استراتيجيات المحافظة على الكفاءات النادرة: بين تحديات الهجرة وفرص التمكين

Strategies for Retaining Rare Competencies: Between Migration Challenges and Empowerment Opportunities.

نعيمة رجيمي، جامعة بسكرة، الجزئر ، naima.redjimi@univ-biskra.dz.
نورهان قرون، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزئر، nourhane.groun@univ-biskra.dz
عبد اللطيف بالطيب،كلية الجبيل الصناعية، السعودية، Bettayeb_a@RCJY.edu.sa

تاريخ الاستلام:2026/04/26 تاريخ القبول: 2026/06/01 تاريخ النشر: 2026/06/10

ملخص: هدفت الدراسة إلى تحديد تحديات هجرة الكفاءات النادرة واقتراح استراتيجيات لاستبقائها، بالاعتماد على الإستبيان كأداة دراسة وتحليله إحصائيا من خلال برنامج Spss وأظهرت النتائج أن الأسباب المهنية والتنظيمية هي الدافع الرئيس للهجرة، تليها العوامل الاقتصادية والاجتماعية. وأوصت الدراسة بتبني سياسة وطنية متكاملة تجمع الدولة والقطاع الخاص والجامعات، مع إشراك الكفاءات في صياغة الاستراتيجيات لبناء بيئة ثقة ومسؤولية مشتركة.

الكلمات المفتاحية: كفاءات نادرة؛ هجرة ؛ تمكين، تنمية.

تصنيف JEL: j24، M53،j61

Abstract: This study aims to identify the challenges driving the migration of rare competencies and to propose strategies for their retention. Using a questionnaire and SPSS analysis, the findings indicate that professional and organizational factors are the main drivers of migration, followed by economic and social factors. The study recommends adopting an integrated national policy involving government, universities, and the private sector, while engaging talents in strategy development to promote trust and shared responsibility.

Keywords: Rare skills; migration; empowerment, development.

JEL classification code: j24, j61, M53.

المؤلف المرسل: نعيمة رجيمي،

الايميل naima.redjimi@univ-biskra.dz

1. مقدمة:

تواجه الدول النامية تحديا متزايدا يتمثل في هجرة الكفاءات النادرة إلى الخارج، بحثا عن بيئة أفضل للعمل والعيش، وتكمن خطورة هذه الظاهرة في أن الكفاءات تمثل موردا استراتيجيا لا غنى عنه لتحقيق التنمية وبناء اقتصاد معرفي قوي. فهي ليست مجرد عناصر بشرية منتجة، بل تعد رأسمال فكري وخبراتي يصعب تعويضه.

لا تقتصر هذه الظاهرة على العاطلين عن العمل فحسب، بل تؤثر أيضا على الموظفين ذوي المهارات العالية والخبرة الواسعة الذين يجدون أنفسهم عالقين في بيئات عمل مثبطة، تتسم ببنية تحتية مؤسسية غير كافية وفرص محدودة للتطور الوظيفي.

التساؤل الرئيسي:

ما هي أبرز العوامل التي تدفع الكفاءات النادرة إلى الهجرة، وما أهم الاستراتيجيات التي تساهم في المحافظة عليها في ظل تحديات الهجرة وفرص التمكين؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هي الأبعاد الرئيسة (الاقتصادية، الاجتماعية، التنظيمية، الشخصية...) التي تفسر اتجاه الكفاءات النادرة نحو الهجرة؟
- ما هي أهم الاستراتيجيات الممكن تبنيها على المستويين المؤسسي والوطني للحد من هجرة الكفاءات النادرة وتعزيز استبقائها ؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أبرز التحديات والعوامل التي تدفع الكفاءات النادرة للتفكير في الهجرة،كما تسعى إلى تقديم استراتيجيات متكاملة للحفاظ على هذه الكفاءات واستثمارها في مسار التنمية الوطنية.

الدراسات السابقة :

دراسة بن غالم ايمان 2025: الكفاءات النادرة ودورها في عصر التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي، دفت إلى إبراز أهمية الكفاءات النادرة في عصر التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي ودورها في تعزيز الابتكار والتنمية المستدامة، وتوصلت إلى أن الكفاءات النادرة تمثل ركيزة أساسية في الاقتصاد المعرفي وتسهم في تشكيل مستقبل العمل من خلال خلق فرص ومجالات جديدة للابتكار. (Benghalem، 2025)

دراسة لبيب لويزة 2020: أسباب هجرة الكفاءات الجزائرية وأثرها على التنمية، دراسة ميدانية على عينة من الكفاءات المهاجرة بدول الخليج، تناولت أسباب هجرة الكفاءات الجزائرية وأثرها على التنمية من خلال دراسة ميدانية على عينة من الكفاءات المهاجرة بدول الخليج، وأظهرت النتائج أن العوامل الاقتصادية، خاصة انخفاض الأجور وتردي الظروف المعيشية، إلى جانب العراقيل الإدارية، تعد من أبرز دوافع الهجرة.(labib, 2020)

دراسة مانع فطيمة 2016: أسباب الكفاءات الجزائرية واثارها السلبية على التنمية، هدفت إلى تحليل أسباب هجرة الكفاءات الجزائرية وآثارها السلبية على التنمية، وخلصت إلى أن العوامل الاقتصادية وضعف البحث العلمي، إضافة إلى بعض العوامل الاجتماعية والتعليمية، تدفع الكفاءات إلى الهجرة، مما ينعكس سلبًا على التنمية والابتكار وتوظيف الموارد البشرية المؤهلة (mane, 2016)

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2. مفهوم هجرة الكفاءات النادرة:

قبل التطرق الى مفهوم هجرة الكفاءات وجب عليها أولا عرض مفهوم الكفاءات النادرة، ومن اهم التعاريف نستعرض ما يلي:

تعرفها المجموعة المهنية الفرنسية "ماديف" على انها مزيج من المعارف النظرية والعملية والخبرات المكتسبة من المهارات المهنية والتي هي الإطار الذي يسمح بملاحظة والاعتراف بها وعلى المنظمة اخذها بعين الاعتبار وتنميتها. (Maignant, 2000, p. 110)

كما تعرف كذلك على انها "مجموع المهارات والخبرات التي يمتلكها عدد قليل من الافراد وتكون ذات قيمة عالية" (Benghalem, 2025,p.27).

وفي السياق الجزائري يمكن أن تشمل الكفاءات النادرة المتخصصين في الذكاء الاصطناعي، الأمن السيبراني، تحليل البيانات الضخمة، الطاقات المتجددة، التكنولوجيا الطبية المتقدمة، وبعض الخبرات الإدارية والمالية عالية التخصص، وهي مجالات تشهد طلبا متزايدا محليا وعالميا مع محدودية العرض من الكفاءات المؤهلة.

أما بالنسبة لمفهوم هجرة الكفاءات فلقد عرف اختلافا كبيرا وتنوعا في الطرح فهناك ما يعبر عنه ب: "هجرة الأدمغة"، " حركة الأطر"، "نزيف العقول"، وعلى الرغم من اختلاف العبارات الا أن التعريف الاصطلاحي كان متفق عليه حيث عرفت هجرة الكفاءات على أنها: "سفر او هجرة الرجال والنساء المؤهلين جامعيا بمحض ارادتهم طلبا للعمل"، أما معجم اللغة العربية بالقاهرة فيعرفها على أنها: "عملية استنزاف البلاد النامية بتشجيع هجرة الؤهلين ثقافيا وعلميا من اصحاب الشهادات العالية والتخصصات الدقيقة من هذه البلاد لصالح الدول المتقدمة مقابل دخل مرتفع وفرص علمية (Language, 2026).

فيما تعرفها منظمة اليونيسكو على أنه :"هجرة الافراد المدربين وذوي الكفاءات من بلدهم الى بلد اخر في حركة تؤدي الى استنزاف الموارد والكفاءات في بلد المنشأ". (unescwa, 2026)

كما عرفت كذلك على أنها: انتقال الافراد الذين يعتبر وجودهم في أوطانهم ثروة حقيقية إلى بلدان يستقرون فيها. ويقدمون اسهامات ذات قيمة مضافة في مجالاتهم المتعددة بحيث يزيدون في الدخل القومي لتلك الدول".(Al-Otaibi, 2018, p.91)

2.2. عوامل هجرة الكفاءات النادرة

يشير التقرير الدولي إلى أن هناك فروق جوهرية بين هجرة الكفاءات النادرة وبين هجرة المهارات بحيث تعرف هذه الاخيرة بأنها انتقال الافراد ذوي مستوى معين من التعليم أو التدريب المهني أو الخبرة التقنية من بلد إلى آخر بهدف ايجاد عمل أو تحسين وضعهم المهني، وتشمل هذه الفئة العمالة المؤهلة مثل التقنيين والممرضين.

أما ما يعرف بهجرة الكفاءات النادرة فتشير الى هجرة الافراد ذوي المؤهلات العالية جدا والخبرات المتخصصة وعليه سنحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى أهم العوامل المساهمة في هجرة الكفاءات، باعتبار أن هذه الفئة تواجه في كثير من الأحيان عوامل تدفعها إلى الهجرة نحو الخارج، بحثا عن بيئات عمل أكثر دعمًا وتقديرا. وتنقسم هذه العوامل إلى قسمين رئيسيين:

العوامل الداخلية (الطاردة): وهي مجموعة من الظروف السلبية التي تواجهها الكفاءات في بلدانهم، مما يدفعهم إلى التفكير في الهجرة، ومن أهمها:

- تدني ميزانية البحث العلمي وانخفاض جودة التعليم العالي .
- ارتفاع معدلات البطالة بين خريجي الجامعات والمعاهد مع انخفاض في الأجور والرواتب.
- قلة الاهتمام بالبحث العلمي وضعف التمويل المخصص له.
- غياب بيئة عمل مهنية عادلة تقوم على معايير الجدارة والتميز.
- انعدام الاستقرار السياسي والاجتماعي وما يخلّفه من شعور بعدم الأمان الوظيفي.

- مركزية اتخاذ القرارات وانتشار البيروقراطية وتفشي الفساد الاداري . (Ghida & Tayeb, 2024, p.74)

العوامل الخارجية (الجاذبة): وتتمثل في مجموعة من المزايا التي توفرها الدول المتقدمة، وتشجع الكفاءات على الهجرة نحوها، مثل:

- توفر بيئات عمل احترافية وفرص بحث وتمويل أوسع.
- الحوافز المادية المجزية وتقدير للكفاءات والتميز العلمي.
- التقدير الاجتماعي والمهني للعلماء والمبتكرين.
- الانفتاح الثقافي والتقدم التكنولوجي الذي يتيح افاق أوسع للإبداع والابتكار (fettici, 2021, p.337)

3.2. الاثار السلبية لهجرة الكفاءات النادرة التنمية الاقتصادية

تخلف ظاهرة هجرة الكفاءات النادرة أثارا سلبية على حاضر ومستقبل التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بل وتمتد إلى التعليم وفرص توظيف مخرجاته في بناء وتطوير قاعدة تكنولوجية، ومن أبرز الاثار السلبية لهجرة العقول ما يلي:(fettici, 2021, p.338)

- تخلف هجرة الكفاءات النادرة آثارًا سلبية على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إذ تؤدي إلى استنزاف الموارد البشرية المؤهلة التي تحتاجها الدول لتحقيق أهدافها التنموية.
- تعتبر هجرة الكفاءات خسارة للاستثمارات الموجهة إلى التعليم والتكوين، حيث تستفيد الدول المستقبلة من الخبرات التي تم إعدادها محليا دون تحمل تكاليف تأهيلها.
- تساهم هذه الظاهرة في توسيع الفجوة بين الدول المتقدمة والنامية، من خلال انتقال المعرفة والابتكار إلى الخارج، مما يعزز التبعية العلمية والتكنولوجية ويضعف القدرة على تحقيق التنمية المستدامة.
- ينعكس نقص الكفاءات سلبًا على معدلات النمو الاقتصادي وعلى قطاعات حيوية كالصحة والتعليم والبحث العلمي.

3. لمحة عن الكفاءات النادرة في الجزائر :

على الرغم من غياب احصائيات دقيقة حول هجرة الكفاءات النادرة في الجزائر، الا اننا نستطيع الاعتماد على العديد من المؤشرات المهمة التي تمكننا من فهم واقع الكفاءات في الجزائر ومؤشرات الهجرة، حيث تساعد مؤشرات حول مخرجات التعليم العالي والبحث العلمي وسوق العمل والهجرة في الجزائر على تقديم صورة مقاربة لواقع الكفاءات النادرة في الجزائر، فهي تربط بين وفرة الامكانيات البشرية من جهة، و تحديات استثمارها والحفاظ عليها من جهة أخرى.

فعلى صعيد التكوين العلمي تظهر الاحصائيات الصادرة عن وزارة التعليم العالي (Research، 2025) أن عدد الطلبة المسجلين في طوري الليسانس والماستر بلغ 1.530.230طالبا،و هو رقم يعكس توسعا ملحوظا في نظام التعليم العالي وقدرة الجامعات الجزائرية على تكوين اعداد كبير من الكوادر البشرية المؤهلة،كما يعد وجود 50.119 طالب دكتوراه مؤشرا نوعيا هاما،نظرا لأن هذا المستوى من التكوين يسهم في اعداد كفاءات عالية التخصص يتوقع منها أن تلعب دورا محوريا في البحث العلمي والابتكار ونقل المعرفة. ويتعزز هذا المسار بوجود 69.766 أستاذا باحثا، مما يدل على توافر تأطير علمي وخبارات علمية معتبرة تتيح، بانتاج المعرفة وتطوير الكفاءات النادرة واستمرارية النظام العلمي .

مع ذلك، تكشف مؤشرات براءات الاختراع وعدد مراكز البحث عن بعض أوجه القصور بناءا على منظور الفعالية، حيث تفيد النشرة الرسمية للملكية الصناعية الصادرة عن المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية (INAPI، 2025) أن عدد براءات الاختراع لسنة 2023 بلغ 2009 براءة اختراع موزعة حسب القطاعات التالية (الكيمياء، الهندسة الكهربائية، الهندسة الميكانيكية، ومجالات اخرى) وهو مستوى متواضع نسبيا من حيث الناتج الابتكاري، خاصة عند مقارنته بعدد الباحثين وطلاب الدكتوراه، وهو ما يشير الى وجود فجوة بين التكوين

الاكاديمي والانتاج الفعلي للمعرفة القابلة للتطبيق اقتصاديا، من جهة اخرى نجد أن عدد مراكز البحث العلمي بلغت 32 مركزا، أي عدد محدود مقارنة بحجم مخرجات التعليم العالي من طلبة وباحثين، مما قد ينعكس على مدى استيعاب الباحثين، خاصة خريجي الدكتوراه، وتقييد قدرتهم لمزاولة النشاط البحثي في بيئة مناسبة مما يقلل من مساهتمهم في تجسيد قدراتهم على شكل ابتكارات أو مشاريع انتاجية وبالتالي انخفاض مساهتهم في التنمية الاقتصادية ككل.

من جهة اخرى، يمثل مؤشر البطالة البالغ 11.43%، (BANK, 2026) ضغطا كبيرا على الافراد المؤهلين، بحيث يعكس الصعوبات في ادماج الخريجين لا سيما الحاصلين على مؤهلات عليا، في سوق العمل، ويصبح هذا المؤشر أكثر اهمية عندما يتعلق الامر بالكفاءات النادرة، التي غالبا ما تتطلب وظائف تتناسب مع مؤهلاتهم وتخصصاتهم، وهي وظائف أو مناصب قد لا تتوفر بشكل كاف في الاقتصاد الوطني، و يؤدي هذا الوضع الى عدم توافق بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل، مما يدفع بعض الكفاءات النادرة الى البحث عن فرص خارج الوطن.

ويتعزز هذا الاستنتاج بمؤشر صافي الهجرة السلبي، بحيث على الرغم من عدم وجود احصائيات خاصة بهجرة الكفاءات النادرة، الا انه بالامكان الاستعانة بمؤشر صافي الهجرة وهو احد اهم المؤشرات التي تعكس اتجاهات حركة الافراد، حيث يعرف بانه الفرق بين عدد الوافدين وعدد المغادرين خلال فترة زمنية، وتشير احصائيات البنك الدولي ان صافي الهجرة لسنة 2024 قد بلغ **-31.240** (BANK, 2026) مما يعكس حركة عدد كبير من الجزائرين نحو الخارج، و هو ما يعكس استنزاف الموارد البشرية، و لاسيما ذوي الكفاءات النادرة، ولا تقتصر هذه الهجرة على مجرد حركة للأفراد، بل تمثل خسارة لاستثمارات الدولة طويلة الأجل في تنمية وتدريب هذه الكفاءات ،فضلا عن خسارة مساهتمها المحتملة الوطنية،

في المقابل ،تستفيد الدول المستقبلة من هذه الكفاءات دون تحمل تكاليف تدريبها ،مما يزيد اتساع فجوة التنمية

4.منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوضعي (الابستمولوجيا الوضعية)، وتتبنى منهجا وصفيا كميا من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من الكفاءات النادرة،بهدف استقصاء الأسباب والدوافع التي تسهم في قرار الهجرة،سواء كانت اقتصادية، علمية أو مهنية أو اجتماعية، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامجSPSS v26 .

1.4. عينة الدراسة :

تمثلت عينة الدراسة في الأفراد ذوي الكفاءة والخبرة في المؤسسات الجزائرية، بالاضافة الى العاطلين عن العمل الحاصلين على مؤهلات عليا (ماجستير، دكتوراه)، تم اختيار المشاركين وفق معايير مختلفة أهمها المستوى التعليمي العالي والمناصب العليا بغض النظر عن العمر أو الجنس أو أي بيانات شخصية أخرى، لضمان تمثيل الفئة المستهدفة بدقة. و قد تم اختيار هذه الفئة تحديدا لأنها تعتبر كفاءات نادرة، وتشكل محور موضوع الدراسة اضافة الى الفئة الأكثر لدى الدول الأجنبية وبالتالي مهددة بالهجرة.

5.نتائج الدراسة:

1.5.تشخيص البيانات الديمغرافية:

الجدول 1:البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة

البيانات الديمغرافية		التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	6	10.3
	أكثر من 50 سنة	2	3.4
	من 30 إلى 40 سنة	36	62.1
	من 40 إلى 50 سنة	14	24.1

	Total	58	100.0
الجنس	أنثى	34	58.6
	ذكر	24	41.4
	Total	58	100.0
المستوى	دكتوراه	22	37.9
التعليمي	ليسانس	9	15.5
	ماستر/ ماجستير	27	46.6
	Total	58	100.0
الوضعية	عاطل عن العمل	9	15.5
	عامل	3	5.2
	موظف	46	79.3
	Total	58	100.0

المصدر: مخرجات برنامج تحليل البيانات SPSS 26

يوضح الجدول رقم (01) التوزيع الديمغرافي لعينة الدراسة، حيث يتبين ما يلي:

-**من حيث العمر** :تمثل الفئة العمرية من 30إلى 40 سنة النسبة الأكبر بـ 62.1%، تليها الفئة من 40إلى 50 سنة بنسبة 24.1%، ما يشير إلى أن أغلبية المبحوثين في مرحلة النضج المهني.

-**من حيث الجنس** :يغلب العنصر الأنثوي (58.6%) على الذكري (41.4%)، مما قد يعكس طبيعة التوزيع في البيئة المهنية محل الدراسة.

-**من حيث المستوى التعليمي** :يشكل حملة الماستر/الماجستير النسبة الأعلى بـ 46.6%، تليها فئة الدكتوراه37.9%)، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى علمي مرتفع.

-**من حيث الوضعية** :نجد أن غالبية المشاركين موظفو (79.3%)، في حين تشكل الفئات الأخرى (عامل وعامل خارج العمل) نسبًا محدودة.

ورغم أن الجدول لا يتضمن توزيع التخصصات نظرا لورودها في سؤال مفتوح، فقد أظهرت الإجابات أن العينة تتوزع على مجالات متنوعة، حيث:

- تمثل تخصصات علوم التسيير حوالي 20%،
- والتخصصات العلمية مثل الإعلام الآلي، الميكانيك، والاتصالات حوالي 26%،
- والتخصصات الأدبية نحو 17%،
- في حين تشكل تخصصات الطب والصيدلة معًا حوالي (17%، 2%أطباء، 2% صيادلة، ونحو 13% من مجالات علمية قريبة)،
- أما العلوم الإنسانية والحقوق فتبلغ 20%من إجمالي العينة.

تبرز هذه النتائج أن العينة تتميز بتنوع أكاديمي ومهني واسع، ما يمنح الدراسة ثراء في وجهات النظر ويسهم في تفسير الظاهرة المدروسة ضمن سياقات مختلفة، ومن خلال تحليل التباين (ANOVA) والتجانس (Levene's Test)تبين أن العوامل الديمغرافية (كالنوع، والمستوى التعليمي، والسن، وغيرها) ليس لها تأثيرا على اتجاهات المبحوثين، أي أن الدوافع والتحديات متقاربة بين مختلف الفئات.

2.5. تشخيص إجابات المبحوثين:

الجدول 2: تشخيص أسباب هجرة الكفاءات النادرة

العبارات	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
تلقيت عروض عمل جيدة من دول متقدمة	11	3.1%	19.0%
أشعر أن الفرص الوظيفية في بلدي محدودة ولا تتناسب مع تخصصي	11	3.1%	19.0%
لم أتمكن من الحصول على فرص عمل في وطني رغم شهاداتي	10	2.8%	17.2%

وكفاءتي العالية			
لا أجد مسارا مهنيا واضحا يمكنني من الترقية والتطور	11	3.1%	19.0%
أشعر أن كفاءتي لا تقدر كما يجب في مكان عملي أو محيطي	15	4.2%	25.9%
أرغب في تحسين مستواي المعيشي	36	10.0%	62.1%
أرى أن الراتب (الحالي/ المحتمل) لا يتناسب مع جهدي وكفاءتي	27	7.5%	46.6%
أطمح للاستفادة من الامتيازات والخدمات المتوفرة في الخارج	25	7.0%	43.1%
التمويل المخصص للبحث العلمي في بلدي ضعيف	12	3.3%	20.7%
لا تتوفر فرص كافية للنشر العلمي والمشاركة من التظاهرات العلمية	5	1.4%	8.6%
أشعر أن البرامج التعليمية والبحثية لا تواكب التطورات العالمية	9	2.5%	15.5%
أشعر بضعف الشفافية والحوكمة في المؤسسات	18	5.0%	31.0%
أرى أن العدالة في التوظيف غير محققة بسبب المحسوبية والعلاقات	16	4.5%	27.6%
الدولة لم تمنحني امتيازات مقابل تميزي	10	2.8%	17.2%
أجد أن تقاليد مجتمعي تقيد حرية التفكير والعيش	9	2.5%	15.5%
لا أجد تقبلا للأفكار الجديدة في بيئتي الاجتماعية	11	3.1%	19.0%
أشعر بوجود تناقض بين القيم المعلنة والممارسات الواقعية في مجتمعي	17	4.7%	29.3%
بيئتي لا تدعم الابداع والمبادرة الفردية	21	5.8%	36.2%
أعاني من ضعف جودة الخدمات الأساسية مثل الصحى والأمن والتعليم	19	5.3%	32.8%
أرغب في خوض تجربة جديدة في بيئة أكثر انفتاحا وتقديرا للفرد والانسان بصفة عامة	32	8.9%	55.2%
تجارب زملائي الذين هاجروا تشجعني على اتخاذ نفس الخطوة	13	3.6%	22.4%
أخشى ضياع الفرص المستقبلية إذا لم أهاجر	21	5.8%	36.2%

المصدر: مخرجات برنامج تحليل البيانات SPSS 26

يوضح الجدول رقم (02) الأسباب الرئيسة التي تدفع الكفاءات إلى الهجرة أن عملية الهجرة مدفوعة بتراكم ضغوط متعددة الأبعاد، تتصدرها العوامل الاقتصادية والشخصية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة الحياة والتقدير.

البعد الاقتصادي (العامل الأكثر تأثيرا): يأتي الدافع الاقتصادي على رأس العوامل الطاردة للكفاءات، حيث تتجلى الأولوية المطلقة في الرغبة في تحسين المستوى المعيشي، وهو ما

يمثل الدافع الأقوى بنسبة 62.1%من إجمالي الاستجابات. يليه مباشرة وبقوة الشعور بأن الراتب (الحالي/المحتمل) لا يتناسب مع الجهد والكفاءة بنسبة 46.6%، مما يعكس فشل الأنظمة المحلية في تثمين رأس المال البشري. يتفاقم هذا البعد بالطموح الواضح للاستفادة من الامتيازات والخدمات المتوفرة في الخارج، الذي بلغت نسبته 43.1%، وكذلك بالشكوى من ضعف جودة الخدمات الأساسية مثل الصحة والأمن والتعليم بنسبة 32.8% هذه الأرقام تؤكد أن قرار الهجرة هو بحث عن استقرار اقتصادي وحياة كريمة شاملة.

البعد الشخصي والاجتماعي (البحث عن التقدير والبيئة المفتوحة): يحتل البعد الشخصي والاجتماعي مكانة بارزة في عملية الدفع، حيث تأتي الرغبة في خوض تجربة جديدة في بيئة أكثر انفتاحاً وتقديراً للفرد والإنسان بصفة عامة في المرتبة الثانية بقوة ملحوظة بلغت 55.2%هذا الدافع يُكمل الأسباب المتعلقة ببيئتي لا تدعم الإبداع والمبادرة الفردية بنسبة 36.2%، مما يشير إلى أن الكفاءات تهرب من بيئات تشعر فيها بالتقييد والتهميش. ويُضاف إلى ذلك شعور عميق بعدم الثقة والتناقض، يظهر في الشعور بوجود تناقض بين القيم المعلنة والممارسات الواقعية في المجتمع بنسبة29.3%.

البعد التنظيمي والمهني (العدالة والمخاطر): تبرز مشكلات الحوكمة المؤسسية والعدالة كعوامل طاردة رئيسية، حيث أكد المستجيبون على ضعف الشفافية والحوكمة في المؤسسات بنسبة 31.0%، وأشاروا بوضوح إلى أن العدالة في التوظيف غير محققة بسبب المحسوبية والعلاقات بنسبة 27.6% هذه الأسباب تعكس تآكل فرص الترقي والنمو المهني بناءً على الجدارة. كما أن الخوف من المستقبل المهني يمثل دافعاً قوياً، حيث أكد 36.2% من المستجيبين أنهم يخشون ضياع الفرص المستقبلية إذا لم يهاجروا، مما يجعل الهجرة خياراً استباقياً لضمان المسار المهني.

الأسباب الثانوية والأقل تأثيرا: في المقابل، حصلت الأسباب الأخرى المتعلقة بالتحديات المهنية البحتة (مثل ضعف التمويل للبحث العلمي 20.7%) أو الدوافع الثانوية (مثل تجارب الزملاء 22.4%) على نسب أقل، مما يشير إلى أنها تحديات متخصصة أو عوامل مساعدة وليست العوامل الحاسمة التي تدفع الغالبية العظمى من الكفاءات لاتخاذ قرار الهجرة.

بصفة عامة، تُظهر النتائج أن الأسباب المهنية والتنظيمية تتصدر دوافع هجرة الكفاءات، تليها العوامل الاقتصادية والاجتماعية، ثم تأتي الدوافع الشخصية والثقافية في المراتب الأخيرة، وتؤكد هذه المعطيات أن الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات يستلزم إعادة النظر في سياسات الموارد البشرية والتطوير المهني، إضافة إلى تحسين مناخ العمل والتحفيز والاعتراف بالكفاءة بما يضمن بيئة أكثر استقرارًا وجاذبية للكفاءات الوطنية.

تتوافق نتائج الدراسة مع العديد من الدراسات الدولية التي تشير إلى أن قرار هجرة الكفاءات لم يعد مرتبطا فقط بالعائد المادي، وإنما أصبح مرتبطا أيضا بجودة الحوكمة، وفرص التطور المهني، والاعتراف بالكفاءة، وبيئة الابتكار.

وتُعد الدول الأوروبية والمملكة المتحدة من أبرز الوجهات الجاذبة للكفاءات الأجنبية، بما فيها الكفاءات الجزائرية، بفضل قوة منظومتها الجامعية والبحثية، وتوفر فرص التطور المهني والنشر العلمي، إضافة إلى سياسات استقطاب المواهب في مجالات العلوم والتكنولوجيا والطب. كما ساهم تزايد الاعتماد على اللغة الإنجليزية في تعزيز جاذبيتها للكفاءات الشابة الباحثة عن آفاق مهنية وعلمية أوسع.

وفي المقابل، تشهد بعض دول الخليج العربي استقطابا متزايدا للكفاءات الجزائرية والأجنبية بما فيها الكفاءات البريطانية، من خلال تقديم حوافز مالية ومهنية تنافسية، والمشاركة في مشاريع تنموية كبرى، إلى جانب توفير بيئة معيشية آمنة وبنية تحتية متطورة. وتؤكد هذه

التجارب الدولية أن هجرة الكفاءات ترتبط بمزيج من العوامل الاقتصادية والمهنية والتنظيمية وجودة الحياة، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية.

3.5 الاستراتيجيات المقترحة للحفاظ والاستبقاء على الكفاءات النادرة:

من خلال نتائج الجداول السابقة، يمكن اقتراح مجموعة من الاستراتيجيات للمحافظة على الكفاءات النادرة في ظل تحديات الهجرة وفرص التمكين. وتجدر الإشارة إلى أن العوامل الديمغرافية (كالنوع، والمستوى التعليمي، والسن، وغيرها) لم تظهر تأثيرا واضحًا على اتجاهات المبحوثين، مما يشير إلى أن الدوافع والتحديات متقاربة بين مختلف الفئات، وبالتالي فإن الاستراتيجيات المقترحة ذات طابع عام وشامل يمكن تطبيقها على جميع الكفاءات بغض النظر عن خصائصهم الشخصية أو المهنية.

1. تطوير برامج تدريب مستمرة وموجهة نحو الابتكار داخل المؤسسات.
2. عقد شراكات مع جامعات ومراكز أبحاث دولية لرفع كفاءة الباحثين محليًا بدل سفرهم الدائم.
3. استثمار الكفاءات العائدة من الخارج في برامج نقل الخبرة والمعرفة.
4. رقمنة التعليم العالي والبحث العلمي لتوسيع فرص التعلم دون الحاجة للهجرة.
5. إعداد استراتيجية وطنية لاستبقاء الكفاءات النادرة تتكامل فيها الدولة والقطاع الخاص والجامعات.
6. تأسيس قاعدة بيانات وطنية للكفاءات لتسهيل متابعتهم ودعمهم.
7. تحسين صورة البيئة الوطنية في الإعلام بإبراز قصص نجاح الكفاءات التي بقيت وساهمت محليًا.
8. إتاحة فرص للمشاركة للكفاءات النادرة في اتخاذ القرار والسياسات حتى يشعروا بقيمة دورهم.

9. إطلاق مبادرات "تمكين مقابل الهجرة"تشجع الكفاءات على البقاء مقابل فرص حقيقية في التأثير والتطور.
10. إعادة هيكلة أنظمة الأجور والمكافآت بما يتناسب مع مستوى الكفاءة والخبرة والنتائج الفعلية، مع اعتماد مبدأ العدالة المقارنة الذي يجعل دخل الكفاءات النادرة قريباً من متوسط الدخل الدولي لنفس المؤهلات أو المناصب النوعية، بما يضمن استدامة جاذبية البيئة المحلية.
11. منح حوافز مالية خاصة للكفاءات النادرة)منح بحثية، مكافآت إنجاز، بدلات ابتكار.
12. إتاحة مزايا غير مادية مثل سكن، تأمين صحي، منح دراسية للأبناء، امتيازات السفر، تغطية مصاريف البحث والتكوين.
13. تعزيز الشفافية والعدالة في التوظيف والترقية عبر نظم تقييم موضوعية تعتمد على الكفاءة لا العلاقات.
14. وضع مسارات مهنية واضحة تسمح للكفاءات برؤية مستقبلهم داخل المؤسسة.
15. تمكين القيادات الشابة والباحثين من المناصب والمشروعات ذات التأثير.
16. تبني نموذج الحوكمة الذكية الذي يوازن بين الأداء، المشاركة، والابتكار.
17. تعزيز ثقافة الاعتراف والتقدير داخل المؤسسات (جوائز، نشر قصص نجاح، تكريم رمزي).
18. إعادة بناء الثقة بين الكفاءات والمؤسسات عبر التواصل المستمر والمشاركة في صنع القرار.

6.الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهم التحديات التي تدفع الكفاءات النادرة إلى الهجرة، واقتراح استراتيجيات فعّالة للمحافظة على هذه الكفاءات واستبقائها داخل الوطن.

وقد أوضحت النتائج أن عملية الهجرة مدفوعة بتراكم ضغوط متعددة الأبعاد، تتصدرها العوامل الاقتصادية والشخصية، تليها التنظيمية والمهنية، فقد أظهرت البيانات أن البعد الاقتصادي هو العامل الأكثر تأثيرا من خلال البحث عن تحسين المستوى المعيشي وتقدير الكفاءة ماديا، يليه الشعور بعدم التناسب بين الجهد والمكافأة وضعف جودة الخدمات أما البعد الشخصي والاجتماعي فجاء في المرتبة الثانية مع رغبة الكفاءات في بيئة أكثر انفتاحا وتقديرا للإنسان، بينما البعد التنظيمي والمهني كشف عن ضعف الشفافية والعدالة المؤسسية والخوف من ضياع الفرص المهنية الخارجية.

وتؤكد هذه المعطيات أن قرار الهجرة ليس قرارا فرديا أو آني، بل هو استجابة منطقية لخلل هيكلي في منظومة التقدير، التحفيز، والحوكمة.

وانطلاقا من هذه النتائج، تم اقتراح مجموعة من الاستراتيجيات للمحافظة على الكفاءات النادرة، والتي يمكن تطبيقها على مختلف الفئات نظرا لعدم وجود فروق ديمغرافية جوهرية بين المبحوثين.وتشمل هذه الاستراتيجيات محاور التمكين المهني، العدالة التنظيمية، التحفيز المالي والمعنوي، والاعتراف المجتمعي.

كما خرجت الدراسة بمجموعة من **التوصيات** أهمها:

- ضرورة تبني سياسة وطنية شاملة لاستبقاء الكفاءات تتكامل فيها أدوار الدولة، القطاع الخاص، والجامعات.
- مراجعة نظام الأجور والتعويضات بما يحقق العدالة المقارنة مع المستويات الدولية، ويعكس القيمة الحقيقية للخبرة والكفاءة.
- تعزيز بيئة العمل المؤسسية عبر تكريس مبادئ الشفافية، الجدارة، والمساءلة في التوظيف والترقية.

– توسيع فرص البحث والتطوير والابتكار لتمكين الكفاءات من تحقيق ذواتهم داخل الوطن بدل البحث عن الفرص في الخارج.

– تحسين صورة البيئة الوطنية في الإعلام والسياسات العامة من خلال إبراز قصص نجاح الكفاءات داخليا.

– الاهتمام بالبعد الإنساني والاجتماعي للكفاءات عبر توفير خدمات نوعية في السكن، التعليم، الصحة، والتأمين.

– بناء ثقافة الاعتراف والتقدير داخل المؤسسات لضمان الإحساس بالانتماء والثقة.

إشراك الكفاءات في صياغة السياسات والاستراتيجيات الوطنية لخلق بيئة تشاركية قائمة على الثقة والمسؤولية المشتركة.

7.قائمة المراجع:

1. *Al-Otaibi, T. (2018). The Phenomenon of Arab Brain Drain: Causes, Repercussions, and Proposed Solutions. Journal of Social Science, 06, 91.*

2. *BANK, W. (2026, 02 15). WORLD BANK. Récupéré sur https://data.worldbank.org*

3. *Benghalem, I. (2025). Rare Talents and Their Role in the Era of Technology and Artificial Intelligence: Present Challenges and Future Opportunities. Social and Human Sciences Review, 26 (02).*

4. *fettici, f. (2021). Migration of Scientific Talent: Causes and Implications. Al-Turath Journal, 337.*

5. *Ghida, f., & Tayeb, d. (2024). The Migration of Algerian Skills and Its Impact on Economic Development. Journal of Economic Growth and Entrepreneurship, 74.*

6. *INAPI. (2025, 02 15). Algerian National Institute of Industrial Property. Récupéré sur https://e-services.inapi.org/statisticsAr*

7. *labib, l. (2020). Causes of Algerian Competencies Migration and its Impact on Development: A Field Study on a Sample of Immigrant Competencies in the Gulf States. Afaq De La Science Journal, 5 (4).*

8. *Language, A. o. (2026, 02 14). Academy of the Arabic Language.*

9. *Maignant, A. (2000). Human Resources: Developing the Strategy. france: Ed liaison.*

10. *mane, F. (2016). Causes of Algerian Competencies Migration and its Negative Effects on Development. Journal of New Economy. Journal of New Economy, 7 (2), 269-285.*

11. *Research, M. o. (2025, 02 15). mesrs.dz. Consulté le 02 15, 2025, sur https://www.mesrs.dz*

12. *unescwa. (2026, 02 14). unescwa. Récupéré sur https://www.unesco.org.*