

تقرير من خدمات تحليل البيانات في هارفارد بزنس ريفيو



هجرة العقول: الحيولة والاستعادة

حقوق الملكية الفكرية © 2016 محفوظة لمؤسسة (Harvard Business School Publishing)



برعاية

هجرة العقول أم استعادة العقول؟ ما هي هجرة العقول؟

هي رحيل الافراد المتعلمين أو المختصين المهنيين من بلد ما، أو قطاع اقتصادي أو مجال معين، إلى بلد أو قطاع أو مجال آخر. ويكون السبب عادة هو الحصول على راتب أحسن أو ظروف معيشية أفضل.

هجرة العقول: الحيولة والاستعادة

إنّ خروج الأشخاص الموهوبين في قطاع الأعمال والإدارة يحرم الشركات في البلدان الأم، وخاصة الشركات الناشئة، من المهارات والمعارف المطلوبة لتحقيق النمو والازدهار.

عندما يغادر العلماء، والمختصون بتقديم الرعاية الصحية، ورؤاد الأعمال، وغيرهم من المواهب في قطاع الأعمال والإدارة مسقط رأسهم بحثاً عن الفرص في الخارج، فإنّ هذا الأمر يشكل ضغطاً مستمراً على اقتصاد البلد الأم وعاملاً معيقاً لنموه. تُعرف هذه الظاهرة باسمها الشائع "هجرة العقول" (أو "هجرة الأدمغة" أو "نزيف الأدمغة")، وهو مصطلح كانت الجمعية الملكية البريطانية قد وضعت له لوصف ظاهرة هجرة العلماء من المملكة المتحدة إلى الولايات المتحدة الأمريكية وكندا في خمسينيات وستينيات القرن العشرين.

تؤثر هجرة العقول على البلد الأم وعلى الشركات الموجودة فيه بطرق متعددة ومتراصة، بحيث يصبح من الصعب الفصل بين السبب والنتيجة. فمع حصول استنزاف في فئة رؤاد الأعمال، من سيكون موجوداً ليطور السلع والخدمات، ويخلق الوظائف، ويقود النمو الاقتصادي؟ فمغادرة الأطباء والمرضى تضغط على نظام الرعاية الصحية وتشكل تهديداً للصحة العامة؛ وعندما يغادر العلماء والمختصون بالتكنولوجيا فإنهم لا يأخذون معهم المعارف والمهارات التي كانوا قد اكتسبوها ربما على حساب الدولة فقط، وإنما يصطحبون معهم أيضاً قدرتهم على قيادة الابتكار الذي يشكل الوقود الأساسي للتنمية الاقتصادية ولحفظ مكانة البلد واحترامه على الساحة الدولية.

تواجه الشركات الموجودة في أماكن تتضمن معدلات هجرة عالية أيضاً تحديات جمة يمكن أن تشكل تحدياً للابتكار وتعيق تنفيذ الاستراتيجيات. ومن بين هذه التحديات محدودية أعداد الأشخاص الموهوبين الذين يمكن استقطاب الناس من صفوفهم لتوظيفهم وترقيتهم، وكذلك ارتفاع نسبة انتقال الموظفين في مختلف المراتب الوظيفية مع سعي هؤلاء الموظفين للبحث عن الفرص خارج البلد الأم - وهؤلاء هم الموظفون الذين قضت الشركة الوقت وأنفقت المال في سبيل تطويرهم. إنّ خروج الأشخاص الموهوبين في قطاع الأعمال والإدارة يحرم الشركات في البلدان الأم، وخاصة الشركات الناشئة، من المهارات والمعارف المطلوبة لتحقيق النمو والازدهار.

يتمثل أحد التحديات في أنّ الدول ذات الاقتصادات الناشئة غالباً ما تنفق مواردها النادرة على تعليم الأطباء والمهندسين والعلماء على أمل أن يسهموا في بناء اقتصاد بلادهم، لتعود لاحقاً وتصاب بخيبة أمل عندما تراهم يغادرون البلاد متوجهين نحو الغرب.

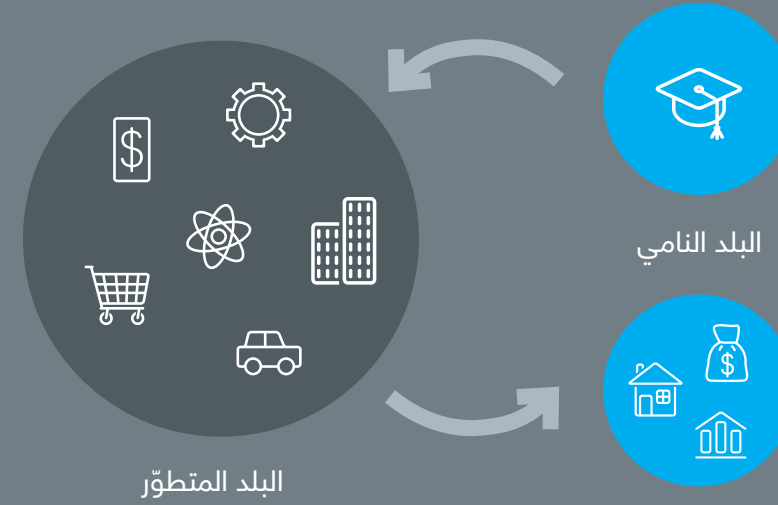
وهذا الأمر يتحوّل بدوره إلى نوع من الحلقة المفرغة: فالبلدان الأم بحاجة إلى أشخاص موهوبين ليخلقوا الفرص، ولكن في غياب الفرص، سينجذب أصحاب المواهب نحو المدن الأكبر وفرص العمل الأفضل في أماكن أخرى في العالم.

وبالتالي، ما الذي يمكن للدول والشركات أن تفعله وهي ترى أفضل الأشخاص لديها وأذكاهم يغادرونها؟ كيف تواجه هذا الأمر، وما الذي يمكنها القيام به لتعكس عملية هجرة العقول؟

كيفية استعادة العقول المهاجرة

تخسر الدول الأقل تطوراً يدها العاملة الماهرة لصالح الدول المتطورة التي توفر ظروف معيشة أفضل.

إذا ما وفرت الدول النامية التعليم، والمسكن الحديثة، والحوافز للشركات الناشئة، وغير ذلك من الخدمات، فستكون قادرة على إعادة العقول المهاجرة المقيمة في الشتات إلى بلدها الأم.



المصدر: مؤشر تنافسية المواهب العالمي لعام 2014 من كلية إنسياد

تنافسية المواهب

المنطقة	المؤشر العالمي بحسب المنطقة	الاجتذاب	الاستبقاء
أمريكا الشمالية	٦٧	٧٣	٥٦
أوروبا	٥٣	٤٧	٥٩
شرق آسيا/ أوقيانوسيا	٤٨	٤١	٤٣
شمال أفريقيا/ غرب آسيا	٤٢	٣٨	٤١
أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	٤٠	٤٣	٣٩
آسيا الوسطى وجنوب آسيا	٣٤	٣١	٣٧
أفريقيا الصحراء الافريقية	٣٤	٢٨	٢٨

ما هي المناطق التي تضم أكثر الافراد الموهوبين جاهزية؟

المصدر: لينكد إن 2015

هجرة المواهب العالمية

تحتلّ دولة الإمارات العربية المتحدة موقع الصدارة في اجتذاب العمالة الماهرة

الأسواق الخمسة الأعلى	الأسواق الخمسة الأعلى
دولة الإمارات العربية المتحدة + ١,٨٩%	ألمانيا + ٠,٤٥%
سويسرا + ٠,٩٠%	فرنسا + ٠,٢٠%
المملكة العربية السعودية + ٠,٨٥%	إيطاليا + ٠,١٩%
سنغافورة + ٠,٤٧%	إسبانيا + ٠,١٨%
الهند + ٠,٢٣%	المملكة المتحدة - ٠,١٢%

وقد كشف استطلاع أجرته شركة مكنزي مؤخراً في الصين بأنّ كبار المدراء في المؤسسات العالمية يبدّلون الشركات التي يعملون فيها بمعدّل 30 إلى 40% في السنة – أي خمسة أضعاف المعدّل الوسطي العالمي.

المشكلة التي ينبغي حلّها

"إن المواهب في الاقتصادات الناشئة شيء نادر وباهظ التكلفة ومن الصعب المحافظة عليه". هذه هي النتيجة التي خلص إليها تقرير وضعته مكنزي أند كومباني (McKinsey & Company). وقد كشفت الدراسات بأنّ احتمال مغادرة الأشخاص الحاصلين على تعليم جيّد أكبر. فعلى سبيل المثال، توصّل مسح كبير شمل الأسر الهندية عام ٢٠١٤ إلى أنّ ما يُقارب ٤٠٪ من المهاجرين كانوا قد حصلوا على تعليم ثانوي أو أكثر، بينما لم تتعدّ النسبة ٢.٣٪ من مجمل الهنود الذين تجاوزوا ٢٥ عاماً.

ويعد حصولهم على شهادة دراسية من جامعة أجنبية – تكون جامعة غربية عادة – فإنّهم غالباً ما يتمتعون عن العودة إلى مسقط رأسهم. ففي ذروة ظاهرة هجرة العقول في تايوان، عام ١٩٧٩، لم يعد إلى تايوان إلا أقل من ١٠٪ من الطلاب الذين حصلوا على شهادات دراسية في الخارج.

هذا الخروج الكبير يترك سوق المواهب المحلية في حالة من النقص الشديد، حيث نجد عدداً كبيراً جداً من الشركات يطارد عدداً قليلاً جداً من الأفراد ذوي المواهب. فعلى سبيل المثال، لا يزيد عدد المدراء المحليين الصينيين الذين يمتلكون المهارات الإدارية ومهارات اللغة الإنكليزية المطلوبة على مليوني شخص تقريباً بحسب تقرير شركة مكنزي أند كومباني الذي يرد فيه أيضاً: "يقول أحد المصارف الرائدة بأنّه يدفع لكبار الموظفين في البرازيل، والصين، والهند ضعف ما يدفعه تقريباً لأقرانهم في المملكة المتّحدة. وقد كشف استطلاع أجرته شركة مكنزي مؤخراً في الصين بأنّ كبار المدراء في المؤسسات العالمية يبدّلون الشركات التي يعملون فيها بمعدّل ٣٠ إلى ٤٠٪ في السنة – أي خمسة أضعاف المعدّل الوسطي العالمي".

لطالما كانت ظاهرة هجرة العقول من الظواهر المحيرة لواضعي السياسات. فالاستثمارات التي توضع في التعليم تذهب هباءً منثوراً عندما يغادر المتعلّمون إلى أماكن أكثر إغراء. لكنّ خفض الاستثمار في التعليم لن يساعد في تنمية الفرص في البلد الأم والتي ستكون مطلوبة لإغراء أفضل الناس وأذكاهم لكي يبقوا في بلدهم.

ولا شك أنّ التحويلات المالية من المهاجرين تساعد في التخفيف من الأضرار الاقتصادية. فقد توصّلت دراسة ذكّرت في مجلة "الإيكونوميست" إلى أنّ المهاجرين الغانين قد أرسلوا إلى بلادهم خلال حياتهم العملية أموالاً تكفي لتغطية أضعاف تكاليف تعليمهم.

وثمّة منافع أخرى للهجرة: إذ يساعد المهاجرون في تعزيز مكانة بلادهم وهيبتها في الخارج. فحوالي ٤٠٪ من خريجي كليات الهندسة النخبوية في الهند يهاجرون إلى وادي السيلكون في أمريكا، وقد مكّنتهم هذا الأمر من تلميع صورة بلادهم هناك وتعزيزالاستثمارات فيها.

ما الذي يمكن لمختلف البلدان فعله لكي تعكس مسار حركة هجرة العقول

ومع ذلك، تظلّ قضية هجرة العقول واحدة من القضايا التي يتعيّن على الدول والشركات مواجهتها لكسر الحلقة المفرغة وتحويلها إلى حلقة إيجابية. ورغم أنّ الآثار الناجمة عن ظاهرة هجرة العقول تؤثر عليّ البلدان المتقدّمة مثل نيوزلندا، التي يهاجر ربع خريجي كلياتها تقريباً إلى الخارج، إلا أنّ هجرة العقول تترك أثراً أكبر على الدول النامية. وبالتالي، فإنّ الحاجة إلى عكس مسار هذه الظاهرة هناك أقوى وأكثر إلحاحاً.

الشرط الأول الذي يتعيّن على صنّاع السياسات الالتزام به هو خلق الفرص وتكوين كتلة رئيسية (critical mass) من المتعلّمين وروّاد الأعمال. وتُعتبّر تايوان مثالاً ملفتاً للنظر في هذا الصدد. فقد تمكّنت تايوان التي كانت تمتلك اقتصاداً أخذاً بالنمو من وقف هجرة أفضل أبنائها الموهوبين منها. إذ إن قيامها بوضع سياسات لتسهيل ممارسة الأعمال كان كافياً لحثّ روّاد الأعمال على البقاء، وتشجيع المهاجرين على العودة. فقد أسّست تايوان مجمّع هينشو الصناعي العلمي عام ١٩٨٠، ليكون مشابهاً لوادي السيليكون وغيره من حواضن الابتكار العلمي وليستقطب عدداً كبيراً من المواهب.

وهناك استراتيجية أخرى اتّبعتها تايوان تقوم على بناء شبكات التواصل مع المهاجرين في الخارج وتقديم الحوافز لهم ليعودوا إلى بلادهم. ففي مطلع سبعينيات القرن العشرين، أنشأت الحكومة المجلس الوطني للشباب، الذي يدير قاعدة بيانات لتتّبّع المهاجرين، ويعلن عن الوظائف المتاحة في تايوان، ويدعم تكاليف سفر الأشخاص الراغبين في العودة. وعندما يعود هؤلاء المهاجرون، فإنهم يجلبون معهم ما اكتسبوه من خبرة في الخارج. وفي العام الماضي، عبّنت ايرلندا أوّل وزير مسؤول عن المواطنين الإيرلنديين المقيمين في الخارج، بينما تقدّم الحكومة الدعم لعشرات المجموعات التي ترعى المهاجرين الناجحين.

تُعتبر جودة الحياة أمراً هاماً. فقد قامت تايوان، على سبيل المثال، بدعم المساكن المشادة على الطراز الغربي واستضافت المؤتمرات الدولية التي أسهمت في تلميع صورتها، ومكّنت العلماء وروّاد الأعمال من التواصل مع المجتمع الدولي. وقد فعلت دولة الإمارات العربية المتّحدة الشيء ذاته، وحقّقت نتائج إيجابية كبيرة في هذا الصدد.

إن تكريس الموارد للتعليم يمكن أن يكون أمراً معقّداً وحساساً عندما تغادر نسبة مئوية كبيرة من الخريجين البلاد نظراً لعدم توفّر الوظائف التي تتناسب مع ما يمتلكونه من مهارات. وقد تبنّت فيتنام في تصديها لهذه المعضلة نهجاً مثيراً للاهتمام، حيث ركّزت على التعليم

في المستويات الأدنى من أجل تأهيل القوى العاملة المستقبلية لتولي الوظائف المتاحة، الأمر الذي ساعد في بناء اقتصاد مستقر يمكن أن يسهم في تحقيق المزيد من النمو.

ما الذي يمكن للشركات أن تفعله

أمّا الشركات فهي الأخرى قادرة من جانبها، وبشكل إفرادي، على اتّخاذ إجراءات تحدّ من هجرة العقول بين موظفيها على اختلاف درجاتهم. وقد كتب بوريس غرويسبيرغ، الأستاذ في كلية هارفارد للأعمال، بالاشتراك مع ديبرا بيل مقالا في "هارفارد بزنس ريفيو" حول التحدّيات التي تواجهها الشركات في نيوزيلندا التي يغادرها ربع خريجي جامعاتها. فقد أجرى هذان الباحثان استطلاعاً شمل أكثر من ١٠٠٠ مدير في ٥٩ بلدا، من بينها نيوزيلندا؛ وقد ذكر ٤٢٪ من المشاركين في الاستطلاع بأنّ اجتذاب أفضل المواهب واستبقاؤهم هو التحدي الأكبر الذي يمنعهم من تحقيق أهدافهم الاستراتيجية. ويقول المؤلفان إنه من الضروري للغاية لتطبيق الممارسات المتعلقة بإدارة الأشخاص الموهوبين بطريقة لا تشوبها شائبة، لاجتذاب الأفراد ذوي المهارات العالية والاحتفاظ بهم، وإلا فسوف يغادرون الشركة. وتشمل هذه الممارسات ما يلي:

- اجتذاب أفضل المواهب
- تعيين أفضل المواهب
- تقييم المواهب
- تطوير المواهب
- مكافأة المواهب
- الاحتفاظ بالمواهب
- إنهاء الخدمات
- مواءمة الاستراتيجية الخاصة بالمواهب مع استراتيجية الشركة
- الاستفادة من حالة التنوّع الموجودة بين الموظفين في الشركة

يقول المؤلفان: "إذا ما أرادت الشركات أن تفوز في حرب استقطاب المواهب، فإنّها يجب أن تطبّق كل بند من هذه البنود بطريقة ممتازة، ولكن عندما يغادر الأشخاص الموهوبون يصبح التنفيذ المتميّز حاجة ضرورية". وقد سأل المؤلفان مدراء الشركات المشاركين في الاستطلاع ما إذا كانت شركاتهم تؤدي عملاً ممتازاً، أولئك الذين كانت إجابتهم "نعم بالتاكيد" كانوا قد سلّوا ما إذا كانوا يؤدّون كل ممارسة من هذه الممارسات بفعالية. وقد تبين أن نسبة الذين قالوا بأنّهم قد أدّوا أداءً فعّالاً في كل واحدة من هذه الممارسات لم تزد على ٢٠٪، سواء من مجموع المشاركين في الاستطلاع ، أو من الشركات التي مقرها في نيوزلندا تحديداً. أمّا مدراء الشركات النيوزلندية الذين استطاعوا

القول بأن إدارتهم للمواهب كانت "عظيمة" فلم تصل نسبتهم إلى ١٠٪ بالنسبة إلى ست من أصل تسعة ممارسات: تطوير المواهب، و تقييم المواهب، ومكافأة المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وإنهاء الخدمات، والاستفادة من حالة التنوّع الموجودة بين العاملين في الشركة.

أمّا على مستوى مجلس الإدارة، فإنّ الشركات في نيوزيلندا بحاجة إلى تحسين عملية "تخطيط التعاقب الوظيفي" والتي تسمّى أيضاً "تخطيط الإحلال الوظيفي" (Succession Planning)، وتدريب أعضاء مجالس الإدارة الجدد، وإدارة الديناميكيات التي تحكّم عمل مجلس الإدارة. يقول غرويسبيرغ وبيل: "يبدأ التغيير من القمّة، حيث يتعيّن على مجالس الإدارة أن تشكّل مثلاً يحدّث ضمن مؤسساتها من خلال إجادة الدور القيادي، وضمان الاستقرار، وتنفيذ ممارساتها الخاصّة في مجال إدارة المواهب بطريقة فعّالة".

الفرصة: ما هي الأشياء التي يتوق أفضل الناس وأذكاهم للحصول عليها

إنّ المكوّن الاساسي للاحتفاظ بالأشخاص الموهوبين في بلادهم واجتذاب المهاجرين منهم هو توفير الفرص لهم.

من الواضح أنّ الأشخاص الموهوبين ينجذبون بشكل طبيعي إلى الدول والشركات التي تخلق الفرصة للنمو الاقتصادي، وتسهّل على الناس ممارسة الأنشطة والمشاريع، والتي تستقطب الاستثمارات وترحّب بها، وترعى ثقافة تحقيق الإنجازات. كما يجذب الموهوبون إلى التحدّي ويحبّذون فكرة وجود احتمالات مختلفة.

تدرك بعض الشركات الذكية المتعدّدة الجنسيات هذا الأمر وتستثمر في المواهب المحلية بناءً على ذلك. وفي هذا السياق تشير شركة مكنزي أند كومباني إلى عملاقة وسائل الإعلام الألمانية بيرتلسمان (Bertelsmann)، التي تطوّر مدراءها المحليين الموهوبين وتحاول إبقاءهم لديها بتوفير الفرص التي يسعون إليها. ففي الهند، مثلاً، تمكّن الأشخاص ذوو الإمكانيات الواعدة من التقدّم بطلب للدراسة في برنامج الماجستير التنفيذي العالمي في إدارة الأعمال في كلية إنسياد. وخلال السنوات الثلاث التي توفرت فيها هذه الفرصة، حصل ارتفاع حاد في مستوى حافز الموظفين من خريجي البرنامج وبقائهم في الشركة، وبتكلفة أقل مما لو زادت الشركة رواتبهم. لا بل أكثر من ذلك، تمتلك بيرتلسمان برنامجاً آخر يقوم على توجيه الدعوة إلى الموظفين في السوق المحلية لزيارة المكتب الرئيسي للشركة، حيث يمكنهم دراسة القضايا المتعلقة بالعمل وبمختلف المناطق الجغرافية التي يمكن أن تواجههم عندما يتولّون موقع القادة.

من الضروري للغاية لتطبيق الممارسات المتعلقة بإدارة الأشخاص الموهوبين بطريقة لا تشوبها شائبة، لاجتذاب الأفراد ذوي المهارات العالية والاحتفاظ بهم، وإلا فسوف يغادرون الشركة.

^[1] خدمات تحليل البيانات في هارفارد بزنس ريفيو

فإنّ التطبيق الممتاز للاستراتيجيات الخاصّة بإدارة الأشخاص الموهوبين هو أمر أساسي إذا كانت الشركة تريد المنافسة على المواهب المحلية والاحتفاظ بها.

سيكون بمقدور المدراء، بعد قضائهم عامين في الحصول على هذا النوع من التدريب، المنافسة على المناصب العليا في الأسواق المحلية أو الإقليمية. ووفقاً لما قالته شركة مكنزي: "يعود هؤلاء المدراء وهم يتمتّعون بفهم عميق للمؤسسة ولاستراتيجيتها، فضلاً عن تكوين شبكة موسّعة من المعارف تقوم على الثقة المكتسبة من العمل المكثّف مع القادة في عموم أنحاء الشركة".

رعاية المواهب على المستوى المحلي

وكما يفسر غرويسبيرغ وبيل، فإنّ التطبيق الممتاز للاستراتيجيات الخاصّة بإدارة الأشخاص الموهوبين هو أمر أساسي إذا كانت الشركة تريد المنافسة على المواهب المحلية والاحتفاظ بها. واحدة من الشركات التي تولي اهتماماً خاصّاً لرعاية المواهب على المستوى المحلي هي شركة المشروبات (Diageo)؛ فهذه المؤسسة تشكّك في حاجة كبار المدراء إلى التناوب على العمل في الأسواق المتطوّرة كجزء من تدريبهم.

يقول نك بلازكين، رئيس الشركة في إفريقيا: "كنت في السابق أعتقد بأنّ المدير العام الذي يرغب في تحقيق أكبر أثر ممكن يجب أن يعمل في سوق متطوّرة لفترة من الزمن، لأنّ ذلك هو المكان الذي يلتقي فيه بالأشخاص ذوي الكفاءات المتطوّرة. لكنّي لم أعد أوّمن بذلك الآن. فإذا فكرنا في الكفاءات بما يخص التسويق، على سبيل المثال، نجد أن عدداً من أكثر الحلول التسويقية ابتكاراً في (Diageo) موجود في إفريقيا"، بما في ذلك البرامج الرائدة للشركة في مجال التسويق الرقمي.

يقول تقرير شركة مكنزي: "بإمكان الشركات التي تجد نفسها في موقع مشابه، أن تُطلق العنان لقدرة هائل من الطاقات الإبداعية المبتكرة

نبذة عن القمّة

القمّة العالمية للحكومات هي حدث عالمي رئيسي على مستوى العالم من حيث التركيز على استشراف حكومات المستقبل، يساهم سنوياً في تحديد مسار الجيل القادم من الحكومات مع التركيز على كيفية تسخير الابتكار والتكنولوجيا لمواجهة التحديات العالمية.

القمّة هي بمثابة بوابة إلى المستقبل، حيث أنها منصة لتحليل التوجهات المستقبلية والتحديات والفرص التي تواجه البشرية والبحث في طرق الاستعداد لها من قبل حكومات العالم، كما أنها منصة لعرض الابتكارات والممارسات الناجحة وإلهام الإبداع لمواجهة التحديات المستقبلية.

القمّة العالمية للحكومات هي أيضاً منصة لتبادل المعرفة على مدار العام ونقطة يتلاقى فيها العمل الحكومي مع التفكير المستقبلي والتكنولوجيا والابتكار، وهي بمثابة منصة دائمة لريادة الفكر ومركز تواصل وتعاون وعمل مشترك لصناع القرار والخبراء والرواد في مجال التنمية حول العالم.

hbr.org/hbr-analytic-services

