

## تصورات القيادات الأكاديمية حول ممارسات الموازنة المثلى بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الجامعات السعودية

د. نواف عبدالله بن جمعه

أستاذ الإدارة التربوية المشارك

قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود

البريد الإلكتروني للباحث

[nbinjomah@ksu.edu.sa](mailto:nbinjomah@ksu.edu.sa)

تاريخ استلام البحث: ٢٨ / ١٠ / ٢٠٢٣ م

تاريخ قبول النشر: ٢٨ / ١٢ / ٢٠٢٣ م

## تصورات القيادات الأكاديمية حول ممارسات الموازنة المثلى بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الجامعات السعودية

د. نواف عبدالله بن جمعه

أستاذ مشارك قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود

**المستخلص:** تهدف الدراسة الحالية للتعرف إلى تصورات القيادات الأكاديمية حول ممارسات الموازنة المثلى بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الجامعات السعودية، وبناء نموذج مقترح لها في ضوء هذه التصورات. وقد استخدمت الباحثة منهج الاستفسار التقديري القائم على المقابلات لغايات تحقيق هدف الدراسة، حيث تم إجراء مقابلات فردية مع ١٢ من القيادات الأكاديمية بجامعة الملك سعود وجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. وتوصلت نتائج الدراسة في ضوء تحليل تصورات القادة المشاركين نوعياً إلى بناء نموذج مقترح لهذه الممارسات المثلى والذي يتمثل ببنية هدفية للموازنة قائمة على بعدي الوظائف الشاغرة في سوق العمل ومهارات الخريجين، ويتطلب خمساً من المجالات الداعمة وهي: المناهج الدراسية وسياسة القبول واستراتيجيات التدريس الحديثة، بالإضافة إلى الأنشطة المنهجية واللامنهجية الداعمة. كما يتطلب ذلك القيام بثلاث أنشطة رئيسة تتمثل في جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالموازنة، وترجمتها إلى خطط تنفيذية بالإضافة إلى بناء جسور التواصل المجتمعي وتعزيز الشراكات مع القطاع الخاص. كما كشفت النتائج عن مجموعة من المقاييس اللازمة للتحقق من إنجاز هدي الموازنة تمثلت بمستويات المطابقة بين عدد الخريجين وعدد الوظائف، والمطابقة بين جودة البرامج وأهميتها في سوق العمل، وأخيراً مستويات رضا الخريجين وأصحاب العمل. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بضرورة قيام الجامعات بتبني هذا النموذج لتحقيق موازنة حقيقية بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات الموازنة، مخرجات التعليم العالي، سوق العمل، الجامعات السعودية.

---

### Perceptions of Academic Leaders on Best Practices for Aligning Higher Education Outcomes with the Labor Market in Saudi Universities

Dr. Nouf Abdullah Bin Jomah

Department of Educational Administration, Education College, King Saud University, Saudi Arabia

**Abstract:** The current study aims to identify the perceptions of academic leaders about the optimal alignment practices between higher education outcomes and the labor market in Saudi universities, and to build a proposed model based on these perceptions. The researcher utilized the appreciative inquiry method, conducting individual interviews with 12 academic leaders from King Saud University, Princess Nourah Bint Abdulrahman University, and Imam Muhammad Ibn Saud Islamic University. Through qualitative analysis of the leaders' perceptions, the study's results led to the construction of a proposed model for optimal alignment practices between higher education outcomes and the labor market in Saudi universities. This model is based on two dimensions: job vacancies in the labor market and the skills of graduates, and it requires five supportive areas: curricula, admission policies, modern teaching strategies, methodological activities, and supportive extracurriculars. Furthermore, it involves three main activities: collecting and analyzing data and information related to alignment, translating them into implementation plans, and establishing community communication and partnerships with the private sector. The results also revealed several measures necessary to verify the achievement of the alignment practices' objectives. These measures include assessing the match between the number of graduates and job vacancies, evaluating the alignment of program quality with labor market demand, and measuring the satisfaction levels of graduates and employers. Based on these findings, the study recommends that universities adopt this model to achieve genuine alignment between higher education outcomes and the labor market.

**Keywords:** alignment practices, higher education outcomes, labor market, Saudi universities.

## المقدمة

يعتبر تحقيق الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل المؤشر الحيوي لمستوى استثمار الدول في مواردها البشرية، حيث تمثل الخدمات التعليمية المقدمة بصورتها الشمولية وجهاً استثمارياً وليس استهلاكياً كبقية الخدمات الأخرى؛ مما يتطلب من مؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات مواكبة واقعية ومستمرة لمتغيرات سوق العمل الديناميكية وتطلعاته واحتياجاته وتولييفها ومواءمتها مع مخرجاتها التعليمية لتحقيق العوائد المنشودة من هذا الوجه الاستثماري لها. ويرى "كليري وفان نوي" (Cleary & Van Noy, 2014) إن الافتراض لدى غالبية صانعي السياسات والجمهور عامةً بأن موازنة مخرجات التعليم العالي وسوق العمل هو عمل بسيط هو افتراض غير دقيق من الناحية التطبيقية، حيث أن هذه الموازنة تعتبر مسعى معقد يحتاج إلى مشاركة واسعة من العديد من أصحاب المصالح، كما وتعتبر من أبرز التحديات التي تواجهها جميع الدول بلا استثناء، وتشغل اهتمام أصحاب القرار في المنظومة التعليمية قاطبةً.

ويُعد دور التعليم العالي في إعداد الطلبة لسوق العمل مصدر قلقٍ متزايدٍ بين صانعي السياسات والجمهور بشكلٍ عام، حيث يرى غالبية طلبة الجامعات أن التعليم الجامعي ضروري للحصول على وظيفة مرموقة وذات أجرٍ مناسب، وفي نفس الوقت يواجه أصحاب العمل صعوبات في الحصول على عددٍ كافٍ من الموارد البشرية الماهرة بين خريجي الجامعات؛ مما يعكس النقص المحتمل في المهارات المطلوبة لتغطية احتياجات أصحاب العمل. ففي إطار التقارير الصادرة عن منظمة اليونسكو ومؤسسات البنك الدولي ومنظمة العمل العربية، يلاحظ ارتفاع نسب البطالة في البيئة العربية مقارنةً مع الدول الأخرى، حيث تشير هذه التقارير إلى أن تدني أو غياب الموازنة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل المحلي قبل الدولي كان السبب الرئيس وراء هذا الارتفاع، ويعزى السبب وراء ذلك في أن الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل تعتبر من القضايا المعقدة التي تحتاج إلى الخبرات والموارد التي تفتقر لها العديد من مؤسسات التعليم العالي في البيئة العربية (المرزوقي، ٢٠٢١) وخاصةً بالتزامن مع الزيادة السكانية.

وفي المملكة العربية السعودية، سعت وزارة التعليم وبشكلٍ دؤوبٍ ومستمر نحو مواجهة قضية ضعف الموازنة بين مخرجات التعليم العالي مع سوق العمل (موقع وزارة التعليم، ٢٠٢٣)، ومع انبثاق رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرامج ومبادرات التحول المصاحبة لها، تم النظر إلى هذه القضية كأولوية استراتيجية مع تضمينها كهدف محوري من أهداف التعليم (٢٠٢٥) (موقع رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠٢٣)؛ وذلك لحيوية قطاع التعليم والمرتبطة عضويًا بالمجتمع وعجلته الاقتصادية وقدرته على تطوير رأس المال البشري والفكري وتحقيق احتياجات سوق العمل (موقع وزارة التعليم، ٢٠٢٣). وفي هذا السياق، تم وضع "ضمان جودة التعليم" في سلم الأولويات لأهداف التنمية المستدامة في التعليم، وبلورة مجموعة من مؤشرات القياس لتحديد مدى التقدم في مستويات المعارف والمهارات والقيم التي تقدمها الجامعات

السعودية لخريجها والتي تسهم بشكل جوهري في تحقيق مستويات التنمية المستهدفة، وقد بلغ معدل البطالة للسعوديين (١٥ سنة فأكثر) للربع الأخير من العام ٢٠٢٢ (٨,٥٪) (الهيئة العامة السعودية للإحصاءات، ٢٠٢٣). وبمقارنة هذا المعدل مع الدول المتقدمة، فإنه يعتبر معدلاً مرتفعاً حيث لا يتجاوز هذا المعدل حاجز (٤-٥٪) في الدول المتقدمة (U.S. Employment - Statistics & Facts, 2022).

ولقد أشارت دراسة لرضي (٢٠٢١) إلى أن محدودية الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في المملكة العربية السعودية تعزى إلى انخفاض في مقياسي الكفاءة الداخلية والخارجية لمؤسساته، حيث يعتبر كلاً من مستوى التحصيل المعرفي والمهاري والتطبيقي، بالإضافة إلى القيم والاتجاهات الإنتاجية من أبرز مؤشرات الكفاءة الداخلية، في حين تتمثل مؤشرات الكفاءة الخارجية في تحقيق التوازن بين أعداد الخريجين من مختلف التخصصات مع احتياجات سوق العمل. كما أشار منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي المنعقد بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في العام ٢٠١٧ إلى وجود فجوة هامة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل بالرغم من الاستثمار الخليجي الكبير في التعليم، وذلك بسبب إهمال مجموعة كبيرة من المهارات التي يتطلبها سوق العمل من خريجي الجامعات. وعليه، هناك حاجة ماسة لتبني تصور واضح لكيفية الموازنة بين مخرجات التعليم وسوق العمل ضمن أطر وخطط تنموية متكاملة، والاستفادة من الممارسات والمقاييس العالمية في هذا المجال. وفي دراسة كيطان وآخرون (٢٠١٤)، فقد تم إيراد مجموعة من الأبعاد ذات العلاقة بين الفجوة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل. فعلى مستوى الأبعاد التنموية، جاءت اختلالات الهياكل الاقتصادية الجوهريّة، ومحدودية التخطيط والاستثمار والكفاءة التنافسية، بالإضافة إلى بطء النمو الاقتصادي من أبرز هذه الأبعاد، وأما الأبعاد المتصلة بسوق العمل فارتبطت "بضعف الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتضخم العمالة غير الكفؤة، وسيطرة النشاط العشوائي التقليدي لأنشطة الأعمال المحلية، وعدم وجود تصنيفات مهنية وعلمية دقيقة تنظم توجه عملية التشغيل والتوظيف"، في حين ارتبطت الأبعاد المتصلة بالتعليم بكل من محدودية قدرة النظام التعليمي للاستجابة السريعة ومواكبة المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية المؤثرة على سوق العمل، وضعف كفاءة المناهج التعليمية من حيث مواكبة التطورات المستمرة والتركيز على التخصص والتمكين العلمي السليم للطالب والاهتمام بالبعد التطبيقي والبحثي، وضعف كفاءة أنظمة الجودة والتقييم والتحسين المستمر، وجاء كل من الثقافة المجتمعية المعيقة، والنمو السكاني المتزايد، والظروف المعيشية والاقتصادية من أبرز الأبعاد المجتمعية ذات الصلة بالفجوة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل (ص. ٧٩٥).

وعطفاً على ما سبق، تأتي الدراسة الحالية للوقوف على تصورات القيادات الأكاديمية حول ممارسات الموازنة المثلى بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الجامعات السعودية والبناء عليها في تصميم النموذج المناسب لهذه الممارسات وآليات تقييمها لضمان استدامة تطبيقها.

## مشكلة البحث:

بالرغم من تعددية الطروحات المتعلقة بنماذج ممارسات المواومة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الدول المتقدمة، يغيب عن الساحة العربية ومنها السعودية مثل هذه الطروحات، حيث ركزت هذه الدراسات مستوى عملية المواومة من جهة، وأسباب ضعفها من جهة أخرى؛ مما يشكل فجوة بحثية هامة تسهم في إبقاء الصورة غير واضحة ومكتملة أمام صانعي ومتخذي السياسات التعليمية فيما يتعلق بهذه القضية الجوهرية للحد من المشكلات المصاحبة لها ومن أبرزها مشكلة البطالة، وبالتالي الحد من القدرة على رسم البرامج والسياسات المناسبة لتحقيق المواومة المنشودة. فالعديد من الدراسات في البيئة السعودية أشارت وبشكل صريح إلى ضعف وغياب المواومة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل (حمزة، ٢٠١٥؛ عارف وحجازي وعبد الحميد، ٢٠١٨؛ الرويس، ٢٠١٩)، ولكن دونما التطرق إلى الممارسات المتعلقة بهذه المواومة من قبل مؤسسات التعليم العالي ومنها الجامعات السعودية. وعليه، تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤل التالي: "ما هي ممارسات المواومة المثلى بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟".

## أسئلة البحث:

ما هي ممارسات المواومة المثلى بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟

## أهداف البحث:

تهدف الدراسة الحالية بشكل عام إلى التعرف على تصورات القيادات الأكاديمية حول ممارسات المواومة المثلى بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الجامعات السعودية والبناء عليها في تصميم النموذج المناسب لهذه الممارسات وآليات تقييمه لضمان استدامة تطبيق هذه الممارسات.

## أهمية البحث:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها النظرية من غياب نموذج للممارسات المثلى المتعلقة بالمواومة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في البيئة العربية وخاصةً الجامعية منها، وذلك في حدود علم الباحثة، والتي تعتبر التطلع الأساس للوصول إلى مجتمع المعرفة واقتصادياته؛ لذا يؤمل من الدراسة الحالية أن تسهم في بلورة نموذج يتضمن الممارسات العلمية القويمة لعملية المواومة سالف الذكر وبالتالي الوصول إلى ترشيد كفاءة الانفاق على التعليم والحد من الهدر الاقتصادي والبشري. بالإضافة إلى إثراء المكتبة البحثية العربية بنتائج تتعلق بهذا المجال الحيوي وتقديم إضافة للأدب النظري فيه. كما قد تساعد نتائج هذه الدراسة توجيه أنظار متخذي القرار في الجامعات السعودية، ووزارة التعليم فيها نحو تبني الممارسات المثلى في تحقيق المواومة المنشودة التي تقدمها لهم هذه الدراسة. كما قد تسهم هذه الدراسة

في توجيه أنظار الباحثين المهتمين بموضوعها لإجراء المزيد من الدراسات وتقييم النموذج المستخلص من هذه الدراسة والمبني على وجهات نظر القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية. كما وتكمن الأهمية النسبية لهذه الدراسة في كونها تتناول واقع ممارسات عملية الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل من ثلاث إمكانات أساسية وهي: سوق العمل واصلاحات الاقتصاد وتطوير التعليم، مما يساهم في بلورة صورة متكاملة ومثلى حول هذه الممارسات.

#### حدود البحث:

**الحدود البشرية:** ستقتصر الدراسة الحالية على عينة من القيادات الأكاديمية في ثلاثة جامعات سعودية.

**الحدود المكانية:** ثلاث جامعات سعودية حكومية في مدينة الرياض وهي جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

**الحدود الزمانية:** طُبقت الدراسة الحالية خلال العام الجامعي ٢٠٢٣م.

#### مصطلحات البحث:

**الموازنة:** وتعني تحقيق علاقة متسقة مع البيئة المحيطة لإشباع الحاجات والمتطلبات، وقد تكون على مستوى الفرد أو المؤسسة أو المجتمع ككل (المرزوقي، ٢٠٢١). وإجراء تعني تحقيق التوافق بين احتياجات سوق العمل الحالية والمستقبلية كميًا ونوعيًا من خلال مجموعة من الأنشطة الهادفة والموجهة في ضوء مخرجات التعليم العالي.

**ممارسات الموازنة:** مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة أو المجتمع لتحقيق التوافق البيئي سعيًا لإشباع الحاجات والتطلعات (Cleary & Van Noy, 2014). أما التعريف الإجرائي لهذا المصطلح، فترى الباحثة أنه ممارسات هادفة على مستوى الأهداف والمجالات الداعمة والأنشطة الموجهة والمقاييس المستخدمة سعيًا لتقليص الفجوة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل.

**مخرجات التعليم:** مجموعة المعارف والمهارات والقيم التي يكتسبها الطلبة عند إتمامهم لمستوى تعليمي محدد (لرضي، ٢٠٢١). وإجراءً هي المحصلات المعرفية والمهارية والقيمية للبرامج الأكاديمية التي تقدمها الجامعات.

**التعليم العالي:** هو "كل أنواع الدراسات أو التكوين الموجه التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف" (المرزوقي، ٢٠٢١: ٣٤٣). وإجراءً هي مؤسسات التعليم العالي المتمثلة بالجامعات الحكومية الرسمية في المملكة العربية السعودية.

**سوق العمل:** وهو المكان الذي يتفاعل فيه العرض والطلب على الأيدي العاملة (Klimczuk, 2017). ويمكن تناوله إجرائياً على النحو الآتي: المكان الذي يتوفر فيه العرض من الأيدي العاملة ويمثله طالبي الوظائف، والطلب على الأيدي العاملة ويمثله أصحاب العمل.

### الإطار النظري والدراسات السابقة:

### عملية الموازنة بين مخرجات التعلم العالي وسوق العمل

#### أولاً: المفهوم والمجالات:

إن مثلث العلاقة بين التعليم وجودته من جهة وحاجات ومتطلبات سوق العمل من جهة أخرى والتنمية الاقتصادية يحتاج إلى اهتمام عالٍ من المعنيين، بالإضافة إلى إجراء دراسات معمقة بهدف الوقوف على التحديات المصاحبة والفجوات القائمة بين أقطاب هذا المثلث، وبالتالي بلورة الحلول المناسبة لتعويض زواياه وأركانه الثلاث (Van Horn & Corre, 2020). وتوفر العديد من الدراسات العلمية وأدبيات صناعة السياسات التعليمية بعضاً من الرؤى المهمة لفهم عملية الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في إطار واسع ينطوي تحت مظلته مجموعة من المؤسسات التعليمية والسياقات ذات العلاقة بها. فالأدبيات المتعلقة بالقوى العاملة والتنمية الاقتصادية، والمسارات المهنية، والتعلم القائم على العمل، والتعليم المهني، وأسواق العمل، ومؤسسات التعليم العالي، وإحصائيات توظيف الخريجين، والاختيار والتطور الوظيفي وغيرها، تعتبر أمثلة لا حصر لها من حيث امكانية الاستفادة منها في عملية الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل (Goldberg & Smith, 2017; Harmon & MacAllum, 2019; Wilson, 2020). فعلى سبيل المثال، توفر أدبيات المسارات الوظيفية أطر منهجية وشاملة لدراسة العلاقة بين التعليم والقوى العاملة بنهج محدد، فهذه المسارات توفر خريطة طريق قوية لتوجيه الجهود نحو موازنة عالية بين مخرجات التعليم وسوق العمل (Harmon & MacAllum, 2019).

وعرّف كل من "كليري وفان نوي" (Cleary & Van Noy, 2014) عملية الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل على أنها تلك الأنشطة الموجهة التي تقوم بها المؤسسة التعليمية لضمان توفير العدد الصحيح من الخريجين ذوي المهارات اللازمة والضرورية لاحتياجات ومتطلبات العمل من جهة، وتعزز الأهداف المهنية لهم في ضوء رسالة المؤسسة ومعطيات البيئة المحيطة بها من جهةٍ أخرى". ويؤيد هذا التعريف كلاً من "فروشل" (Froeschle, 2019) و"ولسون" (Wilson, 2020) من خلال تحديد هدفين رئيسيين ومتكاملين للموازنة بين مخرجات التعليم وسوق العمل وهما: (١) تحقيق الموازنة على مستوى أعداد الوظائف الشاغرة في سوق العمل، و(٢) تحقيق الموازنة على مستوى المهارات المطلوبة في سوق العمل.

وفي إطار ما سبق، يمكن النظر إلى المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل بعدة طرق اعتماداً على السياق المؤسسي ونوع البرنامج المطروح سواء أكان من برامج التعليم المهني التقليدية في كليات المجتمع، إلى الجهود المبذولة لإصلاح الخدمات المهنية الوظيفية والإرشاد الأكاديمي في الكليات والجامعات، إلى مبادرات التعليم الاحترافي والتعليم القائم على الكفاءة والمسارات المهنية التي تسعى إلى ربط مستويات متعددة من التعليم ما بعد مرحلة الثانوية.

وفي العادة، يركز أصحاب المصلحة المهتمون بالمواءمة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل على أحد أو كلا الهدفين السالف ذكرهما والمتشابهين نسبياً ولكنهما متميزان من الناحية المفاهيمية. فالهدف الأول والذي ينطوي على "مواءمة الوظائف الشاغرة في سوق العمل" يتضمن تحقيق مطابقة بين عدد الخريجين من برامج معينة مع الطلب عليها في سوق العمل. وتتضمن مواءمة الوظائف الشاغرة الحصول على الأعداد الصحيحة من خلال الإجابة عن السؤال التالي: "هل يتناسب عدد الخريجين من مؤسسات التعليم العالي مع عدد الوظائف الشاغرة؟" (Froeschle, 2019). وأما فيما يتعلق بالهدف الثاني للمواءمة سألقة الذكر والذي ينطوي على "مواءمة مهارات الخريجين"، فيتضمن مواءمة المهارات والكفاءات والشهادات المقدمة في التعليم العالي مع تلك الأكثر طلباً في سوق العمل. فمواءمة المهارات تعتبر مقياساً لمدى توافق المهارات المكتسبة في برنامج ما مع احتياجات وتفضيلات أصحاب العمل، وتسعى للإجابة عن السؤال التالي: هل المهارات التي يمتلكها الخريجون تتناسب مع المهارات المطلوبة للوظائف ذات الصلة؟ (Wilson, 2020).

وفي سياق واقع التعليم العالي المعاصر وديناميكيات سوق العمل المتغيرة، فإن الوصول لتحقيق هدي مواءمة مخرجات التعليم العالي وسوق العمل من الأمور الصعبة التي تتطلب جهوداً بارزة ونموذج عمل متكامل يتضمن جميع أصحاب المصالح من طلبة وأصحاب عمل وقيادات أكاديمية وغيرهم مع الاستجابة الفاعلة والمستمرة لظروف ومعطيات سوق العمل المتغيرة. ومما يزيد تحقيق هذين الهدفين تعقيداً، أن "الأرقام الصحيحة" و"المهارات الضرورية" قد تعني شيئاً متفاوتاً بالنسبة لأصحاب المصالح. فعلى سبيل المثال، قد يكون لأصحاب العمل مصلحة في الحصول على عدد كبير من الخريجين الذين لديهم شهادات معينة مطلوبة للتوظيف على مستوى الوظائف المدخلية التي لا تتطلب عادةً أية خبرة أو تعليم ذي صلة، أو تتطلب الحد الأدنى من التعليم والخبرة من أجل الحصول عليها، بينما قد يكون لدى الطلاب وصانعي السياسات التعليمية مصلحة في مطابقة هذا العدد من الخريجين بشكل وثيق مع الطلب في السوق وتضمين مهارات أوسع للسماح لهم بالتقدم الوظيفي مستقبلاً.

ومن الجوانب الهامة أيضاً في هذا الإطار، الميول أو التفضيل لدى العديد من الطلبة من حيث أهمية تحديد المسار التعليمي، فقد يسعى البعض للبحث عن البرامج التي تحقق أجراً جيداً عند الانتهاء من تعليمهم الجامعي،

وفي نفس الوقت نجد أن بعضهم يسعى إلى إيجاد تخصصات ومهن تتناسب مع اهتماماتهم وقدراتهم، والتي بدورها قد تتوافق أو لا تتوافق مع احتياجات سوق العمل (Aspen Institute, 2014). وعليه، فإن هذا التفاوت في التوجهات والاهتمامات والتطلعات سينعكس على مدى توفير قوى بشرية مؤهلة للالتحاق بالقوة العاملة في سوق العمل (Assaad et al., 2018). ومن جهة أخرى، فإن لأصحاب العمل أيضاً احتياجات معينة تعكس تفضيلاتهم. فمن منظور موازنة "الوظيفة الشاغرة"، فقد يسعى أصحاب العمل إلى الحصول على خريجين ماهرين لشغل وظائفهم الشاغرة. وأما من منظور موازنة "المهارات"، فقد يسعى أصحاب العمل إلى توظيف الخريجين المستعدين للعمل فوراً، وهذا بدوره يستلزم إعداد مسار تعليمي أضيق يحد من مرونة الطلبة ويتعارض مع هدف توفير تعليم ذو قاعدة عريضة (Capelli, 2014). ومما يزيد من تعقيد المشكلة، أن ليس كل أصحاب العمل يتشاركون في نفس الاحتياجات، حيث تعتمد هذه الاحتياجات على مجموعة متنوعة من العوامل، بما فيها حجم المنظمة والقطاع والصناعة التي تنتمي لهما، بالإضافة إلى طبيعة السوق من حيث الركود والانتعاش (Capelli, 2014). وأما من جهة مؤسسات التعليم العالي، فإنه يجب موازنة جهود موازنة مخرجات التعليم مع سوق العمل مع رسالتها والأولويات الأخرى على مستوى نظامها المؤسسي والبرامجي، وهذا بدوره يتفاوت بين مؤسسة تعليمية وأخرى (OECD, 2017).

وتعتبر خصائص الاقتصاديات العالمية والمحلية بالتوازي مع ديناميكيات سوق العمل من الأمور التي يجب مراعاتها لفهم وتنفيذ عملية الموازنة بين مخرجات التعلم العالي وسوق العمل (Cleary & Van Noy, 2014)؛ فالمؤسسات التعليمية التي تسعى لتحقيق هذه العملية بكفاءة وفاعلية، تقوم عادةً بمراجعة وتحديد ودراسة العوامل التي تتراوح من المتغيرات الديموغرافية في القوى العاملة إلى الحدود الجغرافية لأسواق العمل المستهدفة، وكذلك درجة التأكد أو اليقين في الصناعات المستهدفة من الناحية الاقتصادية (Froeschle, 2019). فمن الناحية التطبيقية، حصلت تحولات جذرية في اقتصاد المملكة العربية السعودية بعد انبثاق رؤية المملكة ٢٠٣٠، من اقتصاد قائم على النفط إلى اقتصاد متنوع، وهذا التغيير على سبيل المثال، زاد من حالات عدم التأكد لدى المؤسسات التعليمية وخاصةً في التعليم العالي حول مدى موازنة برامجها وخدماتها مع ركائز الرؤية الجديدة للمملكة وقدراتها على مواكبة معطياتها الجديدة وخاصةً المرتبطة بتحولات سوق العمل الجذرية. ويزداد هذا الأمر تعقيداً إذا ما نظرنا إلى الاقتصاد العالمي الذي يتسم بالتعقيد وديمومة التغيير (Klimczuk, 2017).

ولتقديم تصور مبسط حول هذه الموازنة، يمكن أن تكون البداية من خلال تحديد الجهات المسؤولة والفاعلة عن هذه الموازنة في إطار هدفها والتي تتحدد عادةً في كل من القادة في نظام التعليم العالي، والقادة في كليات

الجامعات ورؤساء الأقسام الأكاديمية فيها، بالإضافة إلى أعضاء هيئات التدريس والموظفين فيها، وكذلك طلبتها وأصحاب العمل، ومن ثم تحديد طبيعة الأنشطة والممارسات التي يمكن أن تسهم فيها كل جهة لتحسين المواءمة المنشودة. ويبين الجدول رقم (١)، المجالات النموذجية - سواء المناهج الدراسية أو المناهج الداعمة لها - ضمن التعليم العالي، وتحديد مدى امكانية مساهمتها في تحقيق هدي المواءمة المتمثلين بالوظائف الشاغرة والمهارات (Cleary & Van Noy, 2014).

## جدول رقم ١

مجالات التعليم العالي وتوافقها مع هدي عملية المواءمة

المجالات	مواءمة الوظائف الشاغرة في سوق العمل	مواءمة مهارات الخريجين
المناهج الدراسية		
اختيار البرنامج وإدارة التسجيل أو الالتحاق به	√	
محتوى البرنامج وتطوير المناهج		√
الاستراتيجيات التعليمية		√
الأنشطة المنهجية الداعمة للمناهج الدراسية		
أنشطة التعلم القائم على العمل	√	
الاستشارات الطلابية وخدمات الدعم المقدمة لهم	√	√

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على (Cleary & Van Noy, 2014)

نلاحظ من الجدول رقم (١)، أنه في مجالات المناهج الدراسية، يمكن للجهات الفاعلة في التعليم العالي متابعة المواءمة من خلال اختيار البرنامج وإدارة التسجيل، ومحتوى البرنامج وتطوير المناهج الدراسية، والاستراتيجيات التعليمية. بالإضافة إلى مجالات المناهج الدراسية، قد تشارك الجهات الفاعلة في التعليم العالي في كيفية دعم الأنشطة المشتركة للمناهج الدراسية لأهداف المواءمة، بما في ذلك أنشطة التعلم القائم على العمل بالإضافة إلى تقديم المشورة للطلاب وخدمات الدعم. كما يلاحظ أيضاً، أن اختيار البرنامج وإدارة التسجيل أو الالتحاق به تخدم هدف مواءمة الوظائف الشاغرة في سوق العمل؛ كونه يتطلب التوافق مع مستويات ومعدلات الطلب على الأيدي العاملة في سوق العمل وضمان عدم وجود فجوة على مستوى الطلب والعرض من الخريجين زيادةً أو نقصاناً في ضوء الشهادات والتخصصات ذات العلاقة. وانسجاماً مع هدف "مواءمة المهارات"، تميل الجهات الفاعلة في المواءمة المنشودة إلى بلورة محتوى البرامج الأكاديمية وتطوير مناهجها بناءً على حاجات ومتطلبات سوق العمل. وفي هذا السياق، يجب على المؤسسات التعليمية الحفاظ على محتوى أوسع يدعم أهداف التعلم طويلة الأجل للطلبة مع تحقيق درجات مرونة إجمالية مع متطلبات سوق العمل (Cleary & Van Noy, 2014). وأما فيما يتعلق

بالاستراتيجيات التعليمية الداعمة لهدف "موازنة المهارات"، فهناك العديد من استراتيجيات التدريس الفاعلة في هذا السياق ومنها التدريس التطبيقي والنشط والقائم على حل المشكلات، بالإضافة إلى التعليم المستند لتطوير الكفاءات ونماذج تسريع التعلم والتي من الممكن أن تعزز الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل على مستوى المهارات المطلوبة (المرزوقي، ٢٠٢٠).

ومن جهة أخرى، تأتي أنشطة التعلم القائم على العمل كالتدريب التعاوني والمهني وبرامج التلمذة والأيام الوظيفية وغيرها من الوسائل الهامة لمساندة هدف "موازنة المهارات"، حيث تعتبر المجال الحيوي لتزويد الطلبة بالخبرات التعليمية لتنمية مهاراتهم المرتبطة بسوق العمل. وأخيراً، تساند الاستشارات الطلابية وخدمات الدعم المقدمة لهم هدي الموازنة معاً؛ حيث أن تأسيس وحدات متخصصة في الإرشاد الأكاديمي بالتوازي مع الإرشاد المهني لهذا الغرض يعتبر قضية هامة على صعيد مساندة جهود المؤسسة التعليمية لتحقيق هدي الموازنة المنشودة (لرضي، ٢٠٢١).

#### ثانياً: الأنشطة والمقاييس

##### أ- أنشطة ممارسات الموازنة:

في ضوء الأدبيات ذات العلاقة، يمكن بلورة الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل من خلال ممارسة ثلاثة أنشطة رئيسية وهي (Froeschle, 2010; Cleary & Van Noy, 2014, Capelli, 2014, Colby et al., 2018; Van Horn & Corre, 2020):

##### ١- جمع البيانات المتعلقة بهدي الموازنة والتحقق من موثوقيتها وصلاحياتها:

يعتبر جمع البيانات والمعلومات حول المهارات واحتياجات الوظيفة الشاغرة في سوق العمل المستهدف، وكذلك حول احتياجات الطلبة وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين من الأنشطة الهامة على صعيد تحقيق عملية الموازنة بين مخرجات التعلم وسوق العمل. ومن أجل موازنة البرامج والخدمات مع احتياجات سوق العمل من الأيدي العاملة، تشارك الأنظمة والمؤسسات والبرامج في مجموعة متنوعة من الأنشطة لجمع أو التحقق من صحة المعلومات حول هذه الاحتياجات. ومع ذلك، فإن الكثير من عمليات جمع هذه البيانات تركز على تقييم الوظائف الشاغرة والطلب على المهارات في أسواق العمل المستهدفة (Cleary & Van Noy, 2014). وعلى الرغم من أهميتها، لا يوجد اتفاق يذكر في الأدبيات بشأن أفضل مصادر البيانات والمؤشرات لاستخدامها في مجال الموازنة موضوع الدراسة. ونتيجةً لذلك، يستخدم أصحاب المصلحة الذين ينفذون أنشطة الموازنة مجموعة متنوعة من البيانات العامة والخاصة حول العرض والطلب في سوق العمل، بالإضافة إلى مجموعات التركيز وأشكال أخرى من

المدخلات النوعية من أصحاب العمل (Colby et al., 2018). وأما بالنسبة لأنواع هذه البيانات، فقد تكون عامة ومتاحة للجمهور كاليانينات الصادرة عن جهات حكومية، أو خاصة يجب شراؤها من شركات متخصصة للبناء عليها، ومنها ما هو بحاجة إلى جمع من الفئات المستهدفة (Froeschle, 2010). كما وتعد الاستبيانات الموجهة لأصحاب العمل أو مشاركتهم المباشرة في المجالس الاستشارية للمؤسسة التعليمية من الطرق الفاعلة لجمع المعلومات حول الوظائف الشاغرة والطلب على المهارات في أسواق العمل المستهدفة. واليوم وفي ظل ثورة المعلومات والاتصالات، يمكن جمع وتحليل البيانات المتوفرة حول الوظائف عبر الإنترنت، وبالتالي توفير صورة أقرب للواقع الآني لمجالات الوظائف وأعدادها والمهارات المطلوبة لشغلها (Van Horn & Corre, 2020).

وللأسف، لا يتوفر لحد اليوم معايير حول المصدر الأنسب والأكثر موثوقية وصلاحيته لتوفير بيانات حول الوظائف الشاغرة والمهارات ذات العلاقة في سوق العمل (Van Horn & Corre, 2020). وبالتالي، وبالنظر إلى أوجه عدم اليقين في بيانات سوق العمل وصعوبات مشاركة أصحاب العمل، يمكن للأنظمة والمؤسسات التعليمية الاعتماد على مصادر متعددة للبيانات لتقييم الطلب والعرض على الأيدي العاملة وتوفيرها للمسؤولين عن إعداد وتطوير البرامج ومناهجها لتحقيق أكبر قدر من المواءمة المنشودة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل.

## ٢- تضمين أو دمج بيانات ومعلومات النشاط الأول بمجالات التعليم العالي:

يعتبر تضمين أو دمج البيانات والمعلومات المتعلقة بهدي المواءمة بمجالات التعليم العالي سواء على مستوى المناهج الدراسية أو المناهج الداعمة لها (أنظر جدول رقم ١) مسألة متعددة الجوانب والتعقيد في نفس الوقت، وذلك في ضوء مسألتين وهما: احتمالية اختلاف أصحاب المصالح في المجالات التي سيتم بلورتها والتركيز عليها، والاختلاف الحاصل نتيجة المستوى المؤسسي (نظام، مؤسسة، كلية، قسم، برنامج، مقرر) الذي سيتم تضمين أو دمج البيانات والمعلومات فيه (Cleary & Van Noy, 2014). ومن أبرز مخرجات هذا النشاط تكمن في استحداث برامج جديدة، أو التخلص من برامج قائمة أو التعديل عليها؛ فالتعديلات قد تتضمن محتويات البرامج ومناهجها بالإضافة إلى الاستراتيجيات التعليمية وبرامج الإرشاد والتوجيه وغيرها بحيث تصبح أكثر ارتباطاً بواقع سوق العمل واحتياجاته من الأيدي العاملة كما ونوعاً (Capelli, 2014).

## ٣- بناء العلاقات مع أصحاب العمل وغيرهم من أصحاب المصالح:

يعتبر هذا النشاط من الأنشطة الهامة على صعيد تحقيق المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل. فمن الناحية التطبيقية، يفضل أصحاب العمل استقطاب خريجي مؤسسة تعليمية مرموقة ولديه علاقات معها، كما تسهم هذه العلاقات في استطلاع رؤى وتصورات أصحاب العمل حول برامج المؤسسة الأكاديمية وخدماتها؛ مما

نوف بن جمعه: تصورات القيادات الأكاديمية حول ممارسات الموازنة المثلى بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الجامعات

يساعد أصحاب القرار في البناء على المعلومات المستسقة منهم في إعادة النظر في البرامج المطروحة بمجالاته المنهجية واللامنهجية بما يخدم تطلعات واحتياجات سوق العمل (Van Horn & Corre, 2020). وفي هذا السياق، تلعب المجالس الاستشارية واللقاءات والاجتماعات وورش العمل التي تضم أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (طلبة، أعضاء هيئة تدريس وموظفين، أصحاب العمل، وغيرهم) في بناء العلاقات السليمة لتعزيز جهود الموازنة بين مخرجات التعليم للمؤسسة وسوق العمل.

## ب-مقاييس ممارسات الموازنة:

وأما فيما يتعلق بمقاييس الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل، فقد أشارت الأدبيات إلى وجود مجموعة هامة من هذه المقاييس لفهم وتقييم فيما إذا كانت جهود عملية الموازنة في مؤسسات التعليم العالي تلي احتياجات الطلبة وأرباب العمل والاقتصاديات المحلية، ويبين الجدول رقم (٢) مجموعة من المقاييس ذات العلاقة بالموازنة بين مخرجات التعلم العالي وسوق العمل مدرجة في ضوء هدي الموازنة.

### جدول رقم ٢

مقاييس الموازنة في ضوء هديها

المقاييس	موازنة الوظائف الشاغرة في سوق العمل	موازنة مهارات الخريجين
١-مقارنة عدد الخريجين من البرامج بعدد الوظائف المطلوبة الحالية أو المستقبلية	√	
٢-قيمة البرامج والخدمات في سوق العمل		√
٣-معدلات الدخل والتشغيل والإبقاء للخريجين	√	√
٤-التقييمات المباشرة لخبرات الخريجين وأصحاب العمل	√	√
٥-معدلات دوران العمل الآنية	√	√

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة.

نلاحظ من الجدول رقم (٢) أن هناك خمس مقاييس رئيسة لمخرجات عملية الموازنة في ضوء هديها، حيث نلاحظ أن مقياس "عدد الخريجين بالمقارنة مع فرص العمل المتاحة" يرتبط بهدف الموازنة الأول "موازنة الوظائف الشاغرة في سوق العمل" والذي يمكن قياسه على المستوى المحلي ثم التدرج بقياسه وصولاً للبرنامج المقدم بالمؤسسة التعليمية من خلال مقارنة جانبي العرض والطلب على الأيدي العاملة في سوق العمل. أما المقياس المتعلق بتحديد "قيمة البرامج والخدمات في سوق العمل" فيستخدم عادةً لقياس مستوى موازنة المهارات ضمن الموازنة بين مخرجات البرامج وسوق العمل من خلال حساب عدد البرامج المقدمة ذات القيمة العالية لدى أصحاب العمل كنسبة من أعداد البرامج الكلية التي تقدمها المؤسسة التعليمية، وعادةً يمكن تحديد البرنامج ذو القيمة العالية من خلال استناده

لمعايير الصناعة إعداداً وتنفيذاً، وحصوله على الاعتماد من الجهات ذات العلاقة (Cleary & Van Noy, 2014, Capelli, 2014).

ولخدمة هديفي الموازنة معاً، تعتبر معدلات الدخل والتشغيل والإبقاء للخريجين، والتقييمات المباشرة لخبرات الخريجين وأصحاب العمل مع بعضهما البعض، وبيانات معدلات دوران العمل الآتية من أبرز المقاييس التي تستخدم كمؤشرات لجدوى الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل (Froeschle, 2010; Cleary & Van Noy, 2014, Capelli, 2014, Colby et al., 2018; Van Horn & Corre, 2020).

وفي ضوء التعقيدات المصاحبة لعملية الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل والقيود المصاحبة لكل مقياس من مقاييس مخرجات عملية الموازنة في ضوء هديها، لا يمكننا القول إن هنالك مقياس يوفر فهماً كاملاً لمخرجات عملية الموازنة. كما يمكن أن يتباين استخدام هذه المقاييس بناءً على مستوى التنفيذ أو نوع المؤسسة أو سوق العمل المستهدف أو ظروف سوق العمل (Rothwell, 2014). وعليه، فإن استخدام أكثر من مقياس يمكن أن يوفر فهماً أوضح لعملية الموازنة ويعطي صورة أدق عن مستويات تحقيقها.

## الدراسات السابقة

### دراسات البيئة العربية

أجرت هناء أمين (٢٠١٢) دراسة للوقوف على مدى الموازنة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل في سلطنة عمان بالتركيز على هدف "موازنة المهارات". وقد بلغ حجم عينة هذه الدراسة (١٦٤٢) خريجاً وخريجة من الجامعات العمانية، وقامت الباحثة بتطبيق استبانة إلكترونية وزعت على عينة الدراسة تضمنت ستين سؤالاً وفي محاور ثلاث هي: البيئة التعليمية، والمرحلة الانتقالية من التعليم العالي إلى سوق العمل، وعالم الوظيفة والعمل. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن (٣٧٪) فقط من عينة الدراسة كان لتخصصاتهم علاقة بمجال العمل، وأن عينة الدراسة لديهم نقصاً واضحاً في مهارات القرن الواحد والعشرين تمثلت في: مهارات القدرات الوظيفية (٣٧٪)، ومهارات الاتصال (٣٣٪)، والمهارات التنظيمية (٣٣٪).

كما أجرى السرحان (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى التعرف إلى أثر تطبيقات معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي على تسويق مخرجات التعليم في الجامعات السعودية. وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغ قوامها (٨٢) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية والهيئة الإدارية في الجامعات السعودية. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تركيز الجامعات السعودية على التحسين والتطوير المستمر، وبين مخرجات

التعليم الجامعي. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد نظم لقياس وتطوير جودة الخدمات التعليمية بصورة مستمرة معتمدة على قاعدة تكنولوجية متطورة.

وفي سياق نظرية رأس المال البشري، جاءت دراسة "مروي" (Merwe, 2013) للوقوف على واقع الموازنة بين التعليم العالي وسوق العمل الإفريقي باستخدام المنهج النوعي القائم على المقابلات المعمقة. وأجرى الباحث ٣٥ مقابلة مع أصحاب العمل من عدة قطاعات. وقد توصلت دراسته إلى وجود ضعف في الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في ضوء ضعف الاهتمام ببعدي المهارات والاتجاهات لدى خريجي الجامعات لتحقيق موازنة حقيقية مع متطلبات سوق العمل ومن خلال إشراك أصحاب العمل.

أما دراسة "كليري وفان نوي" (Cleary & Van Noy, 2014) فقد بلورت مجموعة من الاستراتيجيات المعززة للموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال إجراء المقابلات مع (٤٠٠) مسؤولاً من مختلف الجامعات الأمريكية. وكشفت هذه الدراسة إلى أن تضمين محتوى المناهج الدراسية مهارات القرن الواحد والعشرين مع مشاركة الطلبة وأصحاب العمل في تخطيط البرامج، وتطبيق استراتيجيات تدريسية حديثة، بالإضافة إلى التقييم والتحسين المستمر لمخرجات التعلم معرفياً ومهارياً وقيماً، وتوفير خدمات الإرشاد الطلابي (الأكاديمي والمهني) تعتبر من أفضل الاستراتيجيات لتحقيق الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل.

أما دراسة "كالبرج ودون" (Kalleberg & Dunn, 2015) فهذفت إلى التعرف على العوامل المؤسسية المؤثرة على سوق العمل في ولاية كارولينا الشمالية. وباستهداف (٨٣٠,٠٠٠) طالباً وطالبة من مختلف الجامعات خلال الأعوام من ٢٠٠١ إلى ٢٠١٠، توصلت الدراسة إلى أن كليات المجتمع كانت الأنجح في تحقيق موازنة فاعلة بين مخرجاتها وسوق العمل؛ كونها تمتلك القدرة على المواكبة السريعة لاحتياجات سوق العمل من التخصصات التي يطلبها.

وجاءت دراسة "هولزر وفيلو" (Holzer & Fellow, 2015) بهدف التحقق من الموازنة بين مخرجات الكليات الجامعية الأمريكية وسوق العمل. واستخدم الباحثان المنهج النوعي القائم على تحليل البيانات الإحصائية الصادرة من الجهات الرسمية. وأظهرت النتائج إن هناك انخفاض في توظيف طالبي الوظائف ذات الأجور المتوسطة بسبب محدودية موازنة مهاراتهم مع متطلبات سوق العمل. كما أظهرت النتائج أن هناك فرق بين الجامعات الخاصة والجامعات الحكومية في تحقيق الموازنة موضوع الدراسة ولصالح الجامعات الخاصة.

وأجرى داغر والطراونة والقضاة (٢٠١٦) دراسة لتحديد درجة مواءمة مخرجات التعليم العالي الأردني لحاجات سوق العمل. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي، وقاموا بإعداد استبانة لجمع البيانات من عينة بلغت (٣٨٠) إدارياً يعملون في مؤسسات المجتمع المحلي. وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة متوسطة من المواءمة محل الدراسة، وأوصى الباحثون بضرورة مراجعة مؤسسات التعليم العالي لبرامجها من حيث المناهج والمحتوى والسياسات الأخرى ذات العلاقة.

أما دراسة الدلو (٢٠١٧) فقد هدفت إلى اقتراح استراتيجية لتعزيز عملية المواءمة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل في فلسطين. وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) خريجاً وخريجة من الجامعات الفلسطينية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود فجوة كبيرة بين التعلم المكتسب في الجامعة والاحتياجات المطلوبة في مكان العمل، وأن هناك مجموعة من المهارات التي يحتاجها سوق العمل يفتقدها خريجو الجامعات الفلسطينية ومنها المهارات الذهنية والحياتية، مع ضعف واضح في حصول الخريج على التدريب الجيد واللازم بعد التخرج، ومحدودية العلاقة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المدني وسوق العمل. كما خلص الباحث لمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة وضع الخطط الأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي بمشاركة القطاع الخاص لتعزيز المواءمة بين المخرجات التعليمية وحاجة سوق العمل، وإنشاء وحدة لمتابعة الخريجين، ومساعدتهم على الانخراط في سوق العمل من خلال برامج تدريبية متخصصة. وجاءت دراسة أحمد (٢٠١٧) للتعرف على مدى استجابة البرامج الجامعية لمتطلبات سوق العمل بالجزائر. واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على (٢٠٠) طالب وطالبة من طلبة المركز الجامعي غليزان. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف عام في مواءمة مخرجات هذا المركز الجامعي مع حاجات ومتطلبات سوق العمل تعزى لأسباب تتعلق بالمناهج الدراسية ومحتوى البرامج المقدمة.

كما وقام كل من "جولدبرغ وسميث" (Goldberg & Smith, 2017) بمراجعة للدراسات السابقة التي تناولت موضوع المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل خلال الفترة (١٩٩٨-٢٠١٦). ولقد توصلت دراستهما إلى أن تحقيق المواءمة محل البحث تتطلب التركيز على التعليم التخصصي المتوافق مع تحليل المهنية والحرفية المطلوبة في سوق العمل، كما تتطلب بناء شراكات حقيقية مع أصحاب العمل مع جسور تواصل مستمر مع الجهات الحكومية ذات العلاقة.

وباستخدام المنهج النوعي، هدفت دراسة منصور وعيسى (٢٠١٨) إلى الكشف عن أسباب الفجوة النوعية بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل. وتوصلت الدراسة إلى وجود فجوة عالية بين مخرجات التعليم العالي الفلسطيني ومتطلبات سوق العمل كمياً ونوعياً. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين واقع ومحتويات البرامج الأكاديمية بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل وبإشراك المختصين والخبراء من سوق العمل في هذا المجال.

وفي جمهورية مصر العربية، أجرت البنهساوي (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى التعرف على الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل. وباستخدام منهجية البحث الكمي والكيفي، تم توزيع استبانة الدراسة على (٥٠٦) من خريجي الجامعات المصرية، ومقابلة (٢٠) خريجاً يعملون في القطاع العام والخاص. وتوصلت الدراسة إلى وجود مشكلات تواجه الموازنة موضوع الدراسة من أبرزها: ضعف التكوين المعرفي والمهاري للخريج، وتقليدية طرق التدريس، ومحدودية الربط بين الأهداف الشخصية للطلبة ومحتوى ومناهج البرامج المقدمة.

أما دراسة عارف وحجازي وعبد الحميد (٢٠١٨)، فقد جاءت بهدف الوقوف على جودة مخرجات التعلم في الجامعات السعودية ودورها في تحقيق الموازنة بين هذه المخرجات وسوق العمل. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي من خلال مسح عينة ملائمة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة تدريس، والخريجين، وأرباب العمل. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا العام عن جودة مخرجات التعلم ومواءمتها لمتطلبات سوق العمل كان متوسطاً من وجهة نظر الفئات المستهدفة. وأوصت الدراسة بضرورة أخذ الجامعات بأهم متطلبات سوق العمل السعودي وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

ولتحديد أسباب الفجوة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل، جاءت دراسة الرويس (٢٠١٩) بهدف الوقوف على هذه الأسباب ومعالجتها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على بطاقة التحليل، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الفجوة بين النظرية والتطبيق في الميدان التعليمي، والتركيز على الجوانب النظرية المعرفية، وضعف التواصل بين مراكز الدراسات بالجامعات وسوق العمل، بالإضافة إلى محدودية كفاءة برامج التدريب وتطوير المهارات تمثل أبرز الأسباب الكامنة وراء الفجوة بين مخرجات التعليم وسوق العمل. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة الجامعات السعودية لتواكب خطة التحول الوطني، ورؤية المملكة ٢٠٣٠.

أما دراسة المرزوقي (٢٠٢٠)، فقد ركزت على رصد وتحليل الموازنة بين مخرجات تخصصات كليات الاتصال في جامعة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة مع احتياجات إدارات الاتصال المؤسسي في المنظمات الحكومية باستخدام منهج دراسة حالة. وقد توصلت الدراسة إلى توافق بعد المهارات، والمعرفة، والتطوير الذاتي مع

المتطلبات الوظيفية لمجتمع الدراسة، مع الحاجة إلى دعم المخرجات التطبيقية للمقررات الدراسية، وإدراج التدريب التعاوني بالشراكة مع مختلف المؤسسات الإعلامية.

كما أجرت لرضي (٢٠٢١) دراسة هدفت للتعرف على المواءمة بين مخرجات كليات الخدمة الاجتماعية واحتياجات سوق العمل وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠ من وجهة نظر (٥٨٠) طالبة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، و(١٦) موظفاً في وكالة التمكين لتنمية فرص العمل في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة الإلكترونية كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود درجة عالية من المواءمة بين مخرجات كليات الخدمة الاجتماعية على مستوى المهارات والآليات المستخدمة مع سوق العمل. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار بالعمل في عملية تطوير المناهج الدراسية المتمركزة على الجانب المهاري الذي يحتاجه الخريجون في سوق العمل.

وعلى نفس المنوال، جاءت دراسة أبو شعالة واريحيم وأبو جلاله (٢٠٢٢) للوقوف على واقع المواءمة محل الدراسة في ليبيا وبالتطبيق على كلية التربية بجامعة مصراته. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وباستهداف (٥٠) من أعضاء هيئة التدريس في هذه الكلية من خلال استبانة أعدت لتحقيق هدف الدراسة، توصلت الدراسة إلى محدودية درجة المواءمة بين مخرجات الكلية محل البحث وسوق العمل وخاصةً على مستوى المهارات، مع غياب البحوث الموجهة لسوق العمل ومطالب المجتمع. وأوصت الدراسة بضرورة مراجعة المناهج الدراسية وبناء جسور من التواصل مع سوق العمل والمجتمع لتعزيز المواءمة المنشودة.

### تعقيب على الدراسات السابقة:

أشارت الدراسات السابقة إلى وجود أهمية للمواءمة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل لما لذلك من أثر هام على مجالات التنمية كافةً والحد من مشكلة البطالة. وبمقارنة الدراسات العربية والدراسات الأجنبية، يلاحظ اعتماد الدراسات العربية على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات للكشف عن المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل، في حين اعتمدت الدراسات الأجنبية على البحوث النوعية وإجراء المقابلات كأدوات لجمع البيانات واستخلاص النتائج. كما يلاحظ على كلا النوعين من الدراسات عدم الاستناد إلى نموذج يحدد الممارسات (الأهداف والمجالات والأنشطة والمقاييس الداعمة) ذات العلاقة بالمواءمة تحت الدراسة أو حتى بناء نموذج في ضوء نتائج الدراسات؛ مما يحد من أهمية هذه الدراسات نسبياً في بلورة الممارسات التي يمكن اعتبارها مرجعاً هاماً على صعيد المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل. وعليه، ستقوم الدراسة الحالية

بالاستناد على الطرح النظري وإجراء المقابلات مع بعض القيادات الأكاديمية ببلورة نموذجاً لممارسات المواطنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الجامعات السعودية وبالتالي سد الفجوة البحثية في هذا السياق.

### منهج البحث:

استندت الدراسة على المنهج النوعي بتصميم الاستفسار التقديري (Appreciative Inquiry)، وهو طريقة لإشراك مجموعة من الأشخاص لإحداث التغيير المنشود بالتركيز على الجوانب الإيجابية والقابلة للتطبيق بدلاً من النظر للمشكلة ومحاولة معالجتها وجعل الأشخاص متوجهين نحو إحداث التغيير المستقبلي المنشود في ضوء هذه الجوانب (Cooperrider & Whitney, 2001). ويمتاز هذا المنهج في أنه يستخدم نقاط القوة والإنجازات والنجاحات الحالية - كجوانب عمل يفتخر بها الأشخاص، وتحفزهم، وتحقق لهم نتائج جيدة- كأساس لرؤية موثوقة للمستقبل، ومنصة انطلاق للوصول إلى تلك الرؤية المستقبلية. وسبب اختيار هذا المنهج في الدراسة الحالية في كونه يتفق مع موضوعها في بناء نموذج فاعل للمواطنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل لإحداث تغيير مستقبلي في تحسين هذه المواطنة، وذلك في ضوء تصورات القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية حول الممارسات المثلى ذات العلاقة بها. وتم منهجية الاستفسار التقديري بأربعة مراحل رئيسية وهي: الاستكشاف، ثم الحلم، يليها التصميم، وأخيراً تقرير المصير. وفيما يلي توضيحاً لتطبيقها على المشاركين في هذه الدراسة (Cooperrider & Whitney, 2001):

ففي مرحلة الاستكشاف، تم تحديد وتقدير أفضل "ما هو موجود" من الممارسات والأنظمة والسياسات وغيرها التي تعزز المواطنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل، بحيث تم وضع مجموعة من الأسئلة الإيجابية حول الظاهرة محل الدراسة لفهم العوامل الفريدة التي جعلت الممارسات المثلى ممكنة لدى الجامعات التي يعمل بها المشاركون. وبعد اكتشاف وتحديد النقاط الإيجابية للممارسات، تم بناء تخيل وتصور لمستقبل هذه المواطنة من قبل المشاركين بالدراسة من أمثلة راسخة من الماضي الإيجابي للجامعات محل الدراسة. وفي مرحلة التصميم، تم تحويل انتباه المشاركين إلى التخطيط للجامعة المثالية من أجل تحقيق المواطنة المنشودة المتمثلة بالحلم أو التصور المستقبلي في المرحلة السابقة. وختاماً، تمثلت مرحلة تقرير المصير بالتخطيط لاستدامة الممارسات المثلى للمواطنة المنشودة واستمراريتها من خلال مناقشات هادفة مع المشاركين حول ما يمكنهم وما سيفعلونه للمساهمة في تحقيق المواطنة موضوع الدراسة، وتحديد الآليات المناسبة لتقييم ذلك.

### مجتمع البحث وعينته:

شمل المشاركون في هذه الدراسة (١٢) من القيادات الأكاديمية (عمداء ووكلاء ورؤساء أقسام) في ثلاث جامعات من كبرى الجامعات الحكومية في مدينة الرياض وذات ترتيب مرموق في التصنيف العالمية كتصنيف شنغهاي QS والتايمز، وحاصلة على الاعتمادات المؤسسة المحلية والدولية، وهم: جامعة الملك سعود، وجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية؛ مما يوفر بدوره مرتكزاً أكثر واقعية وعمقاً لبناء التصورات المستقبلية للقيادات الأكاديمية فيها حول موضوع الدراسة وهو الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل. وقد تم اختيار المشاركين في الدراسة الحالية من خلال أسلوب العينة المتنامية؛ بحيث يرشح كل عميد وكيلين من وكلائه في الكلية، ومن ثم يرشح أحد الوكلاء رئيس قسم لأحد البرامج الأكاديمية، والذي يرى أنه قد يسهم في إثراء موضوع الدراسة وأهدافها. وعليه، تكونت عينة الدراسة من ثلاثة عمداء وستة وكلاء وثلاثة رؤساء أقسام.

### أدوات البحث:

تم استخدام المقابلة شبه المهيكلة في الدراسة الحالية، من خلال توجيه مجموعة من الاسئلة التي تم إعدادها من الباحثة مسبقاً مع وجود المرونة والحرية في التعديل والنقاش -إذا اقتضت الحاجة- مع توجيه الحوار ليقى في دائرة الاسئلة الموضوعية (غباري وآخرون، 2015). وقد تضمنت المقابلة الممارسات المتعلقة بموازنة مخرجات التعليم العالي وسوق العمل التالية:

- أ- مفهوم وأهداف ممارسات الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل.
- ب- مجالات ممارسات الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل.
- ج- الأنشطة المحققة للموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل.
- د- المقاييس الداعمة لتحقيق الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل.

وقد تم عقد مقابلات شخصية مع المشاركين بالدراسة، وتدوين جميع المعلومات التي يدلون بها بعد أخذ الإذن منهم بذلك، وقد بلغ متوسط مدة المقابلة الواحدة ٦٠ دقيقة.

### جودة وموثوقية البحث:

للتحقق من إجراء تحليل موضوعي جدير بالثقة للدراسة الحالية، فقد تم الاستناد إلى المعايير التي وضعها "جوبا و لينكولن" (Guba and Lincoln, 1989) وهي كما وردت دلى "نويل" (Nowell et al., 2017):

١- **المصدقية:** تتناول المصدقية "التوافق" بين آراء المشاركين وتمثيل الباحثة لها، ولقد اقترح جوبا ولينكولن عدداً من التقنيات للتأكد من المصدقية كتثليث جمع البيانات، والمشاركة المطولة، والمراقبة المستمرة، فضلاً عن اختبار النتائج والتفسيرات مع المشاركين. وعليه، قامت الباحثة بإجراء المقابلات مع القيادات الأكاديمية المشاركة من مختلف الطبقات (عميد، وكيل، رئيس قسم) ومن ثلاث جامعات مختلفة لتحقيق التثليث في جمع البيانات، كما سمحت الباحثة لبعض المقابلات بأن تتجاوز حدود الساعة الكاملة، وقامت بتدوين المعلومات التي أدلى بها المشاركون وفحصها من قبلهم والتحقق من صحتها. وأخيراً، تم إثراء نتائج الدراسة الحالية باقتباسات مباشرة من إجابات ونقاشات المشاركين.

٢- **قابلية النقل:** وتشير إلى قابلية تعميم الاستفسار، وبما أن البحث النوعي لا يسعى إلى التعميم، إلا أنه يمكن الانتقال من حالة إلى حالة في بعض السياقات المتشابهة. فبما أن الجامعات المبحوثة تخضع لنفس النظام والسياسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، فإن ذلك يساعد المشارك والباحث والقارئ على نقل نتائج هذه الدراسة من جامعة لأخرى. ولزيادة الانتقالية كمعيار لجودة وموثوقية الدراسة الحالية، قامت الباحثة بتقديم شرح كامل عن واقع الجامعات السعودية ونتائج الدراسات السابقة حول المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل وسياق الدراسة الحالية وتوجهاتها لبناء نموذج يمكن نقله من جامعة سعودية لأخرى مع الحفاظ على سرية الهويات.

٣- **الاعتمادية:** لتحقيق معيار الاعتمادية في البحوث النوعية، يمكن للباحثين التأكد من أن عملية البحث منطقية وقابلة للتتبع وموثقة بوضوح. ولضمان ذلك في الدراسة الحالية، فقد قامت الباحثة بتقديم وصف لكل جزئيات الدراسة من منهجها وأدواتها ومجتمعها وعينتها وأسلوب اختيارهم. كما تم تقديم وصف وافي لعملية جمع البيانات وكيفية تحليلها ونتائجها مع توضيح الأسباب والمبررات ذات العلاقة بكل جزئية تم عرضها وذلك لتمكين القراء من فحص عملية البحث بالدراسة ليكون أكثر قدرة على الحكم على اعتمادية الدراسة الحالية وموثوقيتها.

٤- **قابلية التحقق:** تتعلق القابلية للتحقق بإثبات أن تفسيرات الباحثة والنتائج مستمدة بوضوح من البيانات، مما يتطلب توضيح كيفية الوصول إلى الاستنتاجات والتفسيرات. ووفقاً لـ "جوبا ولينكولن"، يتم تأكيد التحقق عندما تتحقق المعايير سالفة الذكر وهي المصدقية وقابلية النقل والاعتمادية. وقد أوصى "كوخ" (Koch, 1994) لتحقيق هذا المعيار قيام الباحثين بذكر أسباب الخيارات النظرية والمنهجية والتحليلية في جميع أنحاء

الدراسة بأكملها، بحيث يمكن للآخرين فهم كيف ولماذا تم اتخاذ هذه الخيارات. ولذا قامت الباحثة بذكر الأسباب المنطقية وراء اختيار منهجية الدراسة ومدى توافقها مع طبيعة نتائجها، ودعم هذه النتائج باقتباسات مباشرة من إجابات المشاركين.

إضافة إلى ذلك، فقد قامت الباحثة بعرض أسئلة المقابلة على (٣) من المختصين في الإدارة التربوية في الجامعات محل الدراسة والتحقق من مدى وملاءمتها للبحث النوعي من جهة وموضوع الدراسة من جهة أخرى.

### الأساليب الإحصائية:

لتحليل البيانات المجمعة من المشاركين بالدراسة، فقد قامت الباحثة باستخدام التحليل المواضيعي (Thematic Analysis)، وهي طريقة يمكن استخدامها على نطاق واسع عبر مجموعة من نظريات المعرفة وأسئلة البحث لتحديد وتحليل وتنظيم ووصف وتقرير الموضوعات الموجودة في مجموعة من البيانات. وهناك عدة طرق للتحليل المواضيعي، ومن أهم هذه الطرق والتي سيتم استخدامها لغايات هذه الدراسة والأكثر ملاءمة لتصميمها "الطريقة الاستنتاجية"، حيث يتم تحليل البيانات بمجموعة من الموضوعات المتوقعة (الأهداف، المجالات، الأنشطة، المقاييس للمواءمة موضوع الدراسة)، وتقديم المعارف السابقة لهذه الموضوعات في الإطار النظري والدراسات السابقة. ولقد تم اتباع الخطوات التالية في التحليل المواضيعي لبيانات الدراسة وفقاً لما حدده "براون وكلاارك" (2006) (Braun & Clarke):

١. التعرف على البيانات (عمل الترميز المسبق): وهذا يتطلب من الباحثة فهم البيانات والتعرف عليها لمعرفة الموضوعات العامة المنبثقة منها، ثم تتبع المعاني والأنماط من مجموعة البيانات المجمعة من المشاركين بعد قراءة البيانات لأكثر من مرة.

٢. إنشاء الترميز الأولي: قامت الباحثة بإنشاء مجموعة من الترميزات الأولية لتمثيل المعاني والأنماط في البيانات، وتضليل المتشابه منها بلون موحد. وتم قراءة البيانات مرة أخرى وتحديد المقتطفات المثيرة للاهتمام وتطبيق الترميز المناسب لها، بحيث تم استخدام نفس الترميز لتمثيل المقتطفات المتشابهة في المعنى أو النمط.

٣. جمع الترميزات مع البيانات الداعمة: تم تجميع جميع المقتطفات المرتبطة بترمز معين في جدول خاص في ملف (Word).

٤. تجميع الترميزات في موضوعات: بمجرد الانتهاء من الترميزات، قامت الباحثة بتصنيفها إلى موضوعات رئيسية تعكس المعاني والأنماط في البيانات المجمعة، ودمج مجموعة من الترميزات وإنشاء موضوعات فرعية.

٥. **مراجعة وتنقيح وتجهيز الموضوعات:** بعد تحديد الموضوعات الأولية، قامت الباحثة بمراجعتها وتعديلها حسب الحاجة، مع الالتزام بأن يكون كل موضوع مميزاً وذو بيانات كافية لدعمه. كما تم دمج الموضوعات المتشابهة وإزالة الموضوعات التي تفتقر إلى بيانات داعمة كافية. كما تم في هذه الخطوة تسمية الموضوعات وقد نتج عنه أربع تسميات وهي: أهداف الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل ومجالاتها وأنشطتها ومقاييسها.

٦. **كتابة التقرير:** ويمثل الخطوة الأخيرة في تحليل البيانات وتجاوز وصف النتائج إلى التعمق فيها وإجراء المقارنات بصورة جدلية وصولاً للمعاني العميقة وتفسيرها بتسلسل محدد ودقيق مع تدعيمها باقتباسات مباشرة من آراء المشاركين بالدراسة الحالية ومحاولة ربطها بالأطر النظرية والدراسات السابقة ما أمكن.

### نتائج البحث ومناقشتها :

تساؤل الدراسة: "ما هي ممارسات الموازنة المثلى بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية فيها؟"

يعرض الجدول رقم (٣) ترميز هويات المشاركين بالدراسة وفقاً للجنس والمنصب الوظيفي والجامعة التي يعمل فيها.

### جدول ٣

ترميز هوية المشاركين

الرمز	الجنس	المنصب الوظيفي	الجامعة
١م	ذكر	عميد كلية	جامعة الملك سعود
٢م	ذكر	وكيل شؤون تعليمية وأكاديمية	
٣م	ذكر	وكيل تطوير وجودة	
٤م	ذكر	رئيس قسم	
٥م	أنثى	عميدة كلية	جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن
٦م	أنثى	وكيلة شؤون أكاديمية	
٧م	أنثى	وكيلة بحث وابتكار وأعمال	
٨م	أنثى	رئيسة قسم	
٩م	ذكر	عميد كلية	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
١٠م	ذكر	وكيل شؤون تعليمية	
١١م	ذكر	وكيل تطوير وجودة	
١٢م	ذكر	رئيس قسم	

وبعد تجميع البيانات من المشاركين بالدراسة وتحليلها، تبين وجود أربعة مواضيع رئيسية وهي: مفهوم عملية الموازنة وأهدافها، والمجالات المساندة والداعمة لها، وأنشطتها الرئيسية، بالإضافة إلى المقاييس اللازمة لتنفيذها وتقييمها. كما برز تحت بعض الموضوعات الرئيسة موضوعات فرعية سيتم توضيحها في الآتي:

### الموضوع الأول: مفهوم وأهداف عملية الموازنة:

كشفت نتائج الدراسة عن اتفاق جميع المشاركين على أن الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل ما هي إلا نشاط متعدد الأوجه لتلبية احتياجات سوق العمل الآتية والمستقبلية من الأيدي العاملة المؤهلة علمياً ومهنياً وتحقيق أهداف وتطلعات الجامعات. وقد عرفت (م٥) الموازنة على أنها "تحقيق توافق بين أهداف الجامعة وتطلعات سوق العمل من المعارف والمهارات التي يحتاجها حالياً ومستقبلاً". وأيدها في ذلك (م٢) وأضاف إلى تحقيق هذا التوافق تلبية الاحتياجات التعليمية وتطلعات الطلبة بقولها: "أن الموازنة تحقيق توازن بين احتياجات أصحاب العمل وأهداف الجامعة واحتياجات الطلبة التعليمية وميولاتهم التفضيلية التي تتناسب مع التغيرات في سوق العمل". ووفقاً ل(م١٢)، فإن مفهوم الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل هو "نشاط متكامل وبناء تصورات متوافقة بين البرامج والخدمات المقدمة من الجامعة في ضوء رسالتها ومتطلبات سوق العمل من الموارد البشرية الفاعلة والمساهمة في تحقيق تطلعات أصحاب العمل". وبأسلوب منهجي في تناول تعريف هذه الموازنة، قالت (م٨) أن "الموازنة هي مطابقة عدد الخريجين من برامج محددة مع الطلب الكمي والكيفي للعاملين في سوق العمل". ويقول (م١) "أن نشاط الموازنة لا يقتصر فقط على احتياجات سوق العمل من الأيدي العاملة، بل يمتد إلى نظرة ثاقبة نحو احتياجات المجتمع ومؤسساته قاطبة".

كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن هدي الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل تنحصر في جانبين وذلك في ضوء تصورات القيادات الأكاديمية المشاركين وهما: التوافق العددي للخريجين والتوافق النوعي من المهارات المطلوبة مع احتياجات سوق العمل. فوفقاً ل(م٩) فإن الموازنة "تتطلب تحديد جانبين أساسيين وهما العدد المطلوب من الخريجين حسب التخصصات المطروحة وكذلك المعارف والقدرات التي يحتاجها سوق العمل". وفي هذه السياق، يقول (م١١): "إنه يجب النظر للمهارات المطلوبة في سوق العمل - كهدف للموازنة - بصورة ديناميكية وخاصة في السوق السعودي وفي ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، فالتغيرات مستمرة والمتطلبات تتغير باستمرار، مما يفرض علينا كجامعات تحديات حمة وصعوبات عديدة في مواكبة ذلك". وترى (م٦) "أن جمود أنظمة التعليم العالي وسياساته وبطء عمليات التحسين المستمر تجعل تحقيق الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل كميًا ونوعيًا يسير بخطى لا تتناسب مع التغيرات الراهنة في سوق العمل".

## الموضوع الثاني: مجالات ممارسات الموازنة وآليات تنفيذها:

اتفق جميع المشاركين في الدراسة الحالية على أهمية بلورة مجالات الممارسات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الجامعات أو الكليات وأقسامها الأكاديمية لتحقيق الموازنة بين مخرجات التعليم وسوق العمل. وقد تم بلورة هذه الموضوعات في الموضوعات الفرعية التالية:

### أولاً: المناهج الدراسية

فالمناهج الدراسية وفقاً لجميع المشاركين هي العمود الفقري والمجال الخصب والأمثل لهذه الموازنة. فوفقاً ل(٦م) يعتبر مجال المناهج الدراسية للبرامج هو الأساس لتحقيق الموازنة المنشودة، حيث قالت: "أن المنهج الدراسي يشير إلى نظام تفاعلي للتعليم والتعلم مع أهداف ومحتويات واستراتيجيات وقياس وموارد محددة يجب أن تتوافق بشكل مباشر مع متطلبات سوق العمل وخاصةً في نطاق المهارات المطلوبة". وفي هذا السياق، قال (٣م): "إن الالتزام بمعايير الجودة والاعتماد الأكاديمي وخاصةً فيما يتعلق بتطوير المناهج الدراسية، يتطلب بلورة وجهات نظر الفئات المستهدفة كالطلبة وأصحاب العمل وتضمينها في مخرجات التعلم للبرامج منهجياً". وتوسيعاً لما سبق، أشار (٩م) إلى أنه يجب أن يأخذ محتوى البرنامج كاملاً لتحقيق الموازنة، واقترح ذلك بقوله: "أن البرنامج الأكاديمي هو مزيج من المقررات والأنشطة ذات الصلة المنظمة لتحقيق نتائج تعليمية محددة على النحو المحدد من قبل الجامعة والتي يجب أن تتوافق وبشكل تدريجي وتطوري مع احتياجات سوق العمل".

### ثانياً: سياسة القبول

تشير النتائج إلى أن سياسة القبول تمثل مجالاً خصباً لتحقيق الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل من ناحية أعداد الخريجين من وجهة نظر جميع المشاركين. حيث ترى (٨م) أنه يجب أن تكون سياسات القبول بالجامعات في ضوء احتياجات سوق العمل من الناحية العددية للخريجين، حيث قالت: "أُتسأل دوماً عن الأساس المنطقي في أعداد الطلبة المقبولين في برامج الجامعة وتخصصاتها، وأين احتياجات سوق العمل بهذا الشأن"، ويؤيد ذلك (١١م) الذي يرى أن "إدارة التسجيل بالجامعات يجب أن تستند في أعداد قبول الطلبة بالتخصصات في ضوء حاجات سوق العمل". وتأكيداً لهذه التصورات، قال (١٠م): "أن تحديد أعداد المقبولين في تخصصات الجامعة يتطلب التوافق مع طبيعة العرض والطلب في سوق العمل وتقليص الفجوة المحتملة بينهما في ضوء الشهادات والتخصصات المطروحة".

### ثالثاً: استراتيجيات التدريس:

يرى غالبية المشاركين (٨٩٪) أن استراتيجيات التدريس التقليدية وغير الحديثة تُحد من قدرة الجامعات على مواكبة تطلعات واحتياجات سوق العمل. فقد أشارت (٦م) إلى هذا الأمر بقولها "إن طرق التدريس التي تركز بشكل أكبر على تعليم الطلبة بتحسين سلوكهم الفكري باستخدام أفكار جديدة ومبتكرة مختلفة بدلاً من جعلهم يقرؤون المنهج الدراسي لأداء الاختبارات هي طرق تدريس حديثة هامة على صعيد تحقيق الموازنة المطلوبة. ومن جهتها، ترى (٧م) أنه من الصعب جداً مواكبة تحولات سوق العمل بالاستناد إلى طرق تدريسية عقيمة تقليدية تستند إلى الحفظ أساساً، حيث قالت: "طبيعة سوق العمل اليوم تغيرت عن السابق، وبالتالي لا يمكن مجازة احتياجاته ومتطلباته من الأيدي العاملة الماهرة باستخدام طرق تدريسية تقليدية تقوم على مبدأ حفظ المعلومة وتخزينها لغايات اجتياز الاختبارات فقط". وأيد ذلك (١٠م) بقوله: "لما كبت العالم الحديث وعصر التكنولوجيا الذي تحركه المعرفة، فإن تبني الطرق الحديثة في التدريس هو الوسيلة الوحيدة للبقاء على قيد الحياة".

ولإثراء هذا الموضوع، فقد حدد (٢م) طرقاً تدريسية حديثة تسهم في تحسين الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل وهي: "التعلم التعاوني، والتعلم المتبادل (اكتساب المعرفة أو المهارات من خلال الخبرة أو الدراسة أو التدريس)، والتعلم الذاتي، والتعلم التطبيقي، وحل المشكلات، والتعلم القائم على الكفاءات، وغيرها".

### رابعاً: الأنشطة المنهجية الداعمة للمناهج الدراسية

عند سؤال القيادات المشاركين عن دور الأنشطة المنهجية الداعمة للمناهج الدراسية في تحقيق الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل، فقد انقسمت أنماط الإجابات إلى ثلاثة أقسام؛ القسم الأول ركز على الأنشطة التي تُخدم هدف "الأعداد من الخريجين" ونسبة (٢٥٪)، والقسم الثاني ركز على الأنشطة التي تُخدم هدف "المهارات المطلوبة من الخريجين" ونسبة (٣٣,٣٪)، أما القسم الثالث -الأكثر عدداً- ونسبة (٤١,٧٪) فقد ركز على الأنشطة التي تُخدم الهدفين معاً. ويمكن إدراجها بالجدول الآتي:

### جدول ٤

توزيع المشاركين حسب تصورهم للأنشطة المنهجية الداعمة للمناهج الدراسية

رمز هوية المشاركة	هدف الموازنة	الأنشطة المساندة
٧م، ٥م، ١م	الأعداد من الخريجين	الإرشاد المهني
٨م، ٦م، ٣م	المهارات المطلوبة من الخريجين	مشاريع التخرج والتدريب التعاوني والتلمذة
١٢م، ١١م، ١٠م، ٩م، ٤م	الأعداد والمهارات المطلوبة من الخريجين	الإرشاد الطلابي والتعلم الميداني

ومن جهةٍ أخرى، يتفق جميع المشاركين على أهمية وجود أنشطة منهجية لمساندة جهود الجامعات لتحقيق هدي المواومة المنشودة. فعلى سبيل المثال، قالت (م٥): "إن غياب الطابع التطبيقي للبرامج الأكاديمي يحد من قدرة الجامعات على تحقيق المواومة بين مخرجاتها وسوق العمل"، وأيدها (م٤) حيث قال: "تعزز مشاريع التخرج والتدريب التعاوني من اكساب الطلبة المهارات المطلوبة على مستوى سوق العمل".

#### خامساً: الأنشطة الطلابية اللامنهجية الداعمة للمناهج الدراسية

يؤيد (٨٤٪) من المشاركين أن للأنشطة اللامنهجية دوراً هاماً على صعيد المواومة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل. حيث برّر (م١٢) ذلك قائلاً: "توفر هذه الأنشطة فرصاً للطلبة لتعلم قيم العمل الجماعي والمسؤولية الفردية والجماعية والقوة البدنية والقدرة على التحمل والمنافسة والتنوع والشعور بالثقافة والمجتمع، مما يعزز السير الذاتية لهم والحصول على فرص وظيفية أفضل". في حين يرى (م٤) أن توفر الأنشطة اللامنهجية يمثل "قناة لتعزيز الدروس المستفادة في الفصل الدراسي؛ مما يتيح للطلاب الفرصة لتطبيق المهارات الأكاديمية في سياق العالم الحقيقي". ولتأكيد هذا التصور حول دور هذه الأنشطة، فقد أشارت (م٧) إلى أن الأبحاث الحديثة أظهرت أن المشاركة في الأنشطة اللامنهجية "قد تزيد من إحساس الطلبة بالمشاركة أو الارتباط بجامعاتهم"، وبالتالي تقلل من احتمالية "الفشل الدراسي والتسرب".

ومن جهة ارتباط الأنشطة المنهجية بمهارات العمل والحياة، فقد تناول هذه الجزئية (م٣) قائلاً: "إن مهارات القرن الحادي والعشرين ركزت في بعضها على مهارات العمل بالتوازي مع مهارات الحياة، وهذا بدوره يحتم علينا كقيادات أكاديمية أن نبلور مجموعة مساندة من الأنشطة اللامنهجية لتعزيز وصل هذه المهارات التي تعتبر اليوم من المتطلبات الأساسية في سوق العمل".

#### الموضوع الثالث: أنشطة المواومة وآليات تنفيذها:

من نتائج الدراسة، تبين أن هناك ثلاثة أنشطة ضرورية لتحقيق المواومة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل من وجهة نظر المشاركين وهي: جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمواومة المطلوبة، وترجمة هذه البيانات والمعلومات إلى خطط تنفيذية على مستوى البرامج والخدمات المقدمة من الجامعات، وأخيراً بناء جسور التواصل المجتمعي وتعزيز الشراكات مع القطاع الخاص.

فوفقاً ل(٢م)، فإن الدراسات الموجهة لسوق العمل كماً ونوعاً تمثل ركيزة أساسية ونشاط محوري لتحقيق عملية الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل، فقد أورد قائلاً: "لا يمكن للجامعات من بناء تصور دقيق حول احتياجات سوق العمل من الناحية الكمية والنوعية دونما الانخراط بدراسات معمقة لهذه الاحتياجات وتحديدها". وأيد هذه الفكرة (٩م) بالقول: "لتحقيق مطابقة بين عدد الخريجين ومهاراتهم المطلوبة في سوق العمل، فلا بد من القيام بدراسات تحدد هذه الأعداد والمهارات المطلوبة باستخدام أسس وقواعد منهجية لا تشد عما هو متبع بالدراسات العلمية". بينما ترى (٥م) أنه من الضروري "القيام بدراسات سوقية مستقلة من قبل الجامعات ومقارنة نتائجها مع الدراسات الرسمية بخصوص احتياجات سوق العمل".

وأما فيما يتعلق بآليات دمج البيانات والمعلومات المستسقة من سوق العمل بالبرامج التي تقدمها الجامعات، فيقول (١٢م): "إن عملية إضافة برامج أكاديمية أو إيقاف العمل بها أو حتى تطوير محتواها يجب أن يستند إلى معلومات مستسقة من دراسة سوق العمل". بينما ترى (٧م) أن الاستجابة بشكل ديناميكي ومستمر لظروف سوق العمل المتغيرة عملية تحتاج إلى مراقبة مستمرة لمعطيات سوق العمل وإعداد وتطوير برامج تتناسب مع هذه التغيرات والمعطيات. وقد أكدت (٦م) إلى أن الأخذ بعين الاعتبار ميول أو تفضيلات العديد من الطلبة من حيث أهمية تحديد المسار التعليمي تمثل مدخلاً معلوماتياً مهماً في تحقيق الموازنة المطلوبة. فقد قالت في هذا السياق: "أن تحديد تفضيلات أصحاب العمل لا يكفي لتحقيق الموازنة، إذ لا بد من دراسة ميول أو تفضيلات العديد من الطلبة لطبيعة مسارهم التعليمي كمدخل للموازنة مع تفضيلات أصحاب العمل، ويمكن اعتبار هذا الميول لدى الطلبة معلومة هامة لبناء تصور واقعي للموازنة المطلوبة"

ويرى (١٠م) أن معلومات الدراسات هامة على صعيد تحقيق الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل، ولكن ترجمتها إلى برامج تتوافق مع معطيات هذه المعلومات هي الركيزة الأساس التي تحتاج إلى جهد دائم ومستمر. حيث قال في هذا الصدد: "لو افترضنا أنه لدينا معلومات حول حاجات سوق العمل سواء أكان مصدر هذه المعلومات الجامعة نفسها أو جهة حكومية أخرى، فلا بد من تضمين هذه المعلومات في برامجنا إضافةً أو حذفاً أو تعديلاً".

ومن جهته، يرى (١م) أن هذا النشاط القائم على الدمج بين معلومات سوق العمل والبرامج الأكاديمية يحتاج إلى سرعة كافية للاستجابة، حيث يقول: "بما أن أنظمتنا التعليمية تنحى بيروقراطياً، فإن الاستجابة السريعة لدمج معلومات سوق العمل مع البرامج الأكاديمية لا يمكن تنفيذها على أرض الواقع، حيث تحتاج عملية إعداد وتطوير

نوف بن جمعه: تصورات القيادات الأكاديمية حول ممارسات المواومة المثلى بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الجامعات

البرامج ما لا يقل عن عام دراسي واحد أو أكثر أحياناً، وحتى حذف برنامج قائم يحتاج أحياناً سنوات لتخريج كامل الدفعة المتبقية".

وأما فيما يتعلق بالنشاط الثالث والأخير للمواومة (بناء جسور التواصل المجتمعي وتعزيز الشراكات مع القطاع الخاص)، فيرى غالبية المشاركين (٩١٪) أنه التحدي الأهم والمعيق الأبرز لجهود تحقيق المواومة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل. حيث قال (م١): "لا يمكن إجبار القطاع الخاص على التعاون، حيث من واقع التجربة فإن القطاع الخاص يهتم بتوفير الأيدي العاملة من الداخل أو الخارج في ضوء الربحية المتوقعة دون النظر إلى بناء تواصل حقيقي مع الجامعات لتوفير احتياجاته من الأيدي العاملة سواء الحالية أو المستقبلية". وأما (م٥) فتري أن إشراك القطاع الخاص في مجالس الجامعة أو الكلية الاستشارية "يقتضى شكلياً ومظهرياً ويغيب عنه المحتوى" بالرغم من أهمية ذلك في تحقيق المواومة المطلوبة.

#### الموضوع الرابع: مقاييس المواومة وآليات قياسها:

تنوعت المقاييس اللازمة لتحقيق المواومة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل من قبل المشاركين بالدراسة، مع الاتفاق في بعضها. وعليه يمكن بلورة هذه المقاييس المجمع عليها بالأغلبية على النحو الآتي:

#### أولاً: المطابقة بين عدد الخريجين وعدد الوظائف

اتفق جميع المشاركين على ضرورة توافر مقاييس للتأكد من وجود مطابقة بين عدد الخريجين وعدد الوظائف لتحقيق المواومة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل كميّاً، ولكن اختلفوا فيما بينهم بآليات القياس ذات العلاقة. فقد قالت (م٦): "أن العلاقة بين عدد خريجي التخصصات وحجم الوظائف المتاحة مقياس هام للمواومة ويمكن قياسه من خلال جهود كلاً من وزارة الموارد البشرية والهيئة العامة للإحصاء بالمملكة، وتزويد الجامعات بالنتائج المتعلقة بذلك". وأيد هذه الفكرة (م١) ولكنه اختلف معها في آلية القياس، حيث شدد على أن الجامعات هي الأولى بقياس هذه المطابقة كعرض وطلب على الأيدي العاملة. وفي هذا السياق، قال (م١١): "إن مطابقة عدد الخريجين بعدد الوظائف الشاغرة في سوق العمل لا يمكن قياسها بسهولة؛ إذ يتطلب تضافر الجهود بين الجامعات والوزارات والجهات ذات العلاقة والأخذ بعين الاعتبار العاملة الخارجية المحتملة مستقبلاً".

#### ثانياً: المطابقة بين جودة البرامج وأهميتها في سوق العمل

اتفق غالبية المشاركين (٩٤٪) على ضرورة توفير مقاييس لتحديد قيمة البرنامج بسوق العمل من حيث محتوى المعارف والمهارات والقيم التي يوفرها، ولكن برز اختلاف فيما بينهم في مؤشرات القياس. حيث قال (م١٢): "إن

قياس أهمية البرنامج في سوق العمل مهم جداً كمؤشر للمواءمة، ويمكن استخدام نسبة عدد البرامج ذات الأهمية العالية في سوق العمل من إجمالي عدد برامج الجامعة أو الكلية أو القسم كمؤشر لذلك". وتري (٨م) أن نسبة التوافق بين مهارات البرنامج والمهارات المطلوبة في سوق العمل هو المؤشر الأهم لذلك، حيث قالت: "لوقمنا بمقارنة التوافق بين مهارات برنامج ما مع المهارات المطلوبة منه في سوق العمل وتحديد كونه نسبة، فإنه يمكننا بناء تصور دقيق عن المواءمة المطلوبة".

وطورت (٥م) كيفية قياس قيمة البرنامج في سوق العمل وتحديد الجهة الممكن لها تحقيق هذا المؤشر الهام. حيث قالت:  
أن معرفة قيمة البرنامج في سوق العمل تتطلب بناء مجموعة من المعايير الموضوعية في هذا السياق، وتعتبر مؤسسات الاعتماد الأكاديمي من أهم الجهات القادرة على قياس جودة البرنامج من خلال المعايير المعتمدة لديها، وهذا قد يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على أهمية البرنامج مهنيًا."

وأيد كلاً من (١م) و(١٠م) و(٤م) هذه الفكرة في كون مؤسسات الاعتماد الأكاديمي من الجهات الهامة في قياس مواءمة مخرجات التعليم العالي وسوق العمل.  
كما أضاف (١١م): "أن متابعة إعلانات التوظيف الصادرة من أصحاب العمل تساعد في الحصول على معلومات هامة عن عدد الشواغر الوظيفية والمهارات المطلوبة منها".

### ثالثاً: مستوى رضا الخريجين وأصحاب العمل

اتفق غالبية المشاركين (٩٧٪) على أن التقييمات المباشرة لخبرات الخريجين وأصحاب العمل تمثل مؤشراً هاماً للمواءمة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل. حيث ربط هؤلاء المشاركون نجاح عملية المواءمة بتحقيق مستويات رضا عالية لدى خريجي البرامج وأصحاب العمل للتطابق بين المهارات المكتسبة في برامج معينة والمهارات المطلوبة من قبل أصحاب العمل للشواغر الوظيفية المرتبطة بهذه البرامج. إذ ذكرت (٧م): "إن استطلاع رأي خريجي البرامج وتقييمات أصحاب العمل لهم تمثل رافداً رئيساً لجهود المواءمة بين مخرجات الجامعة وسوق العمل". كما أورد (١م) الآتي: "إن مقاييس الرضا عن مهارات خريجي البرامج من قبل أصحاب العمل تسهم في تحديد الفجوة وبالتالي تحقيق الملاءمة المطلوبة".

### مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة الحالية العديد من التصورات التي قد تسهم في تحسين واقع المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الجامعات السعودية؛ والتي يمكن بلورتها في أربع موضوعات متكاملة تشكل معاً متطلبات

تحقيق المواومة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الجامعات السعودية وهي: البنية الهدفية، والمجالات الداعمة، والأنشطة المساندة، بالإضافة إلى المقاييس الضابطة.

وبشيءٍ من التفصيل، فقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن وجود بنية هدفية كمية ونوعية للمواومة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الجامعات السعودية تعدّ أول متطلب لتحقيق المواومة المطلوبة؛ حيث تكمن البنية الهدفية الكمية في "مواومة عدد الوظائف الشاغرة في سوق العمل"، وأما البنية الهدفية النوعية فتكمن في "مواومة مهارات الخريجين". ويمكن تفسير هذه النتيجة في أن المواومة هي مجموعة من الأنشطة الموجهة التي ترتبط بأهداف مشروعة لكل من الجامعات وأصحاب العمل والطلبة خصوصاً، وبالتالي يفترض أن تمتلك هذه الأنشطة توجهاً خاصاً بها من حيث البنية الهدفية لها، وتكون هذه الأهداف محور تركيز الجهود وعدم تشتتها وكذلك قياس التقدم الذي يتم إحرازه. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة "جولدبرغ وسميث" (Goldberg & Smith, 2017) التي أظهرت أن وجود أهداف واضحة للمواومة بين مخرجات التعليم وسوق العمل تمثل متطلباً ذي أهمية عالية في هذا السياق. واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة "مروي" (Merwe, 2013) التي اعتبرت بعدي مهارات وأعداد الخريجين من الأمور الهامة لتحقيق مواومة حقيقية مع متطلبات سوق العمل.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى الدور المحوري لمجالات ممارسات المواومة وآليات تنفيذها في تحقيق المواومة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الجامعات السعودية. وتحددت أبرز هذه المجالات في خمسٍ هي: المناهج الدراسية، وسياسة القبول، واستراتيجيات التدريس، والأنشطة المنهجية الداعمة للمناهج الدراسية، والأنشطة الطلابية اللامنهجية الداعمة للمناهج الدراسية. وبمقارنة هذه النتيجة مع الأطر النظرية ذات العلاقة (Cleary & Van Noy, 2014)، فقد تشابحت هذه المجالات مع ما ورد في هذه الأطر باستثناء المجال الأخير المتعلق بالأنشطة اللامنهجية. وعليه، فقد أضاف المشاركون مجالاً جديداً يمكن البناء عليه في تحقيق المواومة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل. وترى الباحثة، وفي ضوء تصورات المشاركين، بأن الأنشطة اللامنهجية تساعد الطلبة على التعرف على أنفسهم وتطوير مهاراتهم ومعارفهم واستخدامها في سياقات مختلفة، وأن مثل هذه الأنشطة هي عنصر أساسي في تجربة الجامعة التي تسهم في صقل شخصيات الطلبة وتنمية مهاراتهم وتحسين آفاقهم عن الآخرين، كما وتثري سيرهم الذاتية؛ مما قد يعزز أمامه الفرص الوظيفية من خلال إظهار هذه الأنشطة لقيم المسؤولية والنمو والالتزام بالتعلم. وعليه، تتفق الباحثة مع إضافة هذا المجال كداعم لتحقيق المواومة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل. ومن خلال مراجعة سريعة للدراسات السابقة، نلاحظ أن معظمها قد أبرز بعضاً من هذه المجالات الخمس الداعمة كتوصيات لتعزيز المواومة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل. فعلى سبيل المثال، أوصت دراسة لرصي (٢٠٢١) بضرورة تطوير المناهج الدراسية المتمركزة على الجانب المهاري الذي يحتاجه الخريجون في سوق العمل. كما أكدت

دراسة "كليري وفان نوي" (Cleary & Van Noy, 2014) على أهمية استراتيجيات التدريس الحديثة، وتقديم خدمات الدعم الأكاديمي والمهني للطلبة في ضوء متغيرات سوق العمل كأفضل استراتيجيات المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في البيئة الأمريكية.

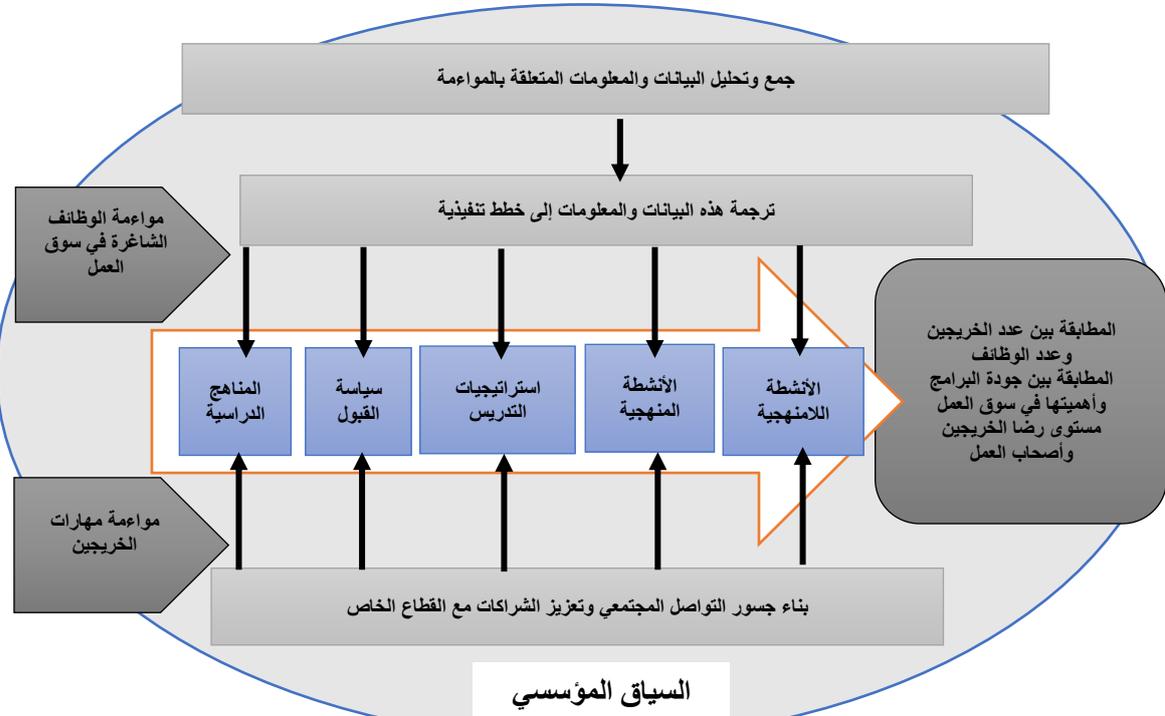
أما نتائج الدراسة المتعلقة بأنشطة المواءمة وآليات تنفيذها، فقد تمخضت عن وجود أربعة أنشطة ضرورية لتحقيق المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل من وجهة نظر المشاركين وهي: جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمواءمة المطلوبة، وترجمة هذه البيانات والمعلومات إلى خطط تنفيذية على مستوى البرامج والخدمات المقدمة من الجامعات، وأخيراً بناء جسور التواصل المجتمعي وتعزيز الشراكات مع القطاع الخاص. وبمقارنة هذه الأنشطة مع ما تم طرحه بالأطر النظرية (Froeschle, 2010; Cleary & Van Noy, 2014, Capelli, 2014, Colby et al., 2018; Van Horn & Corre, 2020) فقد عززت هذه النتائج الأنشطة الواردة بهذه الأطر مع إضافة جوهرية على مستوى النشاط الثاني. فقد حددت الأطر النظرية ثلاثة أنشطة رئيسية وهي: جمع البيانات المتعلقة بتهيئة المواءمة والتحقق من موثوقيتها وصلاحياتها، وتضمين أو دمج بيانات ومعلومات النشاط الأول بمجالات التعليم العالي، وبناء العلاقات مع أصحاب العمل وغيرهم من أصحاب المصالح، وأما تصورات المشاركين فقد بلورت ضرورة بناء خطط تنفيذية لدمج بيانات ومعلومات النشاط الأول بمجالات التعليم العالي، مما يعطي زخماً وتركيزاً للجهود بوجود خطط ذات طابع تنفيذي. وأما الدراسات السابقة ذات العلاقة، فقد ركزت على نشاط بناء العلاقات فقط دون تناول لغيره من أنشطة المواءمة، فقد اشارت دراسة حمزة (٢٠١٥) إلى أهمية توفير آلية للتكامل بين الجامعات الحكومية السعودية والقطاع الخاص لتحقيق مواءمة مخرجات التعليم العالي السعودي لمتطلبات سوق العمل، وأكدت دراسة الدلو (٢٠١٧) على أهمية وضع الخطط الأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي بمشاركة القطاع الخاص لتعزيز المواءمة بين المخرجات التعليمية وحاجة سوق العمل. كما اعتبر "كليري وفان نوي" (Cleary & Van Noy, 2014) مشاركة أصحاب العمل في تخطيط البرامج الأكاديمية من الأنشطة الهامة على صعيد تحقيق المواءمة المطلوبة.

كما خلصت نتائج الدراسة الحالية إلى أن توفير مقاييس كمؤشرات للمواءمة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل تمثل ممارسة أساسية في هذا السياق. فقد أورد المشاركون مجموعة من هذه المقاييس التي يمكن تصنيفها على أساس خارجي أو داخلي-خارجي؛ فمقاييس الكفاءة الخارجية تمثلت بالمطابقة بين عدد الخريجين وعدد الوظائف، أما مقاييس الكفاءة الداخلية-الخارجية فتمثلت بالمطابقة بين جودة البرامج وأهميتها في سوق العمل، ومستوى رضا الخريجين وأصحاب العمل. وفي هذا السياق، أشارت دراسة لرضي (٢٠٢١) إلى أن مستوى التحصيل المعرفي والمهاري والتطبيقي، بالإضافة إلى القيم والاتجاهات الإنتاجية من أبرز مؤشرات الكفاءة الداخلية للمواءمة

نوف بن جمعه: تصورات القيادات الأكاديمية حول ممارسات الموازنة المتلى بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الجامعات

بين مخرجات الجامعات وسوق العمل، في حين تتمثل مؤشرات الكفاءة الخارجية في تحقيق التوازن بين أعداد الخريجين من مختلف التخصص مع احتياجات سوق العمل. وترى الباحثة، وفي ضوء الأطر النظرية (أنظر جدول رقم ٢) أنه من الأفضل تقسيم مقاييس مخرجات عملية الموازنة في ضوء هدفها (موازنة الوظائف الشاغرة في سوق العمل وموازنة مهارات الخريجين) وذلك في ضوء التداخلية الواضحة بين تقسيمات مؤشرات الكفاءة للموازنة والتي لا يمكن تصنيفها على أساس داخلي أو أساس خارجي وإنما على كلا الأساسين كالمطابقة بين جودة البرامج وأهميتها في سوق العمل ومستوى رضا الخريجين وأصحاب العمل. وفي ضوء الدراسات السابقة، لم يتم الإشارة إلى توفير مقاييس للموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل، ولكن بصورة غير مباشرة أشارت دراسة السرحان (٢٠١٢) إلى ضرورة تطبيق مؤشرات الأداء والمقارنات المرجعية، وكذلك اعتماد نظم لقياس وتطوير جودة الخدمات التعليمية بصورة مستمرة معتمدة على قاعدة تكنولوجية متطورة كآلية لتسويق مخرجات التعليم في الجامعات السعودية في سوق العمل.

وفي ضوء اتفاق الكثير من إجابات المشاركين مع الأطر النظرية والدراسات السابقة، فإن ذلك يعد مؤشراً على إمكانية بناء نموذجاً لممارسات الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الجامعات السعودية وعلى النحو الآتي:



الشكل رقم (١): النموذج المقترح لتحقيق الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في الجامعات السعودية

ويشير النموذج المقترح في الشكل رقم (١) إلى هدي المواومة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل وأنشطتها الثلاث المصاحبة، بالإضافة إلى المجالات الخمس الداعمة لها، وأخيراً مقاييس المواومة الثلاث كأداة تحقق ورقابة، وكل ذلك يجب أن يتم الأخذ بعين الاعتبار السياق المؤسسي للمواومة المستند على ثلاثة محاور وهي: محور سوق العمل (العرض والطلب على اليد العاملة كماً ونوعاً) ومحور اصلاحات الاقتصاد (رؤية المملكة ٢٠٣٠) ومحور تطوير التعليم (جودة المخرجات والاعتمادات الأكاديمية).

## التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الحالية، توصي الباحثة بالآتي:

١- ضرورة قيام الجامعات السعودية بتطوير ممارسات المواومة بين مخرجاتها التعليمية وسوق العمل من خلال تبني أهداف واضحة لها، وتدعيمها بالمجالات والأنشطة والمقاييس اللازمة لذلك، مع الاستعانة بالنموذج المقترح في الدراسة الحالية.

٢- يجب على القائمين على الجامعات السعودية العمل على تبني محور سوق العمل ومحور اصلاحات الاقتصاد ومحور تطوير التعليم في تحقيق المواومة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل.

٣- ضرورة تبني الجهات القائمة على التعليم العالي وخاصة الجامعات بربط مقاييس المواومة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل في ضوء هدي المواومة وهما مواومة الوظائف الشاغرة في سوق العمل ومواومة مهارات الخريجين.

٤- إجراء المزيد من الدراسات للتحقق من صلاحية النموذج المقترح بالدراسة وأبرز المعوقات التي تحول دون تنفيذه.

## المراجع:

### المراجع باللغة العربية

- أبو شعالة، عمر؛ ارحيم، ابراهيم؛ وأبو جلاله، عبدالقادر. (٢٠٢٢). مدى موازنة مخرجات كلية التربية بجامعة مصراته لحاجة سوق العمل في ليبيا. *مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال*، إصدار خاص بالمؤتمر الدولي لمخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل الليبي (٢٩ يناير ٢٠٢٢)، ٨٦٧-٨٩٢.
- أحمد، زقارة. (٢٠١٧). البرامج الجامعية ومدى استجابتها لاحتياجات سوق العمل. *مجلة التنمية البشرية*، ٧، ١٥٩-١٨٩.
- أمين، هناء. (٢٠١٢). التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل: تجربة سلطنة عمان. المؤتمر الخامس للجمعية الاقتصادية العمانية، التحولات الديموغرافية وسوق العمل الخليجي، مسقط، ٧-٨/١/٢٠١٢.
- البنهساوي، ليلي. (٢٠١٨). الموازنة بين مخرجات التعليم الجامعي وسوق العمل: دراسة على عينة من الخريجين بالحضر. *مجلة كلية الآداب جامعة القاهرة*، ٧٨(١)، ٣٥-٩٧.
- حمزة، أحمد عبد الكريم. (٢٠١٥). الموازنة بين مخرجات الجامعات واحتياجات سوق العمل: رؤية مستقبلية بالجامعات السعودية. *مجلة الإرشاد النفسي*. ٤٢(١)، ٣٣٩-٣٦٥.
- داغر، أزهار والطروانة، أخليف والقضاة، محمد (٢٠١٦). درجة موازنة مخرجات التعليم العالي الأردني لحاجة سوق العمل. *مجلة دراسات، العلوم التربوية*، ٤٣(٥)، ٢٠٣٣-٢٠٤٩.
- الدلو، حمدي أسعد. (٢٠١٧). استراتيجية مقترحة لموازنة مخرجات التعليم العالي باحتياجات سوق العمل في فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالاشتراك مع جامعة الأقصى/غزة، فلسطين.
- الرويس، عزيزة. (٢٠١٩). تعزيز دور المناهج الدراسية في سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. *مجلة كلية التربية*، ١٩(١)، ٤٣٩-٤٧٢.
- السرطان، عطا (٢٠١٣). أثر تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي على تسويق مخرجات التعليم في الجامعات السعودية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، ٦(١٣)، ١-١٧.

عارف، أسامة؛ حجازي، أحمد؛ وعبد الحميد، حمزة. (٢٠١٨). جودة مخرجات التعلم في الجامعات السعودية ودورها في تلبية متطلبات سوق العمل السعودي وفق رؤية ٢٠٣٠. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٩(٤)، ٦٨٣-٧٤١.

غباري، ثائر؛ أبو شندي، يوسف؛ أبو شعيرة، خالد. (2015). البحث النوعي في التربية وعلم النفس. مكتبة المجتمع العربي.

كيطان، حسين والصقار، إيمان وحسين، سهير (٢٠١٤). دراسة تجريبية لتقييم الفجوة بين تأثير مخرجات التعليم العالي في متطلبات سوق العمل [ورقة بحثية]. المؤتمر العربي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء- الأردن خلال الفترة ١-٣/٤/٢٠١٤.

لرضي، جيهان (٢٠٢١). المهارات اللازمة لتحقيق التوافق بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠ لخريجي كلية الخدمة الاجتماعية وسبل تعزيزها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٩(٥)، ٣٠-٦٠.

المرزوقي، شريفة. (٢٠٢٠). محددات التوافق بين مخرجات مؤسسات التعليم العالي، ومتطلبات سوق العمل الحكومي في مجال الاتصال: دراسة حالة على كلية الاتصال بجامعة الشارقة وعدد من المؤسسات الحكومية. مجلة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٧(٢)B، ٣٣١-٣٧٢.

منتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي. (٢٠١٧). الأدوار التكاملية لمؤسسات المجتمعية لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠. عمادة البحث العلمي-جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، ص ص ٢٠٨-٢٨١. منصور، مصطفى؛ وعيسى، محمود. (٢٠١٨). الفجوة النوعية بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل الفلسطينية: السبب وآليات المواءمة. مجلة جامعة الأزهر، ٢٠(عدد خاص C)، ٧٠٩-٧٣٤.

موقع وزارة التعليم (٢٠٢٣). على الرابط <https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/vision2030.aspx>

موقع رؤية المملكة ٢٠٣٠. (٢٠٢٣). (محاور رؤية المملكة)، على الرابط:

<https://vision2030gov.sa/ar/node/8>

الهيئة العامة السعودية للإحصاء، (٢٠٢٣). على الرابط: <https://www.stats.gov.sa>

Aspen Institute (2014). *A Guide for Using Labor Market Data to Improve Student Success*. (2013). Aspen Institute: College Excellence Program.

<http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/upload/AspenGuideforUsingLaborMarketData.pdf>

Assaad, R., Krafft, C., & Salehi-Isfahani, D. (2018). Does the type of higher education affect labor market outcomes? Evidence from Egypt and Jordan. *Higher education*, 75(6), 945–995.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Capelli, P. (2014). *Skill gaps, skill shortage, and skill mismatches: evidence for the US*. Working Paper 20382. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.

Cleary, J. L., & Noy, M. V. (2014). *A Framework for higher education labor market alignment: lessons and future directions in the development of jobs-driven strategies* [Reoprt]. Rutgers, the State University of New Jersey, John J. Heldrich Center for Workforce Development. <https://eric.ed.gov/?id=ED565469>

Colby, A., Sullivan, W., Sheppard, S. D., & Macatangay, K. (2018). *Educating engineers: designing for the future of the field*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Cooperrider, D., & whitney, D. (2001). Exploring Appreciative Inquiry. *World Business Academy*, 14(2), 69-78.

Froeschle, R (2019). *Labor Supply / Demand Analysis: Approaches and Concerns*, Austin, TX: Texas Workforce Commission.

<http://socrates.cdr.state.tx.us/iSocrates/Files/SupplyAndDemandAnalysis.pdf>

Goldberg, J. & Smith, J. (2017) Effects of education on labor market outcomes, *Higher Education Journal Revision Edition*, 8(3), 1-48.

Harmon, R., & MacAllum, K. (2019). *Documented characteristics of labor market-responsive community colleges and a review of supporting literature*. Rockville, MD: Westat, Inc., Washington, DC: Academy for Educational Development.

Holzer, H., & Fellow, V (2015). *Job market polarization and U.S. worker skills: A tale of two middles*. *The Brookings Institution*. [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/polarization\\_jobs\\_policy\\_holzer.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/polarization_jobs_policy_holzer.pdf)

- Kalleberg, A., & Dunn, M. (2015). Institutional Determinants of Labor Market Outcomes for Community College Students in North Carolina. *Education Database*, 43(3), 224-244.
- Klimczuk, A. (2017). *Labor markets*, [in:] B. Turner, P. Kivisto, W. Outhwaite, C. Kyung-Sup, C. Epstein, J.M. Ryan (eds.), *The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Social Theory*, Wiley-Blackwell, London 2017, pp. 1-5.
- Merwe, A (2013). Does human capital theory explain the value of higher education? A South African case study. *American Journal of Business Education*, 3(1), 107-118
- Nowell, L., Norris, J., White, D., & Moules, N. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International journal of qualitative methods*, 16(1), <https://doi.org/10.1177%2F1609406917733847>
- OECD. (2017). *In-depth analysis of the labour market relevance and outcomes of higher education systems: Analytical framework and country practices report, enhancing higher education system performance*, OECD, Paris.
- Rothwell, J (2014). *Still searching job vacancies and STEM skills*. Washington DC: Brookings.
- U.S. Employment - Statistics & Facts. (2019). Retrieved from: <https://www.statista.com/topics/771/employment/>
- Van Horn, C., & Corre, N (2020). *The labor market, then and now: Changing realities in the 21st century*. New Brunswick, NJ: John J. Heldrich Center for Workforce Development, Rutgers University.
- Wilson, B (2020). *How many more skilled workers do we need?* Washington DC: National Skills Coalition.