



مبادرة بيرل

برنامج الحوكمة في العمل الخيري

إعادة صياغة المفهوم

المسارات المهنية في قطاع العمل الخيري

أفضل الممارسات لتعزيز استبقاء الموظفين
وتقليل معدل الاستنزاف الوظيفي

← نظرة عامة

يشهد قطاع المنظمات غير الربحية في الشرق الأوسط تحوُّلاً جذرياً ومتسارعاً، مع تصاعد التحديات الاستراتيجية التي تشمل الأهداف المناخية الملحة والقضايا المعقدة للعدالة الاجتماعية. تواجه المؤسسات ذات الرسالة المجتمعية ضغوطاً غير مسبوقة تستدعي تعزيز الكفاءة التشغيلية وقدرتها على الابتكار والتكيف من أجل تحقيق تأثير مستدام وفَعَّال.

يقدم هذا المورد إطاراً استراتيجياً متكاملاً لمعالجة تحديات القطاع عبر نهج مستدام يركز على تطوير الأنظمة الداخلية. بدءاً من هيكلية تعويضات عادلة ومتوازنة، مروراً بمسارات نمو وظيفية واضحة، ووصولاً إلى أدوات بناء ثقافة مؤسسية قوية، تهدف الحلول المقترحة إلى تعزيز مرونة المؤسسات وقدرتها على الصمود طويل الأمد في مشهد العمل الخيري الإقليمي.

← التحدي | أسباب مغادرة الكفاءات المؤهلة الشغرات النظامية تدفع العاملين المميزين إلى مغادرة قطاع العمل الخيري

على الرغم من الإخلاص والالتزام الراسخ اللذين يميّزان القوى العاملة في القطاع غير الربحي، تستمر الشغرات النظامية في تقويض جهود الاحتفاظ بالمواهب. وتُشير نتائج استبيان عالمي أجرته مؤسسة بيرسونو وإمباكت46 في عام 2023، شمل بيانات أكثر من 1100 منظمة غير ربحية في 115 دولة، إلى ما يلي:

- أبلغ 52% من المنظمات غير الربحية عن صعوبة في جذب المواهب الماهرة.
- بلغ معدل الاستنزاف الوظيفي المتوسط بين 15% و25%.
- ذكر 72% أن ضعف التعويض التنافسي هو أحد التحديات الرئيسية للاحتفاظ بالموظفين.
- سجّل معدل الإرهاق المهني 15%، فيما تشير الأبحاث النوعية إلى أن النسبة الحقيقية للإرهاق المهني قد تتجاوز 30%، خاصة في الخطوط الأمامية والبرامجية.

تتفاقم هذه التحديات في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي بسبب مجموعة من القيود الهيكلية والثقافية.

- **الثغرات في الوضوح وإمكانية الوصول:** يتأثر العمل الخيري في منطقة الخليج بشكل كبير بالتقاليد القائمة على التحفظ والخصوصية. وعلى الرغم من أن هذه القيم متجذرة ثقافياً، إلا أنها ساهمت في غياب السرديات العامة القادرة على إلهام الجيل القادم من المهنيين واستقطابه. وفي ظل انعدام نقاط الدخول الواضحة وغياب حملات التوعية على مستوى القطاع، يواجه النظام البيئي تحديات كبيرة في جذب المواهب الناشئة.
- **غياب المعايير الواضحة وتحديد الأدوار:** تعمل العديد من المنظمات في هذا المجال دون أطر موحدة للموارد البشرية أو هياكل داخلية واضحة، مما يؤدي إلى غموض في توزيع الأدوار، ويحد من فرص النمو المهني أو الترقى. كما يزيد ذلك من معدلات الإرهاق المهنية نتيجة تكرار المهام أو غياب الوضوح في المسؤوليات.
- **ضعف الاستثمار في تطوير الكفاءات:** تُعد طريقة تخصيص التمويل إحدى الفجوات الهيكلية الأكثر استمرارية في القطاع. ففي كثير من الأحيان، يُنظر إلى تطوير الكفاءات الداخلية باعتباره تكلفة إدارية وليس استثماراً استراتيجياً. ويسهم هذا النهج بشكل مباشر في جمود التعويضات وغياب فرص النمو المهني، علاوة على اتجاه الكفاءات الماهرة نحو قطاعات أخرى.
- **تجزؤ الأنظمة وضعف الحوكمة:** يؤدي غياب إطار تنظيمي أو سياسة موحدة تحكم القطاع في دول مجلس التعاون الخليجي إلى ممارسات غير متناسقة. ولا يقتصر أثر ذلك على خلق حالة من عدم اليقين لدى العاملين في القطاع، بل يُضعف أيضاً هياكل المساءلة ويؤثر سلباً على مصداقية المؤسسات الخيرية على المدى الطويل.
- **تصورات خاطئة حول المسارات المهنية في القطاع:** لا تزال المسارات المهنية في القطاع غير الربحي تُصنّف على نطاق واسع كمجرد محطات مؤقتة أو خيارات ثانوية، خصوصاً بين خريجي الجامعات المرموقة. هذا التصوّر السائد لا يعكس الواقع الفعلي، حيث أصبح العمل الخيري اليوم أكثر تعقيداً واستراتيجية، ويتطلب كفاءات عالية وقدرات قيادية حقيقية. إن استمرار هذه الفجوة في التصوّر يشكّل عائقاً رئيسياً أمام جذب المواهب النوعية وبناء قاعدة بشرية مستدامة للقطاع.
- **المنافسة مع شركات القطاع الخاص ذات التوجه المجتمعي:** خلال العقد الأخير، قامت العديد من الشركات في القطاع الخاص بدمج الأثر المجتمعي في صميم استراتيجياتها من خلال مبادرات الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG)، والمسؤولية الاجتماعية (CSR)، وأيضاً النماذج التجارية الشاملة. ونتيجة لذلك، أصبحت هذه الجهات تقدم بدائل جذابة تتمثل في مهمات ذات بُعد مجتمعي ومسارات وظيفية منظمة ومستويات أجور أعلى، الأمر الذي يعزز قدرتها على استقطاب الكفاءات التي كانت تتجه سابقاً نحو القطاع غير الربحي.

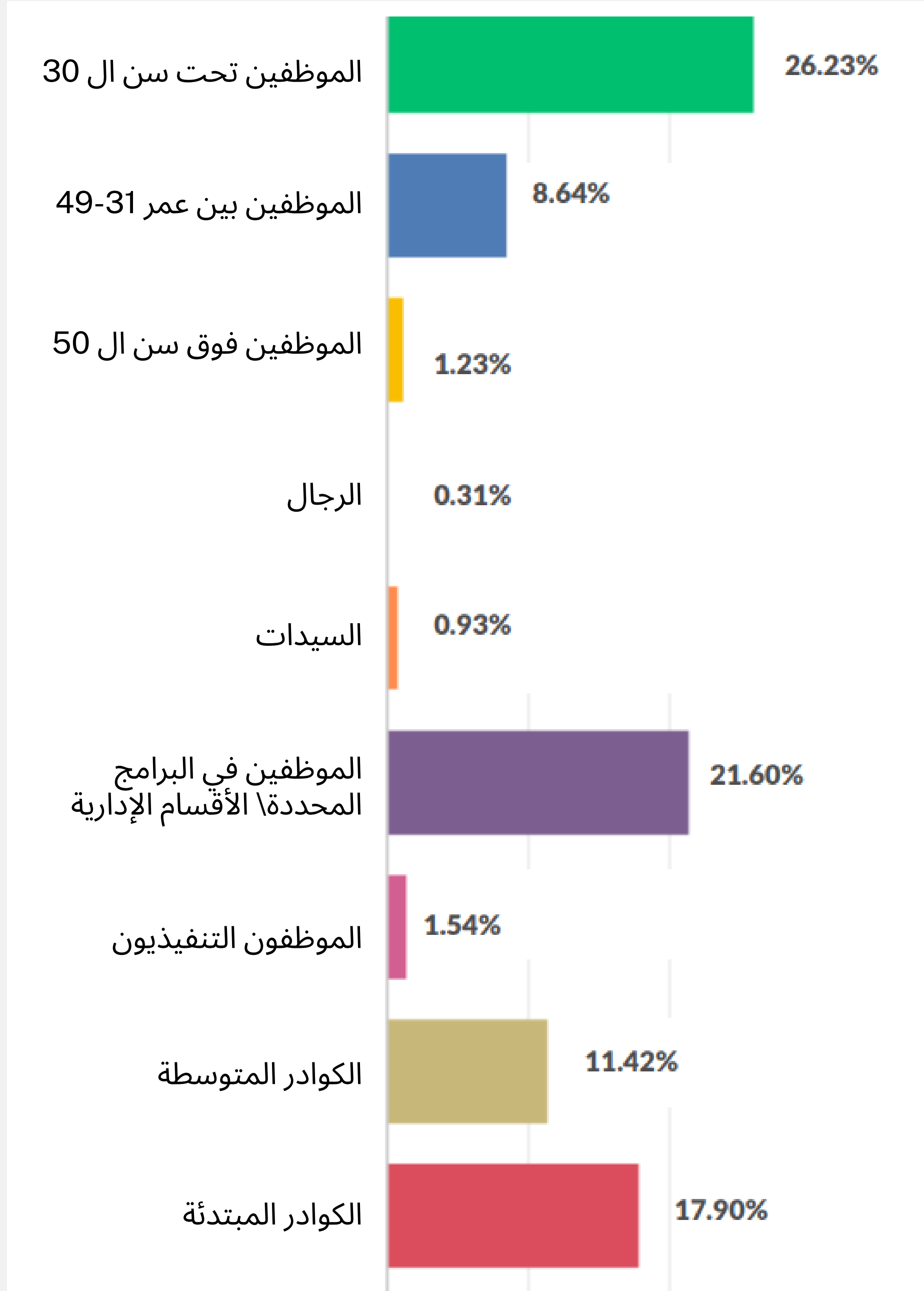
المصدر: [Personio Foundation](https://www.personiofoundation.org/)

التحديات التي تواجه الكوادر العاملة

يشهد القطاع غير الربحي معدلات استنزاف وظيفي سنوية تتراوح بين 19% و21%، وهي الأعلى بين جميع القطاعات الكبرى. بالإضافة إلى التحديات الهيكلية التي تم استعراضها في القسم السابق، برزت عدة نقاط رئيسية ومتكررة تتعلق بالقوى العاملة في القطاع غير الربحي، تؤدي إلى تفاقم معدلات الاستنزاف وعدم الانخراط الوظيفي:

- **الإرهاق وحجم العمل:** يتطلب العمل في القطاع غير الربحي غالباً جهداً عاطفياً مكثفاً، وساعات عمل طويلة، وحدوداً غير واضحة بين الحياة المهنية والشخصية، لا سيما في مجالات تنفيذ البرامج أو الاستجابة للأزمات.
- **محدودية فرص النمو:** يشير العديد من موظفي القطاع غير الربحي إلى وجود جمود وظيفي ناتج عن غياب مسارات منظمة للتطوير وتقييمات أداء منتظمة ومعايير واضحة للنمو والترقي المهني.
- **التعويضات والمزايا:** يتخلف القطاع بشكل مستمر عن القطاع الخاص فيما يتعلق بالرواتب الأساسية والمزايا الرسمية، بما في ذلك التأمين الصحي وسياسات الإجازات ومساهمات التقاعد.
- **ثغرات القيادة والإدارة:** يؤدي غياب القيادة الفعالة أو ضعفها إلى عدم وضوح الأولويات والتدخل الإداري المفرط في المهام، بالإضافة إلى نقص الملاحظات البناءة لتحسين الأداء، مما يزيد من ضعف الانخراط الوظيفي على جميع المستويات.
- **نقص في التطوير المهني:** غالباً ما تُعتبر ميزانيات التدريب رفاهية أو تعتمد على المنح، مما يقيد فرص الحصول على برامج رفع المهارات أو الشهادات الخارجية.
- **التباعد في رؤية المؤسسة وفقدان الدافع:** عندما يشعر الموظفون بالانفصال عن الأثر الفعلي للعمل أو يُستبعدون من المحادثات الاستراتيجية، يتراجع الحماس لديهم بشكل ملحوظ.
- **ثقافة مكان العمل والتقدير:** تؤدي آليات التغذية الراجعة غير الكافية، وغياب التقدير بين الزملاء، وسوء ديناميكيات الفريق إلى دفع الموظفين نحو خيارات المغادرة.

القطاعات الأكثر تأثراً بمشكلة الاستنزاف الوظيفي



المصدر: Talent Retention Practices, Nonprofit HR 2019

مشكلة تعدد الأدوار

من خلال لقاءات مع موظفين من مختلف المناطق، تبين أن هناك تحديًا مشتركًا: يمارس المحترفون مهام متداخلة بشكل متكرر. وغالبًا ما يتعهد أعضاء الفريق المبتدئين والمتوسطين بأدوار تشمل الاتصال، جمع التبرعات، الإدارة، وإدارة البرامج، دون توفر دعم أو تقدير كافٍ.

تنعكس هذه الواقعيات في:

- تشتت التركيز الوظيفي وتراجع جودة الإنتاج بشكل عام
- انخفاض الروح المعنوية للموظفين وارتفاع مستوى الانسحاب من العمل
- ضيق الوقت والمساحة للتفكير الاستراتيجي أو الإبداعي
- تقلص فرص التخصص والترقية أو التنقل الوظيفي

المخاطر الرئيسية إذا لم نتخذ إجراءً فوريًا

إن تجاهل ارتفاع معدّل الاستنزاف الوظيفي وتراجع الاندماج من شأنه أن يترتب عليه عواقب طويلة الأمد، منها:

- تآكل المعرفة المؤسسية والذاكرة التنظيمية
- عدم الاتساق في تنفيذ البرامج والتفاعل مع المانحين
- غياب التأثير المستدام للبرامج
- ظهور صورة من عدم الاستقرار لدى الأطراف الخارجية
- صعوبة في بناء أو الحفاظ على ثقافة مؤسسية قوية
- المخاطر التي تمس سمعة المؤسسة، وذلك عند الادعاء بقيم تقدمية خارجيًا في حين تُهمل العدالة الداخلية



الإطار المنظومي للحلول

إرساء قطاع يشكّل بيئة نمو جذّابة للكوادر

مقارنة بين نماذج التعويضات: الشركات مقابل المنظمات غير الربحية
يوضح الجدول التالي التباينات في قيم العمل بين المؤسسات:

العامل	القطاع المؤسسي	القطاع غير الربحي
الراتب الأساسي	معايير تنافسية بحسب القطاع	محدودية الميزانية
المكافآت والحوافز	مكافآت سنوية، خيارات الحصول على الأسهم	محدود أو معدوم
المزايا والمكافآت الأساسية	تأمين صحي، اشتراكات النوادي الرياضية، بدلات السفر	مزايا أساسية، وغالبًا امتيازات أقل
الترقية الوظيفية	ترقيات منظمة، مسارات واضحة	هيكل تنظيمي مسطح، ترقيات محدودة
التطور المهني	تدريب ممول، شهادات، فعاليات للتواصل المهني	ميزانيات تدريب محدودة
التوازن بين الحياة والعمل	جداول وأنظمة عمل مرنة (بين المكتب والمنزل)	غالبًا ما يكون العمل مرهقًا ويتطلب جهدًا عاطفيًا كبيرًا

دليل المهارات: الكفاءات الأساسية عبر مراحل التطور المهني

الموظفون التنفيذيون	الانتقال من القطاع المؤسسي إلى القطاع غير الربحي	الكوادر المتوسطة	الكوادر المبتدئة
الكفاءات الأساسية: - الرؤية والاستراتيجية - التنظيمية - القيادة التنفيذية - مخاطبة الجمهور	الكفاءات الأساسية: - الاستراتيجية عبر القطاعات - التعاون - التغيير الإداري	الكفاءات الأساسية: - إدارة المشاريع - إشراك أصحاب المصلحة - التفكير الاستراتيجي	الكفاءات الأساسية: - التواصل - إدارة الوقت - التعاون مع الفريق - والقدرة على التكيف
الكفاءات التقنية: - التأثير على التشريعات - الإشراف المالي - مشاركة المجلس التنفيذي	الكفاءات التقنية: - المسؤولية الاجتماعية للشركات والحوكمة - استراتيجية جمع التبرعات - الامتثال والتنقل التنظيمي	الكفاءات التقنية: - التخطيط المالي - أدوات إدارة علاقات العملاء والقياس - تصميم البرامج	الكفاءات التقنية: - كتابة المقترحات - التواصل عبر وسائل التواصل الاجتماعي - تنسيق الفعاليات
العقلية والقيم: - الإشراف الأخلاقي - القيادة التي تتسم بالشمول - الرؤية على المدى البعيد	العقلية والقيم: - المدفوع بالهدف - التواضع - التفكير المنظومي	العقلية والقيم: - عقلية النمو - المساءلة - توجيه الإرشاد	العقلية والقيم: - التعاطف - الفضول - الدافع لتحقيق الأثر

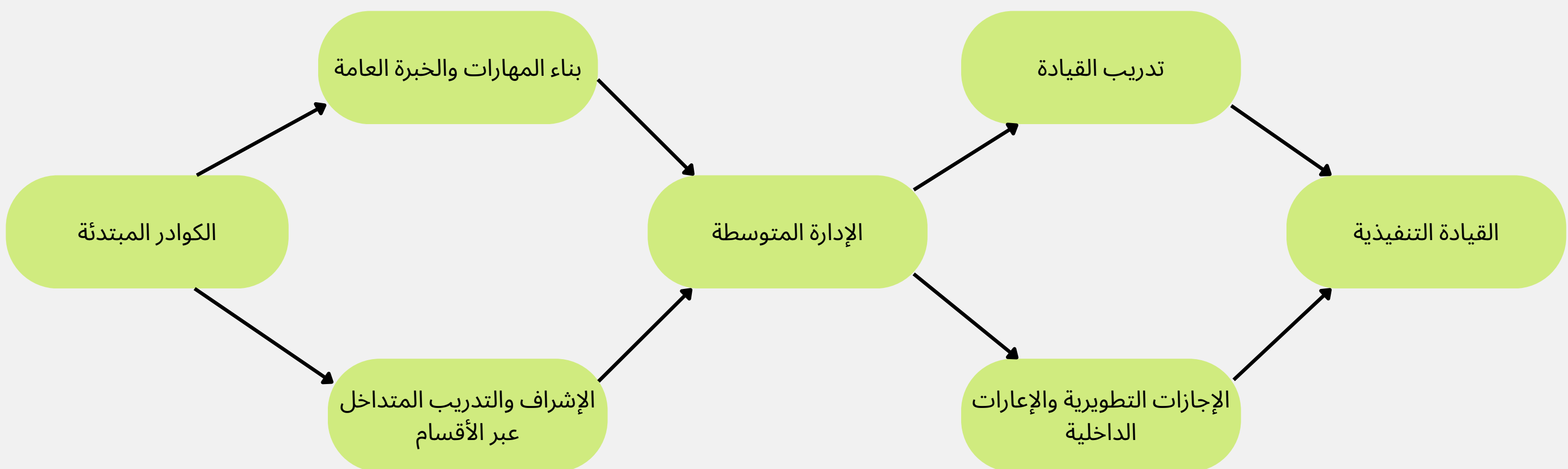
تصميم مسارات نمو منظمة

غالبًا ما يكون النمو في قطاع المنظمات غير الربحية غير منظم أو يعتمد على طول فترة الخدمة، بدلاً من أن يكون مصممًا بشكل استراتيجي عبر مسارات وظيفية متدرجة وخطط تطوير مهني منهجية.

للاستثمار الحقيقي في الإبقاء على المواهب، يجب على المؤسسات توضيح كيفية نمو الأفراد داخل فرق العمل وعبر الأقسام المختلفة. فوجود مسارات واضحة للنمو لا يدعم فقط تحفيز الموظفين، بل يعزز أيضًا استمرارية القيادة والرؤية الاستراتيجية داخل المؤسسات. لا يمكن أن يظل التقدم الوظيفي عملية غير رسمية في قطاع يسعى للحفاظ على موارده البشرية.

المسارات الداخلية المنظمة تعكس الالتزام وتوفر وضوحًا للرؤية. وتشمل على سبيل المثال:

- أدوار متدرجة (منسق ← موظف ← مدير ← مدير عام)
- معايير تقدم محددة بزمان
- الإرشاد بين الزملاء وأنظمة الدعم المتبادل
- التعرض لمشاريع متعددة الوظائف
- فرص الإعارة الداخلية والفترات الدراسية أو الإجازات التطويرية
-



التعويض غير المادي الفعال

قد تواجه المنظمات غير الربحية قيودًا في الميزانية تمنعها من مساواة رواتب القطاع الخاص، إلا أن استراتيجية تعويض غير مالية مصممة بعناية يمكن أن تساهم بشكل كبير في تعزيز الاحتفاظ بالمواهب ورفع معنويات الموظفين. تعترف هذه الأساليب بأن التحفيز لا يقتصر على الراتب فقط، بل يشمل أيضًا الاستقلالية، والتقدير، والهدف، وبيئة عمل صحية. وبخاصة للمهنيين الشباب، تُعتبر المرونة وبرامج العافية من المتطلبات الأساسية وليس مجرد امتيازات.

في ظل وجود قيود ميزانية، يمكن للمؤسسات تعزيز الاحتفاظ بالمواهب من خلال تقديم عروض غير مالية مبتكرة وذات مغزى:

- برامج الصحة النفسية
- ترتيبات عمل مرنة (مثل: أسابيع عمل من 4 أيام، الهياكل العملية المدمجة)
- برامج التقدير والمكافآت (بمبادرة من الزملاء أو تعيين من المدراء)
- سياسات إجازات منظمة، تشمل إجازات الصحة والتعلم
- جلسات تخطيط استراتيجي شاملة تُشرك جميع الموظفين



ترسيخ ثقافة الارتباط برسالة المؤسسة

عندما يشعر الموظفون بالارتباط برسالة المؤسسة، وليس فقط ببرامجها، فإن احتمالية بقائهم ونموهم وتوليهم أدوارًا قيادية تزداد. ومع ذلك، يُبلغ العديد من العاملين في القطاع غير الربحي عن وجود فجوة بين مسؤولياتهم اليومية ورسالة المؤسسة. إن بناء ثقافة تتماشى مع الرسالة يتطلب دمج قصص الأثر في الثقافة الداخلية، والتفاعلات بين الفرق، وأطر التقييم.

المنظمات التي تنجح في الاحتفاظ بالمواهب على المدى الطويل هي تلك التي تجعل الارتباط بالرسالة والرؤية ملموسًا، وليس مجرد شعار شفهي.

- دمج الرسالة في كل وصف وظيفي
- ربط مؤشرات الأداء الفردية بمقاييس الأثر
- تقديم ورش عمل داخلية حول سرد قصص الأثر
- عقد جلسات دورية (ربع سنوية) للتأمل في الرسالة
- إشراك الموظفين في تطوير الاستراتيجية، وليس فقط تنفيذها

كيف يبدو ذلك على أرض الواقع؟

- عقد جلسات ربع سنوية لمراجعة الرسالة تعكس أثر الأفراد والفرق
- تقديم ورش عمل حول سرد القصص لمساعدة الموظفين على التعبير عن مساهماتهم في التغيير
- دعوة جميع الموظفين للمشاركة في جلسات التخطيط الاستراتيجي ومبادرات بناء الفريق
- إنشاء لوحات معلومات مرئية تربط بين مؤشرات الأداء الداخلية والنتائج الخارجية
- إطلاق نشرة داخلية لمناقشة "لماذا نقوم بما نقوم به" وتذكير أنفسنا بالغاية
- الاحتفاء بالإنجازات الصغيرة وقصص الأثر الإنساني خلال اجتماعات الفريق

الموظفون الذين يحظون بتقدير شهري هم أكثر إنتاجية واندماجًا في العمل بنسبة ٣٦٪، وأكثر التزامًا بأدوارهم بنسبة ٢٢٪، مقارنةً بغيرهم.



المصدر: State of Recognition Report 2023

← حلول الإبقاء على المواهب: نهج قائم على التسلسل الزمني

الاحتفاظ بالمواهب لا يتحقق من خلال سياسة أو حافز لمرة واحدة، بل يتطلب نهجًا مدروسًا ومُرحَّلًا على مراحل. ينبغي على المؤسسات تطوير خارطة طريق داخلية تعالج المكاسب السريعة إلى جانب الاستثمارات طويلة المدى. ومن خلال تبني استراتيجية احتفاظ تدريجية، يمكن للمؤسسات مواءمة التدخلات بشكل أفضل مع توقعات الموظفين، والتخطيط المالي، ومدى جاهزية المنظمة.

يوفر النهج المرحّل التالي إطارًا للتنفيذ:

الأولويات الفورية (0-6 أشهر):

- إجراء تدقيقات داخلية حول الرواتب، والإرهاق المهني، ومدى إدراك فرص النمو
- إدخال العمل الهجين وساعات العمل المرنة حيثما أمكن
- إطلاق استبيانات نبض الموظفين ومقابلات البقاء

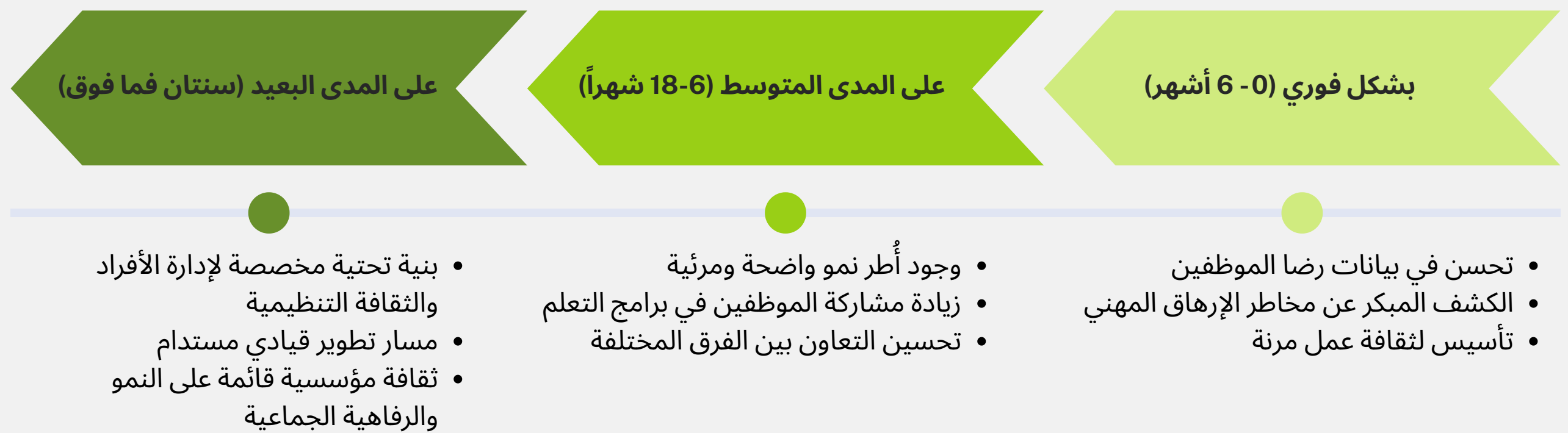
التدخلات متوسطة المدى (6-18 شهرًا):

- تطوير مخططات تقدم الأدوار لكل قسم
- الشراكة مع منصات تدريبية لتوفير فرص تطوير المهارات
- إنشاء نماذج للإرشاد بين الزملاء والتعرض بين الفرق

الاستثمارات طويلة الأجل (سنتان فما فوق):

- إضفاء الطابع الرسمي على إدارة "الأفراد والثقافة"
- بناء أو تمويل برامج تطوير القيادات الإقليمية في القطاع غير الربحي
- تقنين الإجازات التطويرية وإجازات التعلم والإعارات المدفوعة

النتائج المتوقعة لتدخلات الإبقاء على المواهب



ملاحظة ختامية

المواهب ليست مجرد تكلفة، بل هي وسيلة تحقيق الأثر. لكي يزدهر القطاع غير الربحي في منطقة الشرق الأوسط، يجب عليه بناء أنظمة داخلية تمكّن الأشخاص الشغوفين من الحفاظ على مسيرات مهنية طويلة ومرضية. هذا الأمر لا يتعلق فقط بالكفاءة التشغيلية، بل هو مسألة مصداقية، واستمرارية، ورعاية.



تم إعداد هذا المورد من قبل فريق عمل مبادرة بيرل

إذا كنتم ترغبون في معرفة المزيد أو التعاون معنا، يرجى التواصل معنا عبر:

رالف شويري، المدير التنفيذي - rhoueiri@pearlinitiative.org

نور زبيري، مساعد برنامج أول - nzuberi@pearlinitiative.org

إيشانيا نيدكارني، مساعد برنامج - inadkarni@pearlinitiative.org