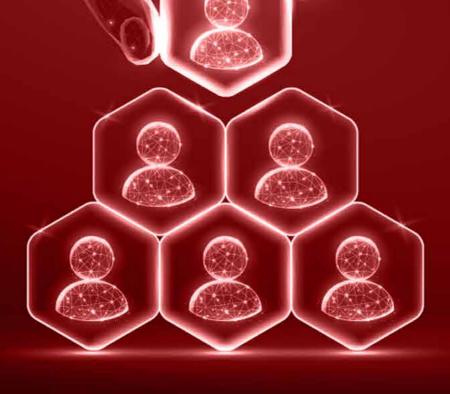
المــــوارد البشــــريـة

مقال نصف سنوب متخصص بالموارد البشرية يصدر عن الهيئة باللغتين العربية والإنجليزية بالتعاون مع مؤسسات عالمية

بوليو 2024 العدد (18)

# التسرب الوظيفي الكبير يزيد صعوبات التوظيف

هل تبحثون عن المواهب في المكان الصحيح؟





المجلة مرخصة من المجلس الوطني للإعلام برقم 306، ومسجلة كعلامة تجارية لدب وزارة الاقتصاد في دولة الإمارات العربية المتحدة

#### المشرف العام

ليلب السويدي

# أسرة التحريـــر

عائشة السويدي محمود المرزوقي سامر الرحال عمر البلوشي محمد أبوبكر زينب حسن

# 

الإمارات العربية المتحدة أبوظبت، ض.ب 2350 دبت، ص.ب: 5002 مركز الاتصال الموحد: 600525524 ¶ FAHR\_UAE ₪ الطاق (FAHRGOV €

حقوق الطبــع © 2024 الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية جميع حقوق الطبع محفوظة.

لا يجوز دون الحصول علم إذن خطص من الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، استخدام أي من المواد التب يتضمنها هذا المقال، أو استنساخها أو نقلها، كلياً أو جزئياً، في أب شكل وبأب وسيلة، سواءً بطريقة إلكترونية أو آلية، بما في ذلك الاستنساخ الفوتوغرافي أو التسجيل أو استخدام أي نظام من نظم تخزين المعلومات واسترجاعها، إلا كما هو منصوص علية في شروط وأحكام استخدام الأدلة الخاصة بالهيئة.

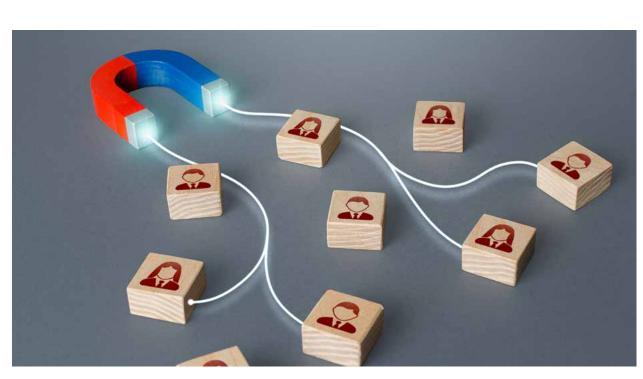


ما زالت الشركات تُحاول استقطاب القوم العاملة والحفاظ عليها بالطرق التقليدية ذاتها، رغم المستويات القياسية التي وصلت إليها أعداد الأشخاص الذين يتركون وظائفهم. تُسلط دراسة جديدة الضوء علم خمسة أنواع من الموظفين الذين يُمكن لأصحاب العمل الفوز بهم لشغل الوظائف الشاغرة.

يبدو بأنّ توجه الموظفين إلى ترك وظائفهم لن ينتهب في المدم المنظور؛ إذ يُواصل الموظفون التبديل أو التغيير بين وظائفهم والقطاعات التب يعملون فيها، أو الانتقال من أدوار تقليدية إلى أخرم غير تقليدية، أو حتم التقاعد مبكرًا، أو إطلاق شركاتهم الخاصة. ويلجأ البعض منهم إلى أخذ فترات استراحة يركزون فيها على حياتهم الشخصية أو يأخذون إرازة للاسترخاء. مما جعل من التسرب الوظيفي الكبير عملية تفاوضية معقدة.

المنافسة الشديدة مستمرة لاستقطاب المواهب، إذ أن الحواجز التب تحول دون التبديل بين جهات العمل تلاشت بشكل كبير في أوساط فئات معيّنة من القوم العاملة. ففي الولايات المتحدة لوحدها، شهدت السوق وجود 11.3 مليون وظيفة متاحة في نهاية شهر مايو، في ارتفاع ملحوظ عن 9.3 مليون وظيفة كانت متاحة في أبريل من عام 2021. وتبقى معدلات ترك الوظائف بشكل طوعي أعلى بواقع 25% من مستوياتها قبل بدء جائحة كوفيد- 19، حتى في ظلّ تدافع أصحاب العمل لتعيين من يشغلون هذه الوظائف. ويُرجح ألاّ تعود مستويات الوظائف المتاحة إلى طبيعتها لبعض الوقت، لا سيما في ضوء الوتيرة الحالية والمتوقعة للتعيينات والتسرب الوظيفي وطرح الوظائف الجديدة.

ويُمكن القول إنّنا نشهد تفاوتًا جوهريًا بين مستويات طلب الشركات علم المواهب وأعداد الموظفين المستعدين لتلبية هذا الطلب. ويُواصل أصحاب العمل اعتماد الأساليب التقليدية لاستقطاب الموظفين والحفاظ عليهم، بما في ذلك التعويضات والألقاب الوظيفية وحتم فرص التطور الوظيفي. لا شك لدينا بأهمية هذه العوامل، لا سيما لدم شريحة كبيرة



حدّدت أبحاثنا مجموعات معيّنة من الموظفين الذي يسعون لتحقيق وطائفهم. وتُظهر الاختلافات بينهم ضرورة اعتماد أصحاب العمل لمنهجية متعددة الجوانب لاستقطاب المواهب والحفاظ عليها.



من الموظفين "أصحاب الفكر التقليدي". إلا أن أزمة كوفيد- 19 دفعت عددًا متزايدًا من الأفراد لإعادة التفكير بما يرغبونه من وظائفهم، وحياتهم بشكل عام، مما يؤدب إلى تشكّل مجموعة كبيرة من الموظفين النشطين والمحتملين ممن يرفضون اعتماد المسار التقليدي.

ونتيجة لذلك، ظهرت فجوة هيكلية في جانب عرض القوص العاملة، خصوصًا في ضوء عدم كفاية الموظفين التقليديين المتاحين لشغل جميع الوظائف المتوفرة. ومن ناحية أخرم، يُسفر نجاح أصحاب العمل في استقطاب هؤلاء الموظفين من منافسيهم في السوق عن إعادة توزيع المواهب ورفع سقف الأجور فحسب، دون التوصل إلى أيّ حلٍّ فيما يتعلق بالخلل الهيكلي الأساسي.

ولا بد أن يُحاول أصحاب العمل جذب الموظفين غير التقليديين مُجددًا ليكونوا قادرين علم سدّ هذه الفجوة. ولكن كيف؟

أجرينا دراسة إحصائية للاقتصاد وسوق العمل بهدف تكوين فهم أفضل لطبيعة الموظفين القادرين علم شغل هذه الوظائف المتاحة؛ كما نظّمنا استبيانًا عالميًا واسعًا لمعرفة المزيد حول ما يدفع الموظفين للبقاء في وظائفهم أو تركها أو العودة إليها؛ ولجأنا أيضًا إلى تطبيق التحليلات المتقدمة لتحديد شرائح القوم العاملة النشطة والكامنة علم حد سواء (يُرجم الاطلاع علم العمود الجانبي: "لمحة حول الدراسة").

ويُركز تحليلنا للموظفين في جميع أنحاء العالم علم المزايا الوظيفية التي تحفزهم من الناحيتين الإيجابية والسلبية. وسألنا المشاركين في الاستبيان عبر مختلف مراحل المسيرة الوظيفية حول أسباب ترك وظائفهم أو حتم التفكير بتركها، وما المزايا التي قد تحفّزهم

6 صحب الموارد البشرية



علم البقاء فيها أو العودة إليها. وتبيّن لنا بأنّ العديد من الموظفين يودون الحصول علم أكثر من مجرد تعويضات تقليدية ووعود مزيفة بالتطور الوظيفي.

ولفهم هذه الأولويات، فرزنا المشاركين في الاستبيان إلى مجموعات أصغر تتشارك المجموعة ذاتها من الاحتياجات الأساسية التي يودون من أصحاب العمل تلبيتها. وبحثنا لاحقًا في وجود تشابهات ديمغرافية تجمع بين هؤلاء الموظفين. وجسّدت هذه المجموعات من المشاركين أصحاب الفكر المتقارب "شخصيات الدراسة"، والتي تُمثل شرائح محددة من الموظفين الذين يُمكن لأصحاب العمل استهدافهم أثناء البحث عن المواهب. وبرغم تشارك هذه المجموعات في تقديرها الكبير للمرونة في مكان العمل، فقد اختلفت نظرتها فيما يتعلق بدعم الصحة النفسية والمغزم والهدف من العمل والتطور الوظيفي.

وتُؤكد هذه الاختلافات عدم وجود حلِّ واحد لاستقطاب ما يكفي من الموظفين لشغل الوظائف المتاحة والحفاظ علم القوم العاملة المنتجة. بل يُمكن لأصحاب العمل في المقابل اعتماد منهجية متعددة الجوانب للوصول إلم المواهب بمختلف أنواعها. ولا يفرض هذا بالضرورة علم الشركات أن تُغيّر من رسالتها أو أهدافها أو حتم منظومة القيم التي تقوم عليها. وبدلًا من ذلك، تستطيع الشركات استعراض جوانب مختلفة من عروض القيمة المتاحة أمام أعداد أكبر من الموظفين، فضلًا عن تقديم عروضٍ أكثر ابتكارًا لكلّ من الموظفين الحاليين والمحتملين.

ونُسلط الضوء في هذا المقال على خمس شخصيات أساسية لا بد للشركات أن تفهم طبيعتها بهدف حل مشكلة التسرب الوظيفي واستقطاب الموظفين على المدى الطويل.

# التوجهــات الجديــدة تزيــد مــن تعقيــد مشــهد التوظيــف العــام

تبقــ أعـداد الموظفيـن ممـن يعتزمـون تـرك وظائفهــم علــ حالهـا منـذ عــام 2021 عند مهـ ألهـ و 2021 عند التغييـرات الكبيــرة التــي شــهدها الاقتصــاد منــذ بدايــة التســرب الوظيفــي الكبيــر (أو مــا يُطلــق عليهــا بــ "الاســتقالة الكُبــرب"). وبنــاءً عليــه، فقــد أشــار اثنــان مــن بيـن كُلّ خمســة موظفيــن ضمــن العينــة العالميــة لدراســتنا عــن رغبتهــم بتــرك وظائفهــم خلال الأشــهـر الثلاثــة أو الســـتة المقبلــة.

ومع ذلك، اكتشفنا خلال العام الماضي وجود تفاصيل أكثر دقة ضمن هذا التوجه واسع النطاق:

- إعادة التوزيع. يترك الموظفون وظائفهم وينتقلون للعمل لدم شركات جديدة في قطاعات مختلفة (84% ممن تركوا وظائفهم ضمن عينة الدراسة). تخسر بعض القطاعات رصيدها من المواهب بشكل مفرط، وتُكافح قطاعات أخرى لاستقطاب المواهب، بينما تُعاني بعض القطاعات من الناحيتين.
- ابتكار مفاهيم جديدة. يتجه العديد من الموظفين الذين يتركون وظائفهم التقليدية إلى فرص العمل غير التقليدية (المؤقتة أو الحرة أو بنظام الدوام الجزئي) أو حتى يؤسسوا شركاتهم الخاصة. واختار 47% من الموظفين الذين تركوا وظائفهم قبل تأمين وظيفة بديلة العودة إلى سوق العمل من جديد. غير أنّ 29% منهم فقط عادوا إلى شغل الوظائف التقليدية بنظام الدوام الكامل.
- إعادة التقييم. تتمحور أسباب ترك العديد من الموظفين لوظائفهم حول متطلبات الحياة، مثل الحاجة لرعاية الأطفال أو كبار السن أو حتم أنفسهم، ولا يقتصر الأمر علم مجرد البحث عن وظيفة أخرص. وقد يندرج ضمن هذه المجموعة أشخاص اختاروا الخروج من قوام القوم العاملة بالكامل، ما يُؤثر بشكل كبير علم أعداد المواهب المتاحة في سوق العمل.

# الموظفون في جميع أنحاء العالم يدرسون خياراتهم بتمعن.

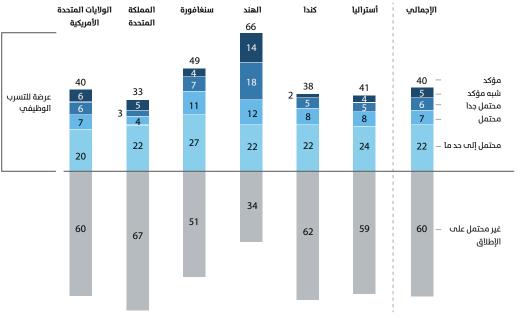
تتوفر العديد من الأدلة بشأن تحوّل عدم رضا القوم العاملة إلى ظاهرة عالمية، غير أنّ الوضع يشهد تدهورًا أوسع نطاقًا في أسواق محددة. إذ أعرب ما يزيد عن 60% من المشاركين في الدراسة من الهند عن رغبتهم بترك وظائفهم الحالية، في زيادة ملحوظة عن نظرائهم في أستراليا وكندا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة. وأظهر الموظفون في سنغافورة ثاني أعلى معدلات عدم الرضا الوظيفي عند 49% (الشكل 1).

8 صحب الموارد البشرية

#### الشكل 1

# 40% من الموظفين في جميع أنحاء العالم كشفوا احتمالية ترك وظائفهم في المستقبل القريب.

احتمالية ترك المشاركين لوظيفتهم الحالية خلال 3-6 أشهر. (%) النسبة المئوية من المشاركين



ملاحظة: المجموع قد لا يساوي 100% بسبب التقريب العددي

المصدر: مجموعة فرعية من المشاركين في النسخة الثانية من استبيان ماكنزي العالمي للاستقطاب الوظيفي الكبير لعام 2022 الذين كانو في عداد القوب العاملة عند إجراء الدراسة بين فبراير 2022 وأبريل 2022 (العدد = 12,378)

وأظهر المشاركون في الدراسة من الدول الست رغبة كبيرة في الحصول على وظائف تقدم لهم أجرًا أعلى أو رضا أكبر، أو كلاهما، فضلًا عن اعتقادهم بإمكانية إيجاد فرص عمل أفضل في مكان آخر. وبيّنت دراستنا أيضًا بأنّ بعض الموظفين يتركون وظائفهم ويخرجون من قوام القوى العاملة لمجرد أخذ استراحة مع ثقتهم الكبيرة بقدرتهم على إيجاد وظيفة أخرى حالما يرغبون بذلك. وبالفعل، يعتبر حوالي ثلاثة أرباع الموظفين المشاركين في الدراسة بأنّه لن يصعب عليهم إيجاد وظيفة بأجور ومزايا مماثلة أو أفضل مما كانوا يحصلون عليه في وظيفتهم السابقة.

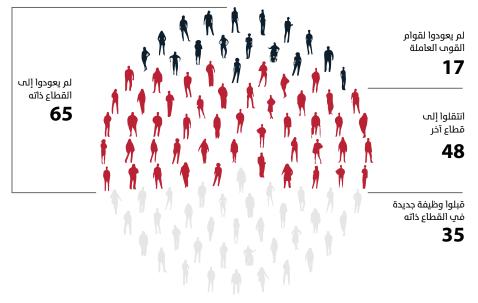
# ارتفاع نسبة التنقل بين القطاعات

لا يُمكن للشركات أن تفترض قُدرتها علم ملء الوظائف الشاغرة لديها بموظفين مُشابهين لأولئك الذين تركوها. فقد عاد 35% فقط ممن تركوا وظائفهم علم مستوم العالم خلال العامين الماضيين للعمل في وظيفة جديدة في القطاع ذاته. واتجه 65% من الموظفين في قطاعات الخدمات المالية والتأمين، علم سبيل المثال، لتغيير القطاع بالكامل أو اختاروا عدم العودة إلى قوام القوم العاملة مُجددًا. وكان الرحيل عن القطاعين العام والاجتماعي أوسع نطاقًا بنسبة وصلت إلى 72% (الشكل 2).

#### الشكل 2

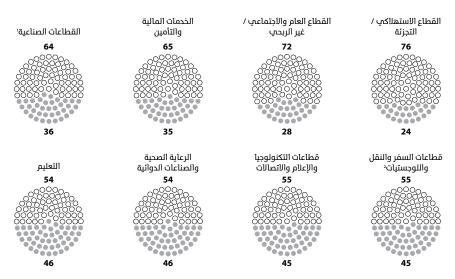
# غالبية الموظفين ممن تركوا وظائفهم خلال العامين الماضيين لن يعودوا للعمل في القطاعات التب كانوا يعملون فيها.

حالة المشاركين الذين تركوا وظائفهم بين أبريل 2020 وأبريل 2022 حول العالم, (%) النسبة المئوية من المشاركين



### حالة المشاركين الذين تركوا وظائفهم بين أبريل 2020 وأبريل 2022 في جميع أنحاء العالم في قطاعات محددة, (%) النسبة المئوية من المشاركين

🔾 لم يعودوا إلى القطاع ذاته (انتقلوا إلى قطاع أخر أو لم يعودوا إلى قوام القوم العاملة) 🔹 قبلوا وظيفة جديدة في القطاع ذاته



يشمل الصناعات المتقدمة والطاقة والمواد والخدمات المهنية والعلمية والفنية.

²شمل قطاع البنہ التحية.

المصدر مجموعة مرعبة من المشاركين فب النسخة الثانية من استبيان ماكبرب العالمب للاستقطاب الوظيفب الكبير لعام 2022 العدد = 1,831)

10 صحم الموارد البشرية



وستنعكس آثار هذه الخسائر لبعض الوقت في عدد من المناطق. واختار ما لا يقل عن 18%

ومع ذلك، ما تزال هُناك بعض النقاط الإيجابية أمام الموظفين؛ إذ يُواحِه أصحاب المهارات المطلوبة، مثل علماء البيانات والمبرمجين، صعوبات أقل لدم الانتقال بين القطاعات. وتُركز الشركات بدورها على تعيين الموظفين بناءً على رصيدهم المهاري على حساب خبرتهم التخصصية في القطاع، وسيتسنى للأفراد الأكثر موهبة وأصحاب المهارات الأكثر طلبًا في السوق استكشاف الخيارات المتاحة إلى أن يجدوا الوظيفة الأمثل. تراجعت مستويات الآراء السلبية المقترنة بمفهوم التنقل بين الوظائف والفجوات في السيرة الذاتية، بينما أصبح الانضمام إلى شركات جديدة في مناطق أخرب دون الحاجة إلى نقل مكان السكن أسهل من أيّ وقت مضم، ما فسح المجال أمام الجميع للانتقال من شركة إلم أخرم.

من المشاركين في الدراسة ممن تركوا وظائفهم في قطاعات السفر والرعاية الصحية والتجزئة الاستهلاكية، الأكثر تأثرًا بتداعيات أزمة كوفيد- 19، الامتناع عن الالتحاق بالقوب

العاملة كُليًا بِدلًا من العمل في القطاع نفسه أو حتب غيره مُجددًا.

تطرح هذه العوامل آفاقًا جديدة في مجال التوظيف، لا سيما وأنّ التنافس بين أصحاب العمل لم يعد مقتصرًا على المواهب داخل قطاعاتهم فحسب، بل امتد ليشمل مختلف القطاعات أيضًا.

# الشخصيات الخمس قيد الدراسة: طريقة جديدة للتعامل مع عرض القيمة الموجه للموظفين

يتوجب على مديري أقسام التوظيف، لينجحوا في التعامل مع هذا الوضع الجديد، أن يبحثوا في مسببات الخلل الحالب في مستويات العرض والطلب في سوق العمل، وادراك طموحات شرائح الموظفين المختلفة وأفضل السُيل للتفاعل معها.

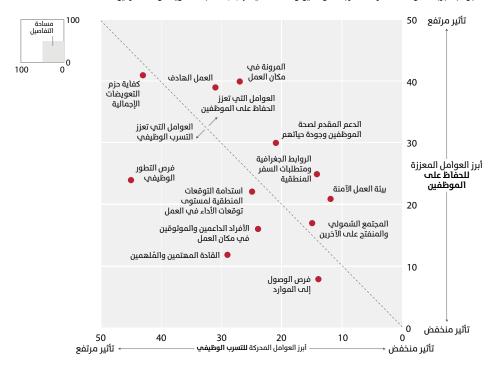
ولا بد لأصحاب العمل أن يفهموا المواضيع المشتركة التي قد تكشف أكثر ما يُقدّره الأشخاص في الوظيفة أو يكرهونه من أجل تحقيق هذه الغاية. ولا بد من تسليط الضوء على الدور الكبير الذي يلعبه المدير السيء على سبيل المثال في دفع الموظفين لمغادرة الشركة، علمًا أنّ المفهوم السائد سابقًا بشأن دور الراتب الجيد في الحفاظ علم الموظفين برغم سوء مديرهم، لم يعد صحيحًا بالنسبة ذاتها كمان كان قبل أزمة كوفيد- 19.

وتوضح دراستنا بأنّ المدراء غير المهتمين أو غير القادرين علب إلهام موظفيهم وتحفيزهم يُشكلون جزءًا كبيرًا من أسباب مغادرة الموظفين لوظائفهم، إلى جانب الافتقار لإمكانية التطور الوظيفي. ومن جانبها، تُعد المرونة من أهم العوامل التي تدعم بقاء الموظفين في وظائفهم (الشكل 3).

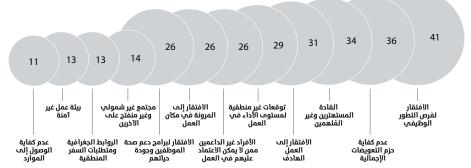
## الشكل 3

عوامل المساهمة في استقطاب الموظفين أو تنفيرهم: يتوجب على أصحاب العمل فهم العوامل المحفزة التي تحفز الموظفين علم البقاء في وظائفهم أو تدفعهم لتركها.

جوانب تجربة الموظف المحركة لتسرب الموظفين والحفاظ عليهم: (%) النسبة المئوية من المشاركين



أبرز أسباب ترك الوظائف السابقة بين أبريل 2021 وأبريل 2022 (%) النسبة المئوية من المشاركين



المصدر مجموعة فرعية من المشاركين في النسخة الثالية من استبيان ماكنزي العالمي للتسرب الوظيفي الكبير والاستقطاب الإطيفي الكبير لعام 2022 العدد - 13,3332، بمن فيهم الموظفون الذين يعتزمون تزك وظائفهم (العدد - و4,92) والموظفون الذين يعتزمون البقاء فب وظائفهم (العدد = 1,949) والموظفين الذين تركوا وظائفهم الأساسية السابقة بين أبريل 2021 وأبريل 2022 ( العدد - 1,154)

صدب الموارد البشرية 13 12 صدب الموارد البشرية

# 1. الموظفون "أصحاب الفكر التقليدي": لن يكون الرصيد المتوفر من العمالة الكلاسيكية كافيًا لشغل جميع الوظائف المتاحة بلا شك.

يُعد الموظفون "أصحاب الفكر التقليدي" أشخاصًا يهتمون بتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مع إمكانية المساومة في هذا الجانب لصالح مسيرتهم المهنية. وتتجه هذه الشريحة من الموظفين للعمل بدوام كامل لدب الشركات الضخمة مقابل باقات من التعويضات، ومزايا مجزية، ولقب وظيفي جيد ومكانة في الشركة وإمكانية للتطور المهني.

وأشار مكتب إحصاءات العمل في الولايات المتحدة إلى أنّ حوالي 60% من أفراد القوب العاملة التقليدية الموظفة وفق نظام الدوام الكامل لم يتركوا وظائفهم خلال فترة التسرب الوظيفي الكبير. وتُشير تقديراتنا إلى أنّ غالبية هؤلاء الموظفين يندرجون تحت مسمى "أصحاب الفكر التقليدي". ويتسم هؤلاء بميلهم لتجنب المخاطرة والحرص على البقاء مع صاحب العمل الحالب، ويُرجح أن لا يتركوا وظيفتهم الحالية دون تأمين بديل لها. وعادت غالبية الذين تركوا وظائفهم مدفوعين بعروض القيمة التقليدية، مثل الأجر المرتفع.

وتُفضَّل الشركات الموظفين من أصحاب الفكر التقليدي الذين يركزون علم مسيرتهم المهنية، بسبب سهولة توظيفهم من خلال استراتيجيات التوظيف السائدة، فضلًا عن التطابق بين ما تطمح إليه هذه الشريحة من الموظفين وما اعتادت الشركات علم تقديمه

تُفضّل الشركات الموظّفين من أصحاب الفكر التقليدي الذين يركزون على مسيرتهم المهنية، بسبب سهولة توظيفهم من خلال استراتيجيات التوظيف السائدة. غير أنّهم لا يتوفرون بأعداد كافية لسوء الحظ.

المجموعة ذاتها من المشاكل: فعندما توظف أي شركة عددًا من الموظفين من أصحاب الفكر التقليدي، يلجأ منافسوها في السوق إلى الرد من خلال الترقيات ورفع الأجور في محاولة منهم لاستقطاب ذات المواهب، النادرة أصلًا، والحفاظ عليها. وتُسهم تلك الشركات التي تعتمد على هذه المزايا لاستقطاب الموظفين من أصحاب الفكر التقليدي في نهاية المطاف في تعزيز تضخم الأجور وتفشل في حلّ مشكلة "جاذبية" صاحب العمل والوظيفة (الشكل 4).

لتعيين الموظفين والحفاظ عليهم. ولسوء الحظ، تفرض هذه الطريقة لتأمين اليد العاملة

### الشكل 4

# الاستراتيجيات الكفيلة بجذب الموظفين التقليديين ليست كافية لإقناع الفئات الأخرب للعودة إلى سوق الوظائف التقليدية.

# ترتيب عوامل تجربة الموظف بحسب أولويتها بالنسبة للموظفين التقليديين وغير التقليديين

العوامل	الأسباب التي دفعت الموظفين الذين تركوا عملهم القبول وظيفة تقليدية جديدة'		الأسباب التي تدفع أصحاب الفكر غير التقليدي للعودة إلى وطيفة تقليدية	
التطور الوظيفي	1		7	
كفاية حزم التعويضات الإجمالية	2		2	
العمل الهادف	3		3	
المرونة في أماكن العمل	4		1	
الأفراد الداعمين والموثوقين في مكان العمل	5		5	
دعم صحة الموظفين وجودة حياتهم	6		4	
توقعات منطقية لمستوب الأداء في العمل	7		9	
القادة المهتمين والمُلهمين	8		10	
مجتمع شمولي ومنفتح علب الآخرين	9		8	
الروابط الجغرافية ومتطلبات السفر المنطقية	10		11	
بيئة عمل آمنة	11		6	
الوصول إلم الموارد الكافية	12		12	

"المشاركون ممن تركوا وظائفهم بين أبريل 2021 وأبريل 2022 وقبلوا وظيفة تقليدية جديدة (العدد - و79) \*المشاركون ممن أعربوا عن احتمال العودة لشغل وظيفة تقليدية (العدد - 1,963). المصادر مجموعة فرعية من المشاركين في استبيان ماكنزي العالمب للتسرب الوظيفي لعام 2022 والنسخة الثانية من استبيان ماكنزي العالمب للتسرب الوظيفي الكبير والاستقطاب الوظيفي الكبير لعام 2022 العدد - 13,382)



صدب الموارد البشرية 15 14 صدب الموارد البشرية

وفي حين تتسم مجموعة الموظفين أصحاب الفكر التقليدي بتجانسها، تتميّز بقية شرائح القوم العاملة بتنوع أكبر؛ إذ يعمل بعضهم لحسابه الخاص بينما يشغل آخرون وظائف مؤقتة أو مستقلة. وتشمل هذه المجموعة الطلاب والموظفين المؤقتين والموظفين عند الطلب. ويُضاف إليهم أولئك الذين تركوا وظائفهم ويُمكن إقناعهم بالعودة بعد تحقيق الشروط المناسبة لذلك، وغيرهم ممن اتخذوا قرارًا بعدم العودة إلى سوق العمل على الإطلاق. وتُشكّل هذه الفئات مجتمعة الرصيد المتاح من المواهب، والذي يتوجب على أصحاب العمل التمعن في تفاصيله.

وتشارَك الذين تركوا وظائف الدوام الكامل علم مدم العامين الماضيين، والذين يُشكّلون 21% من إجمالي القوم العاملة المشاركة في الاستبيان، الأسباب التي دفعتهم لاتخاذ هذا القرار.

وكشف الموظفون ممن تركوا عملهم في المراحل الأولم من التسرب الوظيفي الكبير بأنّ العلاقات في مكان العمل كانت مصدرًا للتوتر وبأنّهم لم يشعروا بأنّ شركاتهم أو المدراء مهتمون بهم. وأشار المشاركون مؤخرًا أيضًا إلم القادة المستهترين (35% من المشاركين قالوا بأنّهم أحد أبرز ثلاثة أسباب دفعتهم لترك العمل)، مع إضافة مجموعة جديدة من العوامل، بما فيها عدم كفاية التعويضات والافتقار لفرص التطور الوظيفي والافتقار إلى العمل الهادف.

وبمعنى آخر، يرى الكثير من الموظفين بأنّ عدم وجود أيّ حيّز ومساحة للتطور المهني أو الشخصي، وإمكانية الحصول على أجر أعلى في شركات أخرى، وعدم الاهتمام الكافي من جانب القادة هي أسباب حقيقية وأساسية للاستياء، والتي تعمل الشركات حاليًا على اتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها على نطاق واسع.



ولحُسن الحظ، أشار العديد ممّن تركوا وظائفهم التقليدية إلى إمكانية إقناعهم بالعودة إليها في ظلّ الظروف المناسبة. ويُشكّل الموظفون غير التقليديين ما تبقى من الشخصيات الخمس الأساسية لدراستنا. ونُلقي فيما يلي نظرة معمقة على هذه المجموعات والقيمة التي تُمثلها (الشكل 5).

#### الشكل 5

# كيف يمكن إقناع ثلاث من شرائح الموظفين غير التقليديين للعودة إلم وظيفة تقليدية؟

من المشاركين الذين يُرجح علم الأقل عودتهم إلم الوظائف التقليدية خلال 3-6 أشهر', التصنيف



#### **الموظفون "دعاة الراحة"** (العدد = 864)

تشمل هذه الشريحة المتقاعدين والذين غادروا قوام القوم العاملة ولا يسعون للعودة إلم الوظائف التقليدية، التقليدية، التقليدية، وبناء عليه، لم يتم سؤالهم عن أبرز العوامل المحفزة لهم للعودة إلم الوظائف التقليدية، ومع ذلك، عند سؤالهم عن "أبرز ثلاثة أسباب قد تدفعهم لقبول وظيفة جديدة، اتفقوا علم، وضع العمل الهادف والمرونة في مكان العمل في المرتبة الأولم، وتليهما فرص التطور الوظيفي، توصلنا بفضل الإجابات علم الاستبيان وغيرها من المقابلات والبيانات إلم ما يكفي من المعلومات الحقيقة حول أعضاء هذه الشريحة المهمة بما يضمن إدراجهم في تحليلاتنا.

أجاب الموظفون غير التقليديين ممن أشاروا إلى احتمال عودتهم إلى الوظائف التقليدية على أقل تقدير خلال 3 أشهر على السؤال التالى "هناك 12 جانبا من جوانب تجربة الموظفي يرجم اختبار الفئات الثلاثه الأهم التب لا بد أن يوفرها صاحب العمل لكم للعودة إلى الوظيفة التقليدية". المصدر: مجموعة فرعية من المشاركين في النسخة الثانية من استبيان ماكنزب العالمي للتسرب الوظيفي الكبير والاستقطاب الوظيفي الكبير لعام 2202 العدد - 2,827

16 صحب الموارد البشرية



# 2. مجموعة "أفعلها بنفسك": الاستقلالية هي العامل الأهم

تولي هذه الشخصية، التي تُشكّل الجزء الأكبر من المشاركين في الدراسة، أهمية كبيرة للمرونة في بيئة العمل وكذلك العمل الهادف والتعويضات، بوصفها المحفزات الثلاثة الأهم لدفعهم للعودة لقوام القوب العاملة التقليدية. وتتراوح أعمارهم عادة بين 25-45 عامًا، ويشغلون العديد من الوظائف التي تتنوع بين العمل لحسابهم الخاص وصولًا إلى الوظائف بدوام كامل والأدوار غير التقليدية والوظائف المؤقتة والعمل بدوام جزئي.

مع العلم تضع هذه المجموعة المرونة علم رأس أولوياتها. وقد دفعت عوامل عديدة، مثل التوتر الناجم عن ضغط العمل، والمحراء المستهترين، والرغبة بالاستقلالية، والشعور بعدم التقدير، الكثير من الموظفين خلال أزمة كوفيد- 19 للبحث عن تجربة جديدة ومختلفة. وإزداد عدد المتقدمين بطلبات لتأسيس شركاتهم الناشئة في الولايات المتحدة خلال عام 2020 و2021 بأكثر من 2.8 مليون شخص، مقارنة مع الرقم المُسجل في عام 2019. بينما وجد آخرون بأنّ فرص العمل بدوام جزئي أو الوظائف المؤقتة منحتهم قدرًا أكبر من الاستقلالية من حيث تحديد ساعات العمل الخاصة بهم والحرية لاختيار الأعمال التي يودون القيام بها.

قد يصعب استقطاب هذه المجموعة، لا سيما وأنّه سيتعين علم الشركات إثبات بأنّ ما لديها من عروض أفضل من نظام العمل الذي طوّره هؤلاء لأنفسهم. تستطيع الشركات أن تُوفر الحرية التي يسعب إليها هؤلاء الموظفون، إضافةً إلى منحهم وظائف هادفة وباقات تعويضات مجزية، تتفوق علم ما يُمكن أن يُقدموه لأنفسهم.

ويمكن للشركات تحقيق هذا الغرض من خلال تصميم نظام عمل نموذجي، يُحدد مجموعة من المهام المنفصلة الهادفة التي يُمكن إنجازها بشكل مستقل. ويركز هذا التوجه علم تحديد الأهداف واستكمال المهام بدلًا من التركيز علم أسبوع العمل التقليدي وضرورة

دفعت العديد من العوامل، مثل التوتر الناحم عن ضغط العمل والمدراء المستهترين، العديد من الأشخاص لترك الوظائف طوعًا خلال أزمة كوفيد- 19. ويُمكن للشركات الراغبة باستقطاب هذه المحموعة أن تُقدم لهم الحرية وفرص العمل الهادفة التي

أسلوب إدارة قائم علم النتائج بدلًا من الأنشطة، وزيادة المساءلة علم الأثر المحقق مع إتاحة الفرصة للموظفين وفرقهم لتحديد مواعيد وسُبل استكمال مهامهم بأنفسهم. ولا بد لأصحاب العمل أن يتّسموا بالمرونة منذ البداية لإنجاح هذه المساعي، حتم من خلال سؤال المرشحين للتوظيف حول عدد المقابلات التب يُفضِّلون إجراءها وفيما إذا كانوا يودون إجراءها شخصيًا أم عن بُعد. تتجه العديد من الشركات لاستكشاف أشكال مختلفة لتعزيز مستويات المرونة. وأعلن بريان

قضاء ساعات محددة في المكتب. وتتمثل الطريقة الأخرِ لتحقيق هذه الغاية في اعتماد

تشيسكي، الرئيس التنفيذي لشركة "إير بي إن بي"، علم سبيل المثال، بأنّ موظفي الشركة سيكونون قادرين على العمل من أيّ مكان يُريدونه بعد تخلي شركته عن فكرة دفع الأجر لقاء العمل في موقع محدد. وسجّلت صفحة التوظيف الخاصة بشركة "إير بي إن بي" بعد أيام من هذا الإعلان دخول أكثر من مليون زائر.

# 3. مقدمو الرعاية وآخرون: اختاروا البقاء في المنزل ولكن يطمحون لما هو أفضل

تحتاج هذه الشريحة من شخصيات الدراسة لبعض التعريف الآن بعد عامين من بدء أزمة كوفيد- 19. تُشكَّل التعويضات أبرز العوامل المحفزة للأشخاص ضمن هذه الشريحة، غير أنّ لديهم أولويات أخرب يجب تحقيقها قبل العودة إلى وظائفهم: المرونة في مكان العمل، ودعم صحة وجودة حياة الموظفين, وفرص التطور الوظيفي.

وينتمي إلى هذه المجموعة جميع الأشخاص الذين قرروا البقاء في منازلهم، مع سعي البعض منهم لإيجاد وظيفة جديدة، بينما يبقب الآخرون ضمن فئة الباحثين السلبيين الذين يأملون العثور علم فرصة تُبرر عودتهم إلى قوام القوم العاملة. وتتراوح أعمار الفئة الأوسع منهم ما بين 18-44 عامًا، وتُشكل النساء غالبيتهم، علمًا أنّ العديد منهم من الأهل أو غيرهم من مُقدمي الرعاية. ويسعب الكثيرون ضمن هذه الشريحة للحصول علب قدر أكبر من المرونة والدعم مما توفره فرص التوظيف التقليديةلا سيما وأنّهم تركوا وظائفهم للعناية بأطفالهم أو ذويهم أو أنفسهم.

وتُشير هذه الفئة عن استعدادها لمنح وقتها ومواهبها للشركات الراغبة بالتعاون معهم وفق جداولهم الزمنية الخاصة. كما يعتبرون أنّ أماكن العمل التي تفتقر للمرونة وفرص التطور الوظيفي لا تستحق التضحية المتمثلة في العودة الي العمل بالتوازي مع استمرارهم في أداء واجباتهم في تقديم الرعاية. ويُطالب هؤلاء الموظفون بالحصول على دعم مخصص يُتيح لهم الوفاء بمسؤولياتهم خارج العمل إلى جانب الحصول على التقدير لقاء إنجازاتهم في مكان العمل. ويُمكن إقناعهم بالعودة من خلال خيارات العمل بدوام جزئي أو نظام أسبوع العمل لأربعة أيام أو ساعات العمل المرنة أو باقات الحوافز

يُريدونها. المعززة.

يرب العديد من

وفرص التطور

المنتمين إلى هذه

التي تفتقر للمرونة

الوظيفي لا تستحق

التضحية المتمثلة

فى العودة الى

الرعاية.

العمل بالتوازي مع

استمرارهم في أداء

واجباتهم في تقديم

الفئة ىأنّ أماكن العمل

18 صدب الموارد البشرية صدب الموارد البشرية 19



تُدرك العديد من الشركات تنامي أعداد هذه الشريحة من الموظفين المحتملين، ولذا تتعامل مع الموقف من هذا المنطلق، من خلال تطبيق إجازات الوالدين وتوسيع نطاقها، وتزويد الأهل بقدر أكبر من المرونة في أيام الدوام المدرسي. وفي هذا السياق تُقدم بعض شركات مثل "جوجل" و"سيسكو سيستمز" و"باتاغونيا" للموظفين مزايا متعددة، مثل إمكانية رعاية الأطفال في مكان العمل والعلاج الطبيعي وخدمات التنظيف المنزلي المدعومة.

# 4. الموظفون "دُعاة المثالية": الطلاب والشباب من الموظفين بنظام الدوام الجزئي

ينتمي إلى هذه الشريحة من شخصيات الدراسة الموظفون الأصغر سنًا، ممن تتراوح أعمارهم بين 18-24 عامًا، ومن بينهم العديد من الطلاب والموظفين بنظام الدوام الحزئب. لا تحمل هذه الشريحة بغالبيتها أعباء إعالة أفراد العائلة والقروض العقارية وغيرها من المسؤوليات، بل تؤكد علم أهمية المرونة والتطور الوظيفي المستقبلي والعمل الهادف والمجتمع المحيط من الأفراد الموثوقين والداعمين، بينما تأتي باقة التعويضات في آخر سلم أولوياتها.

لا بد للشركات أن تُقدم لهم ميزة المرونة إن أرادت جذبهم للعمل لديها، كما يتوجب عليها إظهار رغبتها بالاستثمار في تطوير هذه المجموعة وبناء بنية تنظيمية قوية تؤكد علب العمل الهادف. وأكَّدت هذه الشريحة من الموظفين على أهمية الانتماء إلى مجتمع شمولي ومنفتح على الآخرين أكثر من بقية الشرائح، بما ينسجم مع نتائج بحثنا التي تُظهر تقدير الموظفين الأصغر سنًا لمسألة التنوع في مكان العمل.

ويشمل عرض القيمة الجذاب بالنسبة لهؤلاء الموظفين الجمع بين الإعانات الدراسية التقليدية وساعات العمل المرنة بما يتناسب مع مواعيد صفوفهم الدراسية، إلى جانب برامج التطوير التي ترسم مسارات واضحة للتطور المهني. ويسهم توفير هذه التدابير والاستثمار بكثافة في العلاقات اليومية الكفيلة ببناء ثقافة عالية الجودة في تطوير ىاقات توظىف أكثر حاذىية.

لا تستطيع الشركات استقطاب هذه الفئة من الموظفين من خلال العروض المالية فقط، لا سيما وأنّ العمل بالنسبة لهم يحمل معان أكبر بكثير من مُجرد الدخل المادي؛ إذ يهتمون بشكل أكبر بكونهم حزءًا من محتمع موثوق من الأفراد

الداعمين.

لم تُحاول الشركات

الموظفين الخيراء

بأقصب جهدها. ولكن

لم يفت الأوان بعد، ولا

بد أن تعمل الشركات

إيجاد التوازن الصحيح

لكسب هذه الشريحة

من جدید.

لتعزيز قدرتها على

استقطاب هؤلاء

# 5. الموظفون "دُعاة الراحة": الحياة المهنية لم تعد على رأس الأولويات

بخلاف الشخصيات السابقة قيد الدراسة، يُشكل الأشخاص ضمن هذه المجموعة مزيجًا من المتقاعدين والباحثين عن العمل وأولئك ممن يُحتمل عودتهم إلى قوام القوص العاملة التقليدية في ظلُّ الظروف المناسبة. ونُطلق على هذه المجموعة وصف "العائدون من الاعتزال"، تيمُّنًا بلاعب كرة القدم الأمريكية "روب جرونكوفسكي"، الذي اعتزل اللعب ومن ثم قرّر العودة عن قراره تحت ضغوط زميله السابق في الفريق "توم بريدي" والوعود بالحصول علم أجر مادي مُجز وتزويده بعقد أكثر مرونة مع فريق قوي. تجدر الإشارة إلم أنّ "جرونكوفسكي" اعتزل منّ جديد مؤخرًا، ولكن المفاجآت لا تنتهي.

وكما هو الحال بالنسبة للكثيرين ممن تقاعدوا في بداية أزمة كوفيد- 19، استكمل أفراد هذه الفئة مسيرتهم المهنية التقليدية ولم يعودوا بحاجة لمزيد من المال لتأمين العيش الكريم. ولذا، سيتطلب تشجيعهم للعودة إلى قوام القوى العاملة أكثر من مُجرد تقديم عرض قيمة تقليدي، بما في ذلك الوعود بتوفير العمل الهادف. وتضم هذه الشريحة المتقاعدين مبكرًا والمتقاعدين لانطباق شرط العمر وما زالوا قادرين علب تقديم المزيد خلال الأعوام المقبلة، الفئة الأكبر من القوب العاملة الكامنة.

وتجدر الإشارة إلى أنّ العديد من الديناميكيات تتداخل في هذه المسألة؛ إذ بدأت أعداد الموظفين المتقاعدين العائدين إلم سوق العمل بالزيادة بوتيرة بطيئة بعد الارتفاع الكبير في معدلات التقاعد التي شهدتها الأشهر الأولم لأزمة كوفيد- 19. واستند بعضهم في هذا القرار على ارتفاع الأجور أو تحسن الآفاق لفترة ما بعد الجائحة الصحية، بينما تأثر آخرون بتداعيات التضخم وباتوا بحاجة للعودة إلم عملهم بعد أن لمسوا تضاؤل مدخراتهم المالية بأسرع من توقعاتهم. وتشير التقديرات إلم توجه واحد من بين كُل خمسة من "المتقاعدين أثناء الجائحة الصحية" للعودة إلم سوق العمل، مما يوفر للشركات رصيدًا متزايدًا من الموظفين التب يُمكنها استقطابهم.

ولم تُحاول الشركات استقطاب هؤلاء الموظفين الخبراء بأقصب جهدها، إذ يتوجب علم أصحاب العمل ممن تجمعهم علاقات إيجابية بالموظفين الذين خسروهم أن يُفكروا بالتواصل معهم لمحاولة التوصل إلم التوازن الصحيح لكسبهم مُجددًا.

صدب الموارد البشرية 21 | 20 صدب الموارد البشرية

# ضـرورة تركيــز الشـركات علــم المجموعــات الصحيحــة مــن الموظفيــن

تنشأ الضغوط التب تُواجهها الشركات لاستقطاب الموظفين والحفاظ عليهم إلى حدّ كبير من التحوّل الجوهرب الذب شهده العالم على مدى العامين الماضيين في نظرة الموظفين لوظائفهم وأصحاب العمل. كما كانت نتيجة لمستويات الطلب غير المسبوقة في سوق العمل القوية، والتب أسفرت بدورها عن تسجيل أرقام قياسية من الوظائف المُتاحة.

ويُعدّ مشهد التوظيف في الولايات المتحدة خير مثالٍ على هذا. وشهدت الولايات المتحدة، كما أشرنا سابقًا، توفر 11 مليون فرصة عمل في نهاية شهر مايو. ولا تكفي هذه الأرقام لشغل الوظائف المتاحة بشكل مستدام، برغم دور التضخم في إجبار الكثيرين على العودة إلى قوام القوى العاملة التقليدية من جديد. ويُرجح أن تجد الشركات، في حال استمرار تدهور الحالة الاقتصادية، بأنّ الوظائف المتاحة لشغل الأدوار الحسّاسة لديها ستبقى على حالها، وهي مشكلة لا يُمكن التعامل معها ببساطة من خلال إعادة توزيع القوى العاملة الحالية لديهم.

وفي الواقع يُمكن للأتمتة وزيادة معدلات الهجرة أن تلعب دورًا مساعدًا فيما يتعلق بنقص الوظائف. ولكن سيتوجب على الشركات أن تُعيّن الموظفين من المجموعات المتاحة، وليس تلك التي يتمنون الحصول عليها. وقد يفرض هذا ضرورة خفض المتطلبات الوظيفية لبعض المناصب أو تعديلها، سواءً من خلال التخلي عن شرط الشهادة الجامعية، على سبيل المثال، لا سيما في ضوء الارتفاع الأخير في نسب اعتماد سياسة تكافؤ الفرص في التوظيف. وبإمكان الشركات اتخاذ هذه التدابير، والحفاظ في الوقت ذاته على عرض القيمة المناسب لتعزيز مجموعات الموظفين على نحو هادف.



ولا بد أن يستمر أصحاب العمل في تقدير الموظفين "أصحاب الفكر التقليدي" لديهم، بينما تُظهر الشخصيات قيد الدراسة هُنا بأنَّه يتوجب علم أصحاب العمل أن يوسعوا دائرة البحث لتشمل الموظفين ممن يسعون للحصول علم المرونة وبيئة العمل الداعمة. وتزخر سوق العمل بأعداد متزايدة منهم، ويُمكن للشركات استقطابهم من خلال اعتماد الاستراتيجيات الصحيحة.

وباستطاعة الشركات اتخاذ أربعة تدابير تسمح لها بمواجهة مشكلة التسرب الوظيفي واستقطاب الموظفين علم المدم الطويل.

يُمكن للشركات بداية أن تُطور من عرض القيمة المُقدم للموظفين، والذي يشمل، كما أشرنا سابقًا، اللقب أو المُسمم الوظيفي والمسارات المهنية، والتعويضات، والمزايا، والمدير الجيد، والسُمعة الإجمالية للشركة.

وتستطيع في مرحلة لاحقة أن تُحسَّن عرض القيمة غير التقليدي، والذي يتمحور حول المرونة والمزايا المتعلقة بالصحة النفسية والسلوكية والثقافة المؤسسية القوية والتطور المعني بمُختلف أشكاله. فمن الضروري أن يتسم عرض القيمة بحد ذاته، والطريقة التي تسعم بها الشركة لإقناع الموظفين المحتملين، بقدر أكبر من الابتكار والتخصيص. يُعد الجزء الأكبر من القوص العاملة جديدًا، وسيبقم كذلك، لا سيما في ضوء التغييرات الهائلة التي تشهدها سوق العمل والشركات علم حد سواء. ويعني هذا، بالنسبة للشركات، تراجع أهمية الثقافة التي أسستها من خلال التقاليد والقواعد السلوكية، ما لم تسعَ هذه الشركات إلى توضيح هذه الأهمية للمُلتحقين بها حديثًا منذ البداية.

وثالثًا، تستطيع الشركات توسيع منهجية استقطاب المواهب التي تعتمدها، لا سيما وأنّ بعض أصحاب الفكر غير التقليدي لا يبحثون عن فرص العمل بشكل نشط، وإنّما ينتظرون العودة عندما يصلهم العرض المناسب. يُمكن للشركات عند فهم هذه الشخصيات الخمس بشكل واضح أن تُصمم استراتيجيات مخصصة لاستقطاب الموظفين بمختلف أنواعهم.

وتستطيع الشركات تعزيز " جاذبية" الوظائف لديها من خلال الاستثمار في تعزيز الهدف والقيمة من العمل والارتقاء بمستويات الانتماء وتقوية الفرق وتحسين العلاقات لديها بمُختلف أشكالها. وسيُصعب تطوير هذه المزايا التنظيمية من مهمة أصحاب الفكر التقليدي لتغيير وظيفتهم لمجرد الحصول علم أجر أعلم بقليل.

ألقت أزمة كوفيد- 19 بظلالها الكارثية على جميع الجوانب. كما أسهمت في تعزيز مشاعر التحرر لدى ملايين الموظفين، الذين أصبحوا قادرين الآن على تصوُّر الحالة المثالية لوظائفهم، بدل ما كانت عليه. ولن يكون على الشركات إعادة تصميم عرض القيمة المُقدم للموظفين لمواجهة ما يحدث، إذ يُمكنها أن تُصر على عرض القيمة الخاص بها، بما فيه من تمثيل لثقافة الشركة ورسالتها وقيمها، مع تعزيز مساعيها في الوقت ذاته للتواصل مع مُختلف المجموعات المتاحة من المواهب، إلا أن هذا التواصل يجب أن يكون مُبتكرًا وحقيقيًا. الموظفون يُدركون الفرق، وهذا بالضبط ما يدفعهم لترك وظائفهم.

22 صدم الموارد البشرية