



# التدريب مدخل فعال للشراكة بين جامعة القدس والقطاع الخاص

ورقة مقدمة لاجتماع هيئة مجالس جامعة القدس المنعقد في أريحا  
25- 26 نيسان 2018

وحيد جبران  
رئيس جمعية المدربين الفلسطينيين

# محتوى الورقة

- مقدمة
- الشراكة بين الجامعة والقطاع الخاص
- الشراكة في مجال التدريب
- مفهوم التدريب وأهميته وأشكاله
- ميادين الشراكة في مجال التدريب
- عوائد الشراكة في مجال التدريب على المجتمع
- جوانب الاستفادة من الشراكة في مجال التدريب
- معوقات الشراكة في مجال التدريب
- التوصيات

# أسئلة عن الشراكة في مجال التدريب

لتأسيس علاقة شراكة حقيقية وفعالة في مجال التدريب بين جامعة القدس وبين القطاع الخاص، وتحديد الدور الذي يمكن أن تسهم به هذه الشراكة في تحقيق أهدافهما، ينبغي على الطرفين التفكير في الأسئلة الآتية والبحث عن إجاباتها:

- ما طبيعة هذه الشراكة بين جامعة القدس والقطاع الخاص؟
- ما أبرز جوانب الاستفادة من هذه الشراكة لكلا الطرفين؟
- ما الذي تتطلبه هذه الشراكة لكي تكون حقيقية وفعالة وتسهم في تحقيق الفائدة للطرفين؟
- كيف تسهم هذه الشراكة في تحمل القطاع الخاص لدوره في توجيه مخرجات التعلم؟
- كيف تخدم هذه الشراكة التنمية بأشكالها المختلفة في المجتمع الفلسطيني؟
- ما الذي يمكن تعلمه من التجارب المحلية والدولية الناجحة لهذه الشراكة؟
- ما أبرز معوقات أو تحديات تعزيز هذه الشراكة؟

# مفهوم التدريب

التدريب هو عملية مستمرة مخططة ومنتظمة تهدف إلى تغيير نمط سلوك وتفكير المتدربين ومساعدتهم على اكتساب المعارف والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى، أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها؛ وهذا ما يعود بالفائدة للمتدرب والمنظمة معا؛

والتدريب عبارة عن إجراءات منظمة ومخطط لها تعمل على مساعدة العاملين على الأداء الجيد، وهو أيضا يصب في مصلحة تحقيق أهداف المنظمة (جامعة القدس)، وخاصة تلك المتعلقة بتحسين فعالية الأداء والكفاءة في الإنتاج .

# أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة

- تلبية احتياجات المنظمة من المصادر البشرية المدربة.
- تعزيز انتماء العاملين للمنظمة وشعورهم بالمسؤولية نحوها.
- تمكين المنظمة من مسايرة ومواكبة التطور التقني والإداري والتغيرات في بيئة العمل.

# أهمية التدريب بالنسبة للعاملين في المنظمة

- تنمية وتطوير مهاراتهم ومعارفهم، واتجاهاتهم نحو العمل.
- توعيتهم بأدوارهم المتنوعة والمختلفة، وتزويدهم بالمهارات والمعارف التي تمكنهم من القيام بتلك الأدوار بكفاءة وفاعلية.
- تعزيز قدرتهم وكفاءتهم على التعامل مع المتغيرات في العمل والحياة.
- رفع مستوى إنتاجيتهم من خلال مواكبة التطور التكنولوجي المتسارع وتطبيق المهارات الجديدة التي يكون قد تدرب عليها.
- تحفيزهم وتعزيز رضاهم الوظيفي؛ مما يزيد من دافعيتهم للعمل، ومن ولائهم وانتمائهم للعمل.

# أشكال التدريب

## التدريب خارج موقع العمل

- أ- التدريب في مراكز أو معاهد متخصصة.
- ب- المشاركة في المؤتمرات والمنتديات التي تتم خارج البلد.
- ج- استضافة خبير متخصص للتدريب على بعض المستجدات.

## التدريب في موقع العمل

- أ- التناوب الوظيفي
- ب- التدريب الوظيفي المبرمج
- ج- الإثراء الوظيفي
- د- التلمذة

## التدريب وفق المستوى التنظيمي

التدريب الإداري  
التدريب الإشرافي  
التدريب التخصصي

## التدريب وفق عدد الاشخاص المشاركين

تدريب شخصي أو فردي  
تدريب جماعي

## التدريب حسب علاقته بالخدمة

تدريب ما قبل الخدمة  
التدريب أثناء الخدمة

## التدريب وفق الفترة الزمنية

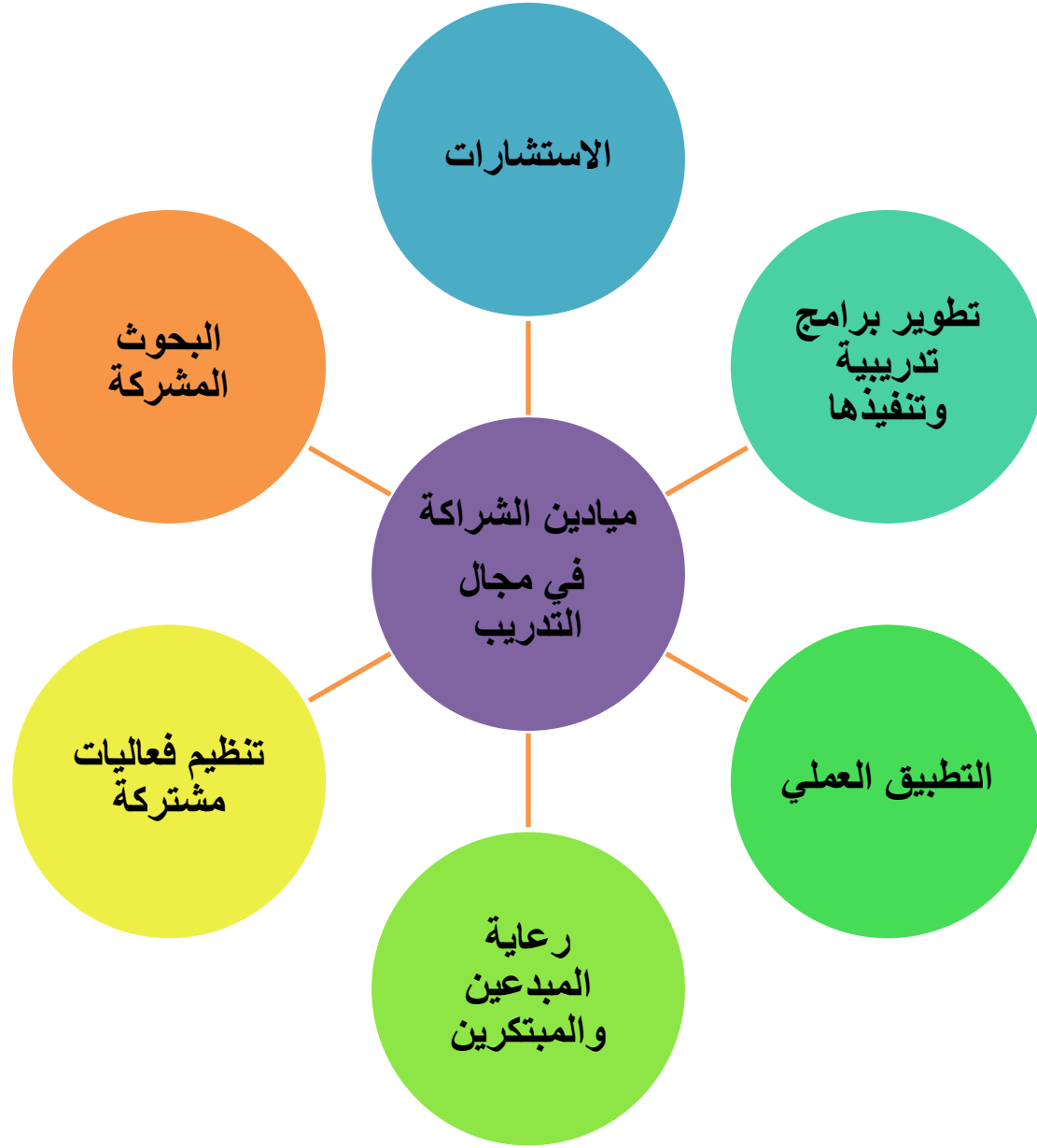
التدريب قصير الأجل  
التدريب طويل الأجل



علاقة منظمات  
القطاع الخاص  
بالتدريب

متلقية للتدريب

مزودة للتدريب



# ميادين الشراكة في مجال التدريب

- الاستشارات
- التطبيق العملي
- البحوث المشتركة
- رعاية المبدعين والمبتكرين
- تنظيم فعاليات مشتركة
- تطوير برامج تدريبية وتنفيذها: ويمكن أن تشمل هذه البرامج المهارات الآتية:

**المهارات الحياتية Soft Skills:** وهي المهارات التي تساعد في فهم الحياة وتتعلم بشتى الجوانب الحياتية، مثل: التواصل الفعال، والتفكير الناقد، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والعمل في فريق.

**مهارات إدارة الأعمال Business Skills:** تشمل مهارات بناء نموذج العمل Business Model وخطط العمل، ومخططات تدفق الأعمال، والخطط الإجرائية، وخطط التسويق، وتحليل القوائم المالية، ودراسات السوق، والجدوى الاقتصادية، والتخطيط الاستراتيجي.

**المهارات التقنية Technical Skills:** وهي مهارات التعامل مع تكنولوجيا العصر في مجالات البحث والتطوير والإنتاج وضبط الجودة.

# الدراسات الثنائية: تجربة محلية في الشراكة

- نظام طورته جامعة القدس عام 2015، ويجمع بين الدراسة النظرية والتطبيق العملي، ويسهم في تعزيز جودة بيئة التعليم الأكاديمي، وتعزيز تفاعلها مع سوق العمل.
- يسهم في رفع المستوى المهني لدى الشباب، ويتيح لهم التعرض والاحتكاك مع التحديات الحقيقية في بيئة العمل،
- يسهم في توفير فرص عمل جيدة للطلبة بعد التخرج، ويفتح لهم آفاقا لتوظيف مهاراتهم، وإطلاق ابداعاتهم.
- يسهم في جسر الفجوة بين مخرجات التعليم الأكاديمي واحتياجات ومتطلبات سوق العمل الفلسطيني، ويعزز المواءمة بينهما.
- يحقق التكامل بين الدراسة وربط المتعلم في بيئة العمل منذ بداية التحاقه بالدراسة الجامعية، وينظر إلى مؤسسات القطاع الخاص بصفها أماكن للتعلم.

- يوفر للطالب فرصة التعلم في جامعة القدس، والتطبيق العملي في احدى الشركات الفلسطينية المتخصصة.
- يتعلم الطالب ويعمل ضمن مجموعات صغيرة.
- يتيح الفرصة للتفاعل ما بين الجامعة وشركاءها في القطاع الخاص، ويشركهم في تطوير البرامج التعليمية في الجامعة.
- يتبع نهج «الحس والاستجابة» حيث يتم تحديد احتياجات ومتطلبات سوق العمل من جهة، والمواد التي ينبغي أن يتعلمها الطالب في بيئة العمل، أو يتعلمها بشكل نظري في الجامعة.
- يزود الطلبة بمهارات يحتاجها القطاع الخاص، ويعد الطلبة مشاريع تخرج حول مواضيع تخص الشركات التي يتدربون لديها في الفترة العملية.
- يساهم في تطوير قدرات الشركات وتطوير بيئتها الداخلية لكي تتمكن من احتضان الطلبة، وتعزيز فرصهم في التدريب العملي.

# عوائد الشراكة في التدريب على المجتمع

- تضع التدريب والتعلم المستمرين في صميم سياسات التنمية الوطنية؛
- تسهم في وضع سياسات واستراتيجيات تنمية وتدريب الموارد البشرية؛
- تسهم في إصلاح وتطوير سياسات التدريب وبرامجه؛
- تشجع التشارك في الخبرات المتعلقة بأفضل الممارسات في التدريب؛
- تضع إطار مؤهلات وطني لتسهيل التعلم المتواصل والاعتراف والكفاءات والمؤهلات؛
- تجعل عرض المهارات يتناسب مع الطلب عليها، وتقدم التوجيهات إلى الأفراد في اختيارهم للتدريب والمسار الوظيفي.

- تسهم في تحليل الاتجاهات في سوق العمل وتنمية وتدريب الموارد البشرية، وتسهم في التأثير على معدلات البطالة؛
- تشجع تبني منهجيات وتقنيات معاصرة في التدريب؛
- تحفز اعتماد أفضل الممارسات في تنمية الموارد البشرية، والاستثمار في التدريب؛
- الارتقاء بالقطاع الخاص والعمل على إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه منظماته؛
- تشجيع الأفراد على تطوير قدراتهم ومساراتهم المهنية.

# جوانب استفادة جامعة القدس من هذه الشراكة

- توفير فرص التدريب العملي لطلبة الجامعة.
- تطوير وإعداد البرامج والمقررات الدراسية في الجامعة وتقييمها وجعلها أكثر مواكبة لمتطلبات سوق العمل.
- رفد البحث العلمي بموضوعات مستمدة من الواقع العملي القائم.
- تنمية كفايات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.
- إيجاد مصادر تمويل للجامعة تمكنها من تطوير برامجها.



# جوانب استفادة القطاع الخاص من هذه الشراكة

- الحصول على احتياجاته من الكوادر البشرية المتخصصة من مخرجات الجامعة
- الاستفادة من الأبحاث التطبيقية المنجزة في الجامعة والمتعلقة بالمجالات الإنتاجية والتطبيقية.
- نقل المعرفة الحديثة من الجامعة إلى الواقع التطبيقي، والاستفادة منها في ابتكار منتجات أو أساليب عمل جديدة.
- الاستفادة من المرافق والخدمات والتسهيلات المتوافرة في الجامعة.
- المشاركة في تحمل القطاع الخاص لمسؤوليته تجاه مخرجات التعلم.

# معوقات الشراكة بين الجامعة وبين الجامعة والقطاع الخاص

- تدني اهتمام الجامعة بالجانب التسويقي والتوعية المجتمعية المتعلقة بأنشطة ومخرجات الجامعة وبرامجها وخدماتها وتخصصاتها ومدى قدرتها على حل مشكلات المجتمع ومنظمات الأعمال عن طريق التدريب والتطوير.
- انشغال الجامعة بالتدريس والجانب الأكاديمي على حساب الجانب التطبيقي، وضعف اهتمامها بإجراء بحوث تطبيقية تعالج مشكلات القطاع الخاص.
- عدم اهتمام الخطط الاستراتيجية للجامعة بربط البرامج والتخصصات في الجامعات باحتياجات القطاع الخاص من المهارات والمعارف والقدرات.
- ارتباط تنفيذ البحث العلمي بالجامعة ببرامج يقتصر هدفها على مساعدة الباحثين في الترقى بالدرجات الأكاديمية، ولا يشمل تصميم الأبحاث الجارية احتياجات المجتمع، ومشاكله.

- انتظار الجامعة لمبادرات القطاع الخاص بطلب الشراكة، ومبالغة بعض الخبراء العاملين في الجامعة في تقدير تكلفة الاستشارات التدريبية.
- ضعف ارتباط المناهج التعليمية والتدريبية في الجامعات باحتياجات القطاع الخاص وما يواجهه من مشكلات ومعوقات.
- ضعف ثقة منظمات القطاع الخاص بمخرجات الجامعة من المهارات البشرية والبرامج التعليمية والتدريبية والأبحاث والدراسات ذات العلاقة بالتدريب.
- وجود انطباعات سلبية لدى العديد من منظمات القطاع الخاص بأن الجامعات بعيدة نسبياً عن الاهتمام بمجال التدريب الذي تحتاجه أو تختص فيه.
- عدم المعرفة الكافية بإمكانيات الجامعة وعناصر تميزها ومدى قدرتها على تطوير مخرجات القطاع الخاص وحل مشكلاته عن طريق التدريب.

# توصيات موجهة لجامعة القدس

- تقدير الجامعة أهمية هذه الشراكة، وقيامها بدورها في تفعيل وتطوير علاقتها بمنظمات القطاع الخاص.
- التواصل المستمر مع مؤسسات سوق العمل كالاتحادات الصناعية والغرف التجارية وشركات القطاع الخاص، ومعرفة احتياجاتهم المتغيرة باستمرار، وتكييف البرامج الدراسية معها.
- التسويق الفعال لبرامج وخدمات الجامعة على نطاق واسع وباستخدام وسائل متعددة.
- الاهتمام بالتطبيق العملي والربط بين الجانب النظري والتطبيق العملي للطالب.
- تعزيز مشاركة ممثلي القطاع الخاص في هيئات الجامعة ذات الاهتمام المشترك.
- تفعيل دور مراكز الاستشارات والتعليم المستمر والبحوث في الجامعة وتوجيهها تسويقياً وفق متطلبات منظمات الأعمال من البحوث والبرامج التدريبية والاستشارات والخبرات.
- توجيه بعض البحوث التي يجريها الطلبة على دراسة الاحتياجات التدريبية للقطاع الخاص.

## توصيات موجهة للقطاع الخاص

- تزويد الجامعة بالمعلومات المطلوبة عن احتياجاته من الكوادر البشرية المتخصصة والكفايات المطلوبة فيها.
- تسهيل إمكانيات التدريب العملي لطلاب الجامعة وفق نظام وضوابط يتم الاتفاق عليها بين الطرفين.
- المساهمة في تطوير الخطط التعليمية والمناهج وفق الاحتياجات القائمة.
- المساهمة في تنمية قدرات الموارد البشرية العاملة في الجامعات.

## توصيات موجهة لجامعة القدس والقطاع الخاص

- إعداد خطة استراتيجية تحدد فيها الاحتياجات وتوضح الاتجاهات والمنطلقات الفكرية للشراكة، وتحدد بموجبها البرامج التدريبية ومحتوياتها وأهدافها وتفاصيل كل برنامج.
- تطبيق الشراكة على مراحل (التهيئة والإعداد، والتجريب في قطاعات محددة، وتطوير قصص نجاح في ذلك، والتنظيم والتنفيذ، والمتابعة والتقييم).
- الارتقاء المستمر بكفايات الموارد البشرية في الجانبين وتنمية قدراتها، من خلال التوسع الكمي والنوعي في برامج التعليم، والتدريب التقني والتأهيل المهني.
- مضاعفة اهتمام الخطط الاستراتيجية بربط البرامج والتخصصات في الجامعة بالبرامج والاحتياجات التدريبية للقطاع الخاص.