

## جامعات الشركات و تلبية متطلبات سوق العمل فى كل من الهند وروسيا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها فى مصر

د/ سهام أحمد محمد علوان<sup>1</sup>

### ملخص البحث

تعاني الجامعات المصرية بوضعها الحالى من عدة مشكلات مرتبطة بضعف قدرتها على تلبية متطلبات سوق العمل وكذلك حاجات رجال الأعمال والمؤسسات الإنتاجية، مما نتج عنه ضعف العلاقة بين مؤسسات التعليم الجامعي وعمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي انتشار البطالة بين خريجيه.

ومن هنا بدأت تلك الشركات والمؤسسات الإنتاجية فى البحث عن حلول، فبدأت بإنشاء مؤسسات خاصة بها لإعداد وتدريب قوى عاملة لمؤسساتها ظهرت فى شكل جامعات الشركات، لذا تسعى الدراسة الحالية لتقديم تصور مقترح لتفعيل العلاقة بين الجامعات وسوق العمل فى مصر من خلال الاستفادة من نماذج لجامعات الشركات فى بعض الدول التى لها اهتمامات رائدة فى هذا المجال مثل الهند، روسيا، الولايات المتحدة.

وفى ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تعتمد الدراسة الحالية على المنهج المقارن، الذى لا يقتصر على وصف الظواهر وإنما يقوم بتحليلها وتفسيرها فى ظل ظروف مجتمعاتها والقوى الثقافية والمجتمعية السائدة فيها ويعطي بالإضافة إلي ذلك فرص الإفادة منها بما يتفق وظروف المجتمع المصري.

<sup>1</sup> . مدرس التربية المقارنة والادارة التعليمية كلية التربية- جامعة الزقازيق

## **Corporate Universities and Meeting the Requirements of the labor market In India, Russia and the United States of America And the possibility of benefiting from them in Egypt**

**Dr. Siham Ahmed Mohamed Elwan**  
**Lecturer of Comparative Education and Educational Administration**  
**Faculty of Education - Zagazig University**

### **"Research Summary"**

Egyptian universities suffer from a number of problems related to their weak ability to meet the needs of the labor market as well as the needs of businessmen and productive institutions. This has resulted in a weak relationship between higher education institutions and economic and social development processes, and thus the spread of unemployment among graduates.

Hence, these companies and productive institutions started to search for solutions, and started to establish their own institutions to prepare and train the workforce they need, which emerged in the form of corporate universities. Therefore, the present study seeks to present a proposed prospective to activate the relationship between universities and the labor market in Egypt by taking advantage of models of corporate universities in some countries that have a leading interest in this field such as India, Russia, USA.

In light of the problem of the study and its objectives, the present study depends on the comparative approach, which is not limited to describing phenomena, but rather analyzes and interprets them in the context of their societies and the prevailing cultural and community

forces, thus giving an opportunity to benefit from them according to the circumstances of the Egyptian society.

## جامعات الشركات و تلبية متطلبات سوق العمل فى كل من الهند وروسيا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها فى مصر

د/ سهام أحمد محمد علوان

مدرس التربية المقارنة والادارة التعليمية

كلية التربية- جامعة الزقازيق

### مقدمة

نعيش اليوم فى عصر المعلومات، وتعتمد استراتيجية العمل بشكل متزايد على رأس المال البشرى باعتباره مفتاح للنمو وتمايز الأعمال، وفى ظل تسارع وتيرة التغيير فى معظم قطاعات الاقتصاد العالمى، والتي تُعتبر مصدر قلق قوى لمديرى مختلف الشركات والدول؛ حيث يقال: إن القدرات والمهارات والمعارف التى تجعل الشركة جيدة الآن ليست ضماناً لنجاحها فى المستقبل، أو حتى البقاء على قيد الحياة فى المستقبل.

و مثل هذه التغييرات تُحتم بالضرورة تجديد وتطوير المعرفة التنظيمية بشكل مستمر، وهذا يعنى أن تكون المنظمات وأفرادها فى تعلم داخلى مستمر، فالمنظمات فى ظل هذا تتطلب تعلم قدرات أساسية ديناميكية، يتم تحديثها بصفة مستمرة، مع إعادة تعديلها وخلق مهارات ومعارف جديدة للمنظمة، وقدرة على استيعاب المعارف الجديدة، والاستفادة من الدروس المكتسبة من تجارب السابقين، فالقدرة الاستيعابية تتطلب الجهد والقدرة معاً.

فى حين يُعتبر التعليم العالى أحد المؤسسات الرئيسة التى تزود المجتمع بما يحتاجه من كفاءات فنية وإدارية؛ فهى تخدم هدف تنمية القوى العاملة والتخطيط

لها، وتقف على حاجات الأفراد ومتطلبات المجتمع، كما أنه يعتبر أحد منابع الرئيسة التي تقوم بتلبية احتياجات سوق العمل من التخصصات المختلفة (1).

وفي الوقت الذي يحدث فيه التغيير في نظام التعليم العالي بشكل بطيء، يحدث التغيير في طبيعة المهن ومتطلبات سوق العمل بشكل سريع نتيجة للإدخال المكثف لأدوات التكنولوجيا في مجالات العمل والإنتاج (2). ومن هنا ظهرت أهمية الاستثمار في التعليم والتدريب كطريق لزيادة رأس المال البشري المؤهل والمدرب (3).

وفي ظل توجه وتحوّل أماكن العمل والإنتاج، من أماكن إنتاجية وخدمية إلى أماكن قائمة على التعلّم والمعرفة، فإن هذا يتطلّب تدريب العاملين على كيفية الحصول على المعرفة، وإجراء البحوث وتطبيق المعارف النظرية، واقتراح حلول للمشكلات وتصميم، وتنفيذ هذه الحلول من خلال فريق عمل متكامل (4).

وفي ظل تلك التحديات وغيرها، سعت الجامعات لتفعيل الشراكة بينها وبين المؤسسات الإنتاجية والخدمية المختلفة، بما يحقق العديد من الفوائد لكليهما؛ وذلك تمشياً مع توجهات خطط التنمية بكافة أنواعها، ومتطلبات سوق العمل؛ حيث أصبحت قضية الشراكة بين المؤسسات والنقابات وبين التعليم هي أساس نجاح برامج التعليم لملاءمة احتياجات سوق العمل، وأساس قدرة الدولة على الوصول لاقتصاد قوى ونمو مستدام (5).

كل هذه التحديات والمتطلبات فرضت بشدة ضرورة وجود مؤسسة تعليمية ذات طابع خاص، و ذات كفاءة وفعالية تزيد من قيمة رأس المال البشري كما توفر ميزة تنافسية لمؤسساتها، ويتم بها تحديد المعرفة المرتبطة مباشرة وذات الصلة باحتياجات العمل وتوصيلها للعاملين، وتزيد من نسبة الاتصالات الداخلية، مما يحسن من الفعالية التشغيلية للعمل (6)، فكان توجه الكثير من دول العالم المتقدم والنامي - على السواء - استحداث أنماط جديدة للتعليم العالي فيما سُمّي "بجامعات الشركات".

وجامعات الشركات عبارة عن منظومة استراتيجية شاملة لتطوير وتعليم الأفراد، من أجل الوفاء بأغراض الشركة، وهي الوسيلة الأولى للتنمية المهنية للأفراد في الشركة، فضلاً عن قيامها بتقديم كل من فرص التعليم الرسمي وغير الرسمي التي تعمل على دعم النمو الشخصي، وكذلك النمو المهني للأفراد في المؤسسة، وذلك داخل مناخ تنظيمي إيجابي داعم يسوده الاحترام.

كما أنها شكل من أشكال التنافس مع الجامعات التقليدية، وهي مُكرّسة فقط لمنح شهادات لبرامج ما بعد الثانوية، ويوجد في العالم نحو ١٦٠٠ جامعة شركة، أنشئ منها ٤٠٠ في غضون السنوات العشر الماضية، كما تم الاعتراف بنشاط جامعة موتورولا (University Motorola) واعتُبرت معلماً من بين أنجح الجامعات من نوعها، فتعمل بميزانية سنوية تبلغ ١٢٠ مليون دولار أمريكي، وتُدير ٩٩ شبكة تعليمية وتدريبية في ٢١ بلد (7).

وعلى مدى الأربعين سنة الماضية، أصبحت وظيفة التعلم والتطوير والتدريب تتم داخل الشركات، وكانت بدايات تلك الفكرة في الولايات المتحدة تلتها اليابان، ثم أوروبا، ثم انتشرت في ربوع العالم بأكمله، ويلاحظ أن هذا الاتجاه يتسارع الآن داخل الشركات في بقية دول آسيا والشرق الأوسط.

وعلى سبيل المثال لا الحصر، شركات مثل انفوسيس Infosys في الهند، هواوي Huawei في الصين، والخطوط الجوية السنغافورية Airlines في سنغافورة، وشركة الاتصالات في دولة الإمارات العربية المتحدة، أصبح لديها جامعات شركات أو مراكز للتعلم راسخة. وتلك الشركات تقوم بضح موارد بشرية مؤثرة في الاقتصاد القومي والعالمي وتقوم بدور مؤثر وفعال في تعزيز الوظيفة التعليمية وتنميتها، من خلال جامعات الشركات أو مراكز التعلم حسبما تسمى في كل دولة.

وقد صرح رونود كولون Renaud-Coulon مؤسس ورئيس مجلس إدارة المجلس العالمي لجامعات الشركات (Global CCU)، والتي مقرها باريس: "أن

موجة شديدة من جامعات الشركات قد لمست شواطئ العالم النامي، فهناك حوالي 4000 من هذه المعاهد في العالم، وقد تضاعف عددها عن العقد الماضي<sup>(8)</sup>. وفي ضوء ذلك لابد من وجود صلة وترابط عضوي ما بين الجامعة وسوق العمل، بحيث يتم تبادل المنفعة لكليهما. ومن ثم كانت الدراسة الحالية.

#### مشكلة الدراسة:

يلاحظ في الآونة الأخيرة تدرّج أوضاع سوق العمل في مصر، وعدم قدرتها على اجتذاب العمالة و الحصول على فرص عمل حقيقية، مما أدى إلى تزايد معدلات البطالة من عام لآخر، بدرجة جعلت خريجي التعليم في يأس من الحصول على فرصة عمل، وترتب على ذلك ارتفاع نسبة البطالة في مصر؛ فكانت عام 2010م حوالي 9 %، ثم ارتفعت في عام 2013م إلى 13.2%<sup>(9)</sup>.

ويرجع ذلك لعدم التوافق ما بين المهارات التي تعلموها من ناحية ومتطلبات سوق العمل وأصحاب المؤسسات الإنتاجية من ناحية أخرى، وفي ظل ظهور أنماط جديدة من العمل، ونوعيات من الوظائف لم تكن موجودة من قبل، أصبحت الحاجة ماسة لوجود خبرات جديدة وملكات معينة لم تكن محل اهتمام فيما مضى؛ مما تسبب عنه في وجود فجوة بين مخرجات التعليم العالي وبين متطلبات سوق العمل<sup>(10)</sup>.

وتشير الإحصاءات إلى تزايد أعداد خريجي الجامعات؛ حيث أعلن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء أن إجمالي خريجي التعليم العالي في عام 2013 بلغ 463 ألف خريج مقابل 438 ألف خريج عام 2012 بنسبة زيادة قدرها 5.7%، مع تزايد معدل البطالة لخريجي التعليم الجامعي بالنسبة للعاطلين بنسبة 31.1%<sup>(11)</sup>.

وتشير بعض الدراسات إلى أن ظهور الاختلال بين العرض والطلب جاء نتيجة لمجموعة من الأسباب من بينها:

- عدم وجود قنوات اتصال بين الجامعة ومؤسسات الإنتاج، وقلة عقد ندوات ومؤتمرات علمية متبادلة بين الجامعة ومواقع العمل والإنتاج، بالإضافة إلى عدم التنسيق بين الأجهزة البحثية والمؤسسات الإنتاجية، وكذلك قلة وجود برامج جامعية تسويقية في صورة برامج تدريب وتوعية (12). مما يؤكد على أن الأزمة التي تمر بها كثير من الجامعات ناتجة عن ضعف العلاقة بين مؤسسات التعليم الجامعي وسوق العمل.
- قصور واختلال التوازن في أعداد الخريجين، مقارنة باحتياجات سوق العمل؛ نتيجة لعدم كفاية تطوير القدرات البحثية الجامعية والروابط مع نظم الابتكار الوطنية، فهناك زيادة مفرطة ومزمنة في عدد خريجي الجامعات، وبخاصة في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية (13).
- عدم قدرة المؤسسات التعليمية علي تلبية زيادة الطلب الاجتماعي علي التعليم العالي بصورة جيدة؛ مما أحدث تكديسا طلابيا، في ظل غياب الارتباط باحتياجات سوق العمل مما أحدث نوعا من الارتباك في توزيع الطلاب نحو الدراسات النظرية علي حساب الدراسات العملية، وبما لا يخدم عملية التنمية في مصر (14).
- تجاهل المؤسسات الإنتاجية للدور الذي يمكن أن تؤديه مؤسسات التعليم الجامعي، وتستفيد منه في زيادة إنتاجيتها وتحقيق أهدافها، فخريجو الجامعات يتمتعون بمهارات غير ملائمة للوظائف التي يتقدمون لشغلها، مع ادعاء خريجي الجامعات بأنهم قابلون للتوظيف بناءً على سير ذاتية مجهزة (15).
- يدعي أرباب العمل - سوق العمل - أنهم يطلبون خريجين لديهم ما هو أكثر من مجرد المعرفة الموضوعية الفنية، ويتمتعون أيضا ب"المهارات الأولية" في الاتصالات، والعمل بروح الفريق، وحل المشكلات، والموثوقية، والقدرة على التكيف .

- الافتقار إلى التدريب على المهارات العملية، والإفراط في التركيز على المحتوى المعتمد على الذاكرة والتربويات السلبية، وعدم اتصال المناهج بسوق العمل<sup>(16)</sup>. مع عدم إجراء مسح دورية لقياس رضا أرباب العمل عن الخريجين (لا تعتبر ذات أهمية؛ بسبب اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج وتوزيع الطلاب بأسلوب مركزي)، وقلة حالات التعلم التعاوني والتدريب المتكامل أثناء العمل<sup>(17)</sup>.

ومما سبق ذكره يبدو لنا ضعف قدرة الجامعة بوضعها الحالي على تلبية متطلبات سوق العمل، وكذلك حاجات رجال الأعمال والمؤسسات الإنتاجية، مما نتج عنه ضعف العلاقة بين مؤسسات التعليم الجامعي وعمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ وبالتالي انتشار البطالة بين خريجه.

ومن هنا بدأت تلك الشركات والمؤسسات الإنتاجية في البحث عن حلول، فبدأت بإنشاء مؤسسات خاصة بها لإعداد وتدريب قوى عاملة لمؤسساتها ظهرت في شكل جامعات الشركات؛ لذا تسعى الدراسة الحالية لتقديم تصور مقترح لتفعيل العلاقة بين الجامعات وسوق العمل في مصر من خلال الاستفادة من نماذج لجامعات الشركات في بعض الدول التي لها اهتمامات رائدة في هذا المجال، مثل: الهند، روسيا، الولايات المتحدة.

وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

**كيف يمكن الاستفادة من أهم النماذج العالمية لجامعات الشركات في تطوير دور الجامعات المصرية في تلبية متطلبات سوق العمل؟**

ويمكن الإجابة على هذا السؤال من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما الإطار الفكري لجامعات الشركات ودورها في تلبية متطلبات سوق العمل ؟
- 2- ما الملامح المميزة لخبرات بعض جامعات الشركات ودورها في تلبية متطلبات سوق العمل في كل من الهند وروسيا والولايات المتحدة الأمريكية؟
- 3- ما أبرز جهود الجامعات المصرية في تلبية متطلبات سوق العمل؟



4- ما أوجه الاستفادة من الإطار الفكرى للدراسة وأهم النماذج العالمية لجامعات الشركات فى وضع تصور مقترح لتطوير دور الجامعات المصرية فى تلبية متطلبات سوق العمل ؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية بصورة إلى وضع تصور مقترح لتطوير دور الجامعات المصرية فى تلبية متطلبات سوق العمل، وذلك من خلال الاستفادة من بعض نماذج جامعات الشركات التى نجحت فى هذا المجال. وفى ضوء هذا الهدف الأساسى يمكن تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1- تحديد معالم الإطار الفكرى الذى يحكم دور جامعات الشركات فى تلبية متطلبات سوق العمل.

2- رصد الملامح المميزة لخبرات بعض جامعات الشركات، وإلى أى مدى نجحت هذه الجامعات فى تلبية متطلبات سوق العمل، وخاصة فى كل من الهند، وروسيا، والولايات المتحدة الأمريكية.

3- الوقوف على أهم جهود الجامعات المصرية فى تلبية متطلبات سوق العمل، والسياق الاجتماعى الذى تأثرت به هذه الجهود.

4- الاستفادة من النماذج العالمية التى تم طرحها والإطار الفكرى للدراسة، فى وضع تصور مقترح يمكن فى ضوءه تطوير دور الجامعات المصرية فى تلبية متطلبات سوق العمل.

#### أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من أهمية موضوع الدراسة، متمثلاً فى النقاط

التالية:

- أن تلبية متطلبات سوق العمل تتحقق من خلال تحسين العلاقة بين التعليم الجامعى وسوق العمل، وهذه العلاقة تُعد من القضايا المهمة، ومن المشكلات

الكبرى التي تؤرق القيادات التعليمية والسياسية؛ نتيجة ازدياد معدلات البطالة بين خريجي الجامعات، مما استوجب ضرورة البحث عن حلول علمية ومنهجية قابلة للتطبيق خاصة التي لاقت قبول ونجاح في دول أخرى مثل "الهند وروسيا والولايات المتحدة الأمريكية".

- إلقاء الضوء على نمط جديد من أنماط التعليم العالي والذي يهدف إلى تلبية متطلبات المؤسسات المختلفة، وبالتالي متطلبات سوق العمل من خريجين مؤهلين.
- طرح بعض الحلول العلمية والعملية والتي من الممكن أن تسهم في توثيق الروابط والصلات ما بين الجامعات وسوق العمل وتلبية متطلباته، حيث يتسنى للمسؤولين والقيادات التعليمية اتخاذ القرارات بناءً على تلك المقترحات ومدى ملاءمتها للتنفيذ.

#### منهج الدراسة:

وفى ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تعتمد الدراسة الحالية على المنهج المقارن ، الذي لا يقتصر على وصف الظواهر، وإنما يقوم بتحليلها وتفسيرها في ظل ظروف مجتمعاتها والقوي الثقافية والاجتماعية السائدة فيها، ويعطي بالإضافة إلي ذلك فرص الاستفادة منها بما يتفق وظروف المجتمع المصري<sup>(18)</sup>.

#### مصطلحات الدراسة

#### جامعات الشركات : Corporate University

يلاحظ من استطلاع الكتابات حول تعريف جامعات الشركات اختلاف نظرة كل فرد على حدة لها ، فقد تناولها كل فرد بنظرة مختلفة، فلا يوجد تعريف موحد لها، فكل جامعة هي فريدة من نوعها باعتبار أنها تخدم الشركة التي أنشأتها، وعمومًا لا يوجد تعريف واحد يناسب الجميع.

فقد عرفها البعض على أنها عبارة عن "مظلة استراتيجية مركزية لتعليم وتطوير الموظفين، كما أنها تعتبر وسيلة لنشر ثقافة المنظمة وتعزيز وتنمية مهارات العمل، وكذلك مهارات العمل الأساسية، كما تعلم القيادة، والتفكير الابداعي والابتكاري وحل المشكلات" (19).

بينما عرفها آخر على أنها "تركز على خلق وتسهيل ثقافة التعلم واستراتيجية الشركات وتطوير قدرة المنظمة وموظفيها لتلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية". ويلاحظ هنا أن أكثر ما يميز تلك الجامعات أن برامج التعلم الأساسية بها تدعم المصالح الاستراتيجية للشركة:

كما تناولها قاموس اكسفورد على أنها: "مؤسسة تعليمية مصممة بغرض التعليم، أو الرقابة أو كليهما معاً، وتعلم الطلاب في كثير من فروع المعرفة المتقدمة، وتمنح درجات لمختلف الكليات، وغالبًا ما تمثل الكليات والمؤسسات المشابهة" (20).

وقد ركز ألين، في تعريفه على الهدف منها، قائلاً هي "كيان تعليمي وأداة استراتيجية مصممة لمساعدة المنظمة الأم في تحقيق رسالتها، من خلال إجراء الأنشطة وبناء التعلم الفردي والتنظيمي والمعرفة والحكمة" (21).

كما أكد ألين ثانية على ذلك حين عبر عنها على أنها "منظمة تعلم مبنية على سلسلة من المضاعفات؛ حيث تخدم احتياجات وأهداف متعددة، تقدم مناهج متعددة، خدمة مسارات مهنية متعددة، تستخدم أساليب تكنولوجية متعددة لتوصيل المعلومات وتحقيق أهدافها" (22).

ومن حيث انتشارها، فقد عُرفت على أنها " اسم عام لهياكل تعليمية مقرها في القطاعين العام والخاص، سواء كان التجارى منه أو غير التجارى؛ وذلك لمساعدة المنظمات فى تنفيذ استراتيجياتها من خلال التعليم والتنمية للموارد البشرية، الاقتصادية، المالية، التكنولوجية، الاتصالات، وأيضاً فى النواحي الاجتماعية

والبيئية، وتشكل الهوية الثقافية العلامة التجارية للشركة لجمع أصحاب المصلحة" (23).

وآخر اعتبرها "هى الوظيفة أو الدائرة التى توجه استراتيجيات دمج وتطوير أداء الناس كأفراد فى فرق، ويتم تطبيقها على المنظمة ككل من خلال ربط الموردين والعملاء، وإجراء بحوث واسعة المدى وتسهيل توصيل المحتوى، وتقود الجهود نحو بناء فرق عمل متفوقة" (24).

ومما سبق يلاحظ أن التعريفات السابقة لجامعات الشركات ركزت على عنصرين رئيسيين: الأول خاص بالفرد نفسه، والثانى خاص بالمؤسسة. فبالنسبة للفرد تركزت التعريفات على ما يسمى بتنمية الموارد البشرية: وتتضمن مصطلحات (التعليم، العمليات، أصول المعرفة، كفاءات الأداء، تطوير وتنقيف الموظف، تنمية القدرات، التعلم الفردى، المهارات الأساسية، التغيير التنظيمى، إدارة المعرفة التنظيمية، التدريب، والتنمية الوظيفية، مجتمعات التعلم التنظيمى). أما بالنسبة للعنصر الثانى - والخاص بالمؤسسة أو الغرض من تنمية ذلك المورد البشرى - فقد تضمنت مصطلحات، مثل: ( استراتيجىة العمل، التنظيم الناجح، قيم وحقوق المساهمين، الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، الرؤية والرسالة، الاستراتيجية المنظمة، ثقافة المؤسسة وقيمها المشتركة...).

ومن هنا نستطيع القول أن لتلك الجامعات عدة مواصفات ومجالات ومسؤوليات واسعة؛ حيث يُنظر إليها من عدة أوجه، جميعها ترنو نحو اعتبارها مظلة استراتيجية لتطوير وتنقيف الموظفين والعملاء والموردين من أجل تلبية استراتيجيات الأعمال للمنظمة، حيث تقوم ببناء الكفاءات التنظيمية لدى الفرد؛ مما ينعكس على تحسين أداء الشركة وبالتالي الأداء العام.

وإجمالاً يمكن تعريف جامعات الشركات إجرائياً على أنها عبارة عن " مطور استراتيجى لرأس المال البشرى حتى يتماشى مع الأهداف التجارية للمؤسسة، وجهاز

لنقل ثقافة المؤسسات التابعة للمؤسسة الأم، ومحفز لخلق المعرفة ونقلها، وتعتمد على نموذج تعلم أكاديمي يعمل على خلق آلية لتبادل المعرفة القائمة وإنشاء أفكار جديدة، وفي نفس الوقت تعزيز الإحساس بالانتماء للمجتمع وتقاسمهما الهدف. ومن هنا يحدث التوافق بين متطلبات سوق العمل وتحقق التنافسية للمؤسسة، وهذه هي الغاية المنشودة لأي مؤسسة".

### سوق العمل : Labour Market

هو " نوع من التنظيم الرسمي أو غير الرسمي، يتحقق فيه نوعا من التوافق والانسجام بين الباحثين عن عمل وبين مقدمي هذا العمل، بما يحقق نوعا من التوافق والانسجام بين الطرفين في وجود نوع من الالتزام المتبادل الذي يشبع احتياجات كل منهما"<sup>(25)</sup>.

كما يشير آخر إلى أن سوق العمل عبارة عن تفاعل بين العرض والطلب على العمالة، ويتمثل العرض في أعداد العمال المتاحة للعمل، أما الطلب فيتمثل في عدد الوظائف المتاحة. في هذا السوق، عادة ما يتغير العرض والطلب على العمالة من خلال التغييرات في القدرة على المساومة<sup>(26)</sup>.

وعرفه قاموس كامبريدج على أنه عبارة عن : عرض من الناس في بلد معين أو منطقة قادرين و على استعداد للعمل ، كما يعرض عدد من الوظائف<sup>(27)</sup>. وعرفه آخر على أنه "السوق الذي تنافس فيه العمال على الوظائف وأصحاب العمل على العمال"<sup>(28)</sup>.

ومما سبق يمكن تعريف سوق العمل إجرائياً بأنه عبارة عن "مكان يوجد فيه عمال وموظفون ويحدث تفاعل فيما بينهم كما يحدث تنافس على توظيف أفضلهم بناء على متطلبات هذا المكان (السوق).

### حدود الدراسة:

تتضمن حدود الدراسة ما يلي:

- الحدود الموضوعية: و فيها تعرض القضايا التالية:

- ❖ تحليل مفهوم جامعات الشركات وسوق العمل.
  - ❖ عرض نشأة و تطور جامعات الشركات.
  - ❖ التوصل لفلسفة جامعات الشركات.
  - ❖ شرح وتوضيح الأهداف المختلفة لجامعات الشركات.
  - ❖ تحليل وتفسير للبرامج التدريبية التي تقدمها جامعات الشركات.
  - ❖ تحليل قدرة جامعات الشركات على تلبية متطلبات سوق العمل.
- نماذج لجامعات الشركات ودورها في تلبية متطلبات سوق العمل، وهي:
- ❖ في الهند (جامعة شركة أناند ANAND) : فقد حصلت على الجائزة الذهبية كأفضل جامعة شركة تجسد الهوية والثقافة والعلامة التجارية للمنظمة ومستخدميه عام 2015 .
  - ❖ في روسيا جامعة شركة سبيربنك Sberbank: حصلت على مراكز متقدمة، فهي تعتبر أول عضو لشركة روسية في المؤسسة الأوروبية للتمية الإدارية (EFMD) في بروكسل، وقد حصلت على الجائزة الفضية كأفضل جامعة شركة شاملة عام 2005.
  - ❖ في الولايات المتحدة الأمريكية جامعة شركة أبل Apple : تعتبر الأكثر إثارة للإعجاب في الولايات المتحدة عام 2008، وفي العالم عام 2009، حيث احتلت قائمة أكثر الشركات قيمة في التاريخ، محطة بذلك الرقم القياسي المسجل لشركة مايكروسوفت، كما أن لديها أثنى علامة تجارية في العالم حيث تقدر بمليار دولار في مارس 2014.

## الدراسات السابقة:

## أولاً: الدراسات العربية:

(1) دراسة، نعيمه محمد أحمد (2014)، بعنوان: " مواءمة مخرجات التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل دراسة تطبيقية تحليلية" (29) .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مواءمة مخرجات التعليم العالي التقني الطبي لاحتياجات المؤسسات الصحية بسوق العمل في مدينة درنة ، وذلك من خلال التعرف على مدى مواءمة تخصصات ومهارات مخرجات التعليم التقني للتخصصات والمهارات المطلوبة في سوق العمل .

ولتحقيق أهداف الدراسة تم طرح عدد من الفرضيات ، ولإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي مع اعداد استمارة استبيان واستخدامها كاداه لجمع البيانات المتعلقة.

وقد كشفت نتائج الدراسة على وجود اختلافات دالة إحصائياً على ملاءمة التخصصات لاحتياجات سوق العمل كما كشفت نتائج الدراسة على وجود اختلافات دالة إحصائياً على توافر المهارات السلوكية والأساسية والمهنية المطلوبة للعمل في مخرجات التعليم التقني ، وبناءً عليه قدمت الدراسة عدداً من المقترحات للمساهمة في إيجاد آليات للمواءمة بين مخرجات التعليم العالي التقني ومؤسسات سوق العمل.

(2) دراسة: شريط كمال (2014)، بعنوان: "دور الإصلاحات الجامعية في الجزائر (نظام ل م د ) في تحسين التنسيق بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل" (30)

هدفت الدراسة إلى معرفة إلى أي مدى يمكن أن تؤثر الجامعة الجزائرية من خلال إحداث نظام ل.م.د على عرض العمل النوعي، والمتمثل في منتج تكوين التعليم العالي بشكل يحقق توظيف واستغلال هذا المنتج في عملية التنمية الاقتصادية، وفي النهاية تتوصل الدراسة إلى وضع توصيات لجعل الجامعة تؤثر على جانب عرض

العمل بشكل يجعل معظم مخرجات الجامعة الجزائرية موظفة في عملية التنمية وتحقيق الأهداف المسطرة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها، ما يلي:

- ضرورة توفر كل عوامل النجاح المادية، وخاصة البشرية من خلال إيلاء أهمية للعنصر البشري في عملية الإصلاح في كافة المستويات (إدارة، تكوين، بحث).

- إن نظام ل.م.د يواجه صعوبات كبيرة في التطبيق، كونه ليس متعلقاً بالجامعة وحدها، بل يتعداها إلى الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين. كما يجب التنسيق بينهم بشكل علمي لوضع استراتيجية وطنية

(3) دراسة: محمود محمد المهدي (2013)، بعنوان: "جامعات الشراكة الربحية دراسة مقارنة لبعض الخبرات الأجنبية وإمكانية الاستفادة منها في مصر" (31).

هدفت الدراسة إلى وضع مخطط مقترح لجامعة شركة مصرية في ضوء الخبرات الأجنبية المختارة لهذا البحث، وبما يتفق مع ظروف المجتمع المصري.

وقد اعتمدت الدراسة على مدخل المشكلة Problem Approach لبراين هولمز في الدراسات التربوية المقارنة. وقد توصلت الدراسة في نهايتها إلى وضع مخطط مقترح لإنشاء جامعة شركة مصرية، وقد تضمن المخطط عدة مراحل ، كانت كالتالي:

- وضع رؤية جامعة الشركة المقترحة .
- وضع رسالة جامعة الشركة المقترحة.
- وضع قيم جامعة الشركة المقترحة.
- وضع أهداف جامعة الشركة المقترحة.
- إنشاء البنية التنظيمية لجامعة الشركة المقترحة.
- وضع برامج أكاديمية وتدريبية لجامعة شركة



4) دراسة: إيمان محمد صبرى، الحملاوى صالح عبد المعتمد (2011)، بعنوان: "دور المشاركة المجتمعية فى ضمان جودة التعليم وإعداد خريجي الجامعة لسوق العمل - تجربة جامعة الفيوم نموذجا" (32).

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على دور المشاركة المجتمعية في ضمان جودة التعليم، وإعداد خريجي الجامعة لسوق العمل، وقد اتخذت تجربة جامعة الفيوم نموذجا ، وذلك من خلال تجربة لجنة المشاركة المجتمعية بكلية الآداب جامعة الفيوم ، في ضمان جودة التعليم، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وفي نهاية الدراسة تم عرض بعض التوصيات، منها:

- وجود خطة للجنة المشاركة المجتمعية وتنمية البيئة المحيطة.
- عمل بحث عن تحديد احتياجات سوق العمل بمجتمع الفيوم .
- إضافة إلى عمل شراكة بين لجنة المشاركة المجتمعية ، وبعض الجمعيات الأهلية بالفيوم.
- إنشاء مركز الخدمة العامة، لإعطاء دورات تدريبية لما يحتاجه سوق العمل والمجتمع بالفيوم..
- متابعة خريجي الكلية وتوجيههم لسوق العمل والتنسيق مع جهات عملهم بهدف التطوير المستمر.
- توجيه الطلاب في السنوات النهائية إلى الفرص المتاحة بسوق العمل .

5) دراسة: نسمة نبيل عبد الحميد (2010)، بعنوان: "دور جمعية جيل المستقبل فى تنمية المهارات الأساسية لسوق العمل لخريجي الجامعات" (33).

هدفت الدراسة إلى تحديد دور جمعية جيل المستقبل فى تأهيل الشباب لسوق العمل، من خلال برنامج تنمية المهارات الأساسية لسوق العمل، وضع تصور تخطيطي مقترح لتطوير دور جمعية جيل المستقبل لتلبية متطلبات سوق العمل، وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعى.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج، من أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديموغرافية للخريجين وتنمية المهارات الأساسية لسوق العمل، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين برنامجي تنمية المهارات الأساسية وتأهيل الشباب لسوق العمل.

(6) دراسة: هاشم بكر حريري، (2001م)، بعنوان: "التعليم الجامعي الأهلي ودوره في مد سوق العمل بالقوى البشرية المطلوبة في المملكة العربية السعودية" (34).

هدفت تلك الدراسة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى التفكير في إيجاد هذا النوع من التعليم .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها ما يلي:

- عدم توافق مخرجات التعليم العالي الحكومي مع متطلبات سوق العمل.
- عزوف خريجي مؤسسات التعليم العالي الحكومي، من جهة، عن العمل في مؤسسات القطاع الخاص.
- عدم تحمس القطاع الخاص والمؤسسات الأهلية، من جهة أخرى، عن توظيفهم لعدم الثقة في كفاءتهم

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة: ضرورة تحقيق التوازن بين مختلف التخصصات العلمية والأدبية، من خلال تشجيع الطلبة على الالتحاق بالتخصصات العلمية التي يزيد الطلب عليها في سوق العمل، مثل التخصصات الطبية والطبية المساعدة، وفي مجال الهندسة وعلوم الحاسب الآلي.

(7) دراسة: حبيب الله محمد التركستاني (1998م) بعنوان: "دور التعليم العالي في تلبية احتياجات سوق العمل السعودي" (35).

هدفت تلك الدراسة إلى معرفة أسباب أمرين، الأول، عدم قبول سوق العمل المحلي لمخرجات التعليم العالي. والثاني، عن الجهة التي تتحمل مسؤولية عدم المواءمة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات السوق.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، من أهمها :

- وجود أربعة أسباب جوهرية تحوّل دون قبول سوق العمل لمخرجات التعليم، وتتمثل في: الجانب السلوكي والأكاديمي، والقدرات الفردية، والجانب المالي، وأن الطلاب في حاجة إلى المساعدة في تطوير مهاراتهم .

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة، ما يلي:

- إجراء دراسة عن احتياجات سوق العمل من الوظائف والتخصصات، ثم ترتيبها حسب الأهمية.

- تطوير مفهوم التعليم الجامعي، بإعادة النظر في وحدات مخرجات التعليم وتحويلها إلى طرق عملية.

- بناء أواصر التعاون بين مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل؛ لتبادل الخبرات وبناء المعلومات.

(8) دراسة: سالم سعيد القحطاني (1998م)، بعنوان: "مدى ملاءمة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل في المملكة العربية السعودية" (36).

هدفت تلك الدراسة إلى معرفة أهم العوامل التي تسهم في عدم توافق مخرجات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل كما يراها مسئولو التوظيف بالقطاع الخاص من خلال عمل دراسة استطلاعية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها، ما يلي:

- وجود عوامل عديدة لعدم مواءمة مخرجات التعليم لسوق العمل .

- التعليم النظري أقل هذه المخرجات اتفاقاً مع متطلبات سوق

العمل.

- عدم إشراك القطاع الخاص في سياسات القبول، وعدم تطوير

المناهج لتلبية حاجة السوق.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة، ما يلي:

- التنسيق مع الجهات المعنية بالقوى العاملة والجامعات عند وضع استراتيجيات التعليم .
- توجيه الطلاب نحو التخصصات العلمية المطلوبة بشكل أكبر في سوق العمل.
- توفر متطلبات سوق العمل من التخصصات العلمية، وربط هذه التخصصات بالسوق.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1) دراسة : لويس وميكائيل (2015) بعنوان: "التحديات التي تواجه جامعات الشركات في التعامل مع الابتكار المفتوح" (37).

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أسباب الزيادة السريع في شعبية جامعات الشركات منذ 1990، خاصة أن نمو وبقاء الشركات مرهون بإدارة المعرفة لمعظم الصناعات. ويتفرع من هذا الهدف ثلاثة أهداف، متمثلة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

- لماذا الاستثمار في جامعات الشركات؟  
- ما النماذج الذي تتبنى؟

- ما التحديات الرئيسية التي تواجه جامعات الشركات ؟

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تجميع معلومات من أدبيات عن جامعات الشركات ، وتحليل التحديات التي تواجه تلك الجامعات وتحد من تطورها. وقد توصلت تلك الدراسة لمجموعة من النتائج، منها: يوجد عدد قليل من جامعات الشركات لها دور استراتيجي حقيقي، حقق البعض من جامعات الشركات مزايا تنافسية.

كما أوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارة العليا بتوفير موارد كبيرة، ووضع خطة لبناء مناهج لجامعات الشركات. وفي النهاية عرضت الدراسة بعض نماذج لتطوير نمو جامعات الشركات.

(2) دراسة: ريان، ليندسي، برينس، كريستوفر. تيرنر، بول (2015) ، بعنوان: "تغيير وتطوير دور جامعة الشركة في مرحلة ما بعد الألفية" (38) .

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم نظرة ثاقبة عما حدث في جامعات الشركات، وما هي التغييرات التي حدثت فيها، وما هي الاتجاهات الناشئة في مجال تطويرها. وتتضمن الدراسة حالتين: واحدة من المملكة المتحدة والأخرى من أستراليا، والتي تعكس التطورات والاتجاهات في جامعات الشركات في الصناعة المصرفية. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، منها: أن تطور وانتشار التكنولوجيا الرقمية والافتراضية أثر في نمو وانتشار جامعات الشركات، وتركز تلك الجامعات على إحداث المواءمة بين الشركات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة والتدريب والتطوير لكافة المستويات الوظيفية بالشركة، وكذلك المستويات القيادية.

(3) دراسة: فرنانديز وخوسيبيا (2014)، بعنوان: " جامعات الشركات تواجه موجه جديدة من الحركات الطلابية في أوروبا" (39).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التحول التاريخي في وظائف وأهداف الجامعة الأوروبية، ثم انتقلت الدراسة إلى ما يسمى بجامعات الشركات. كما تهدف الدراسة إلى التعرف على الأهداف والوظائف الجديدة للجامعة، وكيفية قيامها بتقديم الخدمات للمجتمع ، وخاصة طرق مواجهتها للعمالة غير المستقرة في هيكل العمل، خاصة في ظل ظهور ما يسمى بالاقتصاد القائم على المعرفة. وقد توصلت الدراسة إلى أن نموذج جامعات الشركات تجرى تكيفات مع مختلف أنماط العمل بالسوق.

(4) دراسة: نيويل، مارشال د (2013)، بعنوان: "جامعات الشركات والتدريب، العائد من الاستثمار" (40).

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الاستثمار في ( التعلم والتطوير والتدريب) في جامعات الشركات، وتحقيق الربحية لتلك الشركات، بل

والحفاظ على الميزة التنافسية مع السوق العالمية، خاصة أن الشركات تسعى لامتلاك كافة وسائل وأدوات إدارة المعرفة من خلال تبني هذا النمط من الجامعات. وتستخدم الدراسة بيانات مالية لفترات زمنية متفاوتة لـ 30 شركة في مؤشر داو جونز، وتعتمد على ذلك بدراسة صافي الربح (NP) وإجمالي الإيرادات (GR). وقد توصلت تلك الدراسة لمجموعة من النتائج منها : أن الاستثمار في التعلم والتطوير لا يحسب صافي الربح (NP) وإجمالي الإيرادات (GR) للشركة في مؤشر داو جونز. بينما في العينة الأكبر، مثل مؤشر ستاندرد آند بورز لـ 500 شركة ، قد كشفت عن وجود تأثير إيجابي كبير بين الاستثمار في جامعات الشركات وتحقيق ربحية للشركة، وبالتالي هناك علاقة إيجابية بين متغيري الدراسة ، وبالتالي توصلت الدراسة في نهايتها إلى أن الاستثمار في تلك الجامعات ممكن ويحقق ربحاً ووضعاً تنافسياً للشركة.

**5) دراسة: أبيل، ايمي لوي. لي، جيسكا (2012)، بعنوان: "استكشاف ظاهرة جامعات الشركات-مسح شامل للتطوير والتنفيذ" (41).**

تهدف هذه الدراسة لفهم ظاهرة جامعات الشركات، وقد اتخذت نهجاً من ثلاث خطوات:

أولاً: تم إجراء مراجعة شاملة للأدبيات لوضع وجهة نظر مجمعة عن جامعات الشركات.

ثانياً: تم عمل دراسة مسحية على أساس نتيجة استعراض الأدبيات.

ثالثاً: تم تنفيذ مسح حول جامعات الشركات، مع التركيز على عمليات بارزة داخل تلك الجامعات.

وقد شارك 210 من جامعات الشركات في الدراسة في منطقة أمريكا الشمالية. وقد توصلت تلك الدراسة لمجموعة من النتائج، منها : لقد كشفت النتائج عن خمس عمليات بارزة للجامعات الشركات، معتمدة في ذلك على تحليل العامل، والعمليات الخمس هي:

- التوافق والانسجام ما بين الواقع والرؤى.
  - تطوير المهارات التي تدعم احتياجات العمل.
  - الاعتماد على استخدام التكنولوجيا لدعم وظيفة التعلم.
  - الاعتماد على التعلم وتقييم الأداء.
  - عقد شراكة مع المؤسسات الأكاديمية.
- (6) دراسة: شميت، كاثرين أ (2012)، بعنوان: "جامعات الشركات - منظور تاريخي مع تحليل ومقارنة بين نماذج متطورة في الأدب والممارسة" (42).
- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تاريخ تعليم القوى العاملة، ونماذج لجامعة شركات متطورة من الأدبيات ومن الممارسات، وتقييم الجيل القادم من جامعات الشركات.
- وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تطور في تدريب القوى العاملة، وقد اتضح هذا بالعرض التاريخي، فمن يتتبع تعليم القوى العاملة وموظفي الخدمات في أوروبا خلال العصور الوسطى، وحتى ظهور جامعات الشركات المتطورة التي ازدهرت في نهاية القرن العشرين.
- كما قامت الدراسة بالتركيز على نماذج من جامعات لشركات متطورة، ومقارنة بين نماذج أخرى متطورة في الأدب والممارسة، توصلت الدراسة إلى أنها قد استفادت وطبقت ما ذكر في الأدبيات.
- وفي نهاية الدراسة تم تقييم التطور الحادث لجامعات الشركات، والتي ظهرت في بداية القرن الحادي والعشرين، ويرجع هذا إلى ما يسمى بالاقتصاد العالمي وانتشار التقنيات المتطورة، وظهور أزمة في بعض من المواهب والمهارات والقدرات التي تتطلبها طبيعة العصر.

(7) دراسة: تشياو يونيو شيوجون (2009)، بعنوان: "جامعات الشركات في الصين -العمليات، القضايا والتحديات" (43).

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة الوضع الحالي لجامعات الشركات في الصين. مع اكتشاف العمليات والممارسات التي تتم داخل تلك الجامعات، واكتشاف القضايا والتحديات التي تواجه بناء وتشغيل جامعات الشركات في الصين. وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء مقابلات مع 11 من رؤساء جامعات الشركات المعروفة في الصين، وجمع بيانات وثائقية عن تلك الجامعات وتطورها. وقد توصلت تلك الدراسة لمجموعة من النتائج، منها : بالمقارنة مع أفضل الممارسات المتبعة في جامعات الشركات في جميع أنحاء العالم توصلت لتمييز الجامعات الصينية في ثلاثة جوانب، هي:

- تدعم مبادرات التعلم استراتيجية وأهداف الأعمال بالشركة.
- الدعم القوي من قبل الإدارة العليا. - مشاركة القادة كمعلمين في برامج التدريب الإداري.

وقد توصلت الدراسة إلى بعض نواحي القصور، والتي تحتاج إلى تحسين في عدم وجود آلية لتقييم التدريب، وتوفر نتائج هذه الدراسة نقطة مرجعية ونظرة ثاقبة، ويستفيد منها صانعو القرار في تطوير العمليات والممارسات لجامعات الشركات، وبتتيح الفرصة للحصول على فهم أفضل للقضايا والتحديات التي تواجه بناء وتشغيل تلك الجامعات في الصين.

(8) دراسة: اندرسون، ميك. لثيتينبيرجر، بيانكا (2007)، بعنوان: "مشهد جامعات الشركات في ألمانيا" (44).

تهدف هذه الدراسة إلى : تقديم لمحة عامة عن مشهد جامعات الشركات في ألمانيا مقارنة مع جامعات الشركات بالولايات المتحدة الأمريكية، عرض مخطط التنمية في ألمانيا خلال السنوات ال 15 الماضية، وإلقاء نظرة على الاتجاهات المستقبلية، مثل تحالفات التعلم.



وتعتمد المقارنة على البيانات التجريبية من أكبر جامعات الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا، والتي تم جمعها عن طريق إجراء مقابلات مع رؤساء المؤسسات وتقييم البيانات .

وقد توصلت تلك الدراسة لمجموعة من النتائج، منها: وجود اختلافات بين ألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية فيما يتعلق بالمستوى التعليمي، والفئات المستهدفة، والتوجهات الاستراتيجية، والشراكات، والتحالفات مع المجتمع الخارجي، التوجه الاستراتيجي أقوى في جامعات الشركات الألمانية.

وقد عرض الباحث نموذج عمل مقترح، عبارة عن تحالف تعلم كحل محتمل للتحديات الكبرى التي تواجه جامعات الشركات الألمانية.

### التعليق على الدراسات السابقة

باستقراء الدراسات السابقة يتضح بجلاء أنها تناولت بعض المتغيرات البحثية قيد اهتمام البحث الحالي، غير أنها اختلفت عن البحث الحالي في تناول ما يلي:

- من حيث المنهج: فقد اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة لاستخدام استمارات استبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالموضوع، كما اعتمدت دراسة واحدة على منهج المسح الاجتماعي، بينما اعتمدت دراسة أخرى على مدخل المشكلة لبرلين هولمز بهدف وضع تصور مقترح لإنشاء جامعة شركة ربحية مصرية.
- من حيث الهدف: فقد تطرقت الدراسات لعدة أهداف، فمثلاً: دراسة مدى ملاءمة مخرجات التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل من خلال التعرف على مدى مواءمة تخصصات ومهارات الخريجين مع ما هو مطلوب في سوق العمل، وكذلك درست طبيعة هذه العلاقة، وأخرى درست دور البحث العلمي، وكذلك المشاركة المجتمعية في تلبية هذه المتطلبات وتنمية مهارات خريجه، بينما هدفت دراسة أخرى لتحديد دور جمعية جيل المستقبل في تأهيل الشباب

لسوق العمل، من خلال برنامج تنمية المهارات الأساسية لسوق العمل، وهدفت أخرى لمعرفة أسباب عدم قبول سوق العمل المحلي لخريجي التعليم العالي بالسعودية.

ويلاحظ هنا أنه لم تتطرق دراسة عربية لجامعات الشركات سوى دراسة واحدة - في حدود علم الباحثة- لمحمود المهدي (2013) غير أنها اختلفت في هدفها عن الدراسة الحالية، حيث إنها هدفت إلى وضع مخطط مقترح لإنشاء جامعة شركة ربحية مصرية، بينما تختلف عن هدف الدراسة الحالية والذي يسعى إلى وضع تصور مقترح لتطوير دور الجامعات المصرية في تلبية متطلبات سوق العمل، وذلك من خلال الاستفادة من أهم النماذج العالمية الرائدة لجامعات الشركات في "الهند وروسيا والولايات المتحدة الأمريكية"، وبما يناسب الأوضاع الثقافية للمجتمع المصري.

ومن جهة أخرى نلاحظ أن الدراسات الأجنبية تناولت موضوع جامعات الشركات صراحة ، هادفة إلى توضيح أسباب الزيادة السريعة فيها، والتحديات التي تواجهها، بينما هدفت دراسة أخرى لمعرفة التطورات والتغيرات الحادثة في هذا المجال والاتجاهات الحديثة فيها، في دول مختلفة كالمملكة المتحدة وأستراليا وألمانيا. وهدف أخرى للتعرف على التطور التاريخي لها في أوروبا ووظائفها وأهدافها وكيفية قيامها بتقديم خدمات للمجتمع، بينما هدفت دراسة أخرى إلى التعرف على العلاقة بين الاستثمار في تلك الجامعات وتحقيق ربحية للشركة الحاضنة بل والحفاظ على الميزة التنافسية لها في السوق العالمي.

- من حيث القضايا: فقد تناولت الدراسات عدة قضايا على سبيل المثال : نشأة وتطور جامعات الشركات، وطبيعة الشراكة بينها وبين الجامعات التقليدية، التحديات التي تواجه جامعات الشركات، سبل تطويرها، العائد منها، بالإضافة للتعرف على العلاقة بين الاستثمار في ( التعلم والتطوير والتدريب) في جامعات الشركات وتحقيق الربحية لتلك الشركات، بل والحفاظ على الميزة

التنافسية العالمية، وكذلك تناولت تقييم الجيل القادم من جامعات الشركات فى مختلف دول العالم، بالإضافة إلى تعرّض دراسات لنماذج عدة فى دول مختلفة، مثل: ( المملكة المتحدة- أستراليا- ألمانيا- دول أوروبية..)، وبالنسبة للدراسات العربية، فقد تناولت جامعات الشركات دراسة محمود المهدي (2013) لقضايا مثل: نشأة جامعات الشركات وتطورها، مفهومها ومبادئها، أنواعها وصيغها، أهدافها، البنية التنظيمية لها، البرامج التعليمية والتدريبية لديها، وأخيرًا تقويمها واعتمادها، كما تطرقت لخبرتي جامعة كيترنج الأمريكية، جامعة بترويراس البرازيلية.

- **التشابه والاختلاف:** بعد تناول ما قدمته الدراسات السابقة، يتضح أن الدراسة الحالية بشكل عام تتشابه فى تناولها لقضيتي جامعات الشركات وسوق العمل، ولكن تختلف لكونها تناولت القضيتين بصورة مترابطة معًا، على خلاف الدراسات السابقة التى تناولتهما بصور منفصلة لكل قضية على حدة ، كما تختلف فى الدول التى تناولتها جامعة شركة أناند بيهند، وجامعة شركة سبيرينك بروسيا وجامعة شركة أبل الولايات المتحدة ، كما تختلف الدراسة الحالية فى الهدف والمنهج ، أما من حيث **الهدف**، فالدراسة الحالية تهدف إلى وضع تصور مقترح لتطوير دور الجامعات المصرية فى تلبية متطلبات سوق العمل، وذلك من خلال الاستفادة من أهم النماذج العالمية لجامعات الشركات فى "الهند وروسيا والولايات المتحدة الأمريكية"، وبما يناسب الأوضاع الثقافية للمجتمع المصرى. ومن حيث **المنهج** فالدراسة الحالية، تختلف فى منهجها عن الدراسات السابقة لكونها اعتمدت على المنهج المقارن لتحقيق هدف الدراسة السابق.

- **أوجه الاستفادة:** على الرغم من الاختلافات السابق ذكرها، فقد استفادت الدراسة الحالية من كلا الدراسات العربية والأجنبية فى تأصيل الإطار الفكرى

- والفلسفى لنشأة وتطور جامعات الشركات والتعرف على بعض نماذجها فى العالم.
- و فى ضوء المنهج الدراسة تسير الدراسة الحالية وفق الخطوات الإجرائية التالية:
- **الخطوة الأولى:** تتضمن، الإطار الفكرى للدراسة، وفيها تم تحليل المفاهيم الأساسية للدراسة ، وإلى أى مدى تسهم جامعات الشركات فى تلبية متطلبات سوق العمل. (من منظور الأدبيات).
  - **الخطوة الثانية:** تتضمن، تحليل الظاهرة موضوع الدراسة (جامعات الشركات وتلبية متطلبات سوق العمل فى الهند وروسيا والولايات المتحدة فى ضوء القوى والعوامل الثقافية فى كل دولة).
  - **الخطوة الثالثة:** تتضمن، عقد المقارنة لإظهار أوجه التشابه والاختلاف فى الظاهرة التعليمية (جامعات الشركات وتلبية متطلبات سوق العمل) بالدول المختارة ( الهند، روسيا، الولايات المتحدة الأمريكية) ثم تفسيرها فى ضوء القوى والعوامل الثقافية.
  - **الخطوة الرابعة:** تتضمن، رصد أهم جهود الجامعات المصرية فى تلبية متطلبات سوق العمل، وما هى المشكلات التى تعوق هذه الجهود؟.
  - **بينما الخطوة الخامسة والأخيرة:** تتضمن، التصور المقترح لإصلاح الظاهرة التعليمية (تطوير دور الجامعات المصرية فى تلبية متطلبات سوق العمل) فى ضوء خبرة جامعات الشركات بالهند وروسيا والولايات المتحدة الأمريكية.

## الجزء الثانى : جامعات الشركات " إطار فكرى "

يقتضى التحليل النظرى لمفهوم جامعات الشركات وأبعاده أن نتعرض للمحاور التالية:

### (1) نشأة جامعات الشركات وتطورها :

من الصعب تتبع تاريخ نشأة جامعة الشركات بدقة، نظرًا لأن عديد من الشركات كانت توفر عمليتي التدريب والتعليم لموظفيها داخل الشركات نفسها، قبل الاستعانة بما سُمى جامعات الشركات، وبالرغم من ذلك هناك آراء حول تاريخ نشأة جامعة الشركات ، وفيما يلي توضيحها:

عندما بدأت الشركات فى البحث عن الابتكار لدفع عجلة النمو والتطلع لنجاح شركاتها، بدأ الاتجاه نحو ضرورة تثقيف وتدريب أعضائها من أجل تعزيز مهارات موظفيها، فظهرت نقابات المجتمعات الحرفية، وتم تأسيس مدارس وجامعات مهنية، كما تم إنشاء منظمة تعليمية مركزية تقوم بتطوير المناهج الدراسية الأساسية لمختلف العلوم<sup>(45)</sup>.

فى حين كانت الجامعة فى أوروبا أساسًا للمعرفة وتدريب العمال، بالإضافة للطبقات المهنية والنخبة الحاكمة، وتحت هذه المظلة تم إنشاء الجامعات والكليات وتم وضع دورات دراسية منفردة، وذات تخصصات مهنية مختلفة<sup>(46)</sup>. ومع زيادة النمو والتعقيد بدأ رجال الأعمال يطالبون بضرورة الانضباط وإنشاء مدارس خاصة، على سبيل المثال بدأت فرنسا فى عام 1819م بإنشاء كلية إدارة الأعمال فى باريس ESCP ، كما تم إنشاء كليات لإدارة الأعمال فى وارتن عام 1881م<sup>(47)</sup>. كما قدمت كلية هارفارد للأعمال برنامجًا للماجستير فى إدارة الأعمال عام 1908م<sup>(48)</sup>. وبعد فترة وُجد أن ذلك وحده لا يلبي - متطلبات سوق العمل - احتياجات تلك الشركات، خاصة فى الخبرة الإدارية المطلوبة لدى القوى العاملة المتنامية والمتسعة والعالمية، خاصة بعد ظهور الشركات متعددة الجنسيات وعابرة القارات. فبدأت

مؤسسات التعليم العالى بتقديم برامج مثل: برنامج الإدارة المتقدمة بجامعة هارفارد عام 1945م بعد الحرب لمعالجة النقص من المرشحين المؤهلين إدارياً (49). ثم بعد ذلك قامت الشركات نفسها بإنشاء برامج خاصة بها مثل T و AT ، مركز تاتا للتدريب الإدارى Tata Management Training Center ، شركات الطيران الكبرى، شركات الخدمات المهنية العالمية، وذلك فى الفترة ما بين 1950 و 1960م. (50).

وكانت تلك البرامج تركز على التدريب الإدارى والتنمية الأكاديمية والتخصصية للأفراد، ومع ظهور ضغوط وتحديات جديدة لقوى بشرية مؤهلة ومدربة؛ فظهرت محاولات جادة من قبل تلك المؤسسات بإنشاء جامعات بهدف إدارة و تعليم وتنظيم الأفراد وفق متطلبات-سوق العمل-التنمية الاقتصادية (51). ولم تكف بتوفير خدمات التدريب الأكاديمي فقط بل قدمت دورات تدريبية بهدف تطوير وتوسيع القدرات التنظيمية للموظفين (52).

وقد كانت بداية ظهور جامعات الشركات فى الولايات المتحدة منذ عقدين من الزمان، واليوم أكثر الشركات الكبرى فى الولايات المتحدة تفخر أن لديها جامعات الشركات (53).

- 1- جامعة بولونيا عام 1088
- 2- كلية إدارة الأعمال فى باريس ESCP عام 1819
- 3- مدرسة وارتن للأعمال عام 1881
- 4- برنامج ماجستير فى إدارة الأعمال بجامعة هارفارد عام 1908
- 5- برنامج الإدارة المتقدمة بجامعة هارفارد عام 1945
- 6- مركز تاتا للتدريب الإدارى عام 1966
- 7- مركز موتورولا للتعليم والتدريب عام 1980
- 8- أكثر من 4 الاف شركة على مستوى العالم انشأت جامعة بشركاتها

The Source: Christopher Prince and Graham Beaver: op.cit. , p.17.

وقبيل منتصف القرن العشرين ومديرى الشركات الكبرى (ديزنى، ماكدونالدز، موتورولا...) بالولايات المتحدة وجدت أن موظفى الحكومة المعينين من خريجي المدارس والجامعات الحكومية يفتقرون إلى مهارات وسمات العمل المطلوبة فى سوق العمل، فبدأت فى التفكير بضرورة تمكينهم من بعض مهارات التدريب والتطوير، وقد ظهرت هذه المؤسسات عام 1980 لمنح الدرجات العلمية (54).

فقد أنشأت جنرال إلكتريك فى كروتونفيل بنيوجرسى أول جامعة شركة عام 1955، فى البداية كانت المنظمات الأمريكية تهتم بالمهارات المهنية للموظفين، وكان هو الهدف الرئيسى من إنشائها عام 1980م، وعندما دخلت التكنولوجيا فى الشركات بدأ التوجه نحو بحوث التنمية والتمويل والميزانية، ثم ظهرت مرحلة جديدة بعد إنشاء شركة موتورولا عام 1981 جامعة لها، ثم بدأ انتشارها بسرعة فى العديد من الشركات الأمريكية (55).

علاوة على ذلك أصبحت حركة تلك الجامعات عالمية وواضحة للغاية فى كل أنحاء العالم، فعلى حد قول أنيك رونوكولون بصفته الرسمية- رئيس شبكة جامعات الشركات العالمية CCU- بأن: "هناك نمو مستمر فى إنشاء جامعات الشركات على مستوى القارات الست، فهناك ما يقرب من 4 آلاف جامعة فى الولايات المتحدة، وعشرة آلاف جامعة على الصعيد العالمى، وبمتوسط عمر لتلك الشركات تسع سنوات" (56).

كما انتشرت جامعات الشركات فى كافة أرجاء الأرض، فأوروبا لديها العديد من جامعات الشركات التى تسمى "أكاديميات" و"معاهد" وذلك منذ أكثر من عقد من الزمان، كما ظهر العديد منها فى الصين، وفى بلدان أسيوية أخرى، وأستراليا، وأمريكا الجنوبية، وأجزاء من أفريقيا (57). فالمجلس الاستشارى العالمى لجامعات الشركات يتكون من أعضاء يمثلون تلك الجامعات من ( الولايات المتحدة- كندا- الأرجنتين- فرنسا- أسبانيا- سويسرا- روسيا- الإمارات العربية المتحدة- الصين - سنغافورة- الهند- استراليا- جنوب أفريقيا) (58).

بالإضافة إلى هذا تقوم الشركات العالمية بفتح فروع لجامعاتها في جميع أنحاء العالم بدلاً من جلب الأفراد للشركة الأم للتعليم بجامعتها الأم، فمنذ سنوات أنشأت شركة موتورولا جامعة لها في الصين، كما فتحت ماكدوناز فرع لجامعتها في همبرجر بالصين<sup>(59)</sup>.

وكما هو الحال لأي منظمة متعددة الجنسيات تستفيد كثيراً من إنشاء هذه الجامعات، من خلال خلق توافق وانسجام للثقافة التنظيمية والاستراتيجية، ويسود مفردات مشتركة بين كافة العاملين على مستوى المنظمة، وحتى فروعها خارج البلاد<sup>(60)</sup>.

ومن هنا يتضح أن كلاً من المنظمات المحلية والعالمية قد تبنت مفهوم جامعات الشركات، ولكن تلك المؤسسات تواجه العديد من التحديات منها: اللغات، المناطق الزمنية، السفر، المفاهيم الثقافية المتفاوتة، وهذه التحديات من الممكن التغلب على معظمها باستخدام التكنولوجيا لتساعد على غلق بعض هذه الفجوات<sup>(61)</sup>. حيث تم الاعتماد عليها فعلاً بعد استبدالها بالفصول الدراسية التقليدية والتي تكلف ملايين الدولارات، فالتكنولوجيا موجودة بالفعل، وتعمل على نشر المعلومات بسرعة وعلى نطاق واسع لعدد كبير من المستفيدين، كما أنها تساعد على ربط الناس بشكل غير متزامن وفي الوقت الحقيقي<sup>(62)</sup>، ويعتبر استخدام التكنولوجيا في التعليم داخل تلك الجامعات عبارة عن وسيلة وليست غاية في حد ذاتها، فالتكنولوجيا تساعد في حل بعض المشكلات التي تواجه تلك المؤسسات، وهي واحدة من أدوات عديدة للتعليم، والتعليم<sup>(63)</sup>.

ويتضح مما سبق، أن نشأة جامعات الشركات كانت بداية ظهورها في الولايات المتحدة منذ عقدين من الزمان، وكان الظهور نتيجة لضغوط وتحديات جديدة أمام المؤسسات وحاجاتها لقوى بشرية مؤهلة ومدربة، وفق متطلبات سوق العمل - التنمية الاقتصادية، ثم انتشرت في أوروبا وآسيا وأستراليا حيث أصبحت حركة تلك الجامعات حقاً عالمية وواضحة للغاية في كل أنحاء العالم.



ومن جهة أخرى يمكن القول أنه قد شارك في صنع وانتشار جامعات الشركات عدة مفاهيم وعوامل منها على سبيل المثال : إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، الإدارة الفعالة الاستثمار في التدريب، وفي ظل بيئة تنافسية متغيرة ظهرت القدرة على التغيير، ومن هنا تصبح المنظمة قادرة على تطبيق المعرفة على نحو فعال، فالمعرفة مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية.

وبالإضافة إلى ذلك، تناول العديد من الباحثين الأعمدة الرئيسة التي ساعدت على قيام هذه الجامعات، ومنها:

- ظهور اقتصاد المعرفة وتنظيم التعلم وإدارته.
- سرعة وتيرة نظام إعادة الهيكلة للشركات، ظهور الشركات العالمية والتي تبحث عن التركيز على مبادئها وثقافتها ما بين تلك الشركات المشتركة وفروعها.
- انتشار وفعالية استخدام تكنولوجيا الاتصالات، وتطبيقها في التدريب والتطوير.
- التنوع والتزايد في نظم التعليم، استبدال التعليم الذي يركز على المنهج بالتعليم الذي يركز على العمل، مع الاهتمام بالتعليم المهني مع تعدد مساراته<sup>(64)</sup>.

وقد تناول الباحثان لي واجيريا Li, J و Alagaraja عوامل أخرى ساعدت على ظهور وانتشار تلك الجامعات من بينها ما يلي:

- 1) فشل الجامعات التقليدية في توفير القوى العاملة المؤهلة والمدربة لتلبية احتياجات الصناعة.
- 2) اختلاف نهج العلماء والممارسين في طريقة التعليم والتعلم.
- 3) التركيز الضيق والمحدود على التدريب القائم على تنمية مهارات الموظف.
- 4) تعلم العلامات التجارية، فأنشطة التنمية المهنية تتطلب إظهار الأولويات التنظيمية لتنمية الموارد البشرية فيما يخص كل مؤسسة/ شركة<sup>(65)</sup>.

وعلى الرغم من الانتشار الكبير والنمو والتطور لجامعات الشركات فى السنوات الأخيرة، إلا أنها تسعى بصفة مستمرة لمزيد من التطور والنمو، لأنها على يقين بأن المنظمات الحاضنة لها فى خطر وتهديد وتنافس دائم بالسوق؛ لذا فهى تبحث عن سبل جديدة للتعلم وابتكارات جديدة فى هياكلها وفى طبيعة التعلم نفسه؛ لتحقيق ما تصبو إليه الأم الحاضنة لها<sup>(66)</sup>، وعندما لا يلبي العرض الطلب. فكانت الشركات غير راضية عن خريجي التعليم العالى، مما اضطرهم للبحث عن مصادر أخرى لمواجهة تلك التحديات، وهنا ظهر مقدمى خدمات جدد من أشهرهم "جامعات الشركات".

وبالإضافة إلى ما سبق، فهناك العديد من العوامل الأخرى ومنها، ما يلي:

(1) دعم مبادرات التطوير و التغيير، والتوجه الاستراتيجى للتعليم القائم على الأداء، والاعتماد على المؤهلات المرتبطة بالتنمية البشرية، وتوافر برامج التعليم عن بعد<sup>(67)</sup>.

(2) الزيادة المطردة فى التكنولوجيا فى الشركات، مع زيادة التركيز على البحث والتطوير، وانهايار التنظيم الهرمى للشركات، نمو العمل الجماعى، وارتفاع عدد المنظمات الشبكية، والنمو السريع والمتضاعف للمعارف والابتكارات، وصعود الشبكات الافتراضية وتكنولوجيا المعلومات<sup>(68)</sup>.

(3) التركيز على العاملين فى المجال المعرفى والتعلم القائم على النتائج والابتكارات والجودة<sup>(69)</sup>.

(4) ظهور دافع التعلم والتطوير للأشطة الفردية والتنظيمية، باعتبارها أداة تغيير كبيرة فى إدارة التدريب التقليدية المسؤولة عن تطوير الموظفين، و استجابة لعوامل اقتصادية، و محاولة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية<sup>(70)</sup>.

(5) ظهور اقتصاد المعرفة: وضرورة توفير تعليم للموظفين، وأن يتطور مع الاحتياجات المتغيرة للعمل، من أجل تعزيز النجاح المستمر للشركة، والذى يساعد بدوره على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين الأداء<sup>(71)</sup>.

بالإضافة للعوامل السابقة، هناك من التحديات الداخلية والخارجية التي واجهت الشركات، والتي ساعدت على انتشار تلك الجامعات، ومن أهم هذه التحديات ما يلي:

- يعتبر تحدى القوى العاملة العالمية، ففي الولايات المتحدة تتزايد المشكلة ببطء، خاصة كبر سن العمالة والتنوع الثقافى الكبير فيما بينهم، وغالبية العمالة المهرة فى تناقص مستمر، والشركات فى أمس الحاجة لعمال لديهم مهارات خاصة وقادرين على التواصل والعمل معا فى تعاون<sup>(72)</sup>.

- انتشار الشيخوخة بين القوى العاملة حاليًا، ونقص التعليم، وتناقص عددها<sup>(73)</sup>. بالإضافة إلى التقاعد المتأخر لكثير من العمال كبار السن، وهجرة الأدمغة، وانتشار ظاهرة إهمال حقوق العمل، والقصور فى العديد من المهارات الأساسية للعمالة كمهارة الاتصال، والعمل فى فريق وغيرها<sup>(74)</sup>.

- وهناك من التحديات عامل الاستعداد الديموجرافى، فهو تحد داخل المنظمات نفسها تعانى منه فى تطوير وانسجام واستبقاء الموظفين الموهوبين؛ بسبب التغير المستمر لسوق العمل فى كافة أنحاء العالم، فالمناخ الاقتصادى الحالى يبحث عن العمالة الموهوبة والماهرة، وليس أمام المنظمات غير البحث واستبقاء تلك الفئة من العمالة والتي بلا شك تتطلب التدريب على مهارات وممارسات بعينها (كالمشاركة، القيادة الفعالة، التطوير التنظيمى التمكين، وثقافة تنظيمية خاصة بمكان العمل...) <sup>(75)</sup>.

- الحاجة للاحتفاظ بالموظفين من خلال جعلهم أكثر "تجوالاً" عبر مختلف الوظائف بالشركة<sup>(76)</sup>.

- ارتفاع تكلفة عملية التدريب للموظفين والعاملين خارج المؤسسة/الشركة.

- تعرض بعض الشركات لمشكلات قانونية وفقدان حصتها فى السوق، بالإضافة لتحدى عمليات الدمج والاستحواذ، بالإضافة للأوضاع المؤسسية داخل الشركة

نتيجة لظهور مشكلات خاصة تتعلق بالمؤسسة والأفراد، فيما يخص التوظيف والتقاعد ومسؤوليات الموظفين الجدد، وإدارة المواهب (77).

ومما سبق، يمكن القول: أن من أبرز عوامل ظهور وانتشار جامعات الشركات هو فشل الجامعات التقليدية- في تلبية احتياجات سوق العمل- في توفير القوى العاملة الماهرة والمؤهلة والمدرّبة لتلبية احتياجات الصناعة، مما أدى للنمو الهائل لجامعات الشركات، وبالإضافة إلى تراكم العوامل والتحديات سائلة الذكر وغيرها؛ مما أدى لانتشار ونجاح جامعات الشركات، بل ساعدها أيضاً على الانتشار والتطور والمنافسة في الأسواق العالمية.

## (2) فلسفة جامعات الشركات

من خلال عرض نشأة جامعات الشركات يمكن القول أن فلسفة النشأة نابعة من أنها محاولة لتطوير التعليم المنهجي وعملية التنمية المهنية للموارد البشرية، وقد قامت بالفعل تلك الجامعات بدورها في تنمية الموارد البشرية في تلك الشركات المعاصرة وبشكل واضح للجميع في النتائج الملموسة والمرئية. وتعتبر جامعات الشركات أفضل الممارسات الحالية لبناء منهجية رأس المال البشري، باعتبارها مفتاح للمنظمات الحالية؛ لكونها تعتمد على تكييف المعرفة مع ظروفها، مع قدرتها على خلق الابتكار والتجديد.

كما تعتمد الفلسفة على العديد من المبادئ، ومنها: **التعلم التنظيمي**، إدارة المعرفة، **الاستثمار في التدريب**، حيث ساعد ذلك على ظهور اتجاهات حديثة لخلق معرفة جديدة من خلال اتباع نمط إدارة المعرفة، والمؤسسات المطبقة لتلك الأساليب؛ مما ساعدها على تحقيق ميزة تنافسية؛ فبدأ التفكير في إنشاء مؤسسات تطبق التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة وهي جامعات الشركات (78). يمكن من خلالها توفير فرص التعلم والتدريب والتنمية، مما يساعد على الاحتفاظ بالموظفين لمدة أطول ومساعدتهم على العمل وسط التحديات وملاءمة متطلبات سوق العمل.

وتعتبر إدارة المعرفة (KM) هي (عملية، أو ممارسة ، واكتساب والحصول علي، وتبادل واستخدام) المعارف، لتعزيز التعلم والأداء في المنظمات، وهذا هو لب عمل "جامعات الشركات" (79) .

كما يعتبر التعلم التنظيمي إحدى أساليب التعلم المستمر؛ فهو عبارة عن استراتيجية عملية متكاملة تهدف لإحداث تغييرات للفرد من حيث: التصورات، والتفكير، والسلوك، والمواقف، والقيم، والمعتقدات، والنماذج العقلية والنظم والاستراتيجيات والسياسات والإجراءات . وكان هذا هو الاتجاه الاستراتيجي والثقافة المؤسسية للشركات منذ البداية. ولتحقيق ذلك، أكدت الشركات على أن يصبح التعلم التنظيمي جزءاً لا يتجزأ في العمليات الثقافية من خلال التفاعل والأنشطة بين الأفراد.

وتعتبر المكونات الأربعة الرئيسة للتعلم التنظيمي(استحواذ المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية). وقد استجابت المنظمات بقوة لدمج تلك الاتجاهات والمفاهيم الحديثة في البيئة التنظيمية، وأصبحت جزءاً لا يتجزأ من طبيعة الثقافة والمناخ والعمليات بالمنظمة.

ومن هنا يلاحظ ظهور علاقات تبادلية بين "جامعات الشركات" والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة من خلال وصفه لـ"جامعات الشركات" بأنها "عملية إدارة محترفة، جُل عملها التدخل التنظيمي الذي يشمل الثقافة التي تُعلي من شأن استخدام الكفاءات العقلية والقيادة لإحداث المزيد من التطور في العمل" (80).

ومما سبق يلاحظ أن فلسفة نشأة تلك الجامعات نابعة من مبدأ التعلم الذاتي المستمر، والذي انطلق داخل المؤسسات الربحية فيما يسمى بمنظمة التعلم، والتي بدورها تقوم بتطوير وتحسين مهارات الأفراد في مجالات العمل المختلفة بالمؤسسة، بشرط أن تكون بصفة مستمرة مدى الحياة، ويعتبر هذا هو لب فلسفة نشأة تلك الجامعات؛ لتحقيق أهداف المؤسسة التي قامت بإنشائها أو المؤسسات التي شاركت في قيامها، ومن أهم أهداف تلك المؤسسات: تحسين أداء عاملها من خلال تزويدهم

بمهارات العمل الجديدة وإكسابهم مهارات التعلم الذاتي والتعلم المستمر، وتدريبهم على كل ما هو جديد؛ ليصبح لديها عمالة مدربة ومؤهلة وقادرة على مواكبة التغيرات في مجال العمل، لمواكبة مستحدثات العصر وتلبية احتياجات سوق العمل.

### (3) أهداف جامعات الشركات

بعد الاطلاع على الأدبيات وُجد أن جامعة الشركات تلبى مجموعة واسعة من الأهداف، وتحتاج هذه المهام والأهداف أن تكون واضحة المعالم، ويشترط لتحقيق هذا بشكل صحيح أن تتوافر موارد كافية. وقد تم تصنيف هذه الأهداف إلى أهداف خاصة بتحقيق أهداف الشركات، وأهداف خاصة بدفع عجلة التنمية الشخصية، وأخرى خاصة بأهداف تنمية الموارد البشرية. ويتضح هذا في الشكل التالي:

**أولاً: الأهداف التشغيلية:** وهي في الجهة اليمنى من الشكل، وهي عبارة عن الخطوات الإدارية التي ينطوى عليها تحقيق أهداف تلك الجامعات من خلال:

1. وظيفة الموارد البشرية: ويتم فيها تقديم تعلم مناسب للموظفين، وكذلك كفية إدارتهم وتوظيفهم وتسكينهم في أماكن مناسبة لتخصصاتهم.
2. وظيفة المجلس التنفيذي: يقوم بمحاذاة المهارات المطلوبة في الأسواق مع الاستراتيجيات التدريسية بالجامعة، مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة، وزرع قيم الشركة لدى كافة العاملين بها، وأن تمارس الشركة السلطة والقيادة لتلك الجامعات التابعة لها.

**ثانياً: الأهداف الاستراتيجية:** وهي التي تتعلق برؤية ورسالة وأهداف الشركة، وبالتالي تنعكس على رؤية ورسالة وأهداف الجامعة التابعة لها، التي تسعى من خلالها لدمج الجامعات داخل ثقافة الشركة، ودعم عمليات التغيير والتحول التنظيمي، وذلك تلبية للتحديات والمستجدات العالمية المحيطة بالشركة، وهذا النوع من الأهداف يحتاج إلى وقت أطول في التنفيذ<sup>(81)</sup>.

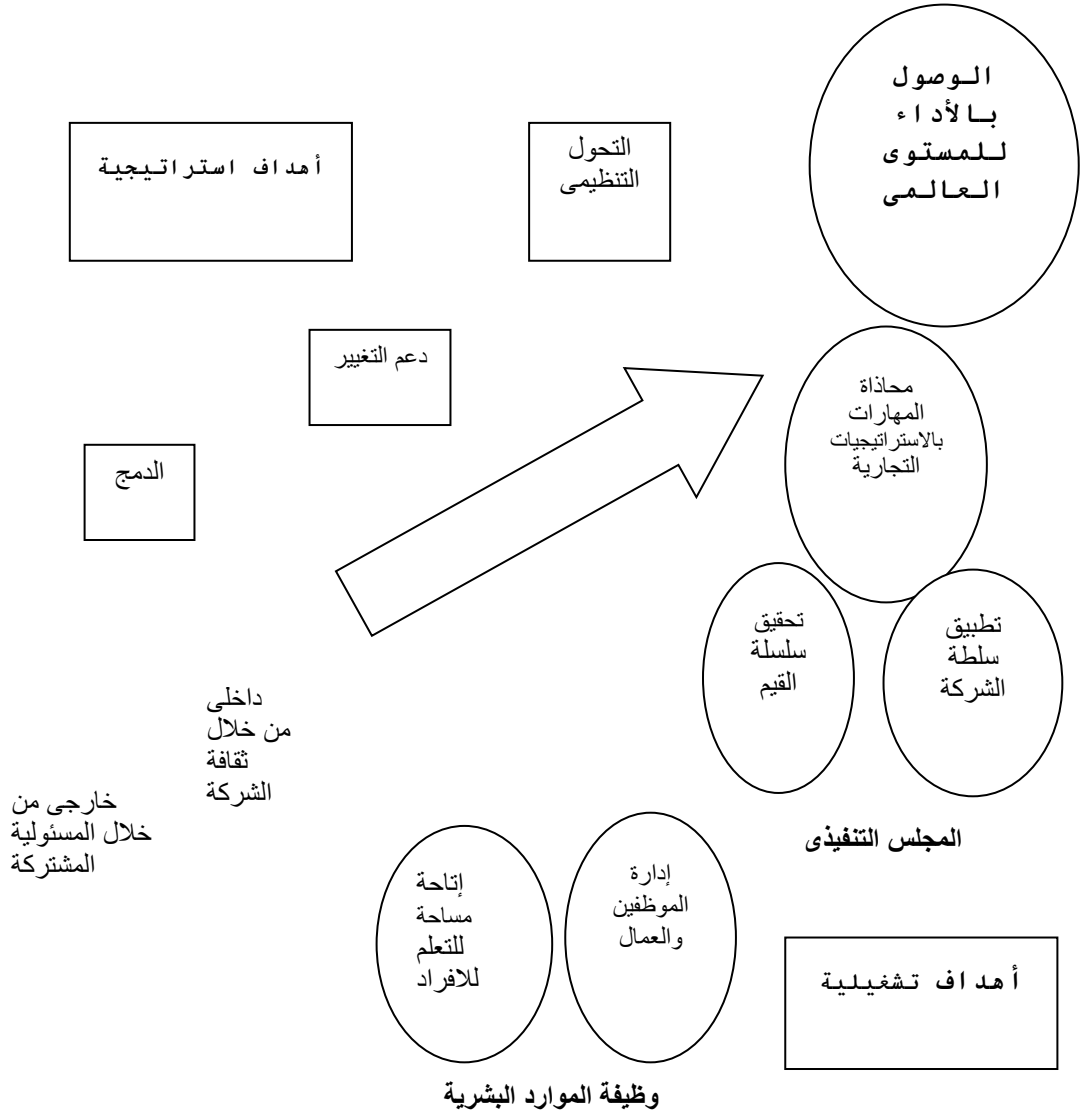


## Aims of Corporate Universities



The Source: Kimberly Maybar-Plaxe, Mark Allen & Annick Renaud-Coulon: Op.Cit, P.11.

أهداف جامعات الشركات





ويرى هنا أن الهدف هو تحسين إنتاجية الموظفين، والبقاء على الاتصال الدائم مع الموظفين، واستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية والتدريب عليها. بالإضافة إلى هذا فتلك الجامعات لا تركز فقط في مناهجها على صغار الموظفين ومتوسطى العمر الوظيفي، ولكنها أكثر ما تمتاز به هو توفير برامج لتعليم وتدريب وتنمية القيادات في المستويات العليا والتنفيذية (82) وهذا ما سيتضح بجلاء عند عرض النماذج.

ومما سبق، يلاحظ أن جميع أهداف جامعات الشركات مهمة لنجاح عمل الجامعة، بالتالي نجاح الشركة الأم في تحقيق أهدافها، وأن تحقيق الأهداف السابقة معا يُعتبر أعظم إنجاز لتلك الجامعة، فعندما يجتمع هدف التدريب، مع هدف تعظيم الاستثمار في التعليم، مع هدف تعظيم نشر الثقافة والقيم المشتركة للشركة الأم، مع هدف تطوير فرص العمل للقوى العاملة؛ تصبح تلك الجامعات بشركاتها وموظفيها ومنتجاتها قادرة على تلبية متطلبات سوق العمل المحلي والعالمى، وبالتالي الوصول بهم للمنافسة في السوق العالمية ..

#### (4) البرامج التدريبية لجامعات الشركات

تقدم جامعات الشركات مجموعة متنوعة من البرامج التدريبية، وتنقسم عادة إلى، برامج تدريبية أساسية في كل جامعات الشركات، وبرامج تدريبية أخرى إضافية تختلف من جامعة لأخرى، وذلك على حسب الهدف من إنشاء تلك الجامعة لديها وعلى أساس الأدوار الاستراتيجية التي تؤديها تلك الجامعة، وذلك متمثلة في برامجها، ويتضح هذا أكثر عند تناول البرامج التدريبية التي تقدمها كل جامعة شركة على حدة للجامعات المذكورة في الدراسة لاحقا..

#### أولاً: البرامج التدريبية الرئيسية لجامعات الشركات

بالنسبة للبرامج التدريبية الرئيسية التي تقدمها الجامعة تعتبر عناصر أساسية لجامعات الشركات، وتتمحور حول، نظم المعرفة والعمليات، التكنولوجية، صنع

القرارات، الشبكات الداخلية والخارجية، الشراكات، عمليات التعلم وتشمل التعلم والثقافة والتزام الإدارة والمتعلمين والبرامج والعمليات ، وتحلق تلك البرامج التدريبية الرئيسية حول هيكل جامعات الشركات، لذا تسمى بعجلة جامعات الشركات.

ويلاحظ، من الشكل التالي أن القاعدة الأساسية للنموذج الوظيفي للبرامج التدريبية الأساسية التي تقدمها جامعات الشركات تستهدف بناء المهارات والقدرات للوظائف التابعة للشركة، وهى عبارة عن برامج تدريبية مترابطة ومتشابكة ويمثل لهذه العلاقة بالخط المنقط، ويعبر عنها فى صورة برامج تدريبية أربعة أساسية لجامعات الشركات. وهذه المهارات والقدرات تنقسم إلى أربعة ، هى:

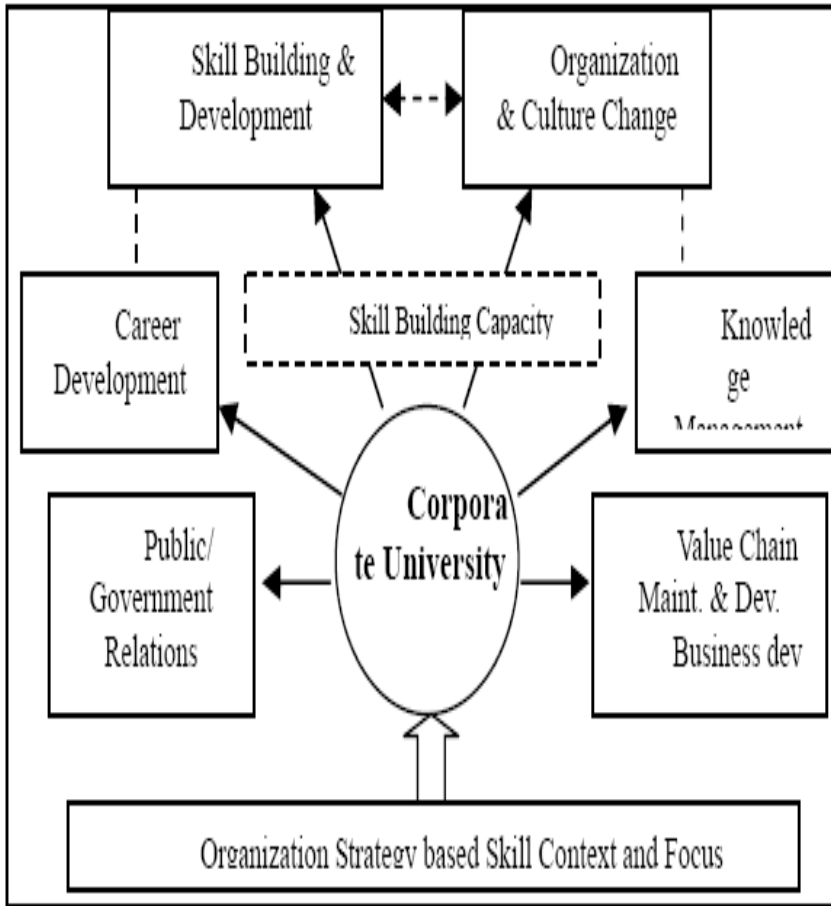
**(1) برامج تدريبية لبناء وتطوير المهارات:** هو برنامج تدريبي أساسى فى كافة جامعات الشركات، ويختص به قسم التدريب على الإدارة والقيادة والتدريب التنفيذى والتوجيه، وغيرها من الأنشطة الإدارية ذات الصلة وكذلك بناء وتنمية المهارات معتمد فى ذلك على أدوات وأساليب تدريبية وتعليمية مختلفة كالتعليم الإلكتروني والتعليم المختلط بالإضافة للتدريب التقليدى داخل الفصول.

**(2) برامج تدريبية لتنظيم وتغيير الثقافة:** هو برنامج تدريبي أساسى فى كافة جامعات الشركات، حيث أصبحت مهارة الاستجابة للتغيير حاسمة ومهمة فى المستويات الفردية والتنظيمية، وتحت الضغوط والتحديات المطالبة بالتغيير مما يتطلب من قيادات وكافة العاملين بالشركات الاستجابة لتلك التحديات ومجاراتها على كافة المستويات التنظيمية.

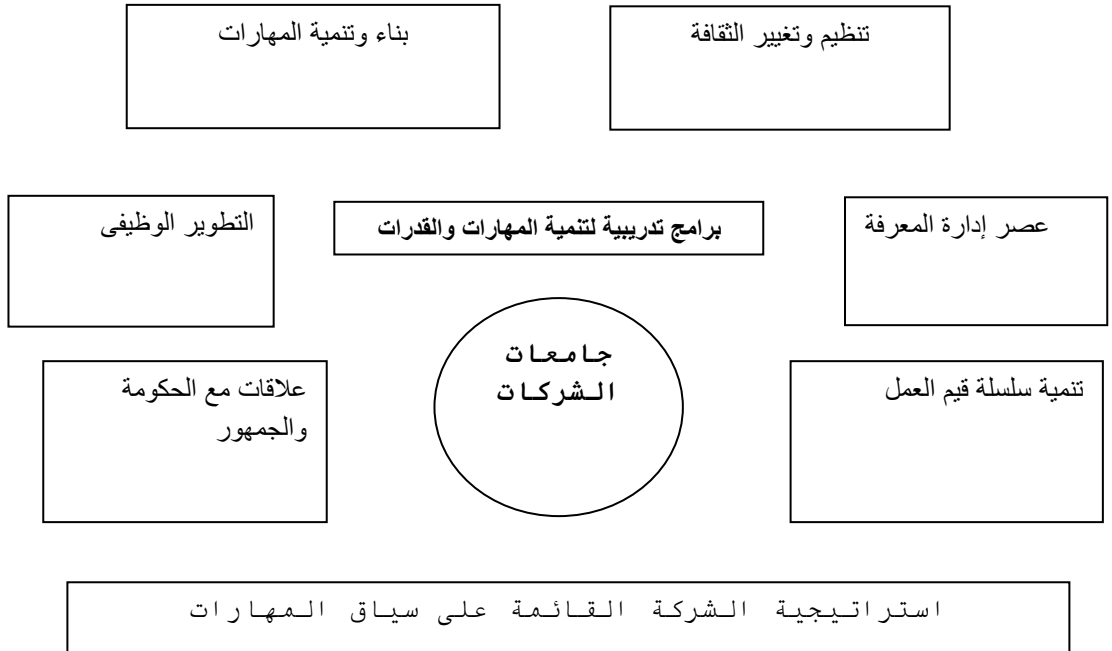
**(3) برامج تدريبية لإدارة المعرفة:** هو برنامج تدريبي أساسى فى كافة جامعات الشركات، وذلك نتيجة لتراكم المعرفة التجارية، والتي لها علاقة بالشركة، فكان لابد من مجارة هذا؛ للحفاظ على الوضع التنافسى للشركة وسط التحديات المحيطة وأن تكون الشركة وكافة العاملين بها على علم ودراية بالمستجدات المعرفية التجارية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

(4) برامج تدريبية للتطوير الوظيفي ( التنمية المهنية): هو برنامج تدريبي أساسي في كافة جامعات الشركات، انطلاقاً من مبدأ أن المعرفة متجددة، وضرورة بناء مهاراتي القيادة والتغيير؛ فكان لابد من دمج تلك المهارتين في مهارة التطوير الوظيفي لبناء وإدارة المعرفة الجديدة، والمشاركة في صنع المعرفة والابتكار والإبداع، وبالتالي إنشاء برنامج تدريبي لهذا الغرض<sup>(83)</sup>.

#### "إطار عجلة جامعات الشركات"



The Source: Greg G. Wang and Judy Y. Sun & Jessica J. Li & Xuejun Qiao: *op. cit.*, P.5.



وبالنظر، للجزء السفلي من الشكل السابق، يتضح أن البرامج التدريبية التي تقدمها جامعات الشركات تعتمد أساسًا على سياق المهارات واحتياجات العمل المحددة، وعلى التوجه الاستراتيجي للشركة. وهذا يتوقف على المهارات المطلوبة، سواء مهارات عامة، أو بها نوع من الخصوصية، أو مهارات تشغيلية، أو استراتيجية، وعلى الشركة أن تراعى كل هذه المهارات بشكل متساو وتعمل على تحقيق التناسق والتوفيق فيما بينها بهدف تحقيق النجاح. وهذا يدل على اختلاف البرامج التدريبية الرئيسية التي تقدمها كل شركة على حدة؛ نتيجة لأن لكل شركة أدوارًا استراتيجية مميزة، وهي عبارة عن (84):

1. **تدعيم قيم وثقافة المؤسسة:** من خلال تقديم دورات وخبرات تدريبية تعكس ثقافة وقيم المؤسسة الأم وتدعمها، وتتبع هذه الاستراتيجية جامعة ديزنى، فيديرال اكسبريس.
2. **إدارة التغيير:** من خلال التعريف والترويج ونشر ثقافة التغيير التنظيمي، حيث تم تصميم أنشطة وبرامج لتسهيل صياغة وتنفيذ التغيير الاستراتيجي الناجح، من أجل تغيير المعتقدات والممارسات التي عفى عليها الزمن للتخلص منها وإدخال رؤى جديدة ، وتطبق هذه الاستراتيجية في جامعة شركة أمكو.
3. **قيادة وتشكيل المنظمة في المستقبل:** وهي رؤى طموحة للاستدلال وتنظيم قيادة المنظمة في المستقبل لتصبح قوة مؤثرة ومحفزة لا معوقة.

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

### ثانياً: البرامج التدريبية الإضافية لجامعات الشركات

هناك برامج أخرى تقدمها جامعات الشركات والتي تسمى بالبرامج أو (الوظائف) الإضافية أو النوعية لجامعات الشركات، وهذه البرامج إضافية، أي تقدّم بجانب برامجها التدريبية الأساسية، وهي عبارة عن خيارات واضحة إلى حد ما أمام كل جامعة ، فهناك من البرامج التي يتم معالجتها تقليدياً من قبل أقسام أخرى بالشركة. وهناك برامج أخرى جديدة لجامعات الشركات تسعى نحو الابتكار . وفيما يلي قائمة من كافة البرامج والأنشطة الإضافية التي يمكن أن تقدم في مختلف جامعات الشركات، مثل (85):

- |                                |                            |                       |                          |
|--------------------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------|
| ➤ تقييم الاحتياجات             | ➤ توظيف الباعة             | ➤ تقييم البرامج       | ➤ التوجيه                |
| ➤ تصميم برامج تدريبية          | ➤ إدارة العلاقات مع الباعة | ➤ تقييم جامعة الشركات | ➤ المسؤولية الاجتماعية   |
| ➤ تقديم برامج تدريبية          | ➤ برامج سوق داخليا         | ➤ التوظيف الاستراتيجي | ➤ التخطيط الوظيفي        |
| ➤ برامج التنمية الإدارية       | ➤ برامج سوق خارجيا         | ➤ توجيه الموظف الجديد | ➤ تعزيز البيئة الأخلاقية |
| ➤ تقديم برامج التنمية الإدارية | ➤ تقديم التعلم الإلكتروني  | ➤ التخطيط للقيادة     | ➤ شراكات الجامعة         |
| ➤ التدريب التنفيذي             | ➤ البحث والتطوير           | ➤ إدارة الأداء        | ➤ إدارة الحكمة           |
| ➤ تقييم الخيارات التكنولوجية   | ➤ مركز المعرفة             | ➤ إدارة المعرفة       | ➤ التغيير الاستراتيجي    |

ويتضح، مما سبق أن هناك برامج تدريبية وأنشطة نوعية تقدم فى مختلف الجامعات، بالإضافة لبرامجها الرئيسة المسؤولة عن تدريب وتطوير موظفيها، والتي تعتبر ذات أهمية ولاغنى عنها لاي شركة وهى مختلفة من جامعة لأخرى على حسب احتياجاتها وأهدافها وأدوارها الاستراتيجية، وعلاقتها بسوق العمل المحيط.

### (5) أنواع وأنماط جامعات الشركات ومراحل تطورها

لقد حاول عدد من الباحثين تقديم عدة تصنيفات لأنواع وأنماط والمراحل التي مرت بها جامعات الشركات منذ ظهورها حتى الآن . وهنا يتم عرض إطار مكون من ثلاثة أنواع موضّحا خلالها الأجيال التي مرت بها جامعات الشركات، كالتالى:

**الجيل الأول:** وقد اهتم بالتدريب التقليدى، حيث يتم داخل وحدات موحدة من حيث التنظيم، والحضور يتم داخل فصول دراسية، ويركز فيه على تعزيز واكتساب القيم المؤسسية لدى الموظفين، مع تنمية الانتماء والولاء للمؤسسة الأم؛ حيث كان

يتعامل مع الموظفين بنمط تقليدى من حيث وضع المقاعد و المناهج وطريقة الشرح، والتعليمات التى تتم داخل غرفة الصف<sup>(86)</sup>.

**الجيل الثانى:** وقد ظهر بعد اتساع مفهوم تلك الجامعات بعض الشئ، وتضمن فى محتواه التعليم التنظيمى، بالإضافة للتدريب السابق، لكنه ما زال يتم داخل حرم جامعى محدد الزمان والمكان.

وقد بدأ يظهر تنوع أكثر بين الشركات، حيث ظهر الابتكار فى طرق التعلم، و ظهرت مداخل جديدة تحت على توليد وبناء المعرفة الجديدة واتباع أساليب تعلم حديثة، وفى الفترة ما بين 1970، 1980؛ وذلك نتيجة للتغيرات الحادثة فى سوق العمل، فقد تنوع اقتصاد السوق معتمدا على الاقتصاديات الخدمية والمعرفية<sup>(87)</sup>.

ومن هنا بدأ التوجه نحو الشركات التى تقدم تدريباً أكثر ووظائف تخصصية، وهنا كان الاستثمار الحقيقى الأكثر اتجاهاً و ربحاً. فلو نظرنا نحو الاستثمار فى الصناعات الكبرى المعرفية والخدمية فى دول العالم فى عام 2010، وهى الصناعات التى تعتمد على الملكية الفكرية، وتنمية العمليات التجارية والإدارية والمعرفية للعمال، كما بالجدول التالى.

الدولة	الناتج المحلى الإجمالى % 2010	الدولة	الناتج المحلى الإجمالى % 2010
الولايات المتحدة	77	كوريا الجنوبية	58
كندا	78	هونج كونج	92
انجلترا	77	تايلاند	44
فرنسا	79	البرازيل	67
الصين	44	الفلبين	55
الهند	55	جنوب افريقيا	66
سنغافورة	73	استراليا	71

The Source: Peter McAteer & Mike Pino: *op. cit*, p.6

وهنا نلاحظ أن صميم عمل جامعات الشركات هو الحفاظ على الميزة التنافسية للشركة وسط التحديات المحيطة، والتي تحتم ضرورة زيادة الاستثمارات فى التعليم وتممية رأس المال البشرى؛ مما ساعد بالضرورة على زيادة التوسع فى إنشاء جامعات الشركات لمجاراة متطلبات اقتصادات العصر الحالى .

ونتيجة لهذه التوجهات الاقتصادية العالمية، بدأ يظهر على الساحة نموذج جامعات الشركات، باعتبارها العصا السحرية لمعالجة التحديات التنظيمية الجديدة التى تواجه تلك الشركات، من خلال خلق بيئة تعلم تساعد على تنمية الكفاءة والفعالية لرأس المال البشرى.

**الجيل الثالث:** ويعتبر الجيل الحالى هو الجيل الثالث لتطور جامعات الشركات، والذى تناول مجموعة واسعة من الاستراتيجيات؛ بهدف تطوير رأس المال الفكرى لدى الموظفين، مع تناوله أحدث الأساليب وأدوات المعرفة والتكنولوجيا المتاحة. وأصبح عالم الزمان والمكان غير معوقين له بل تخطاهما.

بالإضافة إلى هذا قدم أُن Allen إطارًا مقترحًا من أربعة مستويات يعبر من خلالها عن المراحل التى مرت بها جامعات الشركات : الأول، اعتمدت الجامعات فيه على التدريب فقط، والثانى، بالإضافة للتدريب تناولت الإدارة والتطوير التشغيلى فى برامجها، والثالث، الذى وصلت إليه تلك الجامعات هو الحصول على درجة جامعية، أما المستوى الرابع، بدأت تبحث تلك الجامعات عن متطلبات الحصول على الاعتماد الأكاديمى (88). ويلاحظ أن تصنيف أُن مر بمراتب متتالية حتى وصل للوضع الحالى.

كما قدم ريد ماركز Rademakers تقسيم آخر من ثلاث مراحل متقدمة وكانت عبارة عن: قسم للتدريب المتقدم يتم على مرحلة واحدة، ثم المرحلة الثانية يقدم فيها معرفة متقدمة أكثر مما سبق، ثم المرحلة الثالثة والتى تعتمد على صنع المعرفة كنتاج للمراحل السابقة (89).



وبالنظر إلى الشكل التالي يلاحظ أن هناك تصنيفاً لمراحل تطور تلك الجامعات معتمداً على شكل التدريب المتبع فيها كالتالي:

**النوع الأول: مدارس/جامعات التدريب التقليدية:** وهو النوع أكثر انتشاراً في القرن التاسع عشر، وهو يمثل بدايات جامعات الشركات، ويتم التدريب بطرق متنوعة داخل الشركة و خارجها، بهدف توفير المهارات اللازمة للعاملين بالشركة حتى يحدث اتساق مع متطلبات الشركة.

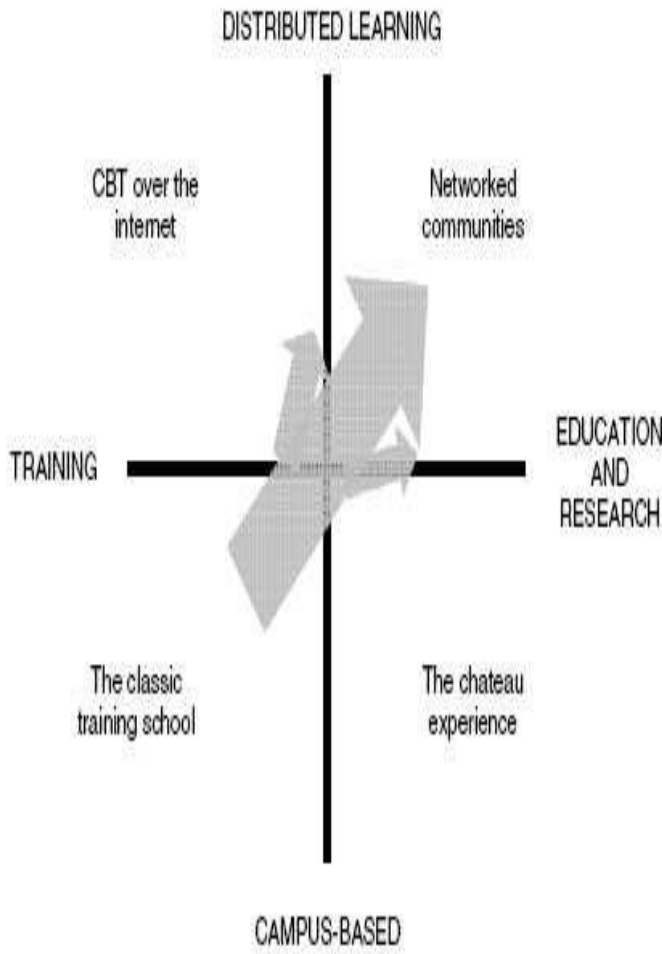
**الثاني: التدريب القائم على الحاسب CBT:** وهو نوع أكثر حداثة عبارة عن شبكة داخلية مغلقة ، ويتم الاعتماد عليه في حالة الأعداد الكبيرة من الموظفين، ويمكن إعادة التدريب عدة مرات وبصورة منتظمة، ويعتمد على استخدام برمجيات وأدوات حديثة تتماشى مع متطلبات سوق العمل، ويمتاز بأنه يوفر تكاليف التدريب والسفر والإقامة للموظفين من خارج البلد الأم التي لها فروع، ويمتاز بالسرعة والدقة، وموفر للوقت حيث يقطع جزءاً بسيطاً من وقت العمل على فترات، قابليته للتجديد بسهولة.

**النوع الثالث: خبرة شاتو "المنزل الريفي" ،** حيث يتم إعدادها في أماكن بعيدة عن مقر الشركة، لكنها مكلفة، وتعتبر وسيلة لمواجهة مشكلة الشركات الكبرى ذات الفروع الدولية، لتعزيز التماسك عبر الشركات الدولية المختلفة، والتي يصعب فيها بناء ثقافة مشتركة في ظل ثقافات وطنية مختلفة، فتعمل على خلق ثقافة مؤسسية مشتركة حاضنة لكل هذه الثقافات. ومنها جامعة شركة روشيلكون Rüsclikon بسويسرا ، ومركز إعداد القادة في بوينج Boeing's Leadership بالولايات المتحدة.

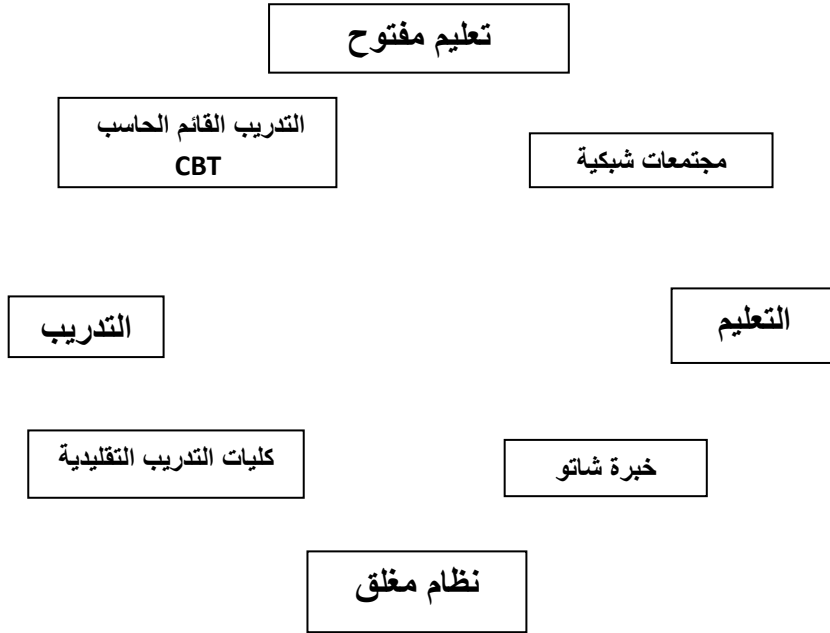
**النوع الرابع: المجتمعات الشبكية:** وتبنى على نطاق واسع مجموعة من طرق التعلم (فنية،إدارة أعمال..) وتعتمد على طرق مختلفة (التعلم وجها لوجه، التوجيه، التعلم الإلكتروني..)، وقد أنشأت رداً على التغيرات الناشئة والاحتياجات المهنية واستراتيجيات وأهداف الشركات، وموجة التغيرات الهيكلية في حياة الشركات، ومنها

جامعة كابجيميني The Capgemini في باريس، وتقوم بتوزيع موظفيها في كافة أنحاء العالم، معتمدة في ذلك على المجتمعات الشبكية في تغذية تلك الشركات بمختلف أنواع المهن داخل الشركة. وفي إنجلترا الكلية الوطنية للقيادة المدرسية ، والتي تعتمد على المجتمعات الشبكية<sup>(90)</sup>.

تصنيف لجامعات الشركات بناء على شكل البرامج التدريبية



The Source: Rob Paton, Geoff Peters & Paul Quintas: op. cit., P.11-13.



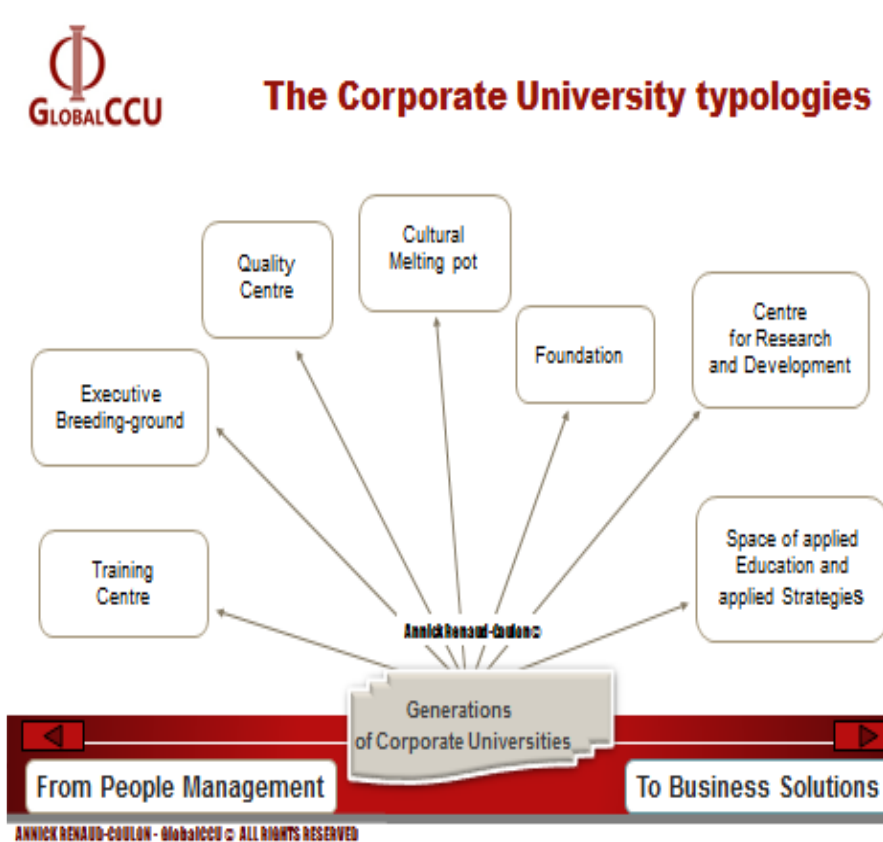
من حيث أنماط جامعات الشركات: ففي ظل اختلاف وجهات النظر حول مراحل تطور تلك الجامعات، ظهرت محاولات عدة من قبل الأكاديميين لوضع تصنيف موحد لتطور تلك الجامعات، وكان أكثر ما اتفق عليه الباحثون هو ثلاثة أنماط، يتم عرضها في ضوء المحاور التالية:

#### أولاً: التصنيف من حيث الهدف

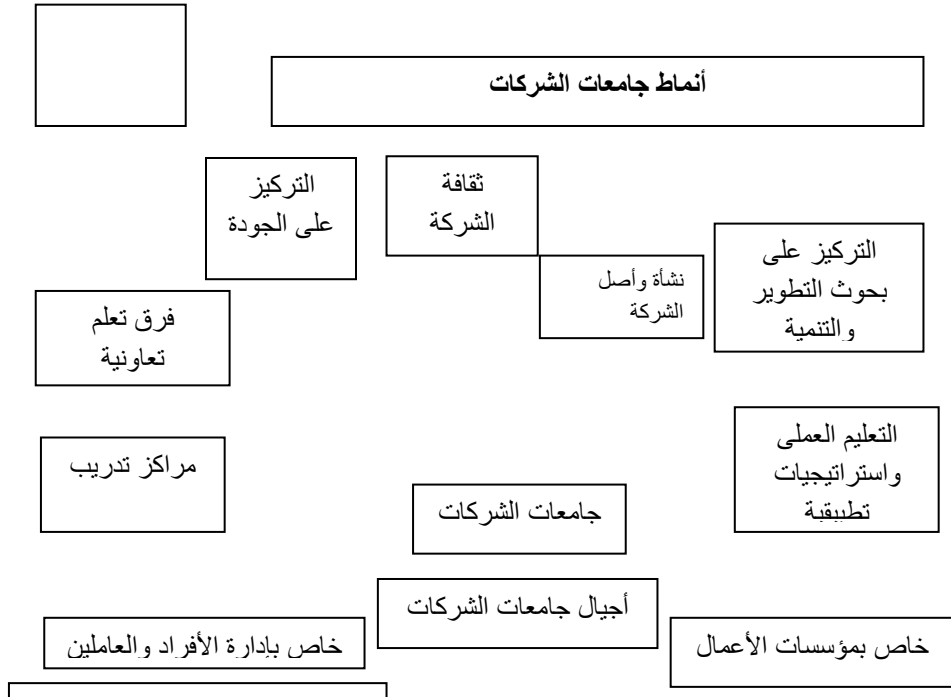
وقد اعتمد هذا التصنيف على الوظيفة المستهدفة من إنشاء تلك الجامعات، وتتراوح ما بين كونها مركزاً للتدريب وتعزيز المهارات، وكونها مساحة للتعلم التطبيقي العملي والتدريب على بعض الاستراتيجيات العملية، كما أنها تعطي أولوية خاصة لفرق التعلم؛ حتى يتمكنوا من فهم أبعاد وثقافة ونشأة شركاتهم، وهناك من يركز على الجودة في العمل ومدى ارتباطها تلبية احتياجات سوق العمل الفعلية.

ويرى أن هذا التصنيف يرتبط بطبيعة التعلم، لكونه حيث يعتمد على التدريب التقليدي، الذى يركز على نقل المعلومات، وتطوير مهارات محددة، ويتم ذلك من خلال أشكال متعددة للتعليم والتنمية المهنية، متضمنة " التنشئة الاجتماعية والقيم التنظيمية، والممارسات"، وهناك أشكال للبحوث مرتبطة بالمستوى التدريبي والتعليمي، ويتم فيها نقل المعرفة والمعلومات على مراحل مقننة<sup>(91)</sup>.

وبالاطلاع على الشكل التالى، يتضح هذا فى الجانب الأيمن حيث التركيز على استراتيجية شركات الأعمال، وفى الجانب الأيسر حيث التركيز على الأفراد كموظفين وعمال .



The Source: Kimberly Maybar-Plaxe: op. cit., PP.7-8.



### ثانيا: التصنيف من حيث الجغرافيا/ المكان

يرى هذا التصنيف أن الجغرافيا والبيئات تؤثر على أنشطة الجامعات، فمثلاً تعرضت شركة التعدين العالمية لمشكلة؛ حيث اكتشفت أن هناك مجالات وأقسام فارغة من الموظفين المؤهلين والمناسبين لشغل هذه الأماكن، وتعاملت مع هذا العجز؛ فقامت بإنشاء مدارس مجتمعية خصيصاً لشغل هذه المناصب، و دعمهم بالخبرات والمهارات المطلوبة لشغل تلك الوظائف من مصدر عمالة محلي<sup>(92)</sup>.

ويلاحظ أن هذا التصنيف يرتبط بالتنظيم المكاني لجامعات الشركات، وهو إما أن يكون داخل منشأة معينة، ويلزم فيها بالحضور وهي تشبه الحرم الجامعي، أو يتم الاعتماد على وسائل إعلامية وتكنولوجية أو كليهما وذلك عن طريق مراكز التعلم الشبكي " الافتراضى".

وهنا يمكن القول أنه قد تم تصنيف جامعات الشركات بناء على بعدين، هما: بعد يتعلق بطبيعة التعلم، والبعد الآخر يتعلق بالتنظيم المكانى للجامعة.

### ثالثاً: التصنيف من حيث مراحل التطور

يعبر هذا التصنيف عن المراحل التطورية التى مرت بها تلك الجامعات، وكان آخرها تصنيف إيمى لوى 2012، والذى قسمها إلى أربع مراحل كالتالى :

1. بدأت فيها بتنظيم وظيفة جامعات الشركات، وكانت منعزلة عن المؤسسات الأكاديمية.

2. بدأت جامعات الشركات تركز على المكان والعمليات التنفيذية والإجرائية للتدريس والتدريب نفسه، وبناء علاقات مع المؤسسات الأكاديمية بدعوة هيئة التدريس للاستفادة من خبراتهم التدريسية والأكاديمية.

3. بدأت فى الاعتماد على برامج تدريسية تخصصية، الاعتماد على استراتيجيات أكثر تخصصية.

4. أصبحت تلك الجامعات تتبنى أفضل الممارسات والخبرات المعروفة، والتعاون مع المؤسسات الأكاديمية للحصول على الاعتماد، وفى وضع وتقديم برامج متخصصة، وتبادل لأعضاء هيئة التدريس مما يساعد على التنمية المهنية المتبادلة ما بين الطرفين<sup>(93)</sup> .

**ويلاحظ بعد عرض المراحل والأنماط المختلفة لجامعات الشركات أنها انطلقت أساساً بهدف التدريب لموظفى المؤسسة، ثم تطورت إلى تنمية بعض القدرات الإضافية والكفايات التى تطلبها طبيعة العمل حينئذ، ومع حدوث التطور المعرفى والتكنولوجى مما فرض تحديات ومتطلبات جديدة لدى موظفى تلك الشركات انتقلت لمرحلة جديدة. ويدل هذا على قوة ومدى علاقتها بسوق العمل المحيط بها، كما تدل على مدى نضج تلك الجامعات ومدى اتساع علاقتها مع الأوساط الأكاديمية والخبراء الخارجيين؛ وذلك نتيجة لرغبتها الملحة نحو التطوير والتحديث فى المحتوى وأساليب التدريس وفى هيكلها بصفة عامة لتلبى رغبات متطلبات سوق العمل.**

ومن هنا نستنتج أنه من دواعى تطور ونجاح وانتشار جامعات الشركات كان ضرورة بقائها فى السوق التنافسى، وهذا الأمر مرتبط بضرورة تلبية متطلبات ورغبات سوق العمل المحيط بها.

### (6) جامعات الشركات وتلبية متطلبات سوق العمل

لقد بدأت العديد من الشركات فى البحث عن أنماط جديدة للتعليم الجامعى بحيث تُمكنها من تعظيم قيمة المورد البشرى الذى تملكه، وتحقيق الميزة التنافسية والريادة فى مجالها، خاصة بعدما عجزت العديد من الجامعات التقليدية عن تلبية متطلبات سوق العمل، وأن خريجى الجامعات التقليدية لم تلب طلب رجال الأعمال والصناعة والشركات فى مكان العمل؛ وبالتالي ظهرت جامعات الشركات. وبناء على ذلك، ظهرت صيغ جديدة منها، والتي أخذت أنماطاً وأنواعاً متنوعة كما ذكرنا مسبقاً، رغبة منها فى تلبية احتياجات سوق العمل.

ولكون جامعات الشركات نمطا تعليمياً معاصراً، انتقلت فيه مسؤولية التعليم من الأوساط الأكاديمية إلى قطاع الأعمال، ويتميز هذا النمط من الجامعات عن النمط التقليدى بأنه مصمم للتعليم المتخصص الذى يواكب احتياجات سوق العمل، ويقوم على مبدأ التعلم مدى الحياة، وتكون فيه المناهج مشتقة من قوانين السوق، ومصممة للمحافظة على القوى العاملة الخبيرة الماهرة<sup>(94)</sup>.

كما يُساعد هذا النمط من الجامعات قطاعات الأعمال فى التمكن من الاستجابة للتغيرات السريعة والمتلاحقة فى مجال المعلومات والتكنولوجيا الفائقة الذى يتميز به العالم فى الوقت الراهن، وكذلك فى الأخذ بمفهوم التعلم مدى الحياة؛ للمحافظة على القوى العاملة به وتوسيع خبراتها، وبالتالي تحقيق التميز والريادة وتأمين مكانتها فى السوق المحلى والإقليمى والدولى

وفى ظل استراتيجية العمل والتي تعتمد بشكل متزايد على رأس المال البشرى كمفتاح للنمو وتمايز الأعمال، "تعمل جامعات الشركات بكفاءة وفعالية على زيادة

تنمية رأس المال البشري، وتوفير ميزة تنافسية قابلة للقياس، بالإضافة إلى تقنين المعرفة من حيث صلته المباشرة باحتياجات العمل، وتساعد جامعات الشركات أيضا على زيادة مشاركة الموظفين، مما يحسن الفعالية التشغيلية والاتصال الداخلي، وتعتبر جامعات الشركات هي السبيل الوحيد لحصول الشركات على المنافسة بل أكثر من ذلك الريادة في سوق العمل" (95).

وفى ظل التغير المستمر لسوق العمل فى كافة أنحاء العالم، "فالمناخ الاقتصادى الحالى يبحث عن العمالة الموهوبة والماهرة، وليس أمام المنظمات غير البحث واستبقاء تلك الفئة من العمالة، والتي بلا شك تتطلب التدريب على مهارات وممارسات بعينها (كالمشاركة، القيادة الفعالة، التطوير التنظيمى، التمكين، وثقافة تنظيمية معينة خاصة بمكان العمل...)" (96).

ونتيجة حتمية للتغيرات والتحديات التى يتعرض لها سوق العمل المحلى والعالمى؛ مما فرض عليه متطلبات من أهمها إعادة تأهيل الكوادر العاملة. من هنا ظهرت الحاجة إلى ضرورة استحداث أنماط جديدة من المؤسسات التعليمية التى لا يقتصر دورها على تأهيل الطلبة لممارسة مهنة معينة فحسب، بل تعطى أهمية كافية لبرامج التعليم المستمر، وتعطى أهمية قصوى للمعرفة وإنتاجها وتطبيقها. كما تزيد من فرص ممارسة الديمقراطية للعاملين حيث تزيد من مشاركتهم، وتزيد من نسبة الاتصالات الداخلية؛ مما يحسن من الفعالية التشغيلية للعمل.

ومن هنا كان توجه الكثير من دول العالم المتقدم والنامى على السواء استحداث أنماط جديدة للتعليم العالى فيما يسمى بجامعات الشركات. و إجمالاً يمكن القول أن جامعات الشركات تعتمد على سوق العمل كعنصر أساسى فى خطة عملها مما ساعدها على الانتشار والنجاح.



وبعد العرض الفكري لنشأة وتطور، وفلسفة وأهداف، وأنواع، وبرامج جامعات الشركات، ومدى نجاحها في تلبية متطلبات سوق العمل، تجدر الإشارة إلى مجموعة من النتائج المميزة لهذه الجامعات، وترتبط هذه النتائج بالقضايا التالية:

- **النشأة والتطور:** حيث كانت نشأتها في البداية بغرض دفع عجلة النمو والنجاح لشركاتها؛ فظهرت الحاجة لضرورة تدريب وتثقيف موظفيها على أحدث المهارات المطلوبة في سوق العمل؛ وبناء عليه تم تأسيس مدارس وجامعات مهنية تابعة للشركات نفسها، ثم ظهرت جامعات الشركات وكانت بداية ظهورها في الولايات المتحدة، ثم انتشرت في آسيا وأستراليا وأمريكا الجنوبية وأوروبا، وذلك نتيجة لظهور تحديات أمام المؤسسات وحاجتها لقوى بشرية مؤهلة ومدربة تلبى متطلبات سوق العمل.

- **الفلسفة والأهداف:** تعتمد فلسفة نشأة جامعات الشركات على فلسفة نابذة من أنها محاولة للتطوير، والتنمية المهنية للموارد البشرية داخل تلك الجامعات، بل تعتبر جامعات الشركات أفضل الممارسات الحالية لبناء منهجية رأس المال البشري؛ باعتبارها مفتاح للمنظمات الحالية لكونها تعتمد على تكيف المعرفة مع ظروفها ومع قدرتها على خلق الابتكار والتجديد. وذلك من خلال تكوين ما يسمى بمنظمة التعلم التي تعمل على رفع مستوى العاملين والأفراد الملتحقين بها، من خلال تزويدهم بكل ما هو جديد في مجالات العمل المختلفة، وذلك بصفة مستمرة، معتمدة على مبدأ التعلم المستمر مدى الحياة؛ ومن ثم فهي تعمل على إمداد مؤسسات الإنتاج بالقوى البشرية المؤهلة التي تساعد على تحقيق الريادة والسبق في مجال عملها، مما يسهم في زيادة مواردها وحصتها في السوق. وهنا يُعتبر الهدف من وجود جامعات الشركات إما من أجل: منهجية قومية للتدريب والتنمية المهنية؛ وبالتالي تحسين إنتاجية الموظفين، والبقاء على الاتصال الدائم مع الموظفين، واستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية والتدريب عليها، مما

يساعد على دفع عجلة التغيير في المنظمة، ونشر الثقافة والقيم المشتركة، وتطوير فرص العمل للقوى العاملة لتظل قادرة على المنافسة في السوق.

- **البرامج التدريبية:** تعتمد جامعات الشركات في برامجها التدريبية أساساً على سياق المهارات واحتياجات العمل المحددة وعلى التوجه الاستراتيجي للشركة. وهذا يتوقف على المهارات المطلوبة، سواء كانت مهارات عامة، أو بها نوع من الخصوصية، أو مهارات تشغيلية، أو استراتيجية، وتقوم الشركات بمراعاة كل المهارات بشكل متساو، وتعمل على تحقيق التناسق والتوفيق فيما بينها بهدف تحقيق النجاح. عن طريق بناء القدرات والمهارة لكافة المستويات الوظيفية بالشركة؛ بحيث تصبح مترابطة ومتشابكة فيما بينها. وهنا يتضح أن جميع برامج جامعات الشركات قائمة على احتياجات العمل المحددة للشركات، وليس متطلبات لمهارات عامة فقط. ومن هنا تعتبر تلك الجامعة المصدر الرئيس للتغيير لكونها تقوم بنقل المعرفة وممارستها وإدارتها داخل المؤسسة.

- **الأنواع والمراحل:** انطلقت جامعات الشركات أساساً بهدف التدريب لموظفي المؤسسة، ثم تنمية بعض القدرات الإضافية والكفايات التي تتطلبها طبيعة العمل حينئذ، ومع حدوث التطور المعرفي والتكنولوجي وغيرها مما فرض تحديات ومتطلبات جديدة لدى موظفي تلك الشركات، وبالتالي كان على تلك الشركات ضرورة تلبية تلك المتطلبات للبقاء في السوق. وصولاً إلى الجيل الحالي وهو الجيل الثالث لتطور جامعات الشركات، والذي تناول مجموعة واسعة من الاستراتيجيات بهدف تطوير رأس المال الفكري لدى الموظفين، مع تناوله لأحدث الأساليب وأدوات المعرفة والتكنولوجيا المتاحة، وأصبح عالم الزمان والمكان غير معوقين له بل تخطاهما.

- **تلبية متطلبات سوق العمل:** قد تم تصميم جامعات الشركات لتلبية أغراض تعليمية متخصصة تواكب احتياجات سوق العمل، وتقوم على مبدأ التعلم

المستمر مدى الحياة، وتكون فيه المناهج مشتقة من قوانين السوق، ومصممة للمحافظة على القوى العاملة الخبيرة الماهرة.

- بالإضافة إلى ما سبق، يلاحظ أن جامعات الشركات تمتاز بالعديد من الخصائص التي تجعلها مميزة عن الجامعات التقليدية؛ لكونها ترفع مستوى التدريب والتطوير للهيئة الوظيفية، كما تسعى لإحداث توافق استراتيجي بين العاملين والمؤسسة، كما تقوم بإعداد مجموعة كبيرة من الموظفين متباينة الخلفية الثقافية واللغوية، بالإضافة لعقد علاقات مع الجامعات التقليدية، كما تمتاز باهتمامها بالجانب الكيفي على الجانب الكمي، وكذلك تميزها بالكفاءة والفاعلية في إجراء التحسينات، داخل مؤسساتها وبرامجها.

**وإجمالاً يمكن القول:** أن جامعات الشركات ما هي إلا آلية فاعلة في تحقيق متطلبات سوق العمل من خلال أحداث شراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية المختلفة، حيث تقوم على التعاون الوثيق بينهما، بما يخدم ويحقق لكل طرف أهدافه، وفي ضوء التكامل بين الأدوار والمسئوليات الخاصة بكل طرف، مما يخدم في النهاية سوق العمل التنافسية بتوفير الكوادر المؤهلة المطلوبه.

## الجزء الثالث: أهم النماذج العالمية لجامعات الشركات وتلبية متطلبات سوق العمل

يوجد العديد من جامعات الشركات المنتشرة في أنحاء الكرة الأرضية، لكن الدراسة الحالية اقتصرت على دراسة ثلاثة نماذج رائدة ومتميزة في مجالها، تعرضها الدراسة كما يلي:

### أولاً: نموذج جامعة شركة أناند الهندية ANAND Corporate University

يتناول المحور التالي من البحث نموذجاً لجامعة شركة أناند الهندية متناولاً، نبذة عن السياق المجتمعي للهند، رؤية وفلسفة الجامعة، الأهداف، الهيئة التدريسية والبرامج التدريبية، وتلبية متطلبات سوق العمل. ثم عرض عناصر التميز لهذا النموذج. وتعرضها الدراسة كما يلي:

تعد الهند دولة نووية وقوة لا يستهان بها في المنطقة؛ فهي تملك ثالث أكبر جيش عامل في العالم، وتصنف التاسعة عالمياً من حيث الإنفاق على القوة العسكرية.

كما تحتل الهند موقعاً استراتيجياً في جنوب آسيا ، بقربها من طرق التجارة المهمة، في المحيط الهندي، وتعتبر سابع أكبر دولة من حيث المساحة الجغرافية، والثانية من حيث عدد السكان حيث تبلغ مساحة الهند 3166 ألف كم مربع، وهو ما يشكل 6.9% من جملة مساحة القارة<sup>(97)</sup>.

كما يبلغ عدد سكانها حوالي 1.252.000.000 حسب إحصائية البنك الدولي لعام 2013م، ويحدها المحيط الهندي من الجنوب، وبحر العرب من الغرب، وخليج البنغال من الشرق، كما تحدها باكستان من الغرب؛ وجمهورية الصين الشعبية، نيبال، وبوتان من الشمال، بنجلاديش وميانمار من الشرق.

كما يتأثر مناخ الهند بشدة بالهيمالايا وصحراء التار، وكل منهما يؤدي إلى الرياح الموسمية، ويوجد بالهند أربع مجموعات مناخية رئيسة: الاستوائية الرطبة، الاستوائية الجافة، وشبه الاستوائية الرطبة والجبلية.

وبالنسبة للاقتصاد، يجمع الاقتصاد الهندي بين أنماط الزراعة التقليدية والحديثة والحرف اليدوية؛ إضافة إلى سلسلة متنوعة من الصناعات الحديثة والخدمات المساندة، كما تشكل الزراعة قرابة ربع الاقتصاد الهندي. كما شهدت الصناعات الهندية، تطوراً ملحوظاً، بعد استقلال البلاد. ومن أهم هذه الصناعات: تكرير النفط ومشتقاته، وصناعة الآليات، ووسائل النقل، كذلك، مصانع الأسمت، والسكر، والصناعات الغذائية، والخشب، وصناعة النسيج. وقد شهدت صناعات البرمجيات تطوراً كبيراً خلال السنوات القليلة الماضية. كما تنتج الهند نحو ثلاثة ملايين طنّاً مترياً، من الأسماك سنوياً؛ ما يضعها بين أهم عشر دول في صيد الأسماك في العالم، ومن أهم الصادرات السلع الغذائية، الأحجار الكريمة، والسلع الهندسية، والكيمائيات، والمصنوعات الجلدية، وغزل القطن، والمنسوجات.

وبالنسبة للديانات، يُشكّل الهندوس نسبة 81.3% من إجمالي عدد السكان؛ والمسلمون 12%؛ والنصارى 2.3%؛ والسيخ 1.9%؛ ويشكل أتباع الديانات الأخرى، التي من بينها البائية Jain، والبارسية Paris، نسبة 2.5%، طبقاً لتقديرات 2000. ويستخدم سكان الهند 14 لغة رئيسية، وأكثر من مائة لغة ولهجة محلية. وتعد اللغة الإنجليزية، أهم لغة تخاطب، قومياً، وسياسياً، وتجارياً. وتعد اللغة الهندية، هي اللغة الأساسية لنحو 30% من السكان؛ إضافة إلى اللغات الرسمية الأخرى<sup>(98)</sup>.

لقد نالت الهند استقلالها، عن المملكة المتحدة، في 15 أغسطس 1947. وتعتبر عيداً لاستقلالها. وتعتبر الهند جمهورية تتكون من 28 ولاية وسبعة أقاليم اتحادية. ويعتبر دستور الهند، هو من أطول وأكثر الدساتير المستقلة في العالم شمولاً، والذي دخل حيز التنفيذ في 26 يناير علم 1950<sup>(99)</sup>.

وهي عبارة عن جمهورية اشتراكية وعلمانية وديموقراطية، لديها مجلسان تشريعيان برلمانيان يعملان بنظام وستمنستر البرلماني. يُنتخب رئيس الدولة

بطريقة غير مباشرة من قبل المجمع الانتخابي لمدة خمس سنوات، ورئيس الوزراء هو رئيس الحكومة، وتتألف السلطة التنفيذية من الرئيس، نائب الرئيس، ومجلس الوزراء<sup>(100)</sup>.

### (1) نشأة جامعة شركة أناند :

تعتبر شركة أناند ANAND من الشركات الرائدة في مجال صناعة السيارات وأنظمتها ومكوناتها في الهند، فهي تعقد شراكات عالمية مع قادة العالم منذ فترة طويلة يبلغ عددها 21 شراكة في 11 دولة، فهي منتشرة في جميع أنحاء أمريكا، فرنسا، السويد، ألمانيا، اليابان وكوريا.

ومن أمثلة الشراكات العالمية، مع شركة دانا بالولايات المتحدة الأمريكية، وشركة هنكل، بير وماهلي بألمانيا، وفاليو وفوريسيا بفرنسا، ومنديو وتشانغ يون بكوريا، وهليكس بالسويد. وقد ساعدت هذه التكتلات والتجمعات المختلفة في زيادة قوة ومتانة أناند في الوقت الحالي.

بالإضافة إلى إنشاء مشاريع مشتركة يبلغ عددها 14، وكذلك شراكات فنية عددها 7، وتضم 19 شركة، منتشرة في 57 موقع، ولديها من العمالة حوالي 13000 فرد.

ونتيجة لأن معدل التغير سريع في كل سياق وديناميات الأعمال، وخاصة سوق عمل السيارات، مما يحول دون التنبؤ بالمستقبل؛ لذا أصبح من الضروري أن تنشأ الشركة لها جامعة تساعد على تطوير وتدريب موظفيها بما يحقق الرؤية الاستراتيجية للشركة وهي عبارة عن "خلق ميزة تنافسية مستدامة، بالإضافة لالتزام الشركة بتعليم وتنمية كافة موظفيها"<sup>(101)</sup>. وبالفعل نجحت في تحقيقها فقد حصلت على الجائزة الذهبية كأفضل جامعة شركة تجسد الهوية والثقافة والعلامة التجارية للمنظمة ومستخدميها عام 2015<sup>(102)</sup>.

## (2) فلسفة جامعة شركة أناند

تعتمد فلسفة نشأة جامعات الشركات بالهند قائمة على التنمية المهنية لعامليها؛ حيث تقدم لعامليها ثروة من الفرص للنمو داخل المنظمة. وهذه الفرص تتحرك عبر الوظيفة أو عبر الشركات أو حتى في الخارج إلى مواقع الشريك في البلاد المختلفة. وتتضمن التدريب على الممارسات القياسية في الصناعة، بما في ذلك نموذج "مهندسي التشغيل" الشهير في عالم الصناعة اليوم، فهي رائدة في رعاية المواهب وتطوير الناس، كما تهتم بالتركيز على توظيف المرأة .

ولكونها الرائدة في مجال صناعة السيارات، فقد سجلت المجموعة حجم مبيعات قدره مليار 52.5 INR في عام 2012، وتستهدف تحقيق مليار 100 INR بحلول عام 2015. واليوم، تضم تسع عشرة شركات موزعة على 57 موقعا وأحد عشر بلد، كما أن لديها ركن أساسي من العمالة في مجال الفنادق الفاخرة. كما أن التصدير حاليا يصل نحو 13% من إجمالي المبيعات من المنتجات الحالية.

وقدمت المجموعة عددًا من أوليات التكنولوجيا لصناعة السيارات الهندية على مدى العقود الخمسة الماضية بدءًا من كونها رائدة في صناعة السيارات في البلاد. ومن التخصصات الدقيقة التي تتضمنها الشركة في صناعة السيارات وغيرها ، أنظمة الفرامل، منتجات العناية بالسيارة، المبردات، الراتنجات، المسبوكات، مراقبة المناخ ومحرك أنظمة التبريد، والفواصل الأغطية، نظام الدفع مكونات المحرك المحامل، وأنظمة العادم، الترشيح والوقود والنفط وتجهيزات لشفط، الحشوات، خواتم المكبس، كمية البلاستيك الفتحات واسطوانة رئيس الأغطية، ركوب مراقبة المنتجات، منتجات أمنية والعجلات التوجيهية، ولاصق والمواد اللاصقة، خواتم ، والفنادق الفاخرة.

وتعتبر أناند شركة عالمية، وقوتها تكمن في قوة علامتها التجارية، فهي شبكة واسعة التوزيع، مجموعة من المنتجات، وذو جودة ممتازة، واسعة التغطية بالمعدات

الأصلية، لديها أسواق تصدير وتصنيع ، وجل اهتمامها هو التركيز على التكنولوجيا حتى تتدرج لمصاف الشركات الدولية الناجحة، فهي دائما تضع نصب أعينها إنشاء مصانع ذات كفاءة عالية للدولة مما يعطيها ميزة تنافسية<sup>(103)</sup>.

### (3) أهداف جامعة شركة أناند

يوجد العديد من الفروع لجامعة أناند بالهند وتشمل: فروعها في ( باروانو، جورجاون، بيون، ناشيك وتشيناى)، وتهدف الجامعة بكل فروعها المنتشرة في أرجاء الهند إلى أن تترك أثرا دائما على كفاءات ومهارات الموظف في عدة مجالات ومهارات، مثل ( المهارات الإدارية، المهارات الهندسية والمهارات السلوكية )<sup>(104)</sup> .

بالإضافة لتنمية المهارات تهدف الجامعة أيضا إلى صناعة مبادرات المسؤولية الاجتماعية، فلديها التزام قوي بالمسؤولية الاجتماعية، حيث تعتبر المجتمع والرفاه هي عناصر حيوية وفلسفة أساسية عند أناند. ويظهر هذا في برامجها التدريبية.

حيث تقوم الجامعة بعقد شراكة مع مؤسسة The SNS Foundation (SNSF)، وهي منظمة غير حكومية مسجلة في جميع مصانع أناند؛ ومن هنا أصبح لها باع في المشاركة الاجتماعية ، كما تبنت الاهتمام بجميع مبادرات التنمية في المجتمع بكافة مستوياته وفئاته، التعليم والصحة وتمكين المرأة والتدريب المهني المركزي.

وتهدف أنشطة مؤسسة التنمية إلى محو الأمية مع التركيز على تعليم الفتاة، والصحة والأسرة، والقضايا البيئية، والقضاء على عمالة الأطفال والتدريب المهني لمساعدة الناس، ولا سيما النساء في زيادة دخل الأسرة.

ويعتبر الهدف العام داخل الشركة هو الثقافة السائدة، ورؤيتها نحو التطوير؛ حيث تبنت رؤية " خلق ميزة تنافسية مستدامة، مع التزام المجموعة بتعليم وتدريب موظفيها"، مع تلبية متطلبات سوق العمل بالهند.



ومن هنا كان الهدف الرئيس لفكرة التدريب في أناند معنيًا بضرورة غرس مواهب جديدة؛ بناءً على الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة، وطبيعة سوق العمل من أجل أن تساعدهم على التحول في المستقبل إلى قادة ومدبرين (105).

**ومن هنا فالهدف الرئيس للجامعة هو التعليم والتنمية، باعتبارهما جزءًا لا يتجزأ من ثقافة أناند في سبيل تحقيق متطلبات سوق العمل، حيث تقدم ما لا يقل عن 40 ساعة تدريبية لكل موظف، لجميع المستويات بالهند وخارجها.**

#### (4) البرامج التدريبية لجامعة شركة أناند

ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة، صممت جامعة أناند مجموعة متكاملة من الدورات لمساعدة شركات أناند؛ حتى تتحرك صعودًا في سلم التميز. وقد صُممت هذه البرامج بعناية لتلبية الاحتياجات المحددة لكل مستوى من الموظفين، بدءًا من المستوى التشغيلي إلى الإدارة العليا، فقامت بإنشاء أكاديميات مختلفة؛ لتلبي فلسفتها وأهدافها المنبثقة من متطلبات واحتياجات سوق العمل، وهذه الأكاديميات هي :

#### أولاً: أكاديمية القيادة: Leadership Academy

وتقدم أكاديمية القيادة مجموعة من البرامج التي تغطي كافة المجالات لبناء قائد استراتيجي قادر على تلبية متطلبات سوق العمل، وتحديات العصر، وتتمثل هذه البرامج في:

#### **(1) برنامج تطوير قيادات أناند The Anand Leadership Development Programme (ALDP)**

تسعى جامعة أناند في هذا البرنامج نحو تحقيق رؤية موحدة وهي رعاية المواهب. وبرنامج تطوير القيادة يتم داخل المؤسسة حيث يختار ويغذي المواهب على جميع المستويات، عن طريق عملية شاملة ودقيقة من التدريب والتوجيه والتعلم، من خلال تنفيذ المشاريع ذات التأثير الكبير.

عندما تظهر أعراض القيادة المبكرة على الموظفين يتم دمجهم في هذا البرنامج؛ لتنمية القدرات القيادية لديهم مما يعطيهم الفرص للترقى والصعود في السلم الإداري عبر هذا البرنامج .

وقد وصل كثير من خريجي هذا البرنامج إلى المناصب الإدارية العليا في أناند وحتى خارجها. والمدربون والموجهون في هذا البرنامج يتم اختيارهم من داخل المنظمة . فالموجهون يساعدونهم على معالجة التغييرات الانتقالية اللازمة لتولي مناصب المسؤولية العليا بنجاح، ويتم تصنيفهم في التسلسل القيادي في 4 طبقات layers على أساس السن والأداء والإمكانات. وهذه الطبقات كما يلي:

- طبقة مينتي التنفيذية (Executive Mentee (EM) : وتضم المستويين

L4, L5.

- طبقة قائد أناند Anand Leader (AL) وتضم المستوى L3.

- طبقة مواهب اناند Anand Talent (AT) وتضم المستوى L2.

- طبقة مينتي أناند Anand Mentee (AM) وتضم المستويين L0 وL1

حيث تختص الطبقة الأولى والرابعة بمهام التوجيه والإشراف، بينما الطبقة الثانية والثالثة تقوم بمهام التدريب ، ويتم هذا البرنامج على مدار السنة في تنمية مجالات أساسية وأخرى عامة نحو تحقيق قيادة فعالة<sup>(106)</sup>.

### Anand Leadership Pipeline





The Source: <http://www.anand-u.com/about-us/index.aspx>

ويلاحظ أن التدريب والتوجيه في هذا البرنامج يتم من قبل كبار قادة أناند ، ويتم التركيز فيه على القيادة الذاتية خاصة أثناء تنمية المواهب القيادية، كما يلاحظ مدى الاهتمام بفهم رغبات وتطلعات الزبون، وكذلك الاستشارة مع الخبراء والمتخصصين، واستغلال التطور التكنولوجي ومواكبة العصر وبالتالي تلبية متطلبات سوق العمل ومواكبة التحديات.

وتتمى المواهب القيادة من خلال برنامج مدته عام على أحدث أساليب التعلم، والذي يركز على فهم الذات، التعلم الإلكتروني، وإدارة الأعمال.

## (2) برنامج القيادة الاستراتيجية The Anand Strategic Leadership Programme (ASLP)

لقد أصبح التفكير الاستراتيجي، والاهتمام المجتمعي بالتركيز على العملاء ضرورة حتمية لبناء القدرة التنافسية المستدامة على المدى الطويل. ومن أحد الأهداف الرئيسة لبرنامج ASLP تزويدهم بكيفية النظر إلى أبعد الحلول التشغيلية على المدى القصير، وتطوير الرؤية نحو استغلال الفرص في الأسواق الناشئة. ويتم ذلك من خلال عمل جلسات للعصف الذهني، توفر من خلالها نماذج لتعرف نفسك، وكيفية التفكير في التحديات التي تواجه مؤسستكم، وذلك في إطار تعاوني<sup>(107)</sup>.

### 3) برنامج مينتي أناند The Anand Mentee Programme (AMP)

ويركز هذا البرنامج على توجيه وإدارة عملية انتقال المديرين الصغار الشباب من طريقة تفكيرهم التي تعتمد على "إدارة الذات" لدور آخر وأكبر ينتظرهم في المستقبل القريب، وهو "كيفية إدارة الآخرين". ويسير في مراه الزمنى كما بالجدول.

هو برنامج تعليمي للمديرين الشباب ، يشمل: ❖ مشروع التعلم الإجرائي / Action Learning Project ❖ التوجيه/ الاشراف	برنامج لمدة عام واحد
❖ تعلم المواقف/ الأحداث Learning Events ❖ التوجيه	برنامج لمدة عامين

### 4) برنامج اكتساب المواهب The Anand Talent Acquisition Programme (ATA)

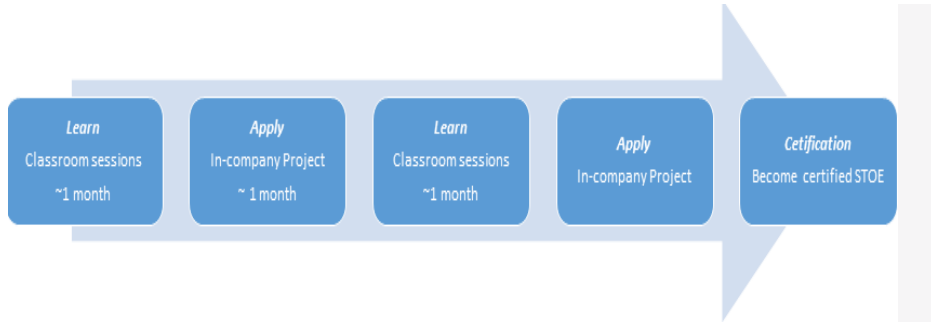
هو برنامج مدته سنة، يهدف إلى تعريف الموظفين بقطاع الصناعات التحويلية، من خلال سلسلة من الدورات والأنشطة التدريبية والواجبات .

### 5) برامج التحول Transition Programmes

هي عبارة عن برامج للتهيئة والاستعداد؛ بغرض تجهيز وتحفيز الفرد لدور أكبر يتولاها في المستقبل، وتتضمن برامج مثل: إدارة الوقت، الفعالية الإدارية..

### 6) برنامج متخصص لمهندسي التشغيل Specially Trained Operating Engineers (STOE)

وفيه يتم اختيار المهندسين الملتحقين بهذا البرنامج من خلال عملية فرز صارمة، عن طريق تطبيق اختبار الكفاءة وهو ما يسمى بـ (ATMAC) (108) ، ويعتمد هذا البرنامج على نموذج التعلم التالى:



ويقدم هذا البرنامج عدة أساليب للتنمية المهنية المتخصصة في مجالات العمل المختلفة المرتبطة بتخصصات الشركة لمهندسي التشغيل<sup>(109)</sup>، وهي كالتالي

المجالات	المدة/شهر	نوع البرنامج
- أساسيات الهندسة، T & GD - وأنظمة الجودة APQP - الديناميكا الحرارية - كاتيا / PROE / أوتوكاد	5	التصميم
- مهارة حل المشكلات، والمكوس SPC، MSA والخ...، هذا التدريب يساعد على التنفيذ الفعال لنظام إدارة الجودة في المصنع	5	الجودة
-الركائز الأساسية للالهيدروليكية، تعمل بالهواء المضغوط والكهربائية والإلكترونية وبرمجة PLC	5	الصيانة
- الشروط القانونية، وإدارة الصحة والسلامة، JSA، أساليب الأمن	5	السلامة
-أساليب مختلفة في الإدارة، SMED، أدوات التصميم والرسم..	5	الأساليب والأدوات الهندسية
- الفحص بعد سوق - التسعيرة - الممارسات المتخصصة بأناند	5	بعد التسويق
- تدريب المدربين، تدريب كايزن، مهارات الاتصالات والعرض - نظام الإنتاج في Heijunka أناند (AHPS)	5	اعداد المدرب الفني (PTT) Plant Technical Trainer
- المهارات الإشرافية - نظام الإنتاج في Heijunka أناند - خطط التحكم، والقدرة العملية - الصيانة الذاتية	5	الإنتاج (ASTEP)

The Source: <http://www.anand-u.com/about-us/index.aspx>

**Operational Academy****ثانياً: الأكاديمية التشغيلية**

وتقدم الأكاديمية التشغيلية مجموعة من البرامج، التي تغطي كافة المجالات لبناء قائد وموظف استراتيجي قادر على تلبية متطلبات سوق العمل، وتحديات العصر، وتمثل هذه البرامج في:

**(1) برنامج القيادات المثالية (VLFM) The Visionary Leaders for Manufacturing**

هو برنامج لكبار المدراء من قطاع التصنيع بالهند، وهو عبارة عن جهد مشترك بين اتحاد الصناعات الهندية (CII) وحكومتى الهند واليابان. تحت رعاية البروفيسور شوجي شبعو - المعلم الياباني الشهير والخبير العالمي. حيث ساهم في تمكين وتطوير قطاع الصناعة الهندي، من خلال منتجات جديدة وتحسين الكفاءة العامة للعمل بالهند. لقد بدأ هذا البرنامج في عام 2007، وفي كل عام، يتم تدريب مجموعة من كبار المديرين من خلال هذا البرنامج. ويتضمن هذا البرنامج مجموعه من 6 وحدات، في أسبوع واحد لكل منهما، موزعة على 12 شهراً. ونفذ الخمس وحدات الأولى في الهند والسادسة في اليابان. ويتمحور هذا المقرر إلى إعطاء منظور فريد ونوعي للقيادة، ويغطي مستويات العمل الأفقية والرأسية والاستراتيجية لإدارة الأعمال بالشركة. وقد دربت أناند أكثر من 50 مديراً في هذا البرنامج. وتستطيع هذه القيادات تحقيق الاختراق في سياق الأعمال التجارية الخاصة. وتشارك في قيادة مبادرات التغيير في شركاتهم<sup>(110)</sup>.

**(2) برامج ستة سيجما Six Sigma**

هي عبارة عن برامج محلية وتشمل عدة برامج: (الحزام الأبيض، الحزام الأخضر والحزام الأسود) ، ويُعتبر كل من رئيس جامعة اناند AU، والرئيس التشغيلي، والرئيس المالي بالشركة بمثابة وكالات للتصديق على مدى توافر متطلبات الصرامة بالشهادة الصادرة.

وتعتبر هذه البرامج وسيلة لتمكين المشاركين من التعرف على مفاهيم التغيير والتحسين والجودة ، وهى برامج تنظم على مستوى عالمي . وهى كالتالى:

**أ) برنامج ستة سيجما الحزام الأبيض Six Sigma White Belt Programme**  
يهدف هذا البرنامج إلى تمكين المتعلمين للعمل كأعضاء في فرق حل المشكلات المحلية التي تدعم المشاريع.

**ب) برنامج ستة سيجما الحزام الأخضر Six Sigma Green Belt Programme**  
يهدف هذا البرنامج إلى تنمية لجميع أعضاء هيئة التدريس، وخاصة المهندسين الصناعيين و المنتجين فى مجالات تطبيق الصيانة الهندسية والتصنيع، وعملية الجودة ، و فهم وإدارة مفاهيم وتطبيقات تحسين الجودة للمنظمة ووصولها إلى مستوى عالمي . تم تصميم هذا البرنامج لتسهيل تحديد فرص التحسين في كل مصنع.

**ج) برنامج ستة سيجما الحزام الأسود Six Sigma Black Belt Programme**  
يهدف برنامج الحزام الأسود لتمكين جميع أعضاء هيئة التدريس، وخاصة فى مواقع الإنتاج والمهندسين الصناعيين، وكافة العاملين فى الصيانة والتصنيع وعمليات الجودة والمديرين، من فهم وإدارة المفاهيم المرتبطة بتحسين جودة المنظمة ووصولها إلى مستوى عالمي . كما يركز هذا البرنامج على إدارة وإنجاز المشاريع بنجاح في حدود الميزانية المخصصة والوقت المحدد . تم تصميم هذا البرنامج لتسهيل التعرف على فرص التحسين، وإدارة المشاريع وتنفيذها، كما يهدف هذا البرنامج لتمكين المشاركين لقيادة مبادرات الجودة مؤسساتهم<sup>(111)</sup>.

**3) برنامج شهادات هندسة العمليات ( مدراس IIT Process Engineering Certifications – IIT Madras )**  
وقد أُطلق برنامج هندسة العمليات لموظفي أناند؛ حيث يتم فحص دقيق من خلال إجراء اختبار القدرات (ALTRA) وإجراء مقابلات عملية.

ويركز هذا البرنامج على التحليل العميق للمشاكل التي تواجه استخدام أساسيات الهندسة والتحسينات العملية، ويمتد لأكثر من 12 شهرًا، من خلال فصول دراسية، ويطبّقها على مشاريع الشركة. ويشمل:

#### **(4) برنامج تكامل المعرفة Knowledge Integration Programme (KIP)**

هو عبارة برنامج للرؤساء العمليين/الوظيفيين في نطاق محدد لتبادل أفضل الممارسات فيما بينهم، ويتم بقاء سنوي في شهر نوفمبر، لتبادل أفضل الممارسات في مجال الجودة العملية/الوظيفية.

وفي مجال الصيانة يدعو المهنيين من محطات عموم الهند للاجتماع معًا حتى نتعلم من بعضنا، بالإضافة للمهنيين العاملين في مجالات وتخصصات متباينة، والتي تُعتبر أحد العوامل المساعدة لحل مشكلات حالات العمل المختلفة.

#### **(5) برنامج أناند لالتحاق بالدراسات العليا بجامعة شوليني Anand Shoolini Graduate Programme**

هو برنامج يدعم التعليم المستمر، فقد أطلقت أناند مخطط المنح الدراسية للشباب والمهندسين والعمال النشطاء في المستويات المختلفة. هذه المنحة توفر لهم الفرصة لدراسة (الهندسة الميكانيكية B-Tech) من جامعة شوليني Shoolini المعتمدة وذلك للوفاء بطموحاتهم الوظيفية.

وفيه يسمح للمهندسين التشغيليين بدخول السنة الثانية (الفصل الثالث). حيث تعتبر الفصول الثلاثة الأولى هي العادية في الهندسة الميكانيكية. وتم تصميم الفصول الثلاثة الأخيرة بالتشاور مع أناند حتى تلبي متطلبات الصناعة بها، على أن يتم الانتهاء بنجاح من الدرجة، ويدخل الموظف في المستوى الأول L1 وهنا يصبح من الكوادر الإدارية بالشركة<sup>(112)</sup>.

#### **ثالثًا: أكاديمية التنمية المهنية Developmental Academy**

وتقدم أكاديمية التنمية المهنية مجموعة من البرامج التي تغطي كافة المجالات لبناء قائد وموظف استراتيجي قادر على مواجهة متطلبات سوق العمل، وتحديات العصر، وتمثل هذه البرامج في:



**(1) برنامج حديث الكبار Senior Speak**

وهو برنامج يهتم بكافة مجالات الحياة المختلفة مثل (الشركات، الرياضة، الأعمال الاجتماعية، والسياسة ..الخ)، ويتم فيها دعوة كبار السن للانضمام للمجموعة؛ حيث يتحدث هؤلاء عن خبراتهم وماضيهم. والحديث يختلف تبعًا لرئيس المجلس والموضوع. قد تختلف من عنوان المشترك للمشاركين للحديث أو مناقشة أو أي شكل آخر التي قد تكون موجودة مناسبة.

**(2) برنامج التعليم الإلكتروني**

يهدف هذا البرنامج إلى توفير المرونة والتعلم الذاتي للموظفين. وقد طبق التعليم الإلكتروني كتكملة لدورات الفصل الدراسي ، وهي عبارة عن وحدات تدريبية تنشيطية بالفصول الدراسية ، وتُعتبر مطلبًا أساسيًا لحضور دورات الفصول الدراسية، وتُعتبر وحدات التعلم الإلكتروني عبارة عن عروض مرئية وصوتية ، ومدتها تتراوح بين 15 دقيقة الى 1 ساعة. و بناء على الاحتياجات التجارية الكبرى لموظفي المنظمات واحتياجات التنمية البشرية بها (113) ، تقدّم وحدات التعلم الإلكتروني وفقا للمجالات التالية:

التفكير الاستراتيجي	أساسيات القيادة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التفكير النقدي</li> <li>- إدارة المخاطر</li> <li>- فطنة التفكير الاستراتيجي</li> <li>- مهارات التأثير</li> <li>- استراتيجيات صنع القرار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أساسيات تخطيط الأعمال</li> <li>- التواصل مع كافة المستويات</li> <li>- تدريب رجال الأعمال</li> <li>- أساسيات التفاوض</li> </ul>
التنمية الذاتية	المهارات القائمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الذكاء العاطفي</li> <li>- سلسلة الاتصالات</li> <li>- مهارات العرض</li> <li>- حل المشاكل</li> <li>- قيادة الفرق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- للمديرين الماليين وغير الماليين</li> <li>- إدارة المشاريع</li> <li>- ستة سيجما</li> <li>- اوفيس - إكسل المتقدم ، باور بوينت</li> </ul>

The Source: <http://www.anand-u.com/about-us/developmentalacademy.aspx>

### (3) برنامج أسم ASME : The ASME Program

هو امتداد لبرنامج القيادة المثالية، بدأ في فبراير 2010. ويركز على نظم الإنتاج والوضع الداخلي، مع الابتعاد عن الطرق التقليدية لإجبار المورد لتسليمه في الوقت المحدد، ويشدد على المفاهيم التي تشمل تطوير العلاقة من خلال التعاون بين العملاء والموردين ، ويتم الاشتراك في هذا البرنامج لمدة سنة واحدة، ويهدف هذا البرنامج إلى بناء 3Ps يمكن الاعتماد عليها لتعزيز وتحسين الكفاءة الإنتاجية من خلال:

- 1- تبسيط العمليات، وجعل التدفق يتم بطريقة سلسلة (قيادة الوقت ، WIP / المخزون .. الخ)
- 2- السيطرة من خلال منهجية السحب.
- 3- تقليل عبء العمل (متنوع وأقل تارجح - تقسيم عبء العمل) (14).

ومما سبق يتضح أن فكرة البرامج التدريبية في جامعة شركة اناند الهندية، تؤكد على ضرورة غرس مواهب جديدة، وذلك على حسب الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة وتلبية متطلبات سوق العمل ، كما تساعدهم على التحول في المستقبل إلى قادة ومديرين؛ حيث تُقدّم في ما لا يقل عن 40 ساعة تدريبية لكل موظف على جميع المستويات في الهند وخارجها ، معتمدة في ذلك على التعليم والتنمية باعتبارهما جزءاً لا يتجزأ من ثقافة جامعاتها في سبيل تحقيق متطلبات سوق العمل.

بعد عرض ملامح نموذج جامعة شركة أناند بالهند، يتضح تميز هذا النموذج في تلبية متطلبات سوق العمل، ويبدو هذا واضحاً في الجوانب التالية:

- تعتبر شركة أناند من الشركات الرائدة في مجال صناعة السيارات وأنظمتها ومكوناتها في الهند، فهي تعقد شراكات عالمية مع قادة العالم منذ فترة طويلة، يبلغ عددها 21 شراكة في 11 دولة . وقد ساعدت هذه التكتلات والتجمعات المختلفة في زيادة قوة ومثانة أناند في الوقت الحالي.

- وضعت الجامعة لها رؤية استراتيجية تلتزم فيها بتعليم وتنمية كافة موظفيها، وقد وضعت خطوات إجرائية لتحقيق تلك الرؤية، عبارة عن تقديم ثروة من برامج النمو المهني والتدريب لموظفيها داخل المنظمة، وهذه البرامج تُطبَّق عبر الوظيفة، أو عبر الشركات، أو حتى في الخارج إلى مواقع الشرك في البلاد المختلفة.
- البرامج التدريبية التي تقدمها الجامعة تترك أثرًا دائمًا على كفاءات ومهارات الموظف في عدة مجالات، مثل المهارات الإدارية، المهارات الهندسية والمهارات السلوكية ، ويتم متابعة تأثير الأعمال من البرامج التدريبية المختلفة بقياس أثر تلك البرامج التدريبية على الموظفين و سوق العمل، عن طريق مراقبة فعاليات التدريب نفسه، وتقييمها بناءً على أهداف التدريب نفسه الموضوع مسبقاً.
- تُعتبر رائدة أيضًا في صناعة مبادرات المسؤولية الاجتماعية؛ فلديها التزام قوي بالمسؤولية الاجتماعية، حيث تعتبر المجتمع والرفاهية عناصر حيوية وفلسفة أساسية عند أناند. كما تبنت الاهتمام بجميع مبادرات التنمية في المجتمع بكافة مستوياته وفئاته، التعليم والصحة، وتمكين المرأة والتدريب المهني المركزي.
- نشأت فكرة التدريب في اناند على ضرورة غرس مواهب جديدة على حسب الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة، وطبيعة سوق العمل، وتساعدهم على التحول في المستقبل إلى قادة ومديرين ، على أن يتم هذا من خلال التدريب بشكل مستمر .
- اعتمدت أناند على التعليم والتنمية باعتبارهما جزءًا لا يتجزأ من ثقافة أناند في سبيل تحقيق متطلبات سوق العمل، حيث تُقدَّم في ما لا يقل عن 40 ساعة تدريبية لكل موظف على جميع المستويات .

- تركز جامعة أناند على مجالات رئيسة للتنمية البشرية (التميز التشغيلي، تنمية المواهب، تطوير مهندسين) .
- صُممت مجموعة متكاملة من الدورات لمساعدة شركات أناند؛ حتى تتحرك صعودًا في سلم التميز، وقد صُممت هذه البرامج بعناية لتلبية الاحتياجات المحددة لكل مستوى من الموظفين، بدءًا من المستوى التشغيلي إلى الإدارة العليا.
- بدأت بإنشاء أكاديميات مختلفة لتلبي فلسفتها وأهدافها المنبثقة من متطلبات واحتياجات سوق العمل، وهذه الأكاديميات تقدم مجموعة من البرامج التي تغطي كافة المجالات لبناء قائد استراتيجي قادر على مواجهة متطلبات سوق العمل، وتحديات العصر.
- تطبق الجامعة التفكير الاستراتيجي، والاهتمام المجتمعي من خلال التركيز على العملاء، باعتبارهم ضرورة حتمية لبناء القدرة التنافسية المستدامة على المدى الطويل، والارتباط بسوق العمل.
- قدمت الجامعة عددًا من أوليات التكنولوجيا لصناعة السيارات الهندية على مدى العقود الخمسة الماضية، بدءًا من كونها رائدة في صناعة السيارات في البلاد، وقوتها في علامتها التجارية. لديها أسواق تصدير وتصنيع؛ فهي دائمًا تضع نصب أعينها إنشاء مصانع ذات كفاءة عالية للدولة؛ مما يعطيها ميزة تنافسية.
- وكنتيجة عملية لما سبق؛ فقد حصلت جامعة شركة اناند على الجائزة الذهبية كأفضل جامعة شركة تجسد الهوية والثقافة والعلامة التجارية للمنظمة ومستخدميها عام 2015.

**ثانياً: نموذج جامعة شركة سبيرينك الروسية Sberbank Corporate University**

يتناول المحور التالي من البحث نموذجاً لجامعة شركة سبيرينك الروسية متناولاً، نبذة عن السياق المجتمعي لروسيا ، رؤية وفلسفة الجامعة، الأهداف والهيئة التدريسية، والبرامج التدريبية، وتلبية متطلبات سوق العمل، ثم عرض عناصر التميز لهذا النموذج، وتعرضها الدراسة كما يلي:

روسيا دولة أوروبية تقع في (شمال أوراسيا ) حيث تمثل جسراً بين قارتي أوروبا وآسيا، يحدها من الشرق بحر بيرنغ وبحر أخوتسك وبحر اليابان، وهذه البحار الثلاثة تتفرع من المحيط الهادئ، ومن الغرب تحدها بيلاروسيا (روسيا البيضاء)، لاتفيا، إستونيا، خليج فنلندا، والنرويج، ويقع إقليم كالينينغراد الروسي بين ليتوانيا وبولندا، بينما يحدها من الشمال بحر بارنتس، بحر كارا، بحر لابتيف، بحر شرق سيبيريا، وبحر تشوكوتكا، وجميع هذه البحار تتفرع من المحيط المتجمد الشمالي، ومن الجنوب تحدها الصين، منغوليا، كازاخستان، أذربيجان، جورجيا والبحر الأسود (115).

وهي الدولة الأكبر في العالم من حيث المساحة؛ إذ تبلغ مساحتها 17,075,400 كم<sup>2</sup>. وهي الدولة التاسعة في العالم من حيث الكثافة السكانية، ونظراً لكبر مساحة أراضيها الشاسعة التي تمتد بين قارتي آسيا في شمالها، وجزء آخر في قارة أوروبا؛ فإنّ فيها تنوعاً جغرافياً كبيراً، بالإضافة إلى غناها بالموارد الطبيعية، سواء من موارد النفط، أو المعادن، أو الغابات، أو المياه والبحيرات، وغيرها. وعاصمتها هي ( موسكو ) وهي المدينة الكبرى في البلاد، ومن أكبر عواصم العالم. ونسبة ضئيلة من أراضيها صالحة للزراعة، تعاني من فترة نمو أقصر وأمطار غير كافية، فالتربة في نصف أراضيها في حالة تجمد دائم، كما أن معظم سواحل البلاد وبحيراتها وأنهارها تتجمد معظم شهور السنة.

ويشهد الاقتصاد الروسي نمواً مضطرباً في الفترة الحالية، حيث إن معظم صادرات روسيا تتمثل في المواد الخام وصادرات الطاقة، لكن روسيا تمتلك قدرات

تصنيعية بارزة في مجالات صناعات الفضاء، والهندسة النووية، والعلوم، فلدی روسيا موارد طبيعية هائلة، خاصة من النفط، والغاز الطبيعي، بالإضافة إلى الحديد، النيكل، الألماس، الفوسفات، الفضة، الرصاص، والذهب.

وتُعد روسيا إحدى أكبر عشر اقتصادات في العالم من حيث الناتج المحلي الإجمالي، والسادسة من حيث القدرة الشرائية، كما يوجد في روسيا الاحتياطات الأكبر من الغاز الطبيعي في العالم، وتُعتبر ثامن أكبر احتياطي من النفط في العالم، وثاني أكبر احتياطي من الفحم؛ ومن هنا تعتبر روسيا دولة رائدة في العالم في إنتاج وتصدير الغاز الطبيعي<sup>(116)</sup>.

بالإضافة إلى هذا، تعتبر روسيا هي ثالث أكبر منتج للكهرباء في العالم، وخامس أكبر منتج للكهرباء المتجددة، والسبب أن إنتاج الطاقة الكهربائية متطور في البلاد.

ويشكل السكان ذوو الأصول الروسية 79.8% من سكان البلاد الذين ينتمون إلى 160 مجموعة عرقية مختلفة. على الرغم من أن تعداد سكان روسيا كبير نسبياً، إلا أن الكثافة السكانية منخفضة بسبب حجم البلاد الكبير. تتحدث نحو 100 لغة. وتُعتبر الروسية هي لغة الدولة الرسمية، ولها ثلاث لهجات إقليمية رئيسية.

يتألف الاتحاد الروسي من 83 كياناً فدرالياً: 21 جمهورية معظمهن يتمتعن باستقلال ذاتي في شئونهم الداخلية، وفقاً للدستور الروسي، فإن روسيا الاتحادية دولة فيدرالية ذات نظام حكم شبه رئاسي، حيث رئيس الجمهورية هو رئيس الدولة، ورئيس الوزراء هو رئيس الحكومة. ويتم انتخاب الرئيس بالاقتراع الشعبي المباشر لولاية مدتها ست سنوات، وتتكون وزارات الحكومة من رئيس مجلس الوزراء، ومساعديه، ووزراءه، وغيرهم من أشخاص معينين<sup>(117)</sup>.

ومن هنا يمكن القول أن روسيا تتميز بقوة اقتصادها؛ فهي الدولة السابعة في العالم من حيث الاقتصاد، و قوة عظمى في مجال الطاقة، ثالث أكبر منتج للكهرباء، والثالثة من حيث قوتها العسكرية؛ حيث إنَّها تمتلك أسلحة نووية لديها.

يتميز مناخها بشتائه البارد والقارص جداً؛ ولذلك فإنها لا تتمتع بنظام زراعي قوي، وبها ديانات مختلفة، ولهجات ولهجات مختلفة.

### (1) نشأة جامعة شركة سبيرينك

لقد تأسست جامعة شركة سبيرينك في مارس 2012 كمنظمة مستقلة غير ربحية أُطلق عليها "جامعة شركة سبيرينك"، في 2 أبريل 2014، تم منح ترخيص دائم للأنشطة التعليمية من قبل وزارة التعليم في مدينة موسكو للجامعة، كمنظمة ربحية ذاتية الإدارة للتدريب والتطوير المستمر لموظفيها، وحققها إصدار شهادات الدرجات العليا في تخصص التنمية والتطوير الإداري، تقدم الجامعة أكثر من 100 برنامج للكفاءات الإدارية والمهنية إلى 36000 مدير في الشركة.

### (2) فلسفة جامعة شركة سبيرينك

فلسفة جامعة الشركات في روسيا قائمة على مبدأ التنمية المهنية لعامليها وقياداتها، وتنفيذاً لهذه الفلسفة فقد تبنت جامعة سبيرينك رؤية "تنمية وتطوير قادة من الطراز العالمي". ولتحقيقها تعتمد الجامعة في تعليم وتطوير قياداتها على منهجية فريدة من نوعها حيث أنها تمزج بين عدة مناهج<sup>(118)</sup>:

- تصميم برامج متخصصة ومتقدمة: للقيادات بالمستويات العليا والوسطى والتنفيذية، تهدف إلى تنمية معارفهم ومهاراتهم المطلوبة لنجاح تنفيذ استراتيجيات شركة سبيرينك .
- قادة تدرّس لقادة: حيث تعتمد على ممارسات وثقافات العمل الخاصة بالشركة، فهي الروح المسيطرة على ثقافة تلك البرامج.
- التوازن الفعال في الدرجة والمسافة وأشكال التعلم الإلكتروني، بما في ذلك التعليم الافتراضي بجامعة شركة سبيرينك.

وقد حصدت جامعة شركة سبيرينك مراكز متقدمة، فهي تعتبر أول عضو لشركة روسية في المؤسسة الأوروبية للتنمية الإدارية (EFMD) في بروكسل، وقد حصلت على الجائزة الفضية كأفضل جامعة شركة شاملة عام 2015<sup>(119)</sup>.

كما تُعتبر هي الممثل الوحيد لمجتمع الأعمال الروسي في هذه الرابطة العالمية من المراكز الرائدة في مجال الأعمال التجارية، وتعليم، وإعداد القادة بالشركات، وتعتبر العضوية في EFMD دليلاً أكيداً على قدرتها على تصميم برامج تعليمية من الطراز العالمي، مما ساعدها على الحصول على جوائز في قيادة جامعات الشركات العالمية، وتعتبر هي المنظمة الروسية الوحيدة الممثلة في خمس هيئات عالمية رائدة لجامعات الشركات (EFMD, CorpU, ECLF, ATD, GlobalCCU<sup>(120)</sup>).

ومن هنا يمكن القول أن جامعة شركة سبيرينك الروسية هي جامعة ذات طراز علمي فريد؛ نظراً لتميزها في برامجها التدريبية التي تقدمها لقياداتها وكافة عاملها، وفقاً للمعايير العالمية، مما جعلها تحظى بمراكز عالمية مرموقة على مستوى العالم، ويتضح هذا بجلاء من خلال عرض أهدافها وبرامجها.

### (3) أهداف جامعة شركة سبيرينك

تعتبر جامعة سبيرينك أداة رئيسة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية الطموحة لمجموعة سبيرينك، وهي تدريب وتطوير الموظفين وفقاً للمعايير العالمية، وذلك ضماناً لمكانة عالية للعلامة التجارية للشركة.

وفي سبيل تحقيق أهدافها الاستراتيجية عقدت في 25 أغسطس 2015 البرنامج التدريبي الخامس لها، والذي تضمن 500 برنامج، وقد التحق به 400 طالب، منهم 380 مدير تنفيذي من شركة سبيرينك، و24 من خارجها، بالإضافة إلى 6 مديري تنفيذيين من شركة روستيليكوم و6 آخرين من هيئة الإسكان العقاري<sup>(121)</sup>.

كما تهدف جامعة سبيرينك لعقد شراكات استراتيجية مع هيئات أخرى فمثلاً، في 22 مايو 2015 عقدت الجامعة شراكة مع برايس ووترهاوس كوبرز روسيا PWC Russia<sup>(122)</sup>. وتتسعى من وراء هذه الارتباطات لزيادة الصلة بنشاط السوق المحيط، وتلبية احتياجات سوق العمل بمؤسسات مختلفة.



وتسعى جامعة سبيرينك لعقد شراكات استراتيجية مع تلك الهيئات المختلفة بصفتها؛ وذلك لكونها جامعة عالمية تخدم شركاتها وأفرعها المختلفة. كما تقدم خدماتها للعديد من الشراكات والهيئات الأخرى، بالإضافة إلى هذا فهي المنظمة الروسية الوحيدة الممثلة في خمس هيئات عالمية رائدة لجامعات الشركات.

ويلاحظ في عرض البرامج التدريبية التي تقدمها الجامعة أن لها أهدافاً عدة متباينة تسعى جميعها نحو تطوير الكفاءات المؤسسية والمهنية لكبار القادة على كافة المستويات الإدارية بالشركة.

#### (4) البرامج التدريبية لجامعة شركة سبيرينك

يشمل جدول البرامج التدريبية لجامعة شركة سبيرينك حوالي 100 برنامج، تهدف جميعها إلى تطوير الكفاءات المؤسسية والمهنية لكبار القادة على كافة المستويات العليا والمتوسطة و التنفيذية بحيث تلبى احتياجات سوق العمل. فعلى سبيل المثال:

#### أولاً: برنامج سبيرينك 500 SBERBANK 500

سبيرينك 500 هو برنامج تدريبي إلزامي للقيادات في المستوى المتوسط في سبيرينك ، ويعتبر برنامجاً فريداً من نوعه في كل من روسيا والعالم. وقد تم تصميم هذا البرنامج من قبل جامعة شركة سبيرينك جنباً إلى جنب مع كلية إدارة الأعمال INSEAD، وتم تنفيذه منذ عام 2011. وحتى الآن، تم الانتهاء من تدريب نحو 1300

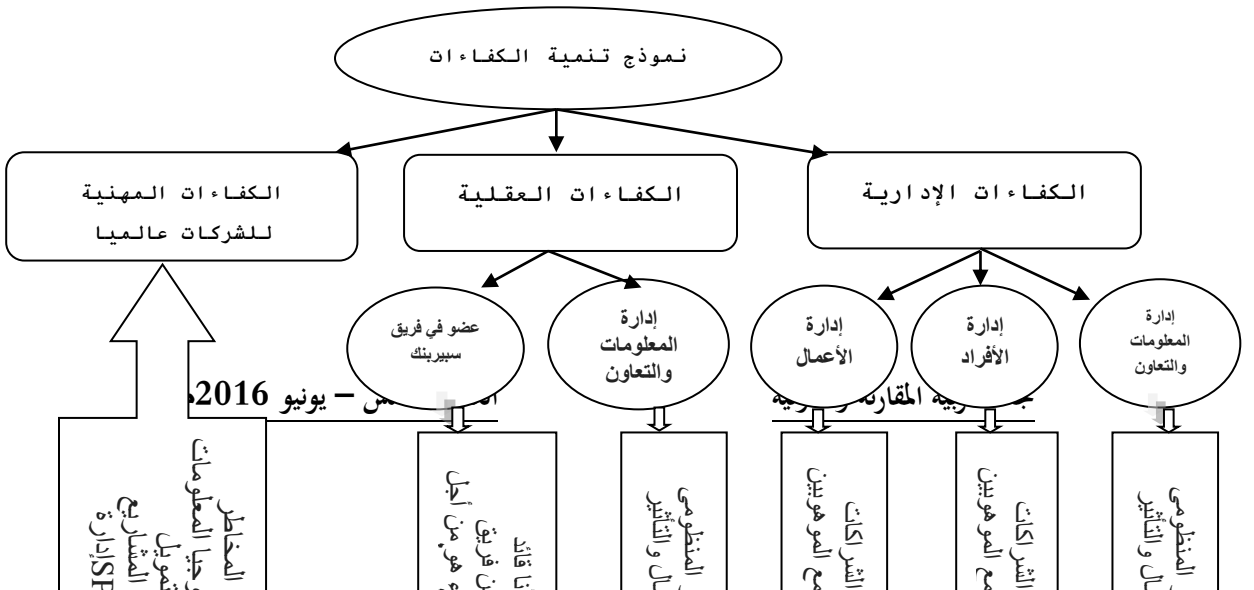
**هدف البرنامج:** تزويد المديرين في المستويات المتوسطة داخل مجموعة سبيرينك بمجموعة من المعارف والمهارات اللازمة للنجاح في أداء واجباتهم وفقاً لاستراتيجية سبيرينك ونموذج الكفاءات الإدارية للشركات ، وكذلك لإعدادهم لمستويات متقدمة والترقى الإدارى والمهنى (123).

Executive Developmentثانياً: برنامج التنمية التنفيذيProgram

هو برنامج إلزامي ، وقد تم تصميم هذا البرنامج من قبل جامعة شركة سبيرينك، بالتعاون مع كلية لندن للأعمال، من أجل تطوير المديرين التنفيذيين في سبيرينك بهدف تطوير المهارات، وبناء الأساليب الإدارية الجديدة، وتهيئة جميع الظروف اللازمة لنجاح تنفيذ استراتيجية شركة سبيرينك.

**هدف البرنامج:** التدريب المنهجي للمديرين التنفيذيين بسبيرينك على المبادئ الأساسية ومفاهيم الإدارة الفعالة؛ لبناء مجموعة من المعارف والمهارات الحديثة و الضرورية؛ لبناء قائد من الطراز العالمي، واللازمة لنجاحه في أداء واجباته، وفقاً لاستراتيجية سبيرينك ونموذج الكفاءات المؤسسية والإدارية والمهنية للشركة، والذي يتضح في الشكل التالي<sup>(124)</sup>.

المصدر: من إعداد الباحثة



### ثالثاً: برنامج " قادة تدرس لقادة" "Leaders learn Leaders"

حيث تم تشكيل أعضاء هيئة تدريس من بين الرؤساء فى المستويات العليا والمتوسطة ومديري البنك لتعزيز التخصص، وتطوير الثقافة المؤسسية، وخفض تكاليف التدريب، وتنفيذ برامج تنمية الكفاءات للمتعلمين من قيادات الدول المشاركة، مع إعداد المواد التعليمية للمعلمين، وإنشاء الدعم التشغيلي لقادة المبادرات المشاركة من الدول الأخرى التى لدينا بها فروع ..

ويُعتبر هذا البرنامج هو وسيلة لتكرار وعرض ونشر المعرفة المتقدمة، وأفضل الممارسات المبتكرة لروسيا؛ حتى تصل لقيادة الجامعات والشركات فى العالم؛ ومن هنا يسهل التنفيذ الناجح لاستراتيجية الشركة فى أى مكان، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الشركة، وتعتبر جامعة شركة سبيرينك هي الأولى من نوعها فى قطاع الشركات الروسية لاستخدام هذا النوع من التدريب فى برامجها التعليمية.

وهذا البرنامج يساعد على:

- تحويل القيادات العليا والمتوسطة والمديرين التنفيذيين للبنك إلى معلمين من أجل زيادة التخصص، وتطوير الثقافة المؤسسية، وتقليل تكاليف التدريب.

- تنفيذ برامج لتنمية كفاءات القادة الذين يشاركون في البرنامج
  - إعداد مواد التدريب، وإنشاء نظام الدعم التشغيلي للقادة الذين يشاركون .
- يتناول البرنامج مجموعة متنوعة من أشكال التدريب المتنوعة في الدرجة والمسافة:

-ندوة عبر الإنترنت Webinar

-دورات خاصة

- الإشراف على المشاريع

-محاضرة

- مقابلة على شريط فيديو

-محاضرة فيديو

-نقاش وحوار (125)

#### رابعاً: برامج لرؤساء هيئات السلطة التنفيذية Programs for heads of executive branch bodies

ويقدم هذا البرنامج تدريباً تنظيمياً لرؤساء هيئات السلطة التنفيذية الإقليمية على مبادئ الإدارة الفعالة وأفضل الممارسات الإدارية في الإدارة العامة. ويشمل هذا البرنامج مواضيع ذات صلة بالإدارة العامة في روسيا، مثل المبادئ الحديثة للإدارة الفعالة، وتكنولوجيا المعلومات في الإدارة، وإدارة المشاريع، وجذب الاستثمار، ونماذج إدارية جديدة في المجال الاجتماعي. وكجزء من البرنامج، يعرض فريق من كبار المديرين في سبيرينك تجربته الناجحة في تطبيق التكنولوجيا الحديثة في الإدارة في مجال عمله، ويتم تنسيق تنفيذ البرامج لمدة يومين، في اليوم 8 ساعات، ما لا يقل عن 4 جلسات موضوعية في اليوم. لغات التدريس: الروسية والإنجليزية (مع ترجمة فورية) (126).

#### خامساً: برنامج للمديرين التنفيذيين للشركات الشريكة Program for executives of partner companies

كما توفر جامعة شركة سبيرينك خدمات تعليمية إلى الشركات الشريكة كجزء من اتفاقيات التعاون الاستراتيجي فيما بينهما. وتوفر التدريب للمديرين التنفيذيين ، وهي برامج مهنية إضافية مصممة جنبًا إلى جنب مع كليات الأعمال الرائدة في العالم، مثل برنامج التنمية لكبار التنفيذيين، وقد نُفِّذَ بالاشتراك مع كلية لندن للأعمال . و يساعد البرنامج على اكتساب إدارة المعرفة المتقدمة الذي يقدمه كبار الأساتذة من كليات إدارة الأعمال في العالم، بالإضافة إلى عقد محاضرات فردية ودورات خاصة.

كما توفر الجامعة أيضًا خدمات تعليمية لتنفيذ مجموعة برامج، بتكليف من الشركات الشريكة. مثل:

- 16 برنامجًا إلزاميًا على حسب المستوى الإداري
- 24 برنامجًا لتطوير الكفاءات المؤسسية
- 20 برنامجًا لتطوير الكفاءات المهنية
- 43 برنامجًا متخصصًا .

تُقدم هذه البرامج إلى: أعضاء المجلس التنفيذي، كبار المديرين والمسؤولين التنفيذيين الرئيسيين من سبيرينك ، خبراء وقادة الأعمال والثقافة، المعلمين من العالم وروسيا، كليات إدارة الأعمال الرائدة والطلاب .

#### أساليب التعلم

- التعلم عن بعد والتعلم الإلكتروني
- دورات تدريبية
- دراسة ذاتية
- تكنولوجيا تعليمية متقدمة
- دراسة حالة عن: تجربة مجموعة سبيرينك
- نتائج البحوث التطبيقية
- محاكاة الأعمال التجارية حسب الطلب

#### صيغ تنفيذ البرنامج

- برامج شاملة : تشتمل على مزيج من التدريب في الصف، التدريب عن بعد، والدراسة الذاتية
- برامج فئوية: تعني أساساً بالفصول الدراسية التي تتطوي على اتصال مباشر الطالب مع المعلم
- برامج إلكترونية : تعتمد على مواد تعليمية إلكترونية ومواقع التدريب عن بعد<sup>(127)</sup>

#### سادساً: التعليم عن بعد و البرامج الافتراضية في جامعة سبيرينك Distance learning

كما تقدم الجامعة برامج للتعليم الإلكتروني وتطوير الموظفين، والتي توفر الوصول إلى قاعدة البيانات، وإتاحة الفرص للتعليم على مدار 24 ساعة . تعمل منذ ديسمبر عام 2012 بناءً على نظام سابا الأساسي متعدد الوظائف. تلقى 35,000 من مديري سبيرينك تدريباً افتراضياً في عام 2014. ومن المقرر زيادة تدريجية في عدد المستخدمين والمسجلين. تمتاز البرامج الافتراضية لجامعة شركة سبيرينك بـ :

- القدرة على الدراسة والتعلم من أي مكان بالعالم حيث هناك اتصال بالإنترنت .
- أكثر من 300 وحدة من محتوى الوسائط المتعددة (الوسائط المتعددة دورات ومحاضرات فيديو).
- دعم البرامج التعليمية بجامعة الشركات في شكل التعلم المختلط.
- خطط التعليم الفردية القائمة على نموذج كفاءات الشركة.
- ندوات ومؤتمرات عبر الإنترنت - الاختبار والتقييم .

ويعتبر التعليم عن بعد بوابة فريدة للتدريب عن بعد وتطوير القادة حيث يساعد في الوصول إلى قاعدة معرفية، كما يتيح التفاعل الفرقي في الوقت الحقيقي، فضلاً عن إمكانية التدريب من أي مكان في العالم من خلال الوصول إلى شبكة الإنترنت والدخول للمستخدمين المسجلين بالبرنامج، ولكل طالب حساب شخصي. كما تقدم

برامج شاملة: عروض للتدريب مرئية ومسموعة ، مواد مقروءة، ودراسات حالة وتدريب.. الخ) . وتوفر أكثر من 300 وحدة من المحتوى التعليمي بالوسائط المتعددة عن بعد (128).

### سابعاً: إنشاء مشروع تعليمي على مستوى عالمي: بالشراكة مع أكاديمية خان

في بداية عام 2014، أطلقت جامعة شركة سبيرنك مشروعاً واسع النطاق لترجمة محتوى الفيديو التعليمي الفريد إلى اللغة الروسية، بالتعاون مع أكاديمية خان، أكبر موارد الوسائل التعليمية على شبكة الانترنت في العالم، و الغرض من هذا المشروع هو توفير حرية الوصول إلى التعليم على مستوى عالمي لجميع مواطني الاتحاد الروسي وللناطقين باللغة الروسية في جميع أنحاء العالم. وقد ترجمت أكثر من 2300 محاضرة و فيديو إلى اللغة الروسية عام 2014 (129).

ويعتبر هذا الانتشار الواسع لنشاط الجامعة أكبر دليل على نجاحها في تلبية متطلبات سوق العمل؛ ومما سبق يتضح أن البرامج التدريبية التي تقدم في جامعة سبيرنك تتم بعقد شراكات استراتيجية مع هيئات مختلفة، بصفتها جامعة عالمية تخدم شركاتها وأفرعها المختلفة. كما تقدم خدماتها للعديد من الشراكات والهيئات الأخرى، بالإضافة إلى هذا فهي المنظمة الروسية الوحيدة الممثلة في خمس هيئات عالمية رائدة لجامعات الشركات،. وهنا يلاحظ مدى ارتباط نشاط الشركة وجامعتها بمتطلبات سوق العمل ومؤسساته المختلفة.

**كما يلاحظ هذا من خلال استعراض جدول البرامج التدريبية لجامعة شركة سبيرنك أن تسعى في جميعها نحو تطوير الكفاءات المؤسسية والمهنية لكبار القادة على كافة المستويات العليا والمتوسطة و التنفيذية؛ بحيث تلبى احتياجات سوق العمل.**

- بعد عرض ملامح نموذج جامعة شركة سبيرينك الروسية ، يتضح تميز هذا النموذج فى تلبية متطلبات سوق العمل، ويبدو هذا واضحا فى الجوانب التالية:
- تنفذ برامج تمزج بين التدريب فى الصف، والتدريب عن بعد، والدراسة الذاتية، بالإضافة لاستخدام الألعاب، والمحاكاة الأعمال التجارية على حسب الطلب. توفر أشكال التعلم الإلكتروني، مثل التعليم الافتراضي والتعليم عن بعد...
  - يقوم بتدريب أعضاء عظماء من المجلس التنفيذي، كبار المديرين، والمديرين التنفيذيين والرئيسيين
  - تعتمد فى برامجها التدريبية على استخدام أساليب التعلم النشطة ، مثل: المحاضرات التفاعلية والتدريب، والعمل فى مجموعات صغيرة وإجراء مناقشات، إجراء دراسات حالة على الشركات العالمية الرائدة، تعتمد على التدريب التعاونى، مما يعنى تنفيذ مشاريع فردية وجماعية، دراسات الحالة، وإدخال نظام التدريب الفردي والجماعي، كما تعتمد على استخدام نتائج البحوث التطبيقية التي أجرتها جامعة الشركات لتنفيذ برامج الشركات والمصانع المختلفة.
  - تتبع الاستخدام المكثف لأساليب التدريب عن بعد، مثل: خلق بيئة التدريب الافتراضية (الندوات والمنديات والشبكات الاجتماعية)، وحدات التدريب عن بعد، والدعم عن بعد لبرامج شاملة ودورات إلكترونية .
  - تعتمد على التقييم النهائي كعنصر إلزامي للبرنامج، إصدار وثيقة المؤهلات / التدريب للطلاب الذين أتموا البرنامج بنجاح ، بالإضافة لاجتياز التقييم النهائي.
  - وضعت جامعة سبيرينك لها رؤية تركز على " تنمية وتطوير قادة من الطراز العالمي ". ولتحقيق هذه الرؤية؛ تعتمد الجامعة فى تعليم وتطوير قياداتها على منهجية تمزج بين عدة مناهج:



- تصميم برامج متخصصة ومتقدمة: للقيادات بالمستويات العليا والوسطى والتنفيذية.
  - تعقد جامعة شركة سبيرينك شراكات استراتيجية مع العديد من الشركات و الهيئات، مع برايس ووترهاوس كوبرز روسيا ، وهنا تلبى احتياجات سوق العمل بمؤسساته المختلفة.
  - يشمل جدول البرامج التدريبية لجامعة شركة سبيرينك 100 برنامج، تهدف إلى تطوير الكفاءات المؤسسية والمهنية لكبار القادة على كافة المستويات العليا والمتوسطة و التنفيذية؛ بحيث تلبى احتياجات سوق العمل.
  - تُصمَّم برامجها بالتعاون مع كلية لندن للأعمال من أجل تطوير المديرين التنفيذيين فى سبيرينك؛ بهدف تطوير المهارات، وبناء الأساليب الإدارية الجديدة وتهيئة جميع الظروف اللازمة للنجاح.
  - يعتمد التدريب المنهجي للمديرين التنفيذيين بسبيرينك على المبادئ الأساسية، ومفاهيم الإدارة الفعالة لبناء مجموعة من المعارف والمهارات الحديثة و الضرورية؛ لبناء قائد من الطراز العالمي، واللازمة لنجاحه فى أداء واجباته، وفقا لاستراتيجية سبيرينك ونموذج الكفاءات المؤسسية والإدارية والمهنية للشركة.
- وكنتيجة عملية لما سبق؛ فقد حصلت على الجائزة الفضية كأفضل جامعة شركة شاملة عام 2015. كما تعتبر أول عضو لشركة روسية فى المؤسسة الأوروبية للتنمية الإدارية (EFMD) فى بروكسل .

ثالثاً: نموذج جامعة شركة أبل بالولايات المتحدة الأمريكية Apple Corporate University يتناول المحور التالى من البحث نموذج جامعة شركة أبل الأمريكية متناولاً، نبذة عن السياق المجتمعى للولايات المتحدة الأمريكية، رؤية وفلسفة الجامعة، والأهداف والهيئة التدريسية، والبرامج التدريبية، تلبية متطلبات سوق العمل ، ثم عرض عناصر التميز لهذا النموذج، وتعرضها الدراسة كما يلي:

تقع الولايات المتحدة الأمريكية في قارة أمريكا الشمالية، وقد انفصلت عن التاج البريطاني سنة 1776م لتصبح دولة ديمقراطية فيدرالية. يحدها من الشرق المحيط الأطلسي، ومن الشمال كندا، ومن الغرب المحيط الهادي، ومن الجنوب المكسيك وخليج المكسيك، تشمل 50 ولاية، بما فيها ولايتا ألاسكا وجزر هاواي. وتبلغ مساحتها 1.9 مليار فدان تقريباً، و تحتل المركز الرابع بعد روسيا والصين وكندا في المساحة.

فالولايات المتحدة الشاسعة، وامتداد موقعها الفلكي، مع اتجاه تضاريسها، كل ذلك جعل لها مناخاً متنوعاً يظهر من خلال: الإقليم المداري، في الجزء الجنوبي الشرقي، الإقليم القاري، تحتوى على معظم أنواع المناخ وذلك بسبب مساحتها الكبيرة والتنوع الجغرافي.

و تُعد الولايات المتحدة رسمياً دولة علمانية؛ ويكفل التعديل الأول لدستور الولايات المتحدة حرية ممارسة الدين، ويمنع إنشاء أي حكومة دينية. وطبقاً لدراسة عام 2010، قالت أن 88.4% مسيحيون، وبلغ مجموع الديانات غير المسيحية في عام 2010 حوالي 2.7%، مرتفعة من 1.3% في عام 1990. والولايات المتحدة تضم ثقافات متعددة؛ حيث تشمل مجموعة متنوعة من الجماعات العرقية، والتقاليد، والقيم.

ويتبنى المجتمع الأمريكي الفلسفة البرجماتية، والتي تنظر إلى النتائج العملية الفعلية للعمل وما يمكن أن يجنيه المرء من العمل الذي يقوم به، وتؤكد الفلسفة البرجماتية علي ضرورة الربط بين الفكر والعمل، وأن التعليم من أجل العمل يجب أن يحظى أهمية واحترام مماثل تماماً للتعليم من أجل التفكير<sup>(130)</sup>.

وكان لهذه الثقافات المختلفة في الشعب الأمريكي تأثير كبير على السياسات التعليمية، ومن هنا نرى تعدد الاتجاهات الثقافية داخل المجتمع الأمريكي؛ نتيجة للأجناس المتعددة والمهاجرة إليه، طلباً للحرية السياسية أو الدينية، وآخرون أتوا إليه

فرارًا من الجوع والفقر، ورغم ذلك ترجع أصالة الأمريكيين في قدرتهم علي المواءمة بين الأفكار القديمة التي جلبوها معهم من مواطنهم الأصلية والبيئة الجديدة (131). ومن قيم وأولويات المجتمع الأمريكي: التفاني في سبيل المثل العليا للديمقراطية، والالتزام بالحرية الفردية، واحترام التنوع من السكان. ولنظام التعليم العام في الولايات المتحدة هدف: هو إقامة جودة التعليم التي من شأنها تمكّن جميع الأطفال من تحقيق أقصى إمكاناتهم كأفراد في خدمة فعالة كمواطنين في مجتمع حر، والتنافس بنجاح في سوق عالمية متغيرة (132).

كما تمتلك الولايات المتحدة أضخم اقتصاد في العالم، وتعتمد على نظام اقتصاد السوق المبني على الاستثمار الحر والمنافسة التجارية، إن الولايات المتحدة لديها اقتصاد رأسمالي مختلط، تغذيه وفرة الموارد الطبيعية، وبنية تحتية متطورة، وإنتاجية عالية.

وتعتبر الولايات المتحدة ثالث أكبر دولة منتجة للنفط في العالم، كما أنها أكبر مستورد، كما أنها الدولة الأولى في العالم إنتاجًا للكهرباء والطاقة النووية، بالإضافة إلى الغاز الطبيعي السائل، والكبريت، والفوسفات، والملح. في حين تمثل الزراعة أقل بقليل من 1 ٪ من إجمالي الناتج المحلي، كما أن الولايات المتحدة هي أكبر منتج للذرة وفول الصويا، وتعد بورصة نيويورك أكبر بورصة في العالم من خلال حجم الدولار.

كما كان هنالك العديد من الأحداث السياسية التي مرت بها الولايات المتحدة الأمريكية والتي كان لها التأثير القوي على سياساتها في كافة المجالات، ومنها التعليمية، وبالأخص تنمية مهارات سوق العمل، وارتباط التعليم بسوق العمل، ومن أهم هذه الأحداث مايلي:

- إطلاق الروس لصاروخ الفضاء الأول (سبوتنك) عام 1957م؛ مما جعل الكونجرس الأمريكي يصدر قانون التعليم دفاع قومي عام 1958، والذي ينص على تقديم ربع بليون دولار سنوياً لتحسين التعليم في المجالات التي

- تعتبر حيوية للأمن القومي، واكتشاف الفضاء، والاهتمام بتعليم العلوم واللغات الأجنبية، ولاسيما الروسية (133).
- صدور تقرير (أمة معرضة للخطر) عام 1983م، يحذر من عدم صلاحية نظام التعليم الأمريكي لإعداد المواطن للقرن الحادي والعشرين؛ حيث أشار هذا التقرير إلى نقاط الضعف في التعليم الأمريكي سواء فيما يتعلق بنوعيته وفاعليته أو جدواه (134).
  - صدور وثيقة أمريكا عام 2000م استراتيجية للتربية عام 1991م رداً عملياً على التقرير السابق بعد صدوره بثمان سنوات وهي وثيقة تفصيلية ترسم الطريقة لحلول بعيدة المدى (135).

### (1) نشأة جامعة شركة أبل Apple :

شركة أبل (Apple Inc.) هي شركة أمريكية متعددة الجنسيات تعمل على تصميم وتصنيع الإلكترونيات الاستهلاكية ومنتجات برامج الكمبيوتر، وتشمل منتجات الشركة الأكثر شهرة أجهزة حواسيب "ماكينتوش"، والجهاز الموسيقي "آي بود (I Pod)" والجهاز المحمول "آي فون (I Phone)".

وتتضمن برامج شركة أبل نظام التشغيل "ماك أو إ Mac OS X"، ومتصفح وسائل الإعلام "آي تونز (I Tunes)"، ومجموعة "آي لايف (I Life)" لبرمجيات الوسائط المتعددة والبرمجيات الإبداعية، ومجموعة "آي وورك (I Work)" للبرامج الإنتاجية، وبرنامج التصميم "فاينال كات ستوديو (Final Cut Studio)"، والجهاز المحمول "آي باد (I Pad)" ومجموعة من المنتجات البرمجية لصناعة الأفلام والمواد السمعية، ومجموعة لوجيك ستوديو للأدوات السمعية. تدير شركة أبل أكثر من مائتين وخمسين متجرًا من متاجر التجزئة في تسعة بلدان، ومتجرًا على شبكة الإنترنت تباع عليه الأجهزة والمنتجات البرمجية.

أنشئت الشركة في كوبرتينو، كاليفورنيا عام 1976، وأدرجت في الثالث من يناير لعام 1977. ظلت تُسمى شركة (أبل كمبيوتر المحدودة) بالإنجليزية : (Apple Computer, Inc.) للسنوات الثلاثين الأولى، ولكنها تخلت عن لفظة "كمبيوتر" في التاسع من يناير لعام 2007، لتعكس توسع الشركة المستمر في سوق الالكترونيات الاستهلاكية، بالإضافة إلى تركيزها التقليدي على أجهزة الكمبيوتر الشخصية<sup>(136)</sup>.

## (2) فلسفة جامعة شركة أبل:

تعتمد فلسفة جامعة أبل على التدريب والتعليم، حيث أنشأها ستيف جوبز Steve Jobs عام 2008 باعتبارها وسيلة لإغماس الموظفين في ثقافة وتاريخ وأعمال أبل. ويستطيع الموظف الالتحاق ببرامجها ودوراتها من خلال موقع الشبكة الداخلي الخاص بالجامعة، وتقدم دورات متخصصة على حسب الخلفية العلمية والموقع الوظيفي ودوراتها تتم داخل الشركة بسرية تامة<sup>(137)</sup>.

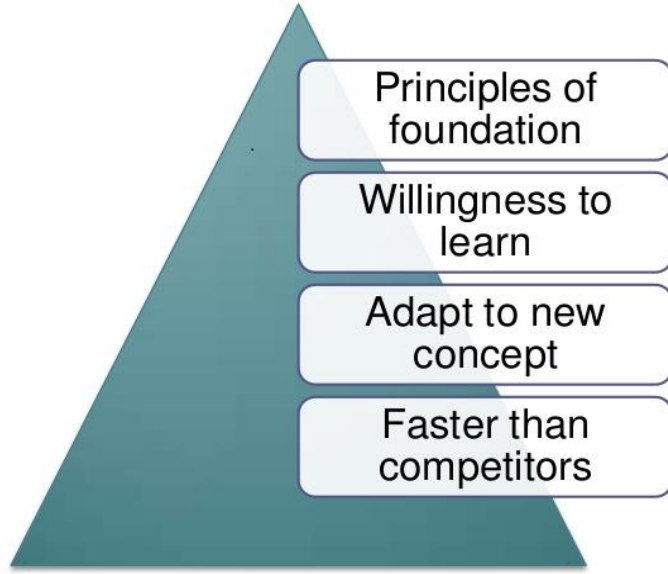
ويلاحظ أن جُل اهتمام شركة أبل متمثل في صناعة البرمجيات والوسائط المتعددة، وخاصة الإبداعية منها حيث تسعى نحو التميز والتفرد؛ ولتحقيق هدفها، تسعى لتدريب وتعليم موظفيها بشبكة تدريب داخلية سرية على أحدث المستجدات في مجال تخصصها مع تركيزها على ضرورة إغماسهم و إرشادهم في تاريخ وثقافة الشركة.

## (3) أهداف جامعة شركة أبل

أبل عبارة عن جامعة متخصصة في التدريب وتابعة لشركة أبل الأمريكية ، وتقع في كوبرتينو، كاليفورنيا، وفي عام 2014 تم إنشاء فرع للجامعة بالصين<sup>(138)</sup>. وقد صُممت هذه الجامعة بهدف إرشاد الموظفين المعينين من قبل شركة أبل في كافة جوانب التكنولوجيا والثقافية في شركة أبل .

وفيما يلي بعض الخصائص والممارسات التي تحدد أبل، وذلك بفضل القيادة

جوبز<sup>(139)</sup>:



العمل كفريق موحد إشراك الجميع	الجودة أولاً قبل الكمية
البساطة التنظيمية	النماذج والعروض تأتي دائماً قبل البيانات
تنمية ثقافة تحمل المسؤولية الجميع يعرف من هو DRI " الشخص المسؤول مباشرة".	التركيز على الهدف إنشاء شيئاً مختلفاً "التميز"
الجودة مسؤولية الجميع	كن طازجا وذات صلة وقابلاً للتكيف العملاء لهم وجهة نظر تحترم

ومن الشكل السابق يتضح أن ستيف جوبنز استطاع أن يرسى ثقافة الشركة في عقول وقلوب موظفيها، من خلال تشجيعه المستمر على استخدام نكائهم وخيالهم؛ رغبة في تحقيق ما هو أفضل على مستوى العالم، فكانت جامعة أبل تطبق نظاماً للتعلم التنظيمي يمر بأربع خطوات هي: البناء، التكامل، النشر، التنفيذ. كما يلي، خطوات التعلم الأربعة التي تطبق داخل جامعة شركة أبل:

### أولاً: خطوة البناء : Generation

في هذه الخطوة يتم الاستعانة بعدد من المستخدمين في جمع مجموعة من البيانات والمعلومات حول موضوع معين، وذلك من عدة مصادر مختلفة، بعقد لقاءات وتوزيع استبيانات، وعمل بطاقات وجمع ملاحظات واستفسارات ورغبات المستهلكين؛ ومنها يتم تحليل هذه البيانات، والتوصل منها إلى قرار نهائي يتصل بالهدف الأساسي، وهو التعرف على رغبة العميل في المنتج بالمستقبل، والمشكلات التي تواجهه في المنتج الحالي.

### ثانياً: خطوة التكامل: Integration

في هذه الخطوة يتم الاستعانة بالمعلومات التي حصلنا عليها من الخطوة السابقة وتحليلها وتفريغها، وتجميع المتشابه والمترايب منها، وبعد الفحص والتقييم يتم وضعها في شكل تنظيمي معين وشكل إجرائي يحدد المطلوب عمله وإضافته للمنتج الحالي حتى يلبي رغبات المستهلك.

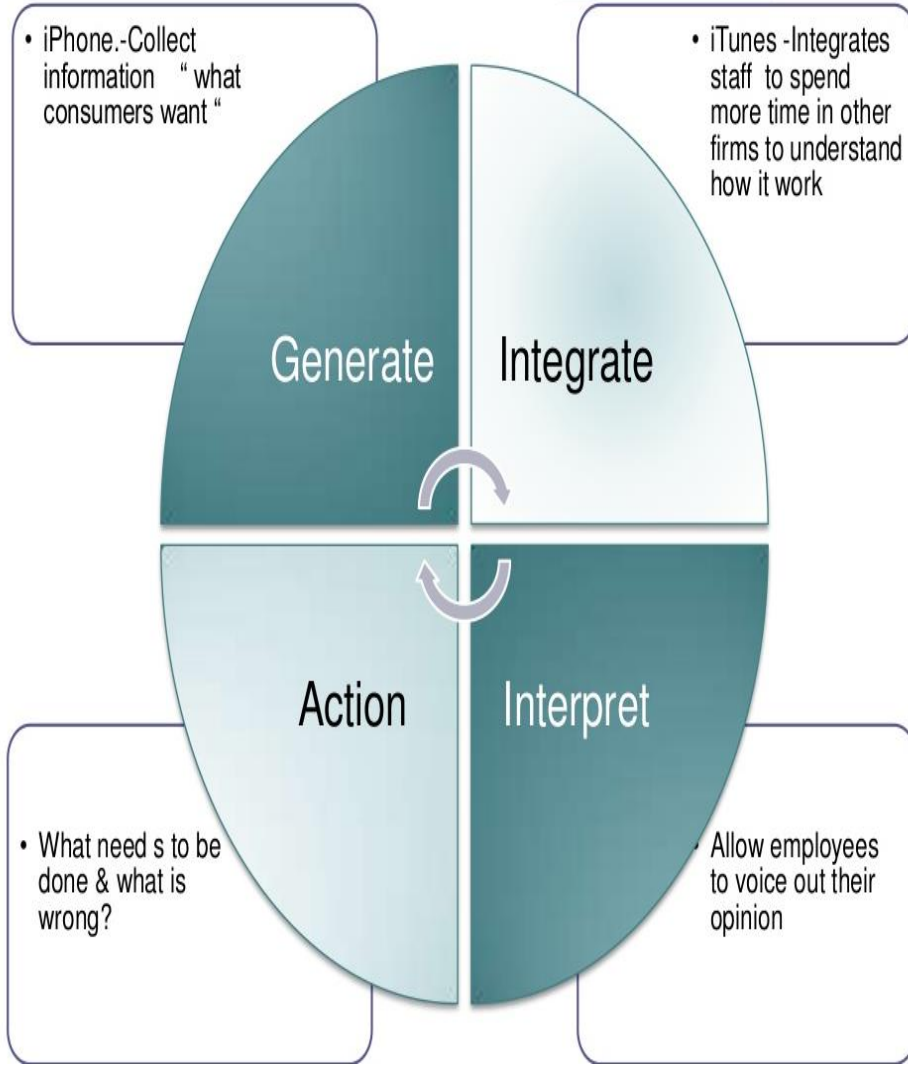
### ثالثاً: خطوة التبادل والنشر : Interpret

وهنا يتم إبلاغ كافة العاملين بالمؤسسة بالمعلومات التي تم الحصول عليها، ثم عرضها للنقاش والحوار وتبادل الآراء والمقترحات حول الحلول، والإجراءات الممكنة ووجهات النظر، ومن يحدث التفاعل والابتكار.

### رابعاً: التنفيذ : Action

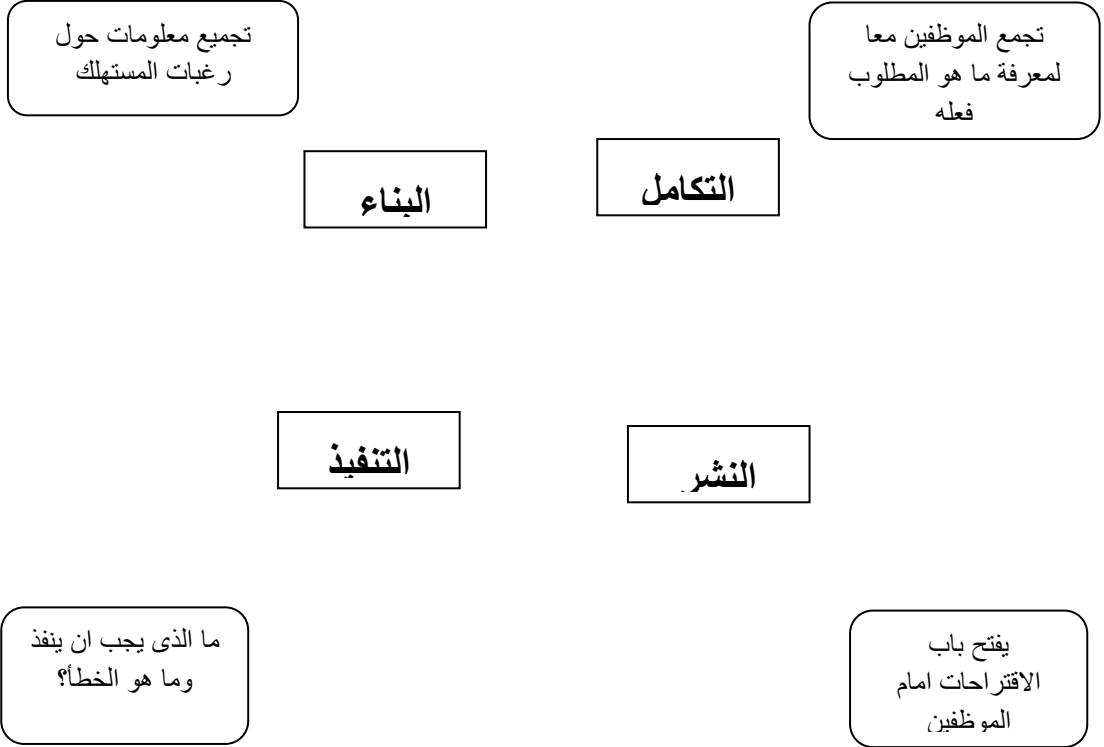
وهنا تتجه الشركة إلى تأصيل وتجميع كل المقترحات في صورة خطوات إجرائية فعلية، يشارك في وضعها وصنعها كافة العاملين بالشركة، وهي قابلة للتغيير والتعديل في أي وقت ممكن على حسب الحاجة، ومن هنا تصل للمنتج النهائي في صورة ملموسة . نتيجة لأداء فريق يتسم بالتميز والابتكار، وهذا ما جعل منتجات

شركة أبل تحصل على ميزة تنافسية عن منافسيها بل وأسعدت جمهورها بمنتجاتها<sup>(140)</sup>.



The Source: Farhana Zaheer: op.cit., p.8.





#### (4) البرامج التدريبية لجامعة شركة أبل

تعتمد رؤية أبل على مقولة " يأتى الجمال من البساطة" وتؤكد على تلك المقولة فى معظم دوراتها ، و أعضاء هيئة التدريس بالجامعة متفرغون لتصميم وتدريس الدورات، وتضم أعضاء هيئة التدريس من جامعات، مثل: جامعة ييل، جامعة هارفارد، في جامعة كاليفورنيا في بيركلي، جامعة ستانفورد، بعض أعضاء هيئة التدريس يتقلدون مناصب في جامعاتهم في حين يعملون أيضا في جامعة أبل.

بعض من هذه الدورات تقدم دراسات حالة حول القرارات التجارية الهامة التي صنعت أبل، مثل القرارات الاستراتيجية الخاصة ببرامج I Pod و iTunes والتي تتماشى مع نظام مايكروسوفت ويندوز.

حيث ثار جدل حول هذا الموضوع داخل شركة أبل مع ستيف جوبز؛ معارضة بشدة فكرة تقاسم iPod مع ويندوز، وفي نهاية المطاف تم إتاحة iPod لمستخدمي الويندوز مما أدى إلى النمو الهائل لمشغل الموسيقى و iTunes؛ وهذا بدوره أدى لنجاح iPhone.

والتدريس في جامعة أبل، إما يتم في الجامعة بقسم المباني، والذي يسمى بعاصمة المدينة، والغرف على شكل شبه منحرف، وفي بعض الأحيان، أو يتم التدريس في مكاتب شركة أبل بالخارج، ويسافر الأساتذة للتدريس هناك<sup>(141)</sup>. ومن أحد عوامل نجاح جامعة أبل الاتصال الواضح وتبادل الأفكار حول صنع وتسويق المنتجات.

فقد استطاع ستيف جوبز من خلالها إنقاذ الشركة من الفشل؛ لتصبح من أكبر وأهم الشركات عبر كل العصور؛ فقد أُطلق عليها أكبر الشركات قيمة في التاريخ، وذلك لعدة أسباب منها<sup>(142)</sup>:

- ❖ للشركة ما يقرب من 35000 موظفاً حول العالم.
- ❖ كانت مبيعاتها السنوية عالمياً 32.48 مليار دولار أمريكي عام 2008.
- ❖ استطاعت شركة أبل أن تكتسب سمعةً فريدةً في صناعة الإلكترونيات الاستهلاكية، لأسبابٍ متعددة منها فلسفتها للتصميم الجمالي الشامل لحملاتها الإعلانية المميزة. كما تملك الشركة قاعدةً من العملاء المتفانين للشركة وعلامتها التجارية، لا سيما في الولايات المتحدة.
- ❖ سمّت مجلة فورتيون (Fortune magazine) شركة أبل الشركة الأكثر إثارةً للإعجاب في الولايات المتحدة عام 2008، وفي العالم عام 2009.
- ❖ احتلت شركة أبل قائمة أكثر الشركات قيمة في التاريخ بـ 632 مليار دولار، وذلك بسبب ارتفاع سعر أسهمها بما نسبته 64% في الثلث الثالث من 2012، محطمة بذلك الرقم القياسي المسجل لشركة مايكروسوفت في العام 1999 والمقدر بـ 618.9 مليار دولار.

❖ في مارس 2014، أعلنت وسائل الإعلام أن العلامة التجارية المالية لشركة أبل هي أثنى علامة تجارية في العالم حيث تقدر بمليار دولار (143).

ومما سبق يمكن القول أن ستيف جوبز قد أدرك وفهم جيدًا أن أبل مثل أي شركة أخرى على هذا الكوكب، فهي في حاجة إلى مجموعة من المواد التعليمية بحيث يستطيع موظفيها التعلم والقدرة على التفكير واتخاذ القرارات

كما استطاع ستيف جوبز نشر العديد من المعتقدات والأفكار داخل عقول وقلوب وموظفي شركة أبل من خلال جامعة أبل، والتي من خلالها يتمكن الموظف من التعلم والتفكير واتخاذ القرارات الهامة في مجال عمله، ومن هنا استطاعت الشركة غرس مبادئها وقيمها وثقافتها عن طريق جامعاتها، ومن معتقدات جوبز أن هناك وظائف هامة تتعلق بالابتكار والنجاح المتواصل للشركة ومنها "المساءلة، والاهتمام بالتفاصيل، الكمال، البساطة، والسرية." (144).

**وهنا نلاحظ أن** للقائد دور حاسم وحيوي في نجاح المؤسسة؛ فقد وضع جوبز الهدف منذ البداية وكرس كل برامجه ودوراته التدريبية على دورة إغماس وتحميس وتشجيع الموظفين على ثقافة الشركة، والكفاح والنضال من أجل الابتكار والنجاح، وهذا لن يأتي من خلال تلبية متطلبات العملاء الخارجيين ومعرفة رغباتهم وتطلعاتهم المستقبلية، فقد ركز على الجانب العملي الميداني ونزل لسوق العمل وتعامل مع الزبائن وتعرف على رغباتهم وتطلعاتهم، وقد ساعد هذا على النجاح المتواصل للشركة.

**وكنتيجة عملية** لما سبق فقد استطاعت شركة أبل أن تكتسب سمعةً فريدةً في صناعة الإلكترونيات الاستهلاكية، كما تملك الشركة قاعدةً من العملاء المتقنين للشركة وعلامتها التجارية، لا سيما في الولايات المتحدة. كما أنها الشركة الأكثر إثارة للإعجاب في الولايات المتحدة عام 2008، وفي العالم عام 2009.

بعد عرض ملامح نموذج جامعة شركة أبل الأمريكية، يتضح تميز هذا النموذج في تلبية متطلبات سوق العمل، ويبدو هذا واضحا في الجوانب التالية:

- تركز أبل في برامجها التدريبية على غرس ثقافة الشركة في عقول وقلوب موظفيها من خلال التشجيع المستمر على استخدام ذكائهم وخيالهم؛ رغبة في تحقيق ما هو أفضل على مستوى العالم.
- تطبق مدخل التعلم التنظيمي في برامجها التدريبية حيث يمر بأربع خطوات هي: البناء، التكامل، النشر، التنفيذ. ومن هنا يتمكن الموظف من التعلم والتفكير واتخاذ القرارات الهامة في مجال عمله. فيتم تصميم برامجها بمساعدة الأكاديميين، وعقد شراكات مع جامعات أخرى.
- استطاعت الشركة غرس مبادئها وقيمتها وثقافتها عن طريق جامعاتها.
- تركز رؤيتها على تنمية الابتكار وبالتالي النجاح المتواصل للشركة ومنها "المساءلة، والاهتمام بالتفاصيل، الكمال، البساطة، والسرية".
- تقدم عدد من البرامج المرتبطة بالتعليم، تحت تنظيم التعليم والتنمية عبر متجر أبل على النت، وتشمل دورات تخصصية، وعدد من البرامج والأجهزة والبرمجيات ، كما تقدم ورش عمل ودروس مجانية .

## الجزء الرابع : التحليل المقارن لجامعات الشركات في (الهند - روسيا - الولايات المتحدة الأمريكية)

وبعد عرض الإطار النظري لجامعات الشركات، ثم عرض نماذج لجامعات الشركات ونجاحها في تلبية متطلبات سوق العمل، تقوم الدراسة في هذا الجزء بعمل تحليل مقارن؛ بهدف إبراز أوجه الشبه والاختلاف وتفسيرها وتحليلها في ضوء القوى والعوامل الثقافية ؛ وذلك للاستفادة منها في تقديم التصور المقترح.

### 1. الفلسفة

نموذج جامعة شركة أبل الأمريكية	نموذج جامعة شركة سبيرينك الروسية	نموذج جامعة شركة أناند الهندية
وسيلة لإغماس الموظفين في ثقافة وتاريخ وأعمال أبل؛ معتمدة على مقولة "يأتي الجمال من البساطة"، عن طريق التنمية المهنية المستدامة.	"تنمية وتطوير قادة من الطراز العالمي"، من خلال اتباع ثلاث مداخل للتنمية المهنية المستدامة.	"خلق ميزة تنافسية مستدامة، بالإضافة لالتزام الشركة بتعليم وتنمية كافة موظفيها". من خلال التنمية المهنية المستدامة مدى الحياة.

ويلاحظ هنا مدى اتفاق النماذج الثلاثة تقريباً في الرؤية والفلسفة، وقد ساعد الاهتمام الشديد بجامعات الشركات وانتشارها واتساعها على المدى العالمي لشركاتها، ويتضح هنا أن فلسفة تلك الجامعات جميعها تسعى لتحقيق التنافسية عن طريق التنمية المهنية لعاملها وذلك على مستوى عالمي.

ويرجع هذا الاتفاق إلى : طبيعة التغير المستمر الذي يحدث في بيئة الأعمال التجارية والاجتماعية على مستوى العالم، ومع اختلاف تخصصات كل شركة، فلا بد من مواكبة الحديث والسعي الدائم لتحقيق التنافسية؛ رغبة في البقاء على الساحة العالمية؛ نظراً لانتشار واتساع مدى تلك الشركات وفروعها دولياً، وعقدها لشراكات علمية كثيرة، بالإضافة إلى أن الدول الثلاث من ذوات التعداد السكاني والعرقى والديني، فكان لابد من توحيد مصدر الإعداد والتأهيل وتنوعه على كافة المستويات وانتشاره بالخارج؛ رغبة منها في تحقيق التنافسية.

## 2. الأهداف

نموذج جامعة شركة أبل الأمريكية	نموذج جامعة شركة سبيرينك الروسية	نموذج جامعة شركة أناند الهندية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إرساء ثقافة الشركة في عقول وقلوب موظفيها من خلال تشجيعهم المستمر على استخدام ذكائهم وخيالهم رغبة في تحقيق ما هو أفضل .</li> <li>- إنقاذ الشركة من الفشل لتصبح من أكبر وأهم الشركات عبر كل العصور</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير الكفاءات المؤسسية والمهنية لكبار القادة على كافة المستويات بحيث تلبى احتياجات سوق العمل .</li> <li>- تزويدهم بمجموعة من المعارف والمهارات اللازمة للنجاح في أداء واجباتهم .</li> <li>- بناء قائد من الطراز العالمي .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رعاية المواهب من الموظفين على جميع المستويات؛ مع تزويدهم بكيفية النظر إلى أبعد الحلول التشغيلية على المدى القصير .</li> <li>- توجيه وإدارة عملية انتقال المديرين الصغار الشباب من طريقة تفكيرهم -دعم التعليم المستمر، والالكترونى.</li> </ul>

ويلاحظ هنا مدى تشابه النماذج الثلاثة في سعيها نحو تحقيق مجموعة من الأهداف التعليمية والاقتصادية، حيث تسعى إلى تقديم تعليم وتدريب يهدف إلى تطوير وتحسين وتنمية مهارات وقدرات العاملين فيها، وإكسابهم كل ما هو جديد في مجال عملهم لمواجهة متغيرات العصر واحتياجات سوق العمل.

ويظهر الاختلاف البيني في نوعية البرامج المتخصصة التي تقدمها كل جامعة لموظفيها، ويمكن تفسير ذلك في ضوء الفلسفة والرؤية التي يقوم عليها كل نموذج، وكذلك في ضوء نوع الجهة التي تقوم بتبني هذا الاتجاه؛ فالجانب الفنى التخصصى بكل شركة أم تابعة لها الجامعة، فجامعة شركة أناند الهندية تابعة لشركة أناند للسيارات، وجامعة شركة سبيرينك الروسية تابعة لشركة سبيرينك للخدمات المصرفية، وجامعة أبل بالولايات المتحدة تابعة لشركة أبل للصناعات الألكترونية، ومن هنا تختلف طبيعة الأهداف والبرامج الخاصة.

## 3. البرامج التدريبية

نموذج جامعة شركة أبل الأمريكية	نموذج جامعة شركة سبيرينك الروسية	نموذج جامعة شركة أناند الهندية
برامج تدريبية لإغماس الموظفين في ثقافة وتاريخ وأعمال أبل. تقدم دورات متخصصة على حسب	تصمم برامج متخصصة وأخرى متقدمة: للقيادات بالمستويات المختلفة مثل برامج:	إنشاء الأكاديميات التدريبية داخل الجامعة.

<p>الخلفية العلمية والموقع الوظيفي ودوراتها تتم داخل الشركة.</p> <p>- بعض الدورات تقدم دراسات حالة حول القرارات التجارية الهامة لأبل.</p> <p>- تطبق نظامًا للتعليم التنظيمي يمر ب أربع: البناء، التكامل، النشر، التنفيذ.</p>	<p>- "قادة تعلم قادة" حيث تعتمد على ممارسات وثقافات العمل بالشركة.</p> <p>- تقدم 100 برنامج تهدف إلى تطوير الكفاءات المؤسسية والمهنية لكبار القادة.</p> <p>- برنامج سيبرينك 500 للقيادات، بالتعاون مع كلية إدارة الأعمال بلندن.</p>	<p>- أكاديمية القيادة، تقدم ( برنامج تطوير قيادات أناند، برنامج القيادة الاستراتيجية ، برنامج مينتي أناند</p> <p>- الأكاديمية التشغيلية تقدم (برنامج القيادات المثالية، برامج ستة سيجماء...</p> <p>- أكاديمية التنمية المهنية تقدم ( برنامج التعليم الإلكتروني، حديث الكبار..)</p>
--	---	--

يُلاحظ اتفاق النماذج الثلاثة في مدى اهتمامها بالتنمية المهنية لموظفيها، من خلال تقديم حزمة من برامج التنمية المهنية والتدريب لموظفيها داخل المنظمة، وقد تمتد خارجها لخدمة موظفي أفرعها بالخارج .

ويمكن إرجاع ذلك لمدى اهتمام تلك الجامعات بضرورة ربط عمل وبرامج التدريب باحتياجات ومتطلبات سوق العمل، ومقابلة التحديات المستقبلية، من خلال غرس مواهب جديدة، على حسب الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة، وطبيعة سوق العمل بالخارج، وهذا يساعدهم على التحول في المستقبل إلى قادة ومدبرين، كما تنفق في تركيزها على العملاء، باعتبارهم ضرورة حتمية لبناء القدرة التنافسية المستدامة على المدى الطويل.

بينما يلاحظ مدى التباين في نوعية وطبيعة والفئة المستهدفة والمستفيدة من تلك البرامج المقدمة، وهذا يرجع إلى طبيعة عمل كل شركة أم تابعة لها الجامعة. فالنموذج الهندي عبارة عن شبكة واسعة التوزيع لمجموعة من المنتجات في عالم السيارات، وذو جودة ممتازة، واسعة التغطية بالمعدات الأصلية، لديها أسواق تصدير وتصنيع، ويرجع ذلك أيضا إلى الطبيعة الجغرافية والموقع؛ حيث تحتل الهند شبه قارة جنوب آسيا؛ كما تحتل موقعاً استراتيجياً، بقربها من طرق التجارة المهمة، في

المحيط الهندي. وتعتبر سابع أكبر دولة من حيث المساحة الجغرافية، والثانية من حيث عدد السكان.

كما يلاحظ اهتمام وتميز النموذج الروسي بالتنمية المهنية للقيادات؛ رغبة من قياداتها في إعدادهم لمواكبة التوجهات الاقتصادية الجديدة، وأيضًا لتلبية رغبات ومصالح القوميات الروسية المختلفة، وأيضًا يرجع لتميزها بقوة اقتصادها؛ فهي الدولة السابعة في العالم من حيث الاقتصاد، و قوة عظمى في مجال الطاقة، فالرغبة في البقاء على القمة التنافسية .

بينما يركز النموذج الأمريكي على إغماس الموظفين في ثقافة وتاريخ وأعمال أبل. ويستطيع الموظف الالتحاق ببرامجها ودوراتها من خلال موقع الشبكة الداخلي الخاص بالجامعة، كما تقدم دورات متخصصة على حسب الخلفية العلمية والموقع الوظيفي ودوراتها تتم داخل الشركة بسرية تامة.

كما تقدم مجموعة من الدورات ، بعض من هذه الدورات تقدم دراسات حالة حول القرارات التجارية الهامة التي صنعت أبل. مثل القرارات الاستراتيجية الخاصة ببرامج iPod و iTunes . ويتضح ذلك جليًا من خلال تطبيق نظام التعلم التنظيمي، والذي يمر بربع خطوات، وهي: البناء، التكامل، النشر، التنفيذ. والتي تشجع على استخدام ذكائهم وخيالهم؛ رغبة في تحقيق ما هو أفضل على مستوى العالم.

ويرجع هذا إلى اهتمام الولايات المتحدة الأمريكية بتشجيع التحصيل والتميز والإعداد للمنافسة العالمية، وكذلك لسعيها للوصول بنظمها التدريبية المختلفة إلى مرحلة التنافسية العالمية، والمحافظة على المستوى المتقدم والتفوق الاقتصادي من خلاله ، ورغبة منها في الوصول للريادة لقيادة العالم. كما يرجع الاهتمام بالأداء وزيادة معدلات التخرج- وهذا محور اهتمام خطة باراك أوباما- لتصبح أمريكا لديها أعلى معدلات تخرج من التعليم العالي بحلول 2020؛ لتحقيق التنافسية والوصول للريادة.



فى ضوء التحليل المقارن السابق لنماذج جامعات الشركات، وتلبية متطلبات سوق العمل بالهند وروسيا والولايات المتحدة فى سياقها العام، وظروف نشأتها وفلسفتها وبرامجها التدريبية، ومدى قدرتها على الصعود بمؤسساتها لمرحلة التنافسية العالمية بخريجيتها ومنتجات شركاتها، نتيجة لتلبية متطلبات سوق العمل كل فى بلده؛ نستطيع القول أن التعليم والتدريب هما أساس نجاح المؤسسة فى سوق العمل، وبالتالي قدرة الدولة على الوصول لاقتصاد قوى ونمو مستدام .

حيث تركز تلك الجامعات على برامج التعليم المستمر، وتعطى أهمية قصوى للمعرفة وإنتاجها وتطبيقها. وفى ظل التحديات والمتطلبات التى تواجه الجامعات التقليدية و سوق العمل ظهرت تلك الجامعات - جامعات الشركات - حيث امتازت بكفاءتها وفعاليتها؛ لكونها تزيد من قيمة رأس المال البشرى، كما توفر ميزة تنافسية لمؤسساتها، وأيضاً قابلة للقياس والتطوير، ويتم بها تحديد المعرفة المرتبطة مباشرة وذات الصلة باحتياجات سوق العمل وتوصيلها للعاملين.

**وبعد هذا العرض** كان لابد من التعرف على واقع ربط التعليم الجامعى المصرى بسوق العمل، مما يتيح فى النهاية إمكانية الاستفادة من هذه النماذج فى وضع تصور مقترح لتطوير العلاقة بين الجامعات المصرية وسوق العمل، وفقاً لظروف وأوضاع المجتمع المصرى وإمكاناته.

### الجزء الخامس: جهود ربط التعليم الجامعي المصري بسوق العمل

وبالنسبة للجهود المصرية لربط التعليم الجامعي بسوق العمل، فقد بُذلت العديد من المحاولات الجادة؛ لتوفير خدمة تعليمية وتدريبية، تساهم في سد الفجوة القائمة بين نظام التعليم الجامعي القائم وبين متطلبات سوق العمل من قطاعات العمل والإنتاج المختلفة؛ بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية، وقد تمثلت هذه الجهود في كلا الطرفين، الحكومي، والقطاع الخاص، فقد شارك كلاهما في التغلب على المشكلات بطريقته الخاصة، كالتالي:

#### أولاً: جهود الحكومة لربط التعليم الجامعي بسوق العمل: يمكن إبراز جهود

الحكومة المصرية في ربط التعليم الجامعي بسوق العمل كما يلي:

(1) محاولة تطوير التعليم العالي الحكومي، وذلك من خلال إدخال برامج جديدة اتساقاً مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية مثل: التعليم المفتوح، البرامج المتميزة، التعليم بلغة أجنبية، والجامعة الالكترونية (145).

(2) تشجيع القطاع الخاص على الدخول في سوق تقديم خدمات التعليم العالي والجامعي، بإصدار القانون رقم 101 لسنة 1992 والخاص بإنشاء الجامعات الخاصة، ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس الجمهورية رقم 219 لسنة 2002م، والمعدل بالقانون رقم 12 لسنة 2009م، وذلك من أجل إيجاد نوعية جديدة من البرامج والتخصصات التي يتطلبها سوق العمل والتي عجزت الجامعة الحكومية عن توفيرها .

(3) إنشاء عدد من المعاهد الصناعية بمدة دراسة أربع سنوات، كالمعهد العالي للتكنولوجيا بينها بالقرار الوزاري رقم 334 بتاريخ 1988/4/23، ومعهد العاشر من رمضان بالقرار الوزاري 1123 بتاريخ 1988/10/27، بغرض الاتجاه نحو: إجراء البحوث، والتطوير، وتصميم وابتكار منتجات جديدة، وإعداد القائم بالتصنيع هذه المنتجات، وتوفير الطاقات الإنتاجية المناسبة لها، ووضع المستندات الفنية والتكنولوجيا، وتصميم العدد والآلات ومحددات القياس،

وتخطيط ومتابعة الإنتاج، ورقابة الجودة، والعناية بالصيانة وتصنيع قطع الغيار؛ حيث إن كل ذلك لا يحتاج فقط إلى قاعدة علمية، كما في كليات الهندسة، وإنما يحتاج لخبرات علمية ومهارات إنتاجية تراعى التطور في المجال الصناعي والتكنولوجي (146).

4) إنشاء العديد من المراكز والوحدات لتدريب وتأهيل الخريجين وفق متطلبات سوق العمل بقطاعاته المختلفة، مثل: المرصد المصري للتعليم والتدريب والتوظيف، الذى يُعد أحد الأشكال الهادفة إلى تطوير قدرة الدولة فى مجال تحليل المعلومات، والتنبؤ باحتياجاتها فى مجال التعليم والتدريب والتشغيل، وذلك من خلال تطوير قدرتها لمقابلة احتياجات سوق العمل .

و يتمثل الهدف الرئيس من إنشاء المرصد المصري للتعليم والتدريب والتوظيف في إيجاد نظام معلومات ديناميكي لسوق العمل، والمنظومة التدريبية فى مصر، ويتم ذلك من خلال عمل المرصد، كآلية تنسيقية، ونقطة ارتكاز محورية بين الجهات المنتجة للبيانات، والجهات المستفيدة، والمستخدمة لها، ويخدم المرصد متخذ القرار على المستوى الحكومى، فيما يخص منظومة التعليم والتدريب والتوظيف في مصر، بالإضافة إلى توفير المعلومات اللازمة حول سوق العمل لكل من المستثمرين فى المجالات الاقتصادية ومجالات التعليم والتدريب؛ لاتخاذ القرارات الاستثمارية بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل الحالية والمستقبلية، وأخيراً خدمة الباحثين عن عمل والشباب في مراحل التعليم المختلفة، بالتعرف على احتياجات سوق العمل (147).

**ثانيا : جهود القطاع الخاص لتلبية متطلبات سوق العمل:** ما سبق كان عبارة عن جهود الحكومة لربط التعليم العالى بسوق العمل وتلبية احتياجاته. أما بالنسبة لجهود القطاع الخاص بمؤسساته الاقتصادية فى توفير العمالة المؤهلة والمدربة الخاصة بها ، فقد قامت بجهد تضمن كل من تعليم وتدريب وتأهيل للشباب والعمال، وقد تمثلت فى إنشاء مؤسسات تعليمية على مستوى التعليم العالى مثل:

**(1) أكاديمية أخبار اليوم :**

تم إنشاء المعهد بقرار رقم 530 بتاريخ 1999/5/16. بمدينة السادس من أكتوبر، ثم صدور القرار رقم 648 في 2001/5/15 بتعديل مسمى المعهد لأكاديمية أخبار اليوم. ومدة الدراسة به 4 سنوات دراسية للأقسام النظرية، و 5 سنوات دراسية للأقسام الهندسية.

- ثم تلا ذلك عدة تعديلات لمعادلة الشهادة بصدور قرار المجلس الأعلى للجامعات رقم ( 85 ) في 2008/7/8 بمعادلة درجة البكالوريوس، التي تمنحها الأكاديمية في تخصص هندسة الإنتاج وتكنولوجيا الطباعة بدرجة البكالوريوس في الهندسة الميكانيكية (هندسة الإنتاج)، التي تمنحها الجامعات المصرية الخاضعة لقانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972 ولائحته التنفيذية من كليات الهندسة في التخصصات المناظرة، بشرط استيفاء متطلبات القبول بهذه الكليات.

- صدر قرار المجلس الأعلى للجامعات رقم ( 104 ) بتاريخ 2009/6/21 بمعادلة درجة البكالوريوس التي تمنحها الأكاديمية في تخصص (هندسة الحاسبات والنظم - هندسة الإلكترونيات والاتصالات) بدرجة البكالوريوس التي تمنحها الجامعات المصرية الخاضعة لقانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972 ولائحته التنفيذية في التخصصات المناظرة ؛ بشرط استيفاء متطلبات القبول لهذه الدرجة. والدرجة العلمية التي تمنحها الأكاديمية هي درجة البكالوريوس في إحدى التخصصات التالية:

1- الأقسام الهندسية وهي:-

- هندسة الإنتاج وتكنولوجيا الطباعة
- هندسة الحاسبات والنظم
- هندسة الإلكترونيات والاتصالات الكهربائية
- الهندسة الصناعية
- هندسة الميكاترونات

2- تكنولوجيا الصحافة

3- علوم الحاسب وتكنولوجيا المعلومات

4- علوم الإدارة باللغة الإنجليزية<sup>(148)</sup>.

## **(2) جامعة الأهرام الكندية ACU :**

تقع جامعة الأهرام الكندية بمدينة 6 أكتوبر، تأسست وفقاً للقرار الجمهورى رقم 393 لسنة 2004 وبدأت الدراسة بها في عام 2005 ، وهي تستخدم أفضل وأحدث الطرق التعليمية التي تتفق والمعايير الدولية لجودة التعليم، مستعينة في ذلك بخبرات الجامعات الكندية المتميزة، مثل: جامعة ألبرتا، وجامعة ماكماستر، وجامعة مونتريال، وتعمل على التأهيل الجيد لطلابها من خلال تعليمها المتميز 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 .

رؤية الجامعة : تطمح الجامعة إلى أن تتصدر صفوف كبرى الجامعات المصرية؛ عن طريق تقديم تعليم ذي مستوى راقٍ، وبحث علمي تطبيقي حديث، والمساهمة في تطوير المجتمع بشكل فعال وخدمة البيئة .

رسالة الجامعة : تقوم الجامعة بإعداد خريجين ذوي تأهيل تعليمي عالٍ وفقاً للمتطلبات سريعة التغير لسوق العمل، وأيضاً لكي يلبي الخريجون احتياجات المجتمع للإسهام في الحركة التنموية للنهوض بمجتمعاتهم .

### **الأهداف الإستراتيجية**

1- التحسن المستمر في التزام الجامعة بتوفير مستوى مميز من التدريس والتعليم.

- استقطاب والحفاظ على مستوى بارز من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين .

- تطوير وتطبيق معايير التميز على البرامج الأكاديمية .

- إنشاء بيئة خصبة لتشجيع الطلاب وأعضاء التدريس على التفاعل .
- تحسين الخدمات الطلابية لدعم الطلاب فى البرامج الأكاديمية .
- 2- إنشاء مناخ للبحث العلمى يتوافق ويتلاءم مع الرؤية الاستراتيجية للجامعة.
- تطوير كيفية توزيع مواد الجامعة بشكل يدعم الخدمات البحثية.
- الارتقاء بالمناخ العام الذى يؤدى إلى دعم المقترحات البحثية والمناقشات المقدمة بالتعاون مع الكيانات المختلفة والمؤسسات التعليمية الأخرى.
- 3- التعاون مع الكيانات العامة والخاصة بغرض توفير حاجات المجتمع.
- تطوير وتعزيز حملة تنمية للمجتمع الداخلى للجامعة ودعم المبادرات لهذه الحملة.
- ترسيخ الثقافة التى تدعم الإسهام من أجل تنمية المجتمع.
- 4- خلق هوية فريدة للجامعة.
- تنمية استراتيجية الاتصال الداخلى بالجامعة لتحسين التفاعل بين الطلاب، أعضاء هيئة التدريس.
- تنمية استراتيجية الاتصال الخارجى للجامعة لبناء علامة تجارية لها فى المجتمع .
- تمنح درجة البكالوريوس المعادلة من المجلس الأعلى للجامعات فى جميع التخصصات بكلياتها..
- تقبل الجامعة الطلاب المصريين والأجانب الحاصلين على شهادة الثانوية العامة، أو ما يعادلها وفقاً لشروط مجلس الجامعة، وبمراعاة الضوابط التى يقررها مجلس الجامعات الخاصة والأهلية.
- تبدأ الجامعة فى تنفيذ برامج الدراسات العليا ( دبلوم / ماجستير / دكتوراه ) بكلياتها المختلفة، فور صدور القرارات الوزارية التى تسمح للجامعات الخاصة بذلك .

- تستعد الجامعة للحصول علي شهادة جودة التعليم والاعتماد من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم .
- وتضم جامعة الأهرام الكندية مجموعة من الكليات والمراكز ، هي:-
- 1- كليات الجامعة:** كلية طب الفم والأسنان ، كلية الهندسة، كلية الصيدلة، كلية إدارة الأعمال، كلية الإعلام، كلية علوم الحاسب و تكنولوجيا المعلومات. بالإضافة إلى هذه الكليات تخطط الجامعة في السنوات القادمة لإنشاء ثلاث كليات جديدة هي : الفنون الجميلة والتطبيقية، العلاج الطبيعي ، الدراسات العليا .
- 2- المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بالجامعة :**
- مركز ضمان الجودة بالجامعة، يطبق معايير جودة التعليم علي مستوى الجامعة .
- مركز طب الأسنان التعليمي، ويتبع كلية طب الفم والأسنان ، ويهدف إلي تحقيق ما يلي :
- تقديم خدمات متميزة في مجال زراعة الأسنان ، وذلك من خلال وحدة علاجية وتعليمية متخصصة
- تنظيم دورات تعليمية وتدريبية في كافة المستجدات العلمية اللازمة لسوق العمل .
- تنظيم برامج تدريبية تؤهل أطباء الفم والأسنان للتقدم لجمعية الجراحين الملكية بأذنبرة للحصول علي زمالة كلية الجراحين الملكية ، على أن تعقد الامتحانات بالمركز الثقافي البريطاني بالقاهرة .
- مركز الدراسات الإعلامية ويتبع كلية الإعلام ، ويهدف إلي:
- إجراء الدراسات والبحوث في مجالات الصحافة والإعلام ( الصحي / السكاني / البيئي / السياسي) ، وتشجيع الطلاب والباحثين للعمل في هذه المجالات .

- تنظيم وعقد المؤتمرات وورش العمل والدورات التدريبية التي تساهم في تأهيل الكوادر المتخصصة، والتي تشارك بفاعلية في التنمية الاجتماعية والسياسية والثقافية للمجتمع المصري .
- توفير ودعم وسائل النشر والبحث العلمي في شتي مجالات الإعلام والاتصال.
- تطوير وسائل البث الإذاعي والتلفزيوني من خلال الإنترنت وتدريب الطلاب علي المهارات المطلوبة.
- مركز البحوث والدراسات الإدارية والاقتصادية ويتبع كلية إدارة الأعمال ، ويهدف إلي :
- تطوير المعارف والمهارات الإدارية لدي مجتمع الأعمال المصري والعربي .
- التعاون مع المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وتبادل الخبرات .
- تقديم برامج تدريبية ودبلومات مهنية تساعد في تحسين وتطوير العمل بالشركات والهيئات الإنتاجية
- تقديم استشارات إدارية ومالية واقتصادية للشركات والهيئات والوزارات الإنتاجية والخدمية .
- مركز بحوث واستشارات تكنولوجيا المعلومات ويتبع كلية علوم الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات بهدف :
- تنظيم دورات ( ICDL ) لطلبة وخريجي الجامعة وكذا سكان مدينة ( 6 ) أكتوبر .
- تقديم استشارات للشركات والهيئات في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- مركز الاستشارات والخدمات الصيدلانية ، ويتبع كلية الصيدلة ، ويهدف إلي :
- تقديم الاستشارات العلمية والفنية والبحثية لشركات، ومصانع الأدوية، والوزارات
- ...



-تنظيم وعقد دورات تدريبية؛ لرفع كفاءة خريجي كليات الصيدلة بجامعات مصر . .  
 -تنظيم المؤتمرات وورش العمل الوطنية والدولية في المجالات المتعلقة بالرعاية الصحية وتصنيع الدواء .  
 كما تقدم الجامعة الكندية أنشطة في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة متمثلة في :

- **كلية علوم الحاسب وتكنولوجيا المعلومات** : وتقوم بتنفيذ ما يلي :
  - تصميم وتنفيذ مشروع : ( Subsidies Mobile Wallet ) وذلك لحل مشكلات الفاقد في الدعم الحكومي للسلع التموينية بتمويل من الاتحاد الأوروبي، ووزارة الدولة للبحث العلمي .
  - المشاركة في تصميم مشروع ( E-Manufacturing ) بالتعاون مع معهد بحوث الإلكترونيات..
  - تقديم خدمات لتطوير آليات العمل بعدد من الوزارات .
  - تنظيم المؤتمرات والندوات التثقيفية .
- **كلية الصيدلة** : تنفذ الكلية قافلة " ابن سينا الطبية " اعتباراً من عام 2010<sup>(149)</sup>.

### (3) جامعة هليوبوليس:

جامعة هليوبوليس للتنمية المستدامة، هي جامعة مصرية غير ربحية تقع في مصر الجديدة بمحافظة القاهرة، وهي ذات علاقة بمؤسسة « سيكم ». بدأت الدراسة بها في العام الدراسي 2012 - 2013 بكليات الهندسة والصيدلة والإدارة والاقتصاد.

ورؤية الجامعة عبارة عن: تعمل جامعة هليوبوليس للتنمية المستدامة على العملية المجتمعية لدى الطلبة والمجتمع، عبر أسلوب تدريس يجمع بين التعلم والبحث العلمي والممارسة، مع احتياجات المجتمع المصري، ومواجهة التحديات الحالية

والمستقبلية والمشكلات الملحة، والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال مفاهيم الابتكار، والتعاون، والتكنولوجيا.

وتشمل الجامعة كليات: إدارة الاعمل والاقتصاد، الهندسة المستدامة، الصيدلة، اللغة والتواصل وإدارة الأعمال، الفنون والثقافة والتنمية، الطبيعة والمجتمع.

تسعى الجامعة إلى: تنمية الوعي المستنير، وزيادة الإدراك عند الطالب، من خلال دراسة علوم حقوق الإنسان، وعلم النفس، وطرق البحث الإجتماعي المختلفة.

ويقوم على أساس الحصول على التعلم الأكاديمي، إلى جانب الحصول على الخبرات العملية التي تعالج احتياجات المجتمع، والتي تلهم الطلاب على التفكير بشكل مبتكر؛ حيث توفر جامعة هليوبوليس للتنمية المستدامة لطلابها فرص تطبيقية حقيقية لمواجهة المشكلات العملية التي تنطبق على دراستهم، من خلال مجموعة الشركات الشريكة ضمن مبادرة سيكم للتنمية المستدامة؛ بغرض تأهيلهم لتحقيق نجاحات شخصية، تعينهم على بلوغ النجاح في أعمالهم بعد التخرج.

أثناء الدراسة، يعمل الطلاب في مشاريعهم بمشاركة الشركات الشريكة، من خلال استخدام نهج حل المشكلة؛ وبالتالي يساعد على اكتساب الكفاءات الجديدة من خلال الدراسة، وتطبيق المهارات الجديدة في البيئة الواقعية .

هذا أيضًا يسمح للطلاب بالتركيز على اختيارهم، وحفظ الدافع العالي طوال فترة دراستهم . وعلى المدى الطويل فإنه يساعد على النجاح الشخصي المرتبط بالأهداف مع نجاح الأعمال، وتعزز الجامعة عملية التعلم الموجهة نحو مهارات حل المشكلات، وروح المبادرة وطرح الحلول المبتكرة.

تطبق جامعة هليوبوليس نظام الساعات المعتمدة، وهو ما يتيح لكل طالب المرونة اللازمة للتحصيل العلمي، وفقا لإهتماماته وأولوياته، وترتكز العملية التعليمية في جامعة هليوبوليس على طرق التدريس التفاعلية، وتعزيز البحوث متعددة التخصصات، بالتعاون مع مؤسسات بحثية وطنية ودولية، والتدريب العملي

الفعال.. وتضيف على العملية التعليمية مجموعة خلاقة من الأنشطة وتدراسة العلوم الاجتماعية والفنون واللغات ...

وبالنسبة للعلاقات الدولية: تعمل جامعة هليوبوليس للتنمية المستدامة مع عدد كبير من الجامعات العالمية ومؤسسات البحوث الدولية، عبر مذكرات تفاهم تعزز التعاون بينهم في كافة المجالات، بما يتيح تنفيذ برامج تبادل الطلاب لإنشاء وتطوير البرامج الدراسية المشتركة، إلى جانب علاقاتها القوية بالمجتمع الأكاديمي داخل النطاق الأورومتوسطي، بكونها عضوًا رسميًا في الجامعة الأورو متوسطة، وهي شريك في المركز الإقليمي للخبرات في مجال التعليم، والتنمية المستدامة بالقاهرة، والمعترف بها من قبل جامعة الأمم المتحدة في طوكيو باليابان .

وتُعد جامعة هليوبوليس من الموقعين على الميثاق الكبير للجامعات (إيطاليا) وهي أيضا شريك للمركز الإقليمي لخبرة التعليم والتنمية المستدامة في القاهرة، والمعترف بها من قبل جامعة الأمم المتحدة في طوكيو<sup>(150)</sup>.

وفى مقابل هذه الجهود المبذولة فى سبيل تطوير العلاقة بين التعليم الجامعى وسوق العمل، إلا أن هناك مجموعة من الدراسات أشارت إلى وجود كثير من المشكلات التى تقف عائقًا أمام تطوير هذه العلاقة، ومن هذه المشكلات على سبيل المثال:

- الزيادة المفرطة والمزمنة في عدد خريجي الجامعات.
- عجز العديد من خريجي الجامعات عن الحصول على عمل في المؤهلات التي درسوها.
- حدد الطلاب صعوبات خاصة يواجهها خريجو الإنسانيات، المسار العربي، التجارة المسار العربي.
- يطلب أرباب العمل خريجين لديهم أكثر من المعرفة الموضوعية الفنية، ويتمتعون أيضا ب"المهارات الأولية" في الاتصالات، والعمل بروح الفريق، وحل المشكلات، والموثوقية، والقدرة على التكيف.

- يتمتع العديد من خريجي الجامعات بمهارات غير ملائمة للوظائف التي يتقدمون لشغلها.
  - تضخم السوق الاقتصادية للتعليم الجامعي.
  - الطلاب الجامعيون غير راضين\_ لأن مساقاتهم لا تساعدهم على تنمية المهارات العملية.
  - هناك نقص أساسي في اتساق سياسات قطاع التعليم العالي؛ فالمخاوف المتعلقة بالجودة غير مرتبطة بالأغراض التعليمية، ومتطلبات سوق العمل، واهتمامات الطلاب، وتوقعات أرباب العمل<sup>(151)</sup>.
  - ضيق مسار التعليم الثانوي، والتخصص المبكر، وانعدام الفرص لتعلم مهارات .
  - انعدام خدمات التوجيه للمستقبل الوظيفي.
  - عدم إجراء مسح منتظمة لوجهات الخريجين) لا تعتبر مسؤولية مؤسسية بسبب توزيع الطلاب مركزيا.
  - عدم إجراء مسح دورية لرضا أرباب العمل عن الخريجين لا تعتبر ذات أهمية؛ بسبب اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج وتوزيع الطلاب بأسلوب مركزي.
  - قلة حالات التعلم التعاوني والتدريب المتكامل أثناء العمل<sup>(152)</sup>.
- وفي ضوء ما سبق عرضه من جهود لتطوير العلاقة بين الجامعات وسوق العمل، وكذلك المشكلات التي أشارت إليها بعض الدراسات؛ فإن ذلك يقتضى الاستفادة من الإطار النظرى للدراسة والنماذج العالمية الرائدة فى هذا المجال فى وضع تصور مقترح لتطوير هذه العلاقة. وهو ما نعرضه فى التالي:

### الجزء السادس: التصور المقترح

يقدم البحث فى هذا الجزء تصورًا مقترحًا، عبارة عن مجموعة من المقترحات الإجرائية، والتي من خلالها يتم تحسين وتفعيل العلاقة بين الجامعة وسوق العمل

مما يسهم في تطوير التعليم الجامعي بصفة عامة وحل العديد من القضايا بصفة خاصة كالبطالة وسوق العمل.

ويمكن عرض هذا التصور وفقاً للمحاور التالية:

#### أولاً: أهداف التصور المقترح:

يهدف هذا التصور إلى تقديم رؤية لتطوير التعليم الجامعي ، والتغلب على بعض مشكلاته، وتحقيق الريادة المصرية في التعليم وربطه بسوق العمل على المستوى الإقليمي ، والوصول به إلى العالمية.

#### ثانياً: منطلقات التصور المقترح:

ينطلق التصور المقترح من مجموعة من التحديات والتي ألفت بظلالها على الجامعة وسوق العمل، وبالتالي أثرت على روابط التعاون والتفاعل بينهما، ومن أهم تلك المنطلقات:

- (1) **ظهور اقتصاديات المعرفة :** يعد مجتمع المعرفة مرحلة من مراحل تطور المجتمع وتقدمه، يقتضي الوصول إليها تضافر مختلف الجهود العلمية، الربط المتواصل بين مؤسسات صناعة المعرفة ومؤسسات استهلاكها.
- (2) **ثورة الاتصالات:** التي سهلت سرعة وتعدد وسائل الاتصال وعملية الربط بين الجامعات وكافة مؤسسات المجتمع الآخر، وأصبحت تتعامل اليوم مع خط المعلومات السريع.
- (3) **العولمة الاقتصادية :** بمعنى أن النشاط لا يتم من بدايته حتى نهايته بواسطة مؤسسة واحدة وفي مكان واحد، وإنما أصبح يقوم على ما يعرف بنظام الحلقات وتحتاج كل حلقة إلى مستويات مختلفة من المهارة لقوة العمل .
- (4) **ظهور التكتلات الاقتصادية الضخمة:** والسباق في الإنتاج والصناعة لكسب المزيد من الأسواق العالمية، والاتجاه المتزايد نحو التخصص انطلاقا من قاعدة معلوماتية ضخمة لتصبح التكنولوجيا .

- (5) اهتمام الشركات متعددة الجنسيات بالتعليم العالي والجامعي: وصار لتلك الشركات تأثيرات واضحة على مؤسسات التعليم الجامعي من خلال المشاركة في تمويل التعليم وتجويد الخدمة التعليمية.
- (6) تطبيق المعايير الاقتصادية على الأنظمة التعليمية: ظهرت في ظل العولمة الاقتصادية، ومن أهم تلك المعايير المنافسة، وكفاءة الأداء، وتعظيم العائد، وتأكيد الربحية، وضمان الجودة، ورقابة الجودة.
- (7) خصخصة التعليم الجامعي: حيث أدت مستجدات النظام العالمي الجديد، واتباع سياسات التحرر الاقتصادي إلى تقليص مسؤوليات الدول في الإنفاق على السلع والخدمات، وتشجيع الخصخصة في التعليم.
- (8) الإتجاه العالمي نحو توثيق العلاقة بين التعليم الجامعي وسوق العمل: من خلال مساهمة التعليم الجامعي في تقديم دورات تدريبية للعاملين بالقطاعات الإنتاجية، وتدريب الطلاب على مختلف المهن والوظائف .
- (9) تأكيد وظائف الجامعة الثلاثة على التوجه نحو توثيق العلاقة بين الجامعة وسوق العمل: يوفر لها الإمكانيات المادية والبشرية، التي تمكنها من تحقيق وظائفها وبما يتلاءم مع توقعات المجتمع وتلبية متطلباته وحل مشكلاته.
- (10) تؤكد المؤتمرات والتقارير الدولية على أهمية الربط بين الجامعة وسوق العمل وذلك بهدف إعداد أفراد قادرين على مواجهة التغيرات والتحديات والتكيف معها بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع وتغيرات السوق.

### ثالثاً: مكونات التصور المقترح:

يتكون التصور المقترح من المحاور التالية :-

1. الفلسفة " تقوم الفلسفة على مبدأ تحقيق التنمية المهنية المستدامة، من خلال تطوير المعارف والخبرات، وتحقيق مبدأ التعلم الذاتي والمستمر مدى الحياة، وذلك فيما يخص طلاب التعليم الجامعي، بالإضافة لتقديم مجموعة برامج دراسية نابعة من احتياجات ورغبات المؤسسات الإنتاجية المختلفة المحيطة بالجامعة .

**2. الأهداف:** توفير الأيدي العاملة المدربة وفق احتياجات المؤسسات المختلفة

ومتطلبات سوق العمل.

- توفير تعليم متميز يسمح للأفراد بتحقيق النمو المهني وفق متطلبات

العمل والعصر.

- نشر ثقافة الشراكة وأهميتها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية

للمجتمع.

- تقديم الخدمات التعليمية والتدريبية للمؤسسات الأخرى .

- تشجيع النمو الشخصي المستمر للعاملين والموظفين .

- سن بروتوكولات للتعاون مع المؤسسات الإنتاجية المحلية والوطنية

والعالمية.

**3. البرامج التدريبية :** من خلال تقديم مجموعة برامج دراسية نابعة من احتياجات

ورغبات المؤسسات :

- برامج مانحة للدرجات العلمية وهي الدرجة العلمية الأولى (بكالوريوس -

ليسانس) ودرجة الماجستير، والدكتوراه، وذلك في التخصصات والمجالات

التي تهتم بها ، ومنها:

- برامج غير مانحة للدرجات العلمية، وهي برامج التنمية المهنية، وبرامج

التدريب التحويلي التي تعمل على تطوير مهارات ومعارف العاملين

والموظفين في تلك المؤسسات؛ بما يخدم أهدافها.

ويتطلب تحقيق ذلك العديد من السياسات الإجرائية مثل:

أ) إصلاح البرامج التعليمية الحالية في مؤسسات التعليم الجامعي بحيث تلبى

احتياجات سوق العمل، كالتالي:

- التعرف على الواقع الحالي للبرامج التعليمية ، والمطلوب إصلاحه حالياً

ومستقبلاً، ثم وضع خطة للإصلاح الحالي والمستقبلي لتلبية المتطلبات

الحالية والمستقبلية وإغلاق .

- توافر المرونة في خطط الإصلاح؛ بحيث تراعى الأحداث والتطورات في الاحتياجات لسوق العمل، وعقد لجان علمية متخصصة لإصلاح البرامج التعليمية.
- يستتبع عقد تلك اللجان عمل ورش عمل وندوات مفتوحة؛ للتوصل إلى تصور للبرامج التعليمية .
- توزيع كتيب على كافة المؤسسات المعنية، وتلقى الاستجابة بعقد لقاءات وندوات مفتوحة .

(ب) تصميم أكاديميات تدريبية تابعة للجامعة تلبى متطلبات سوق العمل : يقدم البحث الحالي مقترحاً لتصميم برامج تدريبية من خلال إنشاء ما يُسمى بالأكاديميات، والتي تلبى فلسفة وأهداف ومتطلبات واحتياجات سوق العمل المنبثقة منه، والتي بدورها تقدم مجموعة متكاملة من الدورات لمساعدة الشركات/ المؤسسات المختلفة، حتى تتحرك صعوداً في سلم التميز. وهذه الأكاديميات على سبيل المثال:

### 1- أكاديمية لإعداد القادة:

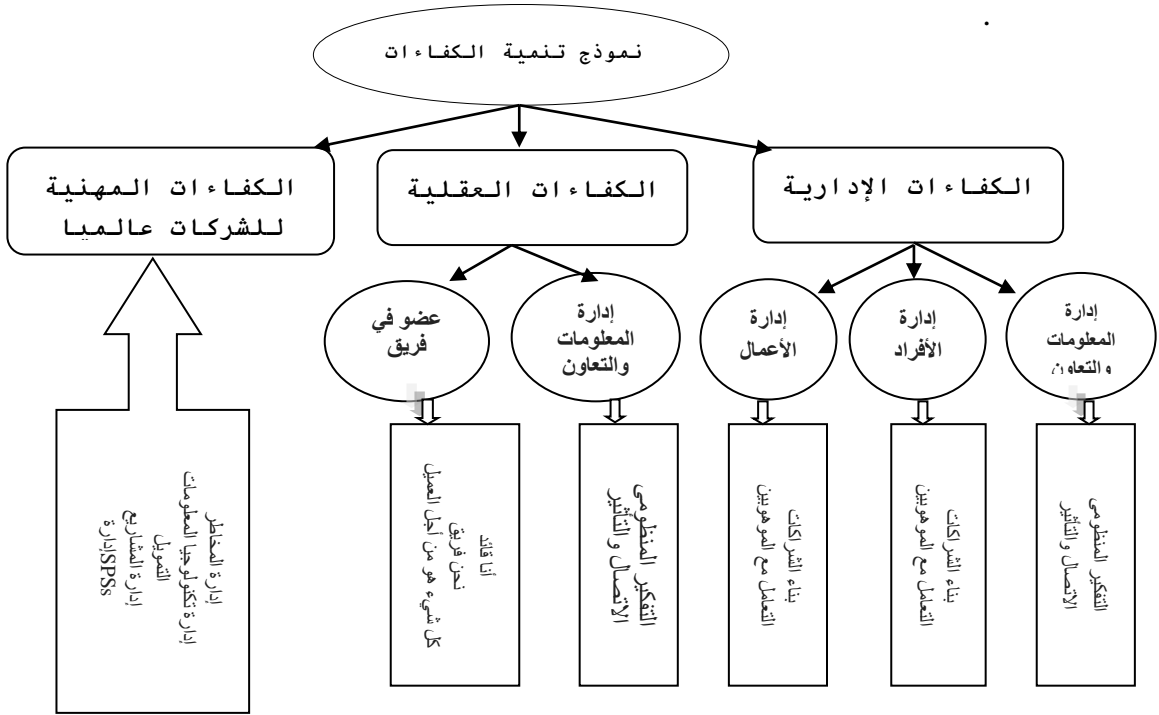
تقدم هذه الأكاديمية مجموعة من البرامج التي تغطي كافة المجالات؛ لبناء قائد استراتيجي قادر على مواجهة متطلبات وتحديات سوق العمل، كما تقدم مجموعة واسعة من البرامج المتخصصة والمتقدمة للقيادات بكافة المستويات، وتهدف إلى تنمية معارفهم ومهاراتهم المطلوبة في سوق العمل، ومن أمثلة هذه البرامج:

#### **1-1) برنامج التنمية المهنية للقيادات التنفيذية**

وهو برنامج يهدف إلى التدريب المنهجي للمديرين التنفيذيين بالمؤسسة المعنية، على المبادئ الأساسية ومفاهيم الإدارة الفعالة؛ لبناء مجموعة من المعارف والمهارات الحديثة و الضرورية لبناء قائد من الطراز العالمي، واللازمة لنجاحه في أداء واجباته، وفقاً لاستراتيجية الشركة، ونموذج الكفاءات المؤسسية والإدارية والمهنية للشركة، وما يتطلبه سوق العمل من مهارات.



والذى يتضح فى الشكل التالى



### 2-1) برنامج للتنمية المهنية للمديرين التنفيذيين من الشركات الشريكة

يهدف هذه البرنامج لتطوير التعاون بين مجموعة الشركات الشريكة فى مجال تخصصها والتي لها أفرع وشراكات عديدة، ولها شركاء استراتيجيين، كما توفر الجامعة خدمات تعليمية إلى الشركة الأم و الشركات الشريكة كجزء من اتفاقيات التعاون الاستراتيجي فيما بين الجامعة والمؤسسات المختلفة فى سوق العمل.

### 3-1) برنامج "قادة تدرب لقادة"

وهذا البرنامج يختص بالمؤسسات التي لديها فروع فى دول أخرى، وفيه يتم تشكيل أعضاء هيئة تدريس من بين الرؤساء فى المستويات العليا والمتوسطة والمديرين بالمؤسسة المعنية، بهدف تعزيز التخصص، وتطوير الثقافة المؤسسية، وخفض تكاليف التدريب، وتنفيذ برامج تنمية الكفاءات للمتعلمين من قيادات الدول

المشاركة مع إعداد المواد التعليمية للمعلمين وإنشاء الدعم التشغيلي لقادة المبادرات المشاركة من الدول الأخرى التي لديها فروع.

ويعتبر هذا البرنامج هو وسيلة لعرض ونشر المعرفة المتقدمة وأفضل الممارسات المبتكرة حتى تصل لقيادة الشركات في العالم؛ ومن هنا يسهل التنفيذ الناجح لاستراتيجية الشركة في أى مكان، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الشركة. كما يساعد هذا البرنامج على تحويل القيادات العليا والمتوسطة والمديرين التنفيذيين إلى مدربين من أجل زيادة التخصص وتطوير الثقافة المؤسسية، وتقليل تكاليف التدريب.

## 2- أكاديمية تشغيلية

تقدم هذه الأكاديمية مجموعة من البرامج التي تغطي كافة المجالات لبناء قائد وموظف قادر على مواجهة متطلبات وتحديات سوق العمل، العصر، وهذه البرامج مثل:

### 2-1) برنامج القيادات المثالية

وهو برنامج يقدم لكبار المديرين بالمؤسسة المعنية، بحيث يسهم في تمكين وتطوير القطاع من خلال منتجات جديدة، وتحسين الكفاءة العامة للعمل بالمؤسسة. ويتم من خلاله تدريب مجموعة من كبار المديرين، ويتم تصميم هذا البرنامج في مدى زمني مدته سنة، وفي نهاية هذا البرنامج يتوقع أن تستطيع هذه القيادات تحقيق الاختراق في سياق الأعمال التجارية الخاصة. وتشارك في قيادة مبادرات التغيير في شركاتهم.

### 2-2) برامج سنة سيجما

هي برامج تصمم محلياً وتشمل برامج: (الحزم الأبيض، الحزام الأخضر والحزام الأسود) ، ويعتبر كل من رئيس الجامعة، و الرئيس التشغيلي، والرئيس المالي بالشركة بمثابة وكالات للتصديق على مدى توافر متطلبات الصرامة بالشهادة الصادرة، وتعتبر هذه البرامج وسيلة لتمكين المشاركين من التعرف على مفاهيم التغيير والتحسين والجودة ، وهي برامج تنظم على مستوى عالمي، وهي كالتالي:

2-2-1) برنامج ستة سيجما الحزام الأبيض : يهدف برنامج الحزام الأبيض إلى تمكين المتعلمين للعمل كأعضاء في فرق حل المشكلات المحلية التي تدعم المشاريع العامة.

2-2-2) برنامج ستة سيجما الحزام الأخضر : يهدف برنامج الحزام الأخضر لتنمية جميع العاملين، وخاصة المهندسين الصناعيين و المنتجين في مجالات تطبيق الصيانة الهندسية والتصنيع، وعملية الجودة ، و فهم وإدارة مفاهيم وتطبيقات تحسين الجودة للمنظمة ووصولها إلى مستوى عالمي، وهذا البرنامج يساعد على تسهيل تحديد فرص التحسين في كل مصنع.

2-2-3) برنامج ستة سيجما الحزام الأسود : يهدف برنامج الحزام الأسود لتمكين جميع العاملين، وخاصة في مواقع الإنتاج والمهندسين الصناعيين، وكافة العاملين في الصيانة والتصنيع وعمليات الجودة والمديرين، من فهم وإدارة المفاهيم المرتبطة بتحسين جودة المنظمة ووصولها إلى مستوى عالمي، ويساعد على تسهيل التعرف على فرص التحسين، وإدارة المشاريع وتنفيذها. وتمكين المشاركين لقيادة مبادرات الجودة في مؤسساتهم.

### 2-3) برنامج تكامل المعرفة

هو عبارة عن برنامج يقدم للرؤساء العمليين /التففيذيين في نطاق محدد لتبادل أفضل الممارسات فيما بينهم، وهو يتم من خلال عقد لقاء سنوي ، لتبادل أفضل الممارسات في مجال الجودة الوظيفية في مجال عملهم وفيه يدعو جميع المهنيين من كافة المؤسسات النظرية للاجتماع معا حتى نتعلم من بعضنا ، بالاضافة للمهنيين العاملين في مجالات وتخصصات متباينة .

### 2-4) برنامج الحاق العاملين بالجامعة

هو برنامج يهدف إلى دعم مبدأ التعليم المستمر، بتقديم منح دراسية للشباب والمهندسين والعمال النشطاء في المستويات المختلفة، توفر لهم الفرصة لدراسة أعمق في مجال عملهم وتخصصهم الوظيفي.

**3- أكاديمية التنمية المهنية**

تقدم هذه الأكاديمية مجموعة من البرامج التي تغطي كافة المجالات لبناء قائد وموظف قادر على مواجهة متطلبات سوق العمل و تحديات العصر، وهذه البرامج مثل:

**3-1 برنامج الحديث مع الكبار**

هو برنامج يهتم بمجالات مختلفة ومتنوعة مثل (الصناعة، الرياضة، الأعمال الاجتماعية، والسياسة)، ويتم فيها دعوة كبار السن وذوى خبرة للانضمام للمجموعة؛ حيث يتحدث هؤلاء عن خبراتهم وماضيهم؛ والحديث يختلف على حسب رئيس الجلسة والموضوع نفسه، وأيضاً على حسب نوعية الفئة المشاركة، ويتخذ الحديث عدة أشكال متضمناً مناقشات، وحوارات، وتبادل الآراء والأفكار. والهدف تشجيع وتهجين وجهات النظر المختلفة .

**3-2 البرامج الافتراضية (برنامج التعلم الإلكتروني/ التعليم عن بعد)**

يهدف هذا البرنامج إلى توفير المرونة والتعلم الذاتي للموظفين، ويمكن الاعتماد على التعليم الإلكتروني كتكملة لدورات سابقة، وتقدم وحدات التعلم الإلكتروني في صورة عروض مرئية وصوتية ، مواد مقروءة، ودراسات حالة، وتدريب، كما توفر مقررات إلكترونية، محاضرات فيديو، ندوات ومؤتمرات عبر الإنترنت، مناقشات من قبل المعلمين، إجراء اختبارات عن بعد، ويتم بناءً على الاحتياجات التدريبية الكبرى لموظفي المنظمات واحتياجات التنمية البشرية بها، والتي توفر الوصول إلى قاعدة البيانات، وإتاحة الفرص للتعلم على مدار 24 ساعة، فضلاً عن إمكانية التدريب من أي مكان في العالم، من خلال الوصول إلى شبكة الإنترنت والدخول للمستخدمين المسجلين بالبرنامج، ولكل طالب حساب شخصي

4. تلبية متطلبات سوق العمل: حيث يتطلب عند تصميم البرامج التدريبية

بالجامعات ما يلي:

- أن تكون مصممة للتعليم المتخصص الذى يواكب احتياجات سوق العمل والشركات والمؤسسات المختلفة الموجودة بالجامعة.
- تكون مشتقة من قوانين السوق، ومصممة للمحافظة على القوى العاملة الخبيرة الماهرة.
- ضرورة الاستجابة للتغيرات السريعة فى مجال المعلومات والتكنولوجيا الفائقة الذى يتميز به العالم .
- الأخذ بمفهوم التعلم مدى الحياة؛ للمحافظة على القوى العاملة به وتوسيع خبراتها.

ويتحقق ذلك من خلال عقد شراكة متبادلة بين التعليم الجامعى وسوق العمل، من خلال :

- دراسة الواقع الحالى لهذه العلاقة والعمل على تفعيلها وتعديل بعض البنود فيها.
- عمل لجان متخصصة لدراسة الواقع الحالى لسوق العمل بمؤسساته المختلفة مع حصر متطلبات الحالية والمستقبلية فى العامل المنتظر مستقبلا .
- إنشاء قاعدة بيانات قومية يتم تحديثها بصفة مستمرة بناء على بحوث ودراسات ميدانية ومسحية مستمرة
- يؤخذ بخطط الإصلاح المستقبلية طويلة المدى للمؤسسات التعليمية، مع ضرورة المراجعة والتحديث والتعديل؛ أى مرونة الخطة بناءً على التحديات والمتطلبات الطارئة .

- يتضمن عقد الشراكة طبيعة ودور تلك المؤسسات في توفير التدريب العملى للطلاب ، مما يساعد على رفع كفاءتهم واصل مهاراتهم المختلفة، والتي يحتاج إليها سوق العمل بعد التخرج مباشرة .

#### رابعاً: آليات، ومتطلبات تنفيذ التصور المقترح:

يتطلب تطبيق التصور المقترح من تفعيل وتحسين العلاقة بين الجامعة وسوق العمل بمؤسساته الإنتاجية المختلفة، توافر عدة عوامل أساسية تتمثل في نشر ثقافة الشراكة ما بين الطرفين، وأهميتها في تحقيق النهضة الاقتصادية للبلاد، واستصدار التشريعات والقوانين اللازمة للتطبيق ، وإعداد القوى البشرية وترسيخ مبدأ التعلم مدى الحياة، وفيما يلي تلك المتطلبات:

(أ) **متطلبات سياسية:** وتتمثل في إصدار القوانين والتشريعات اللازمة لإقامة شراكات مع مؤسسات الإنتاج، والتي تكفل لها الدعم القانوني؛ وذلك من خلال تعديل لبعض المواد والقوانين المتعلقة بدور الجامعة في خدمة المجتمع، من خلال قيام المجلس الأعلى للجامعات بعرض مشروع قانون خاص بالشراكة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية، بالإضافة إلى إعادة النظر في القوانين واللوائح الإدارية التي تحكم تعاون الجامعة مع المجتمع بهدف توفير قدر عال من المرونة للتعاون مع الجهات الإنتاجية المختلفة.

(ب) **متطلبات فنية ومادية:** تتمثل في جوانب العملية التعليمية المختلفة داخل قاعات التدريس والتدريب بتوفير الإمكانيات المادية اللازمة من منشآت ومعامل ومعدات ووسائل تكنولوجية،

(ج) **متطلبات بشرية:** توفير الإمكانيات البشرية من أعضاء هيئة التدريس، والخبراء، والباحثين، والفنيين، والإداريين الذين يقومون على تسيير شؤون التصور، من تدريس وتدريب، وإعداد المقررات والبرامج الدراسية، ويتم توفير هذه القوى البشرية من الجامعات والمؤسسات الإنتاجية من خلال اتفاق الشراكة الذي يعمل على تبادل الخبرات.

**خامساً: معوقات تنفيذ التصور المقترح وإمكانية التغلب عليها:**

- يتوقع عند تنفيذ التصور المقترح أن تواجهه بعض المعوقات، والتي تؤثر على احتمالية نجاح التصور، منها:
- انتشار ثقافة ضعف العائد من الجامعة: وذلك ناتج عن استغراق الجامعة في العمل النظري؛ البحث دون الاهتمام بمشكلات سوق العمل، ومن ثم تولدت ثقافة عامة لدى المؤسسات بعدم أهمية الشراكة بينهما.
  - ويمكن التغلب عليها بزيادة التوعية الإعلامية بأهمية الشراكة وعرض الفائدة التي تعود لسوق العمل بمؤسساته.
  - نقص توفر الموارد البشرية المؤهلة: مشكلة نقص توفر الخبراء المتخصصين في مجال الشراكة لإعداد البرامج التدريبية، وكذلك المتخصصين في إدارة الشراكات بين الطرفين.
  - ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال توفير برامج تدريبية للأكاديميين والإداريين.
  - نقص توفر الموارد المادية والإمكانات: وتتمثل في نقص المعامل وورش العمل المتخصصة في مجال التدريب والتدريس، وكذلك الإمكانات التكنولوجية الحديثة التي تساعد في إكساب العاملين المهارات والخبرات وفق متطلبات سوق العمل ومتغيراته.
  - ويمكن التغلب على ذلك من خلال دعوة المؤسسات التي تهتم بمجال الشراكة ومساهمتها في توفير مثل هذه المعامل والورش باعتبار أن الشراكة سوف تعود عليها بالفائدة.
  - فقد قنوات الاتصال الثقافي بين الطرفين ( الجامعة وسوق العمل ) قد يواجه التصور المقترح بعض المشكلات المتعلقة بالتواصل بين ثقافة مؤسسات الإنتاج والجامعات؛ حيث تمتلك كل مؤسسة ثقافة خاصة بها؛ مما أدى إلى وجود بعض العقبات أثناء التواصل والحديث في موضع الشراكة، والبرامج التدريبية.

ويمكن التغلب على ذلك من خلال عمل ندوات تعريفية للتجميع بين أطراف الشراكة والتقريب بينهما، كما يمكن إنشاء شبكة للاتصالات ببين أطراف الشراكة وكذلك بريد إلكتروني خاص بمجال الشراكة.

## مراجع الدراسة

- <sup>1</sup> رئاسة الجمهورية، المجالس القومية المتخصصة: تطوير منهجية التعليم العالي والجامعي، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة 26، 1998-1999، ص 180.
- <sup>2</sup> عبد الله أبو بطانة: "تقوية الروابط بين التعليم وعالم العمل"، مجلة التربية الجديدة، ع49، سنة 17، يناير/أبريل 1990، ص39.
- <sup>3</sup> Rob Paton, Geoff Peters and Paul Quintas: Corporate Education Strategies-Corporate Universities in Practice, Paper prepared for the Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Government of Brazil, Brasília, June 2005, P.1.
- <sup>4</sup> حاتم فرغلي ضاحى جاد: الأدوار المستقبلية للتعليم الجامعي في مصر في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين "دراسة استشرافية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم أصول التربية، كلية التربية بأسوان، جامعة جنوب الوادي، ٢٠٠٥، ص ١٥٧.
- <sup>5</sup> رئاسة الجمهورية، المجالس القومية المتخصصة: تعظيم عائد مخرجات التعليم الجامعي و العالي في المجتمع المعاصر، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة 26، 1998-1999، ص 205.
- <sup>6</sup> Peter McAteer & Mike Pino: "The Business Case for Creating a Corporate University", Corporate University Xchange, 12 September, 2011, p.1. <https://www.corpu.com/.../Business-Case-for-a-Corporate-University.pdf>
- <sup>7</sup> Peter Jarvis :Universities and Corporate Universities The Higher Learning Industry in Global Society, Stylus Publishing INC., USA , 2001, p.96.
- <sup>8</sup> Thomson Reuters Accelus :Corporate Universities and Learning Center-A Primer, September 11, 2012. <https://thomsonreutersaccelus.wordpress.com/2012/09/11/corporate-universities-and-learning-center-a-primer/>
- <sup>9</sup> الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء: مصر في أرقام 2015- التقديرات السنوية للعمالة و معدلات البطالة ، 2015. <http://www.sis.gov.eg/newvr/EgyptinFigures2015/EgyptinFigures/Tables/PDF/3-labor/3-20%20labor.pdf>.
- <sup>10</sup> مجلس الوزراء، مركز المعلومات ودعم اتاذ القرار: 'بدائل ومقترحات علمية في إطار الخطة القومية لتشغيل الشباب"، أغسطس 2011م، ص9.
- <sup>11</sup> نفس المرجع السابق
- <sup>12</sup> - سامى عمارة: "معوقات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة الاسكندرية من وجهة نظرهم"، المؤتمر القومي السنوى السادس: التنمية المهنية لاستاذ الجامعة في عصر المعلوماتية، مركز تطوير التعليم العالي، جامعة عين شمس، 23-24 نوفمبر 1999م.



- على عبد الرؤوف محمد: "معوقات أداء لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية- دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الأصول، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، 2001، ص294.
- <sup>13</sup> منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادية والبنك الدولي(OECD)، مراجعات لسياسات التعليم العالي -التعليم العالي في مصر، 2010، ص10.
- <sup>14</sup> أيمن احمد زيتون: "التعليم العالي في مصر التحديات والبدائل المستقبلية دراسة حالة الجامعات الخاصة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب، قسم علم الاجتماع، 2012م.
- <sup>15</sup> منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادية والبنك الدولي(OECD)، مرجع سابق، ص215، 216.
- <sup>16</sup> المرجع السابق، ص20، 21.
- <sup>17</sup> المرجع السابق، ص213، 214.
- <sup>18</sup> محمد سيف الدين فهمي: المنهج في التربية المقارنة، ط2، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1985م، ص589-590.
- <sup>19</sup> John S. Walton & Michele C. Martin: "Corporate Universities v Traditional Universities- Comparison through Published Organisation Documentation", 2004, p.10. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED491482.pdf>.
- <sup>20</sup> Christopher Prince and Graham Beaver: "The Rise and Rise of the Corporate University: the emerging corporate earning agenda", The International Journal of Management Education, vol.5, no.1, 2005, p.17.
- <sup>21</sup> Allen, M. (Ed.): The Corporate University Handbook- Desisgning, Managing, & Growing a Successful Program, New York, NY, AMACOM, 2002
- <sup>22</sup> Mark Allen: "Corporate Universities -Globalization and Greater Sophistication", The Journal of International Management Studies, Volume 5, April, 2010, p.52.
- <sup>23</sup> Renaud Coulon, A. : Corporate University- A Complex Phenomenon to Decipher. In Corporate Unviersities: A Lever for Social Responsibility.
- <sup>24</sup> John S. Walton & Michele C. Martin: op.cit , p.10.
- <sup>25</sup> السيد محمد ناس: "الشراكة بين التعليم والتدريب وسوق العمل دراسة للواقع المصرى فى ضوء الخبرة الكورية"، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع 65، ج1، أكتوبر 2009م، ص152.
- <sup>26</sup> I bid.
- <sup>27</sup> <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/labour-market>
- <sup>28</sup> <http://www.thefreedictionary.com/labor+market>.
- <sup>29</sup> نعيمه محمد احمد: "مواءمة مخرجات التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل دراسة تطبيقية تحليلية"، بحث مقدم المؤتمر الدولي الثالث بعنوان: تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، جامعة البلقاء التطبيقية وبالتعاون مع أكاديمية جلوان، الأردن - عمان، فى الفترة 28 ابريل - 1مايو 2014م.
- <sup>30</sup> شريط كمال: " دور الإصلاحات الجامعية في الجزائر ( نظام ل م د )في تحسين التنسيق بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل"، 2014م. بحث مقدم المؤتمر الدولي الثالث بعنوان: تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، جامعة البلقاء التطبيقية وبالتعاون مع أكاديمية جلوان، الأردن - عمان، فى الفترة 28 ابريل - 1مايو 2014م.
- <sup>31</sup> محمود محمد المهدي: " جامعات الشراكة الربحية دراسة مقارنة لبعض الخبرات الأجنبية وإمكانية الافادة منها فى مصر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، 2013م.
- <sup>32</sup> إيمان محمد صبرى، الحملاوى صالح عبد المعتمد: " دور المشاركة المجتمعية فى ضمان جودة التعليم وإعداد خريجي الجامعة لسوق العمل- تجربة جامعة الفيوم نموذجا"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي لضمان جودة التعليم، اتحاد الجامعات العربية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 10-2011/5/12م.

- <sup>33</sup> نسمة نبيل عبد الحميد: " دور جمعية جيل المستقبل فى تنمية المهارات الاساسية لسوق العمل لخريجي الجامعات "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية قسم التخطيط الاجتماعى، جامعة حلوان، 2010.
- <sup>34</sup> هاشم بكر حريري : "التعليم الجامعي الأهلي ودوره في مد سوق العمل بالقوى البشرية المطلوبة في المملكة العربية السعودية". ورقة مقدمة إلى ندوة التعليم العالي الأهلي، المنعقدة في رحاب جامعة الملك سعود خلال الفترة من 18-19/11/1421 هـ ، فى الفترة 12-13/2/2001م. الرياض، جامعة الملك سعود، 2001م.
- <sup>35</sup> حبيب الله محمد التركستاني: " دور التعليم العالي في تلبية احتياجات سوق العمل السعودي"، ورقة مقدمة إلى ندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية (رؤى مستقبلية)، فى الفترة ( 25-28 شوال 1418 هـ) (22-25 فبراير 1998م).
- <sup>36</sup> سالم سعيد القحطاني : "مدى ملاءمة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل في المملكة العربية السعودية"، ورقة مقدمة إلى ندوة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية (رؤى مستقبلية)، فى الفترة 25-28 شوال 1418 هـ (22-25 فبراير 1998م).
- <sup>37</sup> Rhéaume, Louis; Gardoni, Mickaël: "The Challenges Facing Corporate Universities in Dealing with Open Innovation", Journal of Workplace Learning, v27, n4, 2015, p.315-328.
- <sup>38</sup> Ryan, Lindsay; Prince, Christopher; Turner, Paul:"The Changing and Developing Role of the Corporate University Post-Millennium", Industry and Higher Education, v29, n3, Jun 2015, p.167-174.
- <sup>39</sup> Fernández, Joseba: "Facing the Corporate University- The New Wave of Student Movements in Europe", Journal for Critical Education Policy Studies, v12, n1, Feb 2014, p.191-213.
- <sup>40</sup> Newell, Marshall D.: "The Corporate University and Training-Return on Investment", Ph.D. Dissertation, Capella University, 2013.
- <sup>41</sup> Abel, Amy Lui; Li, Jessica:" Exploring the Corporate University Phenomenon-Development and Implementation of a Comprehensive Survey", Human Resource Development Quarterly, v23, n1, Spr 2012, p.103-128.
- <sup>42</sup> Schmitt, Catherine A.:" Corporate Universities-An Historical Perspective with an Analysis and Comparison of Development Models in the Literature and Practice", Ed.D. Dissertation, Northern Illinois University, 2012.
- <sup>43</sup> Qiao, June Xuejun: "Corporate Universities in China-Processes, Issues and Challenges", Journal of Workplace Learning, v21, n2, 2009, p.166-174.
- <sup>44</sup> Andresen, Maik; Lichtenberger, Bianka : "The Corporate University Landscape in Germany", Journal of Workplace Learning, v19, n2, 2007, p.109-123.
- <sup>45</sup> Peter McAteer & Mike Pino: op.cit , P.4- 5.
- <sup>46</sup> I bid., P.4- 5.
- <sup>47</sup> I bid., P.4- 5.
- <sup>48</sup> I bid., P.4- 5.
- <sup>49</sup> I bid., P.4- 5.
- <sup>50</sup> I bid., P.4- 5.
- <sup>51</sup> Christopher Prince and Graham Beaver:" The Rise and Rise of the Corporate University: the emerging corporate earning agenda", The International Journal of Management Education, vol.5, no.1, 2005, p.17.

- <sup>52</sup> Mark Allen: “Corporate Universities 2010-Globalization and Greater Sophistication”, The Journal of International Management Studies, Volume 5, Number 1, April, 2010, p.48
- <sup>53</sup> I bid. , p.48
- <sup>54</sup> Rob Paton, Geoff Peters and Paul Quintas :Corporate Education Strategies- Corporate Universities in Practice, Paper prepared for the Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Government of Brazil, Brasília, June 2005, P.4.
- <sup>55</sup> Christopher Prince and Graham Beaver:” The Rise and Rise of the Corporate University: the emerging corporate earning agenda”, The International Journal of Management Education, vol.5, no.1, 2005, p.20.
- <sup>56</sup> Kimberly Maybar-Plaxe, Mark Allen, and Annick Renaud-Coulon: MINDING THEIR BUSINESS BY FLEXING OUR MINDS-A GUIDE TO CORPORATE UNIVERSITY PARTNERSHIPS, JULY 25, 2014, P.5. [http://uniconexed.org/2014/research/Maybar-Plaxe\\_Allen\\_Renaud-Coulon-UNICON\\_Corporate-Universities-2014.pdf](http://uniconexed.org/2014/research/Maybar-Plaxe_Allen_Renaud-Coulon-UNICON_Corporate-Universities-2014.pdf) .
- <sup>57</sup> Mark Allen: “Corporate Universities 2010-Globalization and Greater Sophistication”, The Journal of International Management Studies, Volume 5, Number 1, April, 2010, p.48
- <sup>58</sup> [http://www.msnbc.msn.com/id/36095820/ns/business-consumer\\_news](http://www.msnbc.msn.com/id/36095820/ns/business-consumer_news).
- <sup>59</sup> I bid.
- <sup>60</sup> Shaw, S. :“The corporate university: Global or local phenomenon?” Journal of European industrial training, 29 (1), 2005, pp. 21-39.
- <sup>61</sup> Mark Allen: “Corporate Universities 2010-Globalization and Greater Sophistication, op.cit, p.49.
- <sup>62</sup> I bid., p.49.
- <sup>63</sup> I bid., p.49.
- <sup>64</sup> Rob Paton, Geoff Peters and Paul Quintas: Corporate Education Strategies- Corporate Universities in Practice, Paper prepared for the Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Government of Brazil, Brasília, June 2005, P.4.
- <sup>65</sup> Li, J. & Alagaraja, M :Emergence of Corporate Universities. Paper presented at the Fifth Academy of Human Resource Development Asian Research Conference. Kuala Lumpur, Malaysia. . (2006, December).
- <sup>66</sup> Mark Allen: “Corporate Universities 2010-Globalization and Greater Sophistication, op.cit , p.53
- <sup>67</sup> Prince, C., & Stewart, J.: “The Dynamics of corporate education and the role of business schools”, Journal of Management Development, 19(3),2000,p. 207-219.
- <sup>68</sup> Prince, C., & Beaver, G.:” The rise and rise of corporate university: the emerging corporate learning agenda”,The International Journal of Education Management, 1(3),2001, p.18, 19.

- <sup>69</sup> Dealtry, R.: Strategic Directions in the Management of the Corporate University Paradigm. *Journal of Workplace Learning*, 12(4), 2000, P.171.
- <sup>70</sup> <http://www.mcdonalds.com/corporate/careers/hambuniv/hambuniv.html>
- <sup>71</sup> Denise R. Hearn : An Examination of Corporate University Models, 2001. <http://www.newfoundations.com/OrgTheory/Hearn721.html>
- <sup>72</sup> Karoly, Lynn and Constantijn Panis: *The 21st Century at Work- Forces Shaping the Workforce and Workplace in the United States*, Santa Monica, CA: The Rand Corporation, 2004.
- Peter McAteer & Mike Pino:” The Business Case for Creating a Corporate University”, *Corporate University Xchange*, 12 September, 2011, p.3. <https://www.corpu.com/.../Business-Case-for-a-Corporate-University.pdf>
- <sup>73</sup> Akin, Jeffrey and Brenda Worthen: “Managing the Impending Workforce Crisis,” *Capturing the People Advantage: Thought Leaders on Human Capital*. s.l.: Booz & Company, 2008.
- <sup>74</sup> Margolis, Mac. : “Corporate Learning: Big companies are setting up university campuses all over the world to help produce the kinds of employees they most need,” *Newsweek*, September 13, 2010.
- <sup>75</sup> Towers Watson: *The New Employment Deal: How Far, How Fast and How Enduring? Insights from the 2010 Global Workforce Study*, New York, Towers Watson, 2011.
- <sup>76</sup> Thomson Reuters Accelus :*Corporate Universities and Learning Center- A Primer*, September 11, 2012. <https://thomsonreutersaccelus.wordpress.com/2012/09/11/corporate-universities-and-learning-center-a-primer/> (on 10-4-2015)
- <sup>77</sup> Kimberly Maybar-Plaxe, Mark Allen, and Annick Renaud-Coulon: op.cit., P.10.
- <sup>78</sup> Christopher Prince and Graham Beaver:” op.cit., p.19.
- <sup>79</sup> Clare Sham: *An Exploratory Study of Corporate University in China*, Submitted on this 29th of January 2007, for the partial requirements of the degree of Doctor of Business Administration, International Graduate School of Business , Division of Business, University of South Australia, 2007, p.7.
- <sup>80</sup> I bid.,p.8.
- <sup>81</sup> I bid., P.11.
- <sup>82</sup> Denise R. Hearn : An Examination of Corporate University Models, 2001. <http://www.newfoundations.com/OrgTheory/Hearn721.html>
- <sup>83</sup> Greg G. Wang and Judy Y. Sun& Jessica J. Li& Xuejun Qiao: *Exploring the Corporate University Phenomenon*, Online Submission, Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas, Panama City, FL, Feb 20-24, 2008, p.5.
- <sup>84</sup> Anthony J. Fresina: *The Three Prototypes of Corporate Universities Corporate Universities can—and should—be typed according to their mission. Is yours a reinforcer, change manager or shaper?*, *Corporate University Review* . January/February 1997, pp.1-2.

- <sup>85</sup> I bid., p.51.
- <sup>86</sup> Greg G. Wang and Judy Y. Sun & Jessica J. Li & Xuejun Qiao: Exploring the Corporate University Phenomenon, Online Submission, Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas, Panama City, FL, Feb 20-24, 2008, p.3.
- <sup>87</sup> Peter McAteer & Mike Pino: "The Business Case for Creating a Corporate University", Corporate University Xchange, 12 September, 2011, p.6. <https://www.corpu.com/.../Business-Case-for-a-Corporate-University.pdf>
- <sup>87</sup> Towers Watson. 2011. The New Employment Deal: How Far, How Fast and How Enduring? Insights from the 2010 Global Workforce Study. New York: Towers Watson.
- <sup>88</sup> Allen, M. : What is a Corporate University, and Why Should an Organization Have one? In M. Allen (ed). The Corporate University Handbook: Designing, Managing, and Growing a Successful Program, 2002, pp. 1-14..
- <sup>89</sup> Rademakers, M. : Hoe strategisch is uw corporate university (How strategic is your corporate university)? Opleiding & Ontwikkeling, 3(4), 2001, p. 15-18.
- <sup>90</sup> I bid., P.11-13.
- <sup>91</sup> Rob Paton, Geoff Peters and Paul Quintas: Corporate Education Strategies- Corporate Universities in Practice, Paper prepared for the Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Government of Brazil, Brasília, June 2005, P.11-13.
- <sup>92</sup> Kimberly Maybar-Plaxe, Mark Allen, and Annick Renaud-Coulon :op.cit., PP.7-8.
- <sup>93</sup> Rob Paton, Geoff Peters and Paul Quintas: op. cit, P.7-8.
- <sup>94</sup> عبد الله أبو بطانة: "تقوية الروابط بين التعليم وعالم العمل"، مجلة التربية الجديدة، ع49، سنة 17، يناير/ أبريل 1990، ص39.
- <sup>95</sup> Peter McAteer & Mike Pino: op. cit, p.2.
- <sup>96</sup> Towers Watson. 2011. The New Employment Deal: How Far, How Fast and How Enduring? Insights from the 2010 Global Workforce Study. New York: Towers Watson.
- <sup>97</sup> محمد خميس الزوكة: آسيا دراسة في الجغرافيا الإقليمية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 357.
- <sup>98</sup> <https://ar.wikipedia.org/wiki/>
- <sup>99</sup> المركز القومي للترجمة: دساتير العالم ، دستور الهند، ترجمة: أمانى فهمى، النجلد الثانى، 2009، ص 385.
- <sup>100</sup> المرجع السابق، ص 44.
- <sup>101</sup> <http://www.anand-u.com/>
- <sup>102</sup> The GlobalCCU :The GlobalCCU Awards 2015, <http://www.globalccu.com/globalccu-awards-2015.html>
- <sup>103</sup> <http://www.anand-u.com/>
- <sup>104</sup> I bid.
- <sup>105</sup> <http://www.anand-u.com/about-us/index.aspx>
- <sup>106</sup> I bid.

- 107 I bid.
- 108 I bid.
- 109 I bid.
- 110 <http://www.anand-u.com/about-us/operationalacademy.aspx>
- 111 <http://www.anand-u.com/about-us/index.aspx>
- 112 <http://www.anand-u.com/about-us/operationalacademy.aspx>
- 113 I bid.
- 114 I bid.
- 115 <https://ar.wikipedia.org/wiki/>
- 116 المرجع السابق
- 117 المرجع السابق
- 118 <http://sberbank-university.ru/en/news/1/> <http://sberbank-university.ru/en/news/1/>
- 119 The GlobalCCU :The GlobalCCU Awards 2015, op.cit.
- 120 <http://sberbank-university.ru/en/news/1/> <http://sberbank-university.ru/en/news/1/>
- 121 I bid.
- 122 I bid.
- 123 <http://sberbank-university.ru/en/programs/>
- 124 I bid.
- 125 <http://sberbank-university.ru/ru/approach/leaders/>
- 126 I bid.
- 127 I bid.
- 128 I bid.
- 129 I bid.
- 130 محمد منير مرسي: المرجع في التربية المقارنة، عالم الكتب، القاهرة، 1981، ص 175 .
- 131 روبرت م. كروندي: موجز تاريخ الثقافة الأمريكية، ترجمة مارند حماد، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 1995، ص ص 20، 17.
- 132 U.S. Department of Education: Progress of Education in the United States of America: 1990 through 1994, Washington 1999, p.4.
- 133 National Defense Education Act (NDEA) (P.L. 85-864), United States Statutes at Large Vol. 72, p. 1580 – 1605, [www.edu.oulu.fi/tohtorikoulutus/.../NDEA\\_1958.pdf](http://www.edu.oulu.fi/tohtorikoulutus/.../NDEA_1958.pdf) .
- 134 The National Commission on Excellence in Education: A Nation at Risk: The Imperative for Educational Reform, A Report to the Nation and the Secretary of Education, United States Department of Education, Washington, D.C., 26 April 1983.
- 135 Lamar Alexander: America 2000- An Education Strategy Sourcebook, Department of Education Washington, DC. , 18 April 1991.
- 136 Apple Inc. [https://en.wikipedia.org/wiki/Apple\\_Inc](https://en.wikipedia.org/wiki/Apple_Inc).
- 137 I bid..

- <sup>138</sup> "Apple plans Apple University in China, bringing Jobs' vision to Asia".  
<http://9to5mac.com/2014/11/03/apple-plans-apple-university-in-china-bringing-jobs-vision-to-asia/>
- <sup>139</sup> What is Apple University and Why More Companies Should Follow Suit?  
<http://www.bestcollegereviews.org/apple-university/>
- <sup>140</sup> Farhana Zaheer: :Apple is organizational learning  
<http://www.slideshare.net/FarhanaZaheer1/apple-case-ppt-final-org-learning-11-jan>
- <sup>141</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Apple\\_University](https://en.wikipedia.org/wiki/Apple_University)
- <sup>142</sup> Apple Inc: Facts and Figures.<http://www.bestcollegereviews.org/apple-university/>
- <sup>143</sup> Ben Fox Rubin : Apple University preaches mantra of simplicity to employees .  
<http://www.cnet.com/news/apple-university-preaches-mantra-of-simplicity-to-employees/>
- <sup>144</sup> Apple Inc: Facts and Figures. op.cit
- <sup>145</sup> المجلس الأعلى للجامعات، دليل المجلس الاعلى للجامعات، القاهرة، 2008م، ص8.
- <sup>146</sup> وزارة التربية والتعليم، وزارة التعليم العالي: التعليم في مصر، 1990، القاهرة، ص 333.
- <sup>147</sup> مجلس الوزراء المصري: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، المرصد المصري للتعليم والتدريب والتوظيف.
- <http://www.idsc.gov.eg/IDSC/Projects/DetailsList.aspx?ID=2>
- <sup>148</sup> <http://www.tansik.egypt.gov.eg/application/Dalel/institutions/97.htm>
- <sup>149</sup> [http://acu.edu.eg/index.php?option=com\\_innerContent&id=11&Itemid=3&lang=ar](http://acu.edu.eg/index.php?option=com_innerContent&id=11&Itemid=3&lang=ar)
- <sup>150</sup> <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8>.
- <sup>151</sup> منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي: مراجعات لسياسات التعليم الوطنية-التعليم العالي في مصر، ٢٠١٠، ص 192.
- <sup>152</sup> المرجع السابق، ص 195.