

دور الحوكمة بالجامعة في مواءمة خريجي التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل – دراسة حالة بعض الدول العربية والأوروبية

The role of university governance in harmonizing higher education outputs with labor market requirements- case study of some Arab and European countries

محمد الأمين نوي¹

Mohamed El-Amine NOUI

Constantine 02 -Abdelhamid MEHRI- University

mohamedelamine.noui@univ-constantine2.dz

تاريخ النشر: 2021/06/30

رشيدة بوقريط

Rachida BOUGRIT

Constantine 02 -Abdelhamid MEHRI- University

rachida.bougrit@univ-constantine2.dz

تاريخ الاستلام: 2020/10/11

تاريخ القبول: 2020/10/28

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إدراك الدور الذي تؤديه حوكمة الجامعة في مواءمة خريجي التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل، والتي تم التطرق فيها للأدبيات النظرية للتعريف بمحاور الدراسة المتمثلة في الحوكمة بالجامعة، متطلبات سوق العمل، وفي الجزء التطبيقي تم عرض نتائج المسح الإحصائي لبعض الجامعات العربية ومقارنتها مع أخرى أوروبية من حيث وضعية الخريجين في سوق العمل وانعكاس تطبيق مبادئ الحوكمة على مؤهلاتهم ومهاراتهم المهنية. وقد أشارت النتائج إلى عدم تطبيق الجامعات العربية محل الدراسة لمبادئ حوكمة الجامعات التي تخدم مخرجات التعليم العالي وانعكاس ذلك على تدني معدلات توظيفهم بعد التخرج مقارنة بالجامعات الأوروبية التي يتميز خريجوها بمعدل توظيف مرتفع في سوق العمل.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة؛ حوكمة الجامعات؛ سوق العمل؛ الدول العربية؛ الدول الأوروبية.

تصنيف JEL: J40؛ O16؛ I23

Abstract

The aim of the study is to apprehend the role of the university governance in harmonizing higher education outputs with the labor market requirements. We have introduced in the literature part the study axes: the university governance and the market requirements, whereas in the empirical part, we have presented the results of the statistical survey of some Arabic universities, comparing them to other European universities in terms of graduates' status in labor market and the reflection of the applied principles of governance on their qualifications and professional skills. Results showed that Arab universities did not apply the university governance principles that serve the outputs of higher education, which is reflected in the employment low rates after graduation compared to those of the European universities, where their graduates are distinguished with a high rate of employment by the labor market.

Keywords: governance; university governance; labor market; European countries; Arab countries.

JEL Classification: J40, O16, I23.

¹ المؤلف المرسل.

مقدمة

حوكمة الجامعات هي نتاج لثورة المعرفة وتطور رأس المال الفكري ومبادئ الإدارة الحديثة القائمة على مجموعة أصول وثوابت للنشاط الفكري الأكاديمي، والتي تسعى إلى تحقيق الأفضل لكل الأطراف (طلبة، أعضاء هيئة التدريس، الموظفين) من خلال اضطلاعهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات ذات الأهمية البالغة، والتي بإمكانها تحديد المسار العلمي والأكاديمي للجامعة بما فيها طلبة وأساتذة، هذا الإشراف الذي تفتقد إليه العديد من الجامعات في الدول النامية يؤدي إلى تدهور في جودة التعليم العالي وعدم كفاءة مخرجات الجامعات لسوق العمل، وهو ما يخلق فجوة كبيرة بين مخرجات التعليم العالي و سوق العمل.

العديد من العوامل جعلت من سوق العمل بيئة غير مستقرة، منها التطور التكنولوجي، الأزمات الاقتصادية، الكوارث الطبيعية، والثقافات الاستهلاكية للأفراد، لذلك، فإن السبيل الوحيد لتلبية احتياجاته ومواءمة مخرجات التعليم العالي لمتطلباته هو الاطلاع الدائم على أحوال السوق والاستمرارية في مراقبة ورصد تغيراته لتكييفها مع مناهج التعليم العالي والخطط المهنية المستقبلية لمخرجاته.

الدول المتقدمة ارتأت في تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات قاعدة مهمة من أجل تحسين مخرجات التعليم العالي والحفاظ على مصالحها ومصالح كل الأطراف ذات العلاقة، فتبنت هذا النهج بفترة ليست بالوجيزة تبتعد فيها من حيث النتائج والفعالية أميالا عن الدول التي مازالت تنظر إلى المصطلح على أنه من المستحدثات التي لا توليها الكثير من الأهمية. وقد تناولت العديد من الدراسات إشكالية مواءمة مخرجات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل من وجهات نظر عديدة، ونذكر منها:

- دراسة (Hamdi , Al-Sabaawe, & Al-Shammri, 2018) الموسومة بعنوان:

" Achieving an E-Collaboration Integration between the Outputs of Higher " Institutions and the Requirements of the Labor Market

هدفت الدراسة لوضع نموذج مقترح يعتمد على التعاون الإلكتروني ضمن مساعي تحقيق التكامل الاستراتيجي بين رؤية التعليم العالي في مخرجاته واحتياجات سوق العمل في القطاعين العام والخاص. وقد استند الباحثون على منهج دراسة الحالة في ذلك. ويقوم هذا النموذج على التأزر الهيكلي من خلال استخدام منصة تعاون إلكترونية تتيح إمكانية التكامل الاستراتيجي بواسطة مزيج من الأدوات والتقنيات التي تقدمها هذه الأخيرة، والتي يتوقع الباحثون أنها كفيلة بتحقيق التكامل الاستراتيجي والمواءمة المنشودة. وتؤكد نتائج الدراسة على إمكانية تحقيق

المواءمة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل من خلال اعتماد نهج التعاون الإلكتروني كجيل جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والذي يعتبر أحد سمات الإدارة الحديثة بناء على اقتراحات وخبرات المنظمة.

- دراسة (ثابت و عبد الواحد ذنون، توافق متطلبات سوق العمل العربي مع مخرجات مؤسسات التعليم العالي، 2019) بعنوان:

"توافق متطلبات سوق العمل العربي مع مخرجات مؤسسات التعليم العالي"

قدم هذا البحث في إطار دراسة دور إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي في تعزيز التوافق ما بين مخرجاتها ومتطلبات سوق العمل العربي للدول العربية بشكل عام وكيفية السيطرة على هذه المخرجات وتكييفها من أجل النهوض بالجانب التنموي للدول العربية مع التركيز على حالة العراق. وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي في مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بالموضوع. وتشير النتائج إلى أن تطبيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية تعتبر من البديهيات في الدول التي تمتلك بنية تحتية وأكاديمية جيدة، مما يؤدي إلى توثيق العلاقة ما بين مخرجات المؤسسات التعليمية ومتطلبات سوق العمل العربي، كما أن لهذه الأخيرة القدرة على إرفاد سوق العمل بمخرجات ذات جودة عالية. وينوه الباحثان بأن مؤسسات التعليم العالي العربية والعراقية مرت بأوقات عصيبة خلال السنوات الأخيرة جعلتها غير قادرة على تلبية متطلبات واحتياجات سوق العمل، ولكنها استطاعت اجتياز تلك الظروف وإن كانت لحد الآن في حالة من التطور السريع والمتوازي مع التطور المؤسساتي لسوق العمل العربي.

- دراسة (ثابت وعبد الرحمان، 2020) (ثابت و عبد الرحمان، 2020) تحت عنوان:

"مقياس رؤية ورسالة وأهداف مؤسسات التعليم العالي وأثره على سوق العمل: دراسة

حالة جامعة نينوى"

هذه الدراسة هي امتداد للدراسة السابقة، مدعمة بدراسة تطبيقية تسعى لقياس الانحرافات الحاصلة في التطبيق العملي لمؤشرات قياس رؤية ورسالة وأهداف جامعة نينوى اعتماداً على أداة تشخيص الانحراف LDT، ومدى ملاءمة مخرجات الجامعة لاحتياجات سوق العمل، مما يني التكامل الوظيفي بين الطرفين ويوضح مدى تأثير البيئة -داخلية كانت أو خارجية- على سيرورة العملية التعليمية في الجامعة، ومدى تأثير هذه الأخيرة على سوق العمل. وقد توصل الباحثان إلى ذات نتائج الدراسة الأولى.

وتتوافق دراستنا مع هذه الدراسات في تسليطها الضوء على إشكالية المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل، غير أنها تختلف عنها في تأكيدها على أهمية الدور الذي تلعبه

الحوكمة في الجامعات في ذلك، كما تختلف في المنهجية المعتمدة والتي ارتكزت أساساً على عرض بعض الدراسات الاستطلاعية لجامعات دولية أو منظمات عالمية لجامعات أوروبية وأخرى عربية، مع التركيز على الجزائر بصفة خاصة، ومقارنة درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بين الجامعات لتتضح الفروقات على مستوى موازنة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل.

من خلال ما سبق يتبلور الإشكال الرئيسي التالي:

ما الدور الذي تقوم به الحوكمة بالجامعات من أجل موازنة خريجي التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل؟

لتنبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى تطبيق الجامعات لمبادئ الحوكمة الجامعية؟
2. ما هي نسب توظيف الخريجين وأصحاب الشهادات العليا في الدول محل الدراسة؟
3. ما مدى متابعة الجامعات لتغيرات ومتطلبات سوق العمل ومشاركتها مع الأطراف ذات العلاقة؟

وللإجابة على هذه الأسئلة الفرعية تم تقسيم الدراسة إلى مجموعة من المحاور بحيث يتضمن المحور الأول للدراسة: الإطار النظري لكل من الحوكمة بالجامعة ومتطلبات سوق العمل. أما المحور الثاني: فهو الجزء التطبيقي للدراسة والذي تم فيه عرض لبيانات وإحصائيات توضح مدى تطبيق الجامعات محل الدراسة لمبادئ الحوكمة والالتزام بها؛ نسب توظيف الخريجين؛ أهم الدراسات التي توأمت مسارات الخريجين في سوق العمل.

1. حوكمة الجامعات

العديد من الدراسات والأبحاث الإدارية والاقتصادية التي أجريت عن الحوكمة، وبالرغم من الأهمية البالغة التي يكتسبها الموضوع إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريفها.

1.1. تعريف الحوكمة

"تعرف الحوكمة على أنها عمليات تتم من خلال إجراءات تتخذ من قبل أصحاب المصالح لتوفير الإشراف على المخاطر وإدارتها من خلال الإدارة ومراقبة مخاطر المنظمة والتأكد على الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف الشركة وحفظ قيمها، مع الأخذ بنظر الاعتبار أن أداء أنشطة الحوكمة يكون من مسؤولية أصحاب المصالح فيها، لتحقيق فعالية رعاية العهدة" (بامخرمة و باطوبح ، 2010 ، صفحة 28). أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فعرفت عام 1998 بأنها "ذلك النظام الذي يتم من

خلاله توجيه وإدارة مؤسسات الأعمال، ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط المؤسسة مثل مجلس الإدارة، أصحاب المصالح، المساهمين، كما يحدد قواعد اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة، كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة عليها" (سنا، 2017، صفحة 4؛ طيب، 2018).

وعليه، يمكن القول بأن فالحوكمة هي نظم ومبادئ تجلت من أجل تحقيق أهداف الشركات، والتي برزت أهميتها بشكل واضح في بداية التسعينات تزامنا مع الأزمات المالية التي سببتها بعض الشركات جراء التدليس في المعلومات وعدم الإفصاح، فظهور فكرة الحوكمة كان لبناء جسور الثقة بين الهيئة الادارية والملاك بشكل خاص وبين أعضاء الشركة والمتعاملين ككل، وهذا من أجل تحقيق المصالح الخاصة والعامة والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

2.1. حوكمة الجامعات

إن عصب الحياة العلمية ورائد التطور والإبداع في العالم أجمع هي الجامعات، كونها تضخ للمجتمع دفعات من الموارد البشرية التي تعمل على تكوينها في شتى المجالات وعلى كافة الأصعدة لمزاولة مهام وأنشطة البحث العلمي من جهة، وإثراء سوق العمل بما يحتاج إليه من يد عاملة من جهة أخرى، فالجامعة بشكل خاص من يقع على عاتقها انتشار الامم من حالات التخلف والتبعية إلى حياة التقدم والازدهار. لذا فالاهتمام بها والسعي من أجل ريادتها هو من أولويات العالم المتقدم كون الحوكمة من أهم الممارسات التي تؤثر في مخرجات سوق العمل.

تعرف حوكمة الجامعات على أنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات الهادفة إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المنافسة والفعالة لتحقيق أهداف وخطط المؤسسة التعليمية، ولحوكمة الجامعات محددات داخلية وخارجية، الأولى تعنى بتشكيل مجالس صناع القرار وتحديد نوعية الاعضاء المشاركين وطرق اختيارهم، كما تهتم كذلك بالأنظمة الرقابية الداخلية ووسائل تحفيز الاعضاء وطرق التعزيز من دافعيتهم (طيب، 2018، صفحة 187). وهي كذلك جملة العمليات والقوانين الأساسية التي تستند إليها الجامعة في حكمها (Quyen, 2019, p. 829).

3.1. مبادئ الحوكمة الجامعية

تستند حوكمة الجامعات إلى جملة من المبادئ هي كالآتي:

- الاستقلالية: تتمثل في الاستقلال المالي وقدرة الجامعة على التصرف بحرية في تنفيذ التمويل الحكومي أو التمويل الخاص وتسيير النفقات العلمية، كذلك الاستقلال الأكاديمي

الذي يمنح الجامعة التفويض في إعداد المناهج وفق ما يتماشى مع أهداف ورؤى التعليم العالي والبحث العلمي، تحديد الهياكل الأكاديمية وإقرار العدد الكلي للطلبة وتحديد معايير القبول لكل فروع المعرفة وتقييم البرامج ومخرجات التعليم ومنهجية أساليب التدريس (النوري، 2014، صفحة 4).

• الشفافية: بأنها توفر المعلومات اللازمة وتداولها عبر جميع وسائل الإعلام المقروءة والمكتوبة والمسموعة والتصرف بطريقة مكشوفة علنية مع تداول المعلومات ومشاركتها مع جميع الأطراف (محمد حسن، 2019، صفحة 30).

• المشاركة: الإسهام الفاعل للعاملين في الهيئتين الإدارية والتدريسية والطلبة في صنع القرارات الإدارية للوصول إلى اتخاذ قرارات ناضجة ورشيدة مع إيجاد حلول مناسبة للمشكلات (الدهشان، 2018، صفحة 10).

• المساءلة: إمكانية مراقبة العمل ومتابعة النتائج من طرف أصحاب المصلحة والأفراد والمنظمات غير الحكومية ممن لهم علاقة بالجامعة والنشاطات التي تقدمها دون الإساءة للآخرين أو التسبب في تعطيل العمل (فوزي محمد عيد، 2017، صفحة 528).

مبادئ حوكمة الشركات في التعليم العالي أو الحوكمة الجامعية الرشيدة تتمثل في: الشفافية، المساءلة، الاستقلالية، الانصاف، ضمان الجودة والملاءمة، الفعالية، الكفاءة، غير ربحية (3). (Muhsin, Martono, Nurkhin, Pramusinto, Afsari, & Arham, 2020, p. 3).

4.1. الأسباب التي أدت إلى ظهور حوكمة الجامعة

ارتبط مفهوم الحوكمة بداية بالشركات الاقتصادية وشركات المساهمة من أجل الحفاظ على حقوق أصحاب المصلحة وتمكينهم من متابعة نشاطات وقرارات الشركة بسهولة، ونظرا للأهمية البالغة التي تحتلها الجمعة مكانة فإن أهم الأسباب والدوافع التي أدت إلى ظهور حوكمة الجامعة ما يلي (مقيدش، 2018، صفحة 3):

• العولمة والحراك الأكاديمي: التغيرات السريعة والمحيطية التي طالت كل دول العالم كالعولمة والتدويل مع ظهور جهات فاعلة جديدة وقوية في المجتمع الدولي (الاتحاد الأوروبي، البنك الدولي، رابطة التجارة العالمية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية...) مما أدى إلى حتمية التحول الأيديولوجي نحو السوق (طيب، 2018، صفحة 207).

• تحسين مخرجات الجامعة: يقع على عاتق الجامعة الاهتمام بالعنصر الأساسي من أصحاب المصلحة فيها وهم الطلبة، فتعمل على تزويدهم بمختلف المعارف والعلوم والتركيز على اكسابهم مهارات مهنية استعدادا لتوجيههم للحياة المهنية، مع الحرص على

متابعة مسيرة المتخرجين وأوضاعهم في سوق العمل من أجل وضع المناهج والطرق الملائمة لإكسابهم المهارات المطلوبة في سوق العمل.

• **الرائدة في التغيير:** لأن الجامعة على رأس هرم البحث العلمي والمعرفة وهي التي تقود الأمم نحو التغيير، يستوجب ذلك العمل على أسس وقواعد صحيحة وعادلة لتقود المجتمع إلى الالتحاق بركب الأمم المتقدمة.

• **الانتقال إلى اقتصاد المعرفة:** في ظل التطور التكنولوجي والمعلوماتي أصبحت المعلومة هي الأساس في بناء الاقتصاد وبالتالي التحول نحو اقتصاد المعرفة ضرورة لا بد منها.

• **الفساد الأكاديمي:** مبدأ المساءلة والعمل به في الجامعات يساهم في الحد والقضاء على الفساد الأكاديمي، بحيث تتيح الجامعة فرصة لمن لهم علاقة بها وحتى للمجتمع المدني بتقصي الحقائق وطرح الاستفسارات المتعلقة بالنزاهة المالية أو مشروعية العمل الأكاديمي لكل الجهات المعنية، ومن أجل تفادي الممارسات اللاأخلاقية.

2. سوق العمل

يتكامل الأفراد في شتى مجالات الحياة بالمعاملات التبادلية النابعة من حاجتهم لبعضهم البعض، فلا غنى لطرف ما عن الآخر مما يخلق فضاءات مشتركة يلتقي بها الأفراد كما المصالح المتبادلة.

1.2. التعريف بسوق العمل

يعرف (جلال، 2017، صفحة 4) سوق العمل على أنه "المؤسسة التنظيمية الاقتصادية التي يتفاعل فيها عرض العمل والطلب عليه، بمعنى أنه يتم فيها بيع خدمات العمل وشراؤها، وبالتالي تسعير خدمات العمل، وتمتاز سوق العمل بعدة خصائص، وهي أن خدمات العمل تؤجر ولا تباع ولا يمكن فصلها عن العامل، وظروف العمل لا تقل عن السعر (الأجر) في تفسير قرارات العرض والطلب والحركة". إذن سوق العمل هو المكان الذي يتم فيه عرض العمل والطلب عليه، وتحديد سعر وكمية العمل المنجز، وهو أيضا المكان الذي يتم فيه عرض مقدار من الخدمات التي تتوافق مع المهام المقررة في النظام الوظيفي مقابل سعر أو مكافأة. في سوق العمل المؤسسة تعرض العمل وتفاوض على قبول العرض والطلب على من ينجزه بمقابل، يتعلق الأمر هنا بالدفع وظروف العمل، ويكون الأفراد في محل البائع لمجهوداتهم، مما يوفر لأصحاب العمل معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم المكتسبة. يسود سوق العمل مبدأ المنافسة، حيث يتنافس الأفراد من أجل الحصول على منصب أو الاحتفاظ به، ومن ناحية أخرى، يتنافس أرباب العمل على استقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم داخل المؤسسات،

خاصة الموظفين أصحاب الكفاءات العالية ممن تعتمد عليهم المؤسسة في تطوير نشاطاتها وتحقيق أرباحها (Paşca Cornelia, 2016, p. 201).

2.2. متطلبات سوق العمل من مهارة في اليد العاملة

إن الوظيفة الأساسية لمؤسسات التعليم العالي هي تزويد الطلاب بالمعارف والمعلومات، لكن المكاسب المعرفية للخريجين قد لا تؤهلهم للالتحاق بمناصب وظيفية لافتقارهم للكفاءة المهنية المطلوبة. ففي بعض الوظائف يكون تطبيق هذه المعرفة وثيق الصلة مباشرة لا سيما في مهن مثل الطب، القانون، والهندسة، ولكن العلاقة بين التعليم والعمل في وظائف أخرى تكون غير مباشرة، وفي سعي منها لتقليص الفجوة بين التعليم وسوق العمل صممت الجامعات برامج تعليمية وتكوينية تركز فيها على اكتساب الطلبة لمهارات عامة ومهارات شخصية مثل حل المشكلات والعمل الجماعي، مهارات الاتصال والتواصل واللقاء، وقد أثبتت الدراسات نجاعة هاته "المهارات" في القضاء على الفجوة القائمة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل (Lauder & Mayhew, 2020, p. 7).

3. منهجية وأدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة في جانبها النظري على المنهج الوصفي من خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت الموضوع، أما في جانبها التطبيقي فقد تم الاعتماد على نتائج المسح الإحصائي لبعض الجامعات العربية وأخرى أوروبية، فقد تم تحليل البيانات وتفسيرها مع مقارنة نتائج الدول ببعضها، في محاولة لتسليط الضوء على مواطن الخلل التي تصنع أو تزيد من الفجوة بين مخرجات الجامعة وأسواق العمل ودور حوكمة الجامعة في تقليص هذه الفجوة من خلال متابعة مسار الخريجين بإجراء الدراسات الإحصائية ونشرها ومشاركتها مع أصحاب المصلحة والمجتمع. أما جمع البيانات الإحصائية والتقارير الخاصة بالدول محل الدراسة فقد تم من المواقع الرسمية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الديوان الوطني للإحصاء (ONS) والدراسات الدولية التي أجريت في مجال الدراسة من طرف البنك الدولي، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، المنظمة العالمية للعمل... (ILO).

4. نتائج الدراسة ومناقشتها

1.4. نماذج لحوكمة الجامعات ودورها في مواءمة خريجي التعليم العالي لسوق العمل

التغيرات السريعة وعدم الاستقرار في أسواق العمل تجعل من متابعتها والاطلاع على سيرورتها أمرا لا بد منه للعاملين والمتعلمين وكافة المنظمات التعليمية من أجل مواكبته، فقد أحدث التغيير التكنولوجي مع الأزمات الاقتصادية المستمرة إعادة هيكلة في أسواق العمل

وتحول على مستوى القطاعات وفي طبيعة المهن، وتعتبر المعلومات والمعارف ذات الصلة بالأسواق والمهن في غاية الأهمية لمساعدة الأشخاص على اتخاذ قرارات صائبة وجيدة بخصوص حياتهم المهنية (Calleja, 2016). ومن هذا المنطلق سيتم من خلال هذا المحور أخذ نظرة عامة عن بعض الدول العربية والأوروبية في هذا الباب من خلال عملية استقراء للإحصائيات التي قد تعكس الدور الذي تلعبه حوكمة الجامعات في مواهمة مخرجات التعليم العالي لسوق العمل.

1.1.4. جامعات بعض الدول العربية

المقاربات النظرية أكدت على الارتباط الوثيق بين الدور الذي تؤديه حوكمة الجامعة وبين ما يؤول إليه الخريجون في سوق العمل، ومن أجل إسقاط هاته النظريات على أرض الواقع سيتم مقارنة واقع حوكمة الجامعات مع واقع خريجوها في سوق العمل.

أولاً/ وضعية خريجي الجامعات والتعليم العالي في سوق العمل

هذا العنصر سيتم فيه عرض لأهم الإحصاءات المتعلقة بتوظيف خريجي الجامعات والتعليم العالي في سوق العمل لكل من: الجزائر، تونس، المغرب، فلسطين، مصر، لبنان، العراق.

أ. حالة الجزائر

إن ارتفاع عدد عاطلين عن العمل من حاملي الشهادات العليا قد ساهم في ارتفاع معدل البطالة إلى حدود 10%، ففي نهاية سبتمبر 2016 صرح الديوان الوطني للإحصائيات بما عدده 358000 عاطل عن العمل من حاملي الشهادات العليا، وبهذا تكون الجزائر في صدارة دول شمال إفريقيا من حيث نسب البطالة في صفوف الشباب الحاصل على شهادات جامعية مقارنة بمن لا يملكون أي شهادة تعليمية أو مستوى أقل من التعليم الثانوي، وهذا راجع إلى عدم تقاطع دروب ورؤى الجامعات والمعاهد الجزائرية مع أسواق العمل ومتطلباتها (الكحال، 2017). كذلك في سبتمبر 2018 بلغ معدل البطالة العام ما نسبته 11.7%، و27.9% بين خريجي الجامعات وحاملي الشهادات العليا ليبليغ عددهم 408000 عاطل عن العمل (almasdar-dz، 2019).

ب. حالة تونس

في الثلث الثاني من سنة 2017، سجلت الاحصائيات بتونس 612000 عاطل عن العمل بينهم أكثر من 250000 من أصحاب الشهادات العليا، كما تبين أن معدل البطالة في صفوف الأشخاص دون مستوى التعليم العالي أقل منه لمستوى التعليم العالي الذي يبلغ 32%، وهذا

ما يؤكد مفارقة أنه كلما ارتفع مستوى التعليم ازدادت صعوبة الحصول عن العمل (غديرة، 2018)، فمهارات أصحاب الشهادات العليا في تونس لا تتوافق مع متطلبات السوق .

ج. حالة المغرب

بلغ عدد العاطلين عن العمل من حملة الشهادات سنة 2017 ما عدده 854000 عاطلا عن العمل بحسب بيانات المندوبية السامية للتخطيط، بينما بلغ معدل البطالة وسط الحاصلين على شهادات عليا نسبة 21.9 %، وهو معدل يرتفع إلى 25.3% بين خريجي الجامعات. كما ويلاحظ أن ما بين 40% و60% من خريجي المعاهد العليا للتجارة أضحوا ينتظرون عاما على الأقل، قبل الحصول على أول فرصة عمل (قماس، 2017).

د. حالة فلسطين

أظهرت دراسة رسمية أعلنها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني سنة 2019 أن معدلات البطالة في صفوف الخريجين الفلسطينيين تتجاوز 50%، ووفقاً لدراسة تناولت الفجوة بين التعليم وسوق العمل، فإن معدل البطالة بين الخريجين وصل في نهاية 2018 إلى 50% مقابل 31% كمعدل عام للبطالة في الضفة الغربية وقطاع غزة (العربي الجديد، 2019).

هـ. حالة مصر

صرح الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء المصري بارتفاع معدل البطالة بين الشباب إلى 25.7%، بنسبة 20.5% للذكور، و38.7% للإناث لعام 2018. وقد أشار إلى أن معدل البطالة بين الشباب الحاصلين على مؤهل جامعي سجل 38.3% موزعة بما نسبته 30.2% للذكور، و49.4% للإناث، أما الحاصلين على مؤهل متوسط فني فقد بلغا نسبتهم 30.7% بما قيمته 24.7% للذكور و48.9% للإناث (العربي الجديد، 2018).

و. حالة لبنان

يمثل حملة الشهادات الجامعية 21.2% من إجمالي العاطلين عن العمل (Lebanese Center for Active Citizenship، 2013).

ي. حالة العراق

أعربت جهات حكومية عن قلقها من ارتفاع معدلات البطالة بين خريجي الجامعات، فقد أشارت الى تسجيل أكثر من 50 ألف خريج عاطل عن العمل خلال سنة 2018، فمن أصل 6 آلاف مهندس مسجل في النقابة يوجد 3 آلاف مهندس عاطل عن العمل، كما أن الجهات الحكومية لا تتوفر لديها دراسة حقيقية حول حاجة سوق العمل، فمخرجات الجامعات لا

تناسب مع الحاجة الفعلية لهذه السوق وهذا ما أخذ ينعكس على جميع الخريجين وليس المهندسين فقط (العامل، 2019).

معدلات البطالة في أوساط الخريجين في الدول التي تم استعراض إحصاءاتها تتراوح ما بين 21% و38%. فهي معدلات متقاربة نسبياً بسبب وجود تشابه في الأوضاع العامة للخريجين وظروف أسواق العمل لهاته الدول، وهي معدلات مرتفعة مقارنة بالمؤهلات الأكاديمية التي يتمتع بها خريجو الجامعات والتعليم العالي، كون أن التفسيرات المنطقية تشير إلى زيادة فرص التشغيل والعمل كلما ارتفعت درجة المؤهل العلمي أو شهادة التخرج، لكن الوضع يختلف على أرض الواقع، فالملاحظ هو ارتفاع نسبة البطالة كلما ارتفعت درجة المؤهل العلمي.

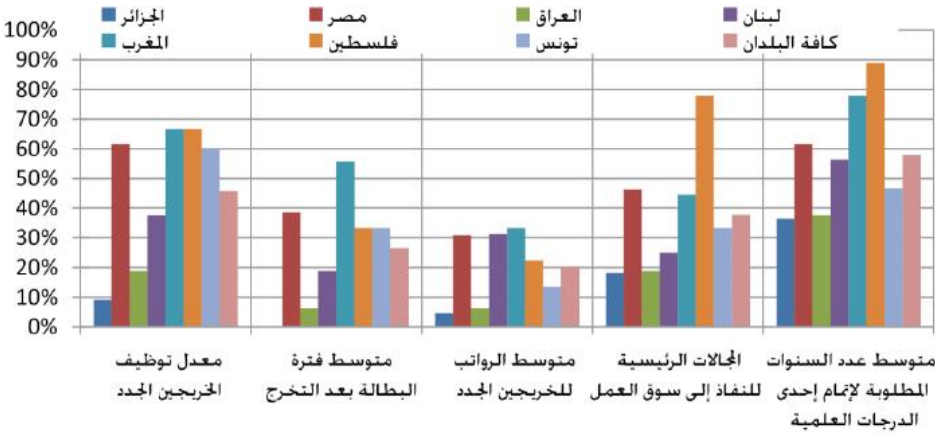
ثانياً/ ممارسات الحوكمة الجامعية لتقليص الفجوة بين خريجي التعليم العالي وسوق

العمل

مما لا شك فيه أن لحوكمة الجامعات دوراً مهماً في توجيه الطلبة والأطراف ذوي العلاقة إلى اختيار الخطط الصائبة والمناهج المتوافقة ومتطلبات سوق العمل، ومن خلال هذا العنصر في الدراسة سيتم تقديم لمساعي الجامعات في مواكبة تطورات سوق العمل.

الشكل 1: نسب الدراسات الاستقصائية التي تتوفر عليها الجامعات، حسب البلد

والنوع.

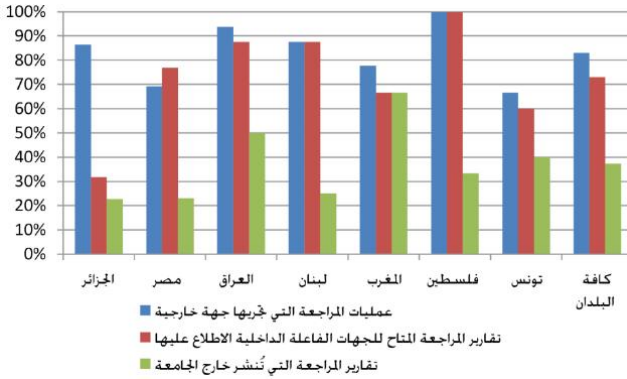


المصدر: (البنك الدولي، 2013، صفحة 27)

في دراسة أجريت من طرف البنك الدولي من أجل قياس حوكمة الجامعات لدول شمال إفريقيا و دول الشرق الأوسط، أظهرت نتائجها تفاوت في تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات بين الدول العربية عامة، وتفاوت في التطبيق حسب كل مبدأ أو بعد من أبعاد حوكمة الجامعات، ومن خلال الشكل أعلاه نلاحظ اهتمام بالاستطلاعات المتعلقة بمتوسط الدراسات

المطلوبة لإتمام إحدى الدرجات العلمية من طرف جل البلدان على العموم، بينما يوجد اهتمام أقل بالنسبة للمجالات الرئيسية للنفوذ إلى سوق العمل، إلا استثناء لدولة فلسطين التي أظهرت اهتماماً بارزاً بهذا المجال بمعدل يقارب 80%، كما نلاحظ قلة الاهتمام بالبحث في عنصر متوسط الرواتب للخريجين الجدد، بأدنى معدل سجلته الجزائر التي غاب اسمها تماماً في الاستطلاعات الموجهة لمعرفة متوسط فترة البطالة بعد التخرج وكاد يغيب في محور معدل توظيف الخريجين الجدد بمعدل أقل من 10%.

الشكل 2: دراسات المراجعة الخارجية ونشر تقاريرها، حسب البلدان



المصدر: (البنك الدولي، 2013، صفحة 27).

إن عمليات المراجعة الخارجية المتعلقة بالنزاهة المالية هي الأخرى تندرج ضمن بعد المساءلة لحوكمة الجامعات، وقد أظهرت نتائج الاستطلاع الذي أجراه البنك الدولي على 100 دولة أن معدل اهتمام البلدان بعمليات المراجعة التي تجريها جهة خارجية بنسبة تفوق 80% لمجموع البلدان، يلما مباشرة معدل تقارير المراجعة المتاحة للجهات الفاعلة الداخلية من أجل الاطلاع عليها، وبنسبة متدنية نوعاً ما تقل عن 50% بالنسبة لتقارير المراجعة التي تنشر خارج الجامعة.

كما تجدر الإشارة إلى أن النشاط البحثي الذي يوفر للطلبة خاصة، والأطراف ذوي العلاقة تعد كمعلومات مهمة من أجل تحديد مساهم المهني، كما تعد عملية اعداد مخططات لمسار دراسي يتوافق مع متطلبات السوق وأهداف الطلبة يندرج ضمن محور المتابعة والمساءلة التي هي مبدأ من مبادئ حوكمة الجامعة، وبالتالي فإن الجامعة التي تتبنى مبدأ المساءلة في الاتجاهين، سواء السماح للأطراف الخارجية بالمساءلة أو قيام الجامعة بمساءلة خارجية تمكنها من توفير المعلومات المهمة التي تخدم مصلحة الطلبة و تؤثر بالإيجاب على مخرجات

التعليم العالي لأسواق العمل فتجعل منهم أكثر جاهزية لخوض مضمار العمل والتوظيف بكفاءة وفعالية.

2.1.4. جامعات بعض الدول الأوروبية

سيتم من خلال هذا العنصر استعراض أهم الاحصائيات الخاصة بمعدلات البطالة في أوساط الخريجين لدول الاتحاد الاوروبي مع عرض نموذج للحوكمة الرشيدة لجامعة لندن والأثر الايجابي الذي حققته على مستوى نسب توظيف الخريجين في سوق العمل.

أ. حالة الاتحاد الأوروبي

إن معدلات البطالة في أوساط الخريجين بالدول الأوروبية بشكل عام تتمتع بمستويات منخفضة للغاية، فهي في معظم الحالات أقل من 5%. باستثناء بعض الحالات في دول جنوب أوروبا، حيث مثلت نسبة بطالة الخريجين في اليونان 7.7%، إسبانيا 7%، 6.5%، الدنمارك 6.4%، ألمانيا 5.2% (Muhsin, Martono, Nurkhin, Pramusinto, Afsari, & Arham, 2020, p. 10).

وقد بلغ معدل التوظيف للدول الأعضاء في الاتحاد الاوروبي للخريجين الجدد سنة 2018 قيمة عالية بالنسبة لكل من: مالطا 96.7%، هولندا 94.8%، ألمانيا 94.3%، و لوكسمبورغ 94.0%، بينما كان المعدل أقل من 80% بالنسبة لأربعة دول هي: إسبانيا 77.9%، كرواتيا 75.2%، إيطاليا 62.8%، اليونان 59%، وقد أعلن المركز الأوروبي للإحصاء أن معدلات التوظيف لسنة 2019 في الاتحاد الأوروبي للخريجين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 و34 سنة قد بلغت 85% لحاملي شهادات التعليم العالي و62.8% من أصحاب التعليم الثانوي، وأقل منه بالنسبة للخريجين المهنيين بـ 4.3% (eurostat statistics explained, 2020).

يؤكد 39% من أرباب العمل في أوروبا على وجود صعوبات في العثور على اليد عاملة ذات المهارة على الرغم من وجود اختلافات بين الدول الأعضاء، فأقل من 25% في كرواتيا وقبرص واليونان وإسبانيا وأكثر من 60% في النمسا ودول البلطيق، كما تظهر الاحصائيات لعام 2015 بأن ما يتراوح ما بين 13% إلى 20% من أرباب العمل في أوروبا يواجهون صعوبات في عمليات التوظيف بسبب نقص المهارات المطلوبة. فمن وجهة نظر الموظف، يؤدي عدم التطابق بين المهارات المتوفرة والمطلوبة في سوق العمل إلى أن يكون حوالي 30% إلى 40% من الموظفين الأوروبيين إما أكثر أو أقل تأهيلا بالنسبة للوظيفة المعروضة، مع ملاحظة في ارتفاع معدلات التأهيل العالي على مدى العقد الماضي (Calleja, 2016, p. 23).

ب. حالة بريطانيا

أظهرت نتائج دراسة استقصائية نشرتها جامعة لندن على موقعها الرسمي مفادها أن 85% من المتخرجين من مقاعد الجامعة تمكنوا من التوظيف أو متابعة الدراسة في مستويات أعلى في مدة لا تتجاوز الستة أشهر بعد التخرج، ووفقاً للاستطلاع الأخير حول هذا الموضوع والذي شمل التعليم التقليدي في الجامعة أو التعليم عبر الأنترنت فإن 84% من حاملي شهادات الجامعة ظفروا بمناصب مرموقة ومستويات مهنية عالية في أماكن توظيفهم (Lindsay, 2019). وقد أعرب المتخرجون المستجوبون بنسبة 77% عن رضاهم تجاه البرامج التعليمية والمناهج الدراسية التي تلقوها في جامعة لندن، لاكتسابهم مهارات التعليم المستقل وخبرات مهنية تساعدهم في الحياة العملية، كما وافقوا بشدة على كون أن البرامج تلبى احتياجاتهم العلمية ومتطلباتهم المهنية، وتمكنهم من تعزيز التعليم المستقل وقدرتهم على حل المشاكل وتجاوز المواقف غير المألوفة. كما أن 42% من الخريجين الموظفين أكدوا أن مؤهلاتهم في جامعة لندن ساعدتهم في الحصول على عملهم، حيث أكد 33% منهم بأن قبولهم لعروض العمل كان نتاجاً لتناسبها وخطتهم المهنية. وقد أفاد عدد متزايد من الخريجين بأن مؤهلاتهم كانت العامل الأساسي في توظيفهم (op.cit.).

كذلك تساعد العلاقات التشاركية بين الجامعة والمنظمات الاقتصادية على تزويد الطلاب بالخبرة المهنية، حيث أشارت مسؤولية جامعة لندن إلى القدرة على تعزيز علاقات فريدة مع شركات مرموقة في جميع أنحاء العالم تتيح لطلبة الجامعة بأن يحظوا بفرص تعلم قيمة مبنية على الممارسة التطبيقية في الحياة المهنية، والتي تعود بالنفع المتبادل على كل الأطراف. وتجدر الإشارة إلى أن الدعم المهني عالي الجودة مع الموارد التي يوفرها الشركاء إلى جانب الاعتراف العالمي بشهادة جامعة لندن، تجعل من الخريجين ذوي الخبرة والمهارات والمعرفة متميزين في عالم العمل (op.cit.). كما أن معدل توظيف الخريجين لسنة 2018 والذي بلغ 87.7% أكبر بقليل من معدل الدراسات العليا المقدر بـ 87.4%، وأكبر من معدل توظيف غير الخريجين الذي قدر بنسبة 71.6%. وتظهر الدراسات منذ عام 2011 ارتفاعاً في معدلات التوظيف بصفة خاصة لدى أصحاب التأهيل العالي.

الدراسات الاستطلاعية أظهرت زيادة في متوسط أرباح الخريجين مع مرور الوقت بعد التخرج، حيث بلغ متوسط الأرباح لسنة 2017/2018 بعد مضي عشر سنوات من التخرج مقدار 31000 جنيه إسترليني، مقارنة بـ 23.700 جنيه إسترليني بعد ثلاث سنوات و20400 جنيه إسترليني بعد عام واحد، كما كانت أرباح الخريجين (من حيث القيمة الاسمية) تتزايد مع

مرور الوقت، على الرغم من انخفاض هذا التأثير مع زيادة عدد السنوات بعد التخرج. ويظهر الانخفاض الوحيد في المواسم 2016/2015 و2017/2016 لعشر سنوات بعد التخرج، والذي قدر بـ 100 جنيه إسترليني (أنظر الشكل 3) (Department of Education, 2020, p. 1).

كل الإحصائيات والدراسات التي أجريت بخصوص توظيف الطلبة المتخرجين من جامعة لندن أو مختلف الجامعات في بريطانيا تشير إلى أن النسبة الأكبر للموظفين في سوق العمل هي للخريجين وأصحاب الشهادات العليا والتعليم المهني، كما أنهم اختصوا بالمناصب الإدارية العليا والمهام الاحترافية لتمييزهم بمهارات عالية وقدرتهم على أداء الوظائف بكفاءة وفعالية، وهذا ما يجعل منهم الفئة الأكثر تلبية لمتطلبات سوق العمل.

والملاحظ أن جل هاته الدراسات التي أجريت من طرف الجامعات أو منظمات التعليم العالي أو من طرف جهات مختصة بحيادية بطلب من الجامعة متوفرة على مواقع الجامعات أو هيئات التعليم العالي، وكذلك كل المعلومات الخاصة بتوظيف الخريجين وذوي الاختصاصات الأكثر طلبا في سوق العمل وحتى الأرباح المحققة للخريجين بعد التحاقهم بمناصب العمل.

يبرز من هذا المنطلق دور حوكمة الجامعات في متابعة سوق العمل والامام بكل متطلباته لإعداد خطط ومناهج تمكن الطلبة من اختيار التخصص الأمثل لمستقبلهم المهني وتزويدهم بالمعارف والمهارات الكافية التي تجعل منهم عنصرا مطلوبوا في سوق العمل، وفرصة لتنافس المؤسسات وتحسين عروض العمل من أجر وحوافز للظفر بها. الأمر لا يتعلق بمجرد الدخول إلى الجامعة وإنما بالمتابعة بعد التخرج والاهتمام بالمهارات المهنية التي اكتسبها الطلاب في الجامعة وأي منها تساعدتهم وتسهل عملية الحصول على وظيفة.

الجامعة تعمل في توفير المعلومات ومشاركتها مع الافراد ذوي العلاقة بل وإتاحتها للمجتمع ككل هذا الذي يساهم في مواءمة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل.

5. نتائج الدراسة

التأطير النظري للموضوع توافق في الطرح مع النتائج التطبيقية ليتبين أهم ما تم استخلاصه من الدراسة فيما يلي :

- غياب تطبيق مبادئ وأبعاد حوكمة الجامعات في جامعات الدول العربية، وتطبيقها في جامعات الدول الأوروبية؛

- ارتفاع معدلات البطالة في صفوف خريجي الجامعات والتعليم العالي بنسب تتراوح ما بين 21% و38% بالنسبة للدول العربية وتحقق مفارقة التدرج الأعلى في الشهادات يقابله ارتفاع نسب البطالة، وكلما فاتتك فرصة مؤهل علمي أو شهادة زادت فرص الحصول على منصب عمل؛

- التزام الجامعات الأوروبية بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة و قد تجلى هذا من خلال توفر مواقع الجامعات على المعلومات والدراسات المتعلقة بالخرجين ومساراتهم المهنية، وتلك التي تخص أسواق العمل وتغيراته؛
- معدلات البطالة للخريجين الأوروبيين منخفضة تقل عن نسبة 8% في العموم، وارتفاع نسب توظيف خريجي التعليم العالي وأصحاب الشهادات العليا بنسب تقارب وتنفوق 80%، وهي النسب الأعلى بين العاملين من أصحاب المستوى المهني أو التعليم الثانوي أو أقل من ذلك، على عكس الواقع في الدول العربية؛
- ضرورة تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات من أجل مواءمة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل، وتبني الجامعات العربية لهذا النهج من أجل متابعة ظروف أسواق العمل و متطلباته و مشاركتها مع الطلبة و من لهم علاقة بالأمر .

خاتمة

جاء الفرق واضحا بشكل جلي بين ممارسات حوكمة الجامعة وتطبيق مبادئها من طرف الجامعات في الدول المتقدمة وجامعات الدول العربية، وقد انعكس ذلك أيضا في الفرق الكبير بين معدلات التوظيف لمخرجات التعليم العالي في سوق العمل لدى الدول في كلا الطرفين، إذ أنها بمعدلات عالية وفي ارتفاع مستمر في الجامعات التي اعتمدت تطبيق مبادئ الحوكمة، والذي انعكس بالإيجاب على مناهج وطرق التدريس التي تستند إلى دراسة الأسواق ومعرفة متطلباتها، لإكساب طلابها مهارات تطبيقية مهنية ليغدو الخريجون من أصحاب المؤهلات العالية الذين هم في موضع التنافس عليهم في سوق العمل.

الجامعات العربية محل الدراسة لا تساهم في مواءمة مخرجاتها لمتطلبات سوق العمل لأنها لم تبني تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعلي، فقليلة هي تلك الدراسات أو البحوث التي تجربها على ارتباط بسوق العمل من أجل تطوير مناهجها وطرق تدريسها، أو من أجل توفير المعلومات للطلبة لتمكينهم من رسم خطط واضحة لمسيرتهم الدراسية وفق أهدافهم المستقبلية المتعلقة بالحياة المهنية.

كما يعد نقص المعلومات أو عدم توفرها على مواقع الجامعات الشاهد الأكبر على عدم تطبيق الجامعات العربية لمبادئ الحوكمة كاملة والتي تندرج في هذا الموضوع ضمن أبعاد الشفافية والإفصاح، كذلك إيصال المعلومات ومشاركتها مع كافة الأطراف ذات العلاقة، على العكس من جامعات بريطانيا التي توفر على مواقعها كل الدراسات والاستطلاعات الخاصة

بسوق العمل والتأكيد على الاستفادة من نتائجها في خدمة الأطراف أصحاب العلاقة بها، بل وخدمة المجتمع مع تحقيق الصالح العام. تتمثل أهم الأفاق العلمية لهاته الدراسة في البحث في الأسباب التي تجعل من الجامعات تتوانى في تطبيق مبادئ الحوكمة بالرغم من إدراكها لأهميتها وضرورتها للالتحاق بركب الجامعات المتقدمة، وبالرغم من قلة تكاليف تطبيقها وسهولة إجراء البحوث والدراسات الاستطلاعية حولها عبر الأنترنت.

المراجع

- الدهشان، ه. (2018). درجة تطبيق رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بدرجة توافر الثقافة التنظيمية. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- almasdar-dz. (10 فبراير، 2019). إحصائيات رسمية: نسبة البطالة في الجزائر بلغت 11.7 بالمئة. تم الاسترداد من [almasdar-dz.com: https://almasdar-dz.com/?p=70885](https://almasdar-dz.com/?p=70885)
- Calleja, J. (2016). Labour market information and guidance. *research paper; No 55*. Luxembourg, © European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop), 2016, Luxembourg: Cedefop; Publications Office of the European Union.
- Department of Education. (2020). *Graduate outcomes (LEO): Employment and earnings outcomes of higher education graduates by subject studied and graduate characteristics in 2017/18*. London: Gov.UK.
- Eurostat statistics explained. (2020, April). *Employment rates of recent graduates*. Récupéré sur [ec.europa.eu: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_rates_of_recent_graduates#Employment_rates_of_recent_graduates](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_rates_of_recent_graduates#Employment_rates_of_recent_graduates)
- Hamdi , I. A., Al-Sabaawe, Y. M., & Al-Shammri, E. Y. (2018). Achieving an E-Collaboration Integration between the Outputs of Higher Institutions and the Requirements of the Labor Market. *1st Annual International Conference on Information and Sciences (AiCIS)* (pp. 216-228). Fallujah, Iraq: IEEE.
- Lauder, H., & Mayhew, K. (2020). Higher education and the labour market : an introduction. *Oxford Review of, 46*(1), 1-9.
- Lebanese Center for Active Citizenship. (2013, 22 أكتوبر). *شباب واحد من كل ثلاثة في لبنان هو عاطل عن العمل*. Récupéré sur [lcaclebanon.wordpress.com: https://lcaclebanon.wordpress.com/2013/10/22/unemployment/](https://lcaclebanon.wordpress.com/2013/10/22/unemployment/)

- Lindsay, A. (2019, August 8). *Bright employment prospects for University of London graduates*. Récupéré sur london.ac.uk: <https://london.ac.uk/news-opinion/london-connection/feature/bright-employment-prospects>
- Muhsin, Martono, S., Nurkhin, A., Pramusinto, H., Afsari, N., & Arham, A. F. (2020). The Relationship of Good University Governance and Student Satisfaction. *International Journal of Higher Education*, 9(1), 1-10.
- Paşca Cornelia, S. (2016). Labour Market - Concepts, Functions, Features, Patterns. *Management Strategies Journal*, 34(4), 201-209.
- Quyên, D. (2019). Developing University Governance Indicators and their Weighting System Using a Modified Delphi Method. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(141), 828-833.
- البنك الدولي. (2013). مقارنة نظم الحوكمة كأداة لتشجيع التغيير 1: جامعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تمهيد الطريق. البنك الدولي.
- العامل ح, (2019). جوبلية. (16/ارتفاع معدلات البطالة بين الخريجين: نصف المهندسين عاطلون عن العمل <https://www.sotaliraq.com/2019/07/16/%D8%A7%D8%B1%D8%AA%D9%81%D8%A7%D8%B9-%D9%85%D8%B9%D8%AF%D9%84%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B7%D8%A7%D9%84%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B1%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D9%86-%D9%86%D8%B5/>
- العربي الجديد, (2018). أغسطس. (12مصر: ارتفاع البطالة بين خريجي الجامعات إلى <https://www.alaraby.co.uk/%D9%85%D8%B5%D8%B1-%D8%A7%D8%B1%D8%AA%D9%81%D8%A7%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B7%D8%A7%D9%84%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%AE%D8%B1%D9%8A%D8%AC%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%AA-%D8%A5%D9%84%D9%89-383>
- العربي الجديد, (2019). يوليو 50%. (15نسبة البطالة بين الخريجين بفلسطين <https://www.alaraby.co.uk/50-%D9%86%D8%B3%D8%A8%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B7%D8%A7%D9%84%D8%A9-%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B1%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D9%86-%D8%A8%D9%81%D9%84%D8%B3%D8%B7%D9%8A%D9%86>
- الكحل ح, (2017). أبريل. (15/الجزائر 385: ألف خريج جامعي ينتظرون فرصة عمل <https://www.alaraby.co.uk/%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1-385-%D8%A3%D9%84%D9%81-%D8%AE%D8%B1%D9%8A%D8%AC-%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D9%8A-%>

%D9%8A%D9%86%D8%AA%D8%B8%D8%B1%D9%88%D9%86-

%D9%81%D8%B1%D8%B5%D8%A9-%D8%B9%D9%85%D9%84

النوري، ع. ا. (2014). قياس أبعاد حوكمة الجامعات لتعزيز الريادة: حالة دراسية لجامعة الأنبار وفق بطاقة حوكمة

الجامعات المعدة من البنك الدولي. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية*. 8(16) ،

بامخرمة، أ. & ، باطويح، م. (2010). تطبيق مفهوم الحوكمة في الجامعات العربية الحكومية: السبل والتحديات. *مجلة*

اقتصاديات شمال افريقيا. 42-19، 6(8) ،

ثابت، ح. ث. & ، عبد الرحمان، ع. ت. (2020). مقياس رؤية ورسالة وأهداف مؤسسات التعليم العالي وأثره على سوق

العمل: دراسة حالة في جامعة نينوى. *واقع المؤتمر الدولي السنوي السابع لضمان الجودة والاعتماد المكاني*

(pp. 562-582). الدار البيضاء، المغرب: جامعة الكوفة.

ثابت، ح. ث. & ، عبد الواحد ذنون، أ. (2019). توافق متطلبات سوق العمل العربي مع مخرجات مؤسسات التعليم العالي .

ورقة بحثية مقدمة لورشة العمل المشتركة (إدارة النتاجات العلمية).

جلال، ع. (2017). اتجاهات سوق العمل في الجزائر. *تنمية الموارد البشرية*. 296-275، 8(2) ،

سنا، ح. (2017). دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذوات المصلحة: دراسة

حالة جامعة سطيف. *مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير*. سطيف ،

جامعة سطيف 1.

طيب، ع. ع. (2018). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية. *مجلة العلوم*

التربوية. 2(2) ، 183-227.

غديرة، ح. (2018). مايو. (20) *خريجو التعليم العالي في تونس*. بلا وظائف. Récupéré sur

[https://www.qposts.com/%D8%AE%D8%B1%D9%8A%D8%AC%D9%88-](https://www.qposts.com/%D8%AE%D8%B1%D9%8A%D8%AC%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D9%88%D9%86%D8%B3-%D8%A8%D9%84%D8%A7-%D9%88%D8%B8%D8%A7%D8%A6%D9%81/)

[%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85-](https://www.qposts.com/%D8%AE%D8%B1%D9%8A%D8%AC%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D9%88%D9%86%D8%B3-%D8%A8%D9%84%D8%A7-%D9%88%D8%B8%D8%A7%D8%A6%D9%81/)

[%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A-%D9%81%D9%8A-](https://www.qposts.com/%D8%AE%D8%B1%D9%8A%D8%AC%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D9%88%D9%86%D8%B3-%D8%A8%D9%84%D8%A7-%D9%88%D8%B8%D8%A7%D8%A6%D9%81/)

[%D8%AA%D9%88%D9%86%D8%B3-%D8%A8%D9%84%D8%A7-](https://www.qposts.com/%D8%AE%D8%B1%D9%8A%D8%AC%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D9%88%D9%86%D8%B3-%D8%A8%D9%84%D8%A7-%D9%88%D8%B8%D8%A7%D8%A6%D9%81/)

[%D9%88%D8%B8%D8%A7%D8%A6%D9%81/](https://www.qposts.com/%D8%AE%D8%B1%D9%8A%D8%AC%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D9%88%D9%86%D8%B3-%D8%A8%D9%84%D8%A7-%D9%88%D8%B8%D8%A7%D8%A6%D9%81/)

فوزي محمد عيد، ه. (2017). تطوير الأداء الاداري بالجامعات السعودية. *مجلة دراسات في التعليم الجامعي*. 586-507 ،

قماس، م. (2017). أبريل. (15) *بطالة الشباب ... اقتصاد المغرب لا يستوعب الخريجين*. Récupéré sur

[https://www.alaraby.co.uk/%D8%A8%D8%B7%D8%A7%D9%84%D8%A9-](https://www.alaraby.co.uk/%D8%A8%D8%B7%D8%A7%D9%84%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A8%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%BA%D8%B1%D8%A8-%D9%84%D8%A7-%D9%8A%D8%B3%D8%AA%D9%88%D8%B9%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B1%D9%8A%D8%AC%)

[%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A8%D8%A7%D8%A8-](https://www.alaraby.co.uk/%D8%A8%D8%B7%D8%A7%D9%84%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A8%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%BA%D8%B1%D8%A8-%D9%84%D8%A7-%D9%8A%D8%B3%D8%AA%D9%88%D8%B9%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B1%D9%8A%D8%AC%)

[%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-](https://www.alaraby.co.uk/%D8%A8%D8%B7%D8%A7%D9%84%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A8%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%BA%D8%B1%D8%A8-%D9%84%D8%A7-%D9%8A%D8%B3%D8%AA%D9%88%D8%B9%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B1%D9%8A%D8%AC%)

[%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%BA%D8%B1%D8%A8-%D9%84%D8%A7-](https://www.alaraby.co.uk/%D8%A8%D8%B7%D8%A7%D9%84%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A8%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%BA%D8%B1%D8%A8-%D9%84%D8%A7-%D9%8A%D8%B3%D8%AA%D9%88%D8%B9%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B1%D9%8A%D8%AC%)

[%D9%8A%D8%B3%D8%AA%D9%88%D8%B9%D8%A8-](https://www.alaraby.co.uk/%D8%A8%D8%B7%D8%A7%D9%84%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A8%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%BA%D8%B1%D8%A8-%D9%84%D8%A7-%D9%8A%D8%B3%D8%AA%D9%88%D8%B9%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B1%D9%8A%D8%AC%)

[%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B1%D9%8A%D8%AC%](https://www.alaraby.co.uk/%D8%A8%D8%B7%D8%A7%D9%84%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A8%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%BA%D8%B1%D8%A8-%D9%84%D8%A7-%D9%8A%D8%B3%D8%AA%D9%88%D8%B9%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B1%D9%8A%D8%AC%)

محمد حسن، ب. (2019). الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان. *مجلة العلوم*

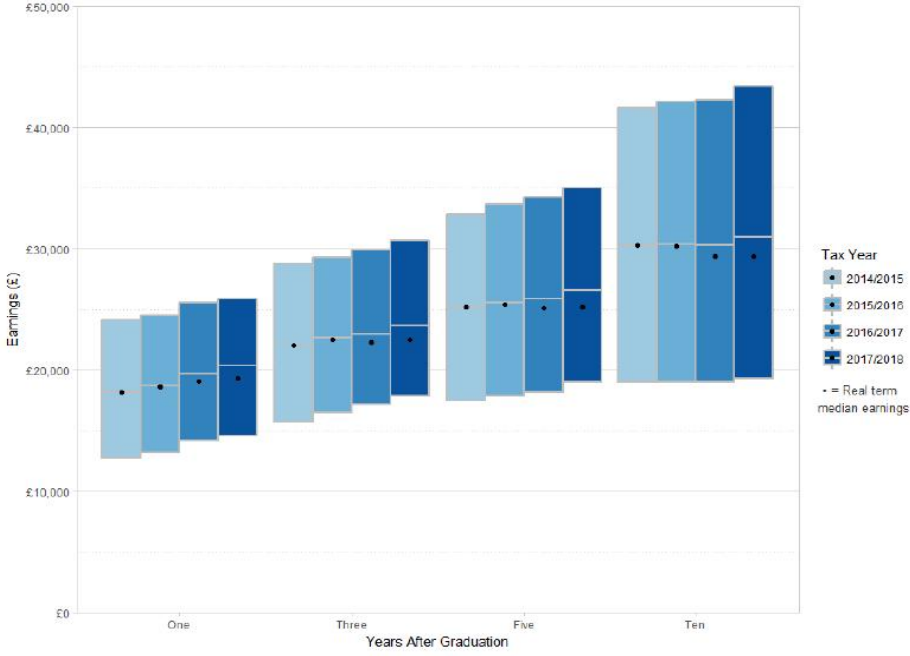
التربوية والنفسية. 45-27 ،

مقيديش، ن. (2018). قياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية -دراسة تحليلية على ضوء نتائج بطاقة قياس الحوكمة

المعتمدة من طرف البنك الدولي. -دراسات اقتصادية 499-487، 12(34) ،

الملاحق

الشكل 3: معدل تطور مداخيل المتخرجين بعد التوجه لسوق العمل من 1 سنة إلى 10 سنوات في المملكة المتحدة.



المصدر: (Department of Education, 2020, p. 1)