

الآليات الحديثة للمحافظة على الكفاءات الوطنية واستقطاب والاستفادة من الكفاءات المهاجرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

د. عطوي سميرة - أ. بوقال نسيم

جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة

والاستفادة من الكفاءات المهاجرة، بغية
تحسين مستوى أداء الإدارة ومنظمات
الأعمال.
الكلمات الدالة: تكنولوجيا المعلومات
والاتصالات، الكفاءات المهاجرة، المحافظة
على الكفاءات، استقطاب الكفاءات.

الملخص: في سياق تحقيق الاستخدام
والاستفادة المثلى للتكنولوجيات الحديثة يبرز
العنصر البشري الكفاء كأحد أهم العوامل
التي يجب أن تعتمد عليها المنظمة في هذا
الجانب.

من هذا المنطلق سنتطرق في دراستنا إلى
مجموعة من الآليات المعاصرة التي تهدف إلى
المحافظة على الكفاءات الوطنية المختصة في
مجال تكنولوجيا المعلومات وكذا استقطاب

Abstract : In the context of achieving the optimal use of modern technologies, the efficient human element emerges as one of the most important factors on which the Organization must rely on.

From this point of view, we will examine in our study a set of contemporary mechanisms aimed to maintaining national competencies specialized in

information technology, as well as attracting and benefiting from migrants competencies, with a view to improve the performance of the national administration and business organizations.

Key words: information and communication technologies, Immigrant competencies, Maintaining competencies, Attracting competencies.

المقدمة:

تواجه المنظمات في عصرنا الحالي تحديات كثيرة نتيجة للتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، خصوصا مع ما لهذه التكنولوجيا من تأثير مباشر على كل من السلوك الفردي والتنظيمي الجماعي. بحيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات أمرا ضروريا وحتميا لنمو وتطور المجتمعات، نظرا لتأثيرها القوي على ديناميكية المنظمات، خاصة فيما تعلق بنقل البيانات في الوقت الحقيقي وغيرها من الخدمات المدعمة للمكاسب التنظيمية، الإنتاجية و الخدمة.

في هذا السياق يتوجه العالم بأجمعه في وقتنا الحالي نحو مرحلة جديدة وثورة شاملة تتراجع فيها الأنشطة والتكنولوجيا التقليدية لتحل محلها أنشطة وتكنولوجيا من نوع آخر، تكنولوجيا تعتمد على العمل الذهني المبدع الخلاق الذي يستفيد من المعلومات المتاحة له ويعمل على تطويرها لإنتاج وتوليد معلومات جديدة تصلح أساسا لتوليد معلومات أخرى أكثر دقة وتطوراً، وبالتالي تصبح المعلومة تنتج معلومة أي سيطرة المعلومات على الأداء سواء تعلق الأمر بأداء المنظمات أو العاملين، وعليه يوصف هذا العصر بعصر المعلومات.

وانطلاقا من كون الكفاءات المختصة في تكنولوجيا المعلومات تمثل المكون الأساسي داخل المنظمة والمجتمع القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الفرص ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية المعاصرة المتغيرة، سنحاول من خلال هذا المقال التعرض بالدراسة والتحليل، لأهم الآليات الحديثة المساعدة على استقطاب كفاءات تكنولوجيا المعلومات المهاجرة والحفاظة عليها وهذا نظرا لما تحوزه من معارف على أعلى مستوى ولما يمكن أن تقدمه من إضافة مهمة للمنظمة، وذلك بالإجابة على التساؤل التالي:

الآليات الحديثة للمحافظة على الكفاءات الوطنية واستقطاب والاستفادة من الكفاءات المهاجرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

ما هي أحدث آليات المحافظة على الكفاءات الوطنية داخل المنظمة واستقطاب الكفاءات المهاجرة المختصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؟

و هو ما سنحاول القيام به من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية الموالية:

- ما هو المقصود بمفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ؟
- في ماذا تكمن أهمية الكفاءات المهاجرة المختصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؟

■ ما هي أبرز آليات استرجاع الكفاءات المهاجرة أو الاستفادة منها ؟

■ ما هي أبرز آليات المحافظة على الكفاءات الوطنية وتطويرها ؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة والتساؤلات الفرعية، قمنا باعتماد الفرضيات التالية:

- يمكن للكفاءات المهاجرة لعب دور حيوي وهام في تطوير اقتصاد ومنظمات دولها الأم.
- توجد هناك مجموعة من الآليات التي تسمح باسترجاع نسبة من الكفاءات المهاجرة أو الاستفادة منها.
- توجد هناك مجموعة من الآليات التي تسمح بالمحافظة على الكفاءات الوطنية وتطويرها.

أهمية الدراسة:

هذا وتبرز أهمية الدراسة من خلال تناولها لمفهوم حساس ومهم ألا وهو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي أصبحت تمثل ركيزة أساسية وضرورية في أي محاولة أي دولة تحقيق مستوى معين من التنمية والتقدم على الصعيد العام أو الخاص، في هذا السياق تبرز أهمية الاستفادة من الكفاءات الوطنية المتخصصة في هذا المجال وضرورة العمل الجاد للمحافظة عليها من جهة، بالإضافة إلى ضرورة السعي بشكل

ممنهج ومدرّوس للاستفادة من الكفاءات المهاجرة والتي تشكل رأس مال بشري يمكن الاعتماد عليه وعلى خبراتهم وعلاقاتهم المتراكمة في الدول المتقدمة من أجل بلوغ أفضل النتائج الممكنة وتحقيق مختلف البرامج المسطرة بالكفاءة والفعالية اللازمة وفي الآجال المحددة.

وهو الأمر الذي يحتم على الجميع ضرورة إعطاء الأهمية اللازمة لوضع أحسن السياسات والآليات التي تسمح بمحافظلة الدول النامية على كواردها وكفاءاتها البشرية القادرة على تسيير وقيادة سياساتها وبرامجها التنموية من جهة، وكذا عدم التفريط في هذه الكفاءات بمجرد مغادرتهم لأرض الوطن، الأمر الذي سيشكل لها خسارة فادحة وغير مبررة خصوصا مع التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي بشكل عام ومجال المعرفة والبحث العلمي بشكل خاص.

واعتمادا على كل ما سبق تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف عن قرب على مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
2. تسليط الضوء على أهمية ودور الكفاءات المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات في مسارات التنمية والتطور الخاص بالمنظمة أو المجتمع.
3. السعي للتعرف على أهم الآليات الممكن انتهابها لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الكفاءات المهاجرة.
4. محاولة إبراز أهم الآليات الممكن اعتمادها من طرف المنظمات والدول من أجل المحافظة على أهم مواردها ونقاط قوتها والمتمثل في الرأس المال البشري الكفاء.
5. التعرف على بعض التجارب الناجحة في مجال الاستفادة من الكفاءات المهاجرة المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

منهجية الدراسة:

قصد إنجاز هذه الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بحيث يتجلى المنهج الوصفي في تجميع وشرح عناصر البحث من خلال القيام بالمسح المكتبي لمجموعة من الكتب، الرسائل ومواقع الانترنت... إلخ، والتي تم التطرق فيها لموضوع

هجرة الكفاءات بشكل عام. أما المنهج التحليلي فيظهر من خلال القيام بعمليات التحليل والاستنتاج للعديد من التوجهات والأفكار والمتغيرات المرتبطة بالدراسة. هيكلية الدراسة:

تم تقسيم عناصر الدراسة على الشكل الموالي:

المحور الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المنظمة؛

المحور الثاني: أهمية الكفاءات المهاجرة المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

المحور الثالث: استقطاب الكفاءات المهاجرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛

المحور الرابع: آليات المحافظة على الكفاءات داخل المنظمة.

وفي الأخير خاتمة وحوصلة لأهم ما تم التعرض له خلال الدراسة.

الدراسات السابقة:

في هذا السياق شهد مجال هجرة الكفاءات العديد من الدراسات نذكر من أبرزها:

■ دراسة (Rasa Daugeliene, Rita Marcinkeviciene): والتي جاءت تحت عنوان " Brain Circulation: Theoretical Considerations " وكان الهدف من هذه الدراسة تسليط الضوء على أهم الملامح النظرية لظاهرة حركية الكفاءات والأدمغة وتقديم أفضل المقترحات بغرض تنشيط حركية وتداول الأدمغة.

■ دراسة (Xiang, B): والتي جاءت تحت عنوان "Promoting Knowledge Exchange through Diaspora Networks" و كان الهدف من هذه الدراسة محاولة الاستكشاف عن قرب كيف يمكن للكفاءات المهاجرة مساعدة دولهم الأصلية دون العودة للإسقرار بها بشكل دائم.

■ دراسة (Kossivi, B., Xu, M. and Kalgora, B.): والتي جاءت تحت عنوان " Study on determining factors of employee retention " و كان الهدف من هذه الدراسة تحديد أهم العوامل التي يمكن أن تساهم في المحافظة على الكفاءات داخل المنظمة.

المحور الأول: ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المنظمة:

I. مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

يمكن ملاحظة أن مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يحتوي على مصطلحين في نفس الوقت وهما تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات لذلك سوف نستعرض تعريف كل منهما على حدة ثم نعرف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل عام. وبداية نحدد مفهوم التكنولوجيا حيث تعرف بأنها "مجموعة المعارف التقنية والعلمية المستخدمة والمصممة لتطويع مجالات حياة العنصر البشري". [محمد عباس، حسين على، 1999، ص 379].

أما فيما يخص تكنولوجيا المعلومات فهي تعرف على أنها " استخدام وسائل وأنظمة متطورة لمعالجة المعلومات بغرض إضافة المعرفة إلى العمل لزيادة قيمته". [الصباح، 1998، ص 187، 188].

أما تعريف تكنولوجيا الاتصالات فإنها " تكنولوجيا الوسائل الحديثة الأساسية والسائدة المساعدة على نشر وتوزيع المعلومات والخدمات بسرعة مثل الهواتف الخلوية والشبكات الحديثة

للاتصالات والربط عبر الأقمار الصناعية".
[الرميحي، 1997، ص 23].

وعرفت أيضاً بأنها تعني " وضع جميع التقنيات المتوافرة على صعيدي الاتصالات والمعلومات من هواتف والتلفزيون والكمبيوتر والأقمار الصناعية والطباق اللاقطة والكابلات... في منظومة مدمجة ووضعها بتصرف أفراد المجتمع للإفادة منها في حياتهم العملية والاجتماعية ". [الاسكوا، 2003، ص 3].

ونتيجة للتشابه بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ظهر مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذي يشمل ما يلي:

- 1- تقنية الاتصالات الجديدة لبث المعلومات.
- 2- أجهزة الكمبيوتر لمعالجة هذه المعلومات.

ومع اقتران هذين النوعين من التكنولوجيا واللذان يشهد تطورها تسارعا مذهلا فإنه يعتبر من الصعوبة بما كان التحديد الدقيق لآفاق تطور هذا الاقتران.

وبالرغم من أن البعض ينظر لهذه التكنولوجيا الجديدة كنوع من أنواع الرفاهية إلا أن بعض مظاهرها أصبحت جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية للمواطنين في أنحاء العالم فلم يعد الإنسان مثلاً يتخيل حياته دون التلفون الذي أصبح ضرورة أساسية في المنازل والشركات والمكاتب الحكومية والذي أصبح هو وسيلة الاتصال الأساسي بين أي طرفين في أي مكان في العالم.

ومع التطور التكنولوجي السريع زادت قائمة منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتضم الحاسب ألي والإنترنت والتليفون المحمول والأقمار الصناعية والتي تزداد استخدامها كل يوم لتصبح ضرورة أساسية فأصبح من الصعب أو من الغريب أن تستمر أي شركة أو مصنع في العمل دون استخدام الحاسب الآلي وتطبيقاته المختلفة. [العلاق، 2002، ص 29].

II. تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمة:

مرت عملية تبني مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المنظمة بمجموعة من المراحل المختلفة، حيث اقتصر استخدامها في بداية الستينيات على مجال أتمتة العمليات الإدارية (المحاسبة، كشوف الرواتب، تسيير المخزون، الفواتير... إلخ)، ثم بعد ذلك عرف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات توسعا تدريجيا حيث تم الاعتماد عليها في أتمتة العمليات الإنتاجية (الآلات الإنتاجية، الروبوتات)، وصولا إلى أتمتة العمل الفردي المكتبي (جهاز الكمبيوتر الشخصي والعمل المكتبي) وكذا القيام بربط مختلف أجهزته الكمبيوتر داخل المنظمة بشبكة واحدة بغرض ضمان سهولة تبادل البيانات والمعلومات والاتصالات.

لاحقا وانطلاقا من بداية الألفية الثالثة، ونتيجة للتطور الكبير الذي عرفته تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، شهد العالم انتشارا كبيرا لمفهوم التجارة الإلكترونية من جهة وتوسع غالبية المنظمات في الاعتماد على التكنولوجيا لدعم تطور شبكاتها الداخلية والخارجية.

في هذا السياق كان لهذه المراحل المختلفة لتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأثيرا واضحا على عمل المنظمة وممارستها الإدارية، حيث ركزت العديد من الدراسات

الآليات الحديثة للمحافظة على الكفاءات الوطنية واستقطاب والاستفادة من الكفاءات المهاجرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

على أبرز الروابط بين التكنولوجيا والمنظم [Kalika, 2006, P 224] ، حتى وإن جاءت العديد منها بنتائج مختلفة ومتضاربة أحيانا وهذا راجع لكون العلاقة ما بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمنظمة هي علاقة معقدة وطارئة.

إلا أن هذا لا ينبغي التطور الكبير الذي تشهده هذه العلاقة وبشكل مستمر سمح لها أن تصل إلى درجات أعلى من التناغم والوضوح. كما أن تعدد الدراسات التي تتناول علاقة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمنظمة ما هو إلا دليل واضح على أهمية الدور الذي أصبحت تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بناء وإدارة المنظمات على اختلاف أشكالها وأنواعها.

في الأخير يمكن القول أن تطور مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهم بشكل كبير في إحداث تغييرات عديدة داخل المنظمة سواء في ما يخص تنظيم العمل وحتى طبيعة العمل نفسه ومحتواه. وقد كان لهذه التغييرات الكبيرة تأثير هام على سياسات التوظيف داخل المنظمات، حيث أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتوفير أفراد أصحاب كفاءة قادرين على اتخاذ أفضل القرارات بشكل سريع وفي ظل حالة من عدم التأكد، الأمر الذي يتطلب منهم قدرة أكبر على التحكم في تكنولوجيات المعلومات وقابلية للتكيف مع متغيرات البيئة التكنولوجية الحديثة.

المحور الثاني: أهمية الكفاءات المهاجرة المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

يعتبر مفهوم هجرة الكفاءات والعقول أو نزيف الأدمغة، من المفاهيم الحديثة نسبيا نشأت للتعبير عن ظاهرة قديمة النشأة، ولكن تغيرت صورها ضمن سياق دولي وعلاقات تبادل مادية ومعنوية تختلف كما ونوعا وكثافة.

وتتعدد المصطلحات في شتى اللغات للدلالة على "هجرة الكفاءات" فنجد تعبير مثل "هجرة الأدمغة"، "نزيف العقول"، "إهدار الطاقات"، "هجرة العلماء" و"حركة الكفاءات"، وغير ذلك من المصطلحات، وكلها تعاريف متداولة لوصف ظاهرة هجرة الأفراد ذوي التعليم العالي والمهارات والخبرات وانتقالهم من بلدانها الأصلية للعيش في بلدان أخرى غالبا ما تكون أكثر تقدما وذلك لظروف وأسباب متعددة بشكل دائم أو مؤقت [Brock, Blake, 2015, P 2].

وقد شكلت هذه الهجرة المستمرة لأفضل الكفاءات من الدول النامية ظاهرة خطيرة أثرت بشكل سلبي ومباشر عليها نظرا لعدم قدرت هذه المجتمعات على الاستفادة من خبرات وإبداعات كفاءاتها البشرية التي عملت على تأهيلها وتنميتها على مدار سنوات

طوال وبكلفة عالية الامر الذي أثر بشكل محسوس على قدراتها التنموية. لكن من جهة أخرى سمح التطور الكبير الذي شهده مجال العلوم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات خلال العشرين سنة الماضية للعديد من الكفاءات المهاجرة من لعب دور هام وبارز في تطوير ودعم القدرات العلمية، التكنولوجية والإدارية لدولهم الأصلية، وهو الأثر الذي يرى الكثير من الباحثين أنه قد يصل إلى درجة تغيير توجهات ومسار البحث العلمي على المستوى العالمي، حيث أن المتأمل للتغيرات الكبرى التي يشهدها عالمنا المعاصر يمكن أن يجزم أن عملية توزيع المعارف، القوة الاقتصادية، السياسية والعسكرية، سيعتمد بشكل كبير مستقبلا على درجة الاستفادة من الكفاءات العلمية والمعرفية المهاجرة.

فإذا كنا نعتقد في السابق بأنه يمكن للكفاءات المهاجرة لعب دور مهم في مجال تنمية وتطوير العلوم والتكنولوجيا في البلدان المستقبلية لها وحتى بلدانها الأصلية فإن

الواقع يثبت لنا أنها أضحت تملك دورا أكبر من ذلك بكثير، حيث أصبح يمكن القول أن أغلب التطورات التي عرفها ويعرفها العالم في مختلف العلوم والتكنولوجيات هي نتيجة مباشرة لتعاون وتضافر جهود العديد من العلماء، الباحثين و الأساتذة المهاجرين من مختلف دول العالم في سبيل بلوغ أعلى الغايات الشخصية والمهنية.

و تتعدد أوجه الاستفادة من الكفاءات المهاجرة بحيث يمكن أن تكون هذه الأخيرة مصدرا مهما ومساعدة في مجال تطوير الأبحاث والابتكارات، نقل المعارف والتكنولوجيات الحديثة وتطوير وتنمية الكفاءات...إلخ. وهو الأمر الذي تفتنت له العديد من الدول والمنظمات ودفعها للاعتماد على هذه الكفاءات المهاجرة كأحد أهم نقاط الارتكاز للحصول على معارف جديدة وتحقيق التنمية والنجاح، وذلك إما عن طريق حثها على العودة أو ابتكار آليات تسمح بالاستفادة من معارفها وخبراتها.

ففي هذا السياق يمكن أن يتجلى انخراط الكفاءات المهاجرة في تطوير اقتصاديات ومنظمات دولها الأصلية فـ عـدة أشكال يمكن أن نذكر منها، [Ratha et autres , 2011, P 164] :

1. نقل التكنولوجيا والمعارف المبتكرة من طرف الكفاءات المهاجرة بناء على عقود امتياز وتراخيص تسمح بذلك بالنسبة للمنظمات المسيرة من طرف الكفاءات المهاجرة أو المملوكة لها في دولها الأصلية.
2. الاستثمار المباشر في إنشاء منظمات ومؤسسات تدفع وتطور الاقتصاد الوطني.

3. الانخراط في شبكات عملية تهتم بمعالجة مجموعة من المشاكل الأساسية التي تعاني منها الدول الأصلية لهاته الكفاءات المهاجرة مما يسمح لهم بإفادة دولهم بشكل كبير وعلى أعلى مستوى.

4. العودة بشكل مؤقت نحو دولهم الأصلية أو العودة الافتراضية التي تسمح بتنمية الكفاءات المحلية وجعلها على اتصال بآخر التطورات المعاصر التي تعرفها الدول المتقدمة.

5. العودة بشكل دائم للعمل في بلدانهم الأصلية بعد تجميع قدر مهم من المعارف والخبرات في الدول المتقدمة والتي ستكون جد مفيدة لدولهم الأصلية.

6. إبرام اتفاقيات تعاون بين الجامعات أو المنظمات وإنشاء مراكز للامتياز.

المحور الثالث: استقطاب الكفاءات المهاجرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

في ظل الانفتاح المعرفي والاقتصادي الكبير الذي تشهده مختلف دول وأسواق العالم في شتى المجالات التجارية، المالية، العلمية والإدارية، وسعيا منها لتحقيق مبادئ الجودة الشاملة ومواجهة تحديات المنافسة الشرسة على المستوى الداخلي أو الخارجي لجأت العديد من الدول والمنظمات إلى الاستفادة من كفاءاتها الوطنية المهاجرة، وذلك وعيها منها بالإضافة الكبرى التي يمكن أن تقدمها هذه الكفاءات خصوصا إذا تعلّق الأمر بمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذي يمثل أحد أهم ركائز النجاح بالنسبة لمختلف مجالات النشاط والمنظمات سواء العامة أو الخاصة منها.

في هذا السياق اتجهت العديد من الدول نحو تبني وتطبيق العديد من السياسات التي تهدف إلى حث الكفاءات المهاجرة على العودة إلى أوطانها الأصلية بغرض

الآليات الحديثة للمحافظة على الكفاءات الوطنية واستقطاب والاستفادة من الكفاءات المهاجرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

العمل على تطوير الاقتصاد الوطني والمساهمة في مسيرة النمو والتنمية وإعطاء النموذج والقدوة في التفاني في العمل والنجاح.

ويمكن ملاحظة وجود تنوع واختلاف بين هذه السياسات حسب وضعية وحالة كل دولة، ويمكن التطرق لأهم هذه السياسات في ما يلي:

I. إنشاء شبكات علاقات محلية:

لجأت العديد من الدول إلى إنشاء شبكات محلية تهدف بشكل أساسي إلى مساعدة الكفاءات العائدة إلى أرض الوطن من إيجاد فرص حقيقية للعمل والاستثمار والعطاء وهو الأمر الذي لا يتأتى بطبيعة الحال إلى من خلال استثمار فعلي وحقيقي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل خاص وفي تطوير ظروف ومناخ العمل والاستثمار بشكل عام.

كما يتم الاعتماد على هذه الشبكات من أجل تنظيم ملتقيات وتجمعات سواء على أرض الوطن أو خارجه وبشكل دوري ومستمر مع الكفاءات الوطنية الموجودة في المهجر، وهو الأمر الذي سيسمح بخلق أطر وفضاءات للنقاش والحوار ما بين الجهات الرسمية من جهة والكفاءات المهاجرة من جهة أخرى، وهو ما قد يشكل بوابة لعودة البعض من هذه الكفاءات أو الاستفادة من خبراتها.

ومن الأمثلة الواقعية على تطبيق هذه السياسة بنسبة معتبرة من النجاح تبرز أمانا التجربة الصينية في مجال الاستفادة من الكفاءات المهاجرة، والتي اعتمدت على إرسال بعثات للخارج بهدف عرض أهم السياسات التشجيعية والمميزات التي تقدمها الدولة للكفاءات التي تتخذ قرار العودة لأرض الوطن.

ويمكن اختصار أهم التحفيزات التي اعتمدها الصين لجذب كفاءاتها المهاجرة في ما يلي:

- ✓ توجيه دعوات للكفاءات المقيمة بالخارج لزيارة الصين.
- ✓ وضع سياسات تهدف لتوفير السكن لكل الأفراد الحاملين لشهادة الدكتوراه العائدين للوطن.
- ✓ وضع سياسات شاملة للتكفل بأفراد العائلة المرافقين الكفاءات العائدة من مختلف الجوانب.
- ✓ توفير برامج تمنح الدعم الدائم والمتواصل للكفاءات العائدة لأرض الوطن.
- ✓ توفير الدعم المادي والمالي للكفاءات العائدة في مجال البحث العلمي والاستثمار.
- ✓ انشاء معاهد لاستقبال الكفاءات العائدة بشكل مباشر بعد التكوين الجامعي أو التي لم تجد بعض مناصب عمل تتوافق مع تخصصاتها وذلك حتى يتسنى لهم مواصلة أبحاثهم دون انقطاع وفي ظروف ملائمة.

II. إبرام اتفاقيات تعاون بين الجامعات أو المنظمات وإنشاء مراكز الامتياز:

من بين السياسات التي يمكن انتهاجها في عملية استقطاب الكفاءات المهاجرة والاستفادة منها تبرز آليتي إبرام اتفاقيات التعاون بين الجامعات أو المنظمات وإنشاء مراكز الامتياز، حيث تشجع مثل هذه الآليات على عودة الكفاءات والإطارات إلى أرض الوطن، سواء كانت هذه العودة دائمة أو مؤقتة.

1. إبرام اتفاقيات تعاون بين الجامعات أو المنظمات:

وعادة ما يتم تبني مثل هذه الاتفاقيات وتدعيمها من طرف هيئات رسمية أو خاصة أو حتى بمبادرات من طرف أفراد من الجالية في الخارج، حيث تجمع مثل هذه الاتفاقيات بين عدد من الجامعات أو المنظمات بشكل يضمن دعم التعاون بين الدول المتقدمة والنامية ويسمح لهذه الأخيرة من الاستفادة بآخر التطورات العلمية والفكرية

التي تم التوصل إليها في الدول المتقدمة وذلك في مختلف المجالات العلمية وليس فقط تلك التي تنشط فيها كفاءاتنا الوطنية المهاجرة.

بحيث تساهم مثل هذه الاتفاقيات إمكانية استقبال جامعات الدول المتقدمة للطلبة المتفوقين في جامعات الدول النامية والإشراف المشترك على مذكرات البحوث من جهة، لكنها تسمح كذلك بإرسال الأساتذة والباحثين ومختلف الكفاءات من الجامعات أو المنظمات الأجنبية لتقديم محاضرات ودروس في جامعات أو منظمات الدول النامية... إلخ. [Cummings, 2000, P 134].

2. مراكز الامتياز:

يرى الكثير من الباحثين أن الإطار الأكثر ملاءمة لتحقيق أفضل استفادة ممكنة من الكفاءات الوطنية المهاجرة يتمثل في ما يعرف بمراكز الامتياز.

وبغية الوصول إلى امتلاك منظمات وهيئات علمية وبحثية على أعلى مستوى وتتوافق مع المعايير العالمية، تم تقديم اقتراحات لإنشاء هيئات ومراكز علمية إقليمية تسمح بإيجاد نوع من التقارب بين الجامعات و المنظمات في الدول النامية والدول المتقدمة، وهي الفكرة التي تحولت في وقتنا الحالي إلى ما يعرف بمفهوم مراكز الامتياز.

حيث تهدف مراكز الامتياز إلى تقديم حلول واقعية وفعالية لضروريات التعاون وذلك عبر تقسيم العمل العلمي بين مجموعة من الدول مع الحرص على ضمان تواصل هذا الجهد بشكل مستمر، والعمل على توفير مختلف متطلبات هذه المراكز من إشراك للهيئات المختصة وتوفير الإمكانات المادية والمالية المختلفة [OECD, 2011, P 86] ، إضافة إلى التركيز على مضاعفة عدد فرق البحث متعددة الجنسيات بغرض العمل على برامج محددة، متفق عليها وذات أهمية مشتركة بين مجموعة من الجامعات أو المنظمات. في ظل هذا السياق تمثل مراكز الامتياز إطارا جيدا لاستقبال والاستفادة من الكفاءات المهاجرة عبر توفير ظروف عمل ملائمة ومساعدة على العمل والعطاء،

كل هذا بغرض معالجة العديد من الظواهر والمشاكل التي تواجهها الدول النامية وكذلك المساءمة على تكوين الإطار والكفاءات ذات المستوى العالي في هذه الدول.

مثل هذه المراكز وباستقبالها الدوري لمثل هذه الكفاءات العلمية المهاجرة والأجنبية، تتيح إمكانية إشراكهم مع زملائهم الذين لم يغادروا الوطن في تحقيق التنمية وتكوين الموارد البشرية التي تفتقدها الدول النامية والمساهمة في إعطاء حلول للعديد من المشاكل التي تعاني منها. إضافة إلى كل ما سبق فإن مثل هذه الأطر العلمية قد تساعد على فتح المجال أمام عودة الكفاءات المهاجرة إلى أرض الوطن بشكل دائم.

ومن بين الأمثلة الواقعية والناجحة في مجال استقطاب الكفاءات والاستفادة منها عبر استخدام سياسات إبرام الاتفاقيات الثنائية بين الجامعات أو المنظمات وإنشاء مراكز الامتياز، نجد كل من كوريا الجنوبية وتايوان، أين تمكنت هذه الدول من أن تكون نموذجا يحتذى به في وضع وتطبيق سياسات تحفيز عودة الكفاءات المهاجرة وذلك من خلال دمج مجموعة من البرامج والآليات مع التركيز على توفير العديد من المحفزات على مدار العديد من السنوات، ومن بين أبرز الدروس التي يمكن الخروج بها من هذه التجارب، أن النمو السريع الذي عرفه الاقتصاد المحلي لهذه الدول ساهم بشكل كبير جدا في عودت كفاءاتها المهاجرة، وذلك راجع أساسا لتوفر فرص العمل والاستثمار والبحث العلمي، إضافة إلى توفر مختلف الظروف الملائمة المرافقة لها.

حيث يمكن الإشارة إلى وجود فرق واضح في التوجهات والسياسات المعتمدة من طرف كل دولة، فمثلا نلاحظ أن كوريا الجنوبية ركزت اهتمامها ومجهودها بشكل أكبر على عودة كفاءاتها المهاجرة بشكل دائم والمحافظة عليها داخل الوطن، في حين ركزت تايوان ومجهودها على الاستثمار في مجال حركية الكفاءات أي عدم التركيز على عودة كفاءاتها المستقرة في الغالب في الولايات المتحدة الأمريكية بشكل دائم.

لكن الأمر الأساسي والثابت في كلا البلدين والتجربتين هو التركيز الكبير على العلاقة الأساسية والترابط الموجود بين مفهوم البحث العلمي وتوفير الكفاءات وبين مفهوم النمو وتحقيق الأهداف والتطور المنشود، واعتبارها أولوية مطلقة، وكذا لا يجب إغفال الدور الفعال والحاسم الذي لعبه ويلعبه القطاع الاقتصادي الخاص في مثل هذه البرامج، حيث أنه هو أيضا معني بشكل مباشر بهذا التوجه إذ لا يمكنه تطبيق مفهوم الجودة الشاملة والوصول إلى مستوى المنافسة على المستوى العالمي إلا من خلال البحث عن أفضل الكفاءات والسعي لجلبها ولو من الدول المتقدمة، من هنا تبرز الكفاءات المهاجرة كحل معقول يملك القابلية للعمل في دولته الأصلية وبتكاليف معقولة مقارنة بالكفاءات الأجنبية إذا ما توفرت له مختلف الظروف الملائمة.

III. الباحثون متعددو الجنسيات:

انطلاقا من مسلمة أننا لا نستطيع إعادة كل الكفاءات الوطنية المهاجرة لعدة أسباب من أهمها عدم قدرة الجامعات والمنظمات الوطنية على المنافسة مع القوة المالية للجامعات في الدول المتقدمة، وكحل بديل و ممكن التحقيق يمكننا السعي إلى جلب هذه الكفاءات عبر دعوتها للعمل فترة معينة كل سنة بغرض الاستفادة من خبراتهم دراساتهم وأبحاثهم وآخر ما توصلوا إليه. وهكذا ستحقق منظماتنا، جامعاتنا ومخابرنا استفادة كبيرة من البحث الدولي وخبرة الباحثين الدوليين.

حيث يمكننا الاستفادة من الحركية التي يتمتع بها العلماء والكفاءات وكانت سببا في هجرتهم وتنمية قدراتهم ومعارفهم لصالح البحث العلمي الوطني، ويمكننا التوسع في

هذا المجال بعدم الاكتفاء باستقطاب الكفاءات الوطنية فقط والاستفادة من الكفاءات الأجنبية كذلك.

وإن كان من الملاحظ حالياً أن عدد الباحثين المهاجرين أو الأجانب الذين تربطهم علاقة بالجامعات والمعاهد في الدول النامية جد ضعيف. وحتى وإن كان العديد من المختصين يرى أن العمل في عدة دول يعد أمراً صعباً للعديد الباحثين خاصة على حياتهم الخاصة إلا أن وجود رغبة في الغالب لدى الكفاءات الوطنية لتقديم المساعدة والإضافة إلى دولهم الأصلية تجعل من الممكن جداً زيادة عدد الباحثين الدوليين المستقطبين، ولكن هذا يعتمد بشكل كبير على إمكانية السماح للباحثين والكفاءات المهاجرة من الحصول على وضعية "عمل ثان"، حيث لن يكون وضع تشريعات وقوانين خاصة بهذه الوضعية أمراً سهلاً ولا بسيطاً ولكن يجب العمل بمجد على غرس قيم البحث الدولية العابرة للأوطان, [Hermet, Kazancigil, Prud'homme, 2005, PP 181-182] كل هذا بغية تمكين الباحثين المغتربين وحتى الأجانب من العمل لفترة محددة فقط من السنة إضافة إلى إمكانية العمل في منابر وجامعات أجنبية.

من هنا على الجامعات أن تتأقلم أيضاً مع هذا الوضع الجديد عبر تدعيم وظيفة الموارد البشرية لتحسين قدراتها على الاستفادة من هذا الترحال العلمي الجديد وضرورة التوفر على مرافق الاستقبال والتعامل مع الكفاءات ولو بشكل استثنائي ومفاجئ أي كلما سنحت الفرص.

IV. معوقات استقطاب الكفاءات المهاجرة والاستفادة منها:

بداية تجب الإشارة إلى أمر غاية في الأهمية ألا وهو أن السياسات التي تهدف إلى عودة الكفاءات المهاجرة غالباً ما تكون عمليات طويلة الأمد ولا يمكن توقع نجاحها فعلياً إلا في حالة مقدرة الدول الأصلية لهذه الكفاءات المحتمل عودتها على ضمان وتوفير ظروف عمل ونشاط مرضية تسمح لهذه الكفاءات بمواصلة التطور في مجال نشاطها وتحقق النجاح وإعطاء الإضافة المنتظرة منها، وهو ما يترتب عليه بشكل أساسي ضرورة عمل هذه الدول بشكل جاد وفعال

الآليات الحديثة للحفاظ على الكفاءات الوطنية واستقطاب والاستفادة من الكفاءات المهاجرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

على تطوير ظروف النشاط والاستثمار بما عبر تبني سياسات وآليات جديدة وفعالة لبلوغ مستويات معينة من النمو والتطور والانفتاح على العالم الخارجي بما يسمح لها بأن تكون فعلا بيئة جاذبة ومستقطبة للكفاءات المهاجرة وقادرة على المحافظة عليها.

حيث تعاني الكفاءات في الدول النامية أشد المعانات من البيروقراطية والفساد الإداري والتضييق على الحريات وعلى العقول العلمية المبدعة، كل هذا بسبب سياسات تسيير وإدارة جامدة تعتمد التضييق على كل جديد، تهم بالشكل أكثر مما تهتم بالمضمون. [Sahoo, Pattanaik , 2013, PP 129-130]

زيادة على ظروف العمل الصعبة، يبرز مشكل آخر يتمثل في نقص وتهالك التجهيزات والمعدات على مستوى المنظمات، المخابر الجامعية ومراكز الأبحاث وكذا ضعف تكنولوجيا الاتصال وصعوبة الحصول على المعلومة في مختلف المجالات، مما لا يسمح بالقضاء على أبحاث علمية في المستوى أو النجاح في المشاريع الاستثمارية.

إن العمل على تحسين الأجور بشكل خاص وظروف العمل والمعيشة بشكل عام لا يمكنه أن يمثل الحل الوحيد لمشكل هجرة الكفاءات، ولكنه قد يلعب دورا جديا في المساعدة على تثبيت الكفاءات في بلدانها الأصلية. هذا الأمر يتطلب من الحكومات اتخاذ تدابير عاجلة وحلول أكثر شمولية لمواجهة هذه المشكلة.

لذلك، فإن الحل الأمثل هو [Solimano , 2006, P16] .

من هذا المنطلق يمكن ملاحظة فشل العديد من الدول في مجال استقطاب والاستفادة من كفاءاتها المهاجرة نتيجة لعدم قدرتها على توفير الظروف الملائمة داخليا لعودة هذه الكفاءات، ولكن هذا لا يعني عدم وجود تجارب ناجحة في هذا المجال كما تم الاطلاع عليه في ما سبق.

المحور الرابع: آليات المحافظة على الكفاءات داخل المنظمة:

تعمل المنظمات خلال سعيها لتحقيق أهدافها وبلوغ أعلى مستويات النمو والتقدم إلى المحافظة بشبكة الوسائل على أفضل مواردها البشرية وكفاءاتها وذلك نظرا لكونها تعي بشكل كبير أن هذه الأخيرة تشكل أكثر موارد المنظمة أهمية وتميزا، حيث أصبح يمثل رأس المال البشري الذي تمتلكه المنظمة الميزة التنافسية الفعلية التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة وتسمح لها بالمنافسة على مختلف الأصعدة وتحقيق النجاح المنشود، حيث يمنح المجهود البشري الكفاءة للمنظمة قادرا كبيرا من المرونة والقدرة على الإبداع والتأقلم مع التغيرات الكبيرة والمتسارعة التي تشهدنا بسببها بيئة أعمال المنظمات.

من هذا المنطلق يستوجب على كل منظمة وضع برامج فعالة تسمح لها بالمحافظة على كفاءاتها، وغالبا ما تركز برامج زيادة ولاء العاملين اتجاه المنظمة على ثلاث عوامل أساسية تعمل على تحفيز الكفاءات والعاملين على اتخاذ قرار البقاء داخل أسوار المنظمة، وتتمثل هذه العوامل في:

I. جودة العلاقة مع المسؤولين المباشرين:

تشير العديد من الدراسات أن علاقة الفرد مع مسؤوله المباشر تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة على درجة رضا الفرد وولائه للمنظمة، أما في حال حديثنا عن الكفاءات ذات التأهيل العالي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمطلوبة

بشكل كبير في سوق العمل يصبح من البديهي القول أن وجود أي نوع من العلاقات السلبية مع أي طرف من أطراف المنظمة فما بالك بالمسؤول المباشر سيؤدي بشكل مباشر إلى مغادرة هذه الكفاءات، وعليه يتوجب على المنظمة الحرص الدائم على جودة العلاقة التي تجمع ما بين مختلف العاملين داخل المنظمة ومسؤوليهم المباشرين بشكل عام وما بين هؤلاء والكفاءات التي تسعى المنظمة للحفاظ عليها بشكل خاص مما يؤدي إلى خلق جو إيجابي وتشجيع العاملين على الإبداع.

[Karnas ,Delobbe,Vandenberghe, 2003,P353]

II. إمكانية تطوير القدرات و المعارف و الخبرات:

يمثل عامل القدرة على تطوير القدرات والخبرات المهنية والمعارف المتنوعة عنصرا هاما في قرار كفاءات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البقاء في منظمة ما أو مغادرتها، وذلك راجع أساسا لطبيعة تكوين هذه الكفاءات وبمجال نشاطها الذي يتسم بالتغير السريع والتجديد الدائم مما يحتتم عليها ضرورة مواكبة هذه التطورات والبقاء على اطلاع دائم على كل ما هو جديد، الأمر الذي يجب أن تحرص المنظمة على توفيره لهذه الكفاءات حتى تطور من أدائهم من جهة وتزيد من ولائهم لها وتحثهم على البقاء من جهة أخرى، كل هذا من خلال توفير تدرييب وتكوين على أعلى مستوى، السماح بحضور ملتقيات في

الخارج، دعم العاملين في تحسين تحصيلهم العلمي، توفير فرص تدريب للعاملين، جلب مكوّنين من الخارج... إلخ، وغيرها من الآليات التي تسمح للفرد من زيادة قيمته في سوق العمل ومنحه إحساسا دائما بالقدرة على التطور والارتقاء في مساره المهني والمعرفي [Mélanie et autres, 2006, P 27].

III. المشاركة والاستفادة من الأرباح المالية:

يشكل عنصر المشاركة في النجاح المالي الذي تحققه المنظمة عاملا أساسيا في تحفيز الكفاءات على البقاء داخل المنظمة ومنحها شعورا بأنها جزء أساسي في هذا النجاح وعليه لا يمكن تجاهلها في حال تمكنت المنظمة من بلوغ أهدافها وتحقيق أرباح مالية مرضية [Bailly et des autres, 2013, P 48].

وتدخل في إطار هذا العامل كل التعويضات والمزايا المالية التي تحصل عليها الكفاءات ولكن أيضا يجب التركيز على نظرة هذه الكفاءات لدرجة إنصاف التعويضات الممنوحة لها مقارنة بما تبذله من مجهودات وبحجم الأرباح والعوائد التي حققتها المنظمة.

في الأخير يمكن القول أن التقييم الجيد لهذه العوامل الثلاث الأساسية سيسمح للمنظمة بأن تصمم بشكل أفضل وأدق البرنامج والأدوات التي سيتم الاعتماد عليها من أجل زيادة ولاء العاملين للمنظمة والمحافظة عليهم بداخلها. كما لا يجب إغفال نقطة جد مهمة تتمثل في ضرورة وجود نوع من التناغم والتوافق بين أدوات وآليات المحافظة على كفاءات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع استراتيجيات أعمال المنظمة ومع إستراتيجية تسيير الموارد البشرية.

بعد الأخذ بعين الاعتبار كل ما سبق يمكن القول أن عملية بناء برنامج فعال لزيادة ولاء العاملين والكفاءات للمنظمة تمر بثلاث مراحل أساسية تتمثل في:

1) تحديد الأفراد أو الكفاءات الأساسية المراد المحافظة عليها:

تتمثل المرحلة الأولى لبناء برنامج خاص بزيادة ولاء الكفاءات للمنظمة في تحديد العاملين أو الكفاءات الرئيسية المرجو المحافظة عليها داخل المنظمة، وغالبا ما يمتاز هؤلاء العاملون بكفاءات أو معارف نادرة ومطلوبة بشكل كبير في أسواق العمل أو كذلك امتلاكهم لخبرات كبيرة وهامة تمكنوا من اكتسابها عن طريق عملهم داخل المنظمة وعن طريق تجارب سابقة.

وعليه يمكننا القول أن ندرة المقومات أو الخصائص التي يمتلكها الفرد تعد محددات رئيسية لطبيعة المناصب والأفراد الذين ترغب المنظمة في المحافظة عليهم مقارنة بعاملين آخرين قد لا يكون لمعادرتهم وتغيرهم ذلك التأثير الكبير والمهم على نشاط وطموحات المنظمة.

2) التركيز والمراعاة على قيم المنظمة:

يجب على المنظمة أن تحدد بشكل دقيق وواضح القيم التي تتبناها وترتكز عليها فلسفتها وتميزها عن باقي التنظيمات الأخرى [Hsieh, 2011, P 210] ، ثم السعي إلى محاولة التعرف على درجة تبني وتقاسم كل من المسيرين والعاملين لهذه القيم، حيث أن وجود درجة كبيرة من التوافق بين الطرفين يعتبر عاملا مهما جدا في زيادة الولاء اتجاه المنظمة وعنصر دفع أساسي لبقاء الكفاءات داخلها عن قناعة و رضا.

كما أن وجود قيم واضحة للمنظمة يساهم بشكل كبير في ترشيد طريقة اختيار أدوات وآليات المحافظة على الكفاءات وتحديد هذه الأدوات بشكل يتوافق مع أي تغيرات تطرأ على المنظمة و ثقافتها التنظيمية.

3) اختيار أدوات وآليات المحافظة على الكفاءات داخل المنظمة:

بعد الانتهاء من تحديد القِيم المميّزة للمنظمة، يتم الشروع في اختيار أفضل أدوات وآليات المحافظة على الكفاءات وذلك بما يتوافق مع استراتيجيات الأعمال الخاصة بالمنظمة، إستراتيجية تسيير الموارد البشرية ومع قدراتها المالية.

في هذا السياق توجد العديد من النصائح التي يمكن تقديمها عند اختيار أدوات المحافظة على العاملين، حيث يفضل الاعتماد أحيانا على أدوات قليلة والعمل على تطبيقها بشكل جيد بدلا من الاعتماد على أدوات وبرنامج طموح جدا ثم عدم تحقيق إلا جزء بسيط منه.

كما ينصح كثيرا بالاعتماد على عنصر الإبداع في وضع أدوات جديدة وحتى خاصة بالمنظمة للحفاظ على كفاءاتها، حيث غالبا ما يكون للأدوات الإبداعية أثر أكبر في نفوس العاملين بشكل عام والكفاءات بشكل خاص.

أيضا يجب الحرص على اعتماد الأدوات المناسبة لعلاج نقاط الضعف التي تعاني منها المنظمة وعدم الوقوع في مشكل الاختيار العشوائي للأدوات، فمثلا إذا كان المشكل مرتبطا بسوء العلاقة بين الكفاءات والرؤساء المباشرين فلن يفيد المنظمة في شيء الاعتماد على أداة تركز على التدريب أو الحوافز فقط للمحافظة على هذه الكفاءات.

وفي ما يلي سنحاول تناول أهم وأبرز الأدوات والآليات التي يمكن أن تنتهجها المنظمة وتساعدتها في المحافظة على كفاءاتها بشكل صحيح وسليم:

1. تحسين العلاقات بين المسؤولين والعاملين:

يمكن القول أن العلاقة التي تجمع المسؤولين والعاملين داخل المنظمة تمثل أفضل مؤشر لقياس خطر استقالة العاملين ومغادرتهم للمنظمة، وعليه فإنه يتوجب على المنظمة الحرص على بذل كل الجهود اللازمة لتحسين هذه العلاقات، وذلك من خلال حسن اختيار المدراء والمسيرين الذين يملكون مستوى عال من القدرة على

الاتصال وإمكانيات قيادية متميزة تمكنهم في التحكم وحسن التعامل مع مختلف العاملين والكفاءات الهامة بشكل خاص لما لها من مكانة داخل المنظمة، حيث أن وجود اتصال واضح ومفتوح سيساعد بشكل كبير على تمتين العلاقات بين الرؤساء و مرؤوسيهـم.

كما يجب أن يكون الرؤساء على دراية تامة بأهمية وضرورة تحديد أهداف واضحة للعاملين من جهة والحرص على شرح وتوضيح مختلف القرارات التي يقومون باتخاذها وذلك في سبيل ترسيخ وغرس مبادئ العمل الجماعي وبناء جو من الاحترام والعلاقات الودية [Waxin, Barmeyer, 2008, P 495].

في نفس السياق يجب على المسؤولين الحرص على الاستماع الدائم لمختلف آراء المرؤوسين والتعرف على مقترحاتهم ووجهات نظرهم في شتى الميادين التي تخص العمل وحتى خارجه وهو ما يساهم بشكل كبير في زيادة إحساسهم بأهميتهم داخل المنظمة ويرفع من ولائهم لها خاصة إذا كنا نتحدث عن كفاءات ذات تأهيل عالي ومعارف واسعة ومتنوعة كما هو الحال في حديثنا هذا.

2. الاعتراف بالمجهودات والمساهمات المبذولة من طرف العاملين:

حتى تتمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بأكثر فعالية يتوجب عليها زيادة انخراط ودعم العاملين لتوجيهاتها ودفعهم لتبني رؤيتها وأهدافها وإقناعهم بأن تحقق هذه الأهداف سيعود بالفائدة والنجاح على المنظمة وعليهم هم كذلك باعتبارهم جزء لا يتجزأ منها.

وفي سبيل تحقيق ذلك، يمثل عنصر الاعتراف بمجهودات ومساهمات العاملين وإظهار التقدير والامتنان لهم أحد أكثر العوامل فعالية وتأثيرا على نفسياتهم، بشكل يتجاوز حتى العوامل المادية المالية من تعويضات وحوافز

وما شابهها، [Le Louarn, 2008, P 65] وهو التوجه الذي يجب أن تنتبه له المنظمة وتعمل على تنبيه و تطبيقه وجعله أحد قيمها التنظيمية الأساسية وهو ما سيساهم بشكل محسوس في المحافظة على كفاءتها وزيادته ولائهم لها والرفع من روحهم المعنوية.

3. تدريب وتكوين العاملين وتطوير مساهمهم الوظيفي:

يمثل كل من التدريب وتطوير المسار الوظيفي للكفاءات عاملين أساسيين وحاسمين في زيادة ولائها للمنظمة ودفعها لعدم مغادرتها، في هذا السياق يتوجب على المنظمة الحرص على توفير برامج تدريبية على أعلى مستوى للعاملين تسمح لهم بمواكبة آخر التطورات في مجال عملهم، كما يتوجب عليها منح هذه الكفاءات فرصا للتقني وتطوير المسار الوظيفي وتغليفيها في شكل تحديات لقدراتهم مما سيساهم في إحداث حالة من الرضا لديهم من جهة كما يؤدي إلى إبراز روح الإبداع والابتكار لديهم من جهة أخرى ويدفعهم إلى بذل أقصى الجهود بغية الوصول إلى أقصى الغايات، الأمر الذي يعود بالفائدة على مختلف الأطراف داخل المنظمة.

4. منح تعويضات منصفة:

على الرغم من أن الأجور والامتيازات المالية لا تشكل العامل الأساسي الوحيد في قرار بقاء الكفاءات داخل المنظمة، لكن هذا لا ينفي أهميتها ولا يلغي ضرورة أن تقوم المنظمة بتحليل مستويات الأجور بغرض التعرف على درجة إنصاف الأجور التي تمنحها سواء على المستوى الداخلي للمنظمة (بين العاملين لديها) أو الخارجي (في سوق العمل أو المنظمات المنافسة) [Solimano , 2006, P16].

كما يجب أن تحرص المنظمة على وجود توافق بين الأجور التي تقوم بمنحها وتوجهات المنظمة في حث ذاتها وكذا الأهداف المنتظرة من العاملين، حيث أن الزيادات في

الأجـر ومـنـح الخوافـز يـجب أن تـعكـس القـيـم والتـوجـهات الـتي تـتـبـنـاها المـنـظـمة، فـلا يـمـكـن لـهـذه الأـخـيـرة مـثـلـا أن تـدـعي تـبـني قـيـم العـمـل الجـمـاعـي والتـركـيز عـلى مـفـهـوم فـرق العـمـل ثـم لا تـتـخـص حـوافـز إلا عـلى درـجـة تـحـقـق الأـهـداف الفـردية دون وـضـع مـنـح في ما يـخـص بـلـوـغ الأـهـداف الجـمـاعية.

5. ربط التوظيف بقيم المنظمة:

يـجب عـلى المـنـظـمة الحـرص خـلال عـمـليات التـوظـيف عـلى اخـتـيار العـامـلـين والكـفـاءات الحـامـلـين لـقيـم ومـبـادئ وأفـكار تـتـوافـق مـع قـيـم وتـوجـهات المـنـظـمة و ثـقـافـتها التـنـظـيمية [Cornelis, 2008, P 194] ، حـيـث أن سـوء اخـتـيار العـامـلـين في هـذه المـرحـلة المـهمـة سـتـكـون لـه تـكـالـيف إضـافـية عـديـدة تـحـمـلـها المـنـظـمة وقـد يـؤـثـر سـلبـا عـلى أـداء فـرق عـمـل بـأكـمـلـها أو عـلى أـداء المـنـظـمة بـشـكـل كـامـل خـاصـة إذا كـنا نـتـحـدث عـن كـفـاءات مـن المـفـتـرض تـنـصـيبـها في مـنـاصـب مـهمـة وحـسـاسة وتـرتـبـط بـمـجـال حـيـوي كـمـجـال تـكـنـولـوجـيا المـعـلـومات والاتـصـالات.

مـن جـهـة أـخـرى يـتـوجـب عـلى المـنـظـمة أن تـنـتـهـج مـبـدأ الشـفـافـية خـلال جـلـسات ومـقـابـلات التـوظـيف وذلـك عـبر إعـطـاء صـورة واضـحة للمـتـرشـحـين عـن طـبـيعة العـمـل والمـهام الـتي سـيـؤـدـونـها ومـاهية التـحـديـات الـتي قـد تـواجـهـهم خـلاله وكـذا ما هـو مـنـتـظر مـنهم .

كـل هـذه العـواـمـل مـجـتمعة تلـعب دورا أساسيا في التأكـد مـن اقـتـنـاع العـامـلـين بالمـهام المـوكـلة إلـيـهم و امتـلاكـهم لنـظـرة إـجـابـية عـن تـعـامـلات المـنـظـمة وتـوجـهـاتها مـما يـزـيد مـن ولائـهم لـها ويشـجـعـهم عـلى البـقاء فـيـها ومـواصـلة العـمـل ورفـع التـحـدي.

6. استـقبـال وإدماـج العـامـلـين الجـدد:

يمثل حسن استقـبال العاملين الجـدد أحد أحسن الأدوات لرسم وبنـاء علاقات جيدة بشكل سريـع ومباشر مع هؤلاء العاملين والمحافظة عليهم داخل المنظمة، فلا يجب الاستهانة أبدا بهذه الأداة المهمة حيث تشير أغلب الدراسات أن أكثر عمليات التخلي عن منـاصب العمل تتم خلال الستة أشهر الأولى من العمل [Malo , 2011, P309] ، ويتضاعف هذا الخطر بشكل أكبر في حالة الكفاءات الخاصة المطلوبة بكثرة من طرف العديد من المنظمات المنـافسة، وعليه فإن غياب مرحلة الاستقبال وإدماج العاملين الجدد داخل المنظمة وعدم قدرة المنظمة على منح صورة إيجابية عنها انطلاقا من أول اتصال مع الكفاءات قد يؤدي إلى اهتزاز صورة المنظمة لديهم ويقودهم نحو التفكير في مغادرتها وعدم البقاء.

7. تشجيع وجود توازن بين الحياة الوظيفية والخاصة للعاملين:

قد تؤدي كثرة الضغوط والمشاكل التي تواجهها الكفاءات داخل مجال العمل أو على مستوى حياتهم الخاصة إلى تفكير هؤلاء في اتخاذ قرار مغادرة المنظمة أو حتى الوطن، وبغية تجنب مثل هذه القرارات التي قد تحمل نتائج جد سلبية على المنظمة، يوجد هناك اتجاه عام لدى المنظمات في عصرنا الحديث نحو تبني قيم جديدة تهتم وتركز بشكل أساسي على ضمان إيجاد نوع من التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للعاملين والكفاءات بشكل أساسي وذلك من خلال اعتماد درجة أكبر من المرونة في ما يخص العديد من الأمور التي قد تساعد العاملين على أداء عملهم من جهة والاستمتاع والاهتمام بحياتهم الخاصة من جهة أخرى ومن

أمثلة ذلك [Yves, 2003, P 212] ، اعتماد أوقات عمل مرنة ومتغيرة، عدد أيام عمل أقل، مرونة أكبر في منح العطل، منح عطل عمل إضافية خاصة بالأمومة، العمل بتوقيت جزئي...إلخ.

8. تبني مفهوم العمل الجماعي وروح الفريق:

تمثل العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة أحد أهم العناصر التي قد تدفع العاملين نحو البقاء داخل منظمة ما، خاصة إذا ما كانت هذه العلاقات تتسم بالإيجابية إلى درجة يصبح الفرد يرى في زملائه في العمل أسرته الثانية، حيث يقضي الفرد عموماً مع زملائه في العمل فترة أطول مما يقضيه مع عائلته.

وعليه يتوجب على المنظمة العمل بشكل جدي لتطوير العلاقات بين العاملين [Carre, 1991, P 17] ، داخل المنظمة وحتى خارجها وذلك عبر القيام بإنشاء فرق رياضية للعاملين مثلاً أو تنظيم خرجات، حملات تطوعية أو حفلات جماعية في مناسبات معينة...إلخ.

كل هذا سيساهم بشكل محسوس في زيادة ولاء الأفراد لبعضهم البعض وللمنظمة ككل ويحثهم على البقاء فيها، كما سيكون له أثر إيجابي كبير حتى على أدائهم للأعمال الموكلة إليهم وتعاونهم داخل المنظمة.

9. الإبداع:

تتضمن عملية البحث عن المواهب والكفاءات منافسة شرسة بين المنظمات، مما يحتم على هذه الأخيرة ويجبرها على البحث عن طرق إبداعية ومبتكرة تسمح لها باستقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات والمحافظة عليها، وتختلف هذه الطرق حسب كل منظمة فمنها من يركز على الجوانب المالية والمادية ومنها من يركز على توفير امتيازات

لعائلات العاملين أو توفير خدمات إضافية غير ذات علاقة بالعمل وغيرها من المزايا كل هذا بغرض الحفاظ على مكتسباته وموارده البشرية، حيث يمثل هذا المجال ساحة مفتوحة للمنافسة بين المنظمات [Barrett , 1991, P 104] .

10. التوافق في اختيار أدوات المحافظة على الكفاءات والمصداقية:

يجب أن تحرص المنظمة على أن يكون هناك نوع من التوافق بين الأدوات المختارة للمحافظة على كفاءاتها من جهة وبين إستراتيجيتها تسيير الموارد البشرية بداخلها، كما يجب على المنظمة أن تحافظ على مصداقيتها عبر الالتزام بكل القرارات الصادرة عنها والوعود التي قطعها [Caminel, 1991, P 264] ، من هذا المنطلق يفضل دائما أن تقوم المنظمة على عدد محدود من الأدوات للمحافظة على العاملين وتطبيقهم على أحسن وجه بدلا من المخاطرة بتبني عدد كبير من الأدوات في نفس الوقت دون وجود إمكانية فعلية لتطبيقها مجتمعة، الأمر الذي قد يؤدي إلى فقدان المنظمة لجزء مهم من مصداقيتها و ثقة العاملين والكفاءات فيها ويدفعهم نحو التفكير في مغادرتها والتوجه نحو منظمات أخرى أكثر مصداقية والتزاما بتعهداتها.

الخاتمة:

كان ولا يزال البحث عن آليات فعالة للتقليص من ظاهرة هجرة الكفاءات والاستفادة من ايجابياتها واحدا من أهم التحديات التي واجهت الدول التي تعاني من هذه الظاهرة، والتي انشغل بها العديد من الباحثين في مجال هجرة الكفاءات ومن أهمها الكفاءات المختصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وذلك في إطار

الآليات الحديثة للمحافظة على الكفاءات الوطنية واستقطاب والاستفادة من الكفاءات المهاجرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

سعي هذه الدول للمحافظة على كفاءاتها المكونة داخل الوطن وكذا استرجاع كفاءاتها المهاجرة بشكل دائم أو مؤقت.

بحيث تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد أهم عناصر القوة التي باستطاعتها فرض تغيير في أنماط العمل والإدارة في جميع المجالات، والمساهمة في رفع الكفاءة والأداء وكسب الوقت والمال والجهد، حيث وفرت الطفرة الإلكترونية الحديثة إمكانية كبيرة لدعم اتخاذ القرارات، وصياغة السياسات بشكل يتناغم واحتياجات العملاء والبيئة المحيطة بالمنظمة.

في هذا السياق تبرز الحاجة الملحة للكفاءات الوطنية والمهاجرة من أجل التحكم في هذه التكنولوجيات الحديثة وتعميم تطبيقها على أرض الواقع، من هنا يجب التأكيد على أمر جد مهم يتمثل في أن غالبية الكفاءات ورغم اتخاذها لقرار الهجرة إلا أنها لا زالت تحافظ على وطنيتها كاملة وعلى رغبة فطرية في خدمة شعوبها ودولها الأصلية، في الجانب المقابل يجب التأكيد على أن هجرة هؤلاء الأفراد ككفاءات علمية مطلوبة سمحت لهم بالحصول على مكانة أكاديمية واجتماعية محترمة وبناء علاقات مهمة في الدول المستقبلية لهم.

وعليه وفي إطار البحث عن حلول أكثر ملاءمة وقابلية للتطبيق في مجال الاستفادة من هذه الكفاءات والخبرات المعرفية المهاجرة يتوجب علينا الاعتماد على أفضل الآليات والإجراءات التي تم التطرق إليها في الدراسة وأكثرها ملاءمة لوضعية كل دولة من أجل بناء استراتيجية شاملة ومتكاملة للتعامل مع هذه الظاهرة المهمة والحساسة.

وكمحصلة عامة لدراستنا ارتأينا تقديم مجموعة من التوصيات ذات الأثر إيجابي في ما يخص المحافظة على الكفاءات الوطنية من جهة والاستفادة من الكفاءات المهاجرة من جهة أخرى، والتي تتمثل في:

1. تحسين مناخ العمل بالنسبة للكفاءات الوطنية وإطلاق مجال الحريات والإبداع والاعتماد عليها في برامج التنمية الوطنية.

2. التركيز على مجال التعليم العالي والبحث العلمي والتكنولوجيات الحديثة.
3. وضع وتسيير قاعدة بيانات موثوقة وشاملة للكفاءات الوطنية والمهاجرة على مستوى الدول أو الهيئات والمنظمات العاملة على موضوع هجرة الكفاءات.
4. وضع برامج خاص بالدول أو الهيئات الإقليمية تتناول إبراز أهمية و ضرورة:
 - تطوير وترقية الموارد البشرية الوطنية.
 - الحد من هجرة الكفاءات الوطنية.
 - وضع آليات استغلال والاستفادة من الكفاءات المهاجرة وتحويل الخسائر الناجمة على فقدانها إلى ربح.
5. توفير آليات التمويل اللازمة على المستوى المحلي والدولي من أجل التحول من مفهوم الهجرة السلبي إلى مفهوم الربح المشترك.
6. دعم التنظيمات والهيئات الدولية العاملة في مجال عودة الكفاءات المهاجرة.

الآليات الحديثة للحفاظ على الكفاءات الوطنية واستقطاب والاستفادة من الكفاءات المهاجرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والانصالات

قائمة المراجع:

- 1) الاسكوا، تعزيز وتحسين المحتوى العربي في الشبكات الرقمية، الأمم المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية، 2003.
- 2) بشير عباس العلاق ، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 3) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- 4) عبد الرحمن الصباح ، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، 1998.
- 5) محمد الرميحي، حديث الشهر: انتبهوا أيها السادة لم يعد في المعمورة مكان يغمره الظلام، مجلة العربي، العدد 460، مارس، 1997.
- 6) Alexandre-Bailly Frédérique et des autres, Comportements humains et management, Pearson Education France, France, 2013, P 48.
- 7) Barrett Richard , Libérer l'âme de l'entreprise : Bâtir une organisation visionnaire guidée par les valeurs, De Boeck Supérieur, Belgique, 1991, P 104.
- 8) Caminel Bernard , Le guide opérationnel du responsable d'unité, de département ou de service, Editions Maxima, France, 1991, P 264.
- 9) Carre Henry , Le management des personnes: diriger des salariés aujourd'hui, Editions Maxima, France, 1991, P 17.
- 10) Cornelis Jean , Nouveau guide pratique de gestion des compétences, Editions Publibook, France, 2008, P 194.
- 11) Cummings ,W. K. ,Transnational Competence, Suny Press, Usa, 2000, P 134.
- 12) Dilip Ratha et autres, Optimisation du phénomène migratoire pour l'Afrique: Envois de fonds, compétences et investissements, Banque mondiale, Usa, 2011, P 164.
- 13) Gillian Brock, Michael Blake, Debating brain drain, Oxford university press, Usa, 2015, P 2.
- 14) Hermet Guy, Kazancigil Ali, Prud'homme Jean-François, La gouvernance: Un concept et ses applications, Karthala Editions, France, 2005, PP 181-182.
- 15) Hsieh Tony , L'entreprise du bonheur: Comment faire de la culture d'entreprise un avantage concurrentiel, Leduc's Éditions, France, 2011, P 210.

- 16) Kalika Michel , Management et TIC, Wolters Kluwer, France, 2006, P 224.
- 17) Karnas.G, Delobbe.N, Vandenberghe.C, Développement des compétences, investissement professionnel et bien-être des personnes, Presses univ de Louvain, Belgique, 2003, P 353.
- 18) Le Louarn Jean-Yves , Les tableaux de bord Ressources humaines: Le pilotage de la fonction RH, Wolters Kluwer France, France, 2008, P 65.
- 19) Malo François Bernard, Le recrutement. la sélection et l'accueil du personnel, PUQ, Canada, 2011, P 309.
- 20) Mélanie Antoine et des autres, Faut-il brûler la gestion des compétences ?, De Boeck Supérieur, Belgique, 2006, P 27.
- 21) OECD, Public Research Institutions Mapping Sector Trends, OECD Publishing, France, 2011, P 86.
- 22) Sahoo Sadananda , Pattanaik .B.K, Global Diasporas and Development: Socioeconomic, Cultural, and Policy Perspectives, Springer, Usa, 2013, PP 129-130.
- 23) Solimano Andrés , The International Mobility of Talent and Its Impact on Global Development, United Nations Publications, USA, 2006, P 16.
- 24) Waxin Marie-France , Barmeyer Christoph , Gestion des ressources humaines internationales, Wolters Kluwer France, France, 2008, P 495.
- 25) Yves Emery, Renouveler la gestion des ressources humaines, PPUR presses polytechnique, Suisse, 2003, P 212.