HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

الميني MBA الإنساني: قيادة منظمة إنسانية

مادة الدرس · الأسبوع 9 : الموارد البشرية الاستراتيجية وواجب الرعاية والصون

برنامج قيادي مدته 3 أشهر بالضبط (12 أسبوعًا، 144 ساعة): القيادة والاستراتيجية ودورة المشروع والرصد والتقييم والمساءلة والتعلم، والمالية وميزانيات المانحين، والامتثال والاحتيال، وحشد الموارد، وسلسلة الإمداد، والموارد البشرية والحماية من الأذى، والمخاطر والأمن، والتفاوض والمناصرة، والتغيير والحوكمة. تمارين رقمية مصححة، وثلاثة امتحانات شهرية صعبة مع دراسات حالة، ودبلوم قابل للتحقق من الأكاديمية الإنسانية.

https://humanitairejobs.org/ar/academy/mini-mba-/humanitaire/semaine-9

وثيقة مجانية من الأكاديمية الإنسانية. يمكن طباعتها ومشاركتها بحرية لأغراض التدريب دون تعديل.

الأسبوع 9 : الموارد البشرية الاستراتيجية وواجب الرعاية والصون

الأهداف

- مواءمة إدارة الأفراد مع الاستراتيجية: تخطيط القوى العاملة، الأجور، التطوير والتعاقب الوظيفي، ولا سيما للموظفين الوطنيين.
- فهم واجب الرعاية الملقى على صاحب العمل (duty of care) وعواقبه القانونية والعملية.
- إرساء منظومة متينة للصون والحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين (PSEA): الوقاية، التوظيف الآمن، الإبلاغ، التحقيق والمرافقة.

وظيفة الموارد البشرية رافعةً استراتيجية

تمثّل الرواتب غالبًا الحصة الأكبر من تكاليف المنظمة غير الحكومية، وتتوقف جودة المساعدة قبل كل شيء على الأفراد. تجيب استراتيجية الموارد البشرية عن أربعة أسئلة: **ما المهارات التي سنحتاجها** بعد ثلاث سنوات؟ **أين نجدها** (التوظيف، التدريب، الشراكة)؟ **كيف نحتفظ بها** (الأجر، الظروف، المعنى، التطوير)؟ **كيف نُعدّ الخلَف** للمناصب الرئيسية؟

ينطلق **تخطيط القوى العاملة** من سيناريوهات التمويل. لكل سيناريو تُحسب الأعداد اللازمة والفجوات وتكاليف الانتقال (التوظيف، تعويضات نهاية العقد وفق قانون العمل المحلي). ويجب أن تتوافق العقود مع مدة التمويل مع احترام القانون: فتعاقب العقود محددة المدة منظَّم في كثير من البلدان، ويجب رصد مخصصات لتعويضات نهاية العقد.

يقوم **الأجر** على سلّم رواتب مبني على تصنيف الوظائف، ومسح للرواتب في السوق المحلية (يُجرى غالبًا بالاشتراك بين المنظمات)، وسياسة واضحة للتعديل وفق التضخم. والسلّم الغامض أو غير المتسق من أول أسباب النزاعات العمالية وحالات المغادرة.

> مؤشرات الموارد البشرية للإدارة العليا: معدل الدوران حسب الفئة، متوسط مدة التوظيف في المناصب الرئيسية، نسبة المناصب القيادية التي يشغلها موظفون وطنيون، نسبة الشواغر، التغيّب، ونتائج استطلاعات الرفاه.

تطوير الأفراد وإعداد الخلَف

يذكّر نموذج **70-20-10** بأن نحو 70 % من التعلّم يأتي من التجربة (المهام، المشاريع ذات المسؤولية)، و20 % من العلاقات (الإرشاد، التوجيه، الأقران)، و10 % من التدريب الرسمي. لذلك تجمع خطة التطوير الفعّالة بين تكليفات صعبة ومرافقة وتدريبات موجّهة.

تحدّد **إدارة الأداء** أهدافًا واضحة، ومراجعات منتظمة، وتقييمًا سنويًا قائمًا على النتائج والسلوكيات المتوقعة (إطار كفاءات، مثل إطار الكفاءات الإنسانية الأساسية لتحالف CHS). وتُعالج مشكلات الأداء مبكرًا بخطة تحسين مكتوبة ودعم ومهل زمنية، قبل أي إجراء تأديبي.

تحدّد **خطة التعاقب** لكل منصب رئيسي (مدير قُطري، مسؤول مالي، مسؤول أمن) خلَفًا محتملًا واحدًا على الأقل وخطة إعداده. وهي أيضًا رافعة ملموسة للتوطين: فنقل منصب قيادي من موظف دولي إلى موظف وطني يتطلب سنتين إلى ثلاث سنوات من الإعداد المقصود، لا مجرد قرار استبدال.

واجب الرعاية الملقى على صاحب العمل (duty of care)

واجب الرعاية هو التزام صاحب العمل باتخاذ جميع التدابير المعقولة لحماية موظفيه من المخاطر المتوقعة، بما في ذلك أثناء المهام. ويشمل الأمن، والصحة الجسدية والنفسية، وظروف العمل والسكن، والتأمين، والإجلاء، والدعم بعد الحوادث. وينطبق على الموظفين الوطنيين كما على الدوليين، وإن اختلفت المخاطر والوسائل.

شكّلت قضية **دينيس ضد المجلس النرويجي للاجئين** (محكمة أوسلو، 2015) علامة فارقة في القطاع: حصل موظف اختُطف خلال هجوم على مخيم داداب (كينيا) عام 2012 على تعويض، بعدما رأت المحكمة أن المنظمة ارتكبت إهمالًا جسيمًا لعدم تصرّفها إزاء مخاطر معروفة. الدروس: يجب **تحليل** الخطر المعروف، و**تطبيق** التدابير فعليًا، و**توثيق** القرارات.

عمليًا، يتطلب واجب الرعاية: تحليلات مخاطر محدّثة ومُطلَعًا عليها الموظفون، إحاطة أمنية قبل أي تكليف، **معلومات واضحة وموافقة مستنيرة** بشأن المخاطر، تأمينًا ملائمًا (بما في ذلك للموظفين الوطنيين)، الوصول إلى الرعاية الصحية والدعم النفسي، فترات راحة، وإدارة للحوادث تعتني بالأشخاص المتضررين.

> تفاوت شائع وخطير: تدابير إجلاء أو تأمين أو دعم نفسي مقصورة على الموظفين الدوليين. يجب أن تكون المنظمة قادرة على تفسير كل اختلاف في المعاملة والدفاع عنه في ضوء المخاطر الفعلية.

الصون والحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين: مسؤولية القادة

يعني **الصون** مجموع التدابير التي تضمن ألا يُلحق الموظفون أو البرامج أو الشركاء أي ضرر بالناس، ولا سيما الاستغلال والاعتداء والتحرش الجنسي. وقد وضعت اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات (IASC) **ستة مبادئ أساسية** بشأن الحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين (PSEA)، منها: الاستغلال والاعتداء الجنسيان سوء سلوك جسيم يبرّر الفصل؛ يُحظر أي نشاط جنسي مع من هم دون 18 عامًا أيًا كانت سن الرشد المحلية؛ يُحظر تبادل المال أو العمل أو السلع أو الخدمات مقابل الجنس، بما في ذلك المساعدة المستحقة؛ لا يُنصح بشدة بالعلاقات الجنسية مع المستفيدين لأنها تقوم على علاقات قوة غير متكافئة؛ يجب الإبلاغ عن أي شبهة؛ وعلى المسؤولين إيجاد بيئة تمنع هذه الاعتداءات والحفاظ عليها.

تشمل المنظومة: سياسة يوقّعها جميع الموظفين والشركاء، **توظيفًا آمنًا** (التحقق من المراجع بأسئلة صريحة عن سوء السلوك، والمشاركة في **خطة الإفصاح عن سوء السلوك** Misconduct Disclosure Scheme التي تتيح للمنظمات الأعضاء تبادل المعلومات حول حالات سوء السلوك الثابتة)، التدريب، آليات إبلاغ في متناول المجتمعات، وقدرة تحقيق متخصصة.

يوجّه **النهج المتمحور حول الناجية** كل استجابة: السلامة، السرية، احترام خيارات الشخص، عدم التمييز، والإحالة إلى الخدمات (الصحة، الدعم النفسي والاجتماعي، المساعدة القانونية) حتى لو لم يرغب الشخص في فتح تحقيق.

الثقافة التنظيمية والرفاه والتنوع

تظهر الثقافة في ما **يتسامح** معه القادة. فالمدير الذي يحمي موظفًا متميزًا في أدائه لكنه مسيء يهدم بقرار واحد سنوات من السياسات. وقد أظهرت تحقيقات القطاع (مثل تقرير اللجنة المستقلة التي أنشأتها أوكسفام بشأن سوء السلوك الجنسي والمساءلة وتغيير الثقافة، المنشور عام 2019) أن الاعتداءات تزدهر حيث التراتبية قوية والتعبير صعب وآليات الإبلاغ غير موثوقة.

يُدار **الرفاه** بتدابير هيكلية لا بالشعارات: عبء عمل واقعي، أعداد كافية من الموظفين، إجازات تؤخذ فعلًا، دعم نفسي واجتماعي سرّي، دعم الأقران، وتدريب المديرين على رصد علامات الاحتراق الوظيفي (يصف نموذج ماسلاك ثلاثة أبعاد: الإنهاك العاطفي، وتبلّد المشاعر أو التهكّم، والشعور بانعدام الفعالية).

يتعلق **التنوع والإنصاف والإدماج** بالنوع الاجتماعي والجنسية والإعاقة والعمر والأصل. مؤشرات مفيدة: التوزيع حسب النوع الاجتماعي والوضع الوظيفي على مختلف مستويات المسؤولية، فجوات الأجور في المناصب المتماثلة،

إمكانية الوصول إلى أماكن العمل، ونتائج استطلاعات الإدماج. لا تزال النساء ممثّلات تمثيلًا ناقصًا في مناصب الإدارة القُطرية في كثير من المنظمات: والتدابير الملموسة (الإرشاد، ظروف عمل متوافقة مع الحياة الأسرية، معايير اختيار شفافة) أكثر أثرًا من التصريحات.

تمرين: خطة موارد بشرية في سيناريو تقليص وإنذار يتعلق بالصون

الجزء 1. تضم بعثتكم 140 موظفًا. يقتضي سيناريو التمويل الأرجح خفض كتلة الأجور بنسبة 25 % خلال ستة أشهر. يفرض القانون المحلي تعويضًا يعادل راتب شهر عن كل سنة خدمة في حالات الفصل لأسباب اقتصادية، وإشعارًا مسبقًا لمدة شهر. صفوا نهجكم في ست مراحل، من التحليل إلى التواصل، وبيّنوا أي معايير الاختيار موضوعية وقانونية وغير تمييزية.

الجزء 2. يخبركم عضو في لجنة توزيع أن مشرفًا يطلب «خدمات» من نساء مقابل تسجيلهن في القوائم. هذا المشرف من أكثر أعضاء الفريق أداءً. صفوا إجراءاتكم خلال 48 ساعة.

عناصر الحل. الجزء 1: تحليل السيناريوهات والمناصب، استشارة ممثلي الموظفين وفق القانون، استكشاف البدائل (انتهاء العقود الطبيعي، تجميد التوظيف، التخفيض الطوعي لساعات العمل)، تطبيق معايير موضوعية ومعلنة (المهارات التي تتطلبها المناصب المُبقاة، النتائج الموثّقة، ثم الأقدمية وفق القانون)، رصد مخصصات التعويضات، مرافقة الأشخاص المعنيين. الجزء 2: عدم إجراء التحقيق بأنفسكم ولا مواجهة المشرف؛ إحالة المعلومة فورًا وبسرية إلى نقطة الاتصال المعنية بالحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين أو إلى وحدة التحقيق؛ تدابير حماية (إبعاد المشرف عن أي تماس مع القوائم والمستفيدين طوال التحقيق، دون حكم مسبق)؛ ضمان وصول الأشخاص المعنيين إلى الخدمات؛ إخطار المانح وفق بنود العقد. ولا يؤخذ أداء المشرف في الحسبان.

للتذكر

- استراتيجية الموارد البشرية: المهارات المستقبلية، المصادر، الاحتفاظ، التعاقب؛ سلّم رواتب شفاف مبني على السوق.
- 10-20-70: التجربة والمرافقة تطوّران الأفراد أكثر من التدريب وحده.
- واجب الرعاية: مخاطر محلّلة، تدابير مطبّقة، قرارات موثّقة (قضية دينيس ضد المجلس النرويجي للاجئين، 2015).
- المبادئ الستة للجنة IASC بشأن الحماية من الاستغلال والاعتداء الجنسيين؛ التوظيف الآمن وخطة الإفصاح عن سوء السلوك؛ النهج المتمحور حول الناجية.
- تُقاس الثقافة بما يتسامح معه القادة.

الاختبار

1. وفق مبادئ IASC، فإن علاقة جنسية بين موظف وشخص عمره 17 عامًا، في بلد سن الرشد الجنسي فيه 16 عامًا، هي:
   A. مسموح بها بموجب القانون المحلي
   B. محظورة: يُحظر أي نشاط جنسي مع شخص دون 18 عامًا أيًا كانت السن القانونية المحلية
   C. مقبولة إن كانت بالتراضي
   D. شأن خاص

2. الدرس الرئيسي من قضية دينيس ضد المجلس النرويجي للاجئين (2015) لأصحاب العمل الإنسانيين هو:
   A. يجب تجنّب المناطق الخطرة
   B. يجب تحليل الخطر المعروف وتطبيق التدابير فعليًا وتوثيق القرارات، وإلا جاز تحميل المنظمة المسؤولية
   C. الموظفون الدوليون وحدهم محميّون
   D. التأمين يكفي

3. عند التحقق من المراجع لمنصب يتعامل مع المستفيدين، من الضروري:
   A. الاكتفاء بالمراجع التي يقدّمها المرشح
   B. السؤال صراحةً عن سوء السلوك والتحقيقات الجارية، واستخدام آليات تبادل المعلومات مثل خطة الإفصاح عن سوء السلوك
   C. التحقق من الشهادات فقط
   D. تجنّب الأسئلة عن السلوك احترامًا للخصوصية

4. لا ترغب ناجية من اعتداء في فتح تحقيق. في نهج متمحور حول الناجية، تقوم المنظمة بما يلي:
   A. تفتح تحقيقًا علنيًا على أي حال
   B. تغلق الملف دون أي إجراء
   C. تحترم خيارها قدر الإمكان، وتضمن وصولها إلى الخدمات، وتفي بالتزامات الإبلاغ الداخلي مع حماية هويتها
   D. تطلب من رئيس المعتدي المفترض تسوية الأمر

5. في نموذج 70-20-10، يندرج إرشاد مدير قُطري مستقبلي أساسًا ضمن:
   A. 70 %: التجربة
   B. 20 %: العلاقات والمرافقة
   C. 10 %: التدريب الرسمي
   D. لا شيء من هذه الفئات

أجوبة الاختبار : 1. B · 2. B · 3. B · 4. C · 5. B