطوير المهارات العامة للموظفين وفق احتياجات العمل، وإنما تتخطاها لتطوير القيادة والإدارة ، واستحداث أكثر من مائتي فرصة جديدة للعمل كل عام ، وتنظيم برامج تطوير الأداء ، والتطوير المستمر للمحتوى التدريبي ، وتجني الجامعة ثمار تلك العمليات سواء من زيادة مواردها حيث إنها حققت ١٧ بليون دولار أمريكي من خلال تطبيقات ٦ سيجما فقط ، أو قوة علامتها التجارية (Vance, C& Paik, Y, 2011,P.210).

ومن هنا يُمكن التأكيد على أن جامعة موتورولا تولي اهتمامًا كبيرًا ببيئات التعليم والتعلم مؤكدة على أن زيادة ساعات التدريب لم تعد العامل الوحيد لبقاء المنظمة واستمراريتها وتنافسيتها ؛ ولذلك بدأت في إعادة بناء فرق التعلم ومسئولياتها فتبدأ بالتحاور مع الأعضاء للتعرف على أفكارهم وتوجهاتهم نحو التعلم، ويتم ذلك من خلال مجموعات مركزة Focus Groups وعمليات المسح والمقابلات الرسمية وغير الرسمية ، وفي ضوء ما تسفر عنه تلك الإجراءات يتم التقييم التنظيمي لتحديد الأداءات المهمة وضعيفة التنفيذ ، والأداءات قليلة الأهمية وضعيفة الأداء ، ويتم تجميع تلك النتائج في قوائم لتحديد الجوانب التي تتطلب التركيز ، ومن هنا يتم تحديد الأهداف وخاصة أهم ٣-٧ أهداف أساسية ، تلك التي يتم في ضوءها تحديد آليات التعليم والتعلم (Purinjon,C,2003,PP. 44-46).

ويُمكن للجامعات العامة والأكاديمية المصرية الاستفادة من نموذج جامعة مونتورولا في تطوير التعليم المستمر لديها من خلال عدة عمليات وخطوات أولها: التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية للفئات التنظيمية المختلفة، سواء من خلال تشكيل فرق للتعليم والتعلم أو المقابلات الرسمية أو غير الرسمية...، وما يستتبعه ذلك من تنويع واستحداث للبرامج التدريبية والتعليمية والفئات المستهدفة، وثانيها: مراعاة ضرورة تنقيح محتويات البرامج التدريبية ومتابعة نتائج التدريب باستمرار، وثالثها: تأصيل رؤية الجامعة في نفوس جميع أعضائها، وما يستتبعه ذلك من تشكيل العقل الجمعي لهم، وسيادة ثقافة التعليم المستمر والتعلم أثناء العمل والتعلم من الآخرين، ورابعها: 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.

## ٢- جامعة ماكdonالدز للشركات (هامبورجر)

تم تأسيس جامعة شركة هامبورجر عام ١٩٦١ وذلك في مكان بسيط بإحدى فروع مطاعم ماكdonالدز في مدينة أوك بروك التابعة لولاية إلينوي الأمريكية، وخلال عامها الأول ابتدأت الدراسة بافتتاح فصل دراسي واحد ليضم أربعة عشر طالبًا فقط، ثم تزايدت أعداد الملتحقين سنويا بالجامعة، حتى أضحت ٥٠٠٠ طالبًا، ومن ناحية أخرى شهد المكان توسعات كبيرة وضخمة لتستوعب تلك الأعداد حتى بلغت مساحة المنشأة الآن في مقرها الرئيس ١٣٠ ألف قدم مربع، وبالإضافة إلى هذا الحرم الرئيسي تتكون الجامعة أيضًا من ٢٢ مركزًا تدريبيًا إقليميًا ومحليًا، فضلًا عن ستة مراكز تعليمية جامعية عالمية في مدن متعددة مثل: طوكيو ولندن وسيدني وميونخ وساوباولو وشنغهاي، وبذلك أصبحت شركة ماكdonالدز الأمريكية أول شركة مطاعم في العالم تقوم بإنشاء مؤسسة تعليمية عالمية (العيد، ٢٠٢٠، ص ص ٢-٣).

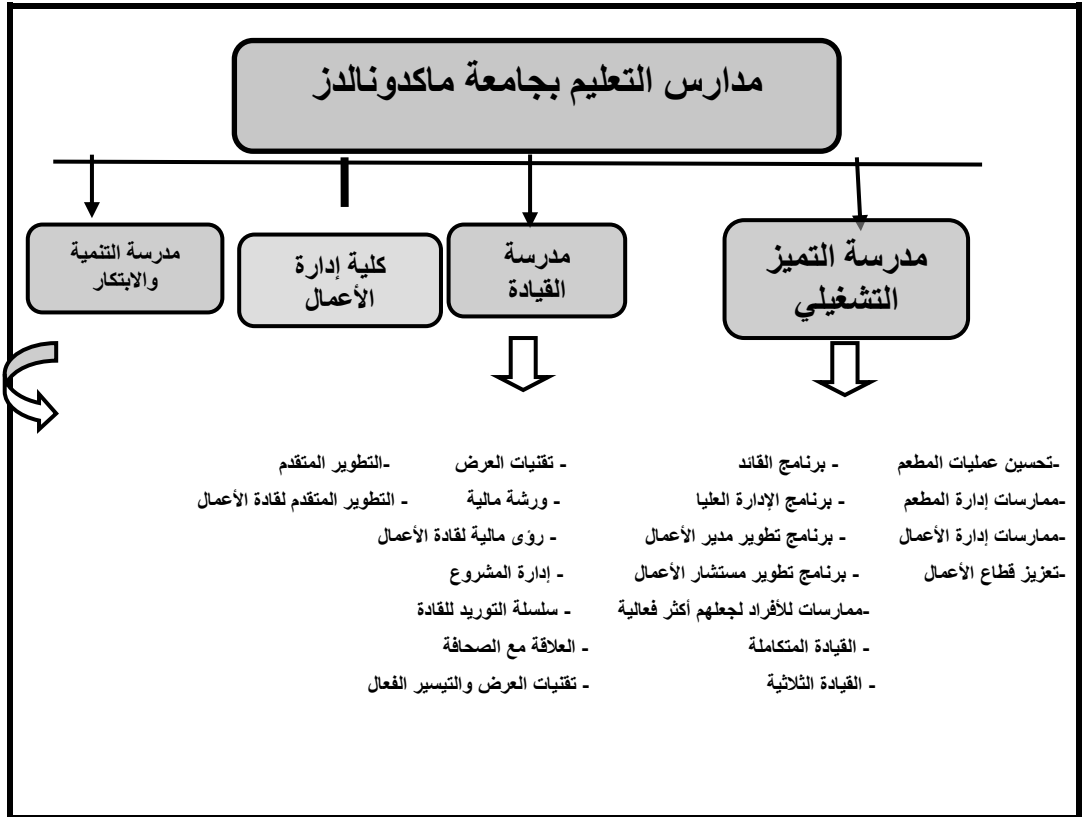


وعلى الرغم من اقتصار برامج الجامعة على منسوبي شركة ماكдонаلدز إلا أن عملية الالتحاق بالجامعة ليست بالأمر اليسير بسبب العدد الضخم والكبير للعاملين ؛ ولذلك فإن عددا قليلا فقط يتم قبوله بالجامعة - حيث إنها تُعد ثاني أكبر شركة من حيث عدد العاملين بعد شركة وول مارت الأمريكية- وتقدر نسبة القبول في فرع شنغهاي على سبيل المثال بحوالي ١٪ من العاملين ؛ ولذلك يُشترط للالتحاق بتلك الجامعة فئة المديرين أو المقرر لهم أن يصبحوا مديرين في فروع شركة ماكдонаلدز (العيد، ٢٠٢٠، ص ٤).

وتؤكد جامعة ماكдонаلدز ضمن فلسفتها التعليمية والتدريبية على أهمية تعزيز فرص تدعيم المواهب وتطوير القادة ومكافأة الإنجاز ، وتسلك في ذلك منهجية توفير التدريب عند الحاجة إليه أى 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 أفضل ما يتعلمونه أولا ، كما أن تعلم الطريقة الصحيحة قد يتطلب تكرار الممارسة مرات متعددة إذا مارس 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>

ومن هنا تتعدد مدارس التعليم بجامعة ماكдонаلدز ، وتتضمن كل منها عددا من البرامج التعليمية والتدريبية ، ويتم التركيز خلالها على تطوير مهارات القيادة وتمكين الملتحقين من أساسيات إدارة الأعمال، لتأهيلهم لنيل درجات عالية ومناصب إدارية عليا في شركة ماكдонаلدز ، ويُمكن إجمال أهم مدارس التعليم بجامعة ماكдонаلدز وبرامجها من خلال الشكل التالي :



شكل ( ٥ ) : مدارس التعليم بجامعة ماكдонаلدز

المصدر : الباحثة بالاعتماد على

<https://www.mcdonaldsuniversity.com.br/>

وتتميز جامعة ماكдонаلدز بتقديم تعليم وتدريب عالي الجودة لأعضائها، من خلال أنشطة المجموعات الصغيرة والتعلم التعاوني ومجتمعات التعلم والممارسة ، وحرصاً 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 ماكدونالدز وغيرها .( Landy, F& Conte,J, 2010, P.829)

وعلى ذلك يُمكن أن يكون حصول الدارس في جامعة هامبورجر على شهادة جامعية معتمدة من الجامعة ليس مؤهلاً فقط للتقدم المهني في الهياكل التنظيمية لشركة ماكدونالدز ، وإنما للالتحاق ببرامج الدراسة الجامعية لإحدى الجامعات العامة والأكاديمية المعتمدة إقليمياً وتكون الدراسة بتلك الكلية لمدة عامين أو أربعة أعوام ، وبعدها يتم الحصول على الدرجات العلمية الجامعية بكليات إدارة الأعمال وغيرها، وتُوفر جامعة هامبورجر قائمة بالجامعات العامة والأكاديمية التي يُمكن الالتحاق بها لخريجي جامعة هامبورجر (Tomar, D, 2020, P.4).

#### ❖ التعليم المستمر بجامعة ماكدونالدز

أكد القائمون على جامعة ماكدونالدز منذ نشأتها على أهمية تعليم وتطوير رأس المال الفكري والبشري كاستثمار فعال وداعم لنجاح الشركات وزيادة قدرتها التنافسية ، فتعمل على تمكين المديرين من المهارات الإدارية والقيادية والتجارية والاجتماعية وتركيز التعليم بطابع مؤسسي تنظيمي وعدم الاقتصار على كونه مجرد وظيفة بقسم الموارد البشرية، وتتشابه فصول جامعة ماكدونالدز مع فصول كلية إدارة الأعمال ، حيث تركز مهام كل وظيفة على العمليات والخدمات والجودة والمبيعات والنمو ، ويشتمل المنهج على مسارات وظيفية لمديري المطاعم والإدارة الوسطى ومديري التطوير التنفيذي ، وتسعى الجامعة من خلال رسالتها لتطوير مواهب الأفراد وجعلهم أكثر التزاماً بالجودة والخدمة والنظافة والقيم في مؤسساتها حول العالم (Bustin,G, 2008,P.193)

وتسعى الجامعة لإتاحة فرص التعليم المستمر لبعض العاملين 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 المربكة 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)

ولما كان الالتحاق بالجامعة مقصوراً على المديرين فقط ، فقد سعت الجامعة لإتاحة فرص التعليم المستمر للمستويات المتوسطة والدنيا وتشكيل ثقافة داعمة للتعلم من خلال تطوير تسعة عشر وحدة للتعليم الإلكتروني كتعليم سابق لمرشحي جامعة ماكdonaldز المستقبلين ، وتقدم هذه الوحدات الخدمات الأساسية للعملاء ، فضلاً عن تزويد المدراء في المستوى المتوسط بمهارات القيادة والتطوير (Combs,C, et al , 2013).

ويمكن الإفادة من نموذج جامعة ماكdonaldز في تحسين عمليتي التعليم والتعلم بالجامعات المصرية وتطوير التعليم المستمر بها من خلال: تهيئة بيئة ثقافية داعمة للتعليم المستمر ، وذلك باستحداث العديد من وحدات التعليم الإلكتروني بمكتبات الكليات والمكتبة المركزية لكل جامعة ، ودعم فرص التعلم التعاوني وتعليم الأقران ، وتنظيم كل جامعة للعديد من المسابقات سنوياً لكل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين وتخصيص مكافآت مادية ومعنوية مما يُهَيء بدوره بيئة عالية التنافسية داعمة للتعليم المستمر والابتكار ، ومحاولة صبغ التعليم بالطابع المؤسسي ومتابعة نتائجه وعدم اقتصره على مجرد حضور المحاضرات فقط، ويُمكن الاستعانة بنهج التعليم المختلط والهجين لتعظيم الاستفادة من الوسائط التكنولوجية وتمكين أعضاء

مجتمع الجامعة من قدرات التعلم الذاتي، وإكساب التعلم الصحيح أولاً انطلاقاً من أن تعديل الفهم الخاطئ قد يكون أكثر صعوبة من عملية التعليم ذاتها.

### ٣- جامعة هليوبوليس التابعة لشركة سيكم

أنشئت مؤسسة سيكم عام ١٩٧٧م كمبادرة تستهدف تعزيز التنمية المستدامة، وذلك بالتركيز على الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية ، وفي إطار سعيها لتحقيق تلك الرؤية عمدت إلى تأسيس جامعة هليوبوليس للتنمية المستدامة عام ٢٠٠٩، وبدأت الدراسة بها في العام الجامعي ٢٠١٢/٢٠١٣م، وتضم الجامعة ثلاث كليات هي: الهندسة ، والصيدلة ، وإدارة الأعمال والاقتصاد، وتتناول برامجها مفاهيم ونظريات التنمية المستدامة من خلال نهج كلي متعدد التخصصات يجمع بين التعليم والتعلم ، وبين البحث والممارسة ، وتتمثل أهم ممارساتها المستدامة في زيادة استخدام الطاقة الشمسية ، ومعالجة المياه لاستخدامها في الري ، وإعادة تدوير النفايات ، فضلاً عن مشاركة جميع الطلاب في برنامج "كور" عبر الكلية الذي يقدم الفنون والموسيقى والمسرح.

<https://almalomat.com>

ولقد عمدت الجامعة خلال عام ٢٠١٣ إلى تأسيس مرصد البحث والتجديد (TICO-HIRO) وأوكلت إليه القضايا المرتبطة بالبحث والتجديد، مع الأكاديميين والباحثين المهنيين في إطار جامعة هليوبوليس من أجل الإسهام في صياغة اقتصاد قائم على المعرفة المستدامة في مصر، وفي عام ٢٠١٦ أطلقت الجامعة منصتها الخاصة بالتجديد ([connect@hu.edu.eg](mailto:connect@hu.edu.eg)) بهدف دعم نشر المعرفة بين الباحثين والمهنيين وتعمل المنصة كحاضنة للتجديد مدفوعة بالبحث التطبيقي في مجالات مرتبطة بالتنمية المستدامة.

<https://www.hu.edu.eg/ar/research/>

واستمر العمل بكليات الجامعة الثلاثة إلى أن تمت الموافقة على إنشاء كليتين إضافيتين وهما كلية العلاج الطبيعي ، وكلية الزراعة العضوية ، وبذلك يرتفع عدد

كليات الجامعة إلى خمس كليات، تُوجه جميعها لأنشطة ومبادرات التنمية المستدامة والتضامن الاقتصادي والعدالة الاجتماعية والتوازن البيئي ، منتهجة في ذلك نهجًا تعليميًا مميزًا يدمج بين التدريس والبحث العلمي والممارسة، فضلاً عن تركيزها على منظومة قيمة داعمة للاستدامة في التنمية والتعليم والبحث والابتكار وتطوير المجتمع المحلي

<https://www.hu.edu.eg/ar/about/vision/>.

وتُحاول جامعة هليوبوليس الاستفادة من خبرات العديد من الجامعات العامة ومؤسسات البحوث الدولية عبر عقود شراكة ومذكرات تفاهم في كافة المجالات ، بما يُهيئ لها فرص التبادل الطلابي وتطوير البرامج الدراسية المشتركة ، فضلاً عن تمثيلها الرسمي كعضو في الجامعة الأوروبي- متوسطة ، وكشريك في المركز الاقليمي للخبرات في مجال التعليم والتنمية المستدامة بالقاهرة والمُعترف به من قبل جامعة الأمم المتحدة في طوكيو باليابان، ومن بين الشركاء الأكاديميين لجامعة هليوبوليس : جامعات الأنوس في بون ، وبوخوم ، وديلفت للتكنولوجيا ، وماربورج ، وأخن، وهوهن هايم ، وأوسنابروك بألمانيا، وكذلك جامعة جراتر النمساوية، وجامعة القاهرة المصرية.

<https://ar.wikipedia.org/wiki/>

وينتظم العمل بكليات جامعة هليوبوليس عبر مجموعة من البرامج الدراسية الداعمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية ، فعلى سبيل المثال فإن كلية الهندسة تتضمن برامج متعددة مثل : هندسة المياه ، وهندسة الطاقة ، وهندسة الميكاترونكس ، والعمارة الخضراء ، أما كلية إدارة الأعمال فتتضمن برامج : التسويق والإدارة والمحاسبة ، والتمويل والاقتصاد ، في حين شملت برامج كلية الصيدلة مجالات علمية متعددة مثل برنامج النباتات الطبية ، وكيمياء الصيدلة ، والعقاقير والكيمياء الحيوية ، وإدارة الصيدليات ، والصيدلة الاكلينيكية ، علاوة على ذلك هناك ما يُسمى بالبرنامج الأساسي الذي يُوجه لكل طلاب الجامعة ، ويستهدف تنمية قدراتهم على التجديد وتحمل

المسئولية الاجتماعية ومواجهة التحديات ، ويتضمن البرنامج الأساسي أربعة مسارات رئيسية تتمثل في: اللغة والتواصل ويتضمن الكتابة الأكاديمية باللغتين الانجليزية والألمانية وريادة الأعمال والأدب العربي ، والتنمية والتجديد والثقافة والفنون ، والعلوم الاجتماعية التي تدور حول منهجية البحث والفلسفة وحقوق الانسان والسياسة ومبادئ القانون وعلم النفس ، والطبيعة والمجتمع ، كما يتضمن البرنامج الرئيسي كذلك مقررات حول الأفكار الرئيسية في التنمية المستدامة وعلم الأحياء ، وتتميز جميع برامجالجام باعتمادها من وزارة التعليم العالي ، فضلاً عن كونها قائمة على نظام الساعات المعتمدة المتوافقة مع النظام الأوروبي مما يعني سهولة الحراك الدولي

(ECTS) <https://www.hu.edu.eg/ar/core-program/>

#### ❖ التعليم المستمر بجامعة هليوبوليس

تهبىء جامعة هليوبوليس لطلابها بيئة تعليمية داعمة للتعليم المستمر والابداع، وذلك من خلال التركيز على طريقة التدريس التفاعلية ، وتعزيز البحوث متعددة التخصصات بالتعاون مع مؤسسات بحثية وطنية ودولية والتدريب العملي الفعال ، حيث يتم تقديم المحتوى الأكاديمي متبوعاً بالخبرات العملية التي تعالج المشكلات الواقعية المرتبطة بمجال دراستهم ، ويقوم الطلاب بتصميم وتنفيذ العديد من المشروعات البحثية بمساعدة مجموعة الشركات المختارة ضمن مبادرة سيكم للتنمية المستدامة ، متبعين في ذلك منهج حل المشكلات ، الأمر الذي يُعزز دافعية الطلاب وابتكاريتهم، ومن ثم تحقيق

النجاح في أعمالهم المستقبلية <https://ar.wikipedia.org>

وبذلك يُمكن للجامعات الغامة والأكاديمية المصرية الاستفادة من نموذج جامعة هليوبوليس في تطوير التعليم المستمر لديها من خلال: تضمين برامج أساسية لجميع الطلاب في السنة الدراسية الأولى تستهدف تنمية قدراتهم الاجتماعية والعلمية والبحثية وتمكينهم من إحدى اللغات الأجنبية الحيوية على الأقل بالإضافة للغة الأم وإكساب

الطلاب أساسيات تصميم المشاريع البحثية، وتهيئتهم لتحمل مسئولية تعلمهم الذاتي والمستمر، وتنظيم العديد من اللقاءات التي تجمع بين أعضاء هيئة التدريس من كليات الجامعة لبحث إمكانية التكامل بين التخصصات العلمية ، وكذلك بالنسبة إكسابهم مهارات إجراء البحوث متعددة التخصصات، وإنشاء وحدة متخصصة في كل جامعة تتصل مباشرة مع مؤسسات العمل والانتاج والتكنولوجيا تعمل كأدوات استشعار للكشف عن كل جديد ورصده عبر المنصة الالكترونية الخاصة بكل جامعة ، وتعظيم الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة في التدريس التفاعلي مثل برنامج Microsoft365 وخوض تجربة التدريب العملي من خلال تكنولوجيا الواقع الافتراضي والمعزز وغيرها ، والتوسع في إبرام الشراكات والتحالفات ومذكرات التفاهم مع الجامعات الرائدة دوليا بما يضمن تأسيس برامج تعليمية وبحثية مشتركة ويحقق تبادل فعال للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

#### ٤- جامعة الأهرام الكندية

تأسست جامعة الأهرام الكندية عام ٢٠٠٤ وهي جامعة مصرية خاصة غير ربحية تابعة لمؤسسة الأهرام الصحفية التي تديرها الحكومة المصرية من خلال المجلس الأعلى للصحافة ، وتقع الجامعة في منطقة السادس من أكتوبر بمحافظة الجيزة ، واستقبلت أولى دفعاتها عام ٢٠٠٥ ، حيث فتحت الجامعة أبوابها للطلاب المصريين والعرب والأجانب، من خلال عدد من البرامج الأكاديمية

والعلمية. <https://ar.wikipedia.org/wiki/%>

وتسعى الجامعة لتعزيز المعرفة العلمية والتكنولوجية والإسهام في التنمية البشرية المستدامة عبر كليات : علوم الحاسب وتكنولوجيا المعلومات ، والصيدلة ، وإدارة الأعمال ، والإعلام ، والهندسة ، وطب الفم والأسنان، كما تم تأسيس ثلاث كليات أخرى هي : العلاج الطبيعي، والفنون الإبداعية والتصميم ، واللغات والترجمة (الجريدة الرسمية ، ٢٠١٩ ، ص ٦)



وتطمح جامعة الأهرام الكندية إلى أن تُصبح واحدة من أفضل الجامعات في مصر ال، حيث تسعى إلى تقديم تعليم جيد وتميز ، من خلال اعتمادها على أحدث الأبحاث الداعمة لتنمية المجتمع ومواجهة مشكلاته . من خلال الحرص على إمداد المجتمع بخريجين مثقفين ومتحمسين وقادرين على خدمة مجتمعهم ، والإسهام في تعزيز قدراته ؛ ولذلك تُقدم الجامعة برامج متخصصة ومبتكرة تلبي احتياجات الطلاب وأرباب العمل ، فضلاً عن تهيئتها لبيئة تعليمية داعمة للإبداع والتنمية الذاتية والتعلم الذاتي، وإجراء البحوث الإبداعية بالتعاون مع المنظمات الإقليمية والدولية ، وتلبية احتياجات المنظمات من خلال تطوير التعليم حسب الطلب

<https://almalomat.com/150284>

وتفتح الجامعة أبوابها للطلاب الحاصلين على شهادة الثانوية العامة وتدمجهم في كليتها المختلفة التي تعمل بنظام الساعات المعتمدة بالإضافة إلى التدريب العملي، وتمتيز الجامعة بتأسيسها للعديد من المراكز المتخصصة والتي من بينها : مركز التميز، والمركز التعليمي لطب الأسنان ، ومركز الدراسات الإعلامية ، ومركز البحوث للدراسات الإدارية والاقتصادية ، ومركز البحوث والاستشارات في مجال تكنولوجيا المعلومات ومركز الاستشارات في مجال الخدمات الصيدلانية وغيرها

<http://www.cairodar.com>

ومن جهة أخرى ترتبط جامعة الأهرام الكندية ارتباطاً وثيقاً بالعديد من الجامعات الكندية منذ نشأتها كجامعة ألبرتا ، وجامعة ماكماستر ، وجامعة مونتريال ، وجامعة كارلتون ، مما يُتيح للطلاب فرصة الحصول على درجة البكالوريوس المشترك من خلال دراسة بعض المقررات بكندا ، بالإضافة إلى إمكانية استكمال الطالب لدراسته العليا في إحدى الجامعات الكندية ضمن الشروط المبرمة في الاتفاقيات ، فالاتفاقية المبرمة مع جامعة لورينشن الكندية على سبيل المثال تُتيح لطلاب كلية علوم الحاسب الحق في الحصول على شهادة جامعية مزدوجة معتمدة في مصر وكندا ، حيث يدرس

الطلاب أول عامين دراسيين بجامعة الأهرام الكندية ثم يكمل الدراسة بجامعة لورينشن التي تُتيح لهم التعليم والتدريب ، فضلاً عن تهيئة فرص العمل بكندا بعد إتمام الدراسة لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات ونصفه

<https://www.almasryalyoum.com/news/details/>

### ❖ التعليم المستمر بجامعة الأهرام الكندية

تستخدم جامعة الأهرام الكندية أفضل وأحدث الطرق التعليمية التي تتفق مع معايير جودة التعليم الدولية ، مستعينة في ذلك بخبرات الجامعات الكندية المتميزة والتي رشحتها رابطة الجامعات والكليات في كندا وتضم الجامعة عدداً من كبار أساتذة الجامعات المصرية في التخصصات العلمية وكما تضم عدداً من الإداريين المتميزين من ذوي الخبرة في شؤون الجامعات المصرية، وتتطلع الجامعة إلى تأهيل الطلاب من خلال نظم التعليم المتميزة للحصول علي فرص عمل أفضل في سوق العمل المحلي والإقليمي والدولي، بالإضافة إلي تشجيع إجراء البحوث التطبيقية، وكذلك دورها الرائد في خدمة المجتمع وتنمية البيئة

<https://almalomat.com/>

وتتميز الجامعة بتنوع ممارساتها الداعمة للتعليم المستمر ومن بينها: تقديم مقاربة مبتكرة للتدريب العملي يُطلق عليها Co-Op Programs ، ويتم من خلالها وضع الطالب في شركة كموظف مبتدئ ويتقاضى راتباً صغيراً من شركته المضيفة، كما تحرص الجامعة على التطوير المستمر للبرامج التعليمية والمناهج الدراسية في مختلف التخصصات، وتقديم برنامج مشترك لجميع الطلاب في عامهم الأول ، ويتم خلاله تعزيز العلاقات بين مختلف التخصصات الأكاديمية من خلال البرامج متعددة التخصصات، وتوثيق علاقة الموظفين والطلاب المصريين المتميزين مع نظرائهم الكنديين ، وتخفيض الرسوم الدراسية للطلاب المتميزين ، مما يشجع على سيادة بيئة تعليمية عالية التنافسية ، فضلاً عن تقديم تعليم جامعي عالي الجودة يُؤهل الطلاب للوفاء بمتطلبات سوق العمل

المتغيرة من جهة ومتابعة الدراسات العليا في الجامعات والمعاهد الأكاديمية والمهنية العليا محلياً وخارجياً .

وبذلك يُمكن للجامعات الأكاديمية المصرية الاستفادة من نموذج جامعة الأهرام الكندية في تطوير التعليم المستمر لديها من خلال: تضمين السنة الأولى لبرامج مشتركة تجمع بين التخصصات المتعددة ، وعقد الشراكة الفاعلة مع مؤسسات الانتاج لضمان تزويد الطلاب بخبرات عملية مفيدة ، والتوسع في الشراكات مع الجامعات المتميزة عالمياً، والتطوير المستمر للبرامج والمقررات بما يتوافق واحتياجات سوق العمل ، فضلاً عن ضرورة التوسع في إنشاء مراكز بحثية متخصصة في كل كلية مع ضمان التكامل البحثي بينها.

**ومن خلال عرض نماذج جامعات الشركات عالمياً ومحلياً يُمكن للبحث**

**الحالي تحديد ما يلي:**

- 1- تنطق جامعات الشركات من خلال التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين، وهي تستخدم في ذلك العديد من الآليات ومن بينها: اللقاءات الرسمية وغير الرسمية، والمجموعات الصغيرة Focus Groups وغيرها؛ ولذلك فإن جامعة الشركات تسعى لتحقيق اهتمامات الموارد البشرية للعاملين سواء كانوا أعضاء هيئة تدريس أو عاملين أو إداريين أو طلاباً .
- 2- تهتم جامعات الشركات بقياس مستوى رضا المستفيدين من خدماتها باستمرار ، من خلال عرض المشكلات والإخفاقات الجامعية بشفافية تامة ومحاولة الاستفادة من مقترحاتهم ؛ لتحسين ذلك الواقع أياً ما كانت مكانتهم الوظيفية، كما تحاول تلك جامعات الشركات تعزيز عملية تكرار الممارسات الجيدة ودعمها ونشرها ، ويتطلب ذلك وجود قنوات اتصال مفتوحة بين الأقسام العلمية والإدارية داخل كل كلية وبين الكليات وكذا بين الجامعات.

- ٣- تؤكد فلسفة جامعة الشركات على أن التدريب لم يعد العامل الوحيد الحاسم في استمرارية الشركة وتطويرها ، وإنما تستطيع الجامعات المنافسة في ظل قدرتها على توفير فرص التعليم المستمر لجميع أعضائها .
- ٤- تتحدد مبادرات وأنشطة وبرامج جامعة الشركات من خلال تحديد رؤية الجامعة وخططها وأهدافها الاستراتيجية، عن طريق تنظيم العديد من اللقاءات وورش العمل للتعريف بالجامعة ورؤيتها وثقافتها السائدة.
- ٥- تستند جامعة الشركات على بناء وتعزيز ثقافة التعليم المستمر بين ، وإتاحة الآليات والإجراءات الداعمة لتوطينها من خلال تأسيس مجتمعات تعلم مهنية بين مختلف المستويات التنظيمية ، والاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ٦- أهمية تأصيل رؤية جامعة الشركات في نفوس كل أعضاء المجتمع الجامعي ، مما يدعم الرؤية المشتركة Shared Vision وسيادة ما يسمى بالعقل الجمعي، الأمر الذي يُفضي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة وللشركة الأم.
- ٧- تتبنى جامعات الشركات منهجية التعليم المختلط Blended Learning ، وهي تعتمد على الدمج بين أنشطة التعليم والتعلم في بيئات التعليم وقاعات الدرس ومنصات التعليم الإلكتروني ، ويدعم ذلك وجود العديد من وحدات التعليم الإلكتروني بالجامعة. وشبكات التواصل الاجتماعي والانترنت.
- ٨- تتنوع برامج التعليم والتعلم والتدريب في جامعة الشركات ؛ لمواكبة احتياجات البيئة المتغيرة وسوق العمل، فضلاً عن تبني آلية التدريب الفعال المسمى التدريب عند الحاجة ، لضمان استفادة الأعضاء مما يجتازونه من برامج تعليمية وبرامج تدريبية.

٩- تعتمد جامعات الشركات بدرجة كبيرة على نهج متعدد التخصصات

Multidisciplinary Approach ، وتنوع ممارساتها بين التعليم والتدريب

والبحث والممارسة ، مما يصير عملية التعليم والتعلم بالشكل التنظيمي.

١٠- تستطيع جامعات الشركات عقد وإبرام العديد من الشراكات والتحالفات

ومذكرات التفاهم مع الجامعات العامة والأكاديمية المحلية منها والدولية، مما

يُهييء فرصًا أرحب للتبادل الطلابي والتوسع في المشروعات البحثية الموجهة

لخدمة المجتمع والبشرية.

١١- تتميز جامعات الشركات بالتحديث المستمر لبرامجها ومحتوياتها التعليمية ،

مستفيدة في ذلك بالتوجهات العالمية ونتائج البحوث الإبداعية التشاركية، مما

يكسبها صفة الاستدامة والتنافسية، كما أنها تركز على مكافأة الانجاز كداعم

رئيس للتعليم المستمر على كل المستويات التنظيمية.

تأسيسًا على ذلك يُمكن التأكيد على أن نماذج جامعات الشركات التي تمت دراستها

تتخذ من التعليم المستمر لأعضائها وسيلة للبقاء والاستمرار والتميز والتنافسية ،

وخاصة في ظل التغيرات المتلاحقة والتي لا يُمكن لأحد التكهن بما ستؤول إليه على

المدى القصير، ويُمكن للبحث الحالي توسيع قاعدة الاستفادة من ممارسات جامعات

أخرى للشركات من خلال ما انتهت إليه بعض الدراسات والبحوث ذات الصلة

بموضوع البحث، بُغية الاستفادة منها وتأصيلها في بيئة الجامعات العامة والأكاديمية

المصرية ، وقد تفيدها في نيل مكانة لائقة بها إقليميًا وعالميًا.

#### الممارسات الداعمة للتعليم المستمر في جامعات الشركات

تتنوع الممارسات والآليات التي تتخذها جامعات الشركات في سعيها لتدعيم التعليم

المستمر لأبنائها، ويُمكن للبحث الحالي تحديد بعض تلك الممارسات من خلال ما انتهت

إليه بعض الدراسات والبحوث كما يأتي:

١- يتمحور الهدف الرئيس لجامعة الشركات حول تدريب العاملين على حل مشكلات العمل وتطوير أداء المؤسسة من خلال مشاريع عملية ؛ ولذا تنطلق في تحديدها للمحتويات التعليمية من احتياجات التعليم الحالية والمستقبلية ، كما تُقدم جامعة الشركات ذاتها تأكيدات مستمرة للعاملين مفادها: أن التعليم المستمر يعد بمثابة الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة ، وأحد أهم أهدافها لتتمكن من ملاحقة التحولات وتطوير الوظائف الحالية **Nixon, J. & Helms, (M.2002,P.146).**

٢- تنوع آليات التعليم والتعلم والتدريب ما بين التعلم في مقر الشركة، والذي قد يكون وجهًا لوجه أو من خلال إعادة بث الدورات المسجلة ، ويدعم ذلك العديد من التقنيات التدريبية الداعمة لمواصلة التعليم بشكل مستمر والتي من بينها: الشبكات الداخلية والأقمار الصناعية والانترنت ، وعقد المؤتمرات عبر فيديو المؤتمر والأقراص المدمجة، وقد تشمل البدائل التكنولوجية الأخرى كالفديو والصوت والشبكة الخارجية والقمر الصناعي إلى المنزل أو المكتب ، ويُراعى في التدريب عبر الانترنت ضرورة أن يكون تفاعليًا لضمان تعليم عالي الجودة ومتسق مع الأهداف التدريبية ، حيث يتم إنشاء فصول دراسية مخصصة لعقد المؤتمرات عن بُعد لتيسير عمليات التدريب ودعم التعليم المستمر للأعضاء والطلاب **(Nixon, J. & Helms, M.2002,P.145).**

٣- يتميز المحتوى التعليمي لجامعة الشركات بالتنوع والتشويق لاستثارة دافعية الأعضاء لمواصلة التعليم المستمر ، وتركيزه على محاولة الاستفادة من الخبرات السابقة وخبرات الآخرين ، ففي بعض الأحيان يُفضل المدربون تقديم خبراتهم الخاصة في الفصول الدراسية ، ويُمكن تحديث المادة التدريبية باستمرار وفقًا لاحتياجات المستهدفين ، فضلًا عن وجود أنظمة للتغذية المرتدة ، وذلك من خلال توفير تقارير فورية لنتائج الاختبار للسماح للمتدربين بتقييم

تعلمهم على الفور، ومن ثم يتم اتخاذ القرارات بشأن مواصلة التدريب بشكله الحالي أو إجراء تعديلات ليصبح أكثر جدوى ( Nixon, J. & Helms, M.2002,P.148)

٤- تُؤسس جامعة الشركات لشبكة معقدة للتعلم التنظيمي على كل المستويات التنظيمية، ويتم خلالها مضاعفة قيمة التعليم وزيادة المعرفة ومن ثم توليد القيمة المضافة للشركة، ليتسع نطاق تأثيرها لتشمل الموظفين ومديريهم وزملاء العمل والشركاء التجاريين والموردين وربما حتى الحكومات والمجتمع ككل (Tsekouras,G& Bessant, J, 2001,p.89)

٥- تُعزز جامعة الشركات فرص الاستفادة من رأس المال الاجتماعي، من خلال الدمج بين مجموعة متنوعة من الموظفين والمديرين والعملاء وغيرهم، وبناء علاقات اجتماعية وطيدة وتأسيس شبكات للتعلم التي يُمكنها مضاعفة تأثيرات التعلم وفوائده مقارنة بالتعلم الفردي، ويتجلى ذلك من خلال وجود لغة مشتركة تنم عن اتساق الفهم وانسجامه فيما بينهم، وتُوجه كذلك لتعزيز فرص التعلم من خلال العمل في مشاريع حقيقية تُعد بمثابة خبرات مباشرة تدعم فرص التلاحق الفكري بين كل العاملين، وهنا يكون ناتج التعلم التنظيمي أكبر من مجموع التعلم الفردي، وهذا ما يُعبر عنه من خلال  $1+1=3$ ، الأمر الذي يُعزز من فرص الشركات في مقابلة الاحتياجات المتجددة في بيئة العمل (Allen, M., 2009,p.133)

٦- تعمل جامعة الشركات على تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية وتؤكد أهمية الدور الاستراتيجي للتعلم التنظيمي في دعم التنافسية العالمية، وبينما كانت معرفة العاملين معظمها ضمنية Tacit Knowledge لا يُمكن نقلها للآخرين وإنما يُمكن ملاحظتها أثناء العمل، فإن جامعة الشركات تحاول الاستفادة من هذه المعرفة من خلال إخضاع ممارسات ذوي الخبرة للملاحظة

المباشرة من قبل العاملين الجدد بُغية تطوير أدائهم ، وكذا مسئولية التدريب لتحديد المعارف والخبرات الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة **Explicit Knowledge** يُمكن دمجها في الذاكرة التنظيمية للشركة ، ونشرها من خلال البرامج التدريبية التي تتم بشكل نظامي (Vance,C& Paik,Y,2011,P.213)

٧- تُظهر نتائج تحليل أنشطة جامعات الشركات انتهاجها لنمط التعليم المعتمد على المشروعات العملية **Project Based Learning** وتأكيدا على كفاءة تطبيق المعرفة وليس الحصول عليها فحسب، حيث إنها تُنوع أشكال وأساليب وتقنيات التعلم النشط والتفاعلي ومشاركة المتعلمين في عملية التعلم، وتأكيد أولوية التعلم المستقل، وتعظيم الاستفادة من الأخطاء والخبرات السابقة ، وتوجيه نتائج التعلم لتحديد الاحتياجات التعليمية المستقبلية، مما يدعم التعلم المستمر.

٨- تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية، حيث تُؤكد جامعة الشركات على الدور الاستراتيجي للتعلم التنظيمي في دعم التنافسية العالمية ، ولما كانت معرفة العاملين في معظمها ضمنية **Tacit Knowledge** لا يُمكن نقلها للآخرين وإنما يُمكن ملاحظتها أثناء العمل ؛ ولذا تحاول جامعة الشركات الاستفادة من هذه المعرفة من خلال إخضاع ممارسات ذوي الخبرة للملاحظة المباشرة من قبل العاملين الجدد بُغية تطوير أدائهم ، وكذا مسئولية التدريب لتحديد المعرفة والخبرات الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة **Explicit Knowledge** يُمكن دمجها في الذاكرة التنظيمية للشركة ، ونشرها من خلال البرامج التدريبية التي تتم بشكل نظامي (Vance,C& Paik,Y,2011,P.213).



٩- تأسيس بيئات تعلم افتراضية واعتماد أنظمة لإدارة التعليم ، حيث تتجاوز جامعة الشركات مرحلة تنظيم البرامج الداخلية المتزامنة مكانيًا وزمانيًا وتستبدلها بمنصات الكترونية مبتكرة داعمة للتطوير الذاتي، تتمثل في بيئات تعليمية افتراضية (VLEs) Virtual Learning Environments غير رسمية وفعالة من حيث التكلفة ومتاحة لجميع أعضاء مجتمع المنظمة، حيث أصبحت مناهج التدريب عبر الإنترنت أدوات يومية للتعليم المستمر تعزز التعلم التعاوني والجماعي ومشاركة المعرفة واكتشاف أفضل الممارسات ومن ثم ابتكار معارف جديدة ، متبوعة بأنظمة لإدارة التعلم Learning Management Systems( LMS) ، ويدعم ذلك كله توظيف تكنولوجيا الوسائط المتعددة والواقع الافتراضي والمعزز ومختبرات المحاكاة عبر الإنترنت... لتجسد خبرات وتجارب تعليمية . (Pedron, Z., 2018, P.P.36-37).

١٠- تأكيد تكاملية المعرفة وتيسير عمليات التعليم والتعلم ، ولذلك أصبح لجامعة الشركات أن تؤدي دورًا مركزيًا في تكامل معارف الأعضاء من خلال: التناوب على الوظائف، وتأسيس مجتمعات التعلم الصغيرة ومتعددة التخصصات ، وتنوع استراتيجيات التعليم والتعلم والتدريس الجماعي، ومناهج المهارات الحياتية وتحدي تفكير العاملين وتشجيعهم على التفكير في ممارساتهم، وتهيئة بيئة آمنة للتجريب والمخاطرة ، والإرشاد المهني وتمكين العاملين، وفصول متعددة الأعمار والتقييم بناءً على ملفات الانجاز، وغيرها من الآليات التي تدعم فرص التلاقح الفكري وانتاج المعرفة والتعلم المستمر (Baporikar(2015, p.p.36-37).

ومن خلال عرض أبرز الممارسات والأداءات الداعمة للتعليم المستمر في بيئات التعليم والتعلم بجامعة الشركات سواء من خلال دراسة وتحليل ممارسات بعض

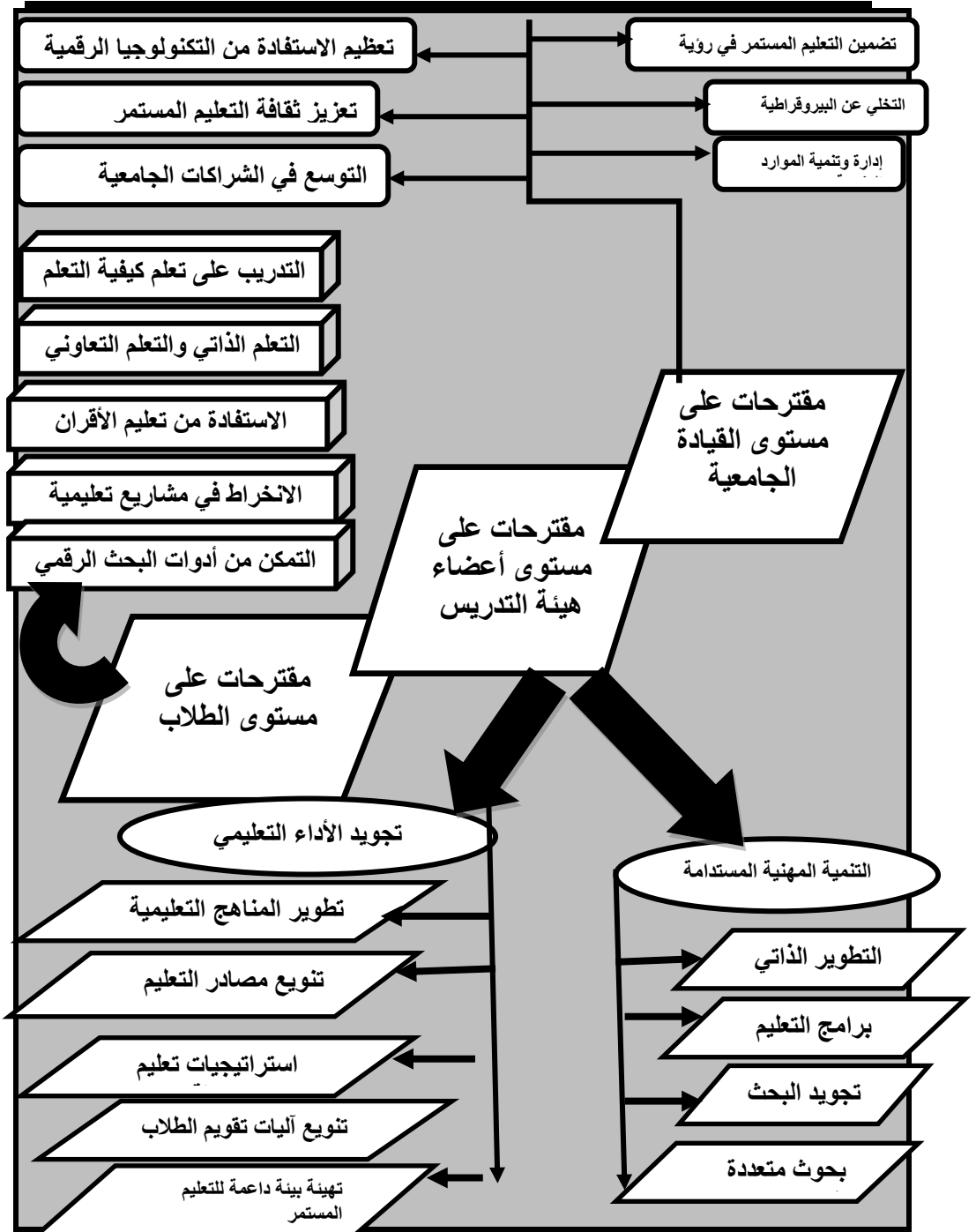
جامعات الشركات العالمية والمحلية أو من خلال نتائج الدراسات والبحوث العلمية المعنية بموضوع البحث،

ويسعى البحث الحالي لتأصيل تلك الممارسات في بيئة الجامعات العامة والأكاديمية المصرية كمتطلب رئيس لتدعيم قدرتها التنافسية ، وذلك من خلال المحور البحثي التالي.

#### المحور الرابع: إمكانية إفادة الجامعات العامة والأكاديمية المصرية من جامعات الشركات في تعزيز عمليات التعليم المستمر

تعيش البشرية اليوم في خضم سباق محموم للتعاطي مع مستجدات الثورة الصناعية الرابعة ، والتي تتجلى أهم تداعياتها في التقدم العلمي والمعرفي غير المسبوق، وسيادة بيئة عالمية عالية التنافسية وشديدة التعقيد والغموض، والتكامل بين التطبيقات التكنولوجية والتي أنتجت؟ أنواعا جديدة من التكنولوجيا التي تحمل بين طياتها العديد من المزايا والفرص الداعمة لتحسين حياة الأفراد ورفاهيتهم شريطة تمكنهم من مهارات التفاعل معها ، كما تمثل تلك التحولات تهديداً لسوق العمل التقليدية، حيث تنامي الاهتمام باقتصاد المعرفة واستحدثت العديد من المهن الجديدة، التي تتطلب بدورها مهارات جديدة ، للحصول على فرص ملائمة للعمل .

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 التكهن بالمهارات المطلوبة لخريجهم حتى على المدى القصير، وهنا فقد يكون من الأولى تمكين الأفراد من قدرات ومهارات التعليم المستمر من خلال تأصيلها في الممارسات والأنشطة الجامعية المختلفة ؛ ويمكن تحديد أهم الاجراءات والممارسات العملية التي ينبغي على الجامعات الأكاديمية المصرية انتهاجها لتعزيز فرص التعليم المستمر لأعضائها مستفيدة في ذلك بممارسات جامعات الشركات كنماذج تقدمية رائدة ، ويُمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي :



## شكل ( ٦ ) نموذج توضيحي لأبرز الممارسات الجامعية لتطوير التعليم الجامعي

### وتعزيزه للتعليم المستمر

المصدر: إعداد الباحثة

#### ممارسات على مستوى القيادة الجامعية

تتولى القيادة الجامعية دورًا بارزًا في تأصيل ممارسات التعليم المستمر على المستويات التنظيمية المختلفة، وتتعدد مهامها وإجراءاتها وآلياتها التنفيذية، ويتمثل أهمها في ما يأتي:

#### ١- تضمين التعليم المستمر في رؤية الجامعة والتخلي عن البيروقراطية

ويُمكن تمييز بعض الإجراءات وآليات التنفيذ كما يأتي:

أ- إعادة بلورة وتنقيح الرؤى الجامعية بحيث تركز على التعليم المستمر كمصدر هائل للتنافسية والاستدامة، وتنظيم اجتماعات ولقاءات موسعة تضم أعضاء ممثلين للفئات الوظيفية المختلفة لمدارس المسودة الأولى لرؤية الجامعة تمهيدًا للاتفاق حول صيغتها النهائية.

ب- تنويع آليات نشر رؤية الجامعة إلكترونيًا على موقع الجامعة وورقيًا داخل الكليات، وتنظيم لقاءات دورية تضم أعضاء من الكليات المختلفة يتم خلالها عرض تقارير متابعة انجازات ومعوقات تحقيق الرؤية الاستراتيجية.

ج- التطبيق الفعلي لنظام لامركزية الإدارة ، والسماح باستحداث أقسام وشعب جديدة تبعًا للحاجة دون الاضطرار لاجراءات طويلة قد تحول دون الوفاء بمتطلبات التطور السريع للمعرفة.

د- تشكيل فرق للإدارة على مستوى الجامعة تعمل كحلقة وصل بين المستويات الإدارية المختلفة وتقليل الفواصل فيما بينها ، لتتحول تدريجيًا إلى الهيكل الشبكي الداعم للتعليم المستمر.

ه- تبني أنماط إدارية جديدة كالقيادة التحويلية التي تتضمن تغيير معتقدات وحاجات وقيم المرءوسين، والانتقال من التنظيم الإداري الهرمي إلى التنظيم الشبكي الذي يعتمد على فرق العمل المتكاملة والمدارة ذاتيًا، مما يدعم الاتصال بين القيادات والوحدات التابعة لها.

## ٢- إدارة وتنمية الموارد البشرية ورعاية الابداع بالجامعة

ويُمكن تمييز بعض الإجراءات وآليات التنفيذ كما يأتي:

- أ- الانطلاق في تحديد المحتويات التعليمية والتدريبية من اهتمامات ودوافع واحتياجات الموارد البشرية (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين).
- ب- التخطيط الجيد والتنفيذ الصحيح والتقييم الشامل لبرامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية، وتنظيم برامج التدريب وفق المعايير العالمية واحتياجات الأعضاء.
- ج- تبني السياسات التربوية والخطط الاستراتيجية لبرامج التنمية المهنية المستمرة لجميع أعضاء المجتمع الجامعي، مما يدعم قدرتهم على الاستخدام الكثيف للمعرفة وتطبيقها.
- د- دراسة وتحليل التوجهات التربوية الراهنة والمستقبلية ، وخاصة في مجال تحسين وتنمية القوى والموارد البشرية ، مما يعزز فرص تنمية رأس المال الفكري والبشري.
- ه- التوسع في الأنشطة التدريبية لتشمل بالإضافة لأعضاء التدريس القيادات والأجهزة الإدارية والطلاب، مع مراعاة أن يتم التدريب على أساس نماذج الكفاءة المتطورة.
- و- تخصيص برامج تدريبية لتدريب المدربين Training of Trainers في كل جامعة ، وكذلك برامج تدريب متخصص في مجال طرائق التدريس والتقييم وتكنولوجيا التعليم .

- ز- تنظيم دورات تدريبية لشاغلي المناصب القيادية بالجامعات على إدارة التغيير المخطط ، ومدارسة خطواته وآليات تنفيذه، وبناء القدرات القيادية المتعلقة باستثارة القدرات الابتكارية للأعضاء وتشجيعهم على التعليم المستمر.
- ح- وضع آليات عملية للتحقق من جدوى الدورات بعيدًا عن الروتين والتقليدية كمؤشر يخل بالتدريب والتعليم .
- ط- المرونة في تكييف هياكل الدورات وتخصيص المحتوى ليناسب احتياجات كل جامعة على حدة.
- ي- تنوع أساليب التعليم والتعلم وتنمية القدرات البشرية للعاملين بالجامعة ، مما يزيد من دافعيتهم للتعليم المستمر والتجديد والابداع.
- ك- استحداث وحدات إدارية جديدة من قبيل وحدة خاصة بالبحث والابتكارات لتنقيح الأفكار الجديدة وتطويرها والاستفادة منها ، ووحدة للتعليم المستمر، وتدعيم الاتصال الوثيق فيما بينهما.
- ل- استحداث برامج للدراسات العليا تتوافق مع مستجدات البحث في المراكز العلمية المتقدمة ، كنوع من التواكب والتناغم مع بيئة العمل على الصعيد العالمي.

### ٣- تعزيز ثقافة التعليم المستمر

- ويُمكن تمييز بعض الإجراءات وآليات التنفيذ كما يأتي:
- أ- تأسيس بيئات عمل وتعليم وتعلم تعزز ثقافة حل المشكلات والسماح بالمخاطرة الأمانة ، ومكافأة الأفراد وفرق العمل التي تحاول تحسين عمليات العمل والتعلم بغض النظر عن النتائج.
- ب- بناء أنظمة متقدمة للتغذية المرتدة القادرة على تطوير عمليات التعليم المستمر والابتكار.

ج- تأسيس مجتمعات تعلم مهنية تقدمية ، بحيث تراعي تحقيق احتياجات وتطلعات العاملين والخريجين والطلاب ، وزيادة انتمائهم للمؤسسة وقدرتهم على التعليم المستمر.

د- تدوير الوظائف وتناوب الأعضاء على الأعمال والمهام ، بعد اخضاع كل منهم للملاحظة في أعمالهم الأساسية من قبل الأعضاء الجدد بما يضمن نقل المعرفة الضمنية والتعليم المستمر، ومن ثم تضاعف الذاكرة التنظيمية للجامعة.

هـ- التطوير المستمر للكفاءات والكوادر العلمية والبحثية والإدارية من خلال تعويدهم على أساليب حل المشكلات أثناء العمل ، والتفكير في الممارسات وتعظيم الاستفادة من معارفهم الكامنة.

و- تعزيز ثقافة الاهتمام بالعمليات والنتائج وليس الاكتفاء بتقييم النتائج فقط.

ز- تأكيد تشاركية المعرفة والتعلم التنظيمي باعتباره الاستراتيجية الرئيسية للجامعة.

ح- تشجيع حركة التأليف والترجمة للكتب الجيدة الحديثة وذلك في المجالات العلمية المتخصصة والمجالات الثقافية ومكافأته، مما يدعم بيئة ثقافية داعمة للتعلم والتعليم المستمر.

#### ٤- تعظيم الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية وتمكينها في بيئة الجامعة

ويمكن تمييز بعض الإجراءات وآليات التنفيذ كما يأتي:

أ- إنشاء وحدات ونظم تكنولوجية لتداول البيانات والمعلومات عبر الأقسام العلمية والإدارية ، لتدعيم الاستخدام المكثف للمعرفة من قبل العاملين وتشجيع التعليم المستمر.

ب- التطوير الجذري للبنية التحتية ، ودعم التحول الرقمي ، وتوفير شبكات الاتصال Network Communication بالانترنت، لتيسير الوصول للمعلومات وتفعيل التعليم الشبكي ، بما يضمن استمرارية التعليم والتعلم.

- ج- تأسيس قواعد بيانات شاملة لخبرات أعضاء هيئة التدريس والعاملين ومهاراتهم وأنشطتهم البحثية والعلمية وإتاحتها لتدعيم تشاركية المعرفة.
- د- بناء قاعدة معلومات تضم العديد من البرامج التدريبية والمحاضرات والكتب الإلكترونية والمعلومات المتنوعة، ويدعم هذه القاعدة مكتبة وغرفة مصادر إلكترونية، حيث يستفيد منها مختلف فئات المجتمع الجامعي .
- هـ- تأسيس بيئات تعلم افتراضية واعتماد أنظمة لإدارة التعليم، أى عدم الاقتصاد على البرامج الداخلية المترامنة مكانياً وزمانياً وإنما تدعيمها بمنصات مبتكرة داعمة للتطوير الذاتي والتعليم المستمر.
- و- الشراكة مع المؤسسات والهيئات المصرية والإقليمية والدولية ذات الصلة لتطوير تطبيقات وأدوات التعليم الإلكتروني.
- ز- تحقيق التعليم والتدريب من خلال قاعات تشتمل على وسائط تكنولوجية متقدمة ، وتقديم المعلومات وأدلة الاستخدام الصحيح للوسائط الإلكترونية المتعددة، مع مراعاة تنوع برامج التعليم الإلكتروني وتجويد محتواها في ضوء الخصائص الفكرية للمتعلمين.
- ح- تعظيم الاستفادة من التطبيقات الرقمية الحديثة القائمة على الشبكات ، وتكنولوجيا الواقع الافتراضي والمعزز للحصول على خبرات تعليمية حية أكثر استبقاءً وأثراً في نفوس وأذهان المتعلمين .
- ط- توفير نُظم إدارة القاعات الدراسية إلكترونياً وإدارة عمليات التعليم والتعلم .
- ٥- التوسع في الشراكات مع جامعات الشركات والجامعات الأكاديمية حول العالم
- ويُمكن تمييز بعض الإجراءات وآليات التنفيذ كما يأتي:
- أ- تحقيق الشراكة العلمية والبحثية والخدمية مع الجامعات ومراكز البحوث الإقليمية والدولية في إطار خطة استراتيجية لتدويل التعليم الجامعي، مما يدعم مستويات عالية من التحفيز والتعليم المستمر.



- ب- تأسيس مراكز بحثية متميزة للتعاطي مع مشكلات المجتمع المحلي ، ومساعدة الباحثين على النشر الدولي ومكافأته ، مما يدعم تعليمهم المستمر.
- ج- تأسيس عقود شراكة بين الجامعات وقطاعات العمل والانتاج ، 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.
- د- التوسع في الشراكات التعليمية والتدريبية والبحثية مع جامعات الشركات المحلية والعالمية كوسيط فاعل لمتابعة تحولات ومستجدات سوق العمل والانتاج والتكنولوجيا، ومحاولة الاستفادة من آلياتها العملية.
- هـ- توقيع العديد من مذكرات 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.
- و- استحداث الجامعات الأكاديمية للمراكز البحثية المتخصصة ، والتي يتم خلالها تسويق أنشطة الجامعة وأبحاث أعضاء التدريس، مما يُوفر مصادر تمويل إضافية للجامعة يُمكن توجيهها لتحسين بيئة التعليم الجامعي.
- ز- تطبيق برنامج Co-Op Program الذي يتضمن إتاحة الفرصة أمام الطلاب الجامعيين للالتحاق ببعض المؤسسات الانتاجية والشركات لفترة من الوقت، كنوع من التعليم والتدريب العملي الداعم لخبرات المتعلمين وتدعيم ثقتهم بذواتهم.
- ح- تسويق 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.

### ممارسات على مستوى أعضاء هيئة التدريس

تعتمد كفاءة التعليم الجامعي بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الأستاذ الجامعي، المنوط به إعداد الكوادر البشرية وتمكينها من آليات وقدرات وممكنات الحصول على المعارف الجديدة والمتجددة باستمرار من خلال تأصيل قيم ومهارات التعليم المستمر لديهم، ولكي يتمكن عضو هيئة التدريس من تحقيق تلك الغاية ينبغي عليه العمل في اتجاهين متوازيين أولهما: التنمية المهنية المستدامة، وثانيهما تجويد أدائه التعليمي، ويُمكن للبحث الحالي اقتراح مجموعة من الآليات والممارسات التي يُمكن تضمينها في كل اتجاه من هذين الاتجاهين من خلال ما يأتي:

#### ١- التنمية المهنية المستدامة

تتعدد الآليات والممارسات الداعمة لتنمية أعضاء هيئة التدريس، ويُمكن للبحث الحالي اقتراح بعض منها من خلال ما يأتي:

أ- التطوير الذاتي بصفة فردية، وذلك في إطار سعى أعضاء هيئة التدريس للاستفادة من تطبيقات التكنولوجيا الرقمية ، عبر الانخراط في المنتديات والمنصات التعليمية والتدريبية العالمية ، مما يجعله على اتصال مباشر بكل جديد في ميدان تخصصه.

ب- التطوير الذاتي بصفة تشاركية، وتتعدد آليات ذلك التطوير ومن بينها: الانخراط في مجتمعات التعلم المهنية بالقسم والكلية والجامعة ، والاندماج كذلك في مجتمعات الممارسة والتعلم أثناء العمل، والاشتراك والتواجد الفعلي في الندوات والمؤتمرات الأكاديمية واقعياً وافترضياً، فضلاً عن الانتساب للجمعيات والهيئات المتخصصة.

- ج- السعى الحثيث نحو تجويد الأبحاث العلمية ، ومراعاة ضرورة مسابقتها للاتجاهات الحديثة في ميدان التخصص من جهة، ومعالجتها لمشكلات واقعية من جهة أخرى، مما يهيء بدوره فرصة أرحب للاستفادة منها.
- د- الاندماج في بحوث متعددة التخصصات ، مما يدعم بدوره تكاملية المعرفة وتشاركيته.
- هـ- الانخراط في البرامج التدريبية الداعمة للتعليم الالكتروني وإعداد المناهج والمقررات الدراسية، وذلك حسب تخصصاتهم ومقرراتهم الدراسية.

## ٢- تجويد الأداء التعليمي

يتضمن تجويد الأداء التعليمي لعضو هيئة التدريس اتخاذه مجموعة من الإجراءات والممارسات العملية ، ويُمكن للبحث الحالي اقتراح أهم وأبرز تلك الممارسات من خلال ما يأتي:

### أ- تطوير المناهج التعليمية

ويُمكن تمييز بعض الإجراءات وآليات التنفيذ كما يأتي:

- تضمن نتائج الأبحاث الحديثة في بنية المناهج والمقررات التعليمية ، بما يدعم التعليم المستمر للطلاب ، وتأكيد تواصلهم الدائم مع كل جديد في تخصصاتهم العلمية ، فضلاً عن تنمية مهارات التفكير العليا لديهم.
- تضمن بعض الخبرات العملية في بنية المناهج التعليمية ، وتنوع محتوياتها وعرضها بطريقة مشوقة، مما يستثير دافعية الطلاب لمواصلة التعليم والتعلم.
- الابتعاد عن السرد القصصي لمحتويات المناهج التعليمية، ودمج بعض الأنشطة من خلاله.
- إتاحة المقررات الدراسية الكترونياً ليتسنى للطلاب مدارستها وقتما وكيفما وأينما شاءوا.
- مرونة المناهج وقابليتها للتغيير المستمر والمستجدات المجتمعية، وتضمينها الخبرات المرتبطة بالمشكلات الحياتية وعالم الانتاج.

- تحقيق تكاملية المعرفة ، من خلال تأكيد العلاقات الأفقية بين المقررات في التخصص الواحد ، ورأسياً بين التخصصات المختلفة تجنباً لتكرارها.
- الاهتمام بنوعية المعارف والمعلومات التي يتم تضمينها وتنظيمها بطريقة تستثير عقلية المتعلم للتساؤل والتفكير.

### ب- تنوع مصادر التعليم والتعلم

ويُمكن تمييز بعض الإجراءات وآليات التنفيذ كما يأتي:

- تقديم نماذج متنوعة للتفوق والتميز في مختلف المجالات وتدعيم قدرات الطلاب على تمثلها ونمذجتها.
- توظيف آليات التعليم الإلكتروني كوسائط للتعليم والتعلم ، ومن بينها الحوسبة السحابية Cloud Computing وأهم تطبيقاتها Microsoft 365، ووسائل التواصل الاجتماعي وغيرها.
- توظيف التطبيقات التفاعلية في العملية التعليمية ، ومن بينها: مؤتمرات الفيديو التفاعلي ، والواقع الافتراضي والمعزز وغيرها.
- تنوع مصادر التعليم والتعلم مع الاستفادة بصيغ التعليم المستمر من بعد .

### ج- الاهتمام بالاستراتيجيات التعليمية الداعمة لذاتية المتعلم

ويُمكن تمييز بعض الإجراءات وآليات التنفيذ كما يأتي:

- تنوع آليات التعليم والتعلم حسب الفروق الفردية للمتعلمين في إطار ما يُسمى بتفريد التعليم.
- التعلم القائم على المشروعات Project Based Learning
- العصف الذهني وحل المشكلات
- الجمع بين التعليم النظري والتدريب العملي

- التعلم التعاوني ، وتنمية مهارات التفكير العليا والاستقصاء والبحث.
- تطبيق التعليم الخليط Blended Learning الذي يتضمن الدراسة في قاعات الدرس متبوعاً بالأنشطة التعليمية عبر الانترنت.
- **د- تهيئة بيئة داعمة للتعليم المستمر**  
ويُمكن تمييز بعض الإجراءات وآليات التنفيذ كما يأتي:
  - بناء ثقافة داعمة للتعلم ونشرها لدى التلاميذ في ضوء توقعات عالية للطلاب.
  - تدعيم ممارسة الطلاب لأساليب حل المشكلات والنقد البناء.
  - تهيئة بيئة آمنة من المخاطر، وداعمة للتعلم من الأخطاء بما يدعم دافعية الطلاب للتعليم المستمر ومثابرتهم عليه.
  - نشر ثقافة التجديد والابداع في بيئات التعليم والتعلم.
  - تقديم التغذية المرتدة بصورة مستمرة.
  - تأكيد مسؤولية الطلاب عن تعلمهم المستمر، وتدعيم قدراتهم البحثية والتعاطي مع المصادر الالكترونية.
- **ه- تنوع آليات تقويم الطلاب**  
ويُمكن تمييز بعض الإجراءات وآليات التنفيذ كما يأتي:
  - اعتماد التفاعل والمشاركة والاستقصاء أثناء العملية التعليمية كآليات لتقويم أداء الطلاب.
  - تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التقويم وقياس نواتج التعلم وإدارة اختبارات الطلاب، وخاصة في ظل المزايا التي تُتيحها التكنولوجيا الرقمية والتفاعل المباشر بين الطلاب والأعضاء.
  - نشر محكات الأداء ومستوياته بين الطلاب ودعم ألفتهم بها والعمل وفقاً لها.
  - تقويم المتعلم على مايستطيع القيام به وليس ما يحفظه.

- تصميم ملف انجاز لكل طالب يضم خلاله الأنشطة والتكليفات والمشاريع البحثية التي يُكلف بها الطلاب على مدار الفصل الدراسي.

### ممارسات على مستوى الطلاب

يتطلب مواصلة الطلاب لعملية التعليم المستمر بالأحرى- رغبة واستعداد داخلي ، وكذلك قدرتهم على مسايرة الوسائط المعرفية الداعمة للتعليم المستمر والتنوع فيما بينها ، ويُمكن للبحث الحالي اقتراح مجموعة من المهام والأداءات التي ينبغي على الطلاب الجامعيين القيام بها ، بما يدعم قدرتهم على التعليم المستمر ويُمكن تمييز بعض الإجراءات وآليات التنفيذ كما يأتي:

- ١- الانخراط في برامج تدريبية خاصة ولا سيما ما يتعلق بنظام (تعلم كيف تتعلم).
- ٢- تعظيم الاستفادة من شبكة الانترنت في تعزيز قدرتهم على التعلم الذاتي.
- ٣- الانخراط في المشاريع التعليمية والبحثية على مستوى الدراسة الجامعية الأولى.
- ٤- محاولة الاستفادة من منهجية تعليم الأقران من خلال تقمص الأدوار ، والمشاركة المتبادلة بين الطلاب.
- ٥- تمكن الطلاب من مهارات وأساليب تعليمية جديدة، مثل: التعلم الفردي، والتعلم التعاوني، والتعلم الجماعي التفاعلي، ومهارات حل المشكلات وغيرها.
- ٦- تمكن الطلاب من مهارات استخدام أدوات البحث العلمي الرقمي، ومحركات البحث العالمية ، ومهارات التعامل مع المكتبات الرقمية، والموسوعات العلمية، وقواعد البيانات في تخصصاتهم والتخصصات الأخرى .

## المراجع

- اشبي سي ، فرانكلين & بيل آر ، أرثر (٢٠٠٤). **تبني التفوق : كيف تجتذب الشركة نخبة الموظفين الأكفاء وتحفظ بهم** ، ترجمة الإمام ، معين محمد . العبيكان ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.
- أحمد ، عزام عبدالنبي (٢٠٠٩). **آليات تفعيل الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية بمصر** في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة . رسالة دكتوراه . كلية التربية . جامعة بني سويف.
- الجريدة الرسمية (٢٠١٩). **قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم ٤٥٦ لسنة ٢٠١٩ بتعديل بعض أحكام قرار رئيس الجمهورية لسنة ٢٠٠٤ بإنشاء جامعة خاصة باسم " جامعة الأهرام الكندية"** ، ع ٣٦ (مكرر) ، ٩ سبتمبر .
- الشثري ، عبدالعزيز بن ناصر بن عبدالعزيز (نوفمبر ٢٠١٤). **جامعات الشركات كمدخل لتفعيل الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية بالمملكة العربية السعودية** . مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع ٣٤ ، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية – عمادة البحث العلمي ، ١٣-٨٤.
- العيد ، سيمون (٢٠٢٠). **جامعة الهامبورغر .... جامعة حقيقية تمنح خريجها إجازة في علوم الهامبورغر** ، متاح على [arageek.com/2019/12/02/hamburger-university.html](http://arageek.com/2019/12/02/hamburger-university.html)
- علوان، سهام أحمد محمد (يونيو ٢٠١٦). **جامعات الشركات وتلبية متطلبات سوق العمل في كل من الهند وروسيا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر** . مجلة التربية المقارنة والدولية . س ٢ ، ع ٥ ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، ٢١٣-٣٤٧.
- Allen, M.(2002). **The Corporate University Handbook**. AMACOM, New York.
- Allen, M.(2009). **Expanding the Value of Corporate Universities : The Stakeholders Approach** , in Romano,A& Secundo,

- G(eds.) **Dynamic Learning Networks Models and Cases in Action** . New York : Springer, 121-136.
- Allen, M.(2010, April). Corporate Universities 2010: Globalization and Greater Sophistication. **The Journal of International Management Studies**, Vol. 5, No. 1, 48-53.
- Antonelli, G, Capiello, G& Pedrini, G(2013). The Corporate University in the European Utility Industries, **Utilities Policy**, Vol. 25, 33-41.
- Ashcroft,P.(2013, August). Foundations of Corporate University. Integrated Studies Final Project Essay (MAIS 700) in **partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts** – Integrated Studies Athabasca, Alberta. Retrieved From [http://dtp.lib.athabascau.ca/action/download.php?file\\_name=mais/700/pamashcroftProject.pdf](http://dtp.lib.athabascau.ca/action/download.php?file_name=mais/700/pamashcroftProject.pdf)
- Ayuningtias, H. et al.(2015). Corporate University Landscape in Indonesia, 3rd **International Seminar and Conference on Learning Organization (ISCLO)**. Atlantis Press, 199-203.
- Bailey, A. The Kirkpatrick/Phillips Model for Evaluating Human Resource Development and Training, **CEO**, Learning Designs Online. Retrieved From <https://www.buscouncil.ca/busgurus/media/pdf/the-kirkpatrick-phillips-evaluation-model-en.pdf>
- Blass,E (2001) What's in a name? A comparative study of the



traditional public university and the corporate university, **Human Resource Development International**, 4:2, 153-172.

Baporikar,N. (2014, January). Corporate university edification in knowledge society , **International Journal of Strategic Change Management**, Vol. 5, No.2 , Inderscience Enterprises Ltd. 125-139. DOI: 10.1504/IJSCM.2014.060258

Baporikar, N.(2015). Role of Corporate Universities in Higher Education. **International Journal of Applied Management Sciences and Engineering**, Vol.2 , No. 1, 30-43, January-June.

Bustin,G(2008). Lead the Way: Charting A Course to Win , Wheatmark, Arizona, U.S.A.

Castrillon, M.(2019, June). A Proposed Model of Corporate University. **“Visión de Futuro”** Año 16, Volumen N° 23 N°1, Enero - Junio 2019 – Pág. 24 – 41.

Combs,C& Franklin, D& Tatum, C&WingatemG(November 2013). Case Study <https://bookworm765.wixsite.com/cmcombseportfolio/case-study-hamburger-university>

Cross, J(2011). A model of Workplace Learning <http://www.internetttime.com/2011/03/a-model-of-workplace-learning/>

Dealtary, R(2005). Achieving Integrated Performance Management with the Corporate University. **The Journal of Workplace Learning** . Vol.17, No.1/2, 65-78.

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  
Retreived From  
<https://books.emeraldinsight.com/resources/pdfs/chapters/9781787433465-TYPE23-NR2.pdf>

Developing Tatent Motorola University. Retreived From: [martynsloman.co.uk/case-studies/moto.pdf](http://martynsloman.co.uk/case-studies/moto.pdf)

EI- Tannir, A(March 2002). The Corporate University Model for Continous Learning , Training and Development. **Education& Training**, Vol.44, No.2, 76-81.

Firdaus, A. (2017). The Implementation of Corporate University in Public Sector: Case Study Ministry of Finance of Indonesia , A Research Paper presented in partial fulfillment of the requirements for obtaining the degree of **Mastere of Arrs in Development Studies**, International Institute of Social Studies.

Hilse , H.& Nicolai, A.(2004). Strategic Learning in Germanys Largest Companise: Empirical evidence on the role of Corporate Universities within Strategy Processes ,

---

**Journal of Management Development** , 23(4), 372-398.

Hirayama, M.(2004). Research on Corporate Universities , JILPT Research Report No.8,1-15. Retrieved From <https://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-research/no8.pdf>

Homan, G. & Macpherson, A. ( 2005 ). E-learning in the corporate university, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 29 No. 1, 75-90 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**, Vol.8, No.15, 85-90. www.iiste.org ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online) .

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.

Kandula,S(2012). Human Resource Management in Practice : With 300 Models , Techniques and Tools. PHI Learning Private Limited, Delhi.

Landy, F.& Conte, J.(2010). **Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational**

**Psychology**, 3th ed. Wiley-Black Well , Oxford.

Lytovchenko, I. (2016).Corporate University as a Form of employee Training and Development in American Companies. **Advanced Education**, Issue 5, 35-41.

Mahmood,M.& Minhas,G.(2011). Corporate Universities and Learning Centers:Aprimer, **A Knowledge Platform WhitePaper**, 1-15. Retrieved From [http://www.knowledgeplatform.com/wp-content/uploads/2014/11/corporate\\_universities\\_primer.pdf](http://www.knowledgeplatform.com/wp-content/uploads/2014/11/corporate_universities_primer.pdf)

Masannat,J.(2014).How Should we measure the effectiveness of our corporate university programs?Retrived(insert data) from cornell university, ILR School site: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/48>

Musielak, L& New house, M( May 2019). Corporate Universities : Strategic Organizational Learning , Inspirant Group , Consulting redefined, 1-26.

Nixon , J& Helms , M. (2002). Corporate Universities vs Higher Education Institutions. **Industrial and Commercial Training** , Vol.34, No.4,144-150.

Paton,R., Peters,G, Storey J&Taylor,S.(January 2005). Corporate Universities as Strategic Learning Initiatives .in . **Handbook Of Corporate University Development: Managing Strategic Learning Initiatives In Public And Private Domains**. Gower Publishing Company , Burlington , USA.

- Pedron, Z.(2018, September ). 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.
- Pillay,K. & Wijnbeek, D.(2006).The Corporate University: Training and Learning Solution for A South African Airline Industry, **Journal of Human Resource Management**,Vol. 4, No. 2 , 29-38.
- Prince,C& Stewart, J(2002). Corporate Universities – an Analytical Framework. **Journal of management development** , Vol.21, No.10, 794-811.
- Purinjlou, C., C.& Sarah, F.(2003). **Built to Learn: The Inside Story of how Rockwell Collins Become a True Learning Organization**, American Management Association(AMACOM) , New Yourk, .
- Razanaufal, M. (2019).Evaluation of Leadership Training Program Using Kirkpatrick Model Case Study in Telkom Corporate University ,**Research Journal of Finance and Accounting**, Vol.10, No.4, 119-126.
- Ryan, L.(2007). Developing a Qualitative Understanding of University –Corporate Education Partnerships. **Management Decision**. Vol.45,No.2,pp.153-160.

Ryan, L& Prince, C& Turner,P(June 2015). The Changing and Developing Role of the Corporate University Post-millennium. **Industry and Higher Education**, Vol.29,No.3, 167-174.

Sammarra ,A. , Mormino, S., Innocenti, L.& Profili,S.(2017, November). Corporate Universities' Configuration in the Italian Context: An Exploratory Study. **International Journal of Business and Management**; Vol. 12, No. 12; Canadian Center of Science and Education, 97-106.. ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119

Schmitt, C(December2012). Corporate Universities : an Historical Perspective with an Analysis and Comparison of Development Models in the Literature and Practice, **A dissertation Submitted to the Graduate School in Partial Fulfillment of the Requirements for the Doctor Degree of Education**, Northern Illinois University, Dekalb, Illinois.

Shape,Ronald L.(December2001).Human Capital, Corporate-Developed Universities, and Corporate Profits. **A Dissirtation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education** , Graduate School , The University of South Dakota

The Observatory on Borderless Higher Education ,( 2003, October). Motorola University and Higher Education : the exception that proves the rule. Retrieved From :

[obhe.ac.uk/documents/download?id](https://obhe.ac.uk/documents/download?id)

Tomar, D(2020). Hamburger University: A McDonalds College Education , Are you ready to discover your College Program?

<https://thebestschools.org/magazine/mcdonalds-hamburger-university/>

Tsekouras,G& Bessant, J( 2001). Developing Learning Net Works , **AI societ** , Vol.15, 82-98.

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.

Widyaputra, G.A. & Ginting, H.(2020). Corporate University as A Learning Initiative To Implement Culture and Prepare Future Leaders at ATEJA, **Asia Pacific Institute of Advanced Research (APJCECT)**, Vol. 6, Issue 2, 1-11.

Zimmeremann, V(2008). Corporate Universities. In: Adelsberger H.H., Kinshuk, Pawlowski J.M., Sampson D.G. (eds) **Handbook on Information Technologies for Education and Training**. International Handbooks on Information Systems. Springer, Berlin, Heidelberg, 2nd edition , 405-422.

### Online References:

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

<https://www.mcdonaldsuniversity.com.br/>

<https://almalomat.com>

<https://www.hu.edu.eg/ar/research/>

<https://www.hu.edu.eg/ar/about/vision/>

<https://ar.wikipedia.org/wiki>

<https://www.hu.edu.eg/ar/core-program/>

<https://ar.wikipedia.org>

<https://ar.wikipedia.org/wiki>

<https://almalomat.com/150284>

<http://www.cairodar.com/>

<http://www.cairodar.com>

<https://www.almasryalyoum.com/news/details/>

<https://almalomat.com>

<https://almalomat.com/>

<http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/>