

هجرة الموارد البشرية منظمات العمل

- المسببات و الحلول -

معروف هوارى المركز الجامعي - أحمد زبانة - غليزان -

1- المقدمة:

- ما هي أهمية دراسة ظاهرة هجرة الموارد البشرية منظمات العمل؟.
- ما هي سبببات الظاهرة و إيجابياتها على مستوى المنظمة والعامل؟
- ما هي مسببات ظاهرة هجرة منظمات العمل؟.
- ما هي الحلول المقترحة للحد من الظاهرة على مستوى منظمات العمل؟.

- ما هو واقع الظاهرة هجرة المنظمات وسط المؤسسات الجزائرية؟.

2- أهمية دراسة ظاهرة هجرة الموارد البشرية منظمات العمل:

تتمثل الأهمية فيما يلي:

- تحديد المسببات الرئيسية و المهمة وراء استفحال الظاهرة وسط مختلف القطاعات: القطاع الصحي، قطاع المحروقات و الطاقة، قطاع التعليم العالي و غيره.

- تحديد و الكشف عن الآثار سلبية للظاهرة على مستوى المنظمة من الناحية المالية و الأدائية بالدرجة الأولى، و على سلوك العاملين الباقين بها، مثلاً انخفاض الروح المعنوية، تأثر معدلات الأداء و الإنتاجية.

- إعادة النظر في مختلف سياسات المنظمة بما فيها سياسات تسيير الموارد البشرية لأن معظم الباحثين يؤكدون أن حدوث الظاهرة مرتبط بفشل ممارسات إدارة الموارد البشرية .

- وضع خطط و تبني استراتيجيات للحد و التحكم في تفاقم ظاهرة ترك العمل وسط العاملين، من خلال استغلال الإحصائيات والنسب المستقاة من واقع المنظمة سنوياً حول تطور و ارتفاع معدلات الظاهرة.

- تحديد الكفاءات على المستوى المنظمة و التي ترغب فعلياً في هجرة المنظمة من أجل التفاوض معها و إقناعها بالاستمرار و البقاء بالمنظمة، لأن فقدانها يعتبر خسارة مالية و فكرية و مهارية لها، ويشير محمود سالم (201:93) أن الاحتفاظ بالعامل يعد أحد الركائز الهامة لأي منظمة وعنصر هام لاستمرارية ونمو الحركة الإنتاجية وخفض تكلفة تتحملها المنظمة كنوع من الأعباء.

3- أنواع هجرة منظمات العمل: تتمثل في الوجه التي يفضلها المورد البشري فيما يلي:

- أ- هجرة الداخلية:** و تشير إلى ترك العامل المنظمة التي يشتغل فيها والالتحاق بمنظمات أخرى أجنبية كانت أو وطنية عمومية أو خاصة داخل الوطن، و يشير كلا من Hirst و Thompson أن الهجرة

تعتبر ظاهرة هجرة الموارد البشرية منظمات العمل أو ما يعرف بترك العمل من المشكلات التنظيمية التي تستدعي البحث و الدراسة من طرف الأخصائيين و الباحثين في مجال العمل و التنظيم، بحيث تشير التقارير لمختلف الهيئات المنظمات الوطنية و الدولية إلى ارتفاع معدلات انتشار الظاهرة وسط أكبر المنظمات و في كل القطاعات وكل الدول و هذا مرتبط أساساً بمجموعة من الأسباب، داخلية متعلقة بالمنظمة و العامل، و خارجية متمثلة في حالة سوق العمل و المنافسة بين المنظمات في إطار جلب الكفاءات و المورد البشري المؤهل، و أمام هذا الوضع فإن المنظمات الجزائرية ليست بعيدة عن هذا الواقع، حيث تشير الإحصائيات في هذا المجال مغادرة 40000 جزائري إلى الخارج مقسمون على النسب التالية: 50% من الأطباء، 23% من المهندسين، 15% من العلماء، قد غادروا الجزائر إلى البلدان الأوروبية بسبب أن مبلغ الأجر الذي يتقاضاه الباحث في الجزائر 500 أورو في حين يتجاوز في مثل هذه البلدان 6000 أورو، هذا يوضح لنا غياب سياسة تحفيزية في المؤسسات الجزائرية (محمد بلعسل، 189، 2013:188)، وللتحليل أكثر فإن العامل ينتمي للمنظمة بهدف إشباع مجموعة من الحاجات الإنسانية وتحقيق أهدافه الشخصية و على المنظمة تحقيق ذلك، في إطار جهده المبذول في العمل مقابل ما تقدمه المنظمة في شكل العوائد المادية ومختلف الحوافز، لكن المشكلة تبدأ في التفاوت و الاختلالات بين ما ينبغي أن يكون (توقعاته) و بين ما هو كائن (ما تقدمه المنظمة) وهذا ما تطرقت إليه العديد من النظريات في مجال علم النفس العمل والتنظيم مثل نظرية التوقع، كما ينتج عن ذلك التفاوت مجموعة من المؤشرات السلوكية التي تنبؤ بحدوث ظاهرة الهجرة وسط العمال، وعليه فإن أي سلوك فردي أو تنظيمي لا ينبع من فراغ بل محصلة التفاعل بين مجموعة معقدة ومتراصة من الأشياء أو الأشخاص أو غيرها من المكونات البيئية ومن ثم فإن معرفة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي وتفسيره والتنبؤ والسيطرة عليه يستلزم معرفة طبيعة الظروف المحيطة به (أيمن العمري و آخرون، 2009:498)، ولهذا فإن دور إدارة الموارد البشرية يستلزم متابعة حركية العمال داخل المنظمة وخارجها باستخدام مختلف وسائل المتابعة والرقابة في إطار نظم التسيير الحديثة، و في بحثنا سنحاول التطرق لظاهرة هجرة المنظمات من خلال الإجابة على مختلف التساؤلات التالية:

يمكن أن تتم دون مغادرة الأرض وذلك من خلال الشركات متعددة الجنسيات و القدرة بطبيعتها على جذب عاملين و كفاءات يدنون لها بالولاء على حساب البيئة الاجتماعية والسياسية للبلدان، وهؤلاء تقل روابطهم وبيئتهم(سنان الموسوي،2006:288) وفي بعض الحالات تتم هجرة المنظمات إلى العمل في إطار شخصي أو إنشاء العيادات خاصة أو مكاتب استشارية مثل الأطباء أو المهندسين،

ب- هجرة الخارجية: و تتمثل في هجرة العامل المنظمة و الالتحاق بمنظمات أخرى خارج الوطن، حيث تسعى تلك المنظمات إلى استقطاب الكفاءات المكونة و ذات الخبرة للاستفادة منها في تطوير و تسيير المنظمة، و يشير محمد خشاني(2007) إلى وجود عوامل خارجية ذات طبيعة مهنية تحفز على تنفيذ الفكرة الدفينة للهجرة يتعلق الأمر بمحيط جذاب في الدول المتقدمة و التي تتميز بتوفر شروط عمل و عيش مغرية:

- البحث عن التميز في مناخ ملائم لإبراز القدرات.

- مرونة التنظيم، روح التباري و المنافسة.

- أفق الترقى في العمل و الاستفادة من الفرص.

- الجاذب القطاعي المرتبط بالمهن الجديدة للتكنولوجيا الجديدة.

4- سلبيات ظاهرة هجرة الموارد البشرية منظمات العمل:

أ- على مستوى منظمة العمل:

تتأثر المنظمة من نتائج هجرة العاملين بدرجة كبيرة، حيث أصبحت الظاهرة تؤرق كل المنظمات باختلاف القطاع الذي تنتمي إليه أو النشاط الذي تمارسه، و عليه فإن دور إدارة الموارد البشرية يزداد تعقيدا و أهمية أمام استفحال الظاهرة وسط العاملين و بالتالي عليها متابعة حركية العاملين من وإلى المنظمة باستخدام لوحات القيادة أو إجراء مقابلات مع الراغبين في الهجرة وغيرها من الوسائل، بالنظر إلى اشتداد الصراع بين المنظمات لاستقطاب الكفاءات والخبرات من المنظمات المنافسة باستخدام مختلف الحوافز و المغريات و المزايا، و من بين السلبيات نذكر منها:

*** فقدان عوائد التكوين:** تسعى منظمة العمل جاهدة لتكوين مواردها البشرية لأجل استثمارها و استغلالها لزيادة تنافسية المنظمة بالنظر إلى التطورات التكنولوجية و التقنية و التنظيمية و هذا بوضع برنامج تكويني يستجيب لتطلعات المنظمة و العاملين بتوفير ميزانية مخصصة لذلك، لكن المشكلة تكمن في هجرة العاملين المكونين المنظمة خاصة الأكفاء و ذوي الخبرة و الأداء المتميز و الذين يعتبرون مفتاح التطوير و الإبداع للمنظمة، و هذه الحالات تشكل حسارة كبيرة لها خاصة إذا تم استقطابهم من طرف منظمات

منافسة، معنى ذلك انتقال أسرار و طرق عمل و خبرات، و لتدارك الوضع تسعى المنظمة إلى معرفة و تحديد مسببات الظاهرة لأجل التدخل وإقناع العامل عن ترك المنظمة بتقديم المحفزات و غيرها، وتشير راوية عباس (2005:73) إلى أن الفرد المتكون تكوينا متخصصا يكون لديه دافع البقاء للعمل بالمنظمة لأنه لا يستطيع أن يجد منظمة أخرى بسهولة تستخدم مهاراته المتخصصة المكتسبة و لو وجد مثل هذه المنظمة فهو لا يترك عمله إلا إذا كانت المنظمة الأخرى ستدفع له أجرا أعلى من أجره الحالي و توفر ظروف عمل أخرى.

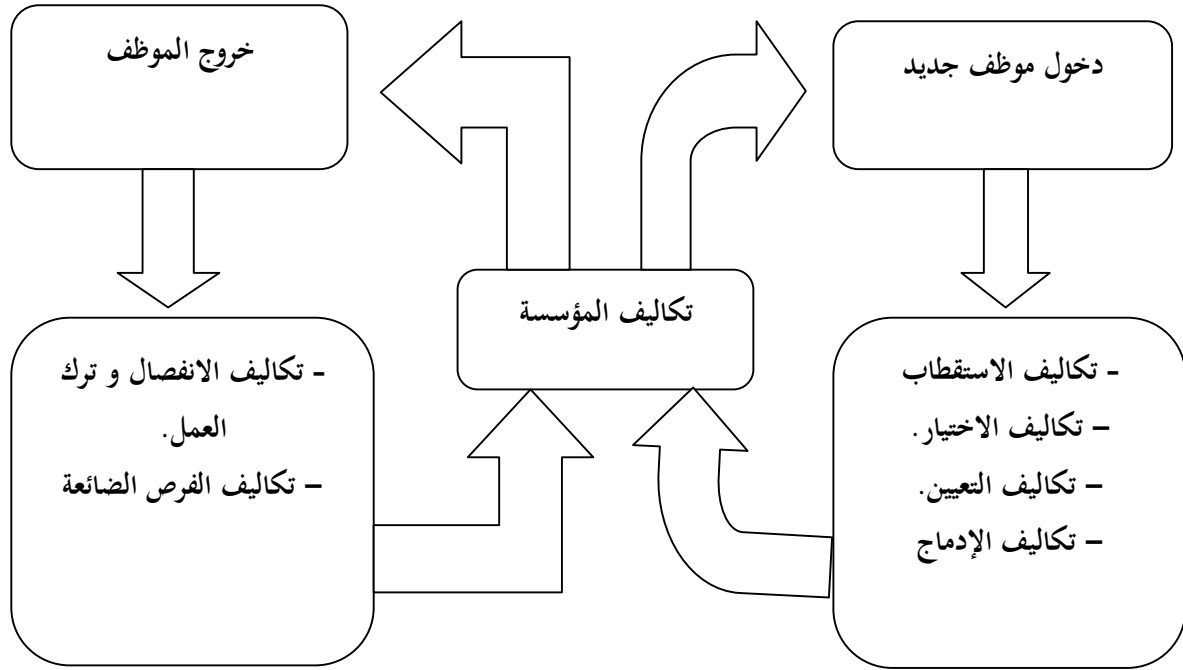
*** انخفاض الروح المعنوية للعاملين الباقين:** يتأثر العاملين الباقين على خلفية مغادرة زملاء لهم المنظمة، خاصة إذا كانت تسود بينهم علاقات إيجابية على شكل الثقة المتبادلة، التعاون، العمل الجماعي، المشاركة الاجتماعية، و يتجلى ذلك في انخفاض و تدني المعنويات مما ينعكس سلبيا على مستويات الأداء و الإنتاج، و يذكر كلا من منير الحري و حنان رزق (2003:210) أن استمرار و استقرار العاملين في عملهم يعتبر مظهرا إيجابيا لمستوى الروح المعنوية و تماسك الجماعة بينما يعتبر كثرة انتقال العاملين أو تركهم العمل مظهرا سلبيا و دليلا على انخفاض الروح المعنوية بينهم.

*** ارتفاع النفقات المالية للمنظمة:** و ترتبط بكل تكاليف ترك العمل و تكاليف إحلال أفراد جدد مكانهم من خلال إجراءات التوظيف و الانتقاء و الشكل رقم 1 يوضح ذلك، و أضف إلى ذلك تبعات و نفقات المتولدة عن العامل الجديد، و من بين التكاليف نذكر منها:

- نفقات تكوين العامل الجديد.

- تأثر معدلات الإنتاج بهجرة العامل المنظمة وخاصة إذا كان حلقة المهمة و الأساسية في عملية الإنتاج أو اتخاذ القرارات الإدارية.

- تكاليف المرتبطة بتفاوت بين قيمة الدخل الذي يتقاضاه العامل المبتدئ و بين معدل الإنتاج الفعلي و الذي يكون عادة أقل من الأجر.



– الشكل رقم (01) يوضح تكاليف الإحلال الفردي في المؤسسة –

المصدر: معين أحمد السيد (2010:164)

ب: على مستوى الفرد الذي ترك المنظمة:

– فقدان سنوات الأقدمية، فقدان زملاء العمل الذين اشتغل معهم لعدة سنوات.

– فقدان المكانة المهنية التي كان يمتلكها.

– احتمال عدم التكيف مع وظيفة في المنظمة الجديدة.

5- إيجابيات ظاهرة هجرة الموارد البشرية منظمات العمل:

تمثل إيجابيات الظاهرة عند كلا الطرفين:

– استغلال الوظائف الشاغرة لتوظيف عاملين ذوي خبرة و كفاءة أكثر من السابقين.

– دمج الوظائف الشاغرة في وظيفة واحدة في إطار التغيير التنظيمي أو الاستغناء النهائي عن الوظيفة.

– إعادة النظر في مختلف السياسات بما فيها ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل: التوظيف، نظام الحوافز..

– زيادة العوائد المادية بالنسبة للعامل.

– توفر فرص للتطور المهني، و تحقيق الاعتراف المهني.

– إشباع مختلف الحاجات التي عجز عن إشباعها في المنظمة السابقة و تحقيق أهدافه الشخصية.

6- أسباب هجرة الموارد البشرية منظمات العمل:

– في أحد البحوث التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية في الأربعينيات القرن الماضي، أن حوالي نصف أسباب ترك العامل لعمله

كانت تتصل بظروف العمل و النصف الآخر كان لأسباب شخصية (طارق كمال، 2007:174)، و لقد تعددت أسباب ترك المنظمات، منها ما هو مرتبط بمكونات التنظيمية للمنظمة أو مكونات الوظيفية في حد ذاتها، و هذا كله له علاقة بمدركات العامل و توقعاته من الوظيفة و المنظمة على حد سواء، و من بين الأسباب نذكر ما يلي:

* **ضعف العوائد المادية:** تشير عدة دراسات و أبحاث أن العائد المادي من الوظيفة له علاقة مباشرة مع هجرة الموارد البشرية منظمات العمل بسبب ما يتوقعه العامل من الوظيفة بسبب:

– إجراء العامل لمقارنات بين ما يتقاضاه من العوائد المادية في منظمته و بين ما تقدمه منظمات أخرى لعاملها، إما من نفس مستواه العلمي أو من نفس وظيفته.

– وجود تفاوت بين قيمة العائد المادي و جهد العامل المبذول في أداء المهام و الأعمال.

– عدم تغطية العوائد المادية لتكاليف و الاحتياجات العائلية.

– عدم ضمان العوائد المادية لحياة محترمة بعد التقاعد.

و يؤكد محمود سالم (2012:93) أن الوقوف عند أسباب رغبة العامل في ترك العمل مع ملاحظة أن معظم الذين يتركون وظائفهم، يكون الدافع المادة، فهو يتطلع إلى راتب أعلى يتناسب مع مجهوده و قدراته، هذا الراتب لم يحصل عليه في المنظمة و بالتالي

يسعى للحصول على راتب أعلى في منظمة أخرى تقيمه ماديا بصورة جدية و مرضية، و هذا ما يعاني منه عمال مؤسسة سوناطراك مقارنة بمؤسسات أخرى، حيث يشير محمد بلعسل (198:2013) أن الأجور التي تمنحها مؤسسة سوناطراك خاصة الفرع الذي يشهد أكبر نسبة للهجرة و المتمثلة في التنقيب، يدفع راتبا يتراوح بين 50 و 60 ملايين سنتيم شهريا للتقني في التنقيب الذي يشتغل في الصحراء، مقابل 60 مليون سنتيم يتلقاها نظرائهم الأجانب الذين يشتغلون لصالح الشركات الأجنبية في نفس الظروف.

* **انخفاض مستويات الرضا الوظيفي:** يعد متغير الرضا الوظيفي من بين المتغيرات التي تحظى باهتمام و الدراسة من طرف مختلف العلماء و الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لما له من تأثير مباشر على سلوك العاملين بالمنظمات، و يتجلى ذلك في مستوى رضا أو عدم

رضا العامل اتجاه مجموعة من العوامل و التي تؤثر في رغبته في هجرة المنظمة، تتمثل أساسا في:

1- العوامل التنظيمية: نذكر منها مختلف سياسات المنظمة بما فيها ممارسات إدارة الموارد البشرية، إجراءات واللوائح التنظيمية، المسؤوليات و الصلاحيات، نمط القيادة و الإشراف، نظام الحوافر و الترقية و غيرها.

2- العوامل الوظيفية: تشمل كل ماله علاقة بمنصب العمل ونذكر منها العوائد المادية، تصميم الوظيفة و محتواها، الظروف المادية للعمل و غيرها.

- تتمثل العلاقة بين الرضا الوظيفي و هجرة المنظمات في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي و هجرة منظمات العمل -

قرار العامل	الرغبة في هجرة المنظمة	مستوى الرضا الوظيفي
البقاء و الاستمرارية بالمنظمة	منخفض	مرتفع
الهجرة و انتظار الفرصة و العرض المناسبين	مرتفع	منخفض

المصدر: من اجتهاد الباحث

- من الجدول نستنتج أن العلاقة بين المتغيرين طردية، تتمثل في أنه كلما كانت مستويات الرضا الوظيفي اتجاه أحد أبعاد المتغيرات التنظيمية أو الوظيفية مرتفعة كلما قلت حالات ومعدلات هجرة المنظمات، وكلما كانت مستويات الرضا الوظيفي ضعيفة انعكس ذلك على ارتفاع حالات تاركي العمل، ومن النتائج التي توصلت إليها دراسة كلا من أسعد و أرسلان حول الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، انخفاض مستويات الرضا الوظيفي نحو الراتب، الوظيفة نفسها، أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين، وهذا الأخير بدوره يؤدي بالعاملين إلى التغيب وترك العمل. (عادل هاشم، 22، 2010: 21)

* **تدهور الظروف المادية للعمل:** تؤثر الظروف المادية للعمل على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل و بالتالي على الرضا عن العمل ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل: الإضاءة والحرارة والتهوية والضوضاء والرطوبة والنظافة ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل الكثير من الباحثين والعلماء (عبد فليح، محمد عبد المجيد، 2005: 264)، وهذا بسبب أثار تدهور ظروف العمل على انخفاض معدلات الأداء والإنتاجية وهذا ما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية من خلال إدخال بعض تحسينات في المصنع محل الدراسة والنتائج التي تحققت على مستوى ارتفاع معدلات الإنتاج ورضا العاملين هذا من جهة، ومن جهة أخرى أثار ذلك على الصحة النفسية والجسمية للعامل ويشير مفتاح عبد العزيز (66، 2010: 65) إلى أن الضوضاء تمثل عاملاً مؤثراً سلبياً على العمل والإنتاج، كما أشارت بعض الدراسات المسحية في المجال الصناعي توضح ارتباط الضوضاء بأعراض مهنية مثل: الصداع، الغثيان، عدم الاستقرار، القلق، والتقلب المزاجي، وفي ظل تلك التأثيرات السلبية للوظيفة وغياب عامل تحسين ظروف العمل فإن العامل أمام قرار البحث عن البديل خارج منظمة العمل والذي يضمن له السلامة والحفاظ على صحته النفسية والجسمية.

* **انتعاش سوق العمل:** إن الحركية التي يتميز بها سوق العمل من خلال توفر الوظائف خارج المنظمة وفقاً لمبدأ العرض و الطلب تنافس المنظمات الأخرى على استقطاب المورد البشري الذي تحتاجه، في ظل وجود رغبة لدى العامل في هجرة وترك المنظمة والبحث عن البديل، مع توقعاته التي يحملها من خلال التحاقه بالمنظمة الجديدة، كلها عوامل تساهم بشكل كبير ومباشر في تسريع قرار الهجرة، ويشير كل من Steel و Lounbury أن من بين العوامل الرئيسية المتعلقة بدوران العمل هو حالة سوق العمل، و هذا له علاقة بتصور العامل للسوق وتأثير ذلك على نيته في هجرة العمل، بحيث إذا توفرت احتمالية وجود العمل بسهولة فإن درجات الرغبة في هجرة المنظمة ترتفع (Laurent Giraud,....: 05).

* **ارتفاع معدلات الاحتراق النفسي:** يشير Aronson و Beck إلى أن الاحتراق النفسي ليس بضغط فقط مرتفع الشدة و فقط، وإنما تكرار لضغط مزمن في إطار مهني بالنسبة إلى الذين يعملون بمصالح الخدمات الإنسانية التي تستوجب من العاملين في قطاعها كمية هائلة من الطاقة والمرونة و تكرار هذه التدخلات بصفة يومية (طايبي نعيمة، 2013: 38)، بالنظر إلى الظروف الضاغطة التي تمارس فيها المهام ومن بين الفئات التي تعاني من حالات الاحتراق النفسي نذكر منها الأساتذة الجامعيين، المعلمين، المهندسين، و أخيراً فئة الأطباء والمرضات خاصة العاملين في مراكز العناية المركزة أو وحدة الاستعمالات الطبية بسبب ضغط عدد المرضى من جهة ونوع الحالات والإصابات التي تستدعي التدخل والعلاج من جهة أخرى، ويذكر شيلي تايلور (506: 2008) المؤشرات الثلاثة التي يستدل منها على ظاهرة الاحتراق النفسي، هي الإجهاد الانفعالي، التقليل من شأن العملاء، الإحساس بتدني مستوى الإنتاجية في العمل أما الأثر الذي يتركه الاحتراق النفسي متعدد الجوانب فهو يرتبط بالتغيب عن العمل و بتغيير العمل باستمرار.

* **ضعف العدالة التنظيمية:** إن التصور الذي يضعه العامل حول العدالة له تأثير مباشر على رغبته في هجرة و ترك منظمة العمل، ومن بين مظاهر ذلك عدم معاملة الرئيس لمؤوسيه بعدالة حيث تسود العلاقات مبدأ المحسوبية و الجهوية و التمييز، عدم توزيع المنح والمكافآت وفقاً لمعايير موضوعية عادلة تفرق بين الأداء الجيد والضعيف، حيث أشارت دراسات إلى مساهمة كل من مكونات وأبعاد العدالة التنظيمية في حدوث ظاهرة هجرة المنظمات، حيث توصل كل Al و Masterson من أن بعد العدالة الإجرائية يعتبر المحدد القوي في إرادة العامل ترك المنظمة (71: 2006: assaad el akremi et ses collaborateurs).

* **الأسباب الشخصية:** تشير إحدى الدراسات أن حوالي 75% من الرجال الذين يتركون عملهم لأسباب مهنية بحثة في حين أن حوالي 75% من النساء يتركن عملهن لأسباب شخصية أساساً (طارق كمال، 2007: 175)، وتتمثل معظم الأسباب لكلا الجنسين في: بعد

مكان العمل عن المنزل، ساعات العمل الطويلة، عدم التوفيق بين متطلبات العمل والمسؤولية الاجتماعية للعائلة، عدم التوافق بين الحاجات الفردية والحوافز التي تقدمها المنظمة، عدم تحقيق الأهداف الشخصية في إطار الوظيفة التي يشغلها، كما يعتبر سن العامل ومدة الخدمة، عاملان أساسيان مرتبطان بالهجرة أو الرغبة في ذلك، حيث تشير الدراسات إلى العلاقة بين السن والخبرة من جهة وترك العمل من جهة أخرى، فكلما كان العامل صغير السن وحديث الالتحاق بالعمل فإنه يكون أقل ارتباطا بمجتمع العمل مما يشجعه على ترك العمل، و في المقابل فإن العامل الكبير في السن تكون مدة خدمة طويلة بالمؤسسة و ربط علاقات طيبة مع الرؤساء والزلاء بحيث يكون من الصعب عليه أن يترك تلك المنظمة التي أبان فيها إنجازاته وأظهر فيها قدراته (محمد ربيع، 2005: 262، 261).

وتمثل باقي الأسباب التي تؤدي فعليا إلى هجرة المورد البشري المنظمة نذكر منها:

- ضعف فرص الترقية والتطور الوظيفي، ضعف نظام الحوافز، نمط القيادة والإشراف المرتكز على المركزية في اتخاذ القرارات، كثرة الصراعات والمناوشات بين الزلاء في العمل، شعور العامل بالاغتراب الوظيفي، عدم وجود الاعتراف المهني للأداء المميز، ضعف نظام الاتصال (القنوات والوسائل) والذي يسمح بمرونة وصول المعلومة على شكل اقتراحات وأفكار أو شكاوي وتظلمات من المرؤوسين إلى الرئيس.

7- الحلول المقترحة للحد من الظاهرة على مستوى منظمات العمل:

إن لمصلحة تسير الموارد البشرية دور محوري في متابعة ظاهرة ترك المنظمات و تحليل أسبابها، و قياسها مع أخذ بعين الاعتبار اختلاف الظاهرة من قطاع النشاط لآخر و من فئة عمالية لأخرى (Chloé Guillot-soulez, 2013: 232)، و من بين الحلول المقترحة على مستوى المنظمة للحفاظ المورد البشري من الهجرة نذكر ما يلي:

- العمل على خلق و تبني سياسة تهمين الموارد البشرية.
- وضع نظام للأجور يستجيب لاحتياجات العمال.
- بناء نظام للحوافز المادية والمعنوية يتلائم و معايير موضوعية.
- زيادة مستويات الولاء والالتزام التنظيمي لدى العمال.
- إعادة النظر في سياسات تسير الموارد البشرية لأن الحفاظ على العمال هو مؤشر جيد على قوة ونجاح إدارة الموارد البشرية.(محمود سالم، 2012: 96).

- تفعيل عملية الاتصال بين العامل و مسؤولي الإدارة العليا لمناقشة قرار الهجرة و ترك المنظمة و العمل على تغييره و البقاء.
- تحسين ظروف العمل.
- تجسيد مفهوم المنافع والخدمات والذي يشير إلى مجموعة الوسائل العملية والفنية المتخذة من قبل المنظمة لرفع المستوى المادي والصحي والمعنوي للعمال وإيجاد التكيف الملائم بين العامل ونفسه، وبينه وبين البيئة التي يتعامل معها، لما لها من أهمية على مستوى تقليل معدلات دوران العمل وتحقيق استقرار في قوة العمل (زاهر عبد الرحيم، 2011: 199، 200).

8- واقع ظاهرة هجرة المنظمات وسط المؤسسات الجزائرية:

دق خبراء جزائريون ناقوس الخطر بشأن ما وصفوه "النزيف المتواصل" للخبرات الجزائرية باتجاه العواصم الأوروبية والخليجية، وكشف الخبراء في أشغال ملتقى حول "تسيير الأخطار في المؤسسات الجزائرية" عقد بالعاصمة الجزائر مؤخرا عن أرقام مهولة تحدد مستقبل الجزائر وقد تجربها في القريب على استيراد الكفاءات من الخارج في تخصصات تسجل نزيفا غير مسبوق لكوادرها، وذهبت أرقام الخبراء أبعد من ذلك عندما أشارت أن الجزائر قد تفقد إطاراتها كليا في حدود 30 سنة في حال لم تراجع السلطات المختصة ظروف عمل الخبراء والباحثين وخريجي الجامعات وتوفر لهم شروط الحياة الاجتماعية الكريمة (فتيحة بورويبة: 2011)، حيث نجد تفشي الظاهرة في كل المؤسسات العمومية و كل فئات العمالية خاصة ذوي الكفاءات والخبرات التي تحتاجها المنظمات الأخرى لزيادة تنافسيتها وريحتها، ومن بين القطاعات التي تشكو من الظاهرة نجد:

- 1- القطاع الصحي: يحتل القطاع المرتبة الأولى من حيث تفشي الظاهرة وسط الأطباء والمرضى و مساعدي التمريض، و يذكر صلاح ذياب (2010: 189) أن ظاهرة ترك العمل أو ما يسمى بهجرة الكوادر الطبية و التمريضية أصبحت ظاهرة عالمية، تتباين من دولة

لأخرى و من قطاع لأخر، حيث تشير الأرقام التي تناولت القطاع الصحي إلى أن ما يزيد على 227 طبيباً متخصصاً غادر الجزائر باتجاه مستشفيات باريس والسعودية على وجه التحديد خلال 5 أشهر الأخيرة، يضافون إلى قرابة 7 آلاف طبيب جزائري هاجرا البلاد خلال الأعوام الأخيرة للعمل في المستشفيات الأوروبية (فتيحة بورويبة: 2011)، من خلال قراءة هذه الأرقام نجد المستشفيات تعاني من نزيف حقيقي لمواردها خاصة المتوجهة إلى الخارج في غياب إحصائيات دقيقة عن الأطباء الذين يتكون العمل في المستشفيات ويمارسون مهنة الطب في إطار شخصي لحسابهم الخاص، وتشير أيضا إحصائيات عمادة الأطباء الفرنسيين بوجود 22 ألف و 568 طبيب أجنبي يعملون في المستشفيات الفرنسية، حيث تصدر الجزائر القائمة بـ 55 % أي ما يعادل 12 ألف و 181 طبيب، مع العلم أن نسبتهم 7000 طبيب حتى سنة 2011 (خالد بودية: 2016)،

2- قطاع الطاقة و المحروقات: أشارت السيدة بلكحلة خلال افتتاح الأيام العلمية و التقنية السابعة لسوناطراك بوهرا في إطار الأسبوع الثالث للطاقة في الجزائر إلى أن 78 إطارا وتقنيا متخصصين في مجال التنقيب غادروا عددا من فروع سوناطراك منذ بداية سنة 2006، كما أشارت إحصائيات أخرى إلى أن أكثر من 2000 إطار وتقني جزائري غادروا سوناطراك نحو الشركات البترولية والغازية العالمية (محمد بلعسل، 2013: 189)، من خلال القراءة الأولية للإحصائيات نلاحظ أن الأرقام تشير إلى ارتفاع الظاهرة وسط عمال القطاع، بسبب استراتيجيات المستخدمة من طرف المنظمات العالمية لاستقطاب عمال مؤسسة سوناطراك، هذا راجع لجاهزية عمالها والقدرات والمهارات التي يتمتعون بها في مجال القطاع، من خلال السياسة التكوينية التي تنتهجها مؤسسة سوناطراك لتكوين عمالها على أحدث التقنيات والوسائل في استخراج المحروقات، كما مست الظاهرة عمال سائقي البواخر نقل المحروقات والغاز الطبيعي، و لقد اعترف الخبير سارج ديوا أن الموارد البشرية الجزائرية لا تختلف عن نظيرتها في مجموع الدول الأخرى كاليابان وغيرها بل تتمتع بكفاءة عالية جدا وصلت إلى حد منافسة كل تلك الموجودة في الشركات العالمية (جمال أوكلي: 2011).

ولا يزال مسلسل نزيف هجرة إطارات سوناطراك متوصلا نحو الخارج أو باتجاه الشركات الاستثمارية الأجنبية المتواجدة بالجزائر أو نحو دول الخليج، إذ تشير الإحصائيات المقدمة من قبل أحد المسؤولين على مستوى وحدة أقاليم هجرة قرابة 2000 إطار خلال العشرية الماضية ولا يزال النزيف متوصلا إذ ازدادت النسبة إلى 2% خلال السنتين الأخيرتين. (محمد، 2009: 02)

3- قطاع التعليم العالي: إن نجاح أي تعليم جامعي يعتمد إلى حد كبير على ما يتوافر له من عناصر جيدة من أعضاء هيئة التدريس حيث يعتبر عضو هيئة التدريس في الجامعة الطاقة المحركة لمؤسسة الجامعة ومحور رسالتها (محمد العمايرة، سهام السراي، 2008: 297)، لهذا فإن ترك هيئة أعضاء التدريس بالجامعات والاتحاق بجامعات أجنبية أو عربية، ما هو إلا نتيجة لتراكم مجموعة من العوامل التي لا تسمح لعضو هيئة التدريس من ممارسة مهنة التعليم و الإنتاج المعرفي و تعيق عملية البحث العلمي، إضافة إلى نقص الاعتراف و التقدير لمكانة عضو هيئة التدريس في بعض المجتمعات، إلى جانب ضعف قيمة العوائد المادية و الحوافز مقارنة مع بعض دول الجوار، ويشير بوحنية قوي (2010: 542) بأن دولا غير بترولية مثل المغرب تدفع للأستاذ الجامعي راتبا لا يقل عن 2800 أورو شهريا في الوقت الذي لا يتجاوز فيه راتب الأستاذ الجزائري 800 أورو شهريا بكل الحوافز و العلاوات والحقيقة 200 أورو كراتب قاعدي، وأمام هذا الوضع فإن الجامعات الأخرى تستغل ذلك بمنح الإغراءات لهؤلاء الأساتذة من السكن الوظيفي المجهز، الأجر العالي و غيرها من الحوافز، حيث تشير الأرقام إلى التحاق 70 % من مدرسي معهد الرياضيات بجامعة الجزائر التحقوا بالبلد الأجنبي الذي تلقوا فيه تكوينهم، و يقدر منتدى رؤساء المقاولات و جمعية الاقتصاديين الجزائريين عدد الباحثين الجزائريين الذين غادروا الجزائر منذ سنوات 1990 بأكثر من 40000 باحث. (محمد خشاني 2007: 23).

الخلاصة:

إن على مسيري الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية و خاصة العمومية وضع استراتيجيات للحد و التحكم في ظاهرة هجرة الموارد البشرية منظمات العمل بسبب الأرقام و الإحصائيات التي تشير إلى ارتفاع معدلات الظاهرة و استفحالها وسط كل القطاعات، ورفع التحدي أمام اشتداد التنافس بين المنظمات العالمية وحتى المحلية لاستقطاب المورد البشري المؤهل و الكفاء و ذوي الخبرة و الأداء المتميز للاستفادة منه و استغلال مكتسباته المعرفية و المهارية الأدائية لاستثمارها لصالح المنظمة المستقبلية بحيث تستخدم كل وسائل الجذب و الاستقطاب من جهة

و استغلال عوامل النفور من المنظمات الأصلية من جهة أخرى، لهذا على مصلحة الموارد البشرية ليس فقط الاكتفاء بالوظائف التقليدية للمصلحة، بل يجب إعادة النظر في الممارسات و تكييفها مع نتائج البحوث و الدراسات في مجال الإدارة و التسيير، و العمل على تشخيص الواقع التنظيمي و التسييري و البشري للمنظمة بتحديد نقاط القوة و الضعف، و عليه بناء سياسة تسيير الموارد البشرية ضمن سياسات و أهداف العامة للمنظمة، هدفها استقرار قوة العمل خاصة العمال الذين يعتبرون مفاتيح المنافسة و الأداء المتميز.

المراجع المعتمدة:

- 1- أيمن العمري، سامر خصاونة، عبد الله أبو تينة، مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس عن المناخ الجامعي الأكاديمي و التطبيقي و المهني في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، المجلد 25، العدد 3+4، سنة 2009.
- 2- بوحنية قوي(2010)، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن.
- 3- جمال اوكلي (2011)، لا بدليل عن تسيير الموارد البشرية: خيار قوي لتنمية الاقتصاد، من مركز الشعب للدراسات الاستراتيجية، جريدة الشعب، العدد 15425، ص 2
- 3- خالد بودية، 12 ألف طبيب جزائري بفرنسا: نزيف هجرة الأدمغة مستمر، نقلا عن: www.djazairiss.com/Elkhabar/575055 يوم 27/01/2016
- 4- راوية عباس (2005)، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، دار النشر الثقافة الدار الجامعية، مصر
- 5- زاهر عبد الرحيم (2011)، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
- 6- سنان الموسوي(2006)، إدارة الموارد البشرية و تأثيراته العولمة عليها، دار المجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن.
- 7- شيلي تايلور، ترجمة: وسام درويش بريك، فوزي شاكور داود (2008)، علم النفس الصحي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
- 8- صلاح محمود ذياب، أسباب و دوافع هجرة الكوادر الطبية و التمريضية من وزارة الصحة الأردنية: دراسة تحليلية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 01، السنة 2010، الأردن. نقلا عن: w.journals.ju.edu.jo/dirasatadm/article/download/63/61 يوم 28/10/2014
- 9- طارق كمال (2007)، علم النفس المهني و الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
- 10- طايبي نعيمة، الاحتراق النفسي و علاقته بالاكتئاب عند الممرضين: دراسة ميدانية ببعض مستشفيات الجزائر، مجلة فكر و مجتمع، العدد 15، يناير 2013.
- 11- عادل عبد الرزاق هاشم (2010)، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن.
- 12- فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد(2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن.
- 13- فتيحة بورويبة، الجزائر: مخاوف من استمرار "هجرة الكفاءات" نحو العواصم الأوروبية ودول الخليج، مكتب الرياض، الجزائر نقلا عن: يوم 02 /10/ 2011،: www.alriyadh.com
- 14- محمد بلعسل، الجامعة و سوق العمل في الجزائر، مجلة فكر و مجتمع، العدد 15 يناير 2013.
- 15- محمد حسن العمراية، سهام محمد السراي، البحث العلمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسراء الخاصة بالأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، العدد 02، السنة 2008.
- 16 - محمد خشاني، العلاقة بين الهجرة و التنمية في شمال إفريقيا، اجتماع الخبراء المختصين حول الهجرة الدولية و التنمية في شمال إفريقيا، اللجنة الاقتصادية لإفريقيا- الأمم المتحدة - 19، 20 مارس 2007.
- 17 - محمد شحاتة ربيع (2005)، أصول علم النفس الصناعي، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، مصر.
- 18 - محمود يحيى سالم(2012)، تنمية الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر
- 19 - معين أمين السيد(2010)، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات العالمية الحالية، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، الطبعة الأولى، الجزائر.
- 20 - مفتاح محمد عبد العزيز (2010)، مقدمة في علم النفس الصحة، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
- 21 - منير عبد الله حربين، حنان عبد الحليم رزق، بعض العوامل المحددة للعلاقات الإنسانية في إدارة المدارس الثانوية، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 09، العدد 30، يوليو 2003.
- 22- م. محمد، النزيف المتواصل: أكثر من 2000 إطار من سوناطراك هاجروا نحو الخارج، جريدة صوت الغرب، العدد 2111، (22 ديسمبر) 2009، ص 02.
- 23- Assaad el Akremi, Sylvie Guerrero, Jean-Pierre Neveu(2006), comportement organisationnel : justice organisationnelle enjeux carrière et épuisement professionnel, Édition de Boeck,
- 24- chloé guillot-soulez,(2013), la gestion des ressources humaines,5 édition ; Édition lextenso, France
- 25-.Laurent Giraud(), l'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière et l'appartenance générationnelle de salarie

E_mail : www.rechercheisidore.fr/search/resource/?uri=10670/1.jm0xtt

Consulté le : 05/01/2016