



رأس المال البشري في قطاع المنظمات غير الحكومية

« يتمثل المورد الأول اللازم للوصول إلى منظمة قطاع اجتماعي عظيمة وجود عدد كافي من الأشخاص المناسبين والمستعدين لإلزام أنفسهم بتحقيق رسالتهم ومهمة المنظمة.»

جيم كولنز

مؤلف كتاب الانتقال من الجيد إلى الامتياز، ودليل المنظمات غير الربحية: الانتقال من الجيد إلى الامتياز في القطاعات الاجتماعية

التحديات الكبرى التي تواجه رأس المال البشري

النسبة المئوية التي تشير إلى أن المشكلة كانت على الأقل "مهمة جدا"	المشكلة
77%	تعلم كيفية استقطاب أعضاء مجالس من ذوي التأثير العالي
65%	وضع خطة فاعلة تستمر من 2 إلى 3 سنوات لمواجهة تحديات الموارد البشرية الأكثر إلحاحا
64%	إنشاء نظام تعويضات ومزايا أفضل
63%	تعزيز القدرة على توظيف الأشخاص المناسبين بطريقة موثوقة وفي وقت سريع
61%	تمكين المديرين من وضع أهداف أفضل لرؤسائهم المباشرين وتوفير الدعم والتغذية الراجعة المستمرين
55%	إنشاء هيكل تنظيمي أكثر وضوحا يحتوي على أدوار ومسؤوليات وسبل اتخاذ قرار واضحة، ويمنح الصلاحيات المناسبة لكل شخص
49%	زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية، توضيح سياسات الموارد البشرية على النحو الذي يحد من الخلافات والمشكلات والتساؤلات
49%	إيجاد وتنفيذ أسلوب أفضل لمعالجة الاحتياجات التدريبية للموظفين
48%	ضمان القدرة على تنفيذ عمليات الموارد البشرية الأساسية (مثل التوظيف، ودفع الأجور، ومراجعة وفصل الموظفين) بشكل قانوني ومناسب

SOURCE: TAFOOT FOUNDATION 2007 SURVEY OF MORE THAN 250 NONPROFIT ORGANIZATIONS NATIONWIDE

المحركات الرئيسية وراء تحديات الموارد البشرية

- ▶ نقص اهتمام القيادة
- ▶ نقص أعداد الموظفين المخصصين لأعمال الموارد البشرية
- ▶ تدني أعمال الموارد البشرية إلى مجرد أعمال مكتبية
- ▶ تدني مستويات الأجور

taproot
FOUNDATION

طرق المعالجة الحالية لتحديات الموارد البشرية والقيادة في القطاع غير الربحي

- ▶ مبادرات تطوير القيادة
 - ▶ زيادة برامج ودورات الدراسات العليا
 - ▶ مقررات القيادة التنفيذية والخدمات المقدمة لهم (CompassPoint)
 - ▶ مؤسسات دعم القيادة في المنظمات غير الربحية
- ▶ استقطاب المتطوعين
 - ▶ مثل: CommonGood Careers
 - ▶ Company Bridge star of Bain &
- ▶ المبادرات الأخرى
 - ▶ مؤتمر العمل دون حدود
 - ▶ تقاسم أعمال الموارد البشرية بين المنظمات

الفجوة في قدرات الموارد البشرية

من الذي يتحمل فجوة الموارد البشرية في القطاع غير الربحي

%11

إدارة موارد بشرية مكونة
من شخص أو اثنين

%13

موظف من الموظفين مكلف
بتفرغ لأعمال الموارد البشرية

%35

أحد المديرين مع توفير بعض مصادر الموارد البشرية

%41

المدير التنفيذي مع توفير دعم محدود

هل يمكن لمحترفي الموارد البشرية في الشركات أن يساعدوا؟

المحترفون بمجال الموارد البشرية في الولايات المتحدة

العدد	الدور
46640	مديرو الأجور والمزايا
27450	مديرو التدريب والتطوير
55280	غيرهم من جميع مديري الموارد البشرية
186820	أخصائيو التوظيف والاستقطاب والتعيين
103870	أخصائيو الأجور والمزايا والتحليل الوظيفي
197050	أخصائيو التدريب والتطوير
204290	غيرهم من جميع أخصائيي الموارد البشرية والتدريب وعلاقات العمال
159750	مساعدو الموارد البشرية، ما عدا مساعدي كشوفات الأجور ومراقبة الوقت
980950	الإجمالي

ما هو البروبونو*؟

* البروبونو: كلمة لاتينية تعني أن الموظفين المهنيين يقومون بأعمال تطوعية باستخدام تخصصاتهم المهنية بدون أجر أو بمبالغ مخفضة

خدمات البروبونو

استخدام المهارات المهنية الأساسية
للمتطوع لتقديم خبرة مهنية
للمنظمات التي تخدم الصالح العام

تفهم تسلسل مستويات المشاركة

البنية التحتية والقيادة			«برامج المساعدة الميداني» للقيام بتنفيذ الخدمات/ البرامج		دعم الميزانية	احتياجات المنظمات غير الربحية
التطوع القائم على المهارات			التطوع	الدعم المالي	أنواع الدعم	أمثلة على الأنشطة الشائعة
الخبرة الاحترافية في تقديم خدمات الصالح العام	خدمات مجالس الإدارات	المهارات العامة				
<ul style="list-style-type: none"> الدعم بتقنيّة المعلومات تصميم الدعايات التسويقية استشارات الموارد البشرية الاستشارات القانونية 	<ul style="list-style-type: none"> تعيين أعضاء المجالس تدريب أعضاء المجالس 	<ul style="list-style-type: none"> التعليم برامج محو الأمية التوجيه الوظيفي 	<ul style="list-style-type: none"> تنظيف الملعب مطاعم الفقراء تشجير حدائق 	<ul style="list-style-type: none"> المنح النقدية (Dollars for) برامج مطابقتة (Doers)* المطايا** 		

* أن تقوم الشركة بدعم مالي لمنظمة خيرية يتطوع فيها الموظف بها أو المتقاعد منها بشكل مستمر
** أن تقوم الشركة بمطابقتة التبرع المالي الذي يقدمه الموظف للمنظمة غير الربحية

POINTS
OF LIGHT

من نماذج الخدمات الخيرية

 <p>الموظفون المعارون يمنح الموظف اجازة معتمدة ومدفوعة الأجر للاشتراك في مشروع خيري من خلال البرويونو</p>	 <p>التوجيه والتدريب الوظيفي يتعاون الموظفون مع نظرائهم من القطاع غير الربحي ويشكّلوا علاقات ليتبادلوا الخبرات الوظيفية</p>	 <p>المعارون تحشد الشركة موارد رأس المال البشري لمشروع خيري خلال زمن قصير سابق التحديد (عادة 12-24 ساعة) للقيام بتنفيذ عدد ضخم من المخرجات.</p>	 <p>فريق المشاريع ذات المخرجات المحددة يوزع الأفراد على فرق، ويحدد لكل منهم أدوار ومسئوليات خاصة، ويصمم كل مشروع حول مخرج قياسي بناء على احتياجات الشركاء من المؤسسات غير الربحية</p>
 <p>تقديم الخدمات بشكل غير محدد تتيح الشركة خدماتها لعدد محدد من المنظمات غير الربحية بشكل مستمر وحسب الحاجة</p>	 <p>الحلول المصممة للقطاع كله تصمم الشركة نموذج خدمات برويونو ينطبق على جميع المنظمات غير الربحية في القطاع كله</p>	 <p>إبرام العقود العامة يقوم أحد الكيانات بتنسيق والإشراف على الموارد الداخلية والخارجية، وتعزيز التعاون العابر للقطاع من أجل معالجة مشكلات اجتماعية بعينها</p>	 <p>المشاكل الملحة دمج مشكلات الموظفين عبر البرويونو مع الأصول الإضافية للشركة بهدف الاستفادة من الموارد الداخلية الهامة في معالجة مشكلات اجتماعية ملحة.</p>

taproot
FOUNDATION

© 2013 Taproot Foundation.

أعمال الصالح العام وامتدادها إلى مختلف مجالات العمل

المجال	استخدام البروبونو (%)
الاستشارات القانونية	60
التسويق	41
الموارد البشرية	30
الدعم المالي والإداري	29
التوجيه والاستشارات المالية	27
تقنية المعلومات	27
التصميم التنظيمي أو التدريب	26
تحديد أعضاء المجالس أو التنفيذيين	20

Source: FTI Consulting and the Taproot Foundation, "Nonprofit Survey: Leveraging Pro Bono Resources" (unpublished data, 2011).
Projects Worksheet



احتياجات القطاع

احتياج المنظمات غير الربحية للدعم

يشير متوسط إنفاق المنظمات غير الربحية إلى تخصيص 8.7% فقط من الميزانية الإجمالية للنفقات العامة

8.7%

مقارنةً بمتوسط نفقات الشركات على بناء بنية تحتية قوية والذي تبلغ نسبته 20%

20%

taproot
FOUNDATION

"Redefining the Solution: Doing More with Less", Capital One and Common Impact, 2010.

المتطوعون ذوو المهارة يمكنهم تقديم المساعدة

يمكن للمتطوعين المهرة ملء هذه الفجوات والمساعدة في تقوية المنظمات على المدى الطويل والقصير

500%

إن قيمة دعم المتطوعين المهرة للعمليات العامة والتقنية والخدمات المهنية يمكن أن تكون أكبر من قيمة الأشكال الأخرى للعمل التطوعي

من المنظمات غير الربحية تقرر بأنها لا تمتلك ما يكفي من موارد البروبونو

92%

¹"Nonprofit Survey: Leveraging Pro Bono Resources", FTI Consulting and the Taproot Foundation, 2011.

²U.S. Bureau of Labor Statistics and 2012 Volunteerism ROI Tracker Analysis, True Impact, 2012.

طلب السوق في مجال المنظمات غير الربحية

لا تحتاج الى
متطوعين مهرة

جميع المنظمات
الأخرى



Deloitte 2009 Impact Survey

taproot
FOUNDATION

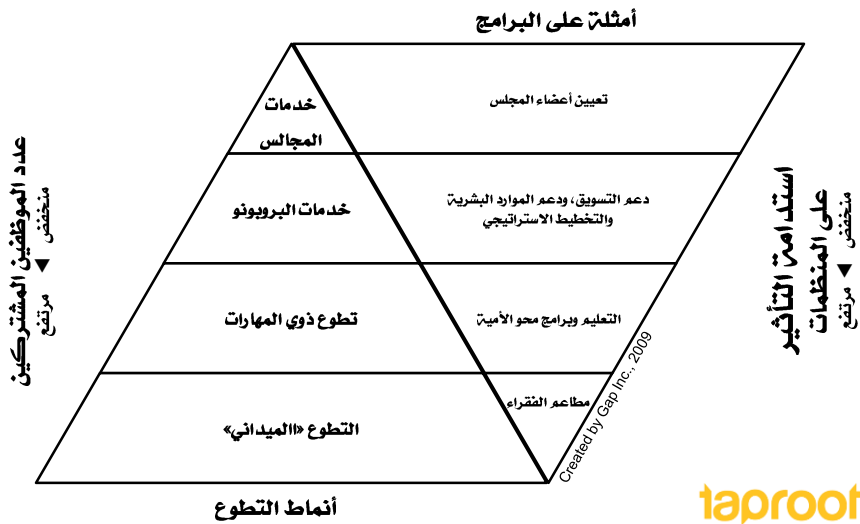
برامج البروبونو في الشركات التجارية

إجمالي الساعات التطوعية

% من ذوي
المهارة

taproot
FOUNDATION

مشاركة الموظفين وحجم التأثير



taproot
FOUNDATION

الأهمية بالنسبة للموظفين أيضا

- 91% من خبراء الموارد البشرية يعتقدون أن العمل التطوعي القائم على المهارات يمكن أن يكون وسيلة فعالة لتطوير مهارات القيادة.
- المتطوعون ذوو المهارات في شركة HP يتمتعون بمعنويات أعلى بنسبة 59% من غير المتطوعين، ومعنويات أعلى بنسبة 13% من متطوعي «الأعمال الميدانية» التقليدية.
- أقر 90% من مديري شركة كاييتال وان بظهور تحسن في المهارات القيادية للموظفين بعد تقديم خدمات البروبونو.

¹Hewlett-Packard, 2013
²The Civic 50, Points of Light and the National Conference on Citizenship, 2013
³Deloitte Volunteer IMPACT Survey, 2008
⁴"The Billion + Change Story," A Billion + Change, 2013

البروبونو والقيمة التجارية والتأثير

يعظم برنامج البروبونو الضال كلا من القيمة التجارية والأثر الاجتماعي للشركات

زيادة الأثر الاجتماعي تمكين شركاء المجتمع من توسيع التأثير الخاصة بهم عن طريق بناء قدراتهم لتقديم خدماتهم الحيوية للمجتمع	
الموارد البشرية تعد برامج البروبونو محركا كبيرا للتنمية المهنية، وزيادة رضا الموظفين، وتعزيز التوظيف، وخلق بيئة عمل أكثر ترابطا	
السمعة تساعدك هذه البرامج على توسيع الشبكة وتحسين العلامة التجارية والعلاقات العامة و / أو تعزيز رخصة التشغيل الدائمة	
الإبداع يمكن لمشاريع البروبونو أن تساعد على تعزيز مناخ الابتكار، وأن تؤدي إلى منتجات جديدة أو محسنة، و / أو التوسع إلى أسواق جديدة أو تعزيز اختراق السوق الحالي	

Taproot Foundation, 2008.

قيمة الأعمال بلغة الأرقام

» التركيز على الكفاءات الأساسية مع تلبية احتياجات الجهات المستفيدة هو الوسيلة الأكثر فعالية في تقديم الشركات التجارية للعمل الخيري.»

دورية الابتكار الاجتماعي في ستانفورد

تشهد معظم الشركات عائدات من تنمية العلاقات، وقيمة العلامة التجارية، وتنمية الفريق، واكتساب المهارات

٧٥% علاقات أقوى مع المجتمع، والأطراف المعنية التشريعية والتجارية

٦٣% تنمية الفريق

٦١% قيمة العلامة التجارية

٥٦% اكتساب المهارات

٤٩% استبقاء الموظفين

"The Billion + Change Story," A Billion + Change, 2013

دراسات الحالة



empowering urban talent to reach their potential™

10% من الميزانية يتم تخصيصها لخدمات البروبونو

- ▶ مجموعة بوسطن الاستشارية - وضعت الأعمال الخيرية (خدمات البروبونو) أساس المنظمة.
- ▶ فيديوجرافيرز - تغطية الأحداث والقيام بالتسويق للشركاء من الشركات
- ▶ مونيتور - ساعدت 4 عمليات تخطيط استراتيجي في تشكيل المنظمة
- ▶ جودوين بروكتور - قدمت 4 موظفين معارين على مدى ثلاث سنوات

منظمة بيرآب

تأسست عام 2000

الميزانية السنوية: 40 مليون دولار
ثامن أسرع منظمة غير ربحية نموا في الولايات المتحدة
6000+ خريج. 100% نسبة التوظيف

"تعاني المنظمات غير الربحية التي لا تستخدم خدمات البروبونو من نقص حاد في الخيال."

taproot
FOUNDATION



20% من الميزانية يتم تخصيصها لخدمات البروبونو

- ▶ لاندور أسوشيتس - 250000 دولار في خدمات بروبونو لإعادة تكوين العلامات التجارية الاستراتيجية
- ▶ لوكاس فيلمس- التبرع بمنح رخص الإخراج في اليوم السنوي للاحتفال بفضله حرب النجوم
- ▶ أدوبي - بروبونو لتطوير شبكة الانترنت
- ▶ دي إل إيه بايبر - خدمات بروبونو قانونية

متحف إبداع الأطفال

تأسس عام 1998

الميزانية السنوية: 2 مليون دولار
رعاية الإبداع والتعاون، والاتصالات - جوهر التعليم في القرن الحادي والعشرين

"لقد نجحنا في التواصل مع الناس في وسائل الإعلام بفضل البروبونو."

taproot
FOUNDATION

منظمة بينيفيلونت (أهل الخير)

تأسست اعتمادا على الخدمات الخيرية

- ▶ ويبيتكس - قدمت خدمات برويونو لتجارب المستخدمين مجانا وكذلك خدمات التصميم
- ▶ جيفيدجوال سولوشانز - صمم فريق البرويونو من المتطوعين منصة برمجيات وظيفيه
- ▶ مركز الابتكار التكنولوجيا - تبرع بمساحة للحضانة الابتكارية وقدم دعم برويونو

Benevolent

تأسست عام 2011

- ▶ في العام المالي الأول \$ 100000 دخل نقدي
- ▶ خدمات برويونو \$ 340000

"نحن نقدر بشدة المهنيين الذين يريدون الانضمام وتقديم أفضل ما يجيدونه"

اللاعبون الأساسيون وأدوارهم في نجاح برامج الصالح العام

المؤسسات المانحة

- << دعم البنية التحتية لضمان الأداء الناجح لخدمات البرويونو
- << دعم البحوث ونشر المعلومات لتحسين فهم قدرات برامج البرويونو
- << إمداد المنظمات غير الربحية بالتمويل المرن
- << تسليط الضوء على أهمية قوة الموارد البشرية والقيادة

الشركات المهنية

- << التبليغ عن حجم خدمات الموارد البشرية عن طريق البرويونو المجانية المقدمة سنويا
- << جعل خدمات البرويونو جزءا لا يتجزأ من مهنة الموارد البشرية كما هو حالها في عالم القانون.
- << تعزيز فهم القطاع لاستشارات الموارد البشرية الفعالة في المنظمات غير الربحية

مهنة الموارد البشرية

- << جعل خدمات البرويونو مكونا أساسيا في مناهج برامج الدراسات العليا في الجامعات
- << تدعيم خدمات البرويونو كأمر متوقع في مهنة الموارد البشرية من خلال مبادرات الجمعيات التجارية، والمنشورات والجوائز وغيرها.
- << إجراء البحوث الممولة التي تتناول الأساليب الأكثر فعالية لايصال خدمات البرويونو المجانية في مجال الموارد البشرية

المنظمات غير الربحية

- << دمج الممارسات الفعالة للموارد البشرية في خطط التشغيل والمبادرات
- << جعل إدارة الموارد البشرية من مجموعات المهارات المطلوبة لدى عضو مجلس إدارة واحد على الأقل
- << العمل مع الشركات وبيوت الخبرة لتطوير مبادرات خدمات البرويونو

الشركات التجارية

- << وضع وتنفيذ برامج البرويونو للاستفادة من مهارات الموظفين
- << الحرص على تشجيع وتمكين الموظفين من القيام بتقديم برامج البرويونو.
- << تضمين مساهمات الموارد البشرية من خلال البرويونو في تقارير المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)

taproot
FOUNDATION

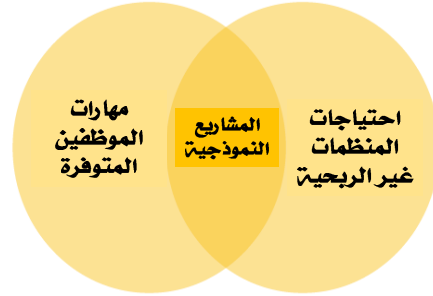
بناء مبادرة البروبونو في المملكة العربية السعودية: الخطوات الأولى

الخطوة الأولى: أسأل «لماذا البروبونو؟»

- حدد الأهداف:
- الأثر المجتمعي
- الفوائد التي تعود على الأعمال
- توسيع تطبيق البرنامج
- ☐ اختر نموذج برامج يتماشى تماما مع الأهداف الموضوعية

الخطوة الثانية: حدد احتياجات المنظمات غير الربحية

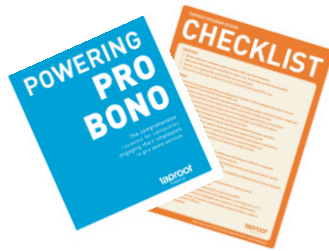
- استخدم الاستقصاءات والاستبيانات أو بيانات
- اسأل مجموعة واسعة من الشركاء عن احتياجات الصناعة
- استخدم بيانات السوق المتاحة التي تبين المناطق المشتركة من الاحتياجات الكبيرة
- استخدم احتياجات المؤسسات غير الربحية المحددة ذاتيا
- إجراء مقابلات مباشرة مع مجموعة صغيرة من الشركاء المحتملين في المنظمات غير الربحية
- اسأل الموظفين العاملين مجالس الإدارات
- استخدم المعارف المتوفرة لدى الموظفين العاملين بالفعل في القطاع غير الربحي



الخطوة الثالثة: حدد خبرات الموظفين

- حدد أبطال الوظائف الداخلية
- ☐ الأفراد الذين يؤيدون فكرة البروبونو وهم في تناغم مع المهارات اللازمة للشركة
- ☐ ليسوا بالضرورة أن يكونوا دائما من كبار العاملين
- اسأل إدارات الموارد البشرية
- ☐ يمكنك تتبع البيانات حول نوع المهارات ومستوى خبرات العاملين حسب المنطقة أو الإدارة

taproot
FOUNDATION



قم بزيارة أقسام
الموارد والخدمات الاستشارية
على موقع (Taproot) لتعرف المزيد عن:

- 8 نماذج من المستندات التقنية حول البروبونو وملف عرض مرئي عن القيمة التجارية للبروبونو
- "العمل من خلال البروبونو" ورش عمل/ كتيبات الجاهزية للعمل غير الربحي
- كتالوج خدمات البروبونو

<http://www.taprootfoundation.org/do-probono/corporations/resources>

شكرًا لكم