CONCEPT

دورة إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية: التوظيف الممول بالمنح والمكافآت واستبقاء الكوادر



دورة إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية: التوظيف الممول بالمنح والمكافآت واستبقاء الكوادر

مقدمة:

دورة إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية دورة تدريبية مدتها أسبوع لمسؤولي الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين ومديري البرامج في الجمعيات والمؤسسات المانحة والمنظمات غير الحكومية، وتنتهي بإعداد استراتيجية للموارد البشرية ومجموعة سياسات لمنظمة غير ربحية محل الدراسة. توظف منظمات كثيرة على منح قصيرة الأجل، ولا تستطيع مجاراة رواتب القطاع التجاري، وتفقد كوادرها المتفانية بسبب الإنهاك، بينما تتأخر سياسات السلوك عن مخاطر الميدان. يتولى المشاركون التوظيف أو التعاقد أو الإشراف على العاملين، وتعتمد الدورة على دراسات حالة من منظمات التنمية والإغاثة والصحة والعمل المجتمعي. وتقدم كور كونسبت هذه الدورة لترسيخ ممارسات الموارد البشرية في القطاع الثالث.

أهداف الدورة:

- تقييم أثر التمويل المقيد ودافع الرسالة والقوى العاملة المختلطة من موظفين ومتطوعين في نموذج إدارة الأفراد بالمنظمة
- بناء خطة قوى عاملة مرتبطة بالمنح واختيار صيغ العقود محددة المدة وعقود المشاريع والوظائف الأساسية لكل مصدر تمويل
- تصميم عرض مكافآت متكامل وعرض قيمة لصاحب العمل يجذبان المرشحين أصحاب الرسالة بميزانية محدودة
- إدارة الاختيار القائم على القيم ولقاءات متابعة الأداء الخفيفة والتطوير منخفض التكلفة في الفرق الصغيرة
- وضع ضوابط الاستبقاء والوقاية من الاحتراق الوظيفي وPSEAH ومدونة السلوك لحماية العاملين والفئات المستفيدة
- إعداد تقارير العاملين وسياسات الموارد البشرية وبنود تكاليف الموظفين التي يراجعها مجلس الإدارة والمانحون ويعتمدونها

الفئة المستهدفة:

- المسؤولون عن الموارد البشرية في الجمعيات والمؤسسات والمنظمات غير الحكومية، وكثيرا ما يعملون منفردين في هذه الوظيفة
- المديرون المسؤولون عن قرارات التوظيف وعرض شؤون العاملين على مجلس الإدارة
- مديرو البرامج والمشاريع المسؤولون عن تعيين الفرق الممولة بالمنح والإشراف عليها
- المديرون المسؤولون عن الحماية وسلوك العاملين ومعالجة الشكاوى في العمليات الميدانية
- مديرو المالية والمنح المسؤولون عن ميزانيات الموظفين في مقترحات المانحين وتقاريرهم

محاور الدورة:

اليوم 1: نموذج إدارة الأفراد في المنظمات غير الربحية وقيود التمويل وخط الأساس

- مقارنة نموذج الأفراد غير الربحي بأصحاب العمل في القطاعين التجاري والعام
- أثر التمويل المقيد وغير المقيد في قرارات التوظيف
- تعهدات Core Humanitarian Standard المعيار الإنساني الأساسي بشأن كفاءة العاملين وحسن إدارتهم
- خريطة مزيج القوى العاملة من موظفين ومتطوعين ومستشارين
- التقييم الذاتي بأداة CHS Alliance HR Toolkit للمنظمات غير الربحية الصغيرة

اليوم 2: تخطيط القوى العاملة المرتبط بالمنح والعقود ونماذج المكافآت المتكاملة

- خطة قوى عاملة مبنية على بيانات المشاريع المرتقبة والمنح
- بنود العقود محددة المدة والممولة بالمنح وخيارات انتهاء المنحة
- نموذج Total Reward للمكافآت المتكاملة من الأجر والمرونة والرسالة والتعلم
- مقارنة الرواتب بالجمعيات المماثلة وتصميم نطاقات الأجور
- قواعد الفصل بين أدوار المتطوعين والموظفين وبطاقات الوصف الوظيفي

اليوم 3: استقطاب أصحاب الرسالة والأداء والتطوير في الفرق الصغيرة

- صياغة عرض قيمة صاحب العمل للمرشحين أصحاب الرسالة
- الاستقطاب منخفض التكلفة عبر الشبكات والخريجين والمنظمات الشريكة
- دليل مقابلات قائم على القيم ولجنة اختيار بدرجات تقييم
- دورة لقاءات متابعة أداء خفيفة مرتبطة بنتائج البرامج
- إطار CHS Alliance Learning and Development Framework لتكليفات التطوير الموسعة

اليوم 4: مخاطر الاستبقاء والاحتراق الوظيفي والحماية ورقابة مجلس الإدارة

- تحليل الاستبقاء بنتائج Staff Survey Toolkit وبيانات مقابلات المغادرة
- خطة الوقاية من الاحتراق الوظيفي وإجهاد التعاطف مع جلسات استخلاص الخبرات
- سياسة PSEAH للحماية من الاستغلال والانتهاك والتحرش ومدونة السلوك وضوابط حماية العاملين
- نظام Misconduct Disclosure Scheme للإفصاح عن سوء السلوك والتحقق الآمن من المراجع
- تقارير لجنة شؤون العاملين في مجلس الإدارة بلوحة HR Metrics Dashboard

اليوم 5: دراسة حالة: استراتيجية الموارد البشرية ومجموعة السياسات لمنظمة غير ربحية

- ملف المنظمة محل الدراسة ومحفظة منحها وبيانات العاملين فيها
- خطة القوى العاملة للحالة وتوصية مزيج العقود
- حزمة المكافآت والاستبقاء ورفاه العاملين للحالة
- بنود تكاليف الموظفين في ميزانيات المانحين وتوزيع التكاليف المشتركة
- استكمال استراتيجية الموارد البشرية ومجموعة السياسات وإحاطة مجلس الإدارة

المهارات التي ستكتسبها:

- تخطيط القوى العاملة المرتبط بالمنح
- هيكلة العقود محددة المدة
- تصميم المكافآت في القطاع غير الربحي
- بناء علامة صاحب العمل لأصحاب الرسالة
- الاختيار القائم على القيم
- الوقاية من الاحتراق الوظيفي
- صياغة سياسات الحماية والسلوك
- رفع تقارير العاملين إلى مجلس الإدارة

لماذا تحضر هذه الدورة:

- تسليم استراتيجية الموارد البشرية ومجموعة السياسات إلى المدير التنفيذي ومجلس الإدارة لاعتمادها ومراجعتها سنويا
- تحديد الوظائف التي تمول من الميزانية الأساسية والوظائف المرتبطة بالمنح مع خيارات متفق عليها مسبقا عند انتهاء المنحة
- تفادي إنهاء الخدمات غير المخطط له والتعيين غير الآمن وإنهاك العاملين مما يعطل المشاريع ويضعف ثقة المانحين
- نقل نماذج المكافآت والاستقطاب والحماية إلى مديري البرامج لتطبق كل الفرق قواعد موحدة لشؤون العاملين

الخاتمة:

بعد العودة إلى العمل يسلم المشارك المدير التنفيذي ومجلس الإدارة استراتيجية للموارد البشرية ومجموعة سياسات يعتمدون عليها في تحديد أعداد العاملين لكل مصدر تمويل واعتماد عرض المكافآت وإقرار قواعد الحماية والسلوك. ويطبق مديرو البرامج نماذج الاستقطاب والعقود ولقاءات المتابعة نفسها، ويستخدم فريق المالية بنود تكاليف الموظفين المتفق عليها في المقترحات الجديدة. وبعد أول دورة منح تراجع المنظمة أرقام الشواغر ودوران العاملين ونتائج استطلاع الرفاه ومدى سير انتقالات نهاية المنح وفق الخطة.

الأسئلة الشائعة:

ما الذي يحتاج المشارك إلى معرفته قبل دورة إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية؟

يكفي أن يتولى المشارك التوظيف أو التعاقد أو الإشراف على العاملين في جمعية أو مؤسسة أو منظمة غير حكومية، وأن يعرف مصادر تمويل منظمته. لا تتطلب الدورة مؤهلا متخصصا في الموارد البشرية، ويساعد إحضار ميزانية منحة حديثة وقائمة بالعاملين والسياسات الحالية على تطبيق دراسات الحالة.

بم تختلف دورة إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية عن دورات إدارة الأفراد العامة أو مراجعة المواهب؟

تركز الدورة على قيود المنظمات القائمة على الرسالة: وظائف مرتبطة بالمنح، وأجور محدودة، وفرق مختلطة من موظفين ومتطوعين، وحماية في الميدان، ورقابة مجلس الإدارة. أما الدورات العامة فتفترض ميزانيات مستقرة وفرق موارد بشرية أكبر، لذلك تتناول هذه القضايا باختصار أو لا تتناولها.

لماذا تعتمد إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية على المكافآت المتكاملة لا على الراتب وحده؟

لا تستطيع معظم المنظمات غير الربحية مجاراة الأجور التجارية، فتنافس بالمرونة والرسالة والتعلم والرفاه إلى جانب الراتب. ويوضح نموذج Total Reward هذا العرض، ويساعد المرشحين على مقارنته بإنصاف، ويمنح المديرين أدوات استبقاء منخفضة التكلفة.

ماذا يعود به المشارك من دورة إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية؟

يعود المشارك باستراتيجية للموارد البشرية ومجموعة سياسات لمنظمة غير ربحية محل الدراسة، تغطي خطة القوى العاملة ومزيج العقود وعرض المكافآت ونماذج الاستقطاب وتدابير الاستبقاء والرفاه وقواعد الحماية والسلوك وتقارير المجلس وبنود تكاليف الموظفين، جاهزة للتكييف مع منظمته.