



متطلبات تحسين مخرجات التعليم الجامعي المصري في ضوء نموذج جامعة الشركات "تصور مقترح"

بحث مكمل للحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص "أصول التربية"

إعداد

إسراء إبراهيم خطاب علي
معيدة بقسم أصول التربية
كلية التربية – جامعة بنها

أ.د/ عفاف محمد توفيق زهو
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية – جامعة بنها

أ.د/ حنان أحمد محمد رضوان
أستاذ أصول التربية المتفرغ
كلية التربية – جامعة بنها

أ.د/ إيمان جمعة محمد عبد الوهاب
أستاذ أصول التربية
كلية التربية – جامعة بنها

١٤٤٦هـ - ٢٠٢٥م

متطلبات تحسين مخرجات التعليم الجامعي المصري في ضوء
نموذج جامعة الشركات "تصور مقترح"

مستخلص البحث:

يتوقف تقدم المجتمع في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإدارية، على ما يمتلكه من كوادر بشرية مؤهلة وملائمة لسوق العمل، تمتلك من الكفاءات ما يمكنها من مواجهة التحديات والتحاولات الحادثة على الساحة العالمية، والتي كان لها تأثير على قطاع الأعمال، لذا فقد بات من الضروري التفكير في أساليب مبتكرة، تعمل على تنمية مهارات الخريجين على نحو يمكنهم من التكيف مع تحولات بيئة الأعمال، ويتطلب ذلك بالضرورة إعادة هيكلة نظام التعليم الجامعي، بالبحث، واستقطاب نماذج تعليمية جديدة - كنموذج جامعة الشركات - لتتمكن الجامعة من إعداد مخرجات تعليمية، قادرة على استيعاب مستجدات بيئة الأعمال.

ولذا فقد هدف البحث الحالي إلى تحليل المتطلبات الأساسية التي ينبغي على الجامعات توفيرها؛ كي تتمكن من تحسين مخرجاتها التعليمية على ضوء نموذج جامعة الشركات، وكان من أهمها المتطلبات: التنظيمية، والإستراتيجية، والتربوية، والمادية، والتكنولوجية.

الكلمات المفتاحية : التعليم الجامعي المصري، جامعة الشركات، مخرجات التعليم الجامعي.

**Requirements For Improving The Outcomes Of Egyptian University
Education In Light Of The Corporate University Model**

"Suggested visualization"

Abstract:

The Advancement Of Society In The Various Economic, Social, Cultural, And Administrative Fields Relies On The Availability Of Qualified Human Resources That Are Appropriate For The Labor Market And Have The Skills Necessary To Deal With The Current Challenges And Recent Global Developments That Have Impacted The Business Sector. As A Result, It Is Now Crucial To Take Into Account Creative Approaches That Seek To Enhance Graduates' Abilities In A Way That Allows Them To Adjust To Changes In The Business Sector. To Achieve This, The University Education System Must Be Restructured By Investigating And Adopting New Educational Models (Such As The Corporate University Model) That Can Produce Graduates Who Are Able To Adjust To The Evolving Business Environment.

Therefore, The Current Research Aimed To Analyze The Basic Requirements That Universities Should Provide In Order To Improve Their Educational Outputs In Light Of The Corporate University Model. Among The Most Important Of These Were Organizational Requirements, Strategic Requirements, Educational Requirements, Material Requirements, And Technological Requirements.

Keywords:

Egyptian University Education, Corporate University, Outcomes Of Egyptian University.

يمثل التعليم الجامعي النواة الأساسية التي تقوم عليها حياة الأمم والمجتمعات، سواء كان ذلك في الوقت الراهن أو مستقبلاً، حيث يعد أداة الربط بين الحياة العلمية وسوق العمل؛ بما يحقق النمو الاقتصادي المنشود، ولذا فإن له دوراً أساسياً في تكوين الكوادر البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف التنموية للمجتمع.

وانطلاقاً من ذلك، فإن الجامعات لها أهمية قصوى في تحقيق أي تقدم في دول العالم؛ فهي المنوط بها تطوير العلم والمعرفة، على نحو يحقق تنمية المجتمع المحيط بها، وحل مشكلاته المختلفة، وعلى ذلك يجب أن تساير الجامعات التطورات العالمية، في ظل علاقة تبادلية بين الجامعة والمجتمع، تسهم الجامعة من خلالها في تكوين المجتمع وتشكيل ملامحه في الحاضر والمستقبل. (محمود، وآخرون، ٢٠٢٢، ص ٣٨٥)

وبناءً على ما يؤديه التعليم الجامعي من دور بارز في إعداد الكوادر المؤهلة القادرة على تحقيق النمو المنشود، ظهر اتجاه يطالب بضرورة إجراء تحديثات لمنظومة التعليم الجامعي على غرار الخبرات الدولية؛ لإنتاج بنية جديدة للتعليم، قادرة على رفق المجتمع بمخرجات قادرة على تلبية احتياجات سوق العمل، والبقاء في بيئة تنافسية. (عبد العال، ٢٠١٨، ص ٦٥)

وتماشياً مع هذا الاتجاه، ظهرت جامعة الشركات كآلية للتعليم والتطوير المهني، لتسهم في تحفيز النمو المهني المستمر للأفراد، وتساعد على تطوير المؤسسات، من خلال توفير الكفاءات المطلوبة. (Lytovchenko & Saienko, 2019, P229)

وعليه، تعد جامعة الشركات أحد أهم التوجهات العالمية الداعمة للشراكة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية، وزادت أهميتها مع سعي الشركات لتوجيه البحوث العلمية للجامعات وليس مجرد الإشراف عليها، واستدامة المشروعات المؤسسية وليست الفردية، وتوسيع الاستفادة من الخبرات الجامعية. (حسانين، ٢٠٢٣، ص ١٩٤)

وبهذا تساعد جامعة الشركات المؤسسات التعليمية في مواجهة التحديات التي تعوقها عن أداء وظائفها بشكل أكثر فاعلية، وعلى تخطي الصعوبات ومواجهة التحديات، من خلال الاستفادة من المزايا التي توفرها تلك الجامعات من التواصل مع المجتمع الخارجي، من تزويد

الموارد البشرية بالمهارات التي يطلبها سوق العمل، فضلاً عن تبني الأفكار الابتكارية والإبداعية، وتبني فلسفة التدريب والتعليم المستمرين. (محمود، ٢٠٢٣، ص ١٢٧)

مشكلة البحث:

أشارت الدراسات السابقة إلى أن التعليم الجامعي لا يوفر خريجين مؤهلين لسوق العمل الحالي والمستقبلي، ومنها دراسة (هلال ، ٢٠٢٠، ص ٦٨٩) التي أشارت إلى ضعف درجة ملاءمة المهارات التي يمتلكها خريجو التعليم الجامعي المصري مع احتياجات سوق العمل المصري الحالية والمستقبلية.

وهذا ما أكدته (إستراتيجية التنمية المستدامة - مصر ٢٠٣٠، ص ١٦٤) من وجود نقص شديد في مهارات الخريجين بالنسبة لمتطلبات سوق العمل؛ نظراً لجمود المناهج، وغياب تحديثها بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل، ولعل ذلك راجع بشكل أساسي إلى النقص في الروابط بين مؤسسات التعليم الجامعي وسوق العمل، وضعف تلبية المناهج الدراسية لمتطلبات واحتياجات سوق العمل، إضافة إلى غياب آلية لجمع المعلومات المتعلقة بسوق العمل.

وذلك وفق ما أشارت إليه نتائج دراسة (الزايد، ٢٠٢٣، ص ص ٥١٤-٥١٥) من أن مخرجات التعليم الجامعي المصري، ما زالت تعاني من عجز في تلبية احتياجات سوق العمل؛ ويعود ذلك إلى أن السياسات المتبعة في النظام التعليمي ما زالت لا تعطي أهمية كبيرة لتحقيق الجودة في البرامج التعليمية، على نحو يسهم في إعداد الطلاب وفقاً لاحتياجات بيئة العمل.

وانطلاقاً مما تشير إليه الدراسات السابقة، ظهرت الحاجة الملحة لإعادة النظر في التعليم الجامعي المصري، والسعي إلى تجديد صيغته وأنماطه، بالشكل الذي يجعله قادراً على تحقيق أهدافه، وتطوير مخرجاته وربطها بسوق العمل، بإنشاء مؤسسة تعليمية لها طابع خاص، وذات فاعلية وكفاءة، يتم بها توضيح المعرفة المرتبطة باحتياجات العمل وتنميتها لدى العاملين، فسعى بعض الدول المتقدمة إلى استحداث نموذج "جامعة الشركات"، وقد بدأ السعي الحثيث نحو تطبيقه في مصر، كوسيلة لتحسين مخرجات التعليم الجامعي على النحو الذي يلبي احتياجات سوق العمل ويراعي متغيراته.

وتأسيسًا على ما سبق، تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يُمكن تحسين مخرجات التعليم الجامعي المصري في ضوء نموذج جامعة الشركات؟

وقد تفرع عنه الأسئلة الآتية:

١. ما الأسس الفكرية لنموذج جامعة الشركات؟
٢. ما أهم النماذج العالمية والمحلية لجامعة الشركات؟
٣. ما واقع مخرجات التعليم الجامعي المصري؟
٤. ما أهم متطلبات تحسين مخرجات التعليم الجامعي المصري؟
٥. ما ملامح التصور المقترح لمتطلبات تحسين مخرجات التعليم الجامعي المصري في ضوء نموذج جامعة الشركات؟

أهداف البحث:

تمثل الهدف الرئيس للبحث في وضع ملامح تصور مقترح لمتطلبات تحسين مخرجات التعليم الجامعي المصري في ضوء نموذج جامعة الشركات، وفي سبيل ذلك سعى البحث إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

١. التأصيل الفكري لنموذج جامعة الشركات.
٢. تناول النماذج العالمية والمحلية لجامعة الشركات وإمكانية الاستفادة منها.
٣. تحليل واقع مخرجات التعليم الجامعي المصري.
٤. تحديد أهم المتطلبات اللازمة لتحسين مخرجات التعليم الجامعي.
٥. بناء تصور مقترح لمتطلبات تحسين مخرجات التعليم الجامعي المصري في ضوء نموذج جامعة الشركات.

أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث إلى ما يلي:

١. أهمية موضوعه؛ نظرًا لأهمية مخرجات التعليم وجامعة الشركات بوجه عام.
٢. توضيحه أهمية التعاون بين المؤسسات الأكاديمية والمؤسسات المهنية لتهيئة بيئة تعليمية فعالة.
٣. حداثة نموذج الشركات كأحد نماذج تطوير منظومة التعليم الجامعي، على نحو يضمن إنتاج مخرجات تتوافق مع احتياجات بيئة العمل.
٤. مساعدة المسؤولين بوزارة التعليم العالي في اتخاذ القرارات المناسبة لتطوير الجامعات وتحديثها بما يتماشى مع الاتجاهات الحديثة المعاصرة.

منهج البحث:

استلزمت طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لكونه أفضل المناهج تناسبًا مع طبيعة الدراسة؛ فهو لا يقف عند حد الوصف، وإنما يتعدى ذلك ليشمل تحليل البيانات وتفسيرها، وقد استخدمه البحث الحالي لتحديد الأسس الفكرية والفلسفية لجامعة الشركات، إضافة إلى تعرّف واقع مخرجات التعليم الجامعي المصري.

مصطلحات البحث:

فيما يلي عرض لأهم مصطلحات البحث:

١- جامعة الشركات (Corporate University):

عرفها قاموس إدارة الموارد البشرية (Dictionary Of Human Resources Management) بأنها منظمة تعليمية تقدم فرص التدريب والتطوير، في المهارات التي يحتاجها الموظفون لتلبية احتياجات العمل. (A&C, 2003, P64)

كما يعرفها قاموس التربية (The Greenwood Dictionary Of Education) بأنها مركز يقدم مجموعة كبيرة من البرامج التعليمية للأفراد العاملين في الشركة أو خارجها،

وتتسق برامج التعليم والتدريب مع الأهداف الإستراتيجية للشركة الناشئة؛ لكي تحقق النمو والتطور وتلبي متطلبات سوق العمل. (Collins & O'Brien, 2003, P81)

وتعرفها الرابطة العالمية لجامعات وأكاديميات الشركات (G-ACUA) بأنها مؤسسة مصممة لمساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، من خلال إجراء الأنشطة التي تعزز التعلم والمعرفة الفردية والتنظيمية، مع توفير برامج تدريبية خاصة بالاحتياجات الإستراتيجية لتلك المنظمة. (The Global Association Of Corporate Universities) And Academies,2025, (Https://Www.Corporateuniversity.Org.Uk/Introduction

ويمكن تعريف نموذج جامعة الشركات إجرائياً على أنه: نموذج لجامعة تستهدف إنتاج المعارف، وتنمية المهارات، والتنسيق بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، والتي تبدأ بالتعليم والتأهيل وتنتهي بالعمل والتشغيل؛ لتوطيد العلاقة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية، وتوفير الكوادر البشرية التي يحتاجها سوق العمل، وبالتالي فهي صيغة يمكن الاستفادة منها في تطوير مخرجات التعليم الجامعي وتحسينها، وتجسير الفجوة بينه وبين متطلبات سوق العمل.

٢- مخرجات التعليم الجامعي المصري (Outcomes Of Egyptian University) : (Education)

تُعرف مخرجات التعليم الجامعي بأنها الترجمة الحقيقية لرؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها المرغوب تحقيقها، من معارف وأخلاقيات ومهارات يكتسبها الطلاب بعد الانتهاء من التعليم الجامعي. (الشطي وآخرون، ٢٠٢٤، ص ٤٢٦)

وتعرفها دراسة (قاسم، ٢٠٢٣، ص ٣٧٦) بأنها الهدف الذي ترنو الجامعات إلى تحقيقه، وفي ذات الوقت يجني ثماره قطاع الأعمال، أي أنه ما سيكون الطالب قادراً على أدائه وتحقيقه بعد مروره بخبرة تعليمية، ويتم التعبير عنها من خلال المعارف والميول والمهارات التي اكتسبها.

ويمكن تعريف مخرجات التعليم الجامعي إجرائياً على أنها: المُنتج النهائي للعملية التعليمية، والذي يتمثل في مجموعة المهارات والسلوكيات والمعارف التي اكتسبها الطالب بعد إتمامه البرنامج الدراسي.

خطوات البحث:

تماشياً مع أهداف البحث، واتساقاً مع المنهجية العلمية المتبعة، سار البحث وفقاً للمحاور

التالية:

- **المحور الأول:** عرض الأسس الفكرية لنموذج جامعة الشركات.
- **المحور الثاني:** تناول أهم النماذج العالمية والمحلية لنموذج جامعة الشركات.
- **المحور الثالث:** تحليل واقع مخرجات التعليم الجامعي المصري.
- **المحور الرابع:** عرض أهم المتطلبات اللازمة لتحسين مخرجات التعليم الجامعي.
- **المحور الخامس:** وضع ملامح التصور المقترح لمتطلبات تحسين مخرجات التعليم الجامعي المصري.

المحور الأول: الأسس الفكرية لنموذج جامعة الشركات:

يعد نموذج جامعة الشركات نموذجاً تعليمياً يجسد التقارب بين البيئة التعليمية وبيئة الأعمال، بالحرص على تحقيق التوافق بين ما يُقدم في البرامج التعليمية والأهداف الإستراتيجية لمؤسسات الأعمال والإنتاج.

أولاً: التطور التاريخي لنموذج جامعة الشركات، وماهيتها:

على الرغم من أن نموذج جامعة الشركات من النماذج التعليمية الحديثة، فإن لها جذوراً تعود إلى خمسينات القرن العشرين، ويتحدد ذلك فيما يلي:

١. مرحلة الفكرة :

قامت شركة جينرال إلكتروك بإنشاء المدارس المشتركة عام ١٩١٤م؛ بهدف إعداد قوى عاملة فعالة ومدربة والاحتفاظ بها؛ لمواجهة التحديات التي كانت تواجه مؤسسات العمل والإنتاج في ذلك الوقت، وأجبرتها على ضرورة تطوير أساليب تدريب الموظفين، وفي عام ١٩٢٧م افتتحت أول جامعة داخل المنظمة، عندما قامت شركة جنرال موتورز بتأسيس معهد جنرال موتورز للهندسة والإدارة. (Barley, 1998, p4-8)

٢. مرحلة التأسيس:

ترسخت فكرة إنشاء مراكز للتعليم والتدريب داخل الشركات مع بداية خمسينات القرن العشرين، وبات ذلك واضحاً فيما قامت به الشركات الأمريكية، ومنها: ماكدونالدز

McDonalds وجنرال إلكترونيك General Electric، وبعد ذلك شركتا ديزني Disney وموتورولا Motorola في السبعينات، بإنشاء مراكز تدريب داخل الشركات. (Pedron,2018,) (pp12-13)

٣. مرحلة التأصيل:

في أواخر الثمانيات وأوائل التسعينات من القرن الماضي، زاد حرص الشركات على توفير ممارسات التعلم مدى الحياة، حيث أدركت الشركات أن الالتزام بممارسات التعلم مدى الحياة - بما يتضمنه من مهارات التفكير المتعددة - هو السبيل لمواكبة التطور التكنولوجي واكتساب القدرة التنافسية. (Brits, 2012, p192-193)

ويتضح بذلك أن الشعار السائد داخل مؤسسات الأعمال آنذاك، هو التحول نحو منظمة تعليمية، مع استيعاب أن ذلك الهدف يتطلب - بالضرورة - إعادة النظر في فلسفة المؤسسات تجاه تطوير قدرات العاملين.

٤. مرحلة الامتداد والتطور:

في ظل ما شهده العالم من ظهور التحولات والمتطلبات الديناميكية الجديدة لسوق العمل، والمرونة المتزايدة المطلوبة في عالمنا المعولم، والتقنيات المتاحة حديثاً التي غيرت التركيز ونطاق آفاق النمو لأي شركة أصبحت جامعة الشركات عنصراً حاسماً في تطوير رأس المال البشريح باعتبارها تعزز الإستراتيجيات القائمة على إدارة المعرفة، وتساعد الشركات على تحقيق أهدافها وغاياتها وخططها الزمنية، بما يحقق لها مزايا تنافسية. (Ortiz et al ,2018, p154)

واستناداً إلى ذلك، ترسخت فكرة جامعة الشركات كوسيلة ديناميكية متطورة؛ لإقامة علاقات جديدة ومحسنة بين قطاع التعليم وقطاع الأعمال؛ بهدف رئيس يتمثل في تعليم الطلاب، وإعادة تعليم الموظفين؛ بما يحقق لهم التنمية المهنية، ويرفع معدلات كفاءتهم وقدراتهم، ويمنحهم المؤهلات وفق احتياجاتهم المتنوعة والمختلفة، بالإضافة إلى أن الشركات تساعد في التغلب على مشكلاتهم الإنتاجية أو الصناعية بأسلوب علمي، وتقديم منتجات جديدة وتطويرها. (كمال، ٢٠١٧، ص ١١٨)

وعلى ذلك؛ تعد جامعة الشركات نموذجًا تعليميًا يجسد التقارب بين بيئة الأعمال والبيئة التعليمية، من خلال العمل على تحقيق التوافق والتقارب بين البرامج التعليمية والأهداف الإستراتيجية لمؤسسات الأعمال والإنتاج.

وتُعرف جامعة الشركات بأنها مؤسسة تعليمية، تنشئها مؤسسة إنتاجية، وترتبط ارتباطًا وثيقًا بإستراتيجية عمل هذه المؤسسة، وتعتمد على نموذج أكاديمي يعمل على بناء آلية لتبادل المعرفة القائمة وتكوين أفكار جديدة، وتسعى إلى تقديم خدمات تعليمية وبحثية وتدريبية لطلابها، وفقًا لمتطلبات سوق العمل المحلية والعالمية، وتعزيز مهاراتهم في مجالات العمل المختلفة، لمواكبة مستحدثات العصر وربط التعليم الجامعي باحتياجات العمل. (السيد، ٢٠٢١، ص ١١)

وفي ضوء ذلك يمكن تعريف جامعة الشركات بأنها مؤسسة تعليمية تنموية، تسعى لإنتاج المعارف وتنمية المهارات، وكذلك التنسيق بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، والتي تبدأ بالتعليم والتأهيل وتنتهي بالعمل والتشغيل؛ لتوطيد العلاقة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية، وتوفير الكوادر البشرية التي يحتاجها سوق العمل.

ثانياً: أهداف جامعة الشركات

تتمحور أهداف جامعة الشركات في ثلاثة اتجاهات أساسية، تتضح فيما يلي:

١. أهداف تتعلق بالشركات ومؤسسات الأعمال:

- تحقق جامعة الشركات مجموعة من الأهداف المتنوعة لمؤسسات الأعمال والإنتاج، تتمثل فيما يلي: (Prince & Beaver, 2001, p19) (الشري، ١٤٣٦، ص ٧٥)
- أ. رفع مستوى قدرات العاملين ومهاراتهم في مختلف مجالات العمل وفق متطلبات العصر واحتياجات سوق العمل.
 - ب. توثيق العلاقة بالمؤسسات العلمية الأكاديمية في مجالات: البحث العلمي، والتدريب، والاستشارات، والاستفادة منها.
 - ج. تحقيق مركزية التدريب، وبالتالي تقليل التكلفة، وتسهيل مواءمة أنشطة التدريب والتطوير للأهداف الإستراتيجية للشركة.

د. توفير حلول علمية تطبيقية للمشكلات التي تواجهها، سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو الإدارة أو الأفراد، وتتميز بسرعة التطبيق وقلّة التكلفة.

٢. أهداف تتعلق بالمؤسسات الجامعية:

تحقق جامعات الشركات مجموعة من الأهداف، تتمثل فيما يلي: (الشثري، ١٤٣٦، ص ٧٥)

أ. توفير مصادر تمويل إضافية تسهم في رفع مستوى العملية التعليمية بالجامعات.

ب. توفير الدعم اللازم للقيام بالأبحاث العلمية، وبخاصة البحث العلمي التطبيقي.

ج. مساعدة الجامعات في تصميم بيئة أكاديمية داعمة للإبداع والتميز والابتكار وصلق المهارات.

د. تفعيل الروابط والصلات بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج.

هـ. زيادة مساهمة الجامعات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمهنية؛ نتيجة الشراكة مع مؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية.

٣. أهداف تتعلق بالأفراد المنتسبين:

تهدف جامعة الشركات إلى تطوير كفاءة الموارد البشرية؛ لتمتلك القدرة على مواجهة تحديات سوق العمل، بالاعتماد على تقديم مجموعة كبيرة من البرامج التعليمية وبرامج التنمية المهنية المرتبطة بالمتطلبات الوظيفية والتطور الوظيفي، بما يسهم في تعميق وعيهم بإشكاليات العمل وإستراتيجيات الأعمال (تحديد الأهداف- صنع القرار- القيادة- إدارة الوقت - بناء الفريق) ولا تقتصر مهمة تنمية الموارد البشرية على العاملين بالشركة فقط، ولكن تمتد لتشمل الخريجين والفنيين. (البحيري، أبو هتلة، ٢٠٢٣، ص ٦٠-٦١)

كما تسعى إلى تطوير فرص العمل للقوى العاملة، بالاعتماد على تطبيق أسلوب المنظمة المتعلمة، وتطبيق فكرة التعلم الذاتي المستمر، لتتمكن من رفع مستوى كفاءة الموارد البشرية، بتزويدهم بصفة مستمرة بكل ما هو جديد في مجالات العمل المختلفة، بما يحقق لهم الريادة والسبق في مجال عملهم، ويمنحهم القدرة على ابتكار فرص عمل جديدة. (علوان، ٢٠١٦، ص ٢٦٩)

ثالثاً: مقومات تأسيس نموذج جامعة الشركات:

أصبح التوجه نحو تبني نموذج جامعة الشركات توجهاً إستراتيجياً، في ظل التغيرات الحادثة في بيئة الأعمال وسوق العمل، غير أن تأسيسها يتطلب مجموعة من المقومات الأساسية التي تتجلى فيما يلي:

١. المقومات الإستراتيجية:

تشتمل المقومات الإستراتيجية لبناء جامعة الشركات على مقومات خاصة بالتخطيط متكامل الأركان، وعقد تحالفات مع جهات متنوعة، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

أ. التخطيط البنائي متكامل الأركان:

يتطلب بناء جامعة الشركات تخطيطاً متقناً، يتمثل بدايةً في تحديد الرؤية التي نسعى لها، ورسم الأهداف المرغوب تحقيقها، ووضع نظم إدارة التعلم، ووضع الإستراتيجيات التي تسهم في إحداث المواءمة بين البرامج التعليمية والتدريبية ورؤية مؤسسات الأعمال وأهدافها، ووضع الخطط قصيرة المدى وطويلة المدى؛ لضمان تحقيق الهدف المرغوب. (Meridian,2024, <https://meridianks.com/learning-development>)

ولعل ذلك يشير إلى أن هناك مجموعة من المراحل لا بد من المرور بها عند التخطيط لبناء جامعة الشركات، تبدأ بمرحلة التشخيص/ التحليل، وصولاً إلى مرحلة المعرفة والإصدار، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي: (Wicaksana, 2022, Pp41-54)

▪ المرحلة الأولى: مرحلة التشخيص/ التحليل: (Diagnosis/Analysis phase)

وتعد المرحلة الأساسية في تأسيس جامعة الشركات؛ نظراً لما يتم بها من إجراءات تتمثل في جمع البيانات اللازمة لفهم الأساسيات التنظيمية لها، ويشمل جمع البيانات النواحي التالية: الأصول الإستراتيجية للشركة، وأساليب التدريب وأدواته، ومبادرات التعلم وأدواته، وعمليات العمل، وأساليب التقويم، وتحديد توقع المستفيدين من إنشاء الجامعة.

▪ **المرحلة الثانية: تصميم البرنامج التعليمي: (Instructional Program Design)**
ويتم خلال هذه المرحلة تحديد الاحتياجات التعليمية، وتصميم البرامج المناسبة لكل وظيفة داخل المنظمات، ووضع المناهج التعليمية والتدريبية الملائمة، وتحديد الأساليب والإستراتيجيات التدريسية المناسبة.

▪ **المرحلة الثالثة: تصميم عمليات الجامعة وهيكلها: (University processes and structures)**
تعتمد هذه المرحلة على البيانات والمعلومات المستمدة من المرحلة الأولى، وتدور حول تحديد الهياكل والعمليات اللازمة لتعزيز أداء الجامعة في تحقيق هدفها، بدءًا من وضع اللوائح والوثائق والإجراءات اللازمة للعمل بكفاءة، وتحديد النظام الإداري المناسب، وتقسيم مجالات التدريب وفقًا لمجالات العمل المختلفة.

▪ **المرحلة الرابعة: تنفيذ نظم إدارة التعلم وتطويرها: (Implementation and development of learning management systems)**
تشير هذه المرحلة إلى دمج جميع العمليات والهياكل في نظام إدارة التعلم، وتأخذ في اعتبارها عند التصميم تحديد البرمجيات والمنصات المناسبة، والميزانية المتاحة للاستثمار في نظام إدارة التعلم، ومواعيد التنفيذ، وإصدار الشهادات.

▪ **المرحلة الخامسة: المعرفة والإصدار: (Knowledge and publication)**
تعد المرحلة الأخيرة، وتتمثل في الإعلان عنها للجمهور الداخلي والخارجي، وتزويدهم بنظرة عامة ومعلومات حول المميزات الموجودة بها.

ب. إعلاء قيمة التحالفات الإستراتيجية:

يقضي بناء جامعة الشركات عقد تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات وجهات متنوعة، سواء كانت على المستوى المحلي أو العالمي.

ولذلك فقد أشارت دراسة (Abel & Li, 2012, pp109-110) إلى أن تأسيس جامعة شركات يتطلب توطيد العلاقة بينها وبين مؤسسات الإنتاج؛ لتحديد مواصفات الخريج،

مجلة كلية التربية بينها

واستقطاب الجامعة للكوادر البشرية ذات الكفاءة للاستفادة من خبراتهم، ويتطلب ذلك عقد تحالفات إستراتيجية مع عدة جهات، منها ما يلي:

- **وحدات الأعمال:** بهدف تحقيق استيعاب إستراتيجيات العمل، وتحديد مواصفات الخريج المطلوبة.
- **الأوساط الأكاديمية:** بهدف الاستفادة من الخبرات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس.
- **مؤسسات الأعمال المختلفة:** بهدف الاستعانة بوسائل التعليم والتدريب المختلفة التي قد لا تكون متوافرة داخل الجامعة.

٢. المقومات التنظيمية:

يعتمد بناء جامعة الشركات على مجموعة من المتطلبات التنظيمية، تتضح فيما يلي:

أ. نظام إداري ديناميكي:

يتطلب بناء جامعة الشركات تعدد النماذج الإدارية ومرونتها، وفقاً لما تهدف إلى تحقيقه،

وهي على النحو التالي: (Lytovchenko & Saienko,2019, P228)

- **النموذج المركزي:** وفيه تكون الجامعة مسؤولة أمام شخص واحد فقط، ويكون هذا النموذج فعالاً للغاية عندما تكون المنظمة صغيرة الحجم، وتحتاج إلى تعزيز البرامج التي تقدمها.
- **النموذج اللامركزي:** وفق هذا النموذج لا توجد سيطرة مركزية على الجامعة، وتتمتع أقسامها المختلفة بالحرية الكاملة في تطوير البرامج والمناهج والدورات ومحتواها والمدة والتكلفة، وهذا النموذج فعال للغاية في الجامعات الدولية التي لها فروع في بلدان مختلفة.
- **النموذج الفيدرالي:** ويشير إلى وجود وحدة مركزية تدير جميع وحدات الجامعة وتتسق بينها في مواقع مختلفة، ومع ذلك تتمتع الوحدات المحلية بالاستقلالية، بحيث يمكن لكل منها اختيار المهام التي تحقق اتساق المحتوى وفاعلية التدريب.

ب. مرونة هيكل الجامعة:

نظرًا لاختلاف الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها، فإنه لا بد من وجود مرونة في هيكل الجامعة؛ لتتمكن من الاستجابة لكل متطلبات بيئة الأعمال، فيتراوح من حرم جامعي (التعليم القائم على الحرم الجامعي) إلى شكل افتراضي بالاعتماد على أدوات التعلم الإلكتروني، وصولًا إلى الجمع بين التعليم الإلكتروني والتدريب في مواقع العمل. (Lytovchenko & Saienko, 2019, P227)

ج. توفير مصادر تمويل مستدامة:

يحتاج بناء جامعة الشركات إلى التغلب على المشكلات الخاصة بالتمويل، بالعمل على تأمين مصادر تمويل إضافية مستدامة وأكثر استقرارًا وتنوعًا، ولعل أهم الإجراءات التي تكفل توفير مصادر تمويل مستدامة تتمثل فيما يلي: (أحمد، ٢٠٠٩، ص ١٢٥) (Rutherford, 2005, P300) و(محمد، ٢٠٢٤، ص ٥٠٢)

- تقديم برامج مانحة للدرجات بمصروفات والتأكد من تسجيل حقوق الملكية.
- إجراء البحوث والمشروعات الاستثمارية.
- تنفيذ الأنشطة المدرة للدخل، ومنها (البحوث التعاقدية للصناعة، الخدمات الاستشارية، الدورات التدريبية المتنوعة).
- إعداد برامج تدريبية وتسويقها للمستفيدين.

٣. المقومات التربوية:

تمثل النواحي التربوية الدعائم الأساسية لتأسيس نموذج تعليمي ناجح، وهي على النحو التالي:

أ. إعادة تصميم المناهج وفقًا لاتجاهات سوق العمل:

أشارت دراسة ديلتري (Dealtry, 2000, P173) ودراسة فيلتارد (Viltard, 2013, P96) إلى أن تأسيس جامعة الشركات يتطلب إعادة تصميم المناهج التعليمية بشكل يجعلها تلائم التغيرات الحادثة في سوق العمل، وكذلك طبيعة الوظائف المتاحة، ويكون ذلك من خلال:

- تصميم مناهج توظف التطبيقات العلمية بشكل أكبر، بهدف تحسين مهارات محددة.

- تضمين المناهج الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة، من خلال اشتمالها على برامج (جلسات الممارسات الإدارية- الترابط والنمذجة المهنية وجلسات الإدارة- ورش عمل مهارات التطوير الشخصي والجماعي).
- التجديد في محتوى المناهج بشكل يضمن تنمية الكفاءات والمهارات المعرفية والخبرة في مجال العمل.
- تصميم المناهج وفق ثلاثة أجزاء (الأول يعمل على تنمية المعارف النظرية، والثاني يختص بتزويد الطلاب بثقافة الشركة وقيمها وأهدافها، والثالث خاص بالجانب التطبيقي وتدريب الطلاب على أساليب وطرق العمل).

ب. تطوير برامج التدريب:

وفقاً لما تقوم عليه جامعة الشركات من مبدأ التعليم لسوق العمل، فإنها تقدم مجموعة من البرامج التدريبية الهادفة إلى تحقيق تنمية فعلية لمهارات الطلاب، وإعطائهم الفرصة لتعرف بيئة العمل الحقيقية، بما يضمن ربط مخرجاتها التعليمية بسوق العمل، والحصول على وظائف ملائمة.

وفي هذا الشأن، نوهت دراسة بيلاي ووينبيك (Pillay&Wijnbeek, 2006, p34) إلى أن البرامج التدريبية الملائمة لفلسفة جامعة الشركات، تتطلب ما يلي:

- أن يكون هدف البرنامج تحقيق استدامة المنظمات.
- ضرورة توسيع دائرة المشاركين في تحديد الاحتياجات التدريبية، ووضع محتوى البرامج التدريبية.
- النظر إلى التدريب المقدم على أنه وظيفة حاسمة وإستراتيجية للمنظمات، تسهم في تمكين الأفراد من أداء وظائفهم بشكل أفضل.

٤. المقومات التكنولوجية:

إن بناء جامعة شركات يتطلب توظيف مجموعة من التقنيات، تتمثل فيما يلي:

(Munkvold, 2003, P 215)،(Adelsberger et al ,2002, pp605-606)

- تقنيات تكنولوجيا التوزيع: وهي التقنيات التي تسهم في توزيع المعلومات وتبادلها، سواء كان الاعتماد على الإنترنت والويب، أو على الأقراص المضغوطة.

- تقنيات إدارة المحتوى أو إدارة الدورة التدريبية: وهي التقنيات التي تحاكي تجربة الفصل الدراسي في أثناء الدراسة داخل الحرم الجامعي من مسافة بعيدة.
 - تقنيات دعم المقرر الدراسي: وتتمثل في مجموعة من التقنيات والأدوات التي تدعم المقررات الدراسية، ومنها المكتبات الإلكترونية والبرامج التعليمية المختلفة.
 - التقنيات ووسائل التعليم: ويتم من خلالها تسليم الوظائف اللازمة للأغراض الإدارية إلى مزود بيئة التعلم والمعرفة الافتراضية.
- واستخلاصًا مما سبق، يتبين أن تأسيس جامعة الشركات يتطلب تحقيق مجموعة من المقومات، منها:

- إعداد بنية معرفية مرنة، تقوم على تحديث المحتوى التعليمي باستمرار، على نحو يضمن استيعابها تغيرات سوق العمل وتحولاتها، وكذلك المستجدات المهنية والتقنية.
- إعادة هيكلة نظام الشراكات على نحو يسمح ببناء شراكات إستراتيجية مع مؤسسات الصناعة والأعمال المتنوعة، والمؤسسات الأكاديمية الأخرى.
- ترسيخ ثقافة المرونة الإدارية، وتحديد أدوار العمل، وتحديد المسؤوليات، ووضع آليات للتطوير المستمر.
- تعزيز الوعي المجتمعي بأهمية نموذج جامعة الشركات في التغلب على إشكاليات السوق، بتركيزها على توفير خريجين مؤهلين.
- إعداد وسط رقمي تتوافر به جميع التقنيات والبرمجيات اللازمة لإتمام عملية التعلم والتدريب.

ولا يتوقف الأمر عند حد توفير مجموعة من المقومات (الإستراتيجية - الثقافية - التنظيمية - التربوية - التكنولوجية)، لبناء جامعة الشركات؛ بل يتطلب ذلك تحقيق التكامل والاتساق بينها، على نحو يُرسخ دورها الأساسي المتمثل في ربط التعليم باحتياجات الوظائف.

المحور الثالث: أهم النماذج العالمية والمحلية لجامعات الشركات:

في سبيل الحصول على مخرجات تعليمية تتوافق مع ما تحتاجه الوظائف وبيئة العمل من معارف ومهارات، قام العديد من الشركات - سواء على الصعيد الدولي أو المحلي - بإنشاء جامعاتها الخاصة بها؛ للتغلب على ما يعترى نظام التعليم الجامعي التقليدي من إشكاليات، ويمكن إبراز أهم النماذج العالمية والمحلية على النحو التالي:

أولاً: النماذج العالمية لجامعات الشركات:

في إطار السعي نحو ربط البرامج التعليمية بمجالات سوق العمل، وتحقيقاً للرغبة في توظيف أيدي عاملة ماهرة تستوعب ثقافة بيئة العمل وقيمها، وتمتلك قدرًا من المعارف والمهارات يمكنها من أداء عملها بشكل لائق يحقق النهضة والنمو الاقتصادي المنشود، فقد أسس العديد من الشركات العالمية الجامعات الخاصة بها؛ لضمان إعداد الطلاب بشكل يتوافق مع قيم العمل وأهدافه، ومن هذه الجامعات جامعة كيترينج الأمريكية، وجامعة مونتورولا الأمريكية، وجامعة سيبرينك الروسية، وجامعة بتروناس التكنولوجية، ويمكن تناول هذه النماذج بشيء من التفصيل فيما يأتي:

١. جامعة كيترينج Kettering University .

تعد جامعة كيترينج الأمريكية من أول النماذج التي تجسد مبدأ جامعة الشركات، حيث بدأت كمركز تدريب تابع للشركة، ثم تطورت لتصبح جامعة تقدم برامج تعليمية وتدريبية متنوعة، ويمكن تناولها بشكل موجز فيما يأتي:

أ. رؤية جامعة كيترينج الأمريكية وأهدافها:

تمتلك جامعة كيترينج رؤية طموحة تميزها عن غيرها من الجامعات، تتمثل في أن تكون رائدة في مجال الابتكار التكنولوجي والقيادة، ولتحقيق ذلك تتمحور رسالتها حول إعداد الطلاب للمستقبل، من خلال تأكيدها ربط التعليم التجريبي بالبرامج الأكاديمية في الهندسة وعلوم الكمبيوتر والأعمال، وفي سبيل ذلك عملت على تدعيم قيم الإبداع واحترام العمل الجماعي والصدق والتعاون، وتعزيز مهارات المرونة والشراكات الطلابية، مع تحقيق التعاون بين التخصصات كافة ومع جميع الشركاء، وتحقيقاً لهذه الرؤية تطمح الجامعة إلى تحقيق مجموعة

من الأهداف تتمثل في: (Kettering University , 2025,)
(<https://www.kettering.edu/who-we-are>)

- تقديم تعليم عالي المستوى، يجمع بين الجوانب النظرية والعملية.
- تقديم مجموعة واسعة من المساعدات المالية والإستراتيجية والمنح الدراسية لجذب أكبر عدد من الطلاب المتنوعين.
- إعداد تجارب بحثية تطبيقية وتنفيذها بالتعاون مع شركاء الصناعة وأعضاء هيئة التدريس المتميزين.
- التطلع إلى أن تكون الاختيار الأول للطلاب والجهات التي تسعى إلى صنع عالم أفضل بواسطة الابتكار التكنولوجي والقيادة.
- ب. التجربة التعليمية المقدمة بجامعة كيترينج الأمريكية.

تفرد جامعة كيترينج بتجربة تعليمية فريدة تلبى احتياجات مجتمع الصناعة كافة، ويتضح ذلك في أنها:

- تقدم لدرجة البكالوريوس في مجالات متنوعة، منها الهندسة الكيميائية، وعلوم الكمبيوتر، وإدارة الأعمال، كما تمتلك أحدث برامج التعلم التعاوني، بتقسيم الدوام بين الفصول الدراسية وفصول العمل، والتي تعرف باسم (فصول التعاون) (Peterson's,) (2009, P244)
- تقدم برامج تعليم دولية؛ بهدف إكساب منتسبيها من الطلاب ميزة دولية لقدراتهم المستقبلية، فنقدم برامج دراسية في الخارج لمجالات الهندسة الميكانيكية، وإدارة الأعمال والهندسة الصناعية والتصنيعية والهندسة الكهربائية والحاسوبية، وتشمل البلدان التي يدرس بها الطلاب: أستراليا، والمملكة المتحدة، وفرنسا، وألمانيا، وأسبانيا، وتتعقد شراكات مع مجموعة من الشركات، مثل: General Motors , Honeywell, Xerox, Ford, Harley-Davidson لتقديم كل ما يلزم لإنجاح الأعمال التجارية والتعرف على الأشخاص وتكوين العلاقات، وإكساب الطلاب خبرات متنوعة وعميقة. (Kaplan, 2005, P288)

▪ تقدم مجموعة من البرامج الإدارية الإضافية التي تتنوع أهدافها، ومنها برنامج الإدارة والقيادة، وبرنامج القيادة العالمية، وبرنامج إدارة العمليات (Kettering University) (2025, <https://online.kettering.edu>).

٢. جامعة موتورولا Motorola University.

تعد جامعة موتورولا نموذجًا تعليميًا فريدًا قادرًا على مواكبة التطورات التي يمر بها المجتمع المحيط، وتحقيق الهدف المتمثل في ربط الخريجين بتوجهات سوق العمل، فقد نشأت كمركز تدريب تابع لشركة موتورولا لتنمية مهارات ما تمتلكه من أيدي عاملة وكفاءاتهم، ثم تطورت لتصبح جامعة ذات هيكل عالمي، تقدم مبادرات تعليمية متعددة تخدم فئات متنوعة.

أ. رؤية جامعة موتورولا وأهدافها:

تتبلور رؤية جامعة موتورولا في أن تكون منارة للتغيير والتحسين المستمر؛ لدعم الأهداف الإستراتيجية للشركة، وتوفير أفضل الحلول وأنظمة التدريب والتعليم، لإنتاج أيدٍ عاملة تكون الأفضل في فئتها، وتكون بمثابة حافز لتطوير وضع الشركة وتحسينه في المستقبل، بتسويق الخدمات وتوزيعها حول العالم. (Gibbs & Knapp, 2002, pp6-7) (Wadhwa, 2004,) (pp 9-10)

ولتحقيق هذه الرؤية وضعت جامعة موتورولا هدفًا أساسيًا لها، يتمثل في وضع الشخص المناسب في البرنامج المناسب في الوقت المناسب، ثم إدراج ذلك الشخص إلى بيئة يمكنه فيها استخدام مهاراته المكتسبة على الفور (Phillips, 1999, p22) ووفقًا لذلك تسعى جامعة موتورولا إلى ترسيخ مجموعة من الأهداف، تتمثل فيما يلي: (Wiggenhorn, 2025,) (Yeung et al, 1999, pp 74-75) (<https://hbr.org>)

- بث روح الإبداع والابتكار والمرونة في التصنيع والإدارة، وليس تعلم المهارات فقط.
- تكريس فكرة القيادة المستمرة والمبتكرة في بيئة العمل.
- تعليم الأفراد وتدريبهم على كيفية الاستجابة السريعة للتكنولوجيا.
- تقديم مبادرات تعليمية وتدريبية تسهم في رفع معدلات التنمية التنظيمية والإدارية.

▪ تثقيف الأفراد ومساعدتهم على تعرّف ثقافات الأعمال بيئاتها في البلاد الأخرى. وبالإضافة إلى ما سبق، فإنها تسعى بشكل أساسي إلى تقديم خدمات التعليم المستمر وتوفير تدريب عملي لمساعدة الطلاب في الحصول على مؤهلات أعلى، تؤهلهم للتقدم لوظائف أفضل، والحصول على ترقية أعلى، والحرص المستمر على تحديث المهارات والمعارف لتمكينهم من أداء وظائفهم على نحو أفضل، واكتساب الخبرة في المجالات الناشئة الجديدة. (Cheung et al, 2013, p403)

ب. التجربة التعليمية بجامعة موتورولا.

تعتمد جامعة موتورولا على مبدأ أساسي يتمثل في أن التعليم حق للجميع، ولذلك تحرص على تقديم خدمات تعليمية متنوعة، منها ما يلي:

- إنشاء كلية تقنيات التعليم (CLT) وتضم مجموعة من الخبراء في التصميم التعليمي والتكنولوجيا التعليم لتطوير أنظمة توصيل التعليم عبر تقنيات الأقمار الصناعية والإنترنت والواقع الافتراضي، وتتمثل مهمتها في توفير التعليم المبتكر عبر الفصول الدراسية والتجارب عبر الإنترنت (International Labour Organization, 2002, P87)
- تأسيس معهد التعليم والأداء (Ipi) تابع للجامعة، وتمنح من خلاله شهادة (tpma) المعترف بها دوليًا على نطاق واسع، والتي تعد ضرورية لتلبية اتجاهات الصناعة، وكذلك تنفيذ أفضل الممارسات الرائدة في الصناعة لتلبية احتياجات المستفيدين، ويضمن المعهد الحفاظ على جودة التعليم والتدريب وتلبية معايير الجودة. (Motorola Solutions, 2024, p5)
- ابتكار مشروع يطلق عليه البيئة المشتركة القائمة على الإنترنت للبعثات (iExpeditions) ويعبر هذا المشروع عن الشراكة القائمة بين موتورولا ومركز الابتكار التكنولوجي في التعلم (CTIE) وجامعة ميسوري في كولومبيا وجامعة بريغهام يونغ، ويعد المشروع أحد أنظمة التعلم القائمة على الإنترنت، وقد تم تصميمه لتنفيذ مشاريع حقيقية، (Fishman & O`Connor-Divelbiss, 2000, P230)

▪ تصميم ما يسمى ببرنامج الرحلات الاستكشافية (Explorations) بهدف إعداد الأفراد لوظائف المستقبل، والمساهمة في تطوير القادة المحتملين، وتقوم الفلسفة التوجيهية له على أن الأفراد لكي يصبحوا متعلمين مدى الحياة، فإنهم يحتاجون إلى خبرة مباشرة في مهارات حل المشكلات والعمل الجامعي، كما ترى أن الطلاب يتعلمون بشكل أفضل عندما يشاركون في تحديات ذات أهمية، ووفقًا لذلك فإنها تقدم إصدارًا عبر الإنترنت، وإصدارًا آخر يعتمد على الفصول الدراسية. (Sleezer et al, 2002, P156)

٣. جامعة بتروناس التكنولوجية University Technology Petronas

تعد جامعة بتروناس التكنولوجية نموذجًا تعليميًا ناجحًا، يمكن من تحقيق ما تروى إليه الدولة الماليزية في توفير تجربة تعليمية متميزة.
أ. رؤية جامعة بتروناس الماليزية وأهدافها

تتبلور رؤية جامعة بتروناس في أن تكون مركزًا للإبداع والابتكار، وأن تكون رائدة في مجال تعليم التكنولوجيا، وتقديم الفرص الممكنة لمتابعة التطورات المعرفية واكتساب الخبرة العملية، بما يعزز القدرة التنافسية للمجتمع المحيط. University Technologic (Petronas,2025, <https://www.utp.edu.my>) ووفقًا لهذه الرؤية تسعى الجامعة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل في:

- توفير تعليم شامل ومتكامل يعزز معرفة الطلاب وخبراتهم العملية.
- توفير تجارب حقيقية في جميع جوانب الإدارة، مثل التخطيط والتنسيق والتنفيذ من خلال الأنشطة المهنية المشتركة.
- إعداد جيل جديد من الخريجين المؤهلين تقنيًا والمتكاملين القادرين على المساهمة في التنمية الصناعية في ماليزيا (Coulson et al, 2015, p41).
- إعداد جيل من الطلاب يمتلك القدرة على التعلم مدى الحياة، والتفكير النقدي، ومهارات الاتصال والسلوك، وفتنة الأعمال، والموقف العملي، والقدرة على تجميع الحلول. (Kalid, 2012, P3000).

ب. التجربة التعليمية لجامعة بتروناس التكنولوجية.

في إطار سعي جامعة بتروناس لإعداد جيل جديد من الخريجين، قادر على تحقيق التنمية المنشودة في المجتمع، فإنها تمكنت من تقديم تجربة تعليمية شاملة ومتكاملة، مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالبيئة الصناعية المحيطة، ويتضح ذلك فيما يلي: University Technologic (Petronas ,2025, <https://www.utp.edu.my/Pages/Students>)

▪ ابتكار برنامج المناهج المشتركة المعتمدة: وهو برنامج يدعم عملية التعلم المستمر، ويجمع بين التعليم والنظري والخبرة العملية، ويؤكد تضمين الأنشطة الصفية واللاصفية المتنوعة في مجالات متعددة، منها: ريادة الأعمال، والفنون والثقافة، والرياضة، والابتكار والقيادة، والخدمة المجتمعية، والهندسة، وغيرها من المجالات، مما يجعلها قادرة على إعداد طلاب متكاملين وقادرين على النهوض بالمجتمع.

▪ تقديم برامج دولية منها برنامج التعاون الدولي مع جامعة ديكين (International Collaborative Programme With Deakin University) يُقدم البرنامج للطلاب الراغبين في الحصول على درجة علمية من جامعة ديكين بأستراليا، ويشتمل على تخصصات متنوعة.

▪ وتحقيقاً لمبدأ التعليم من أجل العمل، فإنه الجامعة تعتمد على تقديم برامج تدريب إلزامية، منها برنامج التدريب الصناعي للطلاب (SIT) Student Industrial Training وبرنامج المشروع الصناعي للطلاب (SIP) Student Industrial Project، وتكون مدة التدريب في كل برنامج ١٤ أسبوعاً، وذلك كطريقة لتعزيز معارف الطلاب ومهاراتهم، وتبقيهم على تواصل مستمر مع مؤسسات الصناعة. (De Pablos, 2017, P269)

واستنتاجاً من العرض السابق، يتضح نجاح النماذج السابقة لجامعات الشركات في تحقيق الهدف الأساسي لها، المتمثل في تزويد منظمات الأعمال بقوى عاملة مؤهلة للوظائف، ومن منظور شامل، يتضح أنها بمثابة محركات للابتكار، تتمكن من تزويد الطلاب بالمعارف والمهارات التي تتطلبها بيئة الأعمال، ويمكن الاستفادة منها على النحو التالي:

- تحقيق المرونة التعليمية: المتمثلة في تطبيق الأساليب التي تضمن إكساب الطلاب المهارات العلمية التطبيقية التي تحقق لهم ميزة تنافسية، من إنشاء فروع في دول متعددة، وتقديم برامج تعليم بالتعاون مع جامعات دولية، وتقديم برامج إلزامية في الإدارة والقيادة.
- ترسيخ التعليم التطبيقي: ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم برامج تربط المعارف النظرية بالتطبيقات العملية، بما يسهم في تعليم الطلاب من خلال الخبرة المباشرة، ويتجلى ذلك في الالتزام بتنفيذ التدريب الميداني في بيئة العمل الحقيقية، وإتاحة مساحة أكبر للتدريب، مما يكسب الطلاب خبرة مهنية كبيرة.
- رقمنة العملية التعليمية: ويمكن تحقيق ذلك من خلال إطلاق العديد من المنصات والمشاريع التعليمية عبر الإنترنت، إضافة إلى تأسيس جامعات افتراضية وكليات تقنيات التعلم؛ لتعزيز الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.
- توسيع نطاق الخدمات: ويكون ذلك بعدم الاقتصار على تقديم برامج للطلاب فقط، بل بتقديم برامج تسهم في تحسين كفاءة الموظفين، سواء في الشركة المنشئة لها أو الشركات الأخرى.

ثانياً: النماذج المحلية لجامعات الشركات:

في سبيل سعي الدولة المصرية لمواكبة التوجهات العالمية المتمثلة في ربط التعليم الجامعي بمتطلبات سوق والعمل، وإعداد الخريجين وفقاً لمستجدات بيئة العمل، فقد سمحت الدولة للقطاع الصناعي بإنشاء مؤسسات تعليمية على مستوى التعليم الجامعي؛ لتلبية متطلبات أسواق العمل ومواكبة التحولات والتغيرات التي يمر بها سوق العمل، ويمكن توضيح بعض النماذج على النحو التالي:

١. جامعة هيلوبوليس Heliopolis University

تتطلع مجموعة شركات سيكم التي تأسست عام ١٩٧٧م إلى تحقيق التنمية المستدامة وتنمية المجتمع، من خلال مساعدة الموارد البشرية على اكتشاف قدراتها وإمكاناتها الفردية، وفي سبيل تحقيق ما ترنو إليه، أسست جامعة هيلوبوليس للتنمية المستدامة عام ٢٠٠٩م، وقد

افتتحت بشكل رسمي عام ٢٠١٢م، لتكون أول جامعة في الشرق الأوسط تعتمد على مدخل تدريسي، يجمع بين التعلم والتدريس والبحث والممارسة. (جامعة هيلوبوليس، ٢٠٢٥، <https://www.hu.edu.eg/ar/about>)

أ. رؤية جامعة هيلوبوليس وأهدافها

تتمحور رؤية جامعة هيلوبوليس في تشكيل طلابها على نحو يجعلهم سفراء المستقبل للتنمية المستدامة، على كل من المستويات المحلية والإقليمية والدولية، وتحقيقاً لهذه الرؤية، فإنها تعتمد على مبدأ "درجة كفاءة المشروع" والذي يقصد به ربط ما يتم تدريسه نظرياً مع احتياجات بيئة العمل، ولذلك سعت الجامعة إلى تنفيذ مجموعة من الأهداف، تتمثل فيما يلي: (جامعة هيلوبوليس، ٢٠٢٥، <https://www.hu.edu.eg/ar/c>)

- تضمين مبادئ التنمية المستدامة في المجالات التعليمية والبحثية والخدمية.
- تحقيق الوعي بمبادئ التنمية المستدامة سواء على المستوى المحلي أو العالمي.
- استخدام أساليب مبتكرة وغير تقليدية في العملية التعليمية.

ب. النظام التعليمي لجامعة هيلوبوليس

سعت الجامعة إلى تطبيق مبادئ التنمية المستدامة من خلال تنوع البرامج التعليمية، وعقد شراكات متعددة، ويتضح ذلك فيما يلي: (جامعة هيلوبوليس، ٢٠٢٥، <https://www.hu.edu.eg/ar>)

- تقديم برامج دراسية في مجالات: الهندسة، والإدارة والاقتصاد، والصيدلة، والعلاج الطبيعي، والزراعة الحيوية، فتهدف الجامعة من البرامج الدراسية المقدمة لتوفير الحلول الإبداعية للإشكاليات التي يعاني منها المجتمع في مجالات الإدارة، والرعاية الصحية، والزراعة الحيوية، والهندسة.
- إطلاق برنامج (البرنامج الأساسي) وهو عبارة عن خبرة تعليمية متكاملة الجوانب، تهدف إلى تنمية قدرات الطلاب على التجديد والتكيف مع التحولات التي يمر بها المجتمع، وتحمل المسؤولية الاجتماعية، ويتضمن البرنامج أربعة مجالات أساسية، هي: الثقافة والتنمية والتجديد والفنون، والعلوم الاجتماعية، واللغة والتواصل، والطبيعة والمجتمع.

- أنها عقدت مجموعة من التحالفات الإستراتيجية مع جامعات محلية ودولية ومؤسسات المجتمع المختلفة؛ لتحقيق ما ترنو إليه من أهداف، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:
- التحالف مع الجامعات الدولية منها (جامعة ألانوس بألمانيا - جامعة زويد بهولندا- جامعة آخن بألمانيا- جامعة غراتس بالنمسا - جامعة فريديريك بقبرص) كما عقدت تحالفات إستراتيجية مع جامعات محلية، منها جامعتا القاهرة وعين شمس.
- التحالف مع مؤسسات محلية ودولية: فقد حصلت على عضوية شبكة "مكان جامعي للإبداع" التي تهدف إلى ربط الشركات والجامعات معًا لحل المشكلات الصناعية عبر البحث التطبيقي، وأصبحت شريكًا في المركز الإقليمي للخبرة في التعليم من أجل التنمية المستدامة في القاهرة (RCE)، والمتعمد من جامعة الأمم المتحدة في طوكيو.

٢. جامعة الأهرام الكندية **Ahram Canadian University**

هدفت جريدة الأهرام المصرية إلى بناء صرح تعليمي يعمل على ربط البرامج التعليمية باحتياجات سوق العمل، ويخدم المجتمع المحلي والإقليمي، ولذلك قام رئيس مجلس إدارة الأهرام السابق الأستاذ الدكتور إبراهيم نافع بتأسيس جامعة الأهرام الكندية عام ٢٠٠٥م، وذلك بموجب القرار الجمهوري رقم ٣٩٣ عام ٢٠٠٤م، وبذلك فهي مؤسسة معتمدة، تابعة لمؤسسة الأهرام. (جامعة الأهرام الكندية، ٢٠٢٥، <https://acu.edu.eg/News/471029.aspx>)

أ. رؤية جامعة الأهرام الكندية وأهدافها

تتبلور رؤية جامعة الأهرام الكندية حول توفير بيئة تعليمية متطورة، تحقق النزاهة والإبداع، باستحداث برامج تعليمية متطورة تنتج خريجين ذوي كفاءات وقدرات عالية، ولديهم القدرة على خدمة مجتمعهم، وذلك بالاعتماد بشكل رئيس على عقد اتفاقيات وتحالفات مع جامعات دولية وإقليمية، بما يضمن تقديم تجربة تعليمية ذات مستوى عالٍ، تعزز قدرات أبناء المجتمع، ولتحقيق هذه الرؤية تقوم جامعة الأهرام بتحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل فيما يلي: (جامعة الأهرام الكندية، ٢٠٢٥، <https://acu.edu.eg/News/471042.aspx>)

- إعداد خريجين لديهم القدرة على مواجهة تحديات سوق العمل.

- توفير بيئة تعليمية تحفز على الابتكار وتلبي احتياجات المجتمع.
- إتاحة فرص أكبر للتبادل الثقافي والدراسة في الخارج.
- زيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في المشروعات التتموية والبحثية المختلفة.
- تقديم تعليم جيد، يعتمد على المناهج الكندية المعترف بها دوليًا.

ب. النظام التعليمي لجامعة الأهرام الكندية

تتنوع البرامج التعليمية المقدمة في جامعة الأهرام الكندية، سواء على مستوى مرحلة البكالوريوس أو مستوى مرحلة الدراسات العليا، حيث تقدم الجامعة برامج تعليمية متنوعة في مجالات متعددة، منها: طب الأسنان، والهندسة، وعلوم الحاسب وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة الأعمال، والعلاج الطبيعي، واللغات والترجمة، والتصميم والفنون الإبداعية، والاتصال الجماهيري، إضافة إلى أن الجامعة تدير مجموعة من المراكز، منها مركز البحوث للدراسات الإدارية والاقتصادية، ومركز الاستشارات في الخدمات الصيدلانية، والمركز التعليمي لطب الأسنان. (جامعة الأهرام الكندية، ٢٠٢٥، [/https://acu.edu.eg](https://acu.edu.eg))

وفي سبيل تقديم تجربة تعليمية جيدة، تعقد الجامعة عددًا من اتفاقيات التعاون مع جامعات دولية؛ لتقديم تجربة تعليمية متطورة، منها جامعة ماكماستر McMaster University، والمدرسة البوليتيكنيكية بمونتريال Ecole Polytechnique Montreal، وجامعة كارلتون Carleton University، وجامعة وينبيج University Of Winnipeg (عبد الرحمن، ٢٠١١، ص ٧٨٨).

واستخلاصًا من العرض السابق لبعض النماذج العالمية والمحلية لجامعة الشركات، يتبين أن النماذج المصرية لم تطبق بحق ما تقوم عليه جامعة الشركات من فلسفة، وما تسعى إليه من أهداف، فهي تقف عند حد تأسيسها بواسطة منظمات الصناعة فقط، دون وجود تطبيق فعلي لما تقوم عليه، ويظهر ذلك في مجرد تقديمها برامج تعليمية مألوفة في مجالات علمية، وعقد شراكات مع بعض الجهات، دون التطرق لابتكار برامج وخدمات جديدة، تكون ذات أثر إيجابي في عملية إعداد الطلاب، ودون التطلع لإنشاء برامج تعليم دولية، تتيح فرصة أكبر

للاطلاع على ثقافات متنوعة، وعلى النقيض من ذلك، فقد تمكنت النماذج العالمية السابق عرضها من تحقيق المرونة التعليمية، بما يسهم في تدعيم جاهزية خريجها لبيئة العمل، إضافة إلى إعادة تشكيل الخريجين (الموظفين) طبقاً للمتغيرات المهنية الوظيفية الطارئة، بقدرتها على إعداد عمليات تعليمية تحقق الدمج بين التعليم والاقتصاد والابتكار، موجهة نحو قطاع الصناعة، وتتكيف بشكل فوري مع متطلباتهم المتغيرة باستمرار.

المحور الثالث: تحليل واقع مخرجات التعليم الجامعي المصري:

تتوقف نهضة المجتمع وتقدمه في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإدارية، على ما يمتلكه من كوادرات بشرية مؤهلة وملائمة لسوق العمل، تسهم في تحقيق النمو الاقتصادي المنشود، وعلى ذلك تعد مؤسسات التعليم الجامعي المسئول الأول عن ردد المجتمع بالكوادرات البشرية القادرة على تحقيق التقدم المجتمعي المنشود، بإعداد ما تمتلكه من موارد بشرية بطريقة تلائم متطلبات بيئة العمل، وما تمر به من تحولات وتطورات على جميع الأصعدة.

ويمثل سوق العمل أحد العوامل الأساسية الموجهة لعلميات التنمية المنشودة في أي مجتمع، فهو يوضح إلى أي مدى تتمكن الدول من توظيف مواردها البشرية، ويحدد بطريقة مباشرة مدى كفاءة منظومة التعليم الجامعي في إنتاج كوادر بشرية ملائمة.

وانطلاقاً من ذلك، يُعرف سوق العمل بأنه مجموعة من الروابط والمتطلبات والعلاقات التي تجمع بين طالبي العمل وأصحاب العمل، ويحكم هذه العلاقات قانون العرض والطلب، ويعد الخريجون بمختلف مستويات تعليمهم وخبراتهم ومؤهلاتهم مدخلات سوق العمل. (محمد وآخرون، ٢٠٢٤، ص ٦٥٤)

وعلى ذلك، يتوقف استقرار سوق العمل على مجموعة من المؤشرات، من أهمها نسبة التشغيل التي تشير إلى مدى قدرة الدولة على تحقيق الاستغلال الأمثل لجميع الأيدي العاملة لديها، وإنتاجية العمل التي تشير إلى مقدار المساهمة التي يقدمها العامل بناءً على استيعاب متطلبات الوظيفة، ونسبة البطالة التي تشير إلى نسبة العاطلين عن العمل من بين المجموع الكلي لقوة العمل. (فطيمة، ٢٠٢٠، ص ص ٤٩-٥٩) و(محمد، ٢٠٢٠، ص ٣٦)

وانطلاقًا من هذه المؤشرات، وباستقراء واقع سوق العمل المصري، يتضح وجود خلل في منظومة العمل، ويظهر ذلك جليًا في اختلال التوازن بين جانب العرض المتمثل في الأيدي العاملة المتوافرة بما تمتلكه من مهارات وكفاءات، وجانب الطلب المتمثل في الوظائف والمهن المتاحة.

ويتضح ذلك فيما أشار إليه التقرير الصادر عن المركز المصري للدراسات الاقتصادية في (٢٠٢٤)، من أن سوق العمل المصري يعاني ضعفًا في نسب التشغيل؛ نتيجة ضعف الأطر التشريعية والمؤسسية السائدة، والجمود في مواجهة التغيرات والتحولت السريعة، مما يدل على الضعف الهيكلي لسوق العمل، وارتفاع نسبة البطالة، وتركزها بشكل أكبر بين أصحاب التعليم الجامعي وفوق الجامعي. (ECES, 2024, p11)

ولعل ما أدى إلى ذلك هو ضعف الروابط والصلات بين مؤسسات التدريب ومؤسسات التعليم الجامعي والمؤسسات الصناعية، مما ترتب عليه بالضرورة نقص المعلومات عن احتياجات بيئة العمل من مهارات وقدرات. (أحمد، حرات، ٢٠١٨، ص ١٠٦)

وقد نتج عن ذلك وجود مجموعة من الإشكاليات التي يعاني منها سوق العمل، لعل من أبرزها اختلال التوازن بين العرض والطلب على خريجي التعليم الجامعي، وتتضح معالم هذه الإشكالية في شيوع العمل بوظائف لا تتناسب مع المؤهلات الدراسية، والتسرب والفقد الوظيفي، والفائض الهائل في أعداد الخريجين.

ونظرًا لما يعانيه سوق العمل من إشكاليات، تتضح في الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات الوظائف، فإن الأمر يستدعي إعادة هيكلة مؤسسات التعليم الجامعي، على نحو يمكنها من مواكبة تحولات بيئة العمل، بتأسيس رؤية وطنية إستراتيجية، تستهدف تجاوز هذه الإشكاليات، وتضمن مواءمة أهداف التعليم لمتطلبات التشغيل.

أولاً: جهود الدولة المصرية في النهوض بمستوى مخرجات التعليم الجامعي:

لمخرجات التعليم الجامعي أهمية كبيرة في الدول كافة؛ باعتبارها المسئول الأول عن رفع معدلات التنمية، وتعزيز المكانة التنافسية للدولة على الساحتين الإقليمية والعالمية، ولذلك تبذل

الجهات المسؤولة قصارى جهدها، لإمداد المجتمع بمخرجات تعليمية ذات مستوى تأهيل عالٍ، وتسعى في ذات الوقت إلى معالجة أوجه القصور في نظم إعدادهم.

نظرًا لما تحظى به مخرجات النظام التعليم الجامعي من أهمية، فقد سعت دول العالم إلى تطوير مؤسسات التعليم الجامعي بها؛ لتواكب التغيرات السريعة والمتلاحقة، وكذلك تركيز الجهود على تحسين أداء منظومتها التعليمية وتميز خدماتها التعليمية المقدمة، والتطوير المستمر للوسائل والمناهج والأدوات، لتناسب التحولات المستمرة. (رشوان، ٢٠٢٣، ص ٣٣٠).

ولم تكن الدولة المصرية بعيدة عن تطور الأحداث العالمية، والمطالب المتزايدة برفع مستوى نوعية مخرجات الأنظمة التعليمية، وفي هذا الصدد أشارت رؤية مصر للتنمية المستدامة حتى عام ٢٠٣٠م، إلى ضرورة توفير تعليم وتدريب عالي المستوى لجميع أبناء المجتمع، ضمن إطار نظام تعليمي مؤسسي كفاء ومستدام، يكون محور تركيزه على المتعلم ليكون متمكنًا من التفكير، متميزًا تقنيًا وفنيًا وتكنولوجيًا، قادرًا على المنافسة إقليميًا وعالميًا. (إستراتيجية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠)

وتحقيقًا لأهداف رؤية مصر ٢٠٣٠م، فقد بذلت الحكومة المصرية مجموعة من الجهود، كمحاولة منها لرفع كفاءة منظومة التعليم الجامعي والبحث العلمي، وتعزيز قدرات مخرجاتها الجامعية؛ لتلبية احتياجات بيئة العمل المتغيرة، منها إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وإنشاء المرصد المصري للتعليم والتدريب، وإنشاء مرصد التعليم العالي. (البرادعي، قذري، ٢٠٢٢، ص ٣)

وبالإضافة إلى ذلك، أشارت (إستراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ٤،٠ ، ص ١٢) إلى بعض الجهود المبذولة في سبيل تطوير التعليم، وتشمل مجالات عديدة، منها إتاحة تعليم للجميع دون تمييز، وتحسين جودة النظام التعليمي، وتحقيق العالمية.

وعلاوة على ما سبق، سعت الحكومة المصرية إلى تنفيذ مجموعة من المبادرات الهادفة إلى تحسين مستوى الخريجين، منها: (حسين وآخرون، ٢٠٢٥- ص ٣٧)

■ إطلاق منصة رقمية وطنية متكاملة، هي المنصة المستقلة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بالإضافة إلى سبع منصات جامعية في جامعات الحكومية، منها: عين شمس،

والإسكندرية، والمنصورة، وتهدف جميعها إلى إدارة المسار المهني، وربط أسواق العمل بالمؤسسات التعليمية والمراكز المهنية.

■ إنشاء ٣٧ مركزًا للتطوير المهني في ٢٩ جامعة مصرية، تنتوع ما بين مراكز (توظيف، التسويق، وتحليل البيانات، والشراكات).

■ إنشاء ٢٣ مركزًا لإبداع مصر الرقمية "كريتيفا" في مختلف المحافظات، لتدريب الشباب على المهارات اللازمة لتأهيلهم للعمل كمهنيين مستقلين.

ووفقًا لما سبق، يتضح مدى وعي الدولة المصرية بقضية تحسين مخرجات التعليم الجامعي وزيادة جودتها، والسعي الجاد نحو النهوض بمستوى الخدمات التعليمية، وتطويرها بشكل يلائم متطلبات بيئة العمل وتحولاتها، ويظهر ذلك جليًا في إعداد خطط مستقبلية، تهدف إلى تحقيق الدمج والتكامل بين المنظومة التعليمية ومؤسسات سوق العمل.

ثانيًا: جوانب الضعف في مخرجات التعليم الجامعي المصري والعوامل المؤدية إليها:

على الرغم من بذل العديد من الجهود من قبل الحكومة المصرية لرفع مستوى الجودة في منظومة التعليم الجامعي، وكذلك السعي الجاد نحو تنفيذ العديد من الإجراءات التي من شأنها النهوض بمستوى مخرجات التعليم الجامعي، فإن الواقع ما زال يشير إلى ضعف توافر قدرات الخريجين مع ما يحتاجه سوق العمل من مهارات.

وهذا ما نوه إليه المركز المصري للدراسات الاقتصادية، من أن الخريجين ما زالوا يفتقرون إلى المهارات والكفاءات المطلوبة، وأرجع ذلك إلى الفجوة القائمة بين نظام إعداد الطلاب والحاجات الفعلية لبيئة العمل ومتطلباتها، وقد انعكست عواقب ذلك على انخفاض معدلات الخريجين الذين يتجاوزن اختبارات الالتحاق بالوظائف من إجمالي المتقدمين للعمل. (Egyptian Center for Economic Studies, 2022, P54) (البرادعي، قدرتي،

٢٠٢٢، ص ١١)

وفي هذا الصدد أشارت نتائج دراسة (الزائد، ٢٠٢٣، ص ص ٥١٤-٥١٥) إلى أن مخرجات التعليم الجامعي المصري ما زالت تعاني من عجز في تلبية احتياجات سوق العمل، ويعود ذلك بشكل رئيس إلى السياسات المتبعة في النظام التعليمي، فلا تعطي أولوية كبيرة لتحقيق

جودة البرامج التعليمية المقدمة للطلاب، ويظهر ذلك جلياً في التوسع في تخصصات لا تواكب تطورات العصر، كما أن المقررات الدراسية المقدمة ما زالت تهتم بالناحية الكمية للمعلومات والحشو المبالغ فيه، بغض النظر عن مناسبة المحتوى لمتغيرات بيئة الأعمال ومتطلباتها.

علاوة على ما تتبعه مؤسسات التعليم الجامعي من التركيز على بعض العلوم دون الأخرى، وضعف اهتمامها بتنمية المهارات التي تحتاجها بيئة الأعمال، الأمر الذي تظهر عواقبه في إنتاج أعداد هائلة من الخريجين لا يتقنون أي مهنة، وبالتالي يُنظر إليهم على أنهم عالة على سوق العمل. (عبدالله، ٢٠٢٠، ص ١١٧)

ومن هذا المنطلق، يتضح أن مؤسسات التعليم الجامعي تعاني من عدة جوانب للقصور تؤثر على أداء وظيفتها الأساسية، المتمثلة في إعداد الطلاب وفقاً لاحتياجات بيئة العمل، ويمكن إجمالها على النحو التالي:

١. ضعف الروابط بين سياسات التشغيل وسياسات التعليم:

ويظهر ذلك في ضعف التنسيق بين سياسات التشغيل والسياسات التعليمية، أي ضعف الاهتمام بتحقيق التكامل بينها لتخطيط القوى العاملة التي تحقق الربط بين هذه السياسات، في حين تعد السياسات التدريبية والتعليمية من أهم أساليب تنمية الأيدي العاملة، باعتبارها تشكل جانب العرض في مختلف مجالات القوى العاملة. (أبو خليل، الزعبي، ٢٠٢٣، ص ٩٦٠-٩٦١)

٢. جمود الجوانب التنظيمية بالجامعات المصرية:

ويتمثل ذلك فيما تتسم به رؤية الجامعات من الجمود والروتين، وانعدام تجديدها وفقاً لمتغيرات العصر، والالتزام المفرط بالصيغ الرسمية، واتباع نمط مركزية التنظيم الرسمي للجامعات، وأسلوب البيروقراطية الإدارية التي تتعارض مع طبيعة هيكل الجامعات كمنظومة حديثة تتطلب التجديد المستمر لهياكلها التنظيمية بما يتواكب مع التطورات الحديثة. (البغدادي وآخرون، ٢٠٢٣، ص ٢٧٦)

٣. إستراتيجية العملية التعليمية:

ويتجلى ذلك في الاعتماد على طرائق وأساليب تدريسية تقليدية في العملية التعليمية، وجمود المناهج والبرامج التعليمية المقدمة، واتباع نمط تقليدي في الاختبارات، يعتمد على قياس درجة الحفظ فقط، الأمر الذي أثر بشكل ملحوظ على مستوى جودة العملية التعليمية الجامعية بانخفاض كفاءتها وتدني مستوى خريجها. (محمد، ٢٠٢٠، ص ٧٤١)

٤. الافتقار إلى مصادر تمويل متنوعة:

تعاني الجامعات المصرية من قلة مصادر التمويل؛ نتيجة الاعتماد بشكل أساسي على التمويل الحكومي، بالإضافة إلى سوء توزيع الميزانية المخصصة؛ ما أدى إلى ضعف البنية التحتية، وأصبح الخريج لا يناسب سوق العمل من ناحية الكم والكيف، وتقصه المهارات التقنية والمعرفية، ما أدى إلى تناقص إنتاجيته في العمل المخصص له. (عبدالسلام، سلطان، ٢٠٢٤، ص ٨٦٢) (أحمد، هابي ٢٠١٨، ص ١٦٨)

٥. عدم ملاءمة المناهج لاحتياجات سوق العمل:

ويتضح ذلك جلياً في أن المناهج الحالية في معظم الجامعات المصرية، لا تواكب ما تحتاجه مؤسسات الأعمال والإنتاج من معارف ومهارات، الأمر الذي يشير إلى جمود المناهج وانعدام تطورها، في ظل ما تموج به بيئة الأعمال من تطورات وتغيرات سريعة، تحتاج إلى معارف ومهارات مستحدثة باستمرار. (البرادعي، قدرى، ٢٠٢٢، ص ٣)

واستناداً إلى تبذله الدولة المصرية من محاولات لتطوير منظومة التعليم الجامعي، وبناءً على ما تعانيه الجامعات من أوجه قصور وضعف، فإن أولى الخطوات اللازمة للإصلاح الحقيقي هي الابتعاد عن الطرق التقليدية المتبعة في إصلاح منظومة التعليم الجامعي، والمقتصرة على مجرد تطوير المناهج التعليمية، وتحسين البنية التحتية وحسب، بالاتجاه نحو تبني نموذج إصلاحي شامل، يعمل على بناء منظومة تعليمية مرنة، قادرة على التكيف مع المتغيرات الجارية في بيئة العمل، من خلال إعادة تعريف العلاقة بين المؤسسات الأكاديمية ومؤسسات سوق العمل، وربط جودة مخرجاتها بأهداف المجتمع التنموية وأهداف مؤسسات الصناعة.

المحور الرابع: متطلبات تحسين مخرجات التعليم الجامعي المصري:

تحتل قضية تحسين مخرجات التعليم الجامعي المصري مكان الصدارة في أولويات إصلاح التعليم المصري؛ نظراً لما تمثله من أهمية إستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة، واكتساب مكانة على الساحة التنافسية الدولية، فلم يعد كافياً الاقتصار على تزويد الطلاب بالمعارف النظرية فقط، بل لا بد من امتلاكهم المهارات التطبيقية والتحليلية وفقاً للمعايير الدولية، الأمر الذي يؤكد ضرورة إعداد الطلاب بشكل يمكنهم من الاندماج بسوق العمل الحالي والمستقبلي.

ومن هنا تبدو الحاجة إلى ضرورة تطوير منظومة التعليم الجامعي؛ ليظل لديها القدرة على إنتاج مخرجات تمتلك القدرة على مواكبة مستجدات سوق العمل، بما يحقق العوائد المنشودة لكل أطراف المجتمع، حيث تعد الخدمات التعليمية في صورتها الشاملة المتطورة استثماراً وليس استهلاكاً كبقية الخدمات الأخرى، مما يفرض على النظام التعليمي ضرورة الاستثمار في خدماته؛ لتواكب مخرجاته مستجدات العصر. (ابن جمعة، ٢٠٢٤، ص ٢٠٠)

ويتطلب ذلك ضرورة تبني إستراتيجيات جديدة في التعليم والتدريب، تحقق إصلاحات كفية وكمية على حد سواء في المنظومة التعليمية، بما يحقق الهدف المنشود المتمثل في تحسين مخرجات التعليم الجامعي وتطويرها، لتتوافق مع احتياجات الاقتصاد وسوق العمل. (أحمد، حرات، ٢٠١٨، ص ٩٥)

ووفقاً لذلك، يمكن توضيح أهم المتطلبات الواجب الأخذ بها لتحسين مهارات المخرجات التعليمية وتعزيزها، ومنها المتطلبات: التنظيمية، والإستراتيجية، والاجتماعية، والتربوية، والمادية، والتكنولوجية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: المتطلبات التنظيمية:

تعد المتطلبات التنظيمية من أولى الخطوات اللازمة للارتقاء بمنظومة التعليم الجامعي وتحقيق الأهداف التي يتطلع المجتمع إلى تحقيقها، حيث تتمثل في جميع الإجراءات القانونية والتشريعية والإدارية التي يجب اتباعها لتحسين المنظومة التعليمية، ونظراً لأهميتها، فقد

وضحت مجموعة من الدراسات المتطلبات التنظيمية الواجب العمل بها لتحسين الخدمات التعليمية المقدمة، والتي تنعكس نتائجها على جودة المخرجات التعليمية بشكل مباشر. فقد أشارت دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٠، ص ص ٢١٢-٢١٦) ودراسة (غازي وآخرين، ٢٠٢٤، ص ٧٧) إلى مجموعة من الآليات والإجراءات التنظيمية التي يجب اتباعها لتحقيق النتيجة المرجوة من التعليم الجامعي، تتمثل فيما يلي:

- تشكيل لجنة تتبع الوزارة، تتمحور مهمتها في تحديد مهارات التوظيف الملائمة للتوجهات الحالية والمستقبلية لسوق العمل، وتعمل على إعداد وثيقة عمل قومية لمؤهلات البرامج التعليمية وتخصصاتها بمؤسسات التعليم الجامعي؛ لتحديد المواصفات الواجب إكسابها لخريجي كل نوع من التخصصات التعليمية.
- استحداث قرارات تلزم صانعي السياسات بتحقيق الربط بين سياسات التوظيف وسياسات التعليم الجامعي.
- توفير قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، لمناقشة الخطة الإستراتيجية للجامعة.
- ضرورة وجود خطة إستراتيجية للتعليم الجامعي، تدعم التميز العلمي والبحثي.

بالإضافة إلى ذلك أشارت دراسة (أحمد وآخرين، ٢٠٢٤، ص ص ٧٥٦ - ٧٥٨) إلى مجموعة من المتطلبات ذات التأثير الإيجابي في تحقيق جودة العملية التعليمية بالجامعات المصرية، تتمثل فيما يلي:

- ضرورة إدراج مادة في الدستور المصري تلزم القطاع الخاص بضرورة تخصيص جزء من أرباحه المالية لتطوير منظومة التعليم الجامعي المصري.
- انتهاج سياسات الإعفاءات الضريبية للمؤسسات الصناعية والشركات التي تفتح أبوابها لاستقبال طلاب التعليم الجامعي، لتنفيذ التدريب في بيئة العمل الحقيقية.
- وضع قوانين تتيح الفرصة لمنظمات الإنتاج ومؤسسات الصناعة المشاركة في تحديد أهداف البرامج التعليمية والتدريبية ومهتوياتها، مع إعطائهم فرصة المشاركة في التدريس وتقييم المتدربين.

ووفقاً لما سبق، يتضح أن المتطلبات التنظيمية ذات أهمية قصوى؛ حيث تعد الخطوة الأولى في عملية إعداد الطلاب وفقاً لاحتياجات سوق العمل ومستجدات العصر؛ فهي

المنوط بها تحقيق الملاءمة والتنسيق المستمر بين ما يتم تنفيذه في مؤسسات التعليم الجامعي وأولويات بيئة العمل واحتياجاتها باستمرار، وفقاً للتغيرات والمستجدات الطارئة، ويؤكد ذلك أنه لكي تُتاح لنا الفرصة لتحسين مهارات الخريجين على ضوء جامعة الشركات باعتبارها نموذجاً تعليمياً فريداً يجسد التقارب بين بيئة التعليم وبيئة العمل، لا بد من الأخذ في الاعتبار بتنفيذ جميع المتطلبات التنظيمية السابقة التي تكفل تحقيق التوافق بين جهود التعليم وتطلعات سوق العمل.

ثانياً: المتطلبات الإستراتيجية.

تمتلك الجامعات مكانة إستراتيجية مهمة؛ فهي المنوط بها رفد المجتمع بخريجين مؤهلين، لديهم القدرة على النهوض بالمجتمع وتحقيق التنمية، الأمر الذي يستوجب ضرورة تفعيل العلاقة بين قطاعات الصناعة ومؤسسات التعليم؛ لضمان تقديم خدمات تعليمية ملائمة، تحقق هدفها المنشود المتمثل في إعداد الطلاب وفقاً لاحتياجات بيئة العمل. (مشعل، ٢٠٢٣، ص ٢)

وفي هذا الشأن أوصى المؤتمر الثاني عشر لوزراء التعليم العالي والمسؤولين العرب عن البحث العلمي في الدول العربية في ١٠ ديسمبر ٢٠٠٩ بعنوان (المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي) بضرورة دعم الشراكة بين الجامعات والقطاع الاقتصادي والاجتماعي المحيط، وأكد ضرورة إنشاء هيئات وطنية مستقلة، تختص بوضع الأطر الوطنية للمؤهلات؛ لما لذلك من أهمية في إعداد الخريجين وفقاً لاحتياجات سوق العمل. (ابن جمعة، ٢٠١٠، ص ٥٢)

وبناءً على توصيات المؤتمر، اقترحت دراسة (الأحمد، ١٤٣٧ هـ ، ص ص ٤٩١ - ٤٩٤) مجموعة من الإجراءات التي تكفل تحقيق الشراكة بين الجامعات ومؤسسات الصناعة والإنتاج، منها ما يلي:

- عقد ورش وندوات دورية بين مؤسسات الصناعة والجامعات.
- إنشاء وحدات مشتركة بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج.
- أن يتشكل مجلس الإدارة مناصفة من أطراف الشراكة من الجامعات ومؤسسات الصناعة.
- تمثيل أعضاء هيئة التدريس في إدارات الشركات، وكذلك انتداب خبراء الصناعة في مجالس الجامعات والكليات.

وعلاوة على ذلك، اقترحت دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٠، ص ص ٢١٣-٢١٥) مجموعة من الخطوات التي يجب اتباعها لتحقيق الشراكة بين الجامعات ومؤسسات الصناعة، على نحو يسهم في تحسين مخرجات التعليم، تتمثل في:

• تشكيل لجان استشارية للبرامج الأكاديمية المقدمة، تتضمن ممثلين من منظمات الأعمال وممثلين من أعضاء هيئة التدريس، وممثلين عن الجهات المهنية المرتبطة بتخصص البرنامج، لتقديم المقترحات التي تسهم في تطوير البرامج التعليمية بما يجعلها أكثر ملاءمة لسوق العمل.

• السماح لرجال الأعمال بالمشاركة في العملية التعليمية، وتفعيل ما يسمى ببرامج التعلم في مواقع العمل.

ثالثاً: المتطلبات التربوية:

تعد المتطلبات التربوية حجراً أساسياً لا غنى عنه لتحسين مهارات خريجي التعليم الجامعي، فلا يمكن تطوير منظومة التعليم الجامعي دون تطوير جوانب العملية التعليمية.

ولذلك أشارت دراسة (قشاش، الجماعي، ٢٠٢٥، ص ص ٢٠٨-٢٠٩) إلى ضرورة تفعيل منظومة الإرشاد الأكاديمي، وتطوير المناهج وتحديثها على نحو يدمج بين المهارات النظرية والمهارات العملية التطبيقية، والحرص على إعداد دورات وبرامج تدريبية تستهدف تطوير مهارات الخريجين وتزويد من فرص التحاقهم بالوظائف الجديدة.

وفي ذات السياق، أشارت دراسة (عبد المنعم، ٢٠٢٠، ص ٢٤) و(مجاهد، ٢٠٢٥، ص ٣٧٥) إلى ضرورة تضمين العملية التعليمية طرائق تدريس متطورة، يمكن من خلالها تعزيز كفاءات الموارد البشرية وجداراتهم، وذلك من خلال ما يلي:

- ◆ تضمين أسلوب المشاريع الإنتاجية في عملية التعليم، بما يسهم في إتقان مهارات التعلم والحياة والابتكار، بإشراك الطلاب في إنتاج المنتجات المختلفة.
- ◆ مشاركة الطلاب في عملية التسويق للمنتجات، وتدريبهم على مهارات التفاوض وإدارة المشاريع.

- ◆ إدراج الزيارات الميدانية الدورية ضمن الأنشطة التعليمية لمنظمات الأعمال ومؤسسات الإنتاج؛ للتدريب على التقنيات المستخدمة، وتعرف كيفية استخدامها، واكتساب المهارات المهنية المطلوبة.
- ◆ استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي في التقييم الفردي؛ لتحديد نقاط القوة والضعف.
- ◆ تعزيز أساليب التعلم النشط والتفاعلي؛ بحيث يكون الطالب مشاركاً لا متلقياً، باستخدام تطبيقات ذكية.

وفي هذا الصدد، نوهت دراسة (عبدالسلام، ٢٠٢١، ص ٥٩) ودراسة (جابر، ٢٠٢٥، ص ٧٣٥) إلى مجموعة من الإجراءات التي تسهم في تطوير المقررات الدراسية، هي على النحو التالي:

- إعداد مقررات بينية مشتركة بين الجامعات المصرية المختلفة.
- تضمين المقررات المهارات التي تحتاجها الوظائف المختلفة، مثل: مهارات التحليل وتوظيف المعلومات، مهارات التواصل، ومهارات حل المشكلات، والمهارات الرقمية، وجعلها مقررات إجبارية.
- إلزام الجامعات بتدريس مناهج تتناول موضوعات ترتبط بشكل وثيق بالوظائف المتاحة والمتوقع ظهورها.
- تحديث المناهج التعليمية، بتضمينها المهارات العابرة للتخصصات، والتي تحتاج إليها مهن المستقبل.

رابعاً: المتطلبات المادية:

يتطلب تطوير العملية التعليمية بمؤسسات التعليم الجامعي توافر بنية تحتية ملائمة، تذلل العقبات التي يمكن أن تواجه الطلاب في أثناء العملية التعليمية.

وتُعرف النواحي المادية بأنها الأبنية الذكية لمؤسسات التعليم الجامعي، بما تشمله من قاعات، ومختبرات، ومعامل، ومكاتب إدارية، الأمر الذي يتطلب توفير العناصر المسئولة عن تحقيق جودة الأبنية التعليمية، بداية من اختيار مواد بناء ملائمة، مروراً بدمج وسائل الاتصال التكنولوجية الحديثة في القاعات الدراسية وتزويدها بالحواسيب والأجهزة التكنولوجية المتطورة، وربط القاعات والمختبرات بالموقع الإلكتروني للجامعة، وصولاً إلى مراعاة تناسب المساحات الخضراء المتاحة وتناسقها مع المساحة الكلية للجامعة، بالإضافة إلى توفير خدمات لوجستية؛

لضمان تحقيق معايير الجودة التي حددتها الهيئة القومية للاعتماد الأكاديمي في هذا الشأن. (العجري، ٢٠٢٢، ص ٧٩٨-٧٩٩)

وبناءً على ما للبنية التحتية المتطورة من أهمية في العملية التعليمية، اقترحت دراسة (عمر، ٢٠٢٣، ص ٢٦٠) مجموعة من الإجراءات تسهم في تحسين البنية التحتية لمؤسسات التعليم العالي، منها ما يلي:

- ◆ إنشاء مكتبة رقمية تحتوى على باقة متنوعة من المواد الإلكترونية الرقمية، تكون متاحة على خادم المكتبة؛ حتى يسهل التعامل معها، وتكون مرتبطة بمحركات بحث عالمية.
- ◆ تزويد المختبرات والمعامل بأحدث الأجهزة، وتزويدها ببرمجيات وأنظمة تعليمية متطورة.
- ◆ تصميم الفصول والقاعات الدراسية بطريقة تحفز الطلاب على التعلم، وتزويدها بتقنيات الواقع الافتراضي الرقمي.

كما نوهت دراسة (البيلي، ٢٠٢٣، ص ١٥) إلى ضرورة تفعيل المشاركة المجتمعية؛ لتوفير مساحات أرضية لبناء أكبر عدد من المباني، وتجهيزها بالوسائل التكنولوجية الحديثة، إضافة إلى زيادة الميزانية المخصصة للمرحلة الجامعية، للتوسع في إنشاء المباني، وتوفير المعدات والأجهزة المطلوبة.

خامساً: المتطلبات التكنولوجية:

يشهد الوقت الحالي تحولاً جذرياً متجهًا نحو مستقبل تشكل التكنولوجيا أساسه، الأمر الذي يفرض على المؤسسات التعليمية ضرورة إعداد طلابها بشكل يتوافق مع توجهات المجتمع، بالعمل على توظيف التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في العملية التعليمية؛ لإعداد الطلاب وتدريبهم بشكل ملائم.

وانطلاقاً من ذلك، أوضحت دراسة (حباكة، ٢٠٢٢، ص ١١٤) (غزى، علام، ٢٠٢٥، ص ٢٨٠) المتطلبات التكنولوجية الضرورية التي تسهم في تحسين العملية التعليمية بما يحقق تعليم جيد للطلاب، وتتمثل فيما يلي:

- توفير شبكة إنترنت عالية السرعة؛ لتحسين عمليات تبادل المعارف والمعلومات بواسطة وسائل التعلم الرسمية ووسائل التواصل الاجتماعي، وكذلك عملية الاتصال داخل المؤسسات الجامعية، سواء من خلال أجهزة كمبيوتر أو الهواتف المحمولة.

- توفير تقنيات تسهم في تدريب الطلاب على إعداد محتوى تعليمي ذكي، بما ينمي قدراتهم في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات.
- إعداد بيئة تعلم مدعومة بالتكنولوجيا، توفر التغذية الراجعة الفورية للطلاب، مع إعطائهم التوجيهات والتلميحات المطلوبة.
- استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والوسائل التقنية؛ لتقديم الدعم الفوري للمتعلمين وفقاً لاحتياجاتهم الفردية.
- تطوير منصات تعليمية ذكية مدعومة بالذكاء الاصطناعي؛ لتقديم محتوى تعليمي تفاعلي، وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الطلاب، وتقديم توصيات التعلم.

وبالنظر إلى ما أشارت إليه الدراسات السابقة، يتضح أن الإصلاح الحقيقي لمنظومة التعليم الجامعي يحتاج إلى تنفيذ مجموعة من الإجراءات والآليات المتكاملة، على نحو يسهم في تحديث منظومة التعليم الجامعي، بما يمكنها من إنتاج خريجين يمتلكون الكفاءة المعرفية والمهارية، ومن هنا فإن أي سياسة إصلاحية، لا بد أن تنطلق من مبدأ تعزيز العلاقة بين التعليم وبيئة الأعمال، بالعمل على إعادة تعريف دور الجامعة.

المحور الخامس: ملامح التصور المقترح لمتطلبات تحسين مخرجات التعليم الجامعي في ضوء نموذج جامعة الشركات.

اعتماداً على ما تم تناوله في الدراسات السابقة والتحليل النظري لأدبيات البحث الحالي، يُمكن وضع ملامح تصور مقترح لمتطلبات تحسين مخرجات التعليم الجامعي المصري، في ضوء فلسفة جامعة الشركات.

أولاً: فلسفة التصور المقترح:

ينطلق هذا التصور من فلسفة مؤداها أن مخرجات التعليم الجامعي المصري، تُعد المؤشر الرئيس على مدى قدرة الدولة على تحقيق التقدم والنمو، وبالتالي لا بد من إصلاح المنظومة التعليمية، انطلاقاً من مبدأ تعزيز العلاقة بين بيئة التعليم وبيئة العمل، في سبيل تحسين تلك المخرجات على النحو الذي يلائم المتغيرات الحالية والمستقبلية لسوق العمل.

مجلة كلية التربية بينها

ثانياً: أهداف التصور المقترح

إن الهدف الرئيس من هذا التصور المقترح، هو تحديد المتطلبات اللازمة لتحسين مخرجات التعليم الجامعي المصري في ضوء فلسفة جامعة الشركات، وينبثق من هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، تتمثل في:

1. تحديد مجموعة من الآليات اللازمة لتحسين مخرجات التعليم الجامعي المصري على ضوء نموذج جامعة الشركات.
2. تحقيق توافق المخرجات التعليمية مع متطلبات سوق العمل الحالية والمستقبلية.
3. إعادة تعريف دور الجامعة لتصبح مؤسسة تكاملية، تجمع بين المعرفة الأكاديمية والخبرة المهنية.
4. إعداد خريجين متميزين وبكفاءة عالية، تزداد قدراتهم على المنافسة في سوق العمل محلياً وإقليمياً وعالمياً.

ثالثاً: منطلقات التصور المقترح:

يستند التصور المقترح إلى مجموعة من المنطلقات، من أهمها:

1. أن الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التعليم الجامعي هو أساس عملية التنمية المستدامة.
2. التوجه نحو بناء تعزيز الشراكات الإستراتيجية بين الجامعات والمؤسسات الصناعية والإنتاجية لتهيئة بيئة تعليمية تطبيقية تسهم في ربط البيئة التعليمية بالواقع المهني.
3. الحرص على تحقيق المواءمة بين المخرجات نظام التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل، على نحو يضمن تحقيق الاندماج الفوري لهم في بيئة العمل.
4. التوجه السائد نحو ربط التعليم الجامعي باحتياجات التنمية الوطنية ورؤية مصر ٢٠٣٠، وكذلك تطلعاتها في المجالات التكنولوجية والصناعة المختلفة.
5. زيادة الوعي المجتمعي بضرورة إعادة هيكلة فلسفة ورؤية التعليم الجامعي، والرغبة الملحة في الاستفادة من النماذج التعليمية الجديدة القادرة على تلبية احتياجات بيئة العمل.

رابعًا: محتوى التصور المقترح (متطلبات التنفيذ):

تُشير أبعاد التصور المقترح ومحتواه إلى أهم المتطلبات اللازمة لتحسين مخرجات التعليم الجامعي في ضوء فلسفة جامعة الشركات، وبناءً عليه، يمكن توضيح أهم هذه المتطلبات فيما يلي:

١ - متطلبات تنظيمية:

يُمكن توضيح مجموعة من المقترحات فيما يتعلق بهذه المتطلبات لتحسين مخرجات التعليم الجامعي على النحو التالي:

- إعادة هيكلة السياسات التعليمية على نحو يسمح بمرونة أكبر في تصميم البرامج التعليمية.
- تأسيس منظمات تختص بجمع المعلومات عن سوق العمل، تنفيذ المسؤولين في تحديد متطلباته الحالية والمستقبلية من المعارف والمهارات.
- إعادة صياغة سياسات التعليم والتدريب، بشكل يجعلها أكثر توافقًا مع الاحتياجات الحقيقية لسوق العمل.
- تأسيس مراكز للتوظيف داخل الحرم الجامعي، تكون بمثابة حلقة وصل بين الطلاب وأصحاب الأعمال والإنتاج.
- سن قوانين التي تحقق الربط بين البرامج الأكاديمية الجامعية ومنظومة الاعتماد المهني بالقطاعات الصناعية، مما يسمح للطالب بالحصول على شهادة أكاديمية ومهنية، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على فرص توظيفه وتعزيز كفاءته.

٢ - متطلبات إستراتيجية:

يُمكن توضيح مجموعة من المقترحات فيما يتعلق بهذه المتطلبات لتحسين مخرجات التعليم الجامعي، وذلك على النحو التالي:

- تأسيس وحدات تعاونية بين مؤسسات التعليم الجامعي ومنظمات سوق العمل.
- التشاركية في تصميم برامج تدريبية تستهدف تنمية المهارات والكفاءات التي يحتاج إليها سوق العمل.
- تأسيس لجان تضم خبراء من قطاع الأعمال إلى جانب خبراء من قطاع التعليم، تختص بتطوير المناهج بما يلائم متطلبات الواقع المهني.

- إبرام شراكات طويلة المدى مع جهات ومراكز متنوعة، تتيح الاستفادة من الموارد المختلفة.
- عقد لقاءات وحلقات نقاشية دورية لمناقشة القضايا المشتركة، والبحث عن حلول مستدامة لها.
- استقطاب خبراء صناعيين للإشراف على مشاريع التخرج؛ لضمان ربطها باحتياجات التنمية وخدمة قطاعات المجتمع المختلفة.
- تفعيل منظومة جديدة للتمويل، تلزم الشركات والقطاع الخاص بمشاركة أكبر في تمويل الجامعات وتحسين البنية التحتية.
- توثيق التعاون بين الجامعات والشركات؛ لتوفير فرص تدريبية للطلاب وإجراء مشاريع بحثية تطبيقية.
- تفعيل الدراسات الميدانية لسوق العمل، لمعرفة التخصصات المطلوبة والجديدة التي تلائم الحاضر وتراعي متغيرات المستقبل.

٣- متطلبات تربوية:

- يُمكن توضيح مجموعة من المقترحات فيما يتعلق بهذه المتطلبات لتحسين مخرجات التعليم الجامعي على النحو التالي:
- تطوير برامج تعليمية تلبي احتياجات سوق العمل المتغيرة في مجال الذكاء الاصطناعي.
 - تصميم المقررات والمناهج التعليمية على نحو يجعلها أكثر ملاءمة لاحتياجات بيئة العمل.
 - إدراج أسلوب التعلم القائم على المشاريع؛ بهدف تنمية التفكير النقدي ومهارات حل المشكلات لدى الطلاب.
 - إدراج أنشطة صفية ولا صفية تدعم تطبيق المعارف والمهارات العلمية التطبيقية.
 - تحويل البيئة التعليمية إلى بيئة تعليمية محفزة تشبه بيئة العمل، بتوفير جميع التقنيات والإمكانات اللازمة.
 - توفير تدريب إلزامي داخل الشركات، يخصص له إشراف أكاديمي ومهني مشترك.

- إعادة هيكلة المقررات الدراسية لتشتمل على جزء أساسي خاصة بالمهارات الرقمية وتحليل البيانات؛ لإنتاج خريجين لديهم قدر من المعرفة الأساسية بكيفية استخدام الأدوات الرقمية وتحليل البيانات.
- إعداد برامج دراسية بينية تجمع بين أكثر من تخصص، وتواكب الاتجاهات السائدة في بيئة العمل.

٤ - متطلبات مادية تكنولوجية:

يُمكن توضيح مجموعة من المقترحات فيما يتعلق بهذه المتطلبات لتحسين مخرجات التعليم الجامعي على النحو التالي:

- إنشاء منصات تعليمية إلكترونية تربط بين الطالب والمحتوى.
- دمج التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإدارية والتعليمية كافة.
- توفير برمجيات مهنية تحاكي بيئات العمل الواقعية في مختلف المجالات.
- تصميم بوابات إلكترونية مشتركة بين الشركات والجامعات؛ لتبادل الفرص التدريبية والمشاريع.
- توفير شبكات إنترنت عالية السرعة؛ لتحسين عمليات تبادل المعارف والمعلومات.
- إنشاء منصات للتقييم، تسمح للمسؤولين المهنيين بالمشاركة في تقييم أداء الطلاب.
- تزويد المعامل والمختبرات بأحدث الأجهزة والبرمجيات.

خامسا: معوقات تنفيذ التصور المقترح:

من المحتمل أن يواجه التصور المقترح العديد من المعوقات التي قد تمنع تحسين مخرجات التعليم الجامعي المصري، من أهمها:

١. تخطيط سياسات التعليم المتعلقة بتطوير التعليم الجامعي وغياب وضوحها.
٢. سيادة أسلوب البيروقراطية الإدارية بما يعرقل أي محاولة جادة لعقد شراكات.
٣. ضعف وجود حوافز تشجع الشركات على الاستثمار في التعليم الجامعي.
٤. ضعف استقلالية الجامعات في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير المناهج والبرامج الدراسية.
٥. غياب وجود إطار تشريعي واضح لعقد شراكات بين الجامعات والشركات.

٦. ضعف التمويل المخصص وغياب مصادر تمويل إضافية، مما يحد من تطوير البنية التحتية للجامعات.
٧. ضعف الوعي المجتمعي بضرورة تحقيق التواصل بين المجتمع الأكاديمي والمجتمع المهني.
٨. غياب آلية توفير المعلومات والبيانات الدورية عن احتياجات سوق العمل ومتطلباته.

الخاتمة والتوصيات:

من خلال العرض السابق، تبين أن مخرجات التعليم الجامعي تمثل الدعامة الأساسية لعملية التنمية المنشودة، إذ تتمثل في العناصر البشرية التي تزود سوق العمل بالمعارف والمهارات اللازمة لتحقيق التنمية ومواكبة التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتلاحقة، ونظرًا لوجود فجوة بين ما يمتلكه خريجو التعليم الجامعي من معارف ومهارات من جهة، وما يحتاج إليه سوق العمل من كفاءات من جهة أخرى، ووفقًا لما يشير إليه نموذج جامعة الشركات إلى فلسفة جديدة للتعليم الجامعي يُعيد من خلالها رسم العلاقة بين قطاع التعليم وقطاع الصناعة، حيث تدمج المعرفة مع متطلبات بيئة العمل، فإن البحث الحالي يوصي بما يلي:

١. ضرورة إصلاح المنظومة التشريعية، على نحو يسمح بوجود تنوع في الهياكل الجامعية.
٢. الحرص زيادة الوعي المجتمعي بأهمية ربط المنظومة التعليمية بالواقع المهني، من خلال بث برامج إذاعية وتليفزيونية تستهدف توعية الطلاب والخريجين.
٣. تعديل اللوائح الجامعية على نحو يسمح بوجود مرونة أكبر في تصميم البرامج وعقد الشراكات.
٤. تقديم حوافز للشركات التي تسمح بفرص تدريب أكبر، أو تستثمر في التعليم الجامعي.
٥. وضع منظومة تمويل جديدة، تعطي حرية أكبر للجامعات للبحث عن مصادر تمويل إضافية مستدامة.
٦. إعادة هيكلة توجهات التعليم الجامعي لتتجه نحو التعليم التطبيقي القائم على الخبرة.
٧. تأسيس قنوات اتصال دائمة بين القطاع الأكاديمي والقطاع المهني، بما يسمح بتبادل المعلومات بصفة دورية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. إبراهيم، إيمان عبد الفتاح محمد (٢٠٢٠). تعزيز مهارات قابلية التوظيف في التعليم الجامعي في ضوء خبرة أستراليا وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، ٢٦(٤)، ص ص ١٤٥ - ٢٢٦.
٢. ابن جمعة، جمعه بن علي (٢٠١٠). الأمن العربي في عالم متغير، ط١، مكتبة مدبولي، القاهرة.
٣. ابن جمعة، نوف عبدالله محمد (٢٠٢٤). تصورات القيادات الأكاديمية حول ممارسات المواءمة المثلى بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الجامعات السعودية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مركز النشر العلمي والترجمة، جامعة القصيم، ١٧(١)، ص ص ١٩٨-٢٣٥.
٤. أبو خليل، محمد إبراهيم؛ الزعبي، نواف خالد محمد (٢٠٢٣). تصور مقترح لتفعيل دور التخطيط التعليمي في تقليل الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل الكويتي، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ١٢٣(١)، ص ص ٩٤١-٩٧٨.
٥. أحمد، إيمان أحمد حسن؛ مهران، حسني حسن؛ يوسف، حمادة صلاح (٢٠٢٤). دراسة تحليلية لمشكلة البطالة في مصر خلال الفترة (١٩٩٥-٢٠٢٠م)، مجلة الدراسات السياسية والاقتصادية، كلية السياسة والاقتصاد، جامعة السويس، ١(١)، ص ص ٧٢٠ - ٧٦٩.
٦. أحمد، دينا علي حامد؛ حرات، أمل حسن حسن (٢٠١٨). تحليل ظاهرة بطالة خريجي التعليم الجامعي المصري في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة المرتبطة بالتحول في سوق العمل، مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، ٧(٢)، ص ص ٩٤-١٤٥.
٧. أحمد، عثمان بن سيد؛ هابي، طارق (٢٠١٨). خريجو مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل. مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ١(٢)، ص ص ١٥٩-١٨٢.
٨. أحمد، عزام عبد النبي (٢٠٠٩). آليات تفعيل الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية بمصر في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة (دراسة مقارنة)، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بني سويف.
٩. الأحمد، هند محمد عبدالله (١٤٣٧هـ). تفعيل الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الخبراء، مجلة العلوم التربوية، ٤(٤)، ص ص ٤٣٣ - ٥٠٤.
١٠. البحيري، السيد السيد محمود؛ أبو هتلة، فوزية محمد صالح (٢٠٢٣). دور القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في تطبيق جامعة الشركات "تصور مقترح"، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ١(١٢٢)، ص ص ٥٥ - ٩٤.

١١. البرادعي، ليلي؛ قدري، محمد (٢٠٢٢). ورقة سياسات سد فجوة مهارات التوظيف في التعليم العالي في مصر، ملتقى السياسات العامة، كلية الشؤون الدولية والسياسات العاملة، الجامعة الأمريكية بالقاهرة، ١-٢٨.
١٢. البغدادي، أسماء محمد علي عبد الحميد؛ ناصف، محمد أحمد حسين؛ علوان، سهام أحمد (٢٠٢٣). تطوير التعليم الجامعي المصري على ضوء الجامعات التكنولوجية، كلية التربية بينها، ١ (١٣٦)، ص ص ٢٨٢-٢٤٩.
١٣. البيلي، السيد عبدالله السيد (٢٠٢٣). بعض الانعكاسات السلبية لمشكلة التكس الطلابي على العملية التعليمية بمدارس التعليم الأساسي وكيفية ومواجهتها، مجلة التطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، ٢٣ (١)، ص ص ٣-١٨.
١٤. جابر، منار محمد (٢٠٢٥). تطوير برامج التعليم الجامعي بمصر في ضوء مهن المستقبل على ضوء خبرتي الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا. المجلة التربوية، كلية التربية بالغردقة، جامعة الغردقة، ٨ (٢)، ص ص ٥٥٦-٧٤٧.
١٥. حباكه، أمل سعيد (٢٠٢٢). تصور مقترح لتحويل جامعة حلوان إلى جامعة ذكية في ضوء الذكاء الاصطناعي، مجلة كلية التربية، جامعة أسوان، ٣٨ (٣٨)، ص ص ٥٠-١٢٧.
١٦. حسانين، علاء أحمد جاد الكريم (٢٠٢٣). جامعات الشركات كمدخل لتحسين مخرجات التعليم الجامعي المصري في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة (تصور مقترح)، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ١ (١٠٨)، ص ص ١٧٨-٢٨٩.
١٧. رشوان، فتحي محمد محمود (٢٠٢٣). التخطيط الإستراتيجي لتحسين التعليم الجامعي. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، جامعة المنيا، ٣٨ (٣)، ص ص ٣٢٦-٣٦٣.
١٨. الزايد، إسماء عبد العزيز (٢٠٢٣). كفاءة مخرجات برامج أقسام العلاقات العامة لمتطلبات سوق العمل السعودي في ظل رؤية ٢٠٢٣م دراسة وصفية على برنامج قسم العلاقات العامة بكلية الإعلام والاتصال - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة المصرية لبحوث الاتصال الجماهيري، جامعة بني سويف، ٥ (٢)، ص ص ٥٠٦-٥٦٢.
١٩. السيد، سماح السيد محمد (٢٠٢١). جامعة الشركات نموذجًا مقترحًا لمواجهة ظاهرة البطالة بين خريجي الجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٥ (٨)، ص ص ١-١٠٢.
٢٠. الشثري، عبد العزيز بن ناصر (١٤٣٦). جامعة الشركات كمدخل لتفعيل الشراكة بين الجامعات والمؤسسات الإنتاجية بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٣٤ (٣٤)، ص ص ١٧-٧٩.

٢١. الشطي، هديل يوسف؛ أبو علي، آلاء عبدالله؛ نور، سعاد عبدالكريم (٢٠٢٤). واقع توظيف الذكاء الاصطناعي في تحسين مخرجات التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية في دولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ١(١٢٧)، ص ص ٤١٩-٤٤٠.
٢٢. عبد الرحمن، أميرة سامح (٢٠١١). دراسة تحليلية لواقع الجامعات الأجنبية الخاصة في مصر. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ١(٣٥)، ص ص ٧٧٧-٧٩٨.
٢٣. عبد السلام، أماني محمد شريف(٢٠٢١). تصور مقترح لتحويل جامعة أسيوط لاحدى جامعات الجيل الرابع في ضوء أهداف التنمية المستدامة ورؤية مر ٢٠٣٠. المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، ١٢(١٢)، ص ص ٢-٧٠.
٢٤. عبد السلام، أماني محمد شريف؛ سلطان، أمل علي محمود (٢٠٢٤). القدرات التنافسية لخريجي الجامعات المصرية الحكومية في ضوء متطلبات سوق العمل المتغيرة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢(١٢٥)، ص ص ٨٥٧-٩٤٤.
٢٥. عبد المنعم، هناء حسين محمد(٢٠٢٠). تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين بالتعليم الفني الصناعي المتقدم في مصر لمواكبة متطلبات سوق العمل، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ٢١(٥)، ص ص ١-٣٠.
٢٦. عبدالعال، أسامة محمد الجميل (٢٠١٨). متطلبات تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية احتياجات سوق العمل بجمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنها .
٢٧. عبدالله، شتيوي(٢٠٢٠). التعليم العالي: القضايا المعاصرة ومنظور إصلاح. دار اليازوري ، الاردن، ط١.
٢٨. العجري، منى محمد محمد أحمد (٢٠٢٢). إستراتيجية (إنجاز) المقترحة للتحول الرقمي بالجامعات المصرية كمنطلق يؤهل كامل الجامعات للاعتماد الأكاديمي المؤسسي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، ع(٦٧)، ص ص ٧٧٧-٨٢٢.
٢٩. علوان، سهام أحمد محمد (٢٠١٦). جامعة الشركات وتلبية متطلبات سوق العمل في كل من الهند وروسيا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر، مجلة التربية المقارنة والدولية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٥ (٥)، ص ص ٢١٣-٣٤٧.
٣٠. عمر، حسام سمير(٢٠٢٣). تصور مقترح لتحويل جامعة دمنهور إلى جامعة ذكية في ضوء بعض الخبرات الدولية، مجلة الطفولة والتربية، جامعة الاسكندرية، ١(٥٣)، ص ص ٢٠٣-٢٧٥.
٣١. غازي، هالة محمد إبراهيم؛ الحوت، محمد صبري الحوت؛ المحروقي، حمدي حسين عبدالحميد(٢٠٢٤). متطلبات تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية في ضوء معايير نموذج مالكولم بالدريج الأمريكي، مجلة دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالزقازيق، ٣٩(١٣٥)، ص ص ٤٥-٨٨.

٣٢. غزى، السيد محمد عبدالله؛ علام، ممدوح علام معوض (٢٠٢٥). دراسة مقارنة لتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تطوير التعليم الجامعي بمصر في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية. مجلة كلية التربية بينها، ١(١٤٣)، ص ص ١٦٦-٢٩٦
٣٣. فطيمة، كرباش (٢٠٢٠). أثر السياسة النقدية على سوق العمل في الجزائر للفترة ٢٠٠٢-٢٠١٨، رسالة ماجستير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصريف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
٣٤. قاسم، ردفان عبدالحبيب عبدالله (٢٠٢٣). أثر مخرجات التعليم الجامعي على سوق العمل في الجمهورية اليمنية للفترة (١٩٩٨-٢٠١٢)، مجلة جامعة عدن للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٤(٢)، ص ص ٣٦٧-٣٨٣.
٣٥. قشاش، فهمي أحمد على محمد؛ الجماعي، محيب علي (٢٠٢٥). تصور مقترح لتطوير مخرجات التعليم الجامعي في اليمن لتلبية متطلبات سوق العمل، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، ٧(١)، ص ص ١٧١-٢١٣
٣٦. كمال، حنان البديري (٢٠١٧). جامعات الشركات ودورها في تحقيق التعليم المستمر في عصر اقتصاد المعرفة، دراسة مقارنة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا وإمكانيات الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، جامعة أسوان، ٣٢(٣)، ص ص ٩١-٢٠٠.
٣٧. مجاهد، نهي عادل (٢٠٢٥). متطلبات تعليم الجيل ألفا بمصر في عصر الذكاء الاصطناعي. مجلة العلوم التربوية، ٣(٢)، ص ص ٣١١-٣٨٩.
٣٨. محمد، حدو (٢٠٢٠). أثر سياسات سوق العمل النشطة على التشغيل في الجزائر دراسة تحليلية وقياسية (٢٠٠٠-٢٠١٨)، رسالة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ٣، الجزائر.
٣٩. محمد، سحر محمد أبو راضي (٢٠٢٤). مسارات لتحقيق الاستدامة المالية للجامعات الحكومية المصرية على ضوء الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي. مجلة كلية التربية بينها، ١(١٣٧)، ص ص ٤١٢-٥٥٢.
٤٠. محمد، هويدا عبد العال محمود وآخرون (٢٠٢٤). تصور مقترح قائم في ضوء نموذج تيباك (T-BACK) لتنمية الجدارات المطلوبة لسوق العمل لدى خريجي التعليم التجاري نظام الخمس سنوات، مجلة الفيوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم، ٥(١٨)، ص ص ٦٤٤-٦٩٧.

٤١. محمود، شيماء سعيد؛ مصطفى، يوسف عبد المعطي؛ علي، عبير احمد محمد(٢٠٢٢). آليات مقترحة لتفعيل دور الجامعات المصرية في مجال خدمة المجتمع وتنمية البيئة على ضوء تصنيف كيواس (QS) للجامعات العالمية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية، ١٠(٩)، ص ٣٨٣-٤٥٧.
٤٢. محمود، ولاء محمود عبد الله (٢٠٢٣). تفعيل الوظيفة الثالثة للجامعات المصرية في ضوء فلسفة جامعة الشركات" دراسة استشرافية"، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، ١(٣)، ص ١٢٣ - ٢٤٢.
٤٣. مشعل، أماني الشبراوي عبدالفتاح(٢٠٢٣). دور روابط خريجي كليات جامعة المنصورة في تحقيق أهداف خدمة المجتمع وتنمية البيئة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.
٤٤. هلال، إسرائ سامي عبدالهادي(٢٠٢٠). تجسير الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي المصري وسوق العمل في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة" دراسة تحليلية". مجلة كلية التربية بينها، ١(١٢٤)، ص ٦٨٩-٧٢٤.
٤٥. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري: إستراتيجية التنمية المستدامة - مصر ٢٠٣٠، جمهورية مصر العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

46. A&C Black (2003). Dictionary of Human Resources Management. 3rd Edition, London.
47. Abel. A. L., & Li. J. (2012). Exploring the Corporate University Phenomenon: Development and Implementation of a Comprehensive Survey. Human Resource Development Quarterly, 23(1), pp 103-126.
48. Adelsberger. H. H., Collis. B., & Pawlowski. J. M. (2002). Handbook on Information Technologies for Education and Training. Springer, Berlin.
49. Barley. K. I. (1998). Adult learning In the Workplace: Conceptualization and Model of The Corporate University, (MA) Master of Science, State University.
50. Brits. D. W. (2012). Building and Validating A Competency Model Delivered by A Corporate University. Ph. D, University of Johannesburg.
51. Cheung. S. K. S., Fong. J., Fong. W., Wang. F., & Kwok. L. F. (2013). Hybrid Learning and Continuing Education, 6th International Conference, ICHL 2013, Toronto, On, Canada, August 12-14.
52. Collins. J. W., & O'Brien. N. P. (2003). The Greenwood Dictionary of Education, London.
53. Coulson. J., Roberts. P., & Taylor. I. (2015). University Planning and Architecture: The Search for Perfection. 2nd Edition, Routledge, New York.
54. De Pablos. P. O. (2017). Managerial Strategies and Solutions for Business Success in Asia. IGI Global, The United States of America.
55. Dealtry. R. (2000). Strategic Directions in The Management of The Corporate University Paradigm. *Journal of Workplace Learning*, 12(4), pp 171-175.

56. Egyptian Center for Economic Studies (ECES), (2022). Positioning of Egypt's Labor Market: Dynamic, Sectoral Decomposition, Key Constraintion & Future Trends, No.225, Pp 1-81.
57. Fishman. B. J., & O`Connor-Divelbiss. S. F. (2000). International Conference of the Learning Sciences Facing the Challenges of Complex Real-world Settings. Lawrence Erlbaum associates, United States of America.
58. Gibbs. P., & Knapp. M. (2002). Marketing Higher and Further Education: An Educator's Guide to Promoting Coursas, Departments and Institutions. Psychology Press.
59. International Labour Organization (2002). Lifelong Learning in The Mechanical and Electrical Engineering Industries, Report for Discussion at The Tripartite Meeting on Lifelong Learning in The Mechanical and Electrical Engineering Industries, International Labour Office, Geneva.
60. Kalid. K. S. B. (2012). Organizational Learning and Knowledge: Concepts, Methodologies, Tools and Applications, Information Science Reference, United States of America, volume 1.
61. Kaplan. (2005). The Unofficial, Unbiased Guide to the 331 Most Interesting Colleges. Simon and Schuster, London & New York,
62. Lytovchenko. I., & Saienko. N. (2019). Structural Model of Corporate Universities in The United States of America. Amazon- Investiga, 8(24), pp225-230.
63. Munkvold. B. E. (2003). Implementing Collaboration Technologies in Industry: Case Examples and Lessons Learned. Springer, London.
64. Ortiz. M. P., Gomez. J. A., & Marquez. P. (2018). Strategies and Best Practices in Social Innovation. Springer International, Switzerland.
65. Pedron. Z. (2018). The Future Role of Corporate Universities in Developing and Embedding Business Strategy. MBA, EU Business School.
66. Peterson's. G. S. (2009). Colleges in the Midwest. Peterson's, 24th Edition, United States of America
67. Pillay. K., & Wijnbeek. D. (2006). The Corporate University Training and Learning Solution for A South African Airline Industry. Journal of Human Resource Management, 4(2), Pp29-38.
68. Prince. C., & Beaver. G. (2001). The Rise and Rise of The Corporate University: The Emerging Corporate Learning Agenda. The International Journal of Management Education, Pp17-26.
69. Rutherford. J. (2005). Cultural Studies in The Corporate University. Cultural Studies, 19(3), Pp 297-317.
70. Sleezer. C. M., Ewntling. T., & Cude. R. L. (2002). Human Resource Development and Information Technology Making Global Connections. Springer Science + Business Media, New York.

71. Viltard. L. A. (2013). Universidad Corporative (UC) -Una Explicación de su Existencia. Palermo Business Review, 13(10), pp73-100.
72. Wadhwa. S. (2004). Major Issues in Futher Education. Sarup& Sons, India.
73. Wicaksana. S. A. (2022). Making the Move to A Corporate University. Power Point, available on <https://www.slideshare.net/slideshow/making-the-move-to-a-corporate-university/254888860> Accessed On 11/8/2024.
74. Yeung. A. K., Ulrich. D., Nason. S. W., & Glinow. M. A. (1999). Organizational Learning Capability: Generating and Generalizing Ideas with Impact. Oxford, New York.

ثالثا: المواقع الالكترونية

٧٥. جامعة هيلوبوليس للتنمية المستدامة (٢٠٢٥). متاح على الموقع الرسمي للجامعة <https://www.hu.edu.eg/ar/about> بتاريخ ٢٠٢٥/٢/٢.
٧٦. جامعة الأهرام الكندية، (٢٠٢٥). متاح على الموقع الرسمي للجامعة <https://acu.edu.eg/News/471029.aspx> بتاريخ ٢٠٢٥/٢/٢.
77. Wiggenhorn. w. (2025). motorola U: when training becomes an education, <https://hbr.org/1990/07/motorola-u-when-training-becomes-an-education> Accessed On 4/2/2025
78. University Technologic Petronas Available On <https://www.utp.edu.my/Pages/The-University/About-Us/Vision-Mission.aspx> Accessed On 5/2/2025
79. The Global Association Of Corporate Universities And Academies (G ACUA): What Is Corporate University?. Available On <https://Www.Corporateuniversity.Org.Uk/Introduction/>, Accessed On 27_5_2024.
80. Meridian,(2024): Making the move to a corporate university, by meridian knowledge solutions, Available On <https://meridianks.com/learning-development/making-the-move-to-a-corporate-university/> Accessed On 1/9/2024..
81. Kettering University: Available On <https://online.kettering.edu/graduate-online-certificates?schoolsrc=42786> Accessed On 4/2/2025.