التخطيط الإستراتيجي أداة لتحقيق التوافق بين مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق الشغل

Strategic planing as a tool to achieve harmonization between university outputs and labor market

د. زايـر وافية

جامعة البليدة2

د. حمول طارق

جامعة بشار

ملخص: تمثل مشكلة البطالة وتوظيف القوى العاملة أحد أهم القضايا ذات الآثار السلبية على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والسياسي بالجزائر، ومن التفسيرات الهامة لأزمة البطالة مشكلة عدم ملائمة مخرجات التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل.وتبرز أهمية دراسة هذه المشكلة من نواحي عدة مثل جدوى الإنفاق والحاجة لترشيد الإنفاق المتزايد على التعليم العالي، وتأصيل أسباب مشكلة البطالة بين الشباب المتعلم، بالإضافة للتعرف على أهمية التخطيط الإستراتيجي في تقليص الفجوة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل بغية تلبية طموحات المجتمع من ناحية وحاجات ومتطلبات التنمية من ناحية أخرى.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، مخرجات الجامعة، متطلبات سوق الشغل.

Abstract: The aim of this paper is to analyze the problem of unemployment and the employment of the labor force which is considered one of the most important issues with negative effects on the social, economic and political level in Algeria. This study attempts to clarify and provide a number of important explanations for the unemployment crisis.Mainly the problem of inadequate outputs of higher or university education to the needs of the labor market. The importance of studying this problem is highlighted in several aspects such as the feasibility of spending and the need to rationalize the increased expenditure on higher education and to identify the root causes of unemployment among educated youth and the importance of strategic planning in reducing the gap between higher education outputs and labor market needs And development requirements on the other.

Keywords: strategic planning, university output, labor market requirements.

Resumé: le problème du chômage et de l'emploi sont des principaux problèmes qu'ont des effets négatifs sur le plan social, économique et politique en Algérie, il est important d'interpréter que la crise du chômage est du a la production insuffisante de l'enseignement supérieur aux besoins du marché du travail. Le bute de notre recherche est d'étudier ce problème à bien des égards, comme la faisabilité des dépenses et la nécessité de rationaliser les dépenses de plus en plus sur l'enseignement supérieur, et l'enracinement des causes du problème du chômage chez les jeunes instruits, ainsi que l'importance de la planification

stratégique pour réduire l'écart entre les diplomés et les besoins du marché du travail afin de répondre aux besoins de la société d'une part et les besoins des Et les exigences de développement.

Mot clés : planification stratégique, les diplomés, besoins de marché de travail.

مقدمة:

تعتبر البطالة في الوقت الحاضر من أخطر الأزمات التي تواجهها الدول المتخلفة منها وحتى المتقدمة، ذلك أنها بلغت مستويات مخيفة إلى درجة كبيرة يمكن أن تنجر عنها كثير من الإظطرابات والنزاعات، والملفت للانتباه أنّ البطالة لم تعد تمس وسط الشباب غير المتعلم أو متوسط الكفاءة، بل امتدت إلى الشباب من ذوي الشهادات العليا من خريجي الجامعات والمعاهد العليا، خاصة على امتداد العقد الأخير الذي عاشته الجزائر والتي مازالت تشهد تفاقم ظاهرة البطالة عند الشباب من خريجي الجامعات، مما يترتب عنه من إهدار لعنصر العمل البشري المؤهل.

ومن أهم الأسباب التي وضعت الجزائر في هذا المأزق هو غياب سياسة وإستراتيجية واضحة تبحث في إيجاد التناسق بين ما هو مطلوب من قوى عاملة وبين مخرجات الجامعة، مما وضعها في محك إصلاح التعليم العالي فانتهجت نظام" ل م د "لسرد الفجوة بين المخرجات و متطلبات سوق الشغل مفترضة بذلك قدرة الطالب على قياس نبض السوق ومعرفة التخصصات غير المشبعة في سوق الشغل، لكن التجربة العملية أثبتت عدم قدرة هذا الأخير على مجارات السوق وذلك لضعف مكاسبه و قدراته لذا أصبح من الضروري تأهيل الطالب وتدريبه على اقتناص فرص العمل، ولعل الحل المناسب لذلك هو ضرورة الاعتماد على التخطيط، ومن هنا تكمن أهمية هذا الموضوع في محاولة لتقليص الفجوة بين مخرجات الجامعة الجزائرية ومتطلبات سوق الشغل.

من خلال ما تم ذكره يمكن طرح الإشكال التالي:

كيف يمكن للتخطيط الإستراتيجي سد الفجوة بين مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق الشغل؟

للإجابة على ما سبق وللإلمام بجوانب الموضوع إرتأينا تقسيم هذه الدراسة إلى المحاور التالية:

1- واقع مخرجات الجامعة الجزائرية
2- التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي
3- أهمية التخطيط الإستراتيجي في سد الفجوة بين مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق الشغل.

1 - واقع مخرجات الجامعة الجزائرية

سنحاول التطرق إلى مميزات الجامعة الجزائرية، مع تبيين مشكل دراستنا بطالة خرجي الجامعة مع ذكر أهم أسبابها ونتائجها.

1.1 - مميزات الجامعة الجزائرية اليوم:

بالرغم من أن إدماج الجامعة ضمن المخطط الوطني كان الهدف الرئيسي لإصلاح التعليم العالي منذ بداية الإصلاحات سنة 1971، ومحاولة جعل الجامعة عنصرا أساسيا للنمو الاقتصادي إلا أن ما نلاحظه اليوم هو تهميش التعليم العالي في الجزائر بصفة عامة وانفصاله بشكل كبير عن النشاط الاقتصادي، حيث لم يعد هذا الأخير قادرا على توفير المخرجات المؤهلة نوعا واللازمة للاقتصاد الوطني، لكنه أصبح يركز بشكل أكبر على الكم متناسيا ضرورة مراعاة

النوعية. وما يمكن ملاحظته كذلك في الفترات الأخيرة بالجزائر تزايد خريجي التعليم العالي دون مؤهلات تطبيقية، والذي يعود أساسا إلى زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم وكذا عدم قدرة الدولة على تمويل هذا القطاع. بعبارة أخرى أصبحت القرارات فيما يخص التعليم العالي سياسية أكثر منها اقتصادية، وبعيدة كل البعد عن العقلانية وأصبحت الجامعة جراء هذا عبارة عن مؤسسة تخضع للقرارات الإدارية التي تأتي من الوزارة دون أن يكون لمدراء الجامعات أو المعاهد أو حتى الأساتذة رأيا في هذه القرارات. [1]

ونستطيع أن نقول بأن أصل المشكلة هو السياسة السابقة التي انتهجتها الجزائر والمتمحورة في توسيع مخرجات التعليم العالي وهذا اعتبارا من المخطِّط أنه لا يمكن الخروج من التخلف إلا بإنتاج أكبر عدد من المتعلمين ودمجهم ضمن خطة التنمية دون مراعاة ما هو لازم ومطلوب. والسياسة الحالية التي همّشت المتعلّم والجامعة ولم تعد تعتبره عنصرا من عناصر النمو، بل عائقا من عوائقه. هذه السياسة التي مازالت تختفي وراء النتائج السلبية للسياسة السابقة وكذا الأزمة الاقتصادية لم تستطع أن تحسّن من وضع الجامعة والتعليم العالي اللذان أخذا الميزات التالية: [2]

- عدم قدرة الجامعة على الاندماج في الاقتصاد الوطني رغم أن وظيفتها التقليدية هي التكيف مع المحيط.
- العدد المتزايد والمستمر للطلبة الذين لا يجدون مكانا لهم في الاقتصاد الوطني وهذا رغم ضعف نسبة الطلبة إلى العدد الإجمالي للسكان.
- تمركز القرار وطغيان الجانب الإداري على الجانب البيداغوجي دون الأخذ بعين الاعتبار الطابع العلمي للجامعة.
- قلة الهياكل والوسائل التي تظهر جليا في اكتظاظ المعاهد والجامعات.
- الغياب شبه الكلي للبحث العلمي، هذا ما ينعكس فعلا على نوعية الطلبة المتخرجين.
- تدني مردود القطاع التعليمي.
- قدم التجهيزات وكذا نقص الإمكانيات خاصة في الاختصاصات العلمية والتقنية.
- تمركز الجامعات في المدن الكبرى مع بعض التخصصات مما يزيد من حدة الاختلالات.
- عدم تحديث أو تطوير البرامج العلمية التي تتغير بسرعة مذهلة، حيث أصبح الطلبة يدرسون بدل التكنولوجيا تاريخ التكنولوجيا.
- تحوّل التخصصات التطبيقية إلى تخصصات نظرية بسبب قلة الوسائل.
- تهميش الأساتذة الجامعيين وابتعادهم عن البحث العلمي إجبارا.

2.1 - بطالة خريجي التعليم العالي بالجزائر:

بالرغم من سياسات وآليات التشغيل التي اعتمدت من أجل الحد من ظاهرة البطالة إلا أن هذه الأخيرة أخذت أشكالا جديدة، على رأسها بطالة المتعلمين أو ما يعرف ببطالة حملة الشهادات.

---

[1] كاهي مبروك، **مخرجات التعليم العالي في الجزائر وتحديات سوق العمل**، رسالة ماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2011.

[2] مقدم وهيبة، **الحاجة إلى تطوير المناهج بما يتناسب مع متطلبات سوق الشغل**، ورقة بحثية حول جودة قطاع التعليم العالي، جامعة الجلفة.

وظهر هذا الشكل الجديد من البطالة في ساحة الاقتصاد الجزائري بحيث انتشرت البطالة بين المتعلمين وبشكل خاص خريجي الجامعات وأصبحت هذه الظاهرة تستدعي الدراسة والتحليل.[3]

استقر معدل البطالة في الجزائر خلال شهر أفريل 2014 في حدود 8.9 % مع تأكيد المنحى التنازلي لمعدل البطالة في أوساط الحاملين لشهادات عليا الذي انتقل من 14.3 % في سبتمبر 2013 إلى 13.0% في أفريل 2014، وما تجدر الإشارة إليه من خلال هذه النسب هو رغم إنخفاض نسبة للبطالة عند فئة حاملي الشهادات العليا بالجزائر إلا أنه تبقى البطالة لدى المتعلمين مشكل يجب حله، من أهم الأسباب المؤثرة حاليا أن القوى البشرية المتعلمة والكفؤة لم تعد مسألة عدد فقط، لكن المهم هو النوعية التي ينبغي أن يتميز بها هذا الكم وهو ما يرتكز أساسا على نوعية التعليم الذي تلقته هذه القوى البشرية ومدى ملاءمته لمتطلبات سوق العمل.[4]

3.1 -أسباب بطالة حملة الشهادات العليا ونتائجها: سنطرق في هذا السياق إلى النقاط التالية:

1.3.1 - أسباب بطالة خريجي الجامعات:

هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى ظهور بطالة خريجي الجامعات ومازالت تزيد في تفاقم الظاهرة، من بين أهم هذه الأسباب ما يلي:

- **التوقف عن تعيين حملة الشهادات**: إن سياسة التعيين المباشر لحاملي الشهادات العليا كانت من أهم مهام الحكومة الجزائرية، حيث كانت تتكفل الدولة بتعيينهم في القطاعات الحكومية والمؤسسات الاقتصادية العمومية ضمن سياسة اجتماعية متكاملة، وهذا ما أدى إلى ظهور البطالة المقنعة بهذه الأجهزة لأن السياسة الخاصة بإنشاء عدد كبير من مناصب العمل في القطاع الحكومي نجم عنه ارتفاع نسبة العمال الأجراء الدائمون في مجمل الوظائف.
- **الانتقاء الصعب وعامل الخبرة:** بعد التدني الذي عرفه مستوى التعليم العالي، أصبح أرباب العمل خاصة الخواص منهم يحذرون من حملة الشهادات عند طلبهم لأيّ منصب شغل لأنهم على دراية تامة بنوع التعليم الذي تلقاه هؤلاء الأشخاص، لهذا يخضعونهم لاختبارات ميدانية في التخصص واختبارات ثقافية وحتى نفسية للحصول على أحسن العناصر. ولا يتوقف الأمر عند هذا الحدّ، بل يتعدّى إلى أن أغلب أرباب العمل يطلبون الخبرة المهنية، خصوصا في الآونة الأخيرة أين أصبح العمل على بقاء المؤسسة شيء ملح بعد تحرير التجارة الخارجية في بداية التسعينات، ممّا زاد من حدة المنافسة بين المؤسسات. هنا يكون حامل الشهادة الجامعية أمام هذه المتطلبات لسوق مصيره البطالة.
- **ضعف الطلب الخارجي على اليد العاملة الجزائرية المؤهلة:** أصل هذا السبب هو ضعف المستوى التعليمي في الجزائر، لأننّا نجد ظاهرة الطلب على اليد العاملة الأجنبية متفشية في جميع البلدان ذات المستوى التعليمي الجيد وخير مثال على ذلك ما قامت به الجزائر في سنوات السبعينات من استيراد لليد العاملة ذات المستولى العالي من الاتحاد السوفييتي سابقا وألمانيا الشرقية واليابان لتكوين اليد العاملة الجزائرية، لكن العكس لا نلاحظه في الجزائر ماعدا بعض الاستثناءات المتمثلة في هروب الأدمغة.
- **التقويم الخاطئ لحاجيات السوق من اليد العاملة المؤهلة:** غياب إستراتيجية واضحة ذات معالم شفافة تربط بين التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة بسوق الشغل، أي علاقة صريحة بين مخرجات التعليم العالي وأحد مدخلات المؤسسات الإنتاجية. وإذا أردنا أن نبحث عن الخلل نجده في كلا الطرفين المؤسسات الإنتاجية لا

[3] أحمد زرزور، **تقييم مساهمة الجامعة الجزائرية في تحضير الطلبة إلى عالم الشغل**، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 10، مارس 2013، جامعة أم البواقي.

[4] كاهي مبروك، مرجع سابق ذكره.

تعرف عدد المؤهلين الذين يلزمونها وجهاز التعليم العالي يزيد في الإنتاج وكأنه مؤسسة إنتاجية حقيقية دون مراعاة ما يحتاجه المجتمع والاقتصاد الوطني، حيث نرى بصفة صارخة أن المهمة الأساسية لجهاز التعليم العالي أصبحت إنتاج حاملي الشهادات العليا دون الأخذ بعين الاعتبار خاصية "التخصص". إذن ما هو مهم بالنسبة للجهاز التعليمي هو الكم وليس الكيف الذي يطلبه سوق الشغل المتمثل في المؤسسات التي تجهل عدد الكيف المطلوب. النتيجة هي القطيعة بين جهاز التعليم العالي وسوق الشغل، و التي يدفع ثمنها حامل الشهادة ببقائه في حالة بطالة.

- **التوسع الكمي في حملة الشهادات العليا:** كون ظاهرة البطالة تتكون من قطبين، جهاز التعليم العالي وسوق الشغل. فإنّ مسؤولية الخلل مقسمة على الطرفين، الأول الذي تحول من التكوين إلى الإنتاج دون مرعاة أي معيار علمي، والثاني الذي لا يمكنه تحديد ما يلزمه من اليد العاملة المؤهلة.

من هذه الناحية نقول أن التوسع الكمي في حملة الشهادات هو سبب من أسباب بطالة هذه الفئة، لكن إذا علمنا أن معدل الالتحاق بالجامعة في الجزائر لا يفوق 35% ، هنا نقول أن الخلل يكمن في جهة واحدة هي جهة سوق الشغل التي تعبر عن قوة الاقتصاد هذا السوق الذي أصبح غير قادر على امتصاص حجم بسيط من حملة الشهادات العليا مقارنة بدول متخلفة أخرى مثل تونس أو المغرب.

من هنا يمكن القول أن ضعف سوق الشغل الناجم عن ضعف الاقتصاد الوطني هو سبب بطالة حملة الشهادات وليس التوسع الكمي لهذه الفئة، رغم التطور الملاحظ في حجمها.

2.3.1 - نتائج بطالة حملة الشهادات العليا:

سنحاول فيما يلي سرد بعض النتائج أو الآثار المترتبة عن بطالة حملة الشهادات العليا، هذه البطالة التي تعد أخطر أنواع البطالة حسب اعتراف الكتاب الاقتصاديين، الباحثين الاجتماعين وحتى أصحاب السلطة والقرار، من أهم هذه النتائج:[5]

- تخفيض قيمة الشهادة
- عزوف الطلبة عن مواصلة الدراسة
- اللجوء إلى استيراد اليد العاملة المؤهلة من الخارج
- تكثيف الهجرة وهروب الأدمغة

3.3.1- عدم مواءمة مخرجات التعليم العالي مع سوق العمل:

إن المدة التي يستغرقها الفرد في التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة أخص تتطلب تكاليف كثيرة يتحملها الفرد والمجتمع معا وهذه التكاليف يبررها العائد الخاص من وجهة نظر الفرد للحصول على أفضل الوظائف وأحسن أجر، وكذلك العائد الاجتماعي من وجهة نظر المجتمع ويتمثل في الارتفاع بإنتاجية العمالة المؤهلة ككل، وإن عدم التناسق بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل قد أدى إلى تراجع عائد هذا التعليم، وهذا نتيجة الحصول على مناصب عمل دون مراعاة التخصصات التعليمية حيث أن هذه الأخيرة نمطية وغير متطورة، مما أدى إلى تزايد أعداد الخريجين وخاصة ذوي المؤهلات المتواضعة مما أدى إلى زيادة في

---

[5] مقدم وهيبة، **الحاجة إلى تطوير المناهج بما يتناسب مع متطلبات سوق الشغل**، ورقة بحثية حول جودة قطاع التعليم العالي، جامعة الجلفة.

المعروض من حاملي الشهادات الجامعية عن حاجة سوق العمل، وعدم التجانس في هيكله من خلال العجز في بعض التخصصات مقابل فائض في تخصصات أخرى مع عدم وجود طلب مماثل لها. [6]

وهذا يرجع بطبيعة الحال إلى قصور السياسة التعليمية وعدم مواكبتها لمتطلبات سوق العمل، وعليه فإن السياسة التعليمية المطبقة في الجزائر عاجزة عن تلبية حاجات سوق العمل، ويظهر ذلك في نقص المهارات والكفاءات البشرية وأيضا في الزيادات غير العادية التي تدفع بها الجامعات سنويا من الخريجين دون أن يكون ذلك طلب حقيقي لسوق العمل، ويرجع ذلك إلى غياب التخطيط والتنسيق السليم بين مختلف الجهات المعنية والذي كان من الأسباب الرئيسية للارتفاع المستمر لنسبة بطالة حاملي الشهادات العليا، وأصبح خريج الجامعة اليوم غائبا على المجتمع نظرا لأنه لا يشارك بعمل مثمر لا لنفسه ولا لمجتمعه، رغم أنه في الأساس استثمار تم تخصيص الكثير له في سبيل الحصول على عوائد. [7]

2- التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي:

ينطوي مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتعليم بشكل عام، على عملية قوامها الملاءمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية لمؤسسة تعليمية وبين موارد البيئة الداخلية لهذه المؤسسة. ويجب أن تكون هذه العملية قادرة على مساعدة المؤسسات التعليمية في الاستفادة من نواحي القوة وفي الحد من نقاط الضعف، وفي الاستفادة من الفرص وفي التقليل من التهديدات. بينما يتحدد مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في عمليات شاملة لكل جوانب المؤسسة الجامعية، وفحص مستقبلي لها؛ يشترك فيه أكبر عدد مكن من الأعضاء، يهدف إلى تحديد ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة الجامعية، متى ما سعت إلى الاستغلال الجيد لنقاط قوتها الداخلية، والفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، وعملت على المزاوجة بين نقاط القوة والفرص هذه بشكل يقود إلى أفضل النتائج Cope)). ويمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي هو «علم وفن توجيه كل قوى مؤسسة التعليم العالي نحو تطوير الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الجوهرية التي تحدد ملامح مستقبل المؤسسة، ووضع الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف والأغراض وحل القضايا والمشكلات التي يتطلبها الوصول إلى هذا المستقبل المنشود» [8]. وتعكس هذه التعاريف جدارة التخطيط الاستراتيجي كأسلوب فعّال في مواجهة التحديات التي تواجه نظم التعليم، ومواكبة التغيّرات التي تتجلى فيها هذه التحديات.

1.2- **تحديات استراتيجية للتعليم العالي:** رصدت إحدى الدراسات العربية مجموعة من التحديات والمضامين التربوية لعولمة الاقتصاد ذات الصلة بالتعليم العالي، والتي

---

[6] مختار عيواج، **التكامل بين مخرجات نظام ل م د ومتطلبات سوق العمل في الجزائر**، ورقة بحثية في ملتقى تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، 28أفريل-01 ماي، عمان.

[7] زاير وافية، **تطوير المناهج الجامعية وسيلة لتحقيق التوافق مع متطلبات سوق العمل في الجزائر**، في مؤتمر "التعليم العالي في الوطن العربي: نحو التنافســـية العالمية"، في 11-12 ماي 2016، بكليتا العلوم التربوية في الجامعة الأردنية وجامعة الزرقاء، عمان الأدرن.

[8] وليد بخوش ويزيد تقرارات، **التخطيط التعليمي كاستراتيجية لتقليص بطالة خرجي الجامعة الجزائرية**، العدد 14، مارس 2017، جامعة أم البواقي.

يمكن اعتبارها مبررات ودواعي لتطوير التعليم العالي من خلال اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي؛ وهي التحديات والمضامين التالية: [9]

- تحدّيات على مستوى الإعداد والتأهيل للعمل؛ فهناك مهن تقليدية تختفي، ومهن جديدة تظهر، وهناك تنام للاهتمام بذوي الإبداع والابتكار والمواهب.

- تحديات على مستوى عوامل الإنتاج؛ فقد قلت أهمية الإنتاج المعتمد على الآلة (مكائن)، وبرزت أهمية الإنتاج المعتمد على المعلومة (شرائح إلكترونية).
- تحديات على مستوى العلوم والتخصصات العلمية؛ وتتمثل في ظهور التقنية الدقيقة، والحاسب الآلي وشبكات المعلومات والاتصال، والعلوم الحياتية والهندسة الوراثية والتكنولوجيا الحيوية .
- تحديات على مستوى تمويل التعليم؛ ومن ذلك تقليص التمويل الحكومي، وتدخّل مؤسسات التمويل الدولية كالبنك الدولي، اليونسكو، صندوق النقد الدولي، والتي تتدخل في السياسات والإصلاحات التعليمية التي ينبغي الأخذ بها وتطبيقها.
- تحديات على مستوى نوعية التعليم وانتشاره؛ فمن متطلبات التعليم اليوم: تكافؤ الفرص التعليمية (تحقيق المساواة)، والارتقاء بجودة التعليم، وتلبية الطلب على التعليم الثانوي والعالي، وخصخصة التعليم.
- تحديات على مستوى مصادر التعليم؛ إذ وسّعت العولمة مصادر التعليم فانحسرت المصادر المحلية، وبرزت المصادر الدولية كالإنترنت التي ترى اليونسكو أنها تخفض تكاليف التعليم إلى الثلث، وهناك برامج التعليم بلا حدود والتعليم المستمر.
- تحديات على مستوى الانفتاح على مواقع الإنتاج في المجتمع؛ فمعطيات العولمة الاقتصادية فرضت على مؤسسات التعليم العالي، على وجه الخصوص، الانفتاح بشكل واسع وعميق على عالم العمل بشكل عام وعلى العمل المنتج بوجه خاص، مما يعني تدخل قطاعات الإنتاج في التخطيط للتعليم العالي.
- تحديات على مستوى الشركات المتخطية الحدود؛ وهذه الشركات أصبحت قوية لدرجة أن العديد منها أصبحت تقدّم برامج للتعليم والتدريب ولها برامج تعليمية وتدريبية خاصة على مستوى التعليم ما بعد الثانوي. (لا مركزية المنظمات).
- تحديات على مستوى المواطنة؛ فلا بد للتربية الوطنية أن تُدخل البعد العالمي الجديد، لأن الاعتماد المتبادل بين الأمم والشعوب والدول سمة واضحة لعصر العولمة.
- تحديات على مستوى هجرة العقول؛ وهناك هجرتان: يرى بعض الباحثين أن ظاهرة نزف العقول قد بدأت تأخذ في عصر العولمة مسارًا آخر يمكن أن يطلق عليه «تدوير العقول» ، فآلاف العلماء والمهندسين من الدول الشيوعية السابقة هاجروا إلى الغرب بعد نهاية الحرب الباردة، كما أن العديد من التقنيين والإداريين من الآسيويين المسلحين بالعلم والخبرة المكتسبة من الغرب عادوا إلى مواطنهم الأصلية للمساهمة في بناء أعمال جديدة منافسة للغرب، وفي ضوء ذلك لابد للدول النامية من استثمار هذا التحول من خلال خلق بيئة عمل مواتية لاستقطاب هذه العقول من أجل تحفيز التنمية الوطنية.

---

[9] غبان، محروس بن أحمد. **عولمة الاقتصاد والتعليم العالي في المملكة العربية السعودية: الآثار والمضامين**. مكة المكرمة: مركز البحوث التربوية والنفسية بجامعة أم القرى،2003.

كما رصدت دراسة عربية أخرى التحديّات التالية التي تواجه التعليم العالي العربي تحديدًا في ظل متغيّرات الألفية الثالثة (اتفاقية الجات والعولمة وثورة المعلومات والاتصال على وجه الخصوص): [10]

* تنوع أنماط التعليم العالي وظهور أنواع جديدة من الجامعات مثل الجامعات المفتوحة, والتعليم عن بعد, والجامعات الافتراضيّة التي تكون تكلفتها أقل من الجامعات التقليديّة.
* احتمال حدوث عدم توازن بين التخصُّصات العلميّة, والتخصُّصات الأساسيّة والإنسانيّة.
* قيام القطاع الخاص بالاستثمار في التعليم العالي ودخوله كمنافس للقطاع العام للتعليم العالي وعلى أسس تجارية ربحيّة.
* عدم ضمان جودة التعليم المقدَّم من الجامعات الخاصة.
* غياب وتناقص دور الحكومات في صياغة الإستراتيجيّات ووضع الأهداف للحفاظ على التعليم.

2.2- أهمية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي في مواجهة: يمكن تلخيصها فيما يلي:[11]

- وضع إطار عام لتحديد التوجهات المستقبلية للتعليم العالي.
- تشجيع الجهات المشرفة على التعليم العالي على العمل معًا والمشاركة في صياغة رؤية مشتركة وموحدة للتعليم العالي.
- وضوح الرؤية والأهداف والغايات المستقبلية لجميع المستفيدين والقائمين على هذا القطاع الحيوي.
- فتح المجال لمشاركة قطاع عريض من فئات المجتمع المتنوعة في صياغة الاستراتيجية.
- رفع درجة الوعي بأهمية التغيير ورفع الكفاءة الإدارية لإحداث التغيير المطلوب.
- يعطي الفرصة لتقويم المرحلة السابقة من خلال المسح البيئي الشامل والوقوف على نواحي القوة والضعف في النظام التعليمي والتحديات التي تواجهه.
- التوجيه المثمر للجهود والموارد واستثمارها بشكل أفضل.
- يعزز دور الحكومة والمؤسسات المعنية في تحديد الأولويات وفق دراسة علمية منهجية.
- يساعد في ابتكار طرق وآليات عمل جديدة تحسن من مستوى الأداء.
- تحديد مجالات التغيير والتحديات التي تواجه النظام التعليمي ووضع الحلول المناسبة لعلاجها.

إلا أنه يمكن أن تظهر أمام التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي مجموعة من العقبات المحتملة؛ كوجود البيئة التي تتصف بالتعقد والتغيير المستمر التي قد تجعل من التخطيط الاستراتيجي تخطيطًا متقادمًا قبل أن يكتمل، وهناك العديد من المخططين الذين يعملون على وضع أهداف خاصة لهم ولوحداتهم الأكاديمية، كما أنه يمكن أن يؤدي وجود المشاكل أمام التخطيط الاستراتيجي إلى انطباع سيئ في ذهن المديرين والأكاديميين والطلاب والمجتمع والمسؤولين، وهناك احتمال الندرة والشح في الموارد المتاحة لمؤسسات التعليم العالي، علاوة على أنه من البديهي أن التخطيط الفعال يحتاج إلى تكلفة ووقت كبير.

3.2- مراحل التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي:

قدمت دراسة عربية متميزة نموذجًا تطبيقيًا لإنجاز مراحل التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي، بعد تكييفها بما يلائم خصوصية نظام التعليم العالي، وذلك وفق الخطوات التالية:

---

[10] الربيعي، سعيد بن حمد. **مشروع استراتيجية تطوير التعليم في سلطنة عمان 2006 – 2020م (عرض تقديمي)** . مسقط: وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان، 2006.

[11] غبان، محروس بن أحمد. مرجع سابق ذكره.

1.3.2- فحص وتقويم البيئة الخارجية لمؤسسة التعليم العالي:

يؤكد التخطيط الاستراتيجي أهمية فهم وتحديد متغيرات البيئة الخارجية التي لها تأثير مباشر في عمليات مؤسسات التعليم العالي، ويكون هذا الفهم عن طريق الفحص الشامل لماضيها وحاضرها، والانطلاق من ذلك لبناء التنبؤ بمستقبلها. وعادة ما تتم عملية فحص البيئة الخارجية وتقويمها وفق المراحل التالية:

- جمع المعلومات والبيانات حول المتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والسكانية وتحليلها.
- إعداد الافتراضات والتنبؤات حول كل متغير من متغيرات البيئة على حدة في ضوء نتائج التحليل.
- تحديد القضايا الأساسية في البيئة الخارجية التي لها تأثير في عمليات المؤسسة.
- إعداد خلاصة لنتائج الفحص.

2.3.2- فحص وتقويم نظام التعليم العالي:

ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى التعليم العالي على أنه صناعة لها قواعدها ومعاييرها وأنها صناعة تخضع لنظام التنافس بين قوى السوق. ولهذا فإن التخطيط الاستراتيجي يركز بدرجة كبيرة على قضايا التكلفة وتوزيع المصادر البشرية والمادية والاستخدام الأمثل لها، والجودة والكفاءة والفاعلية وغيرها من المفاهيم التي تتفق مع النظرة إلى التعليم العالي على أنه صناعة استثمارية ضخمة. ويمكن تلخيص خطوات فحص نظام التعليم العالي بالخطوات التالية:

- تصنيف مؤسسات التعليم العالي تصنيفًا يراعي الانسجام أو التشابه في الرسالة والهدف والمستوى.
- جمع وتحليل المعلومات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي والمتعلقة ببعض المتغيرات والعوامل المهمة في مكونات مؤسسات التعليم العالي. والهدف من هذا هو تحديد بنيتها المتنافسة، وعوامل الجذب، وفرص الاستثمار، وعوامل النجاح الكامن فيها.
- فحص وتقويم المؤسسات المنافسة: فالتخطيط الاستراتيجي لأي مؤسسة تعليم عال يتطلّب تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسات المنافسة، لا لهدف طردها من سوق المنافسة، ولكن لتجنب المنافسة الخاسرة في مجالات يكون مكانها الطبيعي في مؤسسات أخرى تمتلك مقومات النجاح والتفوق. كما أن معرفة عوامل القوة في المؤسسات المنافسة والطرق التي سلكتها لاكتساب هذه القوة قد يشكل أساسًا لبناء النموذج الذي ينبغي أن تسير عليه المؤسسة في بناء قوتها وتميزها.

3- أهمية التخطيط الإستراتيجي في سد الفجوة بين مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق الشغل

سنحاول التطرق في هذا العنصر إلى العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وأداء مؤسسات التعليم العالي، مع التطرق إلى فوائده للمراعاة في تحقيق التوافق، وأخيرا نعرض الخطوات التي نراها مهمة وضرورية لسد أو إنهاء الفجوة الموجودة بين مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق الشغل.

---

[12] الإدريسي، مصطفى بن محمد الحسن وعصام بن يحيى الفيلالي. **دليل التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي**. جدة: وكالة جامعة الملك عبد العزيز للدراسات العليا والبحث العلمي. بدون سنة.

1.3- العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي و أداء مؤسسات التعليم العالي:

يساهم التخطيط الإستراتيجي في تحسين أو رفع من أداء مؤسسات التعليم العالي وتحقيق فرص للشغل وذلك من خلال:[13]

- يمكن الجامعة من الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة والإستقرار الإجتماعي.
- يمكن الجامعة من تقليل في التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة إلى طلبتها.
- يمكن الجامعة من زيادة عائداتها وذلك عن طريق فتح أقسام أو دراسات عليا أو فتح مكاتب استشارية لمعرفة التخصصات المطلوبة لسوق الشغل.
- يمكن الجامعة من تطوير خدماتها التي تقدمها بما يتناسب مع مسؤولياتها الإجتماعية.
- يمكن الجامعة من تقديم الإستشارات والبحوث العلمية الميدانية والتي تعود بالنفع ولفائدة للطلبة وشركائها الاجتماعيين.
- يمكن الجامعة من الحرص دائما على وضع جدولى متكاملة لجميع الأقسام لتجنب الاختناقات والتزاحم في تخصصات معينة.
- يمكن الجامعة من الحصول على التقنيات التعليمية الحديثة والمتطورة اللازمة لنجاح الأهداف العلمية من مختبرات ووسائل إيضاح.
- يمكن الجامعة من إعداد برامج تدريبية مختلفة داخل وخارج الجزائر حيث تمكنهم من الارتقاء بمستويات الأداء.
- يقوم بتشجيع الطلبة في الأبحاث العلمية المتميزة التي يقومون بها في الجامعة.
- يمكن الجامعة من إعداد مقررات دراسية حالية لإعداد الطلبة إعدادا متخصصا وتعمل الجامعة على تطويرها بما يتناسب مع التطوير الحاصل في المجتمع.

2.3- فوائد التخطيط الإستراتيجي للجامعة مراعاة لمتطلبات سوق الشغل: يمكن تلخيصها فيما يلي:[14]

- تحديد الأطر التي توجه الجامعة نحو مستقبلها التي ترغب في تحقيقه بتخرج الطلبة وعرضهم في سوق الشغل.
- الوقوف على الميزة التنافسية للجامعة للحصول على إتفاقيات مع مؤسسات لتوظيف خريجيها مباشرة.
- تسمح لمختلف مكونات الجامعة من العمل في تناغم لتحقيق هدف مشترك وهو تغطية حاجات السوق بتكوين طلبة في التخصصات المطلوبة.
- الإتفاق على رؤية مشتركة لكل من يساهم في أنشطة الجامعة، وتشجعهم على التعامل بأفكار مبتكرة مع التوجهات الإستراتيجية للجامعة.

---

[13] زاير وافية، **ضمان جودة التعليم لتحقيق التوافق مع سوق العمل**، في المؤتمر الدولي حول "دور جودة التكوين والتعليم في تفعيل السياسة التشغيلية في الجزائر" يومي 5-6 ديسمبر 2016، بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2.

[14] بتصرف.وليد بخوش ويزيد تقرارات، مرجع سابق ذكره.

- فتح قنوات للحوار بين جميع المشاركين في وضع وتنفيذ الإستراتيجية بما يعمق فهمهم لرؤية الجامعة ويدعم تبنيهم للخطة الإستراتيجية والإنتماء للجامعة.
- يهدف لإحداث التوافق بين الجامعة والبيئة المحيطة بها من مخرجات ومتطلبات سوق الشغل.

3.3- خطوات إنهاء الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق الشغل:

إن الفجوة بين مخرجات التعليم العالي وسوق الشغل تسبب في ارتفاع نسب البطالة بين الخرجين، هنا يجب تظافر الجهود بين جميع فئات المجتمع للتخلص من هذه الظاهرة، بإتباع الخطوات التالية:[15]

- فتح تخصصات عصرية يتطلبها سوق الشغل.
- التقليل من القبول في التخصصات التي ليس لها مجالات في سوق الشغل.
- تجويد مخرجات التعليم لتلبي رغبة وحاجة وحاجة القطاعين العام والخاص في الحصول على نوعية متميزة من الخرجين.
- إنشاء مراكز ومعاهد تأهيلية لخريجي الثانويات.
- التعاون مع المؤسسات العامة لتوفير تدريب وتكوين مهني.
- إسهام القطاع الخاص في تأهيل خريجي الجامعات لإستقطاب الكفاءات التي تلبي إحتياجاته.
- البدء بشكل عاجل ومقنن في إحلال الكفاءات الوطنية بدلا عن غير الوطنية.
- تسهيل الظروف من أجل أن يبدعو ويتفوقوا في تخصصاتهم.
- الإختيار الحسن للطلبة لتخصصات ومجالات تتناسب مع قدراتهم ويتطلبها سوق الشغل.

بعد ذكرنا لأهم الخطوات لإنهاء الفجوة سنطرح الآن مجموعة أخرى من النقاط الأساسية يجب أخذها بعين الإعتبار لتحقيق متطلبات سوق الشغل بمخرجات الجامعة والمتمثلة فيما يلي:

❖ **تخصصات منفصلة على سوق العمل:**

إن غالبية تخصصات خريجي الجامعات ليس لها أدنى علاقة بمتطلبات سوق الشغل، مما يجعل جامعاتنا موردا لا يخدم البطالة، ولإيقاف هذا الهدر لإمكانيات وقدرات المجتمع يجب حسن إستثمار في هذه الطاقات بوضع لجان متخصصة في التوجيه بدءا من مراحل التعليم قبل الجامعة، هذا ما يمتص ويقلص الفجوة بين التعليم ككل ومتطلبات سوق الشغل.

❖ **سد الفجوة:**

إن الفجوة بين مخرجات التعليم وسوق الشغل إدت إلى إرتفاع نسية البطالة لخريجي الجامعات في الكثير من التخصصات خاصة الإنسانية والنظرية، لكن هذه الظاهرة لا تقتصر فقط في الجزائر أو في البلدان العربية، فجامعة هارفارد ومركز ستانفورد للأبحاث أجريا دراسات حول ظاهرة بطالة خريجي التعليم، فكشفت أن النجاح في سوق الشغل بعد الجامعة يحتاج إلى 15% فقط من المعارف والمهارات الصلبة أو بما نسميه المهارات الأساسية التي تتمثل في المؤهلات العلمية والخبرات العلمية والعملية، فيما يأتي 85% الباقية من القدرات

[15] زاير وافية، **ضمان جودة التعليم لتحقيق التوافق مع سوق العمل**، مرجع سابق ذكره.

والمهارات الناعمة والمتمثلة في المهارات الشخصية من بينها الإتصال والتواصل، التنظيم والتخطيط، التعامل مع الآخرين، العمل ضمن فريق واحد.

❖ **الجامعات مطالبة بتلبية إحتياجات المجتمع:**

إن الجامعات مطالبة بخدمة المجتمع لأنها أقيمت لأجله، هذا ما يوجه إهتماماتها ونشاطاتها نحو تلبية الإحتياجات التي ترى ضرورة توافرها في المجتمع لتحقيق تنميته. كما أكدت عدة دراسات أن أهم أسباب إنتشار البطالة لدى الشباب هو تعارض مخرجات التعليم الجامعي مع إحتياجات الشغل، وللتقليل منها يجب تجويد نوعية المخرجات لتتناسب مع حاجات العصر.

خاتمة:

لن يكون للتعليم الجامعي دور فعال في المجتمع الجزائري إن لد يتم استغلال لسرجاتو التي تتمثل في الموارد البشرية التي تم تكوينها علميا، كما أن هذه الكفاءات لن تتمكن من أداء دور فعال و ريادي في سوق الشغل إن لم يتم وضع خطط وإستراتجيات وسياسات للتنسيق بين المؤسسات الجامعية من جهة و باقي المؤسسات الأخرى التي تنتمي لباقي القطاعات الاجتماعية والاقتصادية. و في سبيل إعداد الخرجي إعدادا جيدا لسوق الشغل فإننا نحتاج إلى:

- تطوير مناهج البحث العلمي وتجديدها، من خلال إعادة النظر في المحتوى العلمي و تبني إستراتيجية الرقابة بالكفاءات في عملية التدريس، وكذا تحسين أداء الأساتذة من خلال الدورات التدريبية المستمرة.
- إعداد متخصصين تربويين في الجامعات، مهمتهم مساعدة الطلبة عند عملية التوجيه الأكاديمي قبل اختيارهم للتخصصات وإطلاعهم على طبيعة دراستهم وعملهم المستقبلي بعد التخرج، ومتخصصين آخرين يساعدونهم في توجيههم نحو كيفية إيجاد فرص شغل و ما هي متطلبات المجتمع و فرص العمل المنتجة التي تسد النقص في حاجات أفراده، كما يمكن أن يتم هذا التوجيه من خلال ندوات علمية و مهنية أو ورشات عمل.
- من الضروري ربط السياسة التعليمية للبلد باحتياجات خطط التنمية من القوى البشرية من خلال إتباع سياسة تخطيط للتعليم متوافقة مع هذه الاحتياجات.
- تحسين نوعية التعليم بصورة عامة والتعليم العالي بصورة خاصة، والاهتمام بالجوانب التطبيقية والتدريبية والعمل الميداني حتى يكون بالإمكان أن يتخرج طلبتنا قادرين على العمل، ومحاولة تطبيق أنماط تعليمية مستخدمة في بلدان العالم المتقدمة الأخرى أو تطوير استخدامها إن كانت مستخدمة، مثال ذلك دورات التعليم المستمر، والتعليم المفتوح ، والتعليم عن بعد والتعليم التعاوني وهذا الأخير يستثمر دمج الدراسة والعمل .
- تبني إطار فكري منظم هدفه تحقيق جودة تعليمية شاملة و نشر هذه الفلسفة في :المجتمع و البيئة الخارجية، منظمات الأساتذة، الإدارات التعليمية المركزية و المحلية.

قائمة المراجع:

1- أحمد زرزور، **تقييم مساهمة الجامعة الجزائرية في تحضير الطلبة إلى عالم الشغل،** مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 10، مارس 2013، جامعة أم البواقي.

2- الإدريسي، مصطفى بن محمد الحسن وعصام بن يحيى الفيلالي. **دليل التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي**. جدة: وكالة جامعة الملك عبد العزيز للدراسات العليا والبحث العلمي. بدون سنة.
3- الربيعي، سعيد بن حمد. **مشروع استراتيجية تطوير التعليم في سلطنة عمان 2006 - 2020م (عرض تقديمي)** . مسقط: وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان، 2006.
4- زاير وافية، **تطوير المناهج الجامعية وسيلة لتحقيق التوافق مع متطلبات سوق العمل في الجزائر**، في مؤتمر "التعليم العالي في الوطن العربي: نحو التنافسية العالمية"، في 11-12 ماي 2016، بكليتا العلوم التربوية في الجامعة الأردنية وجامعة الزرقاء، عمان الأدرن.
5- زاير وافية، **ضمان جودة التعليم لتحقيق التوافق مع سوق العمل**، في المؤتمر الدولي حول "دور جودة التكوين والتعليم في تفعيل السياسة التشغيلية في الجزائر" يومي 5-6 ديسمبر 2016، بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم النجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2.
6- غبان، محروس بن أحمد. **عولمة الاقتصاد والتعليم العالي في المملكة العربية السعودية: الآثار والمضامين**. مكة المكرمة: مركز البحوث التربوية والنفسية بجامعة أم القرى،2003.
7- كاهي مبروك، **مخرجات التعليم العالي في الجزائر وتحديات سوق العمل**، رسالة ماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، 2011.
8- مختار عيواج، **التكامل بين مخرجات نظام ل م د ومتطلبات سوق العمل في الجزائر**، ورقة بحثية في ملتقى تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل في القطاع العام والخاص، 28أفريل-01 ماي، عمان.
9- مقدم وهيبة، **الحاجة إلى تطوير المناهج بما يتناسب مع متطلبات سوق الشغل**، ورقة بحثية حول جودة قطاع التعليم العالي، جامعة الجلفة.
10- وليد بخوش ويزيد تقرارات، **التخطيط التعليمي كاستراتيجية لتقليص بطالة خرجي الجامعة الجزائرية**، العدد 14، مارس 2017، جامعة أم البواقي.