مشروع إثراء

مداد MEDAD 4

دليل إدارة المتطوعين

استراتيجيات القيادة للنجاح

تحرير: تراسي دانييل كونورز

برعاية
أوقاف الضحيان
Aldohyan Endowments

المركز الدولي للأبحاث والدراسات
مداد MEDAD
لدراسات العمل الخيري

المركز الدولي للأبحاث والدراسات
(مــداد)
http://www.medadcenter.com
الطبعة الأولى ٢٠٢١/ ١٤٤٢هـ

هذه ترجمة لكتاب
The Volunteer Management Handbook"
by Tracy D. Connors
WILEY

يمنع نسخ أو استعمال جزء من هذا الكتاب بأية وسيلة تصويرية أو إلكترونية أو ميكانيكية بما فيها التسجيل الفوتوغرافي والتسجيل على أشرطة أو أقراص مقروءة أو بأية وسيلة نشرأخرى بما فيها حفظ المعلومات واسترجاعها من دون إذن خطي من الناشر.

الآراء الواردة في الكتاب لا تعبر بالضرورة عن رأي المركز

ⓒ فرع شركة مداد الدولي لتطوير العمل الخيري المحدودة ، ١٤٤٢ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كونورز ، تريسي دانيال

دليل إدارة المتطوعين. / تريسي دانيال كونورز ؛ مركز مداد الدولي لتطوير العمل الخيري - ط ٢ .- جدة ، ١٤٤٢ هـ

٧٢٦ ص؛ ٢١×٢٣ سم

ردمك: ٥-٧٧٣٠-٣-٦٠٣-٩٧٨

١- العمل التطوعي أ.مركز مداد الدولي لتطوير العمل الخيري(مترجم)

ب.العنوان:ديوي ٣٦١,٠٢ ١٤٤٢/٧٨٠٣ هـ

رقم الإيداع : ١٤٤٢/٨٠٤

ردمك: ٥-٧٧٣٠-٣-٦٠٣-٩٧٨

جميع الحقوق الفكرية والطباعة محفوظة

المملكة العربية السعودية - جدة

هاتف : ٩٢٠٠٠٦٦٧٤ (٠٠٩٦٦)

البريد الإلكتروني: info@medadcenter.com

بسم الله الرحمن الرحيم

المحتويات

	كلمة مداد	6
	مقدمة	9
	ملخص الكتاب	25
الجزء الأول	تقييم برنامج موارد المتطوعين، التحليل والتخطيط التقييم والتخطيط التنظيمي	61
الفصل الأول	نماذج المتطوعين والإدارة - د. ر. ديل صفريت - د. ريان شميسينج	62
الفصل الثاني	الخصائص الديموغرافية للمتطوعين - د. هارييت إدواردز - د. كيمبرلي ألين	107
الفصل الثالث	تحضير منظمة المتطوعين - جيفري برودني	146
الفصل الرابع	تشكيل ثقافة تنظيمية لالتزام الموظفين والمتطوعين - جوديث أ. م. سميث	193
	التقييم والتخطيط التشغيلي	
الفصل الخامس	تعظيم المشاركة التطوعية - د. سارة جين رينبورغ - ميج مور	227
الفصل السادس	التقييم والتخطيط وتحليل التوظيف - شيريل ن. يالن / - باربرا ك. ونتورث	260
الفصل السابع	تطوير السياسات للمشاركة التطوعية - لندا ل. قراف	297
الجزء الثاني	النشر الاستراتيجي والتنفيذ الانضمام	377
الفصل الثامن	أحدث مناهج توظيف المتطوعين: مسارات الكفاءة ونظم إدارة موارد التطوع. / - ستيفن هوبز	378

الفصل التاسع	الإعداد والتوجيه: استقبال متطوعين جدد في المنظمة - هاربيت إدواردز	412
التدريب		
الفصل العاشر	تدريب المتطوعين - ماري كاي هود	427
الاتصالات		
الفصل الحادي عشر	علاقات المتطوعين والعاملين - نانسي ماكدف	456
الفصل الثاني عشر	التواصل مع المتطوعين والعاملين - د. دنيس سيفيك بورتري	485
الفصل الثالث عشر	إدارة أداء المتطوعين: دائرة التأثير - د. جولي آن كروس / - ستيفن هوبز	505
الفصل الرابع عشر	إدارة المخاطر في المشاركة التطوعية - لندا ل. جراف	561
الجزء الثالث	النتائج والتقييم	623
الفصل الخامس عشر	تقييم برنامج التطوع: السياقات والنماذج - د. جيفري برودني / - د. تمارا ج. نيجينا	624
الفصل السادس عشر	تقييم أثر برامج التطوع - ر. ديل صفريت	666
الجزء الرابع	(www.wiley.com/go/volhandbook) ممارسة تطبيقية للإدارة ***	692
عن المحرر		700
عن المشاركين		702
عن موقع الويب		726

*** هذا الجزء عبارة عن ممارسات تطبيقية موجودة في الصفحة الالكترونية للكتاب وغير موجودة في النسخة الورقية للكتاب، لذا تم وضع رابط الصفحات لمن يرغب في الحصول عليها " المترجم".

كلمة مداد

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحابته أجمعين وبعد:

فيسر المركز الدولي للأبحاث والدراسات أن يقدم هذا العمل المترجم لدليل: « إدارة المتطوعين: استراتيجيات القيادة للنجاح»، وذلك في إطار رسالة المركز الرامية إلى المساهمة في النهوض بالقطاع الخيري، من خلال الأبحاث والدراسات التي تدعم بناء القرار الخيري، وتحقق التميز والتطور النوعي لمؤسساته وجمعياته.

ويهتم هذا الدليل بمجال التطوع الذي يمثل مرتكزاً أساسيا من مرتكزات القطاع الخيري التي تشهد اهتماماً نوعياً على كافة الأصعدة.

وتجدر الإشارة لما ورد في رؤية المملكة 2030 عن التطوع، حيث تضمنت الوصول إلى مليون متطوع مع حلول عام 2030م، مما يؤكد على الإيمان بأهميته وما يمكن أن يقدمه من دور كبير وهام في التنمية والتطور وبناء مستقبل أفضل.

وتوفر الأوقات الحالية وظروف الاهتمام المتنامي الذي يشهده القطاع فرصة هائلة للمتطوعين لتحقيق مساهمات بالغة الأهمية في نوعية الحياة والخدمات الإنسانية في مجتمعاتهم. كما بات من الواضح أن الإدارة الفعالة في مجال التطوع تمكّن من

كلمة مداد

ترجمة دوافع واهتمامات ومهارات المتطوعين لتقديم الخدمات الإنسانية للآخرين على أكمل وجه. لذا جاء اهتمام المركز الدولي للأبحاث والدراسات بهذا الدليل الهام الذي تمت مراجعته بالكامل وتوسيعه، ليكون دليلا متكاملاً لبدء برنامج تطوعي نشط وفعّال ومستدام.

وقد تم تصميم هذا الدليل ليلائم كلاً من الحاضر والمستقبل. فهو يحاول تقديم المنظور المفيد والتوجيه السليم للقضايا الحالية، وكذلك بذل كل ما يمكّن من توقع وتغطية لتلك الاتجاهات والقضايا والتطورات التي تنتظر هذا المجال المهم من مجالات التطوع، وتم وضع محتويات الدليل وفصوله ومؤلفيها في سياق نموذج إدارة الموارد التطوعية الذي يتمحور تنظيم الكتاب حوله.

ويتكون الدليل من أربعة أجزاء: يتناول الجزء الأول منها تقييم برنامج موارد المتطوعين، والتحليل والتخطيط، والتقييم والتخطيط التنظيمي، والتقييم والتخطيط التشغيلي، ويتناول الجزء الثاني النشر الاستراتيجي والتنفيذ والانضمام، والجزء الثالث يهتم بالنتائج وسياقات ونماذج التقييم وأثر برامج التطوع. أما الجزء الرابع فيتكون من فصول رقمية يمكن الوصول إليها عبر موقع الويب، ويتضمن ممارسة تطبيقية للإدارة، والأخلاقيات المهنية للمتطوعين، الاحتراف والاعتماد في مجال إدارة المتطوعين. كما يتضمن الجزء الرقمي أيضا المناصرة والإدارة التطوعية المحلية والدولية وإدارة منظمات الإيواء.

سائلين المولى أن يجعله عملاً متقبلا وأن ينفع به لما فيه الخير.

إلى فيث ريمون كونورز،
"مدير موارد التطوع"
المحبب لدي لأكثر من 50 عاماً

مقدمة:

تقدم المنظمات غير الربحية (م غ ر) غالبية الخدمات الإنسانية في الولايات المتحدة – والتي يسمونها بشكل جماعي "جودة الحياة". وتساهم الإدارة والقيادة الجيدة داخل هذه المنظمات بشكل مباشر في تحسين نوعية حياة ملايين الأمريكيين. وقد كان هذا هو الهدف الرئيس للعديد من الكتب والمقالات والدورات التدريبية التي تم تطويرها في السنوات الأخيرة والتي ركزت على المنظمات غير الربحية وإدارة المتطوعين (Connors، 2012a)[1].

لقد مر أكثر من 30 عامًا بقليل منذ نشر أول كتيب عن منظمة غير ربحية (Connors 1980) . وقد أكد تنظيم الكتيب الذي شارك فيه ثمانية وعشرون مساهما – ولأول مرة – حقيقة أنه بغض النظر عن الخدمة العامة المحددة التي يتم تقديمها، فإن المنظمات غير الهادفة للربح تشترك في سبعة مجالات للإدارة، من جمع التبرعات وإلى إدارة التطوع.

وقد جاء القسم في دليل المنظمات غير الربحية الذي يغطي جميع المجالات الرئيسية لتنظيم وإدارة التطوع بعنوان: "المتطوعون: مورد بشري لا غنى عنه في مجتمع ديمقراطي". وقامت الدكتورة "إيفا شندلر– رينمان" (Eva Schindler–Rainman)، صاحبة البصيرة والموهوبة في العديد من المجالات بكتابة جميع الفصول الخمسة في هذا القسم. ولمحة موجزة عن تنبؤاتها الدقيقة بشكل ملحوظ في عام 1980 حول عالم الموارد التطوعية توفر معيارًا يمكننا من خلاله قياس تقدمه ورسم اتجاهاته المستقبلية:

- تنبأت "شندلر– راينمان" بأن المتطوعين سيكونون في كل قطاع من قطاعات المجتمع عبر البلاد، وسوف يؤثرون على صنع السياسات والتغييرات والنمو.
- سيتم تقديم مقررات ودورات جديدة في كليات المجتمع والجامعات للإداريين في برامج المتطوعين وكذلك للمتطوعين أنفسهم.

١– أجزاء من المقدمة مبنية على مقال نشره المؤلف عام ٢٠١٠ في المجلة الدولية للإدارة التطوعية (المجلد. ٢٥ ، رقم ١). «بإذن من محرر المجلة الدولية للإدارة التطوعية».

- سيتم تقدير وتقييم العمل التطوعي (ستقوم المنظمات بمتابعة المتطوعين لتمكينهم من تضمين هذه التجربة في سيرتهم الذاتية).
- سوف يزداد حجم البحوث في مجال القيم ودور المتطوعين في تقديم الخدمات الإنسانية.
- ستظهر هيئات تعاونية جديدة للاستفادة بشكل أفضل من الموارد الإنسانية والمادية المتاحة.
- سيتم تطوير برامج تدريبية جديدة وسهلة ومثيرة وتشاركية للمعاونين المهنيين والمهنيين والمتطوعين.
- سيتم تطوير طرق جديدة للتعرف على المتطوعين (Schindler–Rainman، 1980، pp.3–7) .

"ربما يكون هذا الوقت هو الأكثر إثارة في تاريخ الولايات المتحدة من حيث النشاط في عالم المتطوعين"– هكذا اختتمت الدكتورة "شندلر– رينمان" منظورها الواعي. "توفر هذه الأوقات فرصة هائلة للمتطوعين لتحقيق مساهمات بالغة الأهمية في نوعية الحياة والخدمات الإنسانية في مجتمعاتهم. وقد بات من الواضح أن الإداري في مجال التطوع هو الشخص الأساسي في ترجمة دوافع واهتمامات مهارات المتطوعين لتقديم الخدمات الإنسانية لعملاء وكالات ومنظمات تقديم المساعدة للآخرين".

الوضع الراهن لإدارة الموارد التطوعية:

يتم تصميم عمل مثل هذا الكتيب ليلائم كلاً من الحاضر والمستقبل. وباعتباره "كتاب إجابات" لإدارة الموارد التطوعية، فهو يحاول تقديم المنظور المفيد والتوجيه السليم للقضايا الحالية وكذلك بذل كل ما يمكّن من توقع وتغطية تلك الاتجاهات والقضايا والتطورات التي تنتظر هذا المجال المهم من مجالات الإدارة.

وعلى الرغم من تحديات وضغوط الاقتصاد الأمريكي المتعثر، ما زال الأمريكيون يتطوعون بأرقام قياسية. فكرمهم واستعدادهم لخدمة مجتمعاتهم المحلية يساهم بنسبة كبيرة في التنوع الهائل للخدمات الإنسانية التي يقدمها قطاع العمل التطوعي في البلاد. ومع تباطؤ الاقتصاد واجتهاد المؤسسات الخيرية لتقديم الخدمات على أساس ميزانيات صارت مقيدة أكثر من أي وقت مضى، أصبح المتطوعون أكثر أهمية لصحة المجتمعات المحلية وقدرتها على الحفاظ على نوعية الحياة لمواطنيها. لذا قامت معظم الجمعيات الخيرية التي تستخدم المتطوعين في تقديم خدماتها العامة كلياً أو جزئياً وإنجاز مهامها بزيادة

عدد المتطوعين الذين يستخدمونهم. ويدل ذلك أيضاً على مدى أهمية المتطوعين لأية دولة والذي يتحدد تبعا لما تقدمه منظمات العمل التطوعي من خدمات نوعية تستند إليها العديد من جوانب جودة الحياة في المجتمع. وبالإضافة إلى مساهمات المتطوعين الملموسة في تقديم الخدمات القيمة للمجتمع، فهم أيضا الأكثر احتمالا بكثير من غيرهم للتبرع للقضايا خيرية.

التقييمات والإسقاطات

ومع الانتقال إلى العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين، فإن أي تقييم وإسقاط حول إدارة الموارد التطوعية يجب أن يبدأ بالمهنيين الذين يتولون زمام الريادة في هذا المجال المهم. لكثير من هذه النظرة العامة مشتقة من دراسة 2010– 2011 بعنوان: "دراسة مستقبلية لإدارة الموارد التطوعية" أجراها المؤلف؛ لتوفير بيانات جديدة وأكثر تحديدًا من المتخصصين في إدارة الموارد التطوعية (Connors، 2010). وقد تم استخلاص البيانات من عينة ملائمة لكنها ممثلة لمجموعة واسعة من المتخصصين في إدارة الموارد التطوعية في جميع أنحاء البلاد ومن كندا وإنجلترا وأستراليا. وتم استخدام النتائج المعممة للدراسة؛ لدعم مبادرات مجلس الشهادات في الإدارة التطوعية، وجمعية البحث في مجال المنظمات غير الربحية والعمل التطوعي (ARNOVA)[1]، وجمعية المدراء المتطوعين بفلوريدا.

ويتضمن ملف تعريف المستجيب النموذجي للمسح هذه الخصائص:

- الميزانية السنوية أكثر من 500,000 دولار.
- يتراوح حجم برنامج المتطوعين من 100 إلى أكثر من 250 متطوعًا.
- يتراوح حجم الموظفين من 10 إلى أكثر من 25 موظفاً.
- أجرى غالبية المستجيبين عمليات برامجهم في مناطق حضرية تضم من 100,000 إلى أكثر من 500,000 من السكان.

1- Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action

- أكثر من نصف المبحوثين (52٪) كانوا يعملون في مناصب إدارية تطوعية، مع تمثيل قوي من آخرين من أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين (14٪)، والمديرين التنفيذيين (12٪) أو المستشارين (10٪).
- ذكرت أغلبية كبيرة من المبحوثين (64 ٪) أن خبرة المبحوثين تبلغ ما بين (15) إلى (20) عامًا في مجال إدارة الموارد التطوعية، وإدارة المنظمات غير الربحية (56٪).
- جميع المستجيبين تقريبا أفادوا أن لديهم انتماءات مهنية على المستوى المحلي والولائي والقومي.
- شملت المسؤوليات المهنية في المقام الأول إدارة الموارد التطوعية (85٪)، ولكن تم تكليف العديد منهم أيضًا بمسؤوليات في مجالات أخرى مثل تنمية الموارد (63٪)، وإدارة الموارد البشرية (41٪)، وإدارة المنظمات غير الربحية (44٪)، أو عضوية مجلس الإدارة (29٪).
- وأخيراً، أعربت أغلبية (53٪) عن تفضيلها للقب "مدير / مدير موارد المتطوعين" كلقب مهني، يليه لقب "مدير خدمات المتطوعين" (20٪).

الموارد التي يحتاجها مدراء الموارد المتطوعون

- طلبت أغلبية كبيرة من المجيبين موارد إضافية في بعض المجالات مثل:
- دورات في التعليم عن بعد في مجال إدارة المتطوعين (75٪).
- برامج دراسات عليا في تنمية / إدارة الموارد التطوعية (66٪).
- برامج بكالوريوس في تنمية / إدارة الموارد التطوعية (56٪).
- برامج عن طريق التعليم عن بعد في المنظمات غير الربحية / إدارة المنظمات الخيرية (54٪).
- برامج دراسات عليا في المنظمات غير الربحية / إدارة المنظمات الخيرية (54٪).

التدرج الوظيفي

كان يُنظر إلى إدارة موارد المتطوعين بقوة (90٪) على أنها اعتماد مهم وخطوة مهنية ضرورية نحو مناصب الإدارة العليا في منظمات العمل التطوعي. ومع ذلك، لا تزال هناك عوائق أمام معظم

منظمات العمل التطوعي في جهودها للاعتراف بالإمكانات الحقيقية لبرامجها كمساهم رئيس في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. على سبيل المثال، معظم المديرين (48 ٪) ليست لديهم الفرص الكافية للوصول إلى منصب الرئيس التنفيذي أو الإداري للمنظمة، وهناك مدراء آخرون بحاجة إلى مزيد من التدريب في مجالات الإدارة مثل: التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ (71٪). ولا تزال العديد من برامج الموارد التطوعية غير مقدرة ومتخلفة فيما يتعلق بإمكاناتها الاستراتيجية لتمكين المنظمة من تحقيق رسالتها نحو الخدمة العامة. وقد أبلغت الغالبية العظمى من مدراء الموارد التطوعية (84٪) عن عدم إدراجها ضمن مستويات التخطيط العليا من قبل فريق الإدارة العليا. ويمكن لذلك أن يصبح حجة جدلية مفادها "نحن لا ندعو منسق المتطوعين لدينا لاجتماعات كبار الموظفين؛ لأن برنامج المتطوعين لا يولد أي أموال، ولديه القليل من الارتباط أو الصلة بالعمليات الكبيرة لمنظمتنا".

وسيرى معظمنا بوضوح مغالطة هذا "المنطق". فبدون الحصول على الفهم الأفضل للصورة الكبيرة للمنظمة، سيجد مدراء الموارد التطوعية صعوبة، على الأقل، في الربط بين البرنامج التطوعي وأنشطة برنامج آخر والأهداف التنظيمية، وبالتالي في تحسين إمكانية المساهمة بشكل أكمل في تحقيق مهمة المنظمة. وفي العديد من المنظمات غير الربحية، عادة ما يكون ممثل الموظفين في اجتماعات كبار الموظفين هو مدير الموارد البشرية. وقد تكون هناك العديد من الأسباب التي تجعل هذا الفرد – المسؤول عن الموظفين بأجر – لا يرى مسؤوليته على أنها مسؤولية المدافع عن برنامج المورد التطوعي ودوره في عمليات المنظمة. وما لم يصبح منصب إدارة المورد التطوعي هو منصب رئيس قسم، فسوف تفشل الكثير من المنظمات غير الربحية في استشعار وتطوير الإمكانات الكامنة فيما لديها من متطوعين. ولا بد من توفر "إحساسٍ أكبر بإدارة الموارد التطوعية كأحد المستويات الإدارية وليس مجرد إلصاقها بوصف وظيفي آخر أو رميها لغير صانعي القرار" (Connors، 2010b).

المسار التنفيذي الأعلى

هناك اعتراف متزايد في مجال إدارة المنظمات غير الربحية بأن الخبرة الإدارية الناجحة في إدارة الموارد التطوعية لها أهمية خاصة كمؤهل للمناصب التنفيذية العليا، وبمدى أهمية برنامج الموارد

التطوعية في قدرة المنظمة على تحقيق مهمتها، كما يتضح من تزايد عدد المنظمات التي تنشئ توصيفاً للوظائف التطوعية يرتبط ارتباطًا وثيقًا برسالة المنظمة وغرضها وخطتها الاستراتيجية.

وحتى مع ارتفاع عدد دورات إدارة الأعمال والإدارة العامة التي تركز على إدارة الموارد التطوعية، فما زالت هناك العديد من المفاهيم الخاطئة وقصيرة النظر على المستوى التنظيمي التي يمكن العثور عليها في عدد كبير من المؤسسات غير الربحية، فمثلا: "نحن بحاجة إلى إداري متطوع لجدولة موعد المتطوعين للمناوبات المفتوحة". وعلى كل حال فهناك المزيد من المنظمات التي تنظر إلى إدارة الموارد التطوعية كمهمة تنظيمية على مستوى رئيس القسم، إلى جانب التطوير والتسويق والعمليات. ويتطلب الوعي والفهم الأوسع لمساهمات إدارة الموارد التطوعية في النجاح التنظيمي الإقرار بأوجه القصور في المسلمات المسبقة، مثل: "إدارة المتطوعين [ليست بنفس أهمية الأقسام الأخرى لأنها] لا تدر أي أموال للمنظمة". في الواقع، فعندما تُعطى الموارد التطوعية التقييم الكامل الذي تستحقه فيما يتعلق بمساهماتها العديدة في تحقيق رسالة المنظمة، فسوف تبرز كمكونات حيوية لتقديم الخدمات، وتوظيف الأعضاء، وقاعدة للمانحين والدعم المجتمعي.

وبالإضافة لما تشهده إدارة الموارد التطوعية من توجهات احترافية ومهنية فينظر إليها وبشكل متزايد على أنها نقطة انطلاق نحو تولي المزيد من المسؤوليات العليا داخل المنظمة. ومع ذلك، فإن إعداد إدارة الموارد التطوعية الحالية لمناصب تنفيذية عليا في المستقبل يتطلب المزيد من التنوع في التعليم والخبرة؛ لتشمل الكثير من نفس قاعدة المعرفة الإدارية المتاحة الآن والمتوقعة لدى المزيد من كبار قادة المنظمات الخيرية. كما سيتطلب ذلك أيضا الانتقال من منظور الإدارة التقليدي السائد إلى منظور قيادي فيما يتعلق بالموارد التطوعية.

وفي الوقت نفسه، تعتبر مشاكل الإرهاق الوظيفي وعدم الاستقرار في العمل من المشاكل الرئيسية (87٪) والتي لا تزال أسبابها في حاجة إلى المعالجة، والتي من بينها: تخفيضات الميزانية (65٪)، والرواتب المتدنية لمدراء الموارد التطوعية (72٪)، والإرهاق الوظيفي (72٪)، وعدم تحديد مسارات التقدم الوظيفي (مثل المسارات الوظيفية لمدراء الموارد التطوعية التي يمكن أن تؤدي إلى مناصب إدارية عليا) (75٪). وهناك عوامل أخرى تساهم في عدم الاستقرار في العمل (20٪) تتضمن: عدم الاحترام

"داخل الهيكل الإداري"؛ "تدني قيمة ما نقوم به لدى الآخرين"؛ تمويل المناصب من "الأموال الميسرة"، مما يزيد من الشك حول الالتزام والاستمرارية في المستقبل؛ التوقعات غير الواقعية من قبل الرؤساء التنفيذيين والمديرين التنفيذيين التي تعبر عنها عقلية "كلما زاد الشيء كان ذلك أفضل"؛ وعدم وجود ردود فعل إيجابية: "[..] إذا لم يحصل الفرد على ردود فعل إيجابية من المنظمة، فلن يتوفر المقابل، وسيستمر الناس فيما هم عليه"! (Connors)، 2010b.

توسيع الخيارات والفرص

تتزايد فرص مشاركة المتطوعين من حيث الحجم والنطاق. فبالإضافة إلى فرص التطوع التقليدية، نجد أن معظم المنظمات رأت القيمة المتأصلة في توسيع فرصها للعمل التطوعي العرضي، والتطوع الافتراضي، والعمل التطوعي للشركات. وتتطلب هذه الفرص التطوعية الجديدة مسؤوليات إدارية إضافية لـمدراء الموارد التطوعية المهنيين ومزيداً من التركيز على التنسيق الداخلي لضمان الفعالية.

ويتوقع أن تتوسع قواعد السكان والأفواج التي يُستقى منها المتطوعون المحتملون توسعا مطرداً، وأن يزداد عدد المتطوعين النشطين بشكل أسرع بين مجموعات مثل: "مواليد ما بعد الحرب العالمية الثانية" والأقليات الذين لم يشاركوا تقليديًا بشكل كبير في العمل التطوعي. ومن المتوقع مشاركة المزيد من كبار السن والمتقاعدين الأوائل في تجربة الخدمة التطوعية. كما يُتوقع حدوث زيادات في العمل التطوعي العرضي والجماعي، إلى جانب زيادات كبيرة في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع المتطوعين ولبناء علاقات تنظيمية. كما قد يمثل الأفراد العاطلون عن العمل موارد تطوعية محتملة كبيرة لما لديهم من مهارات مهنية وخبرات إضافية، ومواصلة للمشاركة في الأنشطة الجديرة بالاهتمام لدعم مجتمعهم.

اتجاهات التطوع الدولية

وكما تنمو قدرات وسائل التواصل الاجتماعي لتشمل قدرات التحسين المستمر؛ لتنسيق الاستجابات العفوية في الأساس، فقد بدأ نوع جديد من المتطوعين الدوليين في الظهور. ويشير البعض

لهذه الفئة باعتبارها "تلقائية"، أي أنها غير تابعة لأي جهة وغير ريادية، وخاصة للمشاركة في الإغاثة في حالات الكوارث. كيف تتعامل إدارة الموارد مع هذا النوع من المتطوعين؟ كيف يمكن اجتذاب وإشراك هؤلاء الأفراد المستقلين المبدعين؟ وإلى أي مدى يجب أن نشركهم في منظمتنا وهيكلها أو نكيف برامجنا لتناسب احتياجاتهم الناشئة؟ وبما أن هؤلاء المتطوعين التلقائيين والآخرين الذين لديهم تركيز عالمي يواصلون العمل في توسيع الأدوار الدولية – التي لبعضها وصول وتأثير عالمي – فما هي التغييرات، إن وجدت، التي يمكن أن نراها في المستقبل في مجالات مثل ممارسات الإدارة والتدريب والتعليم وتخطيط البرامج؟

بالنسبة لتلك البلدان التي تفتقر إلى المصطلحات أو المفاهيم للعمل التطوعي، ألا ينبغي تطوير التعاريف والأدوار والقيم الأساسية التكميلية التي تعزز من فعالية نقل التطوع عبر الخطوط الثقافية لتحقيق إمكاناتها الدولية؟ كما يجب علينا أيضا أن نكون حذرين من المخاوف التي أعرب عنها بعض المشككين في الأدوار الدولية للمتطوعين وتأثيرها على المنظمات غير الربحية التي تركز على الشأن المحلي. وسواء اعتبروا على مستوى المجتمع المحلي أو المستوى الدولي فإن المتطوعين هم شركاء ومتعاونون ومقدمو خدمات إنسانية عمليون يعملون في سياق محلي. وبالنسبة للبعض فإن تأثير التطوع وأثره عالميًا "يبدو وكأنه" عمل ناشطين. وينظر إلى المتطوعين للقضايا أو المنظمات الدولية على أنهم يتم تنشيطهم من قبل مجموعة أوسع بكثير وأكثر تعقيدا من محفزات المتطوعين المحليين.

تطور النمو المهني

توجد بالمنظمات غير الربحية التي تتمتع ببرامج إدارة موارد تطوعية ناجحة للغاية ارتباطات قوية بين النتائج التي حققتها تلك البرامج ومهنية وتدريب وخبرات مديري الموارد التطوعية لديها. وباختصار، فإن برامج إدارة المتطوعين الناجحة – أي تلك التي تساهم بشكل كبير في نجاح المنظمة في تحقيق رسالتها – ترتبط ارتباطًا وثيقًا بتعليم وتدريب وخبرات مديري الموارد التطوعية لديها. هل يمكن أن يكون ذلك مفاجئًا حقًا؟

بشكل عام، فإن فرص التطوير المهني لمديري الموارد التطوعية في تحسن مستمر، مع تقديم الكليات

والجامعات للمزيد من التدريب وفرص التعلم. ومع ذلك، فإن جودتها وشموليتها واتساقها يتطلب تركيزاً مستمراً من قبل المنظمات الوطنية.

وبينما يستمر مجال إدارة الموارد التطوعية في التطور والنضج، فيجب أن ننسق جهودنا لتحقيق مزيد من الاتساق عبر التخصص، وخاصة في مجال التدريب والتعليم. إن استمرار الحوار الوطني حول أهمية ومستقبل إدارة الموارد التطوعية يجب أن يحقق المزيد من الاتفاق العام حول دور وعلاقة المتطوعين في مختلف جوانب المنظمة، والمزيد من الاتفاق حول نموذج العمل العام للميدان، والمزيد من الاتفاق حول الهيكل العام لمبادئ الإدارة الفعالة وممارساتها.

ويجب تحديد سلالم التطور المهني لمديري الموارد التطوعية، وتعريفها ودعمها من خلال التعليم العالي والاعتماد المهني؛ ليس لتقديم المهارات الأساسية فحسب، ولكن من أجل التطور المهني الهادف.

ولحسن الحظ، فقد نالت إدارة موارد المتطوعين اعترافاً كبيراً كتخصص مهني، مع التوفر المتزايد لأدوات وفرص الحصول على الاعتمادات المهنية والتعليم والمكانة.

وقد ازدادت الحاجة إلى مدراء متطوعين في العديد من المجالات الوقت الحالي (ونأمل أن يكون هذا الأمر مؤقتا) وتجاوزت قدرة إدارة الموارد التطوعية على توفير ما يكفي من المهنيين المؤهلين. لذلك لجأت العديد من المنظمات لملء وظيفة مدير الموارد التطوعية بموظف أقل خبرة وتأهيلاً للعمل كمنسق متطوع أو إداري متطوع. وسيظل توفير التعليم والتدريب المطلوب للتنمية المهنية في هذا المجال تحديا في المستقبل المنظور.

هناك حاجة إلى مزيد من البحث؛ لتوضيح القيمة المضافة والتأثير الكبير للمشاركة التطوعية الاستراتيجية الفعالة، وهناك حاجة إلى البحث المتزامن؛ لتحديد وقياس حجم القيمة المضافة التي يقدمها مديرو الموارد المتطوعون مقابل أولئك الذين يفتقرون إلى التعليم أو التدريب أو الخبرة.

وينبغي فهم التدريب والتعليم والإدارة والقيادة الأكثر فعالية للمتطوعين والاعتراف بها بشكل أفضل كعوامل حيوية تساهم في الفعالية التنظيمية للمؤسسات الخيرية التي تساعد خدماتها الإنسانية مجتمعاتنا على تحقيق حياة طيبة والحفاظ عليها. وتؤكد هذه النقطة على الأولوية العالية للتطوير المهني لمديري الموارد التطوعية.

ممارسات الإدارة التكيفية

يتعلم مديرو الموارد التطوعية أن يكونوا أكثر فعالية أثناء الإدارة والقيادة ضمن بيئات برنامج ديناميكية ومرنة تتطلب في غالبية الأحيان استجابات مباشرة وفورية للاحتياجات المحلية المتغيرة باستمرار، أو الأولويات التنظيمية المتأثرة ببيئة تشغيلية متطورة، ومهددة في بعض الأحيان. فعلى سبيل المثال، سيحتاج مديرو الموارد التطوعية إلى صقل مهارات إدارة البرنامج التي ستمكنهم من توظيف وإدارة المتطوعين عن بعد، من خلال وسائل إعلامية مثل الشبكات الاجتماعية. بالإضافة إلى ذلك، يدير العديد من مديري الموارد التطوعية برامج تعتمد بشكل أكبر على المتطوعين لفترات قصيرة، نظرًا؛ لأن عددًا أقل من المتطوعين قادرون – أو راغبون – في الارتباط بتطوع طويل الأمد.

لذا يجب على مديري الموارد التطوعية الاستعداد للتعامل مع أعداد أكبر من المتطوعين على أساس المدى القصير. ويتطلب هذا الواقع أيضًا اهتمامًا إضافيًا بعوامل مثل إدارة المخاطر (زيادة التدقيق في أنشطة البرنامج من أجل المسؤولية المحتملة)، وملاءمة التدريب والجدولة – لا يستطيع الكثير من المتطوعين الالتزام بجدول زمني محدد–. وأخيرًا، يرى العديد من المتطوعين أنفسهم كشركاء أكثر من كونهم موارد ينبغي إدارتها.

إن التركيز القومي الحالي على تحسين الكفاءة والفعالية والشفافية والمساءلة من قبل جميع المنظمات غير الربحية – مع التركيز بشكل خاص على تلك المنظمات التي تتلقى التمويل العام – سيؤثر أيضًا على برامج الموارد التطوعية. وسينعكس هذا التركيز القومي على إدارة الموارد التطوعية من خلال زيادة الاهتمام بقدرتنا على قياس نتائج البرنامج، وإظهار القيمة العامة للمشاركة التطوعية. ويكمن الخطر المحتمل هنا في استخدام النماذج ومقاييس البرامج المستمدة من القطاع الربحي والتي قد لا تكون ملائمة عند تطبيقها على الخدمات الإنسانية المقدمة من قبل الجمعيات الخيرية العامة.

اتجاهات تخطيط البرامج

يجب أن يتم النظر بعناية في توصيفات وظائف المتطوعين ليس فقط من أجل التعرف على مدى صلتها وارتباطها بتحقيق رسالة المنظمة وتخطيطها الاستراتيجي، ولكن أيضا لمعرفة قدرتها على نيل

اهتمام واجتذاب المتطوعين الذين لن ترضيهم المسؤوليات الهامشية. ويسعى المتطوعون اليوم وبشكل متزايد للحصول على فرص الخدمة التي تتيح لهم بعض النمو أو إمكانات التعلم أو تلك التي قد توفر لهم بعض الإمكانات للحصول على وظيفة مدفوعة الأجر. وليس من المستغرب أن يسعى المتطوعون لمعرفة ما يحققونه للمنظمة أو لعملائها (أي معرفة الفرق الذي أحدثوه نتيجة لخدمتهم). علاوة على ذلك، يرى العديد من المتطوعين أنهم ليسوا مجرد عمال كادحين، بل كقادة وصناع القرار يشعرون بارتباط قوي مع المنظمة ورسالتها ومساهمتها الشاملة في جودة حياة المجتمع.

آفاق التقنية

ستستمر التقنية في تقديم خيارات أكثر كفاءة وفعالية داخل إدارة الموارد التطوعية لأولئك المهنيين الراغبين في مواكبة التطور واستخدام الأساليب المبتكرة لتطويرها. فعلى سبيل المثال: نجد أن القدرة على تطوير التقنية وإمكانيات الشبكات لتوفير الوصول الفوري إلى المعلومات والتنسيق من خلال التواصل قد أصبحت أمراً حيوياً لكل من المتطوعين ومديري الموارد التطوعية. ويمكننا أن نتوقع رؤية المزيد من نجاحات البرنامج نتيجة التركيز الإبداعي على الاستخدام الفعال لإدارة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات في جميع جوانب إدارة الموارد التطوعية، بدءاً من عمليات التوظيف والانضمام، ووضع البدائل والجدولة، إلى عمليات الاعتراف وتقييم البرنامج. لقد أتاح التقدم في تقنية الاتصالات وإدارة المعلومات للعديد من المنظمات الانتقال من التدريب الذي يقوم به مدير المتطوعين شخصياً إلى المزيد من التدريب من خلال ممارسة العمل و/ أو عبر الإنترنت، والذي يتم تنسيق جزء كبير منه من قبل متطوعين تحت إشراف المدير المسئول.

تآزر الاتصال الشخصي

على الرغم من الاعتراف بقوة العدد المتزايد من الشبكات الاجتماعية ووسائل الإعلام المتاحة للاستخدام في برنامج إدارة الموارد التطوعية، فهناك العديد من الممارسين الذين ما زالوا مقتنعين بأن الناس يفتقدون التآزر القوي الناتج عن الاتصال الشخصي – مكالمة هاتفية، زيارة منزلية، مد يد العون،

ويتساءلون: لماذا تحقق الكثير من المنظمات التطوعية والمراكز العديد من النجاحات الكبيرة من خلال لقاء أسبوعي أو شهري لتناول القهوة كفرص للتوظيف والتوجيه للبرامج والمشاريع؟ كيف يمكن لمثل: هذه الأفكار البسيطة مثل حفلات الجيرة والأحياء أن تدمج بمثل هذا النجاح مع الموارد المتأصلة في الشبكات الاجتماعية؟

نمو برامج الموارد التطوعية

الغالبية العظمى من المنظمات غير الربحية الوطنية (التي يزيد إجمالي دخولها عن 25000 دولار سنويًا) تعتمد على المتطوعين لتقديم مجموعة هائلة من الخدمات الضرورية لتحقيق رسالتها في تقديم الخدمة العامة للمجتمع. بالإضافة إلى ذلك، جلب المتطوعون فوائد كبيرة إلى ٪90 من هذه المنظمات غير الربحية الرئيسية، حيث أبلغ ثلثاها عن وفورات كبيرة في التكاليف وزيادة في جودة الخدمات والبرامج (AFP eWire، 2004).

وفي الولايات المتحدة، تبرز أعداد كبيرة يومياً من المنظمات غير الربحية إما للنظر في بدء برنامج تطوعي لإدارة الموارد لمنظمتهم، أو لتقييم برنامجهم الحالي؛ للتأكد من أن كل مساهمة ممكنة لمساعدة المنظمة في تحقيق رسالتها قد تم أخذها في الاعتبار. وكما يوضح "بينس" (Pynes، 2009):

"يمثل المتطوعون مورداً جاذباً للوكالات؛ لقلة تكلفتهم، وإعطائهم اهتماماً أكبر للذين لا يمتلك الموظفون بأجر الوقت الكافي لخدمتهم، وغالبًا ما يقدمون مهارات متخصصة، ويوفرون زيادة في عدد الموظفين في حالات الطوارئ وفترات عبء العمل القصوى، ويمكنون الوكالات من توسيع مستويات الخدمة بالرغم من قيود الميزانية، إضافة إلى فائدتهم لأغراض العلاقات العامة " (p. 117).

جدران للجسور

تواصل تكنولوجيا المعلومات تغيير وتوسيع الطرق التي يتواصل بها العالم ويقودها ويديرها ويتفاعل معها. وفي عالم اليوم هناك مجموعة كبيرة ومتنوعة من وسائل التواصل الاجتماعي نتمكن من خلالها من الوصول إلى كل منتج تقريبًا، وإلى معظم المعلومات عبر الإنترنت والحصول عليها خلال

لحظات. إن التأمل في هذا الأمر للحظات قليلة سيعيد إلى الأذهان حقيقة أنه منذ وقت ليس ببعيد، كانت هذه التوقعات خارج نطاق التصور تقريباً، ناهيك عن اعتبارها شائعة.

ومنذ وقت ليس ببعيد، كان النظر إلى كتاب أو منشور يتم من خلال عدسة طويلة تمتد إلى "غوتنبرغ" وأيام النوع الخشبي المنحوت يدويًا. وخلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، وكنتيجة مباشرة لتقدم تكنولوجيا المعلومات التي وفرت لنا إمكانية الوصول الفوري لها عبر الإنترنت واسترجاعها، توسع مفهومنا للنشر إلى ما هو أبعد من الصفحات المطبوعة المحصورة ما بين غلاف أمامي وآخر خلفي.

ويتطلب النشر التقليدي إنشاء أوراق مطبوعة وملفوفة في مغلف بلاستيكي، وهذا المنتج "الخطي" يجب تعبئته وتخزينه وشحنه وتسليمه، و"استهلاكه" من الغلاف إلى الغلاف. هذه السمات المرتفعة التكلفة تمثل الجدران أمام القراء والمستخدمين والخبراء المتخصصين الراغبين في المشاركة بخبراتهم، والناشرين الذين يحاولون تلبية احتياجات عملائهم من الإجابات والمعلومات. ويوفر النشر الرقمي مزايا كبيرة من خلال الاستخدام الاقتصادي للموارد والتوافر للمستخدمين والوصول عبر الإنترنت للحصول على أحدث المعلومات والقدرة على تضمين آراء ووجهات نظر العديد من الخبراء حول موضوع ما في "منشور" واحد. وفي الواقع، فإن مزايا النشر الرقمي قد استبدلت الجدران السابقة للنشر التقليدي بجسور نحو المستقبل.

نمذجة مستقبل إدارة الموارد التطوعية

استفادت الطبعة الثانية من دليل إدارة المتطوعين بشكل كامل من القدرات المتزايدة التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات والنشر الرقمي. فعمل مثل هذا الدليل قد تم تصميمه للحاضر والمستقبل. وبصفته "دليل للحلول" لتساؤلات إدارة الموارد التطوعية، فإنه يحاول تقديم منظور مفيد وتوجيهات للقضايا الحالية، وكذلك توقع، وتغطية الاتجاهات والقضايا والتطورات التي تنتظر هذا المجال المهم من الإدارة متى ما أمكن ذلك.

إن دورة إدارة الموارد التطوعية هي عبارة عن عملية تبدأ بالتقييم التنظيمي والتخطيط وتختتم بتقييمات البرنامج التطوعي؛ لتقييم فعاليته وإدراج تلك النتائج في تحسينات البرنامج. يوضح الشكل

رقم 1–1 أساسيات إدارة الموارد التطوعية (على الرغم من قيود الرسم التخطيطي الخطي)، حيث يشير الرسم التوضيحي إلى المراحل والتسلسل العام للعملية الدورية النموذجية. ولا ينبغي اعتبار إدارة الموارد التطوعية عملية أو ممارسة تتم لمرة واحدة، بدلاً من ذلك، يجب أن يعكس تخطيط إدارة الموارد بأشكال ودرجات مختلفة عملية مستمرة وديناميكية وتفاعلية يتم تمثيلها بدقة أكبر من خلال رسم تخطيطي مثل ذلك الذي اقترحه "والتر إدوارد شيوارت" لأول مرة في عام 1939.

ومن العمليات التي يشار إليها كثيراً ما يطلق عليها أحياناً مسمى "دورة شوهارت" أو "عجلة (إدوارد) ديمنج"، على اسم مؤسس إدارة الجودة، والتي يشار إليها كثيرا باسم "دورة PDCA [1] " (Scherkenbach، 1990). وفي هذه الحالة، فإن نهج (PDCA) للتخطيط التطوعي لإدارة الموارد يتحرك بشكل دوري من خلال أربعة المراحل وهي: التقييم/التحليل، التخطيط، النشر والتنفيذ الاستراتيجيين، والنتائج والتقييم. وتبدأ عملية إدارة الموارد التطوعية بالتقييم التنظيمي والتخطيط وتختتم بتقييمات البرنامج التطوعي لقياس فعاليتها. القياس والتحليل لتحديد مدى تحقيق الخطة للنتائج المرجوة. ويمكن بعد ذلك استخدام القرارات المستندة إلى الحقائق لتعديل أو مراجعة الخطة حسب الحاجة لضمان استمرار الحركة في اتجاه تحقيق رسالة المنظمة. وأخيرًا، تتحول هذه البيانات إلى قرارات ويتم تطبيقها كتحسينات على البرنامج، ثم يتم بعد ذلك إلحاقها بدورة أخرى من التقييم والتحليل (ويعني ذلك التحسين المستمر للعملية).

1- Plan-Do-Check-Act

شكل رقم ١–١: عملية إدارة موارد المتطوعين

وكما يوضح «مخطط إيشيكاوا» («عظم السمكة») في الشكل رقم 1.1 أعلاه، فإن النموذج الأساس للمنظمات غير الربحية يتضمن أربع مراحل: التقييم والتحليل؛ التخطيط؛ النشر الاستراتيجي والتطبيق؛ والنتائج والتقييم. ويقدم «صفريت» (Safrit) و»شيمسنج» (Schmiesing) تفاصيل ومنظور إضافي فيما يتعلق بإدارة الموارد التطوعية في الفصل الأول، «نماذج المتطوعين والإدارة».

وتتضمن المراحل الأساسية والتسلسل النموذجي لنشاط إدارة الموارد التطوعية ما يلي:

- صنع سياسة التطوع.
- التخطيط وتحليل الموظفين.
- خيارات الخدمة التطوعية (بما في ذلك العرضية، وعبر الإنترنت / الافتراضية، والتقليدية).
- التوظيف والتدقيق والتوجيه والتدريب.
- الإشراف.
- الإدارة القانونية وإدارة المخاطر.
- علاقات المتطوعين والعاملين.
- تقييم البرامج.
- المكافآت والتقدير (Connors، 2009).

ويمثل نموذج أعمال إدارة الموارد التطوعية هيكل وإطار محتوى دليل إدارة المتطوعين، الطبعة الثانية.

تم تحديد مواضيع الفصول والمساهمين لكل مجال رئيسي. وبالإضافة إلى ذلك، تم تنظيم الفصول بشكل عام وحيثما أمكن، بحسب انسيابية وتسلسل النموذج، بما يرسم تصوراً عاماً لتسلسل إدارتها (وتعليمها). وتم حث المساهمين على الحفاظ على الممارسة كهدف رئيسي – ترجمة وتطبيق النظرية على الممارسة في إدارة المنظمات غير الربحية. وبالنسبة لمن يتعاملون يوميا مع قضايا العالم الحقيقي ومتطلبات تقديم الخدمات، فستكون هذه المعرفة العملية القائمة على النظرية مفيدة للغاية.

نموذج مشروح لإدارة موارد المتطوعين

تم تلخيص هذا الدليل وفصوله ومؤلفيه في سياق نموذج إدارة الموارد التطوعية الذي يتمحور تنظيم الكتاب حوله. وكمنشور مطبوع ورقمي، فإن دليل إدارة المتطوعين قادر على تقديم أقصى فائدة لقرائه ومستخدميه من خلال الاستفادة الكاملة من إمكانية الوصول عبر الإنترنت الذي توفره إمكانات تقنية المعلومات المتزايدة باستمرار والنشر الرقمي. ويمكن الوصول إلى الفصول الرقمية عبر موقع الويب (www.wiley.com/go/volhandbook) (راجع "حول موقع الويب" في الجزء الخلفي من هذا الكتاب).

ملخص الكتاب

الجزء الأول

تقييم برنامج الموارد التطوعية وتحليلها وتخطيطها

التقييم والتخطيط التنظيمي:

- الفصل الأول: نماذج وإدارة المتطوعين
- الفصل الثاني: الخصائص الديموغرافية للمتطوعين
- الفصل الثالث: إعداد المنظمة للمتطوعين
- الفصل الرابع: تشكيل ثقافة تنظيمية لالتزام الموظفين والمتطوعين

التقييم والتخطيط التشغيلي:

- الفصل الخامس: تعظيم مشاركة المتطوعين.
- الفصل السادس: التقييم والتخطيط وتحليل التوظيف.
- الفصل السابع: تطوير السياسة لمشاركة المتطوعين

الفصل الأول: نماذج المتطوعين والإدارة

«د. ر. ديل سفريت»، «د. ريان شميسينج» (Dale Safrit، EdD، and Ryan Schmiesing، PhD)

يعرف الفصل الأول ويعرف مفهوم الإدارة التطوعية لوضع أساس لتعريفات الإدارة ذات الصلة، ومقارنات الأعمال التجارية، وكيف تترابط مع مفاهيم التطوع والعمل التطوعي. ويقدم المؤلفون تعريفًا مهمًا وأساسيًا لإدارة المتطوعين بأنها «العملية المنهجية والمنطقية للعمل مع المتطوعين ومن خلالهم لتحقيق أهداف المنظمة في بيئة دائمة التغير.» ويتم هنا تناول النماذج التاريخية للمتطوعين مع التركيز على إسهاماتها في مجال النظرية والممارسة، كما يتم شرح الإدارة، مع إيلاء الاهتمام الخاص بشرح مساهماتهم الرئيسية، وصولاً إلى الوصف المتعمق لنموذج الإدارة التطوعية المسمى اختصاراً (إ.م.ا): الإعداد الشخصي، والمشاركة التطوعية، واستدامة البرنامج). ويختتم المؤلفون مناقشة نماذج إدارة الموارد التطوعية من خلال تحديد وتسلسل الكفاءات وأنشطة الإدارة، مع الحث على الاهتمام بالممارسات المتغيرة (لأنها ستعكس حتماً التغييرات في بيئة التشغيل بالنسبة للمنظمات غير الربحية) وتضمينها في برامج الدرجات والشهادات والمناهج الدراسية لضمان الملاءمة والمستويات العالية من الجاهزية والإعداد للانضمام للقوى العاملة.

الفصل الثاني: الخصائص الديموغرافية للمتطوعين

"د. هاريت إدواردز"، "د. ر. ديل صفريت"، "د. كيمبرلي ألين"

(Harriett C. Edwards، EdD، R. Dale Safrit، EdD، and Kimberly Allen، PhD)

يستكشف الفصل الثاني مفهوم الخصائص الديموغرافية للمتطوعين من وجهات نظر ثلاث: وصف الخصائص الديموغرافية للمتطوعين في الولايات المتحدة لعام 2010 (بالإضافة إلى اتجاهات ديمغرافية مختارة منذ عام 1974)، التعامل مع الخصائص الديموغرافية للمتطوعين من منظور التنمية البشرية عبر فترة الحياة، مع ما يصاحب ذلك من مترتبات حاسمة على العمل التطوعي وإدارة المتطوعين على أساس فترات محددة من تطور الحياة الإنسانية؛ مناقشة الخصائص الديموغرافية للمتطوعين على أساس النظرية المعاصرة لأفواج الأجيال، والآثار المهمة المترتبة على التطوع وإدارة المتطوعين على أساس أفواج أجيال محددة.

ويقدم المؤلفون إطار عمل يجمع بين النظرية والتطبيق ويؤكد على أهمية فهم الخصائص الديمغرافية والنظر فيها كمصفوفة تتم من خلالها "المرحلة الأكبر من بناء منصة العمل التطوعي". علاوة على ذلك، يربط المؤلفون الاعتبارات الديموغرافية الهامة مع ممارسات إدارية معروفة، لإنشاء منتج جميل يخلق التآزر من خلال الجمع بين مكونات فردية.

الفصل الثالث: تحضير منظمة المتطوعين

"جيفري برودني" (Jeffery L. Brudney، PhD)

يشير "برودني" في الفصل الثالث إلى أن القيادة الإدارية "في حرصها على جني فوائد المشاركة التطوعية والتنظيمية، قد تتجاهل الأساس اللازم لإنشاء واستدامة برنامج تطوعي فعال". و "بالرغم من كون هذا الاتجاه مفهومًا، إلا أنه يمكن أن يعرض المزايا المحتملة للخطر ... ويزيد مناطق المشكلات."

ويشرح "برودني" لماذا يُنصح قادة الحوكمة بوزن تكاليف وفوائد مشاركة المتطوعين بطرق تدعم قدرة المنظمة على تحقيق رسالتها ووضع توقعات معقولة لهذه البرامج. فعلى سبيل المثال: الأساس المنطقي للبرنامج التطوعي وأهدافه يجب أن يضع الأساس لسبب أهمية مشاركة المتطوعين للمنظمة هو السؤال الأساسي "لماذا نفعل هذا؟" يجب أن يشارك الموظفون بأجر بشكل مفيد في تصميم برنامج الموارد التطوعية؛ لضمان تنفيذ أكثر سلاسة وتشغيل أكثر فعالية البرنامج. يجب التفكير في كيفية إدراج برنامج الموارد التطوعي والمشاركين فيه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة – كالإسكان والإدارة على سبيل المثال. كما يجب تطوير المناصب القيادية التي تحدد المسؤوليات وتوفر التوجيهات لبرنامج التطوع الجديد. ولكي تتولى القيادة هذه الأنشطة، يجب على المنظمة أن تتجنب المزالق المحتملة وأن تولد الفوائد الكبيرة من مشاركة المتطوعين".

الصفحة الإلكترونية: إدارة حوكمة المتطوعين

«د. كيث سيل» (Keith Seel، PhD، CVA)

يشير مصطلح «متطوعو الحوكمة» عادةً إلى أعضاء مجلس إدارة المنظمة غير الربحية. وهناك ما يقدر بنحو 5 إلى 7 ملايين من متطوعي الحوكمة يعملون في مجالس الإدارات في أمريكا الشمالية.

ويخدم هؤلاء المتطوعون منظماتهم ومجتمعاتهم بناءً على المتطلبات من ولاياتهم أو مقاطعاتهم والمتعلقة بالاندماج. ويشرح «ستيل» الأطر العامة التي حددت أدوار ومسؤوليات متطوعي الحوكمة، ويربط أيضا الكفاءات الأساسية لإدارة الموارد التطوعية مع مجالات الحوكمة لتحديد الاتصالات والروابط بين مجالي المسؤولية، ويشرح كيف يمكن لمدراء الموارد المطلعين استخدام خبرتهم لتحسين الأداء العام لمجالس الإدارة.

ويدعو «ستيل» لتجسير أكثر فعالية بين عوالم الحوكمة وإدارة الموارد التطوعية بطرق تساعد على تحقيق المزيد من النتائج الإيجابية للمنظمات غير الربحية ويؤكد على أن متطوعي الحوكمة سوف يستفيدون من معرفة ومهارات مدير الموارد التطوعية المهني. وفيما يتعلق بمسائل السياسة أو إدارة المخاطر، شدد على أهمية الاتساق والتكامل عبر جميع مستويات المشاركة التطوعية، ويؤكد أخيراً ويشرح الأسباب الكامنة وراء أهمية نشر الموارد البشرية – من المتطوعين والموظفين – بشكل أكثر فعالية لتحقيق رسالة المنظمة.

الفصل الرابع: تشكيل ثقافة تنظيمية لالتزام الموظفين والمتطوعين

"د. جوديث أ. م. سميث" (Judith A. M. Smith، DM)

تنجح المنظمات غير الربحية في تجنيد متطوعين بناءً على عوامل مثل: قوة الرسالة وتوفر الزعامة الكاريزمية، أو ما إذا كان الوضع الوظيفي سيمثل تطابقًا مثاليًا مع المهارات والخدمات التي يقدمونها. وبعد فترة وجيزة من انضمامهم إلى المنظمة، يبدأ المتطوعون الجدد تجربة ثقافة المنظمة، وستحدد اليد الخفية للثقافة التنظيمية، كما توضح "سميث"، ما إذا كان المتطوعون الجدد سيستوعبون أهداف المنظمة وقيمها، وما إذا كانوا سيبذلون قصارى جهدهم من أجل المنظمة، وما إذا كانوا سيطورون التزاماً نحو المنظمة وبرامجها ورسالتها.

وعلى العكس، فيمكن أن يكون لثقافة المنظمة تأثير سلبي على المتطوعين فتبعدهم عن المنظمة في اتجاه خيارات أخرى تتراوح ما بين التطوع مع منظمات أخرى أو استغلال وقتهم الخاص لغرض آخر. وباختصار، فإن الثقافة التنظيمية أمر مهم للغاية، ديناميكياتها بحاجة إلى أن يفهمها جميع قادة المنظمة،

وخاصة مديري الموارد التطوعية. وتحدد "سميث" ديناميكيات ومفاهيم الثقافة التنظيمية ويشرح لماذا يعتبر إجراء تغييرات ثقافية حقيقية داخل أي منظمة تحدياً رئيسياً؟.

وتقدم "سميث" نموذجًا رباعي الأبعاد للتقييم الثقافي وأداة تحليلية تتضمن مكونات جسدية وفكرية وعاطفية وروحية، وتقترح لماذا هذه الأبعاد مفيدة؛ لفهم أفضل للثقافة التنظيمية؟.

الصفحة الإلكترونية: فهم المنظمة المتغيرة كسياق أساسي للعمل التطوعي

"د. جوديث أ. م. سميث" (Judith A. M. Smith، DM)

تعمل المنظمات غير الربحية، بما في ذلك بالتأكيد برامج الموارد التطوعية المستخدمة في معظمها لتوفير جزء كبير من تقديم خدماتها الإنسانية، في عالم فوضوي، أصبح فيه التغيير السريع الذي يقترب من الفوضى هو الوضع السائد. وكما تشير "سميث"، وبشكل صحيح، فإن دور الفرد المتطوع وإدارة الموارد التطوعية تمر بتغيرات أساسية كانعكاس للتغييرات التي يجب على المنظمة نفسها أن تجريها من أجل بقائها وتحقيق رسالتها.

وتلخص "جوديث سميث" تطور الهيكل التنظيمي منذ فجر العصر الصناعي وحتى العصر الحديث، ثم تقدم لنا لمحة عن منظمات الغد بناء على منهج للمقارنة قامت بتأسيسه، وتختتم بشرح المنظور المكتسب من كل من نظريات العصر الصناعي، بما في ذلك تطور البيروقراطية الذي "مثّل تتويجاً لإنجاز العصر الصناعي". وتشير إلى تميز هذا الجيل بتعرفه على التحديات الكامنة في التعامل بنجاح مع واقع عالم جديد من الإدارة يتطور خلال فترة حياتنا، ويعيد تشكيل عملياتنا التنظيمية وهيكلها بطرق جديدة لمعرفة واستخدام المعلومات وتقنياتها وشبكاتها. العالم يتغير، والعمل التنظيمي يتغير، ودور العامل يتغير، والعامل نفسه يتغير، والقوة العاملة التطوعية تتغير كتعبير عن الوسط الذي يتقدمون منه لخدمة مجتمعاتهم. وتشرح سميث هذا السياق التاريخي والتنظيمي بطرق تساعد مدراء الموارد التطوعية لدينا على العمل على أن يضيف المتطوعون أقصى ما يمكن إضافته إلى منظماتنا ومساهماتها في جودة الحياة.

الصفحة الإلكترونية: فوائد الشدائد التنظيمية والبرامجية: فهم الدور المحوري للتجارب الصعبة في المنظمات غير الربحية وبرامجها

"د. إليزابيث باور" (Elizabeth Power، Med)

المحنة، وكيف نتعلم منها ونستجيب لها، هو محور هذا الفصل المثير للتفكير والبصيرة. تعالج "إليزابيث باور" هنا خلفية التجارب السلبية وكيف تؤثر على الأفراد والمنظمات والبرامج؟، كيف يمكنهم التعبير عن أنفسهم في البيئة التنظيمية؟ وكيف يمكن للمؤسسات إنشاء ثقافة واعية بمدى انتشار التجارب التي تشمل الشدائد كأحد عوامل ديناميكياتها؟.

وقد تم إطلاق العديد من المنظمات غير الربحية، أو البرامج التي تتضمنها، لتحويل التجارب السلبية إلى تجارب إيجابية. فالمحنة، كما تشير "باور"، لديها الكثير من الأوجه، ولديها القدرة – بغض النظر عن مدى مرونة الفرد أو المنظمة أو المجتمع – على التأثير على جميع مجالات الحياة. وتركز مناقشتها لتغيير الثقافة التنظيمية على تقييم الثقافة لتحديد حالتها الحالية، وتعريف الحالة المستقبلية المرغوبة، ثم تحديد وتنفيذ الإجراءات العملية اللازمة لتحقيق واستدامة الثقافة المتصورة. وتدرك المنظمة ذات الخبرة وجود وقوة وتأثير التجارب الإيجابية والسلبية على الناس الذين تتعامل معهم.

ويمكن أن تؤثر المحنة، وغالباً ما تؤثر، على دورات برنامج المتطوعين. ويدرك مدير الموارد التطوعية الفطن أن البرامج التطوعية يجب أن تتضمن الواقع "أن الأشخاص يقومون بالعمل الذي يقومون به لأسباب غالباً ما تتعلق بالقضية"، والتي غالبًا ما تتضمن تجارب سلبية. وتشير "باور" إلى أهمية الاستفادة من أفضل الممارسات المعروفة من المجالات الأخرى – مثل: مجال الرعاية المستندة إلى الصدمات – في برامج المتطوعين متى ما كان ذلك ملائماً.

إن إدراك دور الشدائد في التأثير على سلوك الأفراد والثقافة التنظيمية يمكن وينبغي أن يؤدي إلى استراتيجيات البرنامج والتكتيكات التي تقلل من ضغوط العمل مع الأشخاص المتضررين، وزيادة جودة التفاعلات على جميع المستويات، والمساهمة في صحة أصحاب المصلحة بشكل عام. وتعزز نماذج من الاستجابات الرعاية المستندة إلى الصدمات الاستجابات القائمة على التعاون، والرعاية الذاتية التنظيمية والفردية، والتوازي العملي بين العناصر المشتركة في تلك النماذج والعمليات المعلنة والعملية للمنظمة.

التقييم والتخطيط التشغيلي

الفصل الخامس: تعظيم المشاركة التطوعية

"د. سارة جين رينبورغ" ؛ "ميج مور" (Sarah Jane Rehnborg، PhD، and Meg Moore، MBA)

يجب أن يكون لدى قادة المنظمات التي تشرك المتطوعين للمساعدة في تقديم الخدمات البشرية وبالتالي دعم رسالة المنظمة تصوراً واسع النطاق للعمل التطوعي. وهم بحاجة إلى فهم التفاعل المعقد بين احتياجات وأهداف المنظمة (أو الهدف الذي تخدمه)، وتوقعات ومخاوف أولئك الذين يقدمون الخدمات بناء على "إرادتهم الحرة "– أي: المتطوعين.

وكل من "رينبورغ" و "مور" إطار المشاركة التطوعية (الموازنة بين الفرص والتحديات والمخاطر) كوسيلة لفهم أفضل القضايا المعاصرة في المشاركة التطوعية وتنظيم المعلومات للمساعدة في تصميم الوظائف والتوظيف وصنع القرار. ويساعد هذا الإطار في توجيه المديرين المتطوعين والمديرين التنفيذيين وقادة المجالس في تحديد ممارسات مشاركة المتطوعين وتحديد فرص الخدمة، والتعامل مع قضايا التوظيف والإدارة. ومع المعلومات الصحيحة، يمكن أن يكون الإطار بمثابة أساس لوضع تصور لمبادرة مشاركة تطوعية شاملة ومتنوعة ومستدامة.

تبدأ عملية تجنيد المتطوعين بقيام المنظمة بتقييم وتحليل برنامج المتطوعين الحالي أو المتوقع. ويجب أن يولي التحليل الاعتبار الكافي لملاءمة المتطوعين لأوضاع المنظمة والمساهمة في تحقيق رسالتها الكبرى، وكذلك كيف تتوافق حالة المشاركة التطوعية في المستقبل مع أهداف استراتيجية أخرى للمنظمة، وبالتالي خلق أساس مستدام للنجاح الكلي. ويرسم المؤلفون نموذجًا مفيدًا وأصيلا لتخطيط أو إعادة تقييم استراتيجية مشاركة المتطوعين في المؤسسة.

الفصل السادس: التقييم والتخطيط وتحليل التوظيف

"شيريل ن. يالن"؛ "باربرا ك. ونتورث" Cheryle N. Yallen، MS، and Barbara K. Wentworth، MS

يمثل التقييم والتخطيط وتحليل التوظيف ثلاثة مجالات حيوية ضمن إدارة البرنامج التطوعي

والقيادة. وتستعرض المؤلفتان "شيريل يالين" و"باربرا وينتوورث" الفوائد والمساهمات العديدة التي يمكن أن يقدمها برنامج فعال لإدارة الموارد التطوعية لتحقيق رسالة المنظمة. ويتضمن تطوير ودعم برنامج ناجح لموارد المتطوعين تحديات تتراوح ما بين توفر الموارد المالية الكافية وبناء الدعم من مجلس الإدارة والموظفين إلى استخدام التخطيط الثاقب في تعريف البرنامج ونشره. وبعد استعراض المصادر الديموغرافية الرئيسية للمتطوعين والفرص النموذجية للخدمة التطوعية، تؤكد المؤلفتان على أهمية التخطيط المسبق، والمواءمة مع رسالة المنظمة ورؤيتها، والنظر في تلك الفوائد والتحديات الملازمة للبرنامج التطوعي (على سبيل المثال: الموارد المطلوبة).

ويتضمن تحليل الوظيفة الاستراتيجي عملية تحديد المهام التي يتعين القيام بها، بما في ذلك المعرفة والمهارات والقدرات وغيرها من الخصائص المطلوبة لأداء الوظيفة المحددة حديثا بنجاح. وينبغي إعداد هذه المتطلبات لكل مناصب المتطوعين المتوقعة، وأن تكون عالية الترابط والاتساق مع الخطة الاستراتيجية والأهداف والغايات للمنظمة.

وتلخص المؤلفتان عملية نمذجة الكفاءات التي تحدد الكفاءات المحددة التي تميز الأداء العالي والنجاح في أي وظيفة معينة، والتي يجب أن تتماشى أيضًا مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويتضمن تحليل موقف المتطوعين: نمذجة الكفاءة، وصف الوظيفة، ومواصفاتها؛ لضمان فعاليتها ومواءمتها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وتقدم المؤلفتان نموذجا لتحليل المنصب الاستراتيجي والكفاءة لمساعدة القراء في إعداد أوصاف وظيفية (تلخيص التحليل بشكل أساسي) تساعد في ضمان النجاح في توظيف أكثر الأفراد المؤهلين للمناصب التي ستعزز جهود المنظمة في تحقيق رسالتها.

الفصل السابع: تطوير السياسات للمشاركة التطوعية

"لندا ل. غراف" (Linda L. Graff، BSW، MA)

يتم تطوير السياسات لتوجيه القرارات والإجراءات، وتوضيح المبادئ التوجيهية، وتحديد التوقعات. وتحدد السياسات الحدود والمسؤوليات داخل المنظمة، ويمكن إعدادها على أي مستوى تقريبًا ولأي مجال هيكلي أو تشغيلي تقريبًا. وتناقش الكاتبة ليندا غراف السياسات والإجراءات في سياق إدارة البرنامج التطوعي والتي تنطبق على جميع منظمات العمل التطوعي وجميع أدوار المتطوعين.

وتعمل الكثير من المنظمات غير الربحية بموارد تطوعية قليلة، إن وجدت. وهذه ممارسة محفوفة بالمخاطر في أفضل الأحوال إذا اتفقنا على السياسات "حاسمة لمشاركة المتطوعين الفعالة، والبرمجة الجيدة، والتميز في تقديم الخدمة، وزيادة الإنتاجية، وزيادة رضا المتطوعين." وهذه كلها نتائج إيجابية للتطوير الجيد لسياسة المنظمة.

وإذا كان الأداء التنظيمي الفائق المستدام غير كاف لتحفيز تطوير السياسات، فإن المخاطر المحتملة والعواقب القانونية المتأصلة في السياسة غير الملائمة يجب تلفت الانتباه الفوري والمستمر لهذا العنصر بالغ الأهمية في البنية التحتية لبرنامج المتطوعين. علاوة على ذلك، فإن التوجهات الوطنية سوف تستمر، إذا لم تتسارع، في اتجاه زيادة المساءلة والشفافية من قبل المنظمات التطوعية. هذه الاتجاهات، جنبا إلى جنب مع المعايير العالية دائما من العناية الواجبة، تتطلب اهتماماً أكبر من قبل المنظمات غير الربحية بالسياسات والإجراءات من أجل إدارة فعالة ومسؤولة لجميع برامجها، بما في ذلك إدارة الموارد التطوعية.

وتحدد المؤلفة السياسات ومبررات الحاجة إليها وتقدم شرحاً مفيداً لعملية وضع السياسات، مع إيلاء اهتمام خاص لكيفية كتابة سياسات البرامج التطوعية، وتقدم عدة أقسام استراتيجيات ملموسة لضمان السياسات الجيدة. وتختم المؤلفة شرحها بملاحظات مفيدة حول التقديم الناجح للسياسة المكتوبة بشكل جيد. ويتم تعزيز التطبيق العملي لهذا الفصل باستمرار، مع إدراج العشرات من عينات السياسات المفيدة كل من فن وعلم كتابة السياسات الفعالة. ومن الواضح أن السياسات والإجراءات هي أدوات إدارة المخاطر الحاسمة، لكنها تعزز أيضًا فعالية المشاركة التطوعية وإدارة البرامج التطوعية، وذلك بتوصيل القيم والمعتقدات، وتوضيح القواعد، وتحديد المعايير والتوقعات، ووضع الحدود، والتي تدعم كلها عمل المتطوعين الأفراد مع تعزيز الإنتاجية والسلامة ورضا المتطوعين.

الصفحة الإلكترونية: خيارات المشاركة التطوعية

"د. بريان د. تيري" ؛ "د. إيمي هاردر" ؛ "د. دايل براخت"

(Bryan D. Terry، PhD، Amy M. Harder، PhD، and Dale W. Pracht، PhD)

يركز المؤلفون على خيارات المشاركة التطوعية من خلال مراجعة العوامل التي تؤثر على المشاركة، ويبدؤون بفحص سلوك المتطوعين بطريقة مشابهة لكيفية ارتباط نظام السوق بسلوك المستهلك (بما

في ذلك مراجعة دورة حياة المتطوع)، ثم اتباعها بمنظور عن التطوع تم إنشاؤه من خلال مراجعة التوجهات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي تقود القطاع التطوعي. ويتم تقديم رؤى مهمة في الاتجاهات والتطورات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، والتطورات التقنية التي تؤثر على خيارات مشاركة المتطوعين – والتي تغيرت عبر الزمن–. ويمكن الآن أن تتميز ب: ماذا يفعلون؟، وكيف يخدمون؟، ومن هو المتطوع؟، والموقع الجغرافي. ويختتم الفصل باقتراح أن التغيير الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والتقدم التقني هي: عوامل يجب على المنظمات غير الربحية الناجحة أن تأخذها في الاعتبار عند اتخاذ قرار توسيع وإثراء برامج إدارة المتطوعين – في المقام الأول– عن طريق إشراك مدير موارد تطوعية مختص أو توفير فرص إضافية للتنمية المهنية؛ لشغل منصب قائم.

الصفحة الإلكترونية: إدارة التطوع السياحي

"د. موثوسامي كماران" ؛ "د. جوانا باباس" (Muthusami Kumaran، PhD، and Joanna Pappas)

يجمع العمل التطوعي السياحي بين السفر الترفيهي وأنواع وفترات مختلفة من الأنشطة التطوعية للمسافر في موقع الوجهة. وقد ظل ما يعرف الآن باسم التطوع السياحي ممارساً منذ سنوات عديدة وبأشكال مختلفة، ومع ذلك، اكتسب خيار الخدمة التطوعية شعبية بعد الترويج لها من قبل المنظمات المضيفة وغيرها (مثل صناعة السياحة).

يستعرض المؤلفان الجوانب المهمة للعمل التطوعي السياحي؛ لتقديم منظور ومعلومات قابلة للتنفيذ حول هذا الشكل السريع من العمل التطوعي واستخدامها من قبل مدراء الموارد التطوعية. وبعد استعراض تاريخها واتجاهاتها، يتم استعراض دوافع المتطوعين السياحيين، وكذلك أدوار ومسؤوليات قادة العمل التطوعي السياحي والمنظمات المضيفة. إن تضمين التطوع السياحي في برنامج الموارد التطوعية يتطلب أيضا اهتماما خاصا بمجالات مثل: توظيف المتطوعين السياحيين وتوجيههم وتدريبهم.

وتقدم برامج التطوع السياحي عددًا من المزايا، لكن مدراء الموارد التطوعية الأذكياء يتفهمون ويتعاملون مع المشكلات المحتملة، مثل:

- التخطيط غير الكافي المؤدي إلى عدم الرضا.
- التوقعات المتفائلة للغاية التي تتصارع مع الحقائق والتي يمكن أن تؤدي إلى الشعور بالفشل.
- عدم كفاية التنسيق في الموقع مما يؤدي إلى فشل المشروع.
- ترتيبات معيشية غير ملائمة.
- ظروف سلامة أو ظروف صحية مهددة.
- روابط غير كافية مع مجتمع الوجهة، مما يؤدي إلى السلبية تجاه جميع المعنيين.

التطوع السياحي هو جزء متزايد من المجال الدولي الأوسع للتطوع، ويمكن أن يكون برنامجًا فعالًا تقدم من خلاله المنظمات غير الربحية خدمات في البلدان النامية. إن أخذ مدراء الموارد التطوعية في الاعتبار لكل من الفوائد والمخاوف سيساعد على ضمان استمرار التطوع السياحي في الظهور والتوسع كمجال بديل حيث يمكن للعمل التطوعي والسياحة العمل أن يعملا معا لتحقيق الأهداف المشتركة.

الجزء الثاني

النشر والتنفيذ الاستراتيجي

الانضمام

– الفصل الثامن: أحدث مقاربة لتوظيف المتطوعين: مسارات الكفاءة ونظم إدارة موارد التطوع.

– الفصل التاسع: الإعداد والتوجيه: استقبال متطوعين جدد في المنظمة

التدريب

– الفصل العاشر: تدريب المتطوعين

التواصل

– الفصل الحادي عشر: علاقات المتطوعين والموظفين

– الفصل الثاني عشر: التواصل مع المتطوعين والموظفين

إدارة البرنامج

– الفصل الثالث عشر: إدارة أداء المتطوعين: دائرة التأثير

– الفصل الرابع عشر: إدارة المخاطر في المشاركة التطوعية

الفصل الثامن: أحدث مناهج توظيف المتطوعين: مسارات الكفاءة ونظم إدارة موارد التطوع

"ستيفن هوبز" (Stephen Hobbs، EdD)

"المتطوعون هم شريان الحياة لمنظمة تطوعية. ففي حين أن رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها هي العمود الفقري، فالموظفون هم الهيكل العظمي، والعملاء هم أعضاء الجسم، والمجتمع هو الجلد، وإن جهود المتطوعين لتقاسم شريان الحياة – كما يؤكد "هوبز" – هي التي تبقي الجسم متغذياً وحيوياً".

"أصبح تجنيد المتطوعين الأكفاء أو البت في أمرهم علمًا وفناً. فهو علم عند استخدام التقدم المنطقي للخطوات وما يرتبط بها من مراجعات وتوازنات لتحديد وتأكيد ما إذا كان من الممكن للمتطوع المرشح ان يمضي قدما. وتأتي الرؤى الذاتية التي يستخدمها مديرو الموارد التطوعية بنفس القدر من الأهمية لتوجيه قراراتهم النهائية حول تأكيد اختيار المتطوعين الأكفاء وإلحاقهم بالمنظمة" .

وبعد التقييم الأساس وتخطيط البرنامج وإنشاء ملفات التعريف الوظيفي التي تتماشى مع رسالة المنظمة وأهدافها، يأتي التوظيف في المرحلة التالية حسب إجراءات انضمام المتطوعين النموذجية: إضافة متطوعين مؤهلين إلى البرامج المختلفة. إن استيعاب هؤلاء المتطوعين المؤهلين سيؤثر بشكل كبير على انتاجية المنظمة وبالتالي جهودها لتحقيق رسالتها. لذلك يرى المؤلفون أن الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة توظيف المتطوعين الأكفاء، والتي تقدمت مع تزايد توافر واستقرار الإنترنت، لها أهميتها.

ويربط "هوبز" الاستخدام الحكيم للبرمجيات الحاسوبية أو نظم إدارة موارد المتطوعين عبر الإنترنت مع التحقق من الكفاءة حيث يوفر هذا التكامل لمدراء الموارد التطوعية طريقة عملية لاختيار ومقابلة وتعيين المتطوعين الأكفاء؛ للمضي قدما في المنظمة. وتشمل الموضوعات الإضافية التي تمت تغطيتها التحديات التي تواجه توظيف المتطوعين والآثار المترتبة على استخدام نظام إدارة الكفاءة التطوعية.

الصفحة الإلكترونية: تسويق التطوع للمجموعات

"لوري جوتليب" (Lori Gotlieb)

"المتطوعون يريدون الاختيار والتحكم وخدمة العملاء الجيدة والإشراف والتوصيفات الوظيفية

الواضحة والتقدير والتدريب والمنافع الأخرى" يشير جوتليب. "إنهم يريدون أن يشعروا بأنهم موضع تقدير". علاوة على ذلك، يريد المتطوعون المزيد السيطرة على مواقع المسؤولية التي يقومون بها للمنظمة، ومزج التزامهم التطوعي مع حياتهم الشخصية والمهنية ما أمكن ذلك. إن أحد الأدوار المهمة لمدير الموارد التطوعية هو المساعدة على التأكيد بأن كلاً من المنظمة والمتطوع لديهما تجربة ناجحة. وبينما غطت الفصول السابقة جوانب مختلفة من عملية التقييم؛ فإن جوتليب يركز على فرص الخدمة التطوعية الأكثر تخصصًا، بما في ذلك تطوع الموظفين، والمواليد في فترات محددة، والطلاب، مع التركيز على مفاهيم وممارسات التسويق الناجحة في تلك المجالات.

إن المسؤولية الأساسية لمدراء الموارد التطوعية هي التأكد من أن كلا من المنظمة والمتطوع لديه تجربة ناجحة. وبعد مراجعة ما يحتاج الممارسون إلى مراعاته أثناء إعدادهم لأنفسهم وتنظيمهم لبرنامج تطوعي متخصص، يناقش المؤلف ممارسات إدارية محددة ومثبتة لتصميم وتسويق فرص المتطوعين للشركات، والمواليد في فترات محددة، والطلاب.

تسويق التطوع هو "عملية إبداعية، ولا توجد إجابة واحدة محددة" ولكل منظمة تحدياتها الفريدة وفرصها، وينظر مدير الموارد التطوعية الحصيف لتلك الفرص على أنها "مبتكرة وإبداعية وفريدة".

الفصل التاسع: الإعداد والتوجيه: استقبال متطوعين جدد في المنظمة

"هارييت إدواردز" (Harriett C. Edwards، EdD)

إن الترحيب بالمتطوعين الجدد في مؤسستك هو خطوة أولى حاسمة؛ لضمان تجربة ناجحة لكل من المتطوع ومؤسستك، ولتحقيق الفوائد العديدة بالإضافة إلى الخدمة الفعلية التي يجلبها المتطوعون المتفانون مع انضمامهم للمؤسسة. وكما يشير "إدواردز"، "من خلال تجنيد المتطوعين بطريقة منهجية، تستفيد المنظمة – والمتطوعون – من إقامة علاقة تأسيسية تدعم كلاً من دافعهم للمشاركة ورسالة المنظمة." ويشرح المؤلف كيف يختلف التوجيه عن التدريب ويقدم رؤى قابلة للتنفيذ حول المكونات الأساسية لعملية التوجيه وكيفية تطوير استراتيجيات التسليم الناجحة.

سيجد مدراء الموارد التطوعية الذين ينشئون برنامجًا توجيهيًا مخططًا ومنهجيًا أنه يتضمن مكونات تزود المتطوعين الجدد بالمعرفة حول المنظمة ورسالتها، وتضمن شعورهم بمزيد من الراحة والثقة في

قدرتهم على إنجاز العمل الذي يقومون به، مما يساعدهم على الفهم الأفضل لكيفية مساهمة ما يفعلونه للمؤسسة في أهدافها العامة، وغاياتها، وتحقيق رسالتها. ويجب أن توفر هذه العملية أيضًا فرصة لإثارة حماسهم لمسؤولياتهم ومساعدتهم على الاتفاق على أنهم اتخذوا القرار الصحيح للتطوع في مؤسستك. أخيرًا، يساعد التوجيه على تجنب المشكلات المستقبلية المحتملة من خلال مساعدة المتطوعين الجدد – والموظفين – على فهم القواعد والسياسات والموارد المتاحة والقيم الأساسية والثقافة التنظيمية المناسبة.

التدريب

الفصل العاشر: تدريب المتطوعين

"ماري كاي هود" (Mary Kay Hood، MS)

يوفر التدريب المهارات والأساليب التي يحتاجها المتطوع للنجاح في منصب معين أو مهمة أو فرصة أو مجال مسؤولية. وكما يؤكد المؤلف بشكل صحيح، فإن التدريب ضروري لمنظمة تتعلم – منظمة تسعى إلى أداء متفوق ومستدام–، يركز على تحسين الجودة، وبناء ميزة تنافسية، وتنشيط القوى العاملة لديها لإدارة التغيير بفعالية وتحقيق التميز. إن مناقشة أنماط التعلم تعد القارئ لمراجعة ومتابعة لقضايا الأجيال التي تؤثر على تصميم وتنفيذ برنامج تدريب المتطوعين.

يقدم المؤلف أساسيات تدريب مفيدة، يتبعها بإرشادات حول كيفية إنشاء بيئة تعليمية ناجحة ضمن تصميم برنامج التدريب.

إن القيمة الأساسية الهامة لأي منظمة للعمل التطوعي هي التحسين المستمر للعمليات، باستخدام الخبرة والنتائج التي تم تحليلها لتحديد وإدخال تحسينات على البرنامج كجزء من عملية دورية للتحسين. ويشدد المؤلف على أهمية التقييم والتدريب المفيد كمساهمين رئيسيين في تحسين برنامج تدريب المتطوعين الخاص بك. ويختتم الفصل بمناقشة أهمية، وتقنيات القيادة التطبيقية ضمن برنامج التدريب وأهمية مدير الموارد التطوعية للقيادة بالقدوة.

يجب اعتبار التدريب استثمارًا للمنظمة، بدلاً من اعتباره تكلفة عليها كما هو سائد. ولا يقتصر المردود على المدى الطويل الذي يقدمه المتطوعون المدربون تدريبًا كافيًا على تقديم خدمات أفضل فحسب، بل أيضًا عدد من المزايا الأخرى التي تتراوح من أن يصبحوا أنفسهم مجنِّدين، وتحسين إدارة المخاطر، وأن

يصبح المتطوعون مصادر مهمة للمساهمات الخيرية للمنظمة، إلى توسيع نطاق دعم المجتمع.

الاتصالات

الفصل الحادي عشر: علاقات المتطوعين والعاملين

" نانسي ماكدف" (Nancy Macduff، MACE)

يمكن تلخيص العلاقة بين المتطوعين والموظفين بالنسبة لبعض المنظمات غير الربحية على أنها "السر الصغير القذر" للمنظمة. فالعلاقة بين المتطوعين والموظفين حاسمة ومعقدة، وتمثل محددًا حاسمًا للمشاركة التطوعية، والنجاح العام لبرنامج المتطوعين في المنظمة، وفي نهاية المطاف، قدرة المنظمة على تحقيق رسالتها بنجاح. وستؤثر العلاقة الإجمالية بين الموظفين والمتطوعين بشكل كبير على جميع المجالات التشغيلية والبرامجية داخل المنظمة. وليس سراً أنه عندما يتمكن الأشخاص من العمل معا كفرق في جميع أنحاء المؤسسة، يمكن تقديم خدمات أكثر كفاءة وفعالية للأعضاء أو العملاء أو المستفيدين. إن العمل الفريقي، والانسجام، وروح الجماعة، والصداقة الحميمة لا تحدث فقط، بل هي نتاج اهتمام مدروس ضمن برنامج موارد المتطوعين لكلا الجانبين من معادلة الموظفين المتطوعين، عادة كنتيجة للقيادة الفعالة من جانب مدير الموارد التطوعية.

تستشهد المؤلفة بالبيانات التي توضح وجود علاقة إيجابية بين المنظمات التي تتمتع بعلاقات إيجابية بين المتطوعين والعاملين، وتلك التي لديها مدير معين من المتطوعين الذين يستخدمون عمليات إدارة المتطوعين الفعالة. ثم يحدد الفصل خصائص فريق المتطوعين الفعال، تليها مناقشة مجموعة متنوعة من فرق المتطوعين/ الموظفين المفيدة.

ويمكن أن يكون التعرف على أعراض الخلل في العلاقات بين المتطوعين والعاملين مهمًا لبقاء المنظمة نفسها. تشرح المؤلفة هذه الأعراض وتوجزها، وتختتم بمراجعة مفيدة لمناخ علاقة المتطوعين والموظفين.

أخيرًا، تقترح المؤلفة عملية تتابعية لبناء فريق ناجح من الموظفين المتطوعين يعمل معًا لتحقيق رسالة المنظمة. تختتم المؤلفة بنصائح تستند إلى ممارسة الإدارة الناجحة التي تعزز العلاقات بين المتطوعين والموظفين.

ويمكن لفريق من المتطوعين والموظفين الذين يعملون معًا توفير الطاقة الجماعية والاتجاه؛ لدفع الآلة التنظيمية نحو هدفها المتمثل في إنجاز الرسالة، أو يمكنه إحالة هذه الآلة إلى قطع متناثرة.

الفصل الثاني عشر: التواصل مع المتطوعين والعاملين

"د. دنيس سيفيك بورتري" (Denise Sevick Bortree، PhD)

يعد التواصل أحد أهم المساهمين في العلاقة التي يتم تشكيلها بين المنظمات غير الربحية ومتطوعيها. "تشير الأبحاث إلى أن المتطوعين الذين يشعرون بأن لديهم معرفة كافية عن المنظمة هم الأكثر رضاً عن علاقتهم بها. ولا يمكن للمؤسسات التقليل من أهمية الحفاظ على خط اتصال مفتوح مع المتطوعين والعاملين بها." يغطي هذا الفصل العمليات الهامة للاتصال، والطريقة التي يعزز بها التواصل العلاقة بين منظمة غير ربحية ومتطوعيها وموظفيها، والاتجاهات والقنوات الجديدة المستخدمة في هذا المجال.

يستكشف المؤلف عملية حملات التواصل المستدام للمتطوعين وجماهير الموظفين ويقترح أن البحث والاستراتيجية والتخطيط هي العناصر الرئيسية لحملة ناجحة. بالإضافة إلى ذلك، يقدم الفصل عددًا من الأساليب والتكتيكات التي يمكن استخدامها للوصول إلى هذه الجماهير.

يؤكد "بورتري" أنه "يمكن أن يكون التواصل أداة قوية لإدارة المتطوعين والموظفين"، "عندما يكون التواصل متكررًا وواضحًا وهادفًا وشفافًا، يمكن أن يكون مكونًا مهمًا في العلاقة الإيجابية بين المتطوعين والموظفين والإدارة. ويمكن أن يكون إعلام وإقناع وتحفيز المتطوعين والموظفين نحو الأهداف التنظيمية أمرًا صعبًا؛ ومع ذلك، يتم تحقيق التغيير بسهولة أكبر عندما تحافظ المؤسسة على علاقة إيجابية مع هؤلاء الجماهير من خلال التواصل الفعال ".

الصفحة الإلكترونية: وسائل التواصل الاجتماعي والتطوع

"نانسي ماكدف" (Nancy Macduff، MACE)

عدد قليل منا يمكنه أن يستغني عن وسائل التواصل الاجتماعي. ففي المنزل نجد أن جميع أجهزة الكمبيوتر تقريبًا إما نشطة على صفحة وسائل التواصل الاجتماعي، أو قمنا بتصغيرها عند سطح الشاشة

حتى نتمكن من التحقق منها بشكل دوري. وليس بمستغرب أن ظهرت وسائل التواصل الاجتماعي بسرعة كأدوات اتصال أساسية داخل / ومن أجل برامج إدارة الموارد التطوعية. ومن خلال فهم حقائق السرعة التي تتطور بها وسائل الاتصال داخل وخارج الوجود، تراجع المؤلفة المفاهيم والقدرات الكامنة في وسائل الإعلام الجديدة، وينصب تركيزها على تعميرها كأدوات للإدارة والقيادة، وليس على احتمالية استمراريتها من خلال أي وسيط اجتماعي معين (على سبيل المثال، "تويتر" أو "فيسبوك").

وبعد مراجعة الأنواع المختلفة من الوسائط الاجتماعية، تحدد المؤلفة تواتر استخدامها داخل المنظمات غير الربحية وتستشهد بالبيانات التي توفر منظورًا قائمًا على الحقائق حول كيفية تأثير هذه الوسائط على العمليات والبرامج غير الربحية. وفي حين أن بعض مدراء الموارد التطوعية قد يميلون إلى التحرك على الفور في اتجاه إنشاء موقع ويب وسيطاً اجتماعياً لبرنامج المتطوعين الخاص بهم، فإن نجاحه النهائي يكون أكثر احتمالًا إذا تم اتباع العملية التي تقدمها المؤلفة للتحليل والتخطيط والتنفيذ. وتختتم المؤلفة الفصل بمقارنة وظائف الإدارة التطوعية وأنشطة البرنامج حسب المجالات، والأفكار حول كيفية تطبيق وسائل التواصل الاجتماعي في كل مجال.

ولكي يتم استخدامها بفعالية في أي برنامج، يجب أن ترتبط تطبيقات الوسائط الاجتماعية – خاصة في مجال الموارد التطوعية – بأهداف البرنامج ومساهمتها في قدرة المنظمة على تحقيق رسالتها. وفيما يتعلق ببرنامج إدارة المتطوعين، يجب استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بطرق تجعل إدارة البرنامج أكثر كفاءة وفعالية، وتعزز أهداف البرنامج، وتوفر الوقت والمال للمؤسسة ومدير البرنامج.

إن وسائل التواصل الاجتماعي ليست هي الحل الوحيد لجميع مشاكلنا، إذ يمكن لاستخدامها غير الصحيح أو فهمها الخاطئ أن تكون مجالاً لمشاكل رئيسية للمنظمة وقادتها. يجب النظر إلى التقنية ضمن برامج المتطوعين على أنها أدوات قوية يمكنها الوصول إلى جماهير جديدة للمتطوعين، وتنسيق عمل المتطوعين الحاليين بشكل أفضل، وتحقيق اعتراف جماهيري أوسع بكثير على المستوى العالمي. ولتحقيق الإمكانات الكاملة لهذه الأدوات ومساهماتها المحتملة في برنامج الموارد التطوعية، يحتاج مدير الموارد التطوعية إلى فهم إمكاناتها، والتعرف على مبادئ التشغيل الخاصة بها، وتطوير ونشر خطة تستوعب إمكاناتها لتحقيق رسالة المنظمة بشكل أفضل.

إدارة البرامج

الفصل الثالث عشر: إدارة أداء المتطوعين: دائرة التأثير

"جولي آن كروس؛ ستيفن هوبز" (Julie Cross، PhD، and Stephen Hobbs، Ed)

يعمل مدير الموارد التطوعية مع المتطوعين داخل المنظمة لخلق قيمة للمنظمة وللمتطوعين. وغالبًا ما تعنى إدارة المتطوعين بإلهام مساهماتهم المستمرة وتركيز جهودهم نحو أداء أكثر فعالية. ويبدأ مديرو الموارد التطوعية المتقنون لممارسة إدارة الأداء التطوعي من المنظور الاستراتيجي لمكانة المنظمة في المجتمع المحلي والعالم الأوسع. وتدب الحياة في رسالة المنظمة حينما يقوم مدير الموارد التطوعية بإدارة المتطوعين الذين يشاركون في العمل في الخطوط الأمامية للمنظمة. وتنطوي إدارة الأداء الرائدة في مؤسسة نابضة بالحياة على نمو وتغيير يجب التركيز عليه وإدارته بفعالية. وتوفر عجلة التأثير الموضحة في هذا الفصل الأدوات والتقنيات الخاصة بـمدير الموارد التطوعية لإدارة التغيير في مؤسسة تتسم بالديناميكية. ويشرح المؤلفان كيفية استخدام هذا النموذج الجديد لإدارة الأداء الفردي والتعرف عليه في كل مستوى من مستويات المؤسسة، وتقدم تفسيراتهم ومناقشاتهم، عند وضعها موضع التنفيذ، كفاءة معززة في إدارة الموارد التطوعية – مع الأدوات والتقنيات المرتبطة بها – لضمان أن يصبح التحسين المستمر للأداء حدثًا يوميًا.

الصفحة الإلكترونية: القيادة الفعالة واتخاذ القرار

"د. نيكول لامي بيريز ستيدمان" (Nicole LaMee Perez Steadman، PhD)

هل من الصواب افتراض وجود صراع بين أدوار مدير الموارد التطوعية كمدير للبرامج وأدواره كقائد متطوع؟ وما الفرق؟، وكيف يمكن لمديري البرامج الطوعية استغلال فهمهم للجوانب التكاملية لهذه الأدوار؟

تشرح المؤلفة أولاً وتستكشف النماذج ذات الصلة بالقيادة التطوعية التي توفر أساسًا عمليًا للتفاعل مع المتطوعين [1] . ويساعد فهم علاقة النموذج بالنظرية المساهِمة – الظرفية والتحويلية والأصلية – مدراء الموارد التطوعية على استخدام وتطبيق النظرية في الإدارة العملية.

١- مثل LOOP و GEMS و ISOTURE و VAL Competence Model

يتطلب دمج نظرية القيادة في برنامج تطوعي الفهم (الذي قدمه المؤلف) لنظريات القيادة ذات الصلة: المتمركزة حول الموقف، والمتمركزة حول الوضع، والتحويلية، والقائمة على الفريق، والقائمة على المتابع. ويختتم المؤلف بمناقشة الأساليب العملية لوضع نظرية القيادة موضع التنفيذ ضمن برامج إدارة المتطوعين ويقترح استراتيجيات مثبتة لتطبيق النظرية، والآثار المترتبة على صنع القرار والتفكير الناقد، وأهمية الذكاء العاطفي.

الفصل الرابع عشر: إدارة المخاطر في المشاركة التطوعية

"لندا غراف" (Linda L. Graff، MA)

"كل مشاركات المتطوعين تولد مخاطر"؛ هكذا تحذر المؤلفة – وبحق – في مقدمة هذا الفصل الذي يغطي مجالات مثل:

- المبادئ الأساسية وإدارة المخاطر.
- إدارة المخاطر والمسؤولية.
- تصميم واستخدام نموذج إدارة المخاطر.
- مراحل وخطوات تحليل إدارة المخاطر والتخطيط.
- المساهمون في إدارة المخاطر الناجحة.

قد يعتبر بعض مديري الموارد التطوعية أن إدارة المخاطر تتطلب الكثير من العمل. وفي بعض الأحيان قد يكون ذلك صحيحا. ومع ذلك، فإن "العمل" الذي ينتظر المدير غير الحكيم عندما لا تتم إدارة المخاطر بشكل صحيح قد لا يمكن حصره. وسوف يحث نموذج إدارة المخاطر الذي حددته المؤلفة المديرين على طرح الأسئلة الصحيحة، وبالتسلسل الصحيح، ويساعد في إنشاء حلول إدارة مخاطر أكثر فعالية خلال جميع مراحل برنامج المتطوعين، بل وفي جميع أنحاء المؤسسة.

إن البرامج التي لا تنطوي على أي مخاطر على الإطلاق ومن أي نوع قليلة جداً، وعدد قليل جدا من المواقف الخطرة يمكن إدارتها بآلية واحدة فقط من آليات التحكم في المخاطر. وكما توضح المؤلفة فلا بد من تقييم المخاطر التي تواجه برنامج المتطوعين تقييماً كاملاً ومن ثم ربطها بشكل منهجي بالآلية المناسبة

للحد من المخاطر، وبالتالي يتم توليد "كوكبة من الآليات" لإدارة أفضل للمخاطر التي تواجه كل حالة.

وبهذا الفهم الذي قدمته المؤلفة، إلى جانب الوسائل التي تقدمها العديد من المعارض والجداول والنماذج، سيكون مدير الموارد التطوعية مجهزًا بشكل أفضل لوضع برنامج شامل لإدارة المخاطر يساعد على جعل مشاركة المتطوعين أكثر إنتاجية وإرضاء، حتى عندما تقلل من المساءلة واحتمال فقدان أي إجراء قانوني في المستقبل.

الصفحة الإلكترونية: أدوات نظم المعلومات لإدارة المتطوعين

"د. ديبرا بوروز" (Debra C. Burrows، PhD)

قدم التطور المستمر والتقدم في مجال تقنية المعلومات أدوات قوية ومتطورة، العديد منها مناسب تمامًا لقيادة وإدارة أكثر فعالية لبرامج وأنشطة إدارة الموارد التطوعية. وكما تشير المؤلفة، وهي محقة، "فإن هذه التقنيات يمكن أن توفر الكثير من الوقت والمال والجهد عند استخدامها لدعم البرامج التي أنشأت ممارسات جيدة لإدارة المتطوعين. ويمكنها تحسين الاتصال، وتعزيز الوصول إلى المعلومات والموارد، وتسريع أو إلغاء العمليات المملة، وبالتالي، تعزيز تجارب كل من المتطوعين والموظفين".

ومع ذلك، فإن مصادر التقنية لا تقدم حلولا سحرية، ولا ينبغي استخدامها بدلا من ممارسات الإدارة الفعالة أو الإدارة المختصة للمتطوعين. "في حين أن أدوات تقنية المعلومات يمكن أن تكون مفيدة ونافعة في نفس الوقت، يجب على المنظمات تقييم تكاليفها في ضوء المزايا التي سيتم اكتسابها، وتوافر الأموال، والاحتياجات المحددة لموظفيها والمتطوعين".

يركز هذا الفصل بشكل أساسي على أنظمة المعلومات التي توفر قدرات مفيدة بشكل خاص لدعم ممارسات إدارة موارد المتطوعين الفعالة والقادة والمديرين الذين يتحملون تلك المسؤوليات.

وبعد مراجعة أدوات نظام المعلومات المتاحة لدعم مشاركة المتطوعين، تلجأ المؤلفة إلى تلك الأدوات التي توفر إمكانات كبيرة في مجالات إدارة المتطوعين مثل التدريب والاستبقاء والتقييم وكتابة التقارير. ويتضمن القسم الختامي والهام من هذا الفصل مناقشة المؤلفة للتحديات التي تواجه مدراء الموارد التطوعية في تخطيط وإدارة نظم المعلومات. يختتم الفصل بتوصيات المؤلفة المتعلقة بأسس نظم

المعلومات التي يجب وضعها للمساعدة في ضمان نجاح البرنامج بشكل أفضل، بما في ذلك بناء قاعدة معرفية. وتقدم أنظمة المعلومات العديد من الأدوات المناسبة بشكل خاص لإدارة الموارد التطوعية. وفي حين أن نظم المعلومات ليست بالضرورة الأداة المناسبة لكل منظمة، إلا أنها بالتأكيد تستحق الدراسة الجادة. يزود هذا الفصل القراء بالمعلومات الهامة اللازمة لهذا الاعتبار.

الصفحة الإلكترونية: التدريب التنفيذي والإداري في المنظمات غير الربحية: التنمية الملحة للقيادة

"ميلينا مينيغيتي" (Milena Meneghetti)

يعمل المدراء المتطوعون في بيئة معقدة ومتنوعة ومتغيرة باستمرار، وتخلق العولمة والتقدم التقني واستمرار إسناد الخدمات الحكومية للقطاع غير الربحي تحديات جديدة للمدير المتطوع. كما تؤدي الطلبات المتزايدة على الاحتراف والمساءلة من قبل المديرين المتطوعين إلى إخضاع عملهم لمزيد من التدقيق. كل هذه العوامل أسفرت عن جهود مستمرة وهادفة لتدريب واعتماد مديري المتطوعين.

تقدم المؤسسات ما بعد الثانوية حالياً شهادات في الإدارة غير الربحية، وتوفر الهيئات الوطنية والدولية فرصًا مهمة للتطوير المهني للمديرين المتطوعين. ومع ذلك، فإن هذه الجهود لتطوير مدراء متطوعين طوال حياتهم المهنية ظلت قادرة على الاستمرار حتى الآن فقط، بينما خلق المناخ الجديد حاجة جديدة: للوصول إلى دعم شخصي في الوقت الحقيقي المناسب الذي يتجاوز الجهود التقليدية التي تُستخدم عادةً لتطوير القادة.

ويمثل التدريب الإداري من قبل مدرب خارجي إضافة مناسبة وفي الوقت المناسب لمجموعة من خيارات تطوير القيادة المتاحة للمدير المتطوع. يستعرض هذا الفصل عملية التدريب الخارجي كما ينطبق على المديرين المتطوعين، ويتضمن إرشادات تفصيلية للعثور على مدرب خارجي بالإضافة إلى وصف ماذا يعني التدريب من وجهة نظر العميل؟.

الجزء الثالث

النتائج والتقييم

الفصل الخامس عشر:
تقييم البرنامج التطوعي: سياقات ونماذج.

الفصل السادس عشر:
تقييم أثر برامج المتطوعين.

الفصل الخامس عشر: تقييم برنامج التطوع: السياقات والنماذج

"د. جيفري برودني ؛ د. تمارا ج. نيجينا"

(Jeffrey L. Brudney، PhD، and Tamara G. Nezhina، PhD)

تتغير طبيعة برامج المتطوعين، بما في ذلك كيفية تقييمها، بسرعة كبيرة استجابةً للنقص المستمر في الموارد ومصادر التمويل، مما يؤكد باستمرار على أهمية زيادة الفعالية التنظيمية والمساءلة عن المنح والعقود والدعم المالي ونتائج البرنامج. وتتوقع هذه الفئات وأصحاب المصلحة معرفة النتائج والتأثير طويل المدى لمشاركتهم و/ أو مواردهم. ويقدم المؤلفان إطارًا للتقييم تم تصميمه لمساعدة مدراء الموارد التطوعية من خلال توفير فهم أفضل لأنواع التقييم المختلفة التي يمكنهم استخدامها بناءً على مشاركة أصحاب المصلحة، ويصفان كيف يمكن للمنظمات المضيفة والمجموعات المهتمة الأخرى رؤية التطوع وتقييمه؟ ويقدمان إطار نموذج منطقي لتوجيه عملية تقييم برنامج المتطوعين.

ونادرًا ما يمكن أن يفي تقييم واحد بالاحتياجات من المعلومات لجميع أصحاب المصلحة في برنامج تطوعي ما. وبالطبع، فلا بد من وضع الخيارات بشأن الغرض من التقييم ومدى ملاءمته لأصحاب المصلحة المعنيين. ويختتم المؤلفان بمناقشة الخيارات المختلفة المتاحة لمدراء الموارد التطوعية (VRMs) الذين يخططون لإجراء تقييمات على المتطوعين والبرامج. ولا يحدد المؤلفان الأدوات الأساسية لتقييم البرنامج التطوعي فحسب، بل يقدمان أيضاً إرشادات ممتازة فيما يتعلق بالاستخدام المنهجي لهذه الأدوات.

الفصل السادس عشر: تقييم أثر برامج التطوع

"ر. ديل سفريت" (Dale Safrit، EdD)

يعد تقييم (قياس) البرنامج التطوعي من بين أهم العناصر المطلوبة لإدارة البرنامج بشكل فعال وفي مجال توثيق تأثير وقيمة البرنامج على العملاء الذين تم تصميمه لهم، بالإضافة إلى المجتمع الأكبر الذي تعمل فيه المنظمة. وتهدف برامج التطوع إلى إحداث تأثيرات ونتائج إيجابية في حياة العملاء الذين صممت من أجلهم. ويتطلب هذا الهدف من مدير المتطوعين قياس تركيز المتطوعين والبرامج التي

يشاركون فيها باستمرار للتأكد من تأثيرهم المقصود على تحقيق رسالة المنظمة. يوفر تقييم الأثر العملية والأدوات اللازمة لقياس وتقييم مساهمات برنامج المتطوعين في تحقيق الرسالة.

يناقش هذا الفصل العناصر الحاسمة اللازمة لقياس أهداف البرنامج، بما في ذلك:

- الحاجة للتقييم.
- جمع بيانات ومعلومات تقييم الأثر المطلوبة.
- تحديد متطلبات وعمليات المساءلة.
- التأثير المالي.
- مقارنة التكاليف والفوائد في مختلف البرامج التطوعية.
- نشر نتائج التقييم.

الجزء الرابع

ممارسة
تطبيقية للإدارة

هذا الجزء عبارة عن ممارسات تطبيقية موجودة في الصفحة الالكترونية للكتاب وغير موجودة في النسخة الورقية للكتاب، لذا تم وضع رابط الصفحات لمن يرغب في الحصول عليها " المترجم".

(www.wiley.com/go/volhandbook)

الصفحة الإلكترونية: إنجاز المهمة (حتى خلال أوقات التحدي)

"د. براين ب. هيغلي؛ د. مارتن هيساكر؛ د. براين ج. مستلر؛ جوستين فارينيللي"

Brian P. Higley، PhD، Martin Heesacker، PhD، Brian J. Mistler، PhD، and Justin Farinelli، BS

تبذل العديد من المنظمات والفرق والأفراد جهوداً كبيرة لصياغة الرسالة والرؤية، ومع ذلك يعتقد الجميع تقريبًا أنهم عادة لا "يعيشون" هذه العبارات على الوجه المأمول. ففي كل عام، يهدر الكثير من الوقت الثمين والجهد في تطوير بيانات الرسالة التي سيتم نسيانها أو تجاهلها بسرعة في خضم الأنشطة اليومية المحمومة التي تتبعها. وحقيقة الأمر أن معظم الناس يعرفون أنهم لن يفوا ببيانات رسالتهم حتى عندما يقضون وقتاً ثمينًا في تطويرها. ومع ذلك، نواصل تطوير بيانات الرسالة (الشخصية والمهنية) مع الاعتراف في أعماقنا بأن معظمها لن يتم الوفاء به على الوجه المطلوب. – ما الذي يحدث هنا – وكيف يمكننا التوقف عن إهدار الوقت والطاقة والمال في وضع البيانات التي لن تتحقق؟

ويركز المؤلفون هنا على تقييم أحدث الممارسات والأدوات والتقنيات للاستفادة منها في تحسين أداء مدراء الموارد التطوعية. وتظل الأنظمة المستندة إلى الكمبيوتر هي محور مراجعاتهم ومناقشاتهم حول تقييم مدى قدرة المديرين والقادة على تحقيق الأهداف التي تم تطويرها سابقًا والتي تعتبر حاسمة لرسالة وأهداف المنظمة غير الربحية، ويقدمون مراجعات عامة ومثيرة للاهتمام لأفضل الممارسات لتحقيق الرسالة من منطلق مقاربات العلوم السلوكية. وبعد تقييم منتجات التقنيات الحاسوبية الحالية التي تتتبع تحقيق الهدف، يركز المؤلفون على أفضل الممارسات في تحقيق المهام والقائمة على العلم التي طوروها كجزء من جهودهم التشاركية.

الصفحة الإلكترونية: الأخلاقيات:
الأخلاقيات المهنية للمتطوعين

"جوان بينز" (Joan E. Pynes، PhD)

تعد إدارة برامج المتطوعين عنصرا حاسما في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. فالمتطوعون،

بالإضافة إلى الموظفين بأجر، هم الموارد البشرية للوكالة. وبالتالي يجب على الإداريين المتطوعين والمسئولين عن إدارة الموارد البشرية (إذا كانوا أشخاصاً مختلفين ولديهم مسؤوليات مختلفة) العمل معًا لتطوير نظام إدارة استراتيجي للموارد البشرية للمنظمات غير الربحية. وبالإضافة إلى تطوير نظام استراتيجية إدارة الموارد البشرية للمؤسسة غير الربحية، فعليهم أيضاً تجاوز الجوانب التقنية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وغرس وتجسيد الممارسات الإدارية الأخلاقية. يقدم هذا الفصل مراجعة موجزة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ثم يناقش القواعد الأخلاقية التي تحكم إدارة الموارد البشرية والقطاع غير الربحي وإدارة المتطوعين، ويختتم بالإشارة إلى بعض المعارف والمهارات والخصائص الأخرى التي يحتاجها المشرفون المتطوعون.

الصفحة الإلكترونية: الاحتراف والاعتماد في مجال إدارة المتطوعين

"لورانس أوليان؛ آن ب. شينك" (Lawrence Ullian، EdD and CVA، and Anne B. Schink، CVA)

تستمر إدارة موارد المتطوعين في لعب دور محوري أكثر من أي وقت مضى فيما إذا كانت المنظمة غير الربحية قادرة على تحقيق رسالتها. ومن الواضح أن إضفاء الطابع المهني على مجال إدارة الموارد التطوعية مهم للممارسين الحاليين والمستقبليين، ولكن ربما الأهم من ذلك، أنه يفيد كل عميل ومتطوع وأصحاب مصلحة والمجتمع الذي تخدمه منظمة العمل التطوعي. ويقدم المؤلفان حجة قوية بأن مدير الموارد التطوعية لديه عدد من الخيارات المتاحة التي تؤدي في اتجاه تحسين الكفاءة المهنية والمكانة.

وبعد تقديمهما لمنظور تاريخي، يضع المؤلفان إطاراً للمهنيين في الإدارة التطوعية يتضمن نماذج ومفاهيم تتعلق بالمجال تتضمن: إطاراً للعمل قائماً على الكفاءة يوضح المعرفة والمهارات والقدرات التي يحتاجها مديرو المتطوعين، ومتصل مبتدئ / خبير، وعملية تحويل مديري الموارد التطوعية. كما تم تحديد عملية توثيق الاعتماد ابتداءً من التعريف والكفاءات الأساسية وحتى المتطلبات القائمة على الخبرة. ويختتم المؤلفان حديثهما عن الاعتماد بمناقشة ماذا يعني أن يكون الشخص محترفًا؟ وماذا يلزم لكي يكون مديرًا كفوءًا وواثقًا ومهنيًا للموارد التطوعية؟.

الصفحة الإلكترونية: المناصرة في إدارة المتطوعين

"آن ب. شينك؛ د. لورانس أوليان" (Anne B. Schink، CVA، and Lawrence Ullian، EdD، CVA)

في الأيام الأولى للغة اللاتينية، كان الرومان يجمعون بين الكلمتين "vocare" و "ad" لإنشاء كلمة "الدعوة" التي تعني الاتصال أو الاستدعاء. ويتضمن معناها الموسع اليوم التحدث لصالح شخص آخر أو الترافع عنه أو دعم قضية والدفاع عنها. علاوة على ذلك، تم الجمع بين معنى "التحدث نيابة عن أو دعم"، وقيمة أساسية أخرى (وهي إنشاء والحفاظ على نوعية حياة أفضل للمجتمع)، لتصبح وظيفة ودورًا رئيسيًا للعديد من موظفي المنظمات غير الربحية الأمريكية الذين يبلغون الملايين.

وربما تكون المنظمات غير الربحية أكثر المؤسسات انتشارًا ومشاركة في عملية السياسة العامة الأمريكية. فهم يشاركون في أنشطة متنوعة على نطاق واسع مثل السياسة الوطنية، وتصميم أو تغيير السياسات العامة، وتقييم أو إصدار حكم على مجموعة متنوعة هائلة من السياسات العامة التي تتراوح من العلمية والاقتصادية إلى التعليمية والثقافية. هذه المنظمات وقادتها يتكلمون – يدافعون – لأنهم يجب أن يكونوا صادقين مع قيمهم الأساسية الفردية والتنظيمية وأن يقوموا كوكلاء نيابة عن أغراضهم العامة المعتمدة؛ لحماية والدفاع عن وتحسين نوعية الحياة لأولئك الذين لا يستطيعون فعل ذلك لأنفسهم. وتنوع أدوارهم في مجال الدعوة – السلوكيات أو الوظائف أو الأنشطة – بقدر مجموعة خدمات الأغراض العامة التي تقدمها المنظمات في القطاع المستقل. ويؤكد المؤلفان على أهمية العثور على صوت المرء واستخدامه للتحدث عن التطوير المهني الشخصي، وبرنامج المتطوعين، والمشاركة في أدوار الإدارة والقيادة، وإشراك المجتمع كمدير للمتطوعين، والدور كمتحدث باسم القضايا التي تتبنى المنظمة.

المتطوعون هم من بين أكثر المدافعين عن الفعالية التي يمكن للمنظمات غير الربحية استخدامها في تنفيذ رسالتها في مجال الخدمة العامة. وفي حين أن هناك عددًا من الجوانب القانونية والتنظيمية التي يجب مراعاتها – كما أوضح المؤلفان – فلا ينبغي تخويف أي منظمة غير ربحية بشأن الدفاع عن سياستها وأهداف برامجها، إذ غالبًا ما يتضمن ذلك الاستخدام الفعال لفرق من المتطوعين. وكما يوضح المؤلفان، فإن "تثقيف الجمهور والمسؤولين المنتخبين هي عناصر أساسية لضمان دعم طويل الأمد. وغالبًا ما يتبع التطوع نموذج تلبية الاحتياجات الاجتماعية العاجلة والحرجة، ثم يتطور النموذج

تدريجياً إلى مجهودات لإحداث التغيير الاجتماعي والإصلاح بهدف إنهاء الظروف التي أدت إلى المشكلة في المقام الأول، أو الدعوة إلى جهود للتحسين الذاتي للتغلب على الشدائد. في النهاية، تصبح المشاركة النشطة للمواطنين في الحياة العامة والحكومة مشاركة مدنية [...] تضمن استدامة المؤسسات الديمقراطية وحماية الحريات المدنية لجميع المواطنين".

الصفحة الإلكترونية: البرامج الوطنية والولائية والمحلية لمديري الموارد المتطوعين

"كريستين كالاتسو هودجسون" (Kristin Callazzo Hodgson، CAE)

يمكن أن تكون برامج الدعم الوطنية والولائية و/ أو الإقليمية موارد مهمة لمدراء الموارد التطوعية في مجالات مثل التوظيف، ودعم المتطوعين، والتدريب، والموارد المالية، وبوابات المعلومات. تستعرض المؤلفة مجموعة متنوعة من الموارد وبرامج الدعم التي تتراوح من وسائل التواصل الاجتماعي ومواقع الويب المهمة التي يمكن من خلالها تجنيد المتطوعين، إلى البرامج الوطنية وكيفية العثور على الموارد التي تقدمها. وتتبع ذلك مناقشة للاعتبارات والمزايا المرتبطة بإنشاء بوابة تطوعية على موقع الويب الرئيسي للمؤسسة غير الربحية.

ونقاش آخر مهم هو ما يجب توقعه من الموارد واستكشافها على مستوى الولاية والمستوى المحلي. وتختتم المؤلفة نقاشها بالتأكيد على حقيقة أن موقف إدارة الموارد التطوعية سيستمر في التغيير استجابة لتفويضها للمساعدة في تلبية احتياجات المنظمة. كما تشير إلى أن "معرفة وقت ومكان العثور على أدوات لمساعدتك على طول الطريق ستلعب دورًا كبيرًا في نجاحك كمدير متطوع" وتنصح: "ضع في اعتبارك هذه النصائح الأساسية وأنت متأكد من النجاح!"

الصفحة الإلكترونية: الإدارة التطوعية: منظمات الإيواء

"جيني بيرنز" (Ginny Burns، CVA)

تشير المؤلفة إلى أن "كل حالة مرضية وعائلة لكل مريض هي فريدة من نوعها، وتؤمِّن الرعاية

العيادية على تفرد رعاية كل مريض". "سيقدم كل طلب دعم تطوعي فرصًا وتحديات فريدة للمدير المتطوع [...] ويوم العمل يتغير باستمرار. العمل مكثف، لكنه يظل متجدداً، ولا يوجد وقت يمكن فيه لمدير متطوع في المستشفيات أن يقول: "لقد رأيت كل شيء الآن". الحزن يسري كل يوم، ولكن الضحك والأمل يتدفقان بحرية ".

وتغطي المؤلفة بشكل كامل وبليغ المجال المحدد لإدارة المتطوعين في المستشفيات الذي يتضمن البيئة التنظيمية، وتوظيف المتطوعين في المستشفيات، وفحص المتطوعين المحتملين وإجراء المقابلات معهم، وتوجيه وتدريب المتطوعين في المستشفيات إلى المهام المناسبة، والإشراف، والتقييم، وإدارة المخاطر، والاعتراف بالمتطوعين في المستشفيات، والاحتفاظ بهم، والضغوط المحتملة التي تواجه مديري الموارد التطوعية بالمستشفيات.

وتختتم المؤلفة موضحة: "الحياة تنتهي، ولكن يتم الاحتفال بها يومياً. ويظهر الناس الطيبون للقيام بأعمال شاقة وذات مغزى وإنسانية – تخفف آلام الآخرين، ويحصل مدير المتطوعين في المستشفيات على مرافقة هؤلاء الأشخاص المميزين يومياً والمشاركة في تلك الحياة المشهورة. يا لها من هدية!"

الصفحة الإلكترونية: إدارة الموارد التطوعية في منظمات التنمية المحلية: منظور دولي (البرتغال)

"د. تيموثي ل. كوهين" (Timothy L. Koehnen، PhD)

يركز المؤلف على إدارة الموارد التطوعية كما تمارس داخل منظمات التنمية المحلية الدولية، ويشير على كل حال إلى أن العديد من هذه المنظمات ليس لديها ثقافات تنظيمية أو خبرة لدعم نظام إدارة الموارد التطوعية بشكل كاف، وأن مزيداً من التركيز على تخطيط وإدارة موارد المتطوعين وإشراك المتطوعين أمر ضروري إذا كانت الكفاءات والفعالية التطوعية سيتم تحسينها في مجالات مثل القيادة والاستراتيجية والعمليات.

وينظر المؤلف بعين الاعتبار ويناقش مختلف المكونات التنظيمية المشاركة والتي تتضمن ما يلي:

- الثقافة التنظيمية
- تحليل الدور
- تحديد المتطوعين
- التوظيف والاختيار

◆ الإدارة والإشراف ◆ الدعم اللوجستي ◆ تقييم الأداء ◆ الاعتراف الطوعي والمكافآت
◆ تقييم الأداء وردود الفعل ◆ أدوات تنظيمية

ويضمن المؤلف نقدًا شخصيًا للأساليب التقليدية والأحداث المهمة التي مورست في هذه العملية، ويختتم الفصل بأسئلة مصممة لتحفيز المزيد من المناقشة والتوجيه الذاتي.

الصفحة الإلكترونية: إدارة المتطوعين الدولية

"د. مارلين ك. ليسميستر؛ د. باميلا روز؛ د. ايرين بارنهارت"

(Marilyn K. Lesmeister، PhD، Pamela Rose، PhD، and Erin Barnhart، PhD Candidate)

يستعرض هذا الفصل تعاريف وتاريخ وهيكل وتأثير برامج المتطوعين الدولية وقضايا إدارة الموارد التي يواجهونها. وتقدم المؤلفات مجموعة متنوعة من الأمثلة التي تمثل برامج عبر/وطنية، وأيضاً برامج محددة للبلدان في كل قارة. بالإضافة إلى ذلك، تناقش المؤلفات على وجه التحديد استخدام المتطوعين في سياق البرامج الدولية، مع موازنة ومقارنة المشاركة المدنية الدولية للشباب.

وبعد مناقشة المعنى العام للعمل التطوعي الدولي، تناقش المؤلفات مجموعة متنوعة من التساؤلات التي تثار حول العمل التطوعي الدولي، بما في ذلك الإيثار، والتحول الشخصي، وبناء المهارات، ومزيج الإفادة والترويح الذي يوفره. كما يناقش الفصل التطوع في مختلف أنحاء العالم مع أمثلة على البرامج الجديرة بالملاحظة، وكيف تتأثر بها الحكومات والأديان والمؤسسات الأخرى؟ ويتأثر هيكل إدارة موارد المتطوعين بالمتطلبات الفريدة أحيانًا للتطوع الدولي، كما تناقش المؤلفات مجالات محددة مثل: التوظيف والاختيار والتوجيه والتدريب والشراكات التي قد تكون مفيدة. وبعد مناقشة الاستخدام الدولي للمتطوعين في مجالات مثل: العولمة والعدالة الاجتماعية والمنفعة المتبادلة، تقارن المؤلفات بين هذه البرامج، ثم يستعرضن تأثير برامج المتطوعين الدولية من مختلف الجوانب، بما في ذلك رأس المال الشخصي والمهني والاقتصادي والاجتماعي.

إدارة الموارد التطوعية إلى أين ؟

في أوائل التسعينات، دفعتني الظروف للقاء الدكتور «دبليو إدواردز دمينغ» والدراسة معه، وهو أحد أبرز الإحصائيين والمؤلفين والمعلمين، وهو رجل يُنسب إليه الفضل في تجديد كل من الاقتصادين الياباني والأمريكي من خلال إصراره على تحسين عملية الإنتاج وجودة المنتج. يقول «دمينغ»: «وظيفة الإنسان هي التحكم في المستقبل، لا أن يكون مجرد ضحية للرياح التي تهب بهذه الطريقة وتلك الطريقة. أعلم أن أفضل الخطط مزعجة، ولكن بدون خطة لا توجد فرصة، وأفضل الجهود لن توجدها! (مقتبس في «Connors، 2001، p. 3»).

وسواء خططنا عنه – أو من أجله – أم لا، سيكون هناك مستقبل لإدارة الموارد التطوعية والتطوير المهني، ولدينا خيار أساسي: يمكننا محاولة التأثير على مستقبل هذا المجال المتطور من الإدارة من خلال الرؤية والتخطيط، أو أن نترك رياح التغيير تعصف بنا هنا وهناك. فبدون رؤية وخطة لن تكن لدينا فرصة تذكر للتأثير على أي نتيجة تنتظرنا. لقد شارك المساهمون بخبرتهم ومعرفتهم التي حصلوا عليها بصعوبة في هذا الدليل؛ لتزويدكم مهنيين وممارسين وباحثين وطلاباً في مجال إدارة الموارد التطوعية بالأدوات والفهم الذي ستحتاجونه؛ لاستخدام رياح التغيير في هذا المجال من أجل صالحكم، ولصالح أولئك الذين تخدمونهم.

المراجع

AFP eWire. (2004، March 1). Many nonprofits using volunteers ineffectively. In Reports and research. Retrieved from Association of Fund Raising Professionals: www.afpnet.org/Audiences/ReportsResearchDetail.cfm?ItemNumber=1206

Connors، T. D. (1980). The nonprofit organization handbook. New York، NY: McGraw–Hill.

Connors، T. D. (1995). The volunteer management handbook. New York، NY: John Wiley & Sons.

Connors، T. D. (2001). The self–renewing organization. In T. D. Connors (Ed.)، The nonprofit handbook: Management (3rd ed.) (pp. 3–45). Hoboken، NJ: John Wiley & Sons.

Connors، T. D. (2009). Volunteer management for nonprofit organizations (Syllabus). Gainesville، FL: University of Florida.

Connors، T. D. (2010a، April). Strategic professional development ahead for VRMs: Improving quality of life through sustained organizational excellence. International Journal of Volunteer Administration، 25(1). Retrieved from www.ijova.org/

Connors، T. D. (2010b، September 1). Future of volunteer management resource professionals. Volunteer resources management survey، Gainesville، FL. Retrieved from www.surveymonkey.com/s/3672RNG

Pynes، J. E. (2009). Human resources management for public and nonprofit organizations: A strategic approach. San Francisco، CA: Jossey–Bass.

Scherkenbach، W. W. (1990). The Deming route to quality and productivity. Rockville، MD: Mercury Press.

Schindler–Rainman، E. (1980). Motivating people to volunteer their services. In T. D. Connors (Ed.)، The nonprofit organization handbook (pp. 9–22). New York، NY: McGraw–Hill.

تقييم برنامج موارد المتطوعين، التحليل والتخطيط التقييم والتخطيط التنظيمي

الفصل الأول: نماذج وإدارة المتطوعين

– د. ر. ديل صفريت (R. Dale Safrit، EdD) – جامعة ولاية كارولينا الشمالية
– د. ريان شميسينج (Ryan Schmiesing، PhD) – مجلس أوهايو لخدمة المجتمع

يتناول هذا الفصل مفهوم الإدارة التطوعية بالتعريف، ويقدم وصفاً للنماذج التاريخية لإدارة المتطوعين، وصولاً إلى وصف متعمق للنموذج الوحيد لإدارة المتطوعين المعاصرة الذي يستند إلى بيانات واقعية تم جمعها من مديري المتطوعين الفعليين، الذي يقوم على نموذج الإعداد الشخصي والمشاركة التطوعية واستدامة البرنامج[1] .

المتطوعون وإدارتهم الأساسية:

كانت للعمل التطوعي كظاهرة الاجتماعية آثار إيجابية هائلة على الأفراد والأسر والمجتمعات وثقافات بأكملها لأكثر من قرنين في الولايات المتحدة ولمدة نصف قرن على الأقل في أوروبا الغربية ومناطق أخرى حول العالم (Ellis & Noyes، 1990; Govaart، van Daal، Münz، Keesom، 2001; Jedlicka، 1990) حتى في أوقات التباطؤ الاقتصادي الوطني، يستمر الأفراد في إعطاء وقتهم وطاقاتهم ومواهبهم بكل أريحية لأفراد ومجموعات أخرى (بخلاف أفراد الأسرة) دون توقع أي مكافأة مالية على ذلك (Gose، 2009). وبينما يستمر التطوع غير الرسمي في الازدهار على المستوى التنظيمي الفردي والشعبي، تستمر أعداد المتطوعين داخل البرامج والمنظمات الرسمية في ازدياد مضطرد. وخلص مكتب الولايات المتحدة لإحصاءات العمل (٢٠٠٨) التابع لوزارة العمل الأمريكية إلى أنه خلال الأشهر الاثني عشر بين سبتمبر ٢٠٠٧ و٢٠٠٨، تطوع ما يقرب من ٦٢ مليون شخص في المنظمات الرسمية في الولايات المتحدة، وهذا يعادل تقريبًا ٢٧٪ من السكان الذين تبلغ أعمارهم ١٦ عامًا أو أكثر، وشارك معظم المتطوعين في منظمة واحدة أو منظمتين – بنسبة بلغت ٦٨,٩٪ و١٩,٨٪ لكل منهما على التوالي.

1- The PEP Model of Volunteer Administration (Personal Preparation، Volunteer Engagement، and Program Perpetuation).

ومن الضروري في المجتمع المعاصر الذي يتسم بالتعقيد والتغير الاجتماعي والتقني السريع، أن تقوم البرامج والمنظمات الرسمية التي تُشرك المتطوعين بذلك في إطار عملية منطقية وشاملة وممنهجة تزيد من تأثير المتطوع على عملاء البرنامج أو المنظمة الذين يقوم بخدمتهم مع تقليل المضايقات والمطالب عليه كفرد. وفي حين أنه من المهم النظر إلى كل متطوع واحترامه كفرد مستقل، إلا أن عمل أعداد كبيرة من المتطوعين الذين يركزون على عملاء معينين أو يعملون في برنامج واحد يتطلب مستوى أعلى من التنسيق التنظيمي حتى تتمكن المنظمة من الوفاء بمهمتها وكذلك الوفاء بالتزاماتها للمتطوعين الذين قدموا خدماتهم. وبالتالي، فمن الضروري أن تقوم جميع البرامج والمنظمات القائمة على المتطوعين الرسميين بتطوير نهج متسق ومنطقي – أو نموذج – لإشراك واستدامة – أو إدارة – مشاركة المتطوعين. وفي الواقع يمكننا القول أنه حتى مبادرات المتطوعين غير الرسمية ستستفيد أيضًا من توفر نهج منطقي ومتسق لإشراك واستدامة المتطوعين. ويتناول هذا الفصل مفهوم إدارة التطوع بالتحليل تاريخيًا وحاليًا، ويستكشف مكوناتها وعناصرها ومرتكزاتها الأساسية.

مفهوم الإدارة

يجب أن يبدأ أي نقاش حول إدارة التطوع بمناقشة المفهوم الأساس للإدارة نفسها. فوفقًا لـ"كريتنر" (Kreitner، 1998)، الإدارة هي "أداء العمل مع الآخرين ومن خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية في بيئة متغيرة، وأساس هذه العملية هو الاستخدام الفعال والكفء للموارد المحدودة "(الصفحة ٥). "ويحدد Kreitner" كذلك ثمانية من الوظائف الإدارية الأساسية التي تنطبق أيضًا على البرامج والمنظمات التطوعية:

1. التخطيط هو "صياغة مسارات العمل المستقبلية" (Kreitner، 1998، p 14). ويجب على الموظفين العاملين بالأجر في المنظمات التطوعية التخطيط للخدمات والبرامج المقدمة للعملاء. وبالطبع، يجب عليهم أيضًا التخطيط لكيفية تحديد وإشراك واستدامة المتطوعين المشاركين في تقديم الخدمات والبرامج. وخلص "سيرافينو" (Serafino، 2010، p 104) إلى أن التخطيط "هو نشاط معقد [في المنظمات التطوعية]، وربما يكون أكثر تعقيدًا من خلال إشراك المتطوعين".

2. يتضمن صنع القرار قيام المديرين بالاختيار "من بين مسارات العمل البديلة" (Kreitner، 1998، p 15). وفي البرامج القائمة على المتطوعين، يجب اتخاذ قرارات بشأن العملاء الذين يجب خدمتهم، وكيفية تقديم الخدمة على أفضل وجه، وتحديد المتطوعين الذين يمكن قبولهم في المؤسسة. ويناقش "يالين" (Yallen، 2010) على وجه التحديد حاجة المسؤولين المتطوعين إلى الكفاءة في اتخاذ القرارات الأخلاقية.

3. التنظيم ينطوي على "اعتبارات هيكلية مثل سلسلة القيادة، وتقسيم العمل، وتوزيع المسؤوليات" (Kreitner، 1998، p 15). ويجب أن يحدد المديرون في المنظمات التطوعية الموظف المدفوع الأجر الذي سيكون مسؤولاً عن إدارة المتطوعين في المنظمة، والذين سيقدم لهم هذا الشخص تقريرًا، وما إذا كان ذلك العمل بدوام كامل أم أن هناك مسؤوليات مهنية إضافية (على سبيل المثال، جمع التبرعات والتسويق وما إلى ذلك). وقد استخدم "بيتش" و "موريل"(، Peach and Murrell 1995) مقاربة نظمية لمناقشة التنظيم في المنظمات التطوعية وخلصا إلى أن "تكرار النماذج التنظيمية المتطورة الحالية سيؤدي إلى تطوير نماذج تنظيمية أكثر ابتكارا وملاءمة لثقافة العمال المتطوعين " (p 232).

4. التوظيف "يتكون من تجنيد وتدريب وتطوير الأشخاص الذين يمكنهم المساهمة في المنظمة (Kreitner، 1998، p 15). في المنظمات التطوعية، وينطبق التوظيف على تأمين وإدارة الموظفين والمتطوعين بأجر. ويوفر "كرايوود" ((2010 مناقشة ممتازة حول التوظيف داخل المنظمات التطوعية.

5. التواصل يتضمن "قيام المديرين بتوصيل المعرفة التقنية والتعليمات والقواعد والمعلومات المطلوبة لإنجاز المهمة لموظفيهم (Kreitner، 1998، p 15). ويمثل المتطوعون مجموعة مستهدفة ثانية مهمة للاتصالات في منظمة تطوعية. وقد ناقش "ماكدوف" (1995) الدور الحاسم للتواصل في المنظمات التطوعية وخلص إلى أن "المتطوعين والموظفين [بالأجر] بحاجة إلى سياسات وإجراءات وهياكل تسمح لهم وتشجعهم على التواصل" (p 210).

6. التحفيز ينطوي على تشجيع "الأفراد على متابعة الأهداف الجماعية من خلال تلبية الاحتياجات وتلبية التوقعات بعمل هادف ومكافآت قيمة" (Kreitner، 1998، p 15). وقد ظل موضوع تحفيز المتطوعين قيد الدراسة والتعليق منذ عقود. وقد تم تخصيص عدد كامل من المجلة الدولية للإدارة التطوعية لموضوع تحفيز التطوع (على سبيل المثال:

Finkelstein، 2007; Littlepage، Perry، Brudney، & Goff، 2007; Starnes، 2007; Yoshioka، Brown، & Ashcraft، 2007).

7. القيادة تتضمن قيام المديرين بالعمل "كنماذج يحتذى بها وتكييف أسلوبهم الإداري مع متطلبات الوضع" (Kreitner، 1998، p 15). وغالبًا ما ينخرط مديرو المتطوعين بشكل مباشر مع المتطوعين في تقديم الخدمات أو البرامج للعملاء، وبالتالي العمل كنماذج يحتذى بها. استنتج "فاريلا" (Varella، 2010) أن القادة في المنظمات التي تشارك المتطوعين "يجب أن يقدروا تمامًا كيف تساعد قدراتهم القيادية على تعزيز تحفيز المتطوعين؟" (p 434).

8. تتضمن المراقبة "قيام المديرين بمقارنة النتائج المرجوة بالنتائج الفعلية واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة" (Kreitner، 1998، p 15). ويعتبر مفهوم "السيطرة" أحيانًا مفهومًا سلبيًا عندما يحاول فرد ما الاستحواذ على السلطة – أو "السيطرة" – على فرد أو مجموعة من الأفراد. وفي الواقع، يمكن أن يمارس بسهولة في برامج المتطوعين، لذا يفضل تناوله في ظل مصطلح "الإشراف" – وهو المصطلح الأكثر استخدامًا في هذا المجال. ويجب على المديرين المتطوعين في بعض الأحيان أن يقرروا أن مشاركة الفرد كمتطوع لم تعد في مصلحة العملاء الذين تتم خدمتهم، أو المتطوع، أو المنظمة ككل، وبالتالي يجب عليهم اتخاذ إجراءات تصحيحية (Herman، 2010). هذا مثال واحد فقط للسيطرة في منظمة تطوعية، وهناك أمثلة أخرى على السيطرة في المنظمات التطوعية مثل الممارسات التي تنطوي على الإدارة المالية (Kerr، 2010) وتحسين الجودة (Alaimo، 2010).

مفاهيم التطوع والعمل التطوعي

المفهوم الأساسي الثاني في مجال إدارة المتطوعين الذي يجب تعريفه جنبًا إلى جنب مع مفهوم الإدارة نفسها هو بالطبع مفهوم التطوع (أو العمل التطوعي). وتعج أدبيات المجال بأعداد هائلة من المقاربات الفردية والتعاريف لهذه الظاهرة الاجتماعية، التي ثار حول بعضها الكثير من الجدل (Brudney، ١٩٩٩). ومنذ عام ١٩٦٧ صنف "نايلور" المتطوعين الذين كانوا يعملون كأعضاء لجان، أو كأعضاء مجلس إدارة، "كمتطوعين إداريين"، والذين كانوا يقدمون خدمات مباشرة للآخرين، "كمتطوعين تنفيذيين". ورأى "بارك" (Park، 1983) أن "قلب العمل التطوعي هو الأعمال الفردية التي يلتزم

بها الأفراد والتي لا حصر لها والتي تشمل مجموعة لا حصر لها من. . . المهام "(p118)، في حين اعتبر "سميث" (Smith. 1989) أن المتطوع هو أي شخص يتخطى حدود عمله بأجر ومسؤولياته العادية بالمساهمة بالوقت والخدمة في قضية غير ربحية، معتقدًا أن النشاط مفيد للآخرين وكذلك مرضٍ لنفسه. كما قال "صفريت" و"كينغ" و"بورسكو" (Safrit، King، and Burscu (1994).

ولا يسع المجال في هذا الفصل للمناقشة المستفيضة لهذه المفاهيم، ونتمسك بدلاً من ذلك بالتعريف الإجرائي لصفريت "Safrit" وكنج "King" وبورسكو 1994" "Burscu) "للـمتطوع"، واستنتاجات "ميريل" Merrill"" وصفريت"2000" "Safrit" بأن "المتطوع" هو أي شخص يقوم بـ "التطوع"، وأن أي تعريف معاصر للعمل التطوعي يتضمن أربعة مبادئ أساسية:

1. التطوع يعني المشاركة النشطة.
2. العمل التطوعي (نسبيا) غير قسري.
3. التطوع ليس مدفوعًا بالدرجة الأولى بالمكاسب المالية.
4. يركز التطوع على الصالح العام.

تعريف "إدارة المتطوعين"

الغرض النهائي من المناقشة هنا هو الوصول إلى تعريف معاصر للعملية التي من خلالها يمكن للفرد (مدفوع الأجر أو غير مدفوع الأجر) تنسيق مساهمات المتطوعين الأفراد الذين يسعون لمساعدة منظمة، أو وكالة رسمية على تحقيق رسالتها بشكل أكثر فعالية وكفاءة. وبالتالي، واستناداً إلى أدبيات الإدارة والتطوع، نحدد إدارة المتطوعين على أنها العملية المنهجية والمنطقية للعمل مع المتطوعين ومن خلالهم لتحقيق أهداف المنظمة وتنظيمها في بيئة دائمة التغير. إن جوهر هذا التعريف هو المشاركة الفعالة للمتطوعين كموارد بشرية تحظى بالاحترام والتقدير لمساهماتهم الفردية والجماعية تجاه رسالة المنظمة ورؤيتها. (وبالطبع، فإن هذا التعريف المفاهيمي لإدارة المتطوعين سيشمل العديد من الهياكل أو المكونات الفرعية الأساسية التي ستحدد المفهوم من الناحية التشغيلية بمزيد من التفصيل مع المساهمة بشكل متآزر في تعريف المفهوم العام).

يُطلق على الفرد الذي يدير المتطوعين ضمن هذه المعلومات منطقياً "مدير المتطوعين" أو "مدير الموارد التطوعية". وقد يكون هذا الشخص موظفًا مدفوع الأجر أو غير مدفوع الأجر. (ومع ذلك، غالبًا ما يتم تثبيط المصطلح السابق في بعض الجمعيات المعاصرة التي تشمل مديرين متطوعين مدفوعي الأجر، حيث يمكن لغير المطلعين تفسير "المدير المتطوع" على أنه متطوع يدير أي جانب من عمليات المنظمة أو برامجها). وإذا كان هذا الشخص موظفاً مدفوع الأجر ويؤدي أيضًا واجبات إدارية تنطوي على تطوير السياسة أو تنفيذها فيما يتعلق بالمتطوعين الذين تتم إدارتهم، أو لديه مسؤوليات ائتمانية فيما يتعلق بمشاركة المتطوعين في المنظمة، يمكن أيضاً استخدام مصطلح "المسؤول المتطوع". وفي بحثهم الشامل على الإنترنت للأدبيات، وجد "برودني" " Brudney " و"هاينلين" " Heinlein 2010)") عدة عناوين منفصلة تستخدم لوصف المهنيين والممارسين في هذا المجال، تشمل: مدير متطوع، ومدير متطوعين، ومسئول متطوع، ومسئول متطوعين، بالإضافة إلى منسق متطوع، ومنسق متطوعين، ومدير تطوع، ومنظم المجتمع.

مراجعة نماذج إدارة الموارد التطوعية الرئيسية

تطورت إدارة المتطوعين مع استمرار المجتمعات في التغيير، وتطلبت استراتيجيات جديدة لتلبية الاحتياجات الناشئة للناس في المجتمعات حول العالم من خلال التطوع. ففي الولايات المتحدة، ومنذ الأيام الأولى التي كان فيها الجيران يساعدون جيرانهم وحتى تطوره إلى شكله الحالي، لعب التطوع دورًا مهمًا في التعامل مع تحديات الأمة (Ellis & Noyes، 1990). فبالإضافة إلى ظهور الخدمة الوطنية كعامل محفز لزيادة مشاركة المتطوعين، ساهمت المبادرات الاستراتيجية لإشراك جيل الطفرة السكانية وطلاب الجامعات والأسر والتطوع الافتراضي في نمو العمل التطوعي في الولايات المتحدة. وفي الواقع، في عام ٢٠٠٩ زاد عدد المتطوعين بحوالي ١,٦ مليون فرداً من العام السابق (مؤسسة الخدمة الوطنية وخدمة المجتمع، ٢٠١٠). وفي حين أنها لا تزال تعتبر مهنة شابة نسبيًا، إلا أن إدارة المتطوعين لعبت دورًا مهمًا في تطور العمل التطوعي في جميع أنحاء العالم وستستمر في أهميتها مع زيادة عدد المتطوعين وظهور استراتيجيات جديدة لإشراك المزيد من المتطوعين. وتاريخيًا فقد قبل مديرو المتطوعين المسؤوليات المتعلقة بتحديد المتطوعين واختيارهم وتوجيههم وتدريبهم واستخدامهم

والاعتراف بهم وتقييمهم، والتي يشار إليها عادةً باسم (ISOTURE)[1] (Boyce، 1971).

في كتابها الصادر عام ١٩٦٧، "المتطوعون اليوم: البحث والتدريب والعمل معهم"، كانت "هارييت نايلور" أول مؤلفة تنشر نصًا يركز على إدارة المتطوعين. وبعد العمل الأساسي الذي قام به "بويس" لربط تطوير القيادة بالمشاركة التطوعية، اقترح العديد من المؤلفين والممارسين معارف ومهارات أساسية محددة ومتنوعة مطلوبة للإدارة الفعالة والفعالة لبرامج المتطوعين (Brudney 1990; Culp، Deppe، Castillo، Wells، 1998 ; Ellis، 1996; Fisher & Cole، 1993; Kwarteng، Smith & Miller، 1988; Navarre، 1989; Penrod، 1991; Safrit، Smith& Cutler، 1994; Stepputat، 1995; Wilson، 1976). وقد كشفت المراجعات المتعمقة والشاملة لكل من هذه الأعمال عن أوجه تشابه وتفاوت بين أفكار المؤلفين فيما يتعلق بكفاءات الإدارة التطوعية وكذلك النتائج و / أو الاقتراحات المماثلة المتعلقة بالكفاءات اللازمة لمديري البرامج التطوعية لتكون ناجحة (Safrit & Schmiesing، 2005، 2004). يقدم الجزء المتبقي من هذا القسم نظرة عامة على النماذج الأكثر شيوعًا التي تم استخدامها واعتمادها في الولايات المتحدة وحول العالم من قبل المديرين المتطوعين.

نايلور (Naylor, 1967)

وفقًا لـ"ويلسون" (Wilson، 1992)، " كان الكتاب الأول لهذا المجال في عام 1967 (p. 45). ووفقا لـ "نيلور" (1967) نفسها، "تم توجيه ذلك الكتاب لأولئك الذين يشغلون مناصب قيادية في المنظمات التي تتطلب العمل غير المدفوع للمواطنين في الإدارة وخدمات البرنامج. وتتضمن مجالات عمل هؤلاء المتطوعين تلبية الاحتياجات المعيشية اليومية، والصحة، والتعليم، والجوانب الثقافية والجمالية، والقبول الاجتماعي "(p8). وفي حين أن "نايلور" لم تستخدم مصطلح "إدارة المتطوعين" أو "إدارة الموارد التطوعية" على الإطلاق، إلا أنها وصفت المكونات الأساسية لخطة تطوير القيادة التطوعية في المنظمات حيث يعمل الموظفون بأجر ويتطوعون جنبًا إلى جنب لتحقيق رسالة المنظمة.

1- ISOTURE اختصار للمسئوليات السبعة: identification، selection، orientation، training، utilization، recognition، and evaluation of volunteers.

وتضمن نهج "نايلور" لتنمية المتطوعين سبعة مكونات حاسمة وهي:

1. جرد الوظائف.
2. جرد المتطوعين.
3. خطة توظيف.
4. عملية اختيار التوظيف.
5. الحث والإشراف.
6. برنامج تدريبي شامل وموحد.
7. اعتماد تنقل المتطوعين (أي ترك المتطوعين لوظائفهم وللمنظمة).

فيما يتعلق بقوائم جرد الوظائف والمتطوعين، شددت "نايلور" على "تحليل العمل الذي يتعين القيام به [من قبل المتطوعين] وتقسيمه إلى أجزاء بحجم الأشخاص" (١٩٦٧، ص ١٧٤) بالارتباط مع "تسجيل جميع الأفراد النشطين والسجل المستمر أو الاحتمالات والمتطوعين الجدد لمطابقتهم مع الوظائف الشاغرة المكتشفة "(ص ١٧٥). وحسب تحديدنا فقد كانت "نايلور" أول من نشر أوصافاً وظيفية تطوعية، الوصف الأول لمن أسمتهم "المتطوعين الإداريين" والثاني لـمن أسمتهم "متطوعي البرنامج" (ص ٨٢–٨٣). وتلا عنصريها الأوليين تطوير لخطة توظيف تستخدم "مقاربة فردية تركز على [إيجاد] أفراد معينين لملء شواغر محددة" (ص ١٧٥). ويشدد الاختيار والتنسيب على أنه "يجب توفير الوقت الكافي والمعلومات الكافية لكل من المستشار وللشخص الذي يقوم بعملية التعيين؛ للنظر بعناية في مؤهلات المرشحين وإمكانية حصولهم على وظيفة شاغرة" (ص ١٧٦). ويتضمن الاستقراء والإشراف تقديم متطوع جديد بشكل ملائم إلى المنظمة الراعية وأن المتطوعين والموظفين المشرفين يشاركون المسؤولية عن استمرار نجاح المتطوع في المهمة المعينة. وكانت "نايلور" أول كاتبة تنشر مكونات خطة تدريب المتطوعين القياسية التي تتضمن تسلسل تدريب المتطوعين، وطرق التدريس الفعلية المناسبة للمتطوعين، واعتبارات الاقتراب من المتطوعين كمتعلمين راشدين، وأخيرًا، "عملية فردية مرسومة بعناية لترقية المتطوعين ونقلهم وفصلهم عن الوظيفة"، تنقل المتطوعين داخل المنظمة وبين المنظمات التطوعية (ص ١٧٨). كما أكدت "نايلور" على أهمية إجراء المقابلات والأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم عندما يقرر المتطوع مغادرة المنظمة لأي سبب من الأسباب.

بويس (Boyce, 1971)

تم اقتراح أحد أكثر النماذج المعترف بها لإدارة الموارد التطوعية لأول مرة من قبل "ميلتون بويس" في أوائل السبعينيات عندما قدم إطارًا تحتاجه المهنة بشدة تم تنفيذه في الأصل من خلال نظام خدمة الإرشاد التعاوني الوطني مع التركيز على العمل التطوعي. وكان النموذج الذي اعتمده "Boyce" قد تم تطويره في الأصل من قبل الدكتور "روبرت دولان"، أستاذ تعليم الكبار في جامعة ولاية نورث كارولينا. والأهم من ذلك، قد ذكر "بويس" أنه من المهم الإشارة إلى أن "عملية تطوير القيادة هي منهج منظم يتم من خلاله إتاحة الفرصة للأفراد لزيادة قدرتهم على التأثير على سلوك أفراد مجموعة اجتماعية" (1971، p.3). على الرغم من أنها عملية منهجية، تجدر الإشارة إلى أن "عملية تطوير القيادة هي عملية مستمرة وهذا النموذج هو مجرد دليل وليس وصفة ملزمةً" (ص ١٥).

وقد قدم نموذج المسؤوليات المتعلقة بإدارة المتطوعين (ISOTURE)، المشار إليه أعلاه، مفاهيم الإدارة لما يلي:

1. التحديد: عملية العثور على أشخاص لديهم الكفاءات والمواقف الأساسية لشغل مناصب قيادية محددة.
2. الاختيار: عملية دراسة خلفيات هؤلاء القادة المحتملين الذين تم تحديدهم والرغبة فيهم، وتحفيزهم على شغل المناصب المختارة.
3. التوجيه: عملية توجيه هؤلاء القادة المختارين في دور توقعات المنصب القيادي.
4. التدريب: عملية تحفيز ودعم جهود القادة؛ لاكتساب المعرفة وتطوير المواقف والمهارات التي من شأنها تحسين جودة أدائهم في المناصب القيادية.
5. الاستخدام: عملية إتاحة الفرصة للقادة لوضع المعرفة والمهارات المكتسبة موضع التنفيذ بالطريقة الأنسب، وإتاحة الفرصة لهم للعمل.
6. الاعتراف: عملية الاعتراف بالأداء السليم للقائد ومكافأته.
7. التقييم: عملية تحديد نتائج أداء القائد.

ومثل العديد من المؤلفين الذين جاءوا بعده، شدد بويس على التقييم لكنه أشار إلى أنه "يجب استخدام التقييم لتقييم سلوك القائد المتطوع؛ لأن أحد أهداف تدريب القائد واستخدامه هو توفير النمو في القادة أنفسهم" (1971، ص .15). وقد كان التركيز على نمو القائد المتطوع وتطوره فريدًا في ذلك الوقت، ويمكننا القول أنه لا يزال فريدًا حتى اليوم.

وعلى الرغم من أن نموذج "بويس" للإدارة التطوعية قد تم نشره منذ ما يقرب من 40 عامًا، إلا أنه يمثل الأساس لمهنة الإدارة التطوعية. ويقدم منهج تطوير إدارة المتطوعين (ISOTURE) سبع فئات فرعية متأصلة في إدارة المتطوعين ولا تزال، ويمكن العثور عليها في العديد من النماذج التي تلت عمله إن لم تكن كلها – وباستخدام نموذج بويس المفاهيمي بعد أكثر من عقدين من الزمن، قام "صفريت وآخرون" (Safrit et al. ،1994) بتطوير منهج "بلاست" (BLAST)[1] ، وهو منهج إدارة تطوعي موجه نحو المتخصصين في تنمية الشباب. ويتضمن هذا المورد، الذي يستخدم على نطاق واسع عبر خدمة الإرشاد التعاوني الأمريكية، أدوات وموارد وأوراق عمل للمدير المتطوع.

ويلسون (Wilson, 1976)

مارلين ويلسون هي واحدة من أوائل من برزوا مع التركيز على مدير التطوع مدفوع الأجر، حيث اقترحت المكونات اللازمة للموظفين بأجر ليكونوا ناجحين ولديهم برنامج فعال لإشراك المتطوعين. ركزت ويلسون بشدة على الجوانب الإنسانية لنموذج الإدارة وشددت على أهمية المناخ التنظيمي الذي سيعيشه المتطوعون. ونظراً لما للموظف المدفوع من تأثير كبير على المناخ في المنظمة، فمن المهم أن يركز مدير الموارد المتطوع على الأبعاد التسعة التي تحدد المناخ التي اقترحها في الأصل "ليتوين" و " استرينجر" (Litwin and Stringer ،1968). وقد اقترحت ويلسون استراتيجيات قد تؤثر على المناخ، بما في ذلك كيف يمكن للإداري خلق مناخ للإنجاز، أو الانتماء، أو المناخ الموجه للسلطة؟. ويتضح من عمل "ويلسون" أنها ترى أن وظائف الإدارة والقيادة الشعبية المطبقة على دور المسؤول

1- BLAST: Building Leadership and Skills Together

مدفوع الأجر كانت بمثابة المفاتيح لخلق الثقافة والمناخ المناسب للمتطوعين والموظفين بأجر ومتلقي الخدمة. وقد اعتمدت ويلسون في نموذجها وبشكل كبير على نظرية الإدارة والممارسات من مؤلفين وممارسين مثل "بيتر دراكر" و "كين بلانشارد" و "بول هيرسي"

طبقت ويلسون نظرية التحفيز على الخطوات الوظيفية؛ لتجنيد المتطوعين وإجراء مقابلات معهم ووضعهم والإشراف عليهم والاحتفاظ بهم، وشددت على أهمية توظيف المتطوعين المحتملين بطريقة تسلط الضوء على أهمية عوامل التحفيز لديهم. وقد قدمت مرحلة المقابلة أول فرصة حقيقية ومتعمقة للمدير مدفوع الأجر لتحديد احتياجات وأهداف المتطوع المحتمل وما إذا كانت متطابقة مع احتياجات المنظمة. واقترحت ويلسون أنه من المهم أن نفهم ما إذا كانت موجهات الناس للإنجازات، أو للانتماء، أو للسلطة، لأن لهذا الدافع أثراً كبيراً على عملية صنع القرار للمدير، وتطوير الفكرة القائلة بأنه لا يوجد نموذج واحد يناسب جميع المتطوعين. وأخيرًا، اتضح أن الاحتفاظ بالمتطوعين يرتبط ارتباطًا وثيقًا بهيكل المكافأة والتقدير في المنظمة. إن فهم دوافع الأفراد والمجموعات من شأنه أن يفيد في التعرف على وظائف الإدارة بشكل كبير وكيف يتم تطبيقها في بيئة المتطوعين.

برودني (Brudney, 1990)

اقترح "جيفري برودني" خطوات ركزت على تعبئة المتطوعين للخدمة العامة في المجتمعات، مستندة إلى قدر كبير من مناقشته وتوصياته على نتائج دراسة فيلق خدمة إدارة الأعمال الصغيرة الأمريكية (SBA) للمديرين المتقاعدين (SCORE Association) التي نشرت في عام 1988. وقد كان النمو في العمل التطوعي في الخدمات العامة مدفوعًا بعدة عوامل، بما في ذلك مكالمات المسؤولين العامين والمناخ المالي في وقت نشر الكتاب، والذي كان مشابهًا بشكل ملحوظ لبيئة اليوم. بالإضافة إلى ذلك، حدد "برودني" العلاقات الإيجابية المتزايدة بين الإداريين العامين والمواطنين على المستوى المحلي، مما أدى إلى زيادة معدلات التطوع من خلال البرامج العامة. بغض النظر عن السبب، كان من المهم أن يدرك مديرو المتطوعين في القطاع العام أهمية الإدارة الرسمية لبرامج المتطوعين.

وقد حدد "برودني" العمل الداخلي الذي يجب القيام به للتحضير لبرنامج تطوعي ناجح. يقول: إنه يجب على كيانات القطاع العام أن تقوم بما يلي:

1. تحديد أسباب وجود متطوعين والاحتياجات داخل المنظمة لتحسين الخدمات.
2. اكتساب وجهات نظر الموظفين وقبولهم.
3. تطوير هيكل تنظيمي سليم، بما في ذلك إسكان البرنامج.
4. تحديد مدير للخدمات التطوعية لتوفير القيادة الشاملة.

وبمجرد الانتهاء من العمل التحضيري الأولي، تكون الوكالة مستعدة لتطوير المكونات الأساسية التي من شأنها أن تؤدي إلى مشاركة المتطوعين الناجحة.

وقد حدد "برودني" المكونات الأساسية التي يجب تطويرها وتنفيذها، بما في ذلك وصف الوظيفة والتوظيف، والفرز، ووضع المتطوعين، وتعليم المتطوعين وتقييمهم والاعتراف بهم. ومن المكونات الإضافية والمهمة التي دعا إليها "برودني" تدريب الموظفين على إدارة المتطوعين والإشراف الذي سلط الضوء عليه "والتر"(Walter، 1987) الذي أشار إلى أنه لم يكن هناك سوى القليل في خلفية الموظف العام الذي من شأنه أن يدعم نجاحهم في إدارة المتطوعين. كان التعليم والتدريب المقدم للموظفين استراتيجية مهمة للمساعدة في التغلب على المقاومة التي من المحتمل أن تظهر.

وتم تكريس جزء كبير من عمل "برودني" أيضًا لمفهوم تكاليف وفوائد وجود برنامج تطوعي. دعا "برودني" إلى أهمية فهم هذين المفهومين إلى جانب المخاطر المحتملة التي قد تواجهها الوكالة الحكومية. كان ترحيل الموظفين بأجر، ولا سيما أثناء الأزمة الاقتصادية، (ولا يزال) مسألة حاسمة بالنسبة للوكالات العامة (جميع الوكالات حقًا) لفهمها بالكامل. لتقييم فعالية تكلفة برنامج تطوعي، حدد "برودني" عملية من ست خطوات وطبقها على برنامج SCORE كمثال.

أحد المفاهيم التي أدرجها "برودني" في عمله هو كيف يمكن للمتطوعين تحسين جودة الخدمة وتأثيرها. وتحقيقا لهذه الغاية، شدد "برودني" على أداء الخدمة للمتطوعين ومدى أهمية تدريبهم وتعليمهم، في محاولة لتجنب الأداء الضعيف الذي قد يؤدي إلى عدم وجود تأثير. يمكن للمتطوعين

المساهمة بشكل كبير في أداء المنظمة والتوعية في المجتمعات، لا سيما في تلك الحالات التي لا تملك فيها الوكالات العامة، ولا تملك أبدًا، أموالًا لتوظيف موظفين بأجر.

"بنرود" (Penrod, 1991)

طورت "كاثرين بنرود" نموذج L–O–O–P لإدارة المتطوعين مع التركيز على مفاهيم تحديد مكان المتطوعين والعمل التطوعي وتوجيههم وتشغيلهم وإدامتهم، بناءً على هذه المفاهيم الأربعة. وترى "بنرود" أنها ليست مستقلة عن بعضها البعض بل تمتزج معًا مع كون كل منها جزءًا لا يتجزأ من النجاح الشامل للنموذج الكلي. يتناول مفهوم تحديد الموقع خطوات تجنيد واختيار المتطوعين والاعتبارات المهمة التي تنطوي عليها هذه الخطوات. تركز خطوة الموقع للنموذج على مطابقة احتياجات المنظمة مع مهارات واهتمامات المتطوع الفردي. بالإضافة إلى ذلك، من خلال عملية الاختيار، من المهم تحديد احتياجات المتطوع المحتملة ومطابقتها مع الاحتياجات التنظيمية.

ركزت خطوة التوجيه لنموذج L–O–O–P على استراتيجيات لتثقيف المتطوع الجديد، بما في ذلك العمليات الرسمية وغير الرسمية. يمتلك المتطوعون المحتملون أو الجدد طرقًا عديدة لجمع المعلومات حول منظمة ما، بما في ذلك الصحف والكتيبات المطبوعة والوسائط الإلكترونية والتحدث مع الآخرين والأسئلة التي طُرحت أثناء استفسارهم الأولي حول التطوع مع المنظمة. تعتبر عملية التوجيه الرسمية أكثر تنظيماً وتتضمن شرح قواعد المنظمة وسياساتها ولوائحها الداخلية وإجراءات التشغيل القياسية. في حين أن المنظمة قد تتحكم في التوجه الرسمي، إلا أنها لا تتحكم في العمليات غير الرسمية ويجب أن تدرك أن الأفراد لا يفسرون دائمًا المعلومات التي يتم تلقيها على النحو المقصود من المنظمة.

قدمت "بنرود" مصطلح "التشغيل" عند الإشارة إلى مشاركة المتطوعين، وتأثير المتطوعين في المجتمعات، وتأثير التطوع على النمو الفردي للمتطوع، وأشارت إلى أنه من المهم أن يعرف المتطوعون أن خدمتهم ذات مغزى وأن لهم تأثيرًا. بدأت العملية التعليمية خلال مرحلة التوجيه لكنها استمرت طوال فترة عمل المتطوع مع المنظمة. وتعتقد "بنرود" أن عمليات التعلم التي يشارك فيها المتطوعون

(على سبيل المثال: الأفكار الجديدة، والتعرف على أشخاص جدد، وتعلم طرق جديدة، وما إلى ذلك) هي أشكال للدفع مقابل خدمتهم. كما تم تضمين في هذا المكون إنجازات المتطوعين وفرصة لهم للمشاركة في خدمة ذات مغزى للمنظمة، ومتلقي الخدمة، وأنفسهم. ومن المهم أن يدرك قائد المتطوعين إنجازات المتطوعين لأنهم قد لا يعترفون أيضًا بهذه الحقيقة أو لا يدركون أهمية تسليط الضوء على الإنجازات.

إن استمرار مشاركة المتطوعين هو المفهوم الذي اختتمت به "بنرود" نموذج L–O–O–P؛ يتكون من تقييم تجربة المتطوع والاعتراف بجهود المتطوع. التقييم مهمة ضرورية ولكنها صعبة، ولكن يجب إكمالها، مع التركيز على المهام التي أنجزها المتطوع، وأن تكون بناءة من حيث التعليقات المقدمة. كما اقترحت، – مثل كثيرين آخرين –، أن يكون الاعتراف متسقًا مع رغبات المتطوعين الأفراد وأن يكون متنوعًا لتلبية احتياجات الكثيرين. وربما يكون الأهم هو أن نموذج L–O–O–P يقترح أن الاعتراف بجهود المتطوعين يجب أن يتم خلال المشروع، وليس فقط في نهاية المشروع أو سنة البرنامج.

"فيشر " و "كول" (Fisher and Cole, 1993)

أدرك جيمس فيشر وكاثلين كول أهمية التطوير المهني لمدير المتطوعين؛ لأن الكثيرين كانوا يأتون إلى المهنة ولديهم القليل من الخبرة السابقة أو التعليم المرتبط مباشرة بمسؤوليات مناصبهم. وحدد المؤلفان وأثارا أهمية الوظائف القيادية لمدير متطوع، حيث يجب على القائد تحديد الاتجاه، وتشجيع الآخرين على الشراء في هذا الاتجاه، وإلهام الآخرين للمشاركة ودعم الاتجاه / الرؤية. وقد قام "فيشر" و"كول" بدمج عمل "بينيس" (Bennis. 1987)، الذي حدد الجوانب الرئيسية للقيادة، بما في ذلك: القائد باعتباره صاحب رؤية، ومشاركة الرؤية، وتحقيق الرؤية، والقائد كمدافع. بالإضافة إلى ذلك، حدد فيشر وكول الوظائف الإدارية المهمة للمدير المتطوع وأهمية المنظمات غير الربحية والمتطوعة لتبني وظائف الإدارة السليمة.

اقترح "فيشر" و"كول" أن كلاً من إدارة شؤون الموظفين ووظائف إدارة البرنامج كانت مهمة لدور مدير المتطوعين. تركز إدارة شؤون الموظفين على تحديد أدوار المتطوعين وإعداد المنظمة لإشراك

المتطوعين. ومن الناحية الوظيفية، يجب على المدير العمل مع الوحدات والإدارات الأخرى في المنظمة لتحديد المهام للمتطوعين المحتملين ثم العمل مع موظفين آخرين بأجر يدعمون خدمة المتطوعين.بمجرد مشاركتهم. بالإضافة إلى ذلك، يلعب المديرون المتطوعون دورًا رئيسيًا في العلاقات داخل المنظمة والمجتمع. تشمل وظائف إدارة البرنامج عمليات التوظيف الجارية ووضع الميزانية والقضايا المالية التي تعتبر مهمة لنجاح برامج المتطوعين. بشكل عام، يتحمل مدير المتطوع مسؤوليات واسعة عن المناخ في المنظمة لضمان إعداد الآخرين من منظور القيادة والإدارة لإشراك المتطوعين.

التدريب والتطوير أمران حاسمان لنجاح برنامج المتطوعين في نموذج فيشر وكول. يأتي المتطوعون إلى منظمات ذات مستويات متفاوتة من الخبرة والمعرفة، وبالتالي، من الضروري أن تقوم المنظمة بإعداد المتطوعين للعمل في أدوار محددة. يجب أن يتعرف المتطوعون على المنظمة، وموقعهم التطوعي المحدد، والتغييرات والتحولات التي من المحتمل أن تحدث، والفرص المختلفة لزيادة المسؤولية. الإشراف على المتطوعين – كما أشار آخرون – ليس نموذجًا واحدًا يناسب الجميع. لدى المتطوعين احتياجات ورغبات واهتمامات ودوافع مختلفة، ويجب مراعاة كل منها عند تصميم استراتيجية إشراف داخل المنظمة. يحتاج المديرون المتطوعون إلى معرفة ما إذا كانت منظمتهم مركزية أم لا مركزية؛ يساعد هذا في تحديد ما إذا كان واحد أو أكثر من الموظفين المأجورين سيشرف على المتطوعين أو إذا كان الهيكل يتطلب متطوعين للإشراف على المتطوعين. بغض النظر عمن يشرف على المتطوعين، فإن التدريب والتعليم والدعم لهؤلاء الأفراد أمر مهم وهو شرط أساسي لنجاحه.

إظهار قيمة البرامج التطوعية هو المكون الأخير للنموذج الذي اقترحه فيشر وكول. وينصب التركيز على التقييم وفهم أنه قد يكون على العملية أو النتائج أو التأثير العام لمشاركة المتطوعين. وقد وصف المؤلفان المكونات الأساسية للتقييم الفعال، بما في ذلك الحاجة إلى تحديد أهداف التقييم، ومن / ماذا يجب تقييمه؟ واستراتيجيات جمع البيانات، وتحليل البيانات النوعية مقابل التحليل الكمي، وإبلاغ النتائج في نهاية المطاف.

ذكر "فيشر" و"كول" (Fisher and Cole، 1993) أن "مناقشة إضفاء الطابع المهني على الإدارة التطوعية غالبًا ما تركز على جزأين رئيسيين: جدوى الاحتراف واستصواب الاحتراف" (p. 165). لقد أدركا أن مجال إدارة المتطوعين واسع وأنه من الصعب التأكد من فوائد / تكاليف الاحتراف. وتعتبر

قاعدة المعرفة القوية، ومعايير الدخول إلى المهنة، ومعايير الممارسة، وثقافة فرعية مميزة، والوعي الذي يتم فيه إعلام الجمهور بالأنشطة المهمة؛ لإضفاء الطابع المهني على إدارة المتطوعين. يجب على مديري المتطوعين تطوير فلسفتهم الشخصية الخاصة بمشاركة المتطوعين. بالإضافة إلى ذلك، فإن وجهات نظرهم وفلسفاتهم هي أيضًا محفزات وتأثيرات مهمة داخل مؤسساتهم أثناء تطورهم ونشر فلسفة التطوع التنظيمي الأنسب لتحقيق الرؤية والرسالة الاستراتيجية للمؤسسة.

"استيبوتات" (Stepputat, 1995)

حددت "آرلين استيبوتات" عشر فئات شاملة ضرورية لإدارة موارد المتطوعين الناجحة:

1. التوظيف.
2. التطبيق والمقابلة والفحص.
3. التوجيه والتدريب.
4. التنسيب.
5. الإشراف والتقييم.
6. الاعتراف.
7. الاحتفاظ.
8. حفظ السجلات.
9. التقييم.
10. المناصرة والتعليم.

ومثل المؤلفين الآخرين، تعتقد "استيبوتات" أن دور المدير المتطوع لا يشبه أي منصب مهني آخر في المنظمة ولا يفهمه الكثيرون بوضوح، حتى أولئك الذين يعملون في القطاع غير الربحي.

ويعد تثقيف وإعداد مديري المتطوعين المحترفين عنصرًا مهمًا في نموذج "استيبوتات"، مع إدراك الحاجة إلى التعامل مع موظفين آخرين بأجر ودعم عملهم مع المتطوعين. بالإضافة إلى ذلك، يعد تطوير السياسة وتنفيذها من المكونات الرئيسية لأدوار ومسؤوليات مدير المتطوع، مع التأكيد على

أن المتطوعين هم مورد بشري إضافي وأن التفاعل بين جميع الإدارات / الوحدات الأخرى في المنظمة سيزيد من احتمالية النجاح.

يتمثل الدور الأساسي لمدير المتطوعين، وفقًا لـ "استيبوتات"، في الدفاع عن المتطوعين والعمل التطوعي داخل المنظمة والمجتمع. هذه الدعوة هي أكثر من مجرد توصيل أهمية العمل التطوعي؛ بل يشمل أيضًا اتخاذ خطوات محددة للتأكد من أن المتطوعين يشاركون في برامج خاصة أو تدريب أو إحداث تقدير. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تمتد استراتيجيات المناصرة لفهم تشريعات الولايات والتشريعات الفيدرالية التي قد تؤثر على مشاركة المتطوعين وتطوير السياسة التنظيمية التي لها آثار على مشاركة المتطوعين.

"إليس" (Ellis, 1996)

ركزت "سوزان إليس" بشكل كبير على القادة التنفيذيين لمنظمة ما ومشاركتهم عند الضرورة لبرامج المتطوعين الناجحة، بما يتجاوز الانخراط فقط عندما يحدث خطأ ما. وإدراكًا منها أن قسم الموظفين غير المأجورين في وكالة ما هو برنامج المتطوعين، جادلت "إليس" بأنه يستحق نفس القدر من الاهتمام مثل قسم شؤون الموظفين. قبل إشراك المتطوعين، وترى "إليس" أنه يجب على المنظمات تطوير بيان للفلسفة والأهداف والغايات والسياسات وهيكل الإدارة والمخطط التنظيمي وما يريدون توصيله عن المنظمة. إن وجود كل من هذه المكونات قبل إشراك المتطوعين ينتج عنه منظمة مستعدة للمتطوعين، وبالتالي يزيد بشكل كبير من احتمالية النجاح.

وترى "إليس" أن القادة التنظيميين يجب أن يخصصوا موارد كافية؛ لأن مشاركة المتطوعين ليست مجانية. يجب مراعاة المساحة والمرافق والأثاث والمعدات والهاتف والإمدادات والسفر والبريد والتأمين والاعتراف والتقييم والتدريب / التوجيه. وهناك نفقات أخرى مهمة تتمثل في الموظفين المكلفين بتوجيه برنامج المتطوعين، بغض النظر عن النسبة المئوية للوقت الذي يركز فيه الفرد على إدارة

المتطوعين. بالإضافة إلى العديد من النفقات التي تم تحديدها للتو، هناك أيضًا نفقات مرتبطة بالتطوير المهني للموظفين بأجر وإشراك اللجان الاستشارية والدعم.

وبناءً على وظائف التخطيط والتوظيف التي حددتها "إليس"، يجب على المنظمات الاستعداد وإدارة علاقات المتطوعين والموظفين. كما يجب على القادة التنظيميين التخطيط لأولئك الموظفين الذين يرفضون قبول المتطوعين، والتهديدات المتصورة من الموظفين المأجورين، والتوتر بين المتطوعين والموظفين، ومقاومة المتطوعين. ويمكن التغلب على العديد من هذه التحديات، إن لم يكن كلها، من خلال التخطيط السليم والتعليم للموظفين الحاليين بأجر قبل إشراك المتطوعين. يتم تقديم الاستراتيجيات، بما في ذلك دمج اللغة التي تؤكد على العمل مع المتطوعين في توصيفات وظائف الموظفين المدفوعة الأجر، وتدريب الموظفين المدفوعين والمتطوعين، وتحديد واضح للأدوار والمسؤوليات. يجب أن يكون القادة التنظيميون على دراية بالمسائل القانونية المرتبطة بقضايا السرية، وعلاقات صاحب العمل / الموظف، والمسؤولية والإصابات، والتأمين على السيارات، وتعويض أعضاء مجلس الإدارة، وحل النزاعات. يجب على قادة البرنامج تحديد ليس فقط ما يجب تقييمه ولكن أيضًا كيفية إجراء هذا التقييم بطريقة مستمرة. وبالمثل، يجب على المنظمات أن تحذر من محاولة مقارنة إنجازات المتطوعين مع الموظفين بأجر لأن هذا قد يسبب المزيد من التحديات؛ ومع ذلك، من المهم تقييم خدمة المتطوعين الفرديين وأداء الموظفين المأجورين المشاركين مباشرة في برنامج التطوع أو الذين يشرفون على المتطوعين. أخيرًا، قدمت "إليس" مبررًا لسبب أهمية حساب التكاليف الحقيقية لبرنامج المتطوعين، بما في ذلك الوقت الذي تم التبرع به للمتطوعين، وتوفير أوراق العمل لحسابها في ميزانيات المنظمة.

"كولب"، "ديب"، "كاستيلو"، و"ويلز" (1998) " (Culp, Deppe, Castillo, and Wells, 1998)

يقوم نموذج الإنشاء والتثقيف والتعبئة والاستدامة (GEMS) لإدارة المتطوعين على النماذج الموضحة بالفعل بالإضافة إلى دورة إدارة المتطوعين التي اقترحها "لوسون" و"لوسون"(Lawson and Lawson، 1987) والنموذج المهني التطوعي لوكالات الخدمات الإنسانية والمستشارين

الذي طوره "لينيهان" و"جاكسون" (1984). لقد ركز "لوسون" و"لوسون" عملهما على المجتمع الديني وشمل العديد من المكونات نفسها كما تم وصفها سابقًا، وركز "لينيهان" و"جاكسون" عملهما على الوكالات المجتمعية والمستشارين المحترفين بنموذجهم "المصمم خصيصًا لأولئك الذين يتم تشجيعهم من قبل صاحب العمل أو الشركة على العمل في أدوار تطوعية مع وكالات الخدمة الإنسانية" (ص 37).

يتكون نموذج(GEMS) من أربعة مفاهيم متميزة؛ لتوليد جهود المتطوعين وتعليمها وتعبئتها واستدامتها. ويتضمن التوليد ست مراحل: إجراء تقييم للاحتياجات، وكتابة أوصاف الوظائف، وتحديد وتجنيد وفرز واختيار المتطوعين، ويشمل التعليم المكونات الأربعة للتوجيه والحماية وتوفير الموارد والتدريس. وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح "الحماية" فريد من نوعه ويتضمن كيفية تعامل المنظمة مع إدارة المخاطر على نطاق واسع، بما في ذلك حل النزاعات والسلوكيات المناسبة. تستمر مرحلة توفير الموارد في الاعتراف الأحدث بأن إدارة المتطوعين ليست مجانية وأن هناك تكاليف حقيقية ومباشرة مرتبطة بإشراك المتطوعين.

وتتضمن مرحلة التعبئة لنموذج (GEMS) لإدارة المتطوعين إشراك المتطوعين وتحفيزهم والإشراف عليهم. قام كين كولب وزملاؤه بالتأسيس على نظرية التحفيز ودمجها والتي أبرزها ويلسون (1976). أخيرًا، يختتم النموذج بالمكون المستدام الذي يتضمن التقييم، والاعتراف، والاحتفاظ، وإعادة التوجيه، وفك الارتباط. وبعد اعتراف أكثر حداثة بأوجه التشابه بين الموظفين المدفوعين والمتطوعين، يدرك نموذج (GEMS)أنه يجب توجيه المنظمات في بعض الأحيان مرة أخرى إذا كانت تنفذ وظيفة تطوعية جديدة أو تتلقى تقييمًا أقل من المرغوب فيه. بالإضافة إلى ذلك، يعترف النموذج بالحاجة إلى فك ارتباط المتطوعين، إما من خلال قرارهم الخاص أو قرار القادة التنظيميين. إن أحد المكونات المهمة لنموذج (GEMS)هو أن المتطوعين قد يدخلون النموذج في أي مرحلة ضرورية أو أن مدير الموارد المتطوع يمكن أن يقرر أن الأفراد بحاجة إلى إعادة إدخال أحد المكونات في وقت معين؛ بمعنى آخر، النموذج ليس خطيًا.

مقارنة النماذج: أوجه التشابه والاختلاف

يوضح الشكل التوضيحي 1.1 أدناه نماذج إدارة المتطوعين التي تمت مناقشتها في هذا الفصل. وقد كشفت المراجعات المتعمقة والشاملة لكل من الأعمال المحددة مسبقًا عن أوجه التشابه والتباين بين أفكار المؤلفين فيما يتعلق بكفاءات إدارة المتطوعين، بالإضافة إلى النتائج و / أو الاقتراحات المماثلة المتعلقة بالكفاءات المطلوبة لمديري البرامج التطوعية لتحقيق النجاح (Safrit & Schmiesing، 2005، 2004). إن العديد من نماذج إدارة المتطوعين، إن لم يكن كلها، قد بنيت على العمل المبكر لـ"بويس"(Boyce، 1971)، وتضمنت في شكل ما المكونات السبعة لتنمية القيادة التي تبناها من مجال تعليم الكبار وطبقت على إدارة المتطوعين.

شكل رقم ١-١: التطور التاريخي لمكونات إدارة الموارد التطوعية

كالب وآخرون (١٩٩٨)	إليس (١٩٩٦)	فيشر و كول (١٩٩٣)	بينرود (١٩٩١)	برودني (١٩٩٠)	نافار (١٩٨٩)	ولسون (١٩٧٦)	بويس (١٩٧١)	نيلور (١٩٦٧)
		الاحترافية.		أهمية إدارة المتطوعين				
الإنشاء	– التخطيط – التوظيف	– تطوير أدوار المتطوعين. – خلق مناخ تنظيمي. – الاختيار.	– تحديد الموقع.	– تصميم وتنظيم البرامج. – اجتذاب المتطوعين القادرين والاحتفاظ بهم.	– توصيف الوظائف التطوعية. – الاختيار. – التحري.	– خلق مناخ تنظيمي إيجابي. – توصيف الوظائف التطوعية. – تحفيز واختيار ومقابلة وتسكين المتطوعين.	– التحديد. – الاختيار.	– بيان الوظائف. – بيان المتطوعين التجنيد. – الاختيار. – التسكين.
التعليم	القضايا القانونية	التدريب والتطوير	التهيئة		– التهيئة – التدريب		– التهيئة – التدريب	– الإنشاء – التدريب
							الاعتراف	
التعبئة	– العلاقة ما بين الموظف والمتطوع – العمل الفريقي – القضايا القانونية	الرقابة	التشغيل	تخطيط وإدارة البرامج التطوعية	الرقابة	– التخطيط – الاتصالات	الاستغلال	الرقابة

كالب وآخرون (١٩٩٨)	إليس (١٩٩٦)	فيشر و كول (١٩٩٣)	بينرود (١٩٩١)	برودني (١٩٩٠)	نافار (١٩٨٩)	ولسون (١٩٧٦)	بويس (١٩٧١)	نيلور (١٩٦٧)
	وضع الميزانية وتخصيص الموارد			تقييم الجدوى المالية				
الاستدامة	– تقويم الأثر – الجدوى المالية. للمتطوعين.	التقويم	الاستمرارية	– تحسن جودة الخدمة والتأثير. – تشجيع مشاركة المتطوعين	التقويم	التقويم	التقويم	الاهتمام بالمرونة

المصدر: استنادًا إلى (Safrit، Schmiesing، Gliem، and Gliem، 2005)

ويمكن القول، إلى حد ما، أن جميع النماذج التي تمت مناقشتها هي نفسها بشكل أساسي، مع الاختلافات الوحيدة هي الكلمات المستخدمة لوصف مكون معين أو أن بعض المكونات مضمنة في مكونات أخرى وبالتالي لا يمكن التعرف عليها بسهولة. وقد ناقش المؤلفون الاعتراف بأن مناهج إدارة المتطوعين يجب أن تتوسع إلى ما هو أبعد من التركيز على المتطوع الفردي لمعالجة الأنظمة التنظيمية أيضًا. ولتطوير نموذج إدارة المتطوعين على أساس أفضل الممارسات، ركز ويلسون (1976) على الأدوار العملية الحاسمة للمديرين بأجر أو المتطوعين، بما في ذلك تحفيز المتطوعين؛ تهيئة مناخ تنظيمي إيجابي لمشاركة المتطوعين؛ تخطيط وتقييم برامج المتطوعين؛ تطوير التوصيف الوظيفي للمتطوعين ؛ تجنيد ومقابلة ووضع متطوعين ؛ والاتصالات الفعالة. وتم اقتراح نهج عملي آخر من قبل «ماكنزي» و «مور» (MacKenzie and Moore، 1993)، اللذان حددا مبادئ الإدارة الأساسية والممارسات المنسقة في أوراق عمل لمساعدة المدير اليومي للمتطوعين. وحددت «إليس» (Ellis ، 1996) مكونات إدارة المتطوعين من خلال اقتراح مناهج مهنية وإدارية لإدارة المتطوعين، وناقش «نافار» (Navarre، 1989) إدارة المتطوعين من جانب تركيز إدارة الموظفين في المنظمات التطوعية الشعبية. وشمل تركيز «نافار» على أهمية كتابة الوصف الوظيفي وتجنيد ومقابلة وتوجيه وتدريب متطوعين جدد؛ والإشراف التطوعي والتقييم والتحفيز. ومن خلال مناقشة إدارة المتطوعين بطريقة مشابهة جدًا، حدد «استبوتات» (Stepputat، 1995) عشر فئات شاملة كانت ضرورية لإدارة المتطوعين الناجحة، تتضمن التوظيف؛ والتحري؛ والتوجيه والتدريب؛ وتحديد مستوى؛ والإشراف والتقييم؛ والتعرف على السجلات وحفظها، والتقييم؛ والدعوة والتعليم. وأخيرًا حدد «برودني» (Brudney، 1990) المكونات العملية للوكالات العامة لتنفيذها من أجل تعبئة المتطوعين للخدمة العامة في المجتمعات.

ومن نهج مفاهيمي بحت، طور العديد من المؤلفين نماذج إدارة المتطوعين في سياق نظام الإرشاد التعاوني للولايات المتحدة (Kwarteng et al.1988) حددت ثمانية مكونات مفاهيمية للإدارة التطوعية تتضمن: تخطيط برامج المتطوعين. توضيح المهام التطوعية. وتوظيف وتوجيه وتدريب ودعم / صيانة وتقدير وتقييم المتطوعين الفعليين. كذلك اقترح نموذج L–O–O–P الذي وضعته «بنرود» (1991) مكونات مفاهيمية لإدارة المتطوعين تتضمن تحديد موقع المتطوعين وتوجيههم، وتشغيل برامج المتطوعين، وإدامة مشاركة المتطوعين. وفي الآونة الأخيرة اعتمد نموذج (GEMS) (Culp et al. 1998) على

الأعمال السابقة التي وضعتها «بنرود» و»كوارتنج وآخرون» من خلال تنظيم مكونات إدارة المتطوعين في أربع فئات شاملة وهي: إيجاد وتثقيف وتعبئة ودعم المتطوعين نموذج (GEMS).

نمـوذج قائم على التجربـة لإدارة المـوارد التطوعيـة: نموذج PEP لإدارة المتطوعين

قبل عام 2004، كان هناك عدد قليل من الأبحاث التجريبية التي درست وحددت الكفاءات الأساسية اللازمة لمديري المتطوعين لإدارة البرامج القائمة على المتطوعين والأفراد الذين يخدمون فيها بشكل فعال. وقد أجرى "صفريت" و " شميسينج" (Safrit and Schmiesing ، 2004) بحثًا لتحديد الكفاءات المطلوبة بناءً على الأدبيات التاريخية والممارسات المعاصرة للإداريين المتطوعين، نتج عنه نموذج Safrit، PEP (Schmiesing، Gliem، & Gliem، 2005). وكان الغرض من دراستهم الاستكشافية هو تحديد مكونات إدارة المتطوعين بناءً على كل من الأدبيات المنشورة وأفضل الممارسات المعاصرة. وقد طور الباحثون منهجية نوعية باستخدام كل من تحليل المحتوى الاستنتاجي والتطوير الاستقرائي الموضوعي (Thomas، 2003). ووفقًا ل"مايلز" و"هوبرمان" (Miles and Huberman، 1994)، "يعمل الباحثون النوعيون عادةً مع عينات صغيرة، متداخلة في سياقهم وتدرس بعمق" (p.27). ويرى "كوزيل" (Kuzel، 1992) و "مورس"(Morse، 1989) أن العينات النوعية تميل إلى أن تكون هادفة (أي البحث عن أفراد أو أنواع معينة من الأفراد بسبب ارتباطهم المباشر أو خبرتهم مع تركيز البحث) بدلاً من العشوائية كما هو الحال في البحوث الكمية الأوسع. وبالتالي، استخدم الباحثون مفاهيم الممارس والبحث الإجرائي التي اقترحها "جارفيس" (Jarvis، 1999)، بالإضافة إلى التاريخ الموثق للاستشارات الوطنية وإدارة البرامج والقيادة المهنية في إدارة المتطوعين لتحديد ثمانية مديرين متطوعين حاليين (ممارسين) و11 مديرًا وطنيًا حاليًا / مستشارون دوليون (خبراء) للمشاركة في الدراسة حيث وافق سبعة أفراد من كل مجموعة على المشاركة.

طلب الباحثون من الممارسين السبعة التفكير في ممارساتهم اليومية الناجحة في إدارة المتطوعين، وبناءً على انعكاساتهم وتجاربهم الواقعية المعاصرة، لتحديد المكونات الفعالة لإدارة المتطوعين المعاصرة. وبالمثل، طلب الباحثون من هؤلاء الخبراء قراءة وثيقتين أو ثلاث وثائق كاملة من المؤلفات المنشورة حول

إدارة المتطوعين، للتمعن في قراءاتهم، وتحديد المكونات الفعالة بناءً على تأملاتهم والأدبيات التي تمت قراءتها. وبناء على ذلك طور الباحثون ورقة عمل لتحديد الموضوع وتسهيل تفكير المشاركين في تحديد مكونات إدارة المتطوعين وتقديمها إلى الباحثين بكلمات وعبارات قصيرة.

قام الباحثون بتحليل البيانات في البداية باستخدام التحليل المقارن المستمر (Triangulation Glaser & Strauss، 1967)، حيث قاموا بقراءة ومراجعة مكونات إدارة المتطوعين التي حددها كل من الممارسين والخبراء وقاموا بتقسيم البيانات الأولية إلى موضوعات متكررة باستخدام نسخة معدلة من تقنية اللوحات القصصية (Tesch، 1990). استخدم الباحثون أسلوب المناهج المتعددة (Cohen & Mannion، 1985) مع مجموعتين منفصلتين من الإداريين المتطوعين ومجموعة واحدة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة ولاية أوهايو على دراية بالعمل التطوعي والبحث النوعي، من أجل تعزيز سلامة الموضوعات التي تم تحديدها، مما أوجد مكونات إدارة المتطوعين الصالحة الرئيسية والفرعية. واستنادًا إلى البيانات الواردة من الاستشاريين والممارسين، تم تحديد ثلاث فئات وتسعة تركيبات تضمنت نموذج PEP المفاهيمي وهي:

الفئة الأولى: الاستعداد الشخصي

1 – التطوير الشخصي والمهني

2 – العمل كمستشار داخلي

3 – تخطيط البرامج

الفئة الثانية: المشاركة التطوعية

4 – تجنيد

5 – اختيار

6 – التوجيه والتأهيل

7 – التدريب والإشراف

الفئة الثالثة: استمرار البرنامج

8 – الاعتماد

9 – تقييم البرنامج وتأثيره والمساءلة

بعد ذلك استخدم الباحثون النموذج المفاهيمي PEP؛ لسؤال أعضاء جمعية الإدارة التطوعية عن تصوراتهم لأهمية كل كفاءة محتملة مقترحة في النموذج المفاهيمي (Safrit et al. 2005). وكان عدد مجتمع الدراسة اللاحقة هو 2057 فردًا من أعضاء جمعية الإدارة التطوعية (AVA) اعتبارًا من 1 يوليو 2004، يشمل 1889 عضوًا من أعضاء AVA من الولايات المتحدة، و98 من كندا، و70 من دول أخرى. واستخدم الباحثون منهجًا كميًا استخدم فيه الاستبيان البريدي يتكون من 140 كفاءات فردية لإدارة المتطوعين بناءً على الدراسة النوعية السابقة. وتم استخدام اختبار تجريبي للتعرف على موثوقية "ألفا كرونباخ" للتركيبات الفردية التي تراوحت بين (0,73) و (0,93). ونظرًا لأن جميع القيم كانت أكبر من (0,7) فقد حدد الباحثون أن الاستبيان يتميز بدرجة الثبات المطلوبة (Stevens، 1992).

حقق المؤلفون معدل استجابة نهائي بنسبة 25٪ (Wiseman، 2003) وتابعوا مع 150 من غير المستجيبين الذين تم اختيارهم عشوائيًا (Linder & Wingenbach، 2002; Miller & Smith، 1983) ولم يجدوا فروقًا ذات دلالة إحصائية بين المستجيبين وغير المستجيبين. ولتحديد ما إذا كانت البيانات مناسبة لتحليل العوامل باستخدام تقنية تحليل المكون الرئيسي، تمت مراجعة مصفوفة الارتباط الخاصة بكفاءات إدارة المتطوعين للارتباطات البينية الأكبر من | 0.30 |، وتم حساب إحصائيتين. بناءً على مصفوفة الارتباط والإحصاءات المحسوبة، وخلص الباحثون إلى أن البيانات كانت مناسبة لتحليل المكونات.

وتم استخدام معيارين في البداية لتحديد عدد المكونات المراد استخلاصها. أولاً، تم اعتبار المكونات ذات القيم الذاتية الأكبر من 1.0 فقط للتحليل. ثانيًا، تم استخدام مخطط حصري للقيم الذاتية للمكون لتحديد الفواصل أو الانقطاع في تحديد عدد المكونات الرئيسية. بعد الاستخراج الأولي، كان المعيار الثالث لتحديد عدد المكونات المراد استخلاصها هو ما إذا كانت تمتلك تفسيرًا ذا مغزى (بنية بسيطة وإحساس مفاهيمي). ونتج عن إجراء الاستخراج تحديد سبعة مكونات أساسية للبنى المفاهيمية لكفاءات إدارة المتطوعين. وتم تدوير المكونات باستخدام طريقة "تدوير فاريماكس" مع تطبيع "قيصر" للمساعدة في التفسير. كما تم استخدام إجراء استخلاص عامل الاحتمالية القصوى لمراقبة استقرار المكونات المحددة في تحليل المكون الرئيسي. وقد أدت هذه التقنية الثانية إلى تحديد عوامل متطابقة مع أحمال مماثلة لتحليل المكون الرئيسي، مما يدل على ثبات النتائج.

كذلك تم فحص تحميلات المكونات في مصفوفة المكونات المستخدمة لفهم وتفسير طبيعة

المكونات السبعة. وللمساعدة في التفسير وتقليل الذاتية واحتمالية تحميل العناصر غير الهامة على المكونات، استخدمت العناصر ذات تحميل المكونات | 0.40 | وما هو أعلى فقط لتسمية المكونات السبعة (Stevens،1992). وقد استخدم الباحثون منهجية التعدد المنهجي الكيفي (Cohen & Mannion، 1985) مع أنفسهم وثلاثة خبراء معترف بهم وطنياً في إدارة المتطوعين وإدارتهم لتسمية المكونات المحددة.

وكانت النتيجة النهائية نموذجًا قائمًا على التجربة لإدارة المتطوعين، وهو الأول من نوعه (بقدر ما يمكن للمؤلفين التأكد منه). لا يزال يشار إليه باسم PEP، ويتضمن النموذج المنقح سبعة مكونات لإدارة وإدارة المتطوعين المعاصرين، حيث يعكس كل مكون الكفاءات المهنية المطلوبة (انظر الشكل التوضيحي 1 – 2). وقد شكلت المكونات السبعة معًا 39.2 ٪ من إجمالي التباين بين البيانات التجريبية التي تم جمعها.

شكل رقم ١–٢: النموذج القائم على التجربة (PEP) (Preparation، Engagement and Perpetuation)(التحضير والمشاركة والاستمرارية) للإدارة المعاصرة للمتطوعين

المجال المهني	اهتمامات المجال	كفاءات اهتمامات المجال
الاستعداد الشخصي	التطوير المهني	التقييم الذاتي للمعرفة والمهارات والقدرات المهنية ؛ توصيل احتياجات التطوير المهني للمشرفين ؛ المشاركة في المنظمات والمؤتمرات المهنية المحلية والوطنية ؛ قراءة النشرات الإخبارية وقوائم الخدمات والمجلات المهنية ؛ البحث عن فرص تعليمية رسمية لتعزيز المهارات المهنية ؛ تطوير فلسفة شخصية لإدارة المتطوعين ومشاركتهم ؛ حساب فعالية تكلفة البرامج التطوعية ؛ الموازنة بين المسؤوليات الشخصية والمهنية ؛ إدارة الضغط الشخصي الناتج عن المسؤوليات المهنية ؛ تطوير نظام لمعالجة الأوراق والحفاظ على الملفات ؛ إطلاع أصحاب المصلحة بانتظام على نتائج التقييمات

المجال المهني	اهتمامات المجال	كفاءات اهتمامات المجال
المشاركة (التطوعية)	تجنيد واختيار المتطوعين	تقييم المناخ التنظيمي لاستعداد المتطوعين الجدد ؛ تقييم الاحتياجات التنظيمية للمتطوعين ؛ تقييم المهارات والقدرات اللازمة لوظائف تطوعية محددة ؛ تطوير عملية الاختيار بما يتفق مع مسؤوليات المنصب ؛ إجراء تجنيد هادف للمتطوعين؛ مطابقة المتطوعين المحتملين بالمناصب على أساس المهارات والقدرات والاهتمامات ؛ تقييم مهارات / اهتمامات المتطوعين المحتملين لشغل وظائف أخرى ؛ إعادة تعيين المتطوعين عندما لا ينجحون في المناصب الحالية ؛ تعزيز التنوع في تجنيد المتطوعين ؛ إشراك أصحاب المصلحة الآخرين في عملية اختيار المتطوعين ؛ تصميم استراتيجيات التوظيف مع المجالس والإداريين؛ تقييم عملية الاختيار مقابل أفضل الممارسات
	تهيئة وتدريب المتطوعين	تحديد أهداف التوجيه والتدريب؛ توصيل متطلبات التوجيه والتدريب للمتطوعين؛ تصميم وإجراء التوجيه المستمر والتدريب للمتطوعين؛ التدريب على التصميم الخاص بمسؤوليات المتطوعين؛ تحديد مواد التدريس لتدريب المتطوعين؛ وثيقة تدريب المتطوعين الانتهاء؛ تقييم وإدارة المخاطر المرتبطة بوظائف المتطوعين؛ تقييم برنامج التدريب / التوجيه؛ تطوير سياسات لإدارة مخاطر المتطوعين
	الاعتراف بالمتطوعين	تنفيذ الاعتراف المستمر للمتطوعين؛ تحديد المتطوعين الذين يجب الاعتراف بهم؛ تحديد كيفية التعرف على المتطوعين؛ تخطيط وتنفيذ الاعتراف الرسمي للمتطوعين؛ الاحتفاظ بسجلات أولئك الذين تم التعرف عليهم
	صيانة البرنامج	حل النزاعات بين المتطوعين والموظفين المأجورين؛ دعم الموظفين بأجر عند العمل مع المتطوعين؛ تدريب وتثقيف الموظفين الحاليين للعمل مع المتطوعين؛ تثقيف الموظفين الجدد بأجر حول إدارة المتطوعين؛ التعرف على الموظفين الذين يتقاضون رواتبهم للمشاركة ودعم برنامج المتطوعين؛ إشراك الموظفين بأجر في الاعتراف بالمتطوعين

المجال المهني	اهتمامات المجال	كفاءات اهتمامات المجال
	تنمية الموارد	تحديد احتياجات جمع التبرعات؛ تطوير خطط لجمع التبرعات؛ التماس الأموال من المؤيدين المحتملين؛ بناء علاقات إيجابية مع الجهات المانحة؛ سوق البحث للمتطوعين المحتملين؛ وضع خطة تسويق وأدوات لتجنيد المتطوعين؛ استخدام مجموعة متنوعة من الوسائط لتجنيد المتطوعين؛ تنفيذ خطة التوظيف الجارية
إدامة (البرنامج)	مناصرة البرنامج	تحديد فريق القيادة لبرنامج التطوع ؛ عقد مجموعات تركيز لتحديد احتياجات البرنامج ؛ تمثيل اهتمام المتطوعين في تطوير البرنامج ؛ تعزيز وتوفير فرص قيادة إضافية للمتطوعين المحتملين ؛ إشراك المتطوعين لتدريس مكونات عملية التوجيه والتدريب ؛ تطوير التقييم المستمر للاحتياجات التدريبية للموظفين بأجر ؛ تدريب الموظفين لاختيار المتطوعين باستخدام إجراءات مقبولة ؛ تحديد الاستخدامات المستقبلية لنتائج تقييم البرامج التطوعية ؛ إجراء تقييم أداء للمكلفين بالإشراف على المتطوعين ؛ تطوير التقييم المستمر للاحتياجات التدريبية للمتطوعين ؛ تثقيف الآخرين حول كيفية تقييم مكونات برنامج المتطوعين ؛ مشاركة التقدم نحو الأهداف مع المتطوعين الحاليين.

وتؤكد المكونات السبعة المحددة في «النموذج القائم على التجربة لإدارة المتطوعين» (PEP) عمليًا على جميع كفاءات إدارة المتطوعين التي تم تحديدها خلال السنوات الـ 35 الماضية من قبل المؤلفين والقادة المحترفين في هذا المجال. وتخاطب المكونات الأربعة (تجنيد واختيار المتطوعين، وتوجيه المتطوعين وتدريبهم، وصيانة برنامج المتطوعين، والاعتراف بالمتطوعين) الغالبية العظمى من مفاهيم إدارة المتطوعين التي تم تحديدها تقليديًا للمنظمات والبرامج التطوعية بشكل كلي (Boyce، 1971; Brudney، 1990; Culp et al.، 1998; Ellis، 1996; Fisher & Cole، 1993; Navarre، 1989; Penrod، 1991; Stepputat، 1995; Wilson، 1976).

المصدر: (Safrit، Schmiesing، Gliem، and Gliem (2005.

مقارنة النموذج القائم على التجربة لإدارة المتطوعين (PEP) بالنماذج التاريخية

كما هو موضح في الشكل التوضيحي 1 – 3، فإن النماذج السابقة لإدارة المتطوعين لم تعالج بشكل كاف النمو الشخصي والمهني لمدير المتطوع الفردي (باستثناء احتمال «فيشر» «وكول» (1993)، و«برودني» (1990) إلى حد ما). وتدعم مؤسسة «نقاط الضوء» (Points of Light Foundation) هذا التحليل (Allen، 1995):

وكما ناقشنا من قبل [بخصوص إدارة المتطوعين]، كان منسقو المتطوعين عنصرًا مفقودًا بطريقة ما. ولا يعني هذا أن منسقي المتطوعين ليسوا مهمين – بل في الواقع – وفي مقال سابق أشرنا إلى أن البحث يؤدي إلى دور أكثر أهمية للمستشار الداخلي ووكيل التغيير لمنسقي المتطوعين، بل يؤكد على أن الأمر ليس مجرد وجود أو عدم وجود منصب موظف بهذا اللقب هو الذي يصنع الفارق. إنها الطريقة التي يفكر بها الشخص في المنصب، وما يفعله أو يفعله، وما هو جاهز للنظام للسماح له أو لها بالقيام به – تلك هي الاختلافات الحاسمة بين المنظمات «الأكثر فعالية» و «الأقل فعالية». (ص 17)

شكل رقم ١–٣: مقارنة بين مكونات إدارة الموارد التطوعية المحددة في الأدبيات مع النموذج القائم على التجربة (PEP).

كالب وآخرون (١٩٩٨)	إليس (١٩٩٦)	فيشر وكول (١٩٩٣)	بينرود (١٩٩١)	برودني (١٩٩٠)	نافار (١٩٨٩)	ولسون (١٩٧٦)	بويس (١٩٧١)	صفريت وآخرون (٢٠٠٥)
		الاحترافية.		أهمية إدارة المتطوعين				
الإنشاء	– التخطيط – التوظيف	– تطوير أدوار المتطوعين. – خلق مناخ تنظيمي. – الاختيار.	– تحديد الموقع.	– تصميم وتنظيم البرامج. – اجتذاب المتطوعين القادرين والاحتفاظ بهم.	– توصيف الوظائف التطوعية. – الاختيار. – التحري.	– خلق مناخ تنظيمي إيجابي. – توصيف الوظائف التطوعية. – تحفيز واختيار ومقابلة وتسكين المتطوعين.	– التحديد. – الاختيار.	– بيان الوظائف. – بيان المتطوعين التجنيد. – الاختيار. – التسكين.
التعليم	القضايا القانونية	التدريب والتطوير	التهيئة		– التهيئة – التدريب		– التهيئة – التدريب	– الإنشاء – التدريب
							الاعتراف	
التعبئة	– العلاقة ما بين الموظف والمتطوع – العمل الفريقي – القضايا القانونية	الرقابة	التشغيل	تخطيط وإدارة البرامج التطوعية	الرقابة	– التخطيط – الاتصالات	الاستغلال	الرقابة

كالب وآخرون (١٩٩٨)	إليس (١٩٩٦)	فيشر و كول (١٩٩٣)	بينرود (١٩٩١)	برودني (١٩٩٠)	نافار (١٩٨٩)	ولسون (١٩٧٦)	بويس (١٩٧١)	صفريت وآخرون (٢٠٠٥)
	وضع الميزانية وتخصيص الموارد			تقييم الجدوى المالية				
الاستدامة	– تقويم الأثر – الجدوى المالية. للمتطوعين.	التقويم	الاستمرارية	– تحسن جودة الخدمة والتأثير. – تشجيع مشاركة المتطوعين	التقويم	التقويم	التقويم	الاهتمام بالمرونة

المصدر: استنادًا إلى: Safrit، Schmiesing، Gliem، and Gliem (2005)

هناك اختلافان آخران يستحقان مناقشة إضافية يتعلقان بصيانة البرامج وتطوير الموارد. ربما حجة الدلالات، لم يتم تضمين صيانة البرنامج مسبقًا في النماذج التاريخية. وفي نموذج PEP تأخذ صيانة البرنامج نظرة شاملة للوظائف المتعلقة بالإشراف وتقييم الأداء والاستخدام والمشاركة الشاملة للمتطوع الفردي. ومن المؤكد أن كفاءة تنمية الموارد ليست جديدة على المهنة؛ ومع ذلك، من المحتمل أن يكون مستوى المهارة والخبرة اللازمين للنجاح قد زاد بشكل كبير في السنوات الأخيرة، ولهذا السبب تم تحديدها في البحث. يتجاوز تطوير الموارد وضع الميزانية وتحديد فعالية تكلفة برنامج المتطوعين ليشمل التطوير الشامل وتنفيذ خطة شاملة ومعاصرة لتأمين الموارد للبرنامج. وقد تكون فكرة تنمية الموارد كعنصر مهم في وصف منصب المدير المتطوع مقلقة للبعض؛ ومع ذلك، بدون خطة شاملة، من المرجح أن تتضاءل القدرة الكافية لدعم البرنامج والمتطوعين بشكل كبير. والعنصر الأخير الذي يحتوي على بعض الاختلافات عن النماذج التاريخية هو مناصرة البرنامج التي أصبحت عنصرًا مهمًا جدًا من عناصر منصب المدير المتطوع. ومن خلال أخذ مكونات التقييم والاستدامة التي حددها المؤلفون السابقون في نماذجهم، يقترح نموذج PEP أنه يجب على المرء تشغيل هذه الأنشطة حتى ينمو برنامج المتطوعين ويكون مستدامًا في المجتمعات المحلية.

وبينما توجد اختلافات ملحوظة بين نموذج PEP والنماذج والمفاهيم التاريخية التي تمت مناقشتها سابقًا، هناك أيضًا أوجه تشابه. فمثل معظم النماذج قبل PEP، إن لم تكن كلها. يتم تضمين المكونات التي حددها «بويس» (Boyce، 1971) في هذا النموذج أيضًا. تؤكد هذه الفكرة أيضًا على أهمية تلك الكفاءات وكيف أنها قابلة للتطبيق حتى في بيئة اليوم المعقدة والتي غالبًا ما تكون سريعة الخطى لإشراك المتطوعين من خلال العديد من الأساليب المختلفة (مثل المدى القصير، والمدى الطويل، والعرضية، والافتراضية، وما إلى ذلك).

مقارنة PEP بالنماذج المعاصرة

مجلس اعتماد الإدارة التطوعية (CCVA) هو الجهة المسؤولة عن منح الاعتماد المعتمد في الإدارة التطوعية (CVA) وتعزيز القيم الأساسية الست في إدارة الموارد التطوعية. ويحدد المجلس خمس كفاءات أساسية على النحو التالي:

1. **الأخلاقيات.** العمل وفق المبادئ المهنية.
2. **الإدارة التنظيمية.** تصميم وتنفيذ السياسات والعمليات والهياكل؛ لمواءمة مشاركة المتطوعين مع المهمة والرؤية التنظيمية.
3. **إدارة الموارد البشرية.** نجاح إشراك وتدريب ودعم المتطوعين بشكل منهجي ومتعمد.
4. **المساءلة.** جمع البيانات ذات الصلة والرصد والتقييم والإبلاغ بشكل هادف.
5. **القيادة والمناصرة.** تعزيز ومناصرة الأهداف الفردية والتنظيمية والمجتمعية ومشاركة المتطوعين داخليًا وعلى مستوى المجتمع.

ولدعم عملية الاعتماد ولتوفير مورد شامل، يستخدم مجلس اعتماد الإدارة التطوعية (CCVA) كتاب إدارة المتطوعين: الممارسة المهنية (Seel، 2010) حيث تتوافق الفصول الموجودة في الكتاب بشكل جيد مع نموذج PEP لإدارة موارد المتطوعين وتركز على:

- المصطلحات.
- الأخلاق واتخاذ القرار الأخلاقي.
- الإدارة الاستراتيجية.
- إدارة العمليات.
- التوظيف والتطوير.
- الاستدامة.
- إدارة الاجتماعات.
- الإدارة المالية.
- إدارة البيانات.
- التقييم وقياس النتائج.
- إدارة المخاطر.
- تحسين الجودة.
- القيادة.

- المشاركة التنظيمية.
- المناصرة.
- التعاون والتحالفات.
- وجهات النظر التاريخية لإدارة المتطوعين.

الخلاصة: إدارة الموارد التطوعية في الحاضر والمستقبل

الشكل التوضيحي 1–4: الكفاءات المحددة بواسطة مجلس اعتماد الإدارة التطوعية (CCVA) مقارنة مع PEP والنماذج التاريخية التي تمت مناقشتها سابقًا.

يوضح الشكل التوضيحي 1–4 جميع نماذج إدارة المتطوعين التي تمت مناقشتها في هذا الفصل ويقارن النموذج القائم على التجربة (PEP) بالكفاءات الأساسية CCVA حيث توجد أوجه تشابه كبيرة بين الاثنين مع ملاحظة اختلافات طفيفة. فالأخلاقيات والمساءلة والقيادة والدعوة من الكفاءات الأساسية لمجلس اعتماد الإدارة التطوعية CCVA تتماشى مع كفاءات PEP المطلوبة للعمل كمستشار داخلي، وللتطوير الشخصي والمهني، ولتقييم البرنامج وتأثيره والمساءلة. وتتوافق الكفاءة الأساسية CCVA للإدارة التنظيمية مع تخطيط برنامج PEP. كما تتوافق إدارة الموارد البشرية بنموذج CCVA مع كفاءات التوظيف والاختيار والتوجيه والاعتراف والتدريب والإشراف بنموذج PEP. وتكمن الاختلافات بين نموذجي الكفاءة بشكل أساسي في الدلالات حيث يتضمن كلا النموذجين الكفاءات المعاصرة للفرد ليكون ناجحًا كمدير متطوع.

الشكل ١-٤: مقارنة بين مكونات إدارة الموارد التطوعية المحددة في الأدبيات مع نماذج الكفاءات المحددة بواسطة مجلس اعتماد الإدارة التطوعية (CCVA) والنموذج القائم على التجربة (PEP).

	كالب وآخرون (١٩٩٨)	إليس (١٩٩٦)	فيشر وكول (١٩٩٣)	بيزود (١٩٩١)	بروفني ١٩٩٠	نافار ١٩٨٩	ولسون (١٩٧٦)	بريس ١٩٧١	نيلور (١٩٦٧)	صفريت وآخرون (٢٠٠٥)	الكفاءات المحددة بواسطة مجلس اعتماد الإدارة التطوعية (CCVA)
			الاحترافية.		أهمية إدارة المتطوعين					التطوير المهني	الأخلاقيات
الإنشاء		-التخطيط -التوظيف	-تطوير أدوار المتطوعين. - خلق مناخ تنظيمي. - الاختيار.	تحديد الموقع.	- تصميم وتنظيم البرامج. - اجتذاب المتطوعين القادرين والاحتفاظ بهم.	-توصيف الوظائف التطوعية. - الاختيار. - التحري.	- خلق مناخ تنظيمي إيجابي. - توصيف الوظائف التطوعية. - تحفيز واختيار ومقابلة وتسكين المتطوعين.	-التحديد. - الاختيار.	-بيان الوظائف. -بيان المتطوعين -التجنيد. -الاختيار. -التسكين.	تجنيد واختيار المتطوعين.	إدارة الموارد البشرية
التعليم		القضايا القانونية	التدريب والتطوير	التهيئة		- التهيئة - التدريب		- التهيئة - التدريب	- الإنشاء - التدريب	تهيئة وتدريب المتطوعين.	
								الاعتراف		الاعتراف بالمتطوعين	

كالب وآخرون (١٩٩٨)	إليس (١٩٩٦)	فيشر وكول (١٩٩٣)	بيترود (١٩٩١)	بورودي ١٩٩٠	نافار ١٩٨٩	ولسون (١٩٧٦)	بويس ١٩٧١	نيلور (١٩٦٧)	صفريت وآخرون (٢٠٠٥)	الكفاءات المحددة بواسطة مجلس اعتماد الإدارة التطوعية (CCVA)
التعبئة	– العلاقة ما بين الموظف والمتطوع – العمل الفريقي – القضايا القانونية	الرقابة	التشغيل	تخطيط وإدارة البرامج التطوعية	الرقابة	– التخطيط – الاتصالات	الاستغلال	الرقابة	صيانة البرنامج	الإدارة التنظيمية
	وضع الميزانية وتخصيص الموارد			تقييم الجدوى المالية					تنمية الموارد	المساءلة
الاستدامة	– تقويم الأثر – الجدوى المالية. للمتطوعين.	التقويم	الاستمرارية	– تحسن جودة الخدمة والتأثير. – تشجيع مشاركة المتطوعين	التقويم	التقويم	التقويم	الاهتمام بالمرونة	مناصرة البرنامج	القيادة والمناصرة

المصدر: استنادًا إلى: Safrit، Schmiesing، Gliem، and Gliem (2005)

يستمر البحث في مجال إدارة موارد المتطوعين في التوسع، خاصة فيما يتعلق بالكفاءات المطلوبة، وتحديد المكونات الفعالة، و / أو مستوى الكفاءة مع كفاءات إدارة موارد المتطوعين المختارة. وقد قام «بارنيز» و«شارب» (Barnes and Sharpe، 2009)، من خلال دراسة حالة، بالتحقيق في بدائل لنماذج إدارة موارد المتطوعين التقليدية التي من شأنها تعزيز تكامل نمط الحياة، والمرونة التنظيمية، والتعاون بين الوكالات التطوعية. وقام «هاجر» و»برودني» (Hager and Brudney، 2004) بالتحقيق في تبني تسع ممارسات لإدارة المتطوعين من قبل الجمعيات الخيرية والتجمعات. وأجرى «بويد» (Boyd، 2004) دراسة بأسلوب دلفاي لتحديد مجالات الكفاءة التي تتطلب من مديري المتطوعين أن يكونوا بارعين في المستقبل. وقام «هارشفيلد» (Harshfield،1995) بالتحقيق في الأهمية المتصورة لمكونات إدارة المتطوعين المختارة في مدارس الولايات المتحدة الغربية، بينما قام «كنج» و «صفريت» (King and Safrit، 1998) بنفس العمل لوكلاء تنمية الشباب في أوهايو. وتوضح هذه الأمثلة البحثية الاهتمام الكبير في مجال إدارة المتطوعين والحاجة إلى مواصلة إجراء البحوث لتحديد أفضل الممارسات الفعالة التي ستسمح للمهنة بالاستمرار في التطور.

وكما تمت مناقشته سابقًا، حددت الأدبيات الكفاءات التي تتوافق بالتأكيد في جميع السياقات؛ ومع ذلك، مع استمرار العمل التطوعي في التطور، من الضروري النظر في الكفاءات في السياق الصحيح. كما يجب الاعتراف بأن الكفاءات وحدها لا تحدد المهنة أو تعد الفرد الذي سيعمل في المهنة. ويحتاج المحترفون الجدد، والمحترفون المتمرسون أيضًا، إلى فرصة لممارسة ما يتم تدريسه في البيئة الرسمية، من خلال التدريبات العملية وغيرها من الترتيبات المماثلة. بالإضافة إلى ذلك، ومع تحديد كفاءات جديدة واستمرار تطور مجال إدارة المتطوعين، من الضروري أن تتكيف برامج ومناهج الشهادات مع الكفاءات الجديدة للمهنة لتظل ذات صلة بهذا الواقع لإعداد الأفراد المستعدين لدخول سوق العمل.

ملاحظات

يستند هذا الفصل إلى مقال شارك في تأليفه مؤلفو الفصل مع «جوزيف أ. جليم» و «روزماري ر. جليم» من جامعة ولاية أوهايو نشر في عام 2005 في مجلة الإدارة التطوعية 23(3). وتم نسخ أجزاء من المقال الأصلي حرفيًا بإذن خطي من محرر المجلة الدولية لإدارة المتطوعين.

المراجع

Alaimo، S.P. (2010). Quality improvement. In K. Seel (Ed.)، Volunteer administration: Professional practice (pp. 387–412). Markam، Ontario: LexisNexis Canada.

Allen، K. (1995). The paradigm organizational effectiveness series #1: Creating more effective volunteer involvement. Washington، DC: Points of Light Foundation.

Barnes، M.، & Sharpe، E. (2009). Looking beyond traditional volunteer management: A case study of an alternative approach to volunteer engagement in parks and recreation. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit، 20(2)، 169–187.

Bennis، W. (1987). Why leaders can't lead: The unconscious conspiracy continues. San Francisco، CA: Jossey–Bass.

Boyce، M. (1971). A systematic approach to leadership development. Washington، DC: USDA، Extension Service (ERIC document reproduction service no. ED 065–763).

Boyd، B. (2004). Extension agents as administrators of volunteers: Competencies needed for the future. Journal of Extension، 42(2). Retrieved from www.joe.org/joe/2004april/a4.shtml

Brudney، J. L. (1990). Fostering volunteer programs in the public sector. San Francisco، CA: Jossey–Bass.

Brudney، J. L. (1999). The effective use of volunteers: Best practices for the public

sector. Law and Contemporary Problems، 62، 219–253.

Brudney، J. L.، & Heinlein، M. A. (2010). Terminology. In K. Seel (Ed.)، Volunteer administration: Professional practice (pp. 1–224). Markam، Ontario: LexisNexis Canada.

ohen، L.، & Mannion، L. (1985). Research methods in education. London، UK: Croom Helm.

Corporation for National and Community Service، Office of Research and Policy Development. (2010، June). Volunteering in America 2010: National، state، and city information، Washington، DC: Author.

Council for Certification in Volunteer Administration. (2008). Body of knowledge in volunteer administration. Midlothian، VA: Author.

Culp، K.، Deppe، C.، Castillo، J.، & Wells، B. (1998). The G.E.M.S. model of volunteer administration. Journal of Volunteer Administration، 26(4)، 36–41.

Ellis، S. J. (1996). From the top down: The executive role in volunteer program success. Philadelphia، PA: Energize، Inc.

Ellis، S. J.، & Noyes، K.H. (1990). By the people: A history of Americans as volunteers (revised edition). San Francisco، CA: Jossey–Bass.

Finkelstein، M. A. (2007). Correlates of satisfaction in older volunteers: A motivational perspective. International Journal of Volunteer Administration، 24(5)، 6–12.

Fisher، J. C.، & Cole، K. M. (1993). Leadership and management of volunteer programs. San Francisco، CA: Jossey–Bass.

Glaser، B. G.، & Strauss، A. L. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. New York، NY: Aldine de Gruyter.

Gose، B. (2009). Can the nonprofit world handle a flood of helpers? Chronicle of Philanthropy، 22(1)، 1–20.

Govaart، M.–M.، van Daal، H. J.، Münz، A.، & Keesom، J. (Eds.). (2001). Volunteering: What are we talking about?. In M.–M. Govaart، H. J. van Daal، A. Münz، & J. Keesom (Eds.)، Volunteering worldwide (pp. 13–23). Amsterdam، The Netherlands: Netherlands Institute of Care and Welfare.

Hager، M. A.، & Brudney، J. L. (2004). Balancing act: The challenges and benefits of volunteers. Washington، DC: Urban Institute.

Harshfield، J. B. (1995). The perceived importance of selected components of volunteer management in public schools in the western United States (Unpublished doctoral dissertation). University of Nevada، Reno، NV.

Herman، M. L. (2010). Risk management. In K. Seel (Ed.)، Volunteer administration: Professional practice (pp. 373–386). Markam، Ontario: LexisNexis Canada.

Jedlicka، A. (1990). Volunteerism and world development. New York: Praeger.

Kerr، M. (2010). Financial management. In K. Seel (Ed.)، Volunteer administration: Professional practice (pp. 269–290). Markam، Ontario: LexisNexis Canada.

King، J.، & Safrit، R. D. (1998). Ohio Extension agents' perceptions of volunteer management. Journal of Extension، 36(3). Retrieved from www.joe.org/joe/1998june/a2.txt

Kreitner، R. (1998). Management (7th ed.). Boston، MA: Houghton Mifflin.

Krywood، D. L. (2010). Volunteer staffing and development. In K. Seel (Ed.)، Volunteer administration: Professional practice (pp. 143–214). Markham، Ontario: LexisNexis Canada.

Kuzel، A.J. (1992). Sampling in qualitative inquiry. In B. F. Crabtree & W. L. Miller

(Eds.)، Doing qualitative research (pp. 31–44). Newbury Park، CA: Sage.

Kwarteng، J.، Smith، K. L. & Miller، L. E. (1988). Ohio 4–H agents' and volunteer leaders' perceptions of the volunteer leadership development program. Journal of the American Association of Teacher Educators in Agriculture، 29(2)، 55–62.

Lawson، A.، & Lawson، S. (1987). Congregational workshop: Volunteerism in the church. Journal of Volunteer Administration، 5(3)، 35–40.

Lenihan، G. O.، & Jackson، L. (1984). Social needs، public response: The volunteer professional model for human services agencies and counselors. Personnel and Guidance Journal، 62(5)، 285–289.

Linder، J.، & Wingenbach، G. J. (2002). Communicating the handling of nonresponse error in Journal of Extension research in brief articles. Journal of Extension 40(6). Retrieved from www.joe.org/joe/2002december/rb1.shtml

Littlepage، L.، Perry، J. L.، Brudney، J. L.، & Goff، P. K. (2007). Exemplary volunteers: What is the role of faith? International Journal of Volunteer Administration، 24(5)، 13–25.

Litwin، G. H.، & R. A. Stringer. (1968). Motivation and organizational climate. Boston، MA: Harvard Business School.

MacKenzie، M.، & Moore، G. (1993). The volunteer development handbook: Tools and techniques to enhance volunteer and staff effectiveness، Downers Grove، IL: Heritage Arts.

Macduff، N. (1995). Volunteer and staff relations. In T. Connors (Ed.)، The volunteer management handbook (pp. 206–221). New York، NY: Wiley.

Merrill، M.، & Safrit، R. D. 2000، (December). In search of a contemporary definition of volunteerism. Retrieved from http://merrillassociates.com/topic/2000/12/

search–contemporary–definition–volunteerism/

Miles، M. B.، & Huberman، A. M. (1994). Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (2nd ed.). Thousand Oaks، CA: Sage.

Miller، L. E.، & Smith، K. L. (1983). Handling non–response issues. Journal of Extension، 21(5)، 45–50.

Morse، J. M. (Ed.) (1989). Qualitative nursing research: A contemporary dialogue. Newbury Park، CA: Sage.

Navarre، R. G. (1989). Professional administration of volunteer programs. Madison، WI: N–Way.

Naylor، H. H. (1967). Volunteers today: Finding، training and working with them. New York، NY: Dryden Association Press.

Park، J. M. (1983). Meaning well is not enough: Perspectives on volunteering. South Plainfield، NJ: Groupwork Today.

Peach، E. B.، & Murrell، K. L. (1995). Reward and recognition systems for volunteers. In T. D. Connors (Ed.)، The volunteer management handbook (pp. 222–243). New York، NY: Wiley.

Penrod، K. M. (1991). Leadership involving volunteers: The L–O–O–P model. Journal of Extension، 29(4)، 9–11. www.joe.org/joe/1991winter/a2.php

Safrit، R. D.، King، J. E.، & Burscu، K. (1994). A study of volunteerism in Ohio cities and surrounding communities. Columbus، OH: Department of Agricultural Education، The Ohio State University.

Safrit، R. D.، & Schmiesing، R. J. (2004). A suggested model for contemporary volunteer management: Qualitative research bridging the professional literature with best practices. Journal of Volunteer Administration، 22(4)، 34–39.

Safrit، R. D.، & Schmiesing، R. J. (2005). Volunteer administrators' perceptions of the importance of and their current levels of competence with selected volunteer management competencies. Journal of Volunteer Administration، 23(2)، 4–10.

Safrit، R. D.، Schmiesing، R. J.، Gliem، J. A.، & Gliem، R. R. (2005). Core competencies for volunteer administration: An empirical model bridging theory with professional best practice. Journal of Volunteer Administration، 23(3)، 5–15.

Safrit، R. D.، Smith، W.، & Cutler، L. (Eds.). (1994). The Ohio 4–H B. L. A. S. T. program: Building leadership and skills together. Columbus، OH: Ohio State University Extension (Pub. No. 8/94–200–119313).

Seel، K. (Ed.). (2010). Volunteer administration: Professional practice. Markham، ON: LexisNexis Canada Inc.

Serafino، A. B. (2010). Operational management. In K. Seel (Ed.)، Volunteer administration: Professional practice (pp. 103–141). Markham، Ontario: LexisNexis Canada.

Service Corps of Retired Executives (SCORE) Association. (1988). A report of accomplishments، 1987. Washington، D.C.: Author.

Smith، M. P. (1989). Taking volunteerism into the 21st century: Some conclusions from the American Red Cross. Journal of Volunteer Administration، 8(1)، 3–10.

Starnes، B. J. (2007). Trust، job satisfaction، organizational commitment، and the volunteer's psychological contract. International Journal of Volunteer Administration، 24(5)، 26–30.

Stepputat، A. (1995). Administration of volunteer programs. In T. D. Connors et al. (Eds.)، The volunteer management handbook. pp. 156–186 New York، NY: Wiley.

Stevens، J. (1992). Applied multivariate statistics for the social sciences (2nd ed.).

Hillsdale، NJ: Erlbaum.

Tesch، R. (1990). Qualitative research: Analysis types and software tools. New York، NY: Falmer Press.

Thomas، R. M. (2003). Blending qualitative and quantitative research methods in theses and dissertations. Thousand Oaks، CA: Corwin Press.

United States Department of Labor Bureau of Labor Statistics. (2008). Volunteering in the United States. Retrieved from www.bls.gov/news.release/volun.nr0.htm

Varella، P. (2010). Leadership for non–profit organizations. In K. Seel (Ed.)، Volunteer administration: Professional practice (pp. 413–440). Markham، Ontario: LexisNexis Canada.

Walter، V. (1987). Volunteers and bureaucrats: Clarifying roles and creating meaning. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly، 16(3)، 22–32.

Wilson، M. (1976). The effective management of volunteer programs. Boulder، CO: Volunteer Management Associates.

Wilson، M. (1992). Our profession at a crossroads. Journal of Volunteer Administration، 10(3)، 43–49.

Wiseman، F. (2003). Of the reporting of response rates in extension research. Journal of Extension، 41(3). Retrieved from www.joe.org/joe/2003june/comm1.shtml

Yallen، C. N. (2010). Ethical decision–making. In K. Seel (Ed.)، Volunteer administration: Professional practice (pp. 51–66). Markham، Ontario: LexisNexis Canada.

Yoshioka، C. F.، Brown، W. A.، & Ashcraft، R. F. (2007). A functional approach to senior volunteer and non–volunteer motivations. International Journal of Volunteer Administration، 24(5)، 31–43.

الفصل الثاني: الخصائص الديموغرافية للمتطوعين

هارييت ك.إدواردز (Harriett C. Edwards، EdD)
ر.ديل سافريت (R. Dale Safrit، EdD)
كمبرلي آلين (Kimberly Allen، PhD)
جامعة ولاية كارولينا الشمالية

نستكشف في هذا الفصل مفهوم الخصائص الديموغرافية للمتطوعين من ثلاثة مناظير: أولها وصف الخصائص الديموغرافية للمتطوعين في الولايات المتحدة لعام 2010 بالإضافة لاتجاهات ديموغرافية مختارة منذ 1974 ومن ثم يتناول هذا الفصل الخصائص الديموغرافية للمتطوعين من منظور تطور الإنسان على مدى العمر بما يصاحب ذلك من نتائج بالغة الأهمية للعمل التطوعي وإدارة الموارد التطوعية بناء على فترات محددة من تطور الإنسان، وأخيرا سنناقش في هذا الفصل الخصائص الديموغرافية للمتطوعين بناء على مجموعات جيلية محددة

الخصائص الديموغرافية للمتطوعين: بحث الخصائص العامة والخاصة

يعرف قاموس "ميريام- وبستر"(Merriam-Webster dictionary، 2010) مصطلح "الخصائص الديموغرافية " (في صيغة الجمع) باعتبارها: "الخصائص الإحصائية للمجموعات البشرية (مثل العمر أو الدخل)، وهو مصطلح يستخدم تحديدا لتحديد الأسواق بحيث يتم تحديد السوق أو الفئة السكانية بناء على الخصائص الديموغرافية". وبالتالي فإن الخصائص الديموغرافية تصف فئة سكانية رئيسية أو فرعية بناء على خصائص اجتماعية أو ثقافية محددة وهي ذات أهمية خاصة بالنسبة للبرامج والخدمات السوقية الموجهة لتلك الفئة السكانية الرئيسية أو الفرعية، وبالتالي فإن المصطلح يشير إلى استخدام خصائص أو صفات اجتماعية أو ثقافية أو شخصية محدد للوصول إلى فهم أفضل للمتطوعين كفئة كلية مستهدفة من المجتمع الأشمل. وهذه الخصائص الديموغرافية بالغة الأهمية بالنسبة لمديري الموارد التطوعية إذ تمكنهم من استهداف فئات مجتمعية رئيسية أو فرعية سواء بغرض استقطاب متطوعين جدد أو الوصول لفهم أفضل للمحفزات المحتملة للتطوع بالنسبة للمتطوعين الحاليين، والعوائق التي

قد تقف في طريق الأفراد الذين قد يرغبون في التطوع مستقبلا. وتشمل الخصائص الديموغرافية النمطية التي يمكن استخدامها لهذه الأغراض على سبيل المثال: العمر والنوع والعنصر/العرق والحالة الاجتماعية والتركيب الأسري والموقف الوظيفي والمستوى التعليمي والدخل الأسري الإجمالي وغير ذلك.

ورغم أنه يجب على مدير الموارد التطوعية – من المنظور المثالي– دراسة كل متطوع حالي أو محتمل باعتباره شخصا متفردا وتحديد الفرص التطوعية المتاحة والتدريب المطلوب له بناء على هذا التفرد. ولكن من المنظور الواقعي فإن هذه المقاربة المثالية غالبا لا تكون ممكنة أو عملية؛ لأسباب عدة بما في ذلك (على سبيل المثال لا الحصر): الأعداد الكبيرة للمتطوعين والوقت المحدود لمدير الموارد التطوعية الذي لديه شواغل أخرى وسنركز في هذا الفصل أولا: على خصائص ديموغرافية مختارة للمتطوعين في الولايات المتحدة اعتبارا من عام 2010، بالإضافة لبعض الاتجاهات المحددة منذ عام 1974 بناء على البيانات التجريبية التي تم جمعها من خلال مصادر حكومية، ومن ثم سنناقش العواقب المحتملة بالنسبة لاستقطاب المتطوعين الجدد أو تقديم دعم أفضل للمتطوعين الحاليين من خلال مقاربتين مفاهيميتين شموليتين تستند كلتاهما على توليفة من الخصائص الديموغرافية المحددة التي سبق بيانها: العمل التطوعي في سياق تطور الإنسان وكذلك في سياق المجموعات الجيلية.

صورة سريعة لمجموعة مختارة من الخصائص الديموغرافية المختارة للمتطوعين في الولايات المتحدة

تمثل مناقشة الخصائص الديموغرافية للمتطوعين على مدى فترة زمنية مطولة (أي: سنوات متعددة) تحديا ليس بالهين وذلك غالبا؛ لعدم وجود عملية ثابتة لجمع بيانات سواء لبحث جاري/ أو من قبل هيئة معنية بالخصائص الديموغرافية باستخدام منهجيات ثابتة (على سبيل المثال: توجيه نفس الأسئلة عام بعد عام وبنفس الأسلوب). ومع ذلك فقد حاولت بعض الهيئات الوطنية القيام بذلك باستخدام تقنيات سليمة وموثوقة؛ لتحليل واستقراء البيانات بما يتفق مع تلك المناظير الطولية. ففي عام 2006 قامت مؤسسة الخدمة الوطنية والمجتمعية بمقارنة خصائص ديموغرافية مختارة للمتطوعين في الفترة ما بين 1975 و2005 باستخدام بيانات تم جمعها بمعرفة المكتب الأمريكي للإحصاء السكاني باستخدام

الاستقصاء السكاني الحالي (CPS).

وفي هذا الاستقصاء كان التعريف الثابت للمتطوع البالغ هو «أيُّ شخص يبلغ السادسة عشرة من العمر فما فوق وعمل كمتطوع بلا أجر لدى منظمة غير ربحية خلال الشهور الاثني عشرة الماضية» (ص 4). وبالتالي فإنه من خلال الاستقصاء السكاني الحالي تم جمع البيانات التي تتعلق فقط بالعمل التطوعي الرسمي (أي العمل التطوعي تحت رعاية منظمة أو هيئة رسمية) مقارنة بالعمل التطوعي غير الرسمي (أي العمل التطوعي الذي يقوم به الفرد خارج إطار المنظمات أو الهيئات الرسمية).

وقد كانت الإحصائيات المتعلقة بعام 2005 مستقاة من بيانات مجمعة تم تجميعها عن طريق الاستقصاء السكاني الحالي وتشمل ردودا من استقصاءات تم إجراؤها أعوام 2003 و2004 و2005 ومن ثم تم تعديل البيانات لحساب معدل التطوع لعام 2005 مقارنة بذات النسبة في التقارير السابقة، ومع ذلك فقد تم التعرف على عدة اتجاهات مثيرة للاهتمام بناء على المقارنات الديموغرافية من عام 1974 إلى 2005:

- تضاعف معدل العمل التطوعي للأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 16 إلى 19 عاما في الفترة ما بين 1989 و2005 بحيث تجاوز معدل التطوع على المستوى الوطني لعام 2005 مما يمثل تناميا ضخما للعمل التطوعي بين المراهقين وهو أمر يعزوه واضعو التقرير إلى تنامي البرامج الخدمية المدرسية وبرامج التعلم الخدمي، وكذلك إلى ردة فعل الشبان تجاه أحداث 11 سبتمبر 2011 المتمثلة في رغبة متزايدة في خدمة مجتمعاتهم.
- زاد معدل التطوع بنسبة 30% فيما بين البالغين الذين تتراوح أعمارهم من 45 إلى 64 سنة وتشمل الأسباب المقترحة لتلك الزيادة الوصول إلى مستويات أعلى مع تأخر الزواج والإنجاب.
- أكبر زيادة تمت ملاحظتها بين المجموعات الديموغرافية المحددة خلال فترة الثلاثين عاما هي زيادة معدل التطوع بنسبة 64% بين الأمريكيين الذين تبلغ أعمارهم 65 عاما فما فوق. كما إن نسبة المتطوعين المسنين الذين يساهمون بمئة ساعة تطوعية فما فوق زادت هي الأخرى بنسبة 46% وقد عزيت تلك الإحصاءات المثيرة للدهشة إلى الخصائص الجيلية (وهي ما سنناقشها في جزء لاحق من هذا الفصل)، والعلاقة الطردية فيما بين تحسن المؤشرات الصحية وارتقاء المستوى التعليمي وارتفاع مستويات الدخل المتاح وبين العمل التطوعي.

وفي عام 2010 قامت مؤسسة الخدمة الوطنية والمجتمعية مجددا بعمل صورة سريعة للعمل التطوعي في الولايات المتحدة بناء على خصائص ديموغرافية مختارة مع العلم بأن الولايات المتحدة في الفترة من 2005 إلى 2010 قد مرت بأزمة اقتصادية كبرى مما زاد من مستوى الطلب والاحتياج للبرامج الحكومية وبرامج القطاع العام، وخاصة بالنسبة للفئات السكانية الأكثر عرضة. ومع ذلك فقد خلصت مؤسسة الخدمة الوطنية والمجتمعية أن 63.4 مليون أمريكي انخرطوا في العمل التطوعي في مجتمعاتهم المحلية استجابة لتلك الأزمة (أي بزيادة قدرها 1.6 مليون متطوع مقارنة بعام 2008) وقدموا 8.1 مليار ساعة تطوعية تقدر قيمتها بنحو 169 مليار دولار أمريكي، وهي أكبر زيادة في عام واحد من حيث عدد المتطوعين ونسبة التطوع منذ عام 2003. وترجع تلك الزيادة في معظمها إلى زيادة معدلات التطوع فيما بين السيدات (وخاصة بين السيدات اللاتي تتراوح أعمارهن من 45 إلى 54 سنة) والأفراد المتزوجين (وخاصة السيدات المتزوجات) والموظفين (وخاصة الموظفين بدوام كامل)، إلا إن أعلى معدلات التطوع قد لوحظت بين الأفراد الذين لهم أبناء تقل أعمارهم عن 18عاما ولا يزالون يقيمون معهم وكذلك بين الأفراد من حاملي الدرجات الجامعية أو الحاصلين على شهادة الثانوية العامة.

إن موضوع الاتجاهات الديموغرافية في العمل التطوعي من المواضيع التي يمكن أن تكتب فيها مجلدات كاملة. ولكننا في هذا القسم الصغير سنكتفي بإبراز بضعة من الأوجه الأكثر إثارة للاهتمام للعمل التطوعي والتي لوحظت في مجال العمل التطوعي بالولايات المتحدة على مدى العقود الماضية. ورغم أن تحليل تلك الاتجاهات أمر مهم من حيث تمكينه لمدير الموارد التطوعية من وضع البرنامج التطوعي في السياق الاجتماعي الأشمل، ولكن الأهم تمكين مدير الموارد التطوعية من فهم الأوجه الإيجابية والسلبية لأي متطوع محتمل بناء على خصائص اجتماعية تطورية أكثر شمولا. ولذلك فسنقوم فيما تبقى من هذا الفصل باستكشاف العمل التطوعي بناء على مدخلين شموليين وهما:

1 – مراحل تطور الإنسان.

2 – المجموعات الجيلية.

العمل التطوعي عبر مراحل العمر: فهم "مواسم الخدمة التطوعية" في تطور الإنسان

العمل التطوعي لا يأتي من فراغ (Ellis، 2010)، وبالتالي فمن المنطقي أن يكون للأحداث الحياتية الكبرى والظواهر الاجتماعية المختلفة التي تؤثر على المجتمع عامة أثرا على النشاط التطوعي لدى الفرد. فالعمل التطوعي هو عمليا جزء لا يتجزأ من كل "موسم" من المواسم التي تكون دورة حياة الإنسان بدء من الطفولة وسنوات المراهقة مرورا بفترة النضوج المبكرة والمتوسطة وانتهاء بسنوات العمر المتقدم. وبالتالي فستكون لكل متطوع تبعا للموسم الذي يمر به خلال دورة حياته التطوعية احتياجات شخصية وخصائص تطورية متفردة يجب الاعتراف بها واحترامها لتوفير تجربة تطوعية إيجابية لأقصى حد ممكن لكل من المتطوع والمنظمة الراعية له.

ورغم أن التطور الشمولي للإنسان قد يكون أسهل استكشافا وفهما من خلال فحص كل موسم من مواسم عمر الفرد على حدة إلا أن طبيعة عمر الإنسان وارتباط مواسمه تجعل من الأفضل تناولها لا كحلقات منفصلة، ولكن كدراما إنسانية مستمرة ومتصلة يمتزج فيها كل مشهد بالمشهد التالي بلا انقطاع وكل فصل بتاليه وهذا هو التناقض الذي ينطوي عليه استكشاف تطور الإنسان على مدى عمره بالكامل حيث يمكننا أن ندرسه من خلال تشريحه إلى مراحل ولكننا لن نتمكن من فهمه بحق دون مزج المراحل ضمن كيان واحد شامل. وقد علق الباحث فيشر(Fisher، 1997) على هذا التناقض بالتعليق التالي:

"إن الرحلة الممتدة من الطفولة المبكرة إلى الشيخوخة هي مزيج من العمليات التطورية والنضوجية المتداخلة وبالتالي يمكن النظر إلى تلك الرحلة كمراحل متصلة تتوالى بشكل انسيابي من واحدة إلى تاليتها ولدراسة أكثر تركيزا يمكن تحويل إطار الملاحظة وتحديد المستويات النضوجية ومن ثم النظر إليها بشكل فردي كسلسلة من الحقب المتصلة والمتمايزة بشكل ما – "مواسم الحياة" (p 173).

من الناحية التاريخية نجد أن البرامج التطوعية قد أنشئت لتلبية احتياجات مجموعة فردية مستهدفة. فجمعية الصليب الأحمر الأمريكي وهي تمثل أحد أشهر الجهود التطوعية قد نشأت من رحم الفترة التالية للحرب الأهلية (Ellis & Noyes، 1990)، وكانت في البداية مجهودا تطوعيا لتلبية احتياجات

الجنود الذكور أثناء فترة نقاهتهم في إطار مجتمع في حالة حرب كما أن برنامج (4H) لتنمية الشباب قد نشأ أصلا في العقود الأولى من القرن العشرين؛ لتلبية احتياجات الصبية والفتيات في سن المدرسة في المجتمعات الريفية والزراعية (Reck، 1951)، وكذلك تم تأسيس حركة المسنين في عام 1974 لتقديم الرعاية والدعم النفسي للمرضى المشرفين على الموت وأسرهم (Ellis & Noyes، 1990) .

ومع ذلك فغالبا ما تجد المنظمات التطوعية المعاصرة نفسها مطالبة بتلبية الاحتياجات متعددة لمجموعات متعددة من العملاء. وهذا الواقع الذي يشكل تحديا للمنظمات غير الربحية القائمة على العمل التطوعي في عالم اليوم هو الذي شجع (بل اضطر!) العديد منها لإيجاد طرق متفردة لربط مجموعات العملاء المتباينة التي تخدمها؛ ليتسنى لها استغلال الموارد البشرية والمادية المحدودة أفضل استغلال. فبرامج مثل برنامج المتقاعدين المسنين التطوعي وبرنامج (كفالة الأجداد) وبرنامج (تبنى جدا) هي برامج قائمة على قدرات ومهارات متفردة لأفراد في مراحل حياتية محددة يرغبون في التطوع بوقتهم وطاقتهم ومواهبهم لخدمة الآخرين دون النظر للمكسب المالي. فهذه البرامج بين الجيلية (المتداخلة الأجيال) تربط بين أفراد ينتمون لمراحل حياتية متفردة بهدف تحسين نوعية الحياة لذوي الحاجات والعاهات المتفردة وللمجتمع ككل. وكذلك فإن تبني منظور "مواسم الخدمة التطوعية" يؤدي وظيفة مهمة تتمثل في مساعدتنا على الوصول لفهم وتقدير وتثمين أفضل للأفراد الذين يمرون بمراحل حياتية تختلف عن مرحلتنا، فالبرنامج التطوعي بين الأجيال لا يسد فقط الفجوة الفاصلة بين الأجيال عن طريق التفاعل الهادف ولكنه يعرف الأطفال على جوانب إيجابية للتقدم في العمر (Chen، 1997).

ومن شأن التوصل لفهم مواسم الخدمة التطوعية في حياة الإنسان وتعزيز الروح التطوعية على مدى العمر بأكمله، تمكين البرامج التطوعية من تلبية الاحتياجات المتزايدة لمجموعات متفردة من العملاء، مع الاستغلال الأمثل للموارد المادية القائمة، وكذلك لمورد بشري متنامي متمثل في المتطوعين المسنين. وعلى حد قول الباحث "ستيفنس" (Stevens، 1998) فإن "المورد البشري المتمثل في المتطوعين المسنين هو مورد حيوي ومتنامي ودعم تلك الجهود التطوعية من خلال التوجيه الجيد القائم على الأبحاث سيعزز من إحساس هؤلاء المتطوعين بالسعادة" (p. 36).

إن مجال تطور الحياة الإنسانية، مثله مثل عالم العمل التطوعي، يمكن النظر إليه كمراحل أو مواسم حياتية بحيث تكتسب أنماط النمو معنى ومغزى ويشمل مجال تطور الإنسان ثلاثة نطاقات أو أبعاد وهي البعد المادي والبعد الاجتماعي/العاطفي والبعد الإدراكي (Berk، 2008) وهي أبعاد أو نطاقات تتأثر تأثرا شديدا بأجهزة عدة تعمل معا بشكل متوافق.

وتنص النظرية البيئية للتطور للباحث "بروفنبرنر" (Bronfenbrenner، 1986) على أن جميع الأجهزة تعمل بشكل مترادف سواء أثناء تطور الطفل أو البالغ. وبالتالي فمن المهم أن يتم أخذ مراحل التطور والمنظومات ذات الأثر على ذلك التطور في الاعتبار عند تنظيم المتطوعين، وبالطبع فامتلاك مدير الموارد التطوعية لمعرفة أساسية بأبعاد /نطاقات التطور الثلاثة على مدى دورة الحياة التطوعية تمكنه من معرفة الكيفية الأفضل لتفعيل انخراط المتطوعين. ونظرا لكون أبعاد/نطاقات التطور الثلاثة مترابطة ومتداخلة بشكل حميم؛ لتشكل الشخص ككل، فلابد من أخذ الأبعاد/ النطاقات الثلاثة في الاعتبار لتعزيز التطور الصحي والناجح للروح التطوعية في كل مرحلة حياتية، فالنطاق أو البعد المادي يتعامل مع النمو والنضج الجسدي خلال مرحلة الطفولة والتغيرات اللاحقة خلال فترة البلوغ والنضج، بما في ذلك ما يتم اكتسابه أو فقده من قدرات حركية على مدى العمر. أما النطاق أو البعد الاجتماعي/ الانفعالي فيتعلق بالعلاقات الناشئة مع الأقران والبالغين والأسرة فضلا عن قدرة الفرد على السيطرة على الذات وعلى التعامل مع الانفعالات. وأخيرا فالنطاق أو البعد الإدراكي (الفكري) يشمل التغيرات في العمليات الذهنية التي ينطوي عليها التفكير العقلاني والإدراك واللغات والتعلم.

ولقد كانت مراحل التطور خلال الطفولة والشباب المبكر محلا لدراسة مستفيضة على مدى القرن الماضي. وقد كان الباحث "جان بياجيه" من أوائل المنظرين الذين ألقوا الضوء على المراحل التسلسلية للنمو والتطور البشري (Berk، 2008). ولقد خضعت مراحل التطور وفقا لنظرية "بياجيه" للعديد من الاختبارات على مدى الزمن حتى أصبحت نظريته المتعلقة بمراحل التطور الحياتية هي النظرية الأساسية في هذا الصدد (Crain، 2011). وقد توسع العديد من المنظرين في فهم تطور الطفل والأسرة في إطار كل واحد من النطاقات أو الأبعاد الثلاثة. فالنظرية النضوجية للباحث "جيزيل" (Gesell، 1925) مثلا تساعدنا على فهم التطور المادي، فيما قدم الباحثون "أيريكسون" (Erikson، 1959) و"إينزورث" (Ainsworth، 1967) و"باندورا" (Bandura، 1977)

و"كولبرج" (Kohlberg، 1981) إسهامات كبرى في فهم التطور الاجتماعي/الانفعالي. وبالطبع فإن الباحثين الرواد بدءاً من "مونتيسوري" (Montessori 1954) و"بياجيه" و"إنهلدر" (Piaget and Inhelder، 1969) وانتهاء بالباحث "فيجوتسكي" (Vygotsky، 1978) هم أصحاب الحجية فيما يتعلق بالتطور الإدراكي.

وبالطبع فمن المهم بالنسبة لمدير الموارد التطوعية أن يمتلك فهما كاملا للمراحل التطورية لكي يتمكن من تحديد الموقع الأكثر ملاءمة للمتطوع وباستخدام مصطلحات التطور البشري. ويمكن القول بأن وجود توافق فيما بين المتطوع والبيئة يزيد من فرص نجاح المتطوع ويطيل فترة بقائه ضمن المنظمة. فمثلا إذا تقدمت فتاة في الخامسة عشرة من العمر للتطوع ببنك للطعام فيجب على مدير الموارد البشرية دراسة قدراتها الجسدية وتطورها الإدراكي ومعاييرها الاجتماعية والانفعالية قبل أن يضعها بموقع معين.

المراحل الحياتية

يقدم الشكل1–2 ملخصا للخصائص التطورية للإنسان على مدى حياته في إطار إدارة الموارد التطوعية، وسنورد في الأقسام الفرعية التالية وصفا أكثر تفصيلا للمراحل الحياتية المختلفة على مدى مسار التطور الإنساني فيما يتعلق بالسمات والخصائص المتفردة المتعلقة بالتطور المادي والتطور الاجتماعي الانفعالي والتطور الإدراكي لكل مرحلة.

الشكل ٢–١: ربط التطور لإنساني بالروح التطوعية مع مراحل الحياة

المرحلة العمرية (المرجع)	خصائص التطور البشري الناحية البدنية/ الاجتماعية والعاطفية/ الإدراكية	نتائج التطوع	الأنشطة التطوعية المحتملة
الرضاعة منذ الولادة – سنتين (Berk، 2008)	الناحية البدنية: نمو سريع في العقل والجسم. يصبح قادراً على الحركة. الناحية الاجتماعية، العاطفية: التطور الاجتماعي منذ الولادة. يكتسب الوعي بالجنس. الناحية الإدراكية: يكتسب التعرف على نفسه يتكلم كلمات أو عبارات أولية.	لا يوجد وعي بالمشاركة التطوعية التنشئة الاجتماعية الأبوية التعرض إلى الخدمة مبكرًا تطور اعتقاد بأهمية مساعدة الغير. الأنشطة قصيرة المدى.	يأخذ الأبوين الطفل الرضيع في أثناء: الخدمة في المكان المحلي للعبادة. مساعدة الجيران في أعمال الفناء. المساعدة في مدرسة الطفل.
الطفولة 3 – 5 سنوات (Berk، 2008)	الناحية البدنية: تحسنت المهارات الحركية الكبرى والدقيقة. تحسن التوازن. الناحية الاجتماعية، العاطفية: سيطرة العلاقات بين الطفل والأبوين. مفهوم الذات ملموس. الناحية الإدراكية: انتباه قصير المدى. الأفكار موجهة بالمدارك أكثر من المنطق.	الأنشطة قصيرة المدى. الأنشطة المباشرة النشطة. تشجيع الإبداع الذاتي. تركيز التعاونيات (غير تنافسية) الإشراف عن قرب (يشمل جميع العائلة) تركيز النجاح (جعل الطفل يشعر بحالة جيدة عن نفسه) التأكيد على السلامة.	مساعدة أفراد العائلة أو المدرسين. زراعة الورود في حديقة. قضاء حوائج جار كبير في السن. تنظيف المناطق الخارجية في المتجمع المحلي. زراعة حديقة في المجتمع المحلي. الغناء في دار رعاية محلي. التبرع بألعاب أو ملابس.

المرحلة العمرية (المرجع)	خصائص التطور البشري الناحية البدنية/ الاجتماعية والعاطفية/ الإدراكية	نتائج التطوع	الأنشطة التطوعية المحتملة
فترة ما قبل المراهقة 6 – 11 سنة (Berk، 2008)	الناحية البدنية: النمو بطيء ومنتظم زيادة في المهارات الحركية الكبرى والدقيقة. الناحية الاجتماعية، العاطفية: يستمتع بالألعاب المنظمة مع الرفقاء من نفس الجنس. المقارنة الاجتماعية بين الرفقاء والآخرين. الناحية الإدراكية: تطور مدى الانتباه. الاقتصار على التفكير المادي.	تركيز التعاونيات (غير تنافسية) المشاركة بنشاط منظم/ مرتب للغاية. يجعل النشاط مرحًا. مجموعات من نفس الجنس. يحتاج إلى إرشاد خبير.	المساعدة في زراعة الورود في دور الرعاية المحلية، أو إلى جار مسن. المساعدة في توصيل وجبة إلى مأوى عائلة مشردة في المنطقة المحلية. كنس ورق الأشجار من أجل أحد الجيران. اللعب مع أطفال آخرين في مأوي عائلة مشردة في المنطقة المحلية جمع الأطعمة أو الملابس من الجيران.
المراهقة (12–19 سنة) (Berk، 2008)	الناحية البدنية: لديه طفرة نمو مثيرة. الوصول إلى النضج الجنسي. الناحية الاجتماعية، العاطفية: ذروة المشاركة مع الأقران التسوية والارتباك بشأن الهوية الذاتية والجمهور الخيالي. الناحية الإدراكية: يكتسب التشتت، التثبيط. يفكر بصورة جامدة وتجريدية.	المجموعات مختلطة الجنس تقدم مسؤولية كبيرة/ صناعة القرار اكتشاف المسيرة المهنية الفرصة لتعلم أكثر عن أنفسهم التقديم للجامعات/ بناء السيرة الذاتية للوظيفة. الحساسية إلى مشاعر الأفراد/ مداركهم.	القيام بحملة لتوصيل الأطعمة المعلبة إلى مخزن المطاعم المحلي. العمل كمعلم للأطفال الصغار في المدارس أو المناطق المجاورة. تخصيص يوم للقيام بتنظيف المجتمع المحلي. المساعدة في التنظيم والقيام بحملة لتسجيل الناخبين. وكأسرة، قضاء يوم عيد الشكر في خدمة المشردين المحليين أو مركز رعاية كبار السن.

المرحلة العمرية (المرجع)	خصائص التطور البشري الناحية البدنية/ الاجتماعية والعاطفية/ الإدراكية	نتائج التطوع	الأنشطة التطوعية المحتملة
مرحلة الشباب 20 – 39 (Berk، 2008)	الناحية البدنية: الوصول إلى ذروة الوظيفة البدنية اكتمال تطور العقل الناحية الاجتماعية، العاطفية: توسع شبكات التواصل الاجتماعي مع زيادة العلاقات العاطفية بدأ المسيرة المهنية والحياة الأسرية. الناحية الإدراكية: مهارات عقلية ممتازة ونمو في المعرفة.	استخدام درجة عالية من الخبرة الحاجة إلى الموازنة بين العمل والعائلة. مراقبة البالغين الأصغر سنا/ المراهقين. لديه خيارات أعمال تطوعية طويلة، وقصيرة المدى. لديه فرص للترابط الاجتماعي.	المشاريع الجماعية للنوادي أو العائلات. القيام بيوم التطوع العائلي التطوع مع نادي الشباب المحلي أو المنظمة. تنظيم رحلة تطوعية إلى مجتمع محلي آخر.
البالغون وكبار السن 40+ (Sigelman& Shaffer،1995)	الناحية البدنية: بطء وقت التفاعل. يبدأ الجسد في البطء والضعف. الناحية الاجتماعية، العاطفية: التركيز على العائلة والحياة المهنية. فقدان العائلة والأشياء الأخرى المؤثرة. زيادة التفكير الذاتي الناحية الإدراكية: لديه خبرات كثيرة عن العالم زيادة الحكمة.	لديه خيارات أعمال تطوعية طويلة، وقصيرة المدى. لديه فرص للترابط الاجتماعي. لديه أوقات متاحة أكثر (دخل) يملئ فراغات في حياته. يحتاج إلى التفكير الذاتي (الإيثار) يكون واعيًا بالنسبة للقيود الصحية.	القيام بمهمة في مجلس أو لجنة المجتمع المحلي لمشاركة الخبرة. المشاركة كمعلم لمحو الأمية في مدرسة محلية أو في المأوي الأسرية. القيام بمهمة الدفاع عن المجتمع المحلي للقضايا أو المسائل المتعلقة بالمواطنين المسنين المحليين.

فترة الطفولة المبكرة (من الولادة حتى سن السنتين)

النطاق المادي: تكون المنعكسات هي الشائعة ثم يرتقي إلى مستوى أعلى من التحكم الإرادي ويبدأ في الحبو ثم المشي مع اكتساب قدرة بدائية على استغلال المعلومات الحسية.

النطاق الاجتماعي–الانفعالي: الخصائص الاجتماعية الموجودة منذ المولد والمتمثلة في التعلق بمقدم (مقدمي) الرعاية والقلق من الغرباء والألعاب البسيطة القائمة على التظاهر والبيئة المتركزة في الأسرة والتعرف على الذات والمزاج العام تشكل أساس الشخصية.

النطاق الإدراكي: الفترة الحسية–الحركية: المناغاة ثم الكلمات الأولى ثم التعرف على الرموز والأشياء والأفراد ثم اكتساب ديمومة الأشياء.

فترة الطفولة (من 3 إلى 5 سنوات)

النطاق المادي: قدرات فكرية جيدة – تطور وتحسن التوافق العصبي الحركي – النمو الدماغي.

النطاق الاجتماعي–الانفعالي: علاقة الطفل بالأبوين هي السائدة–التعرض الأول للتعليم المدرسي–تحسن القدرات الاجتماعية، مع استمرار الأنانية لدى الطفل– تطور القدرة على التقليد والتظاهر– تكوّن مفهوم مبسط للخطأ والصواب– فهم الدَّوْرِ الجِنْسَيّ.

النطاق الإدراكي: مرحلة ما قبل التشغيل: استخدام في أدنى الحدود لاستراتيجيات الذاكرة– تسارع اكتساب القدرة اللغوية– الأفكار قائمة على الإدراك مع استخدام محدود للمهارات المنطقية.

فترة ما قبل المراهقة (من 6 إلى 11سنة)

النطاق المادي: تحسن القدرات الحركية والتوافق العضلي العصبي– بطء النمو الجسدي–تطور المادة الدماغية البيضاء، مما يزيد من إفراز الهورمونات وتحسن القدرة على تنظيم الانفعالات.

النطاق الاجتماعي–الانفعالي: تزايد المقارنة الاجتماعية فيما بين الأقران– تزايد الانخراط مع أفراد من نفس الجنس– تزايد تأثير المدرسة–تكون التصور الذاتي– الاستمتاع بالألعاب المنظمة– اتضاح السمات الشخصية.

النطاق الإدراكي: الاقتصار على قدرات التفكير المادي– القدرة على التفكير المنطقي–إجادة الكلمات واللغة– تحسن الذاكرة–تطور مدى الانتباه.

فترة المراهقة (من 12 إلى 19 سنة)

النطاق المادي: فورة نمو دراماتيكية– بلوغ النضج الجنسي– تسارع الوظائف الجسدية

النطاق الاجتماعي– الانفعالي: ذروة الانخراط مع الأقران–تكوين صداقات حميمة– بدء مواعدة الفتيات–توتر العلاقة مع الأبوين التي تكون أقرب للندية– التكيف مع الهوية الجنسية والذاتية– التفكير القائم على الأخلاقيات التقليدية– تضارب الهوية مع تشوش الأدوار.

النطاق الإدراكي: القدرة على التفكير المادي والمعنوي– القدرة على فهم الأفكار الافتراضية – اكتساب قدرات إضافية على معالجة المعلومات.

فترة البلوغ المبكرة (من 20 إلى 39 سنة)

النطاق المادي: ذروة الوظائف الجسدية مع تراجع تدريجي– بدء التكاثر

النطاق الاجتماعي–الانفعالي: توسع الشبكات الاجتماعية إلى جانب تزايد العلاقات الغرامية– انطلاق المسيرة المهنية والأسرية–تغيرات مهنية–زيادة نسبة التعرض للمشاكل النفسية–زيادة الثقة– تغير الأدوار الأسرية–استقرار الشخصية –تصارع ما بين الحميمية والانعزالية.

النطاق الإدراكي: تطور مجالات الخبرة–تميز المهارات الذهنية–تنامي المعرفة

فترة البلوغ المتوسطة (من 40 إلى 64 سنة)

النطاق المادي: تراجع محتمل للوظائف الجسدية – الاحتياج لاستخدام النظارات والسماعات الطبية– انقطاع الطمث لدى الإناث –سن اليأس الذكري.

النطاق الاجتماعي–الانفعالي: استقرار مهني–ترك الأبناء للمنزل–تزايد المسؤولية عن الأجيال الأكبر والأصغر في العائلة– تسيد دور العمل والعلاقات والأسرة– الصراع النفسي فيما بين التكاثر

والركود–إمكانية حدوث أزمة منتصف العمر–استمرار ثبات السمات الشخصية.

النطاق الإدراكي: عمليات تفكير ما بعد المجرد– مكتسبات في معظم المجالات مع فقدان لبعض القدرات الإدراكية–استخدام المنطق والحدس.

فترة البلوغ المتأخرة (65 سنة فما فوق)

النطاق المادي: تراجع القدرات الجسدية – تباطؤ الحركة وتراجع القوة.

النطاق الاجتماعي–الانفعالي: الاهتمام الفائق بالعلاقات الاجتماعية وربما التعامل بدرجة أكبر مع القضايا بين الأجيال – زيادة وقت الفراغ نمطيا.

النطاق الإدراكي: تباين واسع فيما بين القدرات الإدراكية فالبعض قد يصل إلى ذروة الذكاء فيما يعاني آخرون من تباطؤ التعلم وقصور الذاكرة واضمحلال الإدراك– القدرات الذهنية تكفي فقط للأنشطة الروتينية اليومية.

الربط بين التطور الإنساني والعمل التطوعي

يمكن لمديري الموارد التطوعية بناء على فهم لأساسيات التطور الإنساني تطوير وإطالة أمد مواسم الخدمة التطوعية من خلال برامج تطوعية تصمم لاستهداف القدرات والاهتمامات والاحتياجات المتفردة لفئات المتطوعين المختلفة (الأطفال والمراهقين وكبار البالغين و.. إلخ).

وهنا لابد أن نقر بالتشديد البالغ من قبل قطاع المنظمات غير الربحية في عالم اليوم على مد الجسور فيما بين مواسم الخدمة التطوعية تلك لتعزيز التفاهم فيما بين الأجيال من خلال العمل التطوعي. وقد شدد الباحثون «ولسون» (Wilson) و«آلين» (Allen) و«ستراهان» (Strahan) و«إيثير» (Ethier) (2008) على أهمية تقديم السياق الإيجابي للمراهقين وكذلك فوائد العمل التطوعي بالنسبة للمراهقين أنفسهم.

وقد وصف الباحث «شين» (Chen، 1997) برنامجا تطوعيا عابرا للأجيال مصمم للتعامل مع حقيقة سائدة في عالم اليوم وهي محدودية الفرص المتاحة أمام الأطفال والمسنين في بلد ينقسم بشكل متزايد إلى مجموعات منعزلة بناء على العمر ويتسم بتباعد المسافة الفاصلة بين الأحفاد والأجداد (p. 48). وقد عرف

الباحث «بتنام» (Putnam، 2000) هذه الفكرة باعتبارها «رأس مال اجتماعي»...متمثل في إيجاد روابط فيما بين الأفراد والشبكات الاجتماعية ومعايير المعاملة بالمثل والجدارة بالثقة النابعة منها (p.19).

فمن خلال الاعتراف بالاحتياجات والاهتمامات المصاحبة لكل موسم من مواسم الخدمة التطوعية للفئات التي نحاول الربط فيما بينها واحترام تلك الاحتياجات والاهتمامات، فإن الجهود التطوعية الناتجة لن تكون فقط أكثر ملائمة بالنسبة للمشاركين بل أعمق مغزى. وسنورد فيما يلي بعض الاعتبارات المتعلقة بالجهود التطوعية لكل موسم من مواسم الخدمة التطوعية، بالإضافة لبضع أمثلة للأنشطة التطوعية المحتملة لكل منها.

فترة الطفولة المبكرة (من الولادة حتى سن السنتين)

معظمنا متفقون على أن الأطفال في هذه المرحلة لا يمتلكون وعيا بالتطوع ولا يملكون قرارا بخصوص التطوع أو عدم التطوع. ولذلك فدور الأطفال في هذه المرحلة العمل التطوعي هو كونهم جزء من العمل التطوعي لآبائهم في الإطار المجتمعي، ولذلك ففرص العمل التطوعي للآباء والأمهات تتيح للأطفال فرصة التعرض المبكر للخدمة التطوعية، وهو أساس تكون الاعتقاد لديهم بأهمية مساعدة الآخرين. ومن ثم فيجب تشجيع الأطفال الذين «يتطوعون» مع آبائهم وأمهاتهم على الانخراط في أنشطة تطوعية قصيرة الأجل، مثل مصاحبة الأبوين أثناء تقديمهم مساعدة تطوعية بدار عبادة في الحي أو مساعدة أحد الجيران في أعمال البستنة.

فترة الطفولة (من 3 إلى 5 سنوات)

فترة الطفولة هي الفترة التي يبدأ فيها إحساس الطفل بارتباطه بالعالم المحيط في التطور، وهو وقت مثالي لتشجيعه على ممارسة العمل التطوعي والانخراط فيه، إذ يمكن للطفل الذي يتراوح عمره من 3 إلى 5 سنوات مساعدة أفراد الأسرة وغيرهم من البالغين من خلال القيام بأعمال تطوعية قصيرة الأجل، وهي أنشطة ستشجع الطفل على الإبداع والسلوك التعاوني لا التنافسي، حيث يرى أن فرص النجاح متاحة للجميع. ومع ذلك فلابد من الإشراف اللصيق على الأطفال في هذه السن مع التركيز على مبدأ السلامة في تلك الأنشطة التطوعية وتشمل الأنشطة التطوعية الملائمة لهذه السن غرس الزهور في مشتل محلي، أو جمع أوراق الشجر المتساقطة في حديقة جار مسن أو قلع الأعشاب الضارة من المنتزه العام.

فترة ما قبل المراهقة (من 6 إلى 11سنة)

وكما هو الحال بالنسبة للأطفال في فترة الطفولة فانخراط الأطفال في سن المدرسة في أنشطة تطوعية يمكن أن يكون بداية الحياة ذاخرة بالخدمة التطوعية علما بأن الأطفال في فترة ما قبل المراهقة قد يكون أكثر رغبة في التطوع عندما ترتكز الفرص التطوعية على التعاونية والانخراط النشط والإيجابي، وقد تكون الاستجابة أكثر إيجابية في هذه الفئة إن كان الأطفال منخرطين ضمن مجموعات من نفس الجنس، مع توجيه كاف من قبل فرد في مرحلة المراهقة أو البلوغ المبكر. وقد تشمل الأنشطة التطوعية في هذه المرحلة المساهمة بحملة جمع الأطعمة المعلبة في المدرسة أو المساعدة في تقديم الطعام بالمأوى المحلي للأسر المشردة أو جمع الأوراق المتساقطة في حديقة أحد الجيران أو اللعب مع الأطفال الآخرين بالمأوى المحلي للأسر المشردة.

فترة المراهقة (من 12 إلى 19 سنة)

المراهقون أكثر رغبة واستعدادا للانخراط في مجموعات مختلطة الجنس؛ لتحمل قدر أكبر من المسؤولية والمساهمة بدرجة أكبر في اتخاذ القرار فيما يتعلق بتحديد المشروعات التطوعية التي يجب القيام بها وإتاحة الفرص التطوعية لأفراد هذه الفئة السنية تعزز من قدرة المراهق على استكشاف الفرص الوظيفية، وتتيح له الفرصة على التعرف على ذاته. كما تشكل إضافة محمودة إلى سيرته الذاتية عند التقديم لأحد الكليات الجامعية أو عند التقدم لإحدى الوظائف. وتشمل الأنشطة التطوعية لأي فرد في هذه المرحلة السنية: توصيل الطعام إلى إحدى الأسر المعوزة أو العمل كمدرس خصوصي لطالب أصغر سنا بالمدرسة أو بالحي أو المشاركة في تخطيط وتنفيذ يوم للنظافة بالحي أو تنظيم حملة لتسجيل الناخبين. إضافة إلى ذلك فإن المشاركة في برامج إرشادية أو وسطية للأقران هو نشاط تطوعي ملائم وفعال بصفة خاصة بالنسبة للمتطوعين في مرحلة المراهقة.

فترة البلوغ

قدم الباحثان «بلاك» و»جيروفيتش» (Black and Jirovic، 1999) مناقشة ممتازة لأوجه التشابه والاختلاف فيما بين المتطوعين البالغين في المراحل العمرية المختلفة، كما قام الباحثان

«صفريت» و«ميريل» (Safrit and Merrill، 1998) باستكشاف الأنشطة التطوعية لدى البالغين المنتمين للجيل (X) (من أوائل الستينات حتى أواخر السبعينات)، وجيل الطفرة (ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى أواخر الخمسينات)، فيما ناقش باحثون آخرون الاختلافات في الأنشطة التطوعية لدى المنتمين لفترة البلوغ المبكرة والمتأخرة (الباحثون «فيشر»(Fisher) و«ميلر» (Mueller) و«كوبر» (1991) – (Cooper)، والباحثان «أورايلي» (O'Rreilly) و«كارو» (1994) – (Caro). ومع ذلك فنحن نقترح ثلاثة مواسم متمايزة للخدمة التطوعية لدى البالغين لكل منها خصائص وفرص متفردة فيما يتعلق بالفرص التطوعية.

فترة البلوغ المبكرة (من 20 إلى 39 سنة)

البالغون في هذه المرحلة العمرية لديهم وقت فراغ محدود للغاية وبالتالي فهم يبحثون عن فرص تطوعية عالية الجودة. وبالتالي فإن الأنشطة التطوعية التي تربط فيما بين الروح التطوعية من جانب وبين العمل والأسرة من جانب آخر هي المرغوبة أكثر. وبالنسبة للآباء الذين لهم أبناء في سن المدرسة فإنهم يقومون بالعمل التطوعي لغرضين وهما: 1) غرس روح الخدمة التطوعية لدى أبنائهم 2) قضاء وقت أطول مع أبنائهم في إطار نشاط هادف. ويمكن للبالغين في هذه المرحلة العمرية العمل بأدنى قدر من التوجيه كما أنهم ينظرون إلى الأنشطة التطوعية باعتبارها وسيلة لتوسعة نطاق مهاراتهم والالتقاء بآخرين وتبني قيم شخصية وقضايا جديدة. وقد تشمل فرص العمل التطوعي المتاحة لهذه الفئة: إدارة برنامج توجيهي لأطفال الحي بعد انتهاء اليوم الدراسي وكذلك قيادة مجموعة من الأصدقاء في حملة لجمع التبرعات لجمعية محلية للأعمال الإنسانية أو تشجيع الشركة التي يعملون بها على تبني فصل في إحدى المدارس المحلية أو المشاركة في مشروع محلي للإسكان الخيري. وقد تكون المهام التطوعية النوبية التي يمكن أداؤها من المنزل أو في أوقات الفراغ أو لمدد زمنية قصيرة من ضمن الأنشطة التطوعية المرغوبة كذلك.

فترة البلوغ المتوسطة (من 40 إلى 64 سنة)

يجب على المنظمات الاعتراف بحاجتها المستمرة لمتطوعين منتمين لفترة البلوغ المتوسطة القادرين على الموازنة فيما بين التطوع من جهة والعمل والأسرة من جهة أخرى. ويتعين على مدير الموارد التطوعية فيما يتعلق بالمتطوعين المنتمين لفترة البلوغ المتوسطة دراسة مستوياتهم المهارية المهنية ومن

ثم ترجمة ذلك إلى مواقع قيادية محتملة وتشمل الفرص التطوعية المتاحة للمتطوعين المحتملين المنتمين لفترة البلوغ المتوسطة: العمل كعضو بمجلس إدارة المجلس المحلي أو إحدى اللجان المحلية أو التطوع لدى نادي أو منظمة شبابية محلية أو القيام (مع أسرهم) بتقديم عشاء مجاني بمناسبة عيد الشكر بالمأوى المحلي للمشردين أو مركز المسنين في الحي.

فترة البلوغ المتأخرة (65 سنة فما فوق)

البالغون المنتمون لمرحلة البلوغ المتأخرة (65 سنة فما فوق) يمتلكون وقت فراغ أطول ودخل متاح أكبر، وبالتالي فهم يبحثون عن سبل لملء الفراغ في حياتهم، بالإضافة لما يمكن أن يسهموا به من حكمة وعمق وغزارة معرفية وما لديهم من اتصالات مجتمعية واسعة وقوية. ويجب أن تأخذ الفرص التطوعية المتاحة للمتطوعين المحتملين المنتمين لفترة البلوغ المتأخرة في الاعتبار أوجه القصور الجسدي والصحي لديهم وتشمل المواقع التطوعية المحتملة: جمع التبرعات وتعليم القراءة والكتابة بالمدرسة المحلية أو المأوى المحلي أو العمل كمستشار مجتمعي يحشد التأييد المجتمعي لقضية من القضايا الخاصة بالمسنين أو مشكلة من مشاكلهم المحلية.

العمل التطوعي والمجموعات الجيلية

لقد أصبحت دراسة المجموعات الجيلية أكثر إلحاحا مؤخرا إذ يستمر أولئك المؤهلون للتقاعد في العمل لسنوات تتجاوز ما كانوا يتوقعون ويضطرون للتفاعل مع أفراد حديثي التوظيف (Kehl، 2010)، وهو ما يؤدي إلى بيئة عمل يتواجد بها أفراد تتراوح أعمارهم من مقتبل العشرينات إلى أواخر السبعينات ويتفاعلون فيما بينهم عن قرب سواء في سياق العمل الرسمي أو التطوعي. وهذه الملاحظة قد تبدو وحدها مثيرة للدهشة حتى نبدأ التفكير في الاختلافات الشاسعة من حيث التجارب الحياتية بين جيلين يفصلهما خمسون عاما وكيفية تأثير تلك الاختلافات على المتطوعين بالمنظمة. فمثلا كيف سيتفاعل أشخاص لم يتيسر لهم الوصول للهواتف حتى منتصف مرحلة البلوغ وبين الأفراد الذين لم يكن الهاتف المحمول بعيدا عن متناولهم ولو للحظة؟ ولذلك فمن خلال الاعتراف بكل واحدة من المجموعات الجيلية الممثلة في ذات الوقت بالمنظمة التطوعية يمكن لمدير لموارد التطوعية العمل على التخفيف من حدة التحديات والانتفاع من نقاط القوة والميزات النسبية لكل مجموعة من المجموعات.

فهم المجموعات الجيلية

يستلزم تطبيق السياق الجيلي على المشاركة التطوعية فهما لمختلف الجماعات الجيلية المعروفة ومعرفة ببعض خصائصها العامة، علما بأن هناك في الوقت الحالي 5 مجموعات جيلية متمايزة معروفة على الأقل قد نجدها تتفاعل مع بعضها البعض في إطار برنامج تطوعي واحد (مؤسسة الخدمة الوطنية والمجتمعية، 2006)، وهو ما يجعل من الضروري للغاية أن يكون مدير الموارد التطوعية بارعا في دمج العديد من الأفراد المختلفين، من حيث المنظور الجيلي في نفس البرامج بشكل يضمن انخراطهم بشكل ملائم ومرض في العمل التطوعي.

مواليد الجيل الأعظم (مواليد ما قبل عام 1926)

لقد تأثر المنتمين للجيل الأعظم خلال سنوات حياتهم المبكرة باندلاع حربين عالميتين وبكساد اقتصادي عظيم غير مسبوق(كيل،2010) وبالتالي فقد تعلموا من آبائهم التقشف والادخار للمستقبل والعناية المسؤولة بممتلكاتهم والتعاون مع الآخرين في سبيل الصالح العام. وهم في عملهم يرتكزون على أخلاقيات عملية صارمة واحترام للتسلسل القيادي واتباع مقاربة إدارية هرمية، كما أنهم في بداية توظيفهم كشبان كانوا يتوقعون الاستمرار في العمل لدى نفس الشركة حتى تقاعدهم، كما إن توجههم مغرق في المحلية مع محدودية الاهتمام أو التطلع للانتقال والتحرك. كما إن أجهزة التلفاز والطيارات والحواسيب الشخصية والهواتف المحمولة جميعها اختراعات جديدة بالنسبة لهذا الجيل الذي ترعرع في معزل عن تلك التقنيات وغيرها بل إن الهاتف الأرضي لم يكن شائعا في فترة طفولتهم وهؤلاء الأشخاص يحترمون السلطة ويقدرون الخبرة ويتوقعون ذلك من الآخرين.

مواليد الجيل التقليدي (أو الجيل الصامت) (مواليد الفترة من 1926 إلى 1945)

مواليد الجيل التقليدي (أو الجيل الصامت) تأثروا هم أيضا تأثرا قويا بالحربين العالميتين الأولى والثانية بالإضافة للصراع العسكري بالجزيرة الكورية (Zemke، Raines، & Filipczak، 2000). كما شكل الكساد العظيم في ثلاثينات القرن الماضي وبرنامج الصفقة الجديدة للرئيس

روزفلت ونظام البطاقات التموينية في زمن الحرب واقع هؤلاء الأفراد. أما في بالنسبة للعمل فهؤلاء الأشخاص يستنكرون الشكاوى المستمرة والتذمر المتكرر ويتوقعون ممن يقدمون الشكاوى أن يقدموا الحلول أيضا. وهم يتمتعون كذلك بأخلاقيات عملية صارمة ويحبون تعلم المهارات الجديدة اللازمة لإتمام المهام التي يكلفون بها بنجاح. وأفراد الجيل التقليدي يتميزون بولائهم لجهة عملهم واحترامهم للسلطة وتقديرهم للخبرة عند اختيارهم للقادة (Calhoun & Strasser، 2005).

مواليد جيل الطفرة (مواليد الفترة من 1946 إلى 1964)

أطلق على هذا الجيل اسم جيل الطفرة؛ لما شهدته الفترة التالية للحرب العالمية الثانية من طفرة سكانية أو انفجار سكاني (Kehl، 2010). وقد قسم الباحثون هذه المجموعة الجيلية إلى مجموعتين فرعيتين وهما المجموعة الجيلية المبكرة (من عام 1946 إلى عام 1955) والمجموعة الجيلية المتأخرة (من عام 1954 إلى عام 1965) (Kehl، 2010; Kiger، 2010). ويشار إليها كذلك بجيل جونز أو الجيل الطماع نظرا لرغبته المستمرة في الحصول على المزيد وهو غالبا شعار المجموعة الجيلية لمواليد الطفرة (Kiger، 2010). وقد تأثرت المجموعة الجيلية لمواليد الطفرة في سنواتهم التكوينية بحرب فيتنام وحفل "وودستوك" الموسيقي والحب الهيبي (الحب الحر) والتعبير الكامل عن الذات والتعاطي العلني للمخدرات والاضطرابات المتعلقة بالحقوق المدنية للزنوج (Thau & Heflin، 1997) وهؤلاء الأفراد يفضلون العمل الجماعي ضمن فرق عمل ولا يميلون لإبقاء الأمور على ما هي عليه ويركزون أشد التركيز على الإنجاز الشخصي، وهم قد شغلوا وظائف متعددة في جهات عمل عدة كما إنهم مهتمون بمسار مهني متميز وإن كان يمر بمجالات متعددة فهم أشخاص مدمنون للعمل يجتهدون في أعمالهم؛ لكي يوفروا لأبنائهم ما لم يتوفر لهم شخصيا (Kalita، 2008) أما المجموعة الجيلية المتأخرة من جيل جونز فتمتزج بها صفات جيل الطفرة مع صفات المجموعات الجيلية اللاحقة. فهؤلاء الأفراد لا يزالوا يذكرون أيام صرف البنزين بالبطاقة، كما يذكرون عودة المحاربين من فيتنام إلى أرض الوطن، كما يذكرون اغتيال الرئيس كنيدي على البث التلفازي الحي، وكذلك اغتيال مارتن لوثر كنج، ومشهد أول إنسان يخطو على القمر. كما كانت سنواتهم المدرسية الأولى في ظل انتهاء العزل العنصري وبالتالي فآرائهم فيما يتعلق بالتنوع والإنصاف في التعامل تختلف عن أراء جيل الطفرة. كما أن هؤلاء

الأشخاص ينظرون إلى التكنولوجيا باعتبارها أمر مريح لا أمر ضروري فهم أكثر اعتمادا على الهواتف والبريد الصوتي وغير ذلك من الوسائل التكنولوجية من جيل الطفرة (McNamara، 2010).

الجيل "X" (مواليد الفترة من 1965 إلى 1982).

بالنسبة لمواليد الجيل إكس كان الوصول إلى التلفاز والراديو وغير ذلك من وسائل الترفيه أمر متاحا دائما (Kehl، 2010) كما أصبح الطلاق أمر أكثر شيوعا وأكثر مقبولية بالنسبة لمواليد تلك الفترة الزمنية حيث نشأ عدد أكبر من مواليد الجيل "إكس" في أسر ذات والد واحد (إما مع الأب فقط أو الأم فقط) (Raines، 1997)، كما أن هؤلاء الأفراد أصبحوا أكثرا استقلالا واعتماد على النفس منذ وقت مبكر فكان الواحد منهم يعود إلى البيت من المدرسة ويدبر أموره حتى عودة الأبوين أو مقدمي الرعاية (Merrill، 2003). ويتميز مواليد هذا الجيل عن الأجيال السابقة بأنهم أعلى مستوى من حيث التعليم وأكثر تحفيزا بالإنجاز وأكثر سعيا للإشباع الفوري (Muchnick، 1996). كما يتميز مواليد هذا الجيل عن الأجيال السابقة بأنهم أقصر نسبيا من حيث مدى الانتباه (نظرا لترعرعهم في ظل بيئة مشبعة بوسائل الإعلام المرئية) كما يتميزون برؤية تتسم بالحذر إلى العالم ولكن مواليد هذا الجيل بخلاف الأجيال السابقة يسعون لتحقيق التوازن فيما بين العمل والأسرة (McKee & McKee، 2008).

الجيل "Y" (أو جيل الألفية)(مواليد الفترة من 1983 إلى 2000)

المجموعة الجيلية واي مجموعة تأثرت أشد التأثر بانفجار المكوك الفضائي تشالنجر وأحداث 11 سبتمبر المأسوية كما أنهم يرون العنف المدرسي باعتباره أمرا طبيعيا (Kehl، 2010)، كما أنه جيل شهد طوال حياته البث التلفازي الإخباري المستمر على مدار الساعة مما ولّد لديه رغبة في الوصول الفوري للمعلومات ونظرة عولمية لا توجد لدى سابقيه، كما أن هؤلاء الأشخاص مغرمون بالتكنولوجيا ويجيدون أداء المهام المتعددة (McKee & McKee، 2008)، وهم يتوقعون أن يكون العمل مسليا بل وقد يتركون عملا لمجرد إنهم لا يشعرون بمتعة في أدائه، كما أنهم يطالبون بساعات عمل مرنة ويحبون العمل ضمن فرق عمل ويتوقعون أن يسمح لهم بارتداء ملابس غير رسمية في بيئة العمل (Kehl، 2010).

الجيل "Z" (أو جيل الإنترنت) (مواليد ما بعد سنة 2000)

مازال من المبكر الحكم على كيفية تطور المجموعة الجيلية "زد" (Kehl، 2010)، فأطفال اليوم لا يذكرون يوما لم تكن بلادهم فيها في حالة حرب، كما أن الوصول للتكنولوجيا متاح لهم منذ لحظة ميلادهم كما أنهم ولدوا في ظل ركود اقتصادي عالمي، وسيكون من الشيق متابعة كيفية تعامل هذا الجيل مع تحديات وسائط التواصل الاجتماعي وعلنية البيانات الشخصية، فهؤلاء الأفراد لهم قنوات أنشأها لهم آباؤهم وأجدادهم على اليوتيوب ووسائط التواصل الاجتماعي وهي أمور لم تكن لتتصورها الأجيال السابقة، وبالتالي فمن المسلم به أن التكنولوجيا ستلعب دورا رئيسيا وحاسما في حياتهم.

ربط المجموعات الجيلية بالعمل التطوعي

رغم أن كل الأعمال البحثية المتاحة حاليا حول المجموعات الجيلية مستمدة من الملاحظة والأدلة الروائية فإن التعميمات تشكل الأساس لإنشاء مقاربات نظرية تهدف لإدارة أفضل للبرامج الطوعية ودعم أقوى للانخراط التطوعي عبر جميع الأجيال. فعلى مدير الموارد التطوعية أن يسد الفجوة الفاصلة بين المجموعة الجيلية المحددة التي ينتمي إليها وبين المجموعات الجيلية الأخرى حتى يستطيع تشغيل البرامج التطوعية بصفة يومية. فالتنوع الجيلي للمتطوعين المحتملين أمر واقع يؤثر على كل جانب من جوانب البرنامج التطوعي بدءاً من كيفية نشر مدير الموارد التطوعية للمناصب المتاحة لاستقطاب المتطوعين ومرورا بكيفية تواصله مع المتطوعين وتصميمه للتوصيف الوظيفي لأدوارهم، وانتهاء بكيفية تحديده للخدمة التطوعية البارزة. ومن شأن وضع استراتيجيات فعالة للتعامل مع كل مجموعة جيلية المساهمة بشكل مؤثر في نجاح تطبيق البرنامج التطوعي (انظر الشكل 2.2)

الشكل :٢-٢: ربط الخصائص الجيلية بالعمل التطوعي

تصنيف الفئات العمرية	الظواهر أو الأحداث الحرجة المؤثرة	خصائص الفئة العمرية	نتائج التطوع	الأنشطة التطوعية المحتملة
الجيل الأعظم (مواليد 1927 وما قبلها)	الحرب العالمية الأولى والثانية الكساد العظيم الترشيد وندرة الموارد الفقر البطالة	**الخصائص العامة** تبني بنية تركيبية/ مبادئ قوية في العمل /وتقييم الفرد / الحرص على تقليل التكلفة/ أداء الواجب، والتضحية /العمل الفاعلية، عمال أكفاء /التسلسل القيادي التواصل /المحادثات وجهًا لوجه البريد البطيء والملاحظات المكتوبة بخط اليد.	توفير كتيب لسياسات معينة، دلائل إرشادية، وإلخ. استخدام الطريقة النظامية للحفاظ على النظام ونظام المكتب ومكان العمل. مساعدة المتطوعين على رؤية كيف يساند عملهم القضية العامة. الاشتمال على الفرص الاجتماعية للمتطوعين للاتصال ببعضهم البعض.	أعمال القراءة أو محو الأمية مع الأطفال أو المراهقين. مهام المكتب العام. العمل مع فريق تقديم الاستشارات أو المجالس.
جيل الحروب التقليدية أو الجيل الصامت أو جيل المحاربين القدامى (ولد ما بين 1926 - 1945)	الحرب العالمية الأولى والثانية الكساد العظيم النزاع الكوري النمو الاقتصادي الحرب الباردة المكارثّية	**الخصائص العامة** احترام السلطة/ الولاء / كره المتذمرين قد تكون وجهات النظر غير صواب سياسيًا/ العمل/ مبادئ قوية في العمل يحب التعلم طوال حياته يرى الخبرة شيئا ضروريا للوظائف القيادية التواصل/ المحادثات وجهًا لوجه البريد البطيء/ يقرأون الرسائل الإخبارية المطبوعة، والأوراق وإلخ.	توفير دلائل إرشادية واضحة لإجراءات التشغيل القياسية يقيمون في الأماكن التي تحترم الخبرات القيادية لهؤلاء المتطوعين. توفير فرص التدريب لدعم العمل الحالي/ القادم.	الخدمة في لجان تقديم الاستشارات أو تنفيذ المهام الخاصة. برامج التعليم أو محو الأمية. المشاركة في برامج ما بعد المدرسة. المهام المكتبية الرئيسية.

تصنيف الفئات العمرية	الظواهر أو الأحداث الحرجة المؤثرة	خصائص الفئة العمرية	نتائج التطوع	الأنشطة التطوعية المحتملة
جيل الطفرة السكانية (ولد بين 1945–1964)	حرب فيتنام وودستوك عدم الاستقرار السياسي حركة الحقوق المدنية الاحتجاجات الاجتماعية والشغب التجارب	**الخصائص العامة** يستمتع بكونه في فريق/ لا يحب التغيير لكن يمكنه التعامل معه تحليلي إلى أبعد الحدود/ لا يحب التشكيك في النزاهة /"هل كل شيء يتعلق بي؟"/ العمل/ العمل في مجموعات يحب حل المشاكل/ يميل إلى إدمان العمل لديه توقعات كبيرة في زملاء العمل "مهتم بالمسيرة الوظيفية" التواصل / حرية التعبير يفضل المكالمات الهاتفية عن رسائل البريد الإلكتروني المذكرات أصبحت منتشرة	يريد استخدام المهارات الاحترافية في العمل التطوعي غير سعيد بالوظائف التي تخلو من التحديات يستمتع بالمشاركة في فرص تطوير المستوى المهني. يتطلع إلى إعادة ابتكار الأدوار التطوعية التقليدية	رئاسة اللجان يقدم خدمة الاستشارات ينفذ المهام الخاصة أو يقدم الاستشارة يعمل في وظائف القيادة الرئيسية أو الوظائف الإدارية المتوسطة لفريق من المتطوعين
الجيل الفرعي للطفرة السكانية "جيل جونز" (مواليد ما بين 1954–1965)	ترشيد استهلاك البنزين استقالة ووترجيت ونيكسون التضخم حظر تصدير النفط لديه تلفزيون في المنزل منذ الطفولة اغتيالات كينيدي وكينج أول إنسان مشي على سطح القمر	**الخصائص العامة** قبول التحدي/ الاعتماد على النفس العمل/ يوازن العمل مع الإنجاز الشخصي يهتم "بالوظائف" التي تساهم في إثراء "المسيرة الوظيفية"/ التواصل يقرأ لغة الجسد ويستنبط مجموعة من الرسائل/ يفضل رسائل البريد الإلكتروني على المكالمات الهاتفية	غير مهتم بالضرورة بمهام الفريق أو المجموعة. متنوع القيمة ويرغب في تعلم مهارات جديدة يستمتع بخلق أدوار جديدة أو فريدة في المنظومة لإنجاز الأهداف يرغب في الاعتراف به من ناحية التفرد	أدوار المتطوع الرئيسي أو منسق المدير. يساهم في تحديث أدلة الاستخدام، والتصاميم والأنظمة الحالية وإلخ. رئاسة الفعالية السنوية.

تصنيف الفئات العمرية	الظواهر أو الأحداث الحرجة المؤثرة	خصائص الفئة العمرية	نتائج التطوع	الأنشطة التطوعية المحتملة
الجيل «إكس» (ولد ما بين 1965–1982)	مرض الإيدز التلفزيون الملون الطلاق أصبح بصورة أكبر مما أدى إلى وجود منازل بها أحد الأبوين فقط الاعتماد على النفس والاكتفاء بالذات بصورة نسبية ريغانوميكس (سياسات ريغان الاقتصادية) سقوط جدار برلين. انفجار مكوك الفضاء تشالنجر	**الخصائص العامة** يستمتع بالتكنولوجيا غالبًا ما تحركه الحوافز يحركه النجاح يسعى لتحقيق التوازن في الحياة العائلية/ والاجتماعية كثير التنقل المستوى التعليمي جيد نظرة حريصة إلى العالم يفضل الأنظمة الشعبية عن أنظمة الاتجاه من العام إلى الخاص. العمل يحتاج إلى التقييم من المشرفين الاجتماعات القصيرة فقط، وفي حالة الضرورة فقط. يفضل التواصل عن بعد يفضل النقود على التربيتات في الخلف. يهتم "بالوظيفة" فضلًا عن "المسار الوظيفي" التواصل رسائل البريد الإلكتروني، الرسائل الفورية، الرسائل النصية قصيرة، وتلمس الهدف المقصود. يحتاج إلى أن يتم إبلاغه.	تقدم الأنشطة العرضية اعمال تتصف بالمرونة، وقصيرة المدى، ومركزة على المشروع، والتي يرغب بها جيل إكس. يحركها أكثر من "سبب" علاوة على التزام المنظومة. يحتاجون إلى رؤية نتائج عملهم بصورة عادلة وسريعة.	مشاريع إصلاح وتجديد المنازل بناء ساحات اللعب "أنشطة أيام الخدمة" مع مجموعات الآخرين ومع الرضى الفوري عن إتمام المشروع في فترة قصيرة المشارك أو المتطوع في السباقات أو المهرجانات لجمع التبرعات لنفس للقضية المعروفة.

تصنيف الفئات العمرية	الظواهر أو الأحداث الحرجة المؤثرة	خصائص الفئة العمرية	نتائج التطوع	الأنشطة التطوعية المحتملة
الجيل «واي» أو جيل الألفية (مواليد ما بين 1983–2000)	التنوع الثقافي 11 سبتمبر 2001 أصبح العنف المدرسي أكثر انتشارًا الأخبار الإذاعية على مدار 24 ساعة صور العنف أكثر انتشارًا.	**الخصائص العامة** تطبيق التكنولوجيا – لم يتعرفوا على شكل الحياة بدون تكنولوجيا. عمليات قيمة يقوم بها الفريق/ قد يكون مدللاً بطريقة ما يمل بسهولة / غير محترم لكبار السن على وجه الخصوص.	يهتم بالجوانب الاجتماعية للتطوع يميل إلى مساعدة البشرية لكن يسأل عن المقابل.	يطور موقع ويب أو الحضور على وسائل التواصل الاجتماعي للمنظمة بصفته عضو في فريق الدعاية. يرأس الأنشطة الموضعية مع فرق من صغار المراهقين.
الجيل «واي» أو جيل الألفية (ولد ما بين 1983–2000)		**الخصائص العامة** العمل/ يتوقع أن يكون العمل مرحًا. يتوقع منه التركيز على الحلول يحتاج إلى بيئة عمل مرنة يحب العمل في فرق. يبحث عن الابتكار يتوقع منه ارتداء ملابس غير رسمية التواصل الرسائل النصية، الرسائل الفورية، رسائل البريد الإلكتروني، تطبيقات الهاتف النقال. يفضل المرئيات عن القراءة.	يجهز لهؤلاء المتطوعين الاشتراك في وسائل التواصل الاجتماعية مع / أو من خلال، وبخصوص منظمتك.	إنشاء حفلة مرئية لجمع التبرعات باستخدام مواقع الويب والتواصل الاجتماعي لبناء الدعم اللازم لقضية معروفة.

تصنيف الفئات العمرية	الظواهر أو الأحداث الحرجة المؤثرة	خصائص الفئة العمرية	نتائج التطوع	الأنشطة التطوعية المحتملة
الجيل «زد» أو جيل ما بعد الألفية (ولد بعد 2000).	التكنولوجيا متاحة في المنازل 365/07/24 لم يعرفوا وقتًا لم تكن فيه الولايات المتحدة في حرب. الركود العالمي	**الخصائص العامة** تعرضوا إلى قدر كبير من المعلومات في سن أصغر بالنسبة للأجيال السابقة. ربما يعتبرون أنفسهم أكثر نضجًا من الآخرين. لديهم بالفعل أفكار مؤكدة عن مدى التأثير الذي يمكن أن يمتلكه الأفراد. العمل / غير متوفر / التواصل الرسائل الفورية، الرسائل النصية، رسائل البريد الإلكتروني للآباء و/ أو للشباب.	يحب العمل في مجموعات صغيرة من الرفقاء للقيام بالمشروعات. من الضروري أن يشمل الآباء أو الراعين لتوفير الإشراف الكافي. القيود بسبب بعض متطلبات التأمين وإدارة المخاطر.	اصطحاب الآباء و/ أو الأشقاء للمشاركة في أنشطة الخدمات مثل العمل في الحدائق وزراعة الزهور، وإلخ. زيارة دور المسنين مع العائلة أو المتطوعين الصغار الآخرين لدعم المقيمين بها. يقوم بخدعة أو متعة لسبب ما (على سبيل المثال، جمع التبرعات أو الأطعمة المعلبة فضلًا عن الحلويات في الهالووين).

عليه فلابد أن يكون مدير الموارد التطوعية على وعي بأن الانخراط التطوعي لأفراد الجيل الأعظم والجيل التقليدي سيشمل على الأرجح أنشطة أقل من حيث المتطلبات الجسمانية من تلك التي يمارسها المتطوعون المنتمون لمجموعات جيلية أصغر سنا. فهؤلاء المتطوعون من أصحاب الخبرات الطويلة سيستمتعون على الأرجح بمهام تطوعية تنطوي على العمل مع لجان استشارية، أو المساعدة في مشروعات متخصصة (مثل إعداد الإقرارات الضريبية والجاهزية للتعامل مع الكوارث الطبيعية و... إلخ)، وكذلك العمل كمدرسين خصوصيين أو مدربين تعليميين. وأفراد هاتين المجموعتين الجيليتين يسعون للتواصل الاجتماعي ولذلك فتوفير أنشطة جماعية أو رحلات ضمن مجموعات مساندة قد تكون عاملا قيما في تحقيق الإشباع من خلال الوظيفة التطوعية وكذلك فقد تفصل هؤلاء المتطوعين مسافات بعيدة عن أحفادهم مما قد يجعلهم أكثر اهتماما بالعمل مع أطفال في سن أحفادهم في محاولة منهم للحفاظ على التواصل مع تلك الفئة العمرية. وعادة ما يكون هؤلاء المتطوعون من المتقاعدين الذين يمتلكون وقتا متاحا للتطوع خلال أيام العمل التقليدية بعكس الآخرين الذين لا يزالون ضمن القوة العاملة.

أما الأفراد المنتمون لجيل طفرة المواليد فقد يكونون أكثر اهتماما بتنمية القادة أو استغلال المهارات المهنية خلال أنشطتهم التطوعية. فهؤلاء الأفراد يبحثون عن فرص تمثل تحديا لقدراتهم وتتطلب استخداما لمهاراتهم في حل المشكلات وتحسين العالم من حولهم، وتشعرهم بأن مشاركتهم التطوعية تشكل فارقا. فهم باختصار غير مهتمين بأي مهام تطوعية لا تمثل تحديا (Fixler، Eichbert، & Lorenz، 2008). وقد تشمل المناصب التطوعية المناسبة لأفراد جيل طفرة المواليد مناصب الإدارة الوسطى التي تنطوي على قيادة فرق من المتطوعين في مشروعات محددة، أو تحديث أو تنقيح السياسات والخطوط الإرشادية المتعلقة بالبرامج التطوعية، أو إنشاء مبادرة جديدة لزيادة نجاح حملة جمع التبرعات في العام التالي. والمتطوعون المنتمون لجيل طفرة المواليد يتوقعون الكثير من أنفسهم ومن أقرانهم من المتطوعين أي أنهم يضعون بشكل عام معايير صعبة في أي نشاط يقومون به.

وأما الأفراد المنتمون لجيل «جونز» فرغم أنهم أشبه بالأفراد المنتمين لجيل طفرة المواليد من حيث اهتمامهم بنفس النوع من الفرص التطوعية، إلا أنهم مازالوا في سن العمل ويسعون للتحسين من سيرهم الذاتية. وبالتالي فهم أكثر اهتماما بالأدوار القيادية والألقاب الرنانة مثل: رئيس اللجنة

الاستشارية أو قائد رئيسي لمبادرة تطوعية. ومعظم المتطوعين المنتمين لهذه المجموعة الجيلية غالبا ما يكون لديهم أبناء في سن المدرسة؛ نظرا لتأخر سن الزواج والإنجاب، وبالتالي فإن عملهم التطوعي يركز بدرجة أكبر على أنشطة ذات اهتمام بالنسبة لأبنائهم، أو تمثل الأنشطة المفضلة لديهم (مثل النشاطات الكشفية وفور إتش والبرامج التي تضم آباء وأبناء) (McNamara. 2010). وتقدم العديد من تلك المنظمات برامج تطوعية للتنمية البشرية أو المهنية لهؤلاء البالغين الساعين لإجادة مهارات واكتساب كفاءات تمكنهم من خدمة مجتمعاتهم بشكل أفضل: والحصول في نفس الوقت على التقدير الذي يستحقونه على هذا الإنجاز الإضافي. وأحد الأمثلة على ذلك: منصب كبير المتطوعين المتخصص في مجال محدد، أو منصب الوسيط المدرب وهو ما يرفع هؤلاء المتطوعين إلى مناصب قيادية وسط أقرانهم.

أما المتطوعون المنتمون إلى الجيل «إكس» فهم أكثر تحفيزا بالفرص التطوعية التي تتطلب الانخراط في مشروعات محددة أو المساهمة بوقت محدد. فالعديد من أفراد هذه المجموعة الجيلية مقبلون على الزواج أو الإنجاب أو ساعون لبناء مستقبلهم المهني، وبالتالي فاهتماماتهم التطوعية غالبا ما تكون مرتبطة ارتباطا وثيقا بسعيهم لبناء مستقبلهم المهني. وهؤلاء الأفراد يبحثون نمطيا عن فرص تطوعية نوبية لا تتطلب مشاركة مستمرة بل مجرد التزامات تطوعية قصيرة الأمد (Merrill، 2004).

وهؤلاء الأفراد غالبا ما يكونون أكثر ارتياحا في الخدمة التطوعية من خلال شبكات تطوعية افتراضية يقومون فيها بالتعاون مع موظفين عاملين بأجر بإدارة نظام تطوعي إلكتروني بحيث لا تتجاوز خدمتهم التطوعية أيام محدودة أو فترات قصيرة (أي مشاركة تطوعية نوبية) ضمن مشروع تطوعي محدد. وتسمح هذه الشبكات الافتراضية للأفراد بالتواصل مع آخرين من ذوي الاهتمامات المماثلة وكذلك باستكشاف مجموعة متنوعة من الأنشطة التطوعية تسمح لهم بالإسهام في خدمة المجتمع بشكل هادف، ولكن بدون الالتزام بمشاركة تطوعية طويلة الأمد.

ومع بدء هؤلاء الأفراد في تكوين أسر، فغالبا ما تتحول اهتماماتهم التطوعية إلى أنشطة تطوعية تسمح للأسرة بأكملها بالانخراط التطوعي. وهذا الارتباط فيما بين الاستمتاع بالمشروعات التطوعية

النوبية وبين الاهتمام بالأسرة يجعل هؤلاء الأفراد مرشحين مثاليين لفعاليات تحسين المجتمع وجمع التبرعات للمنظمات التي تدعم أنشطة تهمهم وتهم أطفالهم والمهام التي يمكن إتمامها عن بعد.

أما الأنشطة التطوعية المناسبة لجيل الألفية فقد تشمل استخدام وعيهم التكنولوجي و/أو درايتهم بوسائط التواصل الاجتماعي لدعم المنظمة التطوعية، وهي مهام تسمح بالإبداع وتعترف بمهارات واهتمامات المتطوعين التكنولوجية، كما تقدم في ذات الوقت خدمة ضرورية للمنظمة. وهؤلاء المتطوعون في سن مثالية للعمل كمرشدين أو مدرسين خصوصيين أو كمدربين للشبان الصغار. وهذه الأنشطة الخدمية المباشرة غالبا ما توسع الشبكات الاجتماعية وتتيح لهؤلاء المتطوعين فرصة تطوير مهارات تواصل إضافية (McKee & McKee، 2008).

وفي العديد من المجتمعات يكون الأفراد المنتمون لهذه المجموعة الجيلية مطالبين بالمشاركة في الخدمة المجتمعية أو في الأنشطة التعليمية بالمجتمع المحلي كجزء من برنامجهم التعليمي الرسمي، سواء كانوا في المرحلة الإعدادية أو الثانوية أو الجامعية، وبالتالي فمن المهم لكل مدير للموارد التطوعية أن يفكر مليا في اعتبارات الإشراف والملاءمة السنية للأنشطة والتحديات المرتبطة بالمواصلات والانتقال فيما يتعلق بهذه المجموعة الجيلية.

وأخيرا فقد نجد أطفال اليوم المنتمين للجيل «زد» ضمن بعض المنظمات التطوعية. وهنا لابد أن يكون الاعتبار الأهم هو سلامة المتطوع والملاءمة السنية للنشاط التطوعي. ومع ذلك فمن المهم أن نأخذ في الاعتبار أيضا أن غرس روح الخدمة التطوعية من سن مبكرة يسهم في تنمية الشعور بالمسؤولية والواجب ويؤدي إلى الانخراط في الخدمة التطوعية على مدى العمر (Golombek، 2006). فهؤلاء المتطوعون الصغار في سن يسمح لهم بزيارة النزلاء في دور رعاية المسنين والمساعدة في جني المحاصيل الصيفية والمشاركة في الحملات البسيطة لجمع التبرعات، وكذلك في الفعاليات والمهرجانات الخيرية. ومع ذلك فإيجاد أنشطة تطوعية مناسبة لهذه الفئة العمرية رغم ما يمثله من تحدي إلا أنه جدير بالوقت المستثمر؛ لأن هؤلاء الأطفال غالبا ما يعودون للمنظمة التطوعية كبالغين ويستمرون في خدمة الآخرين من خلال نشاطهم التطوعي.

ملخص: النظر إلى الصورة الأشمل

ينطوي التطور الإنساني من الميلاد وحتى الممات على سلسلة معقدة ومتشابكة من العناصر المادية والإدراكية والوجدانية وهو تشابك يصبح أكثر وضوحا عند تحليل المجموعات الجيلية بناء على سنة الميلاد، فهي معا على اختلاف التوليفات والتسلسلات والسياقات تشكل خشبة المسرح الكبرى التي تتوالى فوقها مشاهد الدراما التطوعية. ولذلك فبغض النظر عن المرحلة العمرية للمتطوع و/أو المجموعة الجيلية يجب على أي مدير للموارد التطوعية الموازنة بين احتياجات وقدرات المتطوعين كأفراد من جهة وبين المهمة التطوعية المراد إنجازها. وبالطبع فإن فهم مواسم الخدمة التطوعية في دورة الحياة الإنسانية، بالإضافة للوعي بنقاط القوة والرغبات المتفردة لكل مجموعة من المجموعات الجيلية يؤهلان مدير الموارد التطوعية بشكل أفضل للاختيار السليم لأفضل الممثلين الذين سيضمنون نجاح الدراما التطوعية ككل. ومن هذا المنطلق يمكن لمدير الموارد التطوعية أن يفهم الموضوع ككل من خلال فحص عناصره إلا أنه لن يستطيع تقدير الأجزاء إلا بالنظر إليها ككل متآزر ومع ذلك فيجب على مدير الموارد التطوعية باعتباره مخرجاً ألا ينسى إصدار التوجيهات المسرحية، بحيث يضمن انخراط الطاقم التمثيلي في الدراما التطوعية واستفادة الجمهور من الخدمة التطوعية. وفيما يلي بعض الاستراتيجيات المحددة التي يجب أخذها في الاعتبار:

- قم بتعريف كل متطوع بأدوار من سيعمل معهم لزيادة الوعي، وهو ما سيؤدي لخلق قبول أكبر فيما بين المجموعات الجيلية المختلفة والمراحل الحياتية المتباينة، وكذلك إجراء تدريبات مشتركة بما يسمح للأفراد بإبراز ومناقشة نقاط القوة والضعف والقيم والعوامل المؤثرة فيما بينهم، بحيث يتجاوز التواصل فيما بينهم الخطوط الفاصلة فيما بين المجموعات الجيلية والتفاهم فيما بين الأفراد الذين ينتمون لمراحل حياتية متباينة.
- تجنب الافتراضات التنميطية المتعلقة بالمجموعات الجيلية والمراحل الحياتية الأخرى. فهناك أفراد ينتمون للجيل التقليدي ومع ذلك فهم متميزون في التكنولوجيا بكافة أنواعها كما أن هناك أفراداً ينتمون لجيل الألفية يفضلون الانفصال عن التكنولوجيا من وقت لآخر كما إن هناك أفراداً في مرحلة البلوغ المتأخر يفضلون قيادة مجموعة لتسلق الصخور، وكذلك فهناك طلاب جامعيون يفضلون المهام غير الخلوية، وبالتالي فلابد ألا ينسى مدير الموارد التطوعية أن كل متطوع فرد متفرد.

◆ تذكر أنه لا يوجد حل واحد فقط للتحديات المتعلقة بالتواصل (Scheid، 2010)، وبالتالي فمن الضروري أن يكون مدير الموارد التطوعية قادرا على التواصل بطرق متنوعة، ويعرض مجموعة متنوعة من الفرص التطوعية على الأفراد؛ ليختاروا منها ما يرونه أكثر ملاءمة لهم، وبالتالي فإشراك المتطوعين في تصميم استراتيجيات التواصل يمكن أن يساعد على خلق نظام أكثر فعالية ويعظم إمكانيات التواصل.

◆ لا تخف من إتاحة الفرصة للمتطوعين المنتمين إلى الجيل "إكس" أو إلى جيل الألفية لاستخدام وسائط التواصل الاجتماعي لإبراز دور المنظمة إعلاميا. ويذكرنا الباحثان "كانتر" و"فاين" (Kanter and Fine، 2010) أنه حتى في حالة الدعاية السلبية يمكن مناقشة المنتقدين للمنظمة بحيث يمكن تصحيح أي سوء فهم للمنظمة والترويج لرسالتها. ولكن رغم أن فكرة استطلاع رأي الجمهور بدون معرفة حقيقية لما قد يكون عليه هذا الرأي، مدعاة لأشد الهلع بالنسبة للمتطوعين أو الموظفين المخضرمين المنتمين لجيل "جونز" أو جيل طفرة المواليد فإنها بالنسبة للمنتمين إلى الجيل "إكس" أو جيل الألفية طريقة لبدء محادثة قد تؤدي لتحسين الوضع الإعلامي للمنظمة على المدى الطويل، ولذلك يجب على مدير الموارد التطوعية التغلب على خوف المتطوعين الأكبر سنا من التكنولوجيا وكذلك على قلة خبرة المتطوعين الأصغر سنا.

◆ قيم ضرورة التمسك ببعض السياسات والإجراءات مثل قواعد الزي وجداول العمل القياسية، مع الإقرار بضرورة اتباع خطوط إرشادية عامة فيما يتعلق بالسياسات أو إدارة المخاطر أو البروتوكولات عالية المستوى. ومع ذلك نجد أنه في بعض الحالات قد يطالب مدير الموارد التطوعية المتطوعين بسلوكيات معينة؛ لأن الأمور كانت تتم دائما بهذه الطريقة رغم أن العديد من المتطوعين المنتمين إلى جيل الألفية وجيل "إكس" يرون أن إتاحة الفرصة للإبداع والمرونة والسماح بارتداء الزي غير الرسمي تجعل المهام التطوعية أكثر متعة وتشويقا، وهو ما سيؤدي لارتفاع معدلات استبقاء المتطوعين وزيادة عدد الساعات التطوعية.

◆ تذكر أن المتطوعين الذين يشعرون أنهم محل تقدير وأنهم يكلفون بمهام هادفة هم على الأرجح من سيستمرون في التطوع بغض النظر عن مجموعاتهم الجيلية أو مراحلهم الحياتية. وبالتالي فإن التحدي الذي يواجه مدير الموارد التطوعية هنا هو تخصيص وقت كافي لعمليات فرز وتكليف المتطوعين

لضمان التعرف على المهارات المتفردة لكل منهم وتكليف كل منهم بالمهمة التي تتلاءم مع تلك المهارات.

◆ اعمل قدر الإمكان على خلق بيئة عمل تطوعي تسمح بالاختيار وتدعم المتطوعين كأفراد وذلك من خلال التقليل من البيروقراطية، وتقصير التسلسل القيادي ومنح المتطوعين أكبر قدر من الاستقلال الذاتي في حدود المعقول ووفقا لما هو مسموح به داخل المنظومة. ونكرر هنا أن هذه الاستراتيجية هي استراتيجية عابرة للخطوط الفاصلة بين الأجيال والمراحل المختلفة للتطور الإنساني.

◆ تبنى أسلوباً شخصياً لإدارة الموارد التطوعية يرعى الإنجاز الفردي ويحترم كفاءة المتطوعين. فالإدارة الفعالة للموارد التطوعية ترتكز على ربط الأفراد من ذوي القدرات المتفردة لإنجاز المهام التي تم استقطابهم لأدائها بغض النظر عن فئاتهم العمرية أو مراحلهم الحياتية أو مجموعاتهم الجيلية. ومدير الموارد التطوعية هو المثل الأعلى الذي يتبعه كل من يتعاملون مع المتطوعين في المنظمة فيما يتعلق بتحديد مواقع المتطوعين في إداراتهم أو وحداتهم. ولذلك فكن قدوة واضرب لهم المثل في الثقة بتميز المتطوعين.

إن التحدي الحقيقي الذي يواجه مديري الموارد التطوعية هو حشد كافة المجموعات الجيلية للمجتمع الإنساني من الأصغر سنا إلى الأكبر سنا؛ لاستغلال قدراتهم وتبصراتهم المتفردة في التعامل مع التحديات التي تواجه مواطنينا ومجتمعاتنا (Safrit & Merrill، 1999). وقد خلص الباحث "بتنام" (Putnam، 2000) إلى "ضرورة تجاوز الأمريكيين للهويات الاجتماعية والسياسية والمهنية والفردية، للتواصل مع أناس يختلفون تماما عنهم مع إضافة عاملي المرحلة الحياتية والهوية الجيلية فقط لتقوية أمريكا من خلال الروح التطوعية"

وهذه المهمة العملاقة تستلزم استدعاء التراث الأمريكي في فن "عمل الألحفة". فيجب على مدير الموارد التطوعية التشبه بصانع الألحفة، فكما يختار صانع الألحفة قطع القماش الفردية المتفردة من حيث التصميم واللون والملمس؛ ليصنع منها لحافا تراثيا واحدا متنوع التصميمات والألوان والملامس. فعلى مدير الموارد التطوعية إدخال كافة المواسم الخدمية الفردية والمجموعات الجيلية داخل تجربة إنسانية واحدة. ومع ذلك فرغم إن كل قطعة قماش في اللحاف هي في حد ذاتها عمل

فني قيم، فإن التحدي الحقيقي الذي يواجه صانع الألحفة التراثية يكمن في توظيف كل قطعة من قطع القماش المتفردة لإبراز جمال القطع المحيطة بها. وبالتالي فإن الجمال الحقيقي للحاف التراثي النهائي يكمن في تآزر قطع القماش المتفردة ضمن كيان واحد، وبالتالي فعلينا كمديري الموارد التطوعية الاقتداء بصناع الألحفة التراثية فنصمم كيانا مترابطا وجميلا من المواسم الخدمية المختلفة والقدرات المتباينة للأفراد بحيث يسهم كل منها ويترابط داخل نسيج الحياة.

ملاحظات

يستند هذا الفصل على عمل بحثي سابق شارك في تأليفه الباحث ر. ديل سافريت عام 2001 مع الباحث سكوت د. شير والباحث جيفري ي كنج من جامعة ولاية أوهايو ومن ثم فقد تم نقل مقاطع معينة حرفيا بناء على تصريح كتابي صادر من المجلة الدولية لإدارة المتطوعين.

المراجع

Ainsworth، M. D. S. (1967). Infancy in Uganda: Infant care and the growth of love. Baltimore، MD: Johns Hopkins University Press.

Bandura، A. (1977). Social learning theory. Englewood Cliffs، NJ: Prentice–Hall.

Berk، L. (2008). Infants، children، and adolescence (6th ed.). Boston، MA: Pearson.

Black، B.، & Jirovic، R.L. (1999). Age differences in volunteer participation. Journal of Volunteer Administration، 17 (2)، 28–47.

Bronfenbrenner، U. (1986). Ecology of the family as a context for human development: Research perspectives. Developmental Psychology، 22، 723–742.

Calhoun، S. K.، & Strasser، P. B. (2005). Generations at work. American Association of Occupational Health Nurses Journal، 53 (11)، 469–471.

Chen، N. (1997). Building bridges: An intergenerational program. Journal of Extension، 35 (5). Retrieved from www.joe.org/joe/1997october/iw2.php

Corporation for National and Community Service. (2006، December). Volunteer growth in America: A review of trends since 1974. Washington، DC: Author. Retrieved from www.nationalservice.gov

Corporation for National and Community Service. (2010، June). Volunteering in America 2010: National، state، and city information. Washington، DC: Author. Retrieved from www.nationalservice.gov

Crain، W. (2011). Theories of development: Concepts and applications (6th ed.). Englewood Cliffs، NJ: Prentice–Hall.

Demographics. (n.d.). In Merriam–Webster's online dictionary. Retrieved from www.merriam–webster.com/dictionary/demographics

Ellis، S. J. (2010، May). Old and new: 20 years of change and no change. Non–profit Times. Retrieved from www.thefreelibrary.com/Old+%26+new%3A+20+years+of+change+and+no+change.–a0226161904

Ellis، S. J.، & Noyes، K. H. (1990). By the people: A history of Americans as volunteers. San Francisco، CA: Jossey–Bass.

Erikson، E. H. (1959). Identity and the life cycle. New York، NY: Norton.

Fisher، N. (1997). The seasons of life: A developmental continuum. In S. Akhtar & S. Kramer (Eds.)، The seasons of life: Separation–individuation perspectives (pp. 171–183). Northvale، NJ: Jason Aronson.

Fisher، L.، Mueller، D.، & Cooper، P. (1991). Older volunteers: A discussion of the Minnesota Senior Study. Gerontologist، 31 (2)، 183–194.

Fixler، J. F.، Eichbert، S.، & Lorenz، G. (2008). Boomer volunteer engagement: Collaborate today، thrive tomorrow. Bloomington، IN: Author House.

Gesell، A. (1925). The mental growth of the preschool child. New York، NY: Macmillan.

Golombek، S.B. (2006). National youth service day: A youth development strategy. Journal of Youth Development، 1 (1). Retrieved from www.nae4ha.org/directory/jyd/jyd_article.aspx?id=de3fl73b–f7، Chen، N. (1997، October 1). Building bridges – an intergenerational program [Building Bridges provides opportunities for children to learn and interact with seniors as well as for seniors to share their talents and

enjoy being with children for meaningful experiences.]. Journal of Extension، 35(5). Retrieved June 21، 2011، from www.joe.org/joe/1997october/iw2.php

Kalita، J. (2008). How to keep boomer volunteers coming back. Retrieved from http://nonprofit.about.com/od/volunteers/a/bbretention.htm

Kanter، B.، & Fine، A. H. (2010). The networked nonprofit: Connecting with social media to drive change. San Francisco، CA: Jossey–Bass.

Kehl، W. (2010). Understanding the generations. Retrieved from www.selfgrowth.com/print/907404

Kiger، P.J. (2010). Generation Jones–ification. Retrieved from www.secondact.com/2010/06/generation–jones–ification/

Kohlberg، L. (1981). The philosophy of moral development: Moral stages and the idea of justice. San Francisco، CA: Harper & Row.

Lee، A.، & Burden، C. (1991). Volunteering activities of seniors. Journal of Volunteer Administration، 4 (4)، 29–35.

McKee، J.، & McKee، T. W. (2008). The new breed: Understanding and equipping the 21st– century volunteer. Loveland، CO: Group Publishing.

McNamara، L. (2010). Generation Jones: Have they found their voice? Retrieved from www.associatedcontent.com/

Merrill، M. (2003). Move over mom and dad—we're not like you! Retrieved from www.merrillassociates.com/topic/2003/03/move–over–mom–dad–we–re–not–you/

Merrill، M. (2004). Five generational differences shaping leadership. Retrieved from www.merrillassociates.com/topic/2004/08/five–generational–differences–shaping–leadership/

Montessori، M. (1954). The Montessori Method. New York: Schocken Books.

Muchnick، M. (1996). Naked management: Bare essentials for motivating the X–generation at work. Boca Raton، FL: CRC Press LLC.

O'Reilly، P.، & Caro، F. G. (1994). Productive aging: An overview of the literature. Journal of Aging & Social Policy، 6 (3)، 39–71.

Piaget، J.، & Inhelder، B. (1969). The psychology of the child. New York، NY: Basic Books.

Putnam، R. D. (2000). Bowling alone: The collapse and revival of American community. New York، NY: Simon & Schuster.

Raines، C. (1997). Beyond Generation X: A practical guide for managers. Menlo Park، CA: Crisp Publications.

Reck، F. M. (1951). The 4–H story. Ames، IA: Iowa State College Press.

Safrit، R. D.، & Merrill، M. (1998، November). An empirical study of corporate volunteer motivations for Baby Boomers and Generation X: Critical issues in nonprofit management and leadership. Paper presented at the 27th annual conference of the Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action، Seattle، WA.

Safrit، R. D.، & Merrill، M. (1999). Personal capacities for volunteer administrators drawing upon the past as we move into the future. Journal of Volunteer Administration، 17 (4) & 18(1)، pp. 28–43

Scheid، J. (2010). Dealing with the communication styles of different generations. Retrieved from www.brighthub.com/office/home/articles/76498.aspx?p=3

Sigelman، C. K.، & Shaffer، D. R. (1995). Life span human development. Pacific Grove، CA: Books/Cole.

Stevens، E. S. (1998). Serving and keeping those who serve: Foster grandparents and their own family needs. Journal of Volunteer Administration، 17 (1)، 30–37.

Thau، R. D.، & Heflin، J. S. (1997). Generations apart: Xers vs Boomers vs the elderly. Amherst، NY: Prometheus Books.

Vygotsky، L. S. (1978). Mind in society: The development of higher psychological processes. Cambridge، MA: Harvard University Press.

Wilson، A.، Allen، J.، Strahan، E.، & Ethier، N. (2008). Getting involved: Testing the effectiveness of a volunteering intervention on young adolescents' future intentions. Journal of Community & Applied Social Psychology، 18 (6)، 630–637.

Zemke، R.، Raines، C.، & Filipczak، B. (2000). Generations at work: Managing the clash of Veterans، Boomers، Xers، and Nexters in your workplace. New York: Performance Research Associates.

الفصل الثالث: تجهيز المنظمة للمتطوعين

جيفري إل. برودني (Jeffrey L. Brudney، Phd)

– جامعة ولاية كليفلاند

يحظى المتطوعون بدور حيوي في أنشطة وخدمات مئات الآلاف من المؤسسات الحكومية غير الربحية. مع ازدياد الطلب على مثل هذا النوع من المنظمات ومع تراجع الموارد المالية المتاحة لها، بات استخدام المتطوعين أكثر أهمية. إن الدراسات الاستقصائية القومية التي أجراها القطاع المستقل، وهو ائتلاف غير ربحي يضم حوالي 600 عضو تنظيمي معني بتوثيق واستكشاف وتعزيز العمل الخيري والعمل التطوعي، توضح نطاق هذه الظاهرة الملحوظة. وفقًا لنتائج دراسة استقصائية قومية أُجريت عام 2001، فقد تطوع 44% من البالغين فوق سن 21.بما يعادل حوالي 83.9 مليون شخص، حيث تطوعوا عام 2000 لدى منظمة رسمية.بمعدل 3.6 ساعة أسبوعياً. بشكل إجمالي، ساهم هؤلاء الأشخاص بأكثر من 15.5 مليار ساعة لصالح المنظمات التي عملوا لديها،.بما يعادل أكثر من ساعات عمل 9000 موظف يعملون بدوام كامل. إذا كان على هذه المؤسسات أن تدفع مقابل العمل المتبرع به، فقد يصل ما ستدفعه تلك المؤسسات إلى ما يعادل 239.2 مليار دولار (Independent Sector، 2001).

لم يعد القطاع المستقل يُجري الدراسات الاستقصائية القومية عن العمل التطوعي. ولحسن الحظ، أصبحت الدراسات الاستقصائية السنوية عن العمل التطوعي في الولايات المتحدة متاحة بفضل شركة الخدمة المجتمعية والوطنية، حيث أن شركة الخدمة المجتمعية والوطنية هي الراعي لدراسة استقصائية تكميلية سنوية عن السكان الحاليين والتي بدأت في سبتمبر 2009، حيث تتألف الدراسة من حوالي 60.000 أسرة، وتسعي للحصول على معلومات عن سلوك المتطوعين من السكان المدنيين غير المؤسسيين في البلاد والذين تبلغ أعمارهم 16 عامًا فأكثر. يتم تعريف المتطوعين: على أنهم الأشخاص الذين لم يتم دفع أجر لهم مقابل العمل الذي يقومون به من خلال منظمة ما أو لصالحها (باستثناء ما يتم دفعه من مصاريف). وفقًا لهذا التعريف، تُظهر نتائج آخر دراسة استقصائية (2009) أن حوالي 63.4 مليون شخص أو ما يعادل 26.8% من السكان قد تطوعوا من خلال منظمة ما أو لصالحها لمرة واحدة على الأقل ما بين سبتمبر 2008 وسبتمبر 2009 (Bureau of Labor Statistics، 2010). لا يمكن حل التناقضات والاختلافات الموجودة في منهجية ونتائج دراسات القطاع المستقل الاستقصائية

والدراسات الاستقصائية السكانية الحالية بشكل مباشر. وبغض النظر عن تلك التناقضات، كلا النوعان من الدراسات الاستقصائية يوثق مستويات هائلة من التطوع في الولايات المتحدة الأمريكية.

يكمن العامل الرئيسي في الاستفادة من المجموعة الهائلة من الطاقات والمواهب والنوايا الحسنة الملموسة في هذه الإحصائيات في إعداد المنظمة المضيفة للأنشطة التطوعية، حيث اتخذ قادة العديد من المؤسسات غير الربحية والعامة الخطوات المناسبة لإقامة برنامج متطوعين سليم. وبالتالي، يستفيد جميع مؤسساتهم وعملاؤهم ومتطوعوهم من جراء ذلك. ومع ذلك، فإن البرامج الأخرى التي تقوم على أساس الافتقار إلى المعرفة أو الجهد الضروري، لتوفير الأساس الأساسي لمشاركة العمال بدون أجر غالبًا ما ينتج عنها مشكلات مثل: استخدام المتطوعين الغير جديرين بالثقة أو التوظيف غير الفعال أو استياء لدى الموظفين مدفوعي الأجر أو قد ينشأ ما هو أسوأ من ذلك، مثل: حل البرنامج أو وجود قصور أولى في التخطيط لاستيعاب قوى عاملة غير تقليدية. يوضح هذا الفصل أنه بمجرد التفكير المسبق والالتزام بمشاركة المتطوعين، يمكن تجنب مثل هذه المشاكل.

يناقش هذا الفصل الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات استخدامها لوضع الأساس لجهد فعال من جانب المتطوعين. ينصب التركيز بشكل مباشر على المتطوعين في الخدمة أو على الأشخاص الذين يساهمون بوقتهم لمساعدة أشخاص آخرين أو على العمليات التي تقوم بها المنظمات المضيفة للأنشطة التطوعية، بدلاً من التركيز على المتطوعين في وضع سياسات المنظمات وهم المواطنون الذين يتولون أدوار حيوية بنفس القدر في مجالس الإدارات أو الهيئات الاستشارية بالمنظمات غير الربحية. (تناقش الفصول الأخرى في هذا الكتاب المتطوعين في وضع السياسات).

تنصح الاستراتيجيات المعروضة في هذا الفصل قادة المؤسسات بما يلي:

- وضع توقعات معقولة فيما يخص المتطوعين.
- وضع أساس منطقي وأهداف واضحة لبرنامج المتطوعين.
- انخراط الموظفين العاملين بأجر في تصميم البرنامج.
- تنفيذ ترتيب هيكلي لتسكين برنامج المتطوعين ودمجه في المنظمة.
- خلق مناصب قيادية للقائمين على البرنامج.

- وضع أوصاف وظيفية للمهام التي يتعين على المتطوعين القيام بها.
- تصميم أنظمة ودعم لتسهيل مشاركة المواطنين وإدارة برامج المتطوعين.

وضع توقعات معقولة فيما يخص المتطوعين: الموازنة بين فوائد وتكاليف مشاركة المتطوعين

تحتاج قيادة أي منظمة تعمل على استمالة المتطوعين أو تفكر في تقديمهم للمنظمة إلى توقعات واقعية فيما يتعلق بما يمكن للعمال بدون أجر تحقيقه، بالإضافة إلى ما قد يواجهه هؤلاء العمال من صعوبات في العمل. لا يستطيع المتطوعون "إنقاذ" المنظمة التي قد تعاني من مشاكل أخرى، بل يمكن أن يتسببوا فيما هو أسوأ طالما فشلت المنظمة من البداية في التخطيط لمشاركتهم وإدارتهم. وعلى الرغم من توافر حسن النية لدى المؤسسات، فإن المؤسسة التي توجه دعوة للمتطوعين من المواطنين دون مراعاة المتطلبات الإضافية التي تخص التوجيه والتدريب والإدارة والتقييم، فإنه سرعان ما ترى المؤسسة زيادة أعبائها بدلاً من تخفيفها. يمكن القول بأنه بدون التجهيز الكافي قبل مشاركة المتطوعين، ستواجه قيادة المنظمات كارثة.

تتمثل الخطوة الأولى من وضع برنامج المتطوعين على أسس ثابتة في وضع توقعات معقولة ونقلها للقائمين على المنظمة، حيث ينبغي أن يكون التقييم صريحًا عند تقييم كل من الإنجازات والتحديات المتصورة في البرنامج. لابد وأن يدرك أعضاء المنظمة أن هذا المورد، مثل أي مورد آخر، به خليط من المساوئ والمزايا.

المساوئ المحتملة من جراء مشاركة المتطوعين

تنقسم العوائق المحتمل تعرض برنامج المتطوعين الناجح لها إلى ثلاث فئات عامة وهي: التمويل غير الكافي للبرنامج والمسؤوليات المحتملة للمتطوعين بصفتهم أفراد عاملين والقضايا السياسية أو العمالية التي قد تنشأ مع المتطوعين.

تمويل برنامج المتطوعين

تتمثل المشكلة الأولى المحتملة في تمويل جهود المتطوعين المستمرة. على الرغم من أن العمل الذي يتبرع به المواطنون للمؤسسات الحكومية والمؤسسات غير الربحية لا يتم مكافآتهم عليه نقديًا – وهي إحدى نقاط القوة في منهجية العمل – إلا أن هيكل الدعم اللازم للاستخدام الفعال لهذه القوة العاملة يتطلب موارد ونفقات. بالنظر إلى المفاهيم الشائعة المضللة التي تصور المتطوعين على أنهم مورد مجاني، قد لا تكون قيادة المؤسسة مستعدة مالياً أو نفسياً لضمان استثمارات البرنامج الضرورية. على سبيل المثال: إن سداد نفقات المتطوعين المتعلقة بالعمل وتأمينهم للحماية من المسؤولية وتوفير التوجيه والتدريب وبدء حملة الاستقطاب كلها أمور تستلزم تكاليف تضطلع بها المنظمة. هناك تكاليف أخرى خفية وهي وقت الموظفين مدفوعي الأجر، حيث يُقدر وقتهم دائمًا تقريبًا بسعر أعلى والذي ينبغي تكريسه لإدارة وتنظيم المتطوعين. أفاد عضو في اللجنة المنظمة للألعاب الأولمبية في مدينة سيدني بأستراليا أن متوسط تكلفة استقطاب وتدريب متطوع جديد في الألعاب الأولمبية لعام 2000 كان 700 دولار أسترالي (Hollway، 2001–2002).

المتطوعون بصفتهم عمالاً

تتعلق المجموعة الثانية من الصعوبات المحتملة بأوجه القصور المتصورة عن المتطوعين بصفتهم عاملين. تنعي الانتقادات المألوفة المتطوعين بضعف العمل ومستويات عالية من التغيب والتحول عن العمل وعدم الموثوقية في الوفاء بالتزامات عملهم. يقتضي قرار البحث عن متطوعين وجود ما يكفي من المواطنين المستعدين للتطوع لتلبية متطلبات المنظمات التي ترغب في العمل المنتج. مع تزايد اعتماد القطاعين العام وغير الربحي على المتطوعين، فإن استقطاب المتطوعين قد يشكل أخطر عقبة أمام هذا المنهجية، بخلاف أي مسؤوليات مفترضة للمتطوعين بصفتهم عاملين لدى المنظمة (Brudney، 1990a). وقد أثبت عمل المتطوعين، في بعض ميادين الخدمة، صعوبة بالغة في تحديد وتوظيف الموظفين الذين يتقاضون رواتبهم ويتحولون إلى أفراد أكثر أهمية (Brudney & Duncombe، 1992).

القضايا السياسية والعمالية

قد تؤدي برامج المتطوعين إلى توترات سياسية وعمالية تهدد بتقويض فوائد هذه المنهجية، على سبيل المثال: إذا قدم كبار المسؤولين التنظيميين أو رؤساء ومشرفو الأقسام دعمًا ضعيفًا أو لا يكاد يُذكر للبرنامج، فإنهم بذلك يوجهون رسالة خاطئة لكلٍ من الموظفين والمتطوعين حول الدور المشروع وقيمة مشاركة المواطنين. يمكن أن يؤدي الافتقار للدعم إلى تفاقم مخاوف الموظفين الذين يتقاضون رواتبهم ويهدد قوة علاقات العمل الهامة لنجاح البرنامج وقد يثير اعتراضات من جانب الموظفين النقابيين، حيث قد يخشى الموظفون أيضًا من حقيقة أن استخدام المنظمة للمتطوعين قد يؤجج بدون قصد المفاهيم الخاطئة الشائعة المتعلقة بعدد الموظفين بأجر والذين يلزم وجودهم للوفاء بالتزامات العمل، ناهيك عن التأثير السلبي على الأداء بكامل الفعالية.

الفوائد المحتملة من جراء مشاركة المتطوعين

على الرغم من وجود المشاكل المحتملة، يمكن أن توفر مشاركة المتطوعين فوائد تعويضية كبيرة للمنظمات العامة والمنظمات غير الربحية في أربعة مجالات أساسية وهي: توفير في التكلفة أو فعالية التكلفة، وتوسيع الكفاءة التنظيمية، وتحسين العلاقات المجتمعية، وتعزيز جودة الخدمة.

توفير التكلفة أو فعالية التكلفة

في القطاع العام على وجه الخصوص، تركز فوائد/ مزايا مشاركة المتطوعين التي تحث على أكبر قدر من الاهتمام على التوفير والمكاسب المحتملة في الميزانية وفي فعالية التكلفة. في هذا النطاق بشكل خاص، ينبغي على قادة المنظمة الحرص على عدم المبالغة في التوقعات. ونظرًا لأن برنامج المتطوعين يستلزم نفقات خاصة به، كما تمت مناقشته، فإن الشائعات القائلة: إن هذا النهج يمكن أن يعالج عجز الميزانية تبدو مبالغًا فيها للغاية. في الواقع، إذا لم يتم تحديد ما يجب توفيره وتطبيقه على كل بند من بنود ميزانية المؤسسة، فإن إضافة المتطوعين للمنظمة يمكن أن تُزيد النفقات النقدية بشكل هامشي.

ومع ذلك، فإن برنامج المتطوعين جيد التصميم والإدارة يقدم مزايا اقتصادية محددة للمنظمات

العامة والمنظمات غير الربحية. إن التكلفة الإجمالية التي تقوم بها منظمة ما لمشاركة المتطوعين، بما في ذلك نفقات دعم البرنامج، هي نفقات يسيرة نسبيًا مقارنة بما يتم دفعه للموظفين بأجر (بما في ذلك الأجور والمزايا وما إلى ذلك). على الرغم من أن إحلال المتطوعين محل الموظفين بأجر ليس استراتيجية أخلاقية أو موصى بها، فإنه يمكن للمؤسسة من خلال إضافة متطوعين إلى القوى العاملة الحالية زيادة كمية أو جودة الخدمات التي تقدمها بحد إنفاق ثابت أو يمكنها الحد من النفقات اللازمة لتحقيق حجم معين الخدمات (Karn، 1982–1983، 1983). على الرغم من أن المهنيين الممارسين يشيرون غالبًا إلى هذه الميزة على أنها توفير في التكاليف، إلا أن المصطلح الأكثر ملاءمة في هذا الوضع هو فعالية التكلفة.

توسيع الكفاءة التنظيمية

الميزة الثانية من جراء مشاركة المتطوعين هي إمكانية زيادة قدرة/ كفاءة المؤسسة. عند التطبيق بشكل إبداعي، فإن العمالة والمهارات والطاقات التي يتبرع بها المواطنون قد تعمل على تمكين المنظمات من تقديم الخدمات التي لم تكن ممكنة لولا ذلك. كذلك تمكينها من زيادة مستوى أو أنواع الخدمات أو البرامج المقدمة والحفاظ على عمليات المؤسسة العادية في فترات الطوارئ وأقصى فترات التحمل واختبار المبادرات أو الابتكارات الجديدة. بالإضافة إلى ذلك، يُسهل برنامج المتطوعين المصمم جيدًا استغلالاً أكثر فعالية وإنتاجية لوقت الموظفين مدفوعي الأجر: يمكن للمتطوعين إعفاء مقدمي الخدمات المدربين تدريباً عالياً من المهام الروتينية، بما يتيح لهم التركيز على المهام والمسؤوليات التي تؤهلهم خلفيتهم المهنية وخبراتهم لتوليها بشكل أفضل. بهذه الطريقة، يَزيد المتطوعون من القدرة التنظيمية للقيام بالمزيد في ظل الموارد المتاحة.

تحسين العلاقات المجتمعية

يمكن أن يعود برنامج المتطوعين بفوائد كبيرة أيضاً على المجتمع، حيث يمكن لمشاركة المواطنين داخل المؤسسة أن تبني المهارات الوظيفية والخبرة العملية للمتطوعين، وأن تعزز وعيًا أكبر لديهم بالضغوط والقيود التي تواجهها المنظمات الخدمية وأن تتحسن العلاقات مع المجتمع بشكل عام. في

القطاع العام، أثبت المتطوعون في كثير من الأحيان أنهم موهوبون في الدفاع عن مصالح المؤسسة وأنهم يساعدون في تعزيز المهام التنظيمية ونيل اعتمادات مالية متزايدة (على سبيل المثال: برودني: 1990ب، ماراندو" 1986، والتر، 1987) (Walter، 1986; Marando، 1990b; Brudney، e.g.، 1987). وقد وجدت إحدى دراسات برامج محو الأمية في كاليفورنيا أن مديري المكتبات الذين استقطبوا المتطوعين واستخدموهم قد نجحوا في استراتيجيتهم؛ لتوسيع قاعدة أنشطتهم وتطوير وتعزيز الدعم السياسي بين المسؤولين المنتخبين والمجتمع الأكبر وتعزيز مصداقية وجاذبية برامج المكتبات (Walter، 1993). إن مشاركة المتطوعين تعرض طرقًا إضافية لتقوية الروابط مع المجتمع من خلال أنشطة مثل: طلب المشورة والتوجيه من المواطنين المشاركين. يقول أحد المتطوعين "المتطوعون في المقدمة يدركون ما يجري وهم أكثر استعدادًا لإبلاغك بما هو مميز عما قد تفضل سماعه" (Williams، 1993، p. 11). وكلما كانت الدعاية بارزة، كانت الكوارث والنكبات وحالات الطوارئ أكثر جذباً للمتطوعين من مسافات بعيدة. والأكثر شيوعًا هو أن المتطوعين يعيشون بالقرب من المكان الذي يساهمون فيه بوقتهم ونتيجة لذلك، فإنهم يتمتعون عادةً ببعض من الإلمام بالموارد المحلية وشبكات المساعدة الرسمية وغير الرسمية، بما يسهل وجودها في متناول المنظمة واكتشاف الحالات في المجتمع.

تحسين جودة الخدمة

أخيرًا، تنطوي مشاركة المتطوعين على إمكانية رفع جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات غير الربحية والمؤسسات العامة. قد يحدد استقطاب المتطوعين المستهدفين المواطنين من ذوي المهارات المتخصصة التي لا يمتلكها الموظفون (على سبيل المثال: المهارات القانونية والكمبيوتر والمحاسبة والهندسة) الذين يمكنهم تحسين خدمات وبرامج المؤسسة (McCurley، 2005). بالإضافة إلى ذلك، يجد العديد من المتطوعين أن التواصل الشخصي مع متلقي الخدمة مفيد؛ في الدراسات الاستقصائية القومية، كان الدافع الذي يتم التعبير عنه بشكل متكرر للتطوع هو القيام بشيء مفيد لمساعدة الآخرين (على سبيل المثال: هودجكينسون، يتسمان، توبي & نوغا: 1992، القطاع المستقل: 2001) . ويساعد المتطوعون من خلال تكريس اهتمام مفصل لعملاء المؤسسات – الوقت الذي غالبًا ما يفتقر إليه الموظفون نظرًا لمسؤولياتهم الأخرى – على إضفاء الطابع الشخصي على تقديم الخدمات وتعزيزها. يدفع العديد من

العلماء بأن المتطوعين يساعدون في إضفاء الطابع الإنساني على الخدمات التنظيمية بما يمنح المنظمة مزيداً من الجودة الفردية وغير الرسمية والتي يؤدي إلى الحفاظ على احترام العميل لنفسه وثقته الذاتية (على سبيل المثال: كلاري: 1987، نايلور: 1985، واينبرغ & واينبرغ: 1987) (e.g.، Clary، 1987; Naylor، 1985; Wineburg & Wineburg، 1987)

توقعات واقعية لمشاركة المتطوعين

من الناحية المثالية، كانت الأبحاث قد حسمت منذ فترة طويلة مسألة مدى تكرار تحقيق كلٍ من هذه الفوائد والمساوئ من جانب قبل المنظمات التي تضم متطوعين. عندما تتمتع القيادة التنظيمية بهذه المعلومات، يمكنها حينئذ أن تتوقع بسهولة المخاطر والفوائد المحتملة من جراء المنهجية والتخطيط وفقًا لذلك. لسوء الحظ، حاول القليل جداً من الأبحاث الإجابة على هذا السؤال وقامت بعض الدراسات بشكل منهجي بتقييم آثار مشاركة المتطوعين عبر عينات كبيرة ممثلة للمنظمات. في عام 2003، قام "غازلي" & "برودني" (Gazley and Brudney، 2005) بإجراء دراسة استقصائية عن حكومات المدن والمقاطعات في جورجيا فيما يتعلق بممارسات إدارة المتطوعين، وفي عام 2004، أجرى المعهد الحضري دراسة استقصائية حول نفس الموضوع، حيث تم إجراؤها على عينة نموذجية من 1753 مؤسسة خيرية على مستوى البلاد (Hager & Brudney، 2004). ومن ثم، فإن الدراسات الاستقصائية تشمل كلاً من المنظمات العامة والمنظمات غير الربحية، ونراجع نتائج هاتين الدراستين الاستقصائيتين في الشكل 3 – 1والشكل 3 – 2 (في الإصدار الأول من هذا الدليل، قمت بتحليل البيانات المستخلصة من عينة وطنية من الحكومات المحلية في منتصف الثمانينيات (Duncombe، 1985) والحكومات المحلية في جورجيا في أوائل التسعينيات (Brudney، 1993). هذه النتائج أقل حداثة ولكنها تقدم معلومات أكثر تفصيلاً عن المزايا والمساوئ المتصورة من جراء مشاركة المتطوعين عبر عينات كبيرة ومحددة جيدًا).

الشكل ٣–١: المساوئ المتصورة من جراء مشاركة المتطوعين في تقديم الخدمات

العيوب المحتملة	2003 استطلاع جورجيا (العدد= 241 – 249)	2004 الاستطلاع القومي للولايات المتحدة (العدد= 1271 – 1344)	
		مشكلة كبيرة	مشكلة صغيرة
تمويل البرنامج التطوعي			
نقص تمويل البرنامج التطوعي	49%	28%	32%
نقص العاملين في تدريب المتطوعين على الإشراف	43%	23%	34%
المتطوعون كعمال			
الحصول على عدد كافي من الأفراد للتطوع	20%	24%	43%
عدم الموثوقية	8%	–	–
انعدام جودة العمل	3%	–	–
الغياب، عدم الموثوقية، العادات السيئة في العمل من المتطوعين	–	6%	43%
المسائل السياسية والعمال			
الموظفون الحكوميون يعارضون المتطوعين	25%	–	–
يقوم المتطوعون بأعمال مدفوعة الأجر	4%	–	–
المعارضة من جانب الموظفين المدفوعين أو من أعضاء المجلس	–	3%	14%
يواجه المتطوعون مشاكل أكثر مما ينبغي	2%	–	–

الإجابات المشتركة "أوافق" و "أوافق بشدة" على نطاق الخمس نقاط.

(–) تشير إلى أن العنصر لم يكن مشمولاً في هذا الاستطلاع.

الشكل ٣–٢ المزايا المتصورة من جراء مشاركة المتطوعين في تقديم الخدمات

المزايا المحتملة	2003 استطلاع جورجيا (العدد= 241 – 249)	2004 الاستطلاع القومي للولايات المتحدة (العدد= 1271 – 1344)	
		مشكلة كبيرة	مشكلة صغيرة
وفورات التكاليف أو فعالية التكاليف			
وفورات التكاليف	89%	67%	26%
التوسع أو القدرة التنظيمية			
القدرة على تقديم خدمات لم تكن تقدمها	88%	60%	31%
زيادة الموظفين في حالات الطوارئ.	75%	–	–
تحسينات العلاقات في المجتمع المحلي			
زيادة دعم وبرامج المجتمع المحلي	85%	63%	33%
برنامج المشورة من المتطوعين	72%	–	–
علاقات أكثر قوة مع المنظمات غير الربحية	81%	–	–
تعزيز جودة الخدمة			
تحسين جودة الخدمات والبرامج	84%	68%	29%
الالتفات إلى العملاء بصورة أكثر تفصيلا	–	59%	35%
المهارات الخاصة التي يمتلكها المتطوعون	–	35%	43%

الإجابات المشتركة "أوافق" و "أوافق بشدة" على نطاق الخمس نقاط.
(–) تشير إلى أن العنصر لم يكن مشمولًا في هذا الاستطلاع.

السلبيات المتحققة

تقتصر مقارنة هذه البيانات على حقيقة مفادها أن العناصر المدرجة في كلا الدراستين الاستقصائيتين لا تتشابك مع بعضها البعض بقدر ما قد يرغب المرء وبالتالي، تختلف مقاييس الاستجابة. ومع ذلك، تبدو النتائج الظاهرة عبر الدراسات الاستقصائية قابلة للمقارنة فيما يتعلق بالتكاليف والفوائد/ المزايا المتصورة من جراء مشاركة المتطوعين في تقديم الخدمات. كما يوضح الشكل 1–3، فإن المساوئ الأكثر شيوعا في كلتا العينتين والتي أبلغ عنها المسؤولون تتمثل في نقص التمويل لبرنامج المتطوعين: أفاد ٪49 من المشاركين في حكومة جورجيا أن نقص التمويل يمثل «عيبًا» ويري ٪28 من عينة المنظمات الوطنية غير الربحية أن التمويل بمثابة «مشكلة كبيرة». بالإضافة إلى ذلك، فإن النسب المئوية نفسها تقريبًا في العينات المعنية، وهي ٪43 من عينة جورجيا («التي تشير إلى المساوئ») و٪23 من عينة الدراسة الاستقصائية للمنظمة الوطنية غير الربحية («التي تشير إلى مشكلة كبيرة») تشير إلى مشكلة أخرى تتعلق بالموارد وهي نقص الموظفين لتدريب المتطوعين والإشراف عليهم.

المشكلة التي تم مواجهتها بعد ذلك بشكل متكرر في هذه البيانات هي مشكلة «الحصول على ما يكفي من الأشخاص للعمل التطوعي»، حيث أشار إلى هذه المشكلة خُمس عينة جورجيا (بما يعادل ٪20) وربع عينة الدراسة الاستقصائية للمنظمات الوطنية غير الربحية (حوالي 24%). تمثل هذه النتائج اختلافاً كبيرًا عن الدراسات الاستقصائية الأخرى للمنظمات فيما يتعلق بمشاركة المتطوعين والتي تُظهر عمومًا أن الاستقطاب هو أكبر عقبة أمام أي برنامج متطوعين قابل للتطبيق.

إذا قدمت المنظمات في هذه العينات أي توجيه، فإن أوجه القصور التي تُنسب أحيانًا إلى المتطوعين بصفتهم عاملين تبدو أقل تكرارًا. أشار(٪8) فقط من الحكومات في عينة جورجيا إلى «عدم الثقة» في المتطوعين كأفراد عاملين وأشار(٪3) إلى «نوعية العمل الرديئة» باعتبارها عيوبًا في منظماتهم. في العينة القومية، ذكر (٪6)فقط من المشاركين أن «التغيب أو عدم الموثوقية أو عادات العمل السيئة لدى المتطوعين» تمثل «مشكلة كبيرة»، على الرغم من وصف مجموعة أكبر بكثير (٪43) لها بأنها «مشكلة صغيرة».

تكرر حدوث إحدى الصعوبات السياسية والعمالية المرتبطة أحيانًا بمشاركة المتطوعين بين الحكومات المحلية في جورجيا: حيث ذكر رُبع العينة (25٪) أنه «من أحد المساوئ» أن «يتعرض الموظفون العموميون للمتطوعين». شعر(4٪) أن «المتطوعين مستبعدين الوظائف مدفوعة الأجر» وأشار (2٪) إلى أن «المتطوعين في حد ذاتهم يمثلون مشكلة أكبر مما يستحقون». وعلى النقيض من ذلك، اعتبر (3٪) فقط من عينة المنظمات الوطنية غير الربحية «مقاومة من جانب الموظفين بأجر أو أعضاء مجلس الإدارة» بأنها «أحد المساوئ» التي يتسبب فيها وجود متطوعين.

الإيجابيات المتحققة

يعرض الشكل 2.3 نتائج الدراستين الاستقصائيتين المتعلقتين بمزايا مشاركة المتطوعين. فيما يتعلق بالنسب المئوية للمشاركين في الدراسة، تُظهر المزايا/ الفوائد المتصورة انحرافًا أو انتشارًا أقل بكثير مما هو عليه الحال في المساوئ أو المشكلات المتصورة الموضحة في الشكل 1.3 (باستثناء عنصر واحد أشارت إليه عينة المنظمة الوطنية غير الربحية وهو «المهارات المتخصصة التي يمتلكها المتطوعون» والتي تحتل مرتبة أقل من الاستجابات الأخرى فيها بمعدل تكرار الحدوث). إن الفائدة الأكثر شيوعًا المتصورة من جراء مشاركة المتطوعين هي «توفير التكاليف» وذلك وفقًا لما أشار إليه (89٪) من المسؤولين في جورجيا كفائدة/ ميزة، حيث أفاد ثلثا (67٪) عينة المنظمات الوطنية غير الربحية بأنه تم تحقيق ذلك (توفير التكاليف) إلى «إلى حد كبير» (وقال 26٪ آخرون: إنه قد تحقق إلى «حد قليل»).

كما أشارت نسبة كبيرة من المشاركين في الدراسة إلى الفائدة من المتطوعين في توسيع قدرة منظماتهم: حيث أفاد (88٪) من الحكومات المحلية في جورجيا بأن المتطوعين قد مكّنوها من تقديم خدمات لم يتمكنوا من تقديمها لولاهم وقال 6 من كل 10 من عينة المنظمات الوطنية غير الربحية (أي 60٪): إن هذه الفائدة قد تحققت إلى «حد كبير» (من 31٪ إلى «حد متوسط»). وجد ثلاثة أرباع عينة جورجيا (75٪) أن المتطوعين سمحوا لمنظماتهم بتوسيع طاقم العمل في حالات الطوارئ (لا يوجد بند مماثل لذلك في الدراسة الاستقصائية الوطنية).

ويبدو أن مشاركة المتطوعين في هذه المنظمات لها تأثير إيجابي على العلاقات مع المجتمع، حيث

ذكر (85٪) من المسؤولين المحليين في جورجيا أن مشاركة المتطوعين أدت إلى زيادة الدعم العام لبرامجهم وقال (63٪) من عينة المنظمات الوطنية غير الربحية أن هذه الميزة/ الفائدة قد تحققت إلى «حد كبير». وفي عينة جورجيا، أفاد (72٪) من الحكومات المحلية بأنهم استفادوا من الاستشارات المقدمة للبرنامج من المتطوعين. بالإضافة إلى ذلك، أشارت (81٪) من الحكومات المحلية في جورجيا إلى أن مشاركة المتطوعين قد نتج عنها علاقات أقوى مع المنظمات غير الربحية.

وفقًا للمشاركين في الدراسة، ساهم المتطوعون أيضًا في مزايا تتعلق بالتحسينات المتصورة في جودة الخدمات. أشارت نسبة كبيرة من عينة جورجيا (84٪) وكذلك (68٪) من عينة المنظمات الوطنية غير الربحية إلى فائدة «تحسين جودة الخدمات والبرامج»، حيث أفاد (59٪) من عينة المنظمات الوطنية غير الربحية بأن المتطوعين سمحوا للمؤسسات الخيرية بتكريس اهتمام أكثر تفصيلاً لعملاء المؤسسات. أخيرًا، أشار أكثر من ثلث عينة المنظمات الوطنية غير الربحية (35٪) إلى المهارات المتخصصة التي يجلبها المتطوعون إلى المؤسسة.

مزيج من الإيجابيات والسلبيات:

بالنظر إلى نتائج هاتين الدراستين الكبيرتين وأن إحداهما تعتمد على عينة من برامج المتطوعين الحكومية والأخرى على عينة وطنية من المؤسسات الخيرية، ما الذي يمكن أن تتوقع القيادة التنظيمية بشكل معقول أن تحققه منظمتهم من جراء المشاركة التطوعية؟ على الرغم من أن نتائج معينة قد تختلف من منظمة إلى أخرى، فإن النتائج تدعم أربعة استنتاجات:

1. قد يتوقع قادة المنظمات صعوبات كبيرة جداً في تأمين الموارد اللازمة لبرنامج المتطوعين، بما في ذلك الدعم المالي ووقت الموظفين مدفوعي الأجر. (أظهرت النتائج المعروضة في الإصدار السابق لهذا الفصل أن الحصول على تأمين ضد المسؤولية يمكن أن يمثل مشكلة أيضًا. قبل تقديم المتطوعين للمنظمات، تُنصح المنظمات جيدًا بإجراء عملية إدارة المخاطر لتحديد مدى مواجهة الإصابات أو الإجراءات القانونية وكذلك الطرق الممكنة لدرء مثل تلك الأضرار).

2. وفقاً لعينة الحكومات المحلية في جورجيا، يمكن للموظفين مجابهة المتطوعين. تلك الملاحظة

أشار إليها وسجلها ربع المشاركين في الدراسة (25٪). ومع ذلك، لا يبدو أن القضايا السياسية/ العمالية المحتملة الأخرى المذكورة في الشكل 1.3 تمثل مشكلة.

3. تشير الفوائد المتصورة المتحققة من جراء مشاركة المتطوعين إلى تباين أقل بكثير من العيوب داخل عينات حكومة جورجيا وعينات المؤسسات الخيرية الوطنية. بلغت نسبة المشاركين الذين أشاروا إلى هذه الفوائد إلى أكثر من (70٪) في عينة جورجيا وإلى أكثر من (60٪) في عينة المؤسسات الخيرية (باستثناء ما أشاروا إليه بشأن «المهارات المتخصصة التي يمتلكها المتطوعون»، حسبما أفاد (35٪) منهم). وتشير هذه النتائج إلى أنه من المحتمل أن تجني المنظمات فوائد من جراء مشاركة المتطوعين في مجالات توفير التكاليف أو فعالية التكلفة وتوسيع الكفاءة التنظيمية وتحسين العلاقات المجتمعية وتحسين جودة الخدمة. وعلى الرغم من الحاجة إلى مزيد من البحث لتأكيد مثل هذه الاستنتاجات، فإن الاتساق في الفوائد/ المزايا المشار إليها مقارنة بالتباين في العيوب قد يشير إلى أن الفوائد المتوقعة من جراء مشاركة المتطوعين موثوقة نسبيًا بشكل عام وأن العيوب أكثر انحصاراً – مما يعني أن المنظمات يمكن أن تقوم بأعمال إيجابية لتجنب مثل هذه العيوب/ المساوئ أو التخفيف من حدتها.

4. يبدو أن فوائد مشاركة المتطوعين تفوق التكاليف وذلك وفقاً لما أوضحته هذه النتائج وأظهرته بشكل أكثر إقناعًا في الشكلين 1.3 و 2.3. من المؤكد أن مشاركة المواطنين في تقديم الخدمات لها قيود معينة وهناك من يعارضها، ولكن يبدو أن ظهور تلك العوائق وتكررها أقل بكثير من الفوائد المتوقعة. تعزز هذا التفسير وجود تشابه كبير في نتائج الدراستين الاستقصائيتين لدى عينات مختلفة (منظمات عامة ومنظمات غير ربحية)، وكذلك وجود عناصر وظروف زمنية. ومع ذلك ونظرًا لأن الفوائد المحتملة من جراء مشاركة المتطوعين لا تتحقق بشكل كلي. ونظراً لأن المساوئ قد تحدث في بعض الأحيان، فإنه ينبغي على قادة المنظمات وضع خطة عمل مثالية تنطوي على مزيج من احتمالات الفوائد والعيوب. وللبدء في ذلك، على قادة المنظمات وضع أساس منطقي مقنع لبرنامج المتطوعين.

تحديد الأساس المنطقي والأهداف لبرنامج المتطوعين: جعل مشاركة المتطوعين مطلباً:

قد تكون إحدى المنظمات غير الربحية حريصة على وجود مدخلات وابتكار جديدة ومتحمسة للمساهمة المحتملة للمواطنين. وبغض النظر عن مدى ثقلها أو مدى تقيد مواردها البشرية والمالية، فإنه ينبغي على تلك المنظمة ألا تبدأ في بذل جهودها لدمج المتطوعين بالمنظمة بالاستقطاب أو التعيين. في الواقع، وضعت «سوزان جيه إليس» (Ellis، 1994) عنوناً للفصل التمهيدي من كتابها حول هذا الموضوع وهو «الخطوة الثالثة هي التوظيف». تتمثل الخطوة الأولى التي تم تناولها في هذا القسم: في تحديد سبب رغبة المنظمة في المتطوعين. والخطوة الثانية الذي تمت مناقشتها في قسم لاحق هي: التخطيط لمهام عمل تمثل قيّمة لهم (Ellis، 1994، pp. 5–6). قبل أن تكون المؤسسة جاهزة لبدء استقطاب وتعيين المتطوعين، عليها أن تضع الأساس لمشاركتهم المستمرة.

يرتكز أساس أي برنامج متطوعين ناجح على اعتبارات جادة تضعها المؤسسة كأساس منطقي لمشاركة المواطنين ووضع فلسفة أو سياسة لتوجيه هذه الجهود، حيث ينبغي على المنظمة تحديد الدافع من إدخال مشاركين جدد في المنظمة. يمكن تقسيم الدوافع الأساسية إلى فئتين رئيسيتين وهما: الدوافع الاقتصادية والدوافع غير الاقتصادية.

الدوافع الاقتصادية:

وفقاً للشكل 2.3، يساعد المتطوعون المنظمات في تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف. وخلال فترات التقشف المالي على وجه الخصوص، قد يقوم كبار المسؤولين بالمنظمة بإصلاحات وتوفير في التكاليف بشكل ضيق للغاية كأساس منطقي لمشاركة المتطوعين. وكما أسلفنا، فإن هذه التطلعات لدى المنظمات خادعة وذلك لسببين. أولاً: على الرغم من إمكانية التبرع من جانب المتطوعين بالعمل، فإن برنامج المتطوعين يتطلب نفقات للاستقطاب والتوجيه والتدريب والتأمين والمقابل المادي والمواد وغيرها من البنود. ثانيًا: لكي يتمكن المتطوعون من إحداث توفير في التكاليف، ينبغي عمل تخفيضات في ميزانية الوكالة. إذا جاءت التخفيضات على حساب الموظفين الذين يتقاضون رواتبهم، فإن النتائج

ستكون مؤسفة ويمكن التنبؤ بها في شكل استياء وجحد لديهم بما يؤدي إلى تقويض مبادرات المتطوعين كما في الماضي.

أما من حيث المنظور الاقتصادي، فإن ما يقدمه المتطوعون لمنظمة ما هو القدرة على تحقيق استخدام أكثر إنتاجية للأموال والطاقات الشخصية الموجودة لدى المنظمة. من خلال استثمار صغير نسبيًا للموارد، قد يكون لدى المتطوعين إمكانية زيادة نوع ومستوى وجودة الخدمات التي يمكن للمؤسسة تقديمها للعملاء وتسهيل عمل الموظفين العاملين بأجر. على الرغم من عدم توفير تكاليف في هذه الحالة مقارنة بما يقدمه المتطوعون من تحسينات للعائد على ما تنفقه المؤسسة، فإن المتطوعين يعملون على التوسع في الموارد المتاحة للمنظمة لتلبية الاحتياجات الملحة للمساعدة والخدمات.

الدوافع غير الاقتصادية

قد تؤدي الدوافع غير الاقتصادية أيضًا إلى حث برنامج المتطوعين للمضي قدماً لتحقيق أهدافه. قد تقوم قيادة إحدى المنظمات غير الربحية باستقطاب المتطوعين؛ لإدخال بُعد الالتزام والاهتمام بشكل أكثر حيوية في علاقاتها مع العملاء، أو لمعرفة المزيد عن المجتمع وتوطيد الروابط مع المواطنين وتحفيز التغذية الراجعة والمشورة المفيدة وتعزيز الوعي العام والدعم. وقد تبحث مؤسسة ما عن متطوعين لتحديد العملاء الذين يتعذر الوصول إليهم من خلال القنوات التنظيمية العادية والوصول إليهم بشكل سهل. وبالتالي، وقد تكون هناك حاجة إلى المتطوعين لتوفير المهارات المهنية، مثل: برامج الحاسوب أو الاستشارات القانونية أو الخبرة المحاسبية والتي لا يمتلكها الموظفون العاملون بأجر، وقد يكون الغرض من ذلك تزويد المنظمة بموظفين لبرنامج محكوم عليه بالتقشف المالي أو للتوسع في الخدمات لتشمل قاعدة أوسع من العملاء أو تطوير البرامج أو تقديم مساعدة أخرى، حيث أن تعزيز الاستجابة لمجموعات العملاء والمجتمع الأكبر؛ بمثابة سببٍ منطقيٍ آخر لاستقطاب المتطوعين.

يتمتع المتطوعون أيضًا بسمعة حسنة للنجاح في طلب التبرعات في سبيل القضايا ولصالح المنظمات. نظرًا لأن الجمهور يعتبرهم محايدين طالما هم مشاركون مخلصون غير مستفيدين بشكل مباشر

من المساهمات النقدية أو العينية، فإن المؤسسات كثيرًا ما تستقطب المواطنين لهذا الغرض. في دراسة استقصائية وطنية أُجريت عام 1989، أشار حوالي نصف المتطوعين (حوالي 48٪) إلى مهام مسندة إليهم لجمع التبرعات كما أشار «هودجكينسون وآخرون» (Hodgkinson et al.، 1992، p. 46). وتُشير الأبحاث الاستقصائية التي أجريت مؤخراً على المتطوعين إلى أن جمع التبرعات احتل المرتبة الأولى من حيث تكرار ذكرها كمهمة للمتطوعين في الدراسات الاستقصائية التي أُجريت في عامي 1994 & 1996 (ارتبطت التبرعات في عام 1994 بمساعدة كبار السن أو المعاقين أو متلقي الخدمات الاجتماعية أو المشردين الذين ليسوا جزءًا من منظمة أو المجموعة) حسبما أشارت نسب بسيطة (7.3٪ & 4.8٪ على التوالي). ومن المحتمل أن يكون ذلك بسبب الاختلافات في صياغة الأسئلة (هودجكينسون & ويتزمان) (Hodgkinson & Weitzman، 1996 p. 34).

الأساس المنطقي لمشاركة المتطوعين

إن قائمة الأغراض المحتملة من وضع برنامج متطوعين والمحافظة عليه هي دليل قائمة طويلة مفصلة وهي بمثابة دليل على حيوية هذا النهج. لدى كل مؤسسة أسباب مختلفة إلى حد ما وينبغي إضفاء الطابع الرسمي عليها في بيان عام عن السياسة أو الفلسفة؛ وذلك لغرض توجيه مشاركة المتطوعين. وعلى الرغم من عدم إمكانية تطبيق أي أساس منطقي موحد على جميع المنظمات، فهناك بعض الأمثلة المفيدة لهذه البيانات في الشكل 3.3. تجمع المنظمات عادةً بين العديد من هذه البيانات في سياستها أو فلسفتها بشأن مشاركة المتطوعين.

الشكل ٣–٣ أمثلة على بيانات الفلسفة التنظيمية التي توجه مشاركة المتطوعين

- ترحب هذه المؤسسة بالمتطوعين؛ لتوفير اللمسة الإنسانية والكرامة الفردية في جميع التعاملات مع العملاء.
- يعمل المتطوعون على توسيع موارد المؤسسة لخدمة قاعدة أوسع من العملاء.
- تبحث هذه المؤسسة عن متطوعين ليس فقط لتعزيز مهمتنا ولكن أيضًا؛ لجعل عمل الموظفين العاملين بأجر أكثر إنتاجية.
- يمثل المتطوعون هذه المنظمة في المجتمع.
- تحترم هذه المؤسسة المتطوعين؛ نظراً للعمل الذي يؤدونه بالإضافة إلى النصائح والإرشادات التي يقدمونها.
- يجلب المتطوعون مهارات مميزة لهذه المنظمة، والتي لن تلك تتمكن المنظمة من المضي قدماً بدونها.
- يساعد المتطوعون هذه المنظمة على أداء وظيفتها بكفاءة وجودة وود أكبر.

فيما يلي بيان صريح للأهداف يدفع بثلاثة مكونات مهمة لتصميم البرنامج وتشغيله:

1. البدء بتحديد أنواع وظائف المتطوعين المطلوبة وعدد الأشخاص المطلوبين لشغل هذه الأدوار. هذه المعلومات هي جوهر الاستقطاب النهائي للمتطوعين وتدريبهم.
2. المساعدة في تحديد الأهداف الملموسة التي يمكن تقييم البرنامج على أساسها بمجرد تشغيله. توفر نتائج التقييم معطيات أساسية لتعزيز البرنامج وتحسينه.
3. يمكن أن يساعد بيان الفلسفة الكامنة وراء مشاركة المتطوعين والأهداف المحددة المنشودة من خلال هذه الصورة من المشاركة، في التخفيف من المخاوف المحتملة من جانب الموظفين الذين يتقاضون رواتبًا قد يشاركهم فيها المشاركون الجدد بامتيازات مهنية أو التخفيف من حدة تهديد الأمن الوظيفي. ربما يكون الشيء الوحيد المدمر لمهمة برنامج المتطوعين – مثل الموظفين العاملين بأجر الذين يتساءلون عن الأسباب «الحقيقية» لمشاركة المتطوعين – هو أن المواطنين أنفسهم لديهم شكوك مماثلة بشأن هدفهم «الحقيقي» تجاه المنظمة. يمكن أن يؤدي توضيح أهداف المساعدة التطوعية عادةً إلى الحد من التخمينات السلبية والبدء في بناء شعور بملكية البرنامج من جانب الموظفين (ومعهم المتطوعون) وخاصةً إذا تم تضمين الموظفين بأجر في التخطيط لبرنامج المتطوعين.

مشاركة الموظفين العاملين بأجر في تصميم برنامج المتطوعين: تمهيد الطريق نحو الفعالية

في معظم المنظمات، يحتاج تصميم وتنفيذ برنامج المتطوعين إلى تغييرات في الممارسات والأعمال الروتينية العادية. على سبيل المثال: ينبغي إيجاد أموال، وينبغي الالتزام بالجهود المبذولة والروابط التي تم تأسيسها لدمج البرنامج في المنظمة (انظر القسم الخاص بـ «تسكين برنامج المتطوعين: دمج برنامج المتطوعين في المنظمة»، الموجود لاحقًا في هذا الفصل)، والمناصب الوظيفية، وعلاقات العمل المعدلة، ووضع السياسات واعتمادها؛ لاستيعاب المشاركين من المواطنين. ونظرًا لأن هذه التغييرات طموحة وتتطلب إذنًا من أولئك الموجودين في المستويات العليا من الهيكل الوظيفي بالمنظمة، فإن مشاركة كبار المسؤولين ودعمهم أمر بالغ الأهمية لوضع برنامج المتطوعين وحيويته (على سبيل المثال، إليس، 1996) (Ellis، 1996).

هذه المجموعة من كبار المسؤولين ليست الوحيدة التي ينبغي أن تلعب دورًا نشطًا في تحديد المهمة والفلسفة والإجراءات التي تحكم وتنظم جهود المتطوعين، بل ينبغي مشاركة الموظفين الذين يتقاضون رواتبهم في تخطيط البرنامج وتنفيذه طالما كانوا معروفين بالفعل للمؤسسة أو يمكن تحديدهم (برودني، 1990) (Brudney، 1990).

مشاركة الموظفين العاملين بأجر

يتمثل أحد المحاور في مجال التطوير التنظيمي في تضمين الأفراد أو المجموعات الذين سيتأثرون بسياسة أو برنامج جديد (أصحاب المصلحة) في تصميم وإنجاز مثل هذه السياسة أو هذا البرنامج، حيث تضيف مشاركتهم الكثير إلى القاعدة المعرفية لصياغة السياسة وتغرس شعور لديهم بملكية البرنامج والالتزام الأساسي للسعي نحو قبول البرنامج للإبداع فيه.

ونظرًا لأن دمج المتطوعين في مؤسسة ما يمكن أن يفرض تغييرات جذرية في الوظائف وعلاقات العمل لدى الموظفين، فإن مشاركة الموظفين العاملين بأجر لها أهمية خاصة، حيث تعتبر مشاركة الاحتياجات ووجهات النظر والمعلومات بين قيادة المؤسسة والموظفين والمتطوعين المحتملين أمرًا

محوريًا. يعمل الطرفان في عملية التخطيط المشترك على التغلب على الخلافات والتوصل إلى اتفاق حول كيفية تصميم برنامج المتطوعين وتنظيمه وإدارته بشكل أكثر فاعلية لمتابعة مهمته وأهدافه. تساعد مشاركة الموظفين مدفوعي الأجر في التخفيف من أي مخاوف قد تكون لديهم بشأن المبادرات التطوعية وآثارها على عملاء المؤسسة أو مكان العمل.

إذا كان للموظفين وكيل أو نقابة مختصة بالتفاوض بشأن حقوقهم، ينبغي تضمين ممثليهم في هذه المناقشات. وقد تؤدي مشاركة النقابات إلى تعقيد العملية ولكنها مع ذلك لا غنى عنها. كما قد تكشف الأحداث فيما بعد أنه بدلاً من معارضة مشاركة المتطوعين بشكل قاطع، قد ترغب النقابات بسهولة في ترسيم حدود العمل بأجر مقابل العمل غير المدفوع له. ففي إحدى الدراسات القليلة التي تساءلت بشكل خاص عن دور النقابات، لم يشر أي شخص (في عينة مكونة من 250 مديرًا لبرامج المتطوعين في حكومات المدن والمقاطعات في جورجيا) إلى «اعتراضات النقابات على مشاركة المتطوعين» باعتبارها عيباً ملموساً في مشاركة المتطوعين (برودني، 1993) (Brudney، 1993)، على الرغم من أن جورجيا دولة ذات تمثيل نقابي منخفض، لكن النتيجة لا تزال مثيرة للقلق.

ويتمثل الهدف الرئيسي من اجتماعات ومناقشات التخطيط المشتركة في وضع السياسات والإجراءات التي تحكم وتنظم مشاركة المتطوعين والتي يتم اعتمادها من قبل جميع الأطراف. وينبغي أن تتناول هذه المبادئ التوجيهية الجوانب الرئيسية من برنامج المتطوعين والسلوكيات المتعلقة بالعمل. وفيما يلي قائمة بهذه المجالات، حيث ينبغي أن تكون هذه المعلومات متاحة بسهولة في كتيب أو دليل يتم توزيعه على جميع المتطوعين والموظفين.

جوانب برنامج المتطوعين التي ينبغي تناولها في سياسة المؤسسة

- إجراءات التطبيق.
- تقديم التوجيه والتدريب.
- فترة تجربة السياسة للموافقة عليها والوضع النشط لها.
- الحقوق والمعايير العامة للسلوك.
- إسناد المهام وإعادة التكليف.

- الحضور والتغيب.
- مراجعة الأداء.
- الفوائد.
- إجراءات التظلم.
- متطلبات حفظ السجلات، بما في ذلك متطلبات السرية.
- سداد المصاريف المتعلقة بالعمل.
- استخدام معدات ومرافق المؤسسة، بما في ذلك شروط الوصول إلى شبكة الإنترانت الخاصة بالمنظمة.
- الإشراف والاستبقاء للمتطوعين.

ملاحظة: لمزيد من المراجعة بشكل أكثر تفصيلاً عن سياسة المؤسسة وعن الحاجة إلى تضمينها في دليل المتطوعين بالمنظمة، يرجى الاطلاع على الفصل 12 (التواصل مع المتطوعين والموظفين).

على الرغم من أن بعض المراقبين قد يشككون في الحاجة إلى المعايير المنشورة عن السلوك التنظيمي باعتبارها معادية إلى حد ما لروح المساعدة المقدمة مجانًا، فإن هذه الخطوة تعد خطوة إيجابية للمؤسسة وللمتطوعين أيضاً. في إحدى الدراسات، كان لدى المنظمات التي وزعت على المواطنين المشاركين دفاتر الملاحظات جنباً إلى جنب مع جميع السياسات المكتوبة والأوصاف الوظيفية الرسمية وكتيبات التدريب، أدنى معدلات لانتقال وتقلب المتطوعين. وعلى النقيض من ذلك، فإن المنظمة التي فشلت في تقديم أيٍّ من هذه المعلومات شهدت أعلى معدل انتقال وتقلب للمتطوعين (Pearce، 1978، pp. 276–277). إن وضوح السياسات يُظهر أن المؤسسة تأخذ مشاركة المتطوعين على محمل الجد وتقدر مساهمتهم في مهمة المنظمة وأهدافها وتعمل على الحفاظ على علاقات عمل تعاونية معهم. وعلى نفس القدر من الأهمية، تساعد التوجيهات والإرشادات الرسمية بشكل كبير في إبعاد التعسف بعيداً عن توجيه المتطوعين، وتساعد كذلك في نزع فتيل الخلافات المحتملة والتعامل مع مواقف المشاكل في العمل وحماية حقوق المتطوعين والإدارة من أجل نتائج متسقة.

تمكين المتطوعين

ونظرًا لأن المتطوعين قد لا يكونون معروفين للمؤسسة قبل بدء البرنامج، فقد تفوتهم المناقشات

الأولية المتعلقة بتخطيط البرنامج وتصميمه وتنفيذه. وبمجرد إطلاق برنامج المتطوعين والبدء في تفعيله، ينبغي أن يكون لهؤلاء المتطوعين مدخلات بعينها في القرارات التي تؤثر على البرنامج. وكما هو الحال مع الموظفين بأجر، فإنه من المرجح أن يقبل المواطنون ويصادقوا على السياسات والبرامج التنظيمية، وأن يعملوا على إنتاج مدخلات مفيدة فيما يتعلق بهم طالما كانوا يتمتعون بسهولة الوصول إلى عملية صنع القرار. المشاركة هي مفتاح تمكين المتطوعين. يشير المصطلح إلى المشاركة الحقيقية في المسؤولية مع المواطنين المشاركين عن برنامج المتطوعين، ويشير كذلك إلى المزيد من الاستماع بانتباه لأفكار المتطوعين وتفضيلاتهم واعتراف المنظمة بالوقت والمهارات والقيمة المقدمة لها من جانب المتطوعين من خلال هذا النهج. يُعتقد أن التمكين يؤدي إلى زيادة الشعور بالالتزام الشخصي والولاء لبرنامج المتطوعين من قبل المشاركين وبالتالي زيادة الاحتفاظ بهؤلاء المتطوعين وزيادة فعاليتهم (Naylor، 1985; Scheier، 1988–1989).

تسكين برنامج المتطوعين: دمج مشاركة المتطوعين في المنظمة

لكي يتم تقدير وتحقيق فوائد مشاركة المتطوعين بشكل كامل من جانب المنظمة، لابد من ربط برنامج المتطوعين بهيكل المؤسسة. قد تكون المنظمة غير الربحية قادرة على استيعاب عدد قليل من المتطوعين بشكل غير رسمي أو بصورة عرضية على أساس كل حالة على حدة، بحيث يتم استيعابهم والاهتمام بهم كلما كان هناك طلب عليهم. ومع ذلك، فإن دمج عدد أكبر من المتطوعين في علاقة عمل مستمرة يتطلب تعديلات في الهيكل التنظيمي. يمكن للمؤسسات غير الربحية الاختيار من بين العديد من النماذج الهيكلية البديلة لهذا الغرض وفقًا لاحتياجاتها. ومن أجل زيادة الشمولية، تشمل هذه الترتيبات جهود المتطوعين حسب الظروف، أو استقطاب المتطوعين من قبل منظمة خارجية تتعامل مع المؤسسة المسؤولة عن الإدارة، أو تطبيق لامركزية البرنامج على إدارات التشغيل أو نهج مركزي. يقدم كل خيار من هذه الخيارات قائمة مميزة من المزايا/ الفوائد والعيوب/ المساوئ.

جهود المتطوعين حسب الظروف

قد تظهر الحاجة لجهود المتطوعين بشكل عفوي وحسب الظروف؛ لتلبية المتطلبات التي تواجه

المنظمة، تكون تلك الجهود بشكل خاص على أساس قصير المدى. وعادةً ما يكون المواطنون المتحمسون لمشاركة تجاربهم السابقة ومعلوماتهم العامة وتدريبهم ومهاراتهم واهتماماتهم مع المنظمات التي يمكن أن تستفيد منها، هم الحافز، وربما يكون الضغط المالي الذي يضع المؤسسة أمام خيارات قليلة هو ما قد يسرع من دافع المساعدة.

بدأت وحدة خدمة المدراء التنفيذيين المتقاعدين بهذه الطريقة في أوائل الستينيات، وهي عبارة عن جمعية من رجال الأعمال المتقاعدين الذين يتبرعون بوقتهم ومهاراتهم لمساعدة عملاء إدارة الأعمال الصغيرة الأمريكية، حيث اتصل مديرو الأعمال المتقاعدون بإدارة الأعمال الصغيرة لتقديم المساعدة في تلبية مطالب عدد كبير من الجمهور في إحدى الدوائر (Brudney. 1986). وتعد الاستجابة والحيوية والسرعة في تلبية المتطلبات والتي يمكن من خلالها إطلاق جهد حسب الظروف وتفعيله من مصادر الإلهام: حيث أنه في غضون ستة أشهر من تأسيسها، قدمت وحدة خدمة المدراء التنفيذيين المتقاعدين 2000 متطوع إلى إدارة الأعمال الصغيرة. يمكن أن ينجم عن الأزمات والحالات الطارئة استجابة أكثر روعة، حيث تُحشد أعدادٌ ضخمة من المتطوعين في وقت قصير بشكل ملحوظ.

يمكن للمساعدة التلقائية من جانب المواطنين أن تبث روح الحيوية (والعمل) في المؤسسة وتلفت انتباه المسؤولين إلى إمكانيات العمل التطوعي. ومع ذلك، فإن موازنة هذه المزايا تكمن في أن أفراداً أو أعضاء مُختارين فقط بالمنظمة قد يكونون على دراية بجهود المواطنين المخصصة لهدف ما وبالتالي يمكنهم الاستفادة منها. بالإضافة إلى ذلك ونظرًا لأن مستويات العزيمة والحماس تتضاءل كلما تم التعود على الحالات الطارئة أو تلاشيها بعيداً عن الدعاية أو الاهتمام، فإن النموذج الخاص بموضوع مشاركة المتطوعين حساس للغاية بمرور الوقت. يتطلب برنامج المتطوعين التزامًا مستدامًا وليس التزامًا متقطعًا من جانب المواطنين وينبغي على المنظمة وضع هيكل دعم لاحتضان مساهمات المواطنين وجعلها في متناول جميع الموظفين. وطالما لم تتخذ المؤسسة خطوات لإضفاء الطابع المؤسسي على المشاركة، فإنها بذلك تخاطر بإهدار المزايا/ الفوائد طويلة الأجل لهذا النهج. من البداية تقريبًا، عملت إدارة الأعمال الصغيرة ومتطوعو وحدة خدمة المدراء التنفيذيين المتقاعدين على وضع هيكل مناسب وفقد أفادت الشراكة المؤسسة جيدًا، حيث نتج عن تلك الشراكة تدفق مستمر من المتطوعين إلى إدارة الأعمال الصغيرة (حيث وصل عدد المتطوعين إلى 12400 متطوع في عام 2010). منذ بدء برنامج

وحدة خدمة المدراء التنفيذيين المتقاعدين في عام 1964، عقد متطوعو وحدة خدمة المدراء التنفيذيين المتقاعدين أكثر من 322،000 دروة استشارات وقدموا المشورة لأكثر من 8.5 مليون من أصحاب الأعمال (وحدة خدمة المدراء التنفيذيين المتقاعدين، 2010) [1].

الاعتماد على المنظمات الأخرى

الخيار الثاني المتاح أحيانًا للمؤسسات العامة والمؤسسات غير الربحية، هو الاعتماد على خبرة وسمعة منظمة قائمة، مثل: منظمة «يونايتد واي» والشركات التابعة لها أو مركز المتطوعين أو منظمة «كليرنج هاوس»؛ وذلك للمساعدة في استقطاب المتطوعين. تتولى المؤسسة داخلياً مسؤوليات إدارية أخرى عن البرنامج. ونظرًا لأن الاستقطاب هو الوظيفة الأساسية وأحد أصعب المهام (انظر الشكل 1.3)، فإنه يمكن أن تكون المساعدة المهنية المنتظمة في هذه المهمة مفيدة للغاية وخاصةً بالنسبة للمؤسسات التي أطلقت حديثاً أحد برامج المتطوعين. توسعت في هذا النموذج بعض الشركات التجارية الخاصة التي تسعى إلى وضع برامج متطوعين لموظفيها: حيث تعاقدت مع مراكز المتطوعين المحلية للمساعدة ليس فقط في الاستقطاب ولكن للمساعدة أيضاً في وظائف البرنامج المركزية الأخرى، مثل تثبيت المتطوعين وتقييمهم.

1- Service Corps of Retired Executives. 2010

عندما تتعاقد إحدى المؤسسات لتأمين وظيفة ما، فإن الحفاظ على مراقبة الجودة يمثل تحذيرًا ضروريًا، حيث أن الاعتماد على المنظمات الأخرى للمساعدة في برنامج المتطوعين ليس استثناء وينبغي أن تكون المؤسسات المسؤولة عن الاستقطاب على دراية تامة باحتياجات المنظمة من حيث مساعدات المتطوعين، لكي لا يتم إحالة المتطوعين الذين لا يستوفون المواصفات المطلوبة من حيث المعلومات العامة والمهارات والاهتمامات إلي المنظمة. قد يتعامل متعهد استقطاب المتطوعين مع عدد من المنظمات من العملاء، بحيث تكون الأولوية المرتبطة بطلبات أي منهم غير معروفة للأخرى. والأهم من ذلك هو أن الثقة العمياء في استقطاب الغرباء تكون بمثابة عائق أمام تطوير القدرات اللازمة داخل الشركة، والتي تعد في حد ذاتها عنصرًا أساسيًا من أجل برنامج متطوعين ناجح. على المنظمات أن تستخدم جميع الوسائل لتغذية العلاقات الإيجابية مع مؤسسات المجتمع لجذب المتطوعين ولأغراض أخرى (Brudney & Lee، 2008). ومع ذلك، تلتزم المنظمات بتجنب الاعتماد الكلي على المصادر الخارجية والسعي لبناء الكفاءات الإدارية داخليًا.

النهج اللامركزي

يمكن أيضًا أن تكون مشاركة المتطوعين لامركزية في الأقسام الفردية داخل منظمة أكبر، حيث يتحمل كلٌ منهم المسؤولية الأساسية عن جهوده التطوعية الخاصة به. الميزة الرئيسية التي يقدمها هذا النهج هي المرونة في تكييف البرنامج مع احتياجات الوحدات التنظيمية المشاركة، ووضع المتطوعين في أقسام معينة بحيث يكون الدعم لهم أكبر. ومع ذلك، فإن ازدواجية الجهود عبر العديد من الإدارات والصعوبات في العثور على الخبرات والموارد الكافية لتحمل برامج المتطوعين المتعددة ومشاكل التنسيق – لا سيما القيود المفروضة على القدرة على تحويل المتطوعين إلى وظائف أكثر ملاءمة، أو منحهم فرصًا للتناوب الوظيفي والإثراء عبر المنظمة – هي بمثابة التزامات بالغة الأهمية.

أما في القطاع العام، فإنه للأسف يمكن أن ينتج عن النهج اللامركزي، من غير قصد، عقبات أمام المديرين في سبيل تقديم المتطوعين. قد يساوي كبار مسؤولي المؤسسة عن طريق الخطأ بين العمل غير المدفوع له أجر والأنشطة «غير المهمة» على حساب مكانة الإدارة (والمدير) في المنظمة أو قد يستغلون الرغبة في استقطاب متطوعين كذريعة لحرمان الوحدة من الزيادات الأساسية في الميزانية

والأفراد العاملين بأجر. كما أسلفنا، إن أحد أغراض مشاركة الإدارة العليا والموظفين والمتطوعين في تصميم وتنفيذ برنامج المتطوعين هو تجنب سوء التفاهم هذا.

على الرغم من هذه القيود، قد يخدم النهج اللامركزي المؤسسة جيدًا في بدء برنامج تجريبي، وقد توجه نتائجه المنظمة في التحرك نحو مشاركة المتطوعين على نطاق أوسع. وعلى النقيض من ذلك، قد يؤدي عدم وجود مهام مناسبة للمتطوعين في بعض أجزاء المؤسسة أو وجود معارضة قوية من جهات مختلفة إلى تقييد مساعدة المتطوعين في أقسام اختاروا العمل فيها.

النهج المركزي

إن الترتيبات الهيكلية النهائية بمثابة برنامج متطوعين مركزي يخدم المؤسسة بأكملها. في ظل وجود هذا النهج، قد يكون مكتب أو قسم واحد هو المسؤول عن إدارة وتنسيق البرنامج، بينما يتم نشر المتطوعين والإشراف عليهم في الإدارات التنفيذية بالمنظمة. يقدم المكتب التوجيهات والمساعدة الفنية والفرز والتدريب وجميع الأعمال الأخرى الخاصة بإدارة أنشطة المتطوعين في جميع أنحاء المؤسسة. إن مزايا المركزية جديرة بالاعتبار لأنها تساعد في تجنب ازدواجية الجهود وتكليف وندب المتطوعين لتلبية احتياجاتهم، وكذلك احتياجات المنظمة وتقديم خدمات تطوعية تتسم بالكفاءة والفعالية. يتطلب البرنامج دعمًا واسعًا عبر المنظمة وخاصة من القيادات العليا وذلك للتغلب على أي مخاوف قد يثيرها موظفو الإدارة والقيود المحتملة في الموارد. عندما لا يكون هذا الدعم وشيكًا، فقد تخدم الترتيبات الهيكلية الأخرى المؤسسة جيدًا.

خلق مناصب في قيادة البرنامج: تأمين المسؤولية والتوجيه لجهود المتطوعين

مدير موارد المتطوعين

بصرف النظر عن الترتيب الهيكلي الذي يتم من خلاله دمج برنامج المتطوعين في عمليات المؤسسة (بطريقة ما حسب الظروف أو بالاعتماد على منظمات أخرى أو باستخدام نموذج لامركزي أو النهج المركزي)، فإن البرنامج يتطلب تواجد قائد مميز. تستفيد جميع مهام البرنامج التي تمت مناقشتها في هذا الفصل وفي بقية فصول هذا الدليل من خلق منصب ما وجلب موظف ليتولى هذا المنصب متحملاً المسؤولية العامة عن قيادة وإدارة وتمثيل المتطوعين. يحمل هذا المنصب أسماء متنوعة مثل: مدير المتطوعين أو منسق المتطوعين، ولكن هذه الألقاب قد تترك انطباعًا خاطئًا بأن الوظيفة لا يؤجر عليها من يتولاها. لتجنب سوء الفهم وللإشارة إلى أهمية الدور، يطلق على هذا المنصب (مدير موارد المتطوعين). في هذا الفصل، نركز بشكل أساسي على المسؤوليات البرامجية لمدير موارد المتطوعين على الرغم من أن هذا المسؤول – وكذلك المتطوعين – يمكنهم المساهمة في المنظمة وتحقيق مهمتها بطرق أخرى.

التعيين في منصب مدير موارد المتطوعين

ترسل الطريقة التي يتم بها تعيين مدير موارد المتطوعين رسالة قوية إلى المتطوعين والموظفين على حد سواء فيما يتعلق بأهمية البرنامج للمؤسسة وقيادتها. قامت المنظمات بتجربة مجموعة متنوعة من خيارات تزويد المكتب بالموظفين، بما في ذلك تعيين: متطوعين وموظفين من إدارة أو قسم الموارد البشرية، وتعيين طاقم عمل له مهام أخرى، وتعيين مجموعات من هؤلاء المسؤولين. (للأسف، لا تقوم بعض المنظمات على ما يبدو بتحديد موعد رسمي للتعيين، كما ناقشناه لاحقًا في هذا الفصل). ولا توجد طريقة توظيف أخرى تُظهر بوضوح إحساسًا بالالتزام التنظيمي للبرنامج وأولوياته كما في منصب مدير الموارد البشرية مدفوع الأجر. تُحمِّل تلك الوظيفة مدفوعة الأجر مدير موارد المتطوعين المساءلة عن البرنامج بشكل مباشر، وتقدم نقطة اتصال محورية لمن هم داخل وخارج المنظمة للتواصل

المستمر مع عمليات المتطوعين وتنفذ هيكلًا أساسيًا لإدارة البرنامج، وتكافئ المسؤول الرسمي بالمكتب فيما يتعلق بنجاح المتطوعين.

تشير نتائج الدراسة الوطنية للجمعيات الخيرية التي أجراها المعهد الحضري (Hager، 2004) إلى أن وقت الموظفين المخصص لإدارة المتطوعين يكون عادةً قليلاً، حيث أفادت ثلاث جمعيات خيرية فقط من أصل خمسة أن لديها موظف مدفوع الأجر يعمل على تنسيق المتطوعين، وأن كل واحد من ثلاثة من هؤلاء المدراء المدفوع لهم أجر لم يتلق أي تدريب على إدارة المتطوعين، وقضى نصفهم أقل من 30٪ من وقتهم في تنسيق المتطوعين.

عمل منصب مناسب لمدير موارد المتطوعين في التسلسل الوظيفي بالمنظمة

إن إنشاء مكتب مدير موارد المتطوعين بشكل قريب جداً من قمة التسلسل الوظيفي للمؤسسة ينقل رسالة مماثلة بالثبات والعزيمة والأهمية ووضوح الهدف. ينبغي أن يتمتع مدير موارد المتطوعين بامتيازات تتناسب مع الامتيازات الممنوحة للمناصب الأخرى في التسلسل الوظيفي بالمنظمة إلى جانب نطاق مشابه لهم ومسؤولية مماثلة، بما في ذلك المشاركة في صنع القرار والسياسات ذات الصلة والوصول إلى الرؤساء. يمكن بهذه الطريقة لشاغل هذا المنصب تمثيل المتطوعين أمام الإدارة/ الإدارات ذات الصلة وكذلك المنظمة ككل، وتعزيز مصالحهم والمساعدة في ضمان تقدير المسؤولين لقيمتهم ومساهماتهم في المنظمة.

مسؤوليات مدير موارد المتطوعين

في عملية توثيق أداء مديري برامج المتطوعين، أقرت جمعية إدارة المتطوعين بأربعة مجالات وظيفية ينبغي على هذا المسؤول إظهار الكفاءة فيها. على الرغم من أن جمعية إدارة المتطوعين لم تعد موجودة، إلا أن الكفاءات المحددة لا تزال تتمتع بالجدارة. ينبغي لهذا المسؤول أن يكون من ذوي المهارات مثله مثل أي مدير آخر في القطاعات غير الربحية أو القطاعات الحكومية، بحيث يكون ماهراً في: تخطيط البرامج

وتنظيمها والتوظيف والتوجيه والمتابعة والعلاقات المهنية بين المؤسسات والمجتمع. يضيف "جيمس سي فيشر"و "كاثلين إم كول" (Fisher & Kathleen M. Cole، 1993، pp. 22–24).

إن اتساع أفق وأهمية هذه الوظائف يثبت الحاجة إلى منصب مخصص لمدير موارد المتطوعين. من بين مكونات الوظيفة الرئيسية أن يكون من يشغل هذا المنصب مسؤولاً عن الترويج للبرنامج واستقطاب المتطوعين، وتلك هي المهام بالغة الأهمية التي تتطلب التواصل الفعال في المجتمع وساعات عمل مرنة للغاية، حيث ينبغي على شاغل الوظيفة التواصل مع مسؤولي الإدارة والمنظمة؛ للتحقق من أعباء العمل ومتطلبات مساعدة المتطوعين. لابد من النظر في تقييم احتياجات المؤسسة للمتطوعين وتوسيع المجالات لمشاركتهم وتثقيف الموظفين حول النهج، ليس على أساس أنه ممارسة لمرة واحدة ولكن على أنه أنشطة مستمرة يقوم بها مدير موارد المتطوعين. من مهام مدير موارد المتطوعين إجراء المقابلات الشخصية وانتقاء المتقدمين لشغل وظائف تطوعية والاحتفاظ بالسجلات المناسبة وتسكين المتطوعين في مهام الوظيفة ودعم الموظفين في الإشراف على المتطوعين ومراقبة الأداء. ينسق المكتب مجموعة مذهلة من الجداول الزمنية والخلفيات والاهتمامات التي يقدمها المتطوعون إلى المؤسسات ويضاهي المشاركين بالمجالات المعينة التي يمكن فيها استخدام عملهم ومهاراتهم وطاقاتهم لتحقيق المنفعة المتبادلة للمواطنين والمنظمة.

يعتبر مدير موارد المتطوعين بمثابة مصدر داخلي للخبرات في جميع جوانب مشاركة وإدارة المتطوعين. يتحمل شاغل هذا المنصب المسؤولية الشاملة عن توجيه وتدريب المتطوعين، وكذلك تقييمهم والاعتراف بصلاحيتهم. نظراً، لأن الموظفين غالبًا ما يفتقرون إلى الخبرات السابقة في التعامل مع المتطوعين، قد يكون التدريب ضروريًا لهم أيضًا لجعل مشاركة المواطنين أكثر فعالية. وأخيرًا وحيث أن مدير موارد المتطوعين هو الراعي الرئيسي للبرنامج، عليه ألا يسعى فقط للتعبير عن وجهة نظر المتطوعين ولكن أيضًا عليه السعي لتهدئة أي مخاوف لديهم وتسهيل التعاون بين الموظفين بأجر والعاملين بدون أجر.

ويرى "فيشر" و "كول" (1993، pp. 15–18) أن مسؤوليات مدير موارد المتطوعين تختلف

بحسب ما إذا كانت المنظمة تتبنى نهج "إدارة الموظفين" أو "إدارة البرنامج" لمشاركة المتطوعين. في نهج إدارة الموظفين، توزع المنظمة المتطوعين على العديد من الوظائف والإدارات وتقع مسؤوليتهم الرئيسية أمام الموظف الذي يتقاضى أجرًا والذين تم تكليفهم بالعمل معه. غالبًا ما يُستخدم هذا النهج من جانب المستشفيات والمتاحف وحدائق الحيوان ومؤسسات الخدمة الاجتماعية والمسارح والمدارس والمنظمات الأخرى التي يتحمل فيها المتطوعون العديد من المسؤوليات المختلفة. في هذا النهج، لا يقوم مدير موارد المتطوعين بالإشراف على المتطوعين أو تقييمهم، ولكنه يدعم جهود الموظفين من مدفوعي الأجر الذين يعمل المتطوعون معهم مباشرة. يساعد مدير موارد المتطوعين الموظفين في تطوير تدريب المتطوعين وتعلمهم وتطبيق التقنيات المناسبة للإشراف وحفظ السجلات ومراجعة الأداء وحل المشكلات.

في نهج إدارة البرنامج، ينصب تركيز المتطوعين على وظيفة أو إدارة واحدة من إدارات المنظمة وعادة ما تكون تلك الوظيفة بمثابة نقطة مركزية في مهمة المؤسسة. على سبيل المثال: تؤسس العديد من المؤسسات؛ لمساعدين متطوعين لجمع أموال التبرعات؛ ولأغراض أخرى؛ أو لنشر وتوزيع المتطوعين في وحدة تنظيمية واحدة مثل: العلاقات المجتمعية أو لتقديم المشورة للعملاء أو لخدمات تلقي الطلبات. تستخدم إدارة الأعمال الصغيرة الأمريكية نهج إدارة البرنامج فيما يتعلق ببرنامج المتطوعين التابع لوحدة خدمة المدراء التنفيذيين المتقاعدين، حيث يتم توزيع أعضاء وحدة خدمة المدراء التنفيذيين المتقاعدين؛ فقط لتقديم المشورة/ المساعدة الإدارية في المؤسسة، وليس لأي وظيفة أخرى. في هذا النهج، يؤدي مدير موارد المتطوعين جميع مهام إدارة المتطوعين، شاملاً التدريب والإشراف وحفظ السجلات والتقييم. بغض النظر عما إذا كانت المنظمة تستخدم نهج إدارة الموظفين أو نهج إدارة البرنامج لمشاركة المتطوعين، يكون مدير موارد المتطوعين في كلتا الحالتين مسؤولاً عن وضع التصميم الوظيفي والتعيين والاستقطاب وإجراء المقابلات والاختيار والتسكين والتوجيه والاقرار بصلاحية المتطوعين.

مناصب/ وظائف أخرى في قيادة البرنامج

نظرًا لنطاق وأهمية المسؤوليات الوظيفية التي تمت مناقشتها ونظراً لزيادة حجم برنامج المتطوعين، يمكن أن يصبح العبء الملقى على عاتق مسؤول واحد لتجهيز جميع جوانب الإدارة والقيادة مرهقًا

بالنسبة له. وبالتالي، ينبغي على المسؤولين التنظيميين النظر في خلق وتأسيس وظائف أخرى لمساعدة مدير موارد المتطوعين.

من إحدى الخيارات المتاحة لهذا الغرض هو توظيف موظفين بأجر لمساعدة مدير موارد المتطوعين، وهناك خيار آخر منتج وهو عمل سلم وظيفي للمتطوعين بما يعني تولي المواطنين للوظائف واحداً تلو الآخر وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة فرص النمو الشخصي والتنمية في برنامج المتطوعين ("فيشر" و "كول" 1993، ص 66–65، 76–74). ومن الأمثلة البارزة: قد يتحمل المتطوعون الملتزمين من ذوي الخبرة مسؤولية أكبر عن الجوانب الرئيسية للبرنامج مثل: التوجيه والتدريب والإرشاد وجمع الموارد. لا تسهل هذه الطريقة قيادة البرنامج فحسب، بل تحمل في طياتها أيضًا مزايا تحفيزية للمتطوعين المهتمين بتوسيع مهاراتهم الشخصية والقيادية.

وضع مواصفات وظيفية لمناصب/وظائف المتطوعين: مشاركة مكان العمل

إن مركز البناء الأساسي في أي برنامج متطوعين ناجح هو الوصف الوظيفي، حيث أنه هو الوسيلة الأساسية لاستقطاب وتعيين المتطوعين وطمأنة الموظفين وتلبية الاحتياجات التنظيمية واحتياجات العملاء. "لا يمكن الجدال في أهمية الوصف الوظيفي للمتطوع، حيث أن الوصف الوظيفي بمثابة أداة تخطيط لدى المؤسسة لمساعدة المتطوعين على فهم النتائج المطلوب إنجازها وماهية المهام المشاركين فيها وماهية المهارات المطلوبة وغيرها من التفاصيل الهامة عن الوظيفة"(McCurley، 1994، pp. 515–516). وتستند عمليات إدارة المتطوعين الأساسية – التوظيف وإجراء المقابلات والتعيين والإشراف والتدريب والتقييم – على المعلومات الواردة في الوصف الوظيفي.

على الرغم من أهمية هذا العامل في برنامج المتطوعين، فإنه لا يوجد هناك أساس جوهري لخلق وظيفة أو تصنيف وظيفة قائمة على أنها مدفوعة أو تطوعية. حتى بين المؤسسات التي لها نفس الغرض أو المهمة أو التي تعمل في نفس المجال الموضوعي أو في سياسة المنظمة (مثل: رعاية الأطفال والثقافة والفن والأنشطة الترفيهية للكبار وما إلى ذلك)، يمكن تصنيف منصب معين بشكل مختلف عن الآخر

في تلك المؤسسات. على سبيل المثال: قد تتمتع إحدى مؤسسات الخدمة الاجتماعية بجميع جوانب استشارات العملاء التي يقدمها أقرانهم (من المواطنين غير مدفوعي الأجر) وقد يتولى موظفون بأجر هذه الوظيفة في مؤسسة أخرى. يجوز لمنظمة الدفاع عن البيئة توظيف مبرمج كمبيوتر مدفوع الأجر وقد تستخدم منظمة غير ربحية أخرى في نفس مجال السياسة متطوعًا مؤهلًا جيدًا لهذه المهمة بدلاً من ذلك المدفوع له أجر. وبالمثل، توظف بعض المنظمات غير الربحية موظفي استقبال أو طاقم سكرتارية بينما لدى البعض المنظمات الأخرى متطوعون راغبون في تولي هذه الوظائف بشكل تطوعي، لدرجة أن منصب مدير موارد المتطوعين قد يكون مدفوع له أجر أو بدون أجر في تلك المنظمات والمؤسسات.

نظرًا لعدم وجود أساس ثابت ليتم تصنيفها على أنها مدفوعة الأجر أو تطوعية، تستخدم المؤسسات أحيانًا كلا الفئتين من الموظفين في وظيفة معينة. على سبيل المثال: غالبًا ما تضم مراكز الرعاية النهارية (دور الحضانة) المدعومة من المجتمع مزيجًا ممن يقدمون الخدمات للأطفال سواء من العاملين بأجر أو من غير مدفوعي الأجر، تستخدم إدارات الإطفاء المحلية أيضًا وبشكل عام كلاً من رجال الإطفاء المدفوع لهم أجر وكذلك المتطوعين. بدون الوصول إلى السجلات التنظيمية ومراجعتها، قد لا يكون من الممكن للعملاء تحديد من الذي يتم الدفع له أجر ومن لا يتم دفع أجر له. وعلاوة على ذلك، يمكن أن تتغير التعريفات الوظيفية في المؤسسة بمرور الوقت، بحيث يفسح المتطوعون الطريق للموظفين الذين يتقاضون رواتبهم لبعض الوظائف واكتساب مهارة تحمل المسؤولية منهم في وظائف أخرى. باختصار، يعتمد ما إذا كان الوظيفة مدفوعة الأجر أو غير مدفوعة الأجر في وقت معين على الاحتياجات والأحداث التنظيمية والتاريخ وليس على التمييز الذاتي أو مبدأ تقديم أو عدم تقديم مقابل مادي.

عملية تصميم مواصفات شغل الوظيفة

نظرًا لعدم وجود أساس طبيعي يتم على أساسه تصنيف مهمة أو منصب ما على أنه مدفوع أو غير مدفوع الأجر، فإن العملية التي يتم من خلالها تخصيص مسؤوليات العمل في المؤسسة هي العنصر الحاسم في تصميم مواصفات شغل الوظيفة. وكما أوضحنا سلفاً، فإن الأساس الأكثر استمراراً في

برنامج المتطوعين الفعال هو أن يقوم كبار مسؤولي المؤسسة وموظفوها (والمتطوعون، إذا أمكن) قبل البدء في تنفيذ البرنامج بصياغة فهم واضح فيما يتعلق بالأساس المنطقي لمشاركة المتطوعين وطبيعة الوظائف التي سيؤدونها وحدود عملهم (Brudney، 2010; Ellis، 1996; Wilson، 1976)، وينبغي أن تُتوج النتيجة باتفاق عام يحدد (أو يوفر الأساس لتمييز) الوظائف المخصصة للمتطوعين وتلك التي يشغلها الموظفون بأجر.

تتكون الخطوة التالية في عملية تصميم مواصفات شغل الوظيفة من استعراض المقابلات الشخصية التي أُجريت مع الموظفين أو طاقم العمل للتأكد من العوامل الرئيسية الخاصة بوظائفهم وتوعيتهم بالمساهمات التي يحتمل أن تكون مفيدة للمتطوعين في عملهم. وينبغي أن تسعى الاستبيانات أو المقابلات الشخصية إلى تحديد جوانب الوظيفة التي يستمتع الموظفون بأدائها وتلك التي تتطلب خبرة مهنية (مثل: درجة أو شهادة علمية متقدمة) وتلك الوظائف التي لا يحبون أداءها وتلك الوظائف التي يحتاجون فيها للوقت أو المؤهلات الكافية التي لا يتمتعون بها. كما ينبغي أن تبحث الاستطلاعات أو المقابلات الشخصية المجالات التي يشعر فيها الموظفون بأن المنظمة يجب أن تفعل المزيد والمجالات التي تظل احتياجات العملاء غير مستوفاة والمجالات التي يكون فيها دعم الموظفين (سواء مدفوعي أو غير مدفوعي الأجر) موضع ترحيب كبير والمجالات التي يمكن أن تكون المشاريع التنظيمية الجديدة أو المختلفة التي تم الاضطلاع بها تتطلب المزيد من الوقت والمهارات. ونظرًا لأن الموظفين غالبًا ما يفتقرون إلى المعلومات الأساسية المتعلقة بالمساعدة التي قد يقدمها المتطوعون لهم وللمؤسسة، ينبغي أن توفر الاستطلاعات أو المقابلات (أو التدريب أثناء الخدمة) مواد مرجعية تتعلق بالمتطوعين مثل قائمة الوظائف أو المهام التي يؤديها بالفعل موظفون بدون أجر في مؤسستهم أو في منظمات مماثلة (Ellis، 1994، pp. 11–12; McCurley & Lynch، 1989، pp. 27–28). وينبغي أن تساعد هذه العملية في تبديد الصور النمطية والمفاهيم الخاطئة الشائعة عن المتطوعين ومنها على سبيل المثال: وظائف المتطوعين ليست بالضرورة محل دعم لمساعي الموظف ويمكن للموظفين العاملين بأجر تسهيل ودعم أنشطة المتطوعين بدلاً من العكس. إن وظائف المتطوعين ليست عملًا تافهاً، حيث تعتمد العديد من المنظمات على العمل

المتبرع به لأداء مهام مهنية وفنية جداً مثل: المحاسبة والتنمية الاقتصادية وتطبيقات الكمبيوتر. تؤدي وظائف المتطوعين لقيمة اقتصادية كبيرة؛ لأن شاغلي تلك الوظائف من المتطوعين يقدمون مهارات قد يتعذر على المؤسسة الحصول عليها بدون هؤلاء المتطوعين.

عند تعيين المهام بين الموظفين بأجر والعاملين بغير أجر، على المنظمة أن تضع في الاعتبار القدرات الفريدة التي قد تقدمها كل مجموعة في سبيل تلبية الاحتياجات والأهداف التنظيمية. يمكن أيضًا أن يتغير تخصيص مسؤوليات العمل ويتطور بمرور الوقت. لتوزيع مسؤوليات العمل في أي لحظة، يوصي "إليس" (Ellis، 1996، pp. 89–90) بأن تعيد المؤسسة تقييم المواصفات الوظيفية لجميع الموظفين.

إن المهام الأساسية المرشح تكليف المتطوعين بها عبارة عن مهام تتسم بالتالي:

- يتم إجراؤها بشكل دوري، مثل: مرة واحدة في الأسبوع، ولا يتم إجراؤها على أساس يومي أو غير مرن.
- لا تتطلب التدريب المتخصص أو الخبرة من العاملين بأجر.
- يمكن أن يؤديها شخص لديه تدريب خاص على تلك المهارة بشكل أكثر فعالية
- يشعر شاغل تلك الوظيفة بعدم الارتياح أو عدم الاستعداد لها.
- تفتقر المؤسسة إلى الخبرة الداخلية بشأنها

ينبغي أن ينتج عن تحليل المهام مجموعة جديدة من المواصفات الوظيفية للموظفين ومجموعة ثانية للمتطوعين الذين لديهم حساسية من جراء الظروف التنظيمية السائدة. يتم تعيين الموظفين مدفوعي الأجر على أساس وظائف يومية مهمة، ويتولى المتطوعون المهام التي يمكن أداؤها على أساس عدم التفرغ أو التي تعتمد على المواهب والمهارات الخاصة التي تم تعيينهم من أجلها. الهدف من ذلك هو التوزيع الأكثر كفاءة لكل من العاملين بأجر والعاملين بدون أجر. يتعين إثبات المهام المعنية في مواصفات وظيفية رسمية ليس فقط للموظفين بأجر ولكن أيضًا للعاملين بدون أجر، مع اشتراط عدم تولي أي من مجموعة منهم للوظائف المخصصة للمجموعة الأخرى.

المواصفات الوظيفية لوظائف المتطوعين

تنصح الرابطة الدولية للإدارة بالمدينة/ المقاطعة الحكومات المحلية "بألا تختلف المواصفات الوظيفية للمتطوعين عن المواصفات الوظيفية المقررة للموظفين بأجر. سيحتاج المتطوع إلى نفس المعلومات التي قد يحتاجها الموظف بأجر لتحديد ما إذا كانت الوظيفة ذات فائدة" ("مانشستر" و "بوغارت" (Manchester & Bogart، 1988، p.59). وتنطبق هذه النصيحة بنفس القدر على المنظمات غير الربحية التي تبحث عن متطوعين. على الرغم من إمكانية وجود صور متنوعة من التنسيقات الجذابة، لكن المعلومات الواردة في المواصفات الوظيفية تُعتبر معلومات نموذجية وقياسية إلى حد ما، وسيتم لاحقاً عرض نموذج يمكن استخدامه في أي منظمة.

المواصفات الوظيفية النموذجية لوظائف المتطوعين

- المسمى الوظيفي.
- الغرض من الوظيفة.
- فوائد الوظيفة لمن يتولاها.
- المؤهلات المطلوبة لتولي الوظيفة.
- الوقت المطلوب (على سبيل المثال: عدد ساعات العمل المطلوبة للوظيفة أسبوعياً).
- موقع أو محل العمل.
- تاريخ البدء المقترح (وتاريخ الانتهاء، إن وجد).
- مسؤوليات وأنشطة الوظيفة.
- الصلاحيات الممنوحة بموجب الوظيفة.
- إعداد التقارير بشأن العلاقات والإشراف.

ملاحظة حول تعيين المتطوعين

إن الآلية الأكثر إقناعًا لاستقطاب وتعيين المتطوعين المحتملين هي توافر الوظائف غير المدفوعة الأجر التي تلبي احتياجاتهم ودوافعهم للتبرع بوقتهم. في هذا السياق، تركز الكثير من الأدبيات على الجوانب التحفيزية للتحدي والإنجاز والنمو الشخصي والتنمية والعمل المثير للاهتمام والهادف والاستكشاف والتقدم الوظيفي. قد يحاول المسؤولون بالتأكيد وضع مواصفات وظيفية لوظائف الموظفين الذين لا يتقاضون رواتب أو الذين يتقاضون رواتب على حد سواء، مع وضع هذه العوامل في الاعتبار.

إن من شأن تحديد المواصفات الوظيفية لأي وظيفة قبل شغلها أن يترك بسهولة انطباعًا، بأن كل وظيفة تطوعية يلزمها اتصال وثيق بالعملاء، وفرصة كبيرة للتعبير عن الذات والوصول إلى خطط البرنامج واتخاذ القرار وامتلاك الوسائل الجاهزة لاكتساب المهارات الوظيفية وما إلى ذلك. هذا التضمين خاطئ، فعلى سبيل المثال: تم توثيق نفور محبط للعديد من المتطوعين من مناصب ذات سلطة ومسؤولية أكبر. إن الاستنتاج الأكثر ملاءمة في هذا الاتجاه هو أن المتطوعين مثلهم مثل الموظفين لديهم تنوع كبير في احتياجاتهم وأهدافهم ونتيجة لذلك، ستحظى المنظمات غير الربحية والمنظمات العامة بالنجاح حال توظيف هؤلاء المتطوعين، لدرجة أن المؤسسات تعرض مجموعة من الوظائف؛ لتلتمس مجموعة متنوعة من الدوافع الموجودة لدى هؤلاء المتطوعين. لا ينبغي للمنظمة أن تخصص للمتطوعين مهام روتينية متكررة حصريًا أكثر مما ينبغي ولكن عليها أن تضعهم فقط في مهام عمل طموحة للغاية. تمت مناقشة استقطاب وتعيين المتطوعين بشكل كامل في جزء آخر من أجزاء هذا الدليل.

تصميم الأنظمة والدعم لتسهيل مشاركة المواطنين وإدارة البرامج: التجهيز لمشاركة المتطوعين

إرشادات متماثلة للموظفين والمتطوعين

ينصح "هاريت نايلور" (Harriet H. Naylor، 1973)، وهو أحد رواد تطوير إدارة المتطوعين كمجال للممارسة المهنية والبحث، حيث ينصح قائلاً: "إن معظم المبادئ الإدارية المعترف بها عالميًا بالنسبة للموظفين هي الأكثر ملاءمة أيضاً بالنسبة للعاملين المتطوعين الذين يساهمون بمواهبهم ويتبرعون بوقتهم" (p. 173). ويتفق "ستيف ماكيرلي" و "ريك لينش" (Steve McCurley & Rick Lynch، 2006) على أن برنامج المتطوعين سيحتاج إلى وضع أنظمة أساسية متعلقة بالموظفين والعمل وفقاً لسياسات وإجراءات أساسية لتلقي الطلبات والإدارة والتقييم وحفظ السجلات وما إلى ذلك. إنهم يقدمون المشورة: "إذا كان لديك سؤال حول محتوى سياسة أو إجراء ما، راجع السياسات والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة فيما يتعلق بالموظفين بأجر. ينبغي أن تكون القواعد متشابهة بقدر الإمكان: في حالة الشك، انسخ هذا المُدخل وقم بالبحث عنه" (ماكورلي & لينش) (SteveMcCurley & Rick Lynch، 2006، p. 37).

وتتوفر أمثلة جيدة من خلال المواصفات الوظيفية المتطوعين التي تمت مناقشتها بالفعل. على مدير المتطوعين المحنك أن يؤيد ما يلي: "لا ينبغي للمرء أن يحدد مؤهلات للموظفين تختلف عن مؤهلات المتطوعين الذين يقومون بنفس العمل" (Thronburg، 1992، p. 18). وعند وضع معايير عالية للمتطوعين مثل المعايير الموضوعة للموظفين بأجر، تبدو المؤسسة كما لو أنها تُثبت الثقة والمصداقية وتُزيد من احترامها لطلبات المتطوعين من الموظفين وتوفر بيئة عمل صحية وربما تقدم الخدمات عالية الجودة والأهمية (McCurley & Lynch، 1989، 1997; Wilson، 1984). وتساعد هذه الدورة على منع معاملة المتطوعين كمواطنين من الدرجة الثانية، أي في "المركز الثاني"

بعد الموظفين بأجر. بالإضافة إلى المواصفات الوظيفية لمناصب/ وظائف المتطوعين، ينبغي أن يكون لدى المنظمة أنظمة ودعم لبناء برنامج تطوعي ناجح ومزدهر وعليها الحفاظ عليه.

أنظمة التقدم للوظيفة والتسكين

توضح كذلك عملية التقديم على الوظائف والتسكين أوجه الشبه بين إدارة الموظفين بأجر وإدارة العاملين بدون أجر، حيث ينبغي على المنظمة وضع نماذج لطلبات التقديم على الوظائف التطوعية وجعلها متاحة بسهولة للمواطنين الذين ينجذبون إليها. يقوم مدير موارد المتطوعين أو المسؤول المناسب بمراجعة الطلب وتحديد موعد مقابلة مع المرشح، حيث أن الغرض الأساسي من المقابلة هو التأكد من الكفاءات والمهارات والاهتمامات ذات الصلة، وكذلك المعلومات العامة والمؤهلات ذات الصلة والتي تتوفر لدي المواطنين وتقييم المطابقة المناسبة بين مؤهلاتهم وما تحتاجه المنظمة (كما هو محدد في مواصفات وظائف المتطوعين). بالإضافة إلى ذلك، ينبغي استغلال المقابلة لجمع أفكار واقتراحات المتطوعين المحتملين للوظائف الجديدة التي تستفيد من المواهب أو الخبرات المميزة التي يجلبها المتطوعون. إذا كانت المطابقة مشجعة، فغالبًا ما تتم دعوة مقدم الطلب لإجراء مقابلة ثانية ولكن هذه المرة تكون المقابلة مع رئيس القسم أو المشرف المحتمل. إذا سارت الأمور على ما يرام، يتم تسكين مثل هذا المتقدم في الوظيفة المناسبة. وإذا لم يكن الأمر كما هو الحال بالنسبة للموظفين الذين يتقاضون رواتبهم، تحتفظ المنظمة بالطلبات في ملف للوظائف الأخرى. وكما هو الحال مع الموظفين بأجر، غالبًا ما تحدد المؤسسات فترة اختبار للمتطوعين القادمين لتقييم مدي نجاحهم في الوظائف التي تم تسكينهم عليها.

أنظمة التثقيف/ التعليم والتدريب

لا يُتوقع في البداية من الأعضاء الجدد في منظمة ما، سواء كانوا من العاملين بأجر أو بدون أجر، أن يكون لديهم معرفة واسعة عن المؤسسة: حيث أنهم يحتاجون إلى توجيهات. ينبغي أن تقوم المنظمة بالترتيب لعقد أنشطة توجيهية للمتطوعين والموظفين لتناول موضوعات مثل: المهمة الشاملة والأهداف المحددة للمؤسسة وتقاليدها وفلسفتها وعملائها وقواعد وإجراءات التشغيل والمبررات والسياسات والمعايير التي تحكم مشاركة المتطوعين وأدوار وواجهات التواصل بين الموظفين بأجر والعاملين بدون أجر. وكما ذكرنا سلفاً، إن من شأن توزيع كتيب أو دليل يحتوي على المعلومات ذات الصلة أثناء دورات التوجيه هو أمر مفيد للغاية.

لا تتطلب بعض وظائف المتطوعين تدريبًا معيناً – أي أنها لا تتطلب تعليمات أو تعليماً محدداً – لأداء العمل أو ربما إنها تحتاج فقط لإظهار مهارات موجزة أثناء العمل (مثل عمل جدول للمواعيد أو إيداع المستندات أو تطهير مرافق العمل). كثير من الوظائف الأخرى تحتاج بشدة إلى التعليم الرسمي (مثل: مستشار مكافحة إساءة استعمال العقاقير أو وسيط النزاع أو مبرمج كمبيوتر). في الحالة الأخيرة، ينبغي على المنظمة أن تضمن من خلال عمليات التقديم للوظيفة والتسكين أن المتطوع يمتلك الكفاءة المطلوبة، أو عليها أن تزوده بالتدريب المطلوب إما داخليًا أو بالتدريب لدى أي مؤسسة تعليمية.

أنظمة الإدارة وحفظ السجلات

تمامًا كما هو الحال بالنسبة للموظفين بأجر، ينبغي أن يكون لدى المنظمة أنظمة لحفظ السجلات الخاصة بالعاملين من العاملين. تسجل هذه الأنظمة معلومات مهمة عن المتطوع، بما في ذلك الخلفية الشخصية ومجالات الاهتمام والكفاءة والتعليم والتدريب والمهام المفضلة. ستحتاج المؤسسة أيضًا إلى الاحتفاظ بسجلات تتعلق بعلاقة المتطوع وخبرته وأدائه مع المنظمة، على سبيل المثال: الزيارة الأولية ومقابلات الالتحاق بالمنظمة والمهام الوظيفية وتقييمات الأداء وغيرها من

التغذية الراجعة (التي تأتي، على سبيل المثال: من العملاء والموظفين المدفوع لهم أجر وغيرهم من المتطوعين وما إلى ذلك). تطورت برامج الكمبيوتر بشكل صريح لهذا الغرض والتي لا يمكنها فقط توفير الراحة لمدير موارد المتطوعين من حيث كثرة أعباء الأعمال الورقية الملقاة على عاتقه ولكنها أيضاً تسهل وتنشط الوظائف الإدارية. يمكن أن يساعد استخدام هذا البرنامج بشكل كبير في تتبع المهارات والميول وتوافر المتطوعين ومطابقتهم مع الفرص المناسبة للتسكين والنمو الشخصي والتنمية في المنظمة.

نظم التقييم والاقرار بصلاحية المتطوعين

قد تحجم المنظمات التي تعتمد على مساعدة المتطوعين عن الظهور، وكأنها تتساءل من خلال تقييم الأداء عن جدوى أو تأثير جهود المساعدة حسنة النية. على الرغم من مخاوف القيادة التنظيمية، فإن لدى المتطوعين سبب وجيه لرؤية التقييم كأنه أمر إيجابي.

إن الدافع القوي للتطوع هو تحقيق نتائج جديرة بالاهتمام على أرض الواقع؛ حيث يمكن أن يوجه تقييم الأداء المتطوعين نحو تحسين هذا البعد. ليس من المعقول أن يساهم أي مواطن بوقته لإهدار عمله من خلال أنشطة خاطئة أو تكرار الأخطاء وسوء التقدير الذي يمكن تداركه بسهولة. إن استخفاف المنظمة بعمل المتطوع بما يسمح لمثل هذا السلوك غير اللائق بالاستمرار هو بمثابة إهانة للمتطوع واستهزاء بمعايير السلوك المهني التي لها حق الأولوية في اتباعها من أجل العمل بفعالية. علاوة على ذلك، فإنه بالنسبة للكثيرين ممن يساهمون بوقتهم، فإن التطوع يقدم لهم فرصة لاكتساب أو امتلاك مهارات العمل المرغوبة و/ أو عمل سيرة ذاتية جذابة لأغراض العمل بأجر. إن رفض التعليقات البناءة لأولئك الذين يخصصون وقتهم لأغراض لصالح المنظمة وأولئك الذين يمكنهم الاستفادة من هذه المعرفة ويأملون في القيام بذلك هو أمر بمثابة إضرار بالمتطوع.

هناك عدة آليات ذات جدوى لتقييم الأداء. في كثير من الأحيان، يقوم المشرف بمراجعة التقارير

التي يقدمها له المتطوع أو أن تلك المسؤولية قد تقع على عاتق مدير موارد المتطوعين أو على عاتق كلاهما. لاستكمال وجهة النظر القائمة على أساس المؤسسة، قد يقوم المتطوعون أيضًا بعمل تقييم ذاتي لخبراتهم وإنجازاتهم وطموحاتهم في المنظمة. ينبغي أن يتطرق التقييم لمدى رضاهم عن الجوانب المهمة لمهام العمل، بما في ذلك الواجبات الوظيفية والجدول الزمني والدعم والتدريب وفرص النمو الشخصي وما إلى ذلك. بغض النظر عن نوع التقييم، ينبغي أن يكون الهدف من التقييم هو التأكد من الدرجة التي يتم بها تلبية احتياجات وتوقعات المتطوع والمؤسسة، بحيث يمكن استمرار مهام العمل أو تعديلها أو إعادة تحديدها حسب الضرورة.

لا ينبغي أن يُنشئ البرنامج أنظمة لتقييم المتطوعين فحسب، بل عليه التأكيد أيضاً على أهمية إقرار جودة خدمات المتطوعين وينبغي أن يكون هذا الإقرار نتيجة طبيعية لتقييم الأداء. قد يُقر مسؤولو الوكالة بجودة المتطوعين ويظهرون التقدير لهم من خلال مجموعة كبيرة ومتنوعة من الأنشطة مثل: الجوائز أو الفعاليات الاجتماعية (مآدب الغداء أو الاجتماعات الودية أو الاحتفالات) والاهتمام الإعلامي (مثل: النشرات الإخبارية أو الصحف) والشهادات (مثل: شهادات التثبيت الوظيفي أو الإنجاز الخاص) والتوسع في فرص (التعلم والتدريب والإدارة) وخاصة التعبير الشخصي عن امتنان العملاء والموظفين للمتطوعين. يمكن أن تكون عبارة "الشكر" المصحوبة بالتهاني الحارة بمثابة إقرار كامل بالاهتمام بما يريده العديد من المتطوعين أو يحتاجون إليه. البعض الآخر منهم يتطلب المزيد من الإقرار الرسمي. ينبغي على مدير موارد المتطوعين توجيه خطابات توصية لجميع المتطوعين حسب الحاجة. يُعتبر الإقرار نشاطًا شديد التباين ينبغي على نحو مثالي تصميمه وفقًا لرغبات واحتياجات المتطوعين من الأفراد.

خاتمة

انطلاقاً من حرص القيادة التنظيمية على جني فوائد مشاركة المتطوعين، فإنها قد تتغاضى عن الأساس اللازم لوضع برنامج متطوعين قابل للتطبيق باستمرار والحفاظ عليه. على الرغم من أن هذا الاتجاه مفهوم، إلا أنه يمكن أن يعرض المزايا/ الفوائد المحتملة من النهج للخطر ويزيد من مجالات المشاكل. لإعداد المنظمة للمتطوعين، ينبغي على المسؤولين عمل توقعات معقولة فيما يتعلق بالمتطوعين وعليهم وضع أساس منطقي وأهداف واضحة لبرنامج المتطوعين، والعمل على مشاركة الموظفين بأجر في تصميم البرنامج وتنفيذ ترتيب هيكلي؛ لتسكين البرنامج ودمجه في المنظمة وخلق مناصب قيادية يشغلها القائمون على البرنامج، ووضع مواصفات وظيفية للمهام التي يتعين على المتطوعين القيام بها، وتصميم أنظمة ودعم لتسهيل مشاركة المواطنين وإدارة برنامج المتطوعين. ينبغي على المنظمة تجنب المخاطر المحتملة وجني فوائد كبيرة من جراء مشاركة المتطوعين بقدر الدرجة التي تتولى فيها القيادة هذه الأنشطة.

المراجع

Brudney، J. L. (1986). The SBA and SCORE: Coproducing management assistance services. Public Productivity Review، 40 (Winter)، 57–67

Brudney، J. L. (1990a). The availability of volunteers: implications for local governments. Administration and Society، 21 (February)، 413–424.

Brudney، J. L. (1990b). Fostering volunteer programs in the public sector: Planning، initiating، and managing voluntary activities. San Francisco، CA: Jossey–Bass.

Brudney، J. L. (1993). Volunteer involvement in the delivery of public services: Advantages and disadvantages. Public Productivity and Management Review، 16 (3)، 283–297.

Brudney، J. L. (2010). Designing and managing volunteer programs. In D. O. Renz (Ed.) The Jossey–Bass handbook of nonprofit leadership and management، 3rd ed. San Francisco، CA: Jossey–Bass، pp. 753–793.

Brudney، J. L.، and Duncombe، W. D. (1992، Sept.–Oct.). An economic evaluation of paid، volunteer، and mixed staffing options for public services. Public Administration Review، 52، 474–481.

Brudney، J. L.، and Lee، Y.–J. (2008). Volunteer programs. In W. A. Darity، Jr. (Ed.)، International encyclopedia of the social sciences (2nd ed.، vol. 8، pp. 638–641). Detroit، MI: Macmillan Reference USA.

Bureau of Labor Statistics. (2010). Volunteering in the United States، 2009. Retrieved from www.bls.gov/news.release/volun.nr0.htm

Clary، E. G. (1987). Social support as a unifying concept in voluntary action. Journal of Voluntary Action Research، 16 (4)، 58–68.

Duncombe، S. (1985). Volunteers in city government: Advantages، disadvantages and uses. National Civic Review، 74 (9)، 356–364.

Ellis، S. J. (1994). The volunteer recruitment book. Philadelphia، PA: Energize Associates.

Ellis، S. J. (1996). From the top down: The executive role in volunteer program success (revised edition). Philadelphia، PA: Energize Associates.

Fisher، J. C.، and Cole، K. M. (1993). Leadership and management of volunteer programs: A guide for volunteer administrators. San Francisco، CA: Jossey–Bass.

Gazley، B.، and Brudney، J. L. (2005). Volunteer involvement in local government post–9/11: The continuing question of capacity. Public Administration Review، 65 (2)، 131–142.

Hager، M. A. (2004). Volunteer management capacity in America's charities and congregations. Washington، DC: Urban Institute.

Hager، M. A.، and Brudney، J. L. (2004). Balancing act: The challenges and benefits of volunteers. Washington، DC: Urban Institute.

Hodgkinson، V. A.، and Weitzman، M. S. (1996). Giving and volunteering in the United States: Findings from a national survey. Washington، DC: Independent Sector.

Hodgkinson، V. A.، Weitzman، M. S.، Toppe، C. M.، and Noga، S. M. (1992). Nonprofit almanac، 1992–1993: Dimensions of the independent sector. San Francisco، CA: Jossey–Bass.

Hollway، S. (2001–2002، Dec.–Jan). Vital volunteers. Australian Leisure Management، 30، pp. 58–59.

Independent Sector. (2001). Giving and volunteering in the United States 2001. Retrieved from www.independentsector.org/PDFs/GV01keyfind.pdf

Karn، G. N. (1982–1983، Winter). Money talks: A guide to establishing the true dollar value of volunteer time، part I. Journal of Volunteer Administration، 1، 1–17.

Karn، G. N. (1983، Spring). Money talks: A guide to establishing the true dollar value of volunteer time، part I. Journal of Volunteer Administration، 1، 1–19.

Manchester، L. D.، and Bogart، G. S. (1988). Contracting and volunteerism in local government: A self–help guide. Washington، DC: International City/County Management Association.

Marando، V. L. (1986). Local service delivery: Volunteers and recreation councils. Journal of Volunteer Administration، 4 (4)، 16–24.

McCurley، S. (1994). Recruiting and retaining volunteers. In R. D. Herman (Ed.)، The Jossey–Bass handbook of nonprofit leadership and management (pp. 511–534). San Francisco، CA: Jossey–Bass.

McCurley، S. (2005). Keeping the community involved: Recruiting and retaining volunteers. In R. D. Herman (Ed.)، The Jossey–Bass handbook of nonprofit leadership and management (2nd ed.، pp. 587–622). San Francisco، CA: Jossey–Bass.

McCurley، S.، and Lynch، R. (1989). Essential volunteer management. Downers Grove، IL: VMSystems and Heritage Arts.

McCurley، S.، and Lynch، R. (1997). Volunteer management: Mobilizing all of the resources of the community. Downers Grove، IL: Heritage Arts.

McCurley، S.، and Lynch، R. (2006). Volunteer management: Mobilizing all of the

resources of the community (2nd ed.). Kemptville، Ontario: Johnstone Training and Consultation.

Naylor، H. H. (1973). Volunteers today: Finding، training and working with them. Dryden، NY: Dryden Associates.

Naylor، H. H. (1985). Beyond managing volunteers. Journal of Voluntary Action Research، 14 (2–3)، 25–30.

Pearce، J. L. (1978). Something for nothing: An empirical examination of the structures and norms of volunteer organizations (Unpublished doctoral dissertation). Yale University، New Haven، CT.

Scheier، I. H. (1988). Empowering a profession: What's in our name? Journal of Volunteer Administration، 6 (4)، 31–36.

Scheier، I. H. (1988–1989). Empowering a profession: Leverage points and process. Journal of Volunteer Administration، 7 (2)، 50–57.

Service Corps of Retired Executives. (2010). What is SCORE? Retrieved from www.score.org/explore_score1.html

Thronburg، L. (1992، Summer). What makes an effective volunteer administrator? Viewpoints from several practitioners. Voluntary Action Leadership، 18–21.

Walter، V. A. (1987). Volunteers and bureaucrats: Clarifying roles and creating meaning. Journal of Voluntary Action Research، 16 (3)، 22–32.

Walter، V. A. (1993). For all the wrong reasons? Implementing volunteer programs in public organizations. Public Productivity and Management Review، 16 (3)، 271–282.

Williams، R. M. (1993، Jan.–Mar.). Advice to administrators: Get out of your office. Leadership، 11.

Wilson، M. (1976). The effective management of volunteer programs. Boulder،

CO: Johnson.

Wilson، M. (1984). The new frontier: Volunteer management training. Training and Development Journal، 38 (7)، 50–52.

Wineburg، C. R.، and Wineburg، R. J. (1987). Local human service development: Institutional utilization of volunteers to solve community problems. Journal of Volunteer Administration، 5 (4)، 9–14.

الفصل الرابع: تشكيل الثقافة التنظيمية للموظف والتزام المتطوع

جوديث أ. م.سميث (Judith A. M. Smith، DM)
مؤسسة هاندزون جاكسونفيل

يشكل انعدام الالتزام من جانب القوة العاملة تجاه المؤسسة أحد أهم التحديات التي تواجه القيادات في مواقع العمل المعاصرة سواء في كانت المؤسسة حكومية أو ربحية أو غير ربحية، وقد تم تنقيح وتعديل تعريف التزام الموظف مرارا على مدى السنوات الأربعين الماضية، إلا أن الباحثين "موداي" و "بورتر" و "ستيرز" في دراستهم الموسعة،(Mowday، Porter، and Steers 1982) قد طرحوا تعريفا شاملا سنستخدمه طوال هذا الفصل، إذ عرفوا مصطلح الالتزام التنظيمي باعتباره: القوة النسبية لتوحد الفرد مع منظمة معينة وانخراطه ضمنها(p. 27). وقد كان النموذج المستخدم في دراستهم مكونا من ثلاثة عناصر هي كالتالي:(أ) إيمان قوي وقبول كامل بأهداف وقيم المنظمة (ب) استعداد لبذل أقصى الجهد لأجل المنظمة وبالنيابة عنها (ج) رغبة قوية في الحفاظ على العضوية بالمؤسسة. وقد زعم الباحثون أنه بتعريف التزام الموظف تجاه المؤسسة بهذه الطريقة فإن مفهوم التزام الموظف يشمل ما هو أكثر من الولاء السلبي أو الأعمى للمنظمة، بل هو علاقة نشطة وفعالة ويمكن استشفاف الالتزام من أفعال الفرد وليس فقط مما يدعيه من معتقدات وأفكار، وبعبارة أخرى فإنه لا الولاء وحده ولا الاجتهاد في العمل وحده ولا حتى الإيمان العميق بأهداف وقيم المؤسسة وحده يكفي للحكم بالتزام الموظف تجاه المؤسسة، بل لابد وأن يشمل العناصر الثلاثة مجتمعة.

وقد ربطت الأبحاث على مدى سنوات طويلة فيما بين التزام الموظف وبين أدائه لوظيفته وشعوره بالرضا عن عمله ومعدل تغيبه ومدى التوافق بين قيمه الشخصية وقيم المؤسسة والشعور بالمواطنة التنظيمية وتوفر النية لدى الموظف لترك المؤسسة ومعدل دوران الموظفين.

وبالطبع فإن لتدهور التزام الموظف تجاه المنظمة عواقب وخيمة في تلك المجالات، وهي عواقب سرعان ما سيكون لها مظاهرها السلبية على المؤسسة ككل. وقد يكون من المهم أن نلقي نظرة عن كثب على أحد تلك العناصر، وهو عنصر الرغبة القوية لدى الموظف في الحفاظ على عضويته بالمنظمة أو

الولاء للمنظمة. فالتقلبات التي شهدها مفهوم ولاء الموظف على مدى العقد المنصرم تثبت مدى تغلغل الأزمة المستمرة داخل المنظمات المعاصرة. فبعد عمليات الاستغناء عن العمالة وإعادة الهندسة وتدمير طبقة الإدارة الوسطى التي بدأت منذ أواخر الثمانينات واستمرت طوال التسعينات لم يعد الموظفون الذين يقرون بالولاء تجاه مؤسساتهم يمثلون إلا نسبة(24%) من القوة العاملة بحلول عام 2002 وهو ولاء متمثل في نية البقاء ضمن المؤسسة لمدة عامين أو أكثر، وذلك وفقا لتقرير ووكر عن الالتزام العمالي لعام 2010، وهو تقرير يصدر كل عامين ويتضمن معلومات عمالية شاملة. وقد قفزت نسبة العمال الذين يدينون بالولاء لمؤسساتهم إلى (30%) عام 2003 ثم إلى (34%) من عام 2005 إلى عام 2007 حتى وصلت النسبة إلى (43%) بحلول عام 2009. ومن المؤكد أن عوامل التباطؤ الاقتصادي الذي شهدته السنوات الأولى من العقد الحالي وما تبعه من انفجار داخلي للاقتصاد عام 2008، والمستويات القياسية من البطالة التي تلت ذلك جميعها كانت مسؤولة عن ذلك التغير في المواقف، ومن المحتمل أن تغيرات أخرى جرت بمواقع العمل ساهمت في هذا التحول الإيجابي.

ولكن رغم هذه الزيادة المؤثرة في نسب الولاء فإنها لا تزال نتيجة ليست بالجيدة بالنسبة للقوة العاملة إذ تعني أن قرابة (60%) من القوة العاملة لا تدين بالولاء لمؤسساتها. وكذلك وفقا لتقرير ووكر لعام 2010 عن الالتزام العمالي فإنه فيما يتوقع أن يقوم (81%) من الموظفين الموالين للمؤسسة بتنفيذ الاستراتيجيات التجارية المعلنة لمؤسساتهم فإن (39%) فقط من الموظفين غير الموالين للمؤسسة سيقومون بذلك. وكذلك يتفق الموظفون الموالون بنسبة (92%) على أن الغرض من عملهم هو إنجاح المؤسسة، مقارنة بنسبة (49%) بين الموظفين غير الموالين. وبالمثل فإن (89%) من العمال الموالين للمؤسسة سيقومون بالاضطلاع بعمل إضافي لتخفيف حمل العمل عن زملائهم مقارنة بنسبة (60%) فقط بين العمال غير الموالين للمؤسسة.

إن المؤسسات حقيقة واقعة لن تختفي من حياتنا. وهي مؤسسات تضم أشخاصا يشكلون الفارق بين النجاح والفشل، ورغم أن المؤسسات قد تبدو مختلفة عما كانت عليه منذ عقد أو عقدين من الزمان فإن ديمومتها ونجاحها مرهونان بوجود نواة مركزية من الموظفين الملتزمين الذين يؤمنون إيمانا قويا بأهداف وقيم المؤسسة، ولديهم الاستعداد الكامل لبذل أقصى الجهد لأجل المؤسسة، وتراودهم رغبة قوية في الحفاظ على عضويتهم داخل المنظمة.

ومن المؤكد أن انخفاض الفعالية في موقع العمل نتيجة تراجع التزام الموظف يمثل مشكلة لقيادات المؤسسة. ويتمثل التحدي الأكبر الذي تواجهه تلك القيادات في تشكيل الثقافة التنظيمية بحيث يقرر الموظفون تبني قيم المؤسسة وتحقيق أغراضها من خلال الاجتهاد في العمل والبقاء جزء منها.

الثقافة التنظيمية: ماهي وما أهميتها؟

نشأت خلال سبعينات القرن الماضي مدرسة جديدة للتفكير التنظيمي، وهي مدرسة تنظر إلى المنظمات باعتبارها ثقافات لا ماكينات. فوفقا للدراسة التي أجراها الباحثان "بولمان" و"ديل" (Bolman and Deal، 1997) بعنوان "إعادة تأطير المنظمات"، يوجد البعض ممن يزعمون أن لكل منظمة ثقافة، فيما يزعم البعض الآخر أن المنظمة ذاتها ثقافة، علما بأن مفهوم الثقافة التنظيمية يعود بجذوره إلى الأنثروبولوجيا الثقافية، إذ يعود أحد أقدم تعريفات الثقافة إلى دراسة أجراها عالم الأنثروبولوجيا الثقافية "هرسكوفيتز" (Herskowitz) عام 1948، يعرف فيها مفهوم الثقافة باعتباره "مجموع الاعتقادات والسلوكيات والمعارف والقيم والأهداف التي تشكل طريق حياة الناس" (Cited in Hawkins،1997، p. 418). وفي عام 1973 وسع الباحث "جيرتز" (Geertz) نطاق ذلك التعريف بحيث أصبحت الثقافة تعريفا هي "نمط من المعاني يتم تناقله تاريخيا ويتمثل في رموز أو في نظام من المفاهيم الموروثة التي يُعبر عنها بأشكال رمزية والتي من خلالها يتواصل الناس ويطورون معارفهم عن الحياة ومواقفهم منها" (Cited in Hawkins،1997، p. 418). ومن ناحيته فقد أشار الباحث "جاريث مورجان" (Gareth Morgan) في دراسة بعنوان "صور المنظمة" (Images of Organization، 1998) إلى أن مصطلح "Culture" مشتق مجازيا من الكلمة الإنجليزية التي تعني حرث الأرض أو الزراعة ويشير إلى "نسق التطور الذي يعكسه مجموع المعارف والإيديولوجيات والقيم والقوانين والطقوس اليومية في النظام الاجتماعي"(p. 112). وبعبارة أسهل، فإن المصطلح يعني أن للمجموعات المختلفة من الناس أساليب حياة مختلفة، وهو الحال بالنسبة للمنظمات كذلك وفقا لمدرسة الثقافة المؤسسية. وقد انغرست نظرية الثقافة المؤسسية في وعي مديري المنظمات من خلال دراسة أجراها الباحثان "توم بيترز" و "بوب ووترمان" (Tom Peters & Bob Waterman، 1982)(1982) بعنوان "البحث عن التميز" والتي ربطت فيما بين وضع التميز

التنظيمي وبين وجود ثقافة قوية موحدة قائمة على رؤية مشتركة.

وفي دراسة أجراها الباحثان "ديل" و "كنيدي" (Deal & Kennedy، 1982) بعنوان "ثقافات الشركات" استخدما فيها –بتصرف– تعريف "مارفين باور" (1966) المدير المسؤول لشركة "ماكنزي" وشركاه، للعناصر غير الرسمية للثقافة بأنها بسهولة طريقة قيامنا بالأمور هنا. وهو تعريف يكاد يكون مطابقا للتعريف الشائع الذي أطلقه الباحثان "أوتشي" و "جونسون" في دراسة بعنوان "كيف تجري الأمور هنا" (1978)(استشهاد وارد في دراسة للباحث هوكنز–1997– ص 419). ومع ذلك فقد أشار الباحث "هوكنز" إلى أن هذه الأنواع من التعريفات تميل للاختزالية والتبسيط المخل وهو ما قد يكون مقبولا سلوكيا ولكنه يتجاهل المستويات الأعمق للثقافة مثل جذور التحفيز والانفعالات والذهنية.

وربما يكون التعريف الأفضل استيعابا لضخامة مفهوم الثقافة التنظيمية هو التعريف الذي صاغه الباحث "إدجار شاين" (Edgar Schein، 1992) الذي لخص مفهوم الثقافة باعتباره: "نسقاً من الافتراضات المشتركة التي تعلمتها المجموعة أثناء إيجادها حلولاً لمشاكل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، وهي حلول اعتبرت فعالة وسليمة بدرجة تسمح بتعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للتصور والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات"(p. 12). فالثقافة وفقا لرؤية الباحث "شاين" تدمج بداخلها كافة ما يتعلق بالمنظمة من طقوس ومناخ عمل وقيم وسلوكيات؛ لتخرج مفهوما كاملا ومترابطا ولكنه مع ذلك "صعب التعريف وصعب التحليل والقياس وصعب الإدارة".

وقد أكدت الدراسات التي أجراها الباحثان "كوتر" و "هسكيت" (Kotter & Heskett، 1992) أن الثقافات التنظيمية القوية لها أثر مهم على الأداء الاقتصادي طويل الأمد للمنظمة، وأن من السهل أن تتحول الثقافة التنظيمية إلى عائق في طريق الأداء القوي للمنظمة حتى في المنظمات الذاخرة بأفراد عقلانيين وأذكياء (p. 11). وقد اقترح الباحث "هرتزلنجر" (Herzlinger، 1999) بدوره أن الثقافة رغم عدم سهولة ملاحظتها تمثل مفتاحا مهما من مفاتيح نجاح المنظمة. ومن ناحيته فقد عرف الباحث "فيشر"(Fisher، 2001) الثقافة باعتبارها "اليد الخفية التي تتحكم في السلوكيات من

خلال مساسها بكل شيء وبكل شخص في المنظمة"(p. 27). ووفقا للباحث "هرتزلنجر" فإن " أي منظمة تتخلى عن ثقافتها بالابتعاد عن قيمها ومواقفها ومقارباتها الداخلية لابد أن تتعثر" (p. 108). ووفقا لدراسة الحالة التي أجراها الباحث "سيم" (Sim، 2000) فإن التحول الذي أحدثه الملياردير "وارين بافيت" في مؤسسة الأخوة سولومون في أعقاب الأزمات الأخلاقية والفضائح المتعلقة بإتجارها في السندات عام 1991 هو مثال كلاسيكي لمنظمة تخلت عن ثقافتها (أصبحت غير مثقفة). كما إن التحول الذي أحدثه "وارين بافيت" يكشف عن كيفية تأثير القائد على الثقافة التنظيمية أو تغييرها بالكلية.

ومن المهم للغاية في هذا السياق أن نعي مفهوم ثقافة المنظمة، وأن نفهم الصعوبة البالغة التي تعيق إحداث تغيرات أصيلة في تلك الثقافة. وقد ذكر الباحثون "لويس" و"فرنش" و"ستين" (Lewis، French & Steane، 1997) أن الثقافة هي أحد العناصر التي تسهم في جعل المنظمة مختلفة عن كافة المنظمات الأخرى. فالثقافة وفقا لهؤلاء الباحثين" هي جوهر المنظمة إذ تمثل شخصيتها وخصوصيتها، وبالتالي فهي ذات طبيعة طويلة الأمد ومن ثم فهي صعبة التغيير"(p. 279). وقد أضاف الباحث "شاين" (Schein، 1992) إلى ذلك قوله "إن إحداث تغيير في ثقافة المنظمة أو الافتراضات الأساسية التي تقوم عليها هو أمر صعب ومستهلك للوقت ومسبب للقلق. وهذه النقطة من النقاط ذات الصلة الوثيقة بالموضوع بشكل خاص ولذلك يجب أن يعيها القائد المقدم على تغيير ثقافة المنظمة" (p. 27). وفي مقال لاحق حدد الباحث "شاين" كذلك مدى تلك الصعوبة قائلا "إن الأمثلة على التعلم التنظيمي الناجح تشير إلى إنه تعلم تكيفي قصير الأجل – أي إننا نقوم بما نقوم به بالفعل ولكن بشكل أفضل– وحتى في حالة الابتكارات الحقيقية فهي ابتكارات متفرقة وغالبا ما يتم تخريبها أو التخلي عنها في نهاية المطاف" (p. 11) وأضاف قائلا: إن الثقافة هي أكثر الأمور صعوبة في إدارتها في زمن يتميز بالتغير المستمر، مشيرا إلى أن التحدي يكمن في إيجاد تصور لثقافة ابتكار تكون عناصرها الثابتة هي: التعلم والتكيف والابتكار والتغير الدائم (p. 14).

فإذا تمكنت المنظمة من تسخير تلك العناصر باعتبارها العناصر الثابتة والقياسية المركزية لثقافتها، وبخاصة عنصر التغير المتقلب فيمكن لتلك الثقافة بكل تأكيد أن تضمن بقاء المنظمة وازدهارها حتى في وسط عالم ما بعد الثورة الصناعية وما بعد الحداثة الذي نعيش فيه، والذي يحيط به عدم اليقين من

كل جانب. وقد وصف الباحثان "كاميرون" و"كوين" (1999) الثقافة والتغيير الثقافي من خلال إطار القيم المتنافسة وأداة القياس الخاصة به (OCAI)، وهي أداة تقييم الثقافة التنظيمية. وقد تم تطوير هذا الإطار في مبدأ الأمر من خلال بحث متعلق بالفعالية داخل المنظمات التي تم فيه التعرف على 39 مؤشرا ومن ثم تصنيفها في أربع مجموعات رئيسية، وضمن ذلك الإطار يتم التمايز فيما بين المنظمات بناء على بعد قياسي يشير إلى فعالية بعض المنظمات مع التأكيد على المرونة والديناميكيات والتقدير، فيما تشدد المجموعات الأخرى على الثبات والنظام والتحكم مع وجود بعد قياسي ثان يميز فيما بين المعايير التي تشير إلى الفعالية من خلال التشديد على التوجه الداخلي والدمج والوحدة بعكس التشديد على التوجه الخارجي والتمايز والتنافس. وتمثل كل ربعية من الربعيات الأربع التي تكونت بفعل الأبعاد المستقطبة مجموعة مختلفة من مؤشرات الفعالية التنظيمية أو ما يراه الناس ذي قيمة في أداء المنظمة.

وتبرز أربعة أنواع من الثقافات داخل الإطار وهي: ثقافة القبيلة وهي: ثقافة ذات تركيز داخلي وتركيز عضوي، وثقافة التراتب الوظيفي وهي: ثقافة ذات تركيز داخلي وتركيز رقابي، والثقافة اللاتراتبية وهي: ثقافة ذات تركيز خارجي وتركيز عضوي، وثقافة السوق وهي: ثقافة ذات تركيز خارجي وتركيز رقابي. ومن خلال تشخيص أداة تقييم الثقافة التنظيمية تنشأ ملفات تعريفية مختلفة تشير إلى نوع الثقافة السائدة بالمنظمة. ووفقا للباحثين كاميرون وكوين فإن ما يزيد عن 80% من آلاف المنظمات التي قاما بدراستها تتميز بنوع أو نوعين من الثقافات التي حددها الإطار. أما المؤسسات التي ليس لها ثقافة سائدة فذلك راجع إما لعدم وضوح الثقافة التي تتبناها المنظمة، أو لكون المنظمة تشدد بدرجة متساوية على أنواع الثقافات الأربعة.

وقد انتقد الباحث "شاين" (Schein، 1999) الاستشاريين والأكاديميين الذين روجوا لمفاهيم ونظريات متعلقة بالثقافات التنظيمية من خلال استبيانات أخرجت أعدادا وملفات تعريفية تسمح بتصنيف المنظمات ضمن فئات مرتبة مشيرا إلى أن تلك التصنيفات قائمة على بعض العناصر السطحية للثقافة التنظيمية. ورغم كونها تصنيفات ليست بالخاطئة "إلا أنها عديمة الفائدة؛ لأنها لا تعكس القوى الثقافية المهمة " وذلك لأن القوى الثقافية المهمة "لا يمكن استخراجها باستخدام مقاييس بسيطة كما لا يمكن تصنيفها حسب النوع؛ لأنها تميل لأن تكون أنساقا متفردة تعكس التاريخ المتفرد للمنظمة" (p. xiv).

كذلك فإن أدوات الاستقصاء التي يُزعم قدرتها على قياس الثقافة التنظيمية تتعامل فقط مع مفردات مثل: العمل الجماعي والعلاقات فيما بين المدير والموظف والاتصال والاستقلال الذاتي أو التمكين والابتكار والإبداع. كما لاحظ أيضا أن العديد من البرامج الهادفة لتغيير الثقافة التنظيمية تقترح تقليل الطبقات الإشرافية وإنشاء وسائل اتصال محسنة وتوليد الولاء والالتزام وتشجيع العمل الجماعي والتمكين، مشيرا إلى أن تلك الوصفات ضيقة الأفق بشكل خطير وأن كيفية التواصل ونوعية العلاقة فيما بين الأشخاص لا تشكل إلا جزء محدودا من الثقافة. ومن ثم فإن العناصر العميقة للثقافة قد يتم تفويتها بالكامل ولذلك فقد دعا إلى تقييم كامل وواقعي لكافة أوجه ثقافة المنظمة ومن ثم التوصل لنظرة أكثر واقعية وانسيابية لتكوين ثقافة المنظمة، حيث أن "الثقافة هي المجموع الكلي لكافة الافتراضات المشتركة والمسلم بها والتي تعلمتها المجموعة طوال تاريخها" (1999، p. 29)، ومع ذلك فقد أقر بأن ذلك مجرد تعريف معنوي وغير مفيد بدرجة كبيرة في التوصل لفهم كامل للثقافة التنظيمية.

وكما يرى "شاين" (1999) أن الافتراضات الثقافية لا يجب أن تدور فقط حول دواخل المنظمة بل يجب أن تشمل أيضا –وهو الأهم– رؤية المنظمة لنفسها مقارنة ببيئاتها المختلفة. وقد اقترح الباحثان "بويد" و"بيجلي" (Boyed & Begley. 2002). كذلك ضرورة أن تلبي الثقافة التنظيمية احتياجات الدمج الداخلي بالإضافة للتكيف الخارجي، ويشمل الدمج الداخلي وفقا للباحثين طرق التداخل المختلفة فيما بين الأشخاص والعمليات والنظم فيما يشير مصطلح التكيف الخارجي إلى توافق المنظمة مع البيئة الأكبر وقد أشار الباحثان إلى أن التحكم الثقافي يتحقق من خلال تطابق القيم. ولذلك فمن الضروري بذل الجهود لتحقيق التطابق من خلال إقناع الموظفين بالثقافة التنظيمية –الاستيعاب– ربط الأنشطة اليومية بشكل مباشر بالأعمدة الثقافية – التفعيل– وإضافة إلى ذلك فلابد أن توجد الثقافة توافقا فيما بين استراتيجية المنظمة وبين بيئتها–الملاءمة–وتسهيل قدرة المنظمة على استيعاب التغير– قابلية التكيف – (p. 15).

وقد ناقش الباحث "دنيسون" (Denison، 1996) مدرستين فكريتين رئيستين برزتا من خلال أدبيات الثقافة التنظيمية، فالمدرسة الفكرية الأولى هي: مدرسة الباحثين الذين يعتبرون الثقافة مسألة شخصانية ونوعية بحتة، والمدرسة الفكرية الثانية هي: مدرسة من يحاولون استخدام النموذج النفعي والطرق الكمية. وعندما انطلقت دراسات الثقافة التنظيمية في ثمانينات القرن الماضي بدت كلمة

"الثقافة" وكأنها كلمة رمزية دالة على الطبيعة الشخصانية لوجود المنظمة، كما مثلت دراسة الثقافة التنظيمية تمردا فلسفيا على النموذج النفعي أو العلمي السائد، وقد كانت ردة الفعل تلك وفقا لرأى الباحث "دنيسون" نتيجة للتأثير المتنامي لمرحلة ما بعد الحداثة على العلوم الاجتماعية. وقد ساعد هذا الرد –على حد قول الباحث "دنيسون" – على "الدراسات التقليدية للمنظمات التي تتغلغل فيها الفلسفة الوضعية والقياس الكمي والإيمان المفرط بالإدارة المحترفة" (p. 619)، على البدء في إعادة فحص الدراسات التنظيمية من أساسها. واختتم "دنيسون" تعليقه بأن من الممكن التغلب على حرب النماذج المعرفية بالنظر إلى الاختلافات باعتبارها تأويلية، مشيرا إلى أن منظور الباحثين في الثقافة التنظيمية قد اتسع بدرجة مؤثرة كنتيجة لدراسة الثقافة التنظيمية بطرق شملت كلاً من الأساليب الكمية الصرفة والأساليب الكمية والكيفية المختلطة. فمفهوم الثقافة التنظيمية – وفقا لرأيه– يمكن فهمها كأفضل ما يكون من خلال الدمج المستمر فيما بين أسلوبي القياس وكذلك من خلال الاستعارة المستمرة من الأسس النظرية والاستراتيجيات البحثية لكلتا المدرستين البحثيتين التقليديتين.

وقد دعت الباحثة "مارتن" (Martin، 2002) هي الأخرى إلى مقاربة متكاملة لدراسة الثقافة التنظيمية، مشيرة إلى أنه قد يكون من الحكمة التقليل من بحث تعريف الثقافة والتركيز على كيفية تفعيلها، قائلة: إن هناك ثلاثة مناظير حاكمة للأساليب البحثية المستخدمة، فيما أطلقت عليه حروب الثقافة التنظيمية وهي منظور التكامل ومنظور التمايز ومنظور التجزئة، وقارنت بين المناظير الثلاثة بناء على ثلاثة أبعاد وهي: التوجه للإجماع والعلاقة بين المظاهر والتوجه للغموض، حيث يمثل منظور التكامل الإجماع الشامل للمنظمة والثبات ويستبعد الغموض مشبهة إياها مجازا بالصخر الأصم "الذي يراه معظم الناس بنفس الطريقة" مهما تغيرت زاوية الرؤية (p. 94). فيما يظهر منظور التمايز الإجماع على المستوى الثقافي الفرعي مع عدم توافق التأويلات وتواجد الغموض فقط خارج الثقافات الفرعية المختلفة والتي قد تكون في حالة تناغم أو تصارع أو لا مبالاة بإحداها الأخرى، ويمكن تشبيهها مجازيا بأنها" جزر من الوضوح وسط بحر من الغموض"(p. 94). أما المنظور الثالث كما تراه الباحثة "مارتن" فهو منظور التجزئة التي تبدي الثقافة من خلاله مظاهر واضحة لانعدام الإجماع كما أن العلاقات لاهي ثابتة ولا غير ثابتة بشكل واضح ويشكل الغموض الأساس المركزي لها ويمكن تشبيهها مجازيا بأفراد كلف كل واحد منهم بمراقبة مصباح كهربائي وتلك المصابيح الكهربائية تضيء تارة وتنطفئ

تارة، فترسم نسقا ضوئية تختلف باختلاف المكان الذي يقف فيه الفرد في وقت معين أي أن رؤية الفرد تختلف باختلاف الموقف الذي يتخذه الفرد من أي موضوع في وقت معين (p. 94).

وتقول الباحثة "مارتن" إنه وفقا لمقاربتها البحثية فإن المناظير الثلاثة يكمل أحدها الآخر بشكل دقيق؛ لأن كل منظور يتخذ موقفا مختلفا بالنسبة للأبعاد الثلاثة. وبالتالي فلو استخدمنا المناظير الثلاثة جميعا فإن ذلك سيوفر لنا أفقا أوسع للتبصر، فلكل من المنظورات الثلاث نقطة ضعف، ولكنها تختفي عند استعمال مقاربة جمعية – أي استعمال المنظورات الثلاثة معا. وترفض الباحثة أي وصف يعكس كون الثقافة التنظيمية محل مشاركة قائلة: إن الثقافة ليست مشتركة بل هي نسبية تبعا لكل فرد.

وقد انتقد الباحث "أشكنازي" (Ashkanasy. 2003) الباحثة "مارتن" بشدة لتبنيها موقفا رافضا للمنظور النفعي والأساليب الكمية المستخدمة في إطار ذلك المنظور، مشيرا إلى أن نموذج المناظير الثلاثة الذي وصفته الباحثة " يعكس الموقف المنطقي الذي يرى كافة الظواهر باعتبارها مرتبطة داليا بـ (1) ما نعرفه وما يمكننا قياسه، و(ب) ما لا نعرفه ولكن كان بإمكاننا قياسه لوكنا نعرفه، و (ج) ما لا نعرفه ولا يمكننا قياسه" (p. 255). ورغم أن "أشكنازي" يتفق مع "مارتن" على أن دراسة الثقافة يجب أن تشمل منظوري التمايز والتجزئة، إلا أنه يختلف معها جذريا في أن أي بحث يقتصر على استخدام منظور واحد هو بالضرورة بحث قاصر مشيرا إلى أن المعرفة العلمية "تتقدم من خلال وضع واختبار قواعد عامة. وفهم الظاهرة البشرية يتطلب منا الاجتهاد في استكشاف ما لم نعرفه بعد ومحاولة فهم طبيعة ما لا يمكن معرفته واستجلاء ما يشوبه من غموض"(p. 257).

وعلى النقيض تماما من الباحثة "مارتن" فإن الباحث "شاين" (Schein، 1992، 1999) يقول بأن الثقافة تشمل بوضوح افتراضات أساسية مشتركة، وبأنها تتجلى على ثلاثة مستويات وهي: النتاجات الصنعية والقيم المعتنقة والافتراضات الأساسية. فالنتاجات الصنعية هي: تلك الهياكل والعمليات التنظيمية التي نراها ولكن يستعصي علينا فك شفرتها. أما القيم المعتنقة فهي استراتيجيات وأهداف وفلسفات المنظمة أو تبريراتها المعتنقة. أما الافتراضات الأساسية للمنظمة فهي تصورات واعتقادات وأفكار ومشاعر لا واعية تؤخذ باعتبارها أمور مسلمة، ومع ذلك تشكل المصدر النهائي للقيم والأفعال. وقد أكد "شاين" على أن محتوى الثقافة التنظيمية يشكل فرقا بالغ الأهمية في ثلاث مجالات وهي (ا)

قضايا البقاء الخارجية، و (ب) قضايا التكامل الداخلي، و(ج) الافتراضات الأساسية العميقة.

وتشمل قضايا البقاء الخارجية وفقا لرؤية الباحث "شاين" (1999): الرسالة والاستراتيجية والأهداف والوسائل، أو الهيكل والنظم والعمليات، أي: نظم القياس واكتشاف الأخطاء والتصحيح. أما قضايا التكامل الداخلي فتشمل: اللغة والمفاهيم المشتركة وحدود وهوية المجموعة وطبيعة السلطة والعلاقات وتخصيص المكافآت والوضع داخل المنظمة.

وقد حدد الباحث "شاين" علاقات البشر بالطبيعة، وطبيعة الواقع والحقيقة، وطبيعة الإنسانية، وطبيعة العلاقات الإنسانية، وطبيعة الزمان والمكان، باعتبارها جزءاً من الافتراضات الأساسية العميقة. فهذه العناصر – على حد قول الباحث – هي عناصر متفردة في كل ثقافة ولا يمكن قياسها بدرجة كافية بواسطة أي أداة استقصائية. واستشهد في هذا الصدد تحديدا بالأدوات الاستقصائية التي طورها الباحثان "كاميرون" و"كوين" (1999)، والباحثان "جوفي" و"جونز" (1998)، والباحث "هوفستيد" (1991).

وفي المقابل فقد استخدم الباحثون "جودمان" و"زاموتو" و"جيفورد" (2001) إطار القيم المتنافسة والأدوات الاستقصائية (أداة تقييم الثقافة التنظيمية) التي طورها الباحثان كاميرون وكوين (1999) في دراستهم للثقافة وعلاقتها بالتزام الموظف والانخراط الوظيفي والتمكين والإشباع الوظيفي ومعدل الدوران الوظيفي ووجود نية ترك المنظمة، حيث قامت دراستهم على ثلاث ربعيات تحمل أسماء مختلفة ولكن نفس الواصفات، أي: ثقافة المجموعة بدلا من ثقافة القبيلة، والثقافة العقلانية بدلا من ثقافة السوق، والثقافة التطورية بدلا من الثقافة اللاتراتبية، والثقافة التراتبية بدلا من ثقافة التراتب الوظيفي. وقد ذكر الباحثون في شرحهم التفصيلي لكل ثقافة أن الثقافة التراتبية في تقييمها للاستقرار والتحكم تشدد على الاتصالات الرأسية ومركزية اتخاذ القرار والتنسيق الرسمي، مع تحديد أدوار الأعضاء وإنفاذها رسميا من خلال القواعد واللوائح. أما ثقافة المجموعة فتعنى بصفة أساسية بالروح المعنوية والعلاقات الإنسانية مع التشديد على الاتصالات الأفقية ولا مركزية اتخاذ القرار والعمل الجماعي والاشتراك. ومن الناحية الهيكلية فهناك نظم تحكم أقل وتركيز أقل على التنسيق الرسمي. أما الثقافة العقلانية فتشدد على قيمة الإنتاجية والكفاءة، وتنطلق في تركيزها على الإنجاز للتشديد على تنسيق

وتحكم رسمي أكبر، بالإضافة لمركزية اتخاذ القرار. أما في الثقافة التطورية فتشدد على النمو والتكيف، وفي المقابل تشدد ثقافة المجموعة على الاتصالات الأفقية مع وجود نظم تنسيق وتحكم غير رسمية.

وقد كرر "جودمان" وآخرون (Goodman، et al.، 2001) التحذير من أن الإفراط في التركيز على أي من الثقافات قد يؤدي لخلل وظيفي بالمنظمة، فمثلا: لو تم التشديد بشكل مفرط على ثقافة المجموعة فستتحول المنظمة إلى كيان أشبه بنادي ريفي عديم المسؤولية. أما التشديد على التوجه التراتبي فقد ينتج منظمة تعاني من بيروقراطية جامدة. أما التشديد المفرط على التوجه العقلاني فسينتج منظمة أشبه بورشة لعمالة السخرة يسودها جو قمعي، أما التشديد على الثقافة التطورية فيمكن أن يؤدي إلى خلق منظمة تسودها الفوضوية الصاخبة. وهكذا فإن إطار القيم المتنافسة يوضح بجلاء ضرورة تبني المنظمات لعناصر من كل من الثقافات الأربع، وأن التوازن النسبي فيما بين تلك التوجهات الثقافية الأربع داخل ثقافة المنظمة له تأثيره الملحوظ على رؤية أعضاء المنظمة لنوعية حياتهم العملية.

وقد أشارت النتائج التي توصل إليها الباحث "جودمان" وآخرون (2001) إلى أن قيم ثقافة المجموعة ترتبط ارتباطا إيجابيا بالتزام الموظف والانخراط في الوظيفة والشعور بالإشباع والتمكين، فيما ترتبط ارتباطا سلبيا بمعدل الدوران الوظيفي ونية ترك العمل. أما قيم ثقافة التراتب الوظيفي فترتبط ارتباطا سلبيا بالتزام الموظف والانخراط في الوظيفة والشعور بالإشباع والتمكين، فيما ترتبط ارتباطا إيجابيا بمعدل الدوران الوظيفي ونية ترك العمل. وقد أشارت أنساق العلاقات الأخرى إلى أن بعد التحكم /المرونة بالإطار أكثر أهمية من البعد الداخلي/الخارجي بالنسبة للنواتج.

وفيما وجد الباحثون أنه في المنظمات التي تدعم قيم ثقافة المجموعة بشكل عام فإن نوعية الحياة العملية أفضل إلا أن الباحث "جودمان" وآخرون (2001) أصدروا التحذير التالي: "هذا لا يعني مطلقا أن الثقافة المثالية يجب أن تركز فقط على قيم ثقافة المجموعة. فالخيار هنا ليس إما هذا أو ذاك بل هو خيار قائم على تحقيق توازن نسبي فيما بين الثقافات، وهو توازن يتغير تبعا لتعريف المنظمة للنجاح"(p. 64).

وينعكس النجاح في إدماج قيم كل من نوع من أنواع الثقافات الأربع من خلال الحصول على نواتج قيمة، إلا أنه من حيث تعزيز نوعية الحياة العملية فإن قيم ثقافة المجموعة لها الأسبقية. وقد أشار الباحثون في هذا الصدد إلى أن الملف التعريفي الثقافي يمكن أن يساعد في تحديد مواطن عدم التوازن أو

التوازن المثالي ومن هذا التحليل يمكن أن تنبثق استراتيجيات التحسين.

ومازالت الحروب المتعلقة بمفهوم الثقافة مستمرة ومستعرة؛ وذلك لأن كلاً من تعريف وتفعيل مفهوم الثقافة معقد ومثير للجدل والارتباك. وفي القسم التالي سنورد وصفا لنموذج بحثي قائم أساسا على تعريف الباحث "شاين" للثقافة، إلا أنه يتناقض مع نفوره من استخدام الأدوات الاستقصائية. ففي هذا النموذج ومن خلال إنشاء واستخدام أداة استقصائية سنحاول تحليل القوى الثقافية المهمة – على حد تعبير الباحث "شاين"– ورؤية الثقافة من خلال أبعاد مادية وعقلية وانفعالية وروحانية.

قياس الثقافة: نموذج بحثي وأداة تحليل رباعيٍّ الأبعاد

رغم وجود كوكبة من الأطر والاستعارات البلاغية التي يمكن استخدامها لوصف منظمة ما واستكشاف ثقافتها فهناك طريقة مفيدة للنظر إلى افتراضاتها الأساسية ومبادئها الرئيسية وهياكلها التنظيمية، وهي طريقة تنطلق من منظور إنساني ينظر إلى المنظمة باعتبارها كائنا حيا مفكرا ومتعلما ومنتجا وذاتي التنظيم وذاتي التأمل ومتفكرا، وقد نشأت اللفظة الأوائلية (PIES) من مفردات عبارة "نموذج مادي – عقلي– انفعالي– روحي".. وينطوي استخدام هذا النموذج والاستعارة البلاغية على افتراض أن الكائنات البشرية رباعية الأبعاد: فهناك البعد المادي أو الجسم والبعد العقلي أو العقل والبعد الانفعالي أو القلب والبعد الروحاني أو الروح. واندماج تلك الأبعاد الأربعة في كيان واحد متوازن أمر ضروري ولازم لإخراج منظمة فعالة، مثلما هو لازم وضروري لإخراج كائن بشري فعال. وقد يكون كل بعد من تلك الأبعاد مفيدا في استكشاف عملية تثقيف أفراد المنظمة والتحرك الحثيث والمطرد من مستوى ثقافي تنظيمي إلى آخر. وسواء في الكائنات البشرية أو في المنظمات فهي مرتبطة بطرق عديدة، ومن المهم أن ننظر إلى الأوجه المختلفة لكل بعد وإمكانية تطبيقها على المنظمة. فالمنظمة مثلها مثل الجسم البشري مصممة لتتلاءم مع أداء مهام مختلفة، وهي مكونة من عدة أجزاء لكل جزء منها وظيفة خاصة، ولكنه مرتبط بالأجزاء الأخرى ولا أفضلية لجزء منها على الآخر رغم أن بعض الأجزاء تؤدي أنشطة أكثر تعقيدا من الأجزاء الأخرى.

وفيما يتعلق بالبعد المادي فلابد للباحث أن يأخذ في الاعتبار مسألة الصحة بالإضافة للهيكل. فمن

الضروري الحفاظ على الصحة من خلال العناية بكل جزء من أجزاء الجسم، والاهتمام باعتماديتها المتبادلة فالمنظمة مثلها مثل الجسم البشري تسعى لتحقيق الاتزان البدني أو الاستقرار الداخلي. فإذا اختل ذلك التوازن بشكل خطير دب المرض في الجسم ونتج عنه الموت.

ورغم أن الجسم يتميز بالقدرة على التنظيم الذاتي والإصلاح الذاتي، فهو مع ذلك يحتاج لتناول الطعام المناسب والتمرينات الرياضية المنتظمة والإضافات الغذائية والاستشارات الطبية المنتظمة؛ لضمان الاكتشاف المبكر لأي مشاكل وتناول الأدوية اللازمة لعلاجها، واتباع الأسلوب الحياتي المناسب لضمان الصحة والسلامة الجسدية. وبالتالي فلابد من اتباع برنامج كامل للحفاظ على اللياقة وإطالة أمد الحيوية والقوة والمرونة والمهارات والجاذبية. وبالإضافة لذلك فلابد من وجود إجراءات وقائية فيما يتعلق بالصحة والسلامة للتقليل من خطر الإصابة، سواء كان سببها داخليا أو خارجيا. وفيما يتعلق بالعمر فكل شيء عرضة للانكسار والتعطل، ولابد من النظر إلى النضوج باعتباره أصلاً من الأصول الاقتصادية القيمة.

وكذلك فإن الاهتمام بالمظهر مهم هو الآخر، ولكن قضاء الكثير من الوقت في الهندمة والتأنق السطحي قد يكون من قبيل النرجسية المرضية. فالهوس بالمظهر غالبا ما يخفي وراءه خواء داخلياً، ولذلك فوضع ماكياج أكثر من اللازم على واجهة المنظمة إلى جانب كونه وسيلة لإضفاء جمال زائف، فقد يكون وسيلة لإخفاء الحقيقة وإشارة إلى سلوك منغمس في حب الذات بدلا من الاهتمام بالهدف. وقد يشي المظهر بأمور سلبية أخرى. فالشحم المجازي الزائد يساوي المرض والجشع والكسل والإفراط في المتع تماما كما أن النحافة المفرطة تشير إلى الهشاشة أو الضعف أو المرض.

ويمثل البعد المادي أيضا استخدام الحواس التي يمكن النظر لكل حاسة منها من منظور مجازي. فالعينان تستخدمان أساسا لملاحظة وتأكيد ما هو واقعي ومعرفة أين تكمن المشاكل وأين يوجد الجمال والإنتاجية. كما إن الأذنين هما للاستماع إلى الرسائل والإصغاء للعملاء والأسواق والاستجابة بشكل مناسب. وكذلك فحاسة التذوق قد تستخدم لتجربة نكهات جديدة وتذوق النكهات المألوفة وبصق كل ما هو غير مستساغ وتجنب المواد الضارة. أما حاسة الشم فتسمح للمرء بشم رائحة الورود وكذلك بتمييز الروائح النتنة التي تنبهنا إلى أن هناك شيئاً ليس على ما يرام. وأخيرا فحاسة اللمس هو الوسيلة

المجازية للبقاء على اتصال بأولئك المقربين من المنظمة، كما تسمح هذه الحاسة أيضا بمراقبة ملمس البشرة المجازية للمنظمة وما إذا كانت ناعمة أم خشنة أم مجعدة. فالبعد المادي يحوي عددا لا يحصى من المضامين المجازية.

وكذلك فالكائنات البشرية تمتلك عقولا، ويجب على المنظمة مثلها مثل الكائن البشري تمرين ذلك العقل من خلال الأنشطة التعليمية وإلا تعرض العقل لخطر الضمور. فلابد للعقل من ممارسة التعلم المستمر والنمو من خلال ترشيح المعلومات إلى بيانات وتحويل ما يعتبره منه صادقا ومفيدا إلى معرفة، مع الاحتراس من المعلومات الخاطئة والفرط المعلوماتي. فالذهن هو مركز التفكير الإبداعي والخيال ومصدر الأفكار الجديدة ولكن بدون تغذيته بمعارف جديدة ومتزايدة فإن المنظمة تعيش على الكفاف ولا تنمو ذهنيا، ويمثل هذا البعد أيضا حماية البقاء الذي وصفه الباحث "مورجان" (Morgan،1998) بالتصوير الهولوغرافي (المجسم) الذي يسمح باستمرار الوظيفة بغض النظر عن خسارة المعرفة المفرطة. وهناك تطبيق آخر لهذه الاستعارة البلاغية وهو التعبير عن الفرق بين وظائف الفص الدماغي الأيمن والأيسر في المنظمة والتعويضات الناتجة، وكذلك أن العقل عرضة للأمراض التي قد تشل الجسد كالقلق والاكتئاب والفصام على سبيل المثال لا الحصر، والتي لو لم تعالج بالشكل السليم قد تؤدي لأضرار مادية.

وكذلك فالمنظمة مثلها مثل الإنسان لها قلب مجازي، ولكنه ليس القلب الذي يوجد في البعد المادي والذي يضخ الدماء إلى بقية الجسم، بل القلب المجازي الذي يحوي التعاطف والشغف والاهتمام سواء في الإنسان أو في المنظمة. وهو يمثل العواطف التي يمتلكها ويظهرها جميع الأفراد وجميع المنظمات وقد يستمتعون بها أحيانا، ولكنهم في جميع الأحوال يجب أن يتحكموا فيها. فالقلب المجازي يمثل الحب للذات وللآخرين ويدق بشكل مستمر – فالاهتمام يجب أن يكون مستمرا، وعندما يتوقف القلب يكون الموت. وكذلك فالمنظمة التي تفقد الاهتمام بأغراضها أو عملائها أو عمالها هي منظمة لم تعد حية. فلو أصبح إحساس المنظمة بوجودها مشتقاً فقط من دافع تحقيق الربح فهي في الحقيقة جثة هامدة، ربما تكون مستمرة وظيفيا بالنسبة لبعض الأغراض المحددة ولكنها ليست حية في نظر العالم المحيط بها. فالقلب إذن يترجم الحب إلى فعل ويخرج نتائج نافعة لصالح المجتمع ككل.

وكذلك فالمنظمة مثلها مثل الإنسان، لها روح مجازية وهي روح أكثر أثيرية من القلب. ورغم أنها

لا ترى فهي الموجه الداخلي للشخص وللمنظمة، وهي همزة الوصل بغرض إلهي، وهي قناة للإلهام. فالروح إذن هي جماع الشخصية والعمق والقيم والمعتقدات، وهي مَلاك النزاهة والشجاعة والجلد، وهي تظهر من خلال نوايا الفرد أو المنظمة التي تتبدى من خلال الأنشطة والأفعال.

إن الأسلوب المجازي يساعدنا في الوصول لفهم جزئي للأمور التي لا يمكننا فهمها بشكل كامل، مثل: المشاعر والأخلاق والجماليات والوعي الروحاني. بل إن الاستعارة البشرية أكثر انطباقا على منظمات اليوم بوجه خاص نظرا لكثرة الاختلافات والخيارات، فالمنظمات مثلها مثل البشر قد تكون معقدة بشكل مذهل أو بسيطة بدرجة مدهشة أو غامضة بشكل كلي.

ويمكن للاستعارة البشرية بما تتميز به من عمق وبأي بعد من أبعادها الأربعة (المادي– العقلي– الانفعالي– الروحاني) أن تتناول وتتكيف مع المستويات المتناقضة من التعقيد والغموض والبساطة. ورغم أنه لا توجد استعارة بلاغية واحدة يمكنها أن تفسر بشكل كامل الغرض محل المقارنة، إلا أنها قابلة للاستخدام بفعالية كبيرة في المجالات التي لم يتم استكشافها باستخدام الاستعارات التنظيمية الأخرى، وبخاصة المقاربات الفنية والميكانيكية التي اتهمتها الباحثة "مارجريت ويتلي" (1999) بأنها تتجاهل بصفة عامة وبشكل كامل الديناميكيات البشرية الأساسية مثل: الحاجة للثقة المتبادلة والحاجة للقيام بعمل ذي مغزى والرغبة في إحداث فارق والتطلع للتقدير جزاء على ما يقدمه الفرد من إسهامات، والرغبة في المشاركة في تغيير الأمور التي تؤثر علينا. وهذه الجوانب – بل وأكثر منها– يمكن تناولها جميعا باستخدام الاستعارة البشرية. فالمقارنات المحتملة التي تنبثق عن هذه الاستعارة لا نهائية– مثلها مثل الإمكانيات البشرية. والتسلسل النمطي لمراحل عملية التثقيف التنظيمي هو من البعد/المستوى المادي إلى البعد/المستوى العقلي ومن البعد/المستوى العقلي إلى البعد/المستوى العاطفي ومن البعد/المستوى العاطفي إلى البعد/المستوى الروحاني. وبعبارة أخرى فإن عملية التثقيف التنظيمي تنتقل من الانخراط المادي للجسد في المنظمة، ثم العقل في البعد العقلي، ومن ثم القلب في البعد العاطفي وأخيرا الروح ذاتها في البعد الروحاني. ورغم أن هذا هو التسلسل المنطقي لعملية التثقيف التنظيمي، فمن الممكن ألا يتجاوز بعض الناس المرحلة الأولى فيما قد لا يتجاوز آخرون المستوى الثاني أو الثالث. وقلة فقط داخل المنظمة هي التي ستصل فعليا إلى مستوى الانخراط الروحي تنظيميا. وإضافة إلى ذلك فإن تجاهل أحد المستويات كالمستوى العقلي مثلا قد يؤدي إلى خلل وظيفي. ومع ذلك فكلما نجحت المنظمة في دفع

أفرادها للانخراط تنظيميا من خلال كل مستوى من تلك المستويات ازدادت الثقافة التنظيمية قوة، وأعلنت عن نفسها بطرق إيجابية وعميقة، وأدت إلى نتائج تنظيمية مواتية ومستدامة.

ويعتمد الانتقال للأبعاد الأعمق من الثقافة التنظيمية على عدد من المتغيرات، أولها كما يذكرنا الباحث "شاين": العمليات دائمة التغير لإنشاء وإدارة الثقافة التنظيمية والتي تحتل موقعا مركزيا في القيادة وتخلق الوعي لدى الأفراد بأن الثقافة والقيادة لا يفترقان فهما وجهان لعملة واحدة. ويقع جانب كبير من المسؤولية كذلك على استعداد وقدرة كل من الفرد والمنظمة على قبول عناصر "شاين" المتمثلة في: التعلم والتكيف والابتكار والتغير الدائم باعتبارها عناصر ثابتة للثقافة الشاملة. وقد أوصى ويليام "جلروي" مؤلف كتاب المنظمة الحية: الروحانية في موقع العمل (1997)، بالانضمام إلى رؤية مقنعة قوامها التعلم المستمر؛ لإنشاء نظام قيمي روحاني المصدر يضمن ألا تتطلب الممارسات الإنسانية تبريرا تجاريا صريحا. وقد علق "مايكل تومسون" في كتابه "الحياة التوافقية: اتباع المسار الداخلي نحو عمل مشبع وقيادة ملهمة (2000)" أن أعدادا متزايدة من الأفراد يشبعون الرغبة الإنسانية في إيجاد معنى وهدف لحياتهم من خلال العمل الذي يقومون به، مشيرا إلى أن هذا ينطبق على العديد من المهن وليس فقط في مجال الخدمة الاجتماعية والكهنوت. كما أضاف قائلا: إن إيجاد معنى وقيمة للعمل لن يكون أمرا جيدا بالنسبة لمنظمات القرن الحادي والعشرين فقط، بل هو أمر أساسي وجوهري للتعامل مع التحديات المستقبلية التي ستواجهها المنظمات.

ووفقا لاستقصاء ورد في مجلة عالم الاتصالات (1997–1996) فإن 52% من المسؤولين التنفيذيين المشاركين في الاستقصاء اعتبروا الثقافة التنظيمية مفتاحا للنجاح، فيما اعتبر 48% منهم أن التغيير في الثقافة التنظيمية يأتي على قمة قائمة التغيرات الكبرى التي واجهوها في السنوات الثلاث السابقة. وبينما أشار 38% من المشاركين إلى قيامهم بقياس مبادرات تغيير الثقافة التنظيمية، زعم 86% أن برامج تغيير الثقافة التنظيمية لديهم قد كللت بالنجاح. وترجح هذه البيانات وجود تشوش واضح فيما يتعلق بتعريف الثقافة التنظيمية. ومع ذلك فهناك إدراك عام لأهميتها بالنسبة لنجاح المنظمة ومن السهل طبعا ادعاء النجاح– وهو ما فعله 86% من المشاركين– بدون إخراج بيانات كمية وكيفية تثبت ذلك الإحساس أو الحدس بأن مبادرة تغيير الثقافة التنظيمية قد كللت بالنجاح فعلا. وهذا الفشل العام في القياس الكمي لنتائج مبادرات تغيير الثقافة التنظيمية يشير إلى أوجه قصور عديدة تتراوح من الافتقار إلى

أدوات مناسبة للقياس إلى المقاومة وعدم الاستعداد للسعي للوصول إلى فهم أكبر لذلك المفهوم المراوغ ألا وهو مفهوم الثقافة.

إن أداة التحليل الثقافي (CAT) الموضحة في الشكل 1–4 في نهاية هذا القسم كانت قد أنشئت استنادا إلى الاستعارة البشرية ونموذج "PIES" التنظيمي (Smith، 2004). ورغم أن من الواجب الإقرار بأن تطور أداة التحليل الثقافي في معظمه كان نتيجة مباشرة لتفاعل الموظفين وعمليات الرصد ومجموعات الدراسة والاستقصاءات غير الرسمية على مدى سنوات عدة فإن مصادر متعددة أخرى أسهمت في تكوينها. وتعكس هذه الأداة التحليلية نموذج البحث السريري الذي وضعه الباحث "شاين" ويمثل مستوى عالياً من انخراط الباحث وقدراً كبيراً من البيانات الكيفية ومستوى أقصى من انخراط المبحوثين. وتقوم الأداة على افتراض أساسي يقضي بأن الفهم الأفضل لأي نظام يتأتى بمحاولة تغييره. وقد أدمجت الأداة بداخلها عناصر من العديد من المصادر بما في ذلك نموذج "شاين" ثلاثي المستويات للثقافة التنظيمية أي مستوى النتاجات الصنعية ومستوى القيم المعتنقة ومستوى الافتراضات الأساسية، وكذلك الأطر الأربعة للباحثين "بولمان" و"ديل" (Bolman and Deal، 2001) أي: الإطار الهيكلي وإطار الموارد البشرية والإطار السياسي والإطار الرمزي وكذلك استخدام الباحث مورجان للمجاز والاستعارات المتعددة. كما تم أخذ دراسة الجرد الثقافي للباحث "ليبو" (Lebo، 1997) المتعلقة بالوعي بالتنوع والحساسية لمظاهره وذلك لضمان احتلال تلك البنود لموقع بارز بالأداة التحليلية. وكذلك تم فحص نتائج دراسات الباحثين "ليفرنج" و "موسكوفيتز" (Levering and Moskowitz، 1998)) لتحديد البنود المحتملة التي يمكن إدراجها ضمن الأداة التحليلية وبخاصة البعد الماديكما تم اقتباس بنود من الدراسة التجريبية الرائدة للباحثين "متروف" و "دنتون" (Mitroff and Denton، 1999) والمتعلقة بقياس البعد الروحاني في موقع العمل.

كما استمدت الأداة التحليلية إلهاما إضافيا من التفكير التقدمي لباحثين من أمثال "بولمان" و "ديل" (Bolman and Deal، 2001) الذين دعيا لثورة في أسلوب تفكيرنا فيما يتعلق بالقيادة وكيفية تطوير القادة، فمعظم برامج تطوير الإدارة والقيادة تتجاهل أو تقلل من شأن الروح. ففي المسائل المتعلقة بالروح "فإن الحكمة والخبرة أكثر أهمية بكثير من التقنية أو الاستراتيجية" (pp. 174 – 175). وبالمثل فقد ألمح الباحث "شوارتز" (Schwartz، 1996) إلى أن الحكمة تتبدى عندما يتجاوز الفرد القصد

العقلاني ويسلم نفسه لحدسه الفطري الداخلي ويجد طريقة لأن يدمج في حياته اليومية مناظير قد تبدو متعارضة بصفة عامة. وقد أعلن الباحث "بنشوت" (Pinchot، 1998) دون تحفظ في دراسته التي تحمل عنوان "بناء المجتمعات داخل موقع العمل" أن كل من الولاء للمنظمة والشعور بالسعادة يعتمدان على الوقت الذي نقضيه في العمل داخل مجتمع تنظيمي قوي ومترابط.

ولكن قياس الثقافة التنظيمية ليس فقط أمراً بالغ الصعوبة، بل قد يكون أيضا غير مريح لأبعد الحدود وبخاصة عندما يسعى الباحث لقياس الروح التنظيمية أو الروحانية في موقع العمل أيضا. وفي المقابل فنظرا؛ لأن الأفراد والمنظمات أكثر قدرة على التمييز بين الدين والروحانية. فقد تصبح هذه المسألة أقل إثارة للجدل وفي نهاية المطاف فقد يكون قبول فكرة أن فعالية العاملين تبلغ مستواها الأقصى عندما يكونون قادرين على التعبير عن كل بعد من أبعادهم الإنسانية داخل بيئة العمل أمر شائعاً وعادياً، بل وأن هذا الانخراط مرتبط ارتباطاً كاملاً بنجاح المنظمة. وفي المقدمة التي كتبها للدراسة الرائدة للباحثين "متروف" و "دنتون" (1999) في مجال روحانية موقع العمل أبرز الباحث "وارين بنيس" (Warren Bennis، 1999) النتائج التي توصلا إليها والتي تشير إلى أن المنظمات والأفراد الذين يرون أنفسهم أكثر روحانية، هم كذلك أكثر إنتاجا وابتكارا وابداعا وتكيفا، كما يمتلكون طاقة تدفعهم للأداء؛ لأن العمل بالنسبة لهم ليس مجرد استراحات لتناول القهوة وعطلات وخيارات تملك أسهم. وقد أشار الباحث "بنيس" (Bennis) إلى أن المنظمات الروحانية تكتسب حياة ومغزي واكتمالا من خلال اعتقادها بأن عملها مرتبط بشيء يتجاوز ذاتها.

وتحدد أداة التحليل الثقافي (PIES CAT) ثلاثة مستويات للتثقيف التنظيمي يضم كل مستوى منها أربعة أبعاد: البعد المادي – البعد العقلي – البعد العاطفي – البعد الروحاني، مع ترميز لوني للردود لعمل تقديم بصري يمثل التثقيف التنظيمي لكل عضو من أعضاء المنظمة بالإضافة للتثقيف التنظيمي للمنظمة ككل. وقد تمت هيكلة الأداة التحليلية بحيث تشمل 60 سؤالا أساسيا سباعي النقاط على نمط مقياس "ليكرت" يستكشف 15سؤالا منها كلاً من الأبعاد الأربعة ثم يتم تكرار الأسئلة بحيث يمكن إجراء مقارنة من خلال تحليل الفجوة فيما بين المنظمة المثالية حسب تصور الفرد وبين تصوره للواقع الحالي للمنظمة مع زيادة بنود الاستبيان من 60 بند إلى 120 بنداً. ويمكن تمثيل المنظمة بيانيا على هيئة مخطط بياني دائري تمثل كل شريحة فيه أحد الأفراد ومن ثم تقسم كل شريحة إلى أربعة أجزاء فرعية يمثل جزء منها أحد

الأبعاد الأربعة، حيث يمثل القسم الخارجي من أقسام المخطط الدائري الأربعة – وبالتالي الحلقة الخارجية للمخطط الدائري الناتج – البعد المادي. أما القسم التالي فيمثل البعد العقلي فيما يمثل القسم الذي يليه البعد العاطفي أما القسم الأخير فيمثل البعد الروحي. ومن خلال تجميع الشرائح المختلفة للمخطط الدائري نحصل على تمثيل بياني لموقف المنظمة ثقافيا بموجب كل بعد من الأبعاد الأربعة المحددة بواسطة الأداة التحليلية أي كل من المنظمة المثالية والواقع الحالي للمنظمة وفقا لتصور كل فرد من أفراد المنظمة. وقد استعيرت الألوان من ألوان الإشارة المرورية النمطية حيث يمثل اللون الأخضر رد فعل مواتي /مؤيد لثقافة المنظمة أو تثقيف إيجابي بموجب ذلك البعد، أما اللون الأصفر فيمثل منطقة محايدة، فيما يمثل اللون الأحمر رد فعل غير مواتي/غير مؤيد للثقافة أو عدم التثقيف بموجب ذلك البعد. ولا تشمل المنطقة المحايدة الفئة المحايدة الفعلية فقط وهم من يختارون إجابة "ليست مهمة ولا غير مهمة" في القسم الخاص بمواقف الموظفين فيما يتعلق بالمنظمة المثالية، وكذلك من يختارون إجابة "لا أتفق ولا أختلف" في القسم الخاص بمواقف الموظفين من منظمتهم الحالية بل تشمل أيضا الفئات التي القريبة من الحياد والتي اختارت إجابة" مهمة قليلا وغير مهمة قليلا"، وإجابة "اتفق قليلا واختلف قليلا" وهي صيغة تقديم تحوي خاصية صديقة للمستخدم، بحيث تسهل على قائد المنظمة الحصول على صورة بصرية شاملة لمواقف موظفيه تجاه المنظمة المثالية وتصورهم للواقع الحالي للمنظمة، أي: بمثابة تحليل بصري للفجوة.

لقد تبين من خلال الدراسة البحثية والاستخدام التجاري اللاحق أن أداة التحليل الثقافي (PIES CAT) تتميز بدرجة عالية من الموثوقية، كما أظهرت تحليلات ترابط وتراجع البيانات وجود علاقة إيجابية خطية قوية بين التزام الموظف والثقافة التنظيمية عند اختبار ارتباطهما معا. وعلاوة على ذلك فقد أشارت التحليلات إلى وجود علاقة إيجابية خطية قوية مماثلة فيما بين كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة بما في ذلك الأبعاد المادية والعقلية والعاطفية والروحانية، وأشارت كذلك إلى أن الأبعاد الأربعة مجتمعة تؤدي لترابط أقوى من كل بعد منفردا.

الشكل 4 – 1 يوضح قائمة بالبنود المستخدمة حاليا في أداة تحليل الثقافة التنظيمية (PIES CAT). وقد يجد مديرو الموارد التطوعية أنه قد يكون من المفيد استخدام نسخة معدلة من تلك الأداة؛ لفهم ثقافة منظمتهم من منظور المتطوعين.

الشكل 4 – 1: أداة تحليل أبعاد الثقافة المادية والعقلية والعاطفية والروحانية:

الجزء 1:موقع العمل المثالي:

1.توجيهات: يرجى الإشارة إلى إجابتك عن كل سؤال بالتأشير على الرقم المناظر لإجابتك حسب المفتاح التالي:

1. ليست عاملا مؤثرا على الإطلاق 2. غير مهمة بدرجة متوسطة 3. غير مهمة بدرجة طفيفة 4. لا مهمة ولا غير مهمة 5. مهمة بدرجة طفيفة 6. مهمة بدرجة متوسطة 7. مهمة للغاية.

أعتقد أن موقع العمل المثالي يجب أن يتميز بما يلي:

1.أن يكون لطيفا من الناحية المادية.

2.يسمح لي بإضفاء لمسة شخصية على موقع العمل.

3.يتيح لي حيزا للعمل يكون محترما من قبل أعضاء المنظمة الآخرين باعتباره حيز عملي الخاص.

4.به حيز مشترك يمكنني لقاء الزملاء فيه بشكل غير رسمي.

5.يسمح بالوصول بسهولة إلى بيئة خلوية لطيفة.

6.يكون مرنا بما يكفي لاستيعاب الحالات الطارئة الشخصية التي قد تضطرني لمغادرة موقع العمل لفترة وجيزة.

7.يوفر ساعات عمل مرنة.

8.يسمح لي بالوصول إلى حيز العمل الخاص بي بعد ساعات العمل وفي العطلات.

9.درجة حرارته مريحة دائما.

10.خال من مستويات الضجيج الخارجة عن السيطرة.

11.يوفر للموظفين تعويضات ومزايا تنافسية بدرجة معقولة مع المنظمات المماثلة .

12.يوفر للموظفين أدلة إرشادية يمكن الرجوع إليها عند وجود أسئلة عامة متعلقة بالمنظمة تنطبق على الجميع.

13.يسمح لي بالوصول إلى تقنية المعلومات التي تساعدني في أداء عملي بشكل أفضل.

14.يشجعني على استخدام عطلاتي للراحة والاسترخاء ولكنه يسمح لي بصرف قيمتها نقدا إن قررت ذلك.

15. يجعل الزوار والضيوف يشعرون بأنهم موضع ترحيب.
16. يتيح لي فرصاً للتعلم لمساعدتي في أداء عملي بشكل أفضل.
17. يتيح لي القيام بعمل مثير ذهنيا.
18. يتيح لي فرصة تعلم أمور جديدة.
19. يوفر بيئة عمل لا تجعلني أنظر للساعة باستمرار.
20. يتيح لي القيام بعمل أجد متعة في القيام به والانخراط فيه.
21. يديره فريق يمتلك المهارة التجارية اللازمة لضمان قيام المنظمة بمهمتها واستمرارها في حالة مالية جيدة.
22. يساعدني على فهم رسالة المنظمة ككل.
23. يساعدني على فهم القيم التي تعتنقها منظمتي.
24. يساعدني على فهم أهمية وظيفتي بالنسبة للمنظمة ككل.
25. يشجعني على إيجاد الطرق لتحسين أدائي.
26. يشرك الموظفين في عملية اتخاذ القرار الذي يؤثر على المنظمة.
27. يشجعني على طرح أي نقطة قد تكون بالغة الأهمية بالنسبة لكيفية قيامنا بأمر ما .
28. يشجع فتح قنوات الاتصال بين جميع أنحاء المنظمة .
29. يساعدني على فهم كيفية مساهمتي من خلال ما أقوم به من عمل في تحسين منظمتي.
30. يشجعني على اقتراح طرق لتحسين أداء المنظمة ككل.
31. تثمن الاختلاف فيما بين أعضاء منظمتنا .
32. يكون ممتعا بدرجة تدفعني للحضور في غير أوقات عملي أو العمل لساعات متأخرة أو العمل خلال استراحة الغذاء بدافع من حبي لعملي وبدون النظر إلى الحصول على أجر إضافي أو تعويض عن وقتي.
33. تضع أمورا محمسة وملهمة لا محبطة أو غير ذات صلة على جدراننا المشتركة.
34. يشعرني بالسعادة لانتمائي لمنظمتنا.
35. يعامل الموظفين بدون تحيز قائم على العنصر/العرق.
36. يعامل الموظفين بدون تحيز قائم على السن.

37. يعامل الموظفين بدون تحيز قائم على النوع.
38. يعامل الموظفين بدون تحيز قائم على القدرات الجسمانية (إلا في حدود ما يكون مناسبا للوظيفة).
39. يشجعني ويساعدني على أداء وظيفتي بنجاح.
40. يوجد به زملاء يهتمون لأمري عند معاناتي من أي مشكلة شخصية.
41. يديره أشخاص يهتمون لأمري عند معاناتي من أي مشكلة شخصية.
42. يوجد به زملاء يشاركون ويساعد أحدهم الآخر عندما يواجه أحدنا مشكلة متعلقة بالعمل.
43. يثق بقدرتي على اختيار الزي المناسب–سواء رسمياً أو غير رسمي–لأي يوم عمل معين.
44. يوجد به مديرون يثمنون مساهمتي في عمل المنظمة.
45. يشجع الاحترام المتبادل في جميع أنحاء المنظمة.
46. يمكنني من فهم كيف أن وجودي كجزء من المنظمة يساعد في جعل حياة الناس الآخرين أفضل بطريقة ما.
47. يشجعني على التفكير الإبداعي أثناء قيامي بعملي.
48. يشجعني على القيام بما هو صواب والقيام بالأمور بشكل صحيح.
49. يسمح لي بممارسة مبادئ معتقداتي الدينية دون التعدي على معتقدات الآخرين.
50. يساعدني على النمو المهني وعلى فهم أعماق نفسي بشكل أفضل .
51. يشجعني على الشعور بأنني جزء مهم من فريق مترابط، ويعتمد بعضه على بعض، وعلى الإحساس بأنني أساعد بقية أفراد الفريق بطريقة أو بأخرى.
52. يشجعني على الإيمان بأن الحياة مليئة بفرص لا نهائية تمكن الناس من عمل فارق إيجابي في العالم.
53. يشجعني على فهم حقيقة أن لأعمالنا عواقب وأن بإمكاننا التأثير على الأحداث بطرق لم نكن ندركها .
54. يشجعني على الإيمان بأنني متى عقدت العزم على القيام بأمر ما فبإمكاني إنجازه حتى لو كان يبدو مستحيلا.
55. يشجعني على الاعتقاد بأن الغرض من وجودي في هذه الدنيا أن أترك أثرا إيجابيا على العالم وأجعله مكانا أفضل.

56.يكون جزء لا يتجزأ من حياتي بمعنى أن العمل يجب أن يكون مشبعا ومجزيا بل وممتعا.
57.يوجد به أمور مثل: الاحتفالات والمناسبات والشعائر والحكايات المتعلقة بالمنظمة التي تجعلني أشعر بأنني جزء من كيان مميز.
58.يشجعني على الإيمان بأن حياتي تسير وفق خطة معينة قد أكون أو لا أكون مدركا لها في الوقت الحالي.
59. يشجعني على الإيمان بأن هناك نوعا من القوة الأعلى تعمل في الكون، بغض النظر عن الكلمات التي قد أختارها لوصفها.
60.يوفر لي عملا يجعلني أشعر بأن أداءه رسالة كلفتني بها قوة عليا.
يرجى الانتقال إلى القسم التالي والإجابة عن الأسئلة التي تتعلق بموقع عملك الحالي

الجزء 2: موقع عملي الحالي

1. توجيهات: برجاء الإشارة إلى إجابتك على كل سؤال بالتأشير على الرقم المناظر لإجابتك حسب المفتاح التالي:
1. ليست عاملا مؤثرا على الإطلاق 2. غير مهمة بدرجة متوسطة 3. غير مهمة بدرجة طفيفة 4. لا مهمة ولا غير مهمة 5. مهمة بدرجة طفيفة 6. مهمة بدرجة متوسطة 7. مهمة للغاية.

موقع عملي الحالي:

61. مكان لطيف للعمل
62. يسمح لي بإضفاء لمسة شخصية على موقع العمل
63. يتيح لي حيزا للعمل يكون محترما من قبل أعضاء المنظمة الآخرين باعتباره حيز عملي الخاص
64. به حيز مشترك يمكنني لقاء الزملاء فيه بشكل غير رسمي
65.يسمح بالوصول بسهولة إلى بيئة خلوية لطيفة
66.يكون مرنا بما يكفي لاستيعاب الحالات الطارئة الشخصية التي قد تضطرني لمغادرة موقع العمل لفترة وجيزة
67.يوفر ساعات عمل مرنة
68.يسمح لي بالوصول إلى حيز العمل الخاص بي بعد ساعات العمل وفي العطلات

69.درجة حرارته مريحة دائما
70.خال من مستويات الضجيج الخارجة عن السيطرة
71.يوفر للموظفين تعويضات ومزايا تنافسية بدرجة معقولة مع المنظمات المماثلة
72.يوفر للموظفين أدلة إرشادية يمكن الرجوع إليها عند وجود أسئلة عامة متعلقة بالمنظمة تنطبق على الجميع
73.يسمح لي بالوصول إلى تقنية المعلومات التي تساعدني في أداء عملي بشكل أفضل
74.يشجعني على استخدام عطلاتي للراحة والاسترخاء ولكنه يسمح لي بصرف قيمتها نقدا إن قررت ذلك
75.يجعل الزوار والضيوف يشعرون بأنهم موضع ترحيب
76.يتيح لي فرصاً للتعلم لمساعدتي في أداء عملي بشكل أفضل
77.يتيح لي القيام بعمل مثير ذهنيا
78.يتيح لي فرصة تعلم أمور جديدة
79.يوفر بيئة عمل لا تجعلني أنظر للساعة باستمرار
80.يتيح لي القيام بعمل أجد متعة في القيام به والانخراط فيه
81.يديره فريق يمتلك المهارة التجارية اللازمة لضمان قيام المنظمة بمهمتها واستمرارها في حالة مالية جيدة
82.يساعدني على فهم رسالة المنظمة ككل
83.يساعدني على فهم القيم التي تعتنقها منظمتي
84.يساعدني على فهم أهمية وظيفتي بالنسبة للمنظمة ككل
85.يشجعني على إيجاد الطرق لتحسين أدائي
86.يشرك الموظفين في عملية اتخاذ القرار الذي يؤثر على المنظمة
87.يشجعني على طرح أي نقطة قد تكون بالغة الأهمية بالنسبة لكيفية قيامنا بأمر ما
88.يشجع فتح قنوات الاتصال بين جميع أنحاء المنظمة
89.يساعدني على فهم كيفية مساهمتي من خلال ما أقوم به من عمل في تحسين منظمتي

90.يشجعني على اقتراح طرق لتحسين أداء المنظمة ككل
91.تثمن الاختلاف فيما بين أعضاء منظمتنا
92.يكون ممتعا بدرجة تدفعني للحضور في غير أوقات عملي أو العمل لساعات متأخرة أو العمل خلال استراحة الغذاء بدافع من حبي لعملي وبدون النظر إلى الحصول على أجر إضافي أو تعويض عن وقتي
93.تضع أمورا محمسة وملهمة لا محبطة أو غير ذات صلة على جدراننا المشتركة
94.يشعرني بالسعادة لانتمائي لمنظمتنا
95.يعامل الموظفين بدون تحيز قائم على العنصر/العرق
96. يعامل الموظفين بدون تحيز قائم على السن
97. يعامل الموظفين بدون تحيز قائم على النوع
98. يعامل الموظفين بدون تحيز قائم على القدرات الجسمانية (إلا في حدود ما يكون مناسبا للوظيفة)
99.يشجعني ويساعدني على أداء وظيفتي بنجاح
100.يوجد به زملاء يهتمون لأمري عند معاناتي من أي مشكلة شخصية
101.يديره أشخاص يهتمون لأمري عند معاناتي من أي مشكلة شخصية
102.يوجد به زملاء يشاركون ويساعد أحدهم الآخر عندما يواجه أحدنا مشكلة متعلقة بالعمل
103.يثق بقدرتي على اختيار الزي المناسب–سواء رسمياً أو غير رسمي–لأي يوم عمل معين
104.يوجد به مديرون يثمنون مساهمتي في عمل المنظمة
105.يشجع الاحترام المتبادل في جميع أنحاء المنظمة
106.يمكنني من فهم كيف أن وجودي كجزء من المنظمة يساعد في جعل حياة الناس الآخرين أفضل بطريقة ما
107.يشجعني على التفكير الإبداعي أثناء قيامي بعملي
108.يشجعني على القيام بما هو صواب وليس القيام بالأمور بشكل صحيح
109.يسمح لي بممارسة مبادئ معتقداتي الدينية دون التعدي على معتقدات الآخرين
110.يساعدني على النمو المهني وعلى فهم أعماق نفسي بشكل أفضل

111.يشجعني على الشعور بأنني جزء مهم من فريق مترابط ويعتمد بعضه على بعض، وعلى الإحساس بأنني أساعد بقية أفراد الفريق بطريقة أو بأخرى

112.يشجعني على الإيمان بأن الحياة مليئة بفرص لا نهائية تمكن الناس من عمل فارق إيجابي في العالم

113.يشجعني على فهم حقيقة أن لأعمالنا عواقب وأن بإمكاننا التأثير على الأحداث بطرق لم نكن ندركها

114.يشجعني على الإيمان بأنني متى عقدت العزم على القيام بأمر ما فبإمكاني إنجازه حتى لو كان يبدو مستحيلا

115.يشجعني على الاعتقاد بأن الغرض من وجودي في هذه الدنيا أن أترك أثرا إيجابيا على العالم وأجعله مكانا أفضل

116.يكون جزء لا يتجزأ من حياتي بمعنى أن العمل يجب أن يكون مشبعا ومجزيا بل وممتعا

117.يوجد به أمور مثل: الاحتفالات والمناسبات والشعائر والحكايات المتعلقة بالمنظمة التي تجعلني أشعر بأنني جزء من كيان مميز

118.يشجعني على الإيمان بأن حياتي تسير وفق خطة معينة قد أكون أو لا أكون مدركا لها في الوقت الحالي

119.يوفر لي عملا يجعلني أشعر بأن أدائه رسالة كلفتني بها قوة عليا.

رصد الثقافة التنظيمية: مسؤولية القيادة

يجب على قادة المنظمة على جميع المستويات التنظيمية أن يكونوا محيطين بمفهوم الثقافة التنظيمية، فالحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة من أهم مسؤوليات القيادة. وكذا تعديل تلك الثقافة حسب الاقتضاء أو تغييرها بالكلية عند اللزوم. ومع ذلك فإن الحفاظ على استمرارية الثقافة التنظيمية أو تغييرها بالكلية مهمة بالغة الصعوبة، وقد تكون الأصعب والأكثر تحديا من بين كافة مسؤوليات القائد، وفي مواجهة التحديات التي يموج بها هذا العصر الذي يشهد تغيرات غير مسبوقة في مجال القيادة والإدارة التنظيمية برمته. وقد حث الباحث "مورجان" (Morgan، 1998) قادة المنظمات على النظر لأبعد من الأمور السطحية لمنظماتهم والعمل على فهم ما يدور فيها على المستويات الأكثر عمقا، بحيث يتوصلون إلى

موقف قيادي ثابت بدلا من الاعتماد على القيادة وفقا للتطورات اليومية، قائلا: إن الكفاية الرئيسية للقادة تكمن في قراءة وفهم ما يدور في أعماق منظماتهم، وهو أمر بالغ الأهمية وبخاصة في هذه الأوقات التي تذخر بالتغيرات الكاسحة.

ولكن الثقافة التنظيمية مفهوم مراوغ لا يسهل تعريفه، ناهيك عن تحليله أو قياسه أو إدارته أو تغييره أو تحويله. ومع ذلك فالثقافة التنظيمية هي القوة المسيطرة المحيطة بالمنظمة. وهذه القوة أو المصدر تسهم في إيجاد أو انعدام التزام الموظف وما يرتبط بذلك الالتزام أو الافتقار إليه من كوكبة من العواقب الإيجابية أو السلبية. ولذلك فإن الارتباط القائم فيما بين الثقافة التنظيمية والتزام الموظف يشدد بدرجة إضافية على التفويض الثقافي للقيادات التنظيمية، فالتزام الموظفين تجاه المنظمة أحد أهم العوامل– إن لم يكن أهمها على الإطلاق– بالنسبة للمنظمات المعاصرة، بغض النظر عن الحجم أو النموذج التنظيمي. فالتزام الموظف مرتبط ارتباطا وثيقا لأدائه لوظيفته وشعوره بالإشباع والرضا ومعدل تغيبه والتوافق فيما بين قيمة الشخصية والقيم التنظيمية، وشعوره بالمواطنة التنظيمية وتوفر النية لديه لترك المنظمة ومعدل دوران الموظفين. ومن المؤكد أن أيَّ تراجع في التزام الموظف تجاه منظمته ستكون له عواقب سلبية وخيمة، وهي عواقب سرعان ما ستظهر آثارها على السلوكيات التنظيمية. فالعلاقة فيما بين التزام الموظف والثقافة التنظيمية علاقة قوية وقد يكون رد فعل القيادة التنظيمية هو إنكار ذلك الارتباط المزعوم، ولكنه رد فعل غير حصيف من القائد في وقت يتوقف فيه مستقبل المنظمة على التوقعات المسؤولة القائمة على المعرفة والمعلومات التي يمكن الوصول إليها. ولذلك يجب على القادة أن يتسلحوا بالمعلومات لمعرفة المجالات التي تحتاج فيها الثقافة التنظيمية للصيانة أو التعديل أو التغيير الجذري أو الجزئي فيما يتعلق بمشاكل مثل: اتخاذ القرار والمشاركة في القرار وفهم قيمة خلق المعنى والهدف للموظفين من خلال العمل الذي يقومون به، وكذلك فيما يتعلق بمسائل الصدق والحقيقة.

والمسؤولية عن هذا التعلم وما يجب أن يتبعه من إجراءات هي جزء أصيل من القيادة، وعلاوة على ذلك يجب على القادة أن يتذكروا دائما أن ذلك العمل قد يكون بالغ الصعوبة ويستغرق وقتا طويلا، بل وقد يؤدي لمستويات عالية من القلق سواء لدى المنظمة أو القائد كما ويجب عليهم أن يعرفوا مقدما أن الكثير من جهود التغيير محكوم عليها بالفشل، وأن يفهموا بالتالي أن تناول الثقافة التنظيمية بأي شكل ليست لضعاف القلوب. فالتعلم والتصرف مسألتان قائمتان على الإرادة الصلبة، وبالتالي

فيجب أن تكون لدى القادة الإرادة الصلبة التي تمكنهم من طرح الأسئلة الصعبة والإصغاء بإخلاص للإجابات التي قد لا يكون من السهل قبولها، ناهيك عن التصرف بناء عليها، ولكن الأهم هو أن تكون لدى القادة الإرادة للتصرف بناء على ما اكتسبوه من معرفة للترويج لثقافة تتمكن من إشباع احتياجات الموظفين المادية والعقلية والعاطفية والروحية بشكل أفضل.

إن أداة التحليل الثقافي (PIES CAT) هي أداة سهلة ولكن فعاليتها المحتملة تكمن في سهولتها. فإذا تم استخدامها من قبل قادة لديهم الإرادة والشجاعة لتمييز المجالات التي تقصر عن تلبية توقعات واحتياجات الموظفين فإن سهولة تلك الأداة في حد ذاتها هي التي ستدفع القائد إلى اتخاذ إجراء عملي سواء في مجال واحد أو عدة مجالات. ورغم أن هذه الأداة قد صُممت أساسا كأداة تشخيصية، إلا أنه يمكن اعتبارها تقنية تدخلية في حد ذاتها. فمجرد استخدام تلك الأداة يخلق إحساسا وتوقعا بين الموظفين بأن قيادة المنظمة مهتمة بهم بما يكفي لكي تطرح الأسئلة الصعبة، ومن ثم قد تضع فعليا خطة لاتخاذ إجراء ما بناء على ردودهم. وهنا يجب الحرص على التعامل مع هذا التوقع وإلا فقد يخلق استخدام هذه الأداة المزيد من التشكك والريبة داخل منظمة التي قد تكون عرضة أساسا للخطر. ولكن الأهم من ذلك هو أن أداة التحليل الثقافي (PIES CAT) قد تشير إلى وجود حاجة لعدد من التدخلات أو لتدخل متعدد الجوانب للتعامل مع مختلف المشاكل داخل المنظمة بشكل منهجي وفقا لأولوية إلحاحها. إن هذه الأداة لا تقدم وصفة محددة للتدخل بل تساعد قائد المنظمة على إدراك ضرورة التدخل وأنواع التدخلات التي قد تكون ضرورية. وتتراوح نتائج أداة التحليل الثقافي ما بين ضرورة القيام بتدخلات خاصة من قبل مستشاري المنظمة لشؤون الأنظمة كأخصائيي التعويضات والمكافآت وخبراء تقنية المعلومات إلى ضرورة القيام بتدخلات خاصة من قبل مستشاري المنظمة لشؤون الموارد البشرية كخبراء إدارة الصراع ومدربي القيادة والتنوع والمرشدين المتخصصين في مكافحة الإنهاك وتجديد الطاقات والمرشدين الدينيين. ومن هذا نتبين أن أداة التحليل الثقافي لا تصدر وصفة علاجية، بل تشخص المشكلة أو مجموعة المشاكل أو فئة المشاكل في مختلف الأبعاد المهمة للثقافة التنظيمية.

ورغم أن المسؤولية الأولى لقادة المنظمات هي استخدام هذه المعلومات لتمكين منظماتهم من البقاء والازدهار خلال الأوقات التي يسودها عدم اليقين، فإن قادة المنظمات مسؤولون أيضا عن القيام بذلك من خلال أشخاص يؤمنون بقيم وأهداف المنظمة، ويعملون جاهدين للحفاظ على تلك

القيم التنظيمية وتحقيق الأهداف التنظيمية، كذلك ويعتزمون البقاء ضمن المنظمة، وهم – باختصار – الموظفون الملتزمون بعدم ترك المنظمة. وقد يتمكن قادة المنظمات من خلال النظر إلى الثقافة التنظيمية من المنظور رباعي الأبعاد لأداة التحليل الثقافي من الاضطلاع بمسؤوليتهم فيما يتعلق بإنشاء وصيانة ثقافة تنظيمية تولد التزاما قويا من قبل الموظفين.

المترتبات على مديري الموارد التطوعية

هناك نتائج مفيدة لدراسة الثقافة التنظيمية يمكن تمييزها وتطبيقها من قبل مديري الموارد التطوعية، فرغم أن هناك علاقة واضحة فيما بين التزام الموظف وثقافة المنظمة، فإنه يمكن النظر لتلك النتائج باعتبارها قابلة للتطبيق على المتطوعين والموظفين العاملين بأجر لدى المنظمات غير الربحية ومنظمات الخدمة العامة.

فرغم أن المتطوع قد ينجذب إلى المنظمة في أول الأمر بسبب رسالتها المقنعة أو قائدها الذي يتمتع بكاريزما شخصية أو بسبب التوافق المثالي فيما بين متطلبات الوظيفة والمهارات التي يمتلكها المتطوع، إلا أن المتطوع سرعان ما يحتك بثقافة المنظمة، وستكون ثقافة المنظمة بمثابة اليد الخفية التي ستحدد بدرجة كبيرة ما إذا كان المتطوع سيقبل ويؤمن بقيم وأهداف المنظمة، وما إذا كان سيعمل جاهدا لأجل صالح المنظمة، وما إذا كان سيشعر برغبة قوية في البقاء ضمن المنظمة، فثقافة المنظمة قد تحبب المتطوع في المنظمة وتشعل حماسته وتساعده على الاستمرار رغم عدم وجود المزايا الواضحة التي يُشترى بها ولاء الموظفين العاملين بأجر.

وعلى النقيض من ذلك يمكن لثقافة المنظمة أن تنفر المتطوع منها بسرعة. وسرعان ما سيدفعهم النفور للبحث عن خيارات أخرى، سواء كان الخيار البديل هو منصب تطوعي في منظمة أخرى أو خيار ترفيهي لا علاقة له بالعمل التطوعي بتاتا، علما بأنه ليس من الصعب على أي شخص يدخل المنظمة لأول مرة أن يدرك كيف يتم التعامل مع العاملين بها؟ وما هو شعورهم تجاه عملهم؟ وكيفية تعامل العاملين بعضهم مع البعض ومع قيادة المنظمة. ورغم أن بعض المتطوعين قد يعملون بكل اجتهاد رغم نفورهم من ثقافة المنظمة فليس من المحتمل أن يظلوا على التزامهم أو ولائهم للمنظمة طويلا ما

لم يكونوا قادرين على الفصل بين ما يحبونه في المنظمة ومشاعرهم السلبية تجاه ثقافة المنظمة وآثارها عليهم.

وهذا لا يعني عدم وجود ثقافات فرعية في المنظمات. فقد يعاني مدير الموارد التطوعية رغم فعاليته من آثار ثقافة تنظيمية قمعية، ومع ذلك يؤسس لثقافة فرعية تكون أكثر ترحيبا بالمتطوع، فيبقى سعيدا ضمن المنظمة. ولذلك فإذا اقتصرت وظيفة المتطوع على العمل في ظل تلك الثقافة الفرعية وفي معزل عن الثقافة الشاملة للمنظمة فمن المحتمل جدا أن يبقى المتطوع في المنظمة، بل ويعمل باجتهاد لصالحها ويدعم أهدافها وقيمها الشاملة.

المراجع

Ashkanasy، N. M. (2003). Organizational culture: Mapping the terrain. Personnel Psychology، 56 (1)، 254–257.

Bennis، W. (1999). Old dogs، new tricks: On creativity and collaboration. Provo، UT: Executive Excellence.

Bolman، L. G.، & Deal، T. E. (1997). Reframing organizations: Artistry، choice، and leadership (2nd ed.). San Francisco، CA: Jossey–Bass.

Bolman، L. G.، & Deal، T. E. (2001). Leading with soul: An uncommon journey of spirit. San Francisco، CA: Jossey–Bass.

Boyd، D. P.، & Begley، T. M. (2002). Moving corporate culture beyond the executive suite. Corporate Governance، 2 (1)، 13–20.

Cameron، K. S.، & Quinn، R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Reading، MA: Addison–Wesley.

Deal، T. E.، & Kennedy، A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Reading، MA: Addison–Wesley.

Denison، D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. Academy of Management Review، 21 (3)، 619–657.

Fisher، J. R. (2001). Why professionals can't lead and what to do about it. Journal for Quality and Participation، 24 (3)، 22–29.

Goffee، R.، & Jones، G. (1998). The character of a corporation. New York، NY: Harper–Collins.

Goodman، E. A.، Zammuto، R. F.، & Gifford، B. D. (2001). The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. Organization Development Journal، 19 (3)، 58–68.

Guillory، W. A. (1997). The living organization: Spirituality in the workplace. Salt Lake City، UT: Innovations International.

Hatch، M. J. (1997). Organization theory: Modern، symbolic، and postmodern perspectives. Oxford، UK: Oxford University Press.

Hawkins، P. (1997). Organizational culture: Sailing between evangelism and complexity. Human Relations، 50 (4)، 417–440.

Herzlinger، R. E. (1999). Culture is the key. In F. Hesselbein، M. Goldsmith، & I. Somerville (Eds.)، Leading beyond the walls (pp. 105–122). San Francisco، CA: Jossey–Bass.

Hofstede، G. (1991). Cultures and organizations. London، UK: McGraw–Hill.

International Association of Business Communicators (IABC)، (1996/1997، December/ January). Corporate culture defined differently outside the U. S. Communication World، 14 (1)، 12–13.

Kotter، J. P.، & Heskett، J. L. (1992). Corporate culture and performance. New York، NY: Free Press.

Lebo، F. (1997). Know the code. Security Management، 41 (6)، 25–27.

Levering، R.، & Moskowitz، M. (1998، 12 Jan.). The 100 best companies to work for

in America. Fortune، 137 (1)، 84–94.

Lewis، D. S.، French، E. & Steane، P. (1997). A culture of conflict. Leadership and Development Journal، 18 (6)، 275.

Martin، J. (2002). Organizational culture: Mapping the terrain. Thousand Oaks، CA: Sage.

Mitroff، I. I.، & Denton، E. A. (1999). A spiritual audit of corporate America: A hard look at spirituality، religion، and values in the workplace. San Francisco، CA: Jossey–Bass.

Morgan، G. (1998). Images of organization. San Francisco، CA: Berrett–Koehler.

Mowday، R. T.، Porter، L. W.، & Steers، R. M. (1982). Employee–organization linkages: The psychology of commitment، absenteeism، and turnover. New York، NY: Academic Press.

Mowday، R.، Steers، R.، & Porter، L. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior، 14، 224–227.

Ouchi، W. G.، & Johnson، J. B. (1978). Types of organizational control and their relationship;1; to emotional well–being. Administrative Science Quarterly، 23، 293–317.

Peters، T.، & Waterman، R. H.، Jr. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best–run companies. New York، NY: HarperCollins.

Pinchot، G. (1998). Building community in the workplace. In F. Hesselbein، M. Goldsmith، R. Beckhard، & R. F. Shubert (Eds.)، The community of the future (pp. 125–138). San Francisco، NY: Jossey–Bass.

Schein، E. H. (1992). Organizational culture and leadership (2nd ed.). San Francisco، CA: Jossey–Bass.

Schein، E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. Sloan Management Review، 38 (1)، p. 9.

Schein، E. H. (1999). The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture change. San Francisco، CA: Jossey–Bass.

Schwartz، T. (1996). What really matters: Searching for wisdom in America. New York، NY: Bantam.

Sims، R. R. (2000). Changing an organization's culture under new leadership. Journal of Business Ethics، 25 (1)، 65–78.

Smith، J. A. M. (2005، March). The relationship between critical dimensions of organizational culture and employee commitment (Doctoral dissertation، University of Phoenix، 2004). 65/09، p. 3468، p. 254.

Thompson، C. M. (2000). The congruent life: Following the inward path to fulfilling work and inspired leadership. San Francisco، CA: Jossey–Bass.

WalkerInformation. (2010). Walker loyalty reports. Retrieved from www.walker information.com/walker–loyalty–reports.asp

Wheatley، M. J. (1999). Leadership and the new science: Discovering order in a chaotic world (2nd ed.). San Francisco،: Berrett–Koehler.

الفصل الخامس: تعظيم مشاركة المتطوعين

سارة جين رينبورغ (Sarah Jane Rehnborg، CAVS، PhD)
ميج مور (Meg Moore، MBA)

إن من أكثر السمات المميزة للقطاع غير الربحي هو طبيعة العمل التطوعي فيه، إذ لا تجبر المنظمات غير الربحية الناس على العمل داخل القطاع ولا تمتلك الحق في منح تفويض باستخدام خدماتها (Frumkin، 2002). بالنسبة للمنظمات غير الربحية، يكون "الاختيار الحر هو بمثابة صياغة للعالم من حولها، حيث يتبرع المانحون لأنهم اختاروا القيام بذلك، وكذلك يعمل المتطوعون بمحض إرادتهم" (ص 3).

وحيث أن المتطوعين قوة عاملة غير مدفوع أجر لهم وهم قوة متاحة لتعزيز الأهداف وللمساعدة في تلبية مجموعة من الاحتياجات في المنظمات ذات الموارد المحدودة، فإن هؤلاء المتطوعين يمثلون إحدى المزايا التنافسية بالغة الأهمية للقطاع غير الربحي. بينما تستخدم مؤسسات القطاع العام المتطوعين أيضاً (بدرجة أقل من القطاع الخاص)، يزداد تواجد العمال غير مدفوعي الأجر في القطاع غير الربحي، حيث أشار 80٪ من المنظمات إلى استخدام المتطوعين في القدرات العملية (Hager، 2004). وعلى الرغم من الخاصية الذاتية لمشاركة المتطوعين، إلا أن لدى القليل من المنظمات المعرفة اللازمة لتعظيم الاستفادة من هذه الميزة. وبالمثل، فإن قلة قليلة من صانعي القرار بالمنظمات غير الربحية لديهم فهم وإدراك للبنية الأساسية لمشاركة المتطوعين. وبالمثل أيضاً، لا يعرف الكثير ممن يشغلون مناصب قيادية عليا ماهية توقعاتهم عن المتطوعين المشاركين وذلك، ليس لديهم إدراك للأهمية البالغة للبنية التحتية الهادفة لتسهيل ودعم مشاركة المجتمع.

في حالة وجود التخطيط الإرادي وتحديد الرؤية، يمكن لإدارة المتطوعين الفعالة تعظيم الاستفادة من مشاركة المتطوعين وإدارة اهتمامات وموارد المتطوعين المتنوعة وتسهيل العلاقات المثمرة بين الموظفين والمتطوعين والعملاء وحماية المنظمات من المسؤوليات المتعلقة بالمتطوعين وضمان ارتباط المتطوعين بأهداف المنظمات الاستراتيجية. لبلوغ هذا الهدف، ينبغي على المنظمات أن تُقر بتنوع

الأدوار والدوافع لدى القوى العاملة المتطوعة للعمل لديها.

يقدم متطوعو اليوم إمكانات غير محدودة تقريبًا للمؤسسة التي ترغب في تجاوز المفاهيم التقليدية لأدوار المتطوعين، حيث بُذلت العديد من الجهود لتقسيم المتطوعين من السكان إلى فئات. كان على رأس تلك المفاهيم التقليدية التمييز بين متطوعي السياسة والخدمة وهو ما ناقشه "جيفري برودني" في الفصل. في هذا السياق، يشارك متطوعو السياسة كمستشارين استراتيجيين للمنظمة غير الربحية، بينما يشارك متطوعو الخدمة في العمل التكتيكي للمنظمة. يوفر هذا التقسيم بداية مفيدة في تحسين تعريف المتطوعين كمجموعة، لكنه لا يزال يفتقر إلى الدقة الكافية.

وفي الفصل الحادي عشر تناقش "نانسي ماكدوف" مفهوم "المتطوع العرضي" على عكس متطوعي الخدمة المستمرين في العمل وتؤكد أن المتطوع العرضي لا يتلاشى عقب انتهاء فترة خدمته: حيث يوفر العديد منهم مهارات متخصصة سنوياً. على سبيل المثال، قد يلعب مدير المراسم/ التشريفات في الحفل السنوي هذا الدور لمدة عقود وفقاً لتأثيره التفاعلي لدى المنظمة. لا تقلل طبيعة العمل (المشاركة العرضية) من قيمة المشاركة أو التزام المتطوع برسالة المنظمة. بدلاً من ذلك، قد يتبرع المتطوع العرضي بساعات خدمة عديدة في إطار زمني قصير، مثل تدريب الطالب خلال عطلة الربيع. وحيث أن هذه الخدمات محدودة زمنياً، إلا أنها لا تزال توفر موارد قيمة للمنظمات غير الربحية وينبغي إقرارها من أجل استثمار ذات قيمة.

يبدأ تقسيم المتطوعين إلى فئات لتقديم خدمات مماثلة وذلك من خلال التمييز بين المفاهيم السابقة. من أجل إدارة فعالة للمتطوعين، يحتاج قادة المنظمات غير الربحية إلى دراسة أكثر تفصيلاً لنماذج وأنماط مجموعات المتطوعين، مثل: ما هي أنواع المتطوعين الأكثر نجاحًا في المهام المختلفة؟ كيف ينبغي الاعتراف بأهمية وجدوى عمل مختلف المتطوعين ليعكس مساهماتهم في المنظمة بالإيجاب؟ ما الذي يجذب هؤلاء المتطوعين إلى عملهم؟ كيف يمكن لمنظمة غير ربحية الحفاظ على المشاركة طويلة الأجل مع مجموعة متنوعة من المتطوعين؟

لتحديد هذه المجموعات بشكل أكبر، قامت مبادرة أنصار العمل التطوعي بصياغة إطار مشاركة المتطوعين (انظر الشكل 5 – 1). يشير هذا الإطار لنظرة أوسع لمشاركة المتطوعين، آخذاً في الاعتبار

كلاً من احتياجات المنظمة واتجاهات العمل التطوعي في الوقت الحاضر. يربط هذا المنظور العمل الذي ينبغي القيام به في المنظمة مع استراتيجيات الإدارة اللازمة لدعم هذا العمل ويضمن دمجها مع اهتمامات المتطوعين ودوافعهم ومستويات الالتزام لديهم وتوافر الوقت. يوفر هذا الإطار نقطة انطلاق لدراسة المستويات الحالية للمشاركة في المنظمة ويضع برنامج عمل للتخطيط لمزيد من المدخلات المجتمعية الشاملة.

الشكل ٥-١: إطار عمل مشاركة المتطوعين: نظرة عامة على أنواع المتطوعين

		الاتصال بالخدمة	
		التركيز على الانتماء	التركيز على المهارة
وقت الخدمة	الموضوعات قصيرة المدى	**أمثلة على الخدمة** تنسيق أيام تقديم الخدمات مع فرق العمل بناء منزل في عطلة نهاية الأسبوع من خلال نادي الخدمة الاجتماعية فاعلية تنظيف الحديقة أو صيانة الطريق تكثيف العمل من أجل الفاعلية السنوية **مميزات المتطوعين** الشعور القوي بالترابط بالقضية، مجموعة العمل، النادي، أو المنظمة. يتوقعون بصورة عاملة فاعلية منظمة بصورة جيدة (المواد والتعليمات متوفرة على الفور لأداء المهمة وإلخ). ربما يستخدمون فرصة الخدمة للتحقق من منظمة معينة. قد يكونون جزءاً من مجموعة تقديم الخدمات أو يطابقون متطلبات تقديم الخدمة للمدرسة أو مكان العمل أو النادي. قد يمتلكوا توقعات غير واقعية/ ساذجة عن القدرة في التأثير في العملاء أو العمل طويل المدى للمنظمة. قد يفضلون تعريف أنفسهم مع نادي الخدمات الخاص بهم أو شركتهم وليس المنظمة غير الربحية التي يخدمونها.	**أمثلة على الخدمة** مراجعة حسابية لمرة واحدة للشؤون المالية للمنظمة تتم من خلال محاسب محترف. يدرب النادي الرياضي مجموعة الشباب على الفاعلية. يفتح أحد الأشخاص منزله/ منزلها لجمع التبرعات. يكمل الطالب متطلبات الحصول على الدرجة. **مميزات المتطوعين** يبحثون عن فرصة الخدمة الملائمة على وجه الخصوص لتشمل المهارات، والمواهب، والموارد النادرة للمتطوعين. قد يكونون في أي سن، على الرغم من كونهم بالغين وعلى درجة عالية من المواهب/ التعليم. يتوقعون بدرجة كبيرة التبادل على سبيل المثال، علاقة النظير إلى النظير في المنظمة (المحاسب إلى أمين الخزنة؛ مضيف الفاعلية إلى مدير الفاعلية إلخ). قد يسعى إلى المناقشة في توقيت الخدمة. يقدر العرفان الذي يخصص من أجل الطلبات الفريدة للوظيفة. قد يميل إلى التفكير في نفسه ليس "كمتطوع" ولكن كمتدرب، أو استشاري متطوع، إلخ.

الاتصال بالخدمة			
		التركيز على الانتماء	التركيز على المهارة
وقت الخدمة	الموضوعات طويلة المدى	**أمثلة على الخدمة** مراقب الشباب/قائد المجموعة مدرس في مدارس الأحد/الدفاع عن الاستدامة البيئية/ زائر دور المسنين مضيف الحديقة أو المراقب/ مدير مخزن السلع/العضو الاحتياطي أو الأمين **مميزات المتطوعين** الالتزام بالمجموعة أو المنظومة والقضية أو المهمة التي تمثلها. الرغبة دائما في أداء أي نوع من الأعمال من أجل القضية، من تغليف الظروف إلى تسليم الخدمات المعقدة. قد يحتاج إلى التدريبات المعقدة للإعداد لفرصة الخدمات (على سبيل المثال تدريب محو الأمية، إلخ....) قد يشعر بانجذاب خاص إلى المنظومة بسبب المكاسب السابقة، الاتصال العائلي، أو أي دافع شخصي آخر. قد يكون من أي فئة عمرية، على الرغم من أن العمر قد يقسم نوع القضية المؤيدة على أكثر الأحوال. قد يكون محفزًا من الناحية الأيدولوجية (الدينية، السياسية، البيئية، إلخ....) لتأييد مصلحة أو مسألة. تقدير العرفان المستمر، الرسمي وغير الرسمي على السواء. يستخدم غالبًا الضمائر الشخصية للتحدث عن المنظمة (أنا، نحن، نا، لنا) بالإضافة إلى الدوافع القوية للخدمة، قد يكون متبرعاً رئيسياً.	**أمثلة على الخدمة** الاستشارات القانونية التطوعية. الخدمات الطبية بدون تكلفة التي يقدمها الطبيب، فني الطوارئ الطبية، الممرضة، الاستشاري، إلخ. متطوعو مكافحة الحرائق. القرض التنفيذي عضو المجلس **مميزات المتطوعين** يشبه المربع الموجود على اليسار في الالتزام. يفضل بوجه عام المشاركة من خلال المهارات والتدريب الذي يحضرونه إلى القضية أو المنظمة. قد ينتخب مشاركة المواهب من خلال الخدمات الخاصة أو قد يشارك بوقته من خلال الأدوار السياسية والقيادية مثل حوكمة المجلس، وضع الرؤية، إلخ. يتوقع غالبًا إدارة المتطوعين التي تعكس المعايير الثقافية للتخصص أو المهارة. غالبًا يجمع مهاراته مع تكريسها لخدمة القضية، على الرغم من أن الموهبة التي جلبت من أجل القضية قد تحل محل الولاء للمهمة. قد يكون لديه روابط تاريخية إلى المنظمة أو القضية و/ أو قد يكون لديه عضو من العائلة (أو نفسه) والذي يكون قد استفاد من الخدمات أو المنظمة. يتوقع دعم الموظفين، ومساعدتهم في المصادر الضرورية للوظيفة، والعرفان بالأداء في العمل.

فهم دوافع واتجاهات المتطوع

إن العمل التطوعي له أوجه متعددة، حيث لا يقدم الأشخاص خدماتهم لعدة أسباب معينة فقط، بل يقدم متطوعو اليوم خدماتهم بطرق متنوعة في ظل توقعات مختلفة للعائد من استثمار طاقاتهم ووقتهم. وبالإضافة إلى ذلك، لا ينجذب جميع الأشخاص ممن يقدمون خدماتهم دون توقع أجر إلى مصطلح «متطوع»، فقد يتحدث الطلاب عن التدريب أو متطلبات خدمة المجتمع وقد يبحث المعلمون عن فرص تعلم الخدمة في المنظمات غير الربحية بالمنطقة. يميل الرجال إلى وصف خدمتهم بالمهام التي يؤدونها (مثل: مدرب أو وصي)، بينما كانت النساء على مدى التاريخ أكثر ارتباطًا بمصطلح «متطوع». تختلف التفسيرات اللاهوتية للخدمة. يشعر بعض المتطوعين من ذوي الدوافع الدينية بأن الخدمة واجب ديني، بينما يقول آخرون إنهم مجبرون على الالتزام بدينهم ولا يزال يسعى آخرون لتعزيز العدالة الاجتماعية من خلال الخدمة. قد تتحدث الجمعيات المهنية عن أعمال المصلحة العامة أو فرص للخير العام. إن التوسع في مفردات ومصطلحات العمل التطوعي بمثابة فكرة جديدة لوضع تصور للخدمة.

توفر الأبحاث التي تجري على العمل التطوعي رؤى مثيرة للاهتمام، فقد كان العمل التطوعي عام 2009 في أعلى مستوى له منذ 30 عامًا بزيادة سنوية كبيرة مقارنة بعام 2008. وكان الجزء الأكبر من هذه الزيادة في عدد النساء اللاتي تتراوح أعمارهن بين 45 و54 عامًا وكانوا من المتزوجات والموظفات. جنبا إلى جنب مع متطوعين آخرين، فإنهم يشكلون قوة عاملة يزيد عددها عن 63 مليون متطوع ومتطوعة. يزيد العمل التطوعي مع ارتفاع معدلات التوظيف ولكن يقل العمل التطوعي في المناطق التي ترتفع فيها معدلات الفقر.

الشكل ٥–٢: إطار عمل مشاركة المتطوعين: اعتبارات لإدارة المتطوعين

الاتصال بالخدمة			
		التركيز على الانتماء	التركيز على المهارة
وقت الخدمة	الموضوعات قصيرة المدى	**المميزات الضرورية لمدير المتطوعين** مدير جيد للمشروع مع مهارات راسخة في التخطيط وإدارة المشروعات، الانتباه إلى التفاصيل. مهارات راسخة في الاتصال مع الأفراد: دبلوماسي، مرن، وسهل الوصول إليه. يجب أن يكون شخصاً يجيد التحدث عن القضية: واسع الاطلاع ومتحمس لديه الوقت للتفاعل خلال مقابلات المجموعة **اعتبارات أخرى** جمع بيانات الاتصال بالمتطوعين للمتابعة خلال الخدمات الأخرى وتقديم الفرص. اعتبار مهمة تناوب الإدارة بين أعضاء العاملين الموجودين والذين يستوفون المؤهلات (ولكي يكون متأكداً على الأقل أن أحد الأشخاص يستمر في الاشراف، والسجلات المركزية). تمويل ميزانية كافية للمصادر المرتبطة بالمشروع والتي تشمل المرطبات التي تقدم لمجموعات العمل وتذكارات العرفان الممكنة.	**المميزات الضرورية لمدير المتطوعين** مهارات قوية في الموارد البشرية، احترام المتطوعين، وتقسيم المهمة حسب الخبرات. مهارات التسويق لقيادة الجهد التشغيلي المطلوب: يجب أن يكون قادرًا على سرد قصة المنظمة وأن يربط الوظيفة المحددة بمهمتك. مرن، ولديه الرغبة في موائمة المشروع إلى توقعات المتطوع والقيود الزمنية. مفتوح ومتاح للمتابعة وقادر على مراقبة سير المشروع بطريقة تعاونية. **اعتبارات أخرى** يتوقع هؤلاء المتطوعون أن تتم معاملتهم واحترامهم بصورة متساوية، وليس على أساس أنهم مرؤوسين. يجب أن تفتح الأعمال غير الربحية لمشاركة المعلومات المتعلقة حتى يكتسب المتطوع المعرفة بالوكالة، ويكسب الثقة، ويجهز للمهمة.

الاتصال بالخدمة			
		التركيز على الانتماء	التركيز على المهارة
وقت الخدمة	الموضوعات طويلة المدى	**المميزات الضرورية لمدير المتطوعين** لديه الوقت الكافي للدفاع عن المتطوعين كثير المعرفة بخصوص الشكل العام للمنظمة والاتجاه المستقبلي لها لديه مهارات قوية في التعامل مع الأفراد والمنظومة ويحب الناس بصورة حقيقية. استمرار القيادة وتاريخ المؤسسة يقدم المساعدة **اعتبارات أخرى** يطلب هؤلاء المتطوعون بنية تحتية شاملة للمتطوعين (على سبيل المثال: تخصيص أحد الموظفين للعمل بحد أدنى 20 ساعة في الأسبوع وتكون مخصصة للعمل مع المتطوعين) ميزانية تغطية التكاليف الضرورية للبرنامج (على سبيل المثال: إعادة سداد تكاليف المتطوعين، أعمال العرفان المنتظمة، إلخ.)	**المميزات الضرورية لمدير المتطوعين** يكون الشخص المسؤول عن الإدارة والأكثر قربًا من منطقة مهارات المتطوعين (أو لجان المتطوعين) مسؤولًا عن مباشرة العمل. **اعتبارات أخرى** كما تم ذكره في المربع الأيمن من الشكل، تخصيص بنية تحتية كبيرة لدعم هذه الجهود (شاملة الوقت الضروري وانتباه المدير التنفيذي و/ أو أعضاء المجلس) تخصيص وقت للتفاعل بين المتطوعين والموظفين للمتطوعين ذوي المهارة لدعم جهودهم وللتعلم من إشرافهم. آليات الحفاظ على المتطوعين في دائرة معلومات المنظمة ومصادرها لضمان بيئة عمل مناسبة، إعادة سداد التكاليف، والعرفان، هي أمور في غاية الأهمية.

يلاحظ بعض الباحثين مستويات مشاركة أعلى، على سبيل المثال: يشير القطاع المستقل (2001) إلى أنه عندما يتم إحصاء مشاركة المتطوعين – ليس فقط في المنظمات الخيرية ولكن أيضًا في المجموعات الدينية والمدارس والمجتمعات والمجموعات المجاورة غير الرسمية – وُجد ارتفاع إجمالي مساهمة العمالة غير مدفوعة الأجر إلى مستويات أعلى. تشير تقديرات قيمة العمل التطوعي إلى أن الولايات المتحدة تستفيد بما يعادل 239 مليار دولار من وقت الموظفين غير مدفوعي الأجر أو ما يعادل قوة عاملة مكونة من 7.2 مليون موظف بدوام كامل (وينج، بولاك & بلاكوود، 2008). (للحصول على معلومات خاصة بالتطوع في مجتمعك، يقدم التطوع في أمريكا بيانات ممتازة على مستوى الولاية والمدينة على موقع الويب التفاعلي: www.VolunteeringInAmerica.gov

يواصل المتطوعون الحصول على تعليم جيد ومن المرجح أن يكون لديهم عائلات وأن يكونوا أكثر ارتباطًا على المستوى الاجتماعي من عموم السكان، حيث لديهم اهتمامات واحتياجات مميزة/ مثل:

◆ **فرص التطوع العرضية:** إن أولئك الذين لديهم وقت محدود ولكنهم مهتمون بأداء الخدمة على أساس مؤقت، ينجذب انتباههم تجاه فعاليات مثل المشاركة طوال اليوم في بناء المنازل بالتعاون مع المنظمات الدولية للمستوطنات البشرية أو مشاركة لأيام في صيانة ممرات أحد المنتزهات المجتمعية أو قضاء الإجازات الخاصة في العمل التطوعي بعيدًا عن المنزل.

◆ **الخدمة المرتبطة بالقطاع الخاص:** إن المؤسسات ومجموعات الشركات التي تعمل على تعزيز مشاركة المجتمع تقوم بذلك من خلال المشاركة في برامج «تبني» مدرسة أو التوسع في امتداد طريق سريع أو إكمال «يوم خدمة»، أو تكوين هيئة خبراء فنيين لمن يحتاجون إليها من المؤسسات غير الربحية، أو تشجيع الموظفين على الانضمام لفرص الخدمة «العملية» الموجهة ذاتيًا والتي يتم تسهيلها غالبًا من قبل مركز المتطوعين المحلي أو منظمة «يونايتد واي» غير الربحية.

◆ **خدمة الشباب والطلاب:** إن الطلاب الذين يتنافسون لبناء سيرهم الذاتية وتعزيز طلباتهم للالتحاق بالجامعات لديهم دافع لمساعدة مجتمعاتهم، حيث يقضون ساعات طويلة في دورات تدريبية غير مدفوعة الأجر، أو يشاركون في تعلم الخدمة، أو يشاركون في نوادي الخدمة ومجموعات الشباب.

◆ **فرص لمن ترك قطاع القوى العاملة:** إن أكثر مجموعات المتقاعدين تعليما في التاريخ – بالإضافة إلى العدد المتزايد من البالغين الذين سيكون لديهم أطفال في وقت لاحق من الحياة، والذين ربما تركوا قطاع القوى العاملة مؤقتًا ولكنهم يسعون لتطبيق معرفتهم بشكل عملي لرد الفضل للمجتمع – متواجدة بشكل متزايد لتكريس مهارات أفرادها ووقتهم ومواردهم للتطوع.

◆ **العمل التطوعي الافتراضي (عبر الانترنت):** بينما نفكر عمومًا في التطوع الذي يتم شخصيًا وعملياً، يجد المتطوعون اليوم من الناحية التكنولوجية طرقًا للمساهمة في الخدمة عبر الإنترنت. قد يكون هؤلاء المتطوعون الافتراضيون، مثل الأشخاص الذين يحضرون للعمل في المكاتب، على استعداد لأداء خدمة ولو لمرة واحدة (على سبيل المثال: مراجعة موقع الويب الخاص بالمنظمة) أو تسجيل الدخول لطلب تمديد مدة الالتزام كالعمل كمرشد تفاعلي عبر الإنترنت.

من بين كل هذه الاتجاهات، تبرز صورة لمجتمع وطني من المتطوعين المستعدين لتوفير المواهب

والقوى العاملة والفرصة لأي قائد تنظيمي يتمتع بالدهاء الكافي لقيد هذه القوة العاملة والاستفادة، بما يقود خدمات المنظمة للأمام.

إن فهم الجانب المتغير للمتطوعين في أمريكا بالإضافة إلى الدوافع الرئيسية للعمل التطوعي يوفر قاعدة أساسية لتطبيق إطار مشاركة المتطوعين بشكل استراتيجي لزيادة مساهمات المتطوعين.

إطار مشاركة المتطوعين

إن إطار مشاركة المتطوعين ينجذب نحو الموضوعات المعاصرة الخاصة بمشاركة المتطوعين، وينظم هذه المعلومات لتحديد الأولويات وصنع القرار. تعمل الأداة – التي تم وضعها بمساعدة قادة المنظمات غير الربحية – على تمكين صانعي القرار على المستوى التنفيذي من تحديد ممارسات مشاركة المتطوعين الحالية، ودراسة إمكانيات الخدمة الإضافية، وتحديد طاقم العمل المناسب واعتبارات الإدارة الأخرى. يوجه هذا الإطار قادة المؤسسات أثناء تحديدهم للتوجهات التنظيمية، مما يوفر مخططًا واضحاً ومفيداً يساعد في تنظيم الأفكار الاستراتيجية حول مشاركة المتطوعين. باختصار، يدرس هذا الإطار المدى الكامل للخيارات المتاحة لإنشاء نظام مشاركة متطوعين يهدف إلى تلبية الاحتياجات الفريدة للمنظمات غير الربحية.

الإطار عبارة عن مصفوفة سهلة تتكون من عمودين وصفين. تميز أعمدة "الاتصال" الأفقية بين اتجاهي المتطوعين السائدين حاليًا في السوق. العمود الأول يتحدث عن المتطوع "ذات التوجه للانتماء لمنظمة". ينجذب هذا الشخص إلى فرصة الخدمة من أجل ربط نفسه بقضية أو مهمة أو غرض للمنظمة أو بمجموعة أو شبكة من الأصدقاء المشاركين في الخدمة. بالنسبة لهذا النوع من المتطوعين، فإن توجههم نحو نوع المنظمة غير الربحية أو الأصدقاء أو الزملاء الذين سيخدمون معهم له أهمية أكبر من نوعية العمل الذي سيقومون به. على النقيض من ذلك، فإن المتطوع "ذا التوجه نحو المهارات" المتمثل في العمود الموجود في أقصى يسار المصفوفة، هو شخص من المرجح أن يعبر عن اهتمامه أو ارتباطه بنوع العمل الذي يؤديه كمتطوع. ينجذب هذا الشخص إلى المهارات التي يقدمها أثناء الخدمة باعتبارها ذات أهمية قصوى، ويرغب في تقديم هذه الخبرة المتخصصة للمؤسسة.

ينشغل بُعد "الوقت" الرأسي للمصفوفة بمدى توافر الشخص للخدمة. يمثل الصف الموجود أعلى

إطار العمل التزاماً بالخدمة لمدة قصيرة. وقد يشير مصطلح "قصير المدى/ المدة" إلى فترة قصيرة من الخدمة (التطوع الذي يحدث خلال عدد محدد من الساعات في يوم واحد أو أثناء عطلة نهاية الأسبوع)، أو قد يشير إلى تركيز محدد الوقت، حيث يقوم فيه المتطوع بالتسجيل في مشروع معين محدود في طبيعته (على الرغم من أن المشروع قد يكون سنوياً أو يتكرر مرة أخرى). كثيرًا ما يُطلق على هذا المتطوع اسم "المتطوع العرضي". يمثل الصف الموجود أسفل إطار العمل الشخص الذي يوافق على الخدمة على أساس منتظم ومستمر، مما قد يؤدي إلى التزام طويل المدة بالخدمة.

في نموذج الإطار الموجود في الشكل 1.5، يحتوي كل جزء من أجزائه الأربعة على أمثلة للخدمة التطوعية التي تمثل خصائص هذا المجال (مجال تجربة المتطوعين) متبوعًا بموجز للسمات والدوافع الأكثر شيوعًا للخدمة. على الرغم من الحدود التي ينبغي مناقشتها، وتجدر الإشارة إلى أن الأجزاء الأربعة المكونة للإطار ليست متعارضة مع بعضها البعض وأن الفروق بينها سلسة ومرنة وغير مؤثرة بالسلب. قد يختار المتطوع الخدمة بجميع الطرق الأربع طوال حياته. وبالمثل، سترغب المؤسسة أو المنظمة في دراسة فرص الخدمة التي تقع ضمن كل جزء وبالتالي، يتم توفير أقصى مستوى من المرونة عند استقطاب المتطوعين.

في الجزء المتبقي من هذا الفصل، يعمل الإطار كأساس لوضع تصور لبرنامج مشاركة المتطوعين المستدامة في أربع مراحل:

1 – فهم دوافع واتجاهات المتطوعين: النظر في الأبحاث التي تدور حول ماهية المتطوعين ودوافعهم.

2 – تكوين رؤية عن مشاركين المتطوعين: التفكير على نطاق واسع في الأجزاء الأربعة وكيفية التخطيط لها

3 – تحقيق أقصى استفادة من الاستثمار في المتطوعين: استراتيجيات الإدارة/ الموظفين وعملية الانتقال من الرؤية إلى الواقع.

4 – التقليل من التحديات واغتنام الفرص: النصائح والموارد التي تتناول أهم اهتمامات المديرين التنفيذيين بشأن مشاركة المتطوعين.

يحتوي هذا الفصل والمراجع الخاصة به على مصادر للمساعدة في وضع برنامج محدد للمشاركة المجتمعية، بما في ذلك الأدوات والتقييمات عبر الإنترنت. بالإضافة إلى ذلك، يسمح الشكل 4.5 (الموجود في نهاية الفصل)، الذي يحتوي على ورقة عمل لملاحظات حول استخدام المنظمة لخطط للمتطوعين، بتخصيص إطار عمل مشاركة المتطوعين لتلبية احتياجات المنظمة.

وضع رؤية لمشاركة المتطوعين

إن تحديد ماهية المتطوعين بمثابة خطوة واحدة في عملية تتكون من عدة خطوات، وهي عملية لا تبدأ في الواقع بتعيين/ استقطاب المتطوعين، حيث تبدأ العملية بتقييم وتحليل داخلي للمنظمة التي تعمل بها. إن التفكير في كيفية ملاءمة المتطوعين للمهمة الكبرى لمنظمتك وكيفية تناسب رؤية مشاركة المتطوعين مع الأهداف الاستراتيجية الأخرى يخلق أساسًا قوياً للنجاح. فيما يلي نموذج للتخطيط أو لإعادة تقييم استراتيجيتك الخاصة بمشاركة المتطوعين.

الخطوة 1: ابدأ العملية بعقل متفتح

هناك تمهيد هام عند وضع الرؤية وهو اختبار التحيزات. ويقع قادة المنظمات غير الربحية أحيانًا في مشكلة عدم فهم أنماط التفكير التي تحد من إمكانيات المتطوعين داخل منظماتهم. ومن القواعد الأساسية في توجيهك عند القيام بالتحليل الداخلي هو أن تتذكر أنه لا توجد مهام لا يستطيع المتطوعون القيام بها. ويمكن لأي شخص يتمتع بالمهارات والقدرات والتراخيص والتدريب والوقت المطلوب أداء أي وظيفة، حيث يتطوع العاملون في المجال الطبي بوقتهم في العيادات لأداء جميع الواجبات المحددة في تدريبهم ويقوم المحامون بعمل مجاني بشكل منتظم ويخدم أفراد المجتمع المدربون كرجال إطفاء ومعاونين لأفراد الشرطة ومستطلعي أراء بدون أجر ويدير بعض المنظمات غير الربحية مدراء تنفيذيين بدوام كامل بدون راتب. قائمة العاملين بدون أجر لا حصر لها.

في حين أنه من المؤكد أن قلة من الناس لديهم هذا المستوى من الوقت الممتد للتطوع، فالحقيقة هي أن أيَّ شخص يمكنه القيام بأي عمل وتنفيذه كما ينفذه الشخص الذي يتقاضى راتباً تماما، ولكن

النوع الأول من الأشخاص يعمل على أساس تطوعي، بشرط أن تكون قيادة المنظمة مفتوحة لمثل هذا الامكانيات التي لا حدود لها والتي يقدمها هؤلاء المتطوعون.

وبالمثل، يتطوع الناس من جميع مناحي الحياة. إن الالتفات عن أيِّ شريحة من شرائح المجتمع وتجاهلها يغلق الباب دون داع أمام المتطوعين المحتملين، علماً بأن بعض المتطوعين الأكثر نشاطًا في البلاد يكون فيهم كبار السن، ناهيك عن مساهمات الأشخاص ذوي الإعاقة وذوي الدخل المحدود وآباء الأطفال الصغار وحتى الأطفال أنفسهم، حتى قد يكون أحدهم منهم على استعداد للخدمة في مجموعة متنوعة من الكفاءات بدءًا من المساعدة العملية في الخطوط الأمامية وصولاً لوضع السياسات والخدمة كأعضاء مجلس إدارة. عندما يتعلق الأمر بالعمل مع المتطوعين من الشباب، فإن قوانين عمل الأطفال لا تمنع الشباب من التطوع (Ellis، Weisbord، & Noyes، 2003). ولذلك كثيرًا ما يشارك طلاب المراحل الابتدائية في مجهودات مناسبة لأعمارهم نيابة عن المنظمات. تشير الأبحاث إلى أن الشباب، وخاصة أولئك الذين يتطوعون مع أفراد أسرهم، يصبحون متطوعين مدى الحياة (Musick & Wilson، 2008: Rehnborg، Fallon، & Hinerfeld، 2002)، وبالتالي، فإن مشاركة الأسر والشباب يمكن أن يساعد في توفير مورد مجتمعي حيوي لسنوات قادمة.

الخطوة 2: مشاركة الموظفين ومجلس الإدارة في العملية

تستفيد مبادرات المشاركة المجتمعية الشاملة بشكل كبير من المدخلات والتخطيط النشط لأصحاب المصلحة الرئيسيين والموظفين. تتمثل إحدى أفضل الطرق لمنع التصدي لمشاركة المتطوعين في مشاركة الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة في عملية التخطيط منذ البداية. إن تضمين الموظفين في عملية التخطيط يُمكّن الموظفين من استكشاف الفروق الدقيقة في الخدمة، ويساعد على تجهيزهم لتوسيع مدى نقاط وصولهم من خلال المتطوعين. وقد يفشل أعضاء مجلس الإدارة، وهم أنفسهم متطوعون، في رؤية الصلة بين نوع الحوكمة أو العمل التطوعي في مجال سياسات المنظمة وفرص الخدمة المباشرة المقدمة لغيرهم من المتطوعين. وتمثل عملية التخطيط ممارسة ذات أهمية لتطوير الموظفين/ مجلس الإدارة، مما يؤدي إلى بدء أصحاب المصلحة الرئيسيين في التفكير بشكل استراتيجي بشأن المتطوعين وصياغة لغة مشتركة حول المشاركة المجتمعية، واستكشاف كيفية ملاءمة المتطوعين للقيم الأساسية للمنظمة

ورسالتها. وبالتالي، فإن المشاركة لا تتعلق فقط بالمجتمع خارج المنظمة ولكنها أيضًا ممارسة ذات جدوى في بناء المجتمع الداخلي.

الخطوة 3: التقييم

نظرًا لأن مشاركة المتطوعين لا تنشأ من فراغ، فإنه ينبغي دمج خطط المشاركة المجتمعية داخل الخطة الاستراتيجية الحالية للتوجه المستقبلي لمنظمتك. إن أهم سؤال يجب طرحه عند التفكير في مبادرة مشاركة المجتمع هو: ما هو العمل الذي ينبغي القيام به لتحقيق مهمة وأهداف منظمتنا؟ يضمن طرح هذا السؤال أن فرص التطوع تتناسب مع الأهداف العامة للمنظمة وخطة المضي قدمًا في سبيل تحقيقها. كما أن هذا السؤال يفيد السؤال المتطوعين الذين يفكرون بالتأكيد بما إذا كان وقتهم ومواهبهم تُحدث فرقًا. يفرح المتطوعون عندما يرون أن العمل الذي يؤدونه هو أمر أساسي للمنظمة – العمل الذي يؤثر على النتيجة النهائية للمنظمة – مهمتها.

الخطوة 4: الانتقال من الرؤية إلى الواقع اللوجستي

تخبرنا الحكمة من الممارسة أن هناك أربعة مفاتيح لتشغيل خطة أو نظام:

1 – رؤية توجيهية للخطة

2 – أهداف واضحة لسير العمل (أهداف وغايات العمل)

3 – شخص مؤهل مسئول عن الإشراف على الخطة

4 – تخصيص الموارد المالية لدعم الخطة

تظهر رؤية الخطة من خلال عملية التخطيط. فعند دراسة فرص المشاركة المجتمعية، تحدد لجنة التخطيط الأفكار التي تناسب احتياجات واهتمامات المنظمة. عد للوراء وقم بالاطلاع على مرحلة التطوير واكتشف ما إذا ظهرت أي موضوعات أو أفكار أساسية توجه عملية صنع القرار. من المهم استيعاب هذه الاهتمامات بإيجاز ووضعها في شكل رؤية أو فلسفة إرشادية. وينبغي ترجمة هذه الرؤية التوجيهية إلى بيان باستراتيجية أو مهمة مشاركة المجتمع أو وثيقة موجزة يتم تعميمها وإتاحتها على

نطاق واسع. ستوفر هذه الوثيقة التوجيه اللازم وتعمل كمعيار عند الحاجة إلى اتخاذ قرارات مهمة.

بناءً على بيان الرؤية هذا، ستتدفق مجموعة من الأهداف الواضحة لتحقيقها بشكل طبيعي. ومن خلال إنشاء بيانات نوايا/ مقاصد قابلة للقياس، بما في ذلك الأهداف قصيرة الأجل والنتائج المتوقعة طويلة الأجل، ستحدد لجنة التخطيط طبيعة العمل الذي يتعين إنجازه، كما ستوفر ممارسة اختيار الأولويات والأهداف الأفضل فرصة للموظفين ومجلس الإدارة للموازنة بيها وبين ما هو واقعي: من أين ستأتي الموارد لدعم هذه الأهداف؟ من سيرعى مبادرة المشاركة المدنية خلال مراحلها المختلفة؟

إن اختيار شخص معين بعينه لقيادة جهود مشاركة المتطوعين أمرٌ بالغ الأهمية، حيث سيصبح من مسؤوليات هذا الشخص نقل خطتك من مرحلة التخطيط إلى التطبيق العملي. سيحتاج هذا الشخص إلى أن يتمتع بكامل الدعم والمساعدة كلما كان هذا المشروع الجديد في مراحله الأولى. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي منح هذا الشخص الوقت الكافي للقيام بالعمل. وتستغرق برامج المشاركة المجتمعية الفعالة وقتاً مثلما هو الحال بالنسبة للجهود الصغيرة. ولكي يكون هذا الشخص فعالاً في هذا الدور، ينبغي أن يشارك الشخص المعني في الاضطلاع بهذا الجهد أو إعفاؤه من المهام الأخرى حتى يتمكن من استثمار الوقت اللازم لتحقيق النتائج النهائية المهمة.

أخيرًا، ينبغي أن تتضمن خطة عملك ميزانية لا تنطوي فقط على المال ولكن تشمل أيضاً التكاليف الأخرى التي تنفقها منظمتك في تعاملها مع المتطوعين. وقد يشمل تلك التكاليف وقت الموظفين والمرافق والإمدادات والمعدات المطلوبة لتسهيل المشاركة. وعليك الموازنة بين كيفية استيعاب مؤسستك غير الربحية لحقيقة أنه كلما زادت أعداد المتطوعين، زادت أعداد الأشخاص في منظمتك، الأشخاص الذين يشغلون مساحة ويحتاجون غالبًا إلى استخدام أجهزة الكمبيوتر، وقد يرغبون في شرب القهوة وأماكن لسياراتهم. لن تجذب وسائل الراحة هذه وحدها المتطوعين إلى منظمتك غير الربحية ولكن عدم وجودها قد يؤدي بالتأكيد إلى احتفاظ قليل بالمتطوعين. كما عليك أيضًا تحديد خطوط الاتصال المناسبة وإنشاء قواعد بيانات وتحديد إجراءات انتقاء المتطوعين المناسبة. ويمكن أن يؤدي تطبيق هذه الأنواع من الخدمات اللوجستية مع فريق التخطيط قبل الشروع في مبادرة جديدة لاستقطاب المتطوعين إلى تفادي العديد من المتاعب في المستقبل.

الخطوة 5: مقارنة معيارية لنجاحات الآخرين في التعامل مع المتطوعين

في حالة وجود برنامج نموذجي للمتطوعين، من الجدير استكشاف فرص تكرار الأنظمة والمنهجيات والتدريبات وغير ذلك. ضع في اعتبارك البحث عن أمثلة لمشاركة المتطوعين في المنظمات غير الربحية المماثلة، لا سيما المنظمات التي حققت نجاح قياسي مع المتطوعين. يمكن لمثل هذه المقارنة المعيارية أن تهيئ فرصًا للتعاون، بينما تعمل على الحد أيضًا من إعادة التكرار طالما النموذج الحالي متناسب مع احتياجات المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، سيبحث الموظفون عن نماذج مشاركة المتطوعين. قد يكون من الضروري تخصيص بعض الوقت للتطوير والتدريب المهني لهذا الموضوع أو قد يذهب الموظفون ببساطة للفريق التنفيذي لنمذجة/ وضع نموذج لمشاركة المتطوعين الفعالة. وينبغي أن تكون القيادة نموذجًا للالتزام بالخطة. سوف يدرك الموظفون ليس فقط ما قد يتطلبه العمل مع المتطوعين منهم (استثمار الوقت وبعض التعديلات السلوكية وما إلى ذلك) ولكنهم أيضاً سيدركون المكاسب المحتملة لأخذ التعامل مع المتطوعين على محمل الجد.

الخطوة 6: تقرير كيفية قياس النجاح

قد يكون إعداد مقاييس تقييم نجاح جهود مشاركة المجتمع أمرًا معقدًا ومع ذلك، هناك عدة أدوات لتقديم الدعم. يمكن أن تساعد هذه المقاييس المنظمة في تحديد ما إذا كان قد تم الوفاء بمتطلبات النتائج المتوقعة لمبادرة مشاركة المتطوعين أم لا، حيث تلك المقاييس توفر البيانات الداعمة لاستمرار دعم جهودك تجاه أعضاء مجلس الإدارة والجهات الممولة وغيرهم من أصحاب المصلحة/ المستفيدين.

◆ المقاييس الكمية

يمكن وضع برامج لقواعد البيانات ليس فقط لتتبع أعداد المتطوعين وعدد الساعات التي يقضونها في الخدمة، ولكن أيضًا لتحديد ما إذا كانت خدماتهم مرتبطة بحصيلة مهمة أخرى. (على سبيل المثال:

هل يرفعون من أسهم المنظمة أمام المجتمع؟ هل يتبرعون أو يحضرون الفعاليات أو يصبحون أعضاء في ظل منحهم الوقت للقيام بذلك؟ هل تمكنت المؤسسة من خدمة المزيد من العملاء، أو تقديم خدمة أكثر فعالية أو شمولاً بسبب المتطوعين؟ هل ضمنت خدمة المتطوعين مساهمات نقدية من أصحاب العمل مع الالتزام بعدد ساعات الخدمة؟ هل نوهوا بالانضمام لمنظمة غير الربحية؟ هل زادوا من خدمتهم بمرور الوقت أو بدأوا في الخدمة في مهام جديدة؟ إذ ربما ينتقلون من كونهم متطوعين عرضيين/ مؤقتين إلى متطوعين دائمين. وهل أضافوا مهارات جديدة في الوقت الممنوح لهم؟ هل فتحوا الطريق للتعامل مع الجهات الممولة أو غيرهم من المانحين المحتملين؟ يمكن أن تصبح هذه المقاييس جزءًا من لوحة معلومات المؤسسة، وأن يشار إليها بانتظام في اجتماعات الموظفين ومناقشات مجلس الإدارة والتقارير السنوية.

◆ المقاييس المادية/ المالية

هناك طريقة قياس كمي أخرى، وهي تحديد عائد المنظمة من الاستثمار من خلال تحديد قيمة لوقت المتطوعين. هناك عدة طرق لذلك (ومنها على سبيل المثال: مقارنة العمل بمتوسط قيمته السوقية وحساب تكلفة الفرصة البديلة لوقت المتطوعين وما إلى ذلك). ويمكن إيجاد الموارد اللازمة لإجراء تقييم المتطوعين عبر الإنترنت في موقع مركز الأبحاث التابع لمركز "آر جي كيه": www.rgkcenter.org/research/past – بما في ذلك مقال بعنوان "إعطاء قيمة لوقت المتطوعين" (2005) وهذا المقال يوضح العديد من الأدوات المتاحة لقادة المنظمات غير الربحية.

◆ المقاييس النوعية

توفر جداول المقابلات التي تجري مع أفراد بعد ترك خدمتهم، أو تقارير ما بعد انتهاء عمل المتطوعين الذين أكملوا مشروعًا مهمًا أو التزامًا بالخدمة معلومات ذات قيمة كبيرة جداً. عليك مقابلة مشرفي الموظفين أو أعضاء مجلس الإدارة المشاركين في الإجراء؛ لمعالجة النتائج وعليك التفكير في إجراء استطلاع للمتطوعين بشكل دوري، أو عقد مجموعات دراسة غير رسمية معهم للحصول على معطياتهم. عليك أيضاً عمل تقارير عن نجاح مشاركة المتطوعين وإبراز الإنجازات في الطبعة الإخبارية

للمؤسسة والتقارير المقدمة للجهات الممولة وعرضها في مضمون موقع المؤسسة على الانترنت وأي مكان آخر لنشرها، كما عليك عرض التقارير الصحفية حول المؤسسة ومراقبة وجود المتطوعين. غالبًا ما تساعد المشاركة المجتمعية في جذب انتباه إيجابي في المجتمع وتوفر علاقات عامة إيجابية لمنظمتك غير الربحية.

إدارة الاستثمار في المتطوعين

تمامًا وكما هو مدروس ومخطط له، يعتبر التخطيط الدقيق ضروري لأي مستوى من مستويات مشاركة المتطوعين وكذلك الموارد اللازمة للقيام بالمهمة، بما في ذلك الأموال ووقت الموظفين. وقد وجدت العديد من الدراسات أنه – على الرغم من العمل "المجاني" – ينطبق القول المأثور القديم "تجد هناك مقابلاً لما تدفعه" على برامج المتطوعين (Adalpe et al.، 2006: Grantmaker Forum on Community and National Service، 2003: Hager، 2004: Rehnborg et al.، 2002). خلاصة القول هي أنه كلما زادت الطاقة والموارد التي تنفقها المنظمات غير الربحية في مبادرات المشاركة المجتمعية زاد عائدها من الاستثمار.

ويحدد مستوى ومدى مبادرة مشاركة المتطوعين مدى اكتمال عدد الموظفين اللازم. وباستخدام شبكة إطار عمل مشاركة المتطوعين الموضحة في الشكل 2–5، نقوم بدراسة سمات كل جزء من أجزاء الإطار الأربعة وتوصيات الإدارة عن النتائج. ضع في اعتبارك أن مبادرات مشاركة المتطوعين التي تمتد عبر الشبكة ستتطلب مستويات أعلى من موارد الإدارة.

مسألة الإدارة والموظفين

إن اتخاذ قرار بتعيين شخص جديد على أساس التفرغ الكامل أو الجزئي، هو أمر معقد دائمًا ويتطلب تحليلًا دقيقًا. ونظرًا لأن المتطوعين يعملون عمومًا بدون أجر، فإن العديد من المنظمات غير الربحية تفترض في البداية أنه يمكن تأمين قيادة البرنامج أيضًا بدون راتب. في معالجتها الممتازة لموضوع متى ينبغي الدفع مقابل المساعدة؟ ومتى يتم مشاركة المتطوعين في مهمة ما؟ تشير "إليس" (Ellis،

1996) إلى أنه في حين أن مؤهلات المتطوعين يمكن أن تكون مساوية لمؤهلات الموظفين أو تفوقها بكل الطرق، فإن تقديم راتب يخدم أربع وظائف مهمة: إن تقديم راتب من يعطي المؤسسة عددًا محددًا من ساعات العمل أسبوعياً، ويعطيها الحق في إملاء جدول عمل الموظف وفرض قدرٍ معينٍ من التحكم في طبيعة وأولويات العمل الذي يتعين القيام به واستمرارية العمل" (p. 12). وبالتالي، فإن التعامل مع قوة عاملة كبيرة من المتطوعين (وخاصة إذا كان هؤلاء المتطوعون يخدمون لفترة طويلة من الزمن ويؤدون أعمالًا تتطلب مهارات عالية) من المحتمل أن يتطلب نوعية حضور المتطوعين والتزامهم، وهو ما تجده المنظمة عادة في الموظف مدفوع الأجر.

بمجرد الالتزام بالتعيين لتولي الوظيفة، يتطلع بعض المديرين التنفيذيين إلى ملء استمارة "وظيفة مدير متطوع" بين صفوف المتطوعين الحاليين. الافتراض الواقعي وهو – أن شخصًا ما من الملتزمين بخدمة منظمتك غير الربحية سيرحب بفرصة الانضمام مقابل راتب – يسيء أحيانًا فهم التحديات الكامنة في الانتقال من مجرد كونه متطوعًا إلى منصب مدير لمتطوعين آخرين. من الضروري وجود وصف وظيفي واضح وتحديد للمهارات والقدرات اللازمة للوظيفة. يمكن العثور على مرجع ممتاز عن إدارة المتطوعين والذي يتضمن عينة مواصفات وظيفية للمنصب على موقع: Idealist.org التابع لإدارة مركز موارد إدارة المتطوعين. يرجى الاطلاع على الموقع التالي: www.idealist.org/info/VolunteerMgmt

إن مبررات تلك الوظيفة بمثابة مصدر قلق كثيرا ما يثيره المدراء التنفيذيون. نشأت معظم المنظمات غير الربحية وظهرت تاريخياً نتيجة أعمال قامت بها مجموعة ملتزمة من المتطوعين الذين دافعوا عن قضية ما. ومع نمو العمل، سعى المجلس التأسيسي للمنظمة للحصول على أموال لتعيين قائدٍ للمنظمة، على أن يكون لديه الوقت والخبرة اللازمة لنقل المجموعة إلى مستوى أداء أعلى وذلك القائد هو المدير التنفيذي. ينطبق نفس المنطق على منصب مدير المتطوعين، حيث يؤدي استثمار الوقت والموارد في منصب مدير المتطوعين الموهوب إلى عوائد قيمة.

التقليل من التحديات واحتضان الفرص

هناك قلة قليلة من القادة المتطوعين ممن يعلنون عن طموحاتهم بشأن تفاني المتطوعين أو مزايا وفوائد المشاركة المجتمعية. ومع ذلك، يمكن أن يُخفي القبول الصريح بين طياته تحفظات جدية، بل قد يكون هناك عداء صريح تجاه المتطوعين. يتناول هذا القسم من الفصل بعض القضايا الأكثر شيوعًا في مشاركة المتطوعين، ويعرض بعض التحديات والفرص الكامنة في أنشطة المشاركة المجتمعية.

يتم إدراج الفرص والتحديات واعتبارات المسؤولية لمشاريع الخدمة داخل كل جزء من الأجزاء الأربعة المكونة للإطار كما هو موضح الشكل 5 – 3. على الرغم من أن الاهتمامات تختلف حسب أبعاد كل جزء، إلا أن بعض الاعتبارات تُعتبر شمولية.

الشكل ٥–٣: إطار عمل مشاركة المتطوعين: الموازنة بين الفرص والتحديات والمخاطر

الاتصال بالخدمة			
		التركيز على الانتماء	التركيز على المهارة
وقت الخدمة	الموضوعات قصيرة المدى	**الفرص** يستطيع المساعدة في الترويج المنظمة، نشر رسالتها، وبناء قائمة بالمراسلات البريدية. مثالي من أجل إنجاز المهام قصية المدى، العمل المكثف في الأراضي أو المباني. ربما يستخدم قاعدة البيانات للدفاع، أو جمع التبرعات أو تشغيل المتطوعين. **التحديات** ليس من الممكن دائمًا تقديم خدمة موجهة نحو العملاء. التخطيط المقدم المناسب المطلوب لضمان أن المواد متاحة لمشاريع الخدمات واسعة النطاق. يطلب جدول زمني مرن من أجل قيادة الموظفين. **المسؤولية** تعتمد على خدمة المشروع المحددة، من الأفضل إبلاغ حامل التأمين بالتاريخ. قد يطلب متسابق للفعالية في سياسة الوكالة.	**الفرص** إنشاء طريقة لتأمين المساعدات اللازمة غير المتوفرة بعد. أساس التدريب المثالي لتقديم خدمة أكثر تركيزًا (على سبيل المثال، اللجان، تنفيذ المهمة، عمل المجلس بالإضافة إلى العمل في المربع طويل المدى) الإضافة المستحقة لقاعدة بيانات الوكالة قد يستخدم فرصة تقديم الخدمة لتقييم الشخص بالنسبة للوظيفة الممكنة. **التحديات** قد تضر فرصة الخدمة سيئة الإدارة بسمعة المنظمة. قد يكون الإعداد للفاعلية مستهلك للوقت، وقد يتطلب دعم مقدم كبير. في حالة وجود تدريب، قد يطلب من المشرف نفس التدريب، المعلومات الأساسية. قد يكون غطاء للبحث عن وظيفة: إذا كان يوجد عاطل عن العمل ووجد وظيفة، قد يترك المهمة التطوعية دون إنجازها. **المسؤولية** الاعتماد على مشروع تقديم الخدمات: التحقق من الاحتياج للفحص المناسب للمعلومات الأساسية.

الاتصال بالخدمة			
		التركيز على الانتماء	التركيز على المهارة
وقت الخدمة	الموضوعات طويلة المدى	**الفرص** قائمة بصورة قوية على المهمة، ترتب النتائج على الأرجح. الإضافة المستحقة لقاعدة بيانات الوكالة. آليات ادخال المتطوعين الموصى بها بقوة، حيث يمكنها تحسين البرنامج. المحامون القادرون والمبلغون عن المنظمة. **التحديات** قد يتم استغلال المتطوعين وزيادة استثمارهم في العمل للمنظمة والطلبات. التنفيذ الفعال المستهلك للوقت، الرؤية العامة المستقبلية مهمة: موظفي إدارة المتطوعين المخصصين، الموظفين الموصى بهم. ضرورة تأييد الموظفين. يحتاج المتطوعون إلى إعطائهم صوتًا في عمليات المنظمة التي تؤثر عليهم، إبلاغهم بالتغييرات الهامة، وإبقاؤهم على معرفة بتحديثات التقدم في الأهداف الرئيسية. **المسؤولية:** فحص المتطلبات المناسبة بالنسبة للفحوصات المناسبة للمعلومات الأساسية: يجب أن يتم إجراؤها في حالة عمل المتطوع مع العملاء الضعفاء يجب إجراء بعض أشكال التأمين على المسؤولية. قد يحتاج إلى تقديم عداد المسافات أو أي شكل من أشكال استرداد التكاليف.	**الفرص** الأداء العالي، والتحمس لمزيد من العمل مع المنظمة. يمتلك مهارات حرجة مضبوطة لتوافق احتياجات الوكالة. ممثل قوي في المجتمع المحلي، يكون على الأرجح محامياً متمكناً. قد يثبت أنه مسؤول توظيف أو قائد توجيهي للمتطوعين الجدد. قد يكون متقاعداً حديثاً ومتحمساً لكي يتم مشاركته بصورة مجدية. إذا لم يكن في المجلس، قد يتم اعتباره من أجل وظيفة في المجلس. **التحديات** قد يحتاج المتطوع إلى الرعاية والانتباه، يشمل ذلك بيئة عمل مخصصة وجهاز حاسوب وخط مباشر إلى موظف التشغيل الرئيسي/ المدير التنفيذي. يجب أن يكون الموظفون والمتطوعون الآخرون على درجة كبيرة من المعرفة بدور الفرد وأن يفتحوا لمشاركته/ ها في المناقشات التي سوف تؤثر على منطقة العمل المقدمة. بشكل عام، يوجد متطوعون كثيرون متحمسون لهذه الأنواع من المهمات أكثر من استعداد المنظمات غير الربحية في ضمهم. قد يدرك أنه/ أنها يستطيع ضبط الوكالة. **المسؤولية** إذا أثبتت السلوكيات وجود مشاكل، قد يتطلب التكريم الرسمي والتقاعد لنقل الأفراد خارج الخدمة. يجب أن يضع في الاعتبار تأمين المديرين والموظفين.

المسؤولية

في المجتمعات الحالية ذات الميول المتنازعة، تحتاج المنظمات غير الربحية إلى التحلي بالحذر والتأمل، وأن تتحلى بالدقة في أي مشروع تقوم به، مما يضمن مراعاة إدارة المخاطر والمسؤولية على نحو ملائم. وعلى الرغم من أن التحليل الشامل لتقييم المخاطر يتجاوز نطاق هذا الفصل، إلا أنه من الأفضل للمنظمات غير الربحية أن تتوقى نفس الحذر تجاه المتطوعين من أجل رعاية العملاء وحفظ هيبة المناصب/ الوظائف ذات المسؤولية المتساوية. ينبغي أن يشتمل البرنامج المُدار بشكل جيد على سجلات محدثة وملفات موظفين موثقة جيدًا، مع مراعاة كافة دورات التدريب التي تم حضورها والتحقيقات المرجعية التي تم إجراؤها وكذلك نتائجها. كما ينبغي أن يتضمن برنامج المشاركة المجتمعية الشامل وثيقة سياسات وإجراءات تحدد اللوائح المتعلقة بالتواصل بين المتطوعين والعملاء داخل وخارج بيئة العمل، والتوقعات الخاصة باستخدامات السيارات الشخصية ومستويات التأمين الشخصي المطلوبة – إذا كان من المتوقع نقل العميل لمكان آخر – وينبغي أيضاً أن يتضمن البرنامج إجراءات بشأن كيفية التعامل مع الإصابات التي تحدث أثناء الخدمة، وأية مبادئ توجيهية أخرى يتم إقرارها للموظفين العاملين في وظائف مماثلة. يوفر التوجيه الشامل لعمل المتطوعين فرصة لمشاركة هذه المعلومات مع المتطوعين.

التأمين متاح للمتطوعين العاملين ضمن لوائح المنظمات الرسمية. وتشير التكلفة المنخفضة لهذه التغطية التأمينية إلى السلامة النسبية لمثل هذه المؤسسات. ومع ذلك، نجد أنه من المهم استكشاف الخيارات المتاحة. وللحصول على مثال لهذه التغطية، يرجي الاطلاع على:

www.cimaworld.com/htdocs/volunteers.cfm.

تقدم المنظمات الوسيطة، للمؤسسات غير الربحية والمنظمات الوطنية الكبيرة التي لها العديد من الشركات التابعة، الدعم والمعلومات حول المسؤولية وإدارة المخاطر من حيث صلتها بمشاركة المتطوعين وذلك الدعم بشكل متكرر. هناك مصدر آخر مفيد بشكل خاص للمنظمات غير الربحية ألا وهو مركز إدارة المخاطر غير الربحي ومقره «ليسبورغ» بولاية فيرجينيا، حيث يقدم هذا المركز مجموعة من المراجع والمقالات المفيدة: nonprofitrisk.org/library/articles/insurance052004.shtml

وعلى الرغم من أن الاحتياطات وتقييم المخاطر بمثابة أمور عقلانية، فإن المبالغة في تقدير المخاطر المرتبطة بالمتطوعين يمكن أن تخلق أعباء لا داعي لها. فمن غير الضروري عموماً إجراء فحص جنائي (سجل السوابق) أو إجراء تحقيقات مرجعية لمعظم المتطوعين المشاركين في فعاليات جماعية لمرة واحدة أو في وظائف لا علاقة لها بالتواصل مع العملاء المستهدفين، بل عليك العمل على إملاء تدابير إدارة المخاطر بناءً على مدي تعقيد المهمة الموكلة، وعليك أن تُسقط من حساباتك أي إجراءات تضيف بيروقراطية غير ضرورية وعقبات أمام الخدمة. كما هو الحال دائمًا، عليك مراجعة مستشار قانوني أو مزود خدمة التأمين لتحديد مسار العمل الصحيح للمنظمة.

حفظ السجلات

تنطوي الإدارة الفعالة للمنظمات غير الربحية على محاسبة ودعم متطوعيها، حيث ينبغي أن تكون مشاركة كل متطوع في خدمة المنظمة مسألة لابد من أن يكون هناك سجل لها. وعليك إعداد قاعدة بيانات المنظمة وأعمالها الورقية بحيث لا تحتوي سجلات مشاركة المتطوعين على المعلومات فقط للحماية من المسؤولية، ولكن أيضًا لتوفير البيانات اللازمة لتقييم نجاح البرنامج. (للحصول على الدعم لوضع أنظمة حفظ السجلات، انظر «إليس» و «نويس»، 2003 (Ellis & Noyes، 2003).

وتعتمد البيانات المسجلة حول خدمة المتطوعين ليس فقط على متطلبات المنظمة، ولكن أيضًا على متطلبات المتطوع وأصحاب المصلحة في المؤسسة، على سبيل المثال: تلبية الطالب للمتطلبات التعليمية (متطلبات تعلم الخدمة أو متطلبات الدورة) أو التطوع لتلبية متطلبات الترخيص لمزاولة مهنة معينة، وهو ما يتطلب وثائق معينة للمشاركة في المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، قد تطلب شركات التأمين ممارسات حفظ بيانات معينة لتغطية المتطوع تأمينياً في حالة الإصابة. قد تقبل الجهات الممولة خدمات المتطوعين كجزء من متطلبات الامتثال وفي بعض الأحيان، يكون لديهم متطلبات إعداد التقارير الخاصة بهم بشأن مشاركة المتطوعين.

الفصل من الخدمة

من المعروف أن المتطوعين لا ينجزون أعمالهم في بعض الأحيان، لكن مثل هذه المشاكل لحسن الحظ نادرة، فالبرنامج المدار جيداً هو أفضل وسيلة لتجنب العلاقات المثيرة للجدل مع المتطوعين. وعندما تكون هناك مواصفات وظيفية مقررة لوظائف المتطوعين وعندما يتم انتقاؤهم وتوجيههم وتدريبهم بكفاءة على الوظيفة التي سيشغلونها ويتم منحهم الدعم والتقدير الوظيفي الكافي، ستعمل البرامج بشكل سلس. ومع ذلك، قد تكون هناك حاجة من وقت لآخر لفصل موظف ما من العمل (نعم، يمكن فصل المتطوعين من العمل!).

كما هو الحال مع الموظفين، هذا الموقف ليس لطيفًا أبدًا على الرغم من ضرورته الدورية. توفر بعض المصادر الممتازة عبر الإنترنت معلومات مفصلة حول عملية فصل المتطوعين (McCurley، 1993: Rehnborg، 1995). تلك المصادر متوفرة أونلاين على المواقع التالية:

1. www.serviceleader.org/new/managers/2005/07/000270.php
2. www.casanet.org/program-management/volunteer-manage/fire.htm

لا ينبغي التسامح مع المتطوعين الذين يتسببون في مشاكل ولا ينبغي لشبح هذه المشكلة أن يجعل قائد المنظمة يمتنع عن مشاركة المتطوعين، حيث أن العديد من المواقف التي ينحرف فيها المتطوعون عن البروتوكول المتوقع يكون بسبب الجهل وليس بشكل متعمد منهم. في عملية جمع المعلومات الواردة في هذا الفصل، تحدثت مديرة تنفيذية عن موقف قامت فيه منظمتها غير الربحية «بطريق الخطأ» بنقل أحد مشاكل المتطوعات لمؤسسة شقيقة. عندما بدأت التصرفات الغريبة في المؤسسة الجديدة، أحضرت المديرة التنفيذية تلك المتطوعة لمناقشة الموقف، حيث افترضت المتطوعة التي أصيبت بصدمة حقيقية بالخطأ أن سلوكها لم يكن متوقعًا، وشعرت بالخزي عندما علمت أنها كانت سبباً في حدوث قلق في المؤسسة. طورت تلك السيدة المتطوعة من نفسها لتصبح بعد ذلك واحدة من أكثر داعمي المؤسسة الجديدة أهمية وأقوى العاملين والعاملات، وليس أكبر أعدائها. نعم، يمكن فصل المتطوعين من الخدمة ولكن يستحق المتطوعون أن يحظوا بالاهتمام وإعادة التوجيه قبل اتخاذ تدابير جذرية.

عدد المتطوعين مقارنة بعدد الموظفين

لا توجد قواعد محددة تحدد النسبة القياسية بين أعداد المتطوعين وأعداد الموظفين أو النسبة التي تُطبق عندما يحتاج مدير المتطوعين إلى الانتقال من وظيفة بنصف دوام إلى وظيفة بدوام كامل. وبالمثل، فإن ساعات العمل التطوعي ليست بديلاً جيدًا لوضع معادلات تترجم وظائف المتطوعين ذات الدوام الجزئي إلى معايير تنطبق على وظائف الدوام الكامل؛ من أجل صياغة مهام وطرق الإشراف. إن العمل مع ثمانية متطوعين يقدم كل منهم خمس ساعات من الخدمة أسبوعياً (بإجمالي 40 ساعة خدمة أسبوعيا) أفضل من العمل مع متطوع يقدم نفس المدة من الخدمة لأن عمل ثمانية أشخاص لنفس المدة يعادل قيمة كبيرة جداً من وجهة نظر الإشراف.

ومع ذلك، نعلم أنه كلما كانت توقعات المتطوعين أكثر تركيزاً، تطلبت دعمًا أكبر من الموظفين وإشرافًا أوثق. على سبيل المثال، تحدد معايير برنامج المحامي الخاص المعين من قبل المحكمة مشرفًا واحدًا لكل 30 متطوعًا (National CASA Association، 2006). ولأغراض الإشراف، يوصي دليل سياسة المتطوعين الصادر عن إدارة الترفيه والمتنزهات بسان فرانسيسكو (بدون تاريخ) بتكليف بستاني واحد (عامل حديقة) للإشراف على 15 متطوعًا. ومع ذلك، لا يشير أي من العددين المشار إليها أعلاه لعدد أفراد طاقم العمل المطلوب وجوده في مكتب المتطوعين الذي يقوم باستقطاب وتوظيف هؤلاء الأشخاص وإعدادهم للخدمة. ينبغي على كل منظمة دراسة أهدافها وأنشطتها وأعباء العمل عند مشاركة المتطوعين واتخاذ القرار وفقًا لذلك بشأن تعيين إدارة المتطوعين. قد توفر المقارنة المعيارية لبرامج الأخرى في مجالات الخدمة المماثلة نظرة ثاقبة حول مستويات التوظيف والتوقعات الملائمة.

العلاقات بين المتطوعين والموظفين

نجد في معظم الوقت مقاومة وتصدي لأي مشروع جديد أو متغير. قد يؤدي تكثيف برنامج المشاركة المجتمعية بشكل كبير إلى إثارة الموظفين لمخاوف لديهم بشأن أعباء العمل كبيرة الحجم أو الأمن الوظيفي أو مؤهلات المتطوعين أو توقيت القرار أو الأدوار التي قد يضطلع بها أفراد المجتمع. إن اتباع الخطوات الموضحة في هذا الفصل سوف يعالج العديد من هذه القضايا وقد تساعد المؤشرات التالية أيضًا:

◆ تشكيل لجنة من الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين للمساعدة في تخطيط وتنفيذ مبادرة المشاركة المجتمعية: إن الاستعداد للاستماع بعناية لمطالب الموظفين الحاليين سيقطع شوطًا طويلاً في سبيل تقبلهم للمشروع الجديد، إذ عليك أن تضع في اعتبارك ما إذا كانت جميع مخاوفهم قائمة على أسباب منطقية ولكن بالتأكيد مهما كانت تلك المخاوف، عليك معالجتها أثناء عملية التخطيط.

◆ مساعدة الموظفين على النظر في الخدمة التي نفذوها وربط تجاربهم كمتطوعين، بعملهم كموظفين يتفاعلون الآن مع المتطوعين، ما من أحد يريد أن يضيع وقته ونحن لا نرغب في المعاملة السيئة. إن من شأن تعميم تجربة المتطوعين أن تساعد الموظفين على النظر إلى القوى العاملة الجديدة بشكل إيجابي.

◆ توجيه الموظفين نحو التوقعات: لا ينبغي فقط أن نتوقع من الموظفين العمل في إطار المبادئ التوجيهية للتوقعات المناسبة، بل ينبغي أيضًا مكافأتهم على امتثالهم لتلك المبادئ التوجيهية. عند الاعتراف بملاءمة المتطوعين، عليك توجيه الشكر للموظفين ممن دعموا هؤلاء المتطوعين. عليك أيضاً ربط مكافآت الجدارة وغيرها من المكافآت بهذا التوقع كما هو الحال مع المتطلبات الوظيفية الأخرى.

◆ إطلاع الموظفين على توقعات وحقيقة القوى العاملة من المتطوعين: إن الغالبية العظمى من الأشخاص الذين يعرضون الخدمة يتوقون للمساعدة؛ لأنهم ليسوا هناك لتولي وظائف أو لتحمل مسؤوليات لمدة 40 ساعة عمل في الأسبوع. بالتالي، عليك تزويد بالموظفين بكل ما هو جديد حول ماهية المتطوع، وكيف يمكن أن يصبح المتطوعون أعضاء مهمين في فريق منظمتك؟.

لمزيد من المصادر حول هذا الموضوع، راجع الموقع التالي:

www.energizeinc.com/art/subj/emp.html.

خاتمة

تستفيد المنظمات من توسيع تصورها عن العمل التطوعي لدراسة التفاعل المعقد بين احتياجات وأهداف المنظمة، أو القضية التي يتم خدمتها ومخاوف وتوقعات الأشخاص المحتمل قيامهم بالخدمة. وحيث أن إطار مشاركة المتطوعين منظم على محوري الوقت والاتصال بالخدمة، فإن هذا الإطار يسلط الضوء على مدى تعقيد وكفاءات المتطوعين كمورد.

باستخدام هذا الإطار، يمكن للمرء تصور العلاقات الموجودة بين مجموعة متنوعة من المتطوعين المحتملين: الأشخاص الذين يشتركون في نفس الهدف ذات النطاق الواسع لإحداث فرق، ولكنهم ينظرون إليه من عدد من وجهات النظر الفردية المتميزة. كما هو موضح هنا، يمكن أن يحدث التغيير عندما يخدم المرء قضية يؤمن بها ويقدم مهارة قيِّمة، ويعمل كجزء من شبكة تولي له بعض الأهمية الشخصية.

لا تؤدي الاستجابة لوجهات نظر المتطوعين المتخصصة إلى اكتساب خبرات ذات مغزى أكبر للمتطوعين فحسب، بل تخلق أيضًا فرصًا لك كقائد منظمة غير ربحية، حيث أن استغلال موارد المتطوعين يمكن أن يؤدي لاحقًا إلى كادر عمل من المؤيدين المجتمعيين، وكذلك استغلال الموارد التي نتجت من جراء التواصل قصير الأجل مثل فعاليات «أيام الرعاية»، وهؤلاء الأشخاص هم الذين يعرفون عن المنظمة ويقدرون خدماتها وقد يدعمون المهمة باستمرار. إن اللقاءات قصيرة الأجل من شأنها عمل قوائم بريدية وعمل روايات تصلح لأن تكون قصصاً، واستقطاب المزيد من المتطوعين والتعرف على جهات اتصال جديدة في المنظمات الرئيسية للتعاون. ومع ذلك، لن يحدث أي من تلك النتائج بدون التصنيف/ التقسيم الواعي لاتصالات المتطوعين، والتخطيط لمشاركة المتطوعين الفعالة وتأمين الموارد اللازمة لضمان المشاركة الإيجابية للمتطوعين، واستهداف جماهير المتطوعين لبناء الدعم للمنظمة.

ضع في اعتبارك الخيارات التي يعرضها الإطار عند التخطيط لمشاركة المتطوعين، علماً بأن تلك الخيارات ليست فقط فرص دعم المتطوعين، ولكنها تشمل أيضًا توقعات الإدارة المختلفة بشأن الخدمة في كل جزء من أجزاء الإطار الأربعة. عليك الحصول أيضًا على معلومات كافية عن المشاركين في المجتمع لفهم جميع الطرق التي قد يكونوا متاحين فيها ومستعدين لدعم المنظمة.

إن عدم وجود إطار، بغض النظر عن مدى دقة التصور، هو بديل للتعرف على الاحتياجات والاهتمامات الفريدة للمتطوعين الفرديين. قد لا يريد مدير أعمال ذو مهارات عالية وشخصية قوية سوى زراعة الزهور فقط لتجميل منطقة حضرية، أو القيام بعمل تطوعي بصحبة كلبه أو زيارة كبار السن في دار لرعاية المسنين. وبالمثل، قد يستمتع المتخصص في معالجة الأشجار التالفة بفرصة عمل قاعدة بيانات لمؤسستك واستخدام مجموعة من المهارات المرتبطة بشكل هامشي فقط بمكان عمله. تختلف رغبات واحتياجات المتطوعين بمرور الوقت. لذلك، يُحول احترام وقت وخدمة المتطوعين أفراد المجتمع إلى شركاء ملتزمين بشكل مشترك بنجاح المنظمة.

ورقة عمل: تقييم الأنماط الحالية لمشاركة المتطوعين

في البداية، عليك استخدام الشبكة الموجودة في الشكل 5 – 4 للتعرف على طرق مشاركة المتطوعين حاليًا (تذكر تضمين مجلس الإدارة). بعد ذلك، املأ بنود الشبكة بأفكار حول كيفية مشاركة المتطوعين في أعمال المنظمة المستقبلية.

الشكل ٥-٤: استمارة إطار عمل مشاركة المتطوعين

		الاتصال بالخدمة	
		التركيز على الانتماء	التركيز على المهارة
وقت الخدمة	الموضوعات قصيرة المدى		
	الموضوعات طويلة المدى		

عليك أيضاً تقييم فعالية وضع منظمتك الحالي: ما المجالات التي سيكون فيها المتطوعون أكثر فائدة؟ وكيف تتم إدارتهم ودعمهم؟ وما مدى فعالية عمل الموظفين مع المتطوعين؟

1 – للحصول على تفاصيل بشأن حسابات القيادة التنفيذية بشأن عمل المتطوعين، انظر:

(S. J. Ellis، From the Top Down: The Executive Role in Volunteer Program Success (Philadelphia، PA: Energize، Inc.، 1996

والتي كانت بمثابة مصدر إلهام رئيسي عند كتابة هذا الفصل.

المراجع

Aldape، N.، Barker، C.، Beekley، T.، Berger، T.، Bies، A.، Brown، A.F.، et al. (2006). An analysis of the nonprofit and volunteer capacity–building industries in Central Texas. Austin، TX: RGK Center for Philanthropy and Community Service and the George Bush School of Government and Public Service.

Bureau of Labor Statistics. (2007، September). Volunteers by how they became involved with main organization for which volunteer activities were performed and selected characteristics. Retrieved from www.bls.gov/news.release/volun.t06.htm

Ellis، S. J. (1996). From the top down: The executive role in volunteer program success. Philadelphia، PA: Energize، Inc.

Ellis، S. J.، & Noyes، K. H. (2003). Proof positive: Developing significant volunteer recordkeeping systems (rev. ed.). Philadelphia، PA: Energize، Inc.

Ellis، S. J.، Weisbord، A.، & Noyes، K. H. (2003). Children as volunteers: Preparing for community service (rev. ed.). Philadelphia، PA: Energize، Inc.

Frumkin، P. (2002). On being nonprofit: A conceptual and policy primer. Cambridge، MA: Harvard University Press.

Graff، L. (2003). Better safe . . . : Risk management in volunteer programs & community service. Dundas، Ontario: Linda Graff and Associates.

Hager، M. A. (2004). Volunteer management capacity in America's charities and

congregations: A briefing report. Washington، DC: Urban Institute. Retrieved from www.urban.org/url.cfm?ID–410963.

Independent Sector. (2001). Giving and volunteering in the United States 2001. Washington، DC: Urban Institute. Retrieved from www.cpanda.org/pdfs/gv/GV01Report.pdf

McCurley، S. (1993، January/February). How to fire a volunteer and live to tell about it. Retrieved from www.casanet.org/program–management/volunteer–manage/fire.htm

Musick، M. A.، & Wilson، J. (2008). Volunteers: A social profile. Bloomington، IN: Indiana University Press.

National CASA Association. (2006، May). National CASA Association standards and quality assurance system for local CASA/GAL member programs: Executive summary—What every judge needs to know. Retrieved from www.casaforchildren.org/site/c.mtJSJ7MPIsE/b.5552449/k.349D/National_CASA_Association_Standards.htm

Placing a value on volunteer time. (2005، Fall). Investigator، 2، 1–3. Retrieved from www.utexas.edu/lbj/rgk/investigator/issue4

Rehnborg، S. J. (1995، July). A few pointers on the unpleasant topic of firing volunteers. Retrieved from www.serviceleader.org/new/managers/2005/07/000270.php

Rehnborg، S. J.، Fallon، C. K.، & Hinerfeld، B. J. (2002). Investing in volunteerism: The impact of service initiatives in selected Texas state agencies. Austin، TX: University of Texas.

San Francisco Recreation & Park Department. (n.d.). Volunteer policy. Retrieved from www.parks.sfgov.org/site/recpark_page.asp?id=51760

Scheier، I. H. (1975). Need overlap analysis: A technique for job development. Synergist: The Journal of ACTION'S National Student Volunteer Program (ACTION)، 3، 14–18.

Stallings، B. (2005). 12 key actions of volunteer program champions: CEOs who lead the way. Philadelphia، PA: Energize، Inc.

Grantmaker Forum on National and Community Service. (2003، March). The cost of a volunteer: What it takes to provide a quality volunteer experience. Retrieved from www.pacefunders.org/publications/pubs/Cost%20Volunteer%20FINAL.pdf

Wing، K. T.، Pollak، T. H.، & Blackwood، A. (2008). The nonprofit almanac 2008. Washington، DC: Urban Institute Press.

الفصل السادس: التقييم والتخطيط وتحليل تعيين القوى العاملة

تشيرايل إن يالين ((Cheryle N. Yallen، MS
باربرا كيه وينتوورث (Barbara K. Wentworth، MS)

عند التفكير في وضع برنامج متطوعين لأول مرة، يُعتبر التقييم التنظيمي والتخطيط المدروس ومراجعة الأدوار التي يمكن أن يلعبها المتطوعون بمثابة اعتبارات مهمة. يركز هذا الفصل على هذه المجالات الثلاثة ويعرض الاعتبارات الرئيسية التي لابد من مراعاتها في المنظمات التي تقوم بهذا العمل .

المزايا التنظيمية الرئيسية والتحديات الناشئة من جراء وجود برنامج للمتطوعين

بالنسبة لأي منظمة مؤسسة بشكل قانوني ككيان غير ربحي، يُعتبر المتطوعون جزءاً من المشهد. ومن أجل استكمال عملية التأسيس، ينبغي تحديد من يشغلون أعضاء مجلس الإدارة، حيث أن أعضاء المجلس متطوعون للعمل بدون مقابل لخدماتهم ويقومون بمهام الإشراف الرئيسية التي يفرضها قانون الولاية/ الدولة التي توجد بها المنظمة. تفضل العديد من المنظمات الذهاب إلى أبعد من هذا المسلك التطوعي الأكثر أهمية وتختار أن تضع برنامج متطوعين كامل.

من ضمن الخطوات الرئيسية التي يمكن أن تتخذها أي منظمة غير ربحية عند وضع برامج المتطوعين أن تحدد ما إذا كان برنامج المتطوعين مناسبًا للمنظمة أم لا. إن أخذ الوقت الكافي لتقييم المزايا والتحديات المرتبطة بوضع وتنفيذ ودعم برامج المتطوعين أمر بالغ الأهمية. بمجرد أن يتقرر أن برنامج المتطوعين يصب في مصلحة المنظمة، فإن التخطيط المدروس والالتزام المستمر بدعم الموارد البشرية والمالية والاستراتيجية يمكن أن يؤدي إلى نجاح طويل المدى.

تشير دراسة ميدانية لأدبيات برامج المتطوعين إلى مجموعة متنوعة من المزايا التي تتحقق للمنظمات غير الربحية، حيث يمكن استخلاص تلك المزايا/ الفوائد من خلال وضع برنامج منظم للمتطوعين. تنطوي المزايا الرئيسية ما يلي:

- النهوض بأعمال المنظمة غير الربحية من خلال المساعدة التي يقدمها المتطوعون.
- صياغة أو تحسين الصورة العامة للمنظمة في المجتمع من خلال قصص المتطوعين التي تساعد المنظمة على حدوثها، وأيضاً من خلال المتطوعين الذين يشاركون قصصهم مع الآخرين.
- تعزيز القدرة على جمع موارد إضافية بشرية ومالية.
- تمديد العمل الذي يتم إنجازه من قبل العاملين بأجر في المنظمة، بما في ذلك توفير الخدمات المباشرة لعملاء المنظمة، خاصة داخل منظمة تقدم كل خدماتها بالكامل من خلال المتطوعين والتي يؤدي فيها المتطوعون العمل كموظفين.
- إنجاز المشاريع أو الفعاليات التي لن تتم بدون المتطوعين.
- تمثل فرصة لجلب الحيوية والمواهب الجديدة إلى المنظمة على أساس مستمر.

أولاً وقبل كل شيء، يُعتبر برنامج المتطوعين فرصة لتعزيز مهمة المنظمة. بغض النظر عن الدور الخدمي الذي يؤديه المتطوعون، فإن وقت وجهد المتطوعين يمكنه أن يدعم ويدفع عمل المنظمة إلى الأمام وسواء كان عمل المتطوعين في مجلس الإدارة أو كانت مهمتهم التحدث مع المانحين كجزء من جهود البحث عن تمويل أو التخطيط لفعالية خاصة لجمع موارد إضافية أو التعامل مباشرة مع العملاء/ المستهلكين، فإن كل دور من هذه الأدوار يدعم المهمة العامة للمنظمة.

تُعتبر أعمال المنظمات غير الربحية بمثابة أعمال تجارية، كما أن تحقيق أهداف العمل لا يقل أهمية عن تلبية متطلبات المهمة. في تقرير صادر عن مؤسسة "يو بي إس" (UPS) بعنوان "دليل إرشادي للاستثمار في إدارة موارد المتطوعين"، لوحظ أن المشاركة الفعالة للمتطوعين تدعم أهداف العمل، مثل: وضع هوية العلامة التجارية وخلق الولاء وحسن النية في المجتمع بالإضافة إلى تعزيز الموارد البشرية والمالية الإضافية من قطاع الشركات والقطاعات المانحة (Association for Volunteer Administration [AVA] & UPS Foundation، 2005

إن زيادة ظهور منظمة ما في أعين أصحاب المصلحة الحاليين والمحتملين أمر بالغ الأهمية لزيادة

قاعدة الجهات المانحة، حيث يصبح المتطوعون المشاركون بفاعلية سفراء للمجتمع الأكبر لتبادل خبراتهم ودعم المنظمة وهذا بدوره يمكن أن يساعد جذب متطوعين ومانحين آخرين من جميع الفئات، بما يمنح المنظمة ميزة تنافسية.

تشير الأبحاث أيضًا إلى أن المتطوعين هم الأوفر حظاً لأن يصبحوا مانحين بأنفسهم بسبب مشاركتهم المقبولة مع منظمة أو في قضية ما. وفقًا لدراسة صندوق "فيديليتي" للاستثمارات الخيرية لعام (Fidelity Charitable Gift Fund)، فإن الأمريكيين الذين يتطوعون بوقتهم ومهاراتهم لصالح المنظمات غير الربحية يتبرعون أيضًا بمتوسط عشرة أضعاف الأموال التي يتم التبرع بها للمؤسسات الخيرية مقارنة بالأشخاص الذين لا يتطوعون. بالإضافة إلى ذلك، أفاد ثلثا المشاركين الذين تطوعوا في الاثني عشر شهراً الماضية أنهم يتبرعون بأموال أكثر بعشر أضعاف الأموال التي يقدمها المتبرعون الذين لم يتطوعوا للعمل، وأفادوا أيضاً بأنهم يتبرعون لنفس المؤسسات الخيرية التي يتطوعون فيها، وأنه من المرجح أن يزيدوا من تبرعاتهم الخيرية في المستقبل.

قد يكون هناك تحدياً أمام المنظمات غير الربحية مهما كان حجمها لزيادة الموارد الكافية لدعم عملياتها. ومن خلال مشاركة المتطوعين يمكن للمنظمة في كثير من الأحيان تحقيق المزيد من أهدافها دون زيادة الأموال اللازمة للبرامج والأنشطة الأخرى، إذ يمكن أيضًا للمنظمة غير الربحية زيادة مواردها العينية من خلال حصر واستغلال الوقت والمواهب التي يتم التبرع بها طوال فترة فعالية ما أو تقديم برنامج ما أو سنة مالية ما.

حاليًا، يتم حساب متوسط قيمة ساعة التطوع بمبلغ 20.85 دولارًا إلى جانب تسوية الفروق التي تتراوح ما بين 11.06 دولارًا إلى 28.52 دولارًا في الولايات (القطاع المستقل، 2009) (Independent Sector، 2009). إن تتبع هذه المعلومات لا يوضح فقط قيمة المتطوعين في المنظمة ولكن يمكن أن ينتج عن تتبع هذه المعلومات جذب موارد إضافية، حيث يمكن أن يجذب برنامج المتطوعين الناجح مساهمات متزايدة من الجهات المانحة ومنحًا من جميع الأنواع، بما في ذلك تلك المنح التي يقوم بها المتطوعون الذين يعملون لصالح الشركات ذات العطاء الخيري، وغالبًا ما ترى الجهات الممولة قدرة المتطوعين على تقديم خدمات جديدة أو موسعة للمنظمة، بما يمثل زيادة في عائد

استثمارهم.

يمكن للمتطوعين أيضًا زيادة الخدمات التي يقدمها موظفو المنظمة. بناءً على نوع الخدمات المقدمة والخبرات المطلوبة، يمكن لفرق المتطوعين المدربين تدريباً جيداً تحقيق نفس الأهداف مثل الموظفين بأجر، حيث أن القدرة على تقديم خدمات الدعم المباشر أو غير المباشر أو الدعم من خلال مساعدة المتطوعين تتوقف على نتائج تحليل تعيين الموظفين والاستقطاب الناجح وتدريب المتطوعين المطلوبين.

يمكن إتمام الفعاليات والمشاريع الخاصة التي تتطلب موارد غير متوفرة حاليًا من خلال التزام المتطوعين ونشاطهم وحيويتهم أيضًا. يقدم المتطوعون، من خلال هذه الأنواع من الأنشطة، منظورًا جديدًا ومواهب مطلوبة وعلاقات جديدة مع قادة الأعمال التجارية وقادة المجتمع، مما يُمكن من تعزيز عمل المنظمة المتعلق بمهمتها.

هناك أيضًا تحديات بالنسبة للمنظمات غير الربحية التي ترغب في وضع برنامج متطوعين، ومنها:

- الموارد المالية المطلوبة لدعم البرنامج، سواء في البداية أو عند استمرار البرنامج.
- امتلاك موظفين مؤهلين.
- الدعم المقدم لضم أعضاء مجلس الإدارة والموظفين التنفيذيين وغيرهم من الموظفين.

وكما هو الحال في أي برنامج آخر داخل منظمة غير ربحية، يتطلب برنامج المتطوعين موارد بشرية ومالية واستراتيجية وفي حين أن الوقت الذي يتبرع فيه المتطوعون في سبيل قضية ما "مجاني" ولا يتطلب مقابلاً مادياً على مستوى السوق، فإن تكاليف دعم برنامج المتطوعين حقيقة وليست خيالاً، حيث ترتبط النفقات الرئيسية ذات الصلة بتشغيل برنامج المتطوعين بالموظفين. من أجل برنامج المتطوعين الناجح، ينبغي أن يكون مدير البرنامج على دراية بأفضل الممارسات في مجال إدارة موارد المتطوعين وأن يكون قادرًا على مشاركة كل من الموظفين وأفراد المجتمع في البرنامج. وحيث أنه قد يكون من المناسب في بعض المواقف أن يتولى أحد المتطوعين هذا الدور، تشير مجموعة متزايدة من الأبحاث إلى أن منصب مدير البرنامج مثل أي منصب إداري آخر داخل المنظمة، وأن دفع المال للفرد للقيام بهذه المهمة يجني العديد من الفوائد. وعندما يكون المدير عضوًا في فريق عمل بأجر، تضمن المنظمة أن هذا

المدير سيكون متواجداً باستمرار لفترة محددة من الوقت وتضمن أن ينصب تركيزه على الإشراف على برنامج المتطوعين. ويمكن تعيين مدير موارد المتطوعين بناءً على نفس مستوى الأداء والمساءلة مثله مثل أي موظف آخر(Rehnborg، n.d) (رينبورغ، بدون تاريخ). بالإضافة إلى ذلك، فإنه عندما يوجد لدى المنظمة طاقم عمل بأجر، فإنه يمكن تعلم الممارسات السليمة لإدارة المتطوعين وتطبيقها كجزء من التوقعات الوظيفة (Hager & Brudney، 2004). وهذا بدوره يضمن أن يحظى برنامج المتطوعين بنفس الاهتمام والدعم والدور في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية مثل أي برنامج آخر.

علاوة على ذلك، يشير "بروس إسترلاين" (Bruce Esterline)، نائب رئيس قسم المنح بمؤسسة "ميدوز"، إلى ما يلي: "قد تكون بعض الدولارات أكثر فعالية من حيث التكلفة، حيث يمكن استثمارها كأجر مدير متطوع يمكنه أن يستغل وقت المتطوعين ويكون عائد الاستثمار أكثر من أي استثمار" (AVA & UPS Foundation، 2005). ويمكن أن تؤدي تكلفة عدم تقديم أفضل الخبرات الممكنة للمتطوعين إلى دعاية سلبية ينشرها المتطوعون الساخطون، وتؤدي إلى عدم استمرار الجهات المانحة مع المنظمة وانخفاض الدعم المجتمعي.

إن تبني مستوى عالٍ لإدارة برنامج المتطوعين يُعتبر ذات تكلفة أكثر، لكن العائد من هذا الاستثمار المالي قد يحقق مكافآت كبيرة للمنظمات غير الربحية. في الواقع وبسبب التغيرات الديموغرافية وتوقعات المتطوعين المتزايدة وكذلك التدقيق المتزايد من جانب الجهات الممولة والمجتمعات، تضطر المنظمات غير الربحية إلى استثمار المزيد من الوقت والمال في مجالات البرنامج التي تُظهر نتائج مباشرة (Graff، 2006). وتعتبر برامج المتطوعين المدارة جيداً أحد هذه المجالات.

تنطوي تكاليف منصب مدير إدارة موارد المتطوعين على الراتب (سواء كان موظف غير متفرغ أو موظف بدوام كامل) وكذلك تشمل أي مزايا تشكل جزءًا من حزمة المزايا المقدمة لموظفي المنظمة، وبدل المواصلات والتدريب والتطوير المهني. كما أن هناك نفقات محتملة عند بدء البرنامج، مثل: نفقات الإعلان عن طلب أو توظيف متطوعين وبدل المواصلات أو نفقات حوافز المتطوعين أو نفقات التأمين على المتطوعين الذين يعملون باسم المنظمة، وكذلك المستلزمات والتكاليف المرتبطة بجهود التعرف على المتطوعين.

ينبغي أيضاً مراعاة أن هناك تكاليف غير مباشرة، منها النفقات العامة (مكاتب العمل والمعدات والمرافق والتكنولوجيا اللازمة للمحادثات) والمبالغ المدفوعة مقابل الوقت الذي يقضيه الموظفون الإضافيون في المشاركة في التدريب والمساعدة في التخطيط والإشراف على المتطوعين. لضمان برنامج مستمر وناجح، سيكون هناك حاجة إلى إدراج تلك النفقات في ميزانية كل عام لدعم برنامج المتطوعين.

هناك تحدي محتمل آخر قد تواجهه المنظمة ألا وهو تصدي الموظفين الحاليين أو أصحاب المصلحة الآخرين، حيث أنه من المحتمل أن يثير الموظفون مخاوف بشأن زيادة عبء العمل اللازم لدعم المتطوعين ومخاوف بشأن أمنهم الوظيفي. وقد يعبرون أيضًا عن مخاوفهم بشأن تأهيل المتطوعين وعدم رغبتهم في أن يشرع المتطوعون في تنفيذ الأعمال الموكلة لهؤلاء الموظفين الحاليين.

من الجدير بالذكر أن إدخال المتطوعين إلى كنف المنظمة بمثابة استكمال ودعم لعمل الموظفين بأجر، وليس ليحلوا محل الموظفين بأجر. يُعتبر التأسيس لدعم الموظفين ومجلس الإدارة وأصحاب المصلحة الآخرين أمرًا حيويًا لنجاح برنامج المتطوعين في مرحلة التخطيط الأولية وعلى المدى الطويل. إن إدراج الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة وغيرهم من أصحاب المصلحة في عملية التخطيط الكاملة لبرنامج المتطوعين، يمكن أن يسمح بالتصدي للمفاهيم الخاطئة أو المخاوف ومناقشتها، بما يخفف من وطأة العديد من هذه التحديات.

اتجاهات التطوع وأثرها على تخطيط وإدارة برنامج المتطوعين

يمكن أن يتخذ التطوع العديد من الأشكال والصور. بالإضافة إلى المتطوعين التقليديين الذين قد يحافظون على علاقة منتظمة وطويلة المدى مع منظمة أو أكثر من المنظمات غير الربحية، فإنه يوجد حالياً أنواع أخرى أكثر بروزاً من العمل التطوعي. وحيث أن الوسائل الممكنة لمشاركة المتطوعين تتأثر بالتغيرات في المناخ الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والديموغرافي، فإن تلك الوسائل آخذة في التوسع. إن من بعض الاتجاهات التي سيتم مناقشتها ما هو ذات سياق مدفوع لتغيير توقعات المتطوعين كلما أخذت وتيرة الحياة اليومية في التطور. تنقسم هذه الاتجاهات إلى مجموعتين: الاتجاهات المرتبطة بتغير التركيبة السكانية والاتجاهات المرتبطة بشكل خدمات المتطوعين. يؤثر كل اتجاه من الاتجاهات المدرجة على تخطيط وإدارة برنامج المتطوعين من أجل ضمان مشاركة المتطوعين الناجحة وتحقيق الأولويات التنظيمية.

الاستفادة من الخصائص السكانية/ الديموغرافية

اندماج الشباب وتعلم الخدمة

تستمر العديد من المناطق التعليمية في جميع أنحاء الولايات المتحدة في طلب مستوى معين من الخدمة المجتمعية وغالبًا ما يتم احتساب الخدمة بالساعات، حتى يتسنى للطلاب تحقيق هذا المستوى قبل التخرج من المدرسة الثانوية. أفاد 38% من الشباب، يقدر بنحو 10.6 مليون طالب على مستوى الدولة، بمشاركتهم الحالية أو السابقة في الخدمة المجتمعية كجزء من أنشطة أو متطلبات مدرسية (شركة الخدمة المجتمعية والوطنية، 2006) (Corporation for National and Community Service، 2006). إن تعلم الخدمة (التعلم من خلال الخدمة) في ازدياد تام، حيث يفي المنهج الدراسي والمشاركة المجتمعية بمتطلبات توسيع أو تعزيز التعلم. تم إلحاق 77٪ أو ما يعادل 7.8 مليون من هؤلاء الطلاب المشاركين في أنشطة الخدمة المجتمعية في المدرسة في دورة تعليمية من مكوناتها تعلم الخدمة (شركة الخدمة المجتمعية والوطنية، 2006). وقد ثبت أن دمج النشاط والخدمة له تأثير فعال في زيادة معرفة الطالب وتطبيقه للمعلومات والأفكار. لكي تكون المشروعات فعالة بالكامل، ينبغي أن تتضمن عناصر تعلم الخدمة الرئيسية لمشاركة الطلاب في التخطيط والمشاركة على مدى فترة زمنية ممتدة (فصل دراسي بشكل عام)، وأن تتضمن فرصة للتفكير في التعلم من التجربة.

يتطلب اندماج الشباب في المشاركة المجتمعية توقعات واضحة، وكذلك يتطلب العمل في إطار زمني محدود في كثير من الأحيان وتوفير نوع من الإشراف من جانب الكبار. قد تكون هناك حاجة إلى فرص للمشاركة أثناء عطلة نهاية الأسبوع بسبب المدرسة أو الالتزامات الأخرى خلال الأسبوع، وهذا يتوقف على الشباب الذين يتم تحديدهم للمشاركة. إن المرونة في وضع جداول المشاركة الزمنية ووجود مجموعة متنوعة من الفرص، بما في ذلك تلك التي تسير بخطى سريعة وتعتمد على التكنولوجيا، ينتج عنها نتائج سريعة و/ أو تضع المدرسة في موضع اهتمام وتقدير أو أن السيرة الذاتية للأفراد ستتحدث عن شباب اليوم ودوافعهم للمشاركة.

قبل بدء المشروع، تتطلب فرص تعلم الخدمة جيدة التخطيط تخطيطاً مسبقاً واتفاقاً على الأهداف القابلة للتحقيق والإطار الزمني لمشاركة الطلاب. تنطوي الفوائد التي تعود على المنظمة غير الربحية على الحصول على معلومات أو مخرجات قيّمة، مثل رسم خرائط مستجمعات/ أحواض المياه ومصادر التلوث للمنظمة البيئية. وعند الانتهاء، ستعمل هذه الجهود المدفوعة من الطلاب على ربط تعلم الطلاب في مجالات الرياضيات والعلوم والبيئة بالمجتمع الذي يعيشون فيه.

الشباب

في عام 2008، أفاد 8.24 مليون شاب تتراوح أعمارهم بين 16 و24 عامًا عن قيامهم بالتطوع. وهذا العدد يمثل ما يقرب من نصف الزيادة الإجمالية في العدد الكلي للمتطوعين الذين تم الإشارة إليهم في العمل التطوعي على الصعيد الوطني وذلك العدد يمثل زيادة بنسبة 7.8 مليون متطوع في هذه الفئة العمرية التي تم الإشارة إليها في التطوع بعام 2007. وتتوافق النتائج مع مؤشرات أخرى تشير إلى ظهور أخلاقيات قوية في جيل الألفية من حيث الخدمة التطوعية وفقا لزيادة قدرها ٪217 في معدل الطلبات المقدمة في عام 2009 إلى برنامج المجتمع المدني التطوعي "أميريكوربس" (شركة الخدمة المجتمعية والوطنية، 2010). وعلى الرغم من صعوبة إيجاد وظيفة في سوق العمل في عام 2009، إلا أن الزيادة في الطلبات تعكس الاهتمام المتجدد بالخدمة عقب الحملة التي قادها المتطوعون وتنصيب الرئيس أوباما في عام 2008. وتعد الخدمة خطوة متزايدة الأهمية من أجل التطور المهني للشباب، وفي حين أن العديد من المدارس الثانوية والكليات تتطلب مستوى معينًا من الخدمة المجتمعية، فإن هناك أنواعًا أخرى من الخدمة، بما في ذلك برامج الزمالة والتدريب غير مدفوع الأجر في المنظمات المحلية غير الربحية تسمح للشباب باكتساب الخبرة وبناء السيرة الذاتية.

بالنسبة للمنظمات التي يشارك الشباب في العمل بها، تعود مسألة المرونة لتكون العامل الأساسي فيها، حيث يمكن أن تؤدي المتطلبات المدرسية الكثيرة وبرامج/ جداول العمل إلى الحد من توافر الشباب. وتُعتبر فرص العمل في المساء وعطلات نهاية الأسبوع بمثابة طرق إيجابية لمشاركة هذه الفئة

من السكان. ويمكن للمشاريع التي تمكّن الشباب من التعلم وتوسيع معارفهم وخبراتهم، سواء على المدى القصير أو من خلال التدريب (على مدار الفصل الدراسي أو العطلة المدرسية أو العطلة الصيفية)، أن توفر خدمات قيّمة للمنظمة غير الربحية. إن وصف المواقف والتوقعات مع وجود فرصة منتظمة لتغذية راجعة ذات اتجاهين هو أمر ضروري من أجل نجاح مشاركة هذه الفئة السكانية.

المتقاعدون حديثاً

يوفر الأفراد المتقاعدون من العمل ثلاثة دروس مستفادة ليكتسبها المتطوعون وهي على وجه التحديد: مدة الخدمة وتجارب الحياة والمعرفة المهنية. إن الأفراد الذين وُلدوا بين عامي 1946 و1964، خلال فترة طفرة المواليد بعد الحرب العالمية الثانية، عددهم 77 مليون شكلوا فئة عمرية أكبر بكثير من الفئة السابقة لها وأكبر من الفئة اللاحقة لها بعد انخفاض معدلات المواليد، يشكلون حاليًا الغالبية العظمى من البالغين في منتصف العمر. وتشير الأبحاث إلى أنهم يتطوعون في منتصف العمر بمعدل أعلى من الأجيال السابقة بما يصل إلى 75 ٪، بما يشير إلى أنهم يخططون للبقاء مشاركين بنشاط في مجتمعهم (شركة الخدمة المجتمعية والوطنية، 2007) (Corporation for National and Community Service، 2007).

اعتبارًا من عام 2011، سيصل كبار السن من هذا الجيل إلى سن التقاعد عند 65 عامًا. ويبدو أن الأفراد الذين وُلدوا بين عامي 1946 و1964 لديهم اهتمامات تطوعية مختلفة عن الأجيال السابقة. يبحث هذا الجيل من المتقاعدين بشكل عام عن فرص تحدي تمكنهم من الاستمرار في استخدام مهاراتهم. تنادي فرص التطوير المهني والمشاركة كشريك ذات قيمة أفراد هذا الجيل للاستمرار في إحداث فروق متميزة بطريقة هادفة. إن إبقاء هذا الجيل من المتطوعين سعداء – عن الطريق النظر بإيجابية إلى تجاربهم وخبراهم – سيبقيهم مشاركين باستمرار. وقد يحقق الاستمرار في اتباع هذه النظرة نتائج طويلة المدى للعديد من المنظمات.

لقد ذكرنا سابقًا أن التطوع والعطاء عنصران مرتبطان ببعضهما البعض. وفي هذا الصدد، يتوقع اثنان من أساتذة كلية بوسطن، وهما "بول سكيرفيش" و "جون جيه هافينز"، أنه بحلول

عام 2055 ستتغير ملكية 41 تريليون دولار، حيث سينقل الأفراد الذين وُلدوا بين عامي 1946 و 1964 ممتلكاتهم وأصولهم إلى الجيل القادم (مركز كلية بوسطن للثروات والأعمال الخيرية، 2006) (Boston College Center on Wealth and Philanthropy، 2006)، في حين أن الكثير من هذه الثروات ستنتقل ملكيتها إلى الورثة، هناك تقديرات بأنه يمكن التبرع بمبلغ يتراوح من 1.7 إلى 6 تريليون دولار للجمعيات الخيرية في جميع أنحاء الدولة. من شأن هذا التحول المنتظر في ملكية تلك الثروات أن يدفع المنظمات للبحث عن تطوع وتبرعات أفراد الجيل القادم من المتقاعدين ودعمهم والمحافظة عليهم.

المشاركة المؤسسية

تُعتبر مشاركة الموظفين، سواء كأفراد أو في مجموعات، بمثابة مصدر تحتفي به المنظمات غير الربحية للمتطوعين في العديد من البرامج. وتشعر الشركات حالياً وبشكل متزايد بالرضى عن استخدام موظفيها للتبرع بجزء من وقتهم كجزء من التزامهم تجاه المجتمع، وغالباً ما يكون الموظفون قادرين على التطوع دون الحاجة إلى أخذ إجازة للقيام بذلك. تدعم الشركة مشاركة موظفيها لأن تلك المشاركة منتجة من حيث الأعمال التجارية ومفيدة للمجتمع الذي تعمل فيه الشركة.

وعلى عكس المساهمات المالية، يسمح تطوع الموظفين للشركات بتعزيز ارتباطها الشخصي الكبير بالمجتمع من خلال مشاركة مواردها البشرية مع المنظمات المحلية التي تلبي احتياجات المجتمع وفي المقابل، تستفيد الشركات من الموظفين الذين ينظر إليهم صاحب العمل نظرة إيجابية؛ لأنهم أكثر إنتاجية في مكان العمل ومن السهل الاحتفاظ بهم كموظفين كلما كانوا أكثر بروزاً في المجتمع (مؤسسة إنجاز العالمية غير الربحية، 2009) (Junior Achievement Worldwide، 2009).

إن وضوح التوقعات والتواصل مفاتيح النجاح مع متطوعي الشركات الذين غالبًا ما يتوقعون نتائج واضحة من جراء مشاركتهم. فعند تعيين موظفين أفراداً أو مجموعات، من المهم التشاور مع المتطوعين مقدمًا للتأكد من أن ظروف المتطوعين تلبي مجالات اهتمام الشركة، والتأكد من أن وقت الموظف متاح لها. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تحديد مهام المتطوعين بشكل واضح، حيث أن امتلاك خبرة تطوعية

إيجابية وخاصة عند العمل بصفة تدعم أهدف عمل الشركة يمكن أن يؤدي لتبرعات للمنظمة بناءً على مشاركة الموظفين الفرديين أو مشاركتهم في مجموعات.

الاستفادة من منهجيات المتطوعين في تقديم الخدمة

الاتفاق

المتطوع المتفق هو الشخص الذي يتطوع لمشروع محدد خلال فترة زمنية محدودة ومن أمثلتها: الفعالية الخاصة ليوم واحد أو المشاريع الخدمية والفرص التي تستقطب متطوعين حسب الحاجة على مدار العام، حيث يتم الاحتفاء بالمتطوعين على أساس المشاركة في عمل معين له جدول محدد الوقت.

ووفقًا لتقرير تزايد أعداد المتطوعين في أمريكا: جرت دراسة الاتجاهات منذ عام 1974 ولا يزال العمل التطوعي المتفق عليه قويًا، حيث يعمل حوالي ٪60 بهذه الصفة (مؤسسة الخدمة المجتمعية والوطنية، 2006). كانت الزيادة في التطوع الاتفاقي مدفوعة إلى حد كبير بالمراهقين والبالغين في منتصف العمر وهما مجموعتان زادت فيهما معدلات التطوع بشكل كبير في العقدين الماضيين.

وحيث يواصل الأفراد والأسر مواجهة ضغوط متزايدة بسبب العمل أو الالتزامات العائلية، فإنه غالبًا ما يتم الإشارة إلى قلة الوقت كسبب لعدم التطوع. ومع ذلك، يبحث الناس عن فرص للمشاركة، إذ تُعتبر التوقعات المتعلقة باختيار المهام والقدرة على إحداث فروق بارزة في فترة زمنية قصيرة والاهتمام بالفرص المتعددة مقابل الفرص الفردية بمثابة قوى تدفع المتطوعين للتطوع للعمل.

للتكيف مع هذا التوجه، يمكن تقسيم المشاريع إلى مهام أصغر ذات أهداف محددة وملموسة وغالبًا يتم دمج هذه المهام الصغيرة في مهمة أكبر يقوم فيها كل فرد أو مجموعة مختلفة من المتطوعين بتنفيذ جزء منها. يمكن لتنظيم الفرص غير المتكررة، مثل: تقديم خدمة أو تنفيذ فعالية خاصة مدتها يوم واحد، أن يجعل الأشخاص يشاركون في أنشطة محددة المدة للمساعدة في التجهيز لنشاط ما أو المساعدة فعليًا في تلك الفعالية التي تبلغ مدتها يوم واحد. إن وجود مرونة في امتداد المهام المحتملة ومرونة في اختيار أماكن تنفيذ المهام والمرونة في تحديد موعد إنجاز المهام المطلوب استكمالها قد يساعد في دعم مشاركة المتطوعين المتفقين علي أداء خدمة معينة.

المجموعات كمتطوعين

تهتم المجموعات بشكل متزايد بجميع أنواعها – العائلات والشباب والأصدقاء والشركات والمنظمات الدينية – بالتجارب والخبرات التي يمكن لهذه المجموعات التطوع فيها معًا. وبالإضافة إلى الفوائد الإيجابية التي تتجلى لأي منظمة أو مجتمع، فإن عمل المتطوعين في مجموعات يبني شعورًا قويًا بأهمية العمل الجماعي بين الأعضاء، يمكن أن يوفر أيضًا فرصة للتواصل الاجتماعي أو مقابلة أشخاص جدد أو تعزيز الروابط الموجودة داخل المجموعة.

زيادة هذا النوع من التطوع يعني تواصل هذه المجموعات مع العديد من مديري موارد المتطوعين بحثًا عن فرص هادفة، حيث أن تجربة المتطوعين المثالية في العمل الجماعي بمثابة نشاط جماعي ذات قيمة للمجتمع ويمكن تحقيقه في يوم واحد، فالعمل بالاشتراك مع المجموعة لضمان تلبية المشروع لاحتياجات كلاً من المنظمة والمجموعة أمر ضروري للنجاح. هناك منهجية عمل أخرى ناجحة وهي أن يقوم مدير موارد المتطوعين بوضع فرص تطوعية قصيرة الأجل وتكون موجهة نحو المشروع، وأن يقوم بالترويج لها بين المجموعات المحتملة في المجتمع. من شأن قيام مدير موارد المتطوعين بذلك تلبية العمل المطلوب إنجازه لأولويات المنظمة ويسمح بإجراء بعض التخطيط المسبق.

التطوع الافتراضي

إن التطوع الافتراضي أو العمل التطوعي عبر الإنترنت هو خدمة يتم تقديمها عن بعد ويتم فيها إكمال مهام المتطوعين كليًا أو جزئيًا من جهاز كمبيوتر عبر الإنترنت. ويتميز هذا الاتجاه بأنه يُمكن من مشاركة المتطوعين الذين لا يمكنهم القدوم إلى موقع التطوع؛ بسبب تضارب المواعيد أو الإعاقات أو الالتزامات الأخرى أو بعدهم عن موقع العمل التطوعي. وتشير الأبحاث، في الوقت ذاته، إلى أن غالبية المتطوعين الافتراضيين يدعمون نفس المنظمة محليًا ويدعمون العمل التطوعي في الموقع (Cravens، 2006).

هناك أمثلة على التطوع الافتراضي، منها: تصميم أو صيانة قاعدة بيانات وإجراء الأبحاث وإنشاء أو صيانة موقع على الانترنت وتقديم التغذية الراجعة إلى المنظمة ونشر المدونات من أجل التثقيف أو

الدعم أو الترويج ومراجعة المقترحات وتطوير المناهج وتصميم المنشورات والتدريب أو التوجيه عبر الإنترنت.

يُفيد المتطوعون الافتراضيون برامج المتطوعين عن طريق زيادة مجموعة متنوعة من فرص التطوع وعدد الأشخاص الذين يمكنهم المشاركة في عمل المنظمة. يشمل: التخطيط للمتطوعين الافتراضيين وضع أهداف وتوقعات واضحة للمهمة وعدد مرات تسجيل دخول المتطوعين المنتظم للموقع لتقديم الدعم، وهذا من شأنه ضمان أن تكون جهود المتطوعين متماشية مع توقعات المشروع. بالإضافة إلى ذلك، مطلوب تثقيف الموظفين في الموقع حول فوائد وتحديات هذا النوع من المهام التطوعية. ومع التوسع في استخدام أجهزة الكمبيوتر واستراتيجيات التواصل القائمة على التكنولوجيا، يمكن لهذا الاستخدام الإبداعي من جانب المتطوعين أن يعزز بشكل كبير مفهوم المنظمة واستخدام الدعم التطوعي لتلبية متطلبات مهمتها.

التطوع السياحي

يُطلق مصطلح "التطوع السياحي" على مشاركة الأفراد ممن يسعون للعمل التطوعي بدون أجر في أيام العطلات من أجل قضايا تستحق منهم العمل التطوعي (Tomazos & Butler، 2009). وحيث بدأ الاتجاه نحو "أخذ عطلة من أجل العمل التطوعي" كاستراتيجية للتسويق في صناعة السياحة، لازالت فرص أخذ "عطلة من أجل العمل التطوعي" متاحة على مدار سنوات عديدة حتى الآن. في عام 2007، أشار 3.7 مليون متطوع عن قيامهم ببعض صور التطوع عن بعد أو التطوع وهم على بعد 120 ميلًا على الأقل من منازلهم.

وقد اكتسب هذا الاتجاه دعمًا متزايدًا من جانب السياح الذين يختارون على وجه التحديد وجهة للجمع بين السفر وفرصة لإحداث فرق. لقد نشطت الجماعات الدينية في مجال العمل التطوعي نظراً للتوسع في أنشطة مهامها. بعد مرور أكثر من خمس سنوات على ضرب إعصار كاترينا للمجتمعات الساحلية على طول خليج المكسيك، واصلت مجموعات من جميع الأنواع السفر إلى هذه المنطقة

المتضررة بشدة لإعادة بناء المنازل وتقديم الدعم للسكان المحليين.

كما تم تعزيز التطوع السياحي كفرصة هادفة لطلاب المدارس الثانوية والجامعات لتعلم الخدمة وكذلك العائلات التي ترغب في الجمع بين الخدمة والسفر. توفر العديد من المنظمات والشركات المحلية والإقليمية والدولية فرصًا للمسافرين الراغبين في المساهمة بوقتهم ومواهبهم عندما يكونوا خارج أوطانهم.

انشغال الجيران ببعضهم/ الصورة غير الرسمية للمشاركة

هناك اتجاه إضافي ينبغي الانتباه إليه لأنه يأخذ مجراه خارج حدود برنامج المتطوعين المنظم، حيث يتضمن هذا النوع من المشاركة التطوعية مساعدة فرد أو منظمة ما ممن يشاركون لأول مرة في برنامج تطوعي، حيث كان هذا الشكل السائد للتطوع في المجتمعات على مدى عقود من الزمن – مساعدة الجار لجاره. أما اليوم، سار هذا التطوع في صورة مختلفة منها: أن يقوم الجار بتوصيل جاره لعيادة الطبيب أو إجراء إصلاحات له أو تقديم خدمات الرعاية أو حضور اجتماعات عامة مهتمة بالشأن المجتمعي.

أشار تقرير "الحياة المدنية" لعام 2010 في أمريكا إلى أنه بين عام 2007 وعام 2009، عمل ما متوسطه 7.9٪ من البالغين مع جيرانهم لحل المشاكل المجتمعية، هذا المعدل يعادل 18.6 مليون من البالغين ممن عملوا بشكل غير رسمي مع جيرانهم لسد احتياجات في مجتمعهم (شركة الخدمة المجتمعية والوطنية والمؤتمر الوطني حول المواطنة، 2010) (Corporation for National and Community Service and National Conference on Citizenship، 2010). يتم غالبًا تنظيم جهود الدعم بشكل فردي أو بشكل جماعي من قبل سكان الحي بمساعدة المنظمة أو بالتواصل معها فيما يحتاجون إليه، حيث أن مشاركة الجيران في العمل التطوعي تُقوي العلاقات الاجتماعية والمجتمعات.

لم يُطلب التطوع أبداً من جانب معظم المتطوعين غير الرسميين، ولكن يبدو من خلال تصرفاتهم أنهم يتصرفون بشكل مسؤول تجاه الآخرين في مجتمعهم ولديهم الرغبة في المساعدة. لاستقطاب

متطوعين غير رسميين، تحتاج المنظمات إلى النظر في كيفية الوصول إلى هذا النوع الجديد من الجمهور والذي لم يتم استهدافه من قبل، على سبيل المثال: يمكن للمنظمات غير الربحية التي توفر فرصًا للعائلات والشركات والأفراد المحليين للالتقاء مع بعضهم البعض خلال أحد أيام الخدمة أن تستفيد من اهتمام المتطوعين المجتمعية.

التقييم التنظيمي: وضع البرنامج التطوعي

قبل الشروع في تنفيذ برنامج جديد، لابد وأن تقوم المنظمة بتقييم ما إذا كان مثل هذا البرنامج ممكنًا، إذ ينبغي تقييم المسائل المتعلقة بالحاجة المتصورة للبرنامج وتحديد الموارد اللازمة لتوظيفه بنجاح، وكذلك الأهداف والمعايير التي يتم من خلالها قياس تقدم العمل ونجاحه. غالبًا ما يكون تخطيط البرنامج في أول مراحله كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي الشامل الذي تقوم به المنظمة.

ينطبق الأمر ذاته عند وضع تصورات بشأن ما إذا كان سيتم وضع برنامج للمتطوعين أم لا، حيث تتضمن عملية التقييم جمع البيانات سعياً لاتخاذ قرار بشأن ما إذا كان ينبغي المضي قدما في تنفيذ البرنامج التطوعي بشكل كامل وكيفية ذلك. وينبغي أن يشارك بعملية التقييم جميع أصحاب المصلحة بالمنظمة: القيادة التنفيذية وكبار أعضاء مجلس الإدارة وممثلي المنظمة الذين يقومون بإدارة قطاعات أخرى من المنظمة، حيث سيقوم هؤلاء بالتنسيق مع الجهات المانحة ومتلقي الخدمة من البرنامج التطوعي.

كما يمكن أن تتضمن عملية التقييم مجموعة متنوعة من الأساليب، منها: معرفة أصحاب المصلحة من داخل وخارج المنظمة وعقد دورات لمجموعات الدراسة واستضافة مناقشات مع كبار القادة وإجراء المقابلات الفردية واستكمال الاستبيان البيئي عن برامج المتطوعين في المنظمات المماثلة. على سبيل المثال: عند تقييم اهتمام الموظفين الحالي ومدى فهمهم عن مشاركة المتطوعين، يمكن عمل استبيان وتوزيعه ومتابعته من قبل مجموعات الدراسة مع الموظفين بحيث يمكن إجراء المناقشة من أجل دراسة متعمقة للردود الواردة في الاستبيان. يمكن أيضاً جمع المعلومات والأفكار من كبار مسئولي المنظمات أو المجتمعات من خلال المقابلات الفردية معهم، ويليها وجبة إفطار وبعدها يتم تقديم النتائج والبحث عن مدخلات إضافية.

وبغض النظر عن الطريقة التي تختارها المنظمة لجمع البيانات حول استعداد المنظمة للبرامج التطوعية، هناك عدد من الأسئلة الرئيسية التي من شأن الإجابة عنها توجيه عملية التقييم من خلال المجالات الرئيسية الأربعة التالية:

1. الرسالة التنظيمية ومدي ملاءمتها مع رؤية المنظمة.
2. فوائد وتحديات برنامج المتطوعين.
3. الموارد اللازمة للعمل والموظفين.
4. الاستعداد للمضي قدما في البرنامج.

الرسالة التنظيمية ومدي ملاءمتها مع رؤية المنظمة.

في هذا الجزء من التقييم، من الضروري مناقشة وتحديد ما يلي: دوافع المنظمة وأصحاب المصلحة فيها لوضع برنامج تطوعي – صلة البرنامج بمهمة المنظمة ورؤيتها وقيمها وأولوياتها – الأهداف العامة للبرنامج. تتضمن الأسئلة المطروحة ما يلي:

- لماذا تحتاج المنظمة لبرنامج تطوعي في هذا الوقت؟
- كيف يتماشى برنامج المتطوعين مع رسالتنا ورؤيتنا وقيمنا؟
- كيف يتماشى برنامج المتطوعين مع أولوياتنا الاستراتيجية؟
- ما هو بيان منظمتنا بشأن فلسفتنا المتعلقة بمشاركة المتطوعين التي ترتبط برسالة المنظمة؟
- ما هي الأهداف القصيرة وطويلة المدى من وجود برنامج تطوعي؟

فوائد وتحديات برنامج المتطوعين

بعد مرحلة المهمة التنظيمية ومدي ملاءمتها مع رؤية المنظمة، تأتي المرحلة الثانية وهي تحديد الفوائد والتحديات المختلفة ذات الصلة بتنفيذ برنامج المتطوعين داخل المنظمة. هناك حاجة لمناقشة البنود التالية بعمق، مع مراعاة الثقافة والهيكل التنظيمي الحالي ودعم العملاء والخدمات المقدمة:

- ما هي الفوائد التي تعود على المنظمة من مشاركة المتطوعين في منظمتنا في الوقت الحالي وفي المستقبل؟
- ما هي التحديات أو العوائق التي تحول دون مشاركة المتطوعين (داخلي وخارج المنظمة)؟

- ما هي المخاطر المرتبطة بمشاركة المتطوعين؟
- كيف يمكن التخفيف من وطأة هذه المخاطر؟
- ما هي تجاربنا الفردية والجماعية في العمل مع المتطوعين والذي قد يؤثر على هذه المناقشة؟
- كيف يمكن تقليص التحديات المحددة أو محوها؟
- ما هو منظور ثقافتنا الحالي لدعم البرنامج التطوعي؟ إذا لم يكن هناك منظر ثقافي حاليًا، فكيف يكون لدينا منظور؟

الموارد المطلوبة للعمل والموظفين

تتطلب برامج المتطوعين، كما ذكر سابقاً، استخدام الموارد والإنفاق منها لدعم عمليات البرنامج. حينما تكون هناك رؤية منبثقة عن دراسة عميقة لبرنامج المتطوعين المحتمل، لابد من تضمين الأسئلة التالية عند مناقشة الموارد اللازمة لدعم هذه الرؤية بشكل كامل:

- بناءً على الأهداف قصيرة المدى وطويلة المدى من برنامج المتطوعين، ما هي نوعية الموظفين المطلوبة لإدارة البرنامج (أي نوع المؤهلات المطلوبة – العمل بدوام كامل أو جزئي وما إلى ذلك)؟
- من سيدعم هذا الموقف ويشرف عليه؟
- ما هي البنود التي نحتاج إلى تضمينها في الميزانية، بما في ذلك تكاليف بدء البرنامج والتكاليف المستمرة؟
- ما المبلغ الذي ينبغي التخطيط له في الميزانية لكل بند من بنود السنة الأولى من البرنامج وكذلك السنة والثالثة؟
- أين نجد الموارد اللازمة لدعم البرنامج؟
- هل نحن مستعدون وقادرون على تقديم التزام طويل الأجل للموارد للبرنامج؟

الاستعداد للمضي قُدماً في البرنامج

بعد جمع إجابات الأسئلة السابقة وتحليلها بالكامل، من المهم للمنظمة أن تقرر ما إذا كنت ستمضي قدمًا في وضع برنامج تطوعي أم لا. بعد تقييم استعداد المنظمة واتجاهات العمل التطوعي

وإمكانية التزام المنظمة بهذا العمل، يأتي هذا السؤال: هل تحظي مزايا وضع برنامج تطوعي وتنفيذه والمحافظة عليه بأهمية تفوق الاعتبارات الأخرى؟ بافتراض أن المنظمة قد اتخذت قراراً إيجابياً بشأن البرنامج، لابد من الوقوف على هذه الأسئلة التالية؛ لأن معرفتها حتماً ستؤدي إلى المراحل التالية من مراحل وضع برنامج المتطوعين:

- ما هي السياسات التي نحتاجها لدعم المتطوعين؟
- ما هو بيان "حالة الدعم" الخاص بمشاركة المتطوعين (لتداوله مع الجهات الممولة والجهات المانحة والمجتمع وما إلى ذلك)؟
- كيف نضمن معاملة المتطوعين كمحترفين وكجزء من مجموع موظفينا؟
- كيف نحافظ على ثقافة دعم المتطوعين والبرنامج على المدى الطويل؟
- ما هي أنظمة إدارة المتطوعين التي ينبغي تطويرها لدعم البرنامج (أي التدريب والإشراف والتقييم والتقدير وما إلى ذلك)؟
- ما هو الجدول الزمني المحدد لوضع البرنامج وتنفيذه؟
- ما هي الأدوار المحددة التي سيتولاها المتطوعون داخل منظمتنا؟
- بناءً على الأدوار المحددة، ما هي خطواتنا التالية في تقييم ووضع الوصف الوظيفي للمتطوعين خاصتنا؟

عند الإجابة على السؤال الأخير، تبدأ الخطوة الحاسمة التالية في سبيل مشاركة المتطوعين بشكل كامل: وضع إجراءات لتحليل الأدوار المحددة التي سيتولاها المتطوعون داخل المنظمة، والآثار الاستراتيجية لاستخدامهم وتحقيق التوقعات الوظيفية.

تحديد أدوار المتطوعين: فهم التحليل الاستراتيجي لمهمة المتطوع

تتعدد الأدوار التي يمكن للمتطوعين شغلها في المنظمة. بعد تحديد تلك الأدوار، تأتي مرحلة تحديد وظيفة كل متطوع بشكل كامل وصياغة الوصف الوظيفي له. للبدء في تلك المرحلة، من المهم أولاً: أن نفهم ونستخدم بشكل فعال مفهوم الإدارة لتحليل الوظائف الاستراتيجي. يشير هذا المصطلح إلى عملية تحديد المهام التي يتعين أداؤها والمعرفة والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى المطلوبة لأداء

هذه المهام بفعالية على النحو المتوقع وجوده في المستقبل (Schneider & Konz، 1989). تخضع المنظمات غير الربحية حالياً لحالة من التغير المستمر من حيث اتجاهين مختلفين. أولاً: تتوقف قدرتها على تقديم الخدمات على التمويل المتاح. في المناخ الاقتصادي الحالي، تتقلص مصادر التمويل التي اعتدنا عليها أو تكاد تكون معدومة وتلك المصادر تشمل: المنح التي تقدمها المؤسسات والأفراد في ظل عدم قدرة العديد من الدول على الوفاء بواجباتها تجاه المنظمات غير الربحية. ثانياً: ازدياد الطلب على الخدمات بشكل هائل، ولا سيما في مجال الاحتياجات البشرية الأساسية. عندما كانت المنظمات غير الربحية قادرة على زيادة الخدمات التكميلية لعملائها، مثل: الأنشطة الإثرائية، تجد تلك المنظمات نفسها توجه الموظفين والمتطوعين إلى الخدمات الأولية فقط، حيث تستجيب المنظمات غير الربحية حالياً للظروف المحيطة بدلاً من التخطيط الاستباقي لهذه التغييرات.

بالإضافة إلى التغييرات التي تسببها اقتصاديات العصر، فإن التحليل الاستراتيجي للوظائف يقر فعلياً بجملة التغيرات المحتملة التي تواجهها المنظمات من جراء بعض العوامل مثل الابتكار التكنولوجي وتزايد عدد الأسواق التنافسية. تفرض هذه العوامل بطبيعتها تغييرات أساسية في طبيعة الأعمال المنجزة وكذلك تفرض تغيرات في المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة التي تحتاجها القوى العاملة المتطوعة. في البيئات المتغيرة، قد لا ينجح التحليل الوظيفي التقليدي الذي يركز على الوظائف في توقع الاحتياجات المستقبلية، حيث أن هناك عدم يقين بشأن ما يمكن أو ينبغي القيام به عند النظر في توجهات العمل الجديدة. يعني التحليل الوظيفي الاستراتيجي أنه بدلاً من وضع حلول استجابة للحاجة القائمة، لابد من وضع الحلول قبل ظهور الحاجة. إن مفهوم التحليل الوظيفي الاستراتيجي مستمد من مبادئ العمل.

أما بالنسبة لمدير إدارة موارد المتطوعين، يشير "إيوو" (Iwu، 2010) إلى أن التحليل الوظيفي يقدم بشكل أساسي إجابات على أسئلة مثل:

- عند تنفيذ المهام، ما نوع المهارات والقدرات والمعرفة التي يحتاجها من يتولى الوظيفة (أي المتطوع)؟
- ما هي السمات الشخصية التي ينبغي أن تكون لدى من يتولى الوظيفة؟
- ما هو نوع السلوك الذي ينبغي أن يمارسه المتطوع من أجل إدارة العمل بنجاح؟

- من الشخص الذي سيقوم المتطوع بإبلاغه فوراً بأي مستجدات؟
- كيف ينبغي تقييم من يتولى الوظيفة (إدارة الأداء)؟
- هل يعمل التحليل الوظيفي على تمكين المنظمة من وضع برنامج تدريبي ملائم لوظائف المتطوعين؟

يشتمل تحليل الوظائف على نموذج المعارف والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى المتعلقة بالوظيفة، وهو نموذج للكفاءة يشتمل على المعرفة والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى التي ينبغي على المتطوع أن يتمتع بها في وظيفته. تلك هي المتطلبات الفريدة التي يبحث عنها مدير موارد المتطوعين في الشخص المختار لشغل وظيفة معينة. وفقًا لوثيقة أصدرتها الحكومة الأمريكية عام 2008:

يشير مصطلح المعرفة إلى مجموعة منظمة من المعلومات التي عادة ما تكون ذات طبيعة واقعية أو إجرائية والتي، إذا تم تطبيقها، تجعل الأداء المناسب في الوظيفة ممكنًا، لأنها عبارة عن مجموعة من المعلومات يتم تطبيقها مباشرةً على أداء الوظيفة.

يشير مصطلح المهارة إلى الاستخدام اليدوي أو اللفظي أو العقلي بشكل بارع للبيانات أو الأشياء. يمكن قياس المهارات بسهولة عن طريق اختبار الأداء، حيث يتم اختبار حجم ونوعية الأداء في غضون فترة زمنية محددة. من أمثلة الاستخدام البارع للأشياء: مهارة الكتابة أو المهارة في تشغيل السيارة ومن أمثلة الاستخدام البارع للبيانات: مهارة الحساب باستخدام الكسور العشرية ومهارة تحرير الأرقام المنقولة وما إلى ذلك.

ويشير مصطلح القدرات إلى القدرة على أداء نشاط ملحوظ في الوقت الحاضر. وهذا يعني أن القدرات يتم إثباتها من خلال الأنشطة أو السلوكيات المشابهة لتلك المطلوبة في الوظيفة، على سبيل المثال: القدرة على تخطيط وتنظيم العمل. تختلف القدرات عن المواهب؛ لأن القدرات تختص فقط بأداء النشاط.

للتخطيط بنجاح للمستقبل، تحتاج المنظمات التي تعمل على خطة استراتيجية إلى إجراء تحليل وظيفي للوظائف التي يشغلها المتطوعون حاليا والوظائف التي قد يتم إسنادها لهم في المستقبل. من شأن إجراء هذا التحليل أن يساعد المنظمة على تحديد ما إذا كان من السهولة وجود القدرات والمؤهلات المطلوبة لدى المتطوعين الحاليين، وما إذا كان من المفيد إجراء تدريب مكثف للمتطوعين الحاليين، أو ما إذا كان

تعيين أشخاص جدد هو الحل الأفضل. تحتاج المنظمات غير الربحية، مثل المنظمات الهادفة للربح، إلى إدراك أن معظم الوظائف لن تظل مستقرة ولكنها ستتغير لتلبية الطلبات المستقبلية (Pynes، 1997، p. 151)، وأن إجراء تحليل استراتيجي للوظائف سيساعد المنظمة على مواجهة هذا التحدي بطريقة تعمل على تحسين الفعالية التنظيمية. ينبغي أن ينطوي التحليل الوظيفي على تحديد أنواع التقنيات والمعدات التي سيتم استخدامها في الوظيفة وكذلك توضيح نوع المؤهلات العلمية والخبرات المطلوبة لإنجاز المهمة بنجاح (Pynes، 1997)، حيث يتم استخدام هذه المعلومات لإعداد وصف وظيفي ينص على الواجبات والمسؤوليات المحددة لكل شخص في الوظيفة.

وينبغي أن تكون خطة المنظمة الاستراتيجية بشكل عام بمثابة خارطة طريق خمسية (5 سنوات) وأن يكون التحليل الاستراتيجي للوظائف أيضًا خارطة طريق لشكل الوظائف حالياً، وكيف يمكن أن تتغير على مدى فترات من 3 سنوات حتى 5 سنوات؟.

استخدام التحليل الوظيفي الاستراتيجي لتظل المنظمة على قائمة المتنافسين

من الضروري أن تظل المنظمة غير الربحية وبرنامجها التطوعي قادرًا على المنافسة في بيئة اليوم وكما تخطط المنظمة للمستقبل، قد يتغير نوع وعدد العملاء. على سبيل المثال: شهدت المنظمات التي تقدم خدمات للأطفال من ذوي الإعاقات المرتبطة بالنمو العديد من التغييرات على مدى السنوات الخمس الماضية. مع وجود العلاج والتكنولوجيا الجديدة، ينمو هؤلاء الأطفال إلى مرحلة البلوغ مع الحاجة إلى نوع من الحياة المستقلة. تتوسع الآن المنظمات التي ركزت بشكل أساسي على التدخل المبكر لتشمل التدريب المهني بالإضافة إلى خدمات البالغين الأخرى ضمن مهامها. وبالمثل، ينبغي مراعاة نوع وعدد المتطوعين المحتملين في هذه الخطة، على سبيل المثال: عند استقطاب الأفراد في هذه البرامج، ينبغي إدراج المتطوعين من الشركات في خطة مختلطة للعمل كمدربين أو مرشدين.

يواجه برنامج المتطوعين في كل منظمة نفس التحديات، ومع توسع المنظمة في برامجها أو تغييرها، لا يقوم مدير الموارد التطوعية بالانشغال بالاحتياجات الفورية فقط، بل عليه أيضاً التخطيط للاحتياجات المستقبلية، إذ تتغير المهارات والمعرفة والقدرات التي يمكن للمتطوعين إحضارها للبرنامج مع تغير البرامج

والعملاء. وبالإضافة إلى ذلك، تتغير طرق المتطوعين في الأداء وعلى سبيل المثال: عندما تكون هناك علاقة فردية بين المتطوع والعميل، قد يُملي المستقبل على العلاقات الجماعية أن تخدم المنظمة بشكل أفضل.

تُعتبر المرونة اللازمة في التوصية باستقطاب واستخدام المتطوعين وتوزيعهم وفقًا لاحتياجات مجتمع معين و/ أو الفئة السكانية المقدم لها الخدمات بمثابة أمر بالغ الأهمية للمنظمة لكي تظل قادرة على المنافسة.

نمذجة الكفاءة كأداة للنجاح

بالإضافة إلى مفاهيم تحليل الوظائف التي تمت مناقشتها بالفعل أعلاه، تعتبر الكفاءات المطلوبة لوظيفة تطوعية معينة من الاعتبارات المهمة، حيث أن الكفاءات عبارة عن سلوكيات تشمل المعرفة والمهارات والسمات المطلوبة من أجل أداء ناجح. بالإضافة إلى الذكاء والجدارة، فإن السمات الأساسية للشخص، مثل: الصفات والعادات والدوافع والأدوار الاجتماعية والصورة الذاتية والبيئة المحيطة به تمكن هذا الشخص من تقديم أداء متفوق في وظيفة أو دور أو موقف معين.

نمذجة الكفاءة هي نشاط تحديد كفاءات معينة يتميز من يتمتع بها بالأداء العالي والنجاح في وظيفة معينة. يمكن تطبيق نماذج الكفاءة على مجموعة متنوعة من أنشطة الموارد البشرية، حيث تساعد الكفاءات المتوافقة مع الأهداف الاستراتيجية على تعزيز نجاح المنظمة وبالتالي، على المنظمات فهم احتياجاتها الأساسية من الكفاءة: المهارات والمعرفة والسلوكيات والقدرات اللازمة للأشخاص في لتحقيق نتائج مرغوبة في الأدوار الرئيسية التي يتولاها هؤلاء الأشخاص (LaRoca، n.d).

ويرى "بولتر" و"دالزيل" و"هيل" (Boulter، Dalziel، and Hill، 1998) أن هناك ست مراحل لتحديد نموذج الكفاءة لتولي دور وظيفي معين وتلك المراحل كما يلي:

1. **معايير الأداء:** تحديد معايير الأداء المتفوق في الدور المسند للشخص.
2. **عينة وفقاً لمعايير معينة:** اختيار عينة من الأشخاص الذين يؤدون دور جمع البيانات.
3. **جمع البيانات:** جمع عينة بيانات عن السلوكيات المؤدية للنجاح.

4. تحليل البيانات: وضع فرضيات بشأن كفاءات الأداء المتميز وكيف تعمل هذه الكفاءات معًا لتحقيق النتائج المرجوة.
5. التحقق: التحقق من صحة نتائج جمع البيانات وتحليلها.
6. التطبيق: تطبيق نماذج الكفاءة في أنشطة الموارد البشرية حسب الحاجة.

إن نمذجة الكفاءة هو نشاط تحديد كفاءات معينة يتسم من يتمتع بها بالأداء العالي والنجاح في وظيفة معينة ويشمل مجموعة عناصر، منها:

- المهارات
- المعرفة
- القيم
- الاهتمامات
- الشخصية
- القدرات

كما أن نمذجة الكفاءات تدفع التحليل الوظيفي للأمام من خلال ربطه بأهداف واستراتيجيات المنظمة. يوضح الشكل التالية كيفية اختلاف نمذجة الكفاءات عن التحليل الوظيفي النموذجي.

التحليل الوظيفي	نمذجة الكفاءة
يشتمل على المعرفة والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى التي ينبغي على المتطوع أن يتمتع بها في وظيفته	يشتمل على المعرفة والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى التي ينبغي على المتطوع أن يتمتع بها في وظيفته ويضيف سلوكيات وشخصية ومواقف لخبرات للمتطوع
يركز علي المهمة	تركز على الشخص
مرتبط بدور العامل/ المتطوع	مرتبطة بالأهداف والاستراتيجية التنظيمية
يقوم على أساس النجاح الفردي	تقوم على أساس النجاح التنظيمي

نماذج الكفاية

- تركز على الكفايات الرئيسية
- تستخدم لغة ومصطلحات مفهومة للكافة بالمنظمة
- ترفع مستويات الكفاية في جميع أنحاء المنظمة
- تشدد على قدرات الأفراد على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة
- تكون جذابة للمنظمة لارتباطها ببيانات القيم والبيانات الاستراتيجية للمنظمة
- تظل متجذرة في رسالة المنظمة وقيمها (ولكنها تظل قابلة للقياس)

ولكن عيب نماذج الكفاية يكمن في إنها تركز على الحاضر لا المستقبل فهي مفيدة في استقطاب واختيار المتطوعين اليوم ولكنها لا تصلح للتخطيط المستقبلي ولذلك فمن المهم أن تجري المنظمة تحليلا استراتيجيا للوظيفة إلى جانب نماذج الكفاية

تقييم تحليل الوظيفة

ينطوي تحليل الوظيفة ونماذج الكفاية على جمع وفحص واستخدام المعلومات المحيطة بالمهام التي تنطوي عليها وظيفة معينة؛ بغرض عمل مقارنة متدرجة فيما بين متطلبات تلك المهام وقدرات المتطوعين المحتملين

ويتكون التحليل الوظيفي من ثلاث خطوات هي جمع المعلومات وتحليل المعلومات وتطبيق المعلومات

الخطوة الأولى: جمع المعلومات

جمع المعلومات هي عملية تجميع وفحص المعلومات المطلوبة لإجراء تحليل لمهام الوظيفة ويتم جمع المعلومات من داخل وخارج المنظمة.

ففي داخل المنظمة يتم جمع المعلومات من كافة الموظفين والمتطوعين الذين لهم مصلحة ثابتة في النتائج. وأغلب تلك المعلومات تكون قد جمعت بالفعل أثناء عملية تقييم المنظمة، أما عملية تجميع

المعلومات من أجل التحليل الاستراتيجي للوظيفة فينطوي على خطوة إضافية، إذ يجب أن تشمل مجددا الأفراد وأعضاء مجلس الإدارة والإداريين والموظفين الذين شاركوا في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة؛ وذلك بهدف معرفة أقصى قدر ممكن من المعلومات عن الوظيفة ونواتجها المعروفة حاليا والتغيرات التي قد تطرأ على الوظيفة ونواتجها في المستقبل. وهذه الطريقة تفترض قيام المتطوعين الحاليين بتحليل العمل من جانبهم فيما يقوم مدير إدارة الموارد التطوعية من جانبه بمراقبة جهودهم وجمع النتائج. وهذا التحليل هو جزء من عملية تقييم مستمر للبرنامج التطوعي ككل وغالبا ما يكون المتطوعون هم الأدرى بكيفية أدائهم لوظائفهم ومهامهم مما يجعلهم المصدر الأول والأهم للمعلومات. فالمتطوعون في موقف يتيح لهم تحليل عملهم واقتراح التغييرات التي يجب إدخالها على الإجراءات القائمة وتدفقات العمل الحالية. وتسمح هذه الطريقة للإداري المسؤول عن البرنامج التطوعي بالتحليل التفكيكي لواجبات الوظيفة إلى عناصر تفصيلية وتحديد مصادر المشاكل والوصول إلى حلول تزيد الإنتاجية من خلال تحليل الوظيفة، وهذه المراجعة ستساعد في تحديد مهام الوظيفة غير الضرورية أو المكررة أو غير المنتجة.

ولإجراء أي تحليل وظيفي موسع يجب جمع المعلومات من أصحاب المصلحة والمنظمات الخارجية الأخرى، وهذا التحليل مماثل لذلك الذي تم إجراؤه أثناء التخطيط الاستراتيجي. ولكن الفارق في هذه الحالة يكمن في أنه يتعين على مدير إدارة الموارد التطوعية إجراء تحليل للوظيفة من وجهة نظر المجتمع والمنظمات المماثلة، حيث يجب عليه السعي للحصول على معلومات متعلقة بكيفية تعريف المنظمات الأخرى للوظائف المماثلة ومتطلباتها ونواتجها والكفايات المطلوبة لها.

الخطوة الثانية: تحليل المعلومات

في هذه الخطوة يتم تنسيق وتحليل المعلومات وسيقدم لنا هذا التحليل نتيجتين مهمتين، فالنتيجة الأولى هي: وصف لكيفية أداء الوظيفة وعدد الأفراد/ساعات العمل المطلوبة؛ لتحقيق النواتج المطلوبة بشكل فعال، وكذلك تحديد الدعم المطلوب لتحقيق النجاح، وكذلك التحسينات و/أو التعديلات التي يمكن إدخالها على العمليات القائمة وتدفقات العمل. أما النتيجة الثانية فتقدم إجابات عن أسئلة كثيرة مثل: الأسئلة التالية:

- هل يجب استبعاد الوظيفة أساسا؟
- هل يجب تغيير طريقة أدائها أو تغيير المعارف والمهارات والسلوكيات المطلوبة من المتطوع؟
- هل هذه الوظيفة من النوع التي قد يريد المتطوع القيام بها؟
- هل تساعد هذه الوظيفة في تحقيق رسالة المنظمة؟
- هل تتوفر الموارد المناسبة (أي التمويل/ المواد وإشراف الموظفين والتقدير و...إلخ) لأداء الوظيفة بنجاح؟

الخطوة الثالثة: تطبيق المعلومات

بمجرد تأكيد ملاءمة الوظيفة للمنظمة وعملائها ومتطوعيها فهنا يحين وقت عمل تحليل كامل للوظيفة، وهو الوقت الملائم أيضا؛ لتحديد ليس فقط مواصفات وتوصيف الوظيفة، ولكن أيضا كيفية تأثير الوظيفة على كافة أوجه إدارة المتطوعين بما في ذلك التدريب والإشراف والتقييم والتقدير. فعلى سبيل المثال: يتعين على مدير إدارة الموارد التطوعية بمجرد تحديد المعارف والمهارات اللازمة للوظيفة أن يحدد بدوره أيّاً من تلك المعارف والمهارات يمكن تعلمه أثناء العمل، ومن ثم يقوم بإدماج تلك المعلومات في برنامج تدريب المتطوعين. وبالمثل تصبح النواتج المتعلقة بكل واجب من واجبات الوظيفة أساسا للتقييم.

الربط فيما بين تحليل الوظيفة والكفايات المطلوبة وبين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة:

من المهم أن يكون التحليل الاستراتيجي للوظيفة محاذيا للاستراتيجية التجارية الشاملة للمنظمة ومرتبطا بالمؤشرات الاقتصادية التي تؤثر على المنظمة. وفي هذا الصدد قد لا تكون استراتيجية قائمة على مبدأ "مقاس واحد يصلح للجميع" هي السبيل الأفضل بالضرورة، فلابد أن يكون مدير إدارة الموارد التطوعية قادرا على فهم بل وتوقع الظروف الاقتصادية السائدة التي تؤثر على كل من المنظمة وعملائها، ومن ثم تعديل استراتيجيته مع تغير تلك العوامل الاقتصادية والتجارية.

ومع التحول من الإدارة التقليدية للمتطوعين إلى الإدارة الاستراتيجية للمتطوعين فقد أصبح مفهوم التوصيفات الوظيفية القياسية مفهوما قد عفا عليه الزمن. فالمنظمات في عالم اليوم تبحث عن المرونة، وفي سبيل ذلك ستسعى لإيجاد طرق تمكن المتطوعين من أداء مجموعة واسعة من المهام المتنوعة.

مقارنة بين توصيفات ومواصفات أدوار المتطوعين

يبدأ رسم وظائف المتطوعين بفهم الفارق بين وصف ومواصفة الوظيفة. فالوصف الوظيفي يحدد الواجبات والمهام والمسؤوليات التي تنطوي عليها الوظيفة، أما مواصفات الوظيفة فتدرج المهارات والمعارف والخبرات اللازمة لأداء الوظيفة. وكلاهما ضروريان عند رسم الوظيفة التطوعية ومن ثم لاستقطاب المتطوعين المناسبين للوظيفة.

فالتوصيف الوظيفي بيان للواجبات والمسؤوليات التي تنطوي عليها الوظيفة وكيفية تحقيقها لغايات المنظمة. ويتكون التوصيف الوظيفي من العناصر التالية:

- المسمى الوظيفي
- التراتبية الوظيفية بما في ذلك تحديد المسؤول عن المتطوع والأفراد الذي يكون المتطوع مسؤولا عنهم
- تلخيص للواجبات الكبرى والصغرى التي تنطوي عليها الوظيفة
- الموارد اللازمة لأداء الوظيفة

أما مواصفات الوظيفة فتبين متطلبات أداء الوظيفة من حيث المهارات والكفايات والخبرات وما إلى ذلك وتشمل المواصفات ما يلي:

- المتطلبات التعليمية
- الخبرات المرغوبة
- المهارات والمعارف المتخصصة المطلوبة
- أي متطلبات أخرى متعلقة بالوظيفة

ويهتم مدير إدارة الموارد التطوعية بالتوافق فيما بين الموظف والمنظمة، أو التوافق فيما بين أهداف المتطوع وأهداف المنظمة. ولكن فيما يتعلق بالتوافق فيما بين الفرد والوظيفة فإن تحليل الوظيفة هو الذي يحدد الكفايات الفردية اللازمة لأداء الوظيفة بنجاح. أما فيما يتعلق بالتوافق فيما بين الفرد والمنظمة فيجب على مدير إدارة الموارد التطوعية بحث درجة التوافق فيما بين ثقافة وقيم المتطوع وثقافة وقيم المنظمة. وهنا تشكل سلوكيات ومزاج ومهارات وكفايات المتطوعين أهمية بالغة لرفاهة المنظمة ككل فيما تعكس مواصفات المنظمة نوعية الأفراد التي تخطط المنظمة لاستقطابهم.

الخلطة السرية: إنشاء التوصيف الوظيفي

يجب أن يشتمل التحليل الوظيفي على نماذج الكفاية والتوصيفات الوظيفية والمواصفات الوظيفية لتعظيم فعالية التحليل، وقد تم إدماج كافة المعلومات التي سبقت مناقشتها في الشكل 6 – 1. وهذا النوع من التحليل سيساعد مدير إدارة الموارد التطوعية على فهم الوظيفة كما يجب أن تؤدى حاليا، ومن ثم التخطيط لكيفية أدائها في ظل ما قد يطرأ من تغيير في المستقبل. وكما بينا سابقا خلال مناقشة احتياجات عمليات التقييم، فإن عملية التحليل الوظيفي يجب أن تجرى بمعرفة فريق يشتمل على كل موظف بالمنظمة سيتفاعل بأي شكل من الأشكال مع الوظيفة الجاري تحليلها.

الشكل ٦-١: التحليل الاستراتيجي للوظيفة/قالب نموذج الكفاية

المسمى الوظيفي: إنشاء مركز بقالة	تاريخ الإتمام: 2011/01/02
اسم المشرف الفوري منسق تعليم خدمة المدارس	
نوع الوظيفة التطوعية	
استغلال التكوين السكاني ☒ تعليم الخدمة/ الشباب ☐ صغار البالغين ☐ المتقاعدون الناشئون ☐ الاشتراك في التنسيق طرق المتطوعين في تقديم الخدمات ☐ التقليدية/ الحديثة ☒ عرضية ☒ تقديم الخدمات في مجموعات ☐ افتراضية ☐ السياحة التطوعية	
الالتزام بالوقت (تحديد ساعات/ أيام من الأسبوع أو فترة زمنية (على سبيل المثال، مايو-أغسطس. لقيام المتطوعين بجمع التبرعات) الاجتماع ساعتين في الأسبوع سواء في المدرسة أو في مركز القالة، يجب الالتزام بالمشروع لمدة فصلين.	

فهم الوظيفة

واجبات الوظيفة	مستوى المسؤولية	العمليات الحسابية/ النتائج
تخطيط تصميم مركز البقالة	يعمل الشباب بالاشتراك مع موظفي مركز البقالة	سوف يتعلم الشباب كيف يصمم مركز بقالة يتمحور حول احتياجات الأفراد المصابين بفيروس نقص المناعة المكتسبة/ الإيدز
إنشاء جدول زمني/ تصميم جدول التنفيذ	يعمل الشباب بالاشتراك مع موظفي مركز البقالة	سوف يتعلم الشباب إدارة المشاريع
تشغيل الزملاء الطلاب في أنشطة التصميم	يعمل الشباب مع المشرف الفوري وموظفي المدرسة الآخرين.	سوف يتعلم الشباب حول إدارة العمل التطوعي (التشغيل، الفحص، إعداد الجداول، إلخ.)
إعداد تقرير عن مجلس أمناء الوكالة.	يعمل الشباب مع المشرف الفوري.	سوف يتعلم الشباب كيف يقيم مشروعًا ويقدم مراجعة.

الأنشطة الرئيسية للوظيفة	الأنشطة الثانوية للوظيفة
مقابلة عملاء الوكالة	ضم مجموعة مختلفة من الطلاب
تصميم/ طلاء/ تزيين مركز البقالة	استطلاع الشباب المتطوعين في نهاية المشروع
تصنيف/ تنظيم منتجات البقالة	العرفان للمتطوعين الزملاء بالنسبة للوظائف التي تمت بصورة متقنة.
صياغة تقرير التقييم	
كيف يمكن أن تتغير الوظيفة في المستقبل (على سبيل المثال، تغير التكنولوجيا، الاحتياجات الاجتماعية، التمويل، إلخ.)؟	
في خلال عام: في الوقت الحالي عرض أبوان مرافقة المتطوعين بالسيارة، قد يكون الانتقال من وإلى المنظمة تحديًا، هؤلاء الطلاب من المفترض عدم تنقلهم.	
في خلال 3 أعوام: يعيش العملاء لمدة أطول بسبب العلاجات الطبية الحديثة، ولذلك، من الممكن أن تزيد الحاجة إلى مراكز البقالة، وقد تصبح قدرة المنظمة على توفير مراكز البقالة للفرد مشكلة.	
في خلال 5 أعوام: غير معروف	
أمثلة تعريفية على سلوكيات الأداء	
1. حضور الطلاب في الموعد والاستعداد إلى العمل.	
2. يبقى الطلاب مشتركين طوال مدة المشروع	
3. يتم إنجاز جميع النتائج.	
4.	

تحديد القدرات الحرجة/ الضرورية والتعرف على مستويات الأداء المستهدفة				
	حرج/ ضروري	مهم/ ذو تأثير	أقل أهمية/ يتعلم أثناء الوظيفة	غير قابل للتطبيق
المعرفة				
التوعية بمرض فيروس نقص المناعة المكتسبة/ الإيدز			×	
معرفة قيمة مركز البقالة بالنسبة للوكالة وللعملاء			×	
المهارات				
مهارات تنظيمية جيدة		×		
المتابعة من خلال المهام	×			
القدرات				
اتخاذ القرار كفريق	×			
الحفاظ على نظافة مكان العمل – بدون بقع مواد الطلاء		×		
السمات الشخصية (على سبيل المثال، الاعتماد على النفس في العمل أو في بيئة الفريق)				
العمل كفريق	×			
الخبرة المطلوبة/ التعليم/ الشهادات قبل أن يصبح متطوعًا				
يجب أن يكون في الصف السابع أو الثامن				
يجب أن يكون معه إذن من الوالدين للمشاركة في نشاط ما بعد المدرسة				

ويتم استخدام قالب النموذج الوارد بالشكل 6 – 1 لتحليل نوع الوظيفة التي يستطيع المتطوع أداءها. وتوضيحا لهذه المفاهيم فقد تم استيفاء قالب نموذج خاص بمشروع برنامج خدمي تعليمي لطلاب السنة الأولى والثانية الإعدادية بعنوان «تبنى منظمة خيرية»، وكانت المنظمة التي وقع عليها الاختيار منظمة تخدم المرضى المصابين بالإيدز/متلازمة نقص المناعة المكتسبة، والتي تتبعها مواقع صغيرة لبيع الأطعمة (مراكز بقالة) يمكن للعملاء الوصول إليها بسهولة، وسيقوم المتطوعون من الطلاب بمساعدة المنظمة في افتتاح موقع جديد لبيع الأطعمة. وكما ترى فإن الأقسام المختلفة لقالب النموذج قد تستخدم وقد لا تستخدم تبعا لنوع وظيفة المتطوع.

وبمجرد إتمام عملية تحليل الوظيفة يمكن لمدير إدارة الموارد التطوعية صياغة توصيف وظيفي يتم نشره بالموقع الإلكتروني للمنظمة، أو تسلمه يدا بيد للمتطوعين المرشحين لهذه الوظيفة. والتوصيف الوظيفي الناتج عن العملية السابقة هو أساسا ملخص للتحليل المبين في الشكل 6 – 2.

الشكل ٦–٢: إنشاء توصيف لوظيفة تطوعية بمركز بقالة

المشرف (عضو الموظفين المسؤول عن المهمة)	منسق تعليم خدمات المدرسة
الهدف (ما فائدة هذه الوظيفة؟ ماذا تتطلع إلى إنجازه؟)	توفير مكان ترحيب بعملاء الوكالة ليحصلوا على بقالتهم
المسؤوليات (ماذا يتوقع المتطوع أن يفعل؟ اذكر بعض مهام أو مناطق المسؤوليات، مع ذكر النتائج.)	تصميم/ طلاء/ تزيين مركز البقالة تصنيف/ تنظيم منتجات البقالة صياغة تقرير التقييم
الالتزام (كم من الوقت ستستغرق المهمة؟ كم من الوقت تتوقع أن يبقى المتطوع في المنظمة؟)	المقابلة ساعتين في الأسبوع في المدرسة أو في مركز البقالة، يجب أن يلتزم بالمشروع لمدة فصلين دراسيين.
المؤهلات (ما نوع الشخص الذي تحتاجه لإنجاز المهمة؟ هل توجد مهارات أو اهتمامات أو متطلبات تعليمية أو احتياجات خاصة معينة مثل التنقلات؟)	مهارات تنظيمية جيدة القدرة على اتخاذ القرار كفريق يستطيع المتابعة في القيام بالمهام القدرة على الحفاظ على نظافة مكان العمل
التدريب/ التجهيز للوظيفة (ما نوع التدريب الذي يمكن أن يتوقعه المتطوع؟ هل هو مستمر؟)	سوف يشمل التدريب: التوعية بمرض فيروس نقص المناعة المكتسبة/ الإيدز معرفة قيمة مركز البقالة بالنسبة للوكالة وللعملاء
التقييم (من المسؤول، متى سيتم إجراءه؟ هل توجد فترة اختبار؟)	هناك شكلان من أشكال التقييم: 1. يتم تقييم المتطوعين بواسطة منسق تعليم خدمات المدارس. 2. يقيم الطلاب المشروع ويجهزون تقريرا عن مجلس أمناء الوكالة.

يجب أن يكون المتطوع قادرا لدى استعراضه للتوصيف الوظيفي على معرفة أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الوظيفة ويمكن أن يتضمن التوصيف الوظيفي بالإضافة للمعلومات الواردة في المثال ما يلي:

- فحص المراجع الوظيفية (كم عددها؟ وصادرة من من؟)
- السياسات المؤثرة على التكليف (أي السرية)

- المزايا (مواقف السيارات، وجبة الغداء ...إلخ)

إذن فالتوصيف الوظيفي قد أصبح أداة مهمة يجب استخدامها عند استقطاب المتطوعين، ولكن لابد من الأخذ في الاعتبار أن التوصيف الوظيفي يقدم معلومات عن الوظيفة كما هي اليوم. ولذلك فمن المهم إجراء مراجعة لكافة التوصيفات الوظيفية بصفة سنوية لتحديد ما إذا كانت هناك ضرورة لإجراء تغييرات سواء على مواصفات الوظيفة ذاتها أو على الخصائص التي يجب توفرها في المتطوع. فالتحليل الاستراتيجي للوظيفة يجعل مدير المواد التطوعية جاهزا للتعامل مع التغيرات المحتملة التي قد تطرأ على القضية المجتمعية التي تستهدفها المنظمة أو العملاء الذين تخدمهم المنظمة أو التكنولوجيات الجديدة التي تدخل حيز الاستخدام وما إلى ذلك. كما يمكن للمدير من خلال هذه العملية أن يتحرك بشكل استباقي وقت حدوث التغيرات كما إن استخدام هذه العملية يحافظ على استمرار مرونة البرنامج التطوعي وسرعة استجابته للظروف المتغيرة للمنظمة والبيئة التطوعية.

المراجع

Association for Volunteer Administration and UPS Foundation. (2005). A guide to investing in volunteer resources management. Retrieved from www.pointsoflight.org/sites/default/files/invest_vrm_guide.pdf

Boston College Center on Wealth and Philanthropy. (2006). Wealth transfer: A digest of opinion and advice. Journal of Gift Planning، 10 (2). Retrieved from www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/cwp/pdf/jogpvol102.pdf

Boulter، N.، Dalziel، M.، and Hill، J. 1998. Achieving the perfect fit. Houston، TX: Gulf Professional Publishing.

Center for Volunteer Innovation، National Human Services Assembly. The volunteer enterprise: Building capacity for civic engagement. Retrieved from www.nydic.org/vi/documents/NHSA_Brief_1_IndivPgs_FINAL.pdf

Corporation for National and Community Service. (2006). Volunteer growth in America: A review of trends since 1974. Retrieved from www.americorps.gov/pdf/06_1203_volunteer_growth_factsheet.pdf

Corporation for National and Community Service. (2007). Keeping baby boomers volunteering: A research brief on volunteer retention and turnover. Retrieved from http://www.nationalservice.gov/pdf/07_0307_boomer_report_summary.pdf

Corporation for National and Community Service. (2010، January 26). Volunteering

in the United States. News release. Retrieved from http://www.nationalservice.gov/pdf/volunteer_study_09.pdf

Corporation for National and Community Service and the National Conference on Citizenship. (2010). Civic life in America: Key findings on the civic health of the nation. Retrieved from http://civic.serve.gov/issuebrief.cfm

Cravens، J. (2006). Involving international online volunteers: Factors for Success، organizational benefits and new views of community. International Journal of Volunteer Administration، 24 (1)، 13–23. http://ijova.org/PDF/VOL24_NO1/IJOVA_VOL24_NO1_Intl_Online_Vols_Jayne_Cravens.pdf]

Fidelity Charitable Gift Fund. (2009). Volunteerism and charitable giving in 2009: Executive summary. Retrieved from www.charitablegift.org/docs/Volunteerism–Charitable–Giving–2009–Executive–Summary.pdf

Graff، L. (2006). Declining profit margin: When volunteers cost more than they return. International Journal of Volunteer Administration، 24 (1)، 24–32. Retrieved from http://ijova.org/PDF/VOL24_NO1/IJOVA_VOL24_NO1_Profit_Margin_ Linda_Graff.pdf

Hager، M.، & Brudney، J. (2004) Volunteer management practices and retention of volunteers. Retrieved from www.urban.org/publications/411005.html

Independent Sector (2009). Value of Volunteer Time. Retrieved from www.independent sector.org/volunteer_time

Iwu، C. G. (2010). Ensuring that strategic job analysis works for you. Retrieved from www.scribd.com/doc/4287237/Ensuring–that–Strategic–Job–Analysis–Works–for–You

Junior Achievement Worldwide. (2009). The benefits of employee volunteer

programs: A 2009 summary report. Retrieved from www.ja.org/files/Benefitsof EmployeeVolunteerPrograms.pdf

LaRoca، M. (n.d.) Career and competency pathing: The competency modeling approach. Hewlett–Packard Co. Retrieved from http://edweb.sdsu.edu/people/arossett/pie/interventions/career_1.htm

Pynes، J. (1997). Human resources management for public and nonprofit organizations. San Francisco، CA: Jossey–Bass.

Rehnborg، S. J. (n.d.) An executive director's guide to maximizing volunteer engagement. RGK Center for Philanthropy & Community Service، the LBJ School of Public Affairs، University of Texas at Austin. Retrieved from www.oregonvolunteers.org/media/uploads/rgk_exec_dir_guide_SM.pdf

Schneider، B.، & Konz، A. M. (1989). Strategic job analysis. Human Resource Management، 28 (1)، 51–63. New York، NY: John Wiley & Sons.

Tomazos، K.، & Butler، R. (2009). Volunteer tourism: The new ecotourism? Retrieved from http://strathprints.strath.ac.uk/16612/1/strathprints016612.pdf

U.S. Government. (2008). The importance of KSA's (knowledge، skills and abilities) in the federal application process. Retrieved from www.federal–ksa.com/the_importance_of_ksa.html

الفصل السابع: وضع خطة انخراط المتطوعين*

لندا ل. جراف (Linda L. Graff، BA، BSW، MA)

«كل هذا يختلف تمام الاختلاف عن تلك الأيام الذي كان فيها الموظف بوكالة ما يرفع سماعة الهاتف بشكل دوري ليطلب مساعدة الأصدقاء والجيران في إتمام المهمة المكلف بها».
«سيلفر» (Silver, 1988, p. 86)

يناقش هذا الفصل وضع السياسات التي يُسترشد بها في الانخراط الفعال والآمن للمتطوعين أيا كانت أدوارهم، وأيا كانت طبيعة المنظمة التي سيعملون لديها.

فرغم المساهمات القيمة التي تقدمها مجموعة شاملة من السياسات فيما يتعلق بانخراط المتطوعين، فإن العديد من المنظمات غير الربحية والمجتمعية ومنظمات الخدمة العامة تعمل في خواء سياسي، فيما لا تولي منظمات أخرى لوضع السياسات المتعلقة بالبرامج التطوعية إلا أقل الاهتمام. وهناك من يحتج قائلا: إن السياسات بالغة الأهمية لضمان الانخراط الفعال للمتطوعين، وإن لم يكن السعي لجودة البرامج التطوعية والتميز في تقديم الخدمة وزيادة الإنتاجية وشعور المتطوعين بالرضا عن إسهامهم– وجميعها نواتج حتمية لوضع سياسات تطوعية جيدة– لا تمثل تحفيزا كافيا. فمن المؤكد أن المخاطر المحتملة والتبعات القانونية لابد أن ترغم كافة المنظمات التي ينخرط بها المتطوعون بغض النظر عن طبيعة عملها ومدى تعقيد برامجها التطوعية لتخصيص اهتمام فوري ومستمر لهذا العنصر الأهم في البنية التحتية للبرامج التطوعية.

ومع تزايد الدعوات المنادية بالمزيد من المساءلة والشفافية في المنظمات التطوعية فقد أصبح وضع السياسات والإجراءات التي يتم الاسترشاد بها فيما يتعلق بانخراط وإدارة المتطوعين أكثر أهمية بكثير عن ذي قبل، حيث إنها تمثل أدلة ملموسة على أن المنظمات المضيفة تراعي حسن النية والحرص الواجب في أعمالها (Edwards، 2009).

والآن لندرس الموقف المبين في الشكل 7 – 1، فهذا السيناريو الواقعي قد يكون سببا في الكثير من التوتر والمكالمات المفزعة لكل من المحامي وشركة التأمين، ناهيك عن التساؤل المحموم عمن تسبب في

كل هذه الفوضى. ولكن واقع الأمر هو أن هذا المثال وآلاف أخرى من الأمثلة المشابهة تصف حوادث وكوارث يمكن أن تحدث في البرامج التطوعية في أي مكان وفي أي يوم. وفيما لا يوجد ما ولا من يضمن عدم وقوع إصابات أو خسائر كنتيجة للتطوع. فهناك العديد من الأمور التي يمكن للإداريين ومديري الموارد التطوعية القيام بها للمساهمة في منع وقوع الحوادث الخطرة والتقليل للحد الأدنى من الضرر والمسؤولية القانونية عند حدوثها ووضع السياسات الفعالة هو أحد تلك الأمور.

الشكل 7-1: دراسة حالة

هنا نضرب مثال "ساندي "المتطوعة كزائرة صحية في برنامج للمسنين الموضوعين قيد العزل، والتي وجدت العميل في حالة صحية سيئة لدى وصولها لتولي نوبتها المعتادة بمنزل العميل المذكور. ولكن العميلة، وتدعى السيدة "فرتز"، لم تكن راغبة في عمل ضجة بلا لزوم، أرادت أن تمنع "ساندي" من إخطار أي أحد بحالتها، ولكنها سمحت لها في نهاية الأمر بالاتصال بطبيب العائلة الذي قال "أحضريها إلى عيادتي فورا". ورغم أن قيادة السيارة لم يكن جزءاً من وظيفة المتطوعة "ساندي" إلا أنها تغاضت عن ذلك لضرورة إسعاف العميلة بأسرع وقت ممكن، وقامت بالفعل بتوصيل السيدة "فرتز" إلى عيادة الطبيب بالسيارة. ولدى توقيع الكشف الطبي شخص الطبيب الحالة باعتبارها أزمة قلبية طفيفة وأمر بإجراء بعض الاختبارات الطبية، ومن ثم طلب من "ساندي" إعادتها إلى المنزل. ولكن رغم معارضة "ساندي" لذلك في أول الأمر، إلا أنها نتيجة لإصرار الطبيب ساعدت السيدة "فريتز" على ركوب السيارة وانطلقت بها عائدة إلى المنزل. وفي الطريق صرخت السيدة "فرتز" فجأة ووضعت يديها على صدرها وانكفأت على وجهها. وعندما مدت "ساندي" يدها لترفع رأس السيدة "فرتز" اصطدمت السيارة بشجرة.

وفي هذا الفصل سنحدد السياسات والإجراءات ونناقش كيفية توفيق السياسات في إطار برنامج شامل لإدارة المخاطر، كما سنبين أربعة أنواع ووظائف مهمة للسياسات في ذلك الإطار، وكذلك سنناقش كيفية زيادة الامتثال إلى السياسات الموضوعة.

ماهي السياسات؟

ما هي السياسة؟ وكيف تختلف السياسات عن الإجراءات والبروتكولات والمعايير والخطوط الإرشادية؟

تعريف السياسة والإجراء

كلمة "سياسة" كلمة مألوفة لدينا جميعا ولكن يصعب تعريف معناها في سياق المنظمات غير الربحية وبرامجها التطوعية، علاوة على أن مجرد فكرة وضع السياسات هي فكرة تبعث الرهبة لدى البعض، إذ أن المصطلح في حد ذاته يقترن بفكرة الفرمانات الإمبراطورية التي لا ترد والتي تصدرها قوى غير مرئية وغير ملموسة، والتي تنطوي على تبعات رهيبة محتملة. كما أن ذلك المصطلح غالبا ما يستخدم لإجبار الموظفين على الامتثال. فمادام الأمر متعلق بسياسة ما، فهو واجب التنفيذ؟ ولذلك فقلة من الناس فقط هو من يتعاملون مع السياسات بشكل منتظم ويفهمونها ويشعرون بالارتياح في التعامل معها.

ولكن "بولا كريديرمان" (Paula Cryderman، 1987) في كتيبها الصادر إلى رابطة المستشفيات الكندية حول كيفية وضع السياسات قد نجحت في وضع تعريفات هي الأكثر عملية والأوضح معنى للسياسات والإجراءات المتعلقة بمجال العمل غير الربحي.

السياسات

تشكل السياسات الأسس المكتوبة للتشغيل وتأتي في المرتبة التالية مباشرة للتشريعات القانونية واللوائح الأساسية للمنظمة. وهي بمثابة خطوط إرشادية لعملية صناعة القرار وترسم الحدود وتحدد المسؤوليات داخل أي منظمة. ويمكن النظر إلى السياسات باعتبارها قواعد أو قوانين متعلقة برسالة

وأهداف وغايات المنظمة ككل، وهي عادة ما تتكون من خطوط عريضة عامة المضمون. ورغم ذلك فقد تكون السياسات تفصيلية ومعينة إن تطلب الموضوع ذلك.

ووفقا للباحثة " كرايدرمان" (Cryderman, 1987) فإن:

" السياسات قد توجد على مستوى المؤسسة أو مجلس الإدارة وتعكس الغايات العامة وتؤثر على جميع من بالمنظمة أو قد توجد على مستوى أقل وتتصل بوحدة أو إدارة محددة (p. 10)".

وتقول " كرايدرمان" "كذلك أن السياسات تبين للناس ما يجب عليهم القيام به. وهي ذات أهمية كبرى ولا يعلو عليها في التراتبية إلا قوانين البلاد ولوائح المنظمة، كما يسترشد بها في عملية صنع القرار". ورغم استخدام " كرايدرمان" لمصطلح "خطوط إرشادية" فلا يجب أن يوحي ذلك بأن تطبيقها يخضع للسلطة التقديرية، حيث أنها تسند إلى السياسات ذات حجية القواعد والقوانين. ومن المهم أن نلاحظ أيضا أن " كرايدرمان" قد أشارت إلى أن السياسات "ترسم الحدود" مما يوحي– تماما كما فعل الباحث "جون كارفر" (John Carver، 1990)فيما يتعلق بسياسات الحوكمة– بأن السياسات قد ترسم كذلك الحدود الخارجية للسلوك والذي في إطارها يكون ذلك السلوك مقبولا . وفي هذا السياق فلا يجب أن تكون السياسات عبارة عن "كاتالوج" طويل من الممنوعات، بل تمكينا وتنويرا لكل ما هو مسموح به.

ووفقا لتعريف الباحثة، فإن السياسات هي نمطيا عبارة عن خطوط عريضة عامة المضمون، رغم أنها تقر بإمكانية كون بعض السياسات بالغة التحديد. فمثلا: قد تكون لدى المنظمة سياسة مناهضة للتمييز تنطبق على المنظمة ككل وتحكم شؤون الموظفين وخدمات العملاء وحقوق العملاء والعلاقات الجماعية، وما إلى ذلك. ولكن قد تكون للمنظمة كذلك سياستها الخاصة حول أمور مثل: ما إذا كان المتطوع هو من يدفع ثمن المشروبات التي يستهلكها أثناء وجودة بمقر المنظمة. فكلاهما سياسة ولكل منهما إجراءاتها الخاصة وربما الجزاءات المرتبطة بعدم الامتثال لها. ولكن من الواضح أن كلاً من السياسة في كل من المثالين تختلف من حيث مستوى ونطاق التطبيق.

فالسياسات يجب أن تكون مرتبطة برسالة وأهداف وغايات المنظمة ككل. وهذه نقطة بالغة الأهمية فالعديد من السياسات تشتمل على قيم ومعتقدات ومواقف وفلسفات. فلأول وهلة قد تبدو السياسة المتعلقة برد المصروفات التي يدفعها المتطوع من جيبه مسألة مالية بحتة، ولكن عند التمعن في المسألة فإن تلك السياسة تتعلق بشكل متساوي "بالدين الذي في رقبة المنظمة" للمتطوع. فسياسات رد الأموال المستحقة للمتطوعين تعبر عن التزام المنظمة بتسهيل مهمة المتطوع وتثمينها لإسهامات المتطوعين، وبالتالي فلابد أن تعكس السياسات بدقة رسالة وقيم وأهداف المنظمة ككل. وهنا مكمن الخطر في نسخ سياسات المنظمات الأخرى بلا دراسة متأنية لاتفاقها من عدمه مع ثقافة المنظمة وقاعدتها القيمية.

الإجراءات

تقول "كرايدرمان" (Cryderman، 1987) موضحة الفرق فيما بين السياسات والإجراءات، أن السياسات تتعلق بـ "ما" يجب على الأشخاص القيام به، فيما تتعلق الإجراءات بـ"كيف" يقوم الأشخاص بما يجب عليهم القيام به:

"الإجراءات تقدم توجيهات وفقا للعمليات اليومية التي يتم إجراؤها في إطار السياسات. فهي في الواقع امتداد طبيعي للسياسات، إذ توضح كيفية تطبيق القاعدة. فالإجراء هو وصف لسلسلة من الخطوات وتبيان لتسلسل الأنشطة أو توالي التفاصيل. وهكذا فكتيب الإجراءات ذو طبيعة تشغيلية، ولذلك فعادة ما يستخدم النبرة التوجيهية (p. 10)".

ومن وجهة نظر الباحثة "كرايدرمان" فإن الإجراءات تدخل في نطاق العمليات اليومية. ومع ذلك فيجب أن تعكس وتتفق مع الإطار الشامل للقيم والمعتقدات والأهداف التي تجسدها السياسات، وغالبا ما تكتب الإجراءات في صيغة تسلسلية تحدد الخطوة رقم 1 ثم الخطوة رقم 2 ثم الخطوة رقم 3 وهكذا.

الفرق بين السياسات والإجراءات

وتقول الباحثة "كرايدرمان" إنه لا يجب الخلط فيما بين الإجراءات والسياسات، ومع ذلك فغالبا ما يجد مديرو الموارد التطوعية صعوبة في التمييز فيما بين الاثنين. فمن السهل أن تبدأ في كتابة سياسة عامة فتنزلق دون قصد إلى كتابة توجيهات محددة. وفي المقابل فغالبا ما تدخل الإجراءات في المجال القيمي الذي يعتبر مجالا حصريا للسياسات.

ولذلك فليس من غير المعتاد أن نجد واضعي السياسات يبذلون جهودا لا يستهان بها في التمييز بين السياسات والإجراءات، ولكن من وجهة النظر العملية فذلك التمييز لا يعني الكثير، باستثناء تحديد موقع العبارة المذكورة في الصفحة – هل في أعلاها أم في أسفلها؟ وفي هذه النقطة قد نستمد من منظور الباحث "كارفر" ((Carver، 1990البراجماتي نصيحة جيدة: فكل من الإجراءات والسياسات هي سياسات في الواقع ولكن بدرجات مختلفة من التحديد ومن هذا المنظور فليس من المهم أن تسميها سياسات أو إجراءات بل الأهم أن تعكس بدقة المعنى المقصود منها.

ولكن قاعدة "الفرق لا يهم كثيرا" لا تنطبق على الحالات التي تعتبر فيها السياسات الحق الحصري لكيان محدد بذاته كمجلس الإدارة أو كبار المديرين. والمثير للاهتمام أن بالإمكان النظر إلى هذا الموقف من منظورين مختلفين تماما. فمثلا إذا ادعى مجلس الإدارة الحق في وضع السياسات فإطلاق اسم سياسة على بيان أو إعلان ما قد يسمح لإدارة المتطوعين بعرض أعمالها أمام مجلس الإدارة، وهو ما يمثل فرصة تثقيفية قيمة في المنظمات التي لا يكون أعضاء مجالس إدارتها على دراية بالعمليات التطوعية أو بقيمة انخراط المتطوعين فيها. ومع ذلك فإن تنفيذ السياسات الجديدة أو إدخال التغييرات على السياسات يمكن أن تكون عملية مزعجة وبطيئة عندما تستهدف مستويات عليا و/أو مستويات متعددة من الجهاز البيروقراطي للمنظمة. ولذلك فعندما يكون التحرك السريع مطلوبا فإن إعلان موضوع ما موضوعا إجرائيا يوفر السرعة المطلوبة. ولكن فيما يرى البعض تلك الأسباب العملية لاختيار تسمية "السياسة" أو "الإجراء" ذكاء استراتيجيا فقد يراها البعض الآخر تلاعباً متعمداً، ولكن بغض النظر عن هذا أو ذاك فإن أوجه التمايز لها ميزتها العملية.

ولكن أهم ما في الأمر هو أن السياسات والإجراءات يتم وضعها وتنفيذها بغض النظر عن مسمياتها أو الخط الفاصل فيما بينها.

مستويات السياسة

يمكن النظر إلى مستويات السياسة من منظورين هما:

1. من أي مستوى تنبثق السياسة؟
2. على أي مستوى أو مستويات من المنظمة تنطبق السياسة؟

من أي مستوى تنبثق السياسة؟

رغم إن وضع السياسات غالبا ما ينظر إليها باعتبارها اختصاص أصيل لمجلس الإدارة إلا أن أي شخص أو أي كيان داخل المنظمة يمكن أن يضع سياسة. فالإجابة على السؤال" من أي مستوى تنبثق السياسة؟ " تختلف بشكل كبير تبعا لنموذج الحوكمة بالمنظمة وثقافة المنظمة وتقاليدها، وأحيانا تبعا لتفضيلات من يمتلكون السلطة أو النفوذ في وقت معين.

فمجالس الإدارة تنشغل نمطيا بالسياسات العريضة عالية المستوى التي تجسد قيم المنظمة أو معتقداتها أو مواقفها المهمة، كما إن مجالس الإدارة تُدخل ضمن تفويضها وضع السياسات المتعلقة بهيكل المنظمة، وأحيانا المسائل التشغيلية عالية المستوى والتي تتعلق على سبيل المثال بالشؤون المالية وشؤون العاملين، مع ملاحظة أن تلك السياسات بما فيها تلك المنبثقة من أعلى مستويات المنظمة يمكن أن تؤثر على دور أو عمل أو ظروف عمل المتطوعين.

وتوضيحا لذلك سنورد هنا بياني رؤية وفلسفة حكومة مقاطعة "بولدر" (Boulder County government) في ولاية كولورادو.

الرؤية:

تثمن مقاطعة "بولدر" وتتيح فرص المشاركة النشطة لمواطنيها في الشراكات التطوعية التي تعزز وتثري من الخدمات الحكومية ونوعية الحياة في المجتمع.

الفلسفة

مقاطعة "بولدر" هي مشروع مشترك فيما بين مواطنيها من جانب والإدارات الحكومية المكلفة بمسؤولية تنفيذ وظائف الحكومة المحلية.

ولضمان ذلك فقد أتيحت لمواطني مقاطعة "بولدر" فرص الانخراط المؤثر والفعال في عمليات الحكومة المحلية، مع قبول المعايير المهنية المتبعة في إدارة المتطوعين كخطوط إرشادية لأفضل الممارسات.

وكبار المديرين هم نمطيا واضعو السياسات التشغيلية عالية المستوى كتلك المتعلقة بالعاملين والشؤون المالية والعمليات، وهي سياسات لها أثرها الكبير على المتطوعين وعلى البنية التحتية للبرنامج التطوعي وإدارته، وكذلك على الميزانية المتاحة لدعم انخراط المتطوعين. وفيما يلي مثال لسياسة الفرز عالية المستوى:

تطبق__(اسم الوكالة) عملية اختيار رسمية على كافة المتطوعين المحتملين، وهي عملية تختلف وفقا لطبيعة ودرجة المسؤولية في العمل المراد القيام به، وإمكانية الوصول للأموال أو الأصول القيمة الأخرى أو إلى المعلومات الشخصية و/أو السرية و/أو العملاء أو أفراد الجمهور. فمناصب الثقة تخضع بالطبع لعمليات فرز أكثر صرامة بدرجة كبيرة.

وكذلك فإن سياسة المنظمة المتعلقة بالتنوع تنطبق بدرجة متساوية على انخراط المتطوعين في برنامجها التطوعي:

إن منظمتنا ملتزمة التزاما صارما بالتنوع في كافة مجالات عملها. فنحن نؤمن إيمانا عميقا بأن هناك الكثير الذي يمكننا تعلمه واكتسابه من الثقافات والمناظير المتنوعة فهذا التنوع هو ما سيجعل منظمتنا أكثر فعالية في تلبية احتياجات كافة أصحاب المصلحة. ولذلك فنحن ملتزمون بتطوير منظمة ترعى وتثمن الأفكار والقدرات والخلفيات والاحتياجات المختلفة وتتيح القدرة على المشاركة والمساهمة

لذوي الخلفيات والخبرات المتنوعة (Volunteering England، 2002).

ويتم وضع قدر كبير من السياسات المتعلقة بالعمليات أو البرامج نمطيا على مستوى الإدارة أو البرنامج. وفيما يتعلق بالتطوع فغالبا ما يقوم كبير موظفي إدارة المتطوعين أو قائد المتطوعين بوضع السياسات اليومية التي تشكل وتحكم عمل وسلوك المتطوعين، وتنسيق ودعم المجهود التطوعي. وفيما يلي بضعة أمثلة متعلقة بعمليات فرز المتطوعين:

إن قبولك كمتطوع ليس عملية تلقائية فنحن نحتفظ بالحق في عدم قبول المتقدمين بناء على تقييم موضوعي ومنصف لملاءمتهم، علما بأن أي تزوير في البيانات المقدمة سواء بالإغفال أو التدليس في أي مرحلة من مراحل عملية الفرز يشكل سببا وجيها للاستبعاد الفوري من عملية التقديم أو حتى الفصل الفوري في حال اكتشاف التزوير بعد قبول المرشح.

وسيتم فرز المتطوعين المحتملين بمستوى التدقيق الذي يمليه المنصب (المناصب) المتقدم إليه/إليها وفي حالة تقدم متطوع لدى _(اسم الوكالة) بطلب للنقل من منصبه الحالي إلى منصب تطوعي آخر، يتطلب فرزا مبدئيا أكثر تدقيقا من الفرز الذي تم إجراؤه بالنسبة للمنصب الذي يشغله المتطوع حاليا فيتم إخضاع المتطوع لعملية فرز إضافية وفي حالة فشل المرشح تلبية متطلبات الفرز الإضافي بشكل مرضي فذلك يشكل سببا وجيها لرفض النقل.

على أي مستوى أو مستويات من المنظمة تنطبق السياسة؟

وكما أشارت الباحثة "كرايدرمان" (Cryderman، 1987) فمن الممكن تطبيق نفس السياسات على مستويات مختلفة من المنظمة، كما أن بعض تلك السياسات قد يكون واسع النطاق فيما يكون البعض الآخر محددا جدا.

فمثلا بيانات السياسات الصادرة عن مجلس الإدارة فيما يتعلق بالقيم والمعتقدات تنطبق على الأرجح على جميع أوجه المنظمة، وعادة ما تشمل المتطوعين أيضا. وفيما يلي مثال لسياسة عالية المستوى فيما يتعلق بمناهضة القمع:

إن رابطة خدمة الأسرة في تورونتو تعيد التأكيد على التزامها في كافة عملياتها وعلى جميع

مستوياتها بسياسة مناهضة للاضطهاد على أساس العرق أو اللغة أو العنصر أو السن أو القدرات أو النوع أو الجنس أو الوضع العائلي أو الدخل أو الموقف كلاجئ أو مهاجر أو القومية أو محل الميلاد أو الجيل أو الانتماء السياسي أو الديني، وذلك على سبيل المثال لا الحصر.

كما تقر رابطة خدمة الأسرة في تورونتو بأن زيادة التنوع فيما بين المقيمين في تورونتو قد عادت بالكثير من المنافع الثقافية والاجتماعية والاقتصادية على مجتمعنا، كما تعلن الرابطة عن إدراكها الكامل لما تتعرض له المجموعات المضطهدة من تهميش، وما تواجهه من عقبات في سبيل المشاركة الكاملة في المجتمع والوصول إلى خدماته. ولذلك تسعى رابطة خدمة الأسرة في تورونتو لزيادة الوصول والمشاركة وبخاصة لأولئك المهمشين والمضطهدين والمعدمين.

وتحقيقا لذلك تشجع رابطة خدمة الأسرة في تورونتو الأفراد على المشاركة الكاملة والسعي للوصول الكامل إلى هياكلها المختصة بالخدمات والتوظيف والحوكمة، فضلا عن فرص التطوع. وستبذل رابطة خدمة الأسرة في تورونتو كل جهد ممكن لكي يعكس هيكل الرابطة وسياساتها ونظمها كافة أوجه المجتمع ككل وتعزيز تكافؤ الوصول للجميع (رابطة خدمة الأسرة في تورونتو2006– (Family Service Association of Toronto، 2006).

والسياسات على هذا المستوى هي نمطيا مسؤولية مجلس الإدارة. فرغم أن الموظفين ومتطوعي الخدمة المباشرة وغيرهم من أصحاب المصلحة بالمنظمة قد يدعون للمساهمة بالرأي، إلا أن مجلس الإدارة هو المسؤول الرئيسي عن صنع هذا النوع من السياسات. ويُذكر هنا أنه حتى السياسات المساعدة بما في ذلك تلك الصادرة من المستويات العليا للمنظمة قد تجد تطبيقا على نطاق المنظمة ككل، وهنا نضرب المثال التالي:

كافة الأفراد المدربين والمحيطين بإجراءات مكافحة الحريق والإخلاء بما في ذلك موقع أجهزة الإنذار وطفايات الحريق ومخارج الطوارئ بمقر المنظمة ومبناها

وليس من غير المعتاد أن تنطبق سياسات كهذه على المتطوعين أيضا

ولكن العديد من السياسات الأخرى تكون أكثر تحديدا وأضيق نطاقا في التطبيق إذ تصدر خصيصا وتحديدا فيما يتعلق بانخراط المتطوعين لدى المنظمة ولننظر إلى الأمثلة التوضيحية التالية:

باعتبارهم ممثلين لوكالة_(اسم الوكالة) فإن المتطوعين مثلهم مثل الموظفين مسؤولون عن تقديم صورة جيدة عن المنظمة للعملاء وشركاء الأعمال والمجتمع ككل. وعليه يتعين على المتطوع ارتداء الزي المناسب لظروف وطبيعة مهامه التطوعية، مع الحفاظ على أعلى مستوى من حسن المظهر والنظافة الشخصية في كافة الأوقات.

ويتعين كذلك على المتطوعين استيفاء كافة صحف الدوام اليومية، وجميع المعلومات المطلوبة بكل دقة وتقديمها في الموعد المحدد.

ونظرا لحيوية وأهمية عملهم في سبيل تحقيق رسالة المنظمة فإن موثوقية المتطوع أمر مهم للغاية. ولذلك يجب على المتطوع أن يكون محلا للثقة ومراعيا لدقة المواعيد. فإذا كان يتوقع أن يتغيب عن أداء مهامه المجدولة فيتعين عليه إبلاغ الموظف المشرف عليه قبل ذلك بمدة كافية؛ حتى يتسنى اتخاذ ترتيبات بديلة، علما بأن تكرار التغيب سيؤدي لإعادة النظر في تكليف المتطوع ومدة خدمته.

وفي حالة عدم تمكن المتطوع من أداء مسؤوليات منصبه فيتم إخطار المشرف المباشر أو مدير الموارد التطوعية بالتغيب أو بالتقصير المتوقع مقدما؛ لكي يتسنى تدبير بديل أو اتخاذ ترتيبات مناسبة أخرى، علما بأن المتطوع ليس مسؤولا أو مخولا بإيجاد أو تكليف شخص بديل بأداء عمله.

فهذه السياسات قد وضعت تحديدا للمتطوعين، وبالتالي فهي أضيق نطاقا وتأثيرا بكثير، مقارنة بالسياسات العامة. والسياسات التي من هذا القبيل قلما تلقى اهتماما من مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي، بل هي غالبا مسؤولية موظفي الإدارة أو اللجان المنبثقة عن البرنامج التطوعي. ومع ذلك فقد تقحم مجالس الإدارة أنفسها في السياسات من هذا النوع في المنظمات الأصغر حجما.

ما الداعي لوضع السياسات؟

لقد نمت الروح التطوعية بدرجة هائلة حتى أضحت معظم المنظمات غير الربحية تشرك المتطوعين في وظائف الحوكمة والوظائف الإدارية والوظائف المتعلقة بالخدمة المباشرة. فالمتطوعون يقومون بأداء أعمال معقدة، وتنطوي على مسؤولية كبيرة، والتي بدونها فقد تتعثر العديد من المنظمات إن لم تنحل تماما. ولذلك فمن الصعوبة التفريق من أول وهلة فيما بين الموظف والمتطوع، حيث أن كثيرا

من المتطوعين يرقون إلى أدوار رئيسية، ويؤدون أعمالا تتساوى في أهميتها وقيمتها مع تلك التي يقوم بها نظراؤهم من الموظفين. ومع إشراك المهنيين وأصحاب المهارات العالية من المتطوعين بشكل متزايد فيما يشار إليه بأعمال استشارية خيرية فقد يشغل المتطوعون أعلى المناصب الإدارية / الحوكمية والاستشارية. ومثلما أن من المهم وضع سياسات توجه أعمال الموظفين العاملين بأجر فإن من بالغ الأهمية وضع إطار سياسي لتوجيه أعمال المتطوعين.

أهمية السياسات

وردا على القادحين في وضع السياسات التي تحكم انخراط المتطوعين باعتبارها من قبيل البيروقراطية المفرطة، فإن السياسات المذكورة لا يجب أن تكون بالضرورة مزعجة أو مقيدة، بل يمكن أن تكون إيجابية وبناءة وداعمة. وقد يؤدي الافتراض السائد بأن السياسات منفرة بالضرورة إلى المخاطرة بتقويض مهنية المتطوعين. فالمتطوعون أناس كثيرو المشاغل، ولكنهم يتبرعون بوقتهم ومهاراتهم مقابل القيام بعمل مجزي في إطار توقعات واضحة وتدريب متقن ودعم مستمر، وفي ظل إدارة مسؤولة تعاملهم بالاحترام الواجب مقابل جهدهم التطوعي.

وحيثما ينخرط المتطوع في عمل هادف بما في ذلك على سبيل المثال: العمل المباشر مع العملاء أو في تقديم الخدمات التنظيمية أو في جمع التبرعات، أو في الأعمال الإدارية أو القيادية أو الحوكمية فإن عدم وضع سياسة إرشادية لا يمثل فقط عدم احترام للمتطوعين ومساهماتهم، بل يمثل كذلك إهمالا ماليا وإداريا. وبعبارة ميسرة فإن العمل التطوعي قد أصبح من الأهمية في معظم المنظمات بحيث لا يمكن تركه يدور في إطار فراغ سياسي. وبالإضافة لذلك فإن السياسات تقوم بما يلي:

- تمكين المتطوعين من معرفة موقعهم في المنظمة وإشعارهم بالأمان، حيث يعرفون كيف سيعاملون ولمن يلجئون في حال لم تسر الأمور على ما يرام؟.
- المساعدة في ترسيخ الاستمرارية على مر الزمن ورغم تغير القيادات
- ضمان تطبيق العدالة والمساواة على الجميع

- توضيح وتبليغ القيم وربطها بالسلوك المتوقع
- تبيان مواقف المنظمة فيما يتعلق بالمسائل الأخلاقية والالتزامات التنظيمية
- عرض معتقدات المنظمة فيما يتعلق بالعالم وحقوق الناس وكيفية إنجاز الأعمال وكيفية عمل الناس مع بعضهم البعض
- الاطلاع على التوقعات وتحديد المعايير وبيان القواعد

الارتباط بإدارة المسؤولية القانونية:

عندما يتم الاهتمام بوضع السياسات فيما يتعلق بانخراط المتطوعين فإن ذلك يكون غالبا بدافع الخوف من المسؤولية القانونية المحتملة والمرتبطة بوجود المتطوعين. فكلما كان العمل التطوعي أكثر تعقيدا ومسؤولية كانت المخاطر المرتبطة بإتمامه أشد وأكبر ولننظر إلى الأمثلة الفعلية التالية:

- المتطوعون الذين يقدمون الدعم المنزلي للمعاقين ويساعدون المرضى على دخول المغطس والخروج منه دون تدريب.
- المستشارون المتطوعون الذين يجيبون على الخط الساخن؛ لمنع الانتحار دون تدريب يذكر ودون وجود دعم مهني أثناء مناوباتهم.
- الزائر الصحي المتطوع الذي يوصل العميلة بالسيارة إلى محل البقالة كل أسبوع لمساعدتها في التسوق معرضا نفسه للإيقاف لعدم الامتثال للوائح السلامة.
- المتطوع بالمركز المحلي لرعاية المسنين الذي يساعد المسنين على اختيار الأدوية التي يتعين عليهم تتناولها، وتلك التي يمكنهم الاستغناء عنها رغم أن خبرته لا تتعدى بعض التدريب على الإسعافات الأولية.
- المتطوعة المكلفة بمرافقة المرضى إلى مركز علاج السرطان على مدى أكثر من عقدين من الزمان، ولكنها بدأت تتقدم في السن وبدأت قواها العقلية في التراجع، حتى إنها أوصلت المريض المقعد إلى العيادة الخطأ الأسبوع الماضي، حيث ظل ينتظر لمدة ثلاث ساعات حتى تمكن العاملون من تحديد مكانه.
- المتطوعات المكلفات بتقديم فصول للتوعية برعاية الأطفال إلى الأمهات غير المتزوجات في المشروعات

السكنية لمحدودي الدخل، حيث تذهب المتطوعات وحدهن وفقا لجدولهن الزمني. وغالبا ما يكون ذلك ليلا، دون أن يكون لدى المنظمة أي سجل لمكان وزمان تلك الزيارات.

- المتطوعون بالوكالة المحلية للتنظيف البيئي الذين يعطلون أليات مكابح السلامة للمناشير السلسلية؛ لأن المكابح تزيد من صعوبة ذلك العمل الشاق أصلا.
- المتطوعون الذين ينتقلون من بيت لبيت لجمع التبرعات والذين يتم استقطابهم من قبل وكالة تنظيف خارجية، ولا يتلقون إلا الحد الأدنى من المعلومات عن المنظمة الخيرية أو أعمالها، ويقومون بالعمل التطوعي دون إشراف وبدون تلقي تدريب على السلامة، ويتوقع منهم تسليم أموال التبرعات التي جمعوها دون شيكات أو إجراءات للمساءلة.
- المتطوعون الذين يخرجون في رحلات تخييم ليلية مع الصغار دون أي فرز موضوعي.

أن ثقافتنا ثقافة تشجع على التقاضي بشكل متزايد، وإقامة الدعاوى القضائية ضد المنظمات غير الربحية كتقنية للأعمال التطوعية احتمال قائم بل وماثل (Carter & Demczur، 2010). بل إن تصفحاً سريعاً للعناوين الرئيسية يدلك على التواتر المتزايد للمخالفات التي يرتكبها المتطوعون. فهناك المدربون الرياضيون المتطوعون الذين يتحرشون بالأطفال، وجامعو التبرعات من المتطوعين الذين يفرون بأموال التبرعات، والنصابون والمحتالون الذين يخترقون خدمات المسنين؛ ليحتالوا على المسنين الذين لا حول لهم ولا قوة. وهناك أعضاء مجالس الإدارة الذين يستغلون مناصبهم للتربح الشخصي، ولكن المنظمات هي التي تخضع للمساءلة عن الأخطاء والحوادث ووقائع الإهمال التي يرتكبها المتطوعون لدى المنظمة.

ولذلك فلا شيء يضاهي السياسة كتقنية؛ للتقليل من المسؤولية القانونية، وليس أدل على تحلي المنظمة بالحصافة والمسؤولية في سبيل التقليل من احتمالات الإصابة أو الخسارة، من وجود مجموعة كاملة من السياسات والإجراءات الشاملة القائمة والتوعية المستمرة للأطراف المعنية بها.

ومع الزيادة المطردة في تعقيد العمل التطوعي الذي أصبح ينطوي على مسؤوليات كبرى، ويقع على خطوط المواجهة الأمامية، فقد أصبحت مسألة وضع السياسات للبرامج التطوعية أمر بالغ الأهمية. ومع ذلك فالمعادلة بالغة السهولة وهي كالتالي: كلما زادت درجة المسؤولية التي ينطوي عليها العمل

التطوعي زادت الحاجة إلى السياسات والقواعد التي تحكم وتنظم أداءه وكذلك الحاجة إلى الخطوط الإرشادية لضمان السلامة.

ورغم أن الخوف من المسؤولية القانونية ليس أفضل الأسباب للبدء في وضع سياسة شاملة تنظم البرامج التطوعية إلا أنه الأكثر إلحاحاً.

السياسة وإدارة المخاطر

لا يوجد دافع أكثر إقناعا بالحاجة الملحة لوضع السياسات المنظمة للبرامج التطوعية من الدور الذي تلعبه السياسات ضمن النظام الشامل لإدارة المخاطر بالمنظمة. فوضع السياسة عنصر بالغ الأهمية من عناصر البرنامج الشامل لإدارة المخاطر. فالسياسة هي باختصار الجهاز الأول لإدارة المخاطر.

والسياسات بدورها ترسي القواعد وترسم الحدود التي لا يجب على المتطوعين تجاوزها، وهي تحدد ما يتوقع وما لا يتوقع من المتطوع وما هو آمن وما هو غير آمن. ولندرس الآن حالة السيدة "ساندي" والسيد "فرتز" بالشكل 7 – 1 هناك عدة مراحل كان من الممكن عندها تجنب الفاجعة التي حدثت فمثلا:

- ماهي سياسة المنظمة في حالة تجاوز المتطوعين حدود توصيفهم الوظيفي؟ هل هناك سياسة ترسم تلك الحدود؟
- ماهي سياسة المنظمة في حالة مواجهة المتطوع لموقف لا يستطيع التعامل معه أو لا يستطيع اتخاذ القرارات فيه بأريحية؟
- ماهي سياسة المنظمة فيما يتعلق بوجود دعم للمتطوع؟ هل هناك شخص مسؤول قيد الاستدعاء في جميع الأوقات التي يكون فيها المتطوع مناوبا بحيث يستطيع إصدار توجيهات صريحة وواضحة، أو حتى يتولى إدارة الموقف بنفسه إذا تجاوز الموقف حدود ومسؤوليات دور المتطوع؟
- ماهي سياسة المنظمة فيما يتعلق بقيام الزائرين الصحيين بتوصيل العملاء بسياراتهم؟ هل هو مسموح؟ هل هناك مجموعة كاملة من السياسات فيما يتعلق بتقديم المتطوع لخدمة الانتقالات بما في ذلك التحقق من حمل المتطوع لرخصة قيادة سارية، وإعادة التحقق من سريانها بشكل منتظم، وكذلك التحقق من

سجل قيادة المتطوع وتغطية المتطوع التأمينية؟ وهل هناك حد أدنى للتأمين على السيارة؟ وماهي سياسة المنظمة فيما يتعلق بالتغطية التأمينية للسيارات غير المملوكة للمتطوع؟

فلو كانت هناك سياسات كهذه قائمة ومطبقة وتم إحاطة ساندي بها بشكل واضح (وطبعا لو كانت "ساندي" قد امتثلت لها) لكانت نهاية حكاية "ساندي" قد اختلفت بكل تأكيد.

ملحوظة سريعة حول الإنفاذ

في مناخ اليوم الذي تسوده رغبة متزايدة في التقاضي ومطالبات متنامية بالمساءلة، يجب على المنظمات تلبية معايير أعلى بكثير عن أي وقت مضى فيما يتعلق بالحرص الواجب. والأنشطة التطوعية ليست استثناء. ففي أعقاب أي مأساة تنشأ عن سوء التقدير غير المقصود أو سوء السلوك المتعمد من جانب المتطوع فإن العناوين الرئيسية لصحف اليوم التالي لن ترحم المنظمات غير الربحية لمجرد أن المتطوع المذكور لا يعمل مقابل أجر. وكذلك فإن اسم المتطوع المخالف قد يذكر أو لا يذكر فيما سيتصدر اسم المنظمة التغطية الإخبارية اللاحقة، وكذلك فمن غير المرجح أن تجد من بين الجمهور من يقول لوسائل الإعلام " هي مأساة بالطبع، ولكن المتسبب كان مجرد متطوع!"

السياسات ذات أهمية حيوية بلا جدال. ولذلك فعدم وجود سياسات توجه وتحكم الانخراط التطوعي أمر يفتقر للحكمة، ولكن الأسوأ من ذلك هو وجود سياسات لا يتم إنفاذها.

من الصعب أن نحدد بأي قدر من التأكد مدى الحرص أو التدقيق الذي يجب أن تمارسه المنظمة في إشرافها على متطوعيها وما مدى الحرص الذي يجب أن تتسم به عملية الفرز؟ وكم عدد المراجع التي يجب التحقق منها؟ وما درجة اتقان التدريب الذي يجب تقديمه للمتطوعين؟ وكم عدد المرات التي يجب على المنظمة فيها مراقبة جودة عمل الأنواع المختلفة من المتطوعين؟ والإجابة إنه لا توجد معايير موضوعية فيما يتعلق بأي من تلك الأسئلة، ولكن المؤكد أن المنظمة التي تضع معايير وتضمنها سياساتها ثم تفشل في إنفاذ معاييرها هي أكثر عرضة للدعاوى القضائية التي لن تنتهي بأحكام في صالحها.

الدرس المستفاد واضح هنا وهو: ضع السياسات وقم بإنفاذها.

السياسات كوسيلة للتمكين (الوصول إلى مجلس الإدارة)

البرامج التطوعية هي نمطيا برامج لا تجد الاعتراف الواجب ولا تتلقى الموارد اللازمة. وكثيرا ما تتخلف مجالس الإدارة وكبار المديرين عن متابعة التوسع في نطاق وأهمية العمل التطوعي حتى في منظماتهم ذاتها! وقد أشارت "نورا سلفر" (Nora Silver 1988) منذ أكثر من عقدين من الزمان إلى وجود فجوة بين قدرة مديري الموارد التطوعية على إنشاء البرامج التطوعية–من استقطاب وتكليف وإشراف– وبين معدل وضع المنظمة لنظم المساءلة والإدارة والاتصال لدعم تلك البرامج التطوعية.

وتلعب مجالس الإدارة الدور القيادي في منظماتها، فهي تضع السياسة الشاملة وتتحمل المسؤولية المالية عن المنظمة. وحيث أن مجلس الإدارة هو المسؤول الأول والأخير من وجهة النظر القانونية عن المنظمة وبرامجها، فهو مسؤول أيضا عن العنصر التطوعي. فلمجلس الإدارة سلطة التصريح بإنشاء برنامج تطوعي، كما أنه مسؤول عن ضمان فعالية ذلك البرنامج. وعلى ذلك فباستطاعة مجلس الإدارة بل من واجبه وضع غايات البرنامج التطوعي وسياساته وإجراءاته وضمان الإدارة المهنية للعمل التطوعي وتقدير المتطوعين وتخصيص الميزانية الكافية للبرنامج التطوعي.

وهنا قد يثار السؤال المهم التالي: كيف نلفت انتباه مجالس الإدارة وكبار الموظفين؟

والإجابة هي: من خلال السياسات في سياق إدارة المخاطر.

فعندما يحدث خطأ ما في البرنامج التطوعي فإن المسؤولية النهائية لن تقع على مدير الموارد التطوعية؛ لأن مجلس الإدارة هو المسؤول الأول والأخير عن كل ما يحدث تحت إشراف المنظمة، وبالتالي فإن أي دعوى قضائية ستكون من نصيب مجلس الإدارة. ولهذا فهناك إدراك متزايد من جانب أعضاء مجالس الإدارات بشكل عام لمدى عرضتهم للمسؤولية القانونية. وهكذا أدرك المتطوعون بمجالس الإدارة فجأة أن الدعاوى القضائية لن تطال فقط المنظمة التطوعية بل قد تطال أيضا المتطوعين بمجلس الإدارة بصفاتهم الفردية.

ولذلك فأفضل طريقة مقترحة للفت انتباه مجلس الإدارة وكبار الموظفين هي من خلال تنبيههم للمخاطر المحتملة التي ينطوي عليها العمل التطوعي. ومن هذا المنظور فوضع السياسة المنظمة للبرامج

التطوعية هو مفتاح باب مجلس الإدارة وقد يشير البعض إلى ذلك باعتباره اتجارا بالخوف أو تلاعبا من خلال التخويف. إلا أن واقع الأمر هو أن هناك التزاماً على مديري الموارد التطوعية بتنبيه المشرفين عليهم إلى المخاطر الكامنة والمسؤولية القانونية، وعدم قيامهم بذلك أمر يتسم بانعدام المسؤولية.

فلابد أولا: أن يتم تحديد المخاطر وتقييمها حتى يتسنى إدارتها بشكل سليم.

ولكن تنبيه الإدارة إلى الأخطار المحتملة ليس إلا نصف المهمة: فكما رأينا، فإن وضع السياسة هو عنصر رئيسي من عناصر إدارة المخاطر. ولكون وضع السياسات باتفاق معظم مجالس الإدارة بوجه عام هو داخل ضمن تفويضها، فإن مطالبة أي جهة بوضع سياسة بخصوص أمر ما، غالبا ما يلقى أذانا صاغية! وقد يكون الغرض من السياسة الشاملة ما يلي:

- تحديد المخاطر
- صياغة السياسات والإجراءات التي تقلل للحد الأدنى من المخاطر و/أو تحد من المسؤولية القانونية للمنظمة
- طرح كليهما على طاولة البحث أمام مجلس الإدارة

وعندما يدرك مجلس الإدارة أن الأنشطة التي يقوم بها المتطوعون هي من الأهمية بدرجة قد تؤدي لتعرض مجلس الإدارة وأعضائه بصفاتهم الشخصية للمسؤولية القانونية فسينظرون إلى البرنامج التطوعي من منظور مختلف تماما، إذ سيصبح فجأة برنامجا جديرا بوقت مجلس الإدارة الثمين واهتمامه الكامل، ومن هنا يمكن لمدير الموارد التطوعية أن يقنع مجلس الإدارة بتخصيص الموارد الكافية له (ميزانية– حيز مكتبي– موظفين)، وكذلك الدعم بالخدمات التنظيمية (الفرز والتدريب والإشراف والتوجيه والتأمين ووضع السياسة والإجراءات ذات الصلة). فالسياسات هي أدوات قوية ومادية لتحقيق ما طالب "شاير" (Ivan Scheier، 1988) كافة المديرين بعمله. فطالما استمرت إدارة المتطوعين تنظر إلى نفسها باعتبارها إدارة فرعية وسلبية وتابعة، فمن الطبيعي أن ينظر الآخرون إليها باعتبارها كذلك. أما إذا بدأنا ننظر إلى أنفسنا باعتبارنا إدارة قوية وإيجابية ومستقلة فهذه هي أول خطوة على الطريق لكي نصبح كذلك (P. 29).

أين تكون السياسات ضرورية؟

غالبا ما يتساءل مدير إدارة الموارد التطوعية –"ما السياسات التي احتاجها؟" و"ماذا لو فاتني أمر مهم فعلا؟" والإجابة على هذين السؤالين تختلف من برنامج إلى آخر، وتعتمد بشكل حتمي على طبيعة البرنامج التطوعي ونوع العمل الذي يؤديه المتطوعون، وكذلك على طبيعة وتعقيد المنظمة ومقدار الموارد المتاحة لوضع السياسات. وفي كتيب المؤلفة الذي يحمل عنوان "وضع السياسة المنظمة للبرنامج التطوعي"(Graff، 1997) تم تقديم نماذج للسياسات فيما يتعلق بأكثر من 70 موضوعا مختلفا وهي قابلة للتطبيق على معظم أنواع البرامج التطوعية، ويمكن إضافة عدد مماثل من السياسات لتغطية الأبعاد المتفردة لأي برنامج بعينه.

وظائف السياسات

توجد طريقة لوضع تصور للسياسات وفقا لوظيفتها، بحيث يمكن تحديد السياسات التي يجب وضعها فيما يتعلق ببرنامج بعينه، علما بأنه في البرامج التطوعية تؤدي السياسات أربع وظائف هي:

1 –السياسات كأداة لإدارة المخاطر.

2 –السياسات كبيانات للقيم والمعتقدات.

3 –السياسات كقواعد .

4 –السياسات كأدوات لتحسين البرنامج .

وسنستكشف كل منها بالتفصيل في الأقسام التالية.

السياسات كأداة لإدارة المخاطر

السياسات هي عنصر بالغ الأهمية من عناصر برنامج المنظمة الشامل لإدارة المخاطر، وبالتالي يمكن للمنظمة من خلال مجموعة متنوعة من السياسات المتعلقة بمجموعة متنوعة من المواضيع مساعدة المنظمة في إدارة والحد من الأخطار التي تتعرض لها فيما يتعلق بانخراط المتطوعين وفيما يلي بضع أمثلة:

المثال الأول يتعلق بإدارة المخاطر المتعلقة بانخراط المتطوعين، والثاني يتعلق بشكل مباشر بالعمل

الذي يقوم به المتطوعون أنفسهم. وسنقدم فيما يلي عينة من سياسات إدارة المخاطر المتعلقة بإدارة انخراط المتطوعين.

عملية فرز المتطوعين

تشكل عملية فرز المتطوعين عنصرا بالغ الأهمية من عناصر إدارة الموارد التطوعية وإدارة المخاطر. فالمنظمة تسعى جاهدة من خلال هذه العملية للحفاظ على السلامة والإنتاجية في محل العمل باختيار متطوعين أمناء ومؤهلين وجديرين بالثقة ويمكن الاعتماد عليهم ولا يمثلون خطرا على أنفسهم أو على غيرهم أو على سمعة المنظمة.

ولذلك يجب على المنظمة تطبيق عملية اختيار رسمية تشمل كافة المتطوعين المحتملين. وهي عملية تختلف تبعا لطبيعة ودرجة المسؤولية الذي ينطوي عليها العمل المراد أداؤه، وإمكانية الوصول للأموال وغير ذلك من الأصول القيمة. وكذلك من حيث إمكانية الوصول للمعلومات الشخصية أو السرية و/أو الوصول إلى المستفيدين أو أفراد الجمهور.

تقييم المخاطر

يجري مدير الموارد التطوعية إلى جانب موظفي المنظمة الآخرين سنويا تقييما للمخاطر يتناول: مناصب وأعمال وأنشطة متطوعي المنظمة، ويتم من خلال تقييم المخاطر تحديد المخاطر وتقييم جسامتها، ويعيد فحص الإجراءات القائمة بالفعل للتحكم في المخاطر والحد منها. وهي عملية يدعى للمشاركة فيها كل من المتطوعين والموظفين العاملين بأجر. ويتبع تلك العملية تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر حسب الحاجة، بما في ذلك على سبيل التحديد: السياسات والإجراءات المكتوبة التي تحدد وتمنع وتقلل من حدوث وتأثير المخاطر.

التأمين

يتم توفير تأمين ضد المسؤولية القانونية والحوادث وما أشبه من أشكال التعويض والحماية التأمينية

لكافة المتطوعين. ويجب على المنظمة أن تقوم بشكل سنوي بتقييم حاجاتها التأمينية لضمان الإحاطة الكاملة والمحدثة لمقدمي الخدمة التأمينية بالعمل الذي يقوم به المتطوعون.

وحيثما يتم تقديم التغطية التأمينية لأي متطوع فيجب أن تحرص المنظمة على النص عليه صراحة بوثائق التأمين ذات الصلة باعتباره "الشخص المؤمن عليه المذكور في الوثيقة". كما يجب على المنظمة تشجيع المتطوعين على استشارة وكلائهم التأمينيين فيما يتعلق بإمكانية توسعة نطاق تغطيتهم التأمينية الشخصية، بحيث تشمل العمل التطوعي المجتمعي، وعلى مدير الموارد التطوعية توفير المعلومات المحددة المتعلقة بهذه الحماية التأمينية للمتطوعين.

الظروف الخطرة

يجب إبلاغ المتطوعين بأوجه المخاطر التي قد يواجهونها من حيث المواد أو المعدات أو العمليات أثناء أدائهم للعمل التطوعي، كما يجب تدريبهم وتجهيزهم بالوسائل التي تمكنهم من التعامل مع كافة المخاطر المحتملة.

خطة الاستعداد للكوارث

يجب أن تكون لدى المنظمة خطة للتعامل مع الكوارث الطبيعية تشمل على سبيل المثال لا الحصر: الفيضانات والأعاصير والزلازل والجائحات. وتشمل هذه الخطة كذلك خطة للاتصال السريع لتحذير المتطوعين الذين يعملون في المجتمعات المتأثرة.

الدعم الاحتياطي للمتطوعين المناوبين

من المهم أن يتوفر لكافة متطوعي الخدمة المباشرة دعم احتياطي في حال تعرضهم للمتاعب أثناء أدائهم لمهامهم التطوعية. وعلى ذلك فلابد من وجود موظف محدد أو أي ممثل آخر للمنظمة قيد الاستدعاء، ويمكن الوصول إليه في أي وقت يكون فيه متطوعو المنظمة مكلفين بمهمة.

وفيما يلي عينات من السياسات الإدارية المتعلقة بعمل المتطوعين وبالمتطوعين أنفسهم:

توصيل المتطوعين للعملاء بسياراتهم

لا يجب على المتطوع القيام أثناء مناوبته باستخدام سيارته الشخصية في توصيل عملاء المنظمة، ولكن في حالة نشوء حالة طارئة تتطلب التوصيل الفوري للعميل وكان الوقت يسمح فعلى المتطوع الاتصال بمشرفه لطلب التوجيه. وإذا كانت الظروف أكثر إلحاحا فيترك القرار المتعلق باستدعاء الإسعاف أو غير ذلك من خدمات الطوارئ لتقدير المتطوع، على أن يقوم المتطوع فور انتهاء أي حالة طارئة من هذا النوع بإخطار المنظمة بالموقف والإجراءات التي بادر المتطوع باتخاذها.

المتطوعون كوكلاء

يجب على المتطوع أداء مهامه بأمانة وموضوعية والتزام بالمواعيد، وعليه التصرف في كافة الأوقات بذكاء وبالشكل الذي يتفق مع تدريبه، وبالامتثال للمدونة المتعلقة بسلوك المتطوعين والسياسات المذكورة فالمتطوعون هم وكلاء للمنظمة. وبهذا الاعتبار يجب على المتطوع أن يتصرف بشكل يضمن أن ينعكس أداؤه بشكل إيجابي على المنظمة وتعزز من نزاهتها وسمعتها ومصداقيتها.

استخدام الانتساب إلى المنظمة

لا يجب على المتطوع استخدام انتسابه إلى___(اسم المنظمة) في الأمور المتعلقة بالسياسات الحزبية والمسائل الدينية والتعاملات التجارية والمسائل المجتمعية كما لا يجب على المتطوع القيام ببيع أي منتج أو التوصية باستخدامه أو الإعلان عنه، أو التوصية بالتعامل مع أي وكيل أو شركة أو الإعلان عنهما، أو الترويج لأي معتقدات أو ممارسات أو منظورات دينية أو سياسية

التغيب

نظرا لكون العمل التطوعي أمر حيوي في تحقيق رسالتنا فموثوقية المتطوع أمر بالغ الأهمية. لذلك

يجب أن يكون المتطوع ملتزما بالمواعيد، ويمكن الاعتماد عليه، وفي حالة أي غياب محتمل عن مهامه المجدولة فعلى المتطوع إبلاغ مشرفه قبل ذلك بأطول مدة ممكنة بحيث يمكن اتخاذ ترتيبات بديلة، علما بأن تكرار مرات التغيب سيؤدي لإعادة النظر في تكليف المتطوع أو في مدة خدمته.

وتمثل الحدود مخاطر خاصة فيما يتعلق بانخراط المتطوع. فالمتطوعون أكثر عرضة لتخطي الحدود المتعلقة بالمنصب أو بالعلاقات بسبب حسن النوايا غالبا. ولذلك ينصح بأن يؤخذ في الاعتبار عند وضع السياسة الحيلولة دون تجاوز المتطوعين للحدود المقررة. وفيما يلي سنقدم أمثلة لتلك السياسات.

الحدود المتعلقة بالمنصب التطوعي

كافة المناصب التطوعية تنطوي على مسؤوليات. ولكن هناك حدود مقررة لتلك المسؤوليات وعلى المنظمة إحاطة المتطوع بكل من مسؤوليات وحدود منصبه التطوعي بشكل واضح من خلال مجموعة من الآليات وتشمل على سبيل المثال لا الحصر: التوصيف الوظيفي ومعايير الأداء والتوجيه والتدريب أثناء العمل والتدريب المستمر والإشراف والدعم وتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند اللزوم.

ويتعين على المتطوع معرفة واحترام حدود مهاراته وقدراته وكذلك معرفة واحترام حدود منصبه التطوعي، فخرق تلك الحدود يمثل تجاوزا خطيرا للغاية. ولذلك يتوقع من المتطوع الامتثال الكامل، وفي حال كان لدى المتطوع أي شك فيما يتعلق بحدود دوره التطوعي فيتعين عليه عدم اتخاذ أي إجراء لحين تلقي التوجيه من المشرف على المتطوع، أو من أي ممثل مخول آخر للمنظمة.

العلاقات مع العملاء

قد يكون عميل المنظمة معزولا أو وحيدا وبالتالي أكثر عرضة للإساءة أو الاستغلال. ولهذا فعلى المتطوع التزام أشد الحرص في إدارة علاقاته مع عملاء المنظمة. وعلى المتطوع أن يعلم أن علاقاته بالعملاء خاضعة لذات الحدود التي تحكم العلاقات فيما بين موظفي المنظمة وعملائها. فمن اللائق أن يظهر المتطوع الود والمجاملة والرعاية للعملاء، ولكن ليس من اللائق أن يقيم المتطوع علاقات صداقة

مع العملاء أو مع أفراد أسرهم أو غيرهم من المتصلين بتقديم الخدمة. فإقامة علاقات صداقة مع العملاء قد تؤدي إلى التقليل من وضوح الحدود وإلى توقعات غير لائقة، وقد تؤدي للمحاباة أو الاستغلال فضلا عن تعارض المصالح.

ولذلك فعلى المتطوع عند تلقيه أي دعوة من العميل لقضاء وقت شخصي/حميم معه، أو للانخراط في أي عمل بخلاف العمل المكلف به من قبل المنظمة فعليه الرفض بشكل مهذب متعللا –حسب اللزوم–بهذه السياسة؛ كسبب للرفض.

وتنطبق هذه السياسة طوال مدة تقديم الخدمة من قبل المتطوع ولمدة لا تقل عن 12 شهرا بعد إنهاء خدمة المتطوع لدى العميل.

طلب المساعدة الخارجية

على المتطوع حال إدراكه أن احتياجات العميل تقع خارج الحدود المرسومة لدوره التطوعي (كالجانب المالي أو الجانب المتعلق بالرعاية الصحية أو بالمساعدة في الأعمال المنزلية أو بالانتقالات... إلخ) القيام بلفت نظر مدير الموارد التطوعية لذلك للإحالة لجهة الخدمات المجتمعية المناسبة.

حدود العملاء

على المتطوعين معاملة كافة العملاء بالاحترام والمجاملة الواجبين، واحترام الحدود الشخصية للعملاء تكييف سلوكهم الشخصي وفقا لذلك.

يمكن أن يكون استخدام السياسات كأداة لإدارة المخاطر مفيدا في تحديد السياسات التي يحتاجها البرنامج التطوعي، وقد تشمل الخطوات اللازمة ما يلي:

- تمعن في البرنامج التطوعي
- تمشى في أنحاء موقع(مواقع) عمل المتطوعين وهو الأفضل
- حدد المخاطر والأخطار والمجازفات

- العب لعبة "ماذا لو؟" في محاولة للتعرف على الأخطاء التي قد تحدث في ظل سلسلة من الظروف المختلفة مثل سؤال "ماذا لو امتلأت هذه الغرفة بالدخان فكيف ستبدو؟" أو "ماذا لو كنت في مقعد متحرك فكيف سيبدو هذا النشاط من منظورك؟" أو "ماذا لو كانت درجات الحرارة منخفضة أو كانت الرياح قوية أو هبت عاصفة ثلجية فهل سيكون هذا النشاط أكثر خطورة؟"
- ادرس وضع سياسات قد تخفض احتمال وقوع الحوادث أو الإصابات أو الخسائر بجميع أنواعها و/أو تقلل من حجم الأضرار في حالة فشلت الإجراءات الوقائية وتحولت المخاطر إلى حقيقة مادية

السياسات كبيانات للقيم أو المعتقدات

تقوم كل منظمة على أساس من القيم والمعتقدات فيما يتعلق بالعالم الذي تعمل فيه وطبيعة المشاكل التي تسعى للتعامل معها والطريقة التي ستعمل بها. وبعض تلك القيم والمعتقدات غير واضحة تماما ونادرا ما تتم مناقشتها. وفي المقابل فهناك العديد من القيم والمعتقدات غير المكتوبة ولكنها مع ذلك واضحة ومفهومة تماما. وكذلك فغالبا ما يكون للمنظمة مواقفها الخاصة فيما يتعلق بالمسائل والقضايا المتعلقة بخدماتها وعملياتها الداخلية، ولذلك فبيانات السياسة هي آلية لتوصيل وتوضيح تلك القيم والمعتقدات والمواقف. وسنقدم أدناه بعض الأمثلة على ذلك بما فيها أمثلة مستمدة من مصادر عامة.

التعددية الثقافية ومناهضة العنصرية/الاضطهاد

يجب على المتطوعين احترام تنوع المجتمع الذي يخدمونه، ومن ثم فلا مجال للتسامح مع أي تمييز على أساس العنصر أو الديانة أو العرق أو الثقافة أو النوع أو العمر أو الإعاقة أو الوضع العائلي أو أي أساس آخر. وتمتد روح هذه الأحكام التنظيمية لتشمل كافة أنواع الاختلافات الإنسانية وتحتم إبداء الاحترام والمراعاة لكافة الأشخاص العاملين معنا أو المتصلين بنا.

كما يجب على المتطوعين أن يتحلوا بالحساسية تجاه الاحتياجات الثقافية والدينية لعملائهم، وأن يأخذوا في الاعتبار العطلات الدينية والأطعمة المحرمة وغير ذلك من الممارسات والأعياد والاجتماعات الدينية والثقافية المهمة.

قيمة المتطوعين بالنسبة للمنظمة

تؤمن منظمة "ساوث ويست هومز" بالقيمة المضافة إلى المنظمة وبرامجها التطوعية نتيجة لانخراط المتطوعين، فالمتطوعون ينضمون إلى فريق يضم كلاً من الموظفين والمتطوعين لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها وضمان استمرار رسوخ جذورها في المجتمع ومعاونتها في تحقيق مبادئها المتمثلة في مراقبة المستهلكين والتمثيل الشامل لكافة الإعاقات والترويج للاندماج (Eidem، 2007). كما تدرك المنظمة أن المتطوعين يعززون بشكل مؤثر من خلال مساهماتهم من جودة الحياة والروح المجتمعية وفرص لشغل أوقات الفراغ في مدينة "برلنجتون". فالمتطوعون يمثلون موردا بشريا ثمينا يتطلب، بل ويستلزم الدعم والتشجيع للحفاظ على مهارات المتطوعين وتطويرها وضمان استمرار انخراطهم في تقديم فرص إشغال أوقات الفراغ في جميع أنحاء المدينة. ولذلك فستستمر إدارة المتنزهات والمنشآت الترفيهية في تقديم الدعم للمتطوعين والمجموعات التطوعية؛ لضمان انخراطهم المستمر في الخدمات الترفيهية وتطوير هذا المورد البشري الثمين لأقصى حد ممكن (مدينة برلنجتون– داكوتا الشمالية) (City of Burlington، n.d).

حق المنظمة في فصل المتطوعين

تقبل المنظمة خدمات المتطوعين بناء على تفاهم متبادل بأن تلك الخدمة التطوعية خاضعة للسلطة التقديرية للمنظمة وحدها، وبناء على ذلك يقبل المتطوعون أنه يجوز للمنظمة في أي وقت تراه ولأي سبب كان أن تقرر إنهاء علاقة المتطوع بالمنظمة (McCurley، 1990، p. 3).

العلاقات فيما بين المتطوعين والموظفين

المتطوعون والموظفون شريكان في تنفيذ رسالة وبرامج منظمة__(اسم المنظمة) ولكل منهما دوره المكمل للآخر وكل من الشريكين يتفهم ويحترم احتياجات وقدرات الآخر.

وتنطوي التقنية المستخدمة في تحديد سياسات من هذا النوع على التمعن في قيم ومعتقدات ومواقف المنظمة، وكذلك على الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما الذي يمثل أهمية بالنسبة لنا كمنظمة؟ ما هي قيمنا التي يجب أن يعرفها المتطوعون؟ ماهي فلسفتنا فيما يتعلق بالمتطوعين والعمل الذي نقوم به وكيف نقوم بذلك العمل؟
- ما هي المواقف التي اتخذتها المنظمة بشأن قضايا أو مسائل أو مشاكل معينة؟
- ما هي معتقدات المنظمة فيما يتعلق بالحق والباطل والصح والخطأ واللائق وغير اللائق والأخلاقي وغير الأخلاقي؟

فالإجابة على تلك الأسئلة تمثل الأساس الذي ستنبني عليه السياسات

وكثيرا ما نجد أن السياسات الأصعب في وضعها هي تلك التي تعكس أو تنبثق من القيم وغالبا ما يكون الاختلاف الظاهر عند وضع السياسة راجعا لتعارض كامن في القيم. وفي الأمثلة الواردة في الشكل 7 – 2 نجد أن سبب صعوبة وضع السياسات هو أن القيم التي تقوم عليها تلك السياسات معقدة أو غير متوافقة.

الشكل 7-2: أمثلة للقيم المتعارضة

تعارض القيم رقم 1

- نحن نؤمن بأن التطوع ينبع من الاهتمام بالآخر بدافع من الرغبة في مساعدة الجار في وقت احتياجه، ولذلك فلا يجب أن تغرق هذه الروح التطوعية تحت وابل من البيروقراطية والتنظيم المفرط.
- كما نؤمن ونقر كذلك بأن القواعد واللوائح المحيطة بانخراط المتطوعين –القواعد المتعلقة بمواضيع مثل عمليات التطبيق والفرز المتقن والتأديب والفصل– قد أصبحت ضرورة لحماية رفاهة كل من المتطوعين والعملاء، خاصة وأن وضع معايير أكثر صرامة فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة في مجال الخدمات الصحية والإنسانية قد جعل من وضع ضوابط أكثر شدة أمرا لا مفر منه، وهو الأمر الذي يستلزم زيادة الإجراءات البيروقراطية.

تعارض القيم رقم 2

◆ إن رسالة منظمتنا –مثلنا في ذلك مثل العديد من المنظمات التطوعية– قائمة على صراع لترسيخ وحماية قيم الاندماج والحقوق والحريات الفردية ومناهضة الاضطهاد بكافة مظاهره. ونحن نؤمن بأن علينا التزام بأن ندخل تلك القيم في برامجنا (كبرنامج التوعية المجتمعية وتكافؤ فرص الوصول) وكذلك في عملياتنا الداخلية (كممارسات الاستقطاب والترقية).

◆ كما نؤمن كذلك بأن للعملاء الحق في أن يطالبونا بتقديم خدمة على أعلى مستوى من الجودة، ومع ذلك فكيف سيكون رد فعلنا عند رفض أحد العملاء خدمات أحد متطوعينا لأسباب محظورة وفقا للتشريعات المتعلقة بحقوق الإنسان (رفض خدمات المتطوع على أساس السن أو النوع أو اللون أو ..إلخ)؟

فهل سنمتثل لرغبة العميل ونبحث له عن متطوع آخر ونكون بذلك قد تسامحنا مع معتقدات وسلوكيات تتناقض مع قيمنا الراسخة فيما يتعلق بالتفرقة والتمييز أم هل سنصر على موقفنا ونقف وقفة حازمة ونرفض إعادة تكليف متطوعنا وبذلك نكون قد أخفقنا في تأدية رسالتنا التي تحتم علينا تقديم الخدمات دون تفرقة أو تمييز؟ وعندما تصطدم معتقداتنا الراسخة والضاربة بجذورها في قلب المنظمة ذاته مع بعضها البعض فإن الخطوة الأولى نحو الحل هو الاعتراف بأن مصدر الاختلاف هو تضارب القيم. وبعد الاعتراف بالمشكلة يجب على المنظمة الانخراط في عملية فرز قيمي– وهي عملية يتم من خلالها تحديد أولويات القيم على أن تشكل القيم التي تحتل القمة من حيث الأولوية أساسا لوضع السياسة. ورغم أن فكرة تخفيض مرتبة وأهمية إحدى القيم المركزية لدينا قد تكون محل اشمئزاز ونفور البعض، إلا أنه في حالة تصادم القيم الرئيسية مع بعضها البعض فسيكون من المستحيل المضي قدما دون تحديد أولويتها.

السياسات كقواعد

يمكن استخدام السياسات كقواعد لتحديد التوقعات واللوائح والإرشادات التي تحكم الإجراءات العملية، وغالبا ما يكون الحد الفاصل فيما بين السياسات كقواعد والسياسات كأداة لإدارة المخاطر ضبابيا بمعنى أن السياسة التي توضع لإزالة أو الحد من مخاطرة معينة قد تبدو كقاعدة، وكذلك فإن

السياسة التي توضع بسبب الحاجة إلى قاعدة لتوجيه إجراء معين قد تسهم في الخفض من مخاطرة معينة وطريقة حل هذا الاضطراب والخلط الظاهري هو أن تقول لنفسك بسهولة: لا تشغل بالك بالفارق فهذا لا يهم، فالمهم أن يتم وضع السياسات اللازمة أيا كانت وإذا كانت بعض السياسات تؤدي أكثر من وظيفة فبها ونعمت!

العلاقات الحميمة/الجنسية والاتصال الجنسي

لا يجب على المتطوعين تحت أي ظروف الانخراط في أي شكل من أشكال العلاقات أو الأنشطة الجنسية أو العاطفية، بما في ذلك اللمس أو الحميمية الجسدية مع المرضى. فهذا السلوك غير أخلاقي وغير لائق في آن معا ويمثل عدم الامتثال لهذا الحظر مبررا وجيها للفصل/إنهاء العقد الفوري.

المتطوعون وخطوط الإضراب

في حالات الإضراب القانوني أو التوقف عن العمل بناء على مبادرة من الاتحادات العمالية فيجب على المتطوعين عدم تخطي خطوط الإضراب.

أفراد الأسرة كمتطوعين

يسمح لأفراد أسرة أي موظف بالتطوع بالمنظمة، ولكن في حال التحاق أحد أفراد أسرة الموظف بالمنظمة كمتطوعين منتظمين فهم عادة لا يوضعون في نفس الإدارة التي يعمل بها أفراد الأسرة الآخرون كموظفين أو تحت إشرافهم المباشر (جمعية منيسوتا التاريخية–ولاية داكوتا الشمالية)

التبديل

في حال عدم قدرة المتطوع على القيام بمسؤوليات منصبه، يتم إبلاغ المشرف المباشر أو مدير الموارد التطوعية بالغياب أو القصور المتوقع قبل حدوثه بأطول مدة ممكنه؛ حتى يتسنى اتخاذ الترتيبات المناسبة أو إيجاد البديل المناسب عدلتها تلافياً لكاف العجمة علما بأن المتطوع ليس مسؤولا عن أو مخولا بإيجاد أو تكليف شخص بديل بأداء عمله.

قبول الهدايا

غالبا ما يتولد لدى العميل شعور بالعرفان تجاه المتطوع الذي يقدم إليه الخدمات. ومن المفهوم أن يقوم بعض العملاء بتقديم الهدايا للمتطوع رغبة في التعبير عن شكرهم لمن مد لهم يد المساعدة. ومع ذلك فإنه يحظر على المتطوع قبول الهدايا الشخصية؛ منعا لوقوع أي استغلال –سواء فعلياً أو متصوراً– للعملاء و/أو أسرهم ومقدمي الرعاية لهم، وكذلك حماية لسمعة المنظمة ومتطوعيها من تهم المحاباة أو الكسب الشخصي؛ ولذلك لا يجب على المتطوع قبول أي هدايا شخصية من العملاء و/أو أسرهم ومقدمي الرعاية لهم وعليه أن يقوم برفض قبول تلك الهدايا باحترام ولباقة متعللا–إن دعت الحاجة–بهذه السياسة كسبب لذلك الرفض.

المعاملات المالية مع العملاء

يحظر على المتطوع الدخول في أي معاملات مالية مع العملاء و/أو أسرهم ومقدمي الرعاية لهم، سواء بالإقراض أو الاقتراض، وفي حال كان العميل في حاجة ماسه للمال فيتم إخطار مدير الموارد التطوعية ليقوم بإحالة العميل لجهات الخدمة المجتمعية المناسبة

معدات السلامة

يجب على المتطوعين الامتثال لكافة لوائح السلامة، ويحظر تماما عليهم تفكيك أو تعطيل أي إجراءات للسلامة مثل: أجهزة إنذار الدخان والمكابح ذات السلاسل وسياجات المناشير وما إلى ذلك. كما يجب على المتطوعين ارتداء كافة معدات السلامة بما في ذلك: الخوذات والأحذية ذات المقدمة الفولاذية والمعدات الواقية للعينين والأذنين ومعدات التنفس، علما بأن عدم قيام المتطوع بالاستخدام السليم لكافة معدات السلامة أو بالامتثال الكامل للوائح المتعلقة بالسلامة، قد يكون مبررا كافيا لاتخاذ إجراءات جزائية قد تصل إلى الفصل.

ولتحديد السياسات المطلوبة من هذا النوع يتعين على مدير الموارد التطوعية مراجعة القواعد القائمة سواء المكتوبة أو غير المكتوبة وكذلك مراجعة السجلات السابقة كالمذكرات والتوصيفات

الوظيفية للمتطوعين والوثائق المتعلقة بمراجعة أداء المتطوعين؛ ليتعرف على القواعد والتوجيهات التي تم إصدارها، وكذلك يتعين عليه الأخذ في الاعتبار بالنصائح والتوجيهات الصادرة شفهيا للمتطوعين و لم يتم تدوينها مطلقا ولكنها "تعكس مع ذلك أسلوب عملنا هنا" كما يتعين عليه مراجعة السياسات المتعلقة بالموظفين ولوائح الصحية والسلامة وتقارير الحوادث (لتحديد الأخطاء التي وقعت في الماضي)

السياسات كأداة لتحسين البرنامج التطوعي

أحيانا قد يكون من المفيد رفع سقف توقع ما، أو ترقية بروتكول أو معيار معين إلى مستوى السياسة؛ لإضفاء المزيد من الحجية والأهمية عليه. وهذه تقنية مفيدة عندما يكون نشاط معين مهما، ولكن لا ينظر إليه باعتباره مهما أو مستحقا للاهتمام من قبل أولئك الذين يتوقع امتثالهم إليه، وصحيفة الدوام اليومي هي خير مثال على ذلك.

ويتعين على المتطوعين تسليم سجلات النشاط الخاصة بهم إلى مدير الموارد التطوعية خلال خمسة أيام عمل قبل نهاية الشهر.

وأحيانا أخرى يمكن استخدام السياسات لضمان سير برنامج ما بسلاسة أو لتحسين فعالية برنامج أو خدمة، فمثلا: هذه السياسة المتعلقة بما هو متوقع من المتطوعين ستعزز من جودة الخدمة المقدمة.

ويُتوقع من المتطوعين العمل في إطار المحددات والمعايير الخاصة بوظيفتهم التطوعية طوال مدة خدمتهم كمتطوعين لدى المنظمة. ومع ذلك فإن الاتصال المنتظم بالعملاء قد يسمح للمتطوعين بملاحظة أمور هامة فيما يتعلق بالتغيرات التي قد تطرأ على صحة ورفاهة العملاء. لذلك فالمتطوعون مطالبون بموجب سياسة المنظمة بإخطار مدير الموارد التطوعية بتلك الملاحظات؛ لكي يتسنى له اتخاذ الإجراء المناسب.

كما أن هذه السياسة المتعلقة بقوائم الانتظار تلزم المنظمة بالاستجابة السريعة وتقلل من احتمال فقدان المتطوعين خلال الفترة فيما بين تعبيرهم عن الاهتمام بالانخراط التطوعي وانخراطهم الفعلي.

قائمة الانتظار

نظرا لأن المتطوعين المحتملين يرغبون نمطيا في بدء النشاط التطوعي بأسرع وقت ممكن، فإن___

(اسم المنظمة) تحاول تفعيل المتطوعين بسرعة من خلال الإدخال المستمر ولا تحتفظ بقوائم انتظار بأسماء المتطوعين المحتملين، ما لم تكن فرص التطوع غير متوفرة بشكل فوري، أو لم يكن التدريب الأولي للمتطوعين متاحا بشكل سريع. وفي حال أصبحت قوائم الانتظار أطول من اللازم فنحن نبذل كل جهد ممكن لمساعدة التطوعين في العثور على مواقع تطوعية بديلة في المجتمع، وهذا أفضل من فقدانهم الاهتمام بالعمل التطوعي إلى الأبد.

ومع ذلك فإن تطبيق سياسة حول تشغيل برنامج ما، لا يضمن الامتثال بالتأكيد ولكن إبراز ثقل أو أهمية توقع ما من خلال صياغة سياسة حوله قد يكون أمرا مفيدا، كما سيوفر أساسا لإبراز تبعات عدم الامتثال.

قبول الإشراف

يوافق المتطوعون لدى قبولهم الانخراط في الخدمة التطوعية على القبول الطوعي للإشراف والدعم من قبل موظفين مخصصين لهذه المهمة الإشرافية. ويشكل عدم قبول أو رفض المتطوع للإشراف و/ أو للأخذ بتوجيه المشرف في أدائه لعمله التطوعي مبررا وجيها لاتخاذ إجراءات جزائية قد تصل إلى الفصل.

ولتحديد السياسات المطلوبة من هذا النوع فيتعين على مدير إدارة الموارد التطوعية تحديد أوجه البرنامج التطوعي التي تفتقر للكفاءة أو الفعالية المرغوبة وهنا قد يكون وضع سياسة أمرا مفيدا.

المساواة أم النخبوية؟ السياسة المتعلقة بمتطوعي الخدمة المباشرة والمتطوعين الإداريين:

في المنظمات التي توضع فيها السياسات لتوجيه الانخراط التطوعي ستجد أنه نادرا ما تنطبق تلك السياسات بشكل متساوي على كل من متطوعي الخدمة المباشرة والمتطوعين الإداريين (مجلس الإدارة، اللجان، اللجان الاستشارية). فمثلما يرفض العديد من أعضاء مجالس الإدارة اعتبار أنفسهم متطوعين (فهل يعتبرون تلك الصفة لا تليق بهم؟) فغالبا ما يعتقد أعضاء مجالس الإدارة أنفسهم خارق نطاق (فوق مستوى؟) السياسات الموضوعة لتنظيم العمل التطوعي. وهذا النوع من النخبوية ثنائية المستوى

في صفوف المتطوعين قد جعل المتطوعين الإداريين خارج السيطرة والحماية التي تقدمها برامج إدارة المخاطر ووضع السياسات وهو أمر له تبعاته الخطيرة. وما علينا إلا أن ننظر إلى الأمثلة التالية:

- نادرا ما يخضع أعضاء مجلس الإدارة لعمليات الفرز كما إن الإجراءات المتعلقة بتقديم طلبات التوظيف الرسمية والمقابلة الشخصية لا تسري عليهم إلا نادرا
- نادرا ما يكون فحص المراجع الوظيفية المقدمة من أعضاء مجلس الإدارة مطلوبا حتى بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة الذين ستسند إليهم مسؤوليات مالية مهمة كأمناء للصندوق أو مراقبين ماليين على سبيل المثال.
- نادرا ما يخضع انخراط أعضاء مجلس الإدارة للمراقبة حتى لو كانت تصرفاتهم وقراراتهم هي الأكثر أهمية وتأثيرا في المنظمة
- نادرا ما يخضع أعضاء مجلس الإدارة لإجراءات تأديبية أو يتعرضون للفصل حتى مع وجود مبرر واضح لذلك.

ولذلك فنحن نوصي بأن يكون نطاق السياسات الموضوعة للبرامج التطوعية شاملا لكافة المتطوعين بشكل متساوي على أن يتم تحديد وتبرير الاستثناءات بشكل واضح.

عملية وضع السياسات

تختلف الطريقة التي تتم بها صياغة ومراجعة وتنقيح واعتماد وتطبيق السياسات بشكل كبير من منظمة إلى أخرى. ففي بعض المنظمات يشمل تفويض مجلس الإدارة كل ما يمت ولو من بعيد للسياسة وفي منظمات أخرى يجوز للمدير التنفيذي (الرئيس التنفيذي أو الرئيس التشغيلي أو غير ذلك من كبار الموظفين) أن يجعل من صياغة السياسات التي ستقدم إلى المجلس لاعتمادها ضمن مسؤولياته الخاصة. وهناك أيضا منظمات لديها لجنة للسياسات التنظيمية تقوم بالإشراف على كافة المسائل المتعلقة بالسياسات في المنظمة، وهناك منظمات أخرى كذلك يرحب فيها كبار الإداريين (سواء العاملين بأجر أو بدون) بالأبحاث والمشورة والرأي ومسودات السياسات من جانب الموظفين الموجودين على الخطوط الأمامية فيما يتعلق بالسياسات الواسعة من حيث نطاق التطبيق، فيما يسمحون لموظفي الإدارات أنفسهم بوضع وتطبيق السياسات المحددة أو السياسات محدودة النطاق. ورغم أن أياً من تلك النظم المستخدمة في وضع السياسات ليس خطأ أو صواباً في حد ذاته فالأفضل هو على الأرجح

أن تقوم المنظمة بترسيخ ثقافة داخلية ترحب بالإخطار بوجود حاجة إلى وضع أو مراجعة أو تنقيح سياسة ما من قبل كافة العاملين بالمنظمة سواء بأجر أو بدون، فليس من المفيد أن يشعر المتطوعون بأن وضع السياسات "خارج نطاق" إمكانياتهم أو أنهم "أقل" من أن يقوموا بذلك. فالقائمون الفعليون بالعمل هم منطقيا الأقدر على تحديد المخاطر وإدراك الحاجة للتحسينات أو لوضع قواعد أو إجراءات إضافية للحماية.

دور مدير إدارة الموارد التطوعية

من المهم أن يقوم مدير إدارة الموارد التطوعية بتحديد كيفية وضع السياسات في منظمته. وهكذا يكون المدير قادرا على تحديد الدور الذي سيلعبه في وضع السياسة. ولا جدال مع ذلك في أن مدير إدارة الموارد التطوعية هو المسؤول الأول عن تحديد القضايا السياسية المتعلقة بانخراط المتطوعين ولفت نظر كبار الموظفين والإداريين لها، بل إنه من غير الأخلاقي من جانب مدير الموارد التطوعية –وذلك على أقل تقدير– ألا يبلغ عن المخاطر والأخطار، أو ألا يتخذ كل الإجراءات الممكنة لضمان سلامة ورفاهة المتطوعين

والحقيقة أن الأغلبية الساحقة–مع استثناءات قليلة–من كبار الإداريين– العاملين بأجر وبدون أجر على حد سواء–لا يعلمون إلا أقل القليل عن تفاصيل وتعقيدات ونطاق الأعمال التطوعية داخل منظماتهم ذاتها، وهو ما يزيد من صعوبة اجتذاب اهتمام كبار الإداريين. ولأن ذلك أدعى لقيام مدير إدارة الموارد التطوعية بأخذ زمام المبادرة في وضع السياسة المنظمة للبرامج التطوعية، وهي عملية تنطوي على قدر كبير من الوعي فيما يتعلق بأهمية وحقيقة أبعاد العمل التطوعي، وغالبا ما تحفز الإشارة إلى المسؤولية القانونية الفردية والجماعية أعضاء مجلس الإدارة وكبار الموظفين على الإصغاء باهتمام أكبر لمقترحات مدير إدارة الشؤون التطوعية

اطلب المساعدة

مع تنامي حجم البرامج التطوعية وتزايد المخاطر والمسؤوليات القانونية المحتملة، ومع انخراط المتطوعين في أعمال ذات طبيعة فنية متزايدة أصبح على مديري إدارة الموارد التطوعية الإشراف على

أعمال تطوعية على درجة متصاعدة من التعقيد. كما أن ما يحدث من تغيرات ونمو خارج إدارة المتطوعين تخلق متطلبات إضافية كذلك.

ومن غير المعقول أن نتوقع من فرد واحد أن يكون خبيرا بكافة المجالات التي ينخرط فيها المتطوعون، وخاصة في المنظمات الكبرى ذات البرامج التطوعية الكبيرة والمتنوعة، حيث ينخرط المتطوعون في أعمال تطوعية في بيئات وحتى في بلد مختلفة؛ ولهذا فقد يتطلب وضع السياسات المنظمة للبرامج التطوعية مهارات وخبرات في مجموعة واسعة من المجالات بما في ذلك:

- إدارة الموارد البشرية
- قانون العمل
- قانون العقود
- التشريعات المتعلقة بحقوق الإنسان
- إدارة المخاطر
- الإحصائيات
- التأمين
- إدارة المعلومات
- الاستخراج العاجل
- السياسات والثقافات العالمية
- الرياضات المختلفة
- جمع التبرعات
- التخطيط
- الصحة والسلامة المهنية
- تحليل النظم
- المسؤولية القانونية
- المحاسبة
- التعليم والتدريب

كم عدد مديري إدارات الموارد التطوعية الذين يعملون في مجال الرعاية الصحية لديهم معرفة كافية بالأمراض المعدية والاحتياطات العامة التي يجب اتخاذها عند رسم السياسات والإجراءات المتعلقة بهذا الموضوع؟ رغم أن كل البرامج التطوعية تقريبا التي يتصل المتطوعون في إطارها اتصالا مباشرا بالجمهور يتطلب تلك السياسات على الأرجح. وكم عدد مديري إدارات الموارد التطوعية الذين يمتلكون المعرفة الكافية عن المسؤولية القانونية والتأمين بما يضمن أقصى قدر من التغطية والحماية؟

لا يجب أن يتوقع أحد أو يتوقع منه أن يكون على قدر كاف من المعرفة بحيث يستطيع رسم كافة السياسات بمفرده. ولذلك فطلب المساعد أمر ضروري وهناك أشخاص من كافة مجالات الحياة مستعدون بصفة عامة للتطوع في مناصب قصيرة الأجل كمستشارين خيريين. وما عليك إلا أن تطلب منهم إعداد مسودة للسياسة المطلوبة، أو أن يتعاونوا معك و/أو مع ممثلي المنظمة الآخرين لوضع مسودة السياسة، أو مراجعة أو تنقيح المسودة القائمة. ولكن رغم أن مديري إدارات الموارد التطوعية خبراء في استقطاب المتطوعين إلا أنهم قلما يفكرون في استقطاب متطوعين لمساعدتهم في أداء عملهم.

كيفية رسم سياسات البرامج التطوعية

رسم السياسات قد يبدو معقدا بشكل خادع. فهو يتطلب تحديد عدد كبير من المواضيع التي تستلزم وضع سياسات. كما يستلزم امتلاك مهارات صياغة فوق العادة تمزج فيما بين علم التعبير الدقيق عن المقصود وبين فن استخدام النبرة والأسلوب المناسبين. ولربما لا تكون دقة المعنى أكثر أهمية. والفحوى العامة للوثيقة أكثر حسما في تحديد نجاح الجهد المبذول منه في مجال وضع السياسات. فإدارة السياسات بصفة مستمرة – بإدخال التعديلات على السياسات القائمة والتعرف المستمر على المشاكل الناشئة– تتطلب التزاما وكذلك فإن خلق المناخ التي يمكن فيه وضع سياسات تشجع على الامتثال الطوعي، وتضمن التواصل الواضح والمراقبة المستمرة والاستجابة السريعة لمواجهة عدم الامتثال، هي جميعا جزئيات بالغة الأهمية من عملية وضع السياسة.

ويتناول هذا القسم رسم السياسات ويناقش المقاربة الهيكلية الشاملة المتعلقة برسم السياسة ويقدم نصائح توضيحية للممارسات الفعالة فيما يتعلق برسم السياسات.

هيكل السياسات

إن الكيفية التي تتم بها الهيكلة المادية/الفعلية للسياسات مسألة بالغة التنوع. فحسب إحدى المقاربات يكتفى بإعداد بيان السياسة مع وضع الإجراءات (المناظر) حسب الاقتضاء. وعلى النقيض تماما فهناك مقاربة أخرى تنظر إلى السياسات باعتبارها أعمال إبداعية متعددة الأجزاء تشمل: تمهيدات وخليات وبيانات قيمية وتوضيحات لنطاق العمل وتعريفات متضمنة ومجموعة واسعة من آليات التتبع والمراقبة وتحديد للجهات المنوطة بالاعتماد والتنفيذ والإطارات الزمنية والتنقيحات.

وكما هو الحال في كثير من الأمور المتعلقة بالسياسات فلا توجد هياكل مثالية تصلح لكافة الظروف. وعموما يجب أن يكون أسلوب صياغة السياسات المتعلقة بانخراط المتطوعين موازيا ومتوافقا في معظم الحالات مع أسلوب وهيكل السياسات الأخرى للمنظمة، ما لم يكن هناك سببٌ وجيهٌ للاختلاف فيما بينهما. وتعتمد درجة تعقيد هيكل السياسات على مجموعة واسعة من المتغيرات تشمل ما يلي:

- الثقافة العامة للمنظمة ككل (هل هي بيروقراطية أم قطعية أم تحريمية؟)
- مدى اتساع البرنامج التطوعي
- مدى المخاطرة والتعقيد الذين ينطوي عليهما عمل المتطوعين
- طبيعة أدوار المتطوعين
- درجة تعقيد نظام إدارة المتطوعين ككل (وهو نظام اعتبره أحد المنسقين أشبه بنموذج تفعيل تطوعي لا مركزي مدعوم من الموظفين ومتعدد المستويات والإدارات والمواقع.

والقاعدة العامة التي يجب العمل بها هنا تقضي بأن تكون المقاربة المستخدمة في وضع السياسات مناسبة للمجال

وفيما يلي نبذة عن مجموعة متنوعة من العناصر الهيكلية للسياسة ولكن لا يلزم بالضرورة أن تتواجد كافة تلك العناصر مجتمعة في كل المنظمات أو في كل السياسات، وعليك فقط أن تختار فقط تلك العناصر التي توافق ثقافة منظمتك وتتسم بالمنطقية وتشكل قيمة مضافة لبيئتك.

السياق: الخلفية/التمهيد/بيان المشكلة/بيان الالتزام

هذا العنصر هو الذي يحدد السياق لموضوع السياسة وقد يكون بيان المشكلة هو ما تنبثق منه السياسة وقد يشمل المعلومات الخلفية أو السياق الضروري لفهم المشكلة التي تتناولها السياسة بشكل كامل. وقد تنبثق السياسة من الإجابة على سؤال "لماذا هذه السياسة بالذات؟" وقد تكون القيم التنظيمية هي التي تشكل السياسة وإليكم بضع أمثلة للأقسام المتعلقة بالسياق:

تمهيد للسياسة المتعلقة بتوزيع العمل فيما بين المتطوعين والموظفين بمركز للمتطوعين

قد يلحق الضرر بالبرامج التطوعية والانخراط التطوعي والمتطوعين ويتم استغلال روح التطوع ذاتها من خلال نشر المتطوعين لأداء أدوار يجب أن يقوم بها الموظفون العاملون بأجر (قد تحظر السياسة مثلا على مركز المتطوعين إحالة المتطوعين المحتملين إلى منظمات سبق لها فصل موظفين وإحلال متطوعين محلهم).

خلفية لسياسة متعلقة بمحل عمل يتسم بالاحترام المتبادل

مدينة كالجاري الكندية ملتزمة بخلق وضمان استمرارية بيئة عمل تتميز بالحيوية والصحية والسلامة والرعاية وتحقيقا لذلك يجب أن يعامل الأشخاص كافة باحترام وأمانة وأن تحفظ كرامتهم ولن يتم التسامح مع أي سلوكيات و/أو مواقف تتناقض مع أسلوب المعاملة السابق الذكر. وتقر المدينة بأن الصراعات والاختلافات والسلوكيات غير اللائقة واردة الحدوث، ومع ذلك فنحن نتوقع أن يتم حل مثل هذه المشكلات بشكل يسهم في خلق بيئة عمل صحية ومنتجة. وتتعهد مدينة كالجاري بالاستجابة السريعة لأي شكاوى تتعلق بالسلوكيات غير اللائقة بمحل العمل، وبأن يتم حل المشكلات بسرعة ووضوح وأمانة مع المراعاة الواجبة للخصوصية والسرية (City of Calgary، 2005).

تمهيد لسياسة الفرز المكثف في منظمة بها العديد من مناصب الثقة

عملية فرز المتطوعين هي عنصر بالغ الأهمية من عناصر كل من إدارة الموارد التطوعية وإدارة المخاطر. ونحن نسعى جاهدين للحفاظ على سلامة وإنتاجية محل العمل من خلال الاستعانة بمتطوعين أمناء وموثوقين ومؤهلين ويمكن الاعتماد عليهم والاطمئنان إلى أنهم لن يشكلوا خطرا أو يلحقوا ضررا بأنفسهم أو بغيرهم أو بسمعة المنظمة ككل.

سياق سياسة متعلقة بامتثال المتطوعين

يجب على كل رب عمل و/أو مقدم خدمة يتحلى بالمسؤولية القيام بموازنة فيما بين التزامه باحترام كرامة وحقوق وراحة موظفيه وعملائه من ناحية، وبين التزامه الأخلاقي والقانوني الذي يقضي بتقديم خدمات تراعي السلامة والكفاءة بما يحقق رسالة المنظمة من ناحية أخرى. وأحيانا يكون الوفاء بكلا الالتزامين بشكل متساوٍ أمرا بالغ الصعوبة. ولذلك يجب اتخاذ قرارات لا تقل صعوبة كما في الحالة التي يتخطى اهتمام ودافع وحسن نية المتطوع حدود الدور المحدد كمتطوع أو عندما تكون للعملاء احتياجات مشروعة ولكنها تقع خارج نطاق تفويض خدمات المنظمة.

بيان القيم التي تشكل أساس سياسة تدريب المتطوعين

تدريب المتطوعين هو عنصر أساسي من العناصر اللازمة لتقديم الخدمة الفعالة وإشباع المتطوع وإدارة المخاطر على مستوى المنظمة ككل. ونحن نؤمن بأن لكل من المنظمة ومتطوعيها الحق في ضمان تدريب يؤدي لأداء مرضي من جانب المتطوعين.

الغرض

بيان الغرض أكثر تحديدا – ولو بدرجة طفيفة– من بيان السياق ويتحدث عما تهدف السياسة إلى تحقيقه. فمثلا فيما يتعلق بالفقرة المقتطفة من سياسة مدينة "كالجاري" الخاصة بضمان الاحترام في محل العمل التي أشرنا إليها فيما سبق يمكن أن نعبر عن غرض السياسة كما يلي:

الغرض: سياسة ضمان الاحترام في محل العمل

خلق وضمان استمرارية بيئة عمل قوامها الاحترام ومراعاة السلامة بالنسبة لجميع العاملين والعملاء والجماهير المتصلة بعملياتنا وخدماتنا.

وأن يتم اتخاذ الإجراء المناسب والسريع للتعامل مع كافة المخاوف والشواغل والشكاوى المتعلقة بأي سلوكيات تتسم بعدم الاحترام في محل العمل.

أما بيان الغرض في سياق سياسة امتثال المتطوعين الواردة أعلاه فيمكن أن تكون كما يلي:

الغرض من وجود هذه السياسة المتعلقة بالامتثال هو ضمان تحقيق رسالة المنظمة واحترام قيم المنظمة وتقديم الخدمات بأقصى قدر من الفعالية، وإدارة المخاطر وكفاءة العمليات والجدوى التكلفية ومحدودية التعرض للمسؤولية القانونية.

السياسة

هذا هو بيان السياسة الفعلي (بكل عناصره مثل القواعد والتوقعات والسلوكيات والمحظورات.. إلخ). وفي حالة اشتماله على أي أو كل من العناصر السابقة الذكر سيكون بيان السياسة موجزا جدا ومركزا تماما. وهناك خيار آخر ويتمثل في إدخال بعض النقاط السابقة (مثل السياق والقيم ..إلخ) في بيان السياسة ذاته. وإليكم بضع أمثلة لبيانات السياسة المباشرة، وهي تتناول مواضيع يسيرة لا تحتاج للكثير من التزويق.

استقالة المتطوع

يجوز للمتطوع الاستقالة من خدمته التطوعية في أي وقت على أن يقدم المتطوع الذي يعتزم الاستقالة إنذارا مسبقا قبل تاريخ الاستقالة بأطول مدة ممكنة، إلى جانب تقديم سبب اتخاذه ذلك القرار.

الاحترام البيئي

يجب أن تسعى كافة الأنشطة التطوعية لتبني ممارسات تحافظ على الطاقة وتقلل من التلوث

والاعتماد على الموارد الطبيعية (مثل الوقود والكهرباء والمياه). وعلى المتطوعين والبرامج التي يعملون في إطارها السعي لصياغة ممارسات تتسم بالمسؤولية الاجتماعية، مع التركيز على تخفيض استهلاك المواد والخدمات وإعادة استخدامها وتدويرها كلما أمكن ذلك.

الوقت الانفرادي

يتعين على المتطوعين أن يتجنب– كلما أمكن ذلك– قضاء وقت انفرادي في إطار من الخصوصية مع المشاركين الشبان في البرنامج التطوعي، ويتعين على المتطوعين بدلا من ذلك اتخاذ خلق ترتيبات بديلة كاللقاء في أماكن عامة أو في حضور أشخاص بالغين آخرين أو الاجتماع بالمشاركين الشبان في مجموعات وليس فرادى.

سلطة الفرز

تتخذ القرارات المتعلقة بالفرز والقبول من قبل الشخص المخول فقط وهو عادة مدير إدارة الموارد التطوعية.

أمثلة

تبعا لدرجة تعقيد الموضوع الذي تتناوله السياسة واحتمال إساءة فهمه أو الجهل به فيجوز أن تتضمن السياسات أمثلة توضح بدقة مقصد السياسة. وقد يكون ذلك مفيدا بوجه خاص عندما تتعلق السياسة بالسلوكيات، أو تستلزم تغييرا في المواقف أو الأداء بعيدا عن الممارسات المقبولة والشائعة التي كانت قائمة قبل تطبيق السياسة المعنية.

فعلى سبيل المثال نجد أن سياسة مدينة كالجاري الخاصة بضمان الاحترام في محل العمل (2005) تقدم أمثلة للسلوكيات اللائقة والسلوكيات غير اللائقة في محل العمل.

وكذلك فغالبا ما تشمل السياسات المتعلقة بالإجراءات التأديبية والفصل أمثلة متنوعة للتجاوزات التي تستوجب توقيع إجراءات تأديبية قد تصل إلى الفصل وقد أوردنا قائمة جزئية للتوضيح تاليا.

أسباب/ دواعي اتخاذ الإجراءات التأديبية بما في ذلك الفصل

فيما يلي قائمة نموذجية للأسباب المحتملة للفصل، وهي قائمة بغرض التوضيح فقط وليست كاملة أو شاملة، مع العلم أن المواقف الفردية تختلف من موقف لآخر. ويكون للمشرف أو لمدير إدارة الموارد التطوعية السلطة التقديرية عند اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالفصل المحتمل لأي متطوع:

- إلحاق الضرر بالعملاء أو الزملاء أو غيرهم أو إساءة معاملتهم أو التحرش بهم.
- إساءة السلوك الجسيمة.
- إساءة التقدير التي قد تقوض ثقة المنظمة بالمتطوع أو تسبب الضرر للآخرين أو تقلل من ثقة الجمهور بالمنظمة.
- العصيان بما في ذلك عدم أداء أو عدم الرغبة في أداء مهام المنصب التطوعي.
- رفض المتطوع أو عدم رغبته في قبول التوجيه من الطاقم الإشرافي المخول.
- كون المتطوع تحت تأثير الكحوليات أو المخدرات أثناء قيامه بمهامه التطوعية أو تمثيله للمنظمة.
- عدم الأمانة والسرقة وغير ذلك من الأعمال غير القانونية.
- سحب/بطلان الرخصة أو الشهادة المطلوبة لأداء المهام المكلف بها المتطوع.

تحذير: يراعى الامتناع عن تصوير أي قائمة نموذجية أو توضيحية للمحظورات باعتبارها كاملة أو شاملة، فسيجد المتطوع المخالف حتما طريقة لارتكاب مخالفة لم تشتمل عليها القائمة؛ لكونها بالغة الوضوح أو بعيدة الاحتمال وفيما يلي جزء من سياسة متعلقة بالتنمر وتشمل أمثلة للسلوك المتنمر:

التنمر

يشمل التنمر ما يلي:

- السباب والمعايرة اللفظية والنميمة والتحقير.
- الاستبعاد من مجموعة الأقران.
- التهديد والتخويف.

- الابتزاز أو سرقة الأموال أو الممتلكات.
- العنف والاعتداء الجسدي.

وبغض النظر عن كيفية تعريفه فالتنمر هو تحرش.

الإجراءات

تورد الإجراءات كيفية تطبيق السياسة كالخطوات والعمليات والأعمال المطلوبة لتطبيق السياسة، ولكن فيما لا تنطوي جميع السياسات بالضرورة على إجراءات. إلا أن معظم الإجراءات لابد أن يسبقها بيان للسياسة وقد تكون بعض الإجراءات عبارة عن خطوات أحادية مثل أين ومتى وكيف يمكن للمتطوعين تسليم صحيفة دوامهم؟ فيما تكون إجراءات أخرى معقدة ومتعددة العناصر ومتعددة الأطر الزمنية كالإجراءات التي تنطوي عليها عملية فرز المرشحين لمناصب الثقة أو الإجراءات التصحيحية/ التأديبية للمخالفات الجسيمة والتي قد تصل إلى الفصل. ويجب أن تكون الإجراءات واضحة ومباشرة وعملية ومتسلسلة وقابلة للتطبيق الفعال بشكل يومي.

النطاق/الاستثناءات

لا تنطبق جميع السياسات على كافة المتطوعين أو على المتطوعين في كافة البرامج التطوعية أو في كافة مواقع العمل. فمثلا عمليات انخراط ودعم المتطوعين المصممة للتطبيق في المقر الرئيسي للمنظمة قد لا تكون صالحة للتطبيق في إطار الحرم الجامعي أو على المهام التطوعية خارج البلاد. فمثلا قد يكون من المنطقي أن يكون للمنظمة التي تكلف متطوعيها بأداء أعمال التنظيف البيئي سياسة خاصة بالزي اللائق ومعدات السلامة (كالقفازات والخوذات وجزم السلامة) أثناء وجودهم في الخدمة، فإن تلك السياسة كما هو واضح لا يمكن تطبيقها على المتطوعين العاملين بقسم الاستقبال الذين يعملون بالمكتب الأمامي لمقر المنظمة. والدرس المستفاد هنا هو أن تحذر من بيانات مثل "على جميع المتطوعين.." أو حتى الاستخدام الشمولي لمصطلح "المتطوعين" والذي يعني ضمنا "على جميع المتطوعين" ما لم يكن هذا هو ما تعنيه بالضبط.

يتعين تعديل السياسات وفقا لمسؤوليات كل منصب. فمثلا السياسات المتعلقة بموضوعات مثل: الفرز والتدريب والإشراف يجب أن تصاغ بطريقة تسمح بإجراء التعديلات وفقا للمتطلبات والمخاطر المقترنة بالعمل في المناصب التطوعية المختلفة. فمثلا: عملية فرز المتطوعين الذين يعملون في مناصب الثقة يجب أن تكون متقنة ودقيقة ومكثفة، أما عملية فرز المتطوعين الذين سيعملون في فعالية واحدة فقط، وسيقومون بمجرد توزيع الكتيبات وتقديم المشروبات في محطات استراحة ماراثون جمع التبرعات، فلا تحتاج لذات الدرجة من الإتقان والكثافة.

وبالمثل فهناك سياسات تنطبق على انخراط بعض المتطوعين كمتطوعي الخدمة المباشرة/الخطوط الأمامية، فيما يستثنى متطوعون آخرون من تلك السياسات أو المعايير، فمثلا: كافة المتطوعين الذين يشغلون مناصب ثقة يجب أن يخضعوا لعملية فرز مكثفة تنطوي على استيفاء استمارة طلب توظيف ومقابلة شخصية وتحقق من الهوية ومراجعة المراجع الوظيفية وفحص السجل الجنائي. ومع ذلك فإن استقطاب المتطوعين للمناصب بمجلس الإدارة يتجاوز معظم تلك الخطوات، ورغم أن ذلك ليس تصرفا حصيفا من الناحية الأخلاقية أو التنظيمية أو المالية فإنه يحدث دائما.

ولذلك فحيثما لا تنطبق كافة السياسات على كافة المتطوعين أو على كافة المتطوعين بشكل متساوي يكون من الضروري تحديد نطاق السياسة والمستثنون منها. وفيما يلي أمثلة على بيانات نطاق السياسة:

نطاق السياسة

تنطبق هذه السياسة على كافة الأشخاص والأماكن التالية:

الاستثناء من التدريب

يجوز إعفاء المتطوعين ممن تلقوا تدريبا مكافئا في ظروف مماثلة من متطلبات تدريبية معينة.

الاستثناء الرجعي

تنطبق سياسات الفرز الجديدة اعتبارا من تاريخ سريانها بشكل متساوي على المتطوعين القائمين، وبالتالي سيخضع كافة المتطوعين الذين يشغلون حاليا مناصبا تمت زيادة متطلبات الفرز الخاصة بها لكافة أحكام سياسة الفرز الجديدة التي تنطبق على مناصبهم. ويتعين عليهم استيفاء متطلبات الفرز الجديدة خلال شهر من سريان سياسة الفرز الجديدة. ولا تنطبق هذه السياسة على المقابلات الشخصية وفحص المراجع الوظيفية وهما آليتا الفرز اللتان لن يتعين تطبيقهما على المتطوعين القائمين.

استثناءات من سياسة الأسلحة

يحظر على المتطوع حمل أي سلاح –ينطبق عليه تعريف السلاح وفقا للقانون الجنائي الكندي– على شخصه أو داخل ممتلكاته أو أمتعته ويشمل ذلك ما يلي:

الاستثناءات

1. الآثار الثقافية أو الدينية التي يكفل القانون ملكيتها كالسيف السيخي مع خضوعها لذات الأحكام المتعلقة بالسلامة والمحددة بالقانون.
2. يجوز منح استثناءات من هذه السياسة من قبل مدير الإدارة لأغراض تعليمية أو تثقيفية صادقة بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر الأدوات أو الكيماويات التي يستخدمها المتطوعون داخل المختبر شريطة اتخاذ كافة احتياطات السلامة المعقولة ووجود استراتيجيات فعالة للحد من المخاطر.

المسؤولية

تعني من هو القائم بكل بعد من أبعاد بيان السياسة أو الإجراء؟ (مثال: من يقوم بالتواصل؟ من يقدم الدعم؟ من يقوم بالمراقبة؟ من يقوم بالتحقق؟ من يقوم بالمتابعة؟ من يطبق التبعات؟ من يقوم بالتوثيق؟ ..إلخ)

تبعات عدم الامتثال

يتم إبلاغ المتطوعين بالجزاءات المطبقة في حالة عدم الامتثال للسياسة وهذا القسم قد يكون موجزا وقد يكتفى بعبارة مثل "الامتثال لهذه السياسة إجباري"،

أو:

"عدم الامتثال لهذه السياسة سيؤدي لاتخاذ إجراءات تأديبية قد تصل إلى الفصل"،

أو:

هذه سياسة لا تتسامح مع المخالفين وعدم الامتثال لها سيؤدي للفصل الفوري.

هذا القسم أكثر تفصيلا بما في ذلك على سبيل المثال: بيان لمختلف أنواع الإجراءات التأديبية تبعا لطبيعة المخالفة (فالمخالفة المتعمدة تشكل عملا غير قانوني أما الخطأ غير المقصود فتبعاته أقل..إلخ). كما يمكن أن تحدد السياسة تبعات عدم الامتثال للمرة الأولى مقارنة بعدم الامتثال المتكرر، بحيث تعكس استجابة متدرجة للتعامل مع عدم الامتثال. فمثلا: مخالفة منخفضة المستوى للمرة الأولى كحضور المتطوع متأخرا عن موعد المناوبة لا تستوجب إلا تحذيرا يسيراً من المشرف. أما تأخر المتطوع الذي يشغل منصبا بالغ الأهمية حيث الوقت عامل بالغ الحساسية فيستوجب تدخلا أكثر شدة حتى لو كانت المخالفة الأولى. وكذلك فمن المرجح أن تؤدي المخالفة المتكررة لذات السياسة لتدخلات تأديبية أكثر شدة.

التعريفات

قد يكون من الضروري أن تشتمل السياسة أو مجموعة السياسات المرتبطة على مجموعة من التعريفات والتفسيرات تبعا للموضوع. فمثلا القسم الفرعي المتعلق بسياسة إدارة المخاطر يحتاج لتعريفات واضحة للمصطلحات القانونية التالية:

واجب الحرص

إن على _(اسم المنظمة) وموظفيها ومتطوعيها مراعاة واجب الحرص تجاه الشبان اللذين يتعاملون معهم

ويمكن تعريف "واجب الحرص" بأنه التزام قانوني باتخاذ كافة الإجراءات المعقولة لرعاية سلامة ورفاهة عملائنا بالمستوى أو المعيار المناسب

وفيما يلي أمثلة أخرى:

سن الرشد

يؤثر سن الشبان اللذين نعمل معهم على مستوى الرعاية المطلوب منا تقديمه. فالشبان اللذين لم يبلغوا بعد سن الرشد يخضعون لمعايير أكثر صرامة من حيث التوجيه والإشراف والمتابعة مقارنة بالمستفيدين الآخرين من رعايتنا.

فسن الرشد يمثل عتبة البلوغ وفقا للتصور والتعريف القانوني، مع ضرورة الأخذ في الاعتبار أن سن الرشد يختلف باختلاف محل التخصص القضائي. ولكن بالنسبة لأغراض هذه المنظمة فإن سن الرشد بالنسبة للشبان اللذين يعملون معنا هو سن الرشد وفقا للتعريف القانوني في محل التخصص القضائي التابع له محل إقامة الشاب المعتاد.

التنمر

يعرف "التنمر" باعتباره سلوك عدواني متكرر من قبل شخص أو أكثر يتسبب في إلحاق الضرر الجسدي و/أو النفسي بآخرين.

التتبع

من الشائع أن تقوم المنظمة بإدراج معلومات للتتبع ضمن أي بيان للسياسة. فمثلا: أي من المعلومات المدرجة أدناه قد يتم اشتمالها ببيان السياسة:

- رقم السياسة
- عنوان السياسة
- بموجب سلطة...

- تم الاعتماد من قبل
- تاريخ السريان
- تاريخ(تواريخ) التنقيح
- الإدارة
- وحدة العمل.

وتواريخ التنقيح ذات أهمية خاصة بالنسبة لمراقبة الإصدار.

وسنقدم عينة للهيكل المحتمل للسياسة الشاملة في الشكل 7 – 3 فاحرص على تعديل هذه الصيغة لتتوافق مع هيكل وأعراف منظمتك.

المبادئ السبعة لصياغة السياسات

سنقدم تاليا المبادئ السبعة لصياغة السياسات علما بأن بعضها يتناول هيكل بيانات السياسة، وبعضها يتناول المسائل النحوية فيما يتعلق البعض الآخر بالأسلوب والتقديم وهي مباديء تعمل مجتمعة لدى التطبيق على جعل السياسة أكثر وضوحا وقطعا وإجبارا، وفي نفس الوقت تجعل السياسة مقبولة وسائغة بدرجة أكبر.

كن موجزا

الزم الإيجاز بما لا يخل بالوضوح والشمولية المطلوبين في السياسة، وتذكر دائما أنه كلما كانت السياسة مطولة ودليل السياسة أكثر سمكا، كان موضوعها أكثر إثارة للرهبة وقراءتها واستخدامها بشكل منتظم أقل احتمالا.

كن واضحاً

يجب على من يقوم بصياغة السياسة التزام الحرص البالغ في صياغتها؛ لضمان توصيل السياسة التي يضعها المقصود منها بشكل دقيق وكامل، ولا يفترض سلفا أن من سيقرؤون ويطبقون السياسة

سيفهمون بالضرورة المعنى الذي قصد بها أصلا، فالمصطلحات الشائعة الاستخدام في المنظمة قد لا تكون مألوفة بالنسبة للمتطوعين القادمين من مختلف مناحي الحياة والبلاد والثقافات، أو الذين تكون لغتهم الأولى مختلفة عن اللغة السائدة بالمنظمة، فمثلا: ما هو السلوك الذي يشكل تحرشا؟ كيف يبدو السلوك التمييزي بالضبط؟ ما هو السلوك الذي يمكن وصفه بالتهديدي أو العنيف؟ ماذا يعني مصطلح دقة المواعيد؟ هل يعني مثلا ألا تصل بعد موعد الحضور المتوقع؟ أم خلال خمس دقائق من موعد الحضور المتوقع؟ أم خلال نصف ساعة من موعد الحضور المتوقع؟ أم أن تحضر وحسب؟ أم أن ترسل صديق بدلا منك إذا تغيبت؟

الشكل ٧-٣: قالب السياسة

رقم السياسة	عنوان السياسة		بموجب سلطة
تاريخ التفعيل	تاريخ/تواريخ المراجعة	اعتمد بواسطة	القسم
1. السياق*			
2. الغرض			
3. السياسة			
4. أمثلة *			
5. الإجراءات			
6. النطاق			
7. المسؤولية			
8. النتائج *			
9. التعريفات *			

* اختياري

تجنب المصطلحات الفنية، وحيثما يكون استخدامها ضروريا فاحرص على تفسيرها سواء في متن السياسة ذاتها أو في مسرد ملحق بها

كن حذرا في استخدام الاختصارات، فرغم أنها شائعة ومفيدة كوسيلة للاختزال بالنسبة للعاملين المخضرمين في المنظمة إلا أنها منفرة وإقصائية بالنسبة للقادمين الجدد وغيرهم من غير المنخرطين بنفس الدرجة في الأعمال اليومية للمنظمة.

تنطوي صياغة السياسات على لمسة فنية إلى جانب القدرة التقنية ومهارة التواصل الواضح، وهي مواهب لا يمتلكها كل شخص؛ ولذلك فلو لم تكن صياغة السياسات من مواطن قوتك فيجب أن تستعين بخبير فوضوح ونبرة الصياغة متساويان في الأهمية في هذا المجال؛ ولذلك استقطب متطوعا سبقت له صياغة السياسات بشكل احترافي ومهني.

استخدم زمن المضارع

ينصح بأن تتم صياغة السياسة بزمن المضارع البسيط ومع ذلك فالعديد ممن يصيغون السياسات يستخدمون زمن المستقبل كما في المثال التالي:

سيقوم المتطوعون بالاتصال بالمكتب فور مواجهتهم لموقف خارج نطاق سلطتهم أو قدرتهم أو توصيفهم الوظيفي

أما باستخدام زمن المضارع البسيط فتكتب كما يلي:

يقوم المتطوعون بالاتصال بالمكتب فور مواجهتهم لموقف خارج نطاق سلطتهم أو قدرتهم أو توصيفهم الوظيفي.

فاستخدام زمن المضارع في صياغة السياسات يضفي قوة ملفتة على الصياغة ويوحي بأهمية المضمون، فالسياسات التي تصاغ بهذا الأسلوب لا تترك مجالا للتفسير والتأويل، وتشعر المتلقي بأن ما تتطلبه هو الواقع ولنتأمل الأمثلة التالية التي صيغت في زمن المضارع:

يرتدي المتطوعون الزي المناسب لظروف وطبيعة مهامهم التطوعية مع الحفاظ على أعلى المعايير من حيث المظهر الشخصي والنظافة العامة والهندام في جميع الأوقات.

يكون المتطوعون على أعلى مستوى من حيث الموثوقية ودقة المواعيد وعند توقعهم التغيب عن أي مناوبة مجدولة يتعين عليهم إبلاغ مشرفيهم قبل التغيب المتوقع بأطول فترة ممكنة بحيث يمكن اتخاذ الترتيبات المناسبة.

لا يقبل المتطوعون الهدايا من العملاء أو أسرهم أو مقدمي الرعاية لهم أو من أي مندوبين آخرين على أن يقوموا برفض مثل تلك الهدايا باحترام ولباقة متعللين–إن لزم الأمر– بهذه السياسة كسبب للرفض.

ولعل القارئ يلاحظ أن كافة الأمثلة التي وردت في هذا الفصل لسياسات أصلية (وليست مهيأة من مصادر خارجية) قد كتبت بهذه الصيغة.

احرص على استخدام نفس الزمن في جميع أجزاء وثيقة السياسة مع مراعاة حذف أي فعل بصيغة المستقبل لدى المراجعة فالكلمات المعبرة عن زمن المستقبل وخصوصا «سوف» كثيرا ما تتسلل إلى الوثيقة دون قصد.

ومن الشائع أيضا أن نجد الكثير من كلمات الوجوب مثل «يجب» و»يتعين» تتخلل بيانات السياسات وهي كلمات يجب أن تتجنبها.

كن توجيهيا

يجب أن توصل السياسات بوضوح إلى الناس ما هو متوقع منهم، ورغم أن المرء ليأمل أن يتم الامتثال الكامل لكافة السياسات إلا أنه من الواضح أن الامتثال لبعض السياسات أهم من الامتثال لسياسات أخرى؛ ولذلك فقد يكون من الملائم استخدام ألفاظ قوية وشديدة الوقع في بعض السياسات أكثر من البعض الآخر وفيما يلي بعض السياسات التي تكون فيها صيغة الأمر هي الأنسب تماما:

يُحظر على المتطوعين تقديم أي طعام أو شراب للمريض قبل الجراحة. وعلى المتطوعين في كافة الأوقات التصرف بشكل ينم عن المعرفة الكاملة بمتطلبات العمل ويتفق مع ما تلقوه من تدريب ويمتثل لكل من مدونة سلوك المتطوعين وهذه السياسات. وستبذل المنظمة كل الجهود الممكنة من خلال مجموعة متنوعة من الآليات لإبلاغ المتطوعين بالسياسات والأحكام الأخرى التي تؤثر على عملهم.

وتقع على المتطوع مع ذلك مسؤولية السعي للحصول على الإيضاحات اللازمة عند الحاجة حيث أن الجهل بأي قاعدة معلنة أو عدم فهمها لا يشكل عذرا مقبولا – سواء من الناحية القانونية أو الأخلاقية– لعدم الامتثال.

يتوقع من المتطوعين عند حضورهم لتسلم مهام عملهم القدرة على أداء تلك المهام بشكل مقبول وآمن وبدون أي قصور ناتج عن التعاطي أوالآثار اللاحقة لتعاطي الكحوليات أو المخدرات أو الأدوية سواء التي تتطلب وصفة طبية أو المتاحة للجمهور بدون وصفة طبية أو أي مواد مماثلة، حيث أن سياسة الشركة هي عدم التسامح المطلق وبالتالي فسيشكل عدم الامتثال مبررا وجيها للفصل الفوري.

وفي جميع الأحوال يجب عليك ألا تنسى أن السياسات ليست مجرد اقتراحات أو إرشادات بل هي سياسات واجبة التطبيق.

أزل الكلمات الحادة

مع عدم التقليل من أهمية المبادئ الثلاثة السابقة، فلا يجب أن نغفل عن حقيقة واضحة وهي أن طريقة صياغة السياسة تؤثر بدرجة كبيرة جدا على درجة الامتثال المتوقعة، وهذا يتطلب أحيانا صياغة متأنية وحساسة للسياسة ولننظر على سبيل المثال إلى المقاربتين التاليتين لصياغة السياسة المتعلقة بالسلوك في محل العمل:

السلوك في محل العمل

تحظر تماما كافة أشكال السلوكيات غير المهذبة بما في ذلك التعدي والتنمر.

محل عمل يسوده الاحترام

إن منظمة__(اسم المنظمة) ملتزمة بتوفير بيئة عمل تشجع على التميز في تقديم الخدمة وتحقيق رسالة المنظمة من خلال علاقات عمل قائمة على اللياقة والأدب والتواصل المحترم وهذا الالتزام يستلزم إعلاء المعتقدات التالية:

1. لكل شخص بمنظمة__(اسم المنظمة) وبدون استثناء إسهامه المهم في سبيل الوصول إلى النجاح

الشامل في تحقيق رسالة المنظمة.

2.إن أفضل طريقة لتحقيق رسالة المنظمة هي من خلال خلق مناخ يتبادل فيه كل من الموظفين والمتطوعين الاحترام والتقدير، وهو مناخ يجب الحفاظ عليه حتى في المواقف التي تتصاعد فيها الضغوط والشعور بالضرورة الملحة إنجاز العمل.

3.يجب على المديرين والمشرفين وغيرهم ممن يشغلون مناصب السلطة أن يعتبروا أنفسهم قدوة تحتذى من حيث تشجيع مثل هذا المناخ بدون أن يتنازلوا بأي شكل من الأشكال عن مسؤوليتهم في توجيه القوة العاملة نحو الأداء الفعال.

4.وفي ظل هذه الروح الإيجابية يجب أن يكون كل من الموظفين والمتطوعين على جميع المستويات قادرين على مناقشة المواضيع والمشاكل التي تشغلهم دون خوف من أن تؤدي تلك المناقشات إلى إنتقام من أي نوع (أنظر أيضا السياسة المتعلقة بالمبلغين عن المخالفات).

5.وسنقوم استجابة للمداخلات الواردة من العاملين بمنظمتنا بعمل التغييرات المعقولة في سبيل تحسين بيئة العمل و/أو جودة الخدمة (لجنة مانيتوبا للخدمة المدنية– 2008).

لا تنس أن موضوع السياسات التي نناقش كيفية صياغتها في هذا الفصل هو العمل الذي يقوم به المتطوعون؛ ولهذا السبب نقترح التخفيف المتعمد للهجة العديد من السياسات المتعلقة بإدارة المتطوعين، بحيث تكون سائغة وغير منفرة قدر الإمكان مع ملاحظة أن هذا لا يعني أن المتطوعين خاضعون لمعايير أقل صرامة أو أن لديهم مجال أوسع لعدم الامتثال، بل المقصود هنا هو كيفية صياغة السياسة لا ما تتطلبه السياسة في نهاية الأمر.

وفيما يلي بعض العينات التي توضح كيف أن إزالة بعض الكلمات الحادة تشكل فرقا كبيرا من حيث لهجة السياسة:

تعارض المصالح

لن يتم قبول أي شخص للخدمة كمتطوع لدى المنظمة في حال تعارض مصالحه مع أي من أنشطة أو برامج المنظمة سواء كان ذلك التعارض شخصيا أم فلسفيا أم ماليا.

وهناك صياغة بديله نصها كالتالي:

غالبا ما يكون للمتطوعين اتصالات كثيرة ومتنوعة وبالتالي يشكلون إضافة قيمة للمنظمة، ولكنهم قد يتطوعون للعمل لدى أكثر من منظمة في ذات الوقت، وبالتالي فليس من غير المعتاد أن يجد المتطوع نفسه في مواقف تتعارض فيها مصالحة مع مصالح المنظمة بغض النظر عما إذا كان المتطوع يقدم خدمة مباشرة أو يقوم بعمل إداري(عضوية مجلس إدارة أو لجنة من اللجان) ولا يوجد ما يشين في تعارض المصالح حيث إنه أمر كثير الحدوث؛ ولذلك يجب على أي متطوع يشك في وجود تعارض بين مصالحه ومصالح المنظمة أن يقوم بأخطار مشرفه المباشر لمناقشة تطبيق الإجراء المتعلق بتعارض المصلحة والذي يمكن الحصول على نسخة منه من .....

رفض المتطوعين

تحتفظ المنظمة بالحق في رفض انخراط أي شخص تراه غير مناسب في برنامجها التطوعي ويكون قرار المنظمة نهائيا في هذه المسألة.

مقابل صياغة بديلة:

رغم أن المنظمة قد تضطر لرفض عروض الانخراط المقدمة من المتطوعين المحتملين إلا أنها ستتوخى الحرص البالغ عند رفضها لأولئك المتقدمين بحيث تحافظ على كرامة المتقدم وثقته بنفسه حيث يتم التشديد على أن مهارات المتطوع لا تتفق مع متطلبات المنصب التطوعي، وكذلك على أنه سيتم إبلاغ المتقدم حال توفر فرص تطوعية بديلة أو إحالته إلى مركز العمل التطوعي كلما أمكن ذلك.

السلسلة/المجموعة التالية من بيانات السياسة فيما يتعلق بتكليف المتطوعين تتسم بالاحترام العميق لكرامة المتطوعين وحقوقهم:

عند تحديد المواقع المناسبة لتكليف المتطوعين يتم إيلاء اهتمام متساوي لمصالح وأهداف المتطوع من جهة ومتطلبات المنظمة والمنصب(المناصب) المعنية من جهة أخرى.

لن يتم تكليف أي متطوع بمهمة لا يكون مؤهلا تماما لأدائها، أو لاتكون المنظمة قادرة على تقديم التدريب الكافي عليها

كما يتم إبلاغ المتطوعين بصراحة وبشكل كامل بالتوقعات والمسؤوليات التي تنطوي عليها المهمة التطوعية، إلى جانب إحاطتهم بأي مخاطر أو مسؤوليات قانونية قد تترتب على تلك المهمة التطوعية.

يجب على المنظمة العمل على ألا يستشعر المتطوع أي حرج في رفض المهمة التطوعية المقترحة، أو طلب إدخال تغييرات على التوقعات التي تنطوي عليها المهمة التطوعية في أي مرحلة من مراحل انخراط المتطوع بالمنظمة.

توضح هذه الأمثلة أن العديد من السياسات يمكن صياغتها بأسلوب يتسم بالإيجابية والدعم والاحترام وتظل مع ذلك واضحة وتوجيهية وهذه هي اللمسات الفنية التي تميز سياسة عن أخرى.

التركيز على الإيجابيات

يجب أن تكون السياسات –كلما أمكن–قادرة على التمكين والتحفيز والإلهام كما يجب أن تضع الخطوط العريضة والحدود تاركة أكبر مجال ممكن للمرونة والإبداع، فوجود السياسات التي تدعم وتمكّن؛ يمكن أن يقدم التشجيع والتقدير الذي يتطلبه المتطوعون لتعظيم إمكانياتهم، كما تبين السياسات أيضا مدى أهمية العمل والعواقب الواقعية للخطأ في أدائه عندما لا يتم مراعاة المعايير أو عدم اتباع الإرشادات وهو ما أشار الباحث ريك لنش إليه (1983) قائلا «لا ينبغي أبدا أن نندهش من عدم تحقيق المتطوعين للنتائج ما دمنا لم نقدم لهم نتائج ليحققوها»

ولننظر إلى الأمثلة التالية:

للمتطوعين الحق في توقع عمل هادف ومشبع فلا يوجد أي منصب بالهيكل التنظيمي أعلى من أن يصل إليه المتطوع أو مهمة أصعب من أن يقوم بها المتطوع بافتراض أن المتطوع يمتلك المهارات والخلفية المناسبة والفسحة الزمنية الكافية، كما لا يجب اعتبار أي مهمة مثيرة للملل أو لا تتطلب مهارة طالما كان لدى المتطوع فهمٌ واضحٌ لطبيعة وأهمية العمل المراد أداؤه.

وضح

لا تتردد في رسم الصور التي توضح الخطوات وتسلسلها أو عمل أشكال توضيحية للطرق والتقنيات فالرسوم التخطيطية وغيرها من الإضافات الرسومية تجعل الدليل ممتعا في قراءته وتوصل تفاصيل محددة تعجز عن إيصالها الكلمات أحيانا وهو الأهم.

وحتى إذا كنت تفضل أسلوبا رسميا ومنظما لتقديم السياسة كما هو وارد بالشكل 7 – 3 فلا يزال من الممكن إلحاق رسومات وأشكال توضيحية بعد البيان الرسمي للسياسة.

ومع ذلك كن حذرا من الاستخدام العبثي للرسوميات والقصاصات الفنية؛ لأنها قد تقلل من أهمية المنتج.

أي السياسات؟ وأيها يأتي أولا؟

قد تبدو عملية وضع السياسات للبرامج التطوعية أمرا يفوق القدرة وخاصة عندما تبدأ رسم السياسة من الصفر وعندئذ تجد نفسك تتساءل مذعورا «يا إلهي! من أين أبدأ؟» وهذا أمر نمطي ومفهوم في المراحل المبكرة من رسم السياسة.

ولذلك فالخطوة الأولى في رسم السياسة هي تحديد مجموعة من الموضوعات الممكنة التي يمكن أن تتشكل السياسة بناء عليها مع الحرص على رسم السياسة الأكثر إلحاحا أولاً. وقد يكون اتباع عملية يسيرة مكونة من خطوتين أمر مفيدا بدرجة متساوية لمديري الموارد التطوعية الذين يبدؤون وضع السياسة من الصف، ر وكذلك بالنسبة لأولئك الذين لديهم العديد من السياسات القائمة فعلا!

أي السياسات؟

المهمة الأولى هي عمل قائمة تشمل الموضوعات المحتملة للسياسة وباستخدام قائمة المراجعة الخاصة بالسياسة بالشكل 7 – 4 يمكن لمدير الموارد التطوعية بدء عملية رسم السياسة استنادا إلى كافة العناصر التي تتبادر إلى ذهنه، وفيما يلي بعض الاقتراحات لعمل قائمة التفقد الخاصة برسم السياسة

الشكل ٧–٤ : قائمة التفقد الخاصة برسم السياسة

السياسة	تطوير – تاريخ آخر مراجعة	سير التقدم	أشياء للقيام بها	غير قابل للتطبيق
1. إدارة المخاطر ▪ تقييم المخاطر ▪ ثقافة إدارة المخاطر ▪ لجنة إدارة المخاطر				
2. التطور الوظيفي				
3. التشغيل				
4. المسح				
5. التوجيه				
6. التدريب				
7. الإشراف ▪ التنسيق ▪ التكرار ▪ التوثيق				
8.الإجراء التصحيحي ▪ الطرق غير الرسمية ▪ الطرق الرسمية ▪ التنظيم التقدمي ▪ العزل ▪ العزل الفوري				
9. تكنولوجيا المعلومات				
10. المتطوع/ الموظفون المدفوعون/علاقات العمال				
11. أداء المتطوع وسلوكه				
السياسات الأخرى				
1.				
2.				

تعليمات: تطوير أفضل قائمة من هؤلاء الموجودين بالفعل في المكان ومن المصادر الأخرى، ثم يتم تداول هذه القائمة مع الآخرين –أعضاء المجلس، والموظفين المدفوعين، والمتطوعين – والطلب منهم الإضافة إلى القائمة وتوفير العينات أو الأدلة إلى العينات التي قد يكونوا على دراية بها.

- اتصل بمنظمات أخرى سواء المنظمة الأم أو المنظمات الشقيقة أو غيرها التي يقوم فيها المتطوعون بعمل مشابه للعمل الذي يقوم به المتطوعون في منظمتك أو يقدمون خدمات مشابهة لتلك التي تقدمها منظمتك، واطلب منهم إطلاعك على سياساتهم المتعلقة بالمتطوعين أو دليل السياسات المتعلقة بمتطوعيهم إن وجد، وفي حالة ترددهم في ذلك فأضعف الإيمان أن يطلعوك على جدول المحتويات وهو ما سيعطيك دفعة مبدئية على طريق تحديد النقاط التي يجب أخذها في الاعتبار. واعرض عليهم في المقابل أن تقدم لهم نسخة من منتجك النهائي.
- ابحث على الإنترنت وسيمكنك بقليل من الصبر والمثابرة العثور على نماذج وعينات لمجموعة واسعة من الموضوعات السياسية قد يتعلق بعضها بالمتطوعين بشكل مباشر وحتى البعض الآخر المتعلق بالموظفين – وهو أكثر عددا– فيمكن تعديله ليتلاءم مع البيئة التطوعية
- اتصل بالرابطة المحلية لإدارة المتطوعين (يمكن أن نطلق عليها مديري المتطوعين في المنظمات أو رابطة منسقي المتطوعين...إلخ) واحضر اجتماعاتهم وتحدث إلى آخرين من أبناء مهنتك الذين قد تكون لديهم نماذج لا يمانعون في اطلاعك عليها.
- ارجع لجدول محتويات كتاب مؤلف هذا الفصل «بالتعريف: سياسات للبرامج التطوعية» (جراف 1997) فهذا المجلد يضم ما يزيد عن 70 موضوعاً عاماً يتعلق بالبرنامج التطوعي

ويمكن تشجيع عملية العصف الذهني في هذه المرحلة من خلال تجزئة قائمة المراجعة الخاصة بالسياسة إلى أقسام منفصلة: كقسم سياسات إدارة المخاطر وقسم بيانات السياسة المتعلقة بالقيم والمعتقدات وقسم السياسات كقواعد وقسم السياسات التي تعزز فعالية البرنامج التطوعي.

وحيث أننا نمارس العصف الذهني فلا يجب استبعاد أي إمكانية في هذه المرحلة ومن المناسب أيضا تضمين القائمة السياسات القائمة فعلا، مع إدراج كل ما يبدو كموضوعات سياسية محتملة بالعمود الأيمن لقائمة التفقد، ومن ثم استوفي الأعمدة الأخرى لكل موضوع حسب الاقتضاء، مع الإشارة إلى ما إذا كانت هناك سياسة قائمة بالفعل أو جاري رسمها أو يجب رسمها من الصفر. وهناك طريقتان لوضع قائمة تضم الموضوعات السياسية.

من يحتاج للإرشاد في مجال وضع السياسة؟

أولا: عليك أن تعرف أن المطلوب فعليا هو وضع مجموعتين متمايزتين من السياسات: المجموعة الأولى: سياسات لإرشاد إدارة برنامج التطوعي. والمجموعة الثانية: هي سياسات لإرشاد المتطوعين.

وسنورد فيما يلي بضعة موضوعات نمطية يمكن إدراجها ضمن المجموعة الأولى –وهي سياسات متعلقة بإدارة البرنامج التطوعي– مع ملاحظة أن هذه القائمة ليست شاملة بأي حال.

- تصميم المنصب
- إعداد موقع عمل المتطوع
- النظم والبنية التحتية للبرنامج التطوعي (كالميزانية وجمع المعلومات وإعداد التقارير والمساءلة وإدارة المخاطر والتأمين وتقليل المسؤولية القانونية وتقييم البرامج و...إلخ)
- الاستقطاب
- الفرز
- التوجيه
- التدريب
- التكليف
- الإشراف
- تقييم الأداء

- التقدير
- الإجراءات التأديبية/التصحيحية
- العلاقات بين الموظفين والمتطوعين.

هذه سياسات توضع لتوجيه عمل مدير إدارة المارد التطوعية، وقد يكون كتاب "دورة انخراط المتطوع" (Graff، 2005) عونا مفيدا حيث يناقش مجموعة من الوظائف التي يقوم بها المديرون والإداريين نمطيا في إطار البرامج التطوعية، ومعظمها يتطلب الدعم من خلال وضع السياسة السليمة، و بالإضافة لذلك تحدد المؤلفة من خلال كتابها الصادر عام 2005 العديد من الموضوعات التي تبحث أي سياسات إدارة البرامج التطوعية هي التي قد تكون ضرورية، وهو بحث استكملته من خلال كتابيها التاليين حيث اشتمل كتابها "ما وراء التفتيش البوليسي" (Graff، 1999) العديد من الإشارات إلى السياسات المتعلقة بعملية فرز المتطوعين وكتاب "السلامة ولا الندامة" (Graff، 2003) التي تحدد فيه المؤلفة عشرات المواضيع المتعلقة بسياسات إدارة المخاطر.

وهناك مجموعة أخرى من السياسات المطلوبة لتوجيه المتطوعين أنفسهم وسلوكهم وأدائهم. وفيما يلي أدرجنا بضعة مواضيع نمطية تقع في نطاق تلك السياسات مع ملاحظة أن هذه القائمة ليست شاملة بأي حال:

- مدونة السلوك.
- الحدود والأخلاقيات.
- تقديم الخدمة.
- تمثيل المنظمة.
- تعريف الهوية.
- استخدام الانتساب التنظيمي.
- السرية.
- تعارض المصالح.
- مدونة الزي .
- تسجيل دوام المتطوع.

- أفراد أسر المتطوعين/الموظفين كمتطوعين.
- العملاء كمتطوعين.
- رد الأموال.
- الموثوقية والتغيب المتكرر.
- الاستبدال.
- التحرش.
- المخدرات والمشروبات الكحولية.
- قبول الهدايا والإكراميات.
- رد المصروفات.
- الوصول إلى أصول ومواد المنظمة.
- العلاقات مع العملاء.
- المعاملات المالية مع العملاء.
- قبول التوجيه والإشراف.
- الاستقالة.

السياسات المطلوبة لدعم دورة انخراط المتطوع

المقاربة الأخرى لتحديد المواضيع المتعلقة بصياغة السياسات هي التفكير في السياسات المطلوبة لدعم النظم الرئيسية التي تقوم عليها نمطيا معظم عمليات إدارة البرامج التطوعية وفيما يلي قائمة مبدئية تشمل موضوعات وأمثلة لبعض السياسات التي قد تقع في هذه الفئة:

النظام	عينة للموضوعات المتعلقة بالسياسة
السياسة المتعلقة بالسياسة	الصياغة والاعتماد والمراجعة والإعلان والامتثال و...إلخ
البنية التحتية للبرنامج	الرؤية وفلسفة الانخراط التطوعي والقيم التي يقوم عليها الانخراط التطوعي والميزانية وتعريف المتطوع وجمع المعلومات والاتصالات وإعداد التقارير والتقييم ..إلخ
إدارة البرنامج	تصميم المهمة/المنصب والاستقطاب والفرز والتوجيه و...إلخ (كما سبق أن ذكرنا أعلاه)
أداء وسلوك المتطوع	(كما ذكرنا أعلاه)
تكنولوجيا المعلومات	استخدام معدات المنظمة واستخدام الإنترنت واستخدام الحاسوب الخاص ونقل معلومات سرية خارج الموقع والصور واستخدام الهواتف الخلوية المزودة بكاميرات وعمل المدونات والمنشورات الأخرى والتشبيك/التواصل الاجتماعي حول انخراط المتطوع وأعمال المنظمة و...إلخ
إدارة المخاطر	تقييم المخاطر والزيارات المنزلية والتوصيل بالسيارة والمعاملات المالية مع العملاء والحدود والإبلاغ عن الحوادث و...إلخ
الصحة والسلامة	بيئة العمل الآمنة والتدريب على السلامة والأمراض المعدية والعمل منفردا وإجراءات الطوارئ والتقييم والإعلان عن الأزمة وخطة التعامل مع الكوارث (الظروف المناخية القاسية والجائحات الوبائية و...إلخ) والإبلاغ عن الحوادث و...إلخ

لاحظ أن المناقشة قد تركزت حتى الآن على الموضوعات العامة المتعلقة بوضع السياسات، ولكن بينما قد تتطلب بعض الموضوعات بيان سياسة واحد –مدونة الزي على سبيل المثال–فهناك موضوعات أخرى كالفرز مثلا قد تتطلب سلسلة مطولة من بيانات السياسة.

لذلك يُنصح بقيام مدير إدارة الموارد التطوعية ببدء هذه العملية بتحديد الموضوعات المتعلقة بالسياسة. والقائمة الواردة بالشكل 7 – 4 هي أداة مفيدة لتسجيل القائمة المتنامية، وقد يتطلب

ذلك عدة صفحات وبعد أن يكون مدير إدارة الموارد التطوعية قد أدرج كل ما تبادر إلى ذهنه في تلك اللحظة من الموضوعات يمكنه عندئذ توزيع تلك القائمة على آخرين – كالموظفين والمتطوعين والعملاء والمشرفين وأعضاء مجلس الإدارة والزملاء والمستشارين الخارجيين– ليضيفوا إلى القائمة، على أن يستخدموا الجزء السفلي منها وبما أنه من غير المحتمل أن يكونوا على علم بما تضمه القائمة بالفعل فلن يكونوا بحاجة للأعمدة الإضافية. أما العمود الأيسر فيسمح بتسجيل الآراء حول قابلية تطبيق أي موضوع (موضوعات) متعلقة بالسياسة وارد(ة) بالفعل ضمن القائمة.

أيها يأتي أولا؟

ولكن حتى لو نتج عن هذه العملية قائمة ضخمة فلا داعي للذعر فالسياسات لا تُكتب جميعها دفعة واحدة وفي نفس الوقت وبالتالي فخطوتك التالية هي: تحديد أولوية موضوعات السياسة بحيث يبدأ وضع السياسات الأكثر أهمية و/أو الأشد إلحاحا، وكذلك يجب تصنيف البنود الواردة في قائمة المخاطر حسب درجة الإلحاح ومن ثم يتم إعادة ترتيب القائمة من الأكثر إلحاحا إلى الأقل إلحاحا.

يمكن استخدام الشكل 7 – 5 لتسهيل العملية وتسجيل النتائج وللاستخدام الأمثل لهذه الأداة يتم نقل موضوعات السياسة التي تم إدراجها في الشكل 7 – 4 إلى العمود الأيمن من الشكل 7 – 5.

الشكل ٧–٥: تحديد الأولويات عند وضع السياسة

السياسات التي يتم تطويرها	تحديد تقديرات الأداء					
	مستوى المخاطر	الحاجة إلى بيان القيمة	الحاجة إلى قانون	الحاجة إلى تحسين	أخرى (مع الشرح)	الإجمالي
.1						
.2						
.3						
.4						
.5						
.6						
.7						
.8						
.9						
.10						
.11						
.12						
.13						
.14						
.15						
.16						
.17						
.18						
.19						

تعليمات

1. انقل موضوعات السياسة من قائمة مراجعة السياسات المكتملة الشكل 7 – 4.
2. صنف على أساس درجة الإلحاح على النحو التالي: 1= «يمكن أن يؤجل»، حتى 5= «مُلح للغاية ويجب وضع سياسته فورا».
3. استخدم العمود «الآخر» لإدراج نقاط تصعيد درجة الإلحاح
4. صعد تصنيف الإلحاح لكافة العناصر في كل صف
5. تناول أولا السياسات ذات التصنيف الأعلى من حيث الإلحاح

أنظر الشكل 7 – 6 للحصول على تعليمات تفصيلية متعلقة بموضوع محدد من مواضيع السياسة.

الشكل 7-6 : تحديد أولوية وضع سياسة الفرز

هذا شكل توضيحي لكيفية استخدام الشكل 7 – 3 المتعلق بموضوع فرز المتطوعين. اطرح الأسئلة التالية حول مدى إلحاح الحاجة إلى بيانات سياسة.

إدارة المخاطر

1. هل هناك مخاطر مقترنة بعملية فرز المتطوعين؟
2. هل نعرض أنفسنا أو عملاءنا أو منظمتنا للمسؤولية القانونية لو لم نضع سياسة لفرز المتطوعين؟
3. هل سياساتنا وإجراءاتنا المتعلقة بالفرز متقنة بدرجة كافية؟
4. هل سياساتنا وإجراءاتنا المتعلقة بالفرز مكثفة بدرجة تتعدى على الخصوصية و/أو الحقوق القانونية للمتطوعين المحتملين؟
5. ما مدى كل من هذه المخاطر؟

حتى مع الأخذ في الاعتبار وجود بعض التباين تبعا لطبيعة العمل الذي يؤديه المتطوعون ومدى ضعف العملاء فمن المرجح أن تكون المخاطر المحيطة بعملية فرز المتطوعين كبيرة جدا؛ بسبب الحاجة للموازنة فيما بين مسؤوليات المنظمة وحقوق المتطوعين، وما عليك إلا أن تفكر في العواقب المحتملة

لاستقطاب متطوع سبق له ارتكاب جرائم عنف أو تحرش بالأطفال للعمل في حضانة للأطفال بناء على أن "مظهره يدل على كونه رجلاً لطيفاً وطيباً " فكر أيضا في عواقب استقطاب متطوع له سوابق في الاحتيال للعمل كأمين صندوق بمجلس الإدارة ولكن فكر أيضا في غضب أي متطوع محتمل حسن النية في مواجهة كل تلك الأسئلة المحرجة التي لا ضرورة لها في رأيه.

لاستيفاء التصنيف على أساس الأولوية بالنسبة لسياسة فرز المتطوعين يجب أن تكون الدرجة المقيدة تحت عنوان "مستوى المخاطرة" 5درجات لمعظم البرامج.

بيانات القيم والمعتقدات

هل لدينا كمنظمة قيم أو معتقدات يجب توضيحها فيما يتعلق بفرز المتطوعين؟

هناك دائما معتقدات ومواقف معينة تتبناها المنظمات فيما يتعلق بعملية فرز المتطوعين، وتبدو واضحة تماما بالنسبة للعاملين في ذلك المجال، إلا أنها مجهولة تماما من قبل عامة الجمهور، فهناك مثلا: بعض الناس ممن لا يزالون يعتقدون أن السعي لعمل الخير في حق الآخرين هو المعيار الوحيد الذي يتعين على المرء تلبيته؛ ليقبل فورا كمتطوع وبالتالي فعدم قبول شخص من هؤلاء كمتطوع يشكل إهانة صادمة ولذلك فمن المهم أن تكون المنظمة واضحة فيما يتعلق بمعتقداتها الخاصة بعملية فرز المتطوعين بما في ذلك توضيح معتقدات مثل: حق المنظمة في رفض عروض الانخراط التطوعي، وأن المقابلة الشخصية هي فرصة لتبادل المعلومات وعمل التقييم الموضوعي، وأنه سيتم الاسترشاد بمبادئ عدم التمييز والعمل الإيجابي(تكافؤ الفرص بين الجنسين) عند تقييم ملاءمة المتطوع من عدمه، وستكون الدرجة المقيدة في عمود "الحاجة لبيان القيم في عملية فرز المتطوعين" مرتفعة أي 4 أو 5

القواعد

هل يجب على المنظمة تحديد القواعد المتعلقة بعملية فرز المتطوعين؟

إن القواعد المتعلقة بفحص البيانات الأساسية المقدمة من المتطوع وخلفيته وسجله الجنائي ومراجعة الوظيفية بالغة الأهمية، ولكن هل هناك أمور معينة تحتم الرفض التلقائي للمتطوع؟ هل تقوم المنظمة إذا

ادعى المتطوع امتلاكه لمهارة أو مؤهل معين بالتحقق من صدق ذلك الادعاء إما من خلال تقييم الأداء أو التواصل مع مانح المؤهل أو مصدر الرخصة؟

وعلاوة على ذلك فالقواعد (السياسات) مطلوبة فيما يتعلق بالمعلومات التي يتم جمعها خلال عملية الفرز (ما المعلومات التي يتم جمعها؟ ومن يتاح له الوصول إليها؟ وكيف سيتم تخزينها؟ ولأي مدة؟ ومتى وكيف سيتم إتلافها؟) وبما أن من المعتاد أن يتم اكتشاف معلومات شخصية عن المتطوع خلال عملية الفرز بل والاحتفاظ بها بعد ذلك فيجب أن تكون الدرجة المقيدة تحت عنوان "الحاجة للقواعد" 5درجات لمعظم البرامج.

أدوات تحسين البرنامج

هل هناك طرق يمكننا من خلالها تحسين عملية الفرز أو نتائجها؟

غالبا ما تطيل المنظمات عملية الفرز لمدة أطول مما ينبغي فيفقدون متطوعين فتر اهتمامهم المبدئي بسبب التأخير غير المبرر؛ ولذلك فوضع سياسة تلزم المنظمة بالتواصل السريع مع المتطوع بمجرد تعبيره عن الاهتمام بالتطوع، وباتباع عملية فرز تتسم بالكفاءة تتم بدون إبطاء سيسهم في التقليل بشكل دراماتيكي من نسبة فقد المتطوعين المحتملين؛ بسبب عملية الفرز المطولة. وستكون فعالية برنامج الفرز الحالي هي المحدد الرئيسي للدرجة التي سيتم قيدها بالعمود الخاص بسياسة الفرز.

وتلخيصا لما سبق فيجب تصنيف الفرز باعتباره أولوية متقدمة أو قصوى في الأعمدة الأربعة وبالتالي فهو موضوع يتطلب الاهتمام عند وضع السياسة وتوضيحا للفارق في الدرجات المتعلقة بمستوى الإلحاح والتي قد تُمنح للمواضيع المختلفة لسياسة ما فإن وضع سياسة تتعلق بما إذا كان يجب على المتطوع دفع ثمن ما يستهلكه من قهوة أثناء الخدمة يجب أن يأتي أسفل مقياس الإلحاح

أما استخدام العمود الخامس في مقياس الإلحاح وهو عمود "موضوعات أخرى" فهو خاضع للسلطة التقديرية فقد تبرر أسباباً خاصة العمل الفوري على وضع سياسة محددة (كتعرض المنظمة لحادث خطير في مجال يمكن للسياسة أن تمنع تكراره أو إصرار الممول على اتباع كافة المنظمات الأعضاء لفلسفة خدمية محددة أو طلب المشرف على المدير الذي تلقى لتوه دورة عن السلامة في محل العمل وضع سياسة

فورية عن التحرش الجنسي) وبالتالي يمكن قيد نقاط لتصعيد درجة الإلحاح في هذا العمود.

ولاستيفاء عمود الأولوية قم بتصنيف كل موضوع للسياسة في كل من الأعمدة الخمسة، ثم اجمع الدرجات في كل صف للحصول على إجمالي درجات كل موضوع، ثم قيد ذلك الإجمالي في العمود الأيمن بحيث يتم التعامل أولا مع المواضيع الأعلى درجة، أما الأقل درجة فيمكن أن تؤجل ومن ثم انقل قائمة موضوعات السياسة إلى قائمة منفصلة ترتب فيها من الأعلى إلى الأقل درجة. وهذه هي قائمة السياسات الواجب وضعها في المستقبل المنظور.

تتبع المسودات والمداخلات

بمجرد وضع جدول إعداد السياسات يمكن للمدير البدء فعليا في عملية بحث وصياغة وتنقيح السياسات وستكون بعض السياسات أسهل نسبيا من غيرها في الصياغة فيما ستكون صياغة سياسات أخرى بالغة التعقيد، كما ستتطلب بعض السياسات مشاركة خبراء خارجيين فيما ستنطوي سياسات أخرى على معالجة مطولة وتوضيحات للقيم ويمكن العمل على صياغة مجموعة من السياسات في وقت واحد، وبخاصة إن كان قد تم جمع فريق كامل يشتمل على مستشارين/خبراء موارد بصفة خيرية للمساهمة في مهمة صياغة السياسات، ولكن كلما زاد عدد السياسات المطلوبة والعدد الجاري صياغته منها في نفس الوقت زادت صعوبة تتبع المرحلة التي وصلت إليها صياغة كل سياسة.

الشكل 7.7 يمكن أن يستخدم كأداة لتتبع التقدم المحرز في وضع السياسات سواء كانت في مرحلة البحث أم الصياغة أم التنقيح أم الاعتماد. استخدم واحدة من هذه الاستمارات لكل سياسة وتتبع التقدم المحرز من خلال تحديد الأشخاص الذين يجب إشراكهم و/أو استشارتهم والمسؤول عن كل مرحلة من مراحل تطور السياسة.

الشكل 7.7 تتبع عملية وضع السياسة

- موضوع السياسة:
- رقم السياسة:
- من المشاركون في الصياغة؟

الرؤية	من هو المسؤول	تاريخ الانتهاء	الانتهاء (ت)
المسودة الأولى			
المسودة الثانية			
المسودة الثالثة			
المسودة المعتمدة			
المراجعة			

هذه الاستمارة تسمح للمدير بتسجيل مواعيد استحقاق ومواعيد إتمام مختلف الأنشطة. استخدم الصفوف الفارغة بأسفل الاستمارة لإضافة أنشطة أخرى متعلقة بوضع السياسات والتي يجب إنجازها، كالقراءة الخارجية والتحرير /التعديل وتدقيق البيانات.بمعرفة المكتب الرئيسي أو الموظفين أو الاتحاد وما إلى ذلك.

سياسات التحرير/التعديل

المراجعة المتأنية للسياسات بعد صياغتها خطوة بالغة الأهمية إلا أنها غالبا ما يتم تجاهلها. ونحن نوصي بأن يقوم ما لا يقل عن أربعة أشخاص بقراءة السياسات التي تم صياغتها حديثا أو السياسات المركبة أو المتعددة الأجزاء على الأقل، على أن يشمل فريق التحرير قراء ومحررين من داخل وخارج مجال إدارة البرنامج التطوعي. ويمكن أن يطلب من قراء مختلفين تولي أمر جوانب مختلفة من السياسات بحيث يطلب من المستشارين القانونيين أو المستشارين التأمينيين على سبيل المثال القيام بالمراجعة من وجهة نظرهم المهنية، فيما قد يطلب من قراء آخرين التركيز على المعنى ويطلب من مجموعة ثالثة تولي أمر الآليات أو التسلسل أو المصطلحات أو التراكيب النحوية.

التنقيح المنتظم

إن المرونة التطوعية مفهوم ضروري لأن الظروف التي يعمل في ظلها المتطوعون قد تتغير بشكل أسرع بكثير من الظروف التي يعمل في ظلها الموظفون؛ ولذلك فمن المنطقي أن تتم مراجعة السياسة كل سنة لتحسينها أو لتكييفها مع الظروف المتغيرة (التطوع في إنجلترا، 2002) (Volunteering England، 2002). ويجب تشجيع المداخلات من قبل المتطوعين والموظفين؛ لأنها تساعد على تقييم مدى ملاءمة وفائدة السياسة وكذلك فإن هناك حاجة للاستعانة بالخبرات الخارجية في مجالات مثل: التشريعات والمعايير الخاصة بإدارة الموظفين والسوابق القانونية والتجارب السابقة في إدارة المخاطر والتأمينات؛ نظرا لتغير الأنشطة التطوعية واللوائح الخارجية مع مرور الزمن ولذلك فإشراك مجموعة متنوعة من الأفراد في عملية المراجعة سيساعد في الحفاظ على حيوية وثيقة السياسة حتى لو لم يتم تنقيح إلا أقل القليل منها فمجرد مراجعتها يشدد على أهميتها داخل المنظمة (التطوع في انجلترا2002–) ولذلك يوصى بإجراء مراجعة شاملة بصفة سنوية على الأقل إلا أنه قد تكون هناك حاجة لتنقيح مختلف السياسات فيما بين مواعيد المراجعة السنوية المقررة.

الشكل 7 – 8: هو أداة للمساعدة في إدارة عملية المراجعة فهناك العديد من السياسات التي يزيد عددها أو ينقص تبعا لحجم وتعقيد البرنامج التطوعي. ومراجعة كافة السياسات في نفس الوقت أمر مرهق للغاية؛ ولذلك فقد يكون التصرف الأكثر عملية هو تقسيم دليل السياسات إلى أجزاء يسهل التعامل معها وبحيث يمكن مراجعتها في مراحل مختلفة خلال السنة. والشكل 7 – 8 هو بمثابة وثيقة تتبع قائمة على أربعة أجزاء، يحل موعد مراجعة كل منها في موسمه الخاص وهكذا يتم توزيع عملية المراجعة بشكل متساوي على السنة بأكملها ويمكن تنقيح هذه الأداة بحيث تشتمل على جزأين فقط أو على 12 جزء بحيث يحل موعد مراجعة مجموعة مختلفة من السياسات كل شهر.

الشكل ٧–٨: جدول مراجعة السياسات

		بدء المراجعة			
السياسة	تاريخ أول اعتماد	الربيع	الصيف	الخريف	الشتاء
.1					
.2					
.3					
.4					
.5					
.6					
.7					
.8					
.9					
.10					
.11					
.12					
.13					
.14					
.15					
.16					
.17					
.18					
.19					

يفترض هذا النظام مراجعة سنوية لجميع السياسات، يتم التعديل حسب الضرورة.

الامتثال

يمكن أن نكون قد ضيعنا الكثير من الوقت وأهدرنا الكثير من الموارد على وضع السياسات إن لم يتم فهمها واتباعها والعمل بها، ورغم أن أحدا لا يستطيع –مهما فعل– أن يضمن الامتثال المطلق لسياسة ما فهناك الكثير الذي يمكن عمله لزيادة احتمالية الامتثال وفيما يلي بعض الاقتراحات:

الحساسية في اختيار الكلمات

حسن اختيار كلمات السياسة يمكن أن يعزز بدرجة كبيرة من الامتثال لها وكما سبق أن أشرنا فإزالة الكلمات الحادة من السياسات يزيد من احتمال فهمها واستساغتها من قبل المتطوعين، وإلا فسيشعر المتطوعون بأن السياسة تمثل إهانة لهم وجرحا لمشاعرهم لما تنم عنه كلماتها من عدم الثقة والتقدير

اذكر السبب

اشتمال بيان السياسة على سبب وجوده أصلا يذكر المتطوعين بأن السياسات لا يُهدف من ورائها إلى زيادة الإجراءات البيروقراطية التي تثقل على المنخرطين في العملية التطوعية، وهذا لا يعني بحال أن على المنظمات أن تبرر كل سياسة يتم وضعها أو أن الأساس المنطقي لكل بيان يجب أن يكون جزء لا يتجزأ من السياسة نفسها، ومع ذلك فلابد من الإشارة إلى أن الأساس المنطقي لبعض السياسات قد لا يكون واضحا بشكل فوري لبعض المتطوعين. وفي بعض الأحوال فقد تكون الإشارة إلى الأسباب –سواء كانت لصالح العملاء أو لأهمية ضمان كفاءة إنفاق الموارد الثمينة أو لتحقيق رسالة المنظمة أو لضمان سلامة العمال المتطوعين – ستوضح الغرض من السياسة وتعزز من أهمية الامتثال لها من جانب المتطوعين. وفيما يلي مثال ممتاز على ذلك:

يعتبر المتطوعون في هذا البرنامج بمثابة موظفين يعملون بدوام جزئي غير مدفوع الأجر وعلى ذلك فمن المتوقع أن تكون للعلاقات فيما بين المتطوعين والعملاء ذات الحدود التي تنظم العلاقات فيما بين الموظفين العاملين بأجر وبين العملاء. فدورنا ذو طبيعة علاجية وبالتالي، فليس من اللائق أن نكون علاقات صداقة مع العملا، ء وهذا لا يعني بالطبع ألا يكون المتطوع ودودا وراعيا وداعما بل على

العكس فسبب مطالبتنا بألا تؤدي علاقة المتطوع المهنية بالعميل إلى علاقة صداقة هو أن تلك العلاقة غير متكافئ، ة فالمتطوعون هم الطرف الأقوى بحكم موقعهم في المنظمة، وبالتالي فالعميل هو الطرف الأضعف حيث ينظر إلى المتطوع باعتباره شخصاً يقدم له الرعاية والاهتمام.

وعليه فالإجراء المصاحب لهذه السياسة هو التالي:

1. عند «رفض المتطوع إقامة علاقة صداقة مع العميل» فعلى المتطوع أن يقوم بذلك بأسلوب يتسم باللباقة والدعم وأن يتعلل بهذه السياسة كسبب لرفضه

2. يتعين على المتطوع القيام بإخطار مدير إدارة الموارد التطوعية في حال أصبحت طبيعة صداقته مع العميل محل تساؤل (برنامج يوم العلاج النفسي1992– الذي استشهدت به الباحثة «جراف» في كتابها 1997)(Psychiatric Day Programme، 1992، quoted in Graff، 1997).

هذه السياسة تذكر «السبب» بكل وضوح بعكس صياغة أخرى أكثر اقتضابا لنفس السياسة بحيث تنص على ما يلي: «يحظر على أي متطوع تكوين علاقات صداقة أو علاقات اجتماعية مع العملاء» حيث أن احتمالية الامتثال للسياسة بهذه الصيغة أقل بكثير من الصيغة الأولى وذلك ببساطة لأنها لا تذكر السبب في الحظر.

اجعل الامتثال للسياسة سهلاً

بغض النظر عن الأقسام السابقة فكلما كانت السياسات أقصر وأكثر إيجازا ووضوحا ومباشرة زادت احتمالية الامتثال لها ولذلك يجب على من يقوم بصياغة السياسة أن يحقق التوازن المطلوب فيما بين السياسات القصيرة والمباشرة وبين السياسات المركبة والتفصيلية. والدرس المستفاد هنا هو: صغ السياسة بالتفصيل اللازم لضمان الفهم والامتثال ولا أكثر.

اجعل السياسة ميسرة

صغ السياسات بشكل ميسر يسهل على المتطوعين فهمه فمثلا: أصدر دليلاً كاملاً للسياسات والإجراءات المتعلقة بالبرنامج التطوعي كمرجعي إدراي وبالطبع فرجوع المتطوعين إليه في أي مرحلة

يجب أن يكون محل ترحيب.

وكذلك استخلص السياسات الأكثر أهمية –التي تتعلق بالعمل اليومي للمتطوعين–وانشر تلك الخلاصات في كتيب أصغر حجما، ولكن في الحالات التي يكون فيها البرنامج التطوعي متنوعا فقد يكون من المنطقي إعداد كتيب منفصل لكل مهمة أو منصب تطوعي أو لكل فئة من المتطوعين تبعا للإدارات أو مواقع العمل أو البلاد المختلفة التي يعملون بها، وكذلك قم بطبع مجموعة فرعية من السياسات الأكثر أهمية في صورة كتيب ملخص بحجم الجيب أو حقيبة اليد النسائية؛ للاستخدام اليومي ويمكنك تلخيص السياسات بشكل مكثف بحيث يمكن طبع السياسات المتعلقة بالمواقف الطارئة على بطاقة بحجم بطاقة الائتمان وقم بتغليفها بالبلاستيك، واطلب من المتطوعين وضعها بالقرب من الهاتف الرئيسي أو المخرج الخاص بكل موقع من مواقع العمل أو حملها في محافظهم أو وضعها في أدراج التابلو بسياراتهم، ويمكنك أيضا طبع القواعد البالغة الأهمية ومعلومات الاستجابة للطوارئ خلف بطاقات أسماء المتطوعين بحيث يسهل الوصول إليها أثناء الخدمة.

ذكِّر بالسياسات في كل فرصة ممكنة

اخلق أو انتهز الفرص للإعلان عن السياسات والإجراءات وتذكير المتطوعين بها.

- أشر إلى السياسات في المواد الدعائية الخاصة باستقطاب المتطوعين باعتبارها محاولات دؤوبة من المنظمة لجعل تجربة التطوع آمنة ومشبعة ومرضية.
- أخطر المتطوعين في المقابلة الشخصية الأولى ضمن عملية الفرز بأن هناك سياسات وقواعد ومعتقدات وأساليب أساسية للعمل لابد لكل متطوع بالمنظمة اتباعها.
- ضمن جلسات تدريب المتطوعين تغطية تفصيلية لسياسات وإجراءات المنظمة.
- احرص على تقييم الامتثال للسياسات والإجراءات كعنصر اعتيادي من عناصر جلسات الإشراف والتقييم للمتطوعين.
- أنشر ملصقات تذكيرية بالسياسات والإجراءات ذات الصلة في جميع أنحاء موقع العمل.
- أكتب مقالات حول السياسات والإجراءات في النشرات الإخبارية وغير ذلك من قنوات الاتصال مع إيضاح الخلفية والأساس المنطقي والنتائج.

اتفاقية موقعة بين المتطوع والمنظمة

يمكن أن يطلب من المتطوعين كجزء من إجراءات القبول بالبرنامج التطوعي للمنظمة توقيع اتفاقية أو مذكرة تفاهم وتوقيع المتطوع لوثيقة من هذا النوع يلتزم من خلالها باتباع السياسات والإجراءات المعمول بها في المنظمة يعطي ثقلا أكبر لتعهد المتطوع بالامتثال. والامتثال لسياسات وإجراءات المنظمة يمثل نمطيا واحدا من عدة بنود تتضمنها الاتفاقية المبدئية فيما بين المتطوع والمنظمة.

يتضمن نموذج الاتفاقية التزامات متبادلة من قبل كل من المتطوع والمنظمة (Graff، 2003)، (الملحق ح).

ويقترح تضمين فقرة كالفقرة التالية في الاتفاقية الموقعة فيما بين المتطوع والمنظمة:

أقر وأؤكد أنا_(اسم المتطوع) بأنني قد قرأت وفهمت السياسات والإجراءات الخاصة بمنظمة__ (اسم المنظمة) ووافقت على الامتثال إليها كما هي مبينة .....(في التوصيف الوظيفي المرفق و/أو كتيب المتطوع/دليل السياسات) .

ويمكن إضافة فقرة اختيارية كالفقرة التالية:

أفهم أن الامتثال لتلك السياسات والإجراءات أمر مهم في سبيل المحافظة على جودة الخدمة المقدمة إلى عملائنا إلا أنه بالغ الأهمية لسلامة ورفاهة متطوعي وموظفي وعملاء منظمة_(اسم المنظمة) وعموم الجمهور، وعلاوة على ذلك فأنا أدرك أن أي خرق للسياسات أو الإجراءات المعمول بها في المنظمة سيؤخذ على محمل الجد، وقد يؤدي لتوقيع إجراءات تأديبية أو للإيقاف أو حتى للفصل.

المتابعة

راقب الامتثال باستمرار وفيما يلي بعض الاقتراحات:

- احرص على أن تكون مراقبة الامتثال جانبا روتينيا من نظام مراجعة أداء المتطوعين
- سارع بتقديم التعزيز الإيجابي بما في ذلك تقديم المكافآت تقديرا للأداء المتميز

- أكتب مقالات بالنشرة الإخبارية حول النواتج الإيجابية لاتباع المتطوعين للسياسات والإجراءات المعمول بها في المنظمة
- تحرك بسرعة عند خرق سياسات المنظمة
- وضح التبعات المترتبة على عدم الامتثال (بالتذكير أو الإنذارات الكتابية أو الشفهية أو الإيقاف أو الفصل أو الفصل الفوري على سبيل المثال).
- لا تتردد في تطبيق التبعات.

البدء- تقديم السياسة

بمجرد وضع السياسة فمن بالغ الأهمية أن تعمل على أن تصبح وثيقة حية تستخدم بصفة منتظمة وتكون مرجعا للمتطوعين والموظفين ومديري إدارة الموارد التطوعية في جميع أنحاء المنظمة، فلابد أن يعرف الجميع أن هناك سياسات قائمة ويفهمون الغرض منها والنتيجة المثالية هي أن تصبح السياسات جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية للمنظمة.

وتوصي مجموعة متطوعي انجلترا (Volunteering England، 2002) بتقديم السياسة من خلال اجتماع يتاح للجميع فيه فرصة مناقشة السياسة وشرح أوجه أهميتها. وتقترح المجموعة توزيع نسخ للسياسات ذات الصلة على جميع الموظفين والمتطوعين بما في ذلك الموظفون الذين لا يعملون بصفة منتظمة مع المتطوعين، كما أن إدماج السياسات ضمن عملية التوجيه لكل من الموظفين والمتطوعين الجدد يضمن تلقي كل فرد نسخة م السياسات ذات الصلة به وبعمله.

في حالة تقديم السياسات بعد استقطاب المتطوعين فلابد من الاهتمام بشكل إضافي بمساعدة المتطوعين القائمين على التعامل بأريحية مع «القواعد الجديدة» فالكيفية التي يتم بها تقديم وشرح السياسات الجديدة للمتطوعين القائمين هي على الأرجح المتغير الأهم في كيفية قبولهم لها. وفيما يلي بعض الاستراتيجيات المفيدة في هذا الصدد:

- التقي/تحدث مع المتطوعين بشكل فردي
- اشرح الأساس المنطقي للسياسة
- احرص على تعريف المتطوعين بأن السياسة تطبق بشكل متساوي على كافة المتطوعين الذي يقومون

بأدوار مماثلة.

- اعرض تقديم الدعم والتدريب وما إلى ذلك إن كان ذلك ضروريا لمساعدة المتطوعين على الامتثال للسياسات الجديدة
- أجل تطبيق السياسات الجديدة لبضعة أسابيع للسماح للمتطوعين بالاعتياد على الأفكار الجديدة
- في حالة الرفض الشديد من المتطوعين للسياسات الجديدة فاعرض إعادة تكليفهم بمهام جيدة ليست خاضعة للسياسات الجديدة
- ساعد المتطوعين على إيجاد طرق بديلة للقيام بالعمل تمتثل للسياسات الجديدة بحيث تصبح تلك السياسات أقل تدخلا وإثارة للاعتراض.

ولكن أيا كانت استراتيجيات التأقلم التي ستعرضها على المتطوعين القائمين لمساعدتهم على الامتثال للسياسات الجديدة، فسيأتي الوقت في النهاية الذي يكون فيه الامتثال مطلوبا، بل محتما وبالنسبة لبعض المتطوعين الذين قد لا يكونون قادرين على التأقلم مع السياسات الجديدة، رغم كل ما قدمت لهم من وقت ودعم وحلول خلاقة للمشكلات فقد يحتاجون لمساعدتك في إيجاد مكان آخر للتطوع.

الخلاصة

هذا هو الوقت المناسب للانخراط في وضع السياسات المتعلقة بالبرامج التطوعية؛ لأن توقعات المتطوعين حاليا قد أضحت أكثر تعقيدا ومطالبة من جهة ولأن العمل التطوعي في كثير من بيئات العمل قد أصبح ينطوي الآن على المزيد من المخاطر، ويعرض كل من المتطوعين والمنظمات التي يتطوعون لديها للمزيد من المسؤوليات القانونية من جهة أخرى؛ ولذلك فإن وضع السياسات الفعالة هو أداة بالغة الأهمية في إدارة المخاطر، فالسياسات تساعد البرامج التطوعية على إيصال قيم ومعتقدات المنظمة إلى المتطوعين كما توجه عملهم وتوضح القواعد لهم، وفي النهاية تعزز من فعالية الخدمة المقدمة من قبلهم.

ولكن وضع مجموعة شاملة من السياسات لتنظيم برنامج تطوعي ما، هو مسعى بالغ الجدية ولذلك

فكثيرا ما يشعر مديرو إدارة الموارد التطوعية بالرهبة من جسامة المهمة أو قد يشعرون بالخوف من احتمال تفويتهم لسياسات بالغة الأهمية. لقد بينا من خلال هذا الفصل تقنيات عملية مفيدة لتجزئة عملية وضع السياسات إلى جزئيات يمكن إدارتها كما قدمنا إرشادات قيمة لتحديد السياسات المطلوبة واقتراحات مادية فيما يتعلق بكيفية صياغة السياسات وكيفية زيادة الامتثال لتلك السياسات. وختاما فنحن نحث كافة القراء على التغلب على مقاومتهم لوضع السياسات حيث أن المزيد من التأخير في وضع السياسات المطلوبة لن يعني إلا تعرض المتطوعين والموظفين بل المنظمة ككل إلى المزيد من الأخطار والمخاطر.

◆ تم اقتباس هذا الفصل من كتاب المؤلفة عن وضع السياسات ويحمل عنوان «بالتعريف وضع السياسات للبرامج التطوعية» (Graff، 1997) ومن الفصل المعنون بعنوان «وضع السياسات للبرامج التطوعية» والمنشور في الطبعة الأولى من كتيب إدارة المتطوعين (Connors، 1995).

المراجع

Boulder County Government. (2000). Boulder County and citizen involvement. Retrieved from the Energize Web site: www.energizeinc.com/art.html

Carter، T. S.، & Demczur، J. M. (2010، December). Legal risk management checklist for not–for–profit organizations. Retrieved from www.carters.ca/pub/checklst/nonprofit.pdf

Carver، John. (1990). Boards that make a difference: A new design for leadership in nonprofit and public organizations. San Francisco، CA: Jossey–Bass.

City of Burlington. (n.d.) Parks and Recreation Department brochure. Burlington، Ontario.

City of Calgary. (2005). Respectful workplace policy. Retrieved from www.calgary.ca/docgallery/bu/hr/policy/respectful_workplace_policy.pdf

Cryderman، P. (1987). Developing policy and procedure manuals. (rev. ed.) Ottawa: Canadian Hospital Association.

Edwards، D. (2009). Developing policies and procedures for volunteer organizations. Ontario: Ministry of Agriculture، Food and Rural Affairs. Retrieved from www.omafra.gov.on.ca/english/rural/facts/08–063.htm

Eidem، S. (2007). Southwest homes volunteer policy manual. Swift Current، Saskatchewan: Southwest Homes. Retrieved from www.sw–homes.ca/files/SWH_Volunteer_Policy.pdf

Family Service Association of Toronto. (2006). Anti–oppression policy. Retrieved from www.familyservicetoronto.org/about/Anti_Oppression_Policy.pdf

Graff، L. L. (1997). By definition: Policies for volunteer programs. Dundas،

Ontario: Linda Graff and Associates.

Graff، L. L. (1999). Beyond police checks: The definitive volunteer and employee screening guidebook. Dundas، Ontario: Linda Graff and Associates.

Graff، L. L. (2003). Better safe. . . Risk management in volunteer programs & community service. Dundas، Ontario: Linda Graff and Associates.

Graff، L. L. (2005). Best of all: The quick reference guide to effective volunteer involvement. Dundas، Ontario: Linda Graff and Associates.

Lynch، R. (1983، Summer). Designing volunteer jobs for results. Voluntary Action Leadership، pp. 20–23.

Manitoba Civil Service Commission. (2008). Respectful workplace policy. Retrieved from www.gov.mb.ca/csc/policyman/respect.html

McCurley، S. (1990). Volunteer management policies. Downers Grove، IL: VMSystems and Heritage Arts Publishing.

Minnesota Historical Society. (n.d.) Volunteer program policies and procedures. Retrieved from www.mnhs.org/about/volunteers/polproc.pdf

Psychiatric Day Programme. (1992). Volunteer policy and procedure manual. Hamilton، Ontario: Author، St. Joseph's Hospital.

Silver، N. (1988). At the heart: The new volunteer challenge to community agencies. Pleasanton، CA: Volunteer Center.

Scheier، I. (1988، Fall). Empowering a profession: Seeing ourselves as more than subsidiary. Journal of Volunteer Administration، pp. 29–34.

Volunteering England. (2002). Get it right from the start: Volunteer policies—the key to diverse volunteer involvement. London، UK: Author. Retrieved from www.volunteering.org.uk/NR/rdonlyres/9944935D–0D0E–4385–B66B–7843EAFFFE01/0/get_it_right.pdf

النشر الاستراتيجي والتنفيذ الانضمام

الفصل الثامن: أحدث مقاربة لاستقطاب المتطوعين مسارات الكفاءة ونظم إدارة الموارد التطوعية

ستيفن هوبس (Stephen Hobbs) – شبكة "ويلث" (WELLth) التعليمية

هذا موضوع جدير بأن نتناوله بالكتابة مرارا وتكرارا، فالمتطوعون هم الدماء التي تجري في عروق أي منظمة قائمة على المتطوعين / العمل التطوعي. فبينما يمكن اعتبار رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها بمثابة عمودها الفقري وطاقم العاملين بمثابة الجهاز الهيكلي والعملاء بمثابة أعضاء الجسم فإن جهود المتطوعين هي بمثابة الدماء الجارية التي تغذي الجسم وتبقيه على قيد الحياة.

ويمكن للمنظمات القائمة على الجهود التطوعية أن تجري تعديلا طفيفا على شعار حملة استقطاب المتبرعين الذي أطلقته الهيئة الكندية لخدمات الدم وهو "دمك يطالبك بالتبرع "، بحيث يكون شعار أي حملة لاستقطاب المتطوعين هو "جهودك التطوعية تطالبك بالمشاركة ". فالقصد هو ذاته والناتج المطلوب هو نفسه، فالحملة الأولى تهدف لاستقطاب المتبرعين بالدم والحملة الثانية تهدف لاستقطاب المتطوعين.

ورغم أن الاستعارة البلاغية التي تربط فيما بين الأشخاص والدماء قد تكون من قبيل المبالغة، إلا أن المراد هو إبراز أهمية المتطوعين، وبالتالي فإن استقطاب المتطوعين الأكفاء هي النقطة المركزية بالنسبة لمديري الموارد التطوعية، مع ضرورة ملاحظة الصفة التي تتبع الموصوف في الجملة الأخيرة وهي صفة "الأكفاء". فالهدف هو استقطاب المتطوعين الأكفاء.

ولذلك فقد أصبح استقطاب أو تقرير كفاءة المتطوعين علما وفنا في آن واحد. فهو علم؛ نظرا لاستخدامه خطوات متوالية منطقيا وما يرتبط بذلك من ضوابط وتوازنات رقابية؛ لتحديد وتأكيد إمكانية اختيار وتقديم المتطوعين المحتملين، ويتساوى مع ذلك في الأهمية التبصرات الذاتية والإبداعية التي يسترشد بها مديرو الموارد التطوعية في تأكيد وتقديم المتطوعين الأكفاء إلى المنظمة.

ويعد انتقاء واستخدام البرمجيات و/ أو المنصة الإلكترونية المناسبة لإدارة الموارد التطوعية عاملا هاما في مساعدة مديري الموارد التطوعية في اتخاذ القرار. فانتقاء واستخدام نظام إدارة الموارد التطوعية يزيد

من توفر البيانات من خلال المعلومات التي تتخذ القرارات بناء عليها، ومع ذلك فإن تلك القرارات تتطلب تأويلا شخصيا قبل تقديم المتطوعين.

ويبرز أي بحث من خلال الإنترنت عن موردي نظم إدارة الموارد التطوعية مدى تنوع تلك النظم. ولكن رغم ما قد يدعيه أولئك الموردون من قدرة نظام كل منهم على تنظيم العمل من الألف إلى الياء فلابد من أن يكون المشتري حذرا عند اختياره للنظام الأكثر فعالية في إطار منظمة لا ربحية. ولذلك فخلال مراجعة نظم إدارة الموارد التطوعية يجب أن تضم قائمة متطلبات الشراء سؤالا مهما وهو "هل تشكل الوظيفة البالغة الأهمية المتمثلة في استقطاب المتطوعين (الفرز والمقابلة والتكليف) أولوية في الاستخدام اليومي للنظام؟ " فلا يجب أن يتسبب نظام إدارة الموارد التطوعية في إبطاء عمل مديري الموارد التطوعية بدلا من تسريعه والمساهمة في الانسياب السهل والسلس لاستراتيجية الاستقطاب، كما يجب أن تضمن انسيابية الوصول والاستخدام من قبل المتطوعين الجدد والحاليين فضلا عن المديرين.

ويربط هذا الفصل فيما بين الاستخدام الحكيم للبرمجية أو نظام إدارة الموارد التطوعية المدعمة بالإنترنت بإثبات الكفاءة (سيتم شرحه لاحقا) في استقطاب المتطوعين الأكفاء، ويمنح التكامل فيما بين نظام إدارة الموارد التطوعية وتثبيت الكفاءة لمديري الموارد التطوعية طريقة عملية لتحديد أفضل المتطوعين المؤهلين للتقديم داخل المنظمة. وبعبارة أخرى فإن النظام يساعد مديري الموارد التطوعية في استقطاب المتطوعين الذين يتلاءمون من حيث الكفاءة مع متطلبات الوظيفة، وهي مساعدة بالغة الأهمية لضمان حيوية وفعالية الموارد التطوعية الجارية داخل المنظمة غير الربحية والجهود الواقعية المبذولة من قبل مديري الموارد التطوعية والوقت المرغوب منحه من قبل المتطوعين. وفي الجزء التالي من هذا الفصل سيحل نظام إدارة كفاءة المتطوعين محل نظام إدارة الموارد التطوعية المذكور هنا للتشديد على أهمية تثبيت الكفاءة.

التحديات التي يواجهها استقطاب المتطوعين في عالم اليوم

إن عملية التسويق للمتطوعين (تحديد المتطوعين الأكفاء من خلال الفرز والمقابلة والتكليف)،

ولكي تصبح فنا وعلما في وقت واحد فلابد أن تكون الرسائل الموجهة من قبل المنظمة غير الربحية دقيقة كشعاع الليزر، بحيث تبرز رغم الزحام التسويقي وتتلقى ردا مواتيا، ولذلك فلابد أن يكتسب مديرو الموارد التطوعية وزملاؤهم في إدارة الاتصالات مهارة استخدام تقنيات مثل: وسائط التواصل الاجتماعي والحملات الدعائية لجذب اهتمام المتطوعين الجدد أو السابقين بالمنظمة. ولذلك يجب أن تكون عملية الاستقطاب المستهدفة من خلال الحملة الدعائية أعلى صوتا وأكثر جذبا من ضجيج الحياة اليومية والسعي الحثيث للاستفادة من المتطوعين.

وفيما يلي سنتناول عشرة تحديات تواجه استقطاب المتطوعين، وهي قائمة سريعة يقصد منها إبراز ما يحدث في عالم اليوم.

الدفع والجذب الزمني

عامل الوقت بالغ الأهمية لكل شخص وخصوصا بالنسبة لمن يشغل وظيفة ثابتة مقارنة بأولئك الذين يمتلكون الحرية في المشاركة بجهودهم مع المنظمات غير الربحية. فهناك عوامل جذب وشد للاستئثار بوقت أي شخص من قبل الأسرة والأصدقاء والمعتقدات والرغبات والعمل. وهو خليط متنوع من متغيرات يصعب التوفيق فيما بينها ما لم تنجح الحملات الدعائية للمنظمات غير الربحية في دمج وربط المتغيرات الشخصية والمتغيرات المتعلقة بالعمل.

الحذاقة: الاحتياجات والرغبات

لقد أصبح المتطوعون أكثر حذقا وتدقيقا في اتخاذ القرار فهم يطالبون بأسباب وجيهة تدعوهم للانخراط كمتطوعين ضمن منظمة غير ربحية سواء كان التطوع بالوقت أو الجهد و / أو المال. ولذلك فتسهيل الوصول والانخراط أمر بالغ الأهمية بحيث يتعامل المتطوع عند رغبته في الانضمام مع نظام انسيابي للاستقطاب والتوظيف يسهل التعاطي معه، ويتفق مع البديهة مما يشجع المتطوع على الاستمرار في التقدم.

كفاءات عملية الاستقطاب

يدرك المتطوعون الجدد والحاليون ضرورة مراعاة المنظمات للحرص الواجب أثناء عملية الاستقطاب. فالكفاءة هي أول ما يبحث عنه المتطوعون في عملية الاستقطاب، فهم يريدون التعرف على ما يجب عليهم تعلمه وكيفية تقدمهم ضمن المنظمة. ولذلك يجب أن يتم التصحيح السريع لأي تأخير غير مفسر أو أي خلل بعملية الاستقطاب أو أي افتقار للتواصل فيما يتعلق بأسباب عدم الاختيار.

التعلم والتطور

ينخرط الناس بشكل يومي في عملية تعلم وتطور مستمرة. فالمتطوعون يدركون أنهم يستفيدون كثيرا من التطوع، إلا أن التعلم في حد ذاته لم يعد سببا كافيا للتطوع. فلابد أن يكون للتعلم هدف محدد، كما يجب أن يتصاعد لمستوى أعلى عما كان عليه في بدء التطوع. فالتطوع التقليدي قد بدأ يفقد جاذبيته وخاصة فيما بين الأجيال الجديدة من المتطوعين.

الجوائز والتقدير

تندرج الحاجة إلى الجوائز والتقدير ضمن عملية التعلم والتطور، وتتم إدارة الجوائز من خلال التحفيز الخارجي إذ يقوم مديرو الموارد التطوعية بإدارة المتطوعين لاتباع سلم واضح من المهام وتدريبهم على كيفية التحرك داخل نظم المؤسسة، أما التقدير فيدار من خلال الإلهام الداخلي وفي هذا الصدد يساعد مديرو الموارد التطوعية المتطوعين في الربط فيما بين انخراطهم التطوعي مع تحقيق أهداف مرحلية شخصية واكتساب الثقة.

الاتصال: الحوار

يبحث المتطوعون عن اتصال واضح ومتناسق ونظام تكون الشفافية فيه بالغة الأهمية. وبالتالي فهم يقدرون تعريفهم من قبل المنظمة بما يتوقع منهم القيام به، مع إيصال تلك التوقعات إليهم بشكل واضح. ومع مجيء المواقع الإلكترونية ومنصات التواصل الاجتماعي فتحت قنوات التواصل المجال

لدعم المتطوعين العاملين في المكاتب وفي الميدان وفي كليهما معا، فضلا عن المتطوعين الافتراضيين. فهناك تحول في الكيفية التي يرغب المتطوعون في تلقي الاتصالات بها، ولذلك فلابد من بحث وتوفير استراتيجية اتصال ملائمة لنوع المتطوعين المستهدفين.

التنافس : المقاربة المنظمة

كلما كانت مقاربة استقطاب المتطوعين أكثر تنظيما زاد احتمال نجاح المنظمة في التوصل لمجموعات غير مكلفة من المتطوعين تكون مهتمة بالاتصالات الاجتماعية أو التعلم. أما أولئك المنحازون بالفعل لرسالة المنظمة فسيشاركون في أي مقاربات جديدة لتنظيمهم طالما لم تكن تلك العملية مجهدة في التعامل معها.

الاعتبارات الموسمية : طول مدة الانخراط التطوعي

قد ينخرط المتطوعون في التزامات تطوعية قصيرة و / أو طويلة الأجل. ولذلك فلابد أن يشعروا لدى انضمامهم إلى المنظمة ومغادرتهم لها بوجود نظام يدعم الطابع الدوري لدخولهم إلى وخروجهم من المنظمة. فمتطوعو الفعاليات الخاصة مثلا: مكلفون بتلبية احتياجات ومهام تلك الفعاليات وهم يرحبون بالقيام بذلك وبالمشاركة مجددا عندما يحين موعد ذات الفعاليات أو أي فعاليات خاصة أخرى في العام التالي. ولذلك فيجب أن يتسم النظام بالقوة اللازمة، بحيث يحتفظ بسجلات المتطوعين الذين يتطوعون فقط في الفعاليات الخاصة الدورية.

التقدم الوظيفي والمهني

ينخرط الأشخاص في المنظمات التطوعية؛ لاكتساب الخبرات والمعارف والمهارات التي تشكل ميزة تنافسية في سيرهم الذاتية لدى التقدم لوظيفة ما. فالتجربة التطوعية تمدهم برؤى متعلقة بالحياة المؤسسية والتي يمكن الاستفادة منها في وظائف أخرى. فالمهاجرون الجدد مثلا يتطوعون للاندماج في المجتمع الجديد واكتساب رؤى متعلقة به، بل أن العديد من المتطوعين يعتبرون تجربتهم التطوعية

خطوة مهمة في مسارهم المهني. ولكن التطوع قد يكون إجباريا بالنسبة للبعض عندما يكون التكليف من قبيل المتطلبات القضائية وفي هذه الحالة ينظر إلى التكليف التطوعي باعتباره رداً للجميل مقابل ما حصل عليه المتطوع من المجتمع. ولكن الأثر الأساسي المترتب هو تعريض الأشخاص لعمل عظيم المغزى، فضلا عن إمكانية استخدام المعارف التي تم تعلمها والمهارات التي تم اكتسابها في البحث عن أشكال أخرى للتوظف.

أنواع المتطوعين

توجد أربعة أنواع عريضة من المتطوعين الذين يعملون وجها لوجه أو بشكل افتراضي و / أو في إطار مختلط (أي وجها لوجه وافتراضيا في ذات الوقت):

1 – المتطوعون اليوميون وهم متاحون يوميا أو أسبوعيا.

2 – المتطوعون العرضيون (للفعاليات الخاصة) وهم متاحون للمشاركة التطوعية في فعالية بعينها أو في أي فعالية تنشأ في دورتهم التطوعية أي: الفترة الزمنية المتاحة للتطوع ضمن جدول أعمالهم.

3 – المتطوعون الإداريون وهم ينسقون جهود المتطوعين الآخرين بصفة يومية أو في إطار فعالية خاصة بعينها.

4 – متطوعو الحوكمة وهم متطوعون منخرطون في مناقشات وقرارات المنظمة / مجلس الإدارة.

ومن بين الأنواع الأربعة السابقة الذكر فإن الطريقة الأفضل لاستقطاب المتطوعين الإداريين ومتطوعي الحوكمة الأكفاء هي من خلال استخدام نظام إدارة الموارد التطوعية. ويرجح استخدام نظام إدارة الموارد التطوعية والكفاءة في استقطاب متطوعي الفعاليات الخاصة ممن يشغلون مناصب عليا. وفي المقابل فقد يكون نظام إدارة الموارد التطوعية مفيدا في استقطاب المتطوعين اليوميين أو الذين يتطوعون لمناسبات خاصة وقد لا يكون مفيدا. ولكن المؤكد أن استخدام نظام إدارة الموارد التطوعية أمر مفيد بالنسبة للمنظمات الكبرى التي تستقطب المتطوعين بشكل مستمر. وسنورد في بقية هذا الفصل المزيد من الرؤى الداعمة لاتخاذ القرارات الخاصة بذلك.

نظام إدارة الموارد التطوعية

قدم الباحث هوبس (Hobbs، 1999) نموذجا ثلاثي المراحل لإدارة الموارد التطوعية وذلك بالتوازي مع نموذج لإدارة الموارد البشرية المستخدم في المنظمات الخاصة والعامة. ومنذ ذلك الوقت قدم الباحثون والممارسون العديد من التصورات والتفسيرات والتوصيفات والوصفات لنظم إدارة الموارد التطوعية. فقد قدمت الباحثة ميريل (Merrill، p.81) على سبيل المثال تعريفا جذابا بالعمليات المتعددة التي تجري في إطار نظام إدارة الموارد التطوعية. وأقرت ضمنا بأن المديرين المتطوعين يتعاملون بالفعل مع مسؤوليات إدارية بالغة التنوع. وتأكيدا لذلك طالبت الباحثة ميريل القراء باستخدام الأوراق اللاصقة والقلم في تدوين قائمة بالأنشطة التي يتضمنها نظام إدارة الموارد التطوعية، وبمجرد لصق الملاحظات على الطاولة أو على الحائط يوصى بتطبيق تقنية تجميعية مثل: التخطيط التآلفي (أداة لفرز البيانات) وذلك لترتيب الملاحظات المختلفة ضمن نسق قابل للتعرف. فهذا النسق ذو الدلالة هو مصدر العناوين الرئيسية والإجراءات المتبعة ضمن نظام إدارة الموارد التطوعية.

وقد أصبحت برمجيات إدارة الموارد التطوعية متاحة للاستخدام أثناء تسعينات القرن الماضي حيث تم تجريبها من قبل مديري الموارد التطوعية ثم تم تصحيح برمجياتها من قبل المبرمجين بناء على التغذية الراجعة الواردة من الميدان. ومن ثم انطلق العصر الإلكتروني وعصر نظم إدارة الموارد التطوعية على أشده. فبدلا من استخدام جداول البيانات والعمل المكتبي كثيف العمالة توفر لدى مديري الموارد التطوعية نظم إلكترونية جديدة تساعدهم في إدارة المتطوعين. وإذا قفزنا إلى الأمام عقدا من الزمان نجد أن المزيد من البرمجيات والمنصات التكنولوجية قد أصبحت متوفرة، وجميعها نظم تضم أحدث الخاصيات وأعظم الفوائد وأشمل الوظائف التي تفسر وتصف أوجه الأداء والإنتاجية المتعلقة بمنتجاتهم وخدماتهم وجميعها تقنيات رائعة شريطة حسن الاختيار. ولكن لسوء الحظ فكل تقنية جديدة تأتي مصحوبة بالكثير من الشوشرة التسويقية ولذلك فمن الأهمية بمكان أن يقوم مديرو الموارد التطوعية باختراق الشوشرة التسويقية؛ للعثور على نظام إدارة الموارد التطوعية الأكثر ملائمة لمنظمة كل منهم.
وهذا الفصل لا يقدم أو يوصي باستخدام أي برمجية أو منصة إلكترونية بعينها. بل يقصد منه إرشاد

مديري الموارد التطوعية إلى تعلم كيفية دعم نظم إدارة الموارد التطوعية؛ لتثبيت كفاءة المتطوعين أثناء مرحلة استقطابهم للانخراط ضمن المنظمات غير الربحية، ومع ذلك فيمكن استخدام المحتوى الوارد فيما يلي لإرشاد مديري الموارد التطوعية نحو شراء النظام الأكثر ملاءمة لمنظماتهم.

نظام إدارة أداء الموارد التطوعية

مع إضافة المفاهيم والممارسات السابقة الذكر والمتعلقة بالأداء والإنتاجية انفتحت مجالات جديدة للمعرفة والممارسة المهنية لإدارة الموارد التطوعية وفيما يلي تعريفات منقحة مقترحة من قبل المؤلف لمصطلحي الأداء والإنتاجية:

1 – الأداء يشير إلى محاولة الفرد – سواء كان من العاملين أو المتطوعين بالمنظمة – تحسين الأداء من خلال التدخلات (التدريبية) التثقيفية والتدخلات (التدريبية) اللاتثقيفية.

2 – الإنتاجية في المقابل تتعلق بمحاولة الأشخاص – المنظمة ككل – إيجاد العائد على الخدمة أو التعلم أو الاستثمار أو غير ذلك من المؤشرات الرئيسية للمخرجات.

فيما كان مديرو الموارد التطوعية يسترشدون في الماضي بمبادئ تعليم الكبار والتوعية / التثقيف لإعداد المتطوعين للمهام في الماضي، فقد أصبحت هناك أدوات وتقنيات بحثية متاحة للاستخدام من خلال تقنيات تحسين الأداء وتقنيات الأداء البشري. بالإضافة لذلك فإن مقاييس العوائد الاستثمارية والأبحاث المتعلقة بها تسهم في قياس أدق لمؤشرات الإنتاجية الرئيسية؛ ولذلك فإن البرمجيات والمنصات المدعومة من الإنترنت تبشر بنسخة محدثة من نظام إدارة الموارد التطوعية يشمل: أدوات وتقنيات تحسين الأداء. فتضمين مؤشر الأداء يجعل من الممكن التحقق من أو تثبيت كفاءة المتطوعين قبل وأثناء انخراطهم بالمنظمة. وبناء على القدرات التي يمتلكها المتطوعون يمكن لمديري الموارد التطوعية والمديرين الذين يلحق المتطوعون بإداراتهم تأكيد وتثبيت كفاءة المتطوعين والتحقق منها.

بناء على تثبيت الكفاءة يمكن لمديري الموارد التطوعية والمديرين الآخرين والمتطوعين ذاتهم تحديد

نوعية التعليم المطلوبة لسد الثغرات، وكذلك تحديد المسار الذي يلائم حركة المتطوعين في إطار المنظمة و / أو استمرار انخراطهم في الوظائف القائمة أو في وظائف جديدة.

ويركز هيكل اتخاذ القرار المتعلق بالكفاءة على تثبيت الكفاءة وكيفية التحقق منها على الوجه التالي:

- هل المتطوع كفء؟ فإن كانت الإجابة بنعم فيقبل، أما إن كانت الإجابة بـ " لا " فما هو التثقيف المطلوب؟
- هل أصبح المتطوع كفئا بعد التثقيف؟ فإن كانت الإجابة بنعم فيقبل أما إن كانت الإجابة بـ " لا " فما هو التثقيف المطلوب؟

نظرا لكون الاستقطاب (الفرز والمقابلة والتكليف) وظيفة من ضمن وظائف النظام المحدث لإدارة الموارد التطوعية فيمكن استخدام مفاهيم وتقنيات تحسين الأداء مثل: مفهم وتقنية تثبيت الكفاءة لاستقطاب المتطوعين الأكفاء. وفيما يلي سنورد تناولا أكثر تفصيلا للكفاءة والكفاية وتثبيت الكفاءة. يرجى الأخذ في الاعتبار أن هذا الفصل لا يتعمق في تناول العناصر الفرعية المختلفة لعناصر الفرز والمقابلة والتكليف، وهي مواضيع سيتم مناقشتها في فصول أخرى من هذا الكتاب، كما سيكتشف القارئ من خلال البحث على الإنترنت العديد من الموارد المفيدة.

الكفاءة والكفاية

لطالما نوقشت الكفاية كمفهوم وكممارسة في المنظمات بمختلف أنواعها على مدى 30 سنة، كما حظيت بالاهتمام في الثقافة الشعبية والوثائق الأكاديمية، وكانت محل مناقشات موسعة لمراجعة تقييم التعلم المسبق ومراجعة الإنجاز التعليمي الحالي في مجال التعليم العالي ومجال العمل.

وغالبا ما تكون الكفاءة والكفاية امتدادا لإدارة الموارد البشرية ومن ثم فالمفاهيم والممارسات المتعلقة بالكفاية والكفاءة هي كذلك امتداد لإدارة الموارد التطوعية، ومع التقدم المستمر في التقنية

والتحسين المتواصل للتطبيق فقد حدث تقدم مواز في فهم سبب وكيفية استحقاق المقاربة القائمة على الكفاية للمزيد من الاهتمام.

عالم من الكفاية

الكفايات تمثل طريقة أفضل لإحاطة الأشخاص بالعمل داخل المنظمة بغض النظر عن موقع المنظمة والأشخاص وبغض النظر كذلك عن نوع وحجم المنظمة (Velde، 2009) وقد عرف "جرين" (Green، 1999، p. 5) الكفاية باعتبارها "وصف كتابي لعادات العمل القابلة للقياس والمعرفة والمهارات الشخصية التي يتم استخدامها لإنجاز هدف معين في العمل"، وهي بيانات قائمة على العمل تسترشد "بالتصنيف الأصلي لـ "بلوم" (Bloom، 1954) المبني على "فعل الفعل" ومراجعته بواسطة "أندرسون وآخرون" (Anderson et al. 2000).

وقد أصبحت الكفايات تمثل بيانات واضحة وثابتة لطلبات ومتطلبات المنظمة من المتطوع، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تقرر ما ستقدمه دعما لتلك الكفايات وفي المقابل يمكن للمتطوعين محاذاة طلباتهم ومتطلباتهم من المنظمة لتحديد درجة التلاؤم فيما بينهما، ومن خلال ذلك يمكنهم تحديد مدى الإضافة التي ستضاف إلى تجربتهم التطوعية.

التحقق من الكفاءة والكفاية

الكفاءة تتولد من الكفايات عند قيام الأشخاص بالتقييم الذاتي ولدى تثبيت كفاءاتهم بالمقارنة بالناتج الذي تعبر عنه الأفعال العملية والخبرية، فالكفاءة هي حالة من المعرفة والمهارة المؤكدة التي يتم التعرف عليها من قبل خبراء بالموضوع تم تثبيت كفاءتهم بدورهم في تثبيت الكفاءة بالموضوع الذي يتعين عليهم تثبيت الكفاءة به والتحقق منها، فمثلا الخبير الذي يقوم بتثبيت كفاءة المتطوع في التماس الأصوات من منزل إلى منزل يجب أن يكون قد ثبتت كفاءته في التماس الأصوات من منزل إلى منزل.

وعادة ما يمتلك القائمون بتثبيت الكفاءة خبرة تتراوح بين سنتين وأربع سنوات في المجال المطلوب

تثبيت كفاءة المتطوع به، إذ تسترشد المنظمة بهذه الخبرة وتلك الكفاءة الذاتية المثبتة في قبولها بنواتج التثبيت، وهذا متطلب مهم بصفة خاصة عندما تعتبر الكفايات محل التثبيت بالغة الأهمية لأداء الوظيفة.

فإذا لم يتوفر للقائمين بتثبيت الكفاءة الخبرة المناسبة مع امتلاكهم للوعي الكافي بعملية التثبيت فيمكنهم في هذه الحالة إشراك متطوعين ومديرين آخرين في عملية تثبيت الكفاءة من خلال إجراء مراجعة ثلاثية، حيث ينضم شخصان آخران من ذوي الخبرة على الأقل إلى القائم بتثبيت الكفاءة حيث يساعد المتطوعون الحاضرون القائم بتثبيت الكفاءة في التحقق من كفاءة المتطوع.

وهناك قيود إضافية مصاحبة لعملية تثبيت الكفاءة. فلا يجوز للشخص القائم بتثبيت الكفاءة أن يكون هو أيضا القائم بالتثقيف المطلوب، ولذلك فلا يجوز أن يكون القائم بتثقيف المتطوع في مجال التماس الأصوات من منزل إلى منزل هو أيضا من يقوم بتثبيت كفاءته في ذلك المجال. وهذه التوليفة الثلاثية المكونة من المتطوع والمثقف والمثبت تضفي الشرعية والموثوقية على كامل العملية والنتائج المنبثقة عنها.

نظام إدارة الأداء فيما يتعلق بالتحقق من كفاءة الموارد التطوعية

لقد تم تطوير الجيل التالي من نظم إدارة الموارد التطوعية بحيث أصبحت تشمل المفاهيم والممارسات المتعلقة بتحسين الأداء والكفاءة والكفاية وهي إضافات انبثقت عن المشاكل المتعلقة بالامتثال فاللوائح الحكومية والصناعية تتطلب سجلا مثبتا للكفاءة وخاصة عند حدوث أمراض أو إصابات أو وفيات. جدير بالذكر أن المجال الطبي يستخدم التقييم القائم على الكفاءة – الكفاية والأدلة – على نطاق أوسع كما يتبين لنا من كوكبة من الكتب المتاحة بالسوق حاليا.

وإضافة إلى ذلك فإن مهنية مديري الموارد التطوعية ومديري جمع الأموال تعني ضرورة وجود بروتكولات أخلاقية أكثر صرامة؛ لتلبية متطلبات اللوائح الحكومية والتوقعات المجتمعية. فالمتطلبات

القانونية المتعلقة بإدارة الأداء تتطلب مزيدا من التوثيق الرسمي لمهنية مديري الموارد التطوعية أنفسهم إلى جانب العاملين والمتطوعين الآخرين الذين يدعمون المبادرات المؤسسية.

ولكن قبل الاسترسال وتقليلا لهزلية الألفاظ الأوائلية (الاختصارات) فستتم الإشارة إلى النظام المحدث لإدارة الموارد التطوعية باعتباره نظام إدارة كفاءة المتطوعين بغرض التيسير. وتشمل العناصر الحيوية لهذا النظام الجديد كلاً من تثبيت الكفاءة وإدارة الأداء أو تقييم الأداء وعلى هذا سيحل مصطلح نظام إدارة كفاءة المتطوعين محل مفهوم نظام إدارة الموارد التطوعية الذي تم تقديمه في جزء سابق، وسيتم استخدامه في الجزء الباقي من هذا الفصل.

ويجب النظر إلى نظام إدارة كفاءة المتطوعين باعتباره استثماراً لا باعتباره نفقات إدارية. فالمتطوعون الأكفاء عنصر رئيسي لضمان فعالية المنظمة ومن خلال استخدام هذا النظام يمكن لمديري الموارد التطوعية والمديرين بصفة عامة اتخاذ إجراءات تصحيحية أو وقائية؛ لزيادة القدرة الشخصية للمتطوعين كأفراد وللمنظمة ككل. وبهذا فسيتم استعاضة الأموال التي تم استثمارها في نظام إدارة كفاءة المتطوعين بسرعة فائقة.

استقطاب المتطوعين باستخدام الكفايات

يجلب المتطوع ما يمتلكه بالفعل من قدرات ومواهب إلى التجربة التطوعية؛ ولذلك فمن المفيد أن يقوم مديرو الموارد التطوعية بالتأكد من المعارف والمهارات والسلوكيات التي يتمتع بها المتطوعون الفعليون والمحتملون ونقبل تكليفهم بالوظائف، فكلما زادت معرفة مديري الموارد التطوعية بما يتمتع به المتطوعون من معارف ومهارات وسلوكيات وكفاءة، استطاعوا استخدام تقنيات إضافية لإدارة المتطوعين من تخطيط للمواهب والتخطيط للتعاقب وتحليل الاستجابة للتثقيف بما يضمن تحديث معارف المتطوعين والحفاظ على دافعية وحماسة المتطوعين للتواجد ضمن جو من الاحترام والنمو.

والعنصر المفاضل فيما بين المنظمات غير الربحية هو استخدامها لمسار سريع وكفؤ في استقطاب المتطوعين. وكما سبق أن ذكرنا فإن محاولة تنبيه الناس إلى الفرص التطوعية المتاحة وبوابة الاستقطاب والعملية اللاحقة للانضمام إلى المنظمة أمر محفوف بالتحديات.

نموذج الاستقطاب القائم على الكفاية

الشكل 8 – 1 يبرز ثلاثة عناصر رئيسية مرتبطة باستقطاب المتطوعين باستخدام التقييم الذاتي للكفايات ومقاربة تثبيت الكفاءة ويقدم نظرة شاملة للعناصر التي تعمل معا. وتتمثل تلك العناصر في الفرز والمقابلة والتكليف، وهذه العناصر الثلاثة بالغة الفائدة في مساعدة مديري الموارد التطوعية لتحديد أي من المتقدمين يمكن قبولهم كمتطوعين.

العنصر الأول للاستقطاب هو الفرز ويشمل هذا العنصر ما يلي:

- كتابة ملف تعريفي قائم على الكفاية.
- إتاحة الوصول لبوابة التقييم الذاتي.
- نشر تقرير الفرز لتحديد من ستتم دعوته لإجراء المقابلة الشخصية ومن لن تتم دعوته؟

الشكل8 – 2 يبرز أقسام النموذج بكامله والتي تعتبر فرزا.

الشكل ٨-١: تحديد المتطوعين الأكفاء: الفرز والمقابلة والتكليف

الشكل 8-2: تحديد المتطوعين الأكفاء: الفرز والمقابلة والتكليف

عمل ملف تعريفي لوظيفة المتطوع

تستخدم المؤسسات التعليمية عملية تطوير المنهج (DACUM) أو تنويعاتها على تلك العملية؛ لتحديد نواتج التعلم وأهداف التعلم التي يجب أن تُصمم وتُنفذ الدورات التدريبية بناء عليها. فنواتج التعلم تحدد ما سيتعلمه المتطوعون (المعارف والمهارات و / أو السلوكيات) من البرنامج كنتيجة لانخراطهم في المنظمة. أما أهداف التعلم فتحدد أي المعارف والمهارات سيتم تقديمها وبأي ترتيب وأي إجراءات سيتم اتخاذها ضمن البرنامج لإنجاز نواتج التعلم المرجوة.

وبالمثل يتم تحويل المعارف والمهارات والسلوكيات المطلوبة والمتطلبة لوظيفة المتطوع إلى فئات كفائية وكفايات، حيث الفئات الكفائية أشبه بنواتج التعلم، أما الكفايات فأشبه بأهداف التعلم ويشكل مجموع الكفايات الملف التعريفي. وتكتب بيانات الكفاية باستخدام تصنيف «بلوم» (Bloom، 1956). وهو تصنيف ثلاثي المراحل قائم على الأفعال الإجرائية (أي المرحلة الإدراكية والوجدانية والنفس – حركية).

ويُكتب بيان الكفاية باستخدام الفعل الإجرائي مع وصف كافي يحدد بشكل واضح ما يجب أن يكون المتطوع كفئا به عند إجراء تثبيت الكفاءة. وبصفة عامة فإن بيان الكفاية يحتوي على عدد من الكلمات يتراوح بين خمس وتسع كلمات، أما البيانات المؤيدة والتي تعتبر بيانات مباشرة فتتكون من خمس كلمات، فيما تتكون البيانات التي تتطلب المزيد من الشرح من تسع كلمات. ويذكر أيضا أن بيان الكفاية يوازن بين كونه بياناً آلياً وبين كونه بياناً عاماً ينطبق على الجميع (ما لم يكن هذا هو القصد). ويجب أن تحدد كل كفاية بشكل واضح المعارف والمهارات والسلوكيات المطلوبة والمتطلبة لأداء الوظيفة. وبمجرد كتابة الملف التعريفي واستخدامه يصبح الملف التعريفي ككل بيانا من المنظمة عن مسؤوليات ومساءلات المتطوع. الشكل رقم 8 – 3 يقدم مثالين للتوضيح.

بوابات الوصول

عند إعلان منظمة غير ربحية عن حاجتها لمتطوعين – بما في ذلك الإعلان عن طريق موقعها الإلكتروني – فهي تدرج بوابة الوصول إلى نظام إدارة كفاءة المتطوعين، وبمجرد تسجيل الدخول من قبل المتطوع، يقوم نظام إدارة كفاءة المتطوعين بقبوله كمستخدم ويوجه مباشرة إلى وظيفة التقييم الذاتي ويطلب منه اتباع التعليمات و / أو استخدام الوظيفة المقدمة.

الشكل ٨–٣: مثالان لبيان الكفاية

الكفاية	الإجراءات
إظهار الاحترام	**المعرفة** 1 – عرف الاحترام 2 – صف طرق اكتساب الاحترام 3 – أعد قائمة بفوائد الاحترام **المهارة** 1 – احصل أو حافظ على مستوى عال من القيم الشخصية والمؤسسية والمجتمعية 2 – مارس سلوكا ملتزما بالقانون 3 – احترم ممتلكات الغير
الكفاية	**الإجراءات**
رئاسة الاجتماعات	**المعرفة** 1 – أعد قائمة بالغرض من الاجتماع 2 – حدد الوقت المناسب لعقد الاجتماع 3 – حدد من يجب أن يحضر الاجتماع 4 – صف ضرورة وأسلوب حفظ النظام بالاجتماع 5 – ناقش توقيت كتابة محضر الاجتماع ومتى يُكلف عضو آخر بكتابة محضر الاجتماع **المهارة** 1 – ضع جدول الأعمال 2 – دون محضر الاجتماع 3 – ابلغ بمحتويات محضر الاجتماع 4 – ارأس الاجتماع

Access Portals

When an NPO advertises for volunteers-including on its Web site (Allen et al., **2010**)-it lists the access portal to enter the VCMS. Upon signing on, the VCMS accepts volunteers as users. They are taken directly to the self-assessment function and asked to follow the instructions and/or use the job provided.

الوصول إلى البوابات:

عندما تعلن منظمة غير ربحية عن متطوعين – بما في ذلك على موقع الويب الخاص بها (Allen et al. 2010) ، فإنها تحدد بوابة الوصول للدخول إلى نظام إدارة لمتطوعين عند تسجيل الدخول، حيث يتم قبول المتطوعين كمستخدمين، ويتم نقلهم مباشرة إلى وظيفة التقييم الذاتي ويطلب منهم اتباع التعليمات و / أو استخدام الوظيفة المقدمة.

الوصول إلى الدعم التقني ودعم الاستقطاب

يركز النوع المطلوب من دعم المستخدم على الأسئلة المتعلقة بالاستخدام التقني وعملية الاستقطاب. ويمكن تقديم الدعم التقني فيما يتعلق بكلمات المرور المفقودة أو الانتقال خلال النظام من خلال المنظمة، أو قد يوكل ذلك لمجموعة الدعم الخاصة بالمورد. وفي حالة إعداد النظام بالشكل المناسب يكون دخول المتطوع وتنقله خلال النظام متفقا مع البديهة. ولا يتطلب إلا أقل عدد ممكن من النقرات، ويفضل أن يكون إدخال أي شكل من أشكال البيانات الكتابية في أضيق الحدود أثناء التقييم الذاتي ولذلك فأفضل صيغة في هذه المرحلة من استخدام المتطوع للنظام هي صيغة انقر ثم انقر.

ويتخذ دعم الاستقطاب شكل الإجابة على أسئلة عامة تدور حول ما يجب على المتطوع القيام به وإلى أين يتوجه؟ وماذا سيحدث عند تقديمه إلى المنظمة باستخدام نظام إدارة كفاءة المتطوعين؟ وقد يصاحب إعلان الملف التعريفي للوظيفة بالموقع الإلكتروني للمنظمة قسم للأسئلة المتكررة، ومع ذلك فستظل هناك نسبة من المتطوعين الذين يتواصلون هاتفيا، ولذلك فلابد من تخصيص شخص خبير بعمليات الإنترنت لدعم هؤلاء المتصلين.

التقييم الذاتي

بمجرد تسجيل دخول أي شخص إلى نظام إدارة كفاءة المتطوعين يتم توجيهه إلى التقييم الذاتي للكفايات الواردة بالملف التعريفي. وتختلف صيغة التقييم الذاتي باختلاف نوع نظام إدارة كفاءة المتطوعين.

ومع ذلك فلابد أن تركز الأسئلة الرئيسية على معايير مشابهة لما يلي:

1 – متى كانت آخر مرة قمت فيها بالإجراء المبين في بيان الكفاية؟

2 – ما مدى خبرتك في القيام بذلك الإجراء؟

3 – هل يمكنك القيام بذلك الإجراء بشكل مستقل؟

فالأسئلة من هذا النوع توجه الشخص للإفصاح بشكل واضح عن مدى ممارسته وخبرته واستقلاليته.

مستوى الثقة

تعطي نتائج التقييم الذاتي مؤشرا على مستوى ثقة الشخص وهي نتائج يقدمها النظام من خلال خوارزميات تستخدم خلف الكواليس؛ لحساب درجة الكفاية فدرجة الشخص الذي لم يسبق له القيام بالإجراء المطلوب أو الذي يمتلك خبرة لا تتجاوز عاما واحدا ويحتاج للمعاونة، ستكون قطعا أقل من درجة شخص قام بالإجراء المطلوب خلال الشهور الثلاثة الأخيرة ويمتلك خبرة تبلغ خمس سنوات ويستطيع العمل بشكل مستقل، ويفضل ترك أي مناقشة حول الخوارزمية المستخدمة للمنظمة والمورد.

وفي الإعلان عن الوظيفة، وسواء أصدرت المنظمة نفس البيان أو بيانا معدلا، فيجب أن يُراعي الوضوح والثبات وإمكانية الاتصال بالمتطوعين الجدد ولابد من إظهار الإنصاف والاحترام للمتطوع منذ بداية تقديمه لطلب التوظيف:

عزيزي المتطوع: يجب أن تراعي أثناء إجابتك عن أسئلة التقييم الذاتي أن التقليل من ثقتك في كفاءتك قد يؤدي إلى عدم دعوتك لإجراء مقابلة شخصية، أما مبالغتك في الثقة بكفاءتك فقد يؤدي لصعوبات أثناء المقابلة القائمة على الكفاءة. ولذلك ينصح بالإجابة على الأسئلة بصدق علما بأن التغذية العكسية التي ستتلقاها بعد مراجعة تقرير التقييم الذاتي الخاص بك هي التي يجب أن تسترشد بها في قرارك الخاص بالإجراء الذي ستتخذه سواء كان السعي للحصول على تثقيف فوري، ومن ثم تحديث تقييمك الذاتي أو السعي للحصول على المزيد من التثقيف تمهيدا للتقدم في وقت لاحق (هذا مجرد اقتراح).

الفجوة بين المعرفة والفعل

التغذية العكسية التي يتلقاها المتطوع بعد مراجعة نتائج التقييم الذاتي تحدد بشكل واضح ما يجب عليه تعلمه وما يجب عليه عمله؛ لكي يحسن درجته، ولذلك يشكل تقرير التقييم الذاتي عقد تعلم يسترشد به المتطوع في تعلمه وتطوره.

الفرز المتعلق بتقرير الاستقطاب

يتاح الفرز المتعلق بتقرير الاستقطاب لاطلاع مديري الموارد التطوعية بعد انتهاء المدة المقررة لإعلان الوظيفة، بحيث يمكن لمديري الموارد التطوعية من خلال تلك البيانات التعرف على معارف ومهارات المتطوعين، وهي رؤى تساعد المديرين على تحديد التدخلات التعليمية واللاتعليمية اللازمة للمتطوعين المتقدمين ومن الجلي أنه كلما كان مديرو الموارد التطوعية أكثر استعدادا لتعجيل دخول المتطوعين إلى المنظمة كان ذلك أكثر فائدة لكل من المنظمة والمتطوع.

ويمكن للمنظمات الكبرى التي تطلق حملات لاستقطاب عدد كبير من المتطوعين القيام بنشر تقرير الفرز في مرات عديدة لاستدعاء المتطوعين للمقابلة الشخصية. وبهذا يتوفر للمنظمة إمداد مستمر من المتطوعين المصطفين مع رؤيتها؛ المتاحين لإجراء المقابلة الشخصية و / أو لتلقي الدعم التثقيفي لتحسين مستوى اصطفافهم مع رؤية المنظمة.

المقابلة الشخصية

المقابلة الشخصية هي ثاني العناصر الثلاثة لعملية الاستقطاب والتي تستخدم؛ لتحديد: أيٌّ من المتطوعين سيدعون للمقابلة الشخصية توطئة لدخول المنظمة؟ (أنظر الشكل 8 – 4) ويشمل هذا العنصر ما يلي:

- إبلاغ المتطوعين بمن سيدعى إلى المقابلة الشخصية والإجراءات الواجب اتباعها
- إبلاغ المستجيبين الذين لم يتأهلوا للمقابلة الشخصية بكيفية تحسين تقييمهم في المرة التالية
- إجراء مقابلة شخصية مع المتطوعين باستخدام مقاربة تثبيت الكفاءة للتأكد مما يمتلكه المتطوعين من كفاءة.

الشكل ٨–٤: تعيين متطوعين أكفاء على مراحل ثلاثة: الفرز والمقابلة الشخصية والتكليف

دعوة المتطوعين للمقابلة الشخصية

بناء على المعايير المقررة للمقابلة الشخصية يتم الاتصال بمن تنطبق عليهم المعايير المقررة للدعوة للمقابلة الشخصية. ومع إمكانية وصول المتطوعين الجدد إلى تقرير التقييم الذاتي، يتضح لهم ما يجب عليهم تعلمه؛ لكي يكونوا قادرين على تلبية احتياجات المنظمة غير الربحية بشكل كامل. وبالتالي تكون لديهم الفرصة للاستعداد للمقابلة الشخصية، مع إدراك كامل للمعارف والمهارات والسلوكيات التي يجب عليهم اكتسابها.

إبلاغ المتطوعين المستبعدين بسبب عدم قبولهم لمساعدتهم في النجاح عند إعادة التقدم

يتم الاتصال بالمتطوعين الذين لم تتم دعوتهم للمقابلة الشخصية؛ لإبلاغهم بما يتعين عليهم القيام به لإعادة التقديم ومن خلال إمكانية الوصول إلى تقرير التقييم الذاتي يمكن للمتطوع التأكد من سبب

عدم قبوله بالمنظمة غير الربحية والكفايات المحددة التي يجب على المتطوع تحديثها و / أو ترقيتها لإعادة التقديم.

تقديم السيرة الذاتية من عدمه

يمكن للمدعوين إلى المقابلة الشخصية تقديم سيرهم الذاتية تبعا لمتطلبات لجنة المقابلة، وغالبا ما تكون هناك خاصية لإنشاء السيرة الذاتية أو لرفع الوثائق مدمجة ضمن نظام إدارة كفاءة المتطوعين. وبالطبع فتبني سياسة عدم قبول السير الذاتية الورقية يمثل بديلا رائعا وصديقا للبيئة. فبدلا من تصفح تلال من السير الذاتية الورقية يمكن لنظام إدارة كفاءة المتطوعين بسهولة استعراض ملفات المتطوعين على الإنترنت فضلا عن أن التقييم الذاتي قد بدأ يقلل من الحاجة للسير الذاتية في العديد من الحالات.

المقابلة الشخصية القائمة على الكفاءة

يقصد من المقابلة الشخصية القائمة على الكفاءة (Kessler، 2006) اختيار أفضل شخص أو أشخاص من حيث القدرة على الانخراط داخل المنظومة التطوعية، فخلال المقابلة الشخصية القائمة على الكفاية يكلف الشخص بمهام، أو توجه إليه أسئلة للتأكد من الكفايات الواردة بالتقييم الذاتي (المعارف والمهارات). وبعبارة أخرى يمكن للمحاور (المحاورين) أثناء المقابلة الشخصية التأكد من:(أ) مستوى كفاءة المتطوع، و(ب) الفجوة فيما بين المعرفة والفعل. ويمكن توجيه أسئلة إضافية متعلقة بثقافة المؤسسة؛ لقياس مدى إحاطة المتطوع بنشاط المنظمة وعملياتها. ويشكل كتاب الباحث «كسلر» (Kessler، 2006) واحدا من الموارد المفيدة للتعرف على أدوات وتقنيات إدارة المقابلات الشخصية القائمة على الكفاءة.

المحاورون الأكفاء

من أجل ضمان تحقيق المقابلات الشخصية القائمة على الكفاءة لأقصى فعالية ممكنة من خلال إضافة بيانات ذات صلة بتثبيت الكفاءة إلى نظام إدارة كفاءة المتطوعين، يتعين أن يكون المحاور الوحيد

على وعي بكيفية تثبيت الكفاءة المتبادل (أي تثبيت كفاءة المتطوع من قبل المحاور والعكس بالعكس) فيما يتعلق بموضوع المقابلة الشخصية. ومن بين الخيارات المطروحة هو دعوة مجموعة من المحاورين بدلا من محاور واحد؛ لتثبيت الكفاءة على أن تضم مجموعة المحاورين مثبت كفاءة واحد على الأقل يستعين بأعين وآذان الآخرين لتثبيت كفاءة المتطوع ومن ثم يقوم مثبت الكفاءة بإدخال نتيجة المقابلة الشخصية بنظام إدارة كفاءة المتطوعين. ويمكن من خلال هذه المقاربة وتبعا للكفايات محل البحث إجراء مقابلة شخصية مع عدة متطوعين في نفس الوقت.

التكليف

التكليف هو ثالث عناصر عملية الاستقطاب ويستخدم لتحديد المتطوعين الذين سيتم إدخالهم / قبولهم بالمنظمة (أنظر الشكل 8 – 5)

ويشمل ذلك العنصر ما يلي:

- مساعدة المتطوعين الذين يخفقون في التقدم لفهم ما حدث
- إرشاد المتطوعين المقبولين لتولي مهامهم سواء بالتثقيف أو بدونه.

هناك خياران متاحان كنتيجة للمقابلة القائمة على الكفاءة:

1 – إخفاق المتطوع في التقدم أو بعبارة أخرى إخفاق المتطوع في تلبية المعايير اللازمة للاستمرار في التقدم وفقا لتثبيت الكفاءة. وعندما تنشأ تلك المواقف يتم إرشاد المتطوع إلى الموارد التثقيفية اللازمة لتلبية المعايير بحيث يمكن استدعاؤهم مجددا أو أن يطلب منهم معاودة التقدم.

2 – تتم دعوة المتطوع للاستمرار ويتم تكليفه كمدير.

دور المديرين

لدى تكليف المتطوع (المتطوعين) يكون بإمكان المديرين الوصول للملف التعريفي لكفاءة كل

متطوع بحيث يكون المديرون على وعي بالمعدل الذي يمكن به إسناد المهام للمتطوعين، ومدى احتياج المتطوعين للدعم التثقيفي؛ لتقوية كفاءتهم. وقد يشارك المتطوعون في دورات توجيهية عامة أو خاصة ومع ذلك فقد يكون المتطوعون أكفاء في المواضيع التي تتناولها الدورات التوجيهية وهو ما يتحدد بناء على نتيجة المقابلة الشخصية.

الشكل ٨–٥: تعيين المتطوعين الأكفاء: الفرز والمقابلة والتكليف

تلخص العبارات التالية الخطوات الإجرائية لاختيار المتطوعين الأكفاء من خلال الفرز والمقابلة الشخصية والتكليف:

- اكتسب خبرة في نظم مختارة لإدارة كفاءة المتطوعين
- تعرف على الوظائف التي تتطلب استخدام نظام لإدارة كفاءة المتطوعين ومقاربة قائمة على الكفاية عبر الإنترنت
- اكتب الكفايات اللازمة للوظيفة (للوظائف) (إعداد الملف التعريفي)
- حدد مدة حملة الاستقطاب: أسابيع أو شهور أو لازالت جارية
- حدد بوابات الحملة بما في ذلك الموقع الإلكتروني
- قدم الدعم التقني ودعم الاستقطاب
- وفر إمكانية الوصول لنظام إدارة كفاءة المتطوعين لدى تسجيل الدخول
- حدد محل وكيفية إتمام التقييم الذاتي
- انشر تقرير الفرز لتقرر من ستتم دعوته للمقابلة الشخصية ومن سيستبعد
- وفر الموارد التثقيفية حسب الكفاية المطلوبة (الموارد متاحة عبر نظام إدارة كفاءة المتطوعين)
- أبلغ المتطوعين بمن ستتم دعوته للمقابلة الشخصية والإجراءات الواجب اتباعها
- أبلغ المستجيبين الذين لم يتأهلوا للمقابلة الشخصية بكيفية تحسين تقييمهم في المرة التالية
- حدد المستندات التي يجب تقديمه من قبل المتطوع سواء السيرة الذاتية و / أو أي وثائق ذات صلة
- كلف محاور أو مجموعة من المحاورين بإجراء المقابلة الشخصية
- قم بإجراء مقابلة شخصية للمتطوعين مستخدما مقاربة لتثبيت الكفاءة للتأكد من الكفاءة التي يمتلكها المتطوعون
- أرشد المتطوعين الذين لم يجتازوا المقابلة الشخصية إلى الخطوة التالية
- قدم إيجازا إلى المتطوعين المقبولين عن المهام التي سيكلفون بها
- ألحق المتطوعين بالمديرين.

آثار استخدام نظام لإدارة كفاءة المتطوعين

نظام إدارة كفاءة المتطوعين – مثله مثل أي تقنية تم تطويرها لتوفير الوقت والجهد والمال – يجب أن يستخدم بأقصى طاقته لضمان استمرارية فعاليته وأدائه الوظيفي. وقد أدرجنا فيما يلي ثمانية آثار يجب على مديري الموارد التطوعية أخذها في الاعتبار ومناقشتها قبل شراء وتركيب أي نظام لإدارة كفاءة المتطوعين في ضوء عناصر عملية الاستقطاب القائمة على تثبيت الكفاءة والتي قدمناها فيما سبق (أي الفرز والمقابلة الشخصية والتكليف).

آثار المساءلة والمسؤولية

اتباع عملية استقطاب قائمة على تثبيت الكفاءة – الكفاية أمر منطقي من المنظور الرقابي والقانوني والمهني – ومع ذلك فقد لا تكون جميع عمليات الاستقطاب متضمنة لتلك المناظير وبالتالي فاستخدام هذه المقاربة لاستقطاب كافة المتطوعين قد لا يكون قابلا للتطبيق. ولذلك لا تبخل ببعض الوقت لمناقشة مزايا نظام إدارة كفاءة المتطوعين في ضوء المساءلة والمسؤولية المترتبة على الوظيفة التطوعية فكلما كان تقديم الكفاية أوضح كان تصور المتطوع والمديرين للتكاملية فيما بين المهام المطلوبة والمتطلبة منهم أوضح.

آثار التعلم والتطور

غالبا ما يكون التعلم والاستقطاب عنصرين منفصلين ضمن نظام إدارة كفاءة المتطوعين، مما يؤدي لانفصام مبكر في الالتزام وزيادة في نسبة المغادرة المبكرة للمتطوعين الجدد. أما عندما تقوم المنظمة غير الربحية بربط العنصرين فستشهد انخراط أسرع للمتطوعين الجدد واصطفاف أكبر مع الإجراءات الإنتاجية دعما لاستراتيجية وتكتيكات المنظمة غير الربحية وانخفاض في نسبة الدوران التطوعي والتزام أفضل بمتطلبات الامتثال الإجبارية.

وقد أبرز الباحثون «رنبورج» و «سيناترا» و «بيس» (Rehnborg، Sinatra & Beis، 2010) أهمية بناء وتنمية قدرة المنظمات غير الربحية على إدارة المتطوعين ولذلك ففي سبيل إقامة

واستمرارية البرامج التطوعية يجب على المنظمات غير الربحية الالتزام بمقاربة التعلم المستمر وربطها بعملية استقطاب المتطوعين الأكفاء (ومن ثم الاحتفاظ بهم) وعليه يجب على المنظمة غير الربحية توضيح موقفها من التعلم والتطور المهني والأدوار الاستراتيجية والتكتيكية والعملياتية لكل من مديري الموارد التطوعية والمتطوعين، وتقديم عملية بسيطة لتشجيع التعلم العرضي والرسمي وغير الرسمي (Billet، 2008; Marsick & Watkins، 1990) .

وبناء على نتائج التقييم الذاتي للكفايات اللازمة للوظيفة يتعرف المتطوعون بأنفسهم على ما يجب عليهم تعلمه وبمساعدة مديري الموارد التطوعية والمديرين الآخرين تتاح إلى المتطوعين الموارد التثقيفية اللازمة وذلك لسد فجوة الكفاءة، ويعني الأثر المتمثل في تحسين الأداء من خلال إقران التعليم بالتعلم ضرورة التدخلات التدريبية / التعليمية (كحضور ورش العمل) والتدخلات غير التدريبية /التعليمية (كاستخدام معينات العمل)، ولذلك فلا بد أن يصبح مديرو الموارد التطوعية والمديرون الآخرون ممن يجيدون ويمارسون تطبيق إدارة الأداء القائمة على الكفاءة والوظيفة الخاصة بها بنظام إدارة كفاءة المتطوعين.

ويوفر نظام إدارة كفاءة المتطوعين مقاييس لفعالية عملية التعليم والتعلم. وتكون سجلات تثبيت الكفاءة في هذه الحالة مصدرا للبيانات اللازمة؛ لتحليل ودراسة عملية استقطاب المتطوعين، وتبين تلك المقاييس العائد على الاستثمار (جانب الالتزامات من الميزانية العمومية)، وكذلك العائد على التعلم (جانب الأصول من الميزانية العمومية) من استقطاب وتثقيف المتطوعين. وإضافة تلك المقاييس أمر مفيد إذ يوضح قيمة المتطوعين من الاستقطاب إلى المغادرة كما إن هذه المعرفة تقدم رؤى بالغة الأهمية فيما يتعلق بمقترحات التمويل، كما تقدم تبريرا للتمويل القائم.

المترتبات القانونية

حيثما تنشأ أي مشاكل قانونية فيما يتعلق بمشاركة المتطوعين فمن المفيد أن نعرف أن الكفايات المثبتة أمر يمكن الدفاع عنه قانونيا. فتثبيت كفاءة المتطوع فيما يتعلق بكفايات الوظيفة يجعل مديري

الموارد التطوعية والمديرين الآخرين على ثقة من أن تحت أيديهم وثائق مقبولة قانونيا في حالة نشوء أي مشاكل قانونية. ويمثل نظام إدارة كفاءة المتطوعين مستودعا لتلك الوثائق ويقدم الأدلة الكافية على عملية ربط صارمة فيما بين الكفاءة والامتثال.

ومادام من الممكن تبيان كفاءة المتطوعين من خلال تثبيت الكفاءة واتفاق التقييم الذاتي مع ذلك (ثقة المتطوعين بمعارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم) فيصبح هناك سببان للتشكيك في عدم الكفاءة المزعومة وهما:

1 – قرار المتطوع عدم العمل داخل نطاق الكفايات اللازمة وكفاءته الخاصة، وفي هذه الحالة تقع التبعة القانونية على المتطوع.

2 – ولكن إذا تبين أن المنظمة لم تقدم الإرشاد اللازم فيما يتعلق بتقاسم الكفايات و لم تؤسس عملية لاكتساب الكفاءة وبالتالي عرضت المتطوع للخطر، فعندئذ تقع التبعة القانونية على المدير والموظفين التنفيذيين بالمنظمة.

مترتبات متعلقة بمدير الموارد التطوعية

تقع الكثير من الضغوط على كاهل مديري الموارد التطوعية فيما يتعلق باستقطاب المتطوع ودعم انخراطه في المنظمة. فالمديرون الذين يتم إلحاق المتطوعين بإداراتهم يريدون أن يتأكدوا من تلقيهم أفضل ما يمكن من المتطوعين. والأهم من ذلك هو أنهم يريدون التأكد من معرفة وقدرة وتبصير المتطوعين بما يتعين عليهم تعلمه، وبالطبع فاستخدام الكفايات وتثبيت الكفاءة ونظام إدارة كفاءة المتطوعين يساعد مديري الموارد البشرية في تكليف أفضل ما يمكن من متطوعين ممن تتوفر لديهم أحدث المعارف والمهارات وأفضل السلوكيات.

وفي هذا الصدد يقدم نظام إدارة كفاءة المتطوعين بديلا صديقا للبيئة يغني عن قراءة وفحص أكوام من السير الذاتية الورقية، مما يقلل من الوقت اللازم للإجابة على استفسارات المتطوعين حول وظائفهم، كما يوزع أحدث الرؤى فيما يتعلق بمطالب ومتطلبات المنظمة من المتطوع.

ولكن بالنسبة لبعض الأشخاص قد يكون استخدام التقنية منذرا بتعامل بارد ومصدرا للتوجس

فيما يتعلق بمصير البيانات التي يقومون بإدخالها. ولكن السؤال الأهم الذي يراودهم هو «هل سأجد من يتحدث إلي ويجيب عن أسئلتي؟ »

مترتبات متعلقة بالمدير

يجب أن يكون استخدام التقنية وبخاصة نظام إدارة كفاءة المتطوعين مصطفا مع رسالة ورؤية وقيم المنظمة. وعلى كبار العاملين والمتطوعين الحوكميين من خلال مديري الموارد التطوعية وغيرهم من العاملين سواء بأجر أو بغير أجر (المتطوعين) دعم استخدامها بكامل طاقتها؛ لتحقيق المقصود منها من بدء الاستقطاب وحتى المغادرة.

فعندما يكون مدير الموارد التطوعية على علم بمواطن قوة المتطوعين الجدد ومتطلبات التعلم التي يجب عليهم تلبيتها، فعندئذ يستطيع التركيز على كيفية مساعدة المتطوعين المكلفين، ولذلك تمثل الكفايات وتأكيد الكفاءة طريقة مفيدة للغاية في معرفة موقف المتطوعين المكلفين.

فمن الضروري أن يكون المديرون على علم تام بموقفهم من الكفايات المؤسسية وكفاءة المتطوعين. وفي هذا الصدد يكون التوجيه الأساسي بالغ السهولة، وهو «استمر في إرشاد المتطوع خلال عملية تثبيت الكفاءة مدعوما بنظام إدارة كفاءة المتطوعين». وفي الإجراءات التي تعتبر فيها الكفايات بالغة الأهمية (وليس مهمة فقط) فيجب على المديرين عدم السماح للمتطوعين بالانخراط في تلك الإجراءات.

وبمساعدة نظام إدارة كفاءة المتطوعين يمكن تعريف المتطوعين بشكل موجز على الرابطة فيما بين الانشغال والأعمال، فليس بوسع المنظمات غير الربحية الإفلات من هذه الورطة المتعلقة بالأعمال. فبينما يطلب من المتطوعين القيام بالمزيد دون مقابل فهم مطالبون أيضا بأن يقوموا بذلك عن طريق تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية (الأعمال)، ولكن نظرا لكون انخراط بعض المتطوعين راجعا للجانب الاجتماعي للعمل التطوعي، فقد لا يحتل الوصول إلى مؤشرات الإنتاجية المطلوبة بؤرة تركيزهم، وبالتالي فقد لا يكون عملهم – رغم انخراطهم الظاهري وقيامهم الفعلي ببعض الأمور – متسما بالكفاءة (الانشغال)، وفي هذه الحالة يمكن للمديرين استخدام عملية تثبيت الكفاءة لإرشاد المتطوعين إلى أهمية الأعمال والإنتاجية مع الحفاظ على أوقات الانشغال والاتصالات الاجتماعية.

المترتبات المتعلقة بإدارة النشاط التطوعي والمكافآت والتقدير

أي متطوع لابد أن يُسر بدرجة ما بتلقي التقدير والمكافآت. وغالبا ما تكون كلمة شكر يسيرة أو محادثة تعليمية بناءة حول تحسين الأداء محل تقديره طالما قيلت باحترام. وكذلك فإطلاع الآخرين على ما يقوم به المتطوع من عمل مثالي خلال الاجتماعات لا يلقي الضوء فقط على جهود المتطوع بل يقدم أمثلة على العمل التطوعي الناجع، وقد تكون زيادة أهمية الأدوار الوظيفية المسندة إليهم محفزا لمتطوعين آخرين.

ويمكن لمديري الموارد التطوعية – من خلال استخدام نظام إدارة كفاءة المتطوعين – الوصول إلى السجل الرسمي لكفاءة المتطوعين وهو أمر مفيد فيما يتعلق ببرامج المكافآت الداخلية والخارجية بمختلف أنواعها، فبمجرد تحقيق أهداف مرحلية معينة يتعين البدء في الاحتفال.

وهناك أمر آخر يسترعي اهتماما متناميا ويتمثل في الارتباط فيما بين تثبيت الكفاءة كتقييم للتعلم المسبق وبين التعلم المنجز حاليا سواء كان ذلك عن طريق إتمام التعليم العالي أو الحصول على التقديرات والشهادات المهنية.

مترتبات متعلقة بإدارة المسار الوظيفي للمتطوع - المؤسسة

بالنسبة للبعض فإن الروح التطوعية هي الطريق للتكليف بوظائف مختلفة، بما في ذلك المناصب الحوكمية. ورغم كون ما يحرزه المتطوع من تقدم على ذلك الطريق محلا للتقدير الذاتي إلا أن التقدير التكميلي من قبل المنظمة يشكل إضافة إلى تلك التجربة. وفي هذه الحالة يكون المتطوع قد تبنى مقاربة إدارة المسار الوظيفي إضافة إلى الانخراط التطوعي.

وقد ينخرط آخرون في العمل التطوعي؛ لأسباب متعلقة بإدارة المسار الوظيفي في محل العمل بل إن هناك برامج ببعض المؤسسات تشجع العاملين بها على الانخراط في منظمات قائمة على العمل التطوعي. فالشركات التجارية تنظر إلى التجربة التطوعية كطريقة لاكتساب رؤى جديدة ودعم مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتحفيز وإلهام العاملين بطرق محمسة ثقافيا، وبالتالي يمكن

النظر إلى الروح التطوعية من منظور انعكاسها الإيجابي على الملف الوظيفي.

وهناك آخرون ممن يتطوعون سعيا لاكتساب الخبرة و / أو إعداد أنفسهم للوصول إلى سوق العمل أو للقيام بنقلات وظيفية جريئة من خلال تقديم ما اكتسبوه من خبرات كدليل على تمتعهم بالكفاءة اللازمة لتولي وظيفة جديدة. وهنا يقدم نظام إدارة كفاءة المتطوعين أدلة موثقة يمكن استعراضها عبر الإنترنت و / أو في صورة ورقية.

مترتبات متعلقة بالمتطوعين الافتراضيين

مع تقدم تقنيات الاتصالات أصبح من الممكن أن يتطوع شخص ما بمنظمة معينة دون أن يكون مقيما بنفس الموقع أو المدينة أو حتى البلد التي توجد به تلك المنظمة، إذ يستطيع المتطوعون التواصل معها من خلال أدوات التواصل الاجتماعي المختلفة مثل «فيسبوك» و»نينج».

ومن خلال نظم إدارة كفاءة المتطوعين أصبحت هناك رابطة مشتركة فيما بين هؤلاء المتطوعين الافتراضيين وبين متطلبات الأداء من جهة، والدعم بالمكافآت والتقدير من جهة أخرى. وفي ظل ذلك الوضوح والثبات يمكن للمتطوعين الافتراضيين المضي قدما في دعم المنظمات غير الربحية سواء في البرمجة أو جمع الأموال.

وكذلك فإن التقدم التقني في بيئات التعلم الافتراضي والمحاكي تتيح مجالا شيقا للمتطوعين، كما يشكل النمو المتنامي للبرامج التعليمية من خلال الرسوميات ثلاثية الأبعاد ولعبة «سكند لايف» (الحياة الثانية) للعالم الافتراضي وألعاب ومحاكيات بناء المجتمعات أدوات وتقنيات مفيدة في تثبيت كفاءة المتطوع، من حيث المعارف والمهارات والسلوكيات. وتمثل تلك المواقف الافتراضية مؤشرات على إمكانية نقل الكفاءة، بل إن المنظمات غير الربحية قد تجد في العالم الافتراضي مكانا مهيأ لاستقطاب المتطوعين وجمع الأموال وتقديم البرامج.

الخلاصة

رغم كونها غير شاملة، فإن البيانات الواردة بالشكل 8 – 6 تبرز إيجابيات وسلبيات استخدام

نظام إدارة كفاءة المتطوعين. فكل بيان يتصل في خاتمته بالوضوح والثبات والاتصال حيث «الوضوح» يوحي بالسهولة والصفاء والشفافية، حيث يوحي «الثبات» بالموثوقية والاستمرارية، أما الاتصال فيوحي بالتواصل والارتباط والترابط، وبعبارة أخرى فمكانة الوضوح في الاستراتيجية هي ذاتها مكانة الثبات في الهيكل المؤسسي ومكانة الاتصال في العلاقات داخل المنظمة.

الشكل ٨-٦ إيجابيات وسلبيات استخدام نظام إدارة كفاءة المتطوعين

	الوضوح	الثبات	الاتصال
الإيجابيات			
يقدم المعارف والمهارات تبعا للوظيفة والكفايات وبهذا يبين المتطلبات والمسؤوليات الحيوية (البالغة الأهمية) والمهمة للوظيفة			
يبلغ المتطوعين تلقائيا بأي تعديلات (بالإضافة أو الحذف أو التبديل) بحيث يحافظون على حداثة كفاءتهم			
يشجع المتطوعين على الإدارة الذاتية لملف كفاءتهم وكفاياتهم			
يحدد ما يجب على المتطوع تعلمه بعد التقييم الذاتي لكي يستطيع التقدم إلى الوظيفة وأن يحافظ عليها			
يروج للمعايير الصديقة للبيئة باستخدامه لعملية استقطاب دون وثائق ورقية (تُطبع السيرة الذاتية فقط لتقدم في المقابلة الشخصية عند الاقتضاء)			
يسند مسؤولية إدخال بيانات ملف الكفاية إلى المتطوعين			
ينمي التركيز على التعلم المستمر بالعمل منذ البداية			
يقلل من إمكانية حدوث مشاكل متعلقة بالأداء باستخدام مسار من الاستقطاب إلى المغادرة			
يبدد الوهم الشائع بأن التدريب و / أو التقدم لاختبار ما يساوي الكفاءة			

	الوضوح	الثبات	الاتصال
الإيجابيات			
يشير إلى أن عملية تثقيف المتطوع تمتد لما بعد الاستقطاب			
يقدم أنواعا مختلفة من الملفات التعريفية بالوظائف يمكن لأي شخص تنزيلها وتحديد أهليته للوظيفة من خلالها			
يقدم بيانات واضحة وموجزة حول عملية استقطاب المتطوعين (ضمن نظام إدارة كفاءة المتطوعين)			
السلبيات			
يتم تشغيله بصفة أساسية من خلال الإنترنت وهو ما قد يشكل تحديا لبعض المتطوعين الذين لا يجيدون التنقل خلال الإنترنت ولذلك يلزم وضع مسار واضح ومعينات عمل لإرشاد الأشخاص إلى كيفية استخدامه الاستخدام الأمثل			
يستخدم بصفة أساسية بيانات داخلة نصية وهو أمر سلبي نظرا لتنوع طرق التثبيت كما قد يكون إثبات التثبيت صنعيا كوثيقة أو صورة أو ملف سماعي وهو ما يتطلب حيزا كبيرا للتخزين قد يكون منفصلا عن نظام إدارة كفاءة المتطوعين			
يستلزم الوصول إلى حاسوب في المنزل و / أو بمكتب المنظمة غير الربحية وبالتالي يجب أن تتوفر للمتطوع إمكانية الوصول إلى حاسوب لاستيفاء التقييمات الذاتية ومراجعة سجلات ملف الكفاءة والتقدم للجوائز والمكافآت			

المراجع

Allen، J.، Goh، A.، Rogelberg، S.، & Currie، A. (2010، March). Volunteer Web site effectiveness: Attracting volunteers via the web. International Journal of Volunteer Administration، 27 (1): 3–13.

Anderson، L. W.، Krathwohl، D. R.، Airasian، P. W.، Cruikshank، K. A.، Mayer، R. E.، Pintrich، P. R.، et al. (Eds.). (2000). A taxonomy for learning، teaching، and assessing—A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives. Boston، MA: Pearson Education.

Billet، S. (2008). Learning through work: Exploring instances of relational independencies. International Journal Education Resources، 47، 232–240.

Bloom، B. S. (Ed.). (1956). Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals. Chicago، IL: Susan Fauer Co.

Connors، T. D. (2010، March). Strategic professional development ahead for volunteer resource managers: Improving quality of life through contributions to sustained organizational effectiveness. International Journal of Volunteer Administration، 27 (1)، 37–42.

Green، P. C. (1999). Building robust competencies: Linking human resource systems to organization strategies. San Francisco، CA: Jossey–Bass.

Hobbs، S. (1999). Training، education، and management map (TEDMM):

Identifying learning needs for volunteers. In T. D. Connors (Ed.)، The nonprofit handbook (2nd ed.، Management 1999 supplement). pp. 73–91. New York، NY: John Wiley & Sons.

Hobbs، S.، & D. R. Dyble. (2002). Making your data collection meaningful. In T. D. Connors (Ed.)، The nonprofit handbook (3rd ed.، Management، 2002 Supplement)، pp. 21–41. Hoboken، NJ: John Wiley & Sons.

Kessler، R. (2006). Competency–based interviews. Franklin Lakes، NJ: Career Press.

Marsick، V.، & Watkin، K. (1990). Informal and incidental workplace learning. New York، NY: Croom Helm.

Merrill، M. V. (2003). Moving beyond the volunteer management system. Journal of Volunteer Administration، 21 (3): 39–42.

Rehnborg، S. J.، Sinatra، C.، & Bies، A. (2010، March). What do we really know about nonprofit's capacity to manage volunteers? International Journal of Volunteer Administration، 27 (1)، 14–26.

Velde، C. R. (Ed.). (2009). International perspectives on competence in the workplace: Implications for research، policy and practice. New York، NY: Springer.

الفصل التاسع: التوجيه: الترحيب بالمتطوعين الجدد داخل المنظمة

هاريت س إدواردز (Harriett C. Edwards، EdD) دبلوم عالي في التربية
جامعة ولاية كارولينا الشمالية

توجيه المتطوعين إلى المنظمات التطوعية وإلى طبيعة عملها خطوة أولى بالغة الأهمية نحو الاحتفاظ بالمتطوعين. ففي أي عملية استقطاب منهجي للمتطوعين فإن تأسيس علاقة مؤسسية تدعم دافع المتطوع للانخراط التطوعي ورسالة المنظمة سيعود بالنفع على كل من المنظمة والمتطوع. وسيركز هذا الفصل على فهم الاختلاف فيما بين التوجيه والتدريب، كما سيركز على اكتساب رؤى تتعلق بالعناصر البالغة الأهمية لجلسات التوجيه وتطوير استراتيجيات تقديم ناجحة.

تعريف التوجيه

عندما يُطلب من أي شخص أداء وظيفة أو مهمة ما، فلا شك أنه سيكون أكثر نجاحا إذا فهم بالضبط ما هو المتوقع منه؟ وكيفية أداء المهمة، وقد أشارت الرائدة البارزة في مجال إدارة الموارد التطوعية "مارلين ويلسون" (Marlene Wilson، 1976) إلى حقيقة صادمة وهي أن المتطوع الذي لا يتلقى توجيها كافيا وذي صلة بالمهمة سرعان ما يشعر بعدم الرضا عن المنظمة بل وبالإحباط من التجربة التطوعية ذاتها. وقد أشار الباحث "بيرو – بولارد" (Biro–Pollard، 2009) إلى أن المتطوعين الذين يشعرون بأنهم لم يتلقوا توجيها كافيا هم الأكثر احتمالا للتوقف كليا عن التطوع.

أما الباحث "فادر" (Fader، 2010) فقد عرف في بحثه عام 2010 التوجيه باعتباره اجتماعات أو فعاليات يتم فيها تقديم معلومات تمهيدية للأفراد المقدمين على أي عمل جديد عليهم. وهذا بالضبط هو التوقيت الذي يجب أن يشعر فيه المتطوعون بأنهم موضع ترحيب من قبل المنظمة فيما يتم إطلاعهم على التفاصيل المتعلقة بثقافة المنظمة وممارساتها التشغيلية، وهو أيضا التوقيت الذي يجب فيه على العاملين الآخرين وأعضاء مجلس إدارة المنظمة الانخراط في خلق بيئة مرحبة بالمتطوعين، كما أنه

التوقيت المناسب لتوضيح العلاقة فيما بين المنظمة وبين المتطوع (العمل التطوعي – كندا). وقد أشارت الباحثة "ميريل" (Merrill، 2005) في ورقتها البحثية عام 2005 إلى أن التوجيه يمكن أيضا أن يكون توقيت مناسبا لتحديد الحاجات التدريبية المستقبلية للمتطوعين.

ووفقا للباحثين "كيروود" و "منيجيتي" (kyrwood & Meneghetti، 2010) عام 2010 فإن التوجيه هو عنصر من عناصر عملية الفرز ويركز تحديدا على فهم المتطوع للمنظمة دون أن يشمل ذلك تعريف المتطوع بالمعارف والمهارات المحددة اللازمة لنجاحه في المهمة التطوعية. وأضاف الباحثان أن التوجيه والتدريب المناسبين هما خطوتان مهمتان في إدارة المخاطر أيضا.

وقد ناقش الباحثان "لي" و "كاتاجناس" (Lee & Catagnus، 1999) عام 1999 أهمية التوجيه العام للمتطوع فيما يتعلق بالمنظمة ككل مع توجيه تكميلي يجرى في القسم أو الوحدة التي سيتطوع بها الفرد حذفت كاف العجمة وبالتالي فعناصر جلستي التوجيه العامة والخاصة متكاملتان دون تكرار للمعلومات التي يتلقاها المتطوع.

وتلخيصا لما سبق فقد استخدم الباحثان "مكيرلي" و "لنش" (McCurley and Lynch، 2006) عام 2006 تعريفا أساسيا يعكس الطبيعة البالغة الأهمية للتوجيه، وهو أن التوجيه عملية يتعلم الفرد من خلالها اتجاهه وإحداثيات حركته في العالم، وبدون ذلك التوجيه يصبح الفرد بكل سهولة تائها "يسير بلا اتجاه" (p. 65). فالمديرون من خلال توجيههم للمتطوعين يساعدون العاملين الجدد على الاستمتاع بتجارب تطوعية إيجابية.

متى يبدأ التوجيه؟

عند بحث التوجيه فمن المهم معرفة الإجابة على السؤال التالي: متى يبدأ التوجيه فعليا في عملية الاستقطاب؟ والواقع أنه في بعض المنظمات لا تعتبر مرحلتا الفرز والتكليف نهائيتان حتى يكمل المتطوع مرحلة التوجيه. وفي هذه المواقف تشكل عملية التوجيه فرصة لتدريب العاملين على تقييم

المتطوع المحتمل بناء على تفاعلاته أثناء اجتماعات التوجيه (Lipp، 2009). فهذا هو التوقيت المناسب لتقييم ما إذا كان المتطوع قد وصل في الموعد المحدد، وما إذا كانت مهاراته في الاتصال مناسبة لمختلف المهام، وما مدى مهارته في توجيه الأسئلة المناسبة، ومدى انخراطه النشط في عملية التوجيه، وما إذا كانت لغة جسده تتماشى مع التزامه اللفظي بالمنظمة وقضاياها، فهذه القرائن المختلفة تساعد في تقرير ما إذا كان الفرد يلائم المنظمة عموما والوحدة أو القسم الذي ألحق به تحديدا.

وفي منظمات أخرى لا يتم تحديد موعد للتوجيه حتى يكون المتطوع قد أتم مرحلة تقديم طلب التطوع ومرحلة الفرز وجاري إلحاقه للعمل بوحدة أو قسم محدد، وهذا هو الحال في المنظمات التي يتطلب الالتحاق بمختلف أقسامها أو إداراتها معرفة معلومات بالغة التحديد وبالتالي فإن دخول المتطوع إلى البرنامج ولديه فهم كامل لموقع تكليفه يشكل ميزة في تصميم التجربة التوجيهية بحيث تتلاءم مع احتياجات كل فرد.

وقد يكون التوجيه غير رسمي ويتم خلال مرحلة الاستقطاب بعملية الفرز، على أن يتم توجيه رسمي ومنظم بمجرد اجتياز المتطوع لبعض أجزاء مرحلة الفرز على الأقل. وهكذا يكتسب المتطوع المحتمل وبشكل غير رسمي تبصرا بثقافة المنظمة فيما يتعلق بالجماهير الخارجية، ويشاهد كيفية دعم العاملين بالمنظمة (سواء بأجر أو بدون أجر) لبعضهم البعض، ويستشعر بصفة عامة مدى رضا العاملين بالمنظمة عن انخراطهم بها (Nagy،Berkowitz، & Wadud، 2010). ويزود التوجيه الرسمي المتطوع المحتمل بمعلومات أساسية حول تاريخ وغرض ورسالة وماليات المنظمة بالإضافة لتغطيته الثقافة الأساسية للمنظمة وممارساتها التشغيلية.

لماذا نهتم بالتوجيه أصلا؟

أشار الباحثون ناجي وآخرون (Nagy et al.، 2010) إلى عدة ميزات مهمة لعمل برنامج منهجي للتوجيه. وفي هذا الصدد أشاروا إلى أن أول سبب يتطلب التوجيه هو بسهولة تعريف المتطوع بالمنظمة ورسالتها وغرضها، وهو ما سيتيح الفرصة أيضا لمناقشة سياسات وإجراءات المنظمة. كما أن

برامج التوجيه تشعر المتطوعين بالارتياح والثقة في قدرتهم على إنجاز العمل المكلفين به وتساعدهم على فهم كيفية مساهمة مهامهم في تحقيق الأهداف والغايات الكلية للمنظمة. ويشير الباحثون أيضا إلى أن التوجيه هو فرصة لبث التحمس في المتطوع تجاه العمل المراد أداؤه ولمساعدة المتطوعين في التأكد من صواب قرارهم بالتطوع لدى تلك المنظمة بعينها وأخيرا فالتوجيه – وفقا للرؤية التي يتبناها الباحثون – يمكن أن يساهم في تجنب المشاكل في المستقبل من خلال مساعدة المتطوعين والعاملين على فهم القواعد والسياسات القائمة والموارد المتاحة.

وقد يشمل التوجيه أيضا بعض التدريب المتخصص لمساعدة المتطوعين على فهم حياة العملاء الذين سيتعاملون معهم بشكل أفضل (Lee & Catagnus، 1999)، وهو ما سيسهم في ارتباط المتطوع بدرجة أقوى بالبرنامج فيما يتم إعداده للحقائق العاطفية المحتملة للعمل مع هذا الجمهور الجديد، بل إن الباحثة "فاينيارد" (Vineyard، 1999) قد أشارت إلى ضرورة ألا يقتصر التأكيد من خلال التوجيه على الحقائق والأرقام المعلنة إذ تصف التوجيه بأنه هو: التوقيت المناسب؛ لتحقيق الارتباط الشخصي فيما بين المتطوع من جهة وبين رسالة ورؤية المنظمة من جهة أخرى، ولتنمية مشاعر الانتماء والثقة لدى المتطوع فيما يتعلق بعمله.

العناصر التي يجب تغطيتها أثناء التوجيه

يجب أن يحتوي جدول أعمال جلسة التوجيه على إيجاد فرص لتثقيف المتطوعين المحتملين وتوفير الوقت للمتطوعين للتفاعل مع العاملين بالمنظمة ومع المتطوعين الآخرين وإجراء جولة حول الحيز المادي للمنظمة لتعريف المتطوعين بالمنشأة.

وقد شجع الباحثان "لي" و "كاتاجناس" (Lee & Catagnus، 1999) – في معرض اقتراحاتهما المتعلقة بإنشاء جدول أعمال جلسة التوجيه – الإداريين على تصور المعلومات التي ستساعد في إشعار الأفراد بالارتياح عند حضورهم للتطوع بمنظمتهم أو في أي موقع بعينه. ومن ناحية أخرى اقترح

الباحث "تروزديل" (Truesdell، 1998) أن ينظر مسيرو جلسات التوجيه إلى عملية التوجيه وكأنهم يستقبلون ضيفا في منزلهم فيستغلون الفرصة لإشعار القادمين الجدد بالارتياح في البيئة الجديدة وبأنهم موضع ترحاب بها وكذلك، وإن إجراء جولة موجهة حول المنشأة وتقديم المتطوعين الجدد أو المحتملين إلى العاملين بالمنظمة يساعد الجميع على الوصول لأفضل تصور حول المكان الأنسب لكل فرد داخل الهيكل التنظيمي كما يساعد كل من المتطوعين والعاملين مدفوعي الأجر على الوصول لرؤية أشمل وكذلك فإن التفكير مقدما في المعلومات العامة التي قد يحتاجها أي قادم جديد إلى المؤسسة أو المنشأة يساعد على تحديث أو تصميم جدول أعمال التوجيه أوالتدريب. وهناك طريقة أخرى لتقوية جدول أعمال جلسات التوجيه وتتمثل في دعوة من أتموا عملية التوجيه مؤخرا للمساعدة في مراجعة جدول أعمال التوجيه/ التدريب ومقارنته بتجاربهم العملية الفعلية وذلك لتحديد وتدارك أي ثغرات في التدريب. ويشمل الجدول 9 – 1 نبذة عن العناصر المحددة المقترح إدراجها على جدول أعمال جلسات التوجيه

جدول٩–١: عناصر جدول أعمال جلسات التوجيه

العنصر	الوصف / نبذة / الموظف المسؤول
الترحيب	افتتاح الجلسة بواسطة رئيس طاقم التدريب مع تعليقات من قبل المدير أو رئيس المؤسسة
التقديم / رفع الحرج	أنشطة ملائمة عمريا مصممة لتشجيع التفاعل فيما بين الحاضرين بالجلسة
أغراض المنظمة	مناقشة أغراض المنظمة وكيفية تواؤم المتطوعين مع أهداف / غايات المنظمة
رسالة / رؤية المنظمة	إطلاع المتطوعين على رسالة / رؤية المنظمة ككل وكذلك رسالة / رؤية الوحدة أو القسم الذي سيلحق المتطوع به مع عمل نسخ كتابية للرجوع إليها مستقبلا
تاريخ المنظمة	تقديم معلومات حول تاريخ المنظمة منذ بدايتها وحتى الوقت الحالي مع مراعاة الإيجاز والإتقان
عملاء المنظمة	مساعدة المتطوعين في فهم عموم العملاء الذين سيتعاملون معهم لدى تطوعهم بالمنظمة وقد يكون من المفيد دعوة عملاء سابقين أو حاليين –إن أمكن – لاطلاع المتطوعين على بعض الحكايات الشخصية لمساعدة المتطوعين على فهم أهمية أدوارهم في المنظمة
الخريطة التنظيمية	إعداد خريطة تنظيمية مطبوعة تضم أسماء الأفراد إن أمكن بما في ذلك مواقع المتطوعين (على أن يذكر موقع المتطوع لا اسمه)
الإطار الزمني / التقويم	إطلاع المتطوعين على الأطر الزمنية والتقويمات لمساعدتهم على تصور الإطار الزمني للفعاليات والأنشطة المقبلة
نبذة عن الإجراءات والسياسات والإرشادات والقواعد والمزايا	تقديم نسخة مطبوعة من الإجراءات والسياسات والإرشادات والقواعد والمزايا التي تنطبق على المتطوعين في المنظمة و / أو إطلاعهم على موقع نشر تلك المواد على الإنترنت حتى يتسنى للمتطوعين الوصول إليها
توزيع كتيب دليل المتطوع	تزويد المتطوعين بنسخة مطبوعة من كتيب إرشادي – أو اطلاعهم على كيفية الوصول إلى نسخة رقمية منه – يلخص المواد والاستمارات والإجراءات والسياسات.. إلخ البالغة الأهمية خلال مشاركتهم التطوعية بالمنظمة

العنصر	الوصف / نبذة / الموظف المسؤول
جولة حول المنشأة / تقديم المتطوع لجميع العاملين	تنظيم جولة موجهة للمتطوعين حول المنشأة على أن يشمل ذلك تزويدهم بخريطة للمنشأة إن كانت تضم مباني متعددة أو طوابق متعددة داخل مبنى واحد
نبذة عن التدريب الإضافي المقدم أو المطلوب من قبل المنظمة	إطلاع المتطوعين على الخطط الموضوعة لتقديم أي تدريب إضافي قد يكون مطلوبا فيما يتعلق بوظائف محددة أو أي تدريب آخر مقدم كميزة إضافية للمتطوعين بالمنظمة
فترة مخصصة للأسئلة والأجوبة	تخصيص وقت وافر خلال جلسة التوجيه لتلقي أسئلة المشاركين وتقديم بيانات الاتصال اللازمة من بريد إلكتروني وأرقام هاتفية و / أو خلافه للمتطوعين الذين قد تكون لديهم استفسارات بعد مغادرة جلسة التدريب
المرطبات / التشبيك الاجتماعي	الطعام دائما علامة ترحيب واللقاءات الاجتماعية تشكل فرصا مثالية لتفاعل المتطوعين الجدد مع المتطوعين الحاليين وغيرهم من العاملين بالمنظمة

إن عمل قائمة مراجعة لا يضمن لمسير جلسة التوجيه إطلاع كافة المتطوعين الجدد على المعلومات اللازمة بشكل متوازن، بل يتفق أيضا مع استراتيجيات تعليم الكبار. فتقديم قائمة مراجعة لكل متطوع يسهل عليه / عليها رصد مدى تقدمه، على أن تزود تلك القوائم بحيز كاف يسمح للمتطوع بتدوين ملاحظاته وتسجيل أية أسئلة محددة يريد طرحها أو معلومات إضافية يحتاج الحصول عليها وهذا يدعم جهود مسير جلسة التوجيه وفي نفس الوقت يشعر المتطوع بمسؤوليته والتزامه الشخصي بعملية التعلم.

وقد أشار الباحثان «مكيرلي» و «لنش» (McCurley and Lynch، 2006) إلى حاجة المتطوعين إلى ثلاثة جزئيات من التوجيه، وهي جزئية التوجيه المتعلق بالقضية المركزية للمنظمة وجزئية التوجيه المتعلق بالنظام وجزئية التوجيه المتعلق بالمجتمع، حيث يساعد التوجيه المتعلق بالقضية المركزية للمنظمة المتطوع على فهم رسالة ورؤية وغرض المنظمة. وتشمل المعلومات في هذه المرحلة من عملية التوجيه: معلومات متعلقة بتاريخ المنظمة وبيانات حول العملاء المستهدفين أو المشروعات النمطية والخطط المستقبلية؛ لضمان استمرارية النجاح في تقديم الخدمة المجتمعية. وتساعد هذه المرحلة من التوجيه المتطوع في الارتباط عاطفيا بالمنظمة وأغراضها، وهي فرصة لتعزيز أغراض المنظمة طويلة

المدى وتأثيرها التاريخي فيما يتعلق بالتصدي للتحديات المعروفة ودعم المجتمع المستهدف بالخدمات بدرجة أفضل.

أما التوجيه المتعلق بالنظام فيتمثل في تقديم المعلومات الإدارية والإجرائية التي سيحتاجها المتطوع للنجاح في إطار المنظمة. وتشمل هذه الجزئية من التوجيه كل شيء بدءاً من مكان تخزين الإمدادات إلى كيفية الرد على الهاتف. ويشمل ذلك مراجعة وصف الدور الوظيفي ونبذة عن المتطلبات المتعلقة بحفظ السجلات والتفاصيل اللازمة عن إدارة المخاطر والمعايير والسياسات وفهم موقع المتطوع في لإطار الهيكل التنظيمي الأشمل.

أما التوجيه الاجتماعي فيدعم المتطوعين من حيث فهم ثقافة المنظمة. وتشمل عناصر هذه الجزئية من التوجيه معرفة أسماء المشرفين ولقاء العاملين والمتطوعين الآخرين بالمنظمة، كما تشمل بنودا محددة: كأعراف الزي والعادات المتبعة وغير ذلك من المسائل المتعلقة بالتفاعل الاجتماعي وآداب اللياقة.

وإذا تم اتباع مقاربة منهجية تشمل الجزئيات الثلاث فسيزيد ذلك من احتمال تلقي المتطوعين للدعم العاطفي والمعلوماتي اللازم للنجاح في أداء مهام العمل الموكلة إليهم.

صيغ للتقديم

يعمل مديرو الموارد التطوعية الآن أكثر من أي وقت مضى على تقديم البرامج التطوعية لأجيال متعددة من المتطوعين، مما يتيح خيارات مبدعة ومتنوعة لشغل المناصب الجديدة. وقد يؤدي هذا الإبداع إلى استغلال صيغ تقديم متنوعة تشمل: الإنترنت إلى جانب العديد من المقاربات غير التقليدية لتقديم المعلومات.

ومن جانب آخر فقد يكون إشراك المتطوعين من ذوي الخبرة في عملية التوجيه من عوامل نجاح المنظمة لعدة أسباب هي:

1) إظهار التقدير لخبرات وتجارب المتطوعين.

2) بناء جسور التواصل فيما بين المتطوعين العاملين وبين المتطوعين الجدد أو المحتملين.

3) ضمان تلبية المعلومات المقدمة لاحتياجات المتطوعين المنضمين إلى البرنامج، بل إن بعض المنظمات غير الربحية تجري جلسات موحدة لتوجيه العاملين بأجر جنبا إلى جنب مع المتطوعين تأكيدا لأهمية المتطوعين في المنظمة (Eisner، Grimm، Maynard & Washburn، 2009). كما تقوم العديد من تلك المؤسسات بإشراك المتطوعين في تطوير المناهج وكذلك في تقديم المحتوى لكل من التوجيه والتدريب.

ومع توفر التقنيات الحديثة وسهولة التعامل معها بدأت العديد من المنظمات في نقل وحدات تدريبية أساسية بما في ذلك بعض المواد التوجيهية إلى الإنترنت، أو إدراجها ضمن نظام للتعلم عن بعد. وهذه الصيغة المختلطة تسمح للمتطوعين بالوصول إلى المواد لدراستها قبل أي اجتماع يجرى وجها لوجه، ولذلك فنحن نلمس حاليا اتجاه بعض المنظمات لإحلال هذه الوحدات المصممة خصيصا للإنترنت محل نظم أخرى لتقديم التدريب التوجيهي الأساسي. ومع ذلك فلابد من تحري الحرص عند تحديد ما إذا كانت تلك الوسائط الجديدة هي الأكثر ملاءمة لتقديم موضوع تدريبي ما، وتقديرا لكون الكبار يحصلون على أفضل تجربة تعليمية من خلال الممارسة الفعلية للمهارات الجديدة. فمن المهم للمنظمات أن تقيم مدى ضرورة تقديم جزء من البرنامج التدريبي وجها لوجه لضمان فهم واستيعاب المتطوعين للمعلومات الجديدة (Harkins & McCluskey، 2002).

ومع ذلك فسيكون من الخطأ عدم ذكر حقيقة أن هناك كوكبة من الفرص المتاحة للمتطوعين للمشاركة كمتطوعين افتراضيين بدون أن يضطروا مطلقا لدخول المقر المادي للمنظمة (Safrit & Merrill، 2002). وهؤلاء المتطوعون هم أيضا بحاجة للتوجيه الذي ينبغي توفيره كاملاً – قدر الإمكان – عبر تقنيات التعلم عن بعد. وسواء كانت الوحدات التوجيهية ستتم بشكل فردي أو بالمشاركة في دردشة عبر الإنترنت أو في جلسات تعليمية، فعلى المنظمات التكيف مع هذه الحاجة لاستقاء المعلومات عن بعد لكي تنجح في اجتذاب المتطوعين الباحثين عن فرص تطوعية افتراضية و / أو مرتبطة بالتقنيات الحديثة.

وبالنظر لتنوع الأفراد الذين قد يتم ضمهم لأي تجمع من المتطوعين الافتراضيين فذلك يقتضي من المنظمة أن تدرك إمكانية مشاركة أفراد منتمين لعدة أجيال في مرحلة التوجيه أو أي مرحلة تدريبية

أخرى ومن خلال الاستعداد لاستقبال مجموعة متنوعة من الدارسين بمقر التدريب والحصول على المعلومات المسبقة – إن أمكن – عن الأفراد الذين سيشاركون في الجلسة، يمكن لمسيري الجلسات التوجيهية التخطيط بشكل أفضل لتجارب تعلم إيجابية للمشاركين.

فالمتطوعون المخضرمون على سبيل المثال يهتمون جدا بفهم كافة قواعد وسياسات المنظمة وخلفيتها التاريخية قبل أن يبدؤا العمل (Zemke، Raines & Filipczak، 2000)، وذلك لأن تجاربهم التطوعية دائما ما كانت تنطوي على قواعد وإرشادات تفصيلية، وبالتالي فهم أكثر ارتياحا في المنظمة التي يمكنهم فيها العمل بناء على قواعد محددة ومفهومة. ولذلك فالمولودون في السنوات التالية لنهاية الحرب العالمية الثانية هم عموما أكثر ارتياحا للتدريب الذي يتم وجها لوجه مع كتيب إرشادي لاستخدامه كمرجع إضافي. وكذلك فإن التركيز على المستقبل في الجلسة التوجيهية يساعد على جذب اهتمامهم بدرجة أكبر لأنهم مازالوا مهتمين بترك أثر إيجابي على العالم، كما أنهم يستمتعون بالتركيز على كيفية مواجهة التحديات وحل المشكلات، وبالتالي فتصميم وحدات أو جلسات توجيهية توضح لهم تحديدا كيف يمكن لمواهبهم الفردية المساعدة في إنجاح المنظمة؟ سيسهم في تحفيزهم على المشاركة كما سيضمن استمرارية تلك المشاركة.

أما جيل الألفية أو الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة فهم يتبنون مقاربة أكثر رقمية (McKee & McKee،2008)، فهم معتادون على تجاوز المواد التي يفهمونها بالفعل ليصلوا إلى المواد الجديدة التي يحتاجون لتعلمها، وهم يريدون رسوميات وصور لدعم المعلومات، وهم يختلفون في مقاربتهم عن المخضرمين إذ لا يريدون النظر في كتيب إرشادي مطبوع، بل يفضلون البحث عنه على الإنترنت إن احتاجوا للمزيد من المعلومات أو أرادوا إجابة سؤال محدد. ولذلك فمن المهم أن يكون مدير الموارد التطوعية على معرفة كافية بالمتطوعين الحاليين والمحتملين بحيث تكون الجلسات التوجيهية وسيلة للترحيب لا للتعويق.

كل شيء في اليوم الأول؟

بالنظر لأن مرحلة التوجيه قد تكون طويلة نوعا ويتم فيها تغطية كميات كبيرة من المواد أحيانا،

فيجب على مديري الموارد التطوعية مراعاة الحرص في تحديد المعلومات التي يلزم تقديمها في اليوم الأول للمتطوع بالمنظمة. وهنا يأتي دور التقنيات الحالية، فمن الممكن أن يكون المتطوعون أكثر ارتياحا إن سمح لهم باستكمال الوحدات التدريبية القائمة على التقدم الذاتي عبر الإنترنت قبل التدريب وجها لوجه.

وفي بعض المنظمات يتم التعامل مع المتطوعين بشكل فردي – أي أن التدريب بنظام رجل لرجل، فيما تتم جدولة جلسات توجيهية شاملة بصفة شهرية أو كل شهرين أو ثلاثة أشهر في منظمات أخرى. ولكن أيا كان الحال فمن المهم أن تكون الجلسات التوجيهية موجزة بدرجة معقولة وأن تتم فيها تغطية معظم المواد ذات الصلة أولا، مع ضرورة إتمام التوجيه الأساسي خلال الشهر الأول من إلحاق المتطوع بالمنظمة. ولكن في أحوال خاصة يجوز أن تمتد مرحلة التوجيه لمدة عدة أسابيع موزعة على الجلسات موجزة وتقدم فيها المواد بمجرد أن تصبح ذات صلة بإنجاز المتطوع للمهام الموكلة إليه، وهو أسلوب يتيح للمتطوعين إعادة التواصل مع المتطوعين الآخرين الذين شاركوا في نفس جلسات التوجيه الأولية بحيث تنشأ مجموعات تعليمية جماعية للدعم، وهو نظام قد يكون جيدا أيضا بالنسبة لمديري الموارد التطوعية إذ يسمح لهم بالبقاء على اتصال بالمتطوعين الذين قد يكونون تحت إشراف آخرين بالمنظمة ومن ثم يتسنى لهم تلقي تغذية راجعة ومعرفة آخر التطورات فيما يتعلق بنجاح المتطوع وراحته داخل المنظمة.

وبغض النظر عن ذلك فقد أشار «إليس» (Ellis، 1999) إلى أن هناك خطوة مهمة تدعم المتطوعين خلال عملية التوجيه وهي تكليف شخص ما بالتواصل مع المتطوعين في ختام اليوم الأول من تكليفهم، وهو ما يسمح بتلقي التغذية الراجعة والأسئلة والتعليقات والتي يتم بناء عليها تحديد حاجة المتطوع لتدريب إضافي مباشر لإتمام المهمة من عدمه، والتأكد من إلحاق المتطوعين بالموقع المناسب. ويمكن لهذه الخطوة التوجيهية الإضافية أن تؤدي لتجارب إيجابية وتساعد في التقليل من سلوكيات العمل غير الصحيحة أو غير اللائقة كما تشعر المتطوعين بالدعم والأهمية داخل المنظمة.

المتطوعون العرضيون يحتاجون للتوجيه أيضا

فيما أصبح التطوع العرضي يمثل استراتيجية الانخراط التطوعي الرئيسية بدلا من الالتزام التطوعي

طويل الأجل، بدأت المنظمات التطوعية الناجحة في التكيف مع هذا الواقع الجديد بإنشاء نظم إدارية تسمح بإدماج أنواع متعددة من الانخراط التطوعي، ففي العديد من الحالات يتم تدريب المتطوعين العرضيين أثناء العمل مع تبني عملية تعلم حسب الحاجة (Volunteer Canada، 2010)، فيما تقدم منظمات أخرى توجيها مختصرا يتفق مع طبيعة ذلك الانخراط التطوعي قصير الأجل.

وغالبا ما تقوم المنظمات التي تنخرط فيها أعداد كبيرة من المتطوعين العرضيين جلسة توجيه شاملة ومن ثم يحصل المتطوعون العرضيون على توجيه متصل بالوظيفة أثناء الخدمة. وفي المقابل فقد تتطلب منظمات أخرى جلسة توجيه واحدة مكثفة في المهام التطوعية القائمة على مهارات بالغة التخصص، ومن ثم يسمح للمتطوعين العرضيين بالعودة للمنظمة كمتطوعين مرات عديدة أو لعدد محدد من الشهور دون الحاجة لتكرار المشاركة في جلسات التوجيه غير أن قد يكون من المطلوب إجراء تحديثات تدريبية في مراحل مختلفة من التجربة التطوعية لضمان استمرار جودة الأداء.

عندما يصبح التوجيه تدريبا

رغم أن التوجيه يقدم للمتطوع معلومات مهمة عن خلفية المنظمة، فإن عملية إعداد المتطوع للانخراط فعليا في مهام محددة تنطوي على تدريب متعلق بالمهمة المطلوبة، وأحيانا يتم دمج التوجيه والتدريب معا بحيث يشكلان عنصرا واحدا، وفي حالات أخرى يتم إجراء توجيه عام لكافة المتطوعين فيما يتم التدريب داخل القسم الذي يتم إلحاق المتطوع للعمل به، مع الأخذ في الاعتبار أن ضمان اكتساب المتطوعين للمهارات المناسبة لإنجاز المهام المطلوبة هي أداة بالغة الأهمية لاحتفاظ أي منظمة بمتطوعيها.

ويمكن اعتبار التدريب التأهيلي عنصرا من عناصر عملية التوجيه، وهو نوع من التدريب المصمم لضمان اكتساب المتطوعين للمهارات الأساسية والمعارف اللازمة لأداء الوظائف التي تم تكليفهم بأدائها (Rothwell & Sredl، 1987). وغالبا ما يكون ذلك التدريب مخصصا لمهام بالغة التحديد ويشكل تدريبا إضافيا إلى جانب التدريب الأساسي المشمول نمطيا ضمن التوجيه الشامل فقد يضم مثلا التدريب على استخدام برمجية محددة مستخدمة في ذلك الموقع أو التدريب على دقائق وتعقيدات نظام

الحفظ الداخلي في حالة تكليف المتطوع بالمساعدة في سحب أو استبدال الملفات.

ومن المهم في هذه المرحلة الانتقالية من التوجيه إلى التدريب أن يتذكر المسيرون مراجعة كافة المعلومات ذات الصلة حتى أكثرها سهولة، مع الحرص على تجنب اللُغَةَ الاصْطِلاَحِيَّة واللفظات الأولية (الاختصارات) والنكات التي لا يفهمها إلا المتخصصون، إذ قد تشعر المتطوعين الجدد بأنهم دخلاء ويتعين عليهم العمل الشاق ليتم قبولهم (Lipp، 2009). ولذلك فلا يجب افتراض أن المتطوعين الجدد يعرفون كل شيء عن الكيفية التي مارست بها المنظمة عملها على مدى تاريخها بل يجب بدلا من ذلك خلق بيئة تشجع العاملين الجدد على عدم الشعور بالحرج من طرح الأسئلة.

وبمجرد اكتساب المتطوع للمهارات الأساسية للنجاح في أداء المهمة الموكلة إليه تكون مرحلة التوجيه والتدريب (أو مرحلة التعريف) من تجربته التطوعية قد اكتملت، إلا أن التوجيه المبدئي قد يتبعه خلال الشهور القليلة الأولى من الخدمة فرص لاحقة للتسجيل للسماح للمتطوعين الجدد بإعادة التواصل مع المتطوعين الذين كانوا ضمن زمرتهم لدى انضمامهم إلى المنظمة، وكذلك للسماح بتلقي تدريب على مهارات ومعارف إضافية. وهو ما يدعم الاحتياجات التثقيفية للمتطوعين من جهة والتفاعل الاجتماعي الذي يساعد على الاحتفاظ بالمتطوعين بالخدمة من جهة أخرى. ومن ثم يركز التدريب على تنمية المهارات اللازمة للانتقال إلى المستوى التالي أو للمساعدة في أداء مهام جديدة.

الخلاصة

التوجيه خطوة بالغة الأهمية في إعداد المتطوعين للخدمة. ولا يجب اعتبارها خطوة اختيارية، فتبني مقاربة منهجية لاستقطاب المتطوعين يسهم في رضاهم عن التجربة التطوعية ككل، مع دعم نجاح المنظمة في ضمان التزام المتطوعين مما يجعل التوجيه جانبا بالغ الأهمية من استراتيجية المنظمة للاحتفاظ بالمتطوعين وبناء علاقات إيجابية معهم، والحفاظ على استمرارية تلك العلاقات مع المتطوعين. وختاما فإن وضع جدول أعمال يشمل القضية المركزية للمنظمة ونظامها وتوجهها الاجتماعي سيسهم في ضمان إرساء أساس شمولي للانخراط التطوعي، ولذلك فبغض النظر عن كون الخدمة التطوعية عرضية أو جارية فإن التوجيه ضروري ولازم ومهم لنجاح البرنامج التطوعي.

المراجع

Biro–Pollard، W. (2009، August 9). Why volunteers stop serving. Retrieved from http://wendybiro–pollard.com/2009/08/09/why–volunteers–stop–serving

Eisner، D.، Grimm، R. T.، Maynard، S.، & Washburn، S. (2009، Winter). The new volunteer workforce. Stanford Social Innovation Review. Retrieved from http://csi.gsb.stanford.edu/print/2198

Ellis، S. J. (1999). Preparing for the volunteer's first day. Retrieved from www.energizeinc.com/art/afoc.html

Fader، S. (2010). 365 Ideas for recruiting، retaining، motivating، and rewarding your volunteers: A complete guide for nonprofit organizations. Ocala، FL: Atlantic Publishing Group.

Harkins، S.، & McCluskey، F. (2002). Burning for success: How volunteer fire departments motivate teams، coach leaders and deliver killer customer service without spending a dime. New York: Writers Advantage.

Kyrwood، D. L.، & Meneghetti، M. M. (2010). Volunteer staffing and development. In Keith Seel (Ed.)، Volunteer administration professional practice (pp. 144–209). Dayton، OH: LexisNexis.

Lee، J. F.، & Catagnus، J. M. (1999). What we learned (the hard way) about supervising volunteers: An action guide for making your job easier. Philadelphia، PA: Energize، Inc.

Lipp، J. L. (2009). The complete idiot's guide to recruiting and managing volunteers. New York، NY: Penguin.

McCurley، S.، & Lynch، R. (2006). Volunteer management (2nd ed.). Ontario:

Johnstone Training and Consultation.

McKee، J.، & McKee، T. W. (2008). The new breed: Understanding and equipping the 21st–century volunteer. Loveland، CO: Group Publishing.

Merrill، M. (2005). The role of orientation in volunteer programmes. Retrieved from http://www.worldvolunteerweb.org/resources/how–to–guides/manage–volunteers/

Nagy، J.، Berkowitz، B.، & Wadud، E. (2010). The community tool box: Developing volunteer orientation programs. Retrieved from http://ctb.ku.edu/en/table contents/sub_section_main_1108.aspx

Rothwell، W. J. & Sredl، H. J. (1987). The ASTD reference guide to professional human resource development roles and competencies (2nd ed.، Vol. 1) Amherst، MA: HRD Press.

Safrit. R. D.، & Merrill، M. (2002). Management implications of contemporary trends in volunteerism in the United States and Canada. Journal of Volunteer Administration، 20 (2)، 12–23.

Truesdell، W. H. (1998). New employee orientation: Starting off on the right foot. Retrieved from www.managmenet–advantage.com/products/free–ee2.htm

Vineyard، S. (1990). The great trainer's guide: How to train almost anyone to do almost anything. Downers Grove، IL: Heritage Arts.

Volunteer Canada. (2010). Volunteer management theory. Retrieved from http://volunteer.ca/topics–and–resources/volunteer–management/

Wilson، M. (1976). The effective management of volunteer programs. Boulder، CO: Johnson Publishing.

Zemke، R.، Raines، C.، & Filipczak، B. (2000). Generations at work: Managing the clash of veterans، boomers، Xers، and nexters in your workplace. New York، NY: AMA Publications.

الفصل العاشر: تدريب المتطوعين

ماري كاي هود (Mary Kay Hood، MS)
مؤسسة هندريكس للصحة الإقليمية

المتطوعون حالياً جاهزون للسفر وهم على أتم الالتزام والتوجيه والاستعداد، أليس كذلك؟ لا، ليس بهذه السرعة. فعلى الرغم من الطبيعة المشابهة لكلٍ من التوجيه والتدريب، لكنهما بكل تأكيد مفهومان مختلفان ولكل منهما أغراض مختلفة. ينطوي التوجيه على نبذة ومقدمة عامة على نطاق واسع عن المنظمة وثقافتها ومعاييرها والقواعد واللوائح الأساسية إلى جانب التوقعات السلوكية. وعلى الجانب الآخر، يزود التدريب المتطوعين بأساليب ليكونوا ناجحين في وظائفهم أو مهامهم أو فرصهم المحددة لهم.

ومع السعي المستمر لإبقاء المتطوعين على المسار الصحيح من أجل المنظمة، يتضح أن توفير تدريب ذي معنى ليس إلا طريقة واحدة لإبقائهم منخرطين في العمل في المسار الصحيح. ووفقًا للكتاب الميداني الخامس "الانضباط" (من تأليف "سينجي" و"كلينر" و"روبرتس" و"روس"، 1994) (Senge، Kleiner، Roberts، & Ross، 1994)، يُعتبر التدريب جزءًا من بناء المنظمة التعليمية وذلك ليس فقط لأن المنظمات تريد أداءً متقدماً ولكن أيضًا لتحسين الجودة وبناء ميزة تنافسية وتنشيط القوى العاملة وإدارة التغيير، حيث يتطلب العالم الحالي أن يكون التدريب جزءًا من نجاح المنظمة، ويتبعه انخراط المتطوعين في التدريب لنفس الأسباب.

يرى سينجي (Senge) أن القدرة على القيام بأشياء لم يكن من الممكن القيام بها من قبل ما هي إلا طريقة واحدة لقياس دورة التعلم الحقيقية. تقع المهارات والقدرات في نطاق ثلاثة مجالات كما هو موضح في الشكل 10 – 1 أدناه.

الشكل ١٠–١: المجالات الثلاثة للمهارات والقدرات

1 – الطموح: الرغبة أو القدرة على السعي نحو مزيد من المعلومات.
2 – التأمل والحوار: القدرة على تأمل المعلومات والسلوك.
3 – التصور/ وضع المفاهيم: القدرة على رؤية الأنظمة والقوى واسعة النطاق التي تعمل معًا لإحياء العالم الذي نعيش فيه.

أنماط التعلم:

يتناول كل من جونز & تشين (Jones & Chen) التعلم التجريبي في دليل تدريب المشرف الجديد (2002). ووفقًا لنظرية فايفر & جونز (Pfeiffer & Jones) عن دورة التعلم التجريبي (1981)، هناك خمس مراحل تم توضيحها في الشكل 10 – 2:

1 – المواجهة: مرحلة النشاط التي تنطوي على الانخراط في الأنشطة المشتركة المتعلقة مباشرة بالمهام والواجبات.
2 – النشر: يشارك الأفراد ما تعلموه مع الآخرين.
3 – المعالجة: المناقشة الجماعية التي تعزز أنشطة التعلم.
4 – التعميم: الانتقال من المناقشة النظرية إلى كيفية تطبيقها في العالم الواقعي.
5 – التطبيق: الانتقال من التعميم إلى التنفيذ الفعلي.

بينما تركز معظم أنشطة التدريب على مرحلة التجربة، تكمن أهمية المراحل الأربعة الأخرى في تعزيز مبدأ تبادل المعلومات، إذ ليس من السيء طرح الأسئلة التي ثارت في جوهر كل مرحلة خلال عملية التدريب. قد يتم التعامل مع طرح الأسئلة بالعواطف في مرحلة النشر: ما مر به المتطوعون من تجارب وما إذا لاحظوا ما مر به الآخرون من تجارب. أما بالنسبة لمرحلة المعالجة، فلابد وأن تركز الأسئلة على ما إذا كان المتطوعون قد لاحظوا أنماط السلوك الصادرة من المجموعة.

الشكل ١٠–٢: دورة التعلم

أما في مرحلة التعميم، فإنه ينبغي مناقشة الأسئلة التي تدور حول الاستنتاجات المستخلصة من التدريب وكيفية تأثر العمل من جراء تلك الاستنتاجات. تركز مرحلة التطبيق، كما يوحي اسم تلك المرحلة، على كيفية ترجمة التدريب إلى العمل الفعلي والذي بدوره يسمح للمتطوعين ببحث التنفيذ الفعلي.

الشكل ١٠–٣: إطار التعلم

وبطريقة مماثلة، يشير «سينجي» وآخرون (Senge et al.، 1994) إلى إطار التعلم (الشكل 10 – 3) بدءاً بمرحلة التأمل. تركز هذه المرحلة على التفكير والشعور بما هو على وشك الحدوث. وكلما استمر التعلم، يأتي السياق في المرحلة التالية، فالسياق هو كل ما يتعلق بوضع الأفكار والاحتمالات – التفكير خارج الصندوق – وإعادة ترتيب الأفكار الحالية بصور جديدة. وبمجرد التحقق من كافة الخيارات، تأتي مرحلة القرار والتي يتم فيها غالباً تقرير خطط العمل. تلك المرحلة يقع فيها وضع الخيار المحدد قيد التنفيذ العملي. وأخيرًا، تأتي مرحلة التنفيذ الفعلي التي يتم فيها تنفيذ المهمة فعليًا، وكثيرا ما يتم ذلك في إطار التفكير التجريبي ويساعد «التنفيذ» في تحديد ما إذا كان هذا هو مسار العمل الصحيح بحيث يمكن إجراء التغييرات إذا لزم الأمر.

بينما يشير إطار التعلم إلى الفرد، فإنه بالنظر إلى هذا الإطار في بيئة جماعية، يتم ترجمته إلى التفكير العام والمعنى المشترك والتخطيط المشترك والعمل المنسق. ويشير «ديفيد كولب» (David Colb، 1994) إلى أن انجذاب معظم الناس بشكل طبيعي إلى مرحلة أو مرحلتين من هذه المراحل. لذا يشير كولب إلى التعلم رباعي الأنماط كما هو موضح في الشكل 10 – 4.

الشكل ١٠–٤: التعلم رباعي الأنماط

بعد ذلك، يأتي أصحاب التفكير الحر ليكونوا بمثابة مقدمي أفكار رائعة، حيث يكون بمقدرتهم رؤية الأشياء أو المشاكل أو الحلول من جميع وجهات النظر المختلفة. وهناك ضرورة لوجود هؤلاء أصحاب التفكير الحر من أجل التعلم الناجح لأنهم هم الذين سيقدمون البدائل والخيارات. يتخذ صانعو السياق، الذين يُعتقد أنهم مفكرو الأنظمة، جميع الخيارات المقدمة ويضعون الفرضيات ويشيرون إلى أسباب إمكانية عمل شيء ما أو عدم نجاحه. بينما يكون الباحثون عن الحلول الذين يتم

اعتبارهم أصحاب التفكير الحر، قادرين على التفكير في الملخص، فإنهم يتجهون نحو التجربة للتحقق من تحليل الحل. تم تسمية المجموعة الأخيرة باسم «مساعدي الآخرين»؛ لأنهم يجعلون العملية بأكملها متوافقة للمجموعة كلها. بالتنقل بين الأنماط الأربعة، يمكن لهم الانتقال من المرحلة النظرية إلى الواقع.

تعتقد مختبرات التدريب الوطنية في مدينة بيثيل بولاية «مين» أن هناك إطارًا هرميًا للتعلم كما هو موضح في الشكل 10 – 5. ويتكامل هذا الإطار الهرمي مع متوسط معدلات الاحتفاظ بالمادة المستفادة ويرتبط بمفهوم التعلم السمعي والبصري والتجريبي.

الشكل ١٠–٥: إطار التعلم الهرمي:

يتفق كلٌ من التعليم والتدريب بشكل عام على أن هناك ثلاثة أنماط أساسية للتعلم: بصري وسمعي وحركي. يعتمد التعلم على الحواس لمعالجة المعلومات، ويميل معظم الناس إلى استخدام أحد حواسهم بشكل أكبر من الحواس الأخرى. ويتعلم المتعلمون مستخدمو حاسة البصر من خلال الرؤية والبحث. ويتعلم المتعلمون مستخدمو حاسة السمع عن طريق السمع والاستماع. ويتعلم المتعلمون مستخدمو نمط التعلم الحركي عن طريق اللمس والعمل. لدى الشخص مزيج من أنماط التعلم، حيث قد يستخدم البعض أسلوبًا واحدًا في نفس الموقف وقد يستخدم أسلوباً مختلفاً في موقف مختلف. يمكن تلخيص الخصائص العامة لهؤلاء الأنواع الثلاثة من المتعلمين على النحو التالي:

(أ) المتعلمون مستخدمو نمط التعلم البصري:

- تدوين العديد من الملاحظات بالتفصيل.
- الميل إلى الجلوس في المقدمة.
- يكونون عادة من أصحاب المظهر الجميل ومن محبي النظافة.
- غالبًا ما يغمضون أعينهم لتصور أو تذكر شيء ما.
- يبحثون عن أشياء لمشاهدتها في حالة الشعور بالملل.
- يكون لديهم الشغف لرؤية ما يتعلمونه.
- يستفيدون من الإيضاحات والعروض التقديمية المستخدم فيها ألوان.
- ينجذبون نحو إلى الكلام المكتوب أو المنطوق الغني بالصور.
- يفضلون السعي وراء ما هو مثير ليكنوا بمنأى عن التشتيت السمعي والحركي.
- يبحثون عن البيئة المثالية الساكنة.
- لديهم تصور واضحة وذكي عن التجربة.

(ب) المتعلمون مستخدمو نمط التعلم السمعي:

- يجلسون في المكان الي يمكن يمكنهم الاستماع فيه جيداً ولكن لا يبالي أي منهم بما يحدث أمامه.
- لا يحبذون تنسيق الألوان أو الملابس ولكن يمكنهم تفسير سبب ارتدائهم لملابس معينة.

- يهمسون أو يتحدثون إلى أنفسهم أو الآخرين عندما يشعرون بالملل.
- يكتسبون المعرفة من خلال القراءة بصوت عال.
- يتذكرون من خلال لفظ الدروس لأنفسهم (يمكنهم ترجمة المفهوم أو وصفه بالكلمات).
- يتعرفون على الأصوات المتعلقة بالتجربة.

(ج) المتعلمون مستخدمو نمط التعلم الحركي:

- يحبون النشاط وأخذ فترات راحة متكررة.
- يُعبرون عما يريدون الحديث عنه بأيديهم ومن خلال الإيماءات.
- يتذكرون ما تم عمله ولكن لديهم صعوبة في تذكر ما قيل أو شوهد.
- يبحثون عن أسباب لعدم المبالاة أو الانتقال لمكان آخر عند الشعور بالملل.
- يعتمدون على ما يمكنهم تجربته أو أدائه بشكل مباشر.
- تساعدهم أنشطة، مثل: الطهي والبناء والهندسة والفن، على الإدراك والتعلم.
- يستمتعون بالرحلات والمهام الميدانية التي تنطوي على معالجة المواد.
- يجلسون بالقرب من الباب أو في مكان آخر، بحيث يمكنهم النهوض والتنقل بسهولة.
- لا يستمتعون بالراحة في الفصول الدراسية حيث يفتقرون إلى فرص التجربة العملية.
- يتواصلون عن طريق لمس وتقدير التشجيع المعبر عنه مادياً، مثل التعبير عن الإحساس بالرضا عن أنفسهم.
- يتكون لديهم شعورٌ قويٌّ تجاه التجربة.

في حين أن أنماط التعلم الثلاثة مقبولة بشكل عام في الساحة التعليمية، يمكن تقسيمها أكثر قليلاً إلى الأنواع التالية:

- **بصري (مكاني):** حيث يتم تفضيل استخدام الصور والأفلام والفهم المكاني.
- **سمعي (سمعي – موسيقي):** يكون فيه الأفضلية لاستخدام الصوت والموسيقى.
- **لفظي (لغوي):** يكون فيه الأفضلية لاستخدام الكلمات سواء في الكلام أو الكتابة.

- **بدني (حركي):** يكون فيه الأفضلية لاستخدام الجسم واليدين وحاسة اللمس.
- **منطقي (رياضي/ حسابي):** يكون فيه الأفضلية لاستخدام المنطق والتسبيب والأنظمة.
- **اجتماعي (التعامل مع أشخاص):** يكون فيه الأفضلية للتعلم في مجموعات أو مع أشخاص آخرين.
- **فردي (شخصي):** يكون فيه الأفضلية للعمل بمفرده باستخدام الدراسة الذاتية.

ينبغي مراعاة أنماط تعلم الكبار عند تدريب المتطوعين ولكن من المهم عدم تجاهل أهمية المتغيرات الفسيولوجية والنفسية الاجتماعية. ونقلاً عن الموقع الالكتروني: volunteertoday.com – يمكن وصف المتغيرات الفسيولوجية كما يلي:

- **الصحة:** يمكن أن تؤثر الظروف المادية المؤقتة أو المستمرة على الحضور ومدى الانتباه والقدرات المعرفية.
- **السمع:** إذا كانت التقنيات السمعية مستخدمة في التدريب، فإن ضعف السمع له تداعيات كبيرة على التدريب.
- **الرؤية:** يعاني الكبار (والمراهقون) من جميع الأعمار من مشاكل بصرية قد تعوق قدرتهم على قراءة المواد المطبوعة.
- **الطاقة:** مع تقدم المتطوعين في العمر، يمكن أن تتأثر مستويات الطاقة لديهم بالإرهاق بما يؤدي إلى وضع تناقص الطاقة.

وتنطوي المتغيرات النفسية الاجتماعية على ما يلي:

- **الشخصية:** عادة ما تعني الطريقة المتسقة للتصرف وتشمل: التوجهات الاجتماعية والدوافع والقيم والمعتقدات والمزاج والتصرف المُرضي والسمات النمطية والقدرات الفكرية والمعرفية والقوام.
- **الإدراك:** يعني أن التعلم عملية تتأثر بحالة المتعلم ومعرفته المسبقة والمواقف التي تعرض له
- **الدور:** يُعرف بأنه مجموعة اجتماعية من الحقوق والالتزامات.
- **التجربة:** غالبًا ما تعتبر "الخصائص الديموغرافية" بالنسبة للتعلم وهي تتعلق بالعمر والجنس والعرق والدين والتراث والتعليم والمنطقة وتاريخ العمل وما إلى ذلك.

إن فهم أنماط تعلم الكبار والمتغيرات الفسيولوجية والنفسية الاجتماعية ما هو إلا طريقة واحدة لتحقيق نجاح المتطوعين المشاركين في المنظمة. هناك عامل آخر ينبغي أخذه بعين الاعتبار وهو الصلة بين الأجيال، بمعني آخر: كيفية ارتباط قضايا الأجيال بالأفراد وكيفية توقف التدريب الناجح على ذلك الارتباط ذلك.

قضايا الأجيال

يرى "ريتشارد ماكبراين" (Richard McBrien، 1981) ما يلي:

لقد لوحظ أنه إذا تم تقسيم الخمسين ألف سنة الأخيرة من الوجود البشري إلى أعمار تقارب اثنين وستين فترة عمرية، نجد أن هناك حوالي ثمانمائة فترة عمرية من الوجود البشري، منهم حوالي ستمائة وخمسون ممن قضوا حياتهم في الكهوف. وخلال السبعين فترة الماضية فقط، كان من الممكن التواصل من خلال الكلام المكتوب. وخلال الفترات العمرية الستة الأخيرة، كان بإمكان المجتمع البشري التواصل عبر الكلام المطبوع، ولكن لم نتمكن من قياس الوقت بدقة إلا خلال الفترات العمرية الأربعة الأخيرة، حيث عرف العالم استخدام المحرك الكهربائي خلال آخر سنتين. وفي نفس الفترة العمرية – خاصتنا – رأينا جزءًا من العالم يمر بنجاح من مرحلة الزراعة كشكل أساسي من أشكال العمل البشري إلى مرحلة العمل اليدوي بالمصانع، ومن ثم انتقل إلى ما يسمى بأعمال موظفين مثل: البائعين والمسؤولين والمعلمين ومقدمي خدمات الاتصال وما إلى ذلك.

من المثير للاهتمام في هذا المفهوم أن نفكر في جميع التغييرات التي حدثت في المرحلة العمرية. في عالمنا اليوم، تحدث هذه التغييرات بوتيرة أسرع مما كانت عليه في الحياة السابقة. إن التعامل مع المتطوعين في أي منظمة يعني التعامل مع أفراد من جميع الفئات العمرية، بما في ذلك المراهقين حتى البالغين 90 عامًا. يتطلب التعامل مع المراهقين الشباب تنوعًا وأساليبًا مختلفة عن التعامل مع المتطوعين من الكبار. أضف إلى ذلك فكرة الإدراك ودوام المتطوعين في برامج المتطوعين، حيث أنه من السهل إدراك أن فهم الأجيال يساعد في توفير بيئة تطوعية للجميع. إن إتقان فن التدريب أو الإدراك أو المداومة أو أي

جانب آخر من إدارة البرنامج التطوعي يعتمد على فهم جمهور المنظمة، حيث يختلف جمهور الشباب والمراهقين اليوم اختلافًا كبيرًا عن المتطوعين الأكبر سناً الذين قد يكونون في برامج المتطوعين.

ويرى "لانكاستر" و"ستيلمان" (Lancaster & Stillman، 2002) أن الأجيال الأربعة تنقسم إلى ما يلي:

- **التقليديون/ المتمسكون بالفكر التقليدي:** مواليد من 1900 إلى 1945.
- **مواليد السنوات التالية لنهاية الحرب العالمية الثانية:** من مواليد 1946 إلى 1964.
- **الجيل "إكس":** مصطلح يشير إلى الفئات التي ولدت ما بين 1965 إلى 1980.
- **جيل الألفية:** من مواليد 1981 إلى 1999.

ويعتقد الباحثان أن الأحداث والظروف التي يعيشها الأفراد في سنوات التكوين هي تلك التي تحدد من نحن؟ وكيف نرى العالم بوصفنا بالغين؟. وعلى الرغم من وجود مراحل حياة مشتركة يمر بها الجميع، إلا أن أجيال مختلفة لا تقترب من مراحل الحياة المشتركة هذه بنفس الطريقة.

يقدم الشكل 10 – 6 صورة ملتقطة عن بيانات تعداد عام 2000 وهي توضح الأرقام التي تشكل نطاق الأجيال.

الشكل ١٠-٦: إجمالي السكان حسب العمر والجنس: ١٩٠٠ & ١٩٥٠ & ٢٠٠٠

المصدر: مكتب الإحصاء الأمريكي.

هناك بعض الحكايات المثيرة للاهتمام حول الأجيال، منها:

- يُشار أحيانًا إلى جيل الألفية باسم جيل الانترنت أو الجيل «واي» (الأشخاص الذين ولدوا في الحقبة بين منتصف الثمانينيات كأقصى حد إلى منتصف التسعينات). وقد نشأ جميع أفراد هذا الجيل على استخدام أجهزة الكمبيوتر والإنترنت والتكنولوجيا التفاعلية. وهو أمر غريب تمامًا عن الجيل المخضرم/ القديم في سنوات تكوينه. ومع ذلك، فالشيء المهم الذي يجب تذكره عند التفكير في التكنولوجيا هو أن هذه هي المرة الأولى في التاريخ التي يكون فيها ذات قوة فاعلة على شيء مهم.
- إن جيل مواليد السنوات التالية لنهاية الحرب العالمية الثانية هو أكبر جيل شهده هذا البلد وهم يمثلون حالياً ٪45 من السكان البالغين.
- الجيل «إكس» (الفئات التي ولدت ما بين 1965 إلى 1980) هو أصغر جيل في تاريخ الولايات المتحدة ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى إدخال حبوب منع الحمل التي مكنت الناس للمرة الأولى من تحديد موعد ولادة وعدد الأطفال الذين يرغبون في إنجابهم، كما هو موضح في الشكل 6–10. وبالتالي، فإن أصغر جيل بعد جيل مواليد السنوات التالية لنهاية الحرب العالمية الثانية هو الجيل «إكس».

وبغض النظر عن عدد الأجيال التي تؤخذ بعين الاعتبار، يكمن بقاء الأعمال قيد الوجود في التواصل، إذ تفكر الأجيال المختلفة وتعالج المعلومات وتتواصل بشكل مختلف والسبب في ذلك هو مفهوم «تحديد اللحظات» (ميريل – 2001). إن السؤال الرئيسي الذي ينبغي طرحه عند تحديد قيم الناس ليس: كم عمرهم الآن؟ بل ما حدث عندما كانوا صغارًا، فالشخص المخضرم من الجيل التقليدي سيذكر الكساد والحرب العالمية الثانية. ويمكن سؤال شخص من مواليد الفترة التالية لنهاية الحرب العالمية الثانية، وسيجيب عن مكانه عندما سمع بإطلاق الرصاص على الرئيس الأمريكي جون فيتزجيرالد كينيدي. عاصر الجيل التالي لنهاية الحرب العالمية الثانية حرب فيتنام، ومن المرجح أن يسرد الجيل «إكس» تفاصيل انفجار مكوك الفضاء تشالنجر وحرب الخليج الأولى كشيء كان له تأثير كبير عليهم. وبالطبع، سيذكر جيل الألفية أحداث هجمات الحادي عشر من سبتمبر. إن التأثير الكامل لتلك اللحظة الحاسمة لا يزال ينبغي رؤيته، علماً بأن مثل هذا الحدث قد غيّر بالتأكيد وجه العمليات اليومية لهذا البلد الحاصل فيه.

وقد تم تلخيص بعض خصائص الأجيال وتوضيحها في الشكل 10 – 7 أدناه.

الشكل ١٠–٧: خصائص الأجيال المختلفة

	مواليد من بعد نهاية الحرب العالمية الثانية	الجيل إكس	جيل الألفية
الثقة	X	X	X
المعرفة التكنولوجية		X	X
التوجه نحو العمل في فريق	X		X
الذكاء الفطري			X
الوعي العالمي		X	X
التنوع		X	X
التفاؤل	X		X
التنظيم	X	X	X

وبالنظر إلى اللحظات الحاسمة، يُثار هذا السؤال: كيف يترجم هذا إلى قيم بالنسبة لكل جيل؟ بالنسبة لقدامى المحاربين، فهو جيل يتمتع بالاستقرار والإخلاص، حيث عمل الجيل للعمل لدى شركة واحدة ثم تقاعد بعد 35 إلى 45 سنة وقد تعاملوا مع الأشياء بطريقة متسقة وموحدة ورفعوا من شأن القانون والنظام. ومع وجود أدوار متميزة لكلا الجنسين بهذا الجيل، فإن هذا الجيل قد عمل بجد وكان كارهاً للغموض والتغيير. وبعد أن تغير تشكيل هذا الجيل بسبب الكساد والحرب، أعاد بناء الأمة وسط موجات الحلم الأمريكي، هذا الجيل يحترم الآخرين ويقدر خبراته ويأمل في تقييم خبراته وتفانيه في العمل. إن المحاربين القدامى بشكل عام يقدرون العمل الشاق والواجب والتضحية والاقتصاد والجودة في العمل. وبصفته جيلاً قد عمل غالبًا في نفس الأماكن طوال حياته العملية، فهذا الجيل لا يحبذ التغيير ويرتاح للطريقة التي تم بها عمل الأشياء ولا يرى أي داعي لتحريك الأشياء من أجل التغيير وفلسفته هي أنه طالما ليست مكسورة، لا تقم بإصلاحها.

يمثل جيل مواليد ما بعد نهاية الحرب العالمية الثانية 45 ٪ من السكان البالغين في الولايات المتحدة ويعمل 70 ٪ من النساء منهم خارج المنزل ولأول مرة يأتي في الصدارة نساء ممن كانت أدوارهن التقليدية

بمثابة أمهات بالمنزل. أما في العصر الحالي، يحارب هذا الجيل ضد السلطة مع الحنين إلى الستينيات وهو متفائل في الطبيعة ويميل نحو العمل الجماعي (في مجموعات) ويبحث عن النمو الشخصي والإرضاء ويريد التقدير والإقرار بأن مساهمته فريدة ومهمة. وبصفته جيلاً بدأ بشن حملات لقضاياه في الستينيات، سيثير هذا الجيل مرة أخرى حملات لقضاياه من خلال أنشطته في سنوات التقاعد من خلال العمل بدوام جزئي أو الأنشطة التطوعية وعلى أي حال، سيعيد هذا الجيل الواعي اجتماعيًا تمييز الأمور في المستقبل بنفس الطريقة التي أعاد فيها تحديد وتمييز الأشياء في الماضي. ومن خلال عقلية «اشتري الآن وادفع لاحقًا» – يسعى هذا الجيل إلى العمل بكفاءة ولكنه لا يزال يعطي قيمة للهيكل الهرمي لمن يستعين بهم من أجل التوجيه والمشورة وأحيانًا القرارات.

يمثل الجيل «إكس» أصغر جيل في تاريخ الولايات المتحدة وهذا هو الجيل الأول من الأطفال الصغار الذين أتوا إلى الحياة ليجلسوا بمفردهم في المنزل؛ لأن الوالدين يذهبان للعمل. بالنظر إلى ذلك الوضع، فقد كان لدى الوالدين رغبة في إنجاب هؤلاء الأطفال حقًا، وحيث كان هذا الجيل في كثير من الأحيان مستقلاً وكثير الموارد، كان لديه القليل من عقلية الناجين. وعلى الرغم من أن هذا الجيل يريد أن يحظى بالتقدير، لكنه يريد المرونة وأعمال طويلة الأمد. ومع الشروع في تأسيس بيئة جماعية، منح هذا الوضع ذلك الجيل العائلة التي لم تكن لديهم أبداً عندما كانوا أطفالاً؛ لأن كلا الوالدين كانا يذهبان للعمل. ومع تركيز هذا الجيل على ذات شخصه، يسعي أفراده لكسب قوتهم يوماً بيوم ويسعون ويرغبون في التخلص من المهام غير الضرورية في محل عملهم، كلما أمكن ذلك.

ينتمي جيل الألفية إلى مجموعة من الآباء الأكثر تنوعًا في العمر وعلى هذا النحو، يمكن الحكم على هذا الجيل من خلال حقيقة مفادها أن والديهم كانت لديهم الرغبة في إنجابهم بشكل مؤكد وأنهم سوف يكونوا مطلوبين في سوق العمل بشدة. منح الآباء هذا الجيل وقتًا جيدًا والنتيجة هي ظهور جيل من الشباب المدلل والواثق من نفسه، إذ أن هذا الجيل قد يكون أكبر جيل قد جاء إلى الحياة بعد الجيل التالي لنهاية الحرب العالمية الثانية وسوف يشكل هذا الجيل الاتجاهات والاستهلاك والأسواق في المستقبل.

حيث أن هذه المجموعة تتمتع بالمعرفة التكنولوجية، فإن لديها إصراراً على استخدامها والاستفادة

منها حتى تعمل بشكل سليم. ومع امتلاك هذا الجيل القدرة على تعدد المهام، فإنه بحاجة إلى الإشراف والبنية وفرص النمو والتنوع في المشاريع. وكما أن لدى هذا الجيل أهدافاً مالية وشخصية سامية ويتوقع تحقيقها بالكامل. يسأل جيل الألفية دائمًا: ما هي الخطوة التالية؟ يفعل هذا الجيل أشياء وفقا لمبادئه بمجرد ظهور تلك الأمور. ومع عقلية الربح من أجل الإنفاق، فإنه من المرجح أن يقوم هذا الجيل بالضبط بما يطلب منه فقط، لا أكثر أو أقل. وخلال فترة النمو الاقتصادي، قامت الدولة بتحول اقتصادي في منتصف المسار بما أدى إلى تغيير الأجيال أيضًا. ومع التغير الاقتصادي والحدث العالمي اللاحق في الحادي عشر من سبتمبر، لن يظهر التأثير طويل المدى لهذه الأحداث إلا في المستقبل. ومع ذلك، فإن من المهم أن نتذكر أن جيل الألفية لم يعرف أبدًا الحياة بدون التكنولوجيا وفي حين يتذكر الكثير منا دخول التلفزيون الملون، فقد نشأ هذا الجيل على استخدام الهواتف المحمولة وأجهزة النداء والفاكس والبريد الصوتي وأجهزة الكمبيوتر التي يمكن حملها بين اليدين.

الشكل ١٠–٨: الاختلافات بين الأجيال

المحاربون القدامى	مواليد ما بعد الحرب العالمية الثانية	الجيل "إكس"	جيل الألفية
العمل الشاق	الإنجاز الشخصي	عدم التأكد	ما التالي؟
المهام	التفاؤل	التركيز الشخصي	التنفيذ وفقا لمبادئي
التضحية	شن حملات لقضاياهم	العمل من أجل اليوم	التصرف عقب ظهور الأمور
التدبير	اشتري الآن/ ادفع لاحقاً	الادخار، الادخار ثم الادخار	المكسب في أجل الانفاق
العمل بسرعة	العمل بكفاءة	التخلص من المهام الثقيلة	تنفيذ ما يُطلب منه بالضبط

وعندما يتعلق الأمر بالقيم، تظهر بعض الاختلافات بين الأجيال كما هو موضح في الشكل 10 – 8 أعلاه.

ومع فهم أن هناك أربعة أجيال تعمل معًا في المنظمة، فإنه ينبغي أن يتمكن المدراء/ المشرفون والقادة من التواصل بأربع لغات من أجل النجاح، فكل جيل من هذه الأجيال الأربعة يتم التعامل معه بلغة معينة كما هو موضح. ومع استخدام التواصل كجزء من التدريب، تتطلب تقنيات التواصل مع كل جيل فهم

أفضل طريقة تواصل مع كل جيل وتتطلب تقديم المعلومات بطريقة يمكن فهمها بشكل أفضل من قبل الجيل الذي يتلقى المعلومات.

مكونات وعناصر التدريب

لا تفترض أبدًا أن الناس يعرفون ويدركون ويفهمون ما يبدو أنه طبيعة ثانية بالنسبة لك. يحتاج الجميع إلى التوجيه نحو البيئة والتدريب على كيفية النجاح في المهام / الواجبات التي يتوقع منهم القيام بها. **وعندما تبدأ في التفكير في تصميم برنامج هادف، عليك التفكير فيما يلي:**

1 – ما هي المعرفة أو المهارات أو القدرات التي يحتاجها المتطوع لأداء المهمة الموكلة إليه؟

2 – ما نوع المهارات التي يفترض أن يوفرها التدريب؟

3 – ما نوع خبرات التعلم الفردية التي يمكن دمجها والتي ستمنح المتطوعين فرصًا كبيرة لممارسة المهارات المطلوبة؟

يُعتبر دمج فرص التدريب الهادف في برنامج المتطوعين استثمارًا وعادة ما يُنظر إليه على أنه نفقات تدفعها معظم المنظمات وبالتالي، سيكون من الواضح العائد على المدى الطويل للموارد المدربة بشكل كاف. وكلما تم تحديد التصميم، على المنظمة تعزيز كل قسم والمنظمة بأكملها باعتبارها إحدى ثقافات التعلم. وهذا يبعث برسالة للمتطوعين بأن التدريب لا يقتصر فقط على المتطوعين الجدد. وإذا لم يبقى المتطوعون والعاملون بأجر على اطلاع دائم بالتغيرات السريعة في عالم اليوم، فإن المنظمة ستتخلف عن الركب وتصبح بالية.

ينبغي أن تكون الإدارة داعمة للتدريب واحتياجاته، إذ أنه من السهل تصديق أن الحل السهل لاحتياجات المنظمة هو الحصول على متطوعين ... ولكن إذا لم يكن هؤلاء المتطوعون مدربين تدريباً كافياً، فكيف تتوقع المنظمة أن يبقى المتطوعون متمسكين بقضيتك أو بالمنظمة؟ وهذا بالطبع ينسف المفهوم الكامل المتمثل في جعل المتطوعين يشعرون حقًا وكأنهم جزء من المنظمة.

هناك حالات تستدعي مشاركة المعارف/ المعلومات العامة التي يمكن القيام بها في بيئات المجموعات المجموعة الكبيرة (معلومات واسعة عن المنظمة والتوقعات متعلقة باللوائح الأساسية وما إلى ذلك). وكلما كانت توقعات التدريب أكثر تعقيدًا وصعوبة، قل عدد أفراد المجموعة أصغر وهذا بالطبع يتيح فرصة مناسبة للمتطوعين لفتح باب المناقشة وطرح الأسئلة ومراجعة التعلم وتطوير المهارات.

إذا ظهرت لدى منظمتك فكرة دورات التدريب الصغيرة وحيث أنها قد تزيد من جدولك، عليك التفكير في الاستعانة بمتطوعين أكثر خبرة للعمل كمدربين في التدريب، حيث يمكن للمتطوعين من ذوي الخبرة تقديم أمثلة ممتازة عن لعب الأدوار مع توفير نظرة ثاقبة حول أفضل السبل للتعامل مع المشاكل والاعتراضات.

من ضمن مهام مدير برنامج المتطوعين مساعدة المتطوعين المحتملين على تحقيق أفضل نتائج من خلال جهود التدريب المقدمة. تتضمن بعض النصائح للمساعدة في هذا الجهد ما يلي:

- ينبغي أن يتم التدريب بشكل تدريجي على نحو متزايد، بمعدل خطوة واحدة في كل مرة، بناءً على القاعدة القائمة.
- ينبغي أن يكون التعلم في ترتيب منطقي منظم، بحيث يمكن تعلم المحتوى بالتسلسل.
- ينبغي تقديم أمثلة ملموسة في التدريب، حيثما أمكن، لأنها تعزز الفكرة للمتطوع.
- عدم القلق من طلب تعليقات المتطوعين للتأكد من استيعابهم للمحتوى.
- ينبغي تعزيز التعلم لدى المتطوعين حتى تظهر عليهم علامات الفهم والكفاءة.
- حيثما أمكن، ينبغي التوضيح من خلال القيام بالمهام فعليا أو من خلال لعب الأدوار، فهذا يجعلها أكثر واقعية.

إنشاء بيئات التعلم

لا تتجاهل البيئة التي سيجري فيها التدريب، حيث أنه من المهم خلق بيئة تعليمية لزيادة استيعاب المفاهيم/ الموضوعات/ القضايا التي سيتم تغطيتها. يشير جونز & تشن (2002) إلى أربعة شروط تخلق فرصًا لتحقيق أقصى قدر من التعلم:

1 – السرية: إن الطبيعة البشرية للأفراد تُملي عليهم عدم تجاهلهم. يحتاج التدريب إلى التركيز على مفهوم المعرفة المكتسبة وبناء المهارات للقيام بالمهام التي يمكن القيام بها واقعياً، بدلاً من منحهم فرصة يصعب تنفيذها ويظهر الشخص فيها ضعيفًا أو غير كفء. على المنظمة طمأنة جميع المشاركين بأن التدريب سيبقى سريًا وعلى المنظمة أن تفي بوعدها بسرية التدريب.

2 – **التحرر من التشتيت:** ينبغي أن يركز الوقت الذي يقضيه المتدرب على التدريب الممكن الوصول إليه بسهولة ويسر بدلاً من العمل والمطالب الشخصية. نجد في العالم اليوم الهواتف المحمولة متعددة الأغراض في كل مكان وبالتالي، من الذكي أن يتم تحيد التوقعات قبل بدء التدريب. على المنظمة أن تطلب من المتطوعين إيقاف تشغيل الهواتف المحمولة أو وضعها على نمط الاهتزاز.

3 – **المسؤولية الشخصية عن التعلم:** يمكن للمدرب / القائم على التدريب إحراز تقدم كبير، ويمكنهم تقديم المعلومات بأكبر قدر ممكن من التفاعل، ولكن يظل الأمر متوقفاً على المشاركين للمشاركة بنشاط والالتزام بالتعلم.

4 – **المشاركة على مستوى المجموعة:** الجميع لديهم منظور فريد عن التدريب وبالتالي، على المنظمة التأكد من إتاحة الوقت الكافي للمناقشة الجماعية وتبادل المعلومات.

الشكل ١٠–٩: القائمة المرجعية:

مادي	بشري	تنظيمي
وضع مسافة مع الآخرين	الترحيب	السياسة
درجة الحرارة	تقييم الاحتياجات	معلومات عن الطبقات
الجلوس	عدم التمسك بالرسميات	العروض
التهوية	قيادة مشتركة	جدول الأعمال
غرف الراحة	تقييم المتدرب	الأعمال المكتبية
معينات سمعية وبصرية	توضيح الأهداف	الأنشطة الهيكلية
الإضاءة	مراجعة التدريبات	البدء والانتهاء في الموعد المحدد
فترات الراحة	بطاقات الأسماء	الجدولة
المواقف	التخطيط المتبادل	

قد تبدو القائمة المرجعية في الشكل 10 – 9 يسيرة ولكنها تعمل كمرجع وطريقة سهلة للتأكد من مراعاة جميع الأشياء.

التصميم

عندما تبدأ في وضع أفكار لما ينبغي تغطيته في التدريب، يجب وضع الأمور التالية في الاعتبار:

- ماهية المعلومات التي ينبغي نقلها للمتطوعين ليكونوا ناجحين في مهامهم.
- ماهية المهارات التي يحتاجها المتطوعون لأداء عملهم.

بمجرد تحديدك لهذه الأساسيات، ثمة أمور متفرقة لابد من مراعاتها عند تصميم التدريب المناسب وتشمل ما يلي:

- تقسيم الوقت المخصص لوحدات (فترات) ووضع أساس للمفاهيم الواسعة التي سيتم تغطيتها في كل فترة زمنية.
- وضع أساس لكل فترة من التدريب ليكون هناك دراسة لبداية ونهاية ومنتصف تلك الفترة لربط التدريب كلاً ببعضه، إذ ينبغي أن تركز البداية على الغرض من الدورة التدريبية إلى جانب توضيح أهداف التعلم، وينبغي أن يركز الجزء الأوسط من التدريب على المحتوى الفعلي وأن تركز الفترة الأخيرة من التدريب على التلخيص بحيث تتاح الفرصة للمتطوعين لاستخلاص المعلومات عن التعلم.
- توقع أي فترات أو أنشطة تدريبية قد تستغرق وقتًا أطول من المتوقع.
- الانتقال بسلاسة بقدر الإمكان من جزء أو نشاط تدريب إلى آخر والتفكير في «سد» الفجوة من خلال وصف ما تم تعلمه وكيف سيتم ربط ما تم تعلمه بالجزء التالي من التدريب.
- السماح بما يكفي من الوقت لاستخلاص المعلومات، إذ يسمح استخلاص المعلومات الكافية للمتطوعين بترسيخ المعرفة المكتسبة في التدريب.
- وصف العملية خطوة بخطوة حتى يتمكن المتطوعون من فهم ما ينبغي تعلمه.
- التأكد من رؤية المتطوعين لكيفية تلاؤم أجزاء التدريب مع بعضها البعض.
- قد يكون من الضروري عقد دورة متابعة للمتطوعين للتأكد من استيعابهم واحاطتهم لكل ما تمت

تغطيته في الدورة التدريبية.

وكما ذكرنا، فإن ينبغي عند التفكير في المحتوى أن يكون التركيز الأساسي على تحديد أهداف التعلم التي يجب تحقيقها، إذ يمكن إنجاز تلك المهمة من خلال تقييم الاحتياجات ومن المهم أن يتم الإبقاء على التركيز على أهداف التعلم وليس أنشطته، حيث تركز الأهداف على محتوى المادة المقدمة للمتطوعين وتركز الأنشطة هي كيفية التنفيذ.

عليك الانتباه إلى أنشطة البداية والنهاية، إذ ليس هناك فرصة ثانية لتكوين انطباع من أول وهلة لدى المتطوعين وكذلك، فإن البداية الخاطئة عند الشروع في التدريب قد تكون ضارة بما لا يمكن تداركها وبالتالي، على القائمين على التدريب التفكير جيداً عند بدء التدريب، إذ يمكن للكلمات التي يُستهل بها التدريب أن تُحدث نغمة توافق مع كافة المتطوعين. وفيما يلي سرد لبعض الموضوعات الرئيسية:

الموضوعات الرئيسية:

- رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها.
- السياسات والإجراءات
- قضايا السلامة.
- قضايا إدارة المخاطر
- قضايا السرية.

امنح ما يكفي من الوقت لاستخلاص المعلومات، حيث يحتاج المتطوعون إلى فرص متكررة للتحدث ومناقشة المفاهيم التي تمت تغطيتها وبالتالي، فالقاعدة العامة الجيدة هنا هي التخطيط بما يكفي من الوقت بقدر المستطاع لاستخلاص المعلومات عن الأنشطة التعليمية.

احرص دائمًا على وجود بعض خطط أو أنشطة لمواجهة الحالات الطارئة، لأنك لا تعرف أبدًا متى قد تتفكك أفضل الخطط الموضوعة وربما قد ينتهي أحد الأنشطة التعليمية بشكل أسرع مما كان متوقعًا أو قد تظهر بعض الحالات الطارئة غير المتوقعة وبالتالي، يسمح وجود بعض الأنشطة الإضافية أو خطة الطوارئ لدورة التدريب بالحفاظ على استمرارية التدريب.

لا تتردد في طلب تعليقات على الدورة التدريبية قبل انعقادها، قد يكون موظفو القسم الذي سيعمل فيه المتطوعون مصدرًا جيدًا لمراجعة الدورة التدريبية للتأكد من تغطية جميع الجوانب ذات الصلة بتدريب المتطوعين، وكن على استعداد للإقرار بأنه يمكن مراجعة الدورات التدريبية وتنقيحها وتنشيطها للإبقاء على محتوى دقيق ومعاصر وجدير بوقت المتطوعين.

يتطلب تأسيس الدورات التدريبية المناسبة الإبداع واستخدام جميع الموارد والتحقق من صلاحية المتطوعين وبرنامج المتطوعين، حيث أن فرص التدريب القوية تؤتي ثمارها على المدى الطويل ليس فقط للمنظمة ولكن أيضًا للمتطوعين.

يبدو دليل التجهيز للدورة التدريبية خطوة بخطوة أشبه بالدليل الموضح في الشكل 10–10 التالي:

دليل التحضير/ التجهيز للدورة التدريبية

الشكل ١٠–١٠: دليل التجهيز/ التحضير للدورة التدريبية:

دليل التجهيز:

1 – تحديد المشاركين أو المتطوعين والتأكد من تقييم احتياجات التدريب الهامة وتحديد الأفراد الذين هناك حاجة لضمهم إلى التدريب.

2 – تحديد الوقت المتاح للدورة التدريبية والمدة الزمنية المطلوبة لتقديم التدريب المناسب اللازم لإنجاز العمل، هل المطلوب ساعة أو ساعتان أو نصف يوم أم عدة أيام؟

3 – تحديد المحتوى الأعلى قيمة؛ ليتم تقديمه والاعتماد في ذلك على المعلومات السابقة المقدمة.

4 – وضع جدول للدورة التدريبية: ضع في اعتبارك أن التدريب قد يحتاج إلى أن ينعقد في المساء أو في عطلات نهاية الأسبوع ليُسمح لبعض المتطوعين العاملين بالنهار بالمشاركة.

5 – ترتيب التسهيلات/ المرافق: غالبًا ما يتم نسيان هذا العنصر ولكنه مهم في توفير بيئة مواتية للتعلم الجيد، هل يُعقل أن تكون المناضد المستخدمة في التدريب كما هو الحال في نمط الفصل الدراسي؟ أو هل ستعزز الموائد المستديرة مناقشة أفضل؟

6 – دعوة المشاركين/ المتطوعين: غالبًا ما يتم نسيان دعوتهم، إذ من المهم دعوة المتطوعين رسميًا إلى التدريب. وإذا كان التدريب جزءًا من عملية الاستيعاب، عليك التأكد من إبلاغهم بأنه لا توجد دعوات ولكن يوجد توقعات بشأن من سيتطوع، وعليك أن تكون واضحًا من حيث المواعيد والأوقات والمواقع.

7 – إرسال تأكيد للمشاركين/ المتطوعين. إن إرسال تذكير أو إشعار تأكيد للمتطوعين ليس فكرة سيئة، فلا تتردد في تضمين جدول الأعمال وأي نشرات تمهيدية، فذلك بدوره سيكون مفيداً في الدورة التدريبية.

8 – إعداد مواد التدريب: مع اقتراب موعد التدريب، ينبغي تجهيز المواد التي سيتم استخدامها ومشاركتها مع المتطوعين قبل الدورة التدريبية بوقت طويل.

ترتبط المناقشة حتى هذه الحد بخلق فرص تدريب هادف لضمان نجاح المتطوعين في المنظمة وعليك الحذر من تجاهل بعض الأشياء الواضحة التي يجب تضمينها في التدريب الأولي للمتطوعين ومنها:

- أين يضع المتدرب المحفظة والمعطف والمفاتيح وما إلى ذلك؟

- أين تقع غرف الاستراحة؟
- ما هو بروتوكول المنظمة بشأن تقديم أطعمة/ مشروبات؟
- من الذي سيقوم المتطوع بإبلاغه في حالة الغياب؟
- أين يتوجه المتطوع للحصول على الأدوات؟ من سيزودهم بها؟

على الرغم من أنه يجب تغطية هذه الأمور في الجزء الخاص بالتوجيه، لكنه ليس من السيئ تكرارها مرة أخرى. ومثلما يشعر الموظفون الجدد بالارتباك بسبب كثرة المعلومات، فقد يعاني المتطوعون الجدد من الحجم الزائد للمعلومات حيث يتم إلقاء المعلومات على عاتقهم خلال عملية التدريب بأكملها.

التقييم

من المهم معرفة ما إذا كان التدريب ناجحًا أم لا ويمكن قياس التقييم على مستويات مختلفة كما يلي:

1 – **المستوى الأول (1) – رد الفعل:** يقيس هذا المستوى رد فعل أو رضا المتطوعين عن التدريب. يشار إليه أحيانًا بـ «ورقة التقييم» وهذا المستوى يقيس رد الفعل بجرأة بشأن ما إذا كان المتطوع يحبذ التدريب ولا يعالج المعرفة المتغيرة أو النتيجة.

2 – **المستوى الثاني (2) – التعلم:** يوفر استخدام هذا المستوى مؤشراً على ما إذا كانت قد زادت قاعدة المعرفة وتحسنت المهارات وتغيرت الاتجاهات.

3 – **المستوى الثالث (3) – السلوك:** يبدأ هذا المستوى في معالجة النتائج من خلال توفير مؤشر على تغيير السلوك نتيجة للتدريب.

4 – **المستوى الرابع (4) – النتائج:** يقيس هذا المستوى يقيس النتائج، حيث يقيس ماهية المخرجات أو النتائج التي تغيرت بسبب التدريب؟

ما هي أنواع الأدوات الموجودة لتقديم تقييم هادف؟ النموذج الأسهل والأسرع لتقييم منهجية التدريب هو القيام باختبار قبل وبعد التدريب، حيث يمكن بسهولة طرح مجموعة من الأسئلة المحددة سلفاً قبل التدريب وبعد الانتهاء من التدريب. إن مقارنة الفرق بين الاختبار قبل التدريب والاختبار بعد التدريب يعطي مؤشراً عما إذا كان التدريب ناجحاً.

وبناءً على التعليقات الواردة من خلال أي طريقة تقييم مستخدمة، يمكن تعديل وحدة/ وحدات التدريب لتلبية الاحتياجات والطلبات والتغييرات التي تظهر عادةً في أي منظمة.

تدريب المتطوعين

بخلاف التدريب في حد ذاته، يتخذ تدريب/ تمرين المتطوعين نهجًا مستمرًا، حيث يساعد الآخرين على توسيع وتطبيق المهارات والمعرفة والقدرة. إن التكيف مع كل موقف ينطوي على التدريس والتحفيز والتمكين والاستماع لرفع مستوى أداء الآخرين، ومن المهم أن نلاحظ أنه في بعض الأحيان سيتم تحدي المدربين من خلال المفهوم القائل بأن المتطوع قد لا يرغب في الاعتراف بالجهل أو القصور عندما يتعلق الأمر بإكمال مهام المتطوعين.

لذا، ينبغي توخي الحذر للتأكد من أن تدريب/ تمرين المتطوعين لا يساهم عن غير قصد في تدني احترام الذات أو جعل المتطوعين يشعرون بعدم الكفاية أو الغباء.

وبدلًا من ذلك، لاحظ أنك لست المتدرب، ولاحظ أن المتدربين (المتطوعين) قد لا يكون لديهم نفس القيم والخبرات والمهارات والأفكار مثل التي لديك. عليك فصل أنشطة التدريب عن أنشطة إدارة الأداء والتأكد من وضع أهداف يراها المتطوع واقعية وكذلك، عليك التسليم بأن لكل شخص معدلات تعلم مختلفة.

وضع «ماكورلي» و «لينش» (McCurley and Lynch، 1996) نموذجاً مفيداً للاستخدام عند تدريب المتطوعين، يُوصف بأنه عملية الخبرة والتعريف والتحليل والتعميم (EIAG). وهذا النموذج التعليمي يساعد القائد المتطوع في تلك المناقشات الصعبة التي من شأنها أن تحدث في بعض الأحيان. ولا تشير حروف الكلمة (EIAG) في حد ذاتها إلى شيء محدد؛ بل هي (اختصار) يشير إلى أربع خطوات رئيسية في عملية التدريب كالتالي:

1 – الخبرة: يتعلم الناس من تجاربهم سواء من خلال الممارسات التدريبية أو أحداث العالم الواقعية. في بعض الأحيان، يعاني الأشخاص من نفس التجارب مرارًا وتكرارًا دون حدوث أي تعلم، وفي هذه

الحالات، تساعد الخطوات الإضافية الثلاث على ترسيخ عملية التعلم.

2 – التعريف: إذا كان على الشخص أن يتعلم من تجربة ما، فمن المهم أن يتمكن من تحديد ماهيتها. وبمجرد تحديده لها، فإن الخطوة التالية للفهم الكامل هي التحليل.

3 – التحليل: تركز الخطوة الثالثة على قدرة المتطوعين على وصف واستكشاف العوامل في المواقف التي نتجت عنها التجربة/ الخبرات. لن يتمكن المتطوع من توسيع نطاق خبراته إلى مرحلة التعميم إلا عندما يتمكن من التحليل والفهم.

4 – التعميم: عند هذه النقطة، يمكن للشخص أن يطبق ما تعلمه من خبرات على المواقف الأخرى التي يتعرض لها.

ويرى «فينيارد» و «ماكورلي» (Vineyard & McCurley. 2001) أن هناك أربعة عوامل تجعل التدريب ناجحًا عند التعامل مع المتطوعين. تتضمن هذه العوامل:

1 – الاهتمام: من المهم للمتطوع أن يؤمن بأنك تهتم حقًا بنجاحه، إذ لابد وأن ينطوي سلوك التدريب على التعبير والتوضيح من خلال تعزيزك لهذا المفهوم.

2 – الكفاءة: بصفتك المدرب في التدريب، عليك أن تكون على دراية بما تقوم بتدريب المتطوع عليه، حيث أن التعلم الناجح يتوقف على الإيمان بحقيقة أن المدرب لديه ثقة في ما يحاول تعليمه.

3 – التشجيع: كلما كان المتطوع حذراً وحريصاً خلال تعلمه، فإنه من المهم توفير تشجيع إيجابي خاص وهذا التشجيع بدوره يسمح لهم ببناء أساس متين ونجاح واحد بسيط في كل مرة.

4 – الصبر: هذا العامل يتناول المفهوم الذي يتعلمه الجميع بمعدلات مختلفة ويساعد في فهم بعض الأفكار/ المفاهيم بسرعة، حيث قد يرغب البعض في رؤيته على أرض الواقع قد يرغب الآخرون في سماع كلمات تشير إلى الصبر وقد يحتاج البعض الآخر إلى تجربته. يشير كل هذا إلى المفهوم الواسع لأنماط التعلم التي تم مناقشتها سلفاً.

أحياناً، قد يكون من الضروري نقل مفهوم التدريب إلى تقديم النصيحة. في حين يركز التدريب على تحسين مهارات المتطوعين، تركز النصيحة على تصحيح السلوك أو المشاكل غير اللائقة. إذا كانت النصيحة ضرورية، فإن الطريق إليها هو الحفاظ على التركيز الموضوعي في النصيحة بما يركز

على تحديد المشكلة وتحديد سببها وتحديد البدائل وتحديد مسار أفضل للعمل ومن ثم تحدي المتطوع للتعلم من تجاربه.

القادة كقادة

بصفتك قائداً للمتطوعين في منظمتك، يعد التدريب مكونًا أساسيًا لإشراك المتطوعين بنجاح. ومع ذلك، عليك كقائد أن تكون على استعداد للقيادة بالقدوة. وبناء على مؤسسة «ريقان كوميونيكيشنز» (Ragan Communications، 1991) فهناك سبع سمات فعالة يتقاسمها القادة الحقيقيون. كم لديك من هذه السمات؟

- **جعل الآخرين يشعرون بالأهمية:** التأكد من أن أهدافك لا تركز على الذات.
- **تعزيز الرؤية:** عدم التردد في السماح للمتطوعين بالإحاطة برؤيتك عن مشاركتهم والوظيفة والمنظمة.
- **اتباع القاعدة الذهبية:** عامل الآخرين كما تحب أن يعاملوك، واعلم أن الإساءة وعدم الاحترام لن تصل بك إلى أي هدف.
- **الاعتراف بالأخطاء:** كلنا بشر وستحدث أخطاء، لا تخف من الاعتراف بالخطأ؛ لأنك قد تفاجأ عندما تكتشف أنه يمكنك بالفعل الحصول على الدعم عن طريق الاعتراف بالخطأ بدلاً من إخفائه.
- **النقد/ بهدوء:** إذا كنت بحاجة إلى تصحيح أو انتقاد شخص أو شيء ما، فقم بذلك بشكل خاص، إذ لا يوجد شيء يمكن كسبه عن طريق إحراج شخص ما بشكل علني.
- **البقاء على مقربة من الحدث:** عليك الالتزام بالوضوح والشفافية وبصفتك قائداً للمتطوعين في المنظمة، قد لا يقوم جميع المتطوعين بتقديم تقارير مباشرة إليك ولكن يجب أن تكون مرئيًا أمامهم.
- **أنشطة على طراز المنافسة:** عندما ينغمس المتطوعون في المنظمة، لا تتردد في إشعال المنافسة بين المتطوعين – سواء في الأنشطة الجماعية أو أنشطة الخاصة بكل قسم.

يبدو أن العامل المشترك في العادات السبع للأشخاص الأكثر فعالية وفقًا لـ «ماري ميريل» (Mary Merrill، 1998) والقائمة السابقة، كما يلي:

- كن استباقيًا ومسؤولا واتخذ زمام المبادرة ولا تلم الآخرين.

- ابدأ مع التفكير في النهاية وعليك فهم رؤية المنظمة ورسالتها وهدفها والتمكن من القدرة على التعبير عنها.
- ضع الأمور في ترتيبها حسب الأولوية وساير الحديث، وتصرف وفقا لقيمك، وكن صادقًا مع نفسك.
- فكر في منفعة الجميع وابحث عن المنفعة المتبادلة وفكر مثل الفائز.
- حاول أولاً أن تفهم، ومن ثم حاول أن تُفهم، واستمع إلى الحديث وتواصل مع الآخرين.
- الترابط: فهم أن الجواب يكمن بيننا وأن الكل أكبر من الأجزاء.
- التأهب: إن العامل الأساسي للفهم هو الرغبة في التعلم دائمًا والبحث عن المعرفة وتجديد الذات. إذا كان هذا التوقع لدى للمتطوعين، فيجب أن يكون هناك نفس التوقعات لقائد المتطوعين.

خاتمة

إن التدريب هو مجرد جانب واحد من جوانب بناء العلاقة مع المتطوعين. يوفر التدريب الكافي الأساس للمتطوعين لبدء علاقتهم مع المنظمة، كما أن فهم جميع جوانب ومكونات تقديم التوجيه والتدريب والقيادة المناسبة سيزيد من احتمالية شعور المتطوعين بالثقة في عملهم لصالح المنظمة، ويبعث برسالة للمتطوعين مفادها أنهم جديرون بالوقت والجهد المبذول، وهذا بدوره يُثني على المنظمة وأدائها.

المراجع

Jones، J. E.، & Chen، C. (2002). New supervisor training. Alexandria، VA: ASTD Publications.

Lancaster، L. C.، and Stillman، D. (2002). When Generations Collide. New York، NY: HarperCollins Publishers.

McBrien، R. P. (1981). Catholicism. San Francisco، CA: Harper & Row.

McCurley، S.، & Lynch، R. (1996). Volunteer management. Downers Grove، IL: Heritage Arts.

Merrill، M. (2001، September 25) Generations speak: How to appeal to people of all ages. Presented at the ISDVS Conference، Indianapolis Convention Center، Indianapolis، IN.

Merrill، M. (1998، November 20) Establsihing Your Credibility in Volunteer Management. Presented at the Northern Indiana Association for Volunteer Administration conference، Fort Wayne، IN

Pfeiffer، J. W.، & Jones، J. E. (1981). "The Experiential Learning Cycle،" in Reference Guide to Handbooks and Annuals. San Francisco: Pfeiffer.

Ragan Communications (1999). The 7 traits of effective leaders: How many do you share? Manager's Intelligence Report.

Senge، P. M.، Kleiner، A.، Roberts، C.، & Ross، R. (1994). The fifth discipline fieldbook. New York، NY: Doubleday.

Vineyard، S.، & McCurley، S. (2001). Best practices for volunteer programs. Darien، IL: Heritage Arts Publishing

الفصل الحادي عشر: العلاقات فيما بين المتطوعين والموظفين

نانسي ماكداف (Nancy Macduff، MACE)
"ماكداف / بانت" المتحدة

في كتاب: "المتطوعون من الداخل: السلوك المؤسسي للعاملين بدون أجر" (Pearce، 1993، p. 117)، تخصص المؤلفة في هذا الكتاب قسما للبيانات البحثية المتعلقة بالعلاقات فيما بين المتطوعين والموظفين، وقد أشارت في إصدار سابق للكتاب إلى تلك العلاقات باعتبارها "السر الخفي القذر وراء الروح التطوعية ". وقد أتيحت لمؤلفة هذا الفصل الفرصة لقراءة مسودة مخطوط الكتاب والتعليق عليها، وأثنيت على شجاعتها في التشديد بشكل دراماتيكي على جدية وأهمية العلاقات فيما بين المتطوعين والموظفين. ولكن للأسف فإن محرري كتابها خففوا من تلك العبارة فتحولت إلى "إن التوتر الذي قد يشوب العلاقات فيما بين المتطوعين وزملائهم من الموظفين يظل واحدا من الأسرار غير اللطيفة في المنظمات غير الربحية" (Pearce، 1993، p. 142). وهكذا لم تنج العبارة الأصلية من قلم المحرر لسوء الحظ. ومع ذلك فمن المحتمل أن تكون العلاقات فيما بين المتطوعين والموظفين أكثر تعقيدا وأهمية مما قد يفترضه المرء (Netting، O'Connor، Thomas، & Yancey، 2005).

لقد استرعت العلاقات فيما بين الموظفين والمتطوعين اهتمام باحثين أدارا البرامج التطوعية على مدى سنوات. ففي عام 1988 قام الباحث "ماوزنر" (Mausner، 1988) بمراجعة أدبيات الممارسين، وذكر آراء "مارلين ويلسون" و"إيفان شاير"، وهما اثنان من الكتاب الممارسين المرموقين ضمن آخرين. وقد ذكرت كل من "ويلسون" و"شاير" أن تجاهل العلاقة فيما بين الموظفين والمتطوعين يؤثر على انخراط المتطوعين مستقبلا، بل قد يؤدي لخطر هجران المتطوعين غير الراضين للمنظمات غير الربحية التقليدية، وتكوينهم لمنظمات غير ربحية جديدة أو مجموعات للمساعدة الذاتية أو جمعيات لرعاية الأحياء السكنية (Wilson، 1981). وقد أشارت دراسة أخرى إلى أن 65% من الموظفين

قد ذكروا أن الصراعات التي تنشأ فيما بين المتطوعين والموظفين هي قليلة الشأن. وتشمل: الصراعات الشخصية المعتادة وعدم قيام المتطوعين بنصيبهم من العمل والافتقار إلى التواصل الجيد والاختلاف حول كيفية معالجة مواقف معينة والمواقف السلبية من قبل الموظفين تجاه المتطوعين (Wandersman & Alderman، 1993، cited in Rogelberg et al.، 2010).

وفي مقابل تلك التقارير السلبية فقد ذكرت دراسة أجريت مؤخرا إلى أن 80% من الموظفين قد وصفوا المتطوعين بأنهم يجيدون عملهم ومجتهدون ومتفتحون وجيدو التدريب وودودون ومستقلون (Rogelberg et al.، 2010) وذلك في المنظمات التي تستخدم عمليات قياسية لإدارة المتطوعين وتعين مديرا متفرغا لإدارة شؤون المتطوعين.

وبغض النظر عن الكاتب أو الدراسة أو النتائج فقد كان هناك تنبيهٌ مهمٌ إلى ضرورة الاحتراس من سوء العلاقات فيما بين المتطوعين والموظفين، إلى جانب النصح بمساعدة الجميع على العمل معا في جو من السعادة. بل كانت هناك مناقشة جدية لخصائص الشراكة الفعالة فيما بين الموظفين والمتطوعين والأعراض الدالة على سوء العلاقات فيما بين المتطوعين والموظفين وكيفية استقصاء تلك العلاقة وماذا يجب عمله لتحسين تلك العلاقة (Mausner، 1988).

إن العلاقة فيما بين المتطوعين والموظفين من الأهمية بحيث يمكن أن تؤثر على نجاح أو فشل برنامج أو فعالية لجمع التبرعات أو تحدث تغيرات في القيادة أو تؤثر على القدرة على إجراء تغيرات مؤسسية إيجابية. فعندما يعمل الأفراد كفرق على جميع مستويات منظمة ما أو وكالة أو برنامج يتم تقديم خدمات تتسم بالكفاءة والفعالية إلى العملاء أو الزبائن أو الأعضاء. فالانسجام بين الأفراد لا يحدث بالصدفة بل كنتيجة للاهتمام باحتياجات جانبي هذه المعادلة الحيوية ولذلك لا يجب أن يأخذ قادة المنظمات غير الربحية ذلك الانسجام والتناغم باعتباره أمرا مسلما. فالعلاقة فيما بين المتطوعين والموظفين تؤثر سلبا أو إيجابا من حيث الإجهاد النفسي والروح المعنوية، ومن ثم على قدرة المنظمة ذاتها على تقديم الخدمات (Rogelsberg et al.، 2010).

تعريف فريق المتطوعين والموظفين

الفريق هو عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق هدف مشترك. وهناك نوع آخر من الفرق وهي الفرق الرياضية التي تشارك في الألعاب والمباريات وفي هذا السياق. فالفريق هو مجموعة أو جمعية أو كيان وقد يتحول معنى الفريق بتغيير يسير في الاستخدام النحوي إلى رغبة الأفراد في العمل لصالح المجموعة لا لمصالحهم الذاتية.

عند اختيار أحد أعضاء مجلس إدارة أو مجلس استشاري فأول قضية تبحثها لجنة الترشيح هي قدرة المرشح على تجاوز التفاصيل الصغيرة لينظر إلى الصورة الأشمل، ومن ثم مصلحة المنظمة ككل لا مصلحة الأفراد. وبالمثل فقد يطلب من المتطوعين أحيانا التخلي عن أساليب العمل التي تعودوا عليها لسنوات والانتقال إلى أسلوب جديد، ومن يفعل منهم ذلك يكون قد أخضع مصلحته الشخصية لمصلحة المنظمة واحتياجاتها باعتبارها تأتي أولا، فالأولوية إذن لمصلحة الفريق. وتنطبق هذه الفلسفة ذاتها على متطوع الخدمة المباشرة الذي يتعامل مع العملاء والأعضاء والزبائن أو يتولى قيادة فعالية أو مناسبة احتفالية، حيث التعاون مع الموظفين العاملين بأجر أمر أساسي وحيث ينخرط كل من المتطوع والموظف في العمل على قدم المساواة (Mausner، 1988).

ويستخدم مصطلح الفريق أيضا للتعبير عن النقل أو التوصيل، فعلاقة العمل المشترك التي تربط فيما بين المتطوعين والموظفين العاملين في الفرق الكشفية تسمح للأطفال ببناء مهارات المواطنة، أما في الفرق الموسيقية فهي توصل الموسيقى للمجتمع، وفي دور ضيافة مرضى السرطان فهي تقدم دعما قائم على المهارة والحساسية في آن معا إلى المحتضرين وأسرهم، أما في المكتبات فتحارب الرقابة، وفي الجمعيات الإنسانية فهي تقدم الدعم والرعاية للحيوانات التي لا تجد حبا أو رعاية من المجتمع. فالمتطوعون والموظفون في كل تلك الأمثلة يمتلكون القدرة على نقل وتحويل مخاوف ومشاغل الآخرين إلى حلول خلاقة فأداء الفريق" يشمل كلاً من النتائج الفردية إلى جانب ما يسمى بمخرجات العمل الجمعي" (Katzenbach & Smith، 1993، p. 114). فمخرجات العمل الجمعي تلك تعكس المساهمات المشتركة لأفراد الفريق بحيث تكون محصلة عمل الفريق أكبر من مجموع مشاركات أفراده.

خصائص فريق المتطوعين والموظفين الفعال

تركز الأدبيات التي تتناول علاقات الموظفين والمتطوعين على أهمية عنصرين وهما: استخدام الموارد القياسية لإدارة المتطوعين ووجود شخص معين لإدارة شؤون المتطوعين. وقد أظهرت إحدى الدراسات أن استخدام استراتيجيات إدارة المتطوعين يؤدي لتحسن كاسح في العلاقة فيما بين المتطوعين والموظفين العاملين بأجر (Rogelsberg et al.، 2010). فكلما تعاظمت النية للإدارة الفعالة لفريق المتطوعين والموظفين، تراجعت نية ترك المنظمة وقل مستوى الإجهاد النفسي وزاد الاستقرار بالمنظمة.

ومن خلال استغلال أدبيات الممارسين والدراسات الأكاديمية على مدى الزمن تم إنشاء قائمة متماسكة للعناصر التي تشكل فريقا مثاليا من المتطوعين والموظفين (Fisher & Cole، 1993; Macduff، 1996; Mausner، 1988; McCurley & Lynch، 2004; Rogelberg et al. 2010; Scheier، 2003; Wilson، 1976).

يجب أن يكون الفريق بحجم قابل للإدارة

"كل الفرق التي التقينا بها تقريبا أو حتى التي قرأنا عنها أو سمعنا بها أو كنا ضمن أفرادها كانت تتراوح من حيث العدد من 2 إلى 25 فردا ولكن الأغلبية العظمى منها كان مكونا من أقل من 10 أفراد (Katzenbach & Smith، 1993، p. 112). وهو ما يعني أنه في معظم المنظمات التطوعية فإن المجموعة الكبيرة المكونة من 100 متطوع أو أكثر إلى جانب 12 موظفاً تنقسم إلى مجموعات فرعية أو فرق، وبالتالي فأعضاء مجلس الإدارة أو المجلس الاستشاري هم فريق، والأفراد الذين يعملون يوم خميس واحد كل أسبوعين بمقر المنظمة هم فريق آخر، واللجنة التي تخطط للمارثون الترفيهي السنوي لجمع التبرعات هي فريق ثالث، وهكذا دواليك.

يجب اختيار الأشخاص المناسبين للعمل ضمن الفريق

إن تجميع التوليفة السليمة من المتطوعين والموظفين من حيث الشخصية والمهارات والتأثير وأنماط التواصل والقدرة على الأداء أمر مهم للغاية. فكلما تمهلنا والتزمنا الحرص في اختيار التوليفة السليمة

لتكوين الفريق، كانت فرص نجاح الفريق أكبر، ومع ذلك فمن الحكمة الإقرار بأن مفهوم "الرؤية المشتركة" لمشروع أو مسعى ما قد يختلف فيما بين المتطوعين والموظفين بناء على عوامل كعامل السن والمستوى التعليمي والفئة الاجتماعية الاقتصادية التي ينتمون إليها (Mausner، 1988).

يجب تدريب قادة الفرق

سواء كان قادة الفرق من المتطوعين العاملين بدون أجر أو من الموظفين العاملين بأجر، فهم يستحقون بل مطالبون بتلقي التدريب اللازم، فالقادة الذين يعتقدون أن عليهم القيام بكل شيء يفتقرون للقدرة على تفويض المهام. وبالتالي فهم غير صالحين للقيادة فالقائد الذي يجب أن تبحث عنه أشبه بشخصية "توم سوير" في رواية مغامرات "توم سوير" للكاتب "مارك توين" فهو لا يعرف فقط كيف يطلي سياجاً؟ بل يعرف أيضا: كيف يجعل الآخرين يقومون بذلك نيابة عنه؟. فهذه هي الشخصية التي تمتلك مقومات القيادة والتي يجب أن تخطط وتفوض وتحفز.

يجب تدريب الفرق على تنفيذ المهام

إن مجلس الإدارة يعد فريقا وكذلك المجلس الاستشاري هو أيضا فريق، وعلى ذلك فهم بحاجة إلى تدريب على كيفية القيام بمسؤولياتهم ومهامهم. فيجب عليهم مثلا فهم الفوارق الأساسية فيما بين الحوكمة والإدارة. فالحوكمة هو دور مجلس الإدارة المتعلق بوضع السياسات، أما إدارة السياسات فهي مسؤولية الموظفين. فالمتطوع الذين يعمل كمعاون مدرس يجب أن يفهم السلوكيات اللائقة وغير اللائقة في التعامل مع الأطفال، وعلى المدرس (الموظف) ومعاون المدرس (المتطوع) أن يكونا متفاهمين فيما يتعلق بمجموعة السلوكيات المتوقعة.

الفرق هي عماد المنظمة

المنظمات التطوعية سواء كان موظفوها ممن يعملون بأجر أو بغير أجر هي قائمة على فكرة تعاون الأفراد في سبيل تحقيق المصلحة العامة. وهذه الفكرة الأساسية تعني أن كل المنتسبين للمنظمة مرتبطون

أحدهم بالآخر بطريقة ما، فالتعاون الذي يتسم بالكفاءة والفعالية فيما بين الأفراد هو الأساس الذي تقوم عليه المنظمة أو الوكالة وتستمد منه قوتها.

دعم الإدارة لكل من المتطوعين والموظفين

يجب على المديرين والإداريين في كل منظمة أن يفهموا أهمية التزام كل من المتطوعين والموظفين بفريق العمل. ومن الجدير بالذكر هنا أن أي صياغة بيان رسمي للسياسة يوضح دور كل من المتطوعين، ويشرح طبيعة العلاقة بين المتطوعين والموظفين، من شأنه تعزيز أي برنامج. وكذلك فمن الواضح أن وجود استراتيجيات قياسية لإدارة المتطوعين تحسن فرص إيجاد التناغم والانسجام في العلاقات فيما بين المتطوعين والموظفين، وهو ما يؤدي بدوره إلى تصورات إيجابية من جانب الموظفين لتجارب العمل مع المتطوعين (Rogelberg et al.، 2010).

يجب أن يكون للفرق أهداف وغايات

تخلق فرق المتطوعين والموظفين الفعالة رؤية مشتركة لما يقومون به من عمل، وعادة ما تضع خطة مبين بها أهدافها وغاياتها وخطط عملها للاسترشاد بها في جهودها "فالفرق الفعالة "لديها التزام قوي بمقاربة مشتركة، أي: كيفية عمل أفرادها معا لتحقيق الغرض منها " (Fisher & Cole، 1993، p. 26). فالثقة لا تأتي بالأمر بل تتطور عندما يعمل الأفراد معا بشكل ناجح ووضع خطة عمل من شأنه بناء تبادلية التجربة التي تنبني عليها الثقة بمرور الوقت، ولكن هناك عنصران أساسيان لضمان فعالية العلاقات فيما بين المتطوعين والموظفين وهما: الثقة وتقاسم السلطة (Mausner، 1988).

يجب على المتطوعين والموظفين تبادل الثقة والدعم

تأتي الثقة من التجارب الإيجابية المشتركة، أما الافتقار للثقة فيخلق نوعا من عدم التوازن فيما بين المتطوعين والموظفين (Mausner، 1988). وهو ما يعني أنه في أي منظمة تطوعية يجب أن يعرف الجميع الغرض منها والمهمة المراد أداؤها، ومن ثم يتم وضع الأهداف من قبل أفراد الفريق بالتعاون فيما بينهم. فإذا قرر مجلس إدارة إحدى الفرق الموسيقية على سبيل المثال: مبالغ التبرعات المراد جمعها بمعرفة

الرابطة أو الجمعية أثناء عملية وضع الميزانية وذلك دون استشارة المتطوعين المسؤولين عن جمع تلك التبرعات، فإن ذلك من شأنه تقويض الثقة والدعم فيما بين المتطوعين الحوكميين والمتطوعين المسؤولين عن جمع التبرعات والموظفين العاملين مع كليهما.

يجب أن يكون التواصل فيما بين المتطوعين والموظفين رأسيا وأفقيا

الفكرة الشائعة عن التواصل هو أنه عبارة عن إرسال وتلقي رسائل. ولكن التواصل في الحقيقة يعني إرسال "المعاني" (Wilson، 1976)، فهو عملية إنسانية أكثر من كونه عملية لغوية، إذ ينطوي على أمور مثل: الإنصات النشط وتقديم التغذية العكسية وتبادل المكالمات الهاتفية والرسائل الإلكترونية أو النصية، وهي رسائل تهدف إلى توضيح التصورات وقراءة لغة الجسد وملاحظة الرموز التي توصل المعنى، وهي تنتقل في كافة الاتجاهات سواء لأعلى أو لأسفل أو أفقيا داخل هيكل المنظمة. فالمتطوعون القياديون يتواصلون مع متطوعي الخدمة المباشرة، والموظفون يتواصلون مع المتطوعين طوال الوقت. وحتى عندما تكون هناك حواجز متعلقة بالهرم الوظيفي فيمكن تجاوزها من خلال عمل المتطوعين والموظفين معا بشكل فعال، والعكس صحيح أيضا. فالتواصل الجيد يسهل العمل الجماعي الفعال.

يجب أن يعزز هيكل المنظمة التواصل فيما بين المتطوعين والموظفين

يحتاج المتطوعون والموظفون لسياسات وإجراءات وهياكل تسمح وتشجع على التواصل فيما بينهم. ومثال على ذلك: مجموعة من المتطوعين والمتطوعات التي جمعت مبالغ ضخمة من التبرعات لصالح إحدى المنظمات وقادت العديد من البرامج التثقيفية من مكتبها الصغير (أو حجيرتها على الأصح) بالمقر الإداري لمنظمة غير ربحية ضخمة. ولكن أحد المديرين التنفيذيين قرر لدى توليه منصبه عقب تغيير إداري بالمنظمة المذكورة أنه لا يوجد ما يمنع عمل هؤلاء المتطوعات (إذ كانت المجموعة في أغلبها من المتطوعات) من منازلهن حتى يمكن استخدام مكتبهن الصغير كمخزن ولكن ذلك خلق الكثير من العوائق. فالمتطوعات اللاتي كن في السابق لا يجدن صعوبة في التحدث عن خططهن وأنشطتهن مع الموظفين العاملين بأجر حيث كان مكتبهم في نهاية الردهة، أصبحن الآن

مضطرات للتعامل مع هؤلاء الموظفين عن طريق البريد الإلكتروني والرسائل الصوتية، كما أصبح تبادل المعلومات يستلزم تحديد مواعيد مسبقة. وهذا مثال صارخ لقيام المنظمة بإقامة الحواجز في طريق التواصل الفعال.

يجب أن يكون عمل المتطوعين والموظفين منطويا على مسؤولية حقيقية

هناك الملايين من المتطوعين العاملين بمختلف المنظمات والوكالات والبرامج الذين يقومون بإرسال المظاريف المحشوة بالنشرات الإخبارية كل عام. ورغم أنها وظيفة قد تبدو غير مهمة، إلا أنها ضرورية لتقديم المعلومات والمواد التثقيفية والإخبارية للناخبين والعملاء والأعضاء. وهو أمر يعرفه كافة المتطوعين ويجعلهم يقومون طائعين بالطي والحشو على مدى ساعات طوال؛ لأن هذه الوظيفة وظيفة حقيقية وتنطوي على مسؤولية حقيقية، ولذلك فلابد أن يشتمل توصيف كل وظيفة على كيفية مساهمة تلك الوظيفة في تحقيق رسالة المنظمة.

يجب أن يشعر كل من الموظفين والمتطوعين بالاستمتاع أثناء أدائهم لمهامهم

يظهر مدى التناغم والانسجام في العلاقات فيما بين المتطوعين والموظفين بسهولة من خلال مدى الاستمتاع الذي يبدونه أثناء اجتماعات التخطيط أو جلسات التقييم. وأحد الأمثلة على ذلك: أنه في احدى اجتماعات المتطوعين والموظفين المسؤولين عن استقطاب الآباء لرئاسة نوادي الشباب كثر الكلام عن الأعذار التي يتعلل بها الآباء للرفض. وهنا ذكر أحد المتطوعين أن أسوأ الأعذار التي سمعها هو تعلل إحدى الأمهات بأن لديها "غسيل وكي ملابس" لرفض رئاسة نادي الشباب بمدرسة ابنها، وهو ما أثار ضحك جميع الحاضرين. وتلى ذلك تبادل للحكايات حول "أفضل الأعذار". وهنا أخرج أحد المتطوعين مفكرة وبدأ في تسجيل "الأعذار المضحكة"، وبمرور الوقت أصبح تسجيل أفضل الأعذار عادة جارية لدى المجموعة، وهي عادة استمرت لسنوات عديدة حتى أصبح التلقين المذهبي للأعضاء الجدد من المتطوعين والموظفين عبارة عن تلاوة لبعض تلك الحكايات من كتاب الأعضاء العائدين. وقد شكل الود وخفة الروح الذي أبدتهما المجموعة أساسا لتعزيز روح الدعابة ومفهوم المسؤولية المتبادلة، ولذلك فلا يجب أبدا التقليل من شأن المرح على المتطوعين و/أو الموظفين.

يجب أن يكون هناك اعتراف بمساهمات المتطوعين والموظفين

اعتراف المتطوعين بأهمية عمل الموظفين والإقرار العلني من قبل الموظفين بجهود المتطوعين، كلاهما تعبير رسمي وغير رسمي عن التقدير للعمل الذي تنجزه المجموعات والمديرون أو الإداريون من جانبهم يشجعون ذلك ويبتكرون طرقا لتسهيل إبداء ذلك التقدير بشكل ثابت وعلني وواضح.

يجب أن يقوم المتطوعون والموظفون بالاحتفال بنجاحاتهم

الاحتفالات التي تنطوي على الترفيه وتقديم الطعام وإبداء الصداقة هي سمة العلاقات الفعالة فيما بين المتطوعين والموظفين، وغالبا ما تكون تلك الأنشطة تلقائية وغير مكلفة وبسيطة كزيارة للمقهى المحلي أو محل البيتزا المجاور، كما تكون محل تشجيع قيادة المنظمة وغالبا ما تكون تحت إشرافها بل إن ميزانيات المنظمة تشمل بندا لتمويل تلك الفعاليات الاحتفالية للدلالة على فعالية العلاقة فيما بين المتطوعين والموظفين الذين يعملون معا لتحقيق رسالة المنظمة، بحيث تصور المنظمة نفسها كراعية ومشجعة لعلاقات صحية فيما بين المتطوعين والموظفين.

ولكن فعالية العلاقات فيما بين المتطوعين والموظفين تتوقف على رؤية كل فرد بالمنظمة لنفسه كجزء من الشراكة القائمة فيما بين المتطوعين والموظفين، وقيامه بالترويج النشط لمثل تلك العلاقات.

إدارة مختلف أنواع فرق المتطوعين والموظفين

هناك ثلاثة أنواع من الفرق وهي: الفرق التي تؤدي أعمال والفرق التي تدير الأعمال والفرق التي توصي بالأعمال وفيما يلي كيفية إدارة تلك الفرق بشكل فعال:

فرق المتطوعين والموظفين التي تؤدي الأعمال

هذه المجموعات هي التي تقدم الخدمة المباشرة من إرسال مظاريف النشرات الدعائية وزيارة المعزولين منزليا وتوصيل الكتب للمكتبات وتمشية الكلاب وقياس ضغط دم المرضى وقيادة الفرق الكشفية للبنات وإعداد الحساء للمشردين. والعمل الي تقوم به هذه الفرق لا تاريخ انتهاء له فهي أنشطة

جارية ومستمرة. ويجب على الإدارة ملاحظة وتقييم هذا النوع من الفرق بصفة مستمرة مع عمل التعديلات اللازمة على كيفية تنظيم تلك المجموعات وما تتلقاه من تدريب بناء على قياس منتظم للإنتاجية والأداء، وكذلك بناء على رد فعل العملاء أو الأعضاء أو الزبائن على أن تكون التغذية العكسية سريعة وواضحة ومستمرة.

فرق المتطوعين والموظفين التي تدير الأعمال

إن مجلس الإدارة أو اللجنة الاستشارية أو أي مجموعة تشرف على أي فعالية احتفالية للمنظمة أو الوكالة هي في واقع الأمر فرق حاكمة ومن الضروري في هذا الصدد مساعدة هذا الفريق على تجنب التحول لفريق يؤدي الأعمال كما سبق أن ذكرنا. ولذلك فإذا أراد المتطوعون والموظفون تنظيم فريق من هذا النوع، فلابد أن تكون أهدافهم وغاياتهم منفصلة عن تلك التي تشتمل عليها رسالة المنظمة.

ومثال ذلك هو أن مجالس الإدارة غالبا ما تركز في تخطيطها على تحقيق رسالة المنظمة مع التغاضي عن تطوير مهاراتهم كمتطوعين حوكميين. فمجلس الإدارة يحتاج إلى أهداف وغايات منفصلة ومتميزة عن أهداف وغايات المنظمة، وتشمل تلك الأهداف والغايات أمورا مثل التدريب على مهارات الاتصال وإدارة المخاطر وإدارة الصراعات.

وكثيرا ما تتكون المجموعات الحوكمية الأكبر – مثل مجالس الإدارة واللجان الاستشارية – من فرق أصغر. فاللجان الدائمة والمؤقتة هي التي تشكل تلك الفرق الأصغر، ولكنها ليست الفرق الصغيرة الوحيدة داخل المجموعة الأكبر. والمؤلفة – باعتبارها قد عملت كمديرة تنفيذية لمنظمة غير ربحية لمدة تناهز 15 عاما – قد شكلت فرقا ثنائية مع خمسة رؤساء مجالس إدارة متعاقبين للمنظمة، وفي العديد من الحالات تمت توسعة تلك الفرق الثنائية لتشمل موظفين تنفيذيين آخرين. وقد سمح هذا الفريق الثنائي المكون من متطوع وموظف بالإبداع في حل المشكلات والتنمية القيادية للآخرين وابتكار البرامج وتوجيه السياسات وإجراء التغييرات المؤسسية. فهذه الفرق الصغيرة لا تقصي الآخرين بل تعمل على وضع الخطط والاستراتيجيات التي تمكن المتطوعين والموظفين الآخرين من الأداء بأقصى قدر من الفعالية.

فرق المتطوعين والموظفين التي توصي بالأعمال

تعتمد المجموعات التطوعية وغير الربحية بشكل مكثف على فرق المهام واللجان الاستشارية ومجموعات المشاريع، وهي فرق قصيرة الأجل أنشئت لإنجاز مهام أو حل مشكلات محددة كفريق خاص يتم حله بعد إصداره توصيات بخصوص برنامج معين. وعادة ما تنطلق هذه المجموعة الشبيهة بفريق مهام بسرعة منذ البداية للالتزام بالمواعيد النهائية الموضوعة لإصدار التوصيات أو إطلاق الأنشطة.

والعنصر الأساسي في بناء الفرق التي توصي بالأعمال هو التعريف المبكر والواضح لدورها وإتاحة الفرصة للمتطوعين والموظفين لوضع أهداف وغايات خاصة بهم. وبالطبع فإنه يمكن تعزيز العلاقات فيما بين المتطوعين والموظفين من خلال الاختيار المتأني لأفراد الفريق، فهذا هو الوقت المناسب غالبا لتجميع الأفراد من متطوعين وموظفين عاملين بأجر ممن لديهم سجل سابق للعمل بفعالية ضمن فريق. ومن المهم أيضا ضم أشخاص يضمنون تنفيذ التوصيات إلى ذلك الفريق.

إن بناء فرق المتطوعين والموظفين الفعالة ينطوي على ما هو أكثر من تنفيذ برامج تدريبية على الاتصال، بل يشمل معرفة أنواع الفرق التي يمكن تشكيلها والمهارات التي يحتاجها أفراد تلك الفرق وكيفية التوفيق بين المهام المطلوبة ومهارات أفراد الفريق وأنماط تواصلهم وكيفية تناولهم للتحديات التي تواجهها تلك الفرق.

وهنا نضرب مثال فرقة موسيقية اعتادت تقديم حفلات موسيقية مكشوفة بأحد المعارض الريفية، وكانت تلك الفرقة مكونة من عدة مغنين وعازفين أمام الكواليس إلى جانب موسيقيين إضافيين خلف الكواليس يؤدون أدوارا مساندة. وقد كان الانسجام الواضح فيما بين أفراد الفرقة نابعا من اتفاقهم حول البرنامج الغنائي وحسن التواصل على خشبة المسرح والاستمتاع بالعمل أحدهم مع الآخر، والرغبة في الإصغاء لآراء جميع أفراد الفرقة سواء أمام أو خلف الكواليس لتعزيز جودة الحفل الموسيقي. ولذلك فقد كان مجرد الاستماع لتلك الفرقة الموسيقية تجربة مبهجة بالفعل و"عندما يحدث هذا تصبح محصلة المواهب المنفصلة والمتفردة أكبر بكثير من مجموع الأجزاء" (Wilson، 1976، p. 181)، وهو مثال لابد أن تحتذي به كافة فرق المتطوعين والموظفين.

التعرف على الأعراض الدالة على سوء العلاقات فيما بين المتطوعين والموظفين

في بعض المنظمات يوجد افتقار للتواصل بدرجة قد تؤثر على وجود المنظمة ذاتها، فتجد أن المتطوعين والموظفين مشتبكون في خصومات تضر بسلامة المنظمة ككل (Rogelberg et al.، 2010). وعادة ما يبدأ ذلك التدهور بشكل تدريجي بحيث لا يلاحظه إلا قلة من المتطوعين أو الموظفين وتشمل الأعراض الاستخدام المتزايد لكلمتي "نحن" و "هم" وقد تصل إلى أسماع مديري شؤون المتطوعين عبارات مثل: "هم دائما ما يفعلون أشياء كهذه بنا" أو: "ما كنا لنفعل شيئا كهذا بهم". وكذلك وجود ضبابية حول أدوار ومسؤوليات كل من المتطوعين والموظفين. وغالبا ما نجد أفراد إحدى الفئتين غير متعاونين مع أفراد الفئة الأخرى في المشروعات المشتركة، كما لا يتواصلون مع بعضهم البعض بشكل مباشر، بل يلتفون حول بعضهم البعض للحصول على أجوبة لتساؤلاتهم وحلولا لمشكلاتهم، كما نجد تناميا في خطر ترك المتطوعين للمنظمة واستقالة الموظفين منها (McElroy، Morrow، & Rude، 2001، p. 424، cited in Rogelberg et al.، 2010).

وغالبا ما يضع المتطوعون والموظفون في هذه الحالات حدودا فاصلة تحدد مناطق نفوذهم ويحرسونها بمنتهى الشراسة (McNair، 1981، p. 3، cited in Mausner، 1988)، فتصبح بعض البرامج ملكية خاصة للموظفين فيما ينفرد المتطوعون بفعاليات جمع التبرعات ولا يقيمون وزنا لاقتراحات الموظفين، أو قد نجد أعضاء مجلس الإدارة يتخذون القرارات في جلسات سرية دون استشارة متطوعي الخدمة المباشرة أو الموظفين العاملين بأجر.

وكذلك فعندما تكون العلاقات سيئة فيما بين المتطوعين والموظفين ينعدم تبادل المعلومات. ففي تلك البيئة المنقسمة تصبح المعلومات قوة وتصبح الفلسفة السائدة هي "احتكر المعلومات فتكون أنت المتحكم" والمثال الذي نسوقه هنا هو عن فرقة للموسيقى بإحدى المدن الكبرى اضطرت لإلغاء موسم حفلاتها بسبب ضائقة مالية شديدة حتى إن قادة الفرقة طلبوا من حملة التذاكر الموسمية التبرع بقيمتها وعدم المطالبة باسترداد ثمنها. والغريب أنه حتى بعد عدة شهور من ذلك التصرف الدراماتيكي ظل

رئيس المنظمة التطوعية لا يعلم إلا أقل القليل عن أي خطط لتحسين الموقف المالي للمنظمة، رغم أنه كان من المتوقع أن تقوم المنظمة بجمع تبرعات تبلغ مئات الآلاف من الدولارات للمساعدة في سد عجز الميزانية.

وتكتم المعلومات في هذه الحالة هي طريقة مجلس الإدارة وكبار الموظفين في إظهار سيطرتهم الكاملة على الميزانية، ولكن ذلك في نفس الوقت إشارة إنذار بأن العلاقات فيما بين المتطوعين والموظفين ليست سليمة. فكيف يمكن للإدارة وقيادات المتطوعين تحديد الحالة الراهنة للعلاقات فيما بين المتطوعين والموظفين، ومن ثم وضع الاستراتيجيات اللازمة لتحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية؟ والخطوة الأولى هنا هي إجراء تدقيق للحالة الراهنة للعلاقات فيما بين المتطوعين والموظفين، أما الخطوة الثانية فهي اتخاذ الخطوات أو تنفيذ الاستراتيجيات المناسبة لتحسين العلاقات فيما بين المجموعتين.

تدقيق مناخ العمل فيما بين المتطوعين والموظفين

يستخدم تدقيق مناخ العمل فيما بين المتطوعين والموظفين (أنظر الشكل 11 – 1) لتقييم حالة العلاقات فيما بين المتطوعين والموظفين ولرصد التغيرات في بيئة العمل، ويتم توزيع نموذج تدقيق مناخ العمل بشكل عشوائي على أفراد مختارين من المتطوعين والموظفين والعملاء/الزبائن/الأعضاء، وربما على أشخاص من خارج أسرة المنظمة ممن يتفاعلون بشكل منتظم مع المتطوعين و/أو الموظفين (في حالة الاحتياج لمنظور طرف خارجي).

تبدأ العملية بتنظيم لجنة تدقيق يقودها فريق من المتطوعين والموظفين ويشمل الأعضاء متطوعين من كافة أقسام المنظمة وممثلين للموظفين (بما في ذلك الأفراد الذين يقومون بأعمال مساعدة مقابل أجر). ويكون الشخص القائم بتنسيق أو إدارة شؤون المتطوعين هو المرشح المرجح لتقديم الدعم من جانب الموظفين إلى تلك اللجنة، وتحتاج لجنة تدقيق مناخ العمل فيما بين المتطوعين والموظفين للدعم من جانب كل من المديرين والإداريين من خلال توفير الميزانية والموارد اللازمة لتنفيذ مهمتها. وسيتم الحكم على التزام قيادات المنظمة بتقييم العلاقات فيما بين المتطوعين بالموظفين ليس فقط بناء على الأقوال بل بناء على الأفعال والإجراءات التي تم اتخاذها؛ لدعم الجهود المصممة من قبل لجنة التدقيق. ويجب على

لجنة التدقيق من ناحيتها اتباع كافة التوصيات المتعلقة بإنشاء فرق فعالة والمدرجة في جزء لاحق من هذا الفصل. ويبدأ عملها ببيان للأغراض وقائمة بأهداف وغايات قابلة للقياس والإنجاز والملاحظة وتتميز بالمرونة.

يجب استقصاء عينة عشوائية من المتطوعين والموظفين والعملاء على أن تتسلم كل مجموعة ثلث عدد الاستبيانات. فمثلا إن أردت استقصاء 300 شخص فيتم إرسال ثلث الاستبيانات إلى كل مجموعة مكونة من 100 فرد. فإذا أضفت أطرافا خارجية إلى المجموعة فيرسل إليهم نصف عدد الاستبيانات التي تم توزيعها على المجموعات الداخلية الرئيسية الثلاث، أي أنه في عينة مكونة من 300 شخص فلن يستلم الاستبيانات إلا 50 شخصا من الأطراف الخارجية. ويتوقف عدد الاستبيانات التي يتم توزيعها على حجم المنظمة وعدد المتطوعين لديها والمدة الذي يستغرقها رصد النتائج ومدى التعاون المتوقع من جانب من يقومون باستيفاء الاستمارة.

يمكن توزيع استمارة التدقيق إلكترونيا عن طريق برنامج مثل "سيرفاي مانكي" (SurveyMonkey) أو عن طريق تطبيقات "جوجل" أو عن طريق البريد العادي. وسواء تم الإرسال عن طريق البريد الإلكتروني أو البريد العادي فيشمل الاستقصاء الإجمالي خطاب تعريف يوضح الغرض من ذلك النشاط ومن القائم بإجراء الاستقصاء وكيفية الحفاظ على السرية ومتى سيتم إعلان النتائج؟ ويراعى عند إرسال استمارة الاستقصاء بالبريد أن يكون مصحوبا بمظروف خالص الرسوم البريدية.

الشكل ١١-١: تدقيق مناخ العمل فيما بين المتطوعين والموظفين

توجيهات: اقرأ كل موقف وقرر عدد مرات حدوثه واختر كلمة «عادة» أو «أحيانا» أو «نادرا» مع وضع دائرة حول الرقم المناسب وحاول الإجابة على كل موقف.

	الموقف	عادة	أحياناً	نادرًا
1	تُسمع العبارتان "لا يفعلون أبدًا" أو "نحن نفعل دائمًا" عندما يتحدث الموظفون عن المتطوعين	1	2	3
2	يطلب المتطوعون قروضاً أو مقياساً لقيمتهم، على سبيل المثال: مواقف سيارات بأجر أو خصومات بدل المسافات المقطوعة أو ما إلى ذلك.	1	2	3
3	يستخدم كل من المتطوعين والموظفين كلمات مثل «معًا، ونحن، ومشروعنا» (ويُقصد بهم الموظفون والمتطوعون)، وما إلى ذلك	3	2	1
4	يُقدم الموظفون الآخرون، غير الشخص المسؤول عن تنسيق المتطوعين، التقارير عن الأنشطة التطوعية خلال اجتماعات الإدارة.	3	2	1
5	يشارك المتطوعون في مجلس إدارة لجان المجلس الاستشاري.	3	2	1
6	يتخذ الموظفون القرارات التي تؤثر على المتطوعين دون استشارة المتطوعين.	1	2	3
7	يتخذ المتطوعون القرارات التي تؤثر على الموظفين دون استشارة الموظفين.	1	2	3
8	يقول المتطوعون للموظفين كلمة «شكرًا» بشكل علني.	3	2	1
9	يتعامل الموظفون مع المتطوعين المشاركين في مجلس الإدارة أو المجلس الاستشاري باحترام أكبر من المتطوعين الآخرين.	1	2	3
10	يجري التخطيط للمشاريع بشكل تعاوني بين الموظفين والمتطوعين.	3	2	1
11	يركز المتطوعون على الأحداث السابقة بدلًا من الاحتمالات المستقبلية.	1	2	3
12	يتخطى المتطوعون حدود الهيكل التنظيمي المناسبة للحصول على إجابات لأسئلتهم من الموظفين.	1	2	3

	الموقف	عادة	أحياناً	نادرًا
13	ينشغل الموظفون جدًا في شرح قواعد العمل للمتطوعين.	1	2	3
14	يشارك قادة المؤسسة (من الموظفون والمتطوعون) في المناسبات التطوعية.	3	2	1
15	يُطلب من المتطوعين الإدلاء بآرائهم والإسهام في معظم المشاريع التنظيمية، وليس فقط جمع الأموال	3	2	1
16	يقول الموظفون للمتطوعين كلمة «شكرًا» بشكل علني.	3	2	1
17	تُسمع العبارتان "لا يفعلون أبدًا" أو "نحن نفعل دائمًا" عند الإشارة إلى الموظفين.	1	2	3
	الإجمالي			

وضع الدرجات: قم بجمع الأرقام الموجودة في كل عمود رأسيا، وفي حالة وجود مواقف لم تؤشر على الخانات المقابلة لها فأضف نقطتين مقابل كل موقف ثم اجمع الإجماليات الفرعية الثلاثة للحصول على الإجمالي النهائي. ويعني الحصول على 38 من 51 درجة أن العلاقات ممتازة فيما بين المتطوعين والموظفين (ولكن لا تتهاون). أما الحصول على 28 درجة من 37 فيعني أن العلاقات لا بأس بها فيما بين المتطوعين والموظفين مع وجود حاجة لضبطها في بعض الأقسام (ستساعدك المواقف في تحديد تلك الأقسام). أما الحصول على 17 درجة من 36 فيعني وجود مشكلة جدية ووجود حاجة ملحة لاتخاذ إجراءات تصحيحية فورية.

الإجمالي الكلي_____

برجاء تقديم البيانات الديموغرافية التالية للمساعدة في زيادة مصداقية هذا البحث:

ذكر___ أنثى___ أنا متطوع___ أنا موظف _____

تطوعت منذ_ سنة و___ شهراً و___أسبوعاً و___ساعة

عمري يتراوح ما بين :25–14_ ، 35–26_ ، 45–36_ ، 46 – 55_ ، 65–56_ ، +66_ .

تقوم لجنة التدقيق بجدولة الإجابات وإعداد تقرير إحصائي للمداولة في وقت لاحق، وتكون الخطوة الأولى من المداولة هي قيام الشخص المسؤول عن الجدولة بشرح وتوضيح الإحصائيات دون إبداء الرأي فيها، ثم تقوم المجموعة بمناقشة الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها أو الاستدلال عليها من الإحصائيات المقدمة. أما الخطوة الأخيرة فهي إصدار التوصيات بناء على استنتاجات المجموعة. وقد يكون من المفيد حضور طرف ثالث محايد على دراية بالتحليل الإحصائي للمداولات.

يكون التقرير النهائي عبارة عن نسخة من الإحصائيات والاستنتاجات والتوصيات، ويكون رؤساء اللجنة بالمشاركة مسؤولين عن تسليم نسخ كتابية من التقرير إلى من يشغلون المناصب القيادية، كما يمكنهم أيضا تقديم تقارير شفهية للمجموعات المعنية داخل المنظمة كاجتماع للمتطوعين أو اجتماع للموظفين النظاميين. ويتم إطلاع قيادات المنظمة وقيادات المتطوعين وفريق إدارة الموظفين على النتائج.

وقد يبدو أنه من الطبيعي أن يرغب المشاركون في التدقيق في رؤية النتائج، إلا أن القرار الخاص بتوزيع نتائج التدقيق على نطاق أوسع من عدمه يتم اتخاذه بشكل مشترك بواسطة أعضاء الفريق القيادي للمنظمة ولجنة التدقيق.

لماذا يجب تقييم العلاقات فيما بين المتطوعين والموظفين؟

نضرب هنا مثالاً لمديرة شؤون المتطوعين تشك في وجود مشكلة جدية في العلاقات فيما بين المتطوعين والموظفين، فتكلف بإجراء دراسة لتقييم مواقف المتطوعين والموظفين العاملين بأجر تجاه أحدهما الآخر: كربٍّ عمل ومتطوع (Macduff، 1991). ولكن نتيجة الاستبيان المتعلق بمواقف المتطوعين والموظفين أشارت إلى أن مواقف المتطوعين والموظفين تجاه أداء أحدهما الآخر هي إيجابية بصفة عامة (Macduff، 1991، p. 355). وقد أسفر استخدام مقياس كمي لمواقف الموظفين والمتطوعين عن تقديم معلومات قيمة للجنة استشارية تطوعية وهو ما سمح لمدير شؤون المتطوعين بتعزيز إيجابية العلاقات فيما بين الموظفين والمتطوعين والتي كانت صحية أصلا.

كانت هناك بالطبع بعض الأقسام التي تحتاج للتحسين إذ اكتشفت المديرة المذكورة على سبيل المثال

أن زيادة معدل الدوران كان يمثل مشكلة فقط بين المتطوعين المكلفين بالعمل مع مشرف غير مدرب (وأحيانا غير مستجيب). فهذا المشرف– على ما يبدو– كان يجهل المعدلات القياسية لأداء المتطوعين (Macduff، 1991) وبالطبع فهناك علاجات تصحيحية لذلك.

وأحيانا قد يخطئ مدير شؤون المتطوعين رغم كفاءته وخبرته في تفسير بعض القرائن المتعلقة بعلاقات المتطوعين بالموظفين، وهو خطأ من السهل الوقوع فيه. ولذلك فاللجوء لتدقيق مناخ العمل فيما بين الموظفين والمتطوعين يقلل من المبالغة في رد الفعل ويحدد المناطق التي تستدعي القلق ويسهل وضع خطة لتحسين العلاقات بين المتطوعين والموظفين في جميع أنحاء المنظمة.

أسباب سوء العلاقات فيما بين المتطوعين والموظفين

رجحت الباحثة بيرس (Pearce، 1993) وجود ثلاثة أسباب للتوتر السلبي الذي يمكن أن يشوب العلاقات فيما بين المتطوعين والموظفين، وهي: المرتبة المهنية والتربح من الأعمال الخيرية ونظم الإدارة. فالموظفون يتمتعون بمرتبة مهنية أعلى من المتطوعين، وذلك بالتناسب مع ما تلقوه من تدريب مهني متخصص. ولكن التوتر الناشئ عن الاختلاف في المرتبة المهنية قد تم تخفيضه بناء على عدة دراسات لاحقة عندما أصبح الموظفون ينظرون للمتطوعين كموظفين حكوميين" فبدأ الموظفون من جانبهم يبدون الاحترام تجاه المتطوعين" (Pearce، 1993، p. 144).

أما فكرة التربح من الأعمال الخيرية فذات شقين: أولهما هي الفكرة المسبقة التي تقول بأن هناك تضارب في المصالح فيما بين المتطوعين والموظفين بالمنظمة. فالمتطوعون يجمعون التبرعات من أجل قضايا نبيلة، بينما تتعلق أهداف الموظفين الرئيسية بالحصول على مرتبات أعلى ومزايا أفضل. وثانيهما هي نظرة بعض الموظفين إلى المتطوعين باعتبارهم يمثلون تهديدا مباشرا لمصدر رزقهم ومثال ذلك: أنه في منتصف سبعينات القرن الماضي مرت مدينة نيويورك بأزمة مالية خانقة مما اضطرها لتسريح 40 ألف موظف عمومي، وكان الحل الذي تفتق عنه ذهن عمدة المدينة هو توسيع قاعدة المتطوعين ولكن رغم تعهد العمدة بأنه لن يتم استبدال الموظفين بمتطوعين في أي من إدارات المدينة، فهذا بالضبط هو

ما فعلته بعض الإدارات. وأحداث مثل هذه ليس من شأنها طمأنة الموظفين إلى أن المتطوعين لا يمثلون تهديدا لمصدر رزقهم" (Burdney، 1990، p. 33). وقد وجدت "بيرس" لدى مراجعتها للأبحاث السابقة في هذا الشأن ما يدعم الفكرة القائلة بأن العداء فيما بين الموظفين والمتطوعين هو راجع إلى الشعور بوجود تهديد لوظائفهم، إذ وجدت الباحثة " أن الموظفين الأكثر عدائية تجاه المتطوعين هم الأكثر شعورا بالتهديد من قبلهم" (Pearce، 1993،145).

أما السبب الثالث للتوتر الذي قد يشوب العلاقات فيما بين المتطوعين والموظفين فيقع على عاتق نظم الإدارة، إذ يبدو أن طمس الحدود الفاصلة فيما بين المتطوعين والموظفين يقلل من الأضرار المحتملة الناتجة عن العداء فيما بينهما، ويخلق شركات وعلاقات تبادلية (McNair 1981، in: Mausner، 1988). وهو ما يتبين صحته بصفة خاصة عند ترك أحد الموظفين لمنصبه ليعود إلى المنظمة أو الوكالة كمتطوع وكأنه لا الموظف ولا المتطوع، ينظر إلى العمل باعتباره وظيفة بل رسالة مقدسة (Pearce، 1993).

وقد أشارت "سوزان إليس" في كتابها "من القمة إلى القاعدة" (Suzan Ellis، 1986) إلى رفض الموظف لمتطوع ألحق بالعمل معه كعرض من أعراض سوء العلاقات بين المتطوعين والموظفين "فما دام الموظف يمتلك الحق أو يتصرف وكأنه يمتلك الحق في قبول المتطوع كزميل من عدمه فهذه رسائل سلبية ترسلها الإدارة العليا عن المتطوعين"(p.63). وهذه مشكلة إدارية إذ أحيانا ما يكون رفض الموظف للعمل مع المتطوع قائما على أفكار نمطية غير دقيقة، فلا أحد يريد أن يعمل مع شخص يفتقر للكفاءة سواء كان يعمل بأجر أو بغير أجر. وترى "إيليس" أن وجود برنامج تطوعي يدار بشكل جيد ويستقطب الشخص المناسب للوظيفة المناسبة سيشجع الموظفين على النظر للمتطوعين كزملاء في العمل لأنهم يتوقعون أن عملية الفرز والتدريب قد تمت بطريقة سليمة.

وتختتم "بيرس" التعليقات حول العلاقات فيما بين المتطوعين والموظفين بقولها: "ستكون هناك فرصة أفضل لتحسن العلاقات فيما بين المتطوعين والموظفين، عندما يصبح المتطوع أشبه بالموظف" (Pearce، 1993، p. 178)، وهو ما يحدث عندما تتم عمليات الاختيار والتوجيه والتدريب

والإشراف على المتطوعين باستخدام مقاييس شبيهة بتلك المستخدمة في عمليات الاختيار والتوجيه والتدريب والإشراف على الموظفين. كما ترجح الباحثة "بيرس" أن العلاقات فيما بين المتطوعين والموظفين موضوع يتطلب المزيد من البحث فالوصول إلى فهم حقيقي للأسباب الكامنة وراء التوتر بين المتطوعين والموظفين يتطلب قيام المديرين والإداريين بجمع المزيد من البيانات القابلة للقياس.

ولكن بالرغم من الافتقار لأدلة وافرة وقوية عن أسباب التوتر الذي يشوب العلاقات فيما بين المتطوعي والموظفين فمن الواضح أن استراتيجيات إدارة المتطوعين القياسية يمكن أن تساعد في تقليل ذلك التوتر، وكذلك فبناء فرق يعمل فيها المتطوعون والموظفون كزملاء، تبدو كاستراتيجية ناجحة؛ لتعزيز التواصل فيما بين المتطوعين والموظفين ومن ثم زيادة فعالية الفرق(Rogelberg et al.، 2010).

العملية التسلسلية لبناء فريق المتطوعين والموظفين

المتطوعون والموظفون اللذين يعملون معا لتحقيق رسالة المنظمة هم فريق، وكذلك فاللجنة التي تخطط لفعالية لجمع التبرعات واللجنة التنفيذية لمجلس الإدارة والأفراد الذين يعملون مع الموظفين لتوصيل الخدمة المباشرة إلى العملاء أو الأعضاء أو الزبائن، وأولئك الذين يقدمون خدمات مساندة هم جميعا جزء لا يتجزأ من فريق المتطوعين والموظفين، وجميع الفرق التي تعمل معا تشكل فريق المنظمة، ولكن بناء فريق من المتطوعين والموظفين يتسم بالكفاءة والفعالية هي عملية تسلسلية. ويمكن أن يعزز الاهتمام بكل خطوة من الخطوات التالية فرصة عمل المتطوعين مع الموظفين بفعالية أكبر، والخطوات هي كما يلي:

1 – بدء عملية بناء العلاقات الفعالة بالسماح لأفراد فرق العمل بوضع أهدافهم وغاياتهم الخاصة. فبصفة عامة من يسهم في تحديد النواتج يكون أكثر التزاما بالعمل على تحقيقها. ففريق جمع التبرعات مثلا: يمكن أن يحدد الإطار الزمني والأهداف أو المعايير المالية لقياس النجاح، وهكذا تصبح الأهداف خاصة بالفريق ويتم الوصول إليها من خلال عمل المتطوعين والموظفين معا. وبمجرد تحديد فريق العمل من المتطوعين والموظفين للأهداف والغايات تتم كتابتها وتوزيعها على كافة أفراد الفريق، وهكذا تصبح

أدوات لتقييم التقدم المحرز – وبالنسبة لمجلس الإدارة فإن أداة تقييم التقدم هي الخطة الاستراتيجية السنوية– ثم يعبر كل فرد من أفراد الفريق عن التزامه الشخصي بالأهداف المحددة من خلال موافقته على تحمل جانب من مسؤولية إتمامها.

2 – التوقعات المتعلقة بالأدوار الداخلية هي تلك القواعد المكتوبة وغير المكتوبة التي تصف السلوك السليم من جانب كل من المتطوعين والموظفين. فالعديد من مجالس الإدارة واللجان مثلا: لديها توقع داخلي راسخ بأنه يجوز لأي عضو التغيب بعذر عن الاجتماعات المنتظمة ثلاثة مرات، ولكن بعد التغيب للمرة الثالثة يتم النظر في عضوية المتغيب بالمجموعة. ولكن فيما تطبق بعض المجموعات هذه القاعدة فإن مجموعات أخرى لا تطبقها، ولذلك فمن خلال توضيح التوقعات المتعلقة بدور كل فرد يتم التقليل من الغموض والإبهام بحيث يعرف كل من طرفي المعادلة –أي المتطوعين والموظفين– ما هو متوقع من كل منهما.

ومن المهم أيضا تناول قضية تعدد التوقعات واحتمال التحميل الزائد. وهنا نسوق مثال سكرتيرة المدير التنفيذي العاملة بأجر، والتي طلب منها تمثيل الموظفين القائمين بأدوار مساندة في لجنة التخطيط. وتتمثل مهمتها في المشاركة بمداولات اللجنة وليس تسجيل الملاحظات أو تدوين محاضر الجلسات، ولذلك فقد كان من الضروري توضيح ذلك الدور لها ورغم ذلك فقد تطوعت لتدوين معظم الملاحظات للمجموعة. وقد حرص رئيس اللجنة على أن يسألها إن كان في ذلك إثقالا عليها أو إن كانت تشعر بأن اللجنة تتوقع منها أن تقوم بذلك، وبمرور الوقت استوعب باقي أفراد الفريق الرسالة فوافق كل من المتطوعين والموظفين على تقاسم أعمال السكرتارية.

وهناك مثال آخر لتضارب الأدوار وهو: عندما يكون عضو مجلس الإدارة هو أيضا متطوع للخدمة المباشرة. فبينما يناقشك كعضو بمجلس الإدارة قضايا متعلقة بالحوكمة، فإن اهتمامه كمتطوع للخدمة المباشرة يتركز على القضايا التي تؤثر بشكل مباشر على العملاء أو الأعضاء. فهو كعضو بمجلس الإدارة يعتبر من "ملاك" المنظمة ولكنه كمتطوع للخدمة المباشرة ملزم بالأداء وفقا للتوجيهات وخاضع للإشراف على الأداء (Pearce، 1993، p. 178). وقد ينشأ خلط الأدوار في حالة تلقي المتطوع

أو الموظف بمنظمة أو وكالة خدمات من ذات المنظمة أو الوكالة، ولذلك فالوضوح والانتباه الواعي لأدوار كل من المتطوعين والموظفين يحافظ على وضوح الحدود الفاصلة بين الأدوار، وهو ما يعني ضرورة التوصيف الدقيق لكافة الوظائف.

3 – التوقعات المتعلقة بالأدوار الخارجية تمثل شاغلا آخر من شواغل مديري شؤون المتطوعين والمتطوعين والموظفين، فكل مجموعة تحتاج لمعرفة الجهة المناسبة التي تطلعها على شواغلها وتثني عليها وتقدم إليها الاقتراحات وتطلعها على أوجه الاضطراب. فهل يسمح لهم فقط بالتحدث إلى المشرف المباشر؟ هذا توقع غير واقعي، ولذلك فمن الأفضل مساعدة كل من المتطوعين والموظفين على فهم حدود ونطاق نفوذهما وكيفية تأثير استخدام ذلك النفوذ على الفريق الذي يعملون معه. وهناك مشكلة تواجهها المنظمات غير الربحية باستمرار، وهي أن تكون الزوجة متطوعة للخدمة المباشرة فيما يكون الزوج عضوا بمجلس الإدارة فنجد أن الزوج عضو مجلس الإدارة كثيرا ما يطرح الشواغل الإدارية في الاجتماعات التي تتناول قضايا الحوكمة. وبالمثل فإن الزوجة التي تعمل كمتطوعة للخدمة المباشرة قد تطلع أصدقائها من المتطوعين على معلومات متعلقة بتوجيهات سياسية جديدة قبل أن يتم اتخاذ قرارات نهائية بشأنها ولذلك فمن المهم مساعدة الأفراد على التعامل مع ولاءاتهم وعلى التعرف على قنوات الاتصال المناسبة للتوصل إلى علاقة إيجابية فيما بين المتطوعين والموظفين.

4 – التواصل فيما بين المتطوعين والموظفين أمر بالغ الأهمية، فهل من الأفضل إصدار نشرتين إخباريتين مختلفتين – واحدة للمتطوعين وأخرى للموظفين– لإطلاع الأفراد على شؤون المنظمة؟ هل يمكن طيها لتصبح نشرة واحدة؟ وفي نفس السياق يمكن لمدير شؤون المتطوعين مراقبة انسياب وتواتر الاتصالات فيما بين المتطوعين والموظفين، إذ قد يساعد ذلك في التعرف على مواطن الضعف وكذلك فمن الأهمية بمكان أن يكون كل من المتطوعين والموظفين من المشاركين في تدفق المعلومات عبر كافة المراتب المهنية والسلطوية.

5 – يتم اتخاذ القرارات من قبل فرق العمل الفعالة بشكل موحد، ولذلك يجب على المجموعة تحديد عملية أو آلية اتخاذ القرار، وعلى القيادات ألا تفترض أن الجميع يرغبون في تبني نموذج الإجماع، بل يجب مناقشة البدائل وترك المجموعة لتتخذ قراراً واعياً ومستنيراً. يجب أن تشمل

المناقشة أولئك المنخرطين في عملية اتخاذ القرار مع الأخذ في الاعتبار أنه فيما يفضل استشارة العديد من الأفراد قبل اتخاذ القرار، إلا إن بضعة أفراد فقط هم من سيتخذون القرار النهائي. وهناك قضيتان أخريان يجب تناولهما قبل بدء العمل في أي مشروع وهما:

1) يجب مناقشة تقنيات حل المشاكل التي ستستخدمها المجموعة والاتفاق عليها.

2) يجب تحديد كيفية إدارة الصراعات مع ضرورة مراجعة تلك المعلومات بشكل سنوي، حتى لو كان المتطوعون والموظفون يعملون معا ضمن نفس الفريق لسنوات وحتى لو لم ينضم إلى الفريق أعضاء جدد.

6 – يجب أن تمتلك قيادات المتطوعين والموظفين المهارات اللازمة، وهو ما يعني ضرورة تقديم التدريب المناسب إلى الموظفين الذين يقومون بالإشراف على متطوعين، وإلى المتطوعين الذين يقومون بالإشراف على متطوعين آخرين. فهذا التدريب ليس اختياريا، فالقيادات تحتاج للمهارات التي تؤهلهم للعمل كمسيرين وتساعدهم على إدارة الاجتماعات وحل المشكلات وحل الصراعات. فالمتطوعون والموظفون سيعملون بتناغم وانسجام أكبر لو كانت قياداتهم ممن يمتلكون مهارات التواصل مع الآخرين.

7 – لجميع المجموعات معايير سواء أقروا بذلك أم لا وهي قواعد غير مكتوبة توجه السلوك الشخصي والمؤسسي، وأفضل المعايير هي تلك التي تشجع العلاقات الإيجابية فيما بين المتطوعين والموظفين. وغالبا ما يكون أسلوب المتطوعين والموظفين في الترحيب بالقادمين الجدد مؤشرا على حالة العلاقات بين المتطوعين والموظفين. ورغم أنه نادرا ما توجد سياسات خاصة بالترحيب ولكن أسلوب الترحيب يدل المتطوعين والموظفين فورا على ما إذا كانت روح الفريق تسود المجموعة أم لا. ولنأخذ مثلا: المتطوعين الذين يدخلون قاعة الاجتماعات فيجدون أن جميع الحاضرين من الموظفين ولا يجدون منهم من يرحب بهم أو يساعدهم في العثور على مقاعد، وفي المقابل عندما يحضر موظف اجتماعا كل من به من المتطوعين، لا يجد من يشركه في النقاش أو يستشيره فيما يتعلق بالقرارات التي يجب أن ينفذها موظفون آخرون. فالإشراك والإقصاء هو أساس العديد من المعايير المؤسسية، فإذا كانت

المنظمة تدار من قبل مجموعات نخبوية من الموظفين أو مجموعات نخبوية من المتطوعين فهذا يعني إقصاء الآخرين، وعدم إمكانية بناء فرق فعالة من المتطوعين والموظفين معا.

نصائح لتعزيز العلاقات بين المتطوعين والموظفين

◆ إن منصب مدير شؤون المتطوعين منصب حيوي ومستهلك للوقت ومليء بالتحديات. فتنسيق البرامج التطوعية مهمة معقدة ومهنية تتطلب مجموعة متنوعة من المهارات والاستراتيجيات وخاصة في ظل التنافس المحموم بين معظم المنظمات لاجتذاب المتطوعين المؤهلين إلى برامجهم التطوعية، حتى أصبح استقطاب المتطوعين والاحتفاظ بهم عاملا رئيسيا في نجاح المنظمة ككل. كما أنه تحد ضخم يستلزم اهتماماً كبيراً من جانب مدير مدرب مهنيا على إدارة شؤون المتطوعين. فبناء فريق فعّال من المتطوعين والموظفين يعني تفويض المهام والمسؤوليات، ومدير المتطوعين الفعال يجب أن يتعلم كيفية تفويض المهام والمسؤوليات للآخرين لأن ذلك سيؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية والتحفيز.

◆ إن التدرب على بناء الفرق يعزز العلاقات فيما بين المتطوعين والموظفين، وكذلك فإن الدراية باستراتيجيات بناء فرق العمل تساعد كلاً من المتطوعين والموظفين على الإدارة بفعالية أكبر. ولذلك فإن إرسال المتطوعين والموظفين معا لحضور ورشة عمل حول بناء فرق العمل من شأنه إرسال رسالة واضحة حول أهداف المنظمة.

◆ إن من الطبيعي أن يبحث المتطوعون عن خطوط اتصال بديلة داخل المنظمة عندما لا يجدون من يقدم إجابات شافية عن تساؤلاتهم. ولذلك فعلى المتطوعين والموظفين في المواقع القيادية القيام بشكل مستمر بمراقبة أنواع وأشكال وتواتر الاتصالات فيما بين أفراد فريق العمل، مع استغلال كافة تطبيقات وسائط التواصل الاجتماعي مثل المدونات و"ويكي" و "تويتر" و"فيسبوك" والتراسل الفوري والبريد الإلكتروني لهذا الغرض.

◆ يتم إجراء تقييم علني وأمين لمهام ومواقع كل من المتطوعين والموظفين داخل المنظمة بناء على جدول زمني منتظم. فمن الضروري أن يقوم المتطوعون بتقييم جهودهم وأن تتاح لهم الفرص لتقييم الموظفين الذين يعملون معهم بشكل مباشر، على أن يكون ذلك جهدا مشتركا وليس مجرد جلسة يطرح فيها الموظفون قائمة بالمخالفات. فلا مجال لتحسن المتطوعين إلا إن حددوا عناصر الضعف في أدائهم

ووضعوا الخطط لتصحيحها. وبالمثل فعندما يكون الموظف ضمن فريق العمل بفعالية أو برنامج ما فيجب أن تتم عملية التقييم بشكل مشترك.

◆ يتم تقييم المتطوعين والموظفين من حيث كفاءات الإدارة والإشراف، فاستمارة تقييم الأداء في المنظمة تشمل قسما لتقييم قدرة الموظف على العمل بشكل فعال مع المتطوعين. فإذا لم يكن الموظف من العاملين مع المتطوعين فيؤشر على هذا القسم من تقييم الأداء بعبارة "غير منطبق". فإذا لم تأخذ الإدارة فرق المتطوعين والموظفين بالجدية الكافية بحيث تقوم بتقييم الموظفين بصفة منتظمة فلم يقوم الموظفون بذلك؟ وبالمثل فإنه يتم تقييم المتطوعين الذين يقومون بأدوار قيادية من حيث كيفية تعزيزهم لمهاراتهم على أن يكون من يقوم بإجراء التقييم للمتطوع: إما موظف أو متطوع يرأسه مباشرة. ولنأخذ مثلا: رئيس مجلس إدارة إحدى الوكالات ورئيسها التنفيذي يجتمعان سنويا لمناقشة أداء كل منهما فيما يتعلق بأداء المتطوعين والموظفين على الترتيب فيقوم كل واحد منهما باستيفاء استمارة قياسية؛ لتقييم الكفاءات الإدارية والتي تنطوي على تقييم ذاتي. وأثناء اجتماع مراجعة الأداء يطلع كل منهما الآخر على استمارة تقييم الأداء الخاصة به ويقوم بإدخال التعديلات وفقا لملاحظات الآخر على عمله، ولكن هذا لا يعد جزءاً من التقييم الرسمي للرئيس التنفيذي للوكالة.

◆ يعنى التواصل الواضح ما يلي:

– تبادل الكلام الصريح فيما بين المتطوعين والموظفين

–الإنصات النشط من قبل كل من المتطوعين والموظفين

–التركيز على بناء بيئة تشجع فعالية فرق العمل

–القرب المكاني فيما بين مناطق عمل المتطوعين والموظفين

–اعتبار التدفق المستمر للمعلومات هو الأجر المستحق للمتطوعين

–التعاون المستمر فيما بين الموظفين وقيادات المتطوعين للوصول لفهم أشمل لاحتياجات وأهداف المنظمة

–الشكر المتكرر والعلني للمتطوعين حتى لو لم يكن إسهامهم إلا بجزء من العمل الإجمالي.

◆ مراقبة تواتر/عدد مرات إشراك المتطوعين في التخطيط للمشروعات الجديدة، ومثال على ذلك مدير شؤون المتطوعين بإحدى المجموعات الحضرية الكبرى الذي يقيس حالة العلاقات فيما بين المتطوعين

والموظفين بعدد المرات التي يدعى فيها المتطوعون للمشاركة في المناقشات المتعلقة بالمشروعات أو أهداف الخدمة. وهو ما يشمل كل المهام من تحديد كيفية حشو المظاريف بالنشرات الإخبارية، إلى الاجتماع بمدير التطوير في جلسة لحل المشكلات المتعلقة بالوصول إلى المجموعة المستهدفة لجمع التبرعات، وعندما يتزايد عدد الطلبات من الموظفين في الفريق للحصول على الخبرات الخاصة للمتطوعين فإن مدير الشؤون المتطوعين يطمئن إلى كون العلاقات فيما بين الموظفين والمتطوعين على ما يرام.

- ينظر إلى منسق المتطوعين من قبل كل من المتطوعين والموظفين باعتباره يقوم بدور أساسي. ومن ضمن المسؤوليات المهمة لهذا الشخص إيصال وجهات نظر المتطوعين إلى الموظفين العاملين بأجر وكذلك توضيح أدوار ومسؤوليات الموظفين العاملين بأجر للمتطوعين.
- التحديد المتبادل للأدوار والمسؤوليات
- غالبا ما تتحسن العلاقات فيما بين المتطوعين والموظفين من خلال التدريب والتوجيه المتعلق تحديدا بالعمل في منظمة غير ربحية. وتركز الجلسة التدريبية على مفهوم التعاون فيما بين الموظفين والمتطوعين للتقليل من الحواجز القائمة في طريق التواصل فيما بين الفئتين.
- ينظر المتطوعون إلى أنفسهم أحيانا باعتبارهم يعملون على هامش المنظمة، ولكن تبني مقاربة فريق العمل فيما يتعلق بالعلاقات فيما بين الموظفين والمتطوعين يعني تعاون الجميع معا لتحقيق رسالة المنظمة. وبالتالي فإن القرارات التي تؤثر على المتطوعين أو على الخدمة التي يقدمونها أو على ما يجمعون من تبرعات تُتخذ بشكل مشترك مع الموظفين العاملين بأجر. وكذلك يجب على المتطوعين استشارة الموظفين عندما يتخذون القرارات حول كيفية تنفيذ فعالية أو نشاط ما.
- عضوية بعض الموظفين كممثلين لهيئة الموظفين بالكامل في مجالس إدارة شؤون المتطوعين وكذلك عضوية بعض متطوعي الخدمة المباشرة في مجلس إدارة المنظمة أو لجنتها الاستشارية كممثلين لكافة المتطوعين وكذلك عضوية كل من المتطوعين والموظفين في اللجان الإدارية.

الخلاصة

يواجه كل برنامج تطوعي أو منظمة غير ربحية مشاكل وتحديات متفردة فيما يتعلق ببناء فرق العمل الفعالة. ولكن الجهود المبذولة لبناء فرق كهذه لها ثمرة عملية كبرى، فالفرق تحقق النتائج المرجوة بكفاءة وفعالية عندما يعمل أفرادها معا كفريق حقيقي. وتكمن قوة الفريق في خلق بيئة من النوع الذي يسمح بتمكين كل من الأفراد والمنظمات من الوصول لذروة الأداء

ولنضرب على ذلك مثال المزارع "جونز" والمزارع "تشين" اللذان كانا يمتلكان حصاني جر يستخدمانهما لجر عربتيهما المحملة بالخضار إلى السوق. ولكن المزارعين يقرران بيع حصانيهما للمزارع "ألفارادو" الذي قام بربطهما بعربة أكبر ليتمكن من نقل المزيد من الخضار إلى السوق ولكن كان هناك اختلاف في أسلوب التعامل مع الحصانين وأسلوب التغذية وأسلوب التأديب والود والحنان اللذان كانا يتلقيانه من المالكين السابقين، وكذلك طبيعة المأوى الذي يحتميان به من الظروف الجوية القاسية ووزن العربة. ومن ثم فقد كان لابد على المزارع "ألفارادو" والحصانين أن يتوصلا إلى أسلوب جديد للعمل معا، وعندئذ ومن خلال تعاون الحصانين في جر العربة استطاعا إنجاز المهمة وإيصال المزيد من خضار المزارع "ألفارادو" إلى السوق (E. Macduff، Personal Communication، 1965). ويمثل هذان الحصانان الخيارات التي تواجه المتطوعين والموظفين فبإمكانهما جر عربة المنظمة إلى السوق لجني الكثير من المكاسب، أو جرها إلى الاحتراق.

المراجع

Brudney، J. (1990). Fostering volunteers programs in the public sector. San Francisco، CA: Jossey–Bass، pp. 244.

Ellis، S. (1986). From the top down: The executive role in volunteer program success. Philadelphia، PA: Energize Associates.

Fisher، J. C.، & Cole، K. M. (1993). Leadership and management of volunteer programs. San Francisco، CA: Jossey–Bass.

Katzenbach، J. R.، & Smith، D. K. (1993، March–April). The discipline of teams. Harvard Business Review. Volume 71، 111–120.

Macduff، N. (1991). Attitudes of volunteers and paid staff on job performance. Presented at the 1991 meeting of the Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA)، Chicago، IL.

Macduff، N. (1996). Volunteer recruitment and retention. Walla Walla، WA: MBA Publishing.

Mausner، C. (1988، Summer). The underlying dynamics of staff–volunteer relationships. Journal of Volunteer Administration، 6 (4)، 1–19.

McCurley، S.، & Lynch، R. (2004). Volunteer management: Mobilizing all the resources of the community. Toronto، Canada: Heritage Arts، Downers Grove، IL.

McNair، R. H. (1981). Citizen participation as balanced exchange: An analysis and

strategy. Journal of the Community Development Society، 12 (1)، 1–19.

Netting، F. E، O'Connor، M. K.، Thomas، M. L.، & Yancey، G. (2005). Mixing and phasing of roles among volunteers، staff، and participants in faith–based programs. Nonprofit and Volunteer Sector Quarterly، 34 (2)، 179–205.

Pearce، J. (1993). Volunteers: The organizational behavior of unpaid workers. London، UK: Routledge.

Rogelberg، S. G.، Allen، J. A.، Conway، J. M.، Goh، A.، Currie، L.، & McFarland، B. (2010، Summer). Employee experiences with volunteers: Assessment، descriptions، antecedents، and outcomes. Nonprofit Management and Leadership، 20 (4)، 423–444.

Scheier، I. (2003). Building staff/volunteer relations. Philadelphia، PA: Energize، Inc.

Wandersman، A.، & Alderman، J. (1993). Incentives، costs، barriers for volunteers: A staff perspective on volunteers in one state" Review of Public Personnel Administration، 13 (1)، p. 67–76.

Wilson، M. (1976). The effective management of volunteer programs. Boulder، CO: Management Associates.

Wilson، M. (1981، Spring). Reversing the resistance of staff to volunteers. Voluntary Action Leadership، 21

الفصل الثاني عشر: التواصل مع المتطوعين والموظفين

دينيس سيفيك بورتري (Denise Sevick Bortree، PhD)
جامعة ولاية بنسلفانيا

يُعتبر التواصل أحد أهم عناصر العلاقة التي تتشكل بين المنظمات غير الربحية والمتطوعين بها. وتشير الأبحاث إلى أن المتطوعين الذين يشعرون بامتلاك معرفة أكبر عن المنظمة هم الأكثر ارتياحًا لعلاقتهم بالمنظمة. ولا تستطيع المنظمات التقليل من أهمية الإبقاء على خط اتصال مفتوح مع المتطوعين والموظفين بها. يغطي هذا الفصل عمليات التواصل الهامة والطريقة التي يُعزز بها التواصل العلاقة بين أي منظمة غير ربحية ومتطوعيها وموظفيها وكذلك يغطي الاتجاهات والقنوات الجديدة المستخدمة في هذا المجال.

عملية التواصل

التواصل بشكل أساسي هو تبادل المعلومات بين كيانين أو أكثر. فالمنظمات غير الربحية تنقل المعلومات إلى متطوعيها وموظفيها حول السياسات والإجراءات والمبادرات الحالية والمستقبلية والأهداف التنظيمية. وفي ذات الوقت، ينبغي على الموظفين والمتطوعين إرسال معلومات إلى المنظمة استجابة لطلب المنظمة للمعلومات. وقد يكون لدى المتطوعين كشف حضور وانصراف يشير إلى كيف أنهم أمضوا وقتهم وقدموا هذه المعلومات للمنظمة؟ كما قد يُطلب من الموظفين إبلاغ الإدارة العليا عن حالة المشاريع والمبادرات الحالية، وتُعتبر كافة هذه التفاعلات بمثابة تواصل بين كليهما.

وعلى مدى عقود ماضية جرت دراسات حول عملية التواصل ابتكر خلالها العلماء نماذج لتمثيل كيفية أداء العملية (West & Shannon، 1948: Schramm، 1954: DeFleur، 1966: Turner، 2009). وتضمنت النماذج الأولى من عملية التواصل كيان المرسل (الكيان المرسل للمعلومات) وتضمنت الرسالة (المعلومات المرسلة) وتضمنت المستلم (الكيان الذي يتلقى المعلومات) وكذلك تضمنت تأثير أو نتيجة التواصل (انظر الشكل 12 – 1).

الشكل ١٢–١: نموذج التواصل

أصبحت النماذج على مر السنين أكثر تطوراً وأكثر دقة وأصبحت تمثل الطبيعة المعقدة لعملية التواصل والمخاطر/ الشراك المحتملة التي يواجهها القائمون على عملية التواصل (Markowsky، 2011) . وعلى سبيل المثال: يهتم النموذج المدرج في الشكل 12 – 2 بكيفية إرسال الرسائل وتأثير خيارات الحلول الوسطية والمشكلة التي تنشأ بسبب الضوضاء أو التشتت وقرارات الجماهير عند الاستجابة بطريقة ما ومصداقية المرسل.

تطبيق نموذج التواصل على الجمهور الداخلي

هناك نوعان من الجمهور الداخلي ممن لهم أهمية لدى للمنظمات غير الربحية وهما على وجه التحديد: الموظفون والمتطوعون. يشمل «الموظفون»: جميع العاملين بالمنظمة في كافة المستويات، بما في ذلك أعضاء الإدارة الوسطى والعليا بالمنظمة. قد يعمل المتطوعون داخليًا ويتقلدون مناصب موظفي المنظمة أو قد يعملون كمتعاقدين يؤدون عملهم خارج الهيكل التنظيمي للمنظمة ولكنهم يقدمون المساعدة والدعم المهم للمنظمة.

الشكل ١٢–٢: نموذج التواصل لإدارة المتطوعين

التعليق

متغيرات التضاعف: التشفير وقوة الإشارة ومشاكل القناة وقدرتها ومستوى أو مستويات الضوضاء وصبيب المعلومات.

مقتبس من: ديفلور وسكارم (1954) وشانون & ويفر (1949). (DeFleur (1966)، Shramm (1954)، and Shannon & Weaver(1949)

يشير التعريف الحديث للعمل التطوعي إلى أنه «أي نشاط يُمنح فيه مساحة من الوقت بكل حرية لشخص أو مجموعة أو لسبب ما. ويُعتبر التطوع جزءًا من مجموعة من السلوكيات المساعدة، بما يتطلب التزامًا أكبر من مجرد المساعدة التلقائية ولكن التطوع يقع في نطاق أضيق من نطاق الاهتمام بالعائلة والأصدقاء» (Wilson، 2000، p. 215). وفي كثير من الأحيان، يرتبط التطوع بالوقت الممنوح للمنظمات غير الربحية لمؤازرة مهمتها. في الولايات المتحدة، يعمل المتطوعون لدى المنظمات غير الربحية لأكثر من 8 مليار ساعة سنويًا (Internal Revenue Service، 2006). وفي هذه المرة منح 63 مليون مواطن وقتهم لصالح 1.9 منظمة غير ربحية (مكتب ضريبة الدخل الأمريكي، 2006). بناء علاقة مع المتطوعين والحفاظ عليها أمر بالغ الأهمية من أجل نجاح المنظمات غير الربحية.

وكما هو مُشار إليه في نموذج التواصل، فإن تدفق المحادثات يكون ثنائي الاتجاهات، حيث تتدفق المعلومات من المرسل إلى المتلقي ويتم تزويد المرسل بالملاحظات (التغذية الراجعة). وبنفس الطريقة، ينبغي أن يكون التواصل داخل المنظمة ثنائي الاتجاه من أجل تحقيق النجاح. يتعين أن يُراعى في المعلومات المقدمة من إدارة المنظمة إلى الموظفين والمتطوعين التغذية الراجعة من الجمهور والتكيف مع احتياجاتهم وهذا بدوره سيؤدي ذلك إلى تحسين مصداقية الإدارة وتواصل أكثر فعالية داخل المنظمة.

نظريات التواصل

إدارة العلاقات

من النظريات الجديرة بالاعتبار عند التواصل مع المتطوعين والموظفين نظرية إدارة العلاقات (Waters & Bortree، 2010)، وهي نظرية مستوحاة من أدبيات العلاقات العامة. ترى هذه النظرية أنه ينبغي مراعاة التواصل في سياق العلاقة التي يتم تأسيسها بين المنظمة وجمهورها الرئيسي (Ki & Hon، 2007a، b)، في هذه الحالة هما: المتطوعون والموظفون، ويحكم الجمهور على جودة العلاقة التي أسسوها مع مشرفيهم ومع الإدارات العليا بناءً على أربعة أبعاد وهي: الثقة والرقابة والالتزام والرضا. إن أهم بعد من هذه الأبعاد هو الثقة، حيث ينبغي أن يشعر الموظفون والمتطوعون

بثقتهم في مشرفهم والإدارة العليا في اتخاذ قرارات تأخذ في الاعتبار احتياجات الموظفين والمتطوعين، وكذلك ينبغي أن يشعروا بالثقة في صدق وشفافية محتوى التواصل الذي يتلقونه من الإدارة، وهم أيضاً في حاجة إلى الشعور بتقدير مهمة وسلوكيات المنظمة داخل المجتمع. عندما تتآكل الثقة، تؤدي إلى علاقة ضعيفة وغالبًا ما تؤثر على عنصري الالتزام والرضا. غالبًا، لا يشعر الموظفون والمتطوعون الذين لا يثقون في منظمتهم بالالتزام نحوها ولا يشعرون بالرضا عن أوضاعهم ذات الصلة بالمنظمة. أما البعد الرابع، فهو الرقابة ويسمى أيضًا الرقابة المتبادلة. يمثل هذا البعد درجة شعور الموظفين والمتطوعين بأن لديهم ما يكفي من الرقابة على عملهم وعلى توجهات المنظمة. يميل أولئك الذين يشعرون بأن لديهم مستوى رقابة أقل مما يتطلعون إليه، بسبب المشرفين المتكبرين/ المتعجرفين أو مبادئ العمل التوجيهية الصارمة للعمل، إلى الشعور بعدم الرضا عن وظائفهم.

والسؤال المطروح هنا هو: كيف يمكن احتواء التواصل في هذه النظرية؟ التواصل هو مفتاح العلاقة.

أولاً: يمكن للمنظمة بناء الثقة من خلال التواصل معهم. عندما تكون المنظمات سريعة في الاستجابة لاحتياجات الموظفين، وعندما تستمع إلى مخاوف الموظفين وتستجيب لهم وعندما تتأكد من أن ما يقولونه حقيقي وشفاف، فإن هذا يؤدي بدوره إلى ثقة أكبر بين المتطوعين والموظفين (Bortree، 2010). بالإضافة إلى ذلك، عندما تتواصل المنظمات غير الربحية مع الجماهير الخارجية بطريقة يكسوها الصدق والإنصاف، يؤدي ذلك إلى مزيد من الإعجاب بالمنظمة داخل المجتمع وخلق المزيد من الثقة بين الجماهير الداخلية.

ثانيًا: تميل المنظمات التي تُظهر تقديرًا لمتطوعيها وموظفيها من خلال التواصل معهم، من خلال توجيه الشكر لهم على عملهم أو مشاركة قصص نجاح أفراد وموظفين ومتطوعين مع موظفيها، إلى الشعور برضا والتزام أكثر من جانب هؤلاء المتطوعين والموظفين تجاه المنظمة (Bortree، 2010).

ثالثًا: عندما تقدم منظمة غير ربحية إرشادات للمتطوعين والموظفين، تتحسن جودة العلاقة (Bortree، 2010). فعندما يشعر الموظف أو المتطوع بالفهم الواضح لما هو متوقع منه القيام به بحكم وظيفته، يكون أكثر ارتياحًا والتزامًا تجاه المنظمة.

التسلسل الهرمي للتأثيرات

هناك نظرية أخرى مهمة للتواصل وهي التسلسل الهرمي للتأثيرات (Lavidge & Steiner، 1961). يتطرق القسم التالي من هذا الفصل إلى عملية إعداد حملات تواصل لرفع مستوى الوعي وتغيير المواقف وتحفيز سلوكيات الجمهور الداخلي. تُعتبر نظرية التسلسل الهرمي للتأثيرات إحدى النظريات التي تساعد في توجيه التخطيط لأهداف الحملات. ترى هذه النظرية أن الجماهير تميل إلى الاقتناع من خلال سلسلة من ثلاث خطوات وهي: المعرفة والعاطفة والسلوك. أولاً: ينبغي على المتطوعين والموظفين فهم المشكلة والوعي بها قبل إعطاء رأيهم بشأنها. وفي أغلب الأحيان، يؤثر الرأي الذي يكونه الفرد على أي سلوكيات تجاه هذه القضية. على سبيل المثال: إذا كانت المنظمة تنفذ سياسة جديدة بشأن دور المتطوعين داخل المنظمة، لن يغير المتطوعون والموظفون سلوكهم حتى يدركوا تلك السياسة. بمجرد وعيهم بتلك السياسة وإدراكها، سيقررون كيف يشعرون تجاهها. ترغب المنظمة في أن يكون لدى المتطوعين رأي إيجابي عن السياسة وأن تبدأ بعد ذلك في اتباع السياسة (السلوك). إذا وجدت المنظمة أن العديد من المتطوعين لا يتبعون السياسة، عليها البحث عن السبب، فقد لا يكون بعض المتطوعين على علم بها وقد لا يوافق الآخرون عليها.

وترى النظرية أن أسهل خطوة لتحقيقها هي الخطوة الأولى – ترسيخ الوعي. ينطبق هذا بشكل خاص على الجمهور الداخلي، حيث تنشئ المنظمات غالباً قنوات تواصل مع هذه المجموعات. هذا لا يعني أن غرس الفهم هو أمر سهل؛ وبدلاً من ذلك، يكون ترسيخ الوعي أو غرس الفهم أمر أقل صعوبة بالنسبة للمنظمة من تغيير آراء الأفراد أو مواقفهم. يُعتبر تغيير السلوك هو الخطوة الأصعب من بين تلك الخطوات الثلاث. عندما يضع القائمون على التواصل أهدافًا لإحداث تغيير داخل المنظمة بشكل عام، قد يكونون أكثر توازناً في نتائج الوعي أو الفهم المخطط لها. ينبغي أن يكونوا أكثر تحفظًا في رأيهم المتوقع أو تغير توجههم بين المتطوعين والموظفين وينبغي أن يكونوا الأكثر تحفظًا عند تقييم التغيير في السلوك الناتج عن حملات التواصل.

حملات التواصل

تتطلب بعض القضايا الداخلية تواصلًا مستدامًا لإحاطة وإقناع الموظفين والمتطوعين بها. على سبيل المثال: يتطلب تثقيف الجمهور الداخلي بشأن التغييرات الإدارية الرئيسية أو إقناع الموظفين والمتطوعين لدعم التغيير في مهمة المنظمة تواصلاً متعدداً من خلال قنوات مختلفة على مدى فترة من الزمن. تعتبر جهود التواصل المنسقة ذات الغرض المحدد والأهداف المحدودة بوضوح حملات تواصل (Kendall، 1997). يُعتبر تخطيط وتنفيذ حملات التواصل عملية متعددة الخطوات يمكنها تحفيز وإقناع الجماهير الداخلية بشكل فعال بأهداف المنظمة (Bobbitt & Sullivan، 2008). وقد تكون النتائج المحتملة لحملات التواصل مع هذا الجمهور تحسين الروح المعنوية وتعزيز الإنتاجية وخلق روح الفريق.

هناك عملية من خمس خطوات تستخدم عادة لوضع وتنفيذ حملة تواصل وهي "البحث" و"الأهداف" و"وضع البرامج" و"التقييم" و"الإشراف" (اختصاراً "ROPES") ((Hendrix & Hayes، 2010: Kelly، 200.

البحث

الخطوة الأولى من العملية هي البحث الذي يساعد المنظمة على تحديد المشكلة وإيجاد طرق للتواصل بشكل أفضل مع الجمهور المستهدف من الحملة (Stacks، 2010). تبدأ عملية البحث بتحليل مواد مساعدة (مواد عن خلفية القضية) ينتج عنها إحاطة تجميع جديد وحصر للبيانات. من خلال البحث في خلفية المتطوعين، مثل: الاجتماعات والمناقشات غير الرسمية مع الموظفين والإدارة أو قراءة المواد التنظيمية أو استعراض مقالات ودراسات حول القضية، يمكن للمنظمات أن تبدأ في فهم القضايا، وكذلك آراء وسلوكيات المتطوعين والموظفين. ومع امتلاك هذه المعلومات، ينبغي على فريق البحث تحديد الأسئلة التي ما زالوا بحاجة إليها للإجابة بخصوص ثلاثة مجالات رئيسية (Hendrix & Hayes، 2010)، وتلك المجالات الثلاثة هي:

المنظمة

للإعداد لحملة ناجحة، ينبغي أن يكون القائم على التواصل على دراية تامة بالمنظمة التي تجري التواصل. هذا يعني أنه قبل صياغة التواصل مع الجماهير الداخلية، ينبغي أن يكون لدى القائم على التواصل فهم لهيكل المنظمة وتاريخها ورسالتها/ فلسفتها/ أهدافها وأي تواصل آخر قامت المنظمة بتعميمه على الجماهير الداخلية وكذلك قنوات التواصل التي تمتلكها المنظمة حاليًا للوصول إلى الجماهير الداخلية (الاجتماعات والنشرات الإخبارية وقوائم البريد الإلكتروني والمدونات وما إلى ذلك). كل هذه المعرفة تساعد في العلم بالطريقة التي يتم بها تأسيس التواصل وتعميمه على الجماهير الداخلية.

الجمهور الداخلي

لدى المتطوعين والموظفين احتياجات مختلفة ولكنها متداخلة. يحتاج كلاهما إلى فهم التوقعات المتعلقة بوظائفهم ولديهم الرغبة في أن يتم تضمينهم ضمن قنوات التواصل وعملية صنع القرار في المنظمة. قد يكون الموظفون أكثر ثباتاً في مناصبهم وغالبًا ما يكون لديهم اهتمامات إضافية، منها المزايا وزيادات الرواتب والأمن الوظيفي ولكن تلك الاهتمامات قد لا تكون ذات أهمية لدى المتطوعين. من المرجح أن يشعر المتطوعون لدى منظمة ما بأن خدماتهم ليست ذات قيمة عالية مثل الموظفين وقد يتم تجاهلهم في الاجتماعات وعمليات صنع القرار على نحو أكثر من الموظفين. إن فهم شعور المتطوعين والموظفين حيال قضية الحملة وكيفية تأثيرها عليهم أمر بالغ الأهمية لنجاح جهود التواصل.

القضية الرئيسية

إن فهم قضية الحملة مهم للغاية أيضاً. سواء كانت القضية هي معنويات الموظفين أو إحداث تغييرات كبيرة داخل المنظمة، يحتاج القائمون على التواصل إلى فهم ماهية القضية وتأثيرها على المنظمة تمامًا. من شأن فهم كيفية تأثير القضية على الجماهير الأخرى، مثل: أعضاء المنظمة والعملاء والمسؤولين الحكوميين والمجتمع وما إلى ذلك، أن يساعد القائمين على التواصل على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن نوع المعلومات التي يجب توصيلها إلى الجماهير الداخلية.

الطريقة الأكثر فاعلية لجمع المعلومات عن هذه المجالات الثلاثة تكون من خلال عملية منهجية لجمع البيانات عبر أساليب البحث الأولية، بما في ذلك المقابلات ومجموعات الاهتمام والاستطلاعات/ الدراسات الاستقصائية وملاحظة المشاركين. من خلال التفاعل المباشر مع المتطوعين والموظفين لتقييم فهمهم وآرائهم وسلوكهم الحالي، سيتم تعليم القائمين على التواصل بشكل أفضل عن أفضل الطرق للوصول إلى الجمهور وكيفية صياغة الرسائل وكيفية توصيل المعلومات إلى الجمهور.

الأهداف

بمجرد أن يكون لدى القائمين على التواصل فهم شامل عن المنظمة والجمهور والقضايا الرئيسية للحملة، ينبغي أن يكونوا قادرين على وضع وتحديد أهداف الحملة. يُعتبر تحديد أهداف الحملة أحد أهم الخطوات في العملية. هذا بدوره يوضح الغرض من الحملة ويوفر تركيزًا على جميع سبل التواصل والتكتيكات (Wilcox، 2005).

ينبغي أن تكون أهداف الحملة قابلة للقياس، بما في ذلك مقدار التغيير المتوقع من جراء الحملة والجدول الزمني لتحقيق الأهداف. تشير أهداف الحملة الموجهة نحو المتطوعين والموظفين إلى مقدار التوافق الذي ترغب المنظمة في الحصول عليه من هذه المجموعات أو مقدار التغيير في السلوك أو المعلومات أو الرأي المتوقع. على سبيل المثال: إذا كان الهدف هو رفع مقدار الإنتاجية لمدة 40 ساعة خلال أسبوع عمل، يكمن الهدف في كيفية قياس الزيادة – من خلال المزيد من ساعات العمل في ظل وجود المزيد من العملاء الذين يتم تقديم الخدمات لهم – وفي ظل المزيد من مردود الخدمات وما إلى ذلك. هناك مثال آخر: إذا كان الهدف العام للحملة هو تمديد التزام المتطوعين لفترة إضافية من الوقت، حينئذ ينبغي تحديد معدل الالتزام والفترة الزمنية بوضوح في الهدف؛ لأنه كلما كان الهدف أكثر دقة، كان من المرجح تحقيقه.

وضع البرامج

يؤدي وضوح الأهداف إلى وضع البرامج لتحقيقها وتلك هي الخطوة التكتيكية في عملية الحملة.

أفضل طريقة لوضع تكتيكات لتوصيل رسالة للجمهور بشكل فعال تتم من خلال وضع الاستراتيجيات أولاً، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف (Hendrix & Hayes، 2010).

تُعتبر الاستراتيجيات وسائل لتوجيه الجهود والموارد نحو الأهداف. على سبيل المثال: لنفترض أن إحدى المنظمات خضعت لتغييرات إدارية كبيرة، وكشفت الأبحاث التنظيمية عن حقيقة أن المتطوعين والموظفين لديهم مخاوف من أن التغيير سيؤدي إلى إلغاء وظائفهم، قد تحدد المنظمة لمعالجة هذه المسألة هدفًا لتقليل الخوف بين الجماهير الداخلية من إلغاء وظائفهم. لتحقيق هذا الهدف، سيحتاج القائمون على التواصل إلى التفكير ملياً في الاستراتيجيات التي تسمح بالتواصل الفعال مع الجماهير الداخلية ليشعر ويطمئن المتطوعون والموظفون بأن التغييرات لن تؤثر على وظائفهم. قد تنطوي الاستراتيجيات المحتملة على استخدام قنوات التواصل، مثل التواصل وجهًا لوجه من خلال الاجتماعات والفعاليات الاجتماعية وغيرها من سبل التواصل فيما بين الأشخاص؛ لتوصيل رسالة مباشرة للمتطوعين والموظفين. هناك استراتيجية أخرى تتمثل في صياغة رسائل تقر بأن المنظمة تولي اعتباراً لاهتمامات الجماهير الداخلية من ناحية وتوحي لهم بشكل مباشر بأن المواقف آمنة من ناحية آخري.

بمجرد وضع استراتيجية لحملة ما، يمكن للقائمين على التواصل بدء التفكير في أساليب الحملة. تلك الأساليب/ التكتيكات هي مهام محددة تَدعم الاستراتيجيات وتسمح للقائمين على التواصل بتوجيه رسائل إلى جمهورهم. تنقسم الأساليب/ التكتيكات إلى عدد من التصنيفات، بما في ذلك:

◆ **التواصل التقليدي:** قد تستخدم المنظمات أشكال التواصل الرقمية أو غير الرقمية لبناء علاقتها مع الجماهير الداخلية والحفاظ عليها. تتخذ قنوات التواصل التقليدية في بعض الأحيان شكلًا رقميًا، مثل: الرسائل الإخبارية والرسائل الإلكترونية عبر الإنترنت. في حالات التواصل التقليدية، تتحكم المنظمات غير الربحية في تدفق مقدار الاتصالات التي تسمح لها بتسليم رسائل معدة جيداً لتلبي احتياجات واهتمامات جمهورها.

◆ **المنشورات الداخلية** الغرض من المنشورات الداخلية، مثل: النشرات الإخبارية والمجلات ولوحات الإعلانات والكتيبات وما إلى ذلك، هو تثقيف المتطوعين والموظفين حول المنظمة ومهمتها وأهدافها

وكذلك لتحسين معنويات الموظفين والمتطوعين من خلال إبراز نجاحات الأفراد وتقديم معلومات مفيدة من شأنها مساعدة الجمهور الداخلي في الأداء بشكل أفضل في وظائفهم. من شأن الاستخدام الفعال لهذه القناة للوصول إلى الجماهير أن يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الجماهير الداخلية والإدارة، مما يؤدي إلى بيئات عمل أفضل.

◆ **الاجتماعات:** تُعتبر الاجتماعات بمثابة وسيلة أخرى فعالة للتواصل مع الجمهور. وكون الاجتماعات إحدى قنوات التواصل، فهي توفر عنصرين هامين من أجل التواصل الفعال.

أولاً: تتيح التواصل وجهاً لوجه وهو أقوى أشكال التواصل. التواصل بين الأشخاص له نتائج طويلة المدى بالنسبة للجماهير المستهدفة في التواصل.

ثانياً: تسمح الاجتماعات بإجراء حوار ثنائي الاتجاه. حتى تكون الإدارة فعالة في تواصلها مع الموظفين والمتطوعين، عليها أن تفهم اهتمامات واحتياجات الجماهير. كما أن الانخراط/ المشاركة في حوار ثنائي الاتجاه يتيح للإدارة الاستماع والاستجابة لما يشغل المتطوعون والموظفون.

◆ **الفعاليات:** حيث أن الفعاليات مثلها مثل الاجتماعات، فهي توفر الفرصة للإدارة للمشاركة في تواصل ثنائي الاتجاه مع المتطوعين والموظفين. بالإضافة إلى ذلك، تعد الفعاليات وسيلة للاحتفال بنجاح الموظفين والمتطوعين والمنظمة. إن لفت الانتباه لإنجازات المجموعات الداخلية يعمل على بناء الروح المعنوية وخلق أجواء أكثر إيجابية داخل المنظمة. تُعتبر الفعاليات طريقة جيدة لإظهار المعاملة بالمثل وتوجيه الشكر لمجموعات مثل: المتطوعين الذين لا يحصلون على مكافأة مالية لعملهم. التخطيط لفعالية ما هو نشاط يستهلك الكثير من الوقت والكثير من الموارد.

هناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند التخطيط لفعالية ما وهي:

1) التأكد من وجود عدد كافي من الموظفين لتخطيط وإدارة الفعالية على حد سواء.

2) يتطلب تخطيط الفعالية مستوى عالياً من الاهتمام بالتفاصيل، لذا على القائمين على التخطيط مراعاة جميع جوانب الفعالية، بما في ذلك الدعوات ومكبرات الصوت والوجبات ومقاعد الجلوس وسلامة الضيوف; 3) تقييم الفعاليات على الفور. تأكد من احتساب عدد الحاضرين والتحدث إلى الضيوف عن تجربتهم وتدوين الملاحظات عن أي دروس مستفادة خلال الفعالية. يمكنك استخدام هذه

الدروس المستفادة في التخطيط للفعاليات المستقبلية.

◆ **قنوات أخرى:** هناك العديد من قنوات التواصل التي يمكن للمنظمات غير الربحية استخدامها للتواصل مع المتطوعين والعاملين بها، بما في ذلك الهواتف والبريد وكذلك البريد الإلكتروني. هناك إحدى قنوات التواصل الفعالة بشكل خاص، وهي قوائم البريد الإلكتروني والتي توفر للمنظمات وسيلة للوصول إلى العديد من المتطوعين والموظفين من خلال رسالة إلكترونية واحدة. ومع ذلك، يُعتبر تبادل الرسائل الإلكترونية وسيلة فعالة فقط عندما تكون دقيقة ولذلك، ينبغي على المنظمات غير الربحية تحديثها باستمرار.

◆ **وسائط الإعلام الحديثة:** التطور الأحدث في التواصل غير الربحي هو استخدام قنوات إعلامية جديدة للتواصل مع المتطوعين والموظفين، حيث بدأت المنظمات في استخدام مواقع الويب ومنتديات المناقشة ووسائل التواصل الاجتماعي لتقديم معلومات مهمة لهؤلاء الجماهير (Waters & Bortree، 2010).

◆ **الإنترنت:** تعتبر مواقع المنظمة على الإنترنت مصدرًا مهمًا للمعلومات للمتطوعين والموظفين، حيث يتم تنظيم المواقع الأكثر فعالية بشكل جيد، بما يسمح للجمهور بالوصول إلى المعلومات بسهولة. ينبغي تضمين المواضيع بطريقة شاملة في تلك المواقع وينبغي أن تتضمن تلك المواقع تطبيقات تسمح بالتواصل ثنائي الاتجاه، مثل منتديات المناقشة ومساحة للتعليقات والبحث عن وظائف ومساحة للتغذية الراجعة/ الملاحظات.

◆ **المدونات:** بدأت مواقع المنظمة على الإنترنت في إضافة خاصية المدونات. وحيث أن المدونات تكون إلكترونية، فهي توفر مساحة يمكن للأفراد من خلالها نشر المعلومات على الموقع بسهولة. قد تتضمن المنشورات مقاطع فيديو وصور وروابط. يمكن أن تكون المدونات بمثابة طريقة فعالة لإدارة المنظمة للتواصل بانتظام مع الجماهير الداخلية حول نجاحات الشركة والتوجهات والتغييرات الجديدة والقضايا الهامة التي من شأنها تؤثر على المنظمة. إن تواصل الإدارة المفتوح والشفاف، من خلال هذه الوسيلة، يمكن أن يبني روابط متينة مع المتطوعين والموظفين.

◆ **الفيسبوك:** هو الشكل الأكثر شيوعًا للتواصل الاجتماعي من خلال موقع الفيسبوك على شبكة الإنترنت. يربط هذا الموقع أكثر من 500 مليون شخص حول العالم. بدأت المنظمات غير الربحية في إنشاء ملفات تعريفية على هذا الموقع بما يتيح لموظفيها ومتطوعيها التواصل معها وتلقي رسائل منتظمة

حول المنظمة. يُعتبر الفيسبوك أيضًا منصة جيدة للمتطوعين والموظفين للتواصل مع بعضهم البعض عبر الإنترنت وبناء علاقات وثيقة خارج سياق المنظمة.

◆ **تويتر:** هو موقع آخر مشهور للتواصل الاجتماعي وهو أحد صور المدونات الصغيرة (تسمح المدونة الواحدة على تويتر بـ 140 حرف فقط). تسمح المدونات الصغيرة لمحررها، مثلها مثل المدونات العادية، بمشاركة الأفكار في شكل موجز. وعلى عكس أشكال المدونات الأخرى، لا يمكن تحميل الصور ومقاطع الفيديو في المدونات المنشورة على تويتر. ومع ذلك، تتضمن معظم المنشورات على تويتر ارتباطًات تشعبية تقود إلى صور أو مواقع إلكترونية أو مقاطع فيديو أو روابط أخرى على شبكة الإنترنت. تعمل التغريدات على تويتر مثل الملخص الغني بالموقع، مما يسمح للمستخدمين بقراءة منشورات الآخرين. يمكن للمؤسسات إعداد ملفات تعريف على تويتر والسماح لمتطوعيها وموظفيها بالتواصل معها وتلك طريقة جيدة أيضاً لتواصل المنظمة مع جمهورها، كما أنها وسيلة للمنظمات لمعرفة ما يقوله المتطوعون والموظفون عنها في هذا المنتدى العام.

◆ **يوتيوب واتصالات الفيديو:** يعد مقطع الفيديو أحد أقوى أشكال التواصل، فموقع اليوتيوب هو موقع ويب شهير يتم فيه مشاركة مقاطع الفيديو، حيث أُعلن أنه يتم مشاهدة أكثر من 2 مليار مقطع فيديو على موقعه كل يوم. يمكن للمنظمات غير الربحية إعداد صفحات الملفات الشخصية على هذا الموقع ومشاركة مقاطع الفيديو التي تنشئها. وفي حين أن بعض التواصل الداخلي قد لا تكون ملائماً ليتم عبر منتدى عام مثل اليوتيوب، إلا أنه يمكن أن يكون وسيلة لتعزيز مزايا العمل بالنسبة للمنظمة ومشاركة قصص نجاحها.

التقييم

التقييم هو الخطوة الرابعة في عملية التخطيط للحملة. تسمح هذه الخطوة للمنظمة بقياس نجاحها ويحدث التقييم في عدة مراحل عديدة في العملية وليس في نهايتها فقط (Bobbitt & Sullivan، 2008). على سبيل المثال، لنفترض أن منظمة ما تقوم بحملة لبناء قاعدة متطوعين من خلال تشجيع المتطوعين الحاليين على دعوة الأصدقاء والعائلة للتطوع أيضًا. في هذا الأسلوب/ السيناريو، يرغب مدير الحملة في تقييم نجاح الحملة طوال الوقت وعدم الانتظار حتى النهاية. إذا كان من المقرر أن تستمر

الحملة لمدة ستة أشهر، فإن مديرها سيرغب في تقييم نجاحها كل شهر عبر احتساب عدد المتطوعين الجدد في المنظمة. إن مراقبة التوجهات ورصد مسار الحملة أمور بالغة الأهمية طوال فترة الحملة. إذا كانت الاستجابة للحملة ضعيفة، فقد تكون هناك حاجة إلى مزيد من التقصي لتحديد المشكلة. هل رسالة الحملة واضحة؟ هل يتم استخدام قنوات التواصل الصحيحة؟ هل هناك ما يكفي من الدوافع لتحفيز المتطوعين على المشاركة؟

بمجرد نهاية الحملة، على المنظمة تقييم نجاحها بحرص من خلال تحديد ما إذا كانت قد حققت الهدف المرجو من الحملة وهذا هو نوع القياس الأكثر أهمية. يصعب القول بنجاح حملة ما لم تتحقق أهدافها. ومع ذلك، ينبغي إجراء أنواع أخرى من التقييم لفهم كيفية فهم الجمهور لرسالة الحملة والاستجابة لها بشكل أفضل. هناك أنواع تقييم أخرى ينبغي أخذها في الاعتبار وهي: مستوى الوعي بالحملة والقضايا الرئيسية للحملة والتغيرات في المواقف والمعتقدات عن الحملة والآراء حول قضية الحملة أو المنظمة وأي تغييرات سلوكية قصيرة المدى تتعلق بالحملة. يمكن تقييم هذه الأمور بعدد من الطرق، منها التعليقات القصصية/ الوصفية وملاحظات الجمهور المباشرة والمؤشرات المالية ومقارنة المعرفة أو التوجه أو السلوك قبل وبعد الحملة.

الإشراف

بعد انتهاء الحملة رسميًا، تحتاج المنظمة إلى التفكير في التواصل المستمر مع الجماهير ومنهم المتطوعون والموظفون (Waters & Bortree، 2010). يمكن أن يكون الهدف من الحملات جذب المزيد من المتطوعين أو استخدام تلك الحملات؛ لتثقيف المتطوعين الحاليين وموظفي السياسات الجديدة. في كلتا الحالتين وبعد انتهاء الحملة، ينبغي أن تستمر المنظمة في التطرق لاحتياجات هذه المجموعات داخل المنظمة. يُعتبر الإشراف أحد أنواع بناء العلاقات ويتكون من أربعة أبعاد: المعاملة بالمثل والمسؤولية والإبلاغ ورعاية العلاقة (Kelly، 2001).

◆ **المعاملة بالمثل:** للحفاظ على العلاقة مع المتطوعين والموظفين، على المنظمات غير الربحية أن تُقر علنياً بالمساهمات التي قدمتها هذه المجموعات وذلك، على سبيل المثال لا الحصر، عبر دعوة هؤلاء المتطوعين لوجبات عشاء أو توجيه بطاقات شكر أو جوائز أو هدايا لهم.

◆ المسؤولية: إن المتطوعين والموظفين أكثر الأفراد استجابة للمنظمات التي تتصرف بمسؤولية تجاههم وتجاه المجتمع، حيث أن المنظمات التي تفي بوعودها وتحافظ على المعايير الأخلاقية السامية تتصرف بشكل مسؤول.

◆ الإبلاغ: إن إبقاء المتطوعين والموظفين على اطلاع على المعلومات المهمة من شأنه أن يبني العلاقة التي تحافظ عليها المنظمات مع هؤلاء الجماهير. يُعد الإفصاح عن المعلومات المالية والتواصل بشفافية بمثابة أساليب تقوم فيها المنظمات غير الربحية بإبلاغ جماهيرها الداخلية بالمعلومات عنها.

◆ تنمية العلاقة: يُعد تنمية العلاقة من خلال التواصل أمراً بالغ الأهمية؛ لنجاح العلاقة بين المتطوعين بالمنظمة والعلاقة بين الموظفين والمنظمة. إن إبقاء هؤلاء الجماهير على اطلاع دائم على المعلومات المثيرة للاهتمام عن المنظمة والتواصل معهم من خلال وسائل التواصل الاجتماعي ووسائل الإعلام الجديدة وتوفير تفاعلات هادفة ومنتظمة من شأنه خلق بيئة إيجابية لتطوير العلاقات.

مخاطر محتملة من جراء التواصل الداخلي

يُعتبر التواصل أداة قوية لغرس علاقات ذات مغزى على المدى الطويل مع المتطوعين والموظفين، الأمر الذي من شأنه تحقيق الرضا والالتزام طويل الأجل تجاه المنظمة. ومع ذلك، هناك العديد من الشراك/ المخاطر التي ينبغي على المنظمات تجنبها عند التجهير لتواصل وإجراء الحملات.

عدم التعرف على الجمهور

إن عدم التواصل يضر بالمنظمات ويمكن أن يسمح بازدياد سوء الفهم والشائعات. إن عدم وجود نهج هادف للتواصل بمثابة استراتيجية خاطئة أخرى ولسوء الحظ، تميل العديد من المنظمات التي ليس لديها استراتيجيات تواصل متقدمة إلى تعميم التواصل مع الجميع دون النظر إلى الجمهور. قد لا يكون من المفيد وجود تواصل مناسب وله صدى لدى المتطوعين مفيدًا، لأنه في بعض الحالات، يمكن أن ينتج عنه سوء فهم وإحباط للموظفين، إذ ينبغي صياغة التواصل الأكثر فاعلية على أساس فهم واضح للجمهور واحتياجاته وهويته وارتباطاته ومعتقداته وما إلى ذلك، وهذا الفهم بدوره يؤدي إلى التواصل من خلال القنوات الراسخة التي يثق بها الجمهور ويعتمد عليها.

تجاوز التوقعات

هناك مشكلة أخرى محتملة في التواصل وهي الأمل بأن يكون التواصل وحده كافياً لتحفيز السلوك. وعلى الرغم من أن التواصل قوي وأحيانًا يؤدي إلى السلوك المرغوب، إلا أن إبلاغ الجمهور بما تريد أن يفعله لا يضمن أن يفعلوا كما تريد. لذا عند تأسيس خطة التواصل ضع في اعتبارك ما إذا كانت هناك محفزات قائمة من شأنها أن تقود المتطوعين والموظفين إلى المبادرة وعدم الوقوف مكتوفي الأيدي.

السلوكيات الإقصائية واستراتيجيات التواصل

تشير الأبحاث الحديثة في مجال التواصل الداخلي إلى أن الجماهير المتنوعة، بما في ذلك النساء والأقليات، تميل إلى الشعور بأنهم أقل شمولاً في عمليات التواصل التي تجريها المنظمات (Mor–Barak & Cherin، 1998). هذا وقد تأكد الشيء نفسه بين مجموعات متنوعة من المتطوعين، بما في ذلك النساء والأقليات والشباب، عبر ما أكدته الدراسات التي أُجريت عن هذه الظاهرة في التواصل غير الهادف للربح (Mor–Barak، 2000، 2005). ويؤدي التهميش في المنظمة إلى عدم الرضا بين المجموعات ويمكن أن يؤدي إلى الإنهاء المبكر لمشاركين المتطوعين والموظفين فيها.

يمكن للمنظمات تجنب هذه المشكلة من خلال التواصل الهادف في المجالات التالية:

شبكات المعلومات: أثارت جماهير متنوعة قلقها من تهميشهم وعدم تضمينهم في شبكات المعلومات، مفاده أنهم لا يتلقون معلومات مهمة عن المنظمة وأوضاعهم فيها. يمكن للمنظمات معالجة هذه القضية/ المشكلة من خلال ضمان انخراطها في السلوكيات التالية تجاه الجماهير المتنوعة:

1) مشاركة المعلومات المتعلقة بالعمل علنًا على مستوى مجموعات العمل.
2) جعل الإدارة تتفاعل مباشرةً مع جماهير متنوعة من خلال التواصل معهم وجهًا لوجه.
3) مراقبة الأنشطة الاجتماعية داخل المنظمة للتأكد من دعوة وتضمين جميع الفئات.

المشاركة: بالإضافة إلى ما سبق، تشعر الجماهير المتنوعة بأنه من غير المحتمل أن تتم دعوتهم للمشاركة في الفعاليات والاجتماعات المتعلقة بالمنظمة، كما يشعرون بالقلق من احتمال تهميشهم في التجمعات الاجتماعية. لمعالجة هذا الأمر، يجب على الإدارة القيام بما يلي:

1) التأكد من دعوة جماهير متنوعة للاجتماعات التي تتعلق بدوائر المنظمة و/ أو وظائفهم.
2) دعوة الجماهير المتنوعة للمشاركة بفعالية في تقديم الملاحظات للإدارة خلال فترات التقييم.
3) دعوة الجماهير المتنوعة إلى حضور اجتماعات مع الإدارة العليا.

صنع القرار: أعرب مؤخراً أعضاء من مجموعات متنوعة عن شعورهم بأنهم خارج دائرة عملية صنع القرار داخل منظماتهم. هناك بعض الطرق لضمان تجنب تلك المشكلة، ألا وهي:

1) تشجيع المنسق المتطوع على إعطاء مجموعات متنوعة عدد أصوات أكبر للتصويت عند تحديد المهام التي سيتم تكليفهم بها.
2) دعوة أفراد المجموعات المتنوعة للاشتراك في اللجان التي توجه توجهات المنظمة.
3) تشجيع المدراء على طلب آراء أفراد المجموعات المتنوعة بشأن المسائل الهامة.
4) التأكد من الاستماع لأفراد المجموعات المتنوعة في الاجتماعات.

المراجع

Bobbitt، R.، & Sullivan، R. (2008). Developing the public relations campaign: A team–based approach (2nd ed.). Boston، MA: Allyn & Bacon.

Bortree، D. S. (2010). Exploring adolescent–organization relationships: A study of effective relationship strategies with adolescent volunteers. Journal of Public Relations Research، 21(1)، 1–25.

Bureau of Labor Statistics. (2009). Volunteering in the United States، 2008. Retrieved from www.bls.gov/news.release/pdf/volun.pdf.

DeFleur، M. L. (1966). Theories of Mass Communication. New York: David Mackay.

Hendrix، J. A.، & Hayes، D. C. (2010). Public relations cases. Boston: Wadsworth Cengage Learning.

Internal Revenue Service (2006). Tax–exempt organization and other entities listed on the exempt organization business master file، by type of organization and internal revenue code section، fiscal years 2002–2005. In R. Schwartz (Ed.)، Internal Revenue Service Data Book 2006 (p. 55). Washington، D. C. Retrieved from www.irs.gov/pub/irs–soi/06databk.pdf.

Kelly، K. S. (2001). Stewardship: The fifth step in the public relations process. In R. L. Heath (Ed.)، Handbook of public relations (pp. 279–289). Thousand Oaks، CA: Sage.

Kendall، R. (1997). Public relations campaigns strategies: Planning for implementation. Boston، MA: Allyn & Bacon.

Ki، E.-J.، & Hon، L. C. (2007a). Reliability and validity of organization-public relationship measurement and linkages among relationship indicators in a membership organization. Journalism & Mass Communication Quarterly، 84 (3)، 419-438.

Ki، E.-J.، & Hon، L. C. (2007b). Testing the linkages among the organization-public relationship and attitude and behavioral intentions. Journal of Public Relations Research، 19 (1)، 1-23.

Lavidge، R. J. & Steiner، G. A. (1961). A model of predictive measurements of advertising effectiveness. Journal of Marketing، 25، 59-62.

Markowsky، G. (2011). Shannon، Claude: Communication model [Classical information theory—Britannica Online Encyclopedia]. In Claude Elwood Shannon (American engineer)—Britannica online encyclopedia. Retrieved from www.britannica.com/EBchecked/topic/287907/information-theory/214943/Classical-information-theory#toc=toc214944

Mor-Barak، M. E. (2000). The inclusive workplace: An eco-systems approach to diversity management. Social Work، 45 (4)، 339-354.

Mor-Barak، M. E. (2005). Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace. Thousand Oaks، CA: Sage.

Mor-Barak، M. E.، & Cherin، D. A. (1998). A tool to expand organization understanding of workforce diversity: Exploring a measure of inclusion-exclusion. Administration in Social Work، 22 (1)، 47-64.

Schramm، W. (Ed.). (1954). The process and effects of mass communication. Urbana: University of Illinois Press.

Shannon، C. E. (1948، 1 Oct.). A mathematical theory of communication. Bell System Technical Journal، pp. 379–423، 623–656. Retrieved from http://plan9.bell–labs.com/cm/ms/what/shannonday/shannon1948.pdf

Shannon، C. E.، & Weaver، W. (1949). The mathematical theory of communication. Urbana، IL: University of Illinois.

Stacks، D. W. (2010). Primer of public relations research (2nd ed.). New York، NY: Guilford Press.

Waters، R. D.، & Bortree، D. S. (2010). Preparing for the expanding role of cybervolunteerism in the new millennium: An application of the ROPES model of public relations. International Journal of Volunteer Administration، 28 (1). Retrieved from www.ijova.org/PDF/VOL27_NO1/WatersBortree.pdf

Waters، R. D.، & Bortree، D. S. (2010). Building a better workplace for teen volunteers through inclusive behaviors. Nonprofit Management and Leadership، 20 (3)، 337–355.

West، R. L.، & Turner، L. H. (2009). Introducing communication theory. New York، NY: McGraw–Hill Higher Education.

Wilcox، D. (2005). Public relations writing and media techniques. Upper Saddle River، NJ: Allyn & Bacon.

Wilson، J. (2000). Volunteering. Annual Review of Sociology، 26، 215–240.

الفصل الثالث عشر: إدارة أداء المتطوعين: عجلة التأثير

– جولي آن كروس (Julie Anne Cross، PhD)، مؤسسة ستراتيجيم
– ستيفن هوبس (Stephen Hobbs، EdD)
دبلوم عالي في التربية، شبكة تعلم WELLth

يعمل مدير الموارد التطوعية (VRM) مع المتطوعين بالمنظمة لتحقيق القيمة لكل من المنظمة والمتطوع. وغالبا ما تنطوي إدارة شؤون المتطوعين على إلهام المتطوعين نحو استمرار مساهماتهم وتركيز جهودهم لضمان فعالية الأداء. ويبدأ مدير شؤون المتطوعين الكفؤ في إدارة أداء المتطوعين من رؤية المنظمة كما تعبر عنها قياداتها (ماذا ستكون المنظمة؟)، ثم يدرس رسالة المنظمة (ماذا ستفعل المنظمة؟) داخل المجتمع المحلي والعالم الأرحب، ومن ثم يحول هذا المنظور الاستراتيجي النظري إلى واقع عملي من خلال إدارة المتطوعين المنخرطين في العمل على الخطوط الأمامية للمنظمة. وهنا تقدم عجلة التأثير الأدوات والتقنيات لمدير الموارد التطوعية؛ لكي يدير عملية التغيير في منظمة ديناميكية ومن خلال استخدام هذا الإطار تتم إدارة وتقدير الأداء الفردي على كل مستوى من مستويات المنظمة حتى يصبح التحسن المستمر حدثا يوميا.

إذن، فمدير الشؤون التطوعية يسعى لاستقطاب وإدارة المتطوعين؛ لتلبية الأهداف التشغيلية والغايات التكتيكية للمنظمة. ورغم أن نظم إدارة الموارد التطوعية المستخدمة تختلف من نظام لآخر، إلا أن كل نظام منها يوفر هيكلا لتنظيم هذا العمل. وإلى جانب ذلك يحتاج مديرو الموارد التطوعية في عالم اليوم إلى إطار لإدارة الأداء يمكن أن يتوافق مع هذا الهيكل ويوفر الأدوات والتقنيات اللازمة للموازنة فيما بين الأفراد والجوانب القائمة على المهام من إدارة الأداء. وهذا التوازن مهم بصفة خاصة في البيئة التي يستمد فيها المتطوع الحافز للمساهمة من تأثير العمل الذي تقوم به المنظمة على المجتمع لا من الحوافز المالية.

وعجلة الأداء التي نقدمها في هذا الفصل هي نموذج تم تطويره من خلال الأبحاث القائمة على الأدلة (Cross، 2010)، ومن ثم تم تكييفه ليتلاءم مع إدارة المتطوعين. وقد أشار أحد خبراء إدارة الأعمال سبق له إدارة مؤسسة متعددة الجنسيات ويقود حاليا مشروعا استثماريا، إلى أن عجلة التأثير

مفيدة بدرجة متساوية في إدارة الأفراد والفرق والمنظمات، وعلق قائلا:

"إن هذا النموذج متعدد الطبقات فهو قابل للتطبيق على العديد من أوجه العمل الذي تقوم به. فهو قابل للتطبيق في وضع الاستراتيجيات المتعلقة بالمنتج أو الخدمة، كما إنه قابل للتطبيق عند وضع مجموعة المهارات المطلوبة في فريقك، وهو قابل للتطبيق أيضا للحصول على منظور استراتيجي شامل لأعمالك وتحديد الاتجاه الذي يجب أن تسير فيه، بل ويمكن تطبيقه فيما يتعلق بالأنواع التكتيكية من السلوكيات وبالتالي فهو نموذج مبهر بحق".

وكما أشار خبير الأعمال السابق الذكر، فإن عجلة الأعمال مفيدة جدا عندما تطبق بواسطة مدير الموارد التطوعية لإدارة أداء المتطوعين داخل منظمته، إذ تقدم ديناميكية التغيير/الانتقال لعجلة التأثير دائرة حميدة (عكس دائرة مفرغة) من النمو والتطور إلى مدير الموارد التطوعية ومن يدعمهم مدير الموارد التطوعية من موظفين ومتطوعين.

والآن لننتقل إلى صلب الفصل حيث يقدم القسم الأول نبذة عن إدارة الأداء وإدارة أداء الموارد التطوعية وإدارة أداء الموارد التطوعية القائمة على الكفاية، تليها نبذة سريعة عن أصل عجلة التأثير وكيفية هيكلتها. وينصب الجانب الأكبر من هذا الفصل على تعريف مديري الموارد التطوعية بتطبيق عجلة التأثير فيما يتعلق بإدارة الأداء. وقد أدرجنا الأدوات والتقنيات المقترحة لسد الفجوة فيما بين النظرية والممارسة العملية في كل مجال من مجالات تطبيق عجلة التأثير. ونختتم الفصل بخمس قوائم مراجعة مختصرة للإجراءات المرتبطة بإدارة الأداء باستخدام عجلة التأثير.

الربط فيما بين إدارة الأداء والموارد التطوعية والكفاية

إدارة الأداء عبارة عن نظام متكامل من المنتجات والممارسات المختارة التي تستخدم؛ لضمان التفكير الاستراتيجي والتنفيذ التكتيكي من منظور الرأسمال البشري. فالتطوير والتنفيذ والتقييم المنسق لمنتجات وممارسات مختارة (أدوات وتقنيات) –إذا ما طبقت بشكل صحيح– من شأنه إرساء وضمان تحقيق استدامة الرؤية – الهدف – الغاية بطريقة تتميز بالملاءمة والفعالية والكفاءة وانخراط كل شخص مهتم بإدارة الأداء.

وقد صممت إدارة الأداء للأفراد (على مستوى الشخص)، وهي مكملة لإدارة الإنتاجية المصممة للمجموعات والإدارات والمنظمات (على مستوى الأشخاص)، فمديرو الموارد التطوعية الذين يطبقون إدارة الأداء يديرون أداء المتطوعين الأفراد من خلال: وضع توقعات للأداء ومراقبة التقدم المحرز وقياس النواتج وتقييم العواقب وتصحيح الإجراءات ومكافئة الإنجازات. لذلك تعد إدارة أداء الموارد التطوعية أحد العناصر الأساسية لنظام إدارة الموارد التطوعية الشامل.

وعند وضع توقعات الأداء باستخدام مقاربة قائمة على الكفاية يقوم مدير الموارد التطوعية وفقا لتدرج الأهمية – سواء مهمة أو بالغة الأهمية – بإدراج بيانات النظرية القائمة على الفعل وبيانات كفاية المهمة المتعلقة بالوظيفة. ومن خلال إضافة وظيفة تقييم ذاتي للكفاية وبروتكول لتثبيت الكفاءة يتطور نظام إدارة أداء الموارد التطوعية إلى نظام إدارة أداء الموارد التطوعية القائم على الكفاية (انظر الفصل –في هذا الكتيب للمزيد من التفصيل). وسنورد معلومات إضافية حول الكفاية في جزء لاحق من هذا الفصل.

أدوات وتقنيات إدارة الأداء

يتضمن أي نظام لإدارة أداء الموارد التطوعية أدوات وتقنيات لإدارة الأداء الفردي للمتطوعين وانخراطهم في الفريق – المجموعة – وأخيرا المساهمة التي يقدمونها داخل المنظمة. ومن خلال التمييز فيما بين الأدوات والتقنيات سيمكن فهم الرابطة فيما بين هذين الجزأين من تطبيق عجلة التأثير.

أدوات إدارة الأداء

الأدوات هي وسائل ومعينات عمل يستخدمها مديرو الموارد التطوعية، وهي تختلف من حيث سهولة الاستخدام ومستوى البيانات التي يتم جمعها أو تقديمها. ومن أمثلة الأدوات الشخصية/ القدرة الشخصية والمقيمات متعددة المحاور. أما أمثلة معينات الوظيفة فتشمل: كتيبات التشغيل وبطاقات الجيب المجلدة التي تفصل المهمة خطوة بخطوة. ولذلك يمكن النظر إلى الأدوات باعتبارها تُعطى للمتطوع كدليل عملي.

تقنيات إدارة الأداء

التقنيات هي الممارسات المحددة التي يستخدمها مدير الموارد التطوعية؛ لإدارة الأداء، وتشمل تلك الممارسات على سبيل المثال: مقاربة الاستقطاب أو مقاربة مقابلة الخروج. فالتقنيات أشبه بالعمليات التي يمر بها المتطوعون من وقت انضمامهم إلى المنظمة إلى وقت خروجهم منها، وعادة ما تشير الكلمات المنتهية بحروف (ing) – أي الأفعال – إلى الممارسات وما ترتب عليها.

نبذة عن عجلة التأثير

عجلة التأثير (الشكل 13 – 1) هي نتاج بحث لنيل درجة الدكتوراه، وقد جمعت الدراسة ثلاثة مصادر لمدخلات الخبراء لإنشاء نموذج كفاية للإدارة والقيادة على مستوى درجة الماجستير في إدارة الأعمال. وهي درجة تشكل غالبا الأساس التعليمي لإدارة المشروعات. وبصفة عامة فإن نماذج الكفاية تقدم صورة للمعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لأداء دور ما بكفاءة، ولكن عجلة التأثير قد تمت هيكلتها كذلك في إطار عملية إدارة تغيير/انتقال كامل لتعزيز تطبيقها. وقد أسفرت عملية تحليل محتوى مناهج درجة الماجستير في إدارة الأعمال لدى كبرى المؤسسات التعليمية عن كفايات للقيادة والإدارة على مستوى درجة الماجستير في إدارة الأعمال، ومن ثم تم وضع هذه الكفايات المصممة لقيادة وإدارة المشروعات في إطار نموذج شامل لإدارة التغيير/الانتقال. وقد تم تطوير هذا النموذج من خلال موازنة مقاربتين فعالتين رغم اختلافهما الكبير وهما: المقاربة الوظيفية المتوجهة للمهام والمقاربة العلائقية المتوجهة للأشخاص(للناس).

الشكل ١٣–١: عجلة التأثير

المصدر: رسالة الدكتوراه للباحثة جولي آن كروس (Julie Ann Cross، PhD، 2010) والمستخدمة بإذن منها

بعد ذلك تم إخضاع النموذج الأصلي لعجلة التأثير للتقييم والتحسين من قبل الخبراء. وقد اقترحت لجنة تقويمية مشكلة من مديرين وقيادات ناجحة للمشروعات التحسينات المطلوبة إلى جانب رؤى إضافية، وكذلك تقديم أمثلة تطبيقية لتبيان فائدة ذلك النموذج من واقع تجربتهم الناجحة في عالم الأعمال، كما راجعت لجنة ختامية مشكلة من كبار الخبراء في النظريات التعليمية النموذج وفقا لخبرة كل من هؤلاء الخبراء في مجال كفايات درجة الماجستير في إدارة الأعمال وتكنولوجيا الأداء البشري والاستفسار التقديري. وقد أكد الخبراء في كل من القيادة والإدارة إلى جانب الخبراء في النظريات التعليمية وجود فائدة محتملة كبيرة ومؤثرة لعجلة التأثير.

إدخال عجلة التأثير في إدارة أداء الموارد التطوعية

مديرو الموارد التطوعية هم خبراء يقدرون الأفراد الواقعين تحت مسؤوليتهم الإدارية ويستطيعون استخدام عجلة التأثير لإدارة المتطوعين نحو القيام بانتقالات فعالة. وبهذه الطريقة يمكن لمديري الموارد التطوعية توسعة نطاق نجاحهم في قيادة إدارة الأداء. وتتجلى الروح القيادية لمديري الموارد التطوعية من خلال إلهامهم للمتطوعين؛ لكي ينخرطوا في الجهود المطلوبة لعمليات الانتقال التي تؤدي لتحسن الأداء. وفي دراسة لأفضل الممارسات الحالية وجد الباحثان "فالمر" و"بليك" (Fulmer and Bleak، 2008) نجد أنه بالنظر للتغير المتواتر الذي تواجهه المنظمات فإن قيم ونماذج الكفاية الانسيابية هي أساس تطوير القيادة الاستراتيجية وعجلة التأثير نموذج كفاية يتميز بالانسيابية الفائقة ويعتمد على القيم في عملية إدارة التغيير، ويمكن لمديري الموارد التطوعية الذين يتميزون بالمرونة والقدرة على التشارك والتعلم المستمر على مدى الحياة توسعة المدى الاستراتيجي للمنظمة، فيما يطورون كفاءتهم الشخصية من خلال استخدام عجلة التأثير لإدارة أداء متطوعيهم.

وقد أوصى العديد من الخبراء باستخدام نموذج عجلة التأثير كعملية طبيعية لإدارة الأداء، ونسوق فيما يلي رأي أحد هؤلاء الخبراء:

"إنه أمر منطقي تماما لكونها عملية ديناميكية وأنا سعيد بأنكم لم تنساقوا لاستخدام النموذج التقليدي، أي: النموذج الخطي الجامد فعالم الأعمال اليوم لا يتفق مع هذا النموذج وبالطبع قد تضطرون

لإدخال تعديلات هنا وهناك، وقد تضطرون للتفاعل فمن الطبيعي أن تكون لديكم استراتيجية ومن ثم تبدؤون التقييم والمبادرة وقد تتعلمون أمورا جديدة أثناء قيامكم بذلك، بل لابد أن تتعلموا أمورا جديدة أثناء قيامكم بذلك. وبالتالي قد تضطرون للعودة لمرحلة لتفاعل ووضع الاستراتيجية مجددا، وهذه هي الجزئية التي تعجبني كثيرا في كل هذا فهي تعكس تجربتي الحقيقية".

وهكذا ستصبح عجلة التأثير إطارا شخصيا لهيكلة ممارسات إدارية يسهل تذكرها وتطبيقها بشكل مباشر في سياق عملية تغيير/انتقال. وهي ممارسات مصممة لكي تزداد عمقا وتعقيدا مع تنامي الأداء القيادي والإداري لمدير الموارد التطوعية، بل ولكي تشمل حتى كافة الكفاءات المكتسبة من خلال الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال أو حتى درجة الماجستير في إدارة الموارد التطوعية وتطبيقها على الواقع العملي.

إن تحقيق أثر إيجابي من خلال الإدارة التي تتسم بالكفاءة للمتطوعين هي عملية مستمرة وتثقيفية، فاستخدم عجلة التأثير لتعزيز إدارتك للأداء من خلال الخطوات الأربع للعجلة حيث تشمل كل خطوة جانباً متعلقاً بمهمة وظيفية وجانباً آخر متعلق بمهمة علائقية، وهما مرتبطان كوجهين لعملة واحدة، وحتى لو كنت تمتلك بالفعل أدوات أو أجهزة تتعلق بأجزاء محددة من هذه العملية فيمكنك استخدام عجلة التأثير لتنظيمها.

تشمل عجلة التأثير أسئلة تطرحها على نفسك فيما تقوم بالموازنة فيما بين المواقف والتفاعلات في عملية الإدارة. وقد تدفعك حتى لتطوير أدوات جديدة، فهناك حاجة بدء من المستوى الفردي إلى مستوى المجموعة/الفريق وحتى مستوى المنظمة ككل إلى أدوات وتقنيات محددة للتعامل مع تزايد التعقيد في إدارة الأداء. ولتبدأ باتجاه وأهداف منظمتك كأساس لأنشطتك على مستوى مسؤوليتك الإدارية وتعاون مع مسؤولين آخرين في كل من المستويات المتعاقبة لتحديد المسؤوليات والنتائج، وستجد أن ضبط تفاعلاتك ووظائفك في كل مستوى سيوسع نطاق كفاءتك في إدارة الأداء وقدرتك على دعم تحسين أداء المتطوعين، وتحقيق أهداف المنظمة المرجوة من حيث الإنتاجية.

هيكل عجلة التأثير

فيما يلي سنوضح الطبقات الثلاث داخل عجلة التأثير (أنظر الشكل 13 – 1): الطبقة الأولى هي الخطوات الأربع لعملية إدارة التغيير/الانتقال. أما الطبقة الثانية فتركز على الأشخاص والمهام التي تنطوي عليها كل خطوة: وجهي العملة الذين يجب التعامل معهما عند اتخاذ كل خطوة. أما الطبقة الثالثة من عجلة التأثير فهي تطبيق الاقتراحات بناء على مستويات الكفاية الثلاثة المستخدمة في كل جانب من كل خطوة. وتتداخل كل طبقة من الطبقات الثلاثة مع الطبقة السابقة لها كطبقات دمية روسية، أي أنها دمية بداخل دمية. ونظرا لدقة هذه الطبقة من الكفايات فسنقدم من خلال هذا الفصل أدوات وتقنيات مفيدة بناء على الكفايات الموضوعة داخل الطبقتين الأوليين من عجلة التأثير، كما سنقدم قائمة تفقد لكل طبقة في نهاية هذا الفصل يليها وصف وشرح ملخص.

الخطوات الأربع هي كما يلي:

1. اكتشاف وتحديد الغرض
2. حشد مواطن القوة ووضع الأولويات
3. تصميم وإنشاء المسار
4. التمكين وتحسين الأداء.

الجانبان المرتبطان في هذه الخطوات هما:

1. اكتشاف وتحديد الغرض
1.1 التفاعل لوضع الاستراتيجيات
1.2 التقييم للبدء.
2. حشد مواطن القوة ووضع الأولويات:
2.1 الإشراك للإنجاز
2.2 التحليل للتحديد
3. تصميم وإنشاء المسار:

3.1 التشارك للتوليد
3.2 التنظيم للإنجاز
4.التمكين وتحسين الأداء:
4.1 التحول للنمو
4.2 التركيز لتحقيق الانسيابية.

استخدام عجلة التأثير

إن فهم هيكل عجلة التأثير يسهل استخدامها، ولكي تكون كل خطوة أسهل في التطبيق فلابد من طرح سؤال رئيسي لمساعدتك في تركيز إجراءاتك، وأحيانا قد تجد أن الإجابة على الأسئلة الأربعة للخطوات الأربعة تتيح لك طريقة سريعة لتحدد موقعك على طريق إدارة الأداء. ولكن في أحيان أخرى قد يتعين عليك أن تجلس وتخطط لجانبي كل خطوة، أي: الجانب المتعلق بالأشخاص والجانب المتعلق بالمهمة. وعند إجابتك عن هذه الأسئلة الأربعة ستكتشف تقنيات فعالة، وتطور أدوات مفيدة لتقوية أدائك.

من أين تبدأ استخدام عجلة التأثير؟

ا. ابدأ من البداية أي بالخطوة 1 ثم تحرك باتجاه عقارب الساعة: إذا كنت في مستهل مبادرة جديدة أو كنت جديدا في المهنة أو كنت تميل بسهولة للعمليات التي تتم خطوة خطوة.

أو

ب. حدد أين تقف حاليا في إدارتك للمتطوعين، ثم تحرك باتجاه عقارب الساعة مارا بالخطوات الباقية للعجلة، وستصبح قادرا على تحسين إدارتك من خلال ملاحظة واستيعاب كافة عناصر العجلة وذلك تبعا لكفاءتك الحالية.

يستخدم المثال العملي المدمج ضمن تقديم الطبقة الأولى من عجلة التأثير في توضيح تطبيق المصطلحات والمفاهيم. والتقديم ذاته سطحي وخاطف ولا يقصد منه إلا إلقاء الضوء على الإجراءات المطلوبة

يدور المثال حول مدير للموارد التطوعية يعمل مع سبعة متطوعين دائمين منخرطين في حملة مختلطة قائمة على وسائط التواصل الاجتماعي والمقابلات المباشرة لاجتذاب متطوعين جدد إلى المنظمة.

خطوات عجلة التأثير الأربعة مع أربعة أسئلة رئيسية

تُستخدم أسئلة واضحة وبسيطة لتركيز عملك باستخدام عجلة التأثير، فكلما بدأت خطوة اطرح السؤال الرئيسي فتجد إجابتك لدى إتمامك لتلك الخطوة. وفي (الشكل 13 – 2) تمت محاذاة الأسئلة الأربعة مع الخطوات الأربع. وباتباع الجدول وعجلة التأثير بأسئلتها الأربعة (الشكل 13 – 3) يتم شرح كل خطوة بشكل كامل.

الخطوة الأولى: اكتشف وحدد الغرض ماذا سنفعل؟

الخطوة الأولى بعجلة التأثير تقودك إلى اكتشف وحدد الغرض وطرح سؤال «ماذا سنفعل؟» يبدأ عملية الاكتشاف؛ لتحديد بيان واضح للغرض الاستراتيجي الذي تريد إنجازه ويتأتى التأثير الكبير من كونك في طليعة تصميم وتقديم الخدمات والمنتجات لتلبية الاحتياجات المتغيرة لعملائك، وكذلك لتحقيق غايات منظمتك. اتخذ الإجراء اللازم لما يلي:

- اكتشاف التأثير المهم والمرغوب لتلبية الاحتياجات المتغيرة لعملائك وكذلك لتحقيق غايات منظمتك.
- التفاعل مع أصحاب المصالح المسؤولين.
- ضع استراتيجيات قائمة على أفكار مبتكرة لتحقيق النجاح مستقبلاً.
- حدد غرضك من التأثير وتحقيق الرؤية المستقبلية.
- قيم أداءك الحالي والتعلم المطلوب لتغيير هذا الوضع.
- ابدأ عملية التعلم والابتكار لعمل التأثير المرغوب وتحقيق الرؤية المستقبلية.

الشكل ١٣–٢: أربعة أسئلة رئيسية للخطوات الأربع لخطوات عجلة التأثير الأربعة

أربعة أسئلة رئيسية للخطوات الأربع	الخطوات الأربع لعجلة التأثير
ماذا سنفعل؟	اكتشف وحدد الغرض
من سيلبي الحاجات؟	احشد مواطن القوة وضع الأولويات
كيف سنعمل؟	صمم وقم بإنشاء المسار
لماذا سننمو؟	قم بالتمكين وحسن الأداء

الشكل ١٣–٣: الأسئلة الأربعة لعجلة التأثير

المصدر: رسالة دكتوراه مقدمة من جولي آن كروس بإذن من الباحثة (Julie Ann Cross، PhD، 2010).

الخطوة الأولى	اكتشف وحدد الغرض: ماذا سنفعل؟	مثال
اكتشف	التأثير المهم المرغوب لتلبية احتياجات العملاء وتحقيق غايات المنظمة	التأثير المهم المرغوب لتلبية غايات المنظمة فيما يتعلق باحتياجات الاستقطاب
تفاعل	مع أصحاب المصلحة المسؤولين	مع المديرين القائمين وكبار الموظفين التنفيذيين وربما مع مجلس الإدارة حول احتياجات استقطاب المتطوعين على مدى العامين القادمين
ضع استراتيجية	مع أفكار مبتكرة لضمان النجاح في المستقبل	مع المتطوعين الدائمين لإيجاد طرق لاستقطاب المتطوعين الجدد والاحتفاظ بهم باستخدام الحملات القائمة على وسائط التواصل الاجتماعي واللقاءات المباشرة (وجها لوجه)
حدد	غرضك من التأثير وتحقيق الرؤية المستقبلية	من هم المتطوعون الجدد المطلوبون بالمعايير التشغيلية الحالية لتحقيق رسالة ورؤية المنظمة
قيم	الأداء الحالي والتعلم المطلوب لعمل هذا التغيير	الوصول الحالي إلى حملات الاستقطاب القائمة على وسائط التواصل الاجتماعي واللقاءات المباشرة (وجها لوجه)
ابدأ	التعلم والابتكار لإنجاز التأثير المرغوب وتحقيق الرؤية المستقبلية	التعلم لمعرفة أي الحملات القائمة على وسائط التواصل الاجتماعي واللقاءات المباشرة (وجها لوجه) أكثر فعالية في استقطاب المتطوعين الجدد

الخطوة الثانية: حاذي مواطن القوة وضع الأولويات من سيلبي الاحتياجات؟

الخطوة الثانية في عجلة التأثير تقودك إلى محاذاة مواطن القوة ووضع الأولويات وطرح سؤال «من سيلبي الاحتياجات؟» يوصل الغرض الذي حددته إلى أشخاص وبيئة منظمتك وفريقك أو مجموعتك. ويتأتى التأثير المهم من خلال محاذاة مواطن قوتك ومواردك لوضع الأولوية القصوى لتحقيق غرضك. قد تكون لديك بالفعل مواطن القوة والموارد التي تحتاجها لتحقيق غرضك، أو قد تكون بحاجة لإيجاد موارد جديدة أو تطوير مواطن قوة متطوعيك. وقد يكون نظام إدارة الموارد التطوعية مفيدا جدا في إجراء هذا التقييم لمتطوعيك.

اتخذ الإجراءات لتحقيق التالي:

- محاذاة مواطن قوتك وقوة منظمتك وفريقك/مجموعتك لوضع الأولوية لقيادة هذه المبادرة.
- تفعيل مواطن قوة وتنوع وقيم الأفراد والمنظمة والفريق/المجموعة.
- حقق النفوذ العلائقي من خلال التقديم الواضح للاستراتيجية التي حددتها في الخطوة الأولى والتي بدأت تنفيذها مع متطوعيك.
- ضع أولوية مستوحاة من ثقافة وبيئة منظمتك بينما تعترف وتعتمد على القيمة المتولدة عن عمل كل متطوع.
- تحليل البيانات المتاحة لك من الأداء السابق في المجال الذي ستبدأ إحداث التغيير فيه، بحيث تنظر أعلى وأسفل مستوى مسؤوليتك لتكتسب منظورا سليما وتتعرف على الثغرات في الأداء.
- حدد القيمة التي ستتولد عن العمل المراد إنجازه والموارد المطلوبة مع الحرص على تحديد الشخص الذي سيتاح له الوصول لتلك الموارد وراقب المؤشرات الدالة على انخراطهم معك في جهود التغيير.

الخطوة الثانية	التوفيق بين نقاط القوة وتحديد الأولويات: من الذي سيلبي الاحتياجات؟	مثال
محاذاة مواطن القوة	لمؤسستك أو مجموعتك أو فريقك لتحديد الأولوية لقيادة هذه المبادرة	تحدث مع المتطوعين الحاليين حول الفوائد التي تلقوها، والقيمة التي تقدمها المنظمة لمجتمعهم، وما الذي يمكن أن يفعله مدير الموارد التطوعية والمتطوعون لجذب متطوعين جدد
الانخراط	لمواطن القوة للفرد والجماعة والفريق والقوى التنظيمية والتنوع والقيم.	حث الجميع على التحدث عما يضيفونه للمتطوعين
إنجاز	التأثير العلائقي من خلال الرسالة الواضحة للاستراتيجية المهمة التي حددتها في خطوة تحديد الهدف، وكيف ستبدأ مع المتطوعين؟	مع المتطوعين والموظفين لإيجاد أفضل السبل لإتاحة الفُرص للمتطوعين الجدد المحتملين وبشكل فعال
وضع الأولويات	يتمثل هدفك في التأثير وتحقيق الرؤية المستقبلية	اطلب من المتطوعين الحاليين المشاركة في عمليات التوظيف
تحليل	البيانات المتاحة لديك من الأداء السابق في المنطقة التي ستبدأ فيها التغيير، أي: أنه يتعين عليك النظر إلى مستوى المسؤوليات الأعلى والأدنى من مستوى مسؤوليتك لتكوين وجهة نظرك والتعرف على فجوات الأداء	من الذي سيشارك بشكل أكثر فاعلية في جهود التوظيف عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو وجهًا لوجه
تحديد	ما هي القيمة التي ستحققها نتيجة للعمل الذي يتعين إنجازه؟ وما هي الموارد الجديدة اللازمة؟ تأكد من التواصل مع الشخص الذي سيتمكن من الوصول إلى هذه الموارد، وراقب الإشارات التي تشير إلى مشاركتهم معك في تأثير التغيير.	تعلم كيفية العثور على الحملات، عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو وجهًا لوجه، التي ستكون أكثر فاعلية في تعيين متطوعين جدد

الخطوة الثالثة: صمم وأنشئ المسار كيف سنعمل؟

الخطوة الثالثة في عجلة التأثير: تأخذ الغرض الذي حددته وتفَعّل الأولوية التي أوليتها لجمع الفريق أو المجموعة التي ستعمل على تصميم وإنشاء المسار. طرح سؤال «كيف سنعمل؟» يأخذ الغرض الذي حددته ويفَعّل مواطن قوة وموارد الأشخاص وبيئة منظمتك أو مجموعتك/فريقك ويبدأ جهدا تشاركيا لتحويل التغيير المرغوب إلى واقع محسوس. يتم تحقيق التأثير المهم نتيجة خطط العمل الخلاقة التي تشمل معايير قائمة على الأداء. ويتناسب مستوى التعاون ومدة وضع الخطط والمعايير طرديا مع نطاق ومدى تعقيد التغيير الذي تسعى لإحداثه ولكن سواء كان التغيير واسعا أو محدودا فسينطوي ذلك على استخدام موارد مما يستلزم تنظيما صارما ويشمل المساءلة وضمان الحصول على الفائدة القصوى من تلك الموارد

اتخذ الإجراءات لتحقيق التالي:

- تصميم مسار التغيير الذي يحقق غرضك باستخدام مواطن القوة والموارد بناء على الأولويات الموضوعة.
- التعاون مع الأفراد والمجموعات والفرق باستخدام السلطة الرسمية أو النفوذ العلائقي على كافة المستويات المتاحة لك.
- توليد الثقة والصراحة المتبادلة من خلال التواصل المفتوح والحوافز المناسبة بحيث يمكنكم معا وضع خطط عمل وعمليات وهياكل خلاقة.
- إنشاء المسار بشكل فعال يدمج التعاون الخلاق والمبادرة بوضع قواعد التنفيذ المنظم.
- تنظيم الموارد المالية والذهنية ودمج التكنولوجيا حيثما يكون ذلك مفيدا لتوسعة نطاق الفوائد الناتجة عن التغيير.
- إنجاز التغيير المستهدف من خلال السير على مسار خطط عملك حتى تصل إلى معاييرك.

الخطوة الثالثة	تصميم وإنشاء المسار: كيف سنعمل؟	المثال
صمم	مسار التغيير لإنجاز غرضك باستخدام مواضع القوة والموارد وفقا لأولوياتك	خطة استقطاب المتطوعين القائمة على وسائط التواصل الاجتماعي أو المقابلات المباشرة
تعاون	مع الأفراد والمجموعات والفرق باستخدام السلطة الرسمية أو النفوذ العلائقي على كل المستويات المتاحة لك	مع المتطوعين والموظفين لتصميم الخطة
حقق	الثقة والصراحة المتبادلة من خلال التواصل المفتوح والحوافز المناسبة بحيث يمكنكم معا إنشاء خطط عمل وعمليات وهياكل واقعية	خطة استقطاب مع خطط عمل محددة
أنشيء	المسار بشكل فعال يدمج التعاون الخلاق والمبادرة بوضع قواعد التنفيذ المنظم	المعايير على مسار إتمام جهود الحملة الأولية
نظم	الموارد المالية والذهنية ودمج التكنولوجيا حيثما يكون ذلك مفيدا لتوسعة نطاق الفوائد الناتجة عن التغيير	الموارد المالية والذهنية اللازمة للحملة
أنجز	التغيير المستهدف من خلال السير على مسار خطط عملك حتى تصل إلى معاييرك	استقطاب المتطوعين من خلال سن الخطط والوصول للمعايير

الخطوة الرابعة: مكِّن وحسن الأداء لماذا سننمو؟

تبدأ الخطوة الرابعة في عجلة التأثير عند إجرائك للتغيير الأوَّلي، فقد بدأت وأمامك غرض واضح وجمعت الموارد ومواطن القوة الفردية اللازمة لجعل التغيير أولوية حقيقية وتعاونت مع موظفيك ومتطوعيك لاجتياز تجربة التغيير الأولى. والآن وصلت إلى اللحظة الحاسمة، إذ لابد أن يصبح التغيير جزءاً من العمل الجاري القيام به. سيحدث النمو الحقيقي عندما يقوم كل فرد بجعل التغيير جزءاً من نسيج المنظمة. ومن خلال إدارتك لعملية التغيير فقد قمت بتمكين الأفراد من تحسين أدائهم وإحداث ذلك التغيير، ويمكنك التمكين وتحسين الأداء من خلال طرح سؤال «لماذا سننمو؟». يبدأ التأثير المهم في هذه الخطوة بالاحتفال بنجاح أدائكم الأول معا! وسيتأتى توسيع نطاق النتائج من خلال مواجهة المشاكل وإدماج الحلول وتقييم فرص زيادة انسيابية الأداء نحو تحقيق الغرض الأساسي وهو الحصول على أفضل النتائج من خلال القيمة المتولدة من التحول الذي أجريته في الأداء.

اتخذ الإجراءات لتحقيق التالي:

- تمكين الأداء من خلال الاحتفال بنتائج التغيير وإدارتها بطريقة ترسخ تلك النتائج الأفضل في منظمتك
- تحويل الأداء من خلال النمو على كل مستوى والإدارة الفعالة للأفراد للتعرف على العوامل الحاسمة للنجاح والتوسع فيها
- تنمية الأداء الممتاز من خلال إدماج التغيير مع الدعم والاحترام لكل المساهمين
- تحسين الأداء من خلال تقييم البيانات والمعايير والتغذية العكسية لمواجهة المشاكل البالغة الأهمية
- تركيز التقييم على الفعالية والمشاكل وفرص التحسن
- زيادة انسيابية الأداء من القرارات الحاسمة التي تقوت من خلال عمليات تحسين التفكير والأداء بالنظام.

الخطوة الرابعة	مكّن وحسّن الأداء: لماذا؟	المثال
مكن	الأداء من خلال الاحتفال بنتائج التغيير وإدارتها بطريقة ترسخ تلك النتائج الأفضل في منظمتك	المتطوعين الجدد من الانخراط بالاحتفال مع المتطوعين الحاليين بالحملة الناجحة
حول	الأداء من خلال النمو على كل مستوى والإدارة الفعالة للأفراد للتعرف على العوامل الحاسمة للنجاح والتوسع فيها	المتطوعين لإدماج المتطوعين الجدد في عمل المنظمة وللاستمرار في اجتذاب المزيد من المتطوعين
نمي	الأداء الممتاز من خلال إدماج التغيير مع الدعم والاحترام لكل المساهمين	مع اتساع نفوذ المتطوعين الجدد
حسن	الأداء من خلال تقييم البيانات والمعايير والتغذية العكسية لمواجهة المشاكل البالغة الأهمية	الأداء في عملية الاستقطاب من خلال تقييم خطط العمل والمعايير القياسية مع التغذية العكسية من المتطوعين
ركز	التقييم على الفعالية والمشاكل وفرص التحسن	التقييم على المشكلات وفرص التحسن
يسر	انسيابية الأداء من القرارات الحاسمة التي تقوت من خلال عمليات تحسين التفكير والأداء بالنظام	عملية استقطاب المتطوعين للمنظمة

وجها العملة في كل خطوة

لكل من خطوات عجلة التأثير الأربعة وجهان مهمان أحدهما: وجه علائقي أو متوجه للأفراد ووجه وظيفي أو متوجه للمهام. وقد أظهرت الأبحاث كيف تنطوي الإدارة على ذلك التناقض الأساسي، وهو التعامل مع الأشخاص وإتمام المهام، وهوما ينطوي على مجموعتين مختلفتين من الكفايات، كما تتطلب سلوكيات ومهارات بالغة الاختلاف (Cross، 2010). فأنت كمدير للموارد التطوعية ستكلف

أشخاصا بإنجاز مهام دون وجود حافز خارجي متمثل في أجر مالي، وهو ما يجعل إدارة الأشخاص المعنيين أكثر أهمية؛ لأن هؤلاء الأشخاص يحتاجون لنوع مختلف من التحفيز للاستمرار في التطوع بوقتهم ومهاراتهم. فالعمل مع الأشخاص من الوجه العلائقي لهذه العملة ينطوي على إنشاء رابطة شخصية هي بطبيعتها أكثر عقلانية وعاطفية وإلهاما. ومثال على ذلك: أن ثقة المدير بالمتطوع رغم أهميتها البالغة في التحفيز إلا أنه يصعب جدا تحديدها أو قياسها. فالثقة تعتمد على الغريزة والعاطفة والفهم وحسن التواصل، وجميعها أمور ليس من السهل قياسها أو تحديدها كميا، ومع ذلك فأي علاقة جيدة لابد أن تنطوي على مستوى من مستويات الثقة. فالمتطوعون في منظمتك بحاجة للارتباط الشخصي بشخص ما وهذا الشخص عادة ما يكون مديرا أو متطوعا آخر. وفي كل خطوة من خطوات عجلة التأثير يتم تناول الوجه العلائقي من العملة أولا.

وعلى الوجه الآخر من هذه العملة توجد المهام، وهي عادة أسهل من حيث قابلية التحديد والقياس من الوجه العلائقي. فالمهام التي يكلف بها المتطوعون غالبا ما يتم تقييمها ويحدد لإتمامها إطار زمني معين وقد تكون المهام سهلة كجرد المخزون من كرات البيسبول، أو معقدة كسحب عينة دم. كما أن الكفاءة في أداء المهام المختلفة تتطلب مهارات ومعارف مختلفة ومتخصصة في المهمة المطلوب أدائها. وفي هذا الصدد فإن نظام إدارة كفاية الموارد التطوعية يسهل اختيار المتطوع الذي يمتلك الكفاءة المطلوبة لأداء المهمة.

وهكذا يجتمع وجها العملة أي: الوجه المتوجه للأشخاص والوجه المتوجه للمهام من إدارة الأداء في عجلة التأثير. فالجانب العلائقي أو المتوجه للأشخاص هو الجانب الأول لكل خطوة ويشار إليه بالحروف المائلة، أما الجانب الوظيفي أو المتوجه للمهام فهو الجانب الثاني، ويشار إليه بحروف الخط الروماني (أنظر الشكل 13 – 1). وغالبا ما يتمثل التحدي الذي يواجه إدارة الأداء في الموازنة بين هذين الجانبين من العملة: أي الحفاظ على شعور الأشخاص بالسعادة والالتزام فيما يلبون غايات المنظمة في إطار موارد مالية وزمنية محدودة. وقد أشار أحد الخبراء إلى هذا الارتباط كما يلي:

«الانفصام الذي نفترض وجوده فيما بين الجانب العاطفي والعقلاني ليس له وجود في الواقع. فالحاجة إلى العلاقات لتحفيز الأداء الفعال للعمليات وتحقيق الأهداف، أمران مرتبطان في الواقع. وقد يبدو من قبيل التناقض أن طول المدة التي يستغرقها بناء العلاقات يتناسب عكسيا مع الفعالية في تحقيق الأهداف. ولكن هذا ليس صحيحا: إنه الأمران معاً!»

فعبر مرورك مرة أخرى على خطوات عجلة التأثير الأربع فأنت تضمنها الجانب المتعلق بالأشخاص والجانب المتعلق بالمهام، وتوسع نطاق إدارة الأداء بحيث يشمل كليهما فعليا. ومن أجل مساعدتك في فهم ذلك وتطبيقه عمليا أوردنا قائمة بالأدوات والتقنيات المقترحة المفيدة في هذا القسم. وهذه الأدوات والتقنيات تستخدم في تنسيق أنشطة الفرد مع أنشطة المجموعة/الفريق داخل المنظمة. وبصفة عامة ستجد أن التقنيات على المستوى الفردي ترجح أنشطة لتطبقها بشكل شخصي أو لتستخدمها بالتوازي مع المتطوع الفرد أو مع مدير آخر. أما التقنيات على مستوى المجموعة/الفريق فترجح أنشطة للاستخدام عند عملك مع المجموعة/الفريق الواقع تحت إدارتك المباشرة. أما التقنيات على مستوى المنظمة فترجح أنشطة يمكن القيام بها من قبل قائد المنظمة أو بواسطة مديرين آخرين لا بواسطتك، ومع ذلك فستوجهك تلك الأنشطة للعمل بشكل فعال داخل المنظمة ككل، علما بأن الأدوات والتقنيات المقترحة توضح ما هو ممكن ولكن دون استفاضة. وأيضا فقد تركت التوصيفات والتفسيرات المتعلقة بكيفية استخدامها للمتابعة الشخصية من قبلك.

الخطوة الأولى: اكتشف وحدد الغرض

الجانب المتعلق بالأشخاص: التفاعل لوضع الاستراتيجية:
ماهي الفرص الجديدة التي يمكننا إيجادها لإفادة عملائنا؟

ابدأ بالجانب المتعلق بالأشخاص للخطوة الأولى: اكتشف وحدد الغرض. ماهي الفرص التي ستكتشفها مع مجموعتك/فريقك لتعزيز وتوسعة نطاق المساهمات التي تقدمونها؟ ففي هذا البعد العلائقي يتعين عليك أنت ومجموعتك/فريقك القيام معا بعملية العصف الذهني واكتشاف الأفكار المبتكرة وصياغة استراتيجية مؤثرة لتحديد وتنفيذ غرضك الساعي لتوسعة نطاق الفوائد المقدمة لأولئك اللذين تخدمهم منظمتك.

ووفقا لتفسير أحد المديرين فإن «عليك أن تأتي بالقيادات الإدارية هناك وتساعدهم على خلق إحساس بالاتجاه والهدف». فالتقليل من الإبهام والغموض يعزز القرارات ويضمن جودتها، ولكن غالبا ما تتخذ القرارات في جو تسوده روح الاستعجال بدلا من أن تسوده روح الوضوح والحماسة. ولذلك فاللجوء إلى جلسة مكثفة للعصف الذهني يمكن أن تستخرج من الجميع العديد من الأفكار المبتكرة وتشرك الجميع في النمو والتحسن.

الأدوات المقترحة للتفاعل لوضع الاستراتيجية:

- بيانات رؤية ورسالة المنظمة
- بيان قيم المنظمة
- الأهداف القصيرة المدى والطويلة المدى المكلف بها من قبل المنظمة
- تقرير تقييم الاحتياجات
- استمارة المتطوع: ماذا تريد من انخراطك التطوعي؟

التقنيات المقترحة للتفاعل لوضع الاستراتيجية

المستوى الفردي:

اطرح أسئلة موجهة:

- احصل على صورة واضحة عن النواتج بالنسبة للمنظمة والمجموعة/الفرقة من خلال الاستفسار من أفراد المجموعة/الفريق والمديرين عن أي أمر غير واضح بالنسبة لك
- ادرس المهام التي يجب القيام بها ومن سينخرط في العمل معك؟
- اطلب الدعم حيثما احتجته
- ناقش القرارات المهمة
- تحدث عن الأهداف والمعايير مع المتطوعين المنخرطين في فريق العمل
- استمع إلى آرائهم حتى يمكن اكتشاف مواطن قوتهم واحتياجاتهم
- تعرف على نقاط التغير المحتملة أثناء استمرار العملية
- اكتشف الغرض الفردي
- حدد غرضك داخل المنظمة وضمن مجموعة المتطوعين بحيث يمكنك تنسيق جهودك
- تحمل مسؤولية إسهاماتك
- اكتب ما تنوي القيام به من عمل بما في ذلك العملية المتوقعة للوصول إلى أهدافك

على مستوى المجموعة/الفريق

- اخلق روح التآزر فيما بين أفراد المجموعة/الفريق
- التقي بالمتطوعين لتقديم الاستراتيجية المختارة والنواتج المرغوبة
- أجب على الأسئلة واستمع لآراء كافة أفراد الفريق/المجموعة
- اطلب الالتزام من الأفراد بالمساهمة في العملية التي يقوم بها الفريق/المجموعة
- ناقش الهيكل الرسمي والثقافة والشبكات غير الرسمية
- اقدح ذهنك حول ما يتطلبه الوصول للنواتج المرغوبة والأهداف التي يحتاجها أفراد المجموعة/الفريق

- ابحث الطرق المختلفة لهيكلة العملية بناء على اقتراحات المتطوعين والطرق التي حققت نجاحا في الماضي
- اختر عملية جماعية توصل إلى الأهداف الموضوعة من قبل المجموعة/الفريق

اكتشف غرض المجموعة/الفريق

- اكتب غرض الفريق/المجموعة مع الأهداف الموضوعة للوصول إلى غرض المنظمة
- اربط معايير التقييم بالعملية والأهداف
- اطلب الالتزام من قبل أفراد المجموعة/الفريق بالمساهمة في تحقيق الغرض والانخراط في عملية التغيير

على مستوى المنظمة

حدد استراتيجية المنظمة:

- ابدأ بمراجعة بيانات القيم والرؤية والرسالة الخاصة بك بحيث تتكون لديك صورة شاملة للموقف
- اربط بين الأداء الحالي وبين تلك البيانات لاختيار أهم الفرص للنمو والتحسن
- ابدا من الحالة الراهنة ومن ثم اختر استراتيجية تنمية الأداء

ضع رؤية مستقبلية:

- تفاعل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لبناء التزام كامل بالاستراتيجية
- استخرج من التفاعل صورة واضحة لنواتج الأداء المرغوبة
- أدمج إجراءات للتقييم لإبقاء الجميع على المسار الصحيح ولمساعدتك في إدارة العملية

ضع غرضا مؤسسيا:

- حدد غرضك في ضوء إدارة الأداء الحالية
- احرص على التعبير عن الإلهام الذي تستمده من قيمك ورؤيتك ورسالتك بحيث يرى المتطوعون

إلى أين ستقودهم استراتيجيتك؟

◆ نظم قادة المجموعة/الفريق والمديرين للتفاعل مع المتطوعين وإيصال قيمة النواتج المرغوبة إليهم.

الجانب المتعلق بالمهمة: التقييم للبدء:

ماذا يمكننا تعلمه من الأداء السابق وأي موارد جديدة يمكننا الوصول إليها؟

أنت تتعامل هنا مع الجانب المتعلق بالمهمة من الخطوة الأولى: اكتشف وحدد الغرض، وعندما يتيح العصف الذهني فرصا جديدة فعليك أن تستذكر ما حدث في الماضي حتى تستفيد منها في الحاضر والمستقبل، ولذلك ففي هذا البعد الوظيفي ستقوم بتقييم ما قمت به أنت ومديروك ومتطوعوك في هذا المجال سابقا وستبحث أيضا كيف يمكن توسيع نطاق معارفك ومهاراتك لتحقيق هذا الغرض. وفي هذا الصدد فإن العصف الذهني قد ينتج أفكارا رائعة، وأحيانا تكون الأفكار الناتجة عنه خيالية أشبه بقصور تُبنى في الهواء. ولذلك فتقييم ما تعرفه بالفعل وما يجب أن تتعلمه هو أشبه بوضع الأساس المتين تحت تلك القصور المبنية في الهواء.

وحتى نبدأ في تحقيق غرض جديد فقد يكون من الضروري إجراء العديد من التقييمات المختلفة. ولابد كذلك من اكتشاف توفر المعلومات اللازمة لأداء العمل، وأيضا فلابد من توفر الموارد وتخصيصها للعمل المختار، ولابد كذلك أن تكون لدى الأفراد الرغبة والقدرة على تعلم كل ما هو ضروري لأداء العمل. وهنا لابد من تقييم اختلاف مستويات المخاطر والمكافآت مع الانتقال من المستوى الشخصي إلى مستوى الفريق/المجموعة إلى مستوى المنظمة، وذلك «بإعمال العقل في البحث عن الحقائق وتحليلها وتحديد إمكانية قياسها كميا من عدمه»، وذلك وفقا لتفسير أحد المديرين. وفي هذا السياق من التعلم والتكيف ينشأ الابتكار. وهنا يعلق مدير آخر قائلا: «لقد كنت محظوظا لأنني حتى في عالم البنوك التقليدي الممل وجدت منظمات ومديرين – بصفة خاصة– مستعدين لإعطائي حرية واسعة في التفكير، ومن ثم تجربة الأفكار المبتكرة؛ لأنك إن لم تبتكر وتتكيف فستكون كالديناصور ثم تموت.»

ويمكن أن يكون الابتكار عملية فوضوية نوعا ما، وأشبه بإبداع تحفة فنية. فهي عملية صعبة ولكنها

قد تنتج أفكارا جديدة وقيمة. ومن المهم تقييم هذه الأفكار لمعرفة مدى الإمكانية الفعلية للعمل بنواتجها. وعندما تكتشف وتحدد غرضك تكون جاهزا لتفعيل مواطن قوتك لتحقيق ذلك الغرض!

الأدوات المقترحة للتقييم للبدء:

- الأهداف طويلة المدى والقصيرة المدى المكلف بأدائها من قبل المنظمة
- تقييم الاحتياجات
- البيانات المالية
- نظام إدارة أداء كفاية الموارد التطوعية
- الملفات التعريفية لوظائف أفراد الفريق/المجموعة
- الهيكل التنظيمي.

التقنيات المقترحة للتقييم للبدء:

المستوى الفردي:

حدد المخاطر ونقاط عدم اليقين:

- فسر الإحصائيات المتعلقة بموضوعك باستخدام النماذج والتحليل الاستراتيجي بما في ذلك مواطن قوة وقصور التقنيات

قيم الأداء الحالي:

- استخدم البيانات المحاسبية والأدلة غير المحسوسة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الخطط المستقبلية

ابدأ باتخاذ القرارات الجيدة لتحديد الغرض الفردي:

- استخدم عمليات التخطيط لاختيار القرارات التي ستتخذ وللاستدلال الصحيح من البيانات وللوصول إلى قرارات مبنية على أسس صحيحة.

مستوى المجموعة/الفريق:

قم بإدارة ديناميكيات المجموعة/الفرقة

◆ افهم الاحتياجات الفردية وتعرف على المساهمات المرغوبة وكذلك على العلاقات القائمة بين أفراد المجموعة/الفريق خارج المنظمة

حدد كيفية قيام المجموعة/الفريق بتقييم وحل المشاكل

◆ ناقش أدوار ومسؤوليات وعلاقات المجموعة/الفريق ومساهماتها في حل المشاكل

حدد غرض المجوعة/الفريق

◆ احترم الأدوار والعلاقات الرئيسية في الحوكمة واتخاذ القرارات بالمنظمة عند وضع غرض المجموعة/الفريق.

مستوى المنظمة:

ضع خطة تطوير استراتيجية:

◆ اجمع التوقيت والموارد المتاحة والتكنولوجيات الجديدة والمتطوعين ضمن استراتيجية شاملة موحدة

خصص الموارد لتعظيم القيمة التنظيمية:

◆ وجه الموارد باتجاه زيادة قيمة المنظمة بالنسبة لكل من المجتمع الذي تخدمه من جهة ولأصحاب المصلحة والمتطوعين من جهة أخرى.

حدد غرض المنظمة:

◆ اطرح غرضا واضحا يدفع المنظمة إلى الأمام ويوسع نطاق مساهماتها.

الخطوة الثانية: حاذي مواطن القوة وضع الأولويات

الجانب المتعلق بالأشخاص: فَعّل للإنجاز

من لديه مواطن القوة التي نحتاج لتفعيلها في سبيل إنجاز غرضنا؟

هذا هو الجانب المتعلق بالأشخاص في الخطوة الثانية: حاذي مواطن القوة وضع الأولويات. والسؤال هو مواطن قوة من هي التي ستسهم في إنجاز الغرض الذي وضعته؟ وفي هذا الجانب العلائقي يتعين عليك التفكر في مواطن القوة لديك، ثم مواطن القوة لدى مديريك ومتطوعيك. وقد تحتاج لتشكيل فريق /مجموعة جديدة؛ لتكون هي طليعة ذلك المجهود وكذلك سيتعين عليك التحدث مع المتطوعين الذين يمكنهم تقديم مساهمة مهمة للبدء في إشراكهم في ذلك المجهود وللاستماع إلى وجهات نظرهم فيما يتعلق بما ستقوم به.

وقد شرح أحد المديرين أهمية استغلال مواطن قوتك كما يلي:

«أعتقد أنه من المهم أن تصل لأقصى درجة ممكنة من الوعي بقدراتك، بحيث يمكنك أن تدرك أن هناك في مكتبك من هو أفضل منك في مجال محدد، وبالتالي فلابد من تكليفه بالتركيز على ذلك المجال لتحسين الفريق انطلاقا من إدراكك أنه لا أحد يمتاز في جميع تلك المجالات. ولذلك فعليك كقائد للفريق أن تكون قادرا بالفعل على تقييم ما لديك من إمكانيات سواء على الصعيد الشخصي أو الجماعي، ثم تخصصها بفعالية ومن ثم تقوم الإدارة بدورها في إنجاز نصيبها من المهمة».

وسيتعين عليك أيضا تخصيص بعض الوقت بما يتناسب مع حجم التغيير الذي تريد عمله للتعرف على القيم التي تتبناها في هذه الاستراتيجية من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: لماذا هي مهمة لك؟ وما قيمتها لديك؟ واحرص على تنويع القيم بناء على المحادثات التي تجريها مع المتطوعين بحيث يدرك الآخرون أنك تستمع لآرائهم وتقدر مساهماتهم. وكذلك فعندما تبين للآخرين القيمة التي توليها لهذه الخطوة الاستراتيجية فسيكون ذلك إلهاما لهم للمساهمة.

وإذا كنت تشعر بصعوبة في التعبير عن القيم التي تتبناها أو التحدث عنها مع الآخرين فأنت لست

الوحيد الذي قد يشعر بذلك. وقد يحاول البعض تخطي تلك المناقشة ولكن ذلك ليس التصرف الصحيح. فغالبا ما يكون تحفيز المتطوعين مرتبطا ارتباطا وثيقا بتقديرهم لقيمة ما تقوم به المنظمة لتجعل حياة الناس أفضل بشكل ملموس. ولذلك فالنزاهة هي أن تعكس إدارتك جميع قيمك بحيث تلهم المتطوعين وتشعرهم بالارتباط بك، ومن ثم تقوي قيادتك للمجموعة. وفي هذ الصدد علق أحد المديرين قائلا:

«هذا أمر ضروري للغاية...أي الاعتراف بالقيم. ولكن المشكلة أن البعض لا يعرفون حتى القيم التي يتبنونها بحيث إنك لو طلبت منهم أن يكتبوا قائمة بتلك القيم فلن يستطيعوا؛ لأنهم لم يفكروا في هذا الأمر مطلقا. وهذا الأمر ينعكس على العمل ولهؤلاء أقول ما يلي: إذا لم يكن موقفك فيما يتعلق بالرب وأقرانك من البشر واضحا في ذهنك فستجد نفسك واقعا في صراع سيؤثر عليك سلبا إما في صورة صعوبات في الإدارة أو انطفاء للحماس أو ارتكاب للأخطاء. وهذا أمر لا مفر منه طالما لم تفكر في هذا الأمر مليا قبل أن توضع تحت الضغط».

ولذلك فتخصيص الوقت الكافي لربط قيمك الشخصية بقيم المنظمة يمكن أن يقوي من نفوذك في قيادة وإدارة الأداء.

وهناك جانب آخر لتفعيل مواطن قوة فريقك الرئيسي ويبدأ بفهم كيفية عمل فريقك. ولذلك فتقييم الشخصية والسلوك والقدرة على الانخراط ضمن فريق عمل واحد أمور مفيدة في تحديد الأدوار والتعرف على قيمة كل فرد. وهكذا فسيكون للوقت المستثمر في ذلك عائدٌ مفيدٌ حيث يتعامل الفريق ويتخطى بسرعة كافة المشاكل المحتملة ويرتبط أفراده بعضهم ببعض بحيث ينجزون كمجموعة أكثر مما ينجزون كأفراد!

الأدوات المقترحة للانخراط للإنجاز:

- بيان قيم المنظمة.
- تقييم الشخصيات والسلوكيات.
- ممارسات بناء الفريق.

- استمارة المتطوع: مواطن قوتك ومعارفك ومهاراتك وقدراتك.
- استمارة المتطوع: كيف تحب أن تكافأ أو تقدر؟

تقنيات مقترحة لخطوة فَعل للإنجاز

المستوى الفردي

الموازنة فيما بين القيم والافتراضات والبيانات والملاحظات.

- حدد الافتراضات والقيم والمعتقدات اللازمة للتعبير الفعال عن مواطن قوتك.
- اربط بين البيانات الحالية الدقيقة والملاحظات المباشرة بحيث تسهم مواطن قوتك في إنجاز الغرض المختار.

أظهر النزاهة للقيادة

- أقنع الآخرين بالانضمام إليك في أداء الأعمال القيمة التي تقوم بها منظمتك والوصول إلى هذا الغرض الاستراتيجي من خلال ربط قيمك بقيم المنظمة.

فعّل مواطن القوة كأولوية شخصية.

- أسهم من خلال استخدام مواطن قوتك وتوفيقها مع مواطن القوة المتنوعة التي تُحشد معا لإنجاز الأولوية.

مستوى المجموعة/الفرقة:

- قد بأسلوب واقعي لتفعيل مواطن قوة المجموعة/الفريق.
- اعتمد على مواطن القوة الشخصية وتعرف على مواطن الضعف الشخصي أثناء كشفك عن حقيقة شخصيتك وبنائك لعلاقات ملهمة تدفع أفراد الفريق لأعلى درجة من الالتزام وأعلى المساهمات فعالية.

قد بأسلوب واثق لتفعيل مواطن قوة المجموعة/الفريق.

- استخدم المفاوضات القائمة على المبادئ لبناء علاقات عمل خارجية وداخلية أكثر فعالية.

فعل العلاقات في الأولوية.

◆ حفز الأفراد للمساهمة في إنجاز الغرض الاستراتيجي من خلال وضع خطط العمل وإطلاع أفراد المجموعة/الفريق على التغذية العكسية ولكن بأسلوب حضاري وحساس.

مستوى المنظمة

قد عمليات التواصل والابتكار لإنجاح استراتيجية المنظمة.

◆ ناقش العناصر التي ينطوي عليها الغرض الاستراتيجي لإيجاد مناطق للابتكار.0

أدمج التنوع مع القيم

ابحث عن أرضية مشتركة يلتقي فوقها التنوع في أفراد ورسالة المنظمة وبيان قيم المنظمة وقيمك الشخصية وقيم المتطوعين .

فعل مواطن القوة في أولوية المنظمة

◆ بين أهمية إنجاز الغرض من خلال محاذاة الإجراءات/الأفعال لتوضيح المفهوم

الجانب المتعلق بالمهمة.

من يضع الأولوية المتعلقة بتغيير السلوك و/أو البيئة؟

هذا هو الجانب المتعلق بالمهمة في الخطوة الثانية: حاذي بين مواطن القوة وضع أولوية. بعد أن اجتذبت متطوعيك وموظفيك إلى عملية التغيير هذه فقد يكونون قادرين على المساعدة في جمع المعلومات ذات الصلة بإنجاح التغيير، ومن خلال تحليل الوقت والتكاليف والموارد الأخرى المطلوبة مقارنة بالقيمة المتولدة يمكنك تقييم نجاح هذا الاستثمار. وفي هذا البعد الوظيفي يمكنك تحديد أفضل طريقة لتعظيم القيمة المتولدة والتقليل للحد الأدنى من التكاليف المتكبدة، ويشمل التحليل أيضا إعلان هذه القرارات المدفوعة بالبيانات بحيث تضح أولوية عمل التغيير.

إنهاء الأولوية في هذا القسم خطوة صعبة ولكنها أساسية وقد يشمل التحليل أيضا أدوات مثل: نماذج القرارات وإدارة المخاطر وإدارة الأبعاد التشغيلية وقد شرح ذلك أحد المديرين بقوله:

«إن التحدي الذي يواجهني يكمن في تحليل البيانات مع التحلي بالقدر الكافي من التصميم والانضباط حتى التمكن من وضع الأولويات في النهاية. والدرس الأهم هنا هو أن الحقائق هي

صديقتك التي ستساعدك على تقدير الواقع، ولكن عليك أن تعكف على تحليلها مدة كافية حتى تصل بها إلى المستوى الذي يفيدك في وضع مسار تحركك التالي».

إن إنشاء خطة عمل لتنسيق جهود المديرين والمتطوعين ضمن عملية الإنجاز سيسهل العمل المراد إنجازه، كما سيسهل الاعتراف بمساهمات جميع المنخرطين فيه. ولذلك فالبدء بتحديد معايير التقييم وفقا لمخطط جانت سيمهد الطريق لاتخاذ إجراءات عملية فعالة.

أدوات مقترحة لخطوة حلل لتحدد

- نماذج اتخاذ القرار.
- التوصيات القانونية و/أو الأخلاقية.
- تقييم المخاطر من البيانات المالية والتقارير المحاسبية.
- خطة عمل مع معايير للتقييم.
- المواد الدعائية/الترويجية.
- استمارة المتطوع: خطة العمل الخاصة بي.

تقنيات مقترحة لخطوة حلل لتحدد

المستوى الفردي

أعلن توصيات عقلانية

- اكتب التوصيات بأسلوب انسيابي ومعبر مستخدما التراكيب اللغوية السليمة والمصطلحات التجارية المناسبة.

أعلن القرارات المدفوعة بالبيانات

- وضح القرارات المتخذة باستخدام حجج تتفق مع البيانات.

حلل لتحديد الأولوية الشخصية

- تحث بلغة البيانات المالية والتقارير المحاسبية لتحليل وتفسير البيانات المالية داخل السياقات السليمة.
- اجعل الأرقام تثبت حجتك.

مستوى المجموعة/الفريق:

صمم نماذج لاتخاذ القرار

- حدد القدرات المطلوبة لتلبية الغايات.
- أنشيء خارطة ذهنية كنموذج مرئي لاتخاذ القرار فيما يتعلق بهيكل التغيير المقترح.
- استخدم الخارطة الذهنية لاختيار الأفراد الأفضل قدرة على المساهمة لعضوية المجموعة/الفريق.

اختر أفرادا قادرين على المساهمة

- ادرس المعارف والمهارات والقدرات ومواطن القوة الفردية بالإضافة لمستوى انخراط المتطوع أو الموظف.
- اجمع ضمن المجموعة/الفريق الأفراد الأفضل قدرة على إنجاز الغرض .

هيكل المجموعة/الفريق على أساس التصميم على الوصول إلى الأولوية الموضوعة

- صمم مهام لتحفيز المتطوعين من خلال تنمية المهارات وتثمين النتائج و/أو الانخراط في المجموعة/الفريق.

مستوى المنظمة:

حلل قيمة الوقت والسعر والجودة والتنوع التي ينطوي عليها التنفيذ

- افحص متطلبات التنفيذ من خلال تلك الأبعاد التشغيلية.

عظم مولدات القيمة الأربعة

- قارن بين التكاليف والنواتج من حيث الوقت المستثمر والرغبة والقدرة على الاستثمار في الأسعار المالية والتشغيلية والعلائقية ومستوى الجودة المتوقع أو المتطلب وآثار تنوع العمليات أو النواتج.
- حدد خطط العمل لتحقيق أولوية المنظمة.
- ارسم خطة عمل تشتمل على معايير للتقييم لتعظيم مولدات القيمة مما يؤدي لتحرك عملي لتحقيق هذه الأولوية القوية.

الخطوة الثالثة: صمم وأنشئ المسار

الجانب المتعلق بالأشخاص: تعاون لتولد

كيف نضع خطط عمل ونصل إلى المعايير المصممة لإنجاز غرضنا؟

هذا هو الجزء المتعلق بالأشخاص من الخطوة الثالثة: صمم وأنشئ المسار وفي هذا الجانب العلائقي ستنتقل من التخطيط إلى الفعل فستصمم مسارا للتغيير لإنجاز غرضك باستخدام مواردك ونقاط قوتك المحددة الأولوية. وهذا التصميم هو نتاج التعاون مع الأفراد والمجموعات. والفرق باستخدام السلطة الرسمية والنفوذ العلائقي على كل المستويات المتاحة لك. وستؤدي الثقة والصراحة المتبادلة المتولدة عن التواصل المفتوح لتقوية خطط العمل والعمليات والهياكل الخلاقة باستخدام الحوافز المناسبة وكذلك فستتعاون مع المتطوعين والمديرين لإخراج تصميم لمسار مخصص وفعال لإحداث التغيير.

وتذكر أن ثقافة منظمتك قد تتطلب مستوى معيناً من التخطيط والتبليغ وهو ما يجب أن تتضمنه هذه الخطوة وقد عبر أحد المديرين عن ذلك بشكل مباشر قائلا:

«أعتقد أن أسوأ ما يمكن لنا أن نفعله هو أن نضع مسارا جامدا وكأنه منقوش على الحجر. فالأمر البالغ الأهمية هنا هو التعاون لتوليد المسار ولذلك فأنا من المؤمنين بأن من الضروري وضع نظام أو عملية على أن تكون العملية قابلة للتطور».

وقد شدد مدير آخر على أهمية أخذ حجم المنظمة في الاعتبار عند محاولة شق مسار جديد. فتوليد أو شق مسار من نوع خاطئ في هذه الخطوة– بأن تكون الخطط ضخمة بحيث لا تكون قابلة للإنجاز باستخدام الموارد المتاحة– قد يضعف المنظمة صغيرة الحجم.

وبالتالي فمن المهم أن يكون الغرض قابلاً للتحقيق من قبل المنخرطين في العملية، وأن تكون الأولويات واقعية بحيث يكون توليد/شق المسار ممكنا. وكذلك فالوعي بالتوقعات السلطوية التي لديك كمدير للموارد التطوعية أمر مهم في عملية التعاون. فمدير الموارد التطوعية الأكثر سلطوية قد يعمل على استمرارية انخراط الآخرين، ولكنه في ذات الوقت يتوقع أن يكون متحكما في تشكيل المسار. ولذلك فإدارة التوقعات عامل رئيسي في استمرارية تحفيز المتطوعين.

أدوات مقترحة لخطوة «تعاون لتولِّد»

- مخطط «جانت» لإدارة المشروعات
- خارطة ذهنية لحلقات التغذية العكسية
- خطة تسويقية للترويج للقيمة الجديدة المتولدة للعملاء
- استمارة المتطوع: التدريب على الكفاءة

تقنيات مقترحة لخطوة «تعاون لتولِّد»

المستوى الفردي:

أدر نفسك بشكل فعال:

- حافظ على الوعي بالاحتياجات الفردية وبالافتراضات المسبقة لدى الأفراد وبالعادات الفردية تفكيرا وفعلا وبالانضباط الشخصي في السلوك اليومي
- تعلم بسرعة وتكيف سريعا للمساهمة في الجهود التعاونية
- أنشيء توازنا صحيا فيما بين العمل والحياة من أجل التطور الشخصي والمهني

أدر علاقاتك بشكل فعال

- قُد المحادثات الصعبة إلى نهايات توافقية وقُد الآخرين من خلال القدوة مع الالتزام بالمرونة في بيئات العمل الصعبة

ادفع الآخرين للتحرك المتوجه للأهداف

- التزم الوضوح عند الإعلان عن القرارات المعقدة.
- استخدم رأس المال الاجتماعي عند العمل مع الآخرين وذلك لإنجاز الأهداف الذي يكون الفرد مسؤولا عنها.

مستوى المجموعة/الفريق:

درب وعلم للوصول إلى التوقعات

- عندما يكون الوقت محدودا والمعلومات غير مكتملة استخدم أسلوب الإنصات النشط والتغذية

العكسية والملاحظة والتحليل للتعليم والتدريب في المواقف غير الرسمية.
حاذي الحوافز للأداء العالي
◆ أنشيء ثقافة صحية للفريق من خلال رعاية الإبداع والتنسيق وإصدار قرارات تتميز بالكفاءة لضمان التحسن المستمر لأداء الفريق.
قد ونسق وتواصل وأدر باستخدام الصراحة والثقة المتبادلة
◆ ولد ووجه الطاقات وروح الالتزام نحو الأهداف من خلال التعامل الجيد مع الشخصيات المختلفة في إطار ديناميكية الجماعة.

مستوى المنظمة:

مارس السلطة الرسمية أو النفوذ العلائقي
◆ أدمج القيم الشخصية والمجتمعية والتنظيمية لتعظيم رفاهة المجتمع طوال عملية التغيير.
طبق الأطر النظرية لتتمكن من التصميم النشط للعمليات والهياكل التنظيمية
◆ كيّف إدارة الموارد التطوعية بشكل فعال لتعزيز التقدم الاجتماعي داخل المنظمة وداخل المجتمع الذي تخدمه.
طور قنوات الاتصالات الخارجية.
◆ فعِّل الإعلان والدعاية القائمة على المعلومات السوقية والطلب السوقي لتقديم الفرص الناشئة عن عملية التغيير.

الجزء الوظيفي: التنظيم من أجل الإنجاز

كيف ننظم مواردنا لإنشاء المسار المؤدي إلى هدفنا؟

هذا هو الجانب المتعلق بالمهمة من الخطوة الثالثة. الوجه الآخر للعملة في الخطوة الثالثة هو تنظيم مواردك العملية. وكذلك فإنشاء معلومات تتدفق من المتطوعين إلى كبار أصحاب المصلحة يمكن أن يزيد من الإنتاجية. فأدوات الإدارة بدء من نظام إدارة كفاءة الموارد التطوعية ومرورا بالسجلات المالية والمعلومات المحاسبية وانتهاء بتوفيق وربط الوظائف التشغيلية جميعها تنظم من تعقيد عملية إدارة

التغيير. وفي هذا البعد الوظيفي ستنظم وتتدرب على إنشاء المسار وتفعيل التغيير من خلال التكنولوجيا والموارد المالية والبنية التنظيمية.

وهنا المحك الحقيقي، وقد وصف أحد المديرين إدارته لمديريه قائلا: إنه كان يمكن مديريه من المشاركة في رسم المسار، ولكن شريطة التفكير المتأني قبل التحرك وتنظيم المتطوعين، وذلك لإدراكه أن ذلك يحافظ على الاختلاف فيما بين أدوارهم. فقد يفكر مديراه في أمور غفل هو عنها، كما أنه بذلك لا يحرم المديرين من متعة الإدارة. وعندما يكون المدير مستمتعا بالعمل فسينخرط المتطوع في أدائه.

أدوات مقترحة لخطوة نظم للإنجاز

- مخطط «جانت» (Gantt) لإدارة المشروعات.
- ميزانيات مخصصة في السجلات المحاسبية.
- استمارة المتطوع: خطة عمل قائمة على المعايير.
- استمارة المتطوع: اكتشاف المشاكل في محل العمل والإجراءات المقترحة.

تقنيات مقترحة لخطوة نظم للإنجاز:

المستوى الفردي:

فَعّل الأسلوب الفردي في احترام القوى المعارضة والمؤيدة للتغيير

- عزز إدارة الموارد من خلال التعرف على مجالات التحليل والتكيف.

استخدم الأدوات التحليلية لاتخاذ إجراء فعال وأخلاقي في إطار بيئات مؤسسية معقدة

- ارسم مخطط لسير العمليات وطبق الأطر والمفاهيم المركزية واستغل نظام إدارة الموارد التطوعية لتوضيح أفضل السيناريوهات/الاحتمالات.

نظم لإنجاز مسار فردي

- فَعّل خطط العمل وسجل الإجراءات مقارنة بالمعايير القياسية.
- أسهم في إحداث نمو مؤثر في المنظمة.

مستوى المجموعة/الفريق

أدمج التكنولوجيا في عمليات تعاونية

- أدخل ميزات التكنولوجيا الطليعية إلى المجموعة/الفريق سواء للاتصال أو التعاون في العملية.

ابني داخل بنية المنظمة

- شكل مجموعات عمل فعالة ذات هيكل أفقي مرن وأدمج المعلومات المحاسبية بعمليات التحكم والتخطيط الداخلي.
- وفق واربط بين الوظائف التشغيلية والوظائف الأخرى.

نظم مخطط جانت لإنجاز مسار المجموعة/الفريق

- اجمع كافة أوجه العملية ضمن مخطط جانت وفَعّل خطط عمل المجموعة/الفرقة وسجل الإجراءات مقارنة بالمعايير القياسية.

مستوى المنظمة

استغل رأس المال الفكري

- أدمج نظام إدارة الموارد التطوعية مع التخطيط والتحكم للمحافظة على السلوك الإنساني للمنظمة متماشيا مع غايات المنظمة والغرض الاستراتيجي المراد تحقيقه.

استثمر رأس المال النقدي لضمان النمو المربح

- سجل المعاملات بالأرقام المحاسبية مع استخدام السلطة التقديرية في اختيار أفضل الطرق.
- راقب تراكم وتحليل وتقديم البيانات المالية لصناع القرار الخارجيين.

نظم التطور لإنجاز المسار التنظيمي

- أنشيء مخطط جانت لعملية التغيير مع التعديل بناء على الأداء الفعلي طوال الإجراءات المبدئية.
- أنجز التطوير من خلال خطط عمل مكتملة وإجراءات تقييم مسجلة.

الخطوة الرابعة: مكن وحسن الأداء

الجانب المتعلق بالأشخاص: التحول للنمو

لماذا سننمو لتمكين النجاح المستقبلي من خلال هذا الأداء؟

هذا هو الجانب المتعلق بالأشخاص في الخطوة الرابعة: مكن وحسن الأداء وفي هذا الجانب العلائقي ستبدأ بالاحتفال بالتغيير الناجح! فالطاقة المتولدة عن نجاحكم المشترك ستمكنكم جميعا من النمو خلال هذا التحول في الأداء. ويمكنكم العمل معا لتوسيع تأثير عوامل بحيث يمكن إدماج التغيير بنجاح ضمن التوقعات والعمليات والنظم. وبصفتك مديراً للموارد التطوعية يمكنك نقل الطاقة. وقد عبر أحد المديرين المخضرمين عن ذلك قائلا:

«إن هذا بمثابة فتح الباب على مصراعيه أمام الاعتقاد بأن بإمكانهم القيام بما يفوق استطاعتهم، فأي شخص يمكن أن يجمع أو يطرح الكفاية، ولكن ما يجب أن تبحث عنه هو المستوى التالي الذي يوصلك للامتياز ويتجاوز مجرد الحساب، بل يحول ذلك إلى واقع حي وانخراطاً حقيقياً في العملية.»

التحول يعني «جعل ذلك واقعاً حياً وانخراط حقيقي في العملية»، ويعني كذلك العمل مع الآخرين والانتقال لمجالات جديدة للمسؤولية. فالأداء المتحول يمكن أن ينمو في إطار عملية دائمة كتقرير الإشراف الذي يتم إعداده كل عام لكل عميل من كبار العملاء، وتقرير الإشراف يتناول المشكلات بالغة الأهمية وعوامل النجاح بحيث يمكن للعميل التعرف على مدى فعالية المنظمة في أداء دورها كشريك للعميل وهل نجحت أو فشلت في تلبية احتياجات العميل؟. وقد أشار أحد المديرين إلى أهمية تلك الخطوة في تمكين وتحسين الأداء بالمنظمة سواء كانت كبيرة أم صغيرة:

«ولكن التناقض الأكثر إثارة للدهشة أن هذا التحول المقاد بالعملية في المنظمات الكبرى بينما هو قائم على الحدث في الشركات الصغرى حيث تنطلق بكامل طاقتك لإنجاز الخطوات الأولى والثانية والثالثة ثم تجلس إلى الطاولة وتأخذ نفسا عميقا وتقيم ما قمت به وتحدد موقعك الحالي في عملية التحول.»

ولكن بغض النظر عن حجم منظمتك أو عدد متطوعيك فإن هذه خطوة أساسية لتعزيز تكرارية الأداء وترسيخ العملية الجديدة.

أدوات مقترحة لخطوة التحول للنمو:

- نشرة إخبارية احتفالية عن طريق البريد العادي أو الإلكتروني.
- التقديم لأصحاب المصلحة.
- تقرير ختامي للأطر الزمنية المحددة.
- استمارة المتطوع: عوامل النجاح واقتراحات للمزيد من التحسن.

تقنيات مقترحة لخطوة التحول للنمو:

المستوى الفردي:

تصرف كوسيط للتغيير:

- استمر في وضع التصورات والخطط لتنفيذ ومكافأة كل تغيير تعاوني ومرن وانسيابي ومستنير بالمنظمة.

أنشيء نموا مبتكرا من عوامل النجاح:

- استخرج المعلومات القيمة المقدمة من قبل المتطوعين والموظفين والمستمدة من الملاحظات والبيانات والتقييمات.
- حدد العناصر التي نجحت والعناصر التي لم تنجح وافهم الاسباب.

احتفل وحدد الأداء الشخصي:

- احتفل بالنجاح وانتقد التحديات لترسيخ التغيير من خلال الممارسة.
- احترم الاقتراحات الجديدة المتعلقة بالابتكار.

مستوى المجموعة/الفريق

الاحتفال بالنجاح مع دعم واحترام التغذية العكسية الصادرة عن الفريق

- احتفل بالتعاون والنجاح!
- قدم وتلقى التغذية العكسية في إطار القيادة الرأسية والأفقية وبناء فرق العمل والأداء وقيادة الفرق.
- تمهل لحظة لتتعرف على قيمة المتطوعين.

حدد وقوي عوامل النجاح:

- قيم الآثار الإدارية لقرارات المنظمة.
- اجمع ما بين الخبرات والأفكار المتنوعة في إطار مبادرة التغيير ونتائج التغيير.
- تحدث بصوت واحد معبر عن كامل الفريق عند تقديم النتائج.

حدد الأداء الممتاز للمجموعة/الفريق:

- واصل الدائرة الحميدة من خلال إنشاء قنوات تنفيذية للابتكار
- تأكد من استمرارية انخراط المتطوعين.

مستوى المنظمة

احتفل بالقرارات الفعالة المتخذة فيما يتعلق بموضوعات على مستوى المنظمة:

احتفل باستراتيجية التغيير والأولوية التي أوليت لذلك التغيير وفعالية المسار المختار

اعترف بقيمة المبادرة مع كافة المعنيين

- اجمع ما بين تصورات الموظفين والمتطوعين وما بين قيمة المبادرة.

رسخ الأداء التنظيمي الممتاز

- احتفل بالنجاح وادعو لإدماج هذه الممارسة في ثقافة المنظمة.
- نشط التحرك نحو استمرارية الممارسة.

الجانب المتعلق بالمهمة: التركيز للانسيابية:

لماذا يسهم كل عامل يتم إدماجه في الأداء في النجاح؟

هذا هو الجانب المتعلق بالمهمة للخطوة الرابعة: مكن وحسن الأداء فعندما يتم إدماج أدائك بنجاح يكون التقييم هو مفتاح انسيابية أدائك. وفي هذا البعد الوظيفي يتم تثبيت الأداء الكفؤ، ومن ثم تركيز

الجهود والإجراءات على المزيد من تمكين التحسن في الأداء المستقبلي من خلال تقييم آثار ما تم تغييره. وغالبا ما يكون للتغيير أثر متموج، وبالتالي فلابد من الوعي بكيفية تأثر الأفراد والمجموعات والفرق والمنظمة ككل بالتغيير. وقد يؤدي التقييم على مستوى التغيير إلى تقييم فعالية التسويق والمشكلات المالية والتكنولوجية والتشغيلية وكذلك فرص تحسين الأداء.

وفيما تتضح من خلال التقييم المركز أهم خصائص وسمات وفوائد التغيير، يتعين على مدير الشؤون التطوعية الحفاظ على الفوائد المرغوبة للمتطوعين والعملاء والمؤسسة، بينما يتخذ القرارات المتعلقة بكيفية تخفيض تكاليف كافة الأنواع. وبمجرد فهم الأهمية يمكن تأمين انسيابية المدخلات والعمليات والنواتج بحيث تظل الفوائد باقية مع تخفيض التكلفة. وإذا اقترح القائمون بالعمل إجراء تعديلات فعندئذ تبدأ دورة جديدة لعجلة التأثير.

أدوات مقترحة لخطوة التركيز للانسيابية

- تقييم البرنامج/المشروع.
- عمل نماذج قائمة على برامج الجدولة.
- شجرة اتخاذ القرار.
- تقييمات الأداء.
- الميزانية العمومية وحساب الربح والخسارة وبيانات التدفقات النقدية.

تقنيات مقترحة لخطوة التركيز للانسيابية:

المستوى الفردي:

التقييمات الممنهجة للبيانات المرتبطة ذات الصلة:

- أشرك المتطوعين والمديرين الذين أنجزوا خطط العمل التي كُلفوا بها وجمعوا البيانات المتعلقة بالتقييم والذين هم الأفضل تجهيزا للمساعدة في هذا التحليل.

ركز التقييم لتحقيق أثر مهم:

◆ اربط فيما بين عملية التغيير وبين تحسن الأداء وتحليل عوامل النجاح وذلك من خلال عجلة التغيير.

اعمل على انسيابية الأداء الفردي:

◆ وجه الأفراد لتقييم أدائهم الشخصي ولتقديم الاقتراحات القيمة فيما يتعلق بتحسين الأداء.

مستوى المجموعة/الفريق

طبق عمليات تحسين الأداء للتعامل مع المشكلات والفرص المعقدة بالمنظمة

◆ راجع تجربة عملي التغيير مع المجموعة/الفريق لمنحهم الفرصة للاحتفال ولاقتراح التحسينات.

رسخ المعرفة التنظيمية

◆ ثبت النواتج المرغوبة من خلال تسجيل التغييرات في العمليات والمخرجات بحيث يمكن للآخرين تكرار الأداء بنفس المستوى.

ركز عمليات صنع القرار لتحقيق الانسيابية في أداء المجموعة/الفريق

◆ قوي الفريق من خلال النقاش المفتوح للبيانات والتدرب على اتخاذ القرارات المشتركة الفعالة حول النتائج.

مستوى المنظمة:

قيم البيانات الاقتصادية الجزئية ذات الصلة والموقف المالي

◆ استعن بآراء المتطوعين والمديرين في التقييم على مستوى المنظمة وافحص الميزانية العمومية المناسبة وبيانات الربح والخسارة والتدفقات النقدية.

استخدم تقييم البيانات لتحقيق انسيابية العمليات مع الحفاظ على توليد القيمة

◆ قس القيمة المتولدة عن التغير في الأداء.

◆ ركز العمليات على تحقيق الانسيابية في أداء المنظمة.

قيم العائد على الاستثمار في مبادرة التغيير وفرص تحقيق الانسيابية في الاستثمارات المستقبلية

◆ قس الاستثمار في تغيير الأداء وركز الإمكانيات على تحقيق الانسيابية في أداء المنظمة.

ملخص الأدوات

فيما يلي أوردنا خمس قوائم للمراجعة؛ لضمان تعلمك المستمر واستخدامك لعجلة التأثير وتطوير معارفك ومهاراتك في إدارة أداء المتطوعين. ومن منظور الكفاية السابق الذكر تم إدراج البيانات القائمة على العمل في قوائم المراجعة – "ب" و"ج" و"د" و"هـ" – وهي تشبه الكفايات من حيث الهيكل. أما في قائمة المراجعة (ا) فقد أدرجنا كافة البيانات وهي قائمة مراجعة لا يقصد منها الحلول محل العملية الرسمية لكتابة الكفايات والتقييم الذاتي مقارنة بها والمشاركة في تثبيت الكفاية فقائمة المراجعة "ا" هي عبارة عن تقييم ذاتي لعجلة التأثير من أجل أن تنمو كقائد لإدارة الأداء من خلال تطبيقها.

وباتباع التعليمات الواردة بقائمة المراجعة (ا) يمكنك أن تقيم ذاتيا مستوى ثقتك بالنسبة لكل بيان عمل، حيث يشير تقييمك الذاتي إلى ما تعتقد أنك تعرفه وما تعتقد أن بإمكانك القيام به، ويقدم إليك اقتراحات تتعلق بما يجب عليك تعلمه لتمتلك الكفاءة كقائد لإدارة أداء المتطوعين.

قائمة المراجعة (ا): كافة البيانات القائمة على العمل

بناء على بيانات عجلة التأثير القائمة على العمل كيف ستكون إجابتك على السؤال التالي: ما هو مستوى ثقتك بالنسبة للأعمال التالية المرتبطة بإدارة أداء المتطوعين؟ ستجيب بـ "نعم"، "أحيانا"، أو "لا".

عند دراسة إعلان العمل ... يمكنك:	نعم	في بعض الأحيان	لا
اكتشاف الهدف وتحديده – ماذا سنفعل؟			
اكتشاف التأثير الكبير اللازم لتلبية احتياجات العميل والأهداف التنظيمية			
التفاعل مع أصحاب المصلحة المسؤولين			
وضع الاستراتيجيات بأفكار مبتكرة لتحقيق النجاح في المستقبل			
تحديد هدفك للتأثير وتحقيق الرؤية المستقبلية			
تقييم الأداء الحالي والتعلم اللازم لإحداث هذا التغيير			
الشروع في التعلم والابتكار لتحقيق التأثير المنشود وتحقيق الرؤية المستقبلية			
طرح الأسئلة المستهدفة			
مناقشة القرارات المهمة			
اكتشاف أهداف الأفراد			
تقييم المخاطر وحالات عدم اليقين			
تقييم الأداء الحالي			
الشروع في اتخاذ قرارات جيدة لتحديد أهداف الأفراد			
تحقيق التآزر بين الأعضاء			
مناقشة الهيكل الرسمي والشبكات غير الرسمية والثقافة			
اكتشاف أهداف المجموعة أو الفريق			
إدارة القوى المحركة للمجموعة أو الفريق			

عند دراسة إعلان العمل ... يمكنك:	نعم	في بعض الأحيان	لا
تحديد كيفية تقييم المجموعة أو الفريق للمشاكل وحلها			
اكتشاف أهداف المجموعة أو الفريق			
تحديد استراتيجية المؤسسة			
إعداد الرؤية المستقبلية			
تحديد الهدف التنظيمي			
وضع الاستراتيجية الخاصة بخطة التنمية			
تخصيص الموارد لتعظيم القيمة التنظيمية			
تحديد الهدف التنظيمي			
التوفيق بين نقاط القوة وتحديد الأولويات – من الذي سيلبي الاحتياجات؟			
التوفيق بين نقاط القوة لدى مؤسستك أو مجموعتك أو فريقك أو لديك			
إدراج نقاط القوة لدى الفرد أو المجموعة أو الفريق ونقاط القوة التنظيمية والاختلافات والقيم			
تحقيق التأثير العلائقي من خلال الرسالة الواضحة للاستراتيجية			
إدراج الأولويات ضمن ثقافة وبيئة مؤسستك			
تحليل البيانات المتاحة لديك من الأداء السابق			
تحديد القيمة التي ستتحقق نتيجة للعمل الذي يتعين إنجازه			
الموازنة بين القيم والافتراضات والبيانات والملاحظة			
إظهار النزاهة للقيادة			
المشاركة باعتبارها أولوية شخصية			
إصدار التوصيات العقلانية			
إصدار القرارات القائمة على البيانات			
تحليل وتفسير البيانات المالية والتقارير المحاسبية ضمن السياقات المناسبة			

عند دراسة إعلان العمل ... يمكنك:	نعم	في بعض الأحيان	لا
القيادة بشكل حقيقي لإدراج نقاط القوة لدى المجموعة أو الفريق			
القيادة بحزم لإدراج نقاط القوة لدى المجموعة أو الفريق			
إدراج العلاقات ضمن الأولويات			
بناء نماذج القرار لتحليل الأمور			
تحديد الأفراد الذين سيساهمون في هذا العمل			
تكوين المجموعات أو الفِرق المحددة لبلوغ الأولوية			
قيادة عمليات الاتصال والابتكار لإعداد استراتيجية المؤسسة			
دمج الاختلافات والقيم			
إدراج نقاط القوة ضمن الأولوية التنظيمية			
تحليل قيمة الوقت والسعر والجودة والتنوع المستخدم			
تعظيم وسائل تكوين القيمة الأربعة			
إعداد خطط العمل لبلوغ الأولوية التنظيمية			
تصميم مسار العمل وإنشاؤه – كيف سنعمل؟			
تصميم مسار إحداث التغيير لتحقيق هدفك			
التعاون مع الأفراد والمجموعات والفرق باستخدام السلطة الرسمية أو التأثير العلائقي			
بناء الثقة والصراحة المتبادلة عن طريق التواصل المفتوح والحوافز المناسبة			
إنشاء المسار لإحداث تغيير الفعال			
تنظيم الموارد الفكرية والمالية ودمج التكنولوجيا			
إنجاز التغيير من خلال خطط العمل مع المعايير			
إدارة شؤونك بشكل فعال			
إدارة علاقاتك بشكل فعال			

عند دراسة إعلان العمل ... يمكنك:	نعم	في بعض الأحيان	لا
دفع الآخرين لتنفيذ الإجراء الموجه نحو تحقيق الهدف			
استخدام الأسلوب الفردي مع مراعاة القوى المؤيدة والمعارضة للتغيير			
استخدام الأدوات التحليلية للعمل الفعال والأخلاقي في بيئات المنظمات المعقدة			
وضع خطط العمل الفردية وتسجيل المقاييس وفق المعايير القياسية			
التدريب والتوجيه لبلوغ التوقعات			
التوفيق بين الحوافز لتحقيق أداء أفضل			
القيادة والتنسيق والتواصل والإدارة بثقة وصراحة متبادلة			
دمج التكنولوجيا في العمليات التعاونية			
البناء وفق الهيكل التنظيمي:			
تنظيم مخطط «جانت» لإنجاز مسار المجموعة أو الفريق			
ممارسة السلطة الرسمية أو التأثير العلائقي			
استخدام الأطر النظرية لتصميم العمليات والهياكل التنظيمية بشكل فعال			
إجراء الاتصالات الخارجية			
الحصول على رأس المال الفكري			
استثمار رأس المال التمويلي لضمان تحقيق النمو المربح			
تنظيم التنمية لتحقيق المسار التنظيمي			
تمكين الأداء وتحسينه – لماذا ستنمو أعمالنا؟			
تمكين الأداء من خلال الاحتفاء بالتغيير وإدارته لتحقيق أفضل النتائج			
تحويل الأداء عن طريق إدارة الأشخاص بشكل فعال لتحديد عوامل النجاح الحاسمة وتوسيع نطاقها			
زيادة الأداء المتميز عن طريق دمج التغيير			

عند دراسة إعلان العمل ... يمكنك:	نعم	في بعض الأحيان	لا
تحسين الأداء عن طريق تقييم البيانات والمعايير والتعليقات لمعالجة المشاكل بالغة الأهمية			
التركيز في التقييم على الفعالية والمشاكل وفرص التحسين			
تبسيط الأداء عن طريق اتخاذ القرارات الحاسمة التي تعززها عمليات التفكير وتحسين الأداء			
التصرف باعتبارك حافزًا للتغيير			
تحقيق النمو القائم على الابتكار بناء على عوامل النجاح			
الاحتفاء بالأداء الشخصي وترسيخه			
إجراء التقييمات المنهجية للبيانات وثيقة الصلة			
التركيز في التقييم للحصول على تأثير كبير			
تيسير أداء الأفراد			
الاحتفال بالنجاح مع تقديم الدعم واحترام ملاحظات أعضاء الفريق			
تحديد عوامل النجاح وتقويتها			
الترسيخ لتميز أداء المجموعة أو الفريق باستخدام قنوات الاختبار			
استخدام عمليات تحسين الأداء لمعالجة المشاكل والفُرص التنظيمية المعقدة			
ترسيخ المعرفة المؤسسية			
التركيز في عمليات صنع القرار على تبسيط أداء المجموعة أو الفريق			
اتخاذ قرارات فعالة بشأن الموضوعات على مستوى المؤسسة والاحتفاء بها			
التعرف على قيمة المبادرة لدى جميع الأطراف المعنية			
الترسيخ لأداء تنظيمي متميز			
تقييم بيانات الاقتصاد الجزئي وثيقة الصلة والوضع المالي			
استخدام تقييم البيانات لتيسير العمليات مع الحفاظ على تكوين القيمة			
تقييم العائد على الاستثمار في مبادرة التغيير والفرص المتاحة لتبسيط الاستثمار في المستقبل			

قائمة المراجعة ب : بيانات العمل المتعلقة بخطوات عجلة التأثير الأربع

استرشد ببيانات العمل هذه في الإجابة على الأسئلة الرئيسية لكل خطوة مع الترجمة، نزولا لأسفل من مستوى المنظمة والتأويل، صعودا من المستوى الإداري:

ماذا سنفعل؟ اكتشف وحدد الغرض	اكتشف التأثير المهم المرغوب لتلبية احتياجات العميل وتأثير المؤسسة تفاعل مع أصحاب المصلحة المسؤولين ضع الاستراتيجيات القائمة على الأفكار المبتكرة لضمان النجاح المستقبلي قيم الأداء الحالي والتعليم المطلوب حدد غرضك لإحداث التأثير وتحقيق الرؤية المستقبلية ابدأ عملية التعليم والابتكار لإنجاز التأثير المرغوب
من سيلبي الاحتياجات؟ حاذي مواطن القوة وضع الأولوية	حاذي مواطن قوة المنظمة والمجموعة/الفريق ومواطن قوتك أنت فعل مواطن القوة والتنوع والقيم حقق النفوذ عن طريق الإعلان عن استراتيجيتك بوضوح لاكتساب التزام الآخرين ضع الأولوية في إطار ثقافة وبيئة المنظمة للقيمة المتولدة عن عمل المجموعة/الفريق والأفراد حلل البيانات من الأداء السابق للمنظمة والمجموعة/الفريق والأفراد في مجال مسؤوليتك حدد القيمة المراد توليدها والموارد الجديدة المطلوبة وأشرك أصحاب المصلحة الذين يستطيعون الوصول للموارد اللازمة

كيف سنعمل؟ صمم وأنشئ المسار	صمم مسار التغيير اللازم لتحقيق غرضك باستخدام مواطن قوتك ومواردك المحددة الأولوية تعاون مع الأفراد والمجموعات/الفرق باستخدام السلطة الرسمية أو النفوذ العلائقي على كل المستويات المتاحة لك أخرج خطط عمل وحوافز وعمليات وهياكل واقعية من خلال التواصل المفتوح والصراحة والثقة المتبادلة أنشيء المسار بشكل فعال وادمج التعاون الخلاق وابدأ التنفيذ المنظم نظم الموارد الفكرية والمالية وادمج التكنولوجيا النافعة لتوسعة نطاق فوائد المبادرة أنجز التغيير الذي تستهدفه من خلال السير على مسار خطط العمل لتصل إلى معاييرك القياسية
لماذا سننمو؟ مكن وحسن الأداء	مكن الأداء من خلال إدارة آثار التغيير والاحتفال بها بشكل يرسخ أفضل النتائج حول الأداء على جميع المستويات مع الإدارة الفعالة للأشخاص لتحديد وتوسعة نطاق عوامل النجاح البالغة الحاسمة نمي الأداء الممتاز من خلال إدماج التغيير مع الدعم والاحترام لجميع المساهمين حسن الأداء من خلال تقييم البيانات والمعايير القياسية والتغذية العكسية لمواجهة المشكلات الحرجة عزز انسيابية الأداء من خلال القرارات الحاسمة التي تتقوى بالتفكير المنهجي وعمليات تحسين الأداء

استخدام قوائم المراجعة (ج) و(د) و (هـ) على ثلاثة مستويات

تم تطوير عجلة التأثير للاستخدام بواسطة الفرد لإدارة المجموعة أو الفريق، وكذلك للإدارة والقيادة على مستوى المنظمة. وقد أوردنا ثلاث قوائم للمراجعة بحيث يمكن لمدير الموارد التطوعية التركيز على المستوى المناسب لكل موضوع محل دراسة الإدارة.

وفي كل مستوى وضعنا الجانب العلائقي على اليسار. ويركز هذا الجانب على الأشخاص المنخرطين في عملية الانتقال أما الجانب الوظيفي، فإلى اليمين ويركز على المهام التي تنطوي عليها عملية الانتقال وهذان الجانبان أي الجانب العلائقي والجانب الوظيفي مرتبطان، وعلى مدير الموارد التطوعية أن يدرس الجانبين معا، فهما وجهان لعملة واحدة عند إنجاز كل خطوة.

قائمة المراجعة ج: يركز مستوى التأثير التنظيمي على والإدارة والقيادة الاستراتيجية على مستوى المنظمة والتي تنتقل من الرؤية والرسالة إلى الأهداف والغايات. استخدم قائمة المراجعة (ج) في المحادثات عالية المستوى لإدارة أداء المنظمة ككل، وللترجمة نزولا من هذا المستوى إلى مستوى المديرين والمتطوعين.

قائمة المراجعة ج: مستوى التأثير التنظيمي

1. ماذا سنفعل الآن؟	اكتشف وحدد الغرض
1.1 تفاعل لوضع الاستراتيجية	1. 2 قيم للبدء
حدد استراتيجية المنظمة	ضع خطة استراتيجية للتطوير
ضع رؤية للمستقبل	خصص الموارد لتعظيم القيمة
اكتشف غرض المنظمة	حدد غرض المنظمة
2 . من سيلبي الاحتياجات؟	حاذي مواطن القوة وضع الأولوية
2 . 1:أشرك لتنجز	2.2: حلل لتحدد
قد عمليات الابتكار والتواصل	حلل القيمة والسعر والجودة والتنوع لإنجاح استراتيجية المؤسسة
أدمج التنوع والقيم	عظم مولدات القيمة الأربعة
فعل مواطن القوة في الأولويات التنظيمية	حدد خطط العمل لأولوية المنظمة
3 . كيف سنعمل؟	صمم وأنشيء المسار
3 .1 تعاون لتوليد القيمة	3. 2 نظم لتنجز
مارس السلطة الرسمية أو النفوذ العلائقي	استغل رأس المال الفكري
طبق الأطر النظرية من أجل التصميم النشط لعمليات وهياكل المنظمة	استثمر رأس المال النقدي لضمان النمو المربح
افتح قنوات التواصل الخارجي	نظم التطوير لتنجز المسار التنظيمي
4 . لماذا سننمو؟	مكن وحسن الأداء
4 .1 تحول لتنمو	4. 2 ركز لتزيد الانسيابية
احتفل بالقرارات الفعالة المتعلقة بالموضوعات على مستوى المنظمة	قيم المركز المالي والبيانات الاقتصادية الجزئية ذات الصلة
اعترف بقيمة المبادرة مع كافة المعنيين	استخدم البيانات لزيادة انسيابية العمليات مع الحفاظ على توليد القيمة
رسخ الأداء التنظيمي الممتاز واخلق الفرص لزيادة انسيابية الاستثمارات المستقبلية	قيم العائد الاستثماري في مبادرة التغيير

قائمة المراجعة د: مستوى تأثير الإدارة

1. ماذا سنفعل الآن؟	اكتشف وحدد الغرض
1.1 تفاعل لوضع الاستراتيجية	1.2قيم للبدء
أنشئ التآزر فيما بين الأعضاء	أدر ديناميكيات المجموعة/الفريق
ناقش الثقافة والشبكات غير الرسمية والهيكل الرسمي	حدد كيفية تقييم وحل المشكلات من قبل المجموعة/الفريق
اكتشف غرض المجموعة/الفريق	حدد غرض المجموعة/الفريق
2 . من سيلبي الاحتياجات؟	حاذي مواطن القوة وضع الأولوية
2. 1: فعل لتنجز	2.2حلل لتحدد
قد بشكل واقعي لتفعيل مواطن قوة المجموعة/الفريق	أنشيء نماذج اتخاذ القرار لتحليل المشكلات
قد بشكل واثق لتفعيل مواطن قوة المجموعة/الفريق	اختر الأفراد المستعدين للمساهمة
فعل العلاقات في الأولوية	هيكل مجموعة/فريق مصمم على الوصول للأولوية
3.كيف سنعمل؟	صمم وأنشئ المسار
3 .1 تعاون لتوليد القيمة	3.2نظم لتنجز
علم ودرب للوصول إلى التوقعات	أدمج التكنولوجيا في العمليات التعاونية
حاذي الحوافز لرفع الأداء	إبني البنية التنظيمية
قد ونسق وتواصل وأدر بالصراحة والثقة المتبادلة	نظم مخطط جانت لإنجاز مسار المجموعة/الفريق
4. لماذا سننمو؟	مكن وحسن الأداء
4 .1 تحول لتنمو	4.2 ركز لزيادة الانسيابية
احتفل بالنجاح مع دعم واحترام للتغذية العكسية من الفريق	طبق عمليات تحسين الأداء لمواجهة الفرص أو المشكلات التنظيمية المعقدة
حدد وقوِّي عوامل النجاح	رسخ المعرفة التنظيمية
رسخ الأداء الممتاز للمجموعة/الفريق مع فتح قنوات الابتكار	ركز عمليات اتخاذ القرار لزيادة انسيابية أداء المجموعة/الفريق

قائمة المراجعة هـ: مستوى التأثير الفردي

1. ماذا سنفعل؟	اكتشف وحدد الغرض
1.1 تفاعل لوضع الاستراتيجية	1.2قيم للبدء
اطرح أسئلة موجهة	حدد المخاطر وعدم اليقين
ناقش القرارات المهمة	قيم الأداء الحالي
اكتشف الغرض الفردي	ابدأ القرارات الجيدة لتحديد الغرض الفردي
2. من سيلبي الاحتياجات؟	حاذي مواطن القوة وضع الأولوية
2.1: فعل لتنجز	2.2حلل لتحدد
وازن بين القيم والافتراضات والبيانات والملاحظات	أعلن توصيات عقلانية
أظهر النزاهة للقيادة	أعلن قرارات قائمة على البيانات
فعل كأولوية شخصية	حلل وفسر البيانات المالية والتقارير المحاسبية في إطار السياقات المناسبة
3.كيف سنعمل؟	صمم المسار
3.1: تعاون لتوليد القيمة	3.2: نظم لتنجز
أدر نفسك بفعالية	فعل الأسلوب الفردي في احترام القوى المؤيدة والمعارضة للتغيير
أدر علاقاتك بفعالية	طبق الأدوات التحليلية للتحرك الفعال والأخلاقي في الأطر التنظيمية المعقدة
ادفع الآخرين نحو التحرك المتوجه بالأهداف	فعل خطط العمل الفردية وسجل القياسات مقارنة بالمعايير
4. لماذا سننمو؟	مكن وحسن الأداء
4.1 تحول لتنمو	4.2 ركز لزيادة الانسيابية
تصرف كوسيط للتغيير	التقييمات المنهجية للبيانات المرتبطة وذات الصلة
أنشيء النمو الخلاق من عوامل النجاح	ركز التقييم للوصول إلى تأثير مهم
رسخ واحتفل بالأداء الشخصي	زد انسيابية الأداء الفردي

الخلاصة

يمكن تسهيل عمل مدير الموارد التطوعية المجزي والمليء بالتحديات من خلال ممارسة وتطبيق عجلة التأثير. فاستخدام عجلة التأثير يتيح لمديري الموارد التطوعية الوصول إلى نظام ممنهج لاتخاذ القرارات يسترشدون به في إدارة أداء المتطوعين فيصبح القيام بخطوات عجلة التأثير الأربع من خلال الإجابة على أربعة أسئلة رئيسية عملية يسيرة بالنسبة لمدير الموارد التطوعية؛ من أجل التواصل مع المتطوعين وتفعيل قدراتهم، بدءاً بالنقطة التي يكون فيها مواطن قوة المتطوعين وتنبيهم إلى أن مجالات التعلم والتطور ستقودهم للنجاح وإتمام عملية الانتقال من خلال عجلة التأثير. وبهذه الطريقة فإن عجلة التأثير تسهم في تمكين مديري الموارد التطوعية من خلال اتباع مسار مجرب وواضح، وهذا العمل الديناميكي ينشئ عمليات انتقال ناجحة للمتطوعين من الأداء المتوسط المستوى إلى الأداء الممتاز.

وسينبني النجاح التالي على النجاح السابق مع تمكين مديري الموارد التطوعية إذ يتبنون منهج المرونة والتعاون والتعلم مدى الحياة ويستمرون في النمو كمديرين أكفاء للأداء. وغالبا ما يتمتع مدير الموارد التطوعية بكفاءة لا واعية في أوجه معينة من أوجه العمل مع المتطوعين. وهنا يمكن لعجلة التأثير مساعدة مدير الموارد التطوعية على التعرف على المجالات التي يتمتع فيها بكفاءة لا واعية والعمل مع الآخرين للتعلم والنمو في أوجه الإدارة التي يكونون أقل دراية بها، ومن ثم يمكن لمدير الموارد التطوعية استغلال ما تحقق من نجاح من خلال عملية التغيير/ الانتقال الشامل عبر عجلة التأثير.

ويمكن لمدير الموارد التطوعية من خلال تحسين وتوسيع نطاق الكفايات ومواطن القوة الشخصية في إدارة الأداء توسعة نطاق الانتشار الاستراتيجي للمنظمة. كما أن مدير الموارد التطوعية من خلال استخدامه لعجلة التأثير في إدارة أداء المتطوعين يكتسب الخبرة والتجربة القيادية في إدارة الأداء، وكذلك يمكن لمدير الموارد التطوعية استخدام عجلة التأثير كأداة تعليمية يبين من خلالها للمتطوعين وكبار المديرين موقعهم الحالي في عملية التغيير/الانتقال. وهكذا يمكن لمدير الموارد التطوعية من خلال عملية مجربة لإدارة التغيير وهيكل واضح لإدارة الأداء القائمة توسعة نفوذه الشخصي والمهني لدى المتطوعين، بل ولدى المنظمة بأسرها، ومن ثم يتمكن من خدمة المجتمع بل والعالم الأرحب من حوله.

المراجع

Cross، J. A. (2010). Engaging the paradox of competence: Business and education develop the master of competence model. (Doctoral dissertation). Capella University، Minneapolis. ProQuest Digital Dissertations database.

Fulmer، R. M.، and Bleak، J. L. (2008). The leadership advantage: How the best companies are developing their talent to pave the way for future success. New York، NY: Amacom.

Hobbs، S. (2011). The latest approach to volunteer recruitment: Competency–competence pathways and volunteer resource management systems. In T. D. Connors (Ed.)، The nonprofit handbook Hoboken، NJ: John Wiley & Sons

الفصل الرابع عشر: إدارة المخاطر في حالة مشاركة المتطوعين

ليندا غراف (Linda L. Graff، BSW، MA)
Linda Graff And Associates Inc.
بكالوريوس في الخدمة الاجتماعية، حاصلة على درجة الماجستير
مؤسسة ليندا غراف وشركاها

إن مشاركة المتطوعين كافة تنتج عنها مخاطر، بدءاً من إدخال المتطوع الأول ومن بعده في مجال المشاركة، تظهر مخاطر لم تكن موجودة من قبل. تختلف درجة الخطر من وضع إلى وضع بناءً على متغيرات مثل: طبيعة عمل المتطوعين والبيئة التي يؤدي فيها المتطوعون مهامهم ومستوى جوانب الضعف لدى الأشخاص الذين يعمل معهم المتطوعون و/ أو يتعاملون مع المنظمة من خلالهم، وفعالية نظم الإدارة الموجودة لتوجيه ودعم جهود المتطوعين.

تُعرف المخاطر بأنها خسارة أو ضرر محتمل. قد تحدث تلك الخسارة أو ذلك الضرر بشكل مباشر أو غير مباشر، وقد تكون على مستوى الأشخاص أو المنظمة، وقد تكون مادية أو مالية أو ضرراً للسمعة، وقد تكون فادحة أو يسيرة، وقد يكون من المرجح حدوثها في المدى القريب أو البعيد. في المنظمات غير الربحية، تتجمع المخاطر بشكل عام في خمس فئات:

- الأشخاص (العملاء مثل: الطلاب والمرضى والضحايا والمقيمين والمستهلكين والمشاركين والرعاة والمتطوعين والموظفين ومجلس الإدارة والجهات المانحة والجمهور العام).
- الممتلكات (عقارية أو مالية أو فكرية أو إلكترونية).
- الدخل (تدفقات الإيرادات والمبيعات والمنح والتبرعات والبحث عن تمويل).
- النية الحسنة (الثقة العامة والسمعة والمكانة في المجتمع والعلامات التجارية والقدرة على البحث عن التمويل والمتطوعين)
- المسؤولية (الجنائية أو المدنية أو المسؤولية بالوكالة/ الإنابة)

قد تتسبب المخاطر في إلحاق الضرر بالأفراد أو بالمنظمة نفسها، مما قد يهدد استدامة المنظمة

وإنجازها لمهمتها في المستقبل. قد تنشأ هذه العواقب عن أفعال المتطوعين أو ضعف استجابتهم. تركز هذه المناقشة بشكل كبير على إدارة المخاطر ذات الصلة بالمتطوعين في الخدمة المباشرة. هناك مخاطر مرتبطة بالقيادة والمتطوعين للعمل في الإدارة ولكن تلك المخاطر تميل إلى أن تكون ذات طبيعة مختلفة وتتطلب تقنيات إدارة مختلفة. ومع ذلك، تنطبق عملية إدارة المخاطر الواردة في هذا الفصل بالتساوي على جميع فئات المتطوعين وكذلك على الموظفين بأجر.

يعتبر هذا الفصل بمثابة مقدمة عن إدارة المخاطر ذات الصلة بمشاركة المتطوعين، حيث يقدم هذا الفصل معلومات عامة حول إدارة المخاطر وتعليمات عن "كيفية القيام بذلك". يعتبر هذا الفصل بمثابة لمحة عامة عن الموضوع ونحث القراء على إجراء مزيد من الدراسة والاستفادة من الأدوات والنصائح والقوائم المرجعية وأوراق العمل الملحقة بنموذج إدارة المخاطر (على سبيل المثال: Graff، 2003).

سياق إدارة المخاطر

في هذا القسم، يتم استعراض أربع قضايا هامة كسياق لإدارة المخاطر وتطبيقها.

تنشأ المخاطر من جراء ثلاثة اتجاهات واسعة:

1 – من تنسيق مشاركة المتطوعين: كيفية تنظيم مشاركة التطوعين من خلال مدير إدارة الموارد التطوعية وجهاز الإدارة؛ كيفية تنفيذ المهام الإدارية المتعلقة بالمتطوعين، مثل: الترشيح والتدريب والإشراف.

2 – من العمل نفسه: يؤدي بعض المتطوعين مهام محفوفة بالمخاطر بطبيعتها، بما في ذلك على سبيل المثال: الإغاثة من الكوارث وإطفاء الحرائق وإنقاذ المناطق غير المأهولة والاحتجاج السياسي والقيادة وما إلى ذلك.

3 – من سلوك المتطوعين: عندما لا ينجح المتطوع في تلبية معايير الأداء أو يتصرف بشكل غير لائق أو يعتمد على رأيه وتقديره الضعيف أو يفشل في اتخاذ قرار صحيح أو في حالات نادرة، فإنه يتسبب في حدوث ضرر متعمد مثل المضايقة والسرقة والعنف وسوء المعاملة.

تشير القاعدة العامة إلى: أنه كلما تطلب العمل أكثر وكلما كان التواصل مباشراً بين المتطوع

والعميل، زادت المخاطر المحتملة. وغالبًا ما يكون المتطوعون في موضع ثقة كبيرة ومخاطر كبيرة أيضاً، علماً بأن حالة المتطوعين تُعتبر في الأساس انعكاس لأوضاعهم من حيث الأجور. ولا يشير بالضرورة إلى الكفاءة أو الاحتراف أو الموثوقية، حيث يتم كثيرا استقدام المتطوعين من ذوي المهارات العالية للعمل في مجالات خبرتهم من أجل التنفيذ على أساس المعايير العالية. ليس هناك ما يشير إلى وقوع حوادث أو أضرار طالت المتطوعين أو حدثت بسببهم على نحو أكبر من تلك الحادث أو الأضرار التي حدثت من نظرائهم من الموظفين بأجر. ومع ذلك، قد تتفاقم المخاطر؛ لأن وظائف طاقم العمل المعتادة ومهام الصحة والسلامة ووظائف مراقبة الأداء التي تدعم مشاركة الموظفين بأجر تعمل في مستوى أدنى، أو قد لا يُكلف بها المتطوعون في ظل مشاركتهم.

لا تنطوي جميع أدوار المتطوعين على مخاطر كبيرة، حيث أن الأعمال اليسيرة التي يؤديها أفراد مؤهلون في بيئات خاضعة للرقابة لا تكون محفوفة بالمخاطر على الإطلاق، وقد لا يكون من الضروري وجود إدارة المخاطر بالمعنى الرسمي في تلك البيئات. على سبيل المثال: المتطوعون الذين يأتون إلى المنظمة للمساعدة في إيداع الرسائل البريدية والنسخ والتجميع وما إلى ذلك هم في بيئة منخفضة المخاطر نسبيًا ويشاركون أيضاً في أنشطة منخفضة المخاطر نسبيًا. في حالة الوظائف وفرص الخدمة مثل هذه، قد تستوعب إدارة المخاطر القليل جدًا من المخاطر في الوقت المناسب أو باستخدام الموارد المتاحة لديها. ومع ذلك، يُنصح بالحذر لأن المخاطر الكبيرة قد تكمن في أوضاع تبدو غير ضارة.

ضع في اعتبارك ما يلي: الوظائف البسيطة والمخاطر الكبيرة

منذ عدة سنوات، تطوعت للقيام بدور (مناوبة عمل) في كرنفال لجمع التبرعات لوكالة محلية ووضعني منسق الفعالية في كشك يبيع تذاكر اليانصيب. تلقيت توجيهًا لمدة دقيقة واحدة مفاده: قف في هذا الكشك الصغير خلف المنضدة، وها هي التذاكر وهنا صندوق النقدية، ثم قال لي: "أراك لاحقًا". تُركت بمفردي لمدة ثلاث ساعات. كانت أمسية صيفية جميلة وامتلأ الكرنفال بمئات العائلات وآلاف الأطفال السعداء. وكنت أنا أيضًا أستمتع بنفسي وأنا أشاهد رواد الكرنفال يتدفقون في الكشك الذي أعمل به. كانت مبيعات التذاكر سريعة في مناوبة عملي وبدأت في تجميع مبلغ نقدي كبير. لم يكن هناك شيء من خلفي سوى ستار خيمة غير آمن يقع بيني وبين الآلاف من المحتفلين الذين قد يقررون اختراق

هذا الستار وبالتالي، قد تضيع التذاكر في هذا الحشد. لم يكن لدي هاتف و لم أستطع ترك الكشك؛ لأنه كان من المستحيل تأمين العديد من صناديق التذاكر غير المباعة التي تراكمت في شباك البيع. لم يكن لدي أي وسيلة للوصول إلى المنسق ولا خيار سوى الجلوس طوال بقية فترة مناوبتي. كان هذا درسًا مهمًا حول المواقف التي تبدو سهلة والتي تولد مخاطر كبيرة.

يُطلب من المتطوعين تكراراً أداء أعمال أكثر تعقيدًا وتتطلب الكثير من الحنكة والكثير من المسؤولية. وفي حين أن بعض المنظمات قد جعلت المتطوعين يشاركون دائمًا في أنشطة محفوفة بالمخاطر، مثل عمليات مكافحة الحرائق وتدريب الأطفال والبحث والإنقاذ، إلا أن عددًا كبيرًا من المنظمات غير الربحية قد بدأت في الآونة الأخيرة في وضع أعداد كبيرة من المتطوعين في أعمال الخدمة المباشرة أو غيرها من المواقف التي تتطلب مسؤولية وثقة أعلى من أي وقت مضى. تزداد احتمالية الحوادث والمطالبات مع هذا التطور في موقف المنظمات من المتطوعين (Herman، 2009)، وفي هذه الحالة، قد تكون نتيجة الخطأ كبيرة، إن لم تكن كارثية.

عندما تبادر المنظمات البحث بشكل واعي ومقصود عن المخاطر ذات الصلة بمشاركة المتطوعين، فإنه تجد بالفعل تلك المخاطر. وفي مبادرات إدارة المخاطر الجديدة و/ أو برامج التطوع المعقدة، يتم عادة تحديد العديد من المخاطر ولكن قد يكون الأمر شاقًا أو محبطاً.

للحفاظ على هذا الرؤية، ضع في اعتبارك أن الحياة مليئة بالمخاطر. إذا كان من الضروري ضمان عدم وجود أي مخاطر، فلن يغادر معظم الناس بيوتهم أو يقودون السيارات أو يستقلون طائرة أو يستثمرون أموالًا أو يسمحون للأطفال بالخروج من المنزل. إن مجرد وجود مخاطر تتعلق بمشاركة المتطوعين ينبغي ألا يكون محط اهتمام أو سبباً للقلق، لأن المهم هو كيفية إدارة تلك المخاطر.

ينبغي تحديد المخاطر والسيطرة عليها لأنه كلما كانت هناك أسبقية في عقد دورة مشاركة المتطوعين، كانت النتائج أفضل. ينبغي أن يتحدد في دورة مشاركة المتطوعين المهام والواجبات والأنظمة الأساسية اللازمة لبناء برنامج المتطوعين والمشاركة الفعالة وإدارة المتطوعين (Graff، 2005). إن التحديد الدقيق للمخاطر يزيد من قدرة المنظمات على إدارة المخاطر بشكل مناسب.

جميع المنظمات التي يشارك فيها المتطوعون، بما في ذلك مؤسسات الخدمات غير الربحية

والمؤسسات الحكومية وغيرها من مؤسسات الخدمات العامة وحتى الشركات الخاصة التي تهدف للربح (مثل: دور التمريض الخاصة والعيادات الطبية وبرامج المتطوعين المؤسسية) تتحمل مسؤولية قانونية وأخلاقية في الحفاظ على سلامة وأمان من يقدمون تلك الخدمات ومن يعملون لصالحها ومن لهم صلة بعمليات تلك المؤسسات. ونتيجة لذلك، ينبغي دمج إدارة المخاطر في جميع خطط برامج المتطوعين والأنظمة والعمليات وصنع القرار. ينطبق هذا على نطاق واسع على جميع جوانب الأنشطة التنظيمية، بما في ذلك القيادة (مثل: اللجان والاستشاريين ومستشاري الصالح العام) والمتطوعين في الإدارة (مجلس الإدارة).

ضع في اعتبارك المخاطر: ما هي المخاطر؟

قبل بضع سنوات، كنت أقوم بتقديم ورشة عن حول إدارة المخاطر في مؤتمر دولي حول التطوع. في استراحة الصباح المخصصة لتناول القهوة، اقتربت مني إحدى المشاركات وبادرتني بسؤال. كانت هي مديرة برنامج تطوعي وطني كبير إلى حد ما بالولايات المتحدة، وكان هذا البرنامج عبارة عن المتطوعين البالغين بالأطفال المشاركين. اشتمل نشاط البرنامج الأساسي على متطوعين بالغين يصطحبون أطفالًا إلى المخيمات ليلًا. سألتني إحدي المشاركات في ورشة العمل عما إذا كنت أعتقد أنه سيكون من الحكمة لها إعداد نوع من بروتوكول لترشيح متطوعيها. حتى ذلك الحين، كانت تقبل متطوعين ليس لديها سوى القليل من المعلومات الديموغرافية عنهم وإحساس بالمكان الذي يريدون التطوع فيه في الدولة.

افتراضات إدارة المخاطر

من الحكمة افتراض المبادئ التالية لإدارة المخاطر:

- لا توجد فروض نهائية ولا ضمانات في إدارة المخاطر، ولا يمكن لتطبيق نظام إدارة المخاطر أن يمنع حدوث جميع المخاطر. عند افتراض عدم وجود مخاطر أو إمكانية التغلب عليها جميعا، يمكن أن تسير بشكل خاطئ.
- إن تجاهل احتمالية حدوث مشكلة لا يجعلها تختفي وغالبًا ما يؤدي ذلك إلى تفاقم النتائج.

- ليس الهدف فقط من إدارة المخاطر معالجة الأوضاع شديدة الخطورة، ولكن ينبغي تطبيقها على جميع الأنشطة التطوعية.
- إن بذل كل الجهود المعقولة للسيطرة على المخاطر غالبًا ما يؤدي إلى تجنب وقوع كارثة و/ أو تقليل حجم الضرر الناتج في حالة تحقق الخطر بالفعل.
- إذا حدث خطأ ما، فإن أي محاولات مبذولة لتوقع ومنع الخسارة أو الكارثة تشكل دليلاً على الاجتهاد، وبالتالي قد تقلل من التعرض للمسؤولية.
- لكي تكون إدارة المخاطر فعالة، يجب أن تكون عملية مستمرة بدلاً من أن تكون لمرة واحدة.

الارتقاء بالمعايير

ساعدت بعض حالات إساءة المعاملة البارزة الأخيرة التي قام أشخاص في موضع ثقة في المنظمات غير الربحية في الارتقاء بالمعايير القانونية بشكل كبير، ومطالب المساءلة العامة في عالم المنظمات والمؤسسات غير الربحية. ونشأت هذه التغييرات بشكل سريع نسبيًا وتم الإمساك بالعديد من المنظمات. لقد وجدت المنظمات التي لم تزد من اهتمامها بشكل كبير بإدارة المخاطر فيما يتعلق بمتطوعيها في السنوات الثلاث إلى الخمس الماضية، أن متطوعيها وعملاءها معرضون لخطر الضرر بدرجة لا يمكن تحملها وبالتالي، تتعرض المنظمات نفسها لمسؤولية كبيرة. ويمكن الحكم على أفضل الممارسات التي اعتبرت ملائمة قبل بضع سنوات فقط يمكن الحكم عليها على أنها دون المعايير إن لم تكن مهملة بالكامل في الوقت الحاضر. ونتيجة لذلك، أصبحت إدارة المخاطر الآن وظيفة لا غنى عنها في إدارة موارد المتطوعين.

وتتفاقم المخاطر والمسؤوليات المتعلقة بمشاركة المتطوعين من خلال ثلاثة اتجاهات مرتبطة بها.

أولاً: عندما تصبح الموارد أكثر ندرة، تتطلع المنظمات إلى المتطوعين لتولي مناصب مسؤولة بشكل متزايد. في معظم المنظمات التي يشارك المتطوعون بها، اتسعت مشاركة المتطوعين بشكل أسرع من مجرد تخصيص الموارد التنظيمية للإشراف المناسب على برامج المتطوعين. وكانت النتيجة أن العديد من المنظمات غير الربحية فشلت في مواكبة كل ما تعقد من برامج للمتطوعين بها ومعايير المساءلة القانونية

والعامة المتزايدة باستمرار والتي تنطبق الآن. وحالياً فهناك العديد من المنظمات في وضع لا تُحسد عليه، من حيث وجود عجز في إدارة برامج المتطوعين، مما يزيد من احتمالية حدوث مشكلة وما يرتبط بها من التعرض للمسؤولية.

ثانيًا: أدت الضغوط الاقتصادية على المنظمات غير الربحية إلى تخفيض أعداد العمال وتسريح العمال، مما يعني انخفاض عدد طاقم المشرفين المعنيين بالإشراف على معايير الأداء بين المتطوعين. في حالة الإحباط الاقتصادي، قامت بعض المنظمات بخفض عدد وظائف إدارة برنامج المتطوعين، بينما تدعو المزيد من المتطوعين في الوقت نفسه إلى الخدمة. ومفاد ذلك أن قلة الإشراف تزيد من المخاطر.

أصبحت العديد من المجتمعات محل نزاع بشكل ملحوظ. لم يعد يقتصر فقط على الولايات المتحدة، حيث يقاضي الناس الآخرين في كثير من الأحيان، علما بأن المنظمات غير الربحية ليست محصنة ضد المساءلة القانونية. على الرغم من عدم تفشي ظاهرة الدعاوى القضائية بشكل كبير، إلا أن الدعاوى تنشأ أحيانًا بسبب أعمال المتطوعين.

هل هذا هو التفكير الأسوأ؟

يرى بعض النقاد أن الانتباه إلى إدارة المخاطر والاهتمام بها مرادف لعملية الحكم من خلال التفكير الأسوأ. قد يشعر بعض الممارسين حقاً بالإرهاق أو حتى بالجمود بسبب احتمال وقوع كارثة. وفي الواقع، من الممكن أن يصبح الممارس مرتابًا بشأن المخاطر و/ أو يعتقد بأن إدارة المخاطر هي أمر صعب المنال. وكانت هناك حالات منفردة قام فيها مجلس الإدارة بسحب المتطوعين من الخدمة أو حظر مشاركة المتطوعين في بعض الأنشطة غير الضارة. هذه الأنواع من ردود الفعل السريعة ممكنة دائمًا ولكنها نادرة للغاية.

إن إدارة المخاطر التي يتم تطبيقها بشكل معقول ليست من أسوأ حالات التفكير، حيث أنها ليست مفرطة ولا تتعارض مع عمل المنظمات الخيرية والمنظمات غير الربحية. وبدلاً من ذلك، تُعتبر من أفضل الممارسات المسؤولة والمعاصرة التي تُعطي الأولوية المستحقة والمناسبة للسلامة الشخصية وفعالية البرنامج والاهتمام التنظيمي. يصفها "لايرد هانتر" (Laird Hunter، 1998) على هذا النحو:

"ولكن بالتأكيد – من المؤكد أن يقول البعض – هذه هي النهاية الخاطئة. تحتاج المنظمات إلى

التركيز على تقديم الخدمات وعلى أهدافها الموجهة نحو المهمة لتلبية احتياجات أولئك الذين تقدم لهم الخدمات. عند انشغالك بالغموض والخاتمة السيئة، تنتقص من الأعمال الواجب القيام بها. . . ولكن بالمناقشة حول طبيعة ودور ومسؤوليات تحديد وإدارة المخاطر، يمكننا وضع تقنيات لحماية منظماتنا وأنفسنا من الخسائر غير المتوقعة. عند القيام بذلك، سنحقق أهدافنا بشكل أفضل ونستجيب بشكل أكثر استطاعة لأولئك الذين نقدم الخدمات لهم (p.1)."

هل سيخاف المتطوعون الذين هم في أمس الحاجة لإدارة المخاطر؟

"ألن يخشى المتطوعون الجدد من كل الكلام السخيف عن إدارة المخاطر؟ هناك معاناة من عدم توفر المتطوعين، ولا يمكننا التحول عن إدارة المخاطر بأي شكل!" هذا التعليق أسمعه مرارا وتكرارا في ورش العمل المنعقدة بشأن إدارة المخاطر. ولحسن الحظ، لست مضطرًا للإجابة عن السؤال! ويسارع دائمًا المدراء الآخرون لبرامج المتطوعين بالقول بأن: "هذا ما كنا نعتقده أيضًا، ولكننا نفذنا البروتوكولات الجديدة و لم نفقد متطوعًا واحدًا. ويدرك المتطوعون أن هذا يحميهم وكذلك يحمي المؤسسة التي يتطوعون بها". ولا يهم أين يُطرح هذا السؤال في كندا أو الولايات المتحدة لأن الخبرة في المجال هي نفسها مهما كان المكان: نتوقع تناقص أعداد المتطوعين ونادراً ما يتحقق ذلك.

ولا يخفى علينا وجود مخاطر ومسؤوليات في التطوع. قرأ المتطوعون المحتملون العناوين الرئيسية واستمعوا إلى الأخبار وأصبحوا على علم بأن المخاطر موجودة في جميع أنواع الخدمة التطوعية. ولا شيء سيخيفهم بشكل أسرع من مؤسسة تُقاضي علنا في مجتمعها. يدرك المتطوعون الجهود المبذولة بإدارة جيدة ويقدرون ارتباطهم بالمنظمات التي تدير خدماتهم بشكل جيد.

لا ينبغي لأي منظمة أن تخسر متطوعين، ولا تريد أي منظمة أن ترى المتطوعين يغادرونها وهم يشعرون بالاستياء أو الإهانة. ومع ذلك، قد تعتقد المنظمات أن هؤلاء المتطوعين الذين لا يمكنهم إدراك أن جهود إدارة المخاطر في المنظمة تهدف لما يخدم المصالح الأفضل للعملاء والمتطوعين والموظفين والمنظمة ككل قد لا يكونون من المتطوعين الذين تريدهم المنظمة للاستمرار في البرنامج. والموضوع المثار بشكل متكرر في كافة أرجاء إدارة المخاطر هو "كلما كانت التدابير معقولة، تم تطبيقها بشكل معقول".

إدارة المخاطر والمسؤولية

يشكل تحمل المسؤولية أمام المحاكم خطرًا على المنظمات غير الربحية، على الرغم من أن الخوف من المسؤولية يبدو بعيد نسبياً عن الوقوع في شكل دعاوى قضائية ضد المنظمات غير الربحية.

وغالبًا ما تكون المسؤولية مصدر قلق كبير بين مجالس الإدارة المسؤولة عن عمل المنظمة. ولفهم كيفية ظهور التعرض للمسؤولية بسبب المتطوعين وبرامج المتطوعين، من الضروري أولاً: فهم كيفية ارتباط المسؤولية بشكل عام بالمنظمات غير الربحية. وحيث أن المراجعة الكاملة للمسؤولية والمفاهيم القانونية ذات الصلة خارج نطاق هذه الورقة البحثية، سنقوم بسرد العديد من المفاهيم الرئيسية.

القضايا البارزة

حظي عدد قليل من القضايا البارزة في كندا ومؤخرا في الولايات المتحدة وخارجها باهتمام وطني، ورفع مستوى الوعي العام بشأن المساءلة في القطاع غير الربحي. وقد نالت هذه القضايا انتباه مجالس إدارات المنظمات غير الربحية بشأن المخاطر والمسؤولية وكيفية تصرف المنظمات في ظل وجود المخاطر وكذلك تصرفها عند اكتشاف مثل هذه المخاطر.

ترى "شيلي ميللر" (Shelly Miller, 2001) أن المسؤولية أصبحت الآن مصدر قلق متزايد:

"في أوقات بسيطة قبل بضعة عقود فقط، كان من النادر وجود دعاوى قضائية ضد مديري ومسؤولي المؤسسات الخيرية والمنظمات غير الربحية والمجموعات التطوعية. إن أولئك الذين تطوعوا اُعتبروا محصنين ضد النقد وتشويه السمعة من جانب أولئك الذين عملوا في عالم الأعمال التجارية. أما الآن، فالدعاوى القضائية في هذا المجال تتزايد؛ لأن المزيد من الأشخاص الذين يعانون من إصابة أو لديهم شكوى يفكرون في استشارة محام، أو لأن المزيد من المحامين على استعداد لتحريض الأفراد على رفع دعاوي قضائية، أو لأن الناس يعتقدون أن التأمين قد يكون محل دفاع موضوعي، أو لأن بعض أصول الأفراد قد تكون متاحة للخضوع للأحكام القضائية. قد لا يكون هناك داعي لبعض الدعاوى

القضائية من الناحية الموضوعية ولكن ليس هناك أي سيطرة تذكر على من يتجه للتقاضي وما إذا كان يمكن متابعة الدعاوى القضائية في ظل عدم وجود موضوع حقيقي تدور حوله تلك الدعاوي وما إذا كان المبلغ المطالب به كبيرًا أم صغيرًا (p.1)."

تتحمل المنظمات مسؤولية قانونية وأخلاقية للقيام بكل ما هو معقول لضمان سلامة عمليات برامج المتطوعين. ويتصدر الخوف من ادعاءات الإهمال قائمة المخاوف في معظم المنظمات غير الربحية.

الإهمال

إن ادعاءات الإهمال هي الشكل الأكثر شيوعًا للدعاوى المدنية بين المنظمات غير الربحية (ديويت، 2010) وترتبط بشكل مباشر بإدارة المخاطر. والإهمال من الأمور التي ينتج عنا مساءلة عن الخطأ، مما يعني أن المنظمة قد ارتكبت فعلاً خاطئاً أو فشلت في عمل أمر ما كان ينبغي أن تفعله وقد نتج عن إهمالها إصابة أو خسارة.

ولنجاح دعوى الإهمال، لابد من استيفاء أربعة شروط:

1 – توافر عنصر مهمة العناية: يجب أن يوجد واجب قانوني لبذل العناية المعقولة من جانب المنظمة تجاه الطرف المتضرر.

2 – توافر عنصر الإخلال بالمهمة: يجب أن تكون المنظمة قد فشلت في الوفاء بمهمتها في العناية اللازمة.

3 – توافر عنصر الإصابة أو الخسارة: يجب أن يكون الضرر قد حدث لشخص أو ممتلكات.

4 – توافر عنصر العلاقة السببية: يجب إثبات أن أفعال المنظمة أو تقاعسها هو المتسبب في حدوث الضرر محل التقاضي.

بالإضافة إلى هذه الشروط الأربعة، تنظر المحاكم أيضًا مدى احتمالية حدوث الضرر في المستقبل ومدى قدرة المنظمة على التحكم في الظروف لمنع وقوع الحادث.

معيار التملص من مسؤولية الرعاية

يُطلب من المنظمات بذل العناية اللازمة في عملياتها. وغالبًا ما تثير دعاوي الإهمال تحديد مستوى العناية المعمول به، أي ما هو مدى العناية اللازمة بما فيه الكفاية؟ كم كانت العناية المبذولة دقيقة بما فيه الكفاية؟ ماذا تعني "العناية الواجبة" في الواقع؟

إن معيار العناية هو مفهوم مرن يختلف من مكان لآخر ومن حالة إلى أخرى. يختلف الأمر باختلاف طبيعة الشخص المسئول: كلما كان عليك الإبقاء على معيار عناية معين، زادت مسؤوليتك عن ذلك. يتأثر المعيار أيضًا بظروف الحدث، على سبيل المثال: المساعدة المستمرة في حالات الطوارئ.

من الصعب معرفة مدى كون الأمر الجيد جيداً بما فيه الكفاية في نظر المحاكم وقد يكون من المفيد لديك، أمام المحكمة، دليل يحدد مصطلحات مثل "ما هو المعقول" و "الشخص المعقول" و "الشخص الحكيم" و "العناية الواجبة". لكن للأسف، لم نصل بعد إلى ميدان الإدارة غير الربحية وربما لن نصل أبدًا.

يتمتع معيار العناية بأهمية تتجاوز مستوى المسؤولية التي قد تنسبها المحكمة لجهة ما، كما أن معيار العناية أيضًا عبارة عن مفهوم عام عن الإدارة، على سبيل المثال: ينبغي على كل منظمة تحديد مدى رغبتها في إدارة برنامج المتطوعين الخاص بها تمامًا وينبغي على كل مدير إدارة لموارد المتطوعين أن يحدد مقدار الوقت والطاقة اللازم للاستثمار في كل مهمة كبيرة تشغل وقته. نظرًا لأن الموارد محددة ومحدودة، وعادة ما يكون لدى موظفي برامج المتطوعين ما يمكنهم فعله أكثر مما يمكن تحقيقه بشكل معقول، فإن السؤال عن حجم الاستثمار في أي مهمة من مهام إدارة المتطوعين يمثل معضلة متكررة باستمرار:

- ما هو مدى دقة ترشيح واختيار المتطوعين؟
- ما هي الأسئلة الواجب طرحها في المقابلات الشخصية؟
- كم عدد الاختبارات المرجعية التي ينبغي إجراؤها؟
- كم عدد مرات الإشراف على المتطوعين؟
- ما مدى البراعة في توثيق كل مهمة/ وظيفة إدارية؟

وتصعب الإجابة عن هذه الأسئلة عند استثمار موارد ذات قيمة كبيرة بأي وسيلة من وسائل أحد المجالات المهتمة بالاستمرار في مكان آخر.

ومن الأفضل أن نضع في الاعتبار مبدأ رئيسياً حول معيار العناية: فكلما كان النشاط أكثر خطورة، ارتفع مستوى العناية المطلوب من المنظمة. وترى "إنغريد يوهانسن" (Ingrid M. Johansen، 1997، p. 13) أن "مهمة تتبع المتطوع والإشراف عليه تتوافق مع الخطر الكامن في الوظيفة التي يشغلها". عندما تكون الأنشطة التي يقوم بها المتطوعون، أكثر خطورة، بحكم تعريفها، و/ أو عندما يكون العملاء أكثر عرضة للخطر، ينبغي اتخاذ وتنفيذ احتياطات أكبر.

كيف يمكن للمرء أن يعرف ما هو المعيار المحتمل تطبيقه؟ في ظل عدم وجود فرضيات نهائية، هناك مصدران يمكن الاشارة من خلالهما إلى معايير العناية ذات الصلة والمتغيرة باستمرار.

معيار الصناعة

أول مكان للبحث فيه عن "معيار" إدارة برامج المتطوعين هو المنظمات الأخرى. لا توجد معايير مطلقة، ولكن ما إذا كانت المنظمة تستوفي المعايير السائدة في مجالها هو أمر قد تنظر فيه المحاكم. فيما يلي بعض الاقتراحات:

- اسأل المنظمات المماثلة عن مدى دقة اختيار وترشيح المتطوعين الذين يشبه عملهم عمل المتطوعين في منظمتك.
- اسأل الزملاء، عند الجلوس حول مائدة الغداء في مؤتمر خدمة المجتمع القادم، عن كيفية تدريبهم لمشاركيهم بدقة، وما إذا كانوا سيحضرون دورات التدريب، وما إذا كان يُطلب موافقة المتطوعين على التدريب الذي تلقوه. اطرح أسئلة من هذا القبيل عن مجموعة وظائف إدارة برنامج المتطوعين.
- قم بإرسال استبيان صغير عبر البريد الإلكتروني إلى الزملاء حول الإشراف على المتطوعين في البرامج خارج موقع العمل.
- إذا كنت تمثل منظمتك في مقاطع / ولاية أو في جمعية وطنية، عليك تشجيع الهيئة الأم على إجراء مسح لمعايير وممارسات برنامج المتطوعين بين أفراد البرنامج وتوزيع النتائج على الجميع. تأكد من تضمين عينة واسعة بشكل معقول في أي استفسار يتم طرحه.

تُعتبر إدارة برنامج المتطوعين الآن بمثابة مهنة تقوم بها هيئة تتزايد فيها المعارف والمهارات والبحث الأكاديمي والتطبيقي ومنتديات التواصل المهني والجمعيات المهنية. بالتالي، تنعكس معايير الصناعة المتطورة في الأدبيات المهنية حول إدارة برامج المتطوعين ويتم نقلها تلك المعايير من خلال الدورات التدريبية الخاصة بتلك البرامج. الدرس المستفاد هنا هو مواكبة التغييرات في المجال ودمج أفضل الممارسات الجديدة والبقاء على معرفة دائمة بالتفكير المتغير والأساليب الناشئة لمشاركة المتطوعين الفعالة. إن الجهل بذلك لا يُعتبر حجة لأنه من غير المحتمل أن تقبل المحكمة الدفع بعدم قبول الدعوى "لأننا دائماً فعلنا كل ما ينبغي بهذه الطريقة".

السوابق القانونية

إن الإهمال من الأمور المنصوص عليها في القانون المدني، ويتم تحديد وقائع كل دعوى حسب الملابسات التي حدثت فيها وتعتمد بشكل كبير على السوابق القانونية في الدعاوي السابقة (قانون السوابق القضائية). من المهم البقاء على علم دائم بالقضايا السابقة ذات الصلة. يمكن التعاقد مع محامي (خاصة المحامي المتخصص في النزاع المدني) أو مساعد محامي أو أستاذ القانون أو أمين مكتبة متخصصة في الكتب القانونية مقابل أتعاب أو بالمجان لموافاة المنظمة بالسوابق ذات الصلة. تقدم مواقع الإنترنت المتخصصة في قانون المؤسسات غير الربحية إفادة مسبقة حول تغير المعايير التشغيلية والقانونية.

ونظرًا لأن المعايير المهنية والقانونية تتغير باستمرار بشكل عام (بشكل متزايد)، ونظراً لأن المعايير تتغير بسرعة كبيرة فيما يتعلق بإدارة برامج المتطوعين، من الضروري أن تكون المنظمة على يقظة وعلم دائم وأن تكون منفتحةً على دمج أساليب التفكير الجديدة وأفضل الممارسات الناشئة.

نطاق تحمل المخاطر

ينبغي على المنظمات تحديد مدى المخاطر التي تكون قادرة على تحملها ومستعدة لها. وهذا ما يسمى نطاق تحمل المخاطر. هناك اثنان من النقاط الرئيسية التي ينبغي مراعاتها بشأن نطاق تحمل

المخاطر. أولاً: لا توجد فرضيات نهائية حول حجم المخاطر التي لا يمكن تحملها، لذا ينبغي على قادة البرنامج أن يسألوا أنفسهم: "ما هي المخاطر التي يمكننا العيش معها؟" يُعتقد أن المخاطر اليسيرة التي يمكن تحملها تقع داخل نطاق تحمل المخاطر. يتم تقييم المخاطر التي تولد قلقاً كافيًا للبحث عن صورة من صور التحكم في المخاطر خارج نطاق تحمل المخاطر. يتم تطبيق تقنيات التخفيف من المخاطر للحد من المخاطر إلى مستوى مقبول وإعادتها إلى داخل النطاق.

قد يتم تقييم درجة الخطر التي يتم تهيئة برنامج المتطوعين للتعايش معها من خلال خطر آخر يقع خارج نطاق تحمل المخاطر الخاصة به.

ضع في اعتبارك ما يلي: نطاق تحمل المخاطر

يؤمن القائمون على البرنامج الذي يكلف متطوعين لمساعدة الأشخاص الذين دخلوا في نزاع قانوني باعتقاد رسخ في المبدأ القائل بأنه يمكن إعادة تأهيل المجرمين، وأنه بالإمكان أن يصبحوا مواطنين موثوق بهم ومنتجين، وأنهم يستحقون فرصًا ثانية (وثالثة) لإثبات أنفسهم. وتعزز مهمة وفلسفة الخدمة في هذا البرنامج استقدام وقبول المجرمين السابقين حتى في الوظائف المسؤولة التي تتطلب الثقة. هل يعني هذا أن هذه المؤسسة لديها اهتمام أقل بالسلامة؟ لا، أبداً، ليس اهتمامها بالسلامة أقل، على الرغم من أن الآخرين قد يحكمون على تلك الممارسة الخاصة بالمجرمين بأنها شديدة الخطورة.

هل ينبغي على المنظمات السماح للمتطوعين بإدارة الشؤون المالية للعملاء؟ ترى بعض المنظمات أن المتطوعين سيشاركون العمل، تحت أي ظرف من الظروف، في الشؤون المالية للعملاء. يرى البعض الآخر أنه من المقبول للمتطوعين مساعدة العملاء في بعض أعمالهم المالية مثل دفع الفواتير ولكنهم يرفضون أن يطلع المتطوعون على رقم التعريف الشخصي الخاص بالعميل في جهاز الصراف الآلي. تضع مجموعة ثالثة من المنظمات حدودًا لتحمل المخاطر بشكل أكبر من خلال السماح للمتطوعين بإجراء معاملات للعملاء من خلال أجهزة الصراف الآلي (مما يتطلب منهم معرفة رقم التعريف الشخصي

للعميل)، بشرط أن يتم الاتفاق على جميع هذه المعاملات خطياً (بأن يتم توقيعها مسبقاً من قبل العميل) ويتم إصدار إيصالات خطية (موقعة) من العميل عند اكتمال المعاملة أو إعادة النقود إلى العميل.

من الواضح أن البرامج المختلفة ستضع حدود لنطاق تحمل المخاطر في أماكن مختلفة، ولكن لا توجد فرضيات نهائية مطلقة في هذا الشأن وهذا ما ينبغي أن يكون.

النقطة الرئيسية الثانية عن نطاق تحمل المخاطر هي أنه ينبغي تحديد هذا النطاق بمهنية وبوعي وعن قصد، وينبغي أن تكون الإجراءات قائمة بالكامل على حقائق معاصرة واقعية وشاملة. من الناحية المثالية، سيتم اتخاذ العديد من قرارات حدود نطاق تحمل المخاطر على مستوى مجلس الإدارة نظراً لأن مجلس الإدارة هو المسؤول في النهاية عن المخاطر والواجبات التنظيمية. من الناحية العملية، تقوم العديد من مجالس الإدارات بوضع نطاق تحمل المخاطر بشكل افتراضي، أي أنها لا تولي اهتمامًا كبيرًا بالمخاطر التي تواجهها المنظمة يوميًا من جراء مشاركة المتطوعين أو أن مجالس الإدارات لا تعير اهتمامها بتلك المخاطر على الإطلاق وهو ما يعني إدارة المخاطر عن طريق الحظ والصدفة.

يمكن أن يتفاجأ أعضاء مجلس الإدارة بشكل غير مبهج بعواقب تنشأ من أساليب، مثل: أسلوب سياسة عدم التدخل، عندما يتحقق الخطر بالفعل. من الأفضل مواجهة المخاطر مباشرة من البداية واتخاذ قرارات على أساس جيد بشأن ما يمكن تحمله وما لا يمكن تحمله ومكان ممارسة الضوابط.

الإدارة الفعالة توفر الحماية

إن البقاء على اطلاع دائم بأفضل الممارسات ليس ضمانًا ضد المسؤولية. هل يمكن أن يستمر خطأ ما؟ نعم بالتأكيد. هل تزال هناك دعوى قضائية؟ نعم، هناك إمكانية دائما لاتخاذ إجراءات قانونية غير جادة أو غيرها من الإجراءات غير الموضوعية. المبدأ الأساسي هو: أنه كلما قامت المنظمة بكل ما هو معقول لمنع حدوث الضرر في برنامج المتطوعين، قل احتمال الإصابة أو الخسارة وكلما قل احتمال اتخاذ إجراء قانوني ضد المنظمة. لا توجد هناك أي ضمانات في إدارة المخاطر، بل توجد احتمالات فقط. لذلك، على المنظمة فعل كل شيء معقول؛ لتكون الاحتمالات لصالح المنظمة.

الالتزامات القانونية

تخضع المنظمات غير الربحية، بالإضافة إلى الدعاوى المدنية، لمجموعة من القوانين واللوائح، بما في ذلك وعلى على سبيل المثال:

- ينبغي على جميع المنظمات التصرف وفقًا للوائحها الداخلية.
- ينبغي على المنظمات التي تُشرك المتطوعين في تقديم الطعام للمشردين التأكد من امتثال المتطوعين للوائح الصحة والتعامل مع الأغذية.
- يخضع المتطوعون في العيادات الطبية للقوانين المتعلقة بالصحة ولوائح السلامة.
- ينبغي أن يلتزم المتطوعون في المنظمات التي تخدم الشباب بدقة بقوانين الإبلاغ الإجباري المنطبقة على حالات إساءة معاملة الأطفال وإهمالهم.
- ينبغي على جميع المنظمات التي توظف موظفين بأجر أن تمتثل لتشريعات معايير التوظيف المطبقة في الولاية التي تقع بها والتي قد ينطبق بعضها على المتطوعين.
- خضع المنظمة التي تقرر إنشاء أحد المباني لجميع قوانين البناء ومتطلبات الترخيص العادية وإذا تم استخدام متطوعين للمساعدة في البناء، عليهم أيضًا الالتزام بالقوانين.
- المنظمات الكبيرة التي تعمل في أكثر من منطقة جغرافية أو التي تقدم أكثر من نوع من الخدمات قد تجد نفسها عرضة للوائح مختلفة في أماكن مختلفة.

الالتزام القانوني والأخلاقي لإدارة المخاطر

عندما تقتصر أعمال المتطوعين على الأعمال اليسيرة والروتينية، بعيدًا عن التواصل المباشر مع العملاء أو الجمهور، قد تكون المخاطر أقل باعث على القلق. عندما يتطلب الأمر تكليف المتطوعين بأعمال خدمة مباشرة ينتج عنها مسؤولية، قد تتزايد عواقب الخطأ وينشأ التزام بإدارة المتطوعين بشكل مسؤول حيث يُطلب منهم أن يصبحوا عمالاً حقيقيين. وحيث تعتبر المنظمة صاحبة العمل، فإنها لديها التزامات أخلاقية وقانونية لضمان عمل المتطوعين بطريقة أكثر أمانا في بيئة أقل خطر يمكن تأسيسها بشكل عقلاني.

ضع في اعتبارك ما يلي: هل علينا أن نفعل شيئًا ما بشأن هذا الشخص؟

في إحدى ورش العمل التي كنت أعقدها حول إدارة المخاطر في منتصف التسعينيات، اقتربت مني إحدى مديرات المتطوعين في الاستراحة وتوجهت بسؤالي قائلة: كنت أشرف على خدمة النقل التطوعي للمسنين، وكان المتطوعون يصطحبون العملاء في جولات في متاجر البقالة وعند زيارة الطبيب وما إلى ذلك. قالت المشرفة إن أحد أكثر المتطوعين الموثوق بهم اتصل بمكتبها الأسبوع الماضي ليبلغها بأنه لن يتمكن من أداء المناوبة التي تم تكليفه بها في ذلك اليوم. كان هذا الأمر غير عادي ولذلك سألته المديرة عما إذا كان مريضا، فأجاب قائلاً بأنه ليس مريضاً ولكن زوجته هي المريضة. عندما علقت المديرة على مدى روعته في البقاء مع زوجته في هذا اليوم، أجاب قائلاً بأن الأمر ليس متعلقاً بالوفاء لزوجته ولكنه لا يستطع التوجه بدونها لأنه كفيف وبحاجة لها لتقوده بالسيارة على الطريق. تساءلت مديرة المتطوعين عما إذا كان عليها أن تفعل أي شيء حيال استمرار السائق المتطوع في برنامج القيادة. رغم أن تلك الحالة تبدو غريبة، لكنني لا زلت أسمع قصصًا عن المتطوعين الذين يواجهون أو يولدون مخاطر كبيرة لا تتعرف عليها منظماتهم أو تأخذها على محمل الجد.

إدارة المخاطر

إدارة المخاطر عبارة عن مجموعة من التقنيات والإجراءات المطبقة للحد من المخاطر والسيطرة عليها.

أهداف إدارة المخاطر

هناك هدفان رئيسيان وبارزان من كل عملية إدارة مخاطر.

1 – منع الضرر والخسارة: ينبغي أن يكون منع الضرر والخسائر هو الأولوية الأساسية لكل مدير إدارة مخاطر. يتضح أنه من الأفضل في المقام الأول منع الأمور من السير في الاتجاه الخاطئ حتى نتلافى معالجة عواقب المصائب والكوارث التي تحدث بعد وقوعها؛ لأن كلما كانت الحوادث أقل تكلفة من حيث السلامة الشخصية والموارد المالية ومعاناة الإدارة، كان حدوثها أقل أو قد لا تحدث.

2 – التقليل من المسؤولية: يُعتبر خفض حجم المسؤولية الهدف الثاني لكل مدير إدارة مخاطر. وبالنظر إلى أن الأمور يمكن أن تسير على نحو خاطئ، حتى في ظل وجود أفضل آليات الوقاية، من المناسب تمامًا اتخاذ إجراءات تقلل من التعرض للمسؤولية الشخصية والتنظيمية.

إدارة المخاطر ليست بالأمر الصعب أو الغامض

قد تبدو إدارة المخاطر معقدة وتقنية للغاية ولكنها ليست كذلك في معظم الظروف. يشارك جميع المدراء في إدارة المخاطر في مرحلة أو أخرى، على سبيل المثال: يعتبر كلٌ من الترشيح والتدريب من ضمن ممارسات إدارة المخاطر بقدر ما هما جزء من نظام إدارة الموارد البشرية بالمنظمة. في كل مرة يتم فيها إجراء إصلاح لمرفق ما، يتم إجراء تدريبات للوقاية من الحرائق أو إعادة اعتماد المصعد أو كتابة سياسة الصحة والسلامة أو فحص المعدات أو مراجعة للأداء أو إدارة المخاطر قيد الاستخدام. على الرغم من أن هذه الأنواع من الوظائف الإدارية تتم بشكل منتظم، إلا أنه نادرًا ما يُنظر إليها على أنها بمثابة إدارة للمخاطر. وهناك القليل من المنظمات ممن لديها منهجية إدارة المخاطر بالشكل المطلوب في معظم برامج المتطوعين. تُعتبر إدارة الكثير من المخاطر هي الفكر المنطقي صراحةً (هيرمان، 2009).

تحدث "تريمبر" و"كوستين" (Tremper and Kostin, 1993) بلغة المنطق عندما قالا:

"لا تُعتبر إدارة المخاطر، في جوهرها، حيلة جديدة أو أمر غامض، لكنها تُعتبر توجه لكل ما تقوم به بما يتماشى بشكل كبير مع كل مهمة خيرية. إن إدارة المخاطر لا تتقصي فقط المشاكل، بل إنها تبحث عن حلول تجعل منظمتك أكثر فعالية (p. 4)."

إدارة المخاطر أعلى من مجرد شراء تأمين

إن أحد الأخطاء الأكثر انتشارًا وخطراً فيما يتعلق بالمخاطر التي يرتكبها المسؤولون التنفيذيون

بالجهات غير الربحية (مجالس الإدارات وكبار الموظفين) هو الاعتقاد بأن إدارة المخاطر مرادف لشراء التأمين، وأن شراء التأمين يتولى إدارة المخاطر بطريقة أو بأخرى. هذه الافتراضات ليست غير دقيقة فقط، بل إنها تعمل في الواقع على زيادة المخاطر بدلاً من تقليلها.

تنطوي إدارة المخاطر على تحديد المخاطر، ومن ثم الشروع في السيطرة عليها. هناك المئات من الطرق التي من خلالها يمكن للمنظمات السيطرة على المخاطر والتحكم فيها: تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات والحدود والتغييرات في مكان العمل وما إلى ذلك، بما يمنع سير الأمور بشكل خاطئ أو يقلل من حدتها عند تنفيذها. أما التأمين، فهو مجرد مساعدة مقابل مبلغ مبالي، ويتم تطبيقها بعد أن تتجلى المخاطر بالفعل وتواجه المنظمة التزامًا ماليًا نتيجة لذلك. عادة ما يمنع التركيز على التأمين صانعي القرار من ممارسة العناية الواجبة. إن افتراض أن التأمين هو الأفضل أو الوحيد للاستجابة للمخاطر، هو افتراض أحمق ويُعتبر بمثابة إهمال في ظل وجود الظروف الحالكة.

هذا لا يعني أنه لا ينبغي للمنظمات شراء التأمين. بل على النقيض، نوصي المنظمات أن تجلس مع أخصائي تأمين مهني مرة واحدة على الأقل كل عام لمراجعة العمليات والأنشطة والتعرض للمخاطر وأي تغييرات تحدث بعد آخر مناقشة حول التغطية التأمينية، وكذلك نوصي المنظمات بمناقشة أنواع التأمين ودرجات التغطية التأمينية.

تأسيس فريق إدارة المخاطر

توظف بعض المنظمات الكبيرة مدراء مهنيين لإدارة المخاطر، بينما تتعاقد منظمات أخرى على المساعدة الخارجية. نظرًا لأن المخاطر تأتي في العديد من الصور ونظراً لأن إدارة المخاطر يمكن أن تستهلك قدرًا كبيرًا من الوقت، من المستحسن تأسيس فريق لإدارة المخاطر. يعمل نهج الفريق (العمل الجماعي بالفريق) على جلب المزيد من الأفراد والمزيد من مجالات الخبرة للقائمين على المهمة، لذلك لا يتحمل أحد العبء الكامل لأي مبادرة له وزنها وأهميتها. يسمح نهج الفريق بمشاركة أولئك الذين

يشاركون بشكل مباشر في الأنشطة والبرامج والخدمات التي تولد بالفعل المخاطر والمسؤوليات ولكن يحدث ذلك تحت بصر ومراقبة الفريق.

من الناحية المثالية، سيكون لدى المنظمات فرق إدارة مخاطر على مستوى المؤسسة إلى جانب ممثلين من جميع مجالات البرنامج بما في ذلك ممثلي الحوكمة والإدارة، بالإضافة إلى ممثل أو اثنين من برنامج المتطوعين و/ أو منطقة خدمة مجتمعية. إذا كانت المنظمة غير مقتنعة بشكل عام بالحاجة إلى إدارة المخاطر، على الأقل ينبغي على إدارة موارد المتطوعين تأسيس فريقها الخاص لإدارة المخاطر بها. في برامج المتطوعين الصغيرة وبرامج خدمة المجتمع، قد يقود مدير برنامج المتطوعين مبادرة إدارة المخاطر ولكن حينئذ يتوجب عليه استقدام أفراد آخرين للمساعدة في العملية.

تكوين فريق إدارة المخاطر

يُعتبر تنوع مجموعات المهارات وامتلاك قاعدة معرفية واسعة من المكونات الهامة المطلوبة من أجل تكوين فريق إدارة المخاطر؛ لأن ذلك يساعد في حل المشكلات بطريقة إبداعية والتفكير خارج الصندوق. يمكن أن يختلف حجم وتكوين الفريق بناءً على حجم العمل ومجموعة الأنشطة التي سيتم التعامل معها والمخاطر الفريدة التي يقابلها المتطوعون في سياق عملهم للمنظمة.

قد يتم تمثيل مجالات الخبرة الأساسية من خلال عضوية الأفراد من ذوي تلك الخبرات في الفريق وقد تتطلب المجالات الأخرى فقط تقديم استشارات قصيرة المدى للفريق. هذه فرصة ممتازة لمشاركة متطوعين من ذوي المهارات العالية في أدوار محددة بوضوح ومحدودة الوقت.

قد يكون تمثيل المجالات التالية في الفريق مفيدًا:

- موظفو برنامج المتطوعين الذين لديهم خبرة مباشرة في العمل الخاضع للمراجعة.
- المتطوعون للخدمة.
- موظفو المؤسسة.

- أعضاء إدارة المؤسسة و/ أو الإدارة المالية.
- عضو (أعضاء) مجلس الإدارة.
- العميل و/ أو فرد/ أفراد من عائلة العميل.
- متخصص مهني في التأمين.
- متخصص مهني في الموارد البشرية.
- مستشار قانوني.
- موظفو المؤسسة من المناطق التي يعمل فيها المتطوعون.
- طاقم الاستجابة للطوارئ وإدارة الحريق والشرطة.
- مستشار صحة وسلامة.
- مستشار في الاستثمار.
- خبراء آخرون، حسب الاقتضاء، لتغطية مجالات مثل: المواد الخطرة وسلامة المرافق واستخدام المعدات وإدارة الفعاليات والأمن وما إلى ذلك.

إن طبيعة عمل المنظمة، وخاصة الأدوار التي يشغلها المتطوعون، تعمل على توجيه تكوين الفريق. قد تتغير العضوية بمرور الوقت كلما ظهرت مشكلات جديدة يتم التعامل معها. يمكن التعاقد مع خبراء من خارج المنظمة؛ لتقديم الاستشارات المتخصصة من وقت لآخر مقابل أتعاب أو بدون مقابل وذلك عند ظهور مسائل جديدة.

قد لا يكون من الضروري وجود محام كعضو دائم في الفريق، علما بأن الأمور المتعلقة بالمسؤولية ستنشأ بشكل شبه مؤكد، كما أن وجود محامي بتوكيل أو محامي متطوع فكرة جيدة من أجل تقديم المساعدة من طرفه في المسائل القانونية.

يمكن للمنظمة أن تطلب تقديم الآراء من أطراف خارجية خطياً، حتى يتسنى توثيقها في المستقبل إذا لزم الأمر. ينبغي على الفريق، على الأقل، تسجيل أي استشارة يتلقاها من الخبراء والاستشاريين الخارجيين وعليه الإمساك بمحاضر/ إجراءات جميع مداولات وقرارات فريق إدارة المخاطر بعناية في مكان آمن لاستخدامها في المستقبل.

فريق إدارة مخاطر الفعاليات الخاصة

أما بالنسبة للمنظمات التي تدير فعاليات خاصة كبيرة أو أنشطة عالية المخاطر تتطلب معاملة متخصصة لإدارة مخاطرها، فإنه قد يكون من الجيد تأسيس لجنة فرعية لإدارة مخاطر معينة خاصة بالفعالية ويكون الهدف من تلك اللجنة الفرعية التركيز على القضايا والمخاطر المتزايدة الخاصة بالفعالية. لمزيد من المعلومات حول هذا الموضوع المحدد، انظر "أوليفر" (Oliver، 2010) وكذلك انظر "ريسر" و "هيرمان" (Risser & Herman، 2009).

دور فريق إدارة المخاطر

يتضمن دور فريق إدارة المخاطر تسعة عناصر/ مكونات رئيسية مدرجة أدناه. استخدم هذه القائمة كأساس عند تحديد اختصاصات فريق إدارة المخاطر.

- تحديد المخاطر والتعرض للمسؤولية.
- تصنيف وفرز المخاطر وتحديد أولوياتها.
- وضع خطة عمل إدارة مخاطر تحدد من ينبغي أن يقوم بعمل ما وماهية ذلك العمل ووقت القيام به.
- تحديد التكاليف ووضع خطة تمويل.
- تنفيذ الخطة، بما في ذلك خطة متكاملة للتواصل والتدريب.
- وضع سياسة بإدارة المخاطر أو التوصية بوضعها.
- مراقبة إدارة المخاطر أثناء تفعيلها وضمان الامتثال لها.
- مراجعة خطة عمل إدارة المخاطر بشكل دوري وتعديلها حسب الضرورة.
- إعداد ورفع تقارير منتظمة لإدارة المؤسسة عن الخطط والتعرض للمسؤولية والتكاليف والفعالية.

استخدم نموذج إدارة المخاطر

عندما تبحث منظمة ما عن المخاطر ذات الصلة بمشاركة المتطوعين، فإنها عادة تجد المخاطر بأنواع ودرجات مختلفة. يمكن أن يكون مجمل عدد وحجم المخاطر ذات الصلة بمعظم برامج المتطوعين أمرًا

مذهلاً، وخاصة في المنظمات التي لم يجري فيها مؤخراً تحديث أنظمة إدارة برامج المتطوعين والبنية التحتية. إن الاستهانة بالمخاطر هو درب من التسرع بجنون في جميع الاتجاهات وبمثابة معالجة فوضوية للمخاطر واستجابة متسرعة يمكن أن تولد المزيد من المخاطر والتعرض للمسؤولية.

عند استخدام الأسلوب المنهجي المتوازن، يكون العمل بشكل أفضل، ويؤدي تطبيق نظام إدارة المخاطر (شاملا النموذج والعملية) إلى دفع المرء للعمل من خلال سلسلة من الخطوات في تسلسل سليم، مما يؤدي إلى تحديد وإدارة المخاطر بشكل أكثر شمولاً وفعالية، لذلك لا يمكن التوصية باستخدام نموذج معين بقوة شديدة.

هناك العديد من نماذج إدارة المخاطر المتاحة لتوجيه ودعم أنشطة إدارة المخاطر التنظيمية. يُعتبر النموذج المفضل هنا بمثابة عملية سهلة نسبياً تتكون من أربع خطوات تقدم إرشادات عملية للتحكم في المخاطر. ونظرًا لأنه يمكن وصفه هنا بشكل موجز، نحث القراء على معرفة المزيد حول الإدارة المنهجية للمخاطر واختيار واتباع نموذج، بما في ذلك تطبيق الأدوات المرتبطة به.

نموذج إدارة المخاطر

إن نموذج إدارة المخاطر الموضح في الشكل 14 – 1عبارة عن عملية تخطيط من أربع خطوات توجه عمل الفريق بشكل منهجي من خلال سلسلة من الخطوات، بما يسمح بالتفكير في مجموعة من الإجراءات وبدائل القرار وتشجيعها. يمكن لهذا النموذج العمل أو التعامل بشكل جيد مع كلٍ من العاملين بأجر والعاملين بدون أجر على قدم المساواة ومع كافة مستويات المنظمة، بما في ذلك الحوكمة والإدارة وخدمات الدعم والصيانة وتقديم الخدمات للعملاء.

الشكل١٤-١: نموذج إدارة المخاطر

هناك أربع خطوات في نموذج إدارة المخاطر وهي:

1 – تحديد المخاطر.

2 – فرز وتصنيف المخاطر وتحديد أولوياتها.

3 – وضع وتنفيذ تدابير السيطرة على المخاطر.

4 – المراجعة.

خطوات إدارة المخاطر

يوضح هذا القسم الخطوات الأربع الرئيسية لنموذج إدارة المخاطر، شاملاً نظرة أولية عن كيفية عمل النموذج.

الخطوة 1: تحديد المخاطر

ابدأ عملية إدارة المخاطر باختيار جزء من برنامج المتطوعين للعمل عليه: قم باختيار خدمة أو وصف وظيفي أو مهمة أو موقع معين. قم بتطبيق النموذج على جزء محدد في كل مرة. كلما كانت الوظيفة التي يتم استكشافها أصغر وأكثر تحديدًا، كانت أكثر تحديدًا وجدوى، وبالتالي ستكون أكثر فعالية وستكون كذلك ممارسات إدارة المخاطر أكثر فعالية.

تبدأ جميع عمليات إدارة المخاطر بالسؤال التالي: ما الخطأ الذي يمكن أن يحدث هنا؟ اسأل كل قسم من أقسام برنامج المتطوعين عن هذا السؤال. ينبغي تدوين جميع الاحتمالات المعقولة؛ لأن الهدف من ذلك وضع قائمة بالمخاطر الرئيسية دون أي تنقيح في هذه المرحلة.

منهجيات تحديد المخاطر

يتطلب تحديد المخاطر مقاييس متساوية من العصف الذهني والاستبصار والتصور.

- العصف الذهني: هو ممارسة توليد الأفكار بحرية ودون رقابة.
- الاستبصار: يدور الاستبصار حول التوقع والنظرة المدروسة والحكيمة للمستقبل، وكذلك يدور الاستبصار حول الانفتاح على ما قد يُستجد.
- التصور: يتطلب التصور درباً من التخيل والرؤية الإبداعية والرغبة في التفكير في الأمور غير المحتملة.

إن الجمع بين المنهجيات الثلاثة يقلل من احتمالية عدم التعرض للمخاطر والتي قد تكون لها فرصة أكبر بكثير للتحول إلى خسارة أو ضرر فعلي في ظل عدم وجود إدارة مناسبة.

كيفية تحديد المخاطر

ابحث عن أنواع المخاطر الخمسة التالية:

1 – الأشخاص (المتطوعون أو العملاء وأفراد أسرهم أو الموظفون بأجر أو مجلس الإدارة أو الجمهور العام، طالما تداخلت أعمالهم مع أعمال المتطوعين).

2 – الملكية (العينية، مثل الأثاث أو المباني أو المعدات أو المركبات أو أجهزة الحاسوب وما إلى ذلك، الممتلكات الإلكترونية مثل الأجهزة المحوسبة، الممتلكات المالية مثل جميع الأصول المالية، الملكية الفكرية مثل العلامات التجارية وحقوق التأليف والنشر وبرامج التدريب والكتيبات ونماذج الخدمة وما إلى ذلك).

3 – الدخل (جميع تدفقات الإيرادات التي تأتي من جهات التمويل والجهات المانحة والفعاليات وما إلى ذلك).

4 – الشهرة (سمعة المؤسسة ومكانتها وثقة الجمهور فيها).

5 – المسؤولية (جنائية أو مدنية أو غير مباشرة).

انظر الشكل 14 – 1 للاطلاع على مجموعة من عينات المخاطر والأسئلة الاستقصائية التي من شأنها تحفيز تحديد المخاطر.

الشكل ١٤–٢: ورقة عمل تحديد المخاطر

مناطق/ مجالات الخطر	ملاحظات على الهامش في محلها الاحتياجات العمل التعليقات
1. الضرر أو الخسارة السابقة ما هي الخسائر التي حدثت بالفعل فيما يتعلق بأنشطة المتطوعين؟ الحوادث والإصابات التي طالت الأشخاص (العملاء و/ أو أفراد أسرهم/ أصدقائهم أو المتطوعون أو الموظفون أو المشاركون في الفعالية أو الجمهور العام) الخسائر المالية: السرقة أو الاحتيال أو الاختلاس أو الاحتفاظ بسجلات غير كافية الخسائر المادية: المعدات أو المركبات أو المباني أو الممتلكات الثقة العامة: فقد النوايا الحسنة أو السمعة أو الشخصية العامة المسؤولية: دعاوى قضائية – طرف رابح أو خاسر أو تم تسوية الدعوى القضائية أو التهديد بإجراء قانوني يتعلق بعمل المتطوعين أخرى:	
2. الخسائر المحتملة أين يمكن أن تحدث حوادث أو تجاوزات أو خسائر أو سلوكيات دون المستوى المطلوب؟ هل كانت هناك أي إصابات قريبة (الحوادث التي كان من الممكن أن تكون أسوأ) والتي يمكن أن تكون لها نتائج أدني من النتائج المقبولة في وقت ما في المستقبل؟ أخرى:	

	3. فعاليات البحث عن التبرعات ما هي الفعاليات والأنشطة التي يشارك فيها المتطوعون لجمع التبرعات والتي تم القيام بها لجمع الأموال للمنظمة؟ هل التخطيط كاف؟ هل خطر على بال شخص ما المخاطر التي تنطوي عليها قبل إطلاق الفعالية؟ هل تم النظر بعين الاعتبار لسلامة وأمان جميع الأشخاص (المنظمون والمشاركون والمتطوعون والعاملين بأجر والجمهور العام والجهات الراعية)؟ هل تسير خطط الطوارئ والكوارث في المسار الصحيح، بما في ذلك أفراد طاقم الطوارئ الطبية عند الطلب أو في الموقع وبروتوكولات الفرز/ الحجر الصحي وترتيبات الوصول السريع إلى أقرب مرافق طوارئ طبية وترتيبات النقل الجوي عند الضرورة؟ هل تم التحقق مسبقًا من المرافق والمعدات والطرق وما إلى ذلك؟ هل يتم استدعاء المتطوع المدرب لإجراء فحص سريع إذا كانت الأحوال الجوية متقلبة؟ هل توجد عقود تحدد من هو المسؤول عن عمل ما، بما في ذلك العقود المبرمة مع مقدمي الخدمات الأمنية والطبية وغيرها من خدمات الطوارئ التطوعية؟ هل العقود مع البائعين والموردين موجودة، بما في ذلك الاتفاقيات مع الغير من مجموعات المتطوعين؟ هل الاتفاقيات والعقود صريحة ومتداولة وتم مراجعتها مؤخرا؟ هل تم إخطار السلطات وتم الحصول على جميع التراخيص والتصاريح اللازمة؟ هل يوجد نظام فعال للإدارة المالية، بما في ذلك التحصيلات والودائع المصرفية والإيصالات وتتبع الأموال المستحقة وما إلى ذلك؟ هل تم بشكل سليم ترشيح المتطوعين الذين سيمكنهم التعامل مع النقود؟ هل تم ترشيح أو انتقاء حراس الأمن لمراقبة عد النقدية وتجهيز الودائع ونقلها؟ (هل هم مسلحون؟) هل هناك توقيعات مزدوجة على كل الأرقام؟ هل توجد أنظمة احتياطية في حالة عدم حضور متطوعين؟ هل أنظمة التواصل وأنظمة إعداد التقارير والتسلسل الهرمي للسلطة وتسلسل القرارات في محلها الصحيح وهم يتم إبلاغ الجميع بها؟

هل هناك معايير في محلها لإلغاء فعالية ما في حالة ظهور احتمال للإلغاء؟ هل توجد سياسات وإجراءات سليمة وواضحة بشأن تقديم الكحوليات و/ أو إعداد الأغذية أو التعامل معها وهل يتم إبلاغ المتطوعين بها؟ هل التغطية التأمينية المتعلقة بالفعالية في محلها؟ هل تشمل التغطية التأمينية الممتلكات المستأجرة والمقترضة؟ هل يُسمّى المتطوعون مؤمناً عليهم؟ أخرى:	
4. خدمات العملاء المقدمة من جانب المتطوعين عليك التفكير في خدمات العملاء المباشرة المقدمة من جانب المتطوعين. أين يمكن أن تسوء الأمور؟ هل هناك اتفاقية وكالة كاملة الخدمات تحدد ما سيقدمه المتطوعون وما لا يقدموه؟ هل حدود تقديم الخدمات واضحة؟ هل تفهم أسرة العميل وتوافق على حدود وشروط الاتفاقية؟ هل هناك أي قيود أو ضوابط مفروضة على ما يفعله المتطوعون أو لا يفعلونه عندما يكونون في حالة تواصل مباشر مع العملاء؟ إلى أين يذهب المتطوعون ومع من يتعاملون وما هي الخدمات التي يقدمونها؟ ما هي المخاطر التي قد يواجهها المتطوعون في المكان الذي يذهبون إليه (على سبيل المثال: البيئة المنزلية أو الأماكن التي قد يحدث فيها ملامسة سوائل الجسم أو أماكن المخاطر البيولوجية الأخرى أو أماكن تعج بمشكلات الصحة والسلامة الأخرى مثل: رعاية الظهر من مخاطر الألم أو المخاطر البيئية أو الحيوانات الأليفة أو الاستعمال غير الشرعي للمخدرات أو أماكن تواجد أصدقاء/ أفراد أسرة العملاء)؟ ما هي المستلزمات التي قد يستخدمها المتطوعون في عملهم/ بيئة عملهم: أدوية معها وصفة طبية أو حقن لاستخدامها في معالجة المرضي؟ ما هي المعلومات المصرح لهم بتقديمها؟ أين يمكن أن يتخطى المتطوعون أدوارهم ومهاراتهم واختصاصاتهم؟ ما هي المعلومات السرية التي يمكنهم جمعها (وحفظها) أو التواصل عن طريقها؟	

هل لديهم فرصة للوصول إلى ممتلكات العملاء أو أصولهم المالية أو الرقابة عليها؟ هل يقوم المتطوعون بأداء الخدمات المصرفية للعملاء؟ هل يعرف المتطوعون أرقام بطاقات ائتمان العملاء أو أرقام التعريف الشخصية لحساباتهم المصرفية؟ هل يجوز للمتطوعين تلقي الهدايا من العملاء؟ ما نوع الهدايا وما قيمتها؟ هل المتطوعون في وضع يسمح لهم بالتأثير على تصرف العميل في تركته؟ هل يجوز إدراج أسماء المتطوعين في وصايا العملاء؟ هل من المقبول أن يصبح المتطوع منفذًا لتركة العميل؟ هل من المقبول للمتطوعين تكوين علاقات شخصية و/ أو حميمة و/ أو جنسية مع العملاء؟ وإذا حدث ذلك، هل يوجد بروتوكول يدير تجاوب المؤسسة مع مثل هذه العلاقة؟ ما هي أنواع القضايا الملائمة للمناقشة في اجتماعات مجموعات الدعم وما هي القضايا التي تتم إحالتها إلى جهة أخرى؟ هل يمتلك قادة مجموعات الدعم معلومات مساندة لعملهم ومعلومات عن إحالة الموضوعات لجهات أخرى؟ هل يتعامل قادة مجموعات الدعم مع قضاياهم الخاصة بما فيه الكفاية قبل البدء في قيادة الآخرين؟ أخري:	
5. وضع البرامج الأخرى على أساس التطوع ما البرامج الأخرى التي يديرها المتطوعون أو يساعدون فيها؟ ما الخطأ الذي يقد يحدث من جراء ذلك؟ المواصلات: من يقوم بتوصيل من وإلى أين يقوم بتوصيله؟ هل السائق بالفعل لديه رخصة قيادة ومؤمن عليه ويقود مركبة آمنة وهل هو سائق جيد؟ هل ارتكب السائق مؤخراً أي مخالفات خطيرة جسيمة أثناء قيادته للمركبة؟ هل هناك أي قواعد بشأن تعليق خدمات القيادة في الطقس العاصف؟ قروض المعدات: ما هي المعدات؟ هل يتم فحصها بشكل متكرر وصيانته بشكل سليم من قبل فني مؤهل؟ هل يتم استبدالها عند الضرورة؟ هل يتم تنظيفها وتطهيرها؟ هل المعدات إلزامية من أجل العمل؟ هل حجمها مناسب لكل عميل؟ هل يعرف العملاء كيفية استخدام المعدات؟ هل المتطوعون لدينا على دراية كافية لتدريب العملاء؟	

الاطمئنان عبر الهاتف وتوفير المعلومات وتقديم المشورة والاستجابة للأزمات ومساعدة الأقران ودعم الأسرة والروابط بين العملاء مع بعضهم البعض: هل يجيب المتطوعون الأكفاء على المكالمات الهاتفية؟ هل هم مدربون؟ هل يعرفون حدودهم؟ هل لديهم مساعدين؟ هل يقدم الدعم لهم؟ هل يسمحون باصطحاب أمتعتهم الخاصة في عملهم لدى المنظمة؟ هل المتطوعون جديرون بالثقة والاعتماد عليهم؟ الأطباء وبرامج الإحالة المهنية الصحية الأخرى: هل تصبح المعلومات بمثابة نصيحة موجهة في أي وقت؟ هل يكون توجيه النصائح ضمن حدود الوظيفة؟ هل المعلومات نزيهة وغير منحازة ومتداولة؟ مجموعات الدعم: من الذي يقودها؟ ما هي أنواعها وما هي أنواع القضايا التي تتعامل معها تلك المجموعات وما أنواع مؤهلات أفرادها؟ هل لديهم توجيهات بشأن الحدود والموضوعات والإجراءات؟ هل لديهم مساعدون؟ هل هناك من قام بالتحقق من أدائهم؟ الرعاية/ الإشراف على الأطفال: هل يُمنح المتطوعون حق الوصول إلى الأطفال الصغار كجزء من عملهم في المنظمة؟ هل تم اختيار المتطوعين الذين لديهم إمكانية الوصول إلى الأطفال الصغار بناءً على معايير مقبولة لتولى هذا النوع من العمل؟ هل يمكث الأطفال الصغار في المنزل أو في المخيمات أثناء تقديم الرعاية المؤقتة لهم؟ هل هناك فرصة للمتطوع لقضاء الوقت بمفرده مع الأطفال؟ هل تم وضع حدود وقواعد السلوكيات وإبلاغ المتطوعين بها بشأن العمل مع الأطفال؟ هل الرعاية الحميمة مدرجة في عمل المتطوعين؟ إذا كانت الإجابة بنعم، هل هناك قاعدة مطبقة بشأن ضرورة وجود شخص بالغ آخر أثناء تقديم تلك الخدمات؟ **أخرى:**	

6. قضايا إدارة برامج المتطوعين

عليك التفكير في مجموعة كاملة من الوظائف المطلوبة للإبقاء على برامج المتطوعين قيد العمل. عادة ما تتضمن مجموعة المهام التي تسمى "دورة مشاركة المتطوعين" بعض الإجراءات بخصوص ما يلي: التخطيط للعمل وتصميم مواصفات شاغل الوظيفة والتعيين وانتقاء الموظفين والتوجيه والتدريب وتحديد المستويات الوظيفية والإشراف والتقدير وإدارة الأداء والانضباط والفصل من العمل وتقييم البرنامج. في البرامج الحالية التي تدور حول المتطوعين المحليين، عادة ما تكون الأنشطة المتعلقة بإيجاد المتطوعين والإبقاء عليهم أنشطة رسمية. ومع ذلك، يمكن للمنظمة الحكيمة تقديم توجيهات في برامجها حول بعض الأنظمة الأساسية التي من شأنها مساعدة المجموعات المحلية على تعبئة وتنظيم مشاركة المتطوعين بطريقة آمنة ومنتجة ومُرضية.

كيف تعمل برامج الأنشطة المحلية أو الإقليمية في هذا الصدد؟ أين المخاطر؟

هل ينظر شخص ما في المخاطر والمسؤوليات ذات الصلة بالخدمة التطوعية أو العمل التطوعي قبل استقطاب المتطوعين؟

هل توجد هناك مواصفات خطية معينة لكل وظيفية؟ هل يتم تحديثها بانتظام؟ هل توجد مدونات لقواعد السلوك والحدود ونسخ احتياطية منها؟ وهل يتم إبلاغ المتطوعين بها بوضوح لضمان عدم التورط في مشاكل مع رؤساءهم؟

هل يتم انتقاء المتطوعين بشكل مناسب لكل وظيفة؟ أما بالنسبة للمتطوعين الذين لا يتوافر فيهم الحد الأدنى من المتطلبات أو المتطوعين غير المناسبين: هل يتم استبعادهم؟

هل يتلقى جميع المتطوعين التوجيه اللازم نحو المنظمة والتدريب اللازم لإكمال مهامهم بأمان؟

هل يخضع المتطوعون للإشراف الملائم؟ هل يقوم شخص ما بالتحقيق الداخلي معهم على نحو متكرر بما فيه الكفاية؟ هل هم مطالبون بإصدار تقارير عن أنشطتهم؟

هل يوجد نظام لطلب واستيضاح التعليقات بشأن أداء المتطوعين؟ هل هناك أي شخص يقوم بالتواصل مع العميل أو عائلة العميل للتأكد من أن المتطوع يقدم خدمات مناسبة ومقبولة؟

هل تحتفظ المنظمة بالحق في مطالبة المتطوع بالتوقف عن التطوع؟ هل يتم إبلاغ المتطوعين بذلك مسبقاً؟ هل يعرف أي شخص في المنظمة كيفية القيام بذلك بشكل مهني محترم وقانوني؟

هل توجد نظم معلومات وتتبع في برنامج المتطوعين؟ هل يتم توثيقها بشكل كافي حتى تتمكن المنظمة من إثبات جهودها والدفاع عن نفسها في حالة وجود أي نوع من الإجراءات القانونية ضدها؟ هل هناك سياسات لدى المنظمة لتوجيه توزيع القوى العاملة المتطوعة (مثل "التعيين" والمكافآت والميزانية والانضباط والفصل من العمل وما إلى ذلك) وكذلك كافة الأنشطة التي يقوم بها المتطوعون؟ هل جميع السياسات مكتوبة وهل يتم إبلاغ المتطوعين بها؟ هل يتم فرضها؟ هل تتسق مع مهمة المنظمة وقيمها؟ هل تتماشى مع جميع التشريعات ذات الصلة؟ هل تتم مراجعتها بانتظام وتحديثها كلما تطلب الأمر؟ هل هناك ما يكفي من موظفي إدارة برامج المتطوعين المتميزين للتخطيط للأنشطة التطوعية وتسييرها والإشراف عليها ومراقبتها وكذلك تكاليف مشاركة المتطوعين (مثل موارد التدريب الكافية والمواد والتجهيزات المناسبة وتدريب الموظفين على كيفية العمل بفعالية مع المتطوعين)؟ هل توجد تغطية تأمينية بما فيه الكفاية لحماية المتطوعين أنفسهم وكذلك حماية الأشخاص الذين يعملون معهم ومع المنظمة؟ أخرى:	

7. الموارد المادية عليك مراجعة جميع الوثائق المتعلقة بالمتطوعين والتي لها تأثير على وضع أنظمة التحكم بما يقوم به المتطوعون من أجل المنظمة وعليك التفكير في العمليات والفعاليات وأنشطة البحث عن تمويل وخدمات العملاء، حيث تُطرح بعض الأمثلة في هذا الصدد: نماذج الاتصال أو إعداد التقارير والأنظمة ومخططات سير العمل والتسلسل الهرمي خطط الطوارئ نماذج التبليغ عن الحوادث التنازلات والموافقات المسبقة واتفاقيات إبراء الذمة نماذج تسجيل المتطوعين أو المشاركين مقابلات لاختيار المتطوعين أو نماذج التحقق المرجعية عقود نموذجية مع موردين آخرين أو مقدمي خدمات المرافق أو البائعين أو غيرهم من الشركاء نماذج تقييم العملاء ونماذج قروض التجهيزات اتفاقيات الخدمة (عندما يعمل المتطوعون مع العملاء) مواصفات وظائف المتطوعين أو المواد التدريبية أو عقود الوكالة التطوعية التي تعين حدود وظائف المتطوعين مدونات السلوك أو غيرها من الوثائق التي قد تساعد في تحديد سلوك المتطوعين المناسب/ غير المناسب عينة من دليل السياسات وكتيبات المتطوعين وأدلة تشغيل فروع المنظمة كتيبات التخطيط للفعاليات توجيهات الإدارة المالية لعمليات البرنامج ونماذج تتبع الأموال من فعاليات جمع التبرعات	
8. أخرى:	

قم بالدعوة لمشاركة الآخرين ممن يترددون على أروقة قسم المتطوعين ومن لديهم أدوار ومسؤوليات مختلفة في برامج المتطوعين، ثم اطلب ملاحظات أولئك الذين ليسوا على دراية كاملة بعمل المنظمة وسوف يلاحظون أشياء مختلفة.

قم بمراجعة كل من العمليات والفعاليات الحالية والسابقة، بالإضافة إلى أدلة السياسات والإجراءات والموظفين والتشغيل الحالية. ينبغي أن يتوافق هذا العمل مع جميع التشريعات واللوائح والقوانين واتفاقيات الترخيص ذات الصلة وما إلى ذلك، حيث يتعين النظر في هذا العمل من منظور المخاطر والأخطار.

قم باستعراض كل جانب من جوانب تقديم الخدمة وجميع الأوصاف الوظيفية وتقسيمها في شكل أجزاء وبعد ذلك، قم بدراسة ما قد يحدث من أخطاء في تلك الأجزاء والخطوات والوظائف المختلفة.

قم بإرسال القائمين على تحديد المخاطر لمواقع العمل التطوعي واطلب منهم التجول في المبنى ومحاولة تحديد المخاطر والأخطار، مع الأخذ في الاعتبار سلامة بيئة العمل وظروف العمل. ينبغي فحص التجهيزات والمباني واحترام العلاقات بين الموظفين والعاملين. تتضمن الأسئلة التي ينبغي طرحها ما يلي:

- هل يعرف الناس أماكن مخارج الطوارئ؟
- هل يعرف الناس أماكن تواجد طفايات الحريق؟
- هل يعرف الناس أماكن وجود إمدادات الإسعافات الأولية؟
- هل يعرف الناس من يتصلون بهم في حالة الطوارئ؟
- هل يعرف الناس ما هي الأولويات المرغوب فيها دائماً في حالة وجود تهديد أو كارثة (على سبيل المثال: سلامة الأشخاص في مقدمة الأولويات)؟
- هل يعرف المتطوعون أن لهم الحق في حماية أنفسهم والآخرين عندما يكونون في خطر وأنهم يعرفون حدود سلطتهم؟

حاول أن تتخيل الوضع في حالات الطوارئ واسأل نفسك: «ما العمل الذي ينبغي القيام به في تلك الحالات ومن هو الشخص المفروض عليه القيام بذلك العمل؟»

تُعتبر سجلات السلامة ومطالبات تعويض العمال وتقارير وقوع الحوادث الخطيرة بمثابة مصادر

جيدة لمعرفة الأخطار السابقة التي قد تحتاج إلى مزيد من الاهتمام.

من شأن هذه التقنيات أن تساعد في عمل قائمة بالمخاطر الرئيسية وفي هذه المرحلة، يتم تسجيل جميع المخاطر في تلك القائمة، حتى المخاطر التي يتم تقييمها حاليًا على أنها «تحت السيطرة».

الخطوة 2: تصنيف المخاطر وترتيبها حسب الأولوية

عادةً ما تؤدي عمليات تحديد المخاطر إلى مخاطر أكثر مما تستطيع المنظمة مجابهته في أي وقت. والواقع أن قائمة المخاطر قد لا تكون عمل شاق فحسب، بل قد تكون صعبة جداً. لذلك، من المهم لفريق إدارة المخاطر المضي قدما دون تأخير إلى الخطوة الثانية في عملية إدارة المخاطر والتي تنطوي على تصنيف المخاطر وترتيب أولوياتها في القائمة الرئيسية، حيث أن الهدف من ذلك هو تحديد المخاطر الطارئة والتي تتطلب اهتمامًا فوريًا وكذلك ترتيب المخاطر الأخرى حسب مدى كونها طارئة. يمكن التقليل من الشعور بالقلق من خلال التركيز على عدد يسير من المخاطر الطارئة، حيث يتيح ترتيب أولويات المخاطر لفريق إدارة المخاطر العمل بشكل منهجي، مع مراعاة المخاطر الأكثر إلحاحًا في أي وقت معين.

تتحقق الخطوة رقم 2 من خلال تطبيق سؤالين مهمين على كل خطر من المخاطر المدرجة في القائمة، وهما على وجه التحديد:

1. **احتمالية الوقوع:** ما هي احتمالية وقوع هذا الخطر في شكل خسارة أو ضرر فعلي؟
2. **حجم الضرر:** إذا تحقق الخطر بالفعل، ما مدى خطورة النتائج الوخيمة؟

يمكن التطرق بشكل كامل لكل سؤال من تلك الأسئلة في الفقرات التالية.

احتمالية وقوع الخطر:

ضع في اعتبارك احتمالية وقوع الخطر في شكل خسارة أو ضرر الفعلي ولذلك، ينبغي أن تكون حدود التخطيط لهذا المسألة محدودة المدة ربما من خمس إلى سبع سنوات، وهذا يعني التفكير في مدى

احتمالية أن يصبح هذا الخطر حقيقة في السنوات الخمس إلى السبع القادمة؟ ليس الهدف من ذلك دقة الإحصائيات ولذلك، يوصى بمقياس من ثلاث نقاط متدرجة كما يلي:

1 – احتمال ضعيف لوقوع الخطر: قد يكون الخطر نادراً أو لم يحدث أو غير عادي للغاية، أو من غير المحتمل أن يقع في شكل ضرر أو خسارة أو تحميل المسؤولية، ولكن ليس من المستبعد حدوثه.

2 – احتمال متوسط: يعني حدوث الخطر ولكن بشكل غير متكرر، ومن المحتمل إلى حد ما أن يتحول هذا الخطر إلى ضرر أو خسارة أو تحميل مسؤولية.

3 – احتمال عالي: يعني أنه خطر متكرر أو احتمال كبير أن يتحول إلى ضرر أو خسارة أو مسؤولية ولذلك، ينبغي توقع الأحداث المستقبلية.

عليك أن تأخذ بعين الاعتبار ما هو معروف عن كل خطر والظروف المحيطة به، وعليك المداومة على دراسة الأحداث السابقة في محيط بيئة عملك وفي أي مكان آخر.

تقييم احتمالية وقوع المخاطر فيما يتعلق باستراتيجيات تخفيف المخاطر الحالية

عليك تقييم المخاطر في سياق تقنيات إدارة المخاطر الموجودة بالفعل – الاستراتيجيات والظروف التي تقلل من احتمالية حدوثها. على سبيل المثال: يُعد استخدام منشار كهربائي نشاطًا خطيرًا ولكن عند صيانة الجهاز جيدًا من جانب متعهد البناء الماهر، يقل خطر الإصابة بشكل كبير. تعزز عمليات الفحص العشوائي والإشراف الشامل من الامتثال للسياسات والإجراءات ويعمل التدريب الجيد على التقليل من احتمالية عدم امتثال المتطوع لمعايير الأداء.

قم بعمل تصنيف لكل خطر على حدة (سواء كان مستوى حدوثه منخفضاً أو متوسطاً أو عالياً). يمكنك استخدام 14 – 3 لتحليل النتائج التي تحصل عليها.

الشكل ١٤–٣: ورقة عمل تقييم المخاطر

رقم تعريف الخطر	الخطر	احتمالية الحدوث *	حجم الضرر *	التعليقات
* التصنيف على المقياس إما منخفض أو متوسط أو مرتفع.				

يسمح عمود "التعليقات" في ورقة عمل تقييم المخاطر للفريق بتسجيل معلومات إضافية أو الأساس المنطقي لتقييم احتمالية حدوث المخاطر. يمكن تقييم احتمالية الحدوث من قبل فريق إدارة المخاطر ككل أو بشكل فردي من قبل أعضاء الفريق الذين يجتمعون بعد ذلك كمجموعة لمناقشة تقييماتهم. يجوز للجنة، في أي مرحلة في مراحل عملية إدارة المخاطر، أن تقرر دعوة الآخرين الذين يشاركون بشكل مباشر في النشاط أو الوضع قيد المراجعة.

عليك أن تدرك أنه لا توجد معدلات مرجحة بشكل مطلق من حيث حدوث المخاطر؛ لأن ما قد تعتبره بعض البرامج بأنه خطر متكرر قد يراه برنامج آخر على أنه جزء طبيعي من ممارسة الأعمال التجارية وفي مستويات مقبولة وبالتالي، لا يمكن تحمله في الحالة الأولى بدون اتخاذ أي إجراء من إجراءات الحد منه والتقليل من مداه. ومع ذلك، فإن المخاطر التي تنطوي على احتمالية حدوث عالية أو متوسطة ستحتاج إلى صورة من صورة التصدي للسيطرة على المخاطر، حيث أنه إذا كانت المخاطر موجودة بالفعل ولكن من غير المرجح أن تحدث، فقد لا تتطلب في البداية مزيدًا من الاهتمام وقد يميل الفريق إلى استبعادها من الأولويات باعتبارها مخاطر لا تستدعي القلق. ومع ذلك وفي حالة المخاطر المصنفة على أن احتمال وقوعها ضعيف، ينبغي مراجعتها من منظور تقييم المخاطر الثاني قبل استبعادها.

حجم الضرر

بالنسبة لكل خطر من المخاطر المدرجة في القائمة الرئيسية، قم بتقييم حجم/ جسامة الضرر الناتج في حالة وقوع الخطر وعليك طرح أسئلة مثل:

- ما مدى خطورة/ جسامة الإصابات أو الخسائر أو الضرر؟
- كم عدد الأشخاص الممكن تعرضهم لمثل تلك المخاطر؟
- هل ينبغي توقع عواقب ثانوية مثل الدعاوى القضائية أو الإضرار بالسمعة؟
- هل العواقب المحتملة بمثابة أمر ينبغي على المنظمة الانتباه إليه أم يمكنها التعايش معه؟

يوصى باستخدام مقياس من ثلاث نقاط متدرجة لتصنيف العواقب كما يلي:

1. **عواقب ضئيلة الجسامة:** تعني العواقب غير المهمة والتي يمكن التعافي من ضررها بسهولة، على سبيل المثال: الإصابات الطفيفة أو الخسائر المالية البسيطة.
2. **عواقب متوسطة الجسامة:** تعني العواقب الشديدة ولكنها في ذاتها عواقب غير مهلكة، على سبيل المثال: الإصابات الشخصية الكبيرة أو الخسائر المالية الملموسة أو تلف الممتلكات أو وجود بعض التغطية الإعلامية الممكنة.
3. **عواقب عالية الجسامة:** يعني أن العواقب وخيمة ومن المحتمل أن تهدد قدرة المنظمة على التعافي منها (على سبيل المثال: خسائر الأرواح أو الخسائر المالية الكبيرة أو تلف الممتلكات الكارثي أو فقدان ثقة الجمهور بشكل لا يمكن تداركه).

تقييم حجم الضرر فيما يتعلق باستراتيجيات تخفيف المخاطر الحالية

عند تقييم حجم الضرر، ينبغي مراعاة الاستراتيجيات الحد من الضرر الحالي، على سبيل المثال:

- قد يتعرض المتطوعون من مستخدمي المناشير المجنزرة لإصابات، ولكنهم يرتدون معدات واقية خاصة تقلل إلى حد كبير من خطورة الإصابة.
- قم بوضع استراتيجيات الكشف عن سوء الاستخدام والإبلاغ عن حالات سوء الاستخدام؛ لضمان الإفصاح عن السلوكيات غير الملائمة والتعامل معها على الفور.

- يقوم المتطوعون الذين يقومون بزيارات منزلية بالاتصال بالجهات المختصة لتسجيل الزيارة الوشيكة، بما في ذلك وقت انتهاء الزيارة ويقوم المراقب المعين على الفور بالإبلاغ عن عدم التواصل مع السلطات المختصة.
- يتم تحديد مرافق الخدمات الطبية الطارئة وإبلاغ المتطوعين بها طوال مرحلة البحث عن التبرعات، مما يسرع من الاستجابة الطبية.
- لابد من وضع بروتوكولات للإخلاء والتواصل والاستجابة في حالات الأزمات، على أن تكون تلك البروتوكولات جاهزة للبدء الفوري حسب الحاجة، حيث يتم تحديد القادة وتعريفهم بأدوارهم وإجراء التدريبات حسب الحاجة.

قم بعمل تصنيف لكل خطر على حدة (سواء كان مستوى حدوثه منخفضاً أو متوسطاً أو عالياً). يمكنك استخدام الشكل 14 – 3 لتحليل النتائج التي تحصل عليها.

تحديد الأولويات النسبية

عندما يتم تقييم احتمالية حدوث الضرر وتحديد حجمه، يبدأ الفريق في عمل تصنيفات الأولوية النسبية، حيث يتم حساب مستوى الحاجة الملحة للتعامل مع كل خطر. يشير المستوى العالي من وجود الخطر إلى الحاجة إلى اتخاذ إجراءات فورية، كما ينبغي ترقب حدوث مخاطر من النوع الأقل جسامة. يمكن أن يكون تحديد الأولويات مفيدًا جدًا للمنظمة التي تواجه قرارات بشأن كيفية تخصيص موارد إدارة المخاطر النادرة وهذا بدوره يحدد قائمة "المهام" لإدارة المخاطر في المستقبل القريب.

تُعتبر خريطة أولوية المخاطر في الشكل 14 – 4 بمثابة أداة سهلة ومفيدة من أجل حساب وعرض مدى كون المخاطر طارئة نسبياً وبدورها، توفر تلك الخريطة طريقة سريعة؛ لتشديد القبضة على احتمالية حدوث الضرر وعمل تقييم لحجم الضرر وتمثيل معدلات تلك الأضرار في عرض مرئي واحد.

الشكل ١٤-٤: خريطة أولويات المخاطر

احتمالية الحدوث	مرتفع	أ	ب	ج
	متوسط	د	هـ	و
	منخفض	ز	ح	ط
		منخفض	متوسط	مرتفع
		حجم الضرر		

ليست حاجة ملحة	ذات أولوية ثالثة	ذات أولوية ثالثة	حاجة ملحة
مقياس إلحاح الحاجة			

خريطة أولويات المخاطر عبارة عن مصفوفة ذات اتجاهين، يمثل فيها العمود الرأسي احتمال حدوث المخاطر على مقياس متدرج من ثلاث نقاط، ويمثل العمود الأفقي حجم الضرر على مقياس من متدرج من ثلاث نقاط أيضا. لإكمال المصفوفة، قم بوضع الرقم التعريفي لكل خطر في المربع الذي يمثل الاحتمال النسبي لحدوث الضرر وحجمه. يتم رسم خطوط أعلى الخريطة لتمثيل المخاطر محتملة الحدوث ويتم رسم خطوط أسفل الخريطة للمخاطر التي يكون احتمال حدوثها أقل ويتم على يمين الخريطة رسم خطوط للمخاطر التي من المحتمل أن تتسبب في ضرر كبير ويتم على يسار الخريطة رسم خطوط للمخاطر التي من المحتمل أن تتسبب في الحد الأدنى من الضرر.

يمثل كل مربع من المربعات التسعة في خريطة أولوية المخاطر مزيجًا فريدًا من احتمالية حدوث الضرر وحجمه. وحيث أن الظروف تختلف من مكان لآخر ومن وقت لآخر، فإن ما يلي هو ترتيب مقترح يتم فيه معالجة المخاطر بناءً على وضعها على الخريطة:

1. الأولوية الأولى: إجراء عاجل: المربع ت.
2. الأولوية الثانية: في أقرب وقت ممكن: المربعات ح & ب & ج.

3. الأولوية الثالثة: العمل عندما يسمح الوقت: المربعات أ & ذ & ث & د.
4. الأولوية الرابعة: غير طارئ: المربع خ (ربما تم حذفه بالفعل من القائمة).

الخطوة 3: وضع وتنفيذ تدابير السيطرة على المخاطر

توجد مجموعة واسعة من آليات السيطرة على المخاطر. يتم تخفيف بعض المخاطر بشكل مرضٍ من خلال استراتيجية واحدة فقط وهي مزيج من استراتيجيات السيطرة على المخاطر والتي تحقق عادةً أفضل النتائج. تتضمن عملية الاختيار الموصى بها طرح الأفكار الإبداعية لمجموعة واسعة من الاستراتيجيات واتخاذ القرارات بشأن التنفيذ فقط بعد إدراج جميع الخيارات الواضحة والنظر فيها. راجع قسم "إدارة المخاطر من خلال دورة مشاركة المتطوعين" لاحقًا في هذا الفصل لمعرفة مجموعة واسعة من استراتيجيات السيطرة على في المخاطر في إدارة برنامج المتطوعين. فيما يلي أربعة منهجيات واسعة النطاق للسيطرة على المخاطر:

إيقاف النشاط

يتم السيطرة على بعض المخاطر بشكل أفضل عن طريق التوقف عن النشاط الذي يؤدي إلى المخاطر أو التوقف عن المشاركة فيه. قد يبدو هذا كحل جذري ولكنه لا يعني بالضرورة إلغاء الخدمة أو سحب المتطوعين من الخدمة أو إغلاق أبواب المنظمة، حيث قد يكون إيقاف النشاط بمعنى إنهاء إجراء أو وظيفة معينة في منطقة خدمة أكبر أو وظيفة إدارية، على سبيل المثال:

- لا يُسمح للأطفال بقضاء وقت طويل برفقة شخص واحد فقط في مكان معزول، حيث تم إلغاء نظام الأنشطة الليلية وتم وضع طرق بديلة لغرس أهداف النشاط الملغي.
- مراجعة نموذج طلب التطوع للامتثال لتشريعات حقوق الإنسان.
- تحسين معايير أهلية العميل بما يسمح برفض الخدمة لأي عميل يشكل خطرًا على الموظفين والمتطوعين.

قد يعني إيقاف النشاط تأجيله إلى وقت أو مكان أكثر أمانًا، على سبيل المثال:

- تأجيل النزهة عندما تبدأ العاصفة أو إلغاء رحلة التزلج في وجود أمطار ثلجية متجمدة.
- الانتظار حتى يأتي المرشد الثاني للمخيم قبل البدء في إجراءات فحص الخيام بعد إطفاء الأنوار.
- بعد تلف الشجرة في الفناء من جراء عاصفة ما، يظل جميع الأفراد والعملاء في الداخل لإزالة الحطام بعيدًا؛ وتقدير مدى ثبات ما تبقى.
- لقاء معلمي محو أمية البالغين بطلابهم في المكتبة العامة.

قد يعني إيقاف النشاط إلغاء مهمة تمثل خطورة كبيرة وترك باقي المهام قيد العمل ضمن حدود تحمل المخاطر، على سبيل المثال:

- لا يشارك متطوعو رعاية التخفيف من الألم في شؤون العملاء المالية.
- يحظر على الزوار المألوفين توجيه عملائهم.
- يقدم متطوعو الاستجابة للأزمات الدعم والإحالة، لكنهم لا يقدمون الاستشارات أو النصائح.

قد يتم، من وقت لآخر، تصنيف وظيفة متطوع ما أو خدمة أو نشاط معين على أنه أمر خطير للغاية لا يمكن تحمله. عندما يستدعي حجم الخطر إيقاف النشاط، لا ينبغي تجنب العمل الجذري.

تقليل احتمالية حدوث المخاطر

للحد من المخاطر، يتضمن هذا النهج مجموعة واسعة من الاستراتيجيات الممكنة التي يمكن أن تقلل من احتمالية حدوث خطر الخسارة أو الضرر الفعلي. تدور هذه الخطوة في جوهرها حول الوقاية من المخاطر: على سبيل المثال:

- تغيير الإجراءات وتحديث المعدات وتنفيذ قواعد جديدة ووضع حدود إضافية للإبقاء على المتطوعين في وضع آمن.
- الانتباه جيدًا لمتطلبات الموظفين وزيادة الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة لتولي وظيفة معينة وتحسين بروتوكولات انتقاء الموظفين وفقاً للبروتوكولات الصادرة مؤخراً.
- تعيين حراس الأمن أو مسئولي أمن خارج أوقات العمل لتأمين فعاليات جمع التبرعات التي تكون

فيها الكثير من الأموال حاضرة (على سبيل المثال: أماكن ألعاب البنغو (صالات ألعاب الحظ) أو الكرنفالات أو مسيرات جمع التبرعات أو ماراثونات الدرجات الهوائية أو الأعمال الخيرية في مباني المتنزهات الترفيهية).

- اطلب من الموظفين، بدلاً من المتطوعين، تغذية هؤلاء المرضى المعرضين لخطر الاختناق.
- الإصرار على النشاط التطوعي فقط في الموقع أو في وجود آخرين فقط.
- زيادة التدريب والإشراف على المتطوعين.
- إبعاد ألواح التزلج من صناديق المعدات في البرنامج اللامنهجية.
- تركيب الدرابزين على جميع السلالم وتركيب المقابض في جميع الحمامات.
- نقل صندوق المصروفات النثرية من الرف في المكتب الرئيسي وإغلاقه في خزنة لها مفتاحان مع شخصين فقط.
- تقسيم قواعد البيانات وإنشاء نظام كلمة مرور لتقييد الوصول إلى سجلات المؤسسة الحساسة أو الحيوية.

فيما يلي قائمة مرجعية سريعة للتفكير في تخفيف المخاطر.

هناك أربعة أمور للقضاء على المخاطر وهي:

1. الوضع: هل هناك ثمة تغييرات في وضع المتطوعين، بحيث يمكن اتخاذها لمنع الضرر أو الحد منه؟
2. الشخص: هل هناك تغييرات تتعلق بالشخص في منصبه أو بالموظفين المكملين للبرنامج، بحيث يمكن اتخاذها لمنع الضرر أو الحد منه؟
3. البيئة المادية: هل هناك ثمة تعديلات على البيئة التي يحدث فيها الموقف، بحيث يمكن اتخاذها لمنع الضرر أو الحد منه؟
4. إدارة الأداء: هل من الممكن الإشراف أو الدعم أو العمل عن كثب مع المتطوعين بطريقة تعزز الوقاية من الضرر؟

في الواقع، من المستحيل عمليًا التخلص من جميع المخاطر ولكن هذه الخطوة في نموذج إدارة المخاطر تشجع النظر في جميع الآليات المعقولة التي تقلل من احتمال الخسارة أو الإصابة أو المساءلة.

تحجيم الضرر

حتى إذا كانت هناك حالات يتم فيها تنفيذ جميع الآليات المعقولة للتخلص من المخاطر، فإنه من المحتمل أن يظل قدر من المخاطر موجودًا. توجه منهجية السيطرة على المخاطر التالي الانتباه إلى تقليل درجة الضرر الذي قد ينتج إذا تحققت المخاطر بالفعل، على سبيل المثال:

- تدريب موظفي ومتطوعي البحث عن تمويل/ تبرعات بدقة: إذا كانت الفعالية عرضة للسرقة، فإن البروتوكول يسمح "بأخذ ما هو رخيص" للحفاظ على المتطوعين.
- الإصرار على استخدام الملابس الواقية والمعدات الخاصة والأحذية الواقية والنظارات الواقية وما إلى ذلك، كلما تطلب الأمر.
- تركيب كاشفات دخان حساسة للغاية في جميع أنحاء المنشأة.
- عدم الاحتفاظ بأكثر من 50 دولارًا في صندوق المصروفات النثرية في أي وقت؛ لأنه في حالة السرقة، تكون الخسارة ضئيلة.
- الاحتفاظ بالملفات التفصيلية بشأن جميع مداولات إدارة المخاطر والاحتفاظ بسياسات وإجراءات المؤسسة في حالة تحديث مستمر؛ إذا ظهر إجراء قانوني ضد المنظمة، يكون لديها دليل ملموس على كل ما حاولت القيام به للسيطرة على المخاطر ومنع الضرر.
- تخصيص المسؤوليات بطريقة يتم فيها تكليف – فقط – الموظفين والمتطوعين الذين يتسمون بالهدوء والاستقرار والموثوقية بتولي مهام الاستجابة الأولى في حالة وقوع كارثة.
- القيام بشكل منتظم ومتكرر بعمل نسخة احتياطية من جميع البيانات الحساسة والحيوية، بحيث لا يتم ضياع سوى القليل منها في حالة انقطاع التيار الكهربائي أو الحريق أو الفيضانات أو غيرها من المخاطر.
- تطبيق نظام مراجعة الأداء الذي يدعم الكشف المبكر عن الأخطاء أو الأداء دون المستوى.
- القيام بإعداد خطة الاستجابة للكوارث، بما في ذلك على سبيل المثال: تسلسل القيادات في حالة

الطوارئ وخطة الإخلاء واستراتيجية الاتصال في حالة الأزمات واستخلاص معلومات عن الضغوط الناجمة عن الحوادث الخطيرة.

نقل المسؤولية

تواجه أعداد متزايدة من المنظمات الخيرية في جميع أنحاء الولايات المتحدة إجراءات قانونية بسبب الحوادث والإصابات وسوء المعاملة ومزاعم الإهمال التي تتبعها عادةً، وكذلك مؤخراً تواجه معظم المنظمات الخيرية في كندا وخارجها نفس الأمر. عندما يتم النظر في جميع استراتيجيات الحد من المخاطر الأخرى وبذل أقصي الجهود المعقولة للحد من المخاطر وتقليل الضرر، وعندما تعتقد المنظمة أنها قد أوفت بالتزاماتها الأخلاقية وأوفت بواجبها في الرعاية، فإنه من المناسب أن تتطرق المنظمة إلى مسؤوليتها الخاصة فيما يتعلق بعملياتها. ومع ذلك، يُلاحظ أنه لا يوجد مبرر قانوني أو أخلاقي لتحديد المخاطر ثم الانتقال مباشرة إلى الحد من المساءلة/ المسؤولية، لأنه حينها يكون هناك تجاوز لجميع محاولات الوقاية والسيطرة. ينبغي عمل كل ما هو معقول لمنع الضرر وتقليله قبل تكريس الاهتمام والموارد لتقليل المسؤولية.

هذا بدوره لا يعني أن المنظمات المسؤولة ليست ملزمة بالانحياز تجاه مسؤوليتها الخاصة. على العكس من ذلك، تلك المنهجية الرابعة (نقل المسؤولية) توجه المنظمة إلى نقل المسؤولية المتبقية إلى طرف آخر. تتضمن اقتراحات نقل المسؤولية ما يلي:

- توقيع وتطبيق مذكرات الاتفاق مع الشركاء والمتعاونين والتي تحدد من يكون المسؤول وما هي مسؤوليته.
- تنفيذ اتفاقات وتنازلات لإخلاء المسئولية.
- التعاقد على الأنشطة الأكثر خطورة مع أي منظمة أو شركة مؤهلة أو مستعدة بشكل أفضل أو مع أي منظمة أو شركة متخصصة في هذا المجال – قم بنقل العميل المريض حقًا بواسطة سيارة إسعاف وليس عن طريق سائق متطوع أو قم بتكليف شركة نقل عندما تنتقل الوكالة.

- بحث احتياجات التأمين والبحث عن أنواع التأمين واستشارة مستشار التأمين بشأن متطلبات التأمين وشراء الأدوات الموصى بها ومراجعة العمليات واحتياجات التأمين المتغيرة سنويا.
- تنفيذ عملية استدعاء عندما يطلب المتطوعون الذين يواجهون حالة من عدم اليقين أثناء مهمتهم المشورة والتوجيه، مما ينقل جزءًا كبيرًا من المسؤولية بشكل فعال إلى المنظمة.
- التأكد من الإبلاغ عن المخاطر والتعرض للموظفين المشرفين وقادة المؤسسات إلى جانب إبلاغ مجلس الإدارة عن المخاطر الكبيرة بشكل روتيني؛ وهذا بدوره ينقل المسؤولية إلى من هم في قمة التسلسل الهرمي في المنظمة إلى جانب مخاطر التعرض التي تقع على أعلى مستويات القيادة التنظيمية.

إن المذكرات واستخلاص المعلومات التي تحدد المخاطر والإجراءات الموصى بها تشكل سلسلة من الأدلة على العناية الواجبة في التعامل مع المخاطر في جميع أنحاء المنظمة.

عندما تنقل منظمة مسؤولية ما إلى الغير، عليها أن تفعل ذلك بشكل مسؤول، إذ ينبغي التأكد من أن الكيان أو الفرد الآخر يتم اختياره أو السماح له أو تأمينه أو الارتباط مع بعقد أو اتفاقية ملائم لهذا الغرض.

إدارة المخاطر من خلال دورة مشاركة المتطوعين

فيما يلي قائمة بنصائح إدارة المخاطر المصممة خصيصاً لمتابعة دورة مشاركة المتطوعين (غراف، 2003). معظم هذه النصائح لإدارة المخاطر هي بسهولة ممارسات جيدة لإدارة المتطوعين.

إدارة المتطوعين

التخطيط

- التفكير فيما سيطلب من المتطوعين القيام به في الجزء أو القسم أو البرنامج أو الوكالة: كيف سيكون تفاعل عملهم مع عمل الموظفين بأجر؟
- التأكد من تخصيص موارد كافية لبرنامج المتطوعين لضمان التسيير الآمن والفعال.

◆ توظيف موظفي إدارة برنامج المتطوعين المؤهلين مهنياً الذين لديهم خبرة في تنسيق المتطوعين في مجال الأعمال في منظمتك.

◆ البحث عن القوانين الفيدرالية وقوانين الولايات والقوانين المحلية التي قد تُطبق على المتطوعين في منظمتك، على سبيل المثال: القوانين المتعلقة بالخصوصية أو الحصانة الممنوحة للمتطوع أو قوانين العمل أو حقوق الانسان أو الصحة والسلامة المهنية للعمال أو الالتزام القانوني بالإبلاغ – على وجه الخصوص – عن الجرائم المتعلقة بإساءة معاملة الأطفال أو إساءة معاملة المسنين، وما إلى ذلك. وكذلك عليك التأكد من أن جميع جوانب برنامج المتطوعين خاصتك في حالة امتثال لجميع التشريعات ذات الصلة.

تصميم مواصفات الوظيفة

◆ ضع في اعتبارك بوعي إمكانية حدوث مخاطر وأضرار وخسائر عند وضع مواصفات وظائف المتطوعين.

◆ حدد الحد الأدنى من المؤهلات لكل وظيفة تطوعية وتأكد من أنها مرتبطة مباشرة بمتطلبات الوظيفة.

◆ ضع حدودًا واضحة لجميع وظائف المتطوعين، على سبيل المثال: ما مقدار الرعاية الجسدية و/ أو الرعاية الشخصية المقبولة بالنسبة للمتطوع لتقديمها للعملاء؟ هل هناك بعض أنواع القيود التي ينبغي على المتطوعين التقيد بها في علاقاتهم مع العملاء؟ هل العلاقات الشخصية والاجتماعية و/ أو الخاصة مقبولة؟ ما هي أنواع المساعدة الداخلية المنزلية المقبولة/ غير المقبولة للمتطوعين لتقديمها للعملاء؟ هل من المقبول أن يعطي قادة مجموعات دعم المتطوعين أرقام هواتفهم وعناوينهم؟ هل من المقبول للمتطوعين البالغين، الذين التقوا بعملاء من الأطفال من خلال برامج داخلية أو عبر الإنترنت، الترتيب لعقد اجتماعات شخصية إضافية مع هؤلاء الأطفال؟

◆ وضح جميع حدود الوظيفة عند وضع مواصفات شاغل الوظيفة وقم بشرحها بالكامل في دورات تدريب المتطوعين.

◆ قم بدعم كافة حدود وظائف المتطوعين في سياسة المؤسسة ومراقبتها بانتظام من خلال الإشراف على المتطوعين.

◆ قم بمراجعة مواصفات وظائف المتطوعين بانتظام وقم بتحديد أي تغييرات في بيئة العمل أو في متطلبات شغل الوظيفة أو قدرات المتطوع أو احتياجات العميل أو الإشراف و/ أو الدعم بشأن الوظيفة التي قد ينتج عنها مخاطر جديدة أو كبيرة بعد فترة المراجعة السابقة.

◆ عند تصميم أو مراجعة وظائف المتطوعين، ضع في اعتبارك جميع الأمور التي يمكن القيام بها للحد من المخاطر الكامنة مثل: عمل المتطوعين في الموقع أو في مجموعات أو في فرق أو نقل الخدمة من خلف الأبواب المغلقة إلى بيئة أكثر عمومية أو خارج الأبواب المغلقة؛ لأنه عادة ما يكون تقليل المخاطر الكامنة في وظائف المتطوعين أسهل وأكثر فعالية من حيث التكلفة من الاختبارات المكثفة أو التدريب بشكل أكثر شمولاً.

التوظيف

◆ تأكد من أن جهود التوظيف تستهدف أنواع المتطوعين الذين يستوفون الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة.

اختيار المتطوعين

◆ لا ينبغي أبدًا أن يكون قبول المتطوعين تلقائيًا، لابد من اختيار جميع المتطوعين بعناية فائقة وفقاً لمتطلبات الوظيفة التي سيشغلها كل متطوع.

◆ عندما يكون هناك طلب كبير على الوظائف أو أن الوظيفة تنطوي على درجة أعلى من الثقة، قم باختيار المتطوعين بدقة أكبر.

◆ قم بإعداد ووضع مواصفات تلقائية بالنسبة لحالات عدم الجدارة لتولي وظائف تحتاج إلى موثوقية (على سبيل المثال: السجل الحافل بالتحرش الجنسي بالأطفال سيكون بمثابة حرمان تلقائي لأي منصب ينطوي على اتصال مباشر (وربما حتى غير مباشر) مع الأطفال وكذلك، قد تكون مخالفة قيادة السيارة في حالة سكر بمثابة استبعاد تلقائي من وظيفة سائق حافلة المخيم وما إلى ذلك).

◆ قم بوضع آليات موحدة لتقييم مدى ملاءمة المتطوعين المرشحين وتأكد من أن جميع حالات الرفض تستند بشكل واضح إلى تقييم عادل لعدم قدرة المتطوع المرشح على أداء الوظيفة على النحو المبين.

- تأكد من استيفاء جميع المتطوعين للحد الأدنى من متطلبات الوظيفة.
- لا تقلل من معايير انتقاء المتطوعين؛ لأنه يصعب العثور على المتطوعين أو سيكون من الصعب عليك وضع الشخص المناسب في المكان المناسب على الفور أو سيكون لديك عملاء على قائمة الانتظار وأيضاً، لا تتخطى أي خطوات في بروتوكول انتقاء المتطوعين عندما تسير المقابلة بشكل جيد حقًا؛ لأنك تعرف المرشح أو أن الجميع يعرفونه أو أنه والد أحد الأطفال في البرنامج.
- تأكد من أن جميع عمليات انتقاء واختيار المتطوعين متوافقة مع تشريعات حقوق الإنسان ذات الصلة.
- إذا كان سيُطلب من المتطوعين أداء عمل يتطلب مجهودًا بدنيًا كبيرًا، فقد تسأل المنظمة – على الأقل – عن القوة أو القدرة البدنية/ القدرة على التحمل في المقابلة الشخصية وعليك التأكد من أن المتطلبات المادية للوظيفة موضحة جيدًا في مواصفات شاغل الوظيفة وفي الحالات القصوى، قد تنظر المنظمة في مطالبة المتطوعين بتقديم شهادة طبية تتعلق باللياقة البدنية لأداء العمل المعني.
- عندما لا يمكن اختيار متطوعين على نفس مستوى المتطوعين الآخرين (الشباب أو المهاجرون الجدد أو ما إلى ذلك)، عليك استكمال عملية الاختيار باستخدام مصادر أخرى للمعلومات، إذ ينبغي عليك تقليل المخاطر المتعلقة بالوظيفة أو وضع المتطوع المرشح في بيئة عمل أقل خطورة أو زيادة الإشراف.
- تأكد من أن جميع الأشخاص الذين يقومون باختيار المتطوعين على دراية تامة بالتشريعات ذات الصلة وسياسة المؤسسة، لا سيما عندما يكون المتطوعون متطوعين في اختيار وانتقاء المتطوعين الآخرين.
- الاحتفاظ بسجلات دقيقة من إجراءات انتقاء المتطوعين وأساس قرارات الاختيار وحفظها في مكان آمن لمدة معقولة من الزمن، مع الأخذ في الاعتبار أن قرارات الاختيار قد يتم التظلم منها من قبل متطوع مرشح مرفوض يدعي التمييز أو التشهير أو انتهاك الخصوصية أو من قبل من يدعى ويطلب تعويض عن الإهمال في سياسة التوظيف. وعلى أي حال، قد يكون التظلم من قرارات اختيار المتطوعين لبعض الوقت في المستقبل.

التوجيه

- ينبغي توجيه جميع المتطوعين نحو رسالة المنظمة ومتطلبات وظائفهم وثقافة موقع العمل.

التدريب

- عليك تدريب جميع المتطوعين بشكل كاف على أداء مهامهم.
- ضع في اعتبارك أن تجعل جميع العناصر الهامة لبرنامج تدريب المتطوعين إلزامية وإرجاء تولي المتطوعين لوظائفهم حتى يستوفوا متطلبات التدريب الإلزامية.
- تفقد الحضور في الدورات التدريبية لضمان الامتثال للمتطلبات الإلزامية.
- فكر في مطالبة المتطوعين بالموافقة على محتوى التدريب الذي تلقوه.
- في الوظائف عالية الخطورة، ضع في اعتبارك انتقاء المتطوعين للتأكد من فهمهم لأساسيات برنامج التدريب وفهم حدود وظائفهم.
- تأكد من تحديث التدريب للمتطوعين بالنسبة للفعاليات غير العادية أو الخاصة والتي ربما لم يكونوا قد قدموا خدماتهم فيها، على سبيل المثال: الفعاليات التي تمت العام الماضي.
- قم بمراجعة برنامج تدريب المتطوعين بشكل دوري حسب كل وظيفة للتأكد من كفاية البرنامج وانتشاره وتداوله بين المتطوعين وصلته بوظائفهم.
- إذا تغيرت ظروف العمل أو احتياجات العميل أو أهداف المشروع أو أي عناصر أخرى ذات صلة بالعمل، أو حتى إذا كان الأمر الشاغل هو مرور وقت طويل على آخر دورة تدريب للمتطوعين، عليك التفكير في تقديم/ طلب عقد دروة تدريب للمتطوعين.

التعيين الوظيفي

- ينبغي على المتطوعين المحتملين أن يفهموا أن التعيين في الوظائف يخضع لتقدير المنظمة.
- ينبغي أن يكون هناك توافق جيد بين قدرات المتطوعين ومتطلبات الوظيفة.
- ينبغي مطالبة المتطوعين بتوقيع عقد وكالة تطوعية (مذكرة تفاهم أو اتفاق متبادل وما إلى ذلك) يقرون من خلاله أنهم قرأوا وفهموا ووافقوا على الامتثال لسياسات الوكالة وإجراءاتها (انظر غراف، 2003، الملحق خ – عينة من العقد).

إدارة الإشراف والأداء

◆ تذكر أنه بغض النظر عن مدى دقة اختيارك للمتطوعين، لا يزال بإمكان المتطوعين غير اللائقين أو متعمدي الضرر أن يجتازوا متطلبات الوظيفة الحالية، حيث أنه لا غنى عن الإشراف الدقيق حتى في ظل الاختيار الدقيق للمتطوعين.

◆ إعداد كتيب صغير وسهل الاستخدام للمتطوعين، على أن يكون شاملاً للقواعد الهامة وتوقعات/ حدود السلوك والأمور المحظور القيام بها ومن يتعين الاتصال به/ بهم في حالة الطوارئ.

◆ تعيين مشرف معين لكل متطوع.

◆ التأكد من قيام المشرفين بتسجيل المتطوعين بانتظام.

◆ تنفيذ نظام المراجعات العشوائية وغير المعلنة لجميع الوظائف التي يعمل فيها المتطوعون مع الفئات المعرضة للخطر في ظروف غير خاضعة للرقابة.

◆ تضمين تقييم لأداء المتطوعين في جميع برامج تقييم البرامج والفعاليات، بحيث تشير النتائج إلى المتطوعين الذين ينبغي الاحتفاظ بهم أو دعوتهم للعمل في الفعالية القادمة.

◆ التأكد من أن سياسة الانضباط وفصل المتطوعين من العمل قد تم توضيحها وتطبيقها بوضوح وتضمين أسباب واضحة لاتخاذ الإجراءات التأديبية في تلك السياسة، والتأكد من فهم المشرفين لمتطلبات التوثيق وامتثالهم لها.

◆ مراجعة نسبة الموظفين إلى نسبة المتطوعين بشكل دوري للتأكد من أن المتطوعين يتلقون ما يكفي من الإشراف والدعم.

◆ إدراك وإدارة المخاطر المتزايدة المرتبطة بالمتطوعين الذين يعملون خارج الموقع وإضافة عمليات تسجيل ودعم المتطوعين الذين يعملون خارج الموقع وإجراء عمليات اختبار عشوائي سريع وغير معلنة لمراقبة مدى ملاءمة التفاعل والامتثال للحدود والتأكد من مراجعة متلقي الخدمة أيضاً في الأوضاع عالية الخطورة.

◆ التأكد من أن تقييم البرنامج وأنظمة إدارة أداء المتطوعين تتضمن مدخلات من العملاء الذين يعمل معهم المتطوعون.

التقييم

◆ تأكد من تقييم برنامج المتطوعين بشكل منتظم وكذلك تأكد من أن نتائج برنامج التقييم متضمنة في التخطيط المستمر لبرنامج المتطوعين.

البنية التحتية لبرنامج المتطوعين

◆ قم بوضع وتنفيذ وتطبيق سياسات تنفيذية لتوجيه جميع جوانب مشاركة المتطوعين وقم بمراجعتها بانتظام واجعلها في حالة تحديث دائم.

◆ قم بوضع سياسات إضافية لتوجه سلوك المتطوعين بكافة أنواعهم، بما في ذلك على سبيل المثال: قواعد اللباس/ الزي والموثوقية والامتثال للحدود وحظر بعض السلوكيات مثل التمييز والتحرش وكذلك التحرش الجنسي واستخدام المخدرات/ الكحول أثناء أو قبل نوبة المتطوع وهكذا.

◆ تطبيق اتفاقية وكالة تطوع تحدد الالتزامات المتبادلة لكلا الطرفين.

◆ تطبيق سياسة إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة والتي تلقت مدخلات وموافقة من مجلس الإدارة.

◆ قم بإنشاء تسلسل قيادي واضح للتأكد من أن كل مستوى من مستويات صنع القرار يتم إدارته من قبل أولئك الذين يتم اختبارهم وأنهم ذو مهارات وخبرات وأنهم مصرح لهم بتولي هذا المنصب القيادي بشكل مناسب.

◆ قم بمراجعة احتياجات التأمين وشراء التغطية التأمينية اللازمة.

◆ قم باستشارة أخصائي إدارة المخاطر أو إدارة الشئون القانونية بالمقر الرئيسي للحصول على المشورة بشأن إدارة المخاطر ومسائل التأمين.

◆ فكر في أمن المباني وعلى سبيل المثال: وضع نظام لتتبع جميع مفاتيح (المباني والمكاتب وخزائن الملفات ووحدات التخزين وخزائن التموين وأماكن تخزين المواد الخطرة) ومراقبة من لديه المفاتيح واستبداله عند الضرورة عندما يترك المتطوعون المنظمة.

◆ وضع قواعد لباس/ زي المتطوعين، بحيث يضمن أن يرتدي المتطوعون ملابس ملائمة للعمل الذي سيقومون به، بما في ذلك على سبيل المثال: ملابس للفعاليات الخاصة وملابس/ زي معين لمن يتولى وظيفة في المخيمات والمطالبة بأن يرتدي المتطوعون أحذية متينة وملابس ملائمة واقية من الظروف الجوية والحشرات والتعرض لأشعة الشمس والنباتات السامة والمخاطر البيئية الأخرى.

◆ تنفيذ وتطبيق سياسة التحرش الجنسي وتدريب الموظفين والمتطوعين خاصتك على ما يشكل سلوكًا غير لائق، والتأكد من أن السياسة تنطبق على العملاء أيضًا وإبلاغ حدود تلك السلوكيات بوضوح للجميع.

◆ وضع وتنفيذ سياسة الاحتياطات العامة (الأمراض المعدية)، بحيث تشمل وتغطي جميع الموظفين والمتطوعين.

خدمة العملاء

العمل مع العملاء

◆ تحرير قيود واضحة على نوع ومدى الاتصال الجسدي/ الشخصي فيما بين المتطوعين والعملاء.

◆ إبرام عقود خدمة واضحة تحدد ما الخدمة التي سيتم تقديمها وما لن يتم تقديمها والتأكد من فهم ومعرفة كلٍ من العميل وأفراد الأسرة من ذوي الصلة لحدود وقيود العقد قبل بدء تقديم الخدمة.

◆ مراجعةً جميع بروتوكولات التوثيق وضمان تلقي المتطوعين التدريب على كيفية التسجيل وما يتم تسجيله.

◆ مراجعة وضع العملاء بشكل منتظم والتأكد من أنه لا يزال آمنًا للمتطوعين تقديم الخدمات على النحو المنصوص عليه في اتفاقية/ عقد الخدمة.

الأصول المالية وغيرها من الأصول

◆ الحد من فرص المتطوعين في التعامل مع أموال العملاء. إذا كان عمل المتطوعين ينطوي على التعامل مع أموال العملاء، عليك تنفيذ وتطبيق قيود وإجراءات التوقيع لمنع السرقة والادعاءات الخاطئة للسرقة.

◆ ينبغي بدقة اختيار وانتقاء المتطوعين الذين لديهم إمكانية الوصول إلى أموال العملاء أو المنظمات، بما في ذلك فحص صحيفة الأحوال الجنائية والمراجع وربما مراجعة مكتب المعلومات الائتمانية.

المعلومات السرية/ سرية المعلومات

◆ وضع سياسة سرية المعلومات، بحيث تحدد ما يتم تسجيله/ الاحتفاظ به وأين يتم ذلك؟ ومن يمكنه الوصول إلى السجلات؟ والغرض من ذلك ومدة الاحتفاظ بمحتويات السجلات وكيفية التخلص منها.

◆ وضع سياسة واضحة لسرية العميل وتدريب المتطوعين بدقة على الامتثال لتلك السياسة.

◆ تحذير جميع المتطوعين من أنه لا ينبغي إبعاد أي وثائق حساسة من المبنى دون إذن وأنه ينبغي عدم مراجعة أي مواد حساسة أو مناقشتها في الأماكن العامة.

المتطوعون في الفعاليات

◆ ينبغي تدريب مشرف (سواء بأجر أو بدون أجر) وتعيينه ونشره في جميع الفعاليات الخاصة؛ لضمان حصول المتطوعين الذين يتبعون الإجراءات على المواد والأجهزة التي يحتاجون إليها للقيام بعملهم وما إلى ذلك. ولابد وأن يكون المشرف مفوضاً ومزوداً (على سبيل المثال) بوسيلة انتقال وأجهزة اتصال وما إلى ذلك؛ لمتابعة حلول المشاكل التي قد يواجهها (ضمن حدود معقولة).

◆ ضع في اعتبارك أن التحولات الكبيرة في الظروف الجوية أو تأثير العواصف يمكن أن تجعل الأنشطة والإعدادات الآمنة سابقًا محفوفة بالمخاطر ومهددة للأرواح. ينبغي أن تكون هذه الاحتمالات جزءًا من سيناريوهات "ماذا لو" التي يتم مراجعتها في مرحلة تحديد المخاطر بعملية إدارة المخاطر.

◆ قبل الفعالية بوقت طويل، قم بوضع المعايير التي سيتم تطبيقها لتحديد ما إذا كان ينبغي تأجيل/ إلغاء الفعالية وتأكد من أن عملية صنع القرار لا تتأثر بحجم العمل والاستثمار والتوقعات التي تراكمت من خلال عملية التجهيز والتأكد من أن القيم الرئيسية، مثل السلامة والوقاية، تبقى محل اهتمام وتركيز شديد.

◆ قم بمراجعة واستعراض اتفاقياتك مع مجموعات الجهات الخارجية التي تساعد في فعاليات وأنشطة منظمتك: هل هناك اتفاقية خطية حول ما ستقوم به تلك المجموعات وما لن تقوم به؟ من يغطي تأمين المتطوعين في الفعالية خاصتك؟ هل تم اختيار المتطوعين وتدريبهم للقيام بهذا العمل بشكل ملائم؟ من يضع السياسات والمعايير والقواعد على من تُطبق؟ من هو المسئول عن محاسبتهم عندما يعملون لمنظمتك؟

أخرى

- وضع بروتوكول يقوم من خلاله المتطوعون بتوثيق وإبلاغ المشرفين عن أي حوادث أو ظروف غير عادية واجهوها عند إتمام مهامهم التطوعية.
- وضع ثقافة مؤسسية على نطاق المؤسسة لتشجيع ومكافأة من لديهم الوعي بالمخاطر وتحديد المخاطر والإبلاغ عنها والمشاركة النشطة في استراتيجيات السيطرة على المخاطر.
- حافظ على التواصل المتكرر مع الآخرين في منظمتك من المسؤولين عن قضايا الصحة والسلامة.
- قم بعمل وتنفيذ نظام فحص روتيني للمعدات وسلامة المركبات ومستلزمات الصحة والسلامة والإصلاح والاستبدال وإعادة التموين حسب الضرورة (pp. 182 – 190).

الخطوة 4: المراجعة

المراجعة هي الخطوة الرابعة في عملية إدارة المخاطر، إذ ينبغي أن تكون العملية مستمرة إلى جانب دمج إدارة المخاطر في أنظمة أخرى (Institute of Risk Management، 2002). ويقول "هيرمان" (Herman) إنها منهجية تهدف إلى تحديد المشكلة وحلها (Herman، 2009، p. 7). ويرى "تريمبر" و "كوستين" (Tremper and Kostin، 1993) أنه ينبغي أن تكون توجهًا لكافة وظائف إدارة البرامج التطوعية الأخرى. فيما يلي بعض المراجعات المقترحة واستراتيجيات إدارة المخاطر المستمرة:

- التأسيس لمراجعة نظام إدارة المخاطر في التقييم السنوي ومراجعة السياسات ونظم تقييم الموظفين.
- مراقبة التغييرات في التشريعات واللوائح والمعايير المجتمعية والسوابق القانونية التي قد تغير المسؤوليات أو الالتزامات على مستوى المنظمة.
- التعاقد (للصالح العام بقدر الإمكان) للحصول على خدمات محامي يوافق على مراقبة القرارات القانونية التي قد يكون لها تأثير على مستوى الرعاية.
- القيام بمراجعات سنوية للوظائف للتأكد من أن الظروف لم تتغير أو لرصد ظهور مخاطر جديدة.
- فحص جميع المعدات والمرافق بانتظام والقيام بإجراء الإصلاحات وتحديث الإجراءات وفقًا لذلك.
- النظر في فعالية استراتيجيات السيطرة على المخاطر المعمول بها حاليا. هل يجري العمل بها؟ هل المخاطر مُسيطر عليها بمستوى مقبول؟ هل المخاطر المتبقية داخل نطاق تحمل المنظمة؟

◆ القيام بإعادة تنفيذ عملية إدارة المخاطر، مع النظر إلى قوائم المخاطر ذات الأولوية الأقل على التوالي حتى يتم التعامل مع القائمة الرئيسية للمخاطر، أثناء البحث عن المخاطر الجديدة والناشئة التي تتطلب الانتباه إليها.

دعم عملية إدارة المخاطر

هناك العديد من الأمور التي يمكن للمنظمة القيام بها لدعم وتسهيل إدارة المخاطر المرتبطة بمشاركة المتطوعين. في هذا القسم، نناقش ثلاث استراتيجيات رئيسية.

خلق ثقافة الوعي بالمخاطر

إن طلب المساعدة في عملية تحديد وإدارة المخاطر أمر بالغ الأهمية للكشف المبكر عن المخاطر والسيطرة على المخاطر بشكل فعال، حيث تنطوي أفضل الممارسات على وضع ثقافة تنظيمية إيجابية تعمل على تمكين ومكافأة كل الأفراد في تحديد المخاطر وإعداد التقارير ومبادرات السيطرة على المخاطر.

كيفية خلق ثقافة الوعي بالمخاطر

التواصل: خلق الفرص للحديث عن المخاطر ومساعدة المتطوعين على فهم حقيقة أن الخطر جزء طبيعي من ممارسة الأعمال التجارية، وحثهم على إدراك المخاطر في بيئتهم اليومية وتشجيعهم على تحديد المخاطر والإبلاغ عنها في أي مكان يعمل به المتطوعون في جميع أنحاء المنظمة، والتأكد من إحساس الموظفين بالراحة عند الإبلاغ عن المخاطر المتعلقة بمشاركة المتطوعين وأبلغهم أن إدارة المخاطر تخلق بيئة عمل أكثر أمانًا للجميع.

التثقيف: تعزيز مهارات تحديد المخاطر من خلال التدريب المستمر ومؤتمرات عن حالات المخاطر ودورات أثناء الخدمة واجتماعات للإشراف ومراجعات الأداء وما إلى ذلك كذلك، مساعدة المتطوعين على استيعاب مجموعة كاملة من خيارات السيطرة على المخاطر المتاحة في منطقة عملهم، بما في

ذلك الأمور اليسيرة التي يمكن للجميع يمكن القيام به لزيادة السلامة وأيضاً، مساعدتهم على معرفة المشكلات التي ينبغي الإبلاغ عنها ومن سيقومون بإبلاغه.

التقدير: مكافأة كل من يحدد المخاطر ويبلغ عنها، إذ عليك جعل إدارة المخاطر مجالًا للكفاءة وقم بجعلها عنصراً أساسياً في نظام إدارة أداء المتطوعين وعليك أيضاً الإعلان عن نجاح الأفراد والإقرار علنًا بجهود المتطوعين ومكافأتهم لجعل مكان العمل وخدمات المنظمة أكثر أمانًا للجميع، حيث يمكن أن يصبح الاهتمام بإدارة المخاطر والأفكار الجيدة للحد من المخاطر أساسًا لجائزة سنوية تقديراً لأعمال المتطوع/ المتطوعين.

التنفيذ: يحتاج الناس إلى رؤية جهودهم وهي تحقق نتائج، لذا عليك متابعة جميع الاقتراحات وتطبيق استراتيجيات السيطرة على المخاطر وتقديم تقرير إلى القائمين على تحديد المخاطر بشأن الإجراءات التي تم اتخاذها.

العلاقة بين إدارة المخاطر ووضع السياسات والإجراءات

تُعتبر السياسات والإجراءات أموراً لا غنى عنها في جميع خطوات السيطرة على المخاطر، حيث تحدد السياسات "ما" ينبغي القيام به؛ لأنها أساس المعايير والتوقعات، ولأن تلك السياسات والإجراءات تشبه القواعد والقوانين (Graff، 1997)، تلك السياسات والإجراءات ترسم الحدود التي يجب على المتطوعين ألا يتجاوزوها، وتحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول عمله وعلى وجه التحديد: ترسم ما ينبغي القيام به في حالة حدوث مشكلة. لذلك، تعد السياسات والإجراءات بالغة الأهمية لإدارة المخاطر بصفتها وسيلة وقائية، فهي تحتل نفس القدر من الأهمية للحد من التعرض للمسؤولية؛ لأنها بمثابة دليل ملموس على كل ما قامت به المؤسسة لمحاولة تحديد المخاطر ومنع الضرر، – دليل على محاولات بذل العناية الواجبة. لمزيد من المعلومات حول السياسات، راجع الفصل السابع من كتاب المؤلف في هذا المجلد "وضع سياسة من أجل مشاركة المتطوعين".

لكننا لا نتحمل إدارة المخاطر - تخصيص موارد كافية لدعم إدارة المخاطر

هناك تكاليف باهظة ينطوي عليها تنفيذ إدارة المخاطر، حيث يرتبط معظم تلك التكاليف بالموظفين؛ لأن إدارة المخاطر يمكن أن تستغرق وقتًا طويلاً ويصعب تقدير تكلفة استراتيجيات إدارة المخاطر المتفرعة من عملية إدارة المخاطر. بالنسبة للمنظمات التي تضم عددًا قليلاً من المتطوعين أو التي تجعلهم يقومون بعمل قليل المخاطر نسبيًا، وبالنسبة للمنظمات التي لديها بالفعل العديد من المخاطر تحت السيطرة بشكل جيد، فقد تكون تكاليف تنفيذ تحسينات ثانوية لإدارة المخاطر ضئيلة نسبيًا. أما بالنسبة للمنظمات الأخرى، قد تكون التكاليف أعلى.

لسوء الحظ، لا يزال هناك العديد من مديري المؤسسات (مجالس الإدارات وكبار المسؤولين التنفيذيين) ممن لا يستوعبون حكمة وربحية الاستثمار في البنية التحتية لبرامج المتطوعين وغالبًا يكون هناك شعور في القطاع بأن العمل التطوعي هو عمل غير مدفوع الأجر وبالتالي، ينبغي أن يتم برنامج المتطوعين بدون تكلفة أيضًا. لكي نكون منصفين، أصبحت إدارة المنظمات غير الربحية معقدة ومرهقة للغاية، وأصبحت الطلبات المتزايدة والبيئة المتغيرة باستمرار والميزانيات الضئيلة هي القاعدة، لكن أصبح تفضيل المدخرات قصيرة الأجل من خلال خفض تكاليف البنية التحتية للبرنامج التطوعي (دون الفهم الكامل للمخاطر طويلة الأجل المحتملة للفواتير الضخمة والأضرار المميتة والضرر المحتمل للناس) أمر يحمل نظرة قصيرة المدى وهو غير أخلاقي أيضاً.

يقول "هيرمان" (Herman، 2009) إنه من عجائب إدارة المخاطر الفعالة أنه من المستحيل توثيق الخسائر التي تم تجنبها بسبب الجهود الاحترازية. دون محاولة الخوف، من المستحسن أن يتم التفكير من وقت لآخر في أن الخسارة أو الضرر الجسيم يمكن أن يضر بالثقة العامة للمنظمة أو يجعل عودة الأوضاع إلى طبيعتها أمراً مستحيلاً.

ينبغي أن تكون درجة المسؤولية المالية وغيرها مما تظهره المؤسسة لبرنامج المتطوعين متناسبة مع حجم المسؤولية التي تفوضها لمتطوعيها. في الوقت الحاضر، هناك العديد من المؤسسات "خارج مواكبة العصر" في هذا الصدد. هناك تشدد ولكن ينبغي الإشارة إلى أنه: إذا اعتبرت المنظمة أن تكاليف تنفيذ تقنيات إدارة المخاطر المناسبة مرتفعة للغاية، فقد تكون هذه إشارة للتفكير فيما إذا كان من الحكمة

أن تطبق المنظمة مثل هذا البرنامج التطوعي أو على الأقل ما إذا كان وضع المتطوعين في وظائف ذات خطورة كبيرة هو الحكمة التي ينبغي القيام بها، لأنه من غير المحتمل أن تعفو المحاكم عن منظمة مسؤولة عن الضرر بناءً على الدفع بأنه لم يكن بوسع المنظمة القيام بعمل جيد لإدارة المتطوعين الذين قامت بتعبئتهم للعمل.

خاتمة

قد تبدو إدارة المخاطر وكأنها تحوي الكثير من العمل ويمكن أن تكون كذلك بالفعل. تذكر أن المنظمات وموظفيها يقومون بأعمال كثيرة طوال الوقت بأي طريقة وليس بشكل منهجي. إن اتباع نموذج إدارة المخاطر الموضح في هذا الفصل يدفع المدراء إلى طرح الأسئلة الصحيحة بالترتيب السليم وإنتاج حلول إدارة المخاطر في جميع أنحاء برنامج المتطوعين وفي جميع أنحاء المنظمة.

تذكر أن عددًا قليلاً جدًا من البرامج لا ينطوي على مخاطر وأن القليل جدًا من المواقف الخطرة تتم إدارتها بآلية واحدة فقط للسيطرة على المخاطر. إن التقييم الكامل لمجموعة المخاطر التي تسود وتستمر في الظهور ومن ثم استكشاف جميع آليات الحد من المخاطر بشكل منهجي يمكن أن ينتج عنه مجموعة من الآليات المصممة بشكل صحيح لكل حالة. سوف تساعد هذه العملية المنظمات على العمل داخل نطاق تحمل المخاطر الخاصة بها. إن هذا النوع من مراجعة البرنامج الشاملة التي تتطلبها عملية إدارة المخاطر قد ينتج عنه مشاركة متطوعين أكثر إنتاجية ورضا وخدمات أكثر فعالية للعملاء والمجتمعات أيضًا.

كما أن عدم المشاركة في إدارة المخاطر لن يجعل المخاطر تختفي، حيث يؤدي عدم إدارة المخاطر أو السيطرة عليها إلى زيادة احتمال أن تتحول المخاطر إلى خسارة أو ضرر فعلي، وبالتالي تزيد من المسؤولية واحتمال التعرض لإجراءات قانونية إذا تم رفعها بالفعل ضد المنظمة.

المراجع

Cloutier، R. (2000). Legal liability and risk management in adventure tourism. Kamloops، British Columbia: Bhudak Consultants.

DeWitt، J. D. (2010). A legal handbook for nonprofit corporation volunteers (9th ed.). Retrieved from www.iciclesoftware.com/vlh7

Gammon & Grange. (2011). NonpProfit alerts. Retrieved from www.gg–law.com/CM/Publications/Nonprofit–alert–news.asp

Graff، L. L. (1997). By definition: Policies for volunteer programs. Dundas، ON: Linda Graff And Associates.

Graff، L. L. (1999). Beyond police checks: The definitive volunteer and employee screening guidebook. Dundas، Ontario: Linda Graff And Associates Inc.

Graff، L. L. (2003). Better safe. . . Risk management in volunteer programs & community service. Dundas، Ontario: Linda Graff And Associates Inc.

Graff، L. L. (2005). Best of all: The quick reference guide to effective volunteer involvement. Dundas، Ontario: Linda Graff And Associates Inc.

Herman، M. L. (2009). No surprises: Harmonizing risk and reward in volunteer management (5th ed.). Washington DC: Nonprofit Risk Management Center.

Hunter، L. (1998). Absolutely، probably، possibly، maybe. . . but what if? Edmonton، AB: LawNow. Retrieved from http://au.vlex.com/vid/probably–possibly–but–what–53659105

Institute of Risk Management. (2002). A risk management standard. Retrieved from www.theirm.org/publications/documents/ARMS_2002_IRM.pdf

Johansen، I. M. (1997). Legal issues in school volunteer programs، Part 2. Retrieved

from www.sog.unc.edu/pubs/electronicversions/slb/97sum.pdf
Miller، S. (2001) Volunteering for trouble. LawNow. August/September. Retrieved from: www.law–nonprofit.org/261–trb.htm
Oliver، B. B. (2010). Swimming with sharks and other perils of special events. Nonprofit Risk Management Center. Retrieved from www.nonprofitrisk.org/library/articles/workplace–safety0502.shtml
Risser، J.، and Herman، M. L. (2009). Managing special event risks: Ten steps to safety (2nd Edition). Washington، DC: Nonprofit Risk Management Center.
Tremper، C.، and Kostin، G. (1993). No surprises: Controlling risks in volunteer programs. Washington، DC: Nonprofit Risk Management Center.

مواقع على الشبكة العنكبوتية للحصول على معلومات حول إدارة المخاطر:

www.carters.ca/charity/php_accountID–2839955_login
hash6XlWWkTk2OQniCvA_action_change_charitylawupdate.php
www.charity–commission.gov.uk / www.iciclesoftware.com/vlh7
www.charitycentral.ca/site / www.nonprofitrisk.org
www.theirm.org/index.html / www.volunteerlawyers.org

سلسلة مقالات ممتازة مكونة من أربعة أجزاء من إنجريد م. جوهانسن بعنوان "القضايا القانونية في برامج المتطوعين بالمدرسة"، تحتوي على معلومات عامة حول القضايا القانونية المتعلقة بمشاركة المتطوعين، وهي متاحة بالروابط التالية:

الجزء الأول: www.sog.unc.edu/pubs/electronicversions/slb/slb97sp.pdf
الجزء الثاني: www.sog.unc.edu/pubs/electronicversions/slb/97sum.pdf
الجزء الثالث: www.sog.unc.edu/pubs/electronicversions/slb/wtrslb98.htm
الجزء الرابع: www.sog.unc.edu/pubs/electronicversions/slb/slb98sp1.pdf

الجزء الثالث

النتائج والتقييم

الفصل الخامس عشر : تقييم البرنامج التطوعي: سياقات ونماذج

جيفري ل. بردني (Jeffrey L. Brudney، PhD) جامعة الولاية في كليفلاند
تامارا ج. نجينا (Tamara G. Nezhina، PhD)– جامعة ديبول

لقد أصبحت أهمية المتطوعين وآثار خدماتهم التطوعية على كل من العملاء والمنظمات والمجتمع، بل وعلى المتطوعين أنفسهم مثار الكثير من النقاش والقياس. ففي ظل محدودية الموارد وتركيز المموّلين المستمر على أن المنظمات يجب أن تخضع للمساءلة فيما يتعلق بالمنح والعقود وغير ذلك من أوجه الدعم الماليل، وكذلك فيما يتعلق بالنتائج التي يتم تحقيقها من خلال تلك المبادرات. وكذلك فإن طبيعة تقييم البرامج التطوعية ذاتها قد تغيرت على مدى العقود القليلة الماضية: فبينما كان مجرد إحصاء عدد المتطوعين وعدد ساعات العمل التطوعي التي يتطوعون بها لمنظمة ما على مدى فترة زمنية معينة (كمدة عام على سبيل المثال) يعتبر تقييما كافيا، تحولت المنظمات الآن إلى طرق أكثر دقة لتقييم وتبيان مساهمات متطوعيها. والآثار المترتبة على ذلك في مجال إدارة المتطوعين لا يمكن أن تكون خافية على أحد، فقد بين "سافريت" (Safritt. 2010) أن إجراء التقييمات قد أضحت إحدى الكفايات المقبولة (بل المتوقعة) لدى مديري الموارد التطوعية (الذين يطلق عليهم أيضا مديري المتطوعين).

ويجب أن يكون الشاغل الأول لمديري الموارد التطوعية والمنظمات المضيفة هو تقييم البرامج التطوعية؛ لإشباع متطلبات أصحاب المصلحة المتعلقة بتوفير المعلومات، وأصحاب المصالح هؤلاء هم الأشخاص أو المجموعات الذين لهم مصلحة أو مساهمة – متصورة أو فعلية – في البرنامج، فالمموّلون على سبيل المثال: – وهم الأبرز من بين أصحاب المصالح – لم يعودوا يكتفون بمجرد وجود متطوعين بالمنظمة، بل باتوا يرغبون في معرفة النتائج أو النواتج أو حتى الآثار طويلة المدى لانخراطهم التطوعي. ومن جهة أخرى فأعضاء مجلس الإدارة مهتمون بمعرفة ما إذا كان قد تم توظيف كافة موارد المنظمة بما في ذلك المتطوعون توظيفا جيدا إن لم يكن أفضل توظيف على الإطلاق. وبالمثل فهناك صاحب مصلحة ثالث، ويتمثل في قيادة المنظمة وهم الآخرون متلهفون للحصول على أكبر منفعة ممكنة من البرنامج التطوعي وعلى المستوى التشغيلي فالمديرون يرغبون هم أيضا في التأكد من مساعدة المتطوعين

لإدارة كل منهم وللمنظمة ككل في تحقيق أهداف براجماتية. ومن ناحيتهم، فالمتطوعون يستمدون الحافزية من معرفة قيمة مجهوداتهم والنتائج التي يساهمون في تحقيقها للمنظمة وعملائها.

ولكن إشباع متطلبات كافة أصحاب المصلحة من خلال نفس عملية التقييم ليس بالأمر السهل. بل وقد لا يكون بالأمر القابل للتنفيذ. ولذلك فسنقدم في هذا الفصل إطارا للتقييم يساعد مدير الموارد التطوعية في فهم وإجراء أنواع مختلفة من التقييم بناء على مدى انخراط أصحاب المصلحة. واستنادا إلى أدبيات التقييم سنصف بعد ذلك كيفية تقييم العمل التطوعي من قبل المنظمات المضيفة ومن قبل عملاء تلك المنظمات، وكذلك من قبل المتطوعين أنفسهم، ومن ثم سنقدم نموذجاً إطارياً منطقياً للاسترشاد به في تقييم البرنامج التطوعي. وسنبدأ ببحث معنى وغرض التقييم.

تعريف التقييم

ينطوي التقييم على قياس أو تقدير قيمة أي مسعى أو مبادرة (Carman & Fredericks، 2008: McDavid & Hawthorne، 2006: Wholey، Hatry، & Newcomer، 2004). ومن جهة أخرى يرى الباحثون "فتزباتريك" و"ساندز" و"ورزن" (Fitzpatrick، Sanders، and Worthen 2004) أن الغرض من التقييم هو تقدير قيمة الشيء محل التقييم أيا كان "ويمكن استغلال ذلك التقييم أو تقدير القيمة في أغراض مختلفة، ولكن الغرض المركزي والأساسي هو تحديد الفائدة أو الأهمية "، وهذا الشيء محل التقييم هو غالبا محل اهتمام (Scriven، 1991). ونحن نتبنى تعريف "سكريفين" في تحقيق هدفنا المتمثل في وضع إطار لتقييم البرامج التطوعية. فمن خلال إجراء تقييم لمشاركة ومساهمة المتطوعين يحاول المقيم تقدير قيمة الجهود المتطوعين بالنسبة لمختلف أصحاب المصلحة.

وقد يجرى قياس الجهود التطوعية لتلبية احتياجات التقييم لمختلف أصحاب المصلحة سواء العملاء أو المنظمات أو المجتمع، بل والمتطوعين أنفسهم. فهم المستفيدون الأبرز المعترف بهم من مساهمات المتطوعين وفقا لرؤية باحثين آخرين (Brown، 1999: Handy & Srinivasan، 2003 ،Quarter، Mook، & Richmond: 2004). ونحن نقول بأن احتياجات أصحاب

المصلحة هي التي يجب أن تملي على القائمين بالتقييم الغرض (الأغراض) من التقييم والطرق التي يجب استخدامها لقياس قيمة المتطوعين.

ويجب على مديري الموارد التطوعية المكلفين بإجراء أو بالمساعدة في إجراء عملية تقييم البرنامج التطوعي أن يكون على وعي بمدى تأثير كل من أصحاب المصلحة هؤلاء على التقييم.

دور أصحاب المصلحة في التقييم

يولي بعض علماء التقييم أهمية كبرى لأصحاب المصلحة في تعريفهم للغرض من التقييم ووضع أهداف التقييم (Berk & Rossi، 1990: Fitzpatrick et al.، 2004: Patton، 1997: Rossi، Lipsey، & Freeman، 2004: Rutman، 1984). غير أن درجات اهتمام أصحاب المصلحة بمعرفة قيمة أو فعالية أو فائدة العمل التطوعي للمجتمع أو لمنظمة معينة أو لبرنامج معين قد تتباين ولذلك فقبل البدء في التقييم يجب على مدير الموارد التطوعية (المقيم) تحديد أصحاب المصلحة الأكثر انشغالا بالتقييم وفتح قنوات الاتصال معهم؛ لتحديد الأهداف التي يرونها لذلك المسعى (Rossi et al.، 2004). وبالطبع فإن التواصل مع أصحاب المصلحة له فائدة شبه مؤكدة بالنسبة للبرنامج التطوعي في أغراض أخرى أيضا مثل الترويج والدعم والتوعية ...إلخ. ولا شك في أن إشراك أصحاب المصلحة في عملية التقييم يساهم في بناء الدعم لعملية التقييم والالتزام بنتائجها فيما يرى الباحث "باتون" (1977) أن الأفراد لا المنظمات هم من يستخدمون المعلومات المستقاة من التقييم، ولذلك يجب أن يكون المستهدف بمعلومات التقييم أشخاص أو مجموعات محددة معروفون بكونهم من أصحاب المصلحة بدلا من الاستهداف التقليدي لـ"عامة الجمهور" بمعلومات التقييم حيث يعتبر الباحث المذكور الجمهور كيانا مجهولا وغير محدد (Patton، 1977).

ويقدم "روسي" وآخرون (Rossi et al.، 2004) قائمة شاملة لكافة أصحاب المصلحة المحتملين فيما يتعلق بعملية التقييم بما في ذلك: صناع السياسة وصناع القرار ورعاة البرامج ورعاة التقييم والمشاركين المستهدفين ومديري البرامج التطوعية والعاملين بالبرامج والبرامج المنافسة وأصحاب المصلحة السياقية والمجتمع البحثي والتقييمي، محتجا بأن تلك المجموعات والأفراد هم غالبا الأكثر

اهتماما بالتقييم. وقد قمنا بتنقيح قائمة أصحاب المصلحة في الإطار التقييمي الوارد أدناه وذلك للتيسير على مديري الموارد التطوعية.

وبالمثل فقد كان "باتون" (Patton، 1977) منشغلا بمدى نفع التقييم لأصحاب المصلحة، إذ ركز بشكل أساسي على الفائدة العملية لنتائج التقييم، حيث أظهرت إحدى الدراسات أن 87% من بين أصحاب المصلحة (صناع القرار) و90% من المقيمين المستجيبين يشعرون بأن التقييم له أثر فعلي على البرنامج التطوعي (Patton، 1977). فمن خلال التشاور قبل القيام بالتقييم يمكن لمدير الموارد التطوعية تسهيل هذا الأثر العملي الإيجابي من خلال التعرف على غرض التقييم من المستخدم (المستخدمين) الرئيسي المقصود للنتائج (Patton، 1997: Bingham & Felbinger، 2002)، وبالتالي فمن المهم أن يحدد القائم بالتقييم أصحاب المصلحة، سواء أشخاصاً أو مجموعات وأن يفهم ما يهدفون إليه من خلال التقييم؛ لأن ذلك من شأنه أن يزيد احتمالية تطبيق النتائج.

ولكن للأسف فعندما يحاول القائم بالتقييم خدمة العديد من أصحاب المصلحة في آن واحد فنادرا ما ينجح في خدمتهم جميعا بشكل جيد (Horst، Nay، Scanlon & Wholey، 1974). ولذلك فإن الباحث "هورست" وآخرون يشجعون القائمين بتقييم البرامج التطوعية على تحديد المسؤولين أو المديرين الذين يؤثرون تأثيرا مباشرا على القرارات المتعلقة بالبرنامج التطوعي، ومن ثم تصميم أهداف التقييم بناء على وجهات نظرهم. وهذه المقاربة تدعمها توصيات الباحث "باتون" (Patton، 1997) بتحديد مجموعة المستخدمين الرئيسيين والتركيز على الاستخدام المقصود لنتائج التقييم وهذه المقاربة تزيد من إمكانية الانتفاع من نتائج التقييم من قبل مديري البرامج التطوعية، فالانخراط المبكر للمدير في عملية تصميم تقنية التقييم يشعره بالارتباط بعملية التقييم ونتائجها كما يزيد من احتمال استخدامه لها في تحسين البرنامج (Patton، 1997: Posavac & Carey، 1992). وفي المقابل فقد يمكن تصميم عملية التقييم لتلبية احتياج أصحاب المصلحة الآخرين في البرنامج التطوعي كالممولين وقيادة المنظمة أو المجتمع ككل للمعلومات. وتبعا لذلك فالنموذج الذي سنقترحه فيما يلي على مديري الموارد التطوعية يستلزم الانخراط المبكر لأصحاب المصلحة الرئيسيين في عملية التقييم

وهناك ميزة أخرى لإشراك أصحاب المصلحة في عملية التقييم، وهي أن تلك المشاركة يمكن أن تساعد في تحديد ما إذا كان البرنامج التطوعي قد وصل إلى مرحلة من النضوج تجعله جاهزا للخضوع للتقييم، وهو ما يطلق عليه أحيانا مصطلح "قياس قابلية التقييم" (McDavid & Hawthorne، 2004 ،Wholey et al. :1984 ،Rutman :2006). فالقيام بتقييم سابق للأوان لأثر برنامج جديد أو غير مستقر أو فقير الموارد هو مضيعة لطاقة المنظمة ووقتها الثمين، فلابد أولا: من التنفيذ الفعال للبرنامج التطوعي. وفي هذا الصدد يزعم الباحث "باتون" (1977) أن بإمكان القائم بالتقييم تسهيل جاهزية البرنامج التطوعي للتقييم من خلال إشراك المستخدمين المقصودين في وضع أسئلة هادفة وذات مغزى، فهذا التدقيق وتلك المناقشة المبدئية فيما بين أصحاب المصلحة من جهة وبين المقيم من جهة أخرى قد تكون مفيدة للغاية في تعزيز الحاجة لدعم تنفيذ البرنامج التطوعي وإدارته المرنة المستمرة، بحيث يكون قادرا على تحقيق أهدافه النهائية وفي هذه المرحلة يكون تقييم الأثر أكثر ملاءمة.

أغراض التقييم

واتباعا لمنهج الباحث "رتمان" (Rutman، 1984) فنحن نريد فهم دور الغرض في تصميم البرنامج التطوعي. فمعرفة غرض التقييم يسهم في تشكيل التقييم من حيث التصميم، ويساعد على الخروج بنتائج أكثر تركيزا. ويتم تحديد الغرض من التقييم بالتشاور مع أصحاب المصلحة في البرنامج التطوعي كالممولين وأعضاء مجلس الإدارة وقيادة المنظمة والمديرين ومقيمي البرنامج والعملاء، وحتى مع المتطوعين أنفسهم. فلكل من هؤلاء احتياجات معلوماتية مختلفة، ولذلك يتعين على مدير الموارد التطوعية العمل مع أصحاب المصلحة من ذوي الصلة؛ لاستيضاح الغرض المقصود ومن ثم تصميم عملية التقييم ومساعدة أصحاب المصلحة في الانتفاع بالنتائج (Patton، 1997: Patton & Patrizi، 2005: Posavac & Carey، 1992: Rossi et al.، 2004). وترجح أدبيات التقييم ضرورة انتباه المقيمين إلى تصورات ومعتقدات أصحاب المصلحة فيما يتعلق بالبرنامج التطوعي، بحيث يمكنهم فهم غرض أصحاب المصلحة ومن ثم صياغة أسئلة تقييمية محددة تهدف لتلبية احتياج المستهلك لمعلومات معينة.

فتحديد أصحاب المصلحة إذن هي الخطوة الأولى لاستيضاح الأهداف وتحديد الغرض من التقييم ومع ذلك فإن تحديد أصحاب المصلحة ذوي الصلة غالبا ما يكون خارجا عن سيطرة مدير الموارد التطوعية، فقد يطالب الممولون بإجراء تقييم لأثر البرنامج كشرط للتمويل. وكذلك فقد يطلب أعضاء مجلس الإدارة تدقيقا شاملا لأنشطة المتطوعين فيما قد تطلب قيادة المنظمة تحليلا لتكاليف ومنافع الانخراط التطوعي. فمدير العمليات مثلا قد يرغب في معرفة كيفية نشر المتطوعين بشكل يضمن إنتاجية أكبر كما أن هناك أصحاب مصلحة متفرقين قد يرغبون في تشكيل عملية التقييم بناء على تفضيلاتهم الفردية فقد يستفسر صناع السياسات أو وسائل الإعلام أو الجمهور على سبيل المثال: (من خلال الاستفسارات الفردية للمواطنين أو من خلال أصحاب مصلحة آخرين يعملون بالنيابة عنهم) عن المنفعة التي تعود من الأنشطة التطوعية على المنظمة أو على المجتمع ككل. وفي العديد من المنظمات غير الربحية يكون مدير الموارد التطوعية مكلفا بإعداد تقييمات دورية (بصفة سنوية على سبيل المثال) للبرنامج التطوعي ومن ثم فعليه أن يأخذ في الاعتبار الاحتياجات المعلوماتية لأصحاب المصلحة الرئيسيين. وفي هذا الصدد يشجع الباحثون "رنبورج" (Rehnborg) و"باركر" (Barker) و"بوكوك" ((Pocock 2006)) المنظمات على أن تقوم أولا باستيضاح غرضها (أغراضها) من تقدير قيمة الجهود التطوعية، ومن ثم اختيار طريقة التقييم المناسبة لذلك الغرض(الأغراض). وترجح أدبيات التقييم أن عملية تقييم المتطوعين مثلها في ذلك مثل عمليات تقييم غيرها من الظواهر يجب أن تجرى من أجل الغرض المحدد من قبل مستخدمي نتائج التقييم، وباستخدام تقنيات ومقاربات تم تشكيلها بناء على ذلك الغرض. وهنا تحدد الباحثة "تالمدج" (Talmage، 1982) ثلاثة أغراض رئيسية للمعلومات الناتجة عن التقييم وهي كالتالي:

1. تلبية وظيفة سياسية.
2. مساعدة صناع القرار المسؤولين عن سياسة ما أو برنامج معين.
3. تقدير قيمة البرنامج التطوعي.

وهذه المقاربة القائمة على الوظيفة تبين التداخل الكبير فيما بين الوظائف. وفي المقابل فقد تبنى الباحث "راتمان" (Rutman، 1984) مقاربة قائمة على الغرض لا الوظيفة في تقييم البرامج التطوعية بشكل أكبر، وقد حدد في هذا السبيل أغراضا ثلاثة للتقييم وهي: المساءلة والإدارة والمعرفة، وهذه

الأغراض الثلاثة المنفصلة والمتمايزة تساعد على تحديد المعلومات التي يستهدفها المستخدمون – كصناع السياسة ومديري المنظمة والمجتمع البحثي– من التقييم. وقد قام "روسي" وآخرون (Rossi et al.، 2004) –استنادا إلى تعريف "كليميسكي" (Chelimsky's، 1997) لأغراض التقييم وتصنيف رتمان مع بعض التعديل [1] – بقائمة تضم مستخدمي أنواع التقييم الثلاثة وجميع تلك المقاربات متشابهة من حيث المفهوم إذ إنها جميعا ترجح وجود أغراض سياسية ومعرفية وتنظيمية للتقييم وسنفصل تلك الأغراض لاحقا.

الغرض السياسي:

إتباعا لأغراض التقييم التي بينها كل من "تالميدج" (Talmage، 1982) و"رتمان" (Rutman، 1984) و"كليمسكي" (Chelimsky، 1997)، و "روسي" وآخرون (Rossi، et al.، 2004) فإن الغرض الأول للقيام بالتقييم هو سياسي، ومن هذا المنظور يكون الجمهور الخارجي لتقييم الجهد التطوعي هو المجتمع ككل وكذلك صناع القرار السياسي. فهم كأصحاب المصلحة يرغبون في إنشاء وتنقيح سياسات فيما يتعلق بالعمل التطوعي؛ ولهذا الغرض فهم يريدون معرفة كيفية استفادة المجتمع من البرامج التطوعية، وما إذا كانت نتائج تلك الأنشطة التطوعية تبرر استخدام بعض الأدوات السياسية كالدعم الضريبي للقطاع غير الربحي على سبيل المثال.

١- حدد كل من الباحث كيليمسكي(١٩٩٧) والباحث روسي وآخرون(٢٠٠٤) نفس الأغراض الرئيسية الثلاثة للتقييم كالباحث رتمان(١٩٨٤) تماما ولكنهم استخدموا مصطلحات مختلفة لوصفها فالباحث رتمان مثلا يحدد أحد أغراض التقييم باعتباره "غرضاً إدارياً" فيما يطلق كل من الباحث كيليمسكي(١٩٩٧) والباحث روسي وآخرون(٢٠٠٤) على نفس الغرض مصطلح "تحسين البرنامج" كما أن الباحث رتمان مثلا أطلق على آخر أغراض التقييم وهو ما لم يرد ذكره في مناقشتنا مصطلح "الغرض الخفي" فيما يطلق الباحث روسي وآخرون(٢٠٠٤) على نفس الغرض مصطلح "الأجندات الخفية"

وفي المقابل فإن المجتمع ككل يقيم الانخراط التطوعي كظاهرة اجتماعية فإذا اعترف المجتمع بأن العمل التطوعي هو هدف نهائي في حد ذاته فسيكون الاستنتاج المنطقي هو أنه كلما زاد عدد المتطوعين كان ذلك أفضل، ومع ذلك فمن الصعب قياس القيمة الناتجة عن العمل التطوعي ومنفعتها للمجتمع من منظور اقتصادي بحت؛ لأنه ليس سلعة تباع وتشترى في الأسواق بل على العكس فهو يمنح كهبة مما يجعل سعره يتجاوز القيمة الاقتصادية أو النقدية، فالسلع التي ينتجها المتطوعون تتجاوز من حيث القيمة السوقية السلع المشابهة؛ لأن العمل التطوعي هو سلعة مشبعة بالقيمة المضافة المتمثلة في حسن النوايا ورضا النفس وهو ما يجعل تلك السلع "لا تقدر بثمن"، وهو ما يجعلها على النقيض تماما من السلع والخدمات التي تباع في الأسواق بغرض جني الأرباح، ولذلك فالتعرف على حجم المجتمع وقيمة العمل التطوعي على المستوى المجتمعي وكيفية تنشيطه من قبل المجتمع هي جميعا أمور مهمة لأغراض التقييم.

الغرض المعرفي

وفقا لرؤية الباحث "رتمان" (Rutman، 1984) فإن الغرض الثاني لإجراء تقييم للمتطوعين هو إنتاج معارف أساسية فيما متعلق بمساهمات المتطوعين. وهذه المعرفة العامة هي نتاج دراسة الظاهرة والسعي لفهمها وتفسيرها والتنبؤ بتطورها المستقبلي. وقد لا تكون تلك المعارف قابلة للاستخدام الفوري والمباشر، ولكنها تسهم في التوصل لفهم أفضل للعمل التطوعي ودوره في حياة الشخص والمجتمع ككل بل والاقتصاد أيضا.

ويمكن اعتبار المقاربات الاقتصادية لتقييم المتطوعين متعلقة بالمعرفة؛ لأنها تضيف إلى ما نعرفه عن العمل التطوعي من منظور جديد ومع ذلك فإن الباحثة "جراف" (Graff، 2005). والباحثان "سميث" و"إليس" (Smith and Ellis، 2003) ينصحان بتوخي الحرص وعدم الاعتماد بشكل حصري على القياس الاقتصادي والتقييم المالي لمساهمات المتطوعين. وتنصح الباحثة "جراف" في المقابل باستخدام مقاربة أكثر تعقيدا واكتمالا تنطوي على تحديد نواتج العمل التطوعي وحساب تكلفة تحقيق تلك النواتج، ومن ثم بحث ما إذا كان الاستثمار في العمل التطوعي يمثل استخداما منتجا للموارد. وتضيف قائلة: إنه إذا تم تعريف أفراد المجتمع بالقيمة الاجتماعية الحقيقية التي تنشأ عن العمل التطوعي لكانوا أكثر رغبة في دعم رسالة المنظمة.

الغرض التنظيمي والإداري

وقد حددت الباحثة "تالمدج" (Talmage، 1982) مساعدة صناع القرار في البرنامج التطوعي أو واضعي السياسات الخاصة بالعمل التطوعي، وتوجيه التغييرات والابتكارات في البرنامج التطوعي وتعريف المديرين بقيمة البرنامج قدر الإمكان باعتبارها وظائف متعلقة بالتقييم. وهذا الغرض يقارب الغرض الإداري للتقييم حسب تعريف "رتمان" (Rutman، 1984) و "روسي" وآخرون (Rossi et al.، 2004) والذي يلبي تلك الاحتياجات التنظيمية. فالدراسة التي أجراها الباحثون "هوتشكيس" و"فوتلر" و"أونروه" (Hotchkiss، Fottler، and Unruh، 2009) على سبيل المثال، حول قيمة المتطوعين في المستشفيات، قد خلصت إلى أن زيادة ساعات العمل التطوعي ترتبط ارتباطا إيجابيا بتحقيق وَفْرٍ مؤثر في التكلفة ومستوى أعلى من رضا المرضى بالمستشفيات. ويفيد هذا النوع من التقييم العاملين داخل المنظمة بمن فيهم كبار الموظفين التنفيذيين والمديرون ومديرو الموارد التطوعية ومديرو البرامج التطوعية، وغيرهم من العاملين بالمنظمة الذين قد يصبحوا أكثر اهتماما بتحسين الانخراط التطوعي ونشر المتطوعين والعائد الاستثماري للمؤسسة من تلك الموارد البشرية الثمينة. ومن ناحيته فإن الباحث "رتمان" يصف المنظور الإداري لتقييم البرنامج التطوعي باعتباره أداة لإصدار قرارات مستنيرة حول تصميم وتقديم البرامج التطوعية وكم الموارد الذي يجب تخصيصه لها.

ومن المنظور التنظيمي أو الإداري فإنه يجب تعديل أو ضبط أدوات القياس المستخدمة في تقييم البرامج التطوعية، بحيث تتوافق مع مجموعة من الأغراض الإدارية. فعلى سبيل المثال: ليس من المفيد أن يعرف المدير قيمة الساعات المجمعة التي يسهم بها المتطوعون أو القوة العاملة بدوام كامل المكافئة للمتطوعين لاتخاذ قرارات مستنيرة حول كيفية إدارة البرنامج التطوعي، ولكن يجب على المديرين بدلا من ذلك معرفة أمور مثل: عدد المتطوعين المتاحين وكم عدد المتطوعين اللازم لتحقيق أهداف الإدارة أو المنظمة ككل؟ وكيفية نشر المتطوعين في سبيل ذلك والنتائج التي يساعد المتطوعون المنظمة في تحقيقها. فهذه المعلومات تساعد المديرين على التخطيط الاستراتيجي ووضع أغراض الاستقطاب وتقدير المصروفات كما أن معرفة المهام التي يقوم المتطوعون بأدائها يسمح لمدير الموارد التطوعية بوضع

الخطط التكتيكية للاستقطاب بناء على ما لديه من معلومات حول العدد المتوفر من المتطوعين المحتملين، ومن ثم اتخاذ القرارات المتعلقة بنشر المتطوعين بالشكل الذي يضمن تعظيم فعاليتهم والموازنة بين انخراط العاملين بأجر وانخراط المتطوعين ضمن القوة العاملة. أما اهتمام مديري البرامج التطوعية فينصب على تحديد أين وكيف يمكن للمتطوعين زيادة قدرة العاملين بأجر؟ وتعظيم ناتجهم وبالنسبة لهذه المجموعة فمعلومات التقييم المفيدة بحق هي تلك المتعلقة بفعالية المتطوعين في أداء المهام الموكلة إليهم ومساعدة الإدارات والمنظمة ككل في تحقيق أهدافها.

إطار تقييم قائم على الغرض من تحديد قيمة المتطوعين

لقد قدمت لنا الأدبيات الخاصة بالتقييم رؤىً مفيدة حول الأغراض التي يتم إجراء التقييم بناء عليها. وانطلاقا من هذا الأساس فقد وضعنا إطارا لتحليل أغراض تقييم البرامج التطوعية، وهو إطار أدمجنا فيه المعلومات التي يحتاجها أهم أصحاب المصلحة.

والمقاربة التي نقترحها وهي قائمة على الغرض من التقييم تساعد على توضيح احتياجات التقييم من خلال تجميع العديد من أصحاب المصلحة ضمن ثلاث فئات رئيسية: وهي المجتمع والمنظمات وصانعي السياسات، وعلى المستوى المجتمعي حددنا الاهتمامات التالية: المجتمع ككل وصناع السياسة والباحثين. وعلى المستوى التنظيمي العام حددنا المجموعات التالية كأصحاب مصلحة وهي: المجتمع المحلي ومجلس إدارة المنظمة وصناع القرار في المنظمة والممولون. وأخيرا المستوى الثالث وهو المستوى الإداري ويمثله مديرو البرامج ومنسقو المتطوعين والعاملون بأجر والمتطوعون. وقد اشتققنا تلك الفئات من أصحاب المصلحة من خلال تعديل المقاربات السابقة للباحثة "تالميدج" (Talmage، 1982)، و"رتمان" (Rutman، 1984) و"كليمسكي" (Chelimsky،1997) و"روسي" وآخرون (Rossi et al.، 2004) لنتوصل لتعريف وتحديد أغراض التقييم الرئيسية لمختلف مجموعات أصحاب المصلحة.

الشكل 15 – 1 يقدم متسلسلة من أغراض التقييم أوردناها في الإطار الجديد من الأكثر عمومية ومعنوية مرورا بالأكثر انطباقا وانتهاء بالأكثر عملية. وهذا الشكل يقترح أسئلة يتم الاسترشاد بها في تقييم قيمة المتطوع على مختلف المستويات. وعلى المستوى المجتمعي الأعم فإن الأسئلة ذات الصلة تتعلق بقيمة العمل التطوعي للمجتمع والمنهجيات المرتبطة بذلك. أما على مستوى المنظمة فإن الأسئلة رغم تشابهها مع سابقاتها فإنها أكثر تحديدا فهي تتعلق بالتكاليف النسبية للعمل التطوعي والمنافع التي تعود على المنظمة منه. وأخيرا، على المستوى الإداري تتناول الأسئلة النشر الفعلي للمتطوعين وتفاعلهم مع العاملين بأجر، وكذلك تفاعلهم مع العملاء وقضايا الفعالية التشغيلية. وعلى هذا المستوى يسترشد المقيمون باهتمامات أصحاب المصلحة في جمع معلومات تفصيلية مختصة بالبرنامج للاستخدام العملي من قبل مديري المنظمة.

الشكل ١٥–١: متصل أغراض التقييم

اجتماعي

المجتمع / المعرفة

ما مدى أهمية التطوع للمجتمع؟ كيف يجب استخدام التطوع؟ ما هي الأساليب المتاحة للتقييم؟

تنظيمي

المنظمة / مجلس الإدارة / الممولون

ما قيمة المتطوعين للمنظمة؟ ما تكلفة التطوع على المنظمة؟ هل يتم استخدام المتطوعين بمسئولية؟ هل يدعم المجتمع المنظمة من خلال التطوع؟

إداري

المدير / الموظفون / المتطوعون

ما مدى فعالية المتطوع في كل برنامج؟ هل يحقق المتطوعون النتائج المتوقعة في كل مجال؟ كيف يمكن للمتطوعين توسيع وتعزيز عمل الموظفين بأجر؟ ما نوع التدريب الذي يحتاجه المتطوعون؟

الشكل 15 – 2 يبين تفصيليا إطار التقييم القائم على الغرض، ويصور مختلف مستويات التقييم وأصحاب المصلحة الرئيسيين، ويركز على التحليل والقيمة الكبرى أو الغرض الرئيسي من التقييم، فعلى المستوى المجتمعي ينصب التركيز على المجال أو القطاع غير الربحي/التطوعي. والغرض الرئيسي هنا هو تقييم القيمة المجمعة أو المساهمة في المعرفة العامة أما على مستوى المنظمة فيتركز اهتمام المنظمة المضيفة على البرنامج التطوعي بغرض المساءلة والإشراف وأخيرا فعلى المستوى الإداري يتركز الاهتمام على البرنامج التطوعي بغرض تقييم الفعالية التشغيلية وسنصف المستويات المختلفة بتفصيل أكبر في الأقسام التالية.

الشكل ١٥–٢: إطار التقييم

مستويات التقييم/المقاربات	أصحاب المصلحة الأساسيين	التركيز	القيمة / الهدف
مجتمعي/ معرفي	المجتمع	القطاع / المجال	القيمة (الجملة)
	المشرعون		التعلم (المعرفة)
	متخذو القرار السياسيون		
	الباحثون		
تنظيمي	متخذو القرار التنظيميون	المنظمة	المساءلة
	مجلس الإدارة		الإشراف
إداري/ وظيفي	المديرون	البرنامج	الانتشار
	مديرو الموارد التطوعية		الفعالية
	العاملون بأجر		

الاهتمامات المجتمعية

يشمل المستوى الأول للتقييم الاهتمامات العامة المهمة، ونحن نعرف هذا المستوى باعتباره مستوى مجتمعي وقائم على المعرفة. وفي هذا المستوى يحتاج أصحاب المصلحة من أمثال المجتمع ككل والمشرعون وصناع القرار السياسي والباحثون معلومات تقييمية؛ لتقييم الفائدة العامة والاقتصادية للعمل التطوعي، ولفهم القيمة المجمعة للعمل التطوعي كظاهرة اجتماعية. ويسعى الباحثون جاهدين لإنتاج المعارف اللازمة عن العمل التطوعي وقيمته ولاقتراح المنهجيات والمقاييس المختلفة اللازمة لدفع هذا البحث إلى الأمام، ويمكن لصناع السياسات أيضا الاسترشاد بتلك المعلومات العامة عن العمل التطوعي في توجيه السياسة العامة، فالإجابات على تلك الأسئلة تساعد في تقدير القيمة المجمعة للعمل التطوعي وتحسن من درجة فهمنا لهذه الظاهرة، خصوصا والقطاع غير الربحي عموما.

المصالح التنظيمية

المستوى الثاني للتقييم أكثر تحديدا: ففي هذا المستوى نجد المنظمات ومجالس الإدارة كأصحاب مصلحة رئيسيين إلى جانب المولين وتشمل مصالحهم تقييم قيمة العمل التطوعي بالنسبة للمنظمة وتكلفة استثمار المنظمة في المتطوعين ومساهمة العمالة التطوعية في تحقيق رسالة المنظمة. فتقييم قيمة المتطوعين تتركز في هذا المستوى على المنظمة ومتطوعيها أما الشواغل الرئيسية لأصحاب المصلحة الرئيسيين على هذا المستوى فتعلق بضمان المساءلة وتوفير الحوكمة ومراقبة الشؤون المالية ومتابعة رسالة المنظمة.

المصالح الإدارية

تم تصميم المستوى الثالث من إطار التقييم ليلائم المصالح العملية لمديري البرامج التطوعية ومنسقي المتطوعين والعاملين بأجر والمتطوعين، وغرض هؤلاء النهائي هو تحسين كفاءة تنفيذ البرنامج من خلال انخراط المتطوعين وخبرة هؤلاء المشاركين. ويمكن للمعلومات المتعلقة بالاستخدام الحالي للمتطوعين أن تساعد أصحاب المصلحة هؤلاء في اتخاذ القرارات المناسبة حول نشر المواطنين العاديين وضمان

انخراطهم الفعال ومعرفة أنواع المهارات والمعارف اللازمة للمتطوعين؛ لكي يتمكنوا من أداء المهام المسندة إليهم وعدد المتطوعين اللازمين ومعلات استقطاب واستبقاء المتطوعين و...إلخ

والإطار الوارد في الشكل 15 – 2 مفيد في تحديد غرض التقييم من منظور مختلف أصحاب المصلحة فعلى الرغم من أن أهداف البرنامج تميل لأن تكون مبهمة بل ومتضاربة، فإن الباحثين «هولي» (Wholey، 1983) و «بويستر» (Poister، 2003) يريان أن أي برنامج قابل للتقييم، فبمجرد تحديد غرض التقييم والمستخدم النهائي يمكن للمقيم اختيار وتصميم المقاييس التي سيستخدمها ومستوى التفاصيل المطلوبة وتواتر/عدد مرات القياس والإبلاغ لتعزيز عملية اتخاذ القرار (Poister، 2003). ويعاون هذا الإطار المقترح مديري الموارد التطوعية كمقيمين على تحديد تلك الأمور.

تحديد قيمة العمل التطوعي بالنسبة للمنظمات والمتطوعين والعملاء

كما سبق أن بيننا فإن أدبيات التقييم تثبت أهمية تحديد الأغراض والأهداف من إجراء أي تقييم. ومع أخذ تلك الأغراض المختلفة في الاعتبار يجب على مدير الموارد التطوعية كمقيم تحديد قيمة العمل التطوعي للمنظمة وللمتطوعين وللعملاء. وفيما يلي سنلخص الدراسات والأساليب ذات الصلة.

قيمة العمل التطوعي للمنظمة المضيفة

قياس قيمة المتطوع أمر مهم بالنسبة للمنظمات وذلك لأغراض إدارية ومالية، وكذلك لأغراض متعلقة بجمع التبرعات. والطريقة الأكثر شيوعا لتحديد قيمة مساهمات المتطوعين هي الطريقة الاقتصادية –تحديد القيمة المالية لساعات العمل التي يقدمها المتطوعون للمنظمة. وقد اقترحت منظمة "إندبندنت سكتور" (The Independent Sector "IS") (القطاع المستقل) استخدام متوسط أجر ساعة عمل العامل المدني غير الزراعي غير الإشرافي؛ لاحتساب قيمة ساعات عمل المتطوعين مع زيادة 12% للتعويض عن المزايا وعلى ذلك احتسبت منظمة القطاع المستقل أجر ساعة عمل المتطوع باعتباره 20.85 دولاراً (في عام 2009). وبناء عليه تم احتساب القيمة المالية الإجمالية لوقت المتطوعين في 2009 باعتبارها 169 مليار دولار بالنسبة للمنظمات، وذلك مع استبعاد العمل التطوعي غير

الرسمي (القطاع المستقل2011–). وميزة المقاربة التي تبنتها منظمة القطاع المستقل هي أنها تستخدم بيانات إحصائية متاحة وكثيرا ما تم الاستشهاد بها (متوسط أجر ساعة عمل العامل المدني غير الزراعي غير الإشرافي في الولايات المتحدة). ولكن يعيبها عدم التمييز بين مهام المتطوعين المختلفة والقيمة النقدية لكل منها.

وهناك العديد من المراقبين المطلعين من أمثال الباحثين "أندرسون" و"زيمر" 2003؛ "برودني" 1990؛ "إليس" 1996؛ و"جاسكين" 2003) الذين قدموا حججا قوية مؤيدة لتصحيح تقييم منظمة القطاع المستقل، بحيث يؤخذ في الاعتبار تنوع المهام التي يؤديها المتطوعون عند احتساب القيمة المالية لساعة عمل المتطوع. وقد اقترحت الباحثة براون (1999) تكريس المزيد من الاهتمام إلى طبيعة المهام التي يقوم بها المتطوعون والتعويض المكافئ الذي يتلقاه العامون (بأجر) مقابل القيام بنفس العمل. ولذلك اقترحت أن تستند تلك القياسات الاقتصادية على متوسط الأجر في القطاع الخدمي؛ لأن من المفترض أن المتطوعين أكثر انخراطا في إنتاج الخدمات لا السلع، ومن خلال تقدير القيمة المالية لساعة عمل المتطوع باعتبارها على نفس مستوى أجر الأخصائيين الاجتماعيين في الساعة. وقد أدت هذه المقاربة لتخفيض الأجر التقديري لساعة عمل المتطوع بشكل دراماتيكي (مقارنة بتقدير منظمة القطاع المستقل عام 2011) إلى 9.87دولاراً عن الساعة (في أواخر تسعينات القرن الماضي).

وقد وصف الباحثان "هاندي" و"سرينافاسان" (Handy and Srinivasan، 2004) أربع مقاربات لتقدير قيمة ساعة العمل التي يسهم بها المتطوع لصالح المنظمة بناء على تكلفة الفرصة وتكلفة إحلال وقت المتطوع. فمقاربة تكلفة الفرصة تنظر إلى قيمة ساعة عمل المتطوع من منظور المتطوع وقيمة تلك الساعة لذلك الشخص، أما مقاربة تكلفة الإحلال فتحدد قيمة ساعة عمل المتطوع من منظور المنظمة وكأن المنظمة ستدفع معدلات الأجور السارية في سوق العمل عند شرائها لتلك الخدمة. وقد وصف الباحثان طريقة تقدير تكلفة الفرصة بأنها قائمة على احتساب متوسط الأجر المفروض من قبل المتطوع العامل باعتباره 16.42 دولار في الساعة، والأجر الافتراضي لساعة عمل المتطوع العاطل الذي يتبرع بوقته للعمل بالمستشفيات (لصالح المنظمات التي خضعت للبحث) باعتباره 12.58دولاراً. ولكن هذه المقاربة مع ذلك لا تأخذ في الاعتبار أن المتطوعين غالبا ما يؤدون مهاما مختلفة تماما عن وظائفهم الفعلية.

أما المقاربة الثانية القائمة على تكلفة الفرصة فتستند إلى القيمة المتصورة لوقت الراحة حسب تقييم المتطوعين أنفسهم، وهي مقاربة أطلق عليها الباحثان "هاندي" و"سرينافاسان" مقاربة تكلفة فرصة الراحة. ووفقا لمقاربة تكلفة فرصة الراحة فقيمة ساعة عمل المتطوع للعمل بالمستشفيات أقل منها في المقاربة الأخرى، وذلك اتساقا مع تقدير المتطوعين أنفسهم لقيمة وقت راحتهم، ولكن التناقض الذي وقعت فيه مقاربة تكلفة فرصة الراحة يكمن في اعتمادها على تقييم شخصاني لوقت الراحة من قبل المتطوعين.

أما مقاربة إحلال التكلفة فتفترض تساوي قيمة ساعة عمل المتطوع وساعة عمل الموظف العامل بأجر عند قيام المتطوعين بأداء نفس المهام التي يؤديها الموظفون العاملون بأجر في ذات المستشفيات محل الدراسة، ولكن الباحثين "هاندي" و"سرينافاسان" وصفا هذه المقاربة باعتبارها غير واقعية نظرا للقيود المالية التي ترزح تحتها المستشفيات، حيث أن العاملين بأجر لم يكونوا ليقدموا الخدمات التي يقدمها المتطوعون في غياب المتطوعين في ظل القيود المالية السابقة الذكر.

ولذلك فقد اقترح "روس" (Ross، 1994) تنويعا على مقاربة تكلفة الإحلال استنادا إلى طريقة تطبيق أجور القطاع الصناعي والذي تعتبر أجر الساعة في ذلك القطاع (متوسط أجر العامل بالمستشفى 19.69 دولار/ساعة على سبيل المثال)، مع التعويض عن المزايا وبناء على هذه المقاربة تم تعديل قيمة أجر ساعة عمل المتطوع بمستشفى إلى 23.23 دولاراً في الساعة.

وقد ناقشت العديد من الدراسات ما إذا كانت المنظمات؛ لتقرر التعاقد مع موظفين عاملين بأجر لتقديم ذات الخدمات في حالة عدم توفر المتطوعين و/أو التعامل مع الموضوع العام المتمثل في قابلية التبادل فيما بين المتطوعين والعاملين بأجر (Bowman، 2009: Handy & Mook، 2010: Handy، Mook، & Quarter، 2008: Simmons & Emanuele، 2010). ومن خلال دراسة إمكانية كون المتطوعين بديلا معقولا للعاملين بأجر في المنظمة الكندية فقد وجد الباحث "هاندي" وآخرون (2008) أن المنظمات باتت أكثر احتمالا لاستخدام المتطوعين والعاملين بأجر بشكل تبادلي بشرط تمتعهم بذات المعارف والمهارات، مع الميل لاستقطاب المتطوعين عند توفرهم بأعداد غفيرة بسبب قلة الوظائف المتاحة في سوق العمل (بأجر)، بل إن الدراسة ترجح إمكانية تحسن

كفاءة المنظمة من خلال اعتمادها على العمالة التطوعية.

وقد اختار "كوارتر" وآخرون (Quarter et al.، 2003) استخدام طريقة إحلال التكلفة لتحديد قيمة العمل التطوعي بزعم أن تلك المقاربة هي المقاربة الملائمة، لأن الإطار القائم على تكلفة الإحلال يسمح باحتساب قيمة الخدمات التطوعية بنفس قيمة الخدمات المماثلة في سوق العمل. ومع ذلك فهما يقران باستمرار الجدل المتعلق بما إذا كان المتطوعون بديلا عن العاملين بأجر أم مكملين لهم (برودني1990-: فيريس1984-). ولكن مقاربة إحلال التكلفة تتفق بشكل جيد مع مفهوم تقسيم العمل فيما بين المتطوعين والعاملين بأجر وهي ممارسة نمطية في بعض المنظمات (Handy and Srinivasan، 2004).

كذلك استخدم الباحث "جاسكين" (Gaskin، 1999) طريقة إحلال التكلفة لإنشاء نموذج لتدقيق قيمة الاستثمار في المتطوعين وقيمة العمل. ويأخذ هذا التدقيق في الاعتبار تنوع المهام التي يؤديها المتطوعون في الاعتبار بتحليل وقياس قيمة الأنشطة (VIVA) التطوعية الفعلية ومقارنتها بقيمة نفس الأنشطة في سوق العمل بأجر، وهي مقاربة طرحها الباحث "كارن" (1983-1983-1982) في مطلع ثمانينات القرن الماضي، وتتناول بشكل متزامن قضايا الربح مقابل التكلفة والجدوى التكلفية من خلال فحص مدخلات المنظمة، وتعرف بأنها الموارد المستخدمة لدعم المتطوعين بالنسبة لمخرجات العمل التطوعي وتعرف بأنها القيمة النقدية، وهي نسبة بين القيمة المالية لوقت المتطوعين. ومن خلال قسمة المخرجات على المدخلات يمكن احتساب نسبة (VIVA) للخدمات التطوعية العائدة على المنظمة والقيمة المالية المستثمرة في المتطوعين (Gaskin، 1999). وفي تقييمها لقيمة المتطوعين بالنسبة للمنظمة تقوم (VIVA) باحتساب قيمة الساعات التطوعية المساهم بها.

وفي نفس السياق ناقش الباحثان "أندرسون" و "زيمرر" (Anderson and Zimmerer، 2003) خمسة طرق لتحديد قيمة ساعة العمل التطوعي وهي: الطريقة القائمة على استخدام الأجر المتوسط للساعة، وطريقة القيم المماثلة (وهي طريقة مشابهة لطريقة إحلال التكلفة)، ومقاربة منظمة القطاع المستقل (2011) (والتي سبق وصفها في هذا الفصل)، والطريقة القائمة على أجر الكفاف والطريقة القائمة على الحد الأدنى للأجور. ومعظم تلك الطرق السابقة الذكر يمكن تصنيفها باعتبارها

إما كمقاربة تكلفة الفرصة أو كمقاربة إحلال التكلفة. وقد انتقد الباحثان "أندرسون" و"زيمرر" (2003) طريقة إحلال التكلفة لاعتمادها على الافتراض الضمني بأن كلاً من المتطوعين والموظفين بأجر هم بدائل مثالية لأحدهما الآخر كما أن هذه الطريقة لا تأخذ في الاعتبار مستوى تعويض "البدائل التطوعية" إذ قد يكون إما على مستوى المبتدئ أو المستوى المتقدم (هوبكنز 2000). وفي المقابل فإن الطريقة القائمة على الحد الأدنى للأجور أسهل استخداما ولكنها لا تحدد قيمة النشاط التطوعي بالقدر الذي يستحقه من الاحترام (أي وفقا للعمل المنجز) وفي هذا الصدد تزعم الباحثة "إليس" (1996،1999) أن معظم المهام التطوعية هي أعلى من مستوى الحد الأدنى للأجور بل وقد تكون أعلى من مستوى الأجر الوسطي، ولذلك فهذه الطريقة في رأيها لا تعكس قيمة خبرة المتطوع.

أما الطريقة القائمة على أجر الكفاف فهي أقرب للمقاربة القائمة على تكلفة المعيشة (Anderson & Zimmerer، 2003). ولكن الطريقة القائمة على تكلفة المعيشة مثلها مثل المقاربة القائمة على الحد الأدنى للأجور تفتقر إلى أي ارتباط بطبيعة المهام التي يقوم بها المتطوعون وتميل إلى التقليل من قيمة الخدمة التي يقدمها المتطوع وكأن الذي يؤديها مجرد عامل غير ماهر. وفي ظل العديد من العيوب التي تشوب الطريقة القائمة على الحد الأدنى للأجور والطريقة القائمة على تكلفة المعيشة فإن معظم الممارسين يفضلون الطريقة القائمة على الأجر الوسطي أو الطرق المشابهة بعد تعديلها للتعويض عن المزايا وللتقييمات الأكثر تحديدا يمكن استخدام المتوسط المحلي للأجور وهي طريقة تسمح بتحديد قيمة العمل التطوعي في السياق المناسب (Anderson & Zimmerer، 2003).

وفي المقابل يقترح "روس" (Ross، 1994) استخدام مقياس "عدد السنوات/شخص" لحساب قيمة ساعات عمل المتطوع وهي طريقة تختلف من حيث المفهوم عن المقاربات القائمة على القيمة المالية، حيث تقترح تحديد قيمة وقت المتطوع بناء على العمل الدائم على مدار السنة أو عدد السنوات/شخص وهو يساوي باقي قسمة إجمالي الساعات التي يساهم بها المتطوع على متوسط عدد الساعات التي يعملها الموظف العامل بدوام كامل سنويا (Ross، 1994). وهذه المقاربة تعرف باسم "مكافئ الدوام الكامل" (FTE)، (حيث العدد الأقصى لساعات العمل هو حاصل ضرب 52 أسبوعا×40

ساعة =2.080ساعة/سنة). ومع ذلك فهذه الطريقة لا تبذل جهدا يذكر في التمييز بين نوع العمل الذي يؤديه كل متطوع أو في تقدير القيمة النقدية لوقت المتطوع وهو ما يعني ضمنا أن المتطوعين هم امتداد للعاملين بأجر في المنظمة.

وقد وضع الباحثان "جولبورن" و "إيمبولدينيا" (Goulbourne and Embuldeniya 2002) عدة مقاييس لمساهمات المتطوعين التي يمكن استخدامها لتقديم أثر المتطوعين في تعزيز إيرادات المنظمة وتقليل مصروفاتها، ويقترحان استخدام نسبة المتطوعين: العاملين بأجر لإحاطة المولين والمديرين وعامة الجمهور وغيرهم من أصحاب المصلحة بالنسبة التي تعود إلى جهود المتطوعين من نجاح المنظمة. ويعتقد الباحثان "جولبورن" و"إيمبولدينيا" كذلك أن المشاركة المجتمعية في أنشطة المنظمات غير الربحية هو في حد ذاته مقياس مهمم للنجاح. وهذه المقاربة تتعامل مع مشاركة المتطوعين كهدف قيم في حد ذاته، كما يقيسان "نسبة استثمار المجتمع" (CIR) بتقدير المساهمة التطوعية مقدرة بالدولار بالنسبة لإجمالي مساهمة المول مقدرة بالدولار في برنامج أو فعالية معينة، وهذه النسبة تسمح بمقارنة المشاركة المجتمعية في مختلف المناطق. ويقدم الباحثان مقياسا اقتصاديا آخر يتمثل في الدعم المجتمعي أو "المساهمة الرأسمالية التطوعية" (VCC) ويحتسب باعتباره مقدار الموارد المقدمة من المتطوعين مضافا إليها المصروفات المتكبدة وغير المستردة من قبل المتطوعين.

وفي هذا الصدد قدم الباحث "هوتشكيس" وآخرون (Hotchkiss et al.، 2009) على سبيل المثال في دراستهم للمستشفيات أدلة تجريبية على أن المتطوعين يقدمون للمنظمة مزايا مالية تفوق التكلفة المتكبدة في التدريب والإدارة، بل إن العديد من البرامج بغض النظر عن حجم المستشفى المعني قد حققت وفورات تزيد عن المليون دولار نتيجة لاستعانتها بالخدمات التطوعية. وفيما يتعلق بتعميم النتائج فإن الباحثان يقران صراحة بأن المستشفيات غالبا ما تستعين بطلبة كليات الطب كمتطوعين حيث تسمح مهاراتهم للإدارة بتوفير المبالغ التي كانت لتُدفع إلى عاملين بأجر للقيام بنفس تلك الخدمات (Hotchkiss et al.، 2009، p. 125).

وفي المقابل قدم الباحثان "هاندي" و "سيرينافاسان" (Handy and Srinivasan، 2004) طريقة لحساب مساهمة المتطوعين بناء على نسبة المنافع إلى التكاليف حيث يتم جمع كافة المنافع العائدة

على المستشفيات (وهي الوحدة التحليلية في دراستهما) والمتطوعين، مطروحا منها تكاليف العمل التطوعي المتكبدة من قبل المستشفى والمتطوعين أنفسهم. وبهذا أمكن للباحثين التوصل لتقدير صافي المنافع التي تعود من العمل التطوعي على المستشفى والتي وجداها مؤثرة للغاية بالنسبة للمستشفى فيما كان صافي المنافع التي تعود من العمل التطوعي على المتطوعين أنفسهم سالبة وفي هذه الدراسة تم تقدير مساهمات المتطوعين بناء على قيمة ساعة العمل التطوعي.

ودراسة أخرى أجراها الباحثان "هاندي" و"موك" (Handy and Mook، 2010) قيمت المنافع المباشرة وغير المباشرة العائدة على المنظمة من المتطوعين والتكلفة المتكبدة من قبلها، وتبين لهما فيما يتعلق بالمنافع أنه في أوقات الأزمات الاقتصادية تخضع ميزانيات العديد من المنظمات لاقتطاعات كبيرة مما يزيد من اعتمادها على المتطوعين بشكل كبير وإضافة لذلك فقد يساعد المتطوعون المنظمات في الارتباط بمجتمعاتها المحلية والحصول على اعتراف تلك المجتمعات بالخدمات التي تقدمها المنظمة، ولكن الانخراط التطوعي قد يتسبب في مشاكل أيضا كالصراعات مع الاتحادات العمالية وقضايا المسؤولية القانونية فضلا عن التوتر مع الموظفين العاملين بأجر (Handy and Mook، 2010) ولذلك، ومن منظور المنظمة، فإن أي تحديد لقيمة العمل التطوعي تنطوي على تقييم المنافع والتكاليف.

وقد قام الباحثان "هاجر" و "برودني" (Hager and Brudney، 2005) من خلال استخدام منهجية غير اقتصادية بإدخال مقياس مختصر لـ"صافي المنافع" العائدة على المنظمة من البرنامج التطوعي. وتجمع هذه المقاربة بين المنافع العائدة على المنظمة وبين التحديات التي ينطوي عليها البرنامج التطوعي ضمن مقياس واحد لـ"صافي" المنافع العائدة على المنظمة. وبموجب هذه الطريقة يطلب من مديري البرامج التطوعية تقييم المنافع العائدة على المنظمة من مشاركة المتطوعين وكذلك التحديات التي تواجهها، ومن ثم يتم حساب صافي المنافع باعتباره الفرق بين المنافع والتحديات. ولهذه المقاربة عدة مزايا: وهي أنها تسمح بتحديد المنافع والمشاكل المنبثقة عن مشاركة المتطوعين وبالموازنة فيما بين المنافع والتحديات ضمن مقياس واحد، وحساب ومقارنة النتائج في جميع البرامج التطوعية بكافة المنظمات المضيفة.

وفي العديد من الدراسات ينظر إلى المتطوعين باعتبارهم منتجين للمخرجات ومستفيدين منها في ذات الوقت، إذ أشارت دراسات متعددة إلى أن المتطوعين يعتبرون مشاركتهم في أنشطة المنظمات

غير الربحية مفيدة لهم بصفة شخصية (Brudney، 1990; Ellis، 1999; Handy and Mook،2010;Handy and Srinivasan، 2004; Quarter et al.، 2003). وفي القسم التالي سنناقش طرقا مقترحة لحساب المنافع التي تعود على المتطوعين كنتيجة لمشاركتهم التطوعية.

قيمة التطوع بالنسبة للمتطوعين

ينظر العديد من الباحثين والممارسين إلى المتطوعين باعتبارهم مقدمين للخدمات ومستفيدين من المشاركة التطوعية في ذات الوقت. ولقياس القيمة العائدة على المتطوعين أنفسهم اقترحت الباحثة "براون" (Brown، 1999) طريقتين بديلتين إحداهما: تقترح احتساب المنافع باعتبارها التكلفة البديلة. وهذه المقاربة تفترض استفادة المتطوعين من خلال الشعور بالرضا عن النفس وهي استفادة يمكن قياسها نقديا باعتبارها مبلغ الأجور التي وافق المتطوع على التخلي عنها – الضرائب (25%) والمزايا الجانبية (أي المكاسب المادية التي يتخلى عنها المتطوعون بمحض إرادتهم في سبيل التطوع). أما الطريقة الثانية: فهي تحديد قيمة وقت المتطوع العاطل عن العمل وفقا لتقييم المتطوع نفسه لما يسهم به من وقته ومن جهة أخرى يمكن قياس قيمة وقت الفراغ بناء على أبحاث أخرى نصف قيمة أجر الموظف. وتزعم الباحثة براون في هذا الصدد أن قيمة ساعة العمل التطوعي تعتمد على دافعية المتطوع، فعندما يوافق المتطوع على تحمل نفس القدر من الضغوط والمشاق التي يتحملها في وظيفته في سبيل التطوع بتقديم خدمة، فإن مستوى الدافعية لديه أعلى بالتأكيد. وعليه يجب قياس قيمة ساعة العمل التطوعي باعتبارها أقرب لمبلغ أجر ساعة العمل النظامي (ستة أسباع أجر ساعة العمل النظامي). وفي هذه الحالات يكون الجزء من الأجر بعد التعويض عن المزايا الجانبية هو المقياس الأدق لتكلفة العمل التطوعي بالنسبة للمتطوع. والتطوع الخيري هو المثال الأبرز لتلك الخدمات.

ولكن عندما تكون البيئة التي يعمل بها المتطوع أقل ضغوطا وأكثر لطفا يكون مستوى الدافعية أقل. وفي هذه الحالة يمكن قياس القيمة الاقتصادية (أو التكلفة التي يتكبدها المتطوع) باعتبارها نصف أجر الساعة النظامية.

وفي المقابل فقد قاس الباحثان "هاندي" و "سيرينافاسان" (Handy and Srinivasan، 2004)

المزايا التطوعية من خلال استقصاء شمل أسئلة عن المزايا المحددة التي يحصل عليها المتطوع من العمل التطوعي مثل: اكتساب مهارات جديدة والاتصالات الاجتماعية والمراجع الوظيفية وفتح باب الفرص الوظيفية والمهنية. ويتم تقييم تلك المزايا باستخدام مقياس سلوكي مدرج من 1 إلى 5 وقد تراوحت الدرجات التي منحها معظم المتطوعين للمزايا التطوعية ما بين 4 و5. وكذلك فقد استخدم الباحثان "هاندي" و"سيرينافاسان" (2004) المبالغ التي يكون المتطوع مستعدا لدفعها للحصول على تلك المزايا كمقياس للقيمة النقدية للتجربة التطوعية في المستشفيات، وفي الدراسة التي أجراها الباحثان تبين أن المتطوع كان مستعدا في المتوسط لدفع مبلغ 179.24 دولاراً أمريكي للحصول على تلك المزايا. ورغم ذلك فقد أقر الباحثان "هاندي" و"سيرينافاسان" (2004) بأن هذا المقياس مقياس شخصاني للغاية وبالتالي محدود الموثوقية والقابلية للتعميم. ومن ناحية أخرى فقد ناقش الباحثان "هاندي" و"موك" (Handy and mook، 2010) المزايا الاقتصادية والاجتماعية الأخرى التي يحصل عليها المتطوع مثل زيادة المرتبة الاجتماعية والمعرفة (وخاصة من خلال الخدمة التطوعية بمجالس إدارة المنظمات) وكذلك التوهج الدافئ الذي ينبع من التطوع.

ولكن الباحث "كوارتر" وآخرون (Quarter et al.، 2003) استخدموا مقاربة مختلفة لتقييم المزايا التي يحصل عليها المتطوعون من المشاركة في العمل التطوعي، وهي مزايا تشمل مزايا غير مادية كتنمية المهارات القيادية الشخصية، وهي مقاربة قائمة على تحديد وتسعير بديل (أو وكيل أو مقارن) في سوق العمل الخاص من خلال اقتراح مقياس البديل، كالتكلفة التي كان سيتكبدها المتطوع لتعلم ذات المهارات بالانضمام إلى دورة تدريبية جامعية (وقد قدر الباحثان تكلفة الدورة التدريبية المناسبة باعتبارها 500 دولار أمريكي استنادا إلى أسعار الدورات التدريبية الخاصة بذات المهارات). وتسمح منهجية البديل بتحديد القيمة التقريبية للمزايا التي يحصل عليها المتطوعون من خلال المشاركة في العمل التطوعي ومن ثم يتم حساب القيمة الإجمالية للميزات التي يحصل علبها المتطوع باعتبارها حاصل ضرب النسبة المئوية للمتطوعين الذين أبلغوا عن حصولهم على ميزة معينة ×القيمة الاقتصادية للميزة المذكورة وفقا لمقياس البديل. وقد أشار الباحث كوارتر وآخرون إلى إمكانية استخدام منهجية/ مقياس البديل لحساب القيمة الاقتصادية لمزايا أخرى قد يكتسبها المتطوع وذلك تبعا للبرنامج التطوعي الذي قد يكتسب المتطوع من خلاله مهارات في الإرشاد النفسي والإسعاف الأولي ..إلخ وللتوصل

إلى تقدير القيمة الصافية لميزة معينة يتم طرح قيمة أي تدريب تم تقديمه من قبل المنظمة من إجمالي مبلغ المزايا التي اكتسبها هؤلاء المشاركون في البرنامج التطوعي.

ورغم كون هذه الطرق مفيدة بشكل عام إلا أن المنظمة والمتطوعين لا يعتبرون عادة المستفيدون الرئيسيون من النشاط التطوعي من منظور المولين. وهؤلاء الذين يقيمون فعالية وجدوى البرامج التطوعية والمنظمات غير الربحية، وغالبا ما يكون المستفيدون الرئيسيون من منظور هؤلاء هم عملاء المنظمة وفي القسم التالي سنناقش مسألة قياس المزايا التي يحصل عليها العملاء.

قيمة العمل التطوعي للعملاء

نظرا لأن العملاء يحصلون نمطيا على الخدمات المقدمة من المتطوعين دون أن يتحملوا أي تكلفة في سبيل ذلك فمن الصعب بمكان تحديد قيمة تلك المزايا بالنسبة لهذه المجموعة. ولكن بدلا من سؤال العملاء عن المبلغ الذي كانوا مستعدين لدفعة مقابل الخدمة التي يتلقونها مجانا فقد اقترح الباحث "موراي" (Murray، 1994) سؤال العملاء المحتاجين عن المبلغ النقدي الافتراضي الذي كانوا سيقبلونه كهديةً بدلا من الخدمات العينية المقدمة إليهم (طريقة التقييم المكافئ). وقد استخدم الباحث "موراي" هذه المقاربة لقياس قيمة السلع العينية لمتلقي خدمات الضمان الاجتماعي مثل طوابع التغذية المجانية والمعونة المؤقتة للأسر المحتاجة بناء على المبلغ النقدي الذي كانوا ليقبلونه عوضا عنها. وقد زعم الباحث "موراي" أن متلقي خدمات الضمان الاجتماعي كانوا مستعدين لقبول مبلغا نقدي لا يتجاوز 73% فقط من القيمة النقدية الفعلية للسلع العينية. ويطلق خبراء الاقتصاد على الفرق ما بين قيمة السلع العينية والمبلغ النقدي الذي يفضله متلقو تلك السلع مصطلح "الخسارة المسموح بها" لأن الفرق لا ينتج عنه أي نفع ولا يشبع أي رغبة مفضلة، ويصر علماء الاقتصاد على أن هذه الخسارة تعبر عن رغبة صناع السياسة في تغيير سلوك المتلقين. وقد اقترحت الباحثة "براون" (Brown، 1999) على ضوء النتائج التي توصل إليها "موراي"، أن تحدد القيمة التقديرية للخدمات المقدمة للعملاء من خلال التقدير القائم على الأجر للقيمة السوقية للخدمات المقدمة من المتطوعين بعد التعويض عن عدم كفاءة تحويل الموارد العينية (أي 73% من القيمة السوقية للخدمة العينية).

وفي النموذج الذي أعده "كوارتر" وآخرون (Quarter et al.، 2003) تعرف المزايا المباشرة للعميل كمخرج أولي/ خام، بمعنى أنه نظرا لعدم دفع متلقي الخدمة أي مقابل نقدي لها فإن السوق يفتقر لأي مؤشر يساعد على تحديد قيمة للمخرج، ولذلك ينصحون بإسناد قيمة بديلة من خلال إيجاد وتسعير خدمة مشابهة في السوق. وهذه الطريقة مماثلة للإجراء المستخدم أعلاه في تقدير قيمة المزايا التي يحصل عليها المتطوعون نتيجة للعمل التطوعي. وقد خلص الباحث "كوارتر" وآخرون (2003) إلى أن قيمة الخدمة التطوعية المقدمة للعميل تتحدد من خلال سعر خدمة أو سلعة مشابهة في السوق، فعلى سبيل المثال إذا كان الناتج المقصود هو تمكين العميل المسن من أن يعيش حياة مستقلة فالمقياس البديل هو تكلفة الإقامة بدار للمسنين.

وفي الدراسة التي أجراها الباحثان "هاندي" و "سرينيفاسان" (Handy and Srinivasan، 2004) تعرف قيمة الخدمات التطوعية الهادفة لتعزيز جودة الرعاية الصحية بمرضى المستشفى محل الدراسة (العملاء) بكونها غير مادية باعتبار أن المتطوعين يقدمون العديد من الخدمات غير الملموسة واللازمة لراحة المرضى. كما أن المتطوعين يقللون من عبء العمل الذي يقع على عاتق العاملين بأجر من خلال قيامهم بمهام معينة مما يسمح للعاملين بأجر بالتركيز على مهام أخرى (Brudney، 1990). فالمتطوعون من خلال تقديم المساعدة للمرضى ودعم العاملين بأجر بالمستشفى محل الدراسة يعززون من جودة الرعاية، وهي العنصر الأهم في الرعاية الصحية رغم صعوبة قياسها من منظور نقدي (Handy and Srinivasan، 2004). وفي المقابل يطرح الباحثان مقياسا غير نقدي لجودة الرعاية المقدمة من قبل المتطوعين والذي يشيران إليها باعتبارها أثر وليس مخرجاً. وسنناقش هذا المقياس المبتكر فيما يلي أدناه.

وهناك أيضا مزايا أخرى يحصل عليها عملاء مؤسسات الرعاية الصحية نتيجة للخدمات التطوعية وثقها "هوتشكيس" وآخرون (Hotchkiss et al.، 2009) في دراستهم لمستشفيات فلوريدا حيث وجدوا أنه كلما زادت ساعات الخدمات التطوعية المقدمة للمرضى في المستشفى محل الدراسة زاد مستوى رضا المرضى، مما يشير إلى أن المستشفيات التي يشكل فيها العمل التطوعي جزء مؤثرا هي التي يكون احتمال توفير تجربة علاجية إيجابية للمريض فيها هو الأعلى (Hotchkiss et al.، p. 126 2009).

وكما سبق أن رأينا فإن التقييم الاقتصادي للمساهمات التطوعية لا يزال محل الاهتمام الأكبر من جانب الباحثين، ولكن رغم ما تقدمه مختلف المقاربات من رؤى رائعة فيما يتعلق بقيمة الجهد التطوعي إلا أنها مع ذلك لا تستوعب كامل نطاق المساهمات التطوعية والقيمة المتولدة عنها أو تأثيرها النهائي. ولذلك فإن الباحثة "جراف" (Graff، 2005) تحذر الباحثين من الاعتماد فقط على المقياس الاقتصادي لتقدير قيمة العمل التطوعي مؤكدة أن طريقة التقييم المالي تقلل من القيمة الفعلية للعمل التطوعي (Graff، 2005).

وقد أظهرت الحلقة النقاشية على موقع العمل التطوعي الإلكتروني ("فراير" و"موك" و"براميل" و"جالاندوني"، 2003) (Fryar، Mook، Brummel، & Jalandoni، 2003) مجموعة واسعة التنوع من الآراء حول قيمة القياس الاقتصادي للمساهمات التطوعية وقد بدأ الباحث "فراير" النقاش قائلا: "إن السؤال المستمر والمستعصي على الإجابة والمثير للجدل فيما يتعلق بمجال التطوع هو الذي يتصل بـ"قيمة" المتطوعين وساعات العمل التطوعي التي يسهمون بها. بل إن الباحث "بروميل" يرى أن التركيز على القيمة النقدية للعمل التطوعي أمر ضار على المدى الطويل لأن النظرة الاقتصادية الضيقة تشتت الانتباه عن التركيز على التقييم الاجتماعي للعمل التطوعي بل، وتقلل من تأثير العمل التطوعي. وعلى النقيض من "بروميل" فقد كان مشاركون آخرون بالحلقة النقاشية يرون أن من المفيد إجراء وتقديم تقييم اقتصادي للعمل التطوعي إلى جانب المؤشرات الأخرى لقيمة العمل التطوعي ("موك" و"جالاندوني"). ومن جانبه فقد اتخذ الباحث "جالاندوني" موقفا وسطا يرى أن أهمية كل من التقييم الكمي والكيفي والوصفي والاجتماعي للعمل التطوعي للعمل التطوعي تتوقف على الغرض من استخدامها. وتقدم الباحثة "جراف" نصيحة إضافية وهي ضرورة إيجاد مقاربة شاملة ومركبة تنطوي على تحديد نواتج أو نتائج العمل التطوعي وحساب إجمالي تكاليف تحقيق تلك النواتج ومن ثم تقييم جدوى استثمار الموارد فيه.

ولكن كما هو الحال في مجالات أخرى من الحياة الاجتماعية فإن تقييم أثر العمل التطوعي مهمة محفوفة بالتحديات التي قلما يمكن قياسها باستخدام الأدوات الكمية فقط، فمصطلح التأثير يشير إلى آثار أو نتائج نشاط ما أو برنامج أو مبادرة معينة في إطار المجتمع المحلي أو المجتمع العام. ووفقا لـ "سافريت" (Safrit، 2010) فيمكن النظر إلى الأثر باعتباره يشمل: التغييرات والآثار النهائية التي

جلبها البرنامج التطوعي على المتصلين بذلك البرنامج (أي أصحاب المصلحة فيه)، بما في ذلك العملاء المستهدفون من البرنامج والأحياء والمجتمعات المحيطة، بالإضافة للمنظمة التطوعية ذاتها ومتطوعيها وموظفيها العاملين بأجر (p. 321). وفيما يلي استعراض لبعض محاولات قياس أثر النشاط التطوعي.

قياس الأثر

سنعود في هذا القسم إلى المقاربة غير الاقتصادية وهي مقاربة مبتكرة اقترحها الباحثان "هاندي" و"سيرينيفاسان" (2004) لقياس أثر العمل التطوعي من خلال دراستهما للخدمات المقدمة من قبل المتطوعين في المستشفى محل الدراسة. وللقيام بذلك فقد حرصا على التأكد من عدم التداخل فيما بين أدوار المتطوعين والمهنيين العاملين بأجر في المستشفى، وكذلك على توثيق توزيع العمل فيما بين المتطوعين والمهنيين العاملين بأجر في المستشفى. وقد اكتشف الباحثان من خلال المقابلات التي أجرياها مع مديري المتطوعين أن تعزيز جودة الرعاية المقدمة للمرضى هي أهم المساهمات التي يقدمها المتطوعين. وفي سبيل تحديد مساهمة المتطوعين في هذا البعد فقد طلب الباحثان "هاندي" و"سيرينيفاسان" (2004) من مديري المتطوعين تصنيف 26 برنامجا مقدما من المستشفيات الواردة في الأدبيات من حيث الجودة. وفي الاستقصاء المخصص لقياس جودة الرعاية طلب من المديرين والمتطوعين والموظفين بتقييم أثر المتطوعين باستخدام مقياس مدرج من 1 إلى 10 وقد كان تقدير المديرين لأثر المتطوعين هو 9 درجات في المتوسط. أما تقدير الموظفين لأثر المتطوعين فكان 8.43 درجات في المتوسط، وتقدير المتطوعين أنفسهم لأثر المتطوعين فكان 8.7 درجات في المتوسط وقد جاء تقارب الدرجات التقديرية داعما لصحة المقياس؛ لأن هذه الطريقة المستخدمة للتقييم تستند إلى تقييم أصحاب المصلحة لأثر الخدمات التطوعية وهي مقاربة يشار إليها غالبا بـ"مقاربة أصحاب المصلحة" وهي مقاربة تسمح بقياس أثر الجهد التطوعي الموجه لتحقيق هدف محدد قيم في حد ذاته وهو تعزيز جودة رعاية المرضى.

وفي المقابل يقدم "كوارتر" وآخرون (2003) مقاربة جديدة لقياس أثر المتطوعين والمنظمات غير الربحية وهي مقاربة المحاسبة الاجتماعية، وهي تقترح الاعتراف بالأثر الاجتماعي للخدمات التطوعية وإدراج تلك القيمة ضمن البيان المحاسبي للمنظمة، كما اقترحوا استخدام بيان موسع للقيمة المضافة

ليشمل مساهمة المتطوعين في إجمالي القيمة المضافة الناتجة عن المنظمة، وقاموا بإدماج ثلاثة أنواع من النواتج تم تحديدها بواسطة نموذج العائد الاستثماري المجتمعي، كما ضمنوا البيان الموسع ثلاثة أنواع من المخرجات وهي كالتالي:

1. **المخرجات الأولية:** قيمة الخدمات المباشرة المقدمة من المنظمة إلى العملاء
2. **المخرجات الثانوية:** قيمة المخرجات غير المباشرة التي تعود على أفراد المنظمة (المتطوعين والموظفين) ولعملاء (مثال: تطوير المهارات)
3. **المخرجات الفرعية:** قيمة المخرجات غير المباشرة التي تعود على جهات أخرى بخلاف أفراد وعملاء المنظمة (مثال: الاستشارات المقدمة إلى التعاونيات الأخرى).

يمكن تقييم المخرجات الأولية التي تعود على العملاء وفقا لطرق تقييم البديل المبينة فيما سبق أما المزايا التي تعود على المتطوعين فتصنف باعتبارها مخرجات ثانوية وقد اقترح الباحث "كوارتر" وآخرون (Quarter et al. 2003)، أيضا إدراج تلك المخرجات ضمن البيان الموسع للقيمة المضافة، باعتبارها ساعات العمل التطوعي مضافا إليها المصروفات غير المستردة التي يتكبدها المتطوع. ولتحديد قيمة ساعة العمل التطوعي فقد قام "كوارتر" وآخرون (2003) مجددا باستخدام مقاربة إحلال التكلفة بناء على سعر ساعة العمل المكافئ كما يتم حساب المزايا الفرعية التي تعود على طرف ثالث بتطبيق القيمة السوقية للخدمات التي تلقاها الطرف الثالث مجانا من المنظمة، وحاصل جمع تلك المخرجات الثلاثة يساوي القيمة المضافة إلى المنظمة نتيجة العمل التطوعي.

ويُذكر أن الجزء الأهم من البيان الموسع للقيمة المضافة هي فكرة توزيع القيمة المضافة على أصحاب المصلحة حيث تذهب الخدمات الأولية إلى العملاء، والمزايا الثانوية إلى المشاركين (المتطوعين والموظفين)، والمخرجات الفرعية إلى المجتمع المحلي. وبينما يكون احتساب القيمة العائدة على المجموعتين الأوليين من أصحاب المصلحة يسيراً نسبيا إلا أن تقدير قيمة العمل التطوعي بالنسبة للمجتمع المحلي يحتاج لقدر أكبر من البراعة. ولذلك فقد اقترح "كوارتر" وآخرون (2003) استخدام عدة مقاربات لقياس أثر المتطوعين وبيانها كالتالي:

1. **تقييم البديل:** يكون السعر السوقي للخدمة المشابهة هو القيمة البديلة للخدمة التطوعية غير المسعرة.
2. **تقنية الاستقصاء:** تقاس قيمة الخدمة التطوعية بالنسبة للعميل من خلال إعداد قائمة إما بالسلع

الاستهلاكية أو بأسعار تلك السلع ومن ثم يطلب من المشاركين في الاستقصاء تصنيف الخدمة التطوعية بالنسبة للسلع المدرجة بالقائمة.

3.تكلفة التجنب: وتحتسب باعتبارها تكلفة إصلاح التلف / الأضرار فمثلا: تحتسب قيمة الخسائر المتكبدة أو الأضرار التي قد تلحق بمنشآت ترفيهية خارجية متاحة لعامة الجمهور باعتبارها مساوية للمبلغ اللازم لاستبدال تلك المنشآت (Crutchfield، 1962).

4. إسناد الأوزان: إسناد وزن معين لكل عامل من العوامل المختلفة التي تؤثر على النتائج ويتم ذلك بواسطة استخدام مجموعات المقارنة والدراسات الطولية التي تساعد في جمع المعلومات حول التغير، ورغم إنه غالبا ما يكون من المستحيل تحديد الآثار السببية بدقة إلا أن المعلومات التي يتم جمعها تزيد من الفهم والمعرفة.

5.مداخلات/أراء أصحاب المصلحة: يتم تحديد أصحاب المصلحة، ومن ثم يطلب منهم خلال اجتماعات مفتوحة أو مقابلات شخصية أو لقاءات سرية أو استقصاءات متخصصة إبداء الرأي فيما يتعلق بمرغوبية الخدمة وأثرها على العملاء.

وفي المقابل يطرح الباحثان "كان" و"روي" (Cahn and Rowe، 1992) مفهوما مختلفا قائما على فكرة التبادلية؛ لتحديد قيمة وقت المتطوع بالنسبة للمجتمع ككل إذ يقترحان تقدير قيمة نقدية لوقت المتطوع كأداة لتحديد قيمة مساهمة المتطوعين ووفقا لطريقة الساعة المالية. فعندما يتطوع شخص ما بساعة من وقته لمساعدة شخص أخر يتم إضافة ساعة إلى حساب ساعاته النقدية، وعندما يتراكم عدد معين من الساعات في حساب الساعات النقدية يكون من حقه الحصول على عدد مكافئ من ساعات الخدمات أو السلع من أشخاص آخرين أو الحصول على تعويض عيني كتخفيض مصروفات الدراسة الجامعية، علما بأن قيمة الساعة المساهم بها ثابتة بغض النظر عن نوع الخدمة المقدمة ومؤهلات مقدم الخدمة ومحتوى الخدمة ذاتها. والأساس الفلسفي التي تستند إليه هذه الطريقة هو تساوي النوايا الحسنة لا اختلاف/تمايز الجهد أو قيمة الخدمة، وبالتالي فسيتم دفع الساعات النقدية المتراكمة للحصول على مساعدة متبادلة ولكن هذه الطريقة لا تسمح بقياس الأثر رغم أن ذلك الأثر قد يكون كبيرا على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي (مثال: نقص نسبة الأمية). وتتطلب طريقة الوقت الدولاري التي اقترحها "كان" و"روي" (1992) تسجيلا بالغ الدقة للساعات الدولارية للمتطوع والتحديد

الدقيق للمجموعة أو الأعضاء المشاركين مثل المقيمين في المجتمع المحلي أو الحي أو التعاونية أو المدينة الجامعية. فأثر النشاط التطوعي بالنسبة لهذين الباحثين هي المشاركة التطوعية القائمة على التبادلية.

ويقدم "بويستر" (Poister، 2003) نصائح عملية للمنظمات العامة وغير الربحية حول كيفية إجراء تقييمات تقيس المخرجات والنواتج، وذلك من خلال مقاربة "النموذج المنطقي" وهو نموذج يساعد في تحديد موارد وأنشطة ومخرجات البرنامج التطوعي أو المنظمة غير الربحية (والنواتج الفورية والمتوسطة والطويلة المدى) التي يقصد من البرنامج أو المنظمة تحقيقها. ويبدأ النموذج بتحليل مبدئي متأنٍ لأهداف المنظمة أو البرنامج التطوعي، والإطار الفكري لتحقيقها. ووفقا لهذه المقاربة فالنواتج هي نتائج متوقعة وممتثلة للأهداف المبدئية. وعندما تكون الأهداف واضحة والنتائج المتوقعة على المدى القصير والطويل محددة تكون مهمة المدير هي تحديد مقاييس الأداء. وتتضمن مقاييس الأداء نمطيا مقياسا لكل من المخرجات والكفاءة والإنتاجية وجودة الخدمة والفعالية والجدوى من حيث التكلفة ورضا العملاء. وسيساعد تطبيق هذه المقاربة الشاملة مدير الموارد التطوعية كمقيم في استيعاب الطبيعة المتعددة الأبعاد للنواتج والأثر الطويل الأمد للعمل التطوعي وسنتناول هذا الموضوع الآن.

النماذج المنطقية

تستخدم النماذج المنطقية في أغلب الأحيان كإطار للتقييم فالنموذج المنطقي يصور بيانيا التفسير السببي لكيفية تشغيل البرنامج وتحقيقه للنتائج المقصودة منه. وعادة ما يكون النموذج المنطقي شكلا أو رسما تخطيطيا يبين الصلات فيما بين العناصر المهمة للبرنامج. ولكن نظرا لأن أهداف أو غايات المنظمة/البرنامج هي الدافع للنموذج المنطقي فمن الضروري الاتفاق أولا: على الهدف الذي يسعى البرنامج لتحقيقه، وهي عملية مفيدة قد تتطلب نقاشا وتشاورا مطولا فيما بين أصحاب المصلحة وأفراد البرنامج/المنظمة. ووفقا لما سبقت مناقشته فلابد من أخذ أراء أصحاب المصلحة المهمين في الاعتبار قبل تحديد ذلك الهدف. وبالطبع فكلما كان هدف (أهداف) البرنامج/المبادرة أكثر تحديدا كانت مهمة التقييم اللاحقة أكثر سهولة.

وتعد المدخلات أو الموارد المستثمرة في البرنامج بما في ذلك الموارد النقدية والأفراد والمعدات

والتقنيات.. إلخ أولى عناصر النموذج المنطقي. ويكلف مديرو البرنامج وقيادات المنظمة بتحويل تلك الموارد إلى "أنشطة" في إطار البرنامج كالخدمات التي تقدمها المنظمة إلى العملاء أو جهود التوعية. ويطلق على أولى النتائج الملموسة القابلة للقياس لأنشطة البرنامج مصطلح "المخرجات" والتي تعتبر مؤشرا على أداء البرنامج. وقد تشمل المخرجات عدد الجلسات التي أجريت مع العملاء وعدد الزيارات التي قام بها المتطوعون إلى العملاء وعدد الأنشطة الترويجية التي تمت في إطار البرنامج.. إلخ، وهي مخرجات تختلف تبعا لهدف (أهداف) البرنامج.

وقد تقتصر بعض التقييمات على فحص العلاقات البينية فيما بين موارد البرنامج وأنشطته ومخرجاته. ونظرا لكون تلك العناصر في معظمها تحت سيطرة المنظمة فقد ينصب اهتمام بعض أصحاب المصلحة (وإن لم يكن كلهم) على تحديد قيمتها. وكما بينا بشكل مختصر فيما سبق فإن التقييم القائم على قابلية تحديد القيمة يركز على الموارد المخصصة للبرنامج لتحديد مدى كفايتها لتحقيق النتائج المقصودة، وهذا المنظور بالغ الأهمية ليس فقط للمنظمة –حتى يكتشف صناع القرار أي قصور في الموارد ويقومون بتصحيح الوضع –ولكن أيضا فيما يتعلق بنوع التقييم الذي سيتم إجراؤه في نهاية المطاف.

وبالطبع فما لم تكن الموارد كافية بدرجة تجعل تحقيق آثار البرنامج فيما يتعلق بالعملاء أمر متصورا فستكون ممارسة أساليب تقييمية بالغة الطموح (كتقييم الأثر على سبيل المثال) أمرا يفتقر إلى المنطقية. وتركز الأساليب الأخرى للتقييم على عملية تحويل مدخلات البرنامج إلى أنشطة ومخرجات، ولأن تلك الصور من التقييم تنصب أساسا على كيفية تشغيل البرنامج لا ما يتمخض عنه من نتائج فلذلك يطلق عليها نمطيا مصطلح "التقييمات العملياتية"

ولنأخذ على سبيل المثال: برنامجا يستعين بالمتطوعين والموظفين في إرشاد وتوعية الطلاب في مدرسة إعدادية بهدف تحسين معدل الحضور والأداء الأكاديمي. ففي هذه الحالة قد تتكون المدخلات أو الموارد المخصصة للبرنامج من موظف واحد بدوام كامل إلى جانب عدد كبير من المتطوعين بدوام جزئي وبعض الموارد المالية. ومن جهة أخرى فقد تشمل أنشطة البرنامج بالإضافة للأنشطة الرئيسية من إرشاد وتوعية أنشطة أخرى مثل: الاستقطاب والتوجيه والتوظيف والتعلم والإشراف إلى جانب تقييم المتطوعين، كما قد تشمل المخرجات عدد التوافيق المكونة من مرشد متطوع وطلبة مستفيدين من

الخدمة الإرشادية وعدد اللقاءات فيما بين المرشدين المتطوعين والطلبة المستفيدين من الخدمة الإرشادية ونوع الأنشطة التي يمارسونها في إطار تلك العلاقات والمدد الزمنية المكرسة لها.

وفي المقابل سيركز أي تقييم لقابلية تحديد القيمة على مسألة ما إذا كانت الموارد المخصصة للبرنامج، سواء كانت موارد مدفوعة أو تطوعية أو ممولة من الميزانية أو غير ذلك، كافية لتشغيل ذلك البرنامج من عدمه. وقد تتم دراسة العلاقة بين المدخلات المتاحة للبرنامج في ضوء مدى اهتمام العملاء بذلك البرنامج (كما يتبين على سبيل المثال من عدد الطلاب الذين يتقدمون للاستعانة بخدمات المرشد) فضلا عن السمات التي يجب توفرها بالبرنامج لتقديم خدمة إرشادية عالية الجودة للطلاب. فمثل هذا التقييم سيدقق في مدى التوازن فيما بين موارد البرنامج من ناحية وبين المطلوب من البرنامج من حيث حجم الطلاب المحتملين الباحثين عن خدمة إرشادية والأنشطة اللازمة لرفاهتهم. وقد يدرس التقييم العملياتي العلاقة البينية فيما بين الموارد والأنشطة والمخرجات، وقد يطرح تساؤلات مثل التساؤلات التالية: هل تم استخدام الموارد المخصصة للبرنامج بأعلى كفاءة ممكنة؟ هل التدريب الذي قدم للمرشدين تدريب عالي الجودة؟ هل عمليات البرنامج كافية لتخريج وتوجيه وتعيين المتطوعين المؤهلين؟ وهل تم التنظيم والتنسيق فيما بين الموظفين والمتطوعين بطريقة تضمن إنجاز معظم المخرجات (مثال: التوفيق السليم فيما بين المرشد والطالب المستفيد من الخدمة الإرشادية) ورغم أن هذه العناصر لا تتعلق بمخرجات البرنامج فإن التغييرات أو النتائج التي تتحقق للعملاء (طلاب المدرسة الإعدادية في هذه الحالة) – الأسئلة والأجوبة – ذات أهمية بالغة لبعض أصحاب المصلحة وخاصة مديري البرنامج وصناع القرار بالمنظمة والمرشدين المتطوعين.

ويمكن فهم النواتج باعتبارها آثاراً للبرنامج على العملاء المستهدفين، وبخاصة تلك التغييرات المتوقعة والمرغوبة من قبل المنظمة الراعية. وعلى العكس من بقية عناصر النموذج المنطقي التي بحثناها حتى الآن فإن النواتج لا تقع تحت سيطرة البرنامج أو المنظمة، بل تمثل التغييرات أو الآثار المراد تحقيقها في البيئة الخارجية أو بين جمهور العملاء والمجتمعات المحلية. فهي من الطموح بحيث يصعب تحقيقها وقياسها وبالطبع فإن النواتج متعلقة بالأثر الشامل طويل الأمد للبرنامج إلا أن تركيزها ينصب على المدى القصير على التغيرات أو النتائج المباشرة والفورية المتحققة للعملاء (Safrit، 2010). ورغم ذلك فكما أشار "بويستر" (Poister، 2003) و"ماكديفيد" و"هوثورن" (McDavid and Hawthorne،

2006) و"هولي" وآخرون (Wholey et al. 2004)، فإن النواتج تصنف عادة إلى نواتج مبدئية/ قصيرة الأمد ونواتج متوسطة الأمد ونواتج طويلة الأمد. وفي حالة قيام المقيم بمهمته بشكل صحيح (أي يقوم بقياس تحقق الأهداف التي يسعى إليها البرنامج بين جمهور العملاء أو المجتمع المحلي) فإن النواتج ستضاهي غايات البرنامج.

ولو عدنا إلى مثال برنامج المرشدين المدرسيين المتطوعين مسترشدين بالأهداف المتوقعة والمرغوبة وهي تحسين معدل الحضور والأداء الدراسي لطلاب المدرسة الإعدادية، فقد تكون النواتج المبدئية حسب تصورنا متركزة على العلاقة فيما بين المرشد المدرسي والطالب المستفيد من الخدمة الإرشادية، مثل مدى تقدير العميل (الطالب) للخدمة الإرشادية واتباعه لاقتراحات المرشد. أما فيما يتعلق بالنواتج المتوسطة المدى فقد نركز على المؤشرات (المقاييس) السلوكية للآثار الإيجابية للإرشاد المدرسي ومدى مشاركة الطلاب المستفيدين من الخدمة الإرشادية في الأنشطة المدرسية ضمن مجموعات أو جمعيات معترف بها على سبيل المثال وهل يكرسون المزيد من الوقت لدراستهم. وأخيرا وفيما يتعلق بالنواتج طويلة المدى فقد تشمل مقاييس تلك النواتج معدلات الحضور وشهادات الدرجات وهل أدت الخدمة الإرشادية بالفعل لتحسن في معدلات الحضور الطلاب ودرجاتهم؟ وعلى النقيض فقد يكون الأثر المقصود للبرنامج هو إحداث تغيير في ثقافة المدرسة بحيث تركز بدرجة أكبر على ما يحققه الطالب من حيث التعلم والمشاركة والإنجاز. ولكن كون نواتج البرنامج المبدئية ومتوسطة الأمد وطويلة الأمد تسهم في أثر ذلك البرنامج يجعل ذلك الأثر أوسع نطاقا وأبعد أمدا وأصعب من أن يتحقق أو يقاس.

التقييمات النهائية

عادة ما يطلق على التقييمات التي تحاول الربط فيما بين الموارد والأنشطة من جهة وبين النواتج (أو الأثر) من جهة أخرى مصطلح "التقييمات النهائية"، ربما لأنها تحاول تلخيص الإنجازات أو النتائج النهائية للبرنامج أو المبادرة. ولإعداد التقييم النهائي يجب على مدير الموارد التطوعية كمقيم أن يحصل على البيانات من أو حول مجموعة العملاء المستهدفين فيما يتعلق بالنواتج (بالإضافة للعوامل المتعلقة بخلفية العملاء). وفي هذا الصدد لا يجب التقليل من عملية جمع البيانات كما أن وضع استراتيجية القياس اللازمة وتطوير أدوات القياس المناسبة هي عملية تستهلك الكثير من الوقت وتتطلب خبرة كبيرة

في مجال القياس وقد تكون القياسات مباشرة أي من العملاء مباشرة، وهي قياسات تعول عليها التقييمات بشكل كبير وتسعى للحصول عليها من خلال المقابلات الشخصية والاستقصاءات ومجموعات الدراسة مع الاستعانة بمصادر أخرى للبيانات؛ لتكميل تلك المعلومات وهو أمر مرغوب بدرجة كبيرة كذلك وفي هذا الصدد قد تكون إمكانية الوصول إلى سجلات المنظمة على سبيل المثال ميزة بالغة القيمة.

ولو عدنا إلى مثال البرنامج الإرشادي المدرسي التطوعي فقد تنبثق البيانات ذات الصلة من الاستقصاءات المستقلة التي يشارك فيها طلاب المدرسة الإعدادية والمرشدون المدرسيون المتطوعون، وقد يكون من الممكن أيضا إجراء بعض المقابلات الشخصية المتعمقة، وكذلك فقد تكون السجلات المدرسية الرسمية المتعلقة بمعدل حضور ودرجات الطلاب إضافة بالغة القيمة لمخزون البيانات التي سيستند إليهم أي تقييم لآثار البرنامج على الجمهور المستهدف، على أن يسترشد المقيم في إعداد أدوات جمع البيانات بالحاجة للحصول على معلومات حول نواتج البرنامج.

وتشتمل التقييمات النهائية نمطيا على خطة بحثية. ونظرا لكون موضوع الخطة البحثية واسعاً وفنياً بدرجة كبيرة فسنكتفي بمقدمة موجزة هنا، ويكفي أن نقول: إن الخطة البحثية تحدد المنهجية أو تفصل الخطوات أو الإجراءات التي يجب اتباعها لاختبار الافتراضات أو العلاقات السببية بحيث يمكن قبول النتائج باعتبارها صحيحة وسليمة (Meier، Brudney، & Bohte، 2012). ولو عدنا إلى مثالنا المألوف وهو برنامج الإرشاد المدرسي التطوعي فالافتراضات هي أن البرنامج المذكور سيؤدي لتحسن في معدل حضور ودرجات الطلاب. أما الخطة البحثية المتعلقة بالبرنامج فيجب أن تورد تفصيليا كيفية التوصل لاستنتاجات سليمة أو مصدقة فيما يتعلق بتلك الافتراضات. وللقيام بذلك فلابد أن تحدد الخطة البحثية بصفة عامة معياراً أو مؤشراً مقارناً لتقييم مدى نجاح البرنامج في تحسين مقاييس النواتج. وفي هذا الصدد تعتمد المقارنة نمطيا على الرجوع إلى البيانات التي تم جمعها في وقت سابق لنفس مجموعة البحث أو التي تم جمعها من مجموعة مقارنة أو مجموعة ضابطة/مرجعية تم اختيارها لتكون مشابهة لأكبر درجة ممكنة بمجموعة البرنامج أو كليهما، وبالتالي ففي مثالنا المألوف قد تدعو الخطة البحثية إلى جمع البيانات المتعلقة بنواتج برنامج الإرشاد المدرسي من حيث معدل حضور ودرجات المشاركين في برنامج الإرشاد المدرسي على مدى الزمن– يفضل جمع البيانات المتعلقة بتلك النواتج قبل وبعد مشاركة الطلاب في البرنامج– حيث يمكن أن نكتشف من خلال المقارنة بين هاتين المجموعتين من القياسات

مدى التحسن الذي تحقق (بمرور الوقت) في قياسات النواتج المتمثلة في معدل الحضور والدرجات الدراسية، أو بدلا من ذلك فقد تحدد خطة البحث أن يتم جمع البيانات المتعلقة بالنواتج (معدل الحضور والدرجات الدراسية) بالنسبة للطلاب المشاركين في برنامج الإرشاد المدرسي ومقارنتها بالبيانات التي تم جمعها من مجموعة مقارنة من الطلاب لم تكن مشاركة في برنامج الإرشاد المدرسي ولكنها مشابهة للطلاب المشاركين في برنامج الإرشاد المدرسي في كل جانب ماعدا ذلك (المجموعة المقارنة أو المجموعة الضابطة)، وستسمح هذه المقارنة للمقيم أيضا بتحديد مدى التحسن المتحقق بالمقارنة فيما بين مجموعتي الطلاب (أي المجموعة التجريبية وتضم الطلاب المشاركين في برنامج الإرشاد المدرسي مقابل المجموعة الضابطة) وستسمح أي صورة من صورتي المقارنة (سواء قياس التغيير على مدى الزمن – قبل وبعد الاشتراك– أو المقارنة مع مجموعة ضابطة/مقارنة) باختبار الافتراضات المتعلقة بتحقيق برنامج الإرشاد المدرسي لتحسن في متغيري معدل الحضور والدرجات الدراسية. ولكن اختبار تلك المقارنات بناء على البيانات التي تم جمعها يتطلب بعض الدراية بأساسيات علم الإحصاء (Meier et al.، 2012) . لاحظ أن مقاربة النموذج المنطقي تسمح لمدير الموارد التطوعية بتقييم مدى تحقق نواتج البرنامج التطوعي أو المنظمة غير الربحية بدون الرجوع للتكلفة الاقتصادية أو اللجوء لتحديد القيمة، وهي ملاحظة مهمة وخاصة في ضوء الآراء المتباينة التي تم تقديمها فيما سبق فيما يتعلق بالمعلومات اللازمة لتحديد القيمة الاقتصادية عند تقييم برنامج يشمل عنصر تطوع مؤثر. أما إذا استند مدير الموارد التطوعية في تقييمه لإطار النموذج المنطقي فسيمكنه استخدام المعلومات التي تم التوصل إليها من خلال تحديد قيمة النواتج لإثبات أن البرنامج قد ساعد المنظمة على تحقيق غايات جديرة بالعناء. وبالإضافة إلى مديري الموارد التطوعية فقد ينظر العملاء والمتطوعون وغيرهم من أصحاب المصلحة مثل: عامة الجمهور والممولين وقيادات المنظمة وأعضاء مجلس الإدارة، إلى نتائج التقييم التي تبين على سبيل المثال: أن برنامج الإرشاد المدرسي التطوعي قد حقق نواتج مرغوبة كتحسن في معدل حضور ودرجات طلاب المدرسة الإعدادية المشاركين في البرنامج باعتبارها نتائج مثيرة للاهتمام.

وتبعا لذلك يمكن لمدير الموارد التطوعية استخدام هذه المعلومات للمطالبة بتقدير ودعم أكبر للبرنامج التطوعي المذكور. وعلاوة على ذلك فمن الممكن جدا أن يتم استخدام نتائج التقييم الاقتصادي للبرنامج التطوعي كمكمل لنتائج تقييم النواتج، بل قد يعزز ذلك من فرص مدير الموارد التطوعية في

إقناع أصحاب المصلحة ذوي الصلة بجدوى البرنامج.

وفي حالة كان تقديم تحليل لتكلفة مقابل منفعة البرنامج التطوعي لازما أو مرغوبا فيمكن عندئذ الاستفادة من طرق تحديد القيمة الاقتصادية التي فصلناها فيما سبق. فعلى جانب التكلفة يمكن للمنظمة عادة من خلال الاحتفاظ بسجلات وملفات دقيقة تقدير النفقات المتكبدة من قبل أي إدارة أو برنامج أو مبادرة. أما على جانب المنفعة فرغم كون إثبات الآثار الإيجابية لأي برنامج تطوعي أو نشاط تنظيمي أكثر مراوغة بكثير وأشد استعصاء على الفهم والقياس فقد قدمنا في هذا الفصل منهجيات وأساليب لتحديد القيمة الاقتصادية لمشاركة المتطوعين بالنسبة للمنظمات والعملاء وللمتطوعين أنفسهم، بالإضافة لتقديمنا بعض المقاربات المتعلقة بتقييم الأثر. وبناء على تلك الطرق والأساليب يمكن لمدير الموارد التطوعية كمقيّم، المضي لما هو أبعد بكثير من مجرد الإجابة عما إذا قد تم تحقيق تحسن فعلي في حال مجتمع العملاء إلى إدماج تحليل دقيق للتكاليف الاقتصادية المرتبطة بالبرنامج التطوعي والتي تتكبدها المنظمة والمنافع المتحققة لمختلف المجموعات من أصحاب المصلحة.

الخلاصة:

يجمع التقييم الفعال بين صرامة أفضل التقنيات المنهجية وبين الحقائق المهمة في السياق التنظيمي، فهو يمثل توليفة غنية من العلم والسياسة. ويجب على مدير الموارد التطوعية كمقيم أن يكون متمتعا ببعض السلاسة في التعامل مع كلا المجالين في سعيه لتقديم إجابات سليمة منهجيا على الأسئلة التي يطرحها أصحاب المصلحة ذوي صلة فيما يتعلق بالبرنامج التطوعي أو المنظمة غير الربحية. وقد كرسنا الأقسام السابقة من هذا الفصل للسياق التنظيمي وأشرنا إلى عدم وجود تقييم واحد بعينه يمكنه أن يلبي الاحتياجات المعلوماتية للكوكبة المتنوعة من أصحاب المصلحة في البرنامج التطوعي بمن في ذلك الممولون وقيادات المنظمة ومجلس الإدارة ومديرو البرنامج والموظفون الآخرون والمتطوعون والعملاء، بل وحتى صناع السياسة العامة والمواطنون ووسائل الإعلام، ولذلك يجب تحديد الخيارات بدقة فيما يتعلق بأغراض التقييم وأصحاب المصلحة.

وفي هذا الصدد فلا يجوز بل لا يجب أن يعتمد مدير الموارد التطوعية على التخمينات أو

الافتراضات حول أصحاب المصلحة الأهم فيما يتعلق بعملية التقييم ولا حول احتياجاتهم المعلوماتية ولا أغراضهم الشاملة، بل ويجب أن يأخذ مدير الموارد التطوعية بزمام المبادرة في التحري عن أغراض التقييم وأصحاب المصلحة الأكثر اهتماما به، وإشراك تلك المجموعات في صياغة أغراض التقييم وتحديد الأسئلة المراد إجابتها من خلاله ومنهجيات التقييم المناظرة، على أن يستمر هذا التشاور ليشمل مسائل القياس. فإذا كان الغرض من التقييم– كما هو في الكثير من الحالات– تحديد قيمة نتائج البرنامج فيجب عندئذ أن يشارك أصحاب المصلحة ذوي الصلة في تحديد مقاييس النواتج والأثر التي ستستخدم في الدراسة. ويتعين على مدير الموارد التطوعية كمقيّم أن يحول مقاييس أصحاب المصلحة؛ لتصبح مقاييسنا نحن فريق التقييم بحيث يضمن الاقتناع بالدراسة ونتائجها.

وتكمن الفائدة الأخرى لعملية التشاور في كشف الأجندات الخفية (أي الآراء المسبقة التي يضمرها بعض أصحاب المصلحة فيما يتعلق بجدوى البرنامج أو المبادرة أو المنظمة والتي يسعون لتعزيزها لا إضعافها من خلال التقييم) نظرا لأن هذه التقييمات الطقسية قد تنجح فقط في الحط من قوى المنظمة ومواردها، إلا أنها دائما ما تفشل في زيادة المعرفة بالمشاكل الملحة. وبالتالي فإقناع أصحاب المصلحة من ذوي الصلة قبل التقييم قد يكون فعالا في تحديد تلك الأغراض الخفية وإلزام كافة المعنيين بالانفتاح الحقيقي على كافة أسئلة التقييم والثقة بنتائجه. وتتطلب هذه الجهود حساسية بالغة ودراية سياسية من جانب مدير الموارد التطوعية فيما يتعلق بالبيئة التنظيمية وكذلك تجاه أصحاب المصلحة الرئيسيين.

ويتطلب إجراء التقييمات كذلك مهارات في التقنيات المنهجية التي قدمنا لها في الأقسام السابقة من هذا الفصل. ومعظم تلك الإجراءات تعتمد في نجاعتها على قدرة مدير الموارد البشرية كمقيم على أن يدمج داخل التحليل تحديدا للقيمة الاقتصادية للخدمات التطوعية بالنسبة للمنظمة والعملاء والمتطوعين أنفسهم. ومع ذلك فتوجه معظم المقاربات ليس نحو تحديد القيمة الاقتصادية فإطار النموذج المنطقي يرسم صورة للبرنامج التطوعي باعتباره متسلسلة سببية تربط بين المدخلات والبرنامج والأنشطة التي يقوم بها والمخرجات التي تتولد عنه من جهة وبين نواتج وأثر البرنامج (مقاييس الأهداف التي يسعى البرنامج لتحقيقها) من جهة أخرى، علما بأن النموذج المنطقي رغم إنه لا يستخدم مقاييسا اقتصادية بالضرورة إلا أنه يتطلب بعض المعرفة بتصميم البحث والتحليل الإحصائي. ولذلك فلكي يؤدي مدير الموارد التطوعية دوره بوصفه مقيماً، فإن ذلك يتطلب بعض المعرفة عن التقنيات ذات الصلة.

ركزنا في هذا الفصل على دور أصحاب المصلحة في عملية التقييم. ومع ذلك فإن تلبية احتياجات أصحاب المصلحة إلى المعلومات ومطالباتهم بالحصول عليها هو جزء واحد فقط من مهمة التقييم. ولذلك فنحن نشجع مديري الموارد التطوعية على النظر للتقييم نظرة أكثر عمومية.بما يتفق مع أغراضهم هم، كالحصول على البيانات اللازمة للإجابة عن التساؤلات المحيطة بانخراط المتطوعين وكيفية زيادة قيمته بالنسبة للمنظمة ولفت انتباه صناع القرار الرئيسيين إليه. فمثلا: ما هي الفرص المتاحة للمنظمة لتوسيع نطاق الجهود التطوعية؟ وكيف يمكن استغلال المتطوعين بشكل يحقق إنتاجية أكبر؟ وماهي المبادرات الجديدة التي قد تكون فيها المساهمة التطوعية أكثر قيمة؟ إن مديري الموارد التطوعية الألمعيين هم فقط من سترد تلك الأسئلة على أذهانهم وعندما يبدؤون في استخدام أدوات التقييم المناسبة لتناولها بشكل أكثر منهجية ستكون الإجابات التي يتوصلون إليها أقوى حجية وأكثر قبولا.

المراجع

Andersen، P.، & Zimmerer، M. (2003). Dollar value of volunteer time: A review of five estimation methods. Journal of Volunteer Administration، 21(2)، 39–44.

Berk، R. A.، & Rossi، P. H. (1990). Thinking about program evaluation. Newbury Park، CA: Sage.

Bingham، R.، and Felbinger، C. (2002). Evaluation In Practice: A Methodological Approach (2nd ed.) Chatham، NJ: Chatham House Publishers.

Bowman، W. (2009). The economic value of volunteers to nonprofit organizations. Nonprofit Management and Leadership، 19(4)، 491–506.

Brown، E. (1999). Assessing the value of volunteer activity. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly، 28(1)، 3–17

Brudney، J. L. (1990). Fostering volunteer programs in the public sector: Planning، initiating، and managing voluntary activities. San Francisco، CA: Jossey–Bass.

Cahn، E.، & Rowe، J. (1992). Time dollars: The new currency that enables Americans to turn their hidden resource—time—into personal security and community renewal. Emmaus، PA: Rodale Press.

Carman، J.G.، & Fredericks، K.A. (Eds.). (2008). Nonprofits and evaluation. San Francisco، CA: Jossey–Bass.

Chelimsky، E. (1997). The coming transformations in evaluation. In E. Chelimsky

and W. R. Shadish (Eds.). Evaluation for the 21st century: A handbook. Ch 1، 1–24. Thousand Oaks، CA: Sage.

Crutchfield، J. (1962، May). Valuation of fishing resources. Land Economics، pp. 145–154.

Ellis، S. J. (1996). From the top down: The executive role in volunteer program success (revised ed.). Philadelphia، PA: Energize، Inc.

Ellis، S. J. (1999). The dollar value of volunteer time. Focus on volunteering. (Kopykit، 2nd ed.). Philadelphia، PA: Energize، Inc.

Ferris، J. (1984). Coprovision: Citizens time and money donation in public service provision. Public Administration Review، 44(4)، 324–333.

Fitzpatrick، J.، Sanders، J.، & Worthen، B. (2004). Program evaluation. Alternative approaches and practical guidelines (3rd ed.). Boston، MA: Pearson Education.

Fryar، A.، Mook، L.، Brummel، A.، & Jalandoni، N. (2003). Is assessing a financial value to volunteering a good idea? E–Volunteerism، 3(2). Retrieved from www.e–volunteerism.com/quarterly/03jan/03jan–keyboard

Gaskin، K. (1999). Valuing volunteers in Europe: A comparative study of the volunteer investment and value audit. Voluntary Action، 2(1)، pp. 35–49.

Gaskin، K. (2003). VIVA in Europe: A comparative study of the volunteer investment and value audit. Journal of Volunteer Administration، 21(2)، 45–48.

Goulborne، M.، & Embuldeniya، D. (2002) Assigning economic value to volunteer activity: Eight tools for efficient program management. Toronto، Ontario: Canadian Centre for Philanthropy.

Graff، L. (2005). Best of all: The quick reference guide to effective volunteer involvement. Linda Graff and Associates Inc.

Hager، M. A.، & Brudney، J. L. (2005). Net benefits: Weighing the challenges and

benefits of volunteers. Journal of Volunteer Administration، 23(1)، 26–31.

Handy، F.، & Mook، L. (2010، November 8). Volunteering and volunteers: Benefit–cost analysis. Research on Social Work Practice. Retrieved fromhttp://rsw.sagepub.com/content/early/2010/11/01/1049731510386625.full.pdf+html

Handy، F.، Mook، L.، & Quarter، J. (2008). The interchangeability of paid staff and volunteers in nonprofit organizations. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly، 37(1)، 76–92.

Handy، F.، & Srinivasan، N. (2004). Valuing volunteers: An economic evaluation of the net–benefit of hospital volunteers. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly، 33(1)، 28–54.

Hopkins، S. (2000). Researching VET and the voluntary sector: Dealing with ambiguities. Retrieved from Retrieved from www.eric.ed.gov/PDFS/ED470938.pdf

Horst، P.، J.N. Nay، J.W. Scanlon، and J.S. Wholey. (1974). "Program management and the federal evaluator." Public Administration Review. 34(4)، July– August، 1974، pp. 300–308.

Hotchkiss، R. B.، Fottler، M. D.، & Unruh، L. (2009). Valuing volunteers: The impact of volunteerism on hospital performance. Journal of Healthcare Management، 34(2)، 119–128.

Independent Sector. (2011). Value of volunteer time. Retrieved from www.independent sector.org/volunteer_time

Karn، G. N. (1982–1983). Money talks: A guide to establishing the true dollar value of volunteer time، part I. Journal of Volunteer Administration، 1 (Winter)، 1–17.

Karn، G. N. (1983). Money talks: A guide to establishing the true dollar value of volunteer time، part II. Journal of Volunteer Administration، 1 (Spring)، 1–19.

McDavid، J. C.، & Hawthorn، L. R. L. (2006). Program evaluation and performance

measurement: An introduction to practice. Thousand Oaks، CA: Sage.

Meier، K. J.، Brudney، J. L.، & Bohte، J. (2012). Applied statistics for public and nonprofit administration (8th ed.). Boston، MA: Wadsworth Cengage Learning.

Murray، M. (1994). How efficient are multiple in–kind transfers? Economic Inquiry، 32، 209–227.

Patton، M. Q. (1986) Utilization Focused Evaluation. (2nd Ed.) Beverley Hills، CA: Sage

Patton M. Q. (1997). Utilization–focused evaluation (3rd ed.). Beverly Hills، CA: Sage.

Patton، Q. P.، & Patrizi، P. (2005). Case teaching and evaluation. New Directions for Evaluation 2005 (105–Special Issue: Teaching evaluation using the case method)، 5–14.

Poister، T. (2003). Measuring performance in public and nonprofit organizations. San Francisco، CA: Jossey–Bass.

Posavac، E.، & Carey، R. (1992). Program evaluation (4th ed.). Englewood Cliffs، NJ: Prentice Hall.

Quarter، J.، Mook، L.، & Richmond، B. (2003). What counts: Social accounting for nonprofits and cooperatives. Upper Saddle River، NJ: Prentice Hall.

Rehnborg، S. J.، Barker، C.، & Pocock، M. (2006، January–March). How much is an hour of volunteer time worth? Various methods to monetize the contributions of a volunteer's time. E–Volunteerism، Electronic Journal of the Volunteer Community. 6(2)، 14–19. Retrieved from www.e–volunteerism.com/quarterly/06jan/06jan–rehnborg

Ross، D. (1994). How to estimate the economic contribution of volunteer work. Ottawa، Ontario: Department of Canadian Heritage. Retrieved fromwww.nald.ca/fulltext/heritage/ComPartnE/estvole.htm

Rossi، P. H.، Lipsey، M.W.، & Freeman، H. E. (2004). Evaluation: A systematic approach (7th ed.). Thousand Oaks، CA: Sage.

Rutman، L. (1984). Evaluation research methods: A basic guide (2nd ed.). Beverly Hills، CA: Sage.

Safrit، R. D. (2010). Evaluation and outcome measurement. In K. Seel (Ed.)، Volunteer administration: Professional practice 313–317 Markham، Ontario: LexisNexis Canada.

Scriven، M. (1991). Key evaluation checklist. In M. Scriven (Ed.)، Evaluation thesaurus، 204–210. Thousand Oaks، CA: Sage.

Simmons، W. O.، & Emanuele، R. (2010). Are volunteers substitute for paid labor in nonprofit organizations? Journal of Economics and Business، 62(1)، 65–77.

Smith، D.، & Ellis، A. (2003). Valuing volunteering. Journal of Volunteer Administration، 21(2)، 49–52.

Talmage، H. (1982). Evaluation of programs. In H. E. Mitzel (Ed.)، Encyclopedia of educational research (5th ed.) 592–611 New York، NY: Free Press.

Wholey، J. S. (1983). Evaluation and effective public management. Boston، MA: Little، Brown.

Wholey، J. S.، Hatry، H. P.، & Newcomer، K. E. (Eds.). (2004). Handbook of practical program evaluation (2nd ed.). San Francisco، CA: Jossey–Bass.

الفصل السادس عشر : تقييم أثر برامج المتطوعين

آر. ديل صافريت (R. Dale Safrit، EdD)
جامعة ولاية نورث كارولينا الأمريكية

يقدم هذا الفصل ويحدد المفاهيم وثيقة الصلة بالتقييم والتأثير والمساءلة، وخاصة عند تطبيق تلك المفاهيم في برامج المتطوعين. يناقش المؤلف أربعة مسائل أساسية توجه عملية وضع خطط تقييم الأثر والمساءلة اللاحقة وتنفيذها في برنامج المتطوعين.

التقييم في برامج المتطوعين

إن مفهوم التقييم المطبق على البرامج التطوعية ليس بفكرة جديدة، حيث اقترح "كريش" في أوائل عام 1968 مجموعة من المعايير لتقييم برنامج المتطوعين، وخلص إلى أن "التقييم يشمل الاستماع إلى من ينتقدنا وإلى الأشخاص الموجودين وإلى الخبراء والعلماء والمتطوعين، حتى نقف على حقيقة كاملة [عن برامجنا]" (Creesh، 1968، p. 2). لقد كان هذا النهج في التقييم سابقًا لوقته حتى حلول العقد الماضي، حيث تناول المؤلفون في مهنتنا تقييم البرامج التطوعية الشمولية بشكل سطحي فقط، على سبيل المثال "برودني" (Brudney، 1999) و"نايلور" (Naylor، 1976) و"أوكونيل" (O'Connell، 1976) و"ستينزل" و"فيني" (Stenzel & Feeney، 1968) و"ولسون" (Wilson، 1979). وهناك من لم يتناول التقييم على الإطلاق مثل "نايلور" (Naylor، 1973) و "ويلسون" (Wilson، 1981).

وحتى في الإصدار الأول من هذا النص، تم تخصيص أقل من أربع صفحات من النص لموضوع التقييم، بينما هناك فصول مخصصة لموضوعات إدارة برامج المتطوعين التقليدية الأخرى، بما في ذلك استقطاب المتطوعين والإبقاء عليهم: "برادنر" (Bradner، 1995)، وتدريب المتطوعين "لوليوكز" (Lulewicz، 1995)، والإشراف على المتطوعين "برودني"و"ستيبوتات" (Brudney، 1995: Stepputat، 1995)، وتحسين العلاقات بين الموظفين العاملين بأجر والمتطوعين "ماكدوف"

(Macduff، 1995)، ومراقبة عمليات برامج المتطوعين العاملين "سيل" (Seel، 1995)، ومشاركة أعضاء مجلس الإدارة "غراف" (Graff، 1995)، وتحديد نجاح برنامج المتطوعين "ستيبوتات" (Stepputat، 1995) .

ومع ذلك، يمثل التقييم بالنسبة لبرامج المتطوعين الجارية في المجتمع المعاصر عنصرًا حاسمًا، بل قد يكون هو العنصر الأكثر أهمية في إدارة برنامج المتطوعين بالكامل وبعد ذلك، يتم توثيق الآثار والقيمة النهائية للبرنامج لمجموع العملاء المستهدفين، حيث أن البرنامج مصمم لخدمتهم وخدمة المجتمع الأكبر الذي يجري فيه البرنامج. وفي أوائل العام 1982، خلص "أوستن" وآخرون (Austin et al.، 1982) إلى أنه "يمكن فقط للمؤسسات غير الربحية من خلال التقييم أن تجعل برامجها ذات مصداقية أمام الجهات الممولة والسلطات الحكومية" (p. 10). وفي عام 1994، أشار "كورنجولد" و"فودوريس" إلى فكرة تقييم التأثير على المجتمع الأكبر في مرحلة واحدة لتقييم برنامج المتطوعين العاملين (Korngold and Voudouris، 1994).

لقد أصبح الدور الحاسم لتقييم أثر برنامج المتطوعين في الإدارة الشمولية للمتطوعين واضحًا للغاية خلال العقد الأخير من القرن العشرين ولا يزال مستمراً حتى يومنا هذا (انظر: "هيئة الاعتماد في إدارة المتطوعين" (Council for Certification in Volunteer Administration،) 2008 وأيضاً "ميريل و سافريت"(Merrill & Safrit، 2000) و" سافريت وشميزينج" (Safrit & Schmiesing، 2005) و "وجليم & جليم" (Gliem، & Gliem، 2005). بينما يدرك ويؤمن معظم مديري برامج المتطوعين بالتقييم، فإنهم غالبًا ما يركزون جهودهم على تقييم أداء المتطوعين الفرديين ومساهماتهم على مستوى البرنامج و/ أو المنظمة ككل. ومن هذا المنطلق، أدى التقييم وظيفة إدارية مهمة في تنمية الموارد البشرية عادة ما تكون نتائجها معروفة فقط للمتطوع ومدير المتطوعين، حيث أشار "مورلي" و"فينسون" و"هاتري" (Morley، Vinson، and Hatry، 2001) إلى ما يلي:

"غالبًا ما تكون المنظمات غير الربحية على دراية بمراقبة البيانات والإبلاغ بها، مثل: عدد العملاء الذين يتم خدمتهم وكمية الخدمات أو البرامج أو الأنشطة المقدمة وعدد ساعات مساهمة المتطوع/ المتطوعين ومقدار التبرعات الواردة. على الرغم من أهمية هذه البيانات، لكنها لا تساعد مديري

المنظمات غير الربحية أو هيئاتها في فهم مدى مساعدتهم لعملائهم (p. 5)."

ومع ذلك ونظرًا لأن المنظمات غير الربحية شرعت في مواجهة حالات متزامنة من ركود التمويل العام أو تناقصه، وزيادة الطلب على المساءلة بقوة عن كيفية استخدام الأموال المحدودة، انتقل تقييم أثر برامج المتطوعين من سياق إدارة الموارد البشرية إلى سياق التطوير والبقاء التنظيمي، حيث بدأت مهمة إدارة المتطوعين في التعرف على المواقف المتغيرة في التقييم. في أوائل الثمانينيات من القرن الماضي، حددت جمعية إدارة المتطوعين السابقة كفاءة جديدة لها أهمية بالنسبة لإدارة المتطوعين وهي "القدرة على مراقبة وتقييم نتائج البرنامج كلياً [و] إثبات القدرة على توثيق نتائج البرنامج" (Cited in Fisher & Cole، 1993، pp. 187، 188). وتمت دعوة مسئولي ومديري البرامج القائمة على المتطوعين بشكل متزايد لقياس وتوثيق وتقييم تأثير برامجهم على العملاء الذين يتم تقديم الخدمة لهم وليس فقط أداء المتطوعين من الأفراد والأنشطة التي يساهمون بها (Safrit & Schmiesing، 2002: Safrit، Schmiesing، King، Villard، & Wells، 2003: Schmiesing & Safrit، 2007). وقد نشأ هذا الطلب المتزايد على قدر أكبر من المساءلة في البداية من جانب ممولي البرنامج (من القطاعين العام والخاص)، ولكن تصاعد هذا الطلب بسرعة ليشمل الحكومة ودافعي الضرائب وحتى المتطوعين أنفسهم. وفي أوائل العام 1993، أشار "تايلور" و "سوماريويلا" (Taylor and Sumariwalla، 1993) إلى ما يلي:

"إن السجال المتزايد على الضرائب وكذلك الدولارات المُساهم بها والموارد الشحيحة يدفع الجهات المانحة والجهات الممولة إلى التساؤل مرة أخرى: ما الفائدة التي نحصدها من تبرعاتنا؟ ما هو الفرق الذي أحدثته منحة المؤسسة أو التخصيص المباشر للمنحة في حياة من تُقدم له الخدمة الممولة (p. 95)."

يرى "سافريت" (Safrit، 2010، p. 316) أنه " لم يقل الضغط على المنظمات غير الربحية لتقييم أثر البرامج القائمة على المتطوعين خلال العقد الأول من القرن الجديد [الحادي والعشرين]، رغم زيادة ثمة أمور أخرى بقوة." أما فيما يتعلق بالإدارة العامة للمتطوعين، يستمر التقييم في لعب دور هم في إدارة الموارد البشرية للمتطوعين الأفراد؛ حيث يشعر معظم مديري المتطوعين بالألفة والراحة جدًا

لهذا الجانب من التقييم في برامج المتطوعين. ومع ذلك، فإن مديري المتطوعين حالياً أقل دراية ومهارة وراحة لمفهوم تقييم الأثر كخطوة أولى فقط في قياس وتوثيق وتناول أثر برنامج المتطوعين فورًا على العملاء المستهدفين الذين يخدمهم متطوعو المنظمة وأثره في النهاية على المجتمع المحيط.

علاقة تكافلية: التقييم والتأثير والمساءلة

في الغالبية العظمى من ورش العمل غير الرسمية والدورات الرسمية التي أقوم بالتدريس فيها، يستخدم المشاركون حتماً ثلاثة مصطلحات بشكل متبادل في مناقشاتنا الخاصة بتقييم برامج المتطوعين. ترتبط المفاهيم الثلاثة ارتباطًا تكافليًا ببرامج المتطوعين المعاصرة، وتلك المفاهيم لها أهمية حاسمة لهذه البرامج بشكل متآزر. ومع ذلك، فإن تلك المفاهيم الثلاثة ليست مترادفة في المعنى، بل هي التقييم والتأثير والمساءلة، وكلٌ منهم يختلف عن الآخر.

التقييم

إن التقييم في أيسر صوره يعني القياس، حيث نقوم بتقييم جميع جوانب حياتنا اليومية، سواء كان ذلك يشمل قياس (تقييم) درجة الحرارة الخارجية لتحديد ما إذا كنا بحاجة إلى ارتداء معطف للعمل، وقياس (تقييم) الرصيد الحالي في حسابنا الجاري لمعرفة ما إذا كان بإمكاننا شراء جهاز تكنولوجي جديد، أو قياس (تقييم) المناخ/ الوضع المالي في مكان عملنا لتقرير ما إذا كان الوقت مناسبًا لطلب زيادة الراتب من مشرفنا. ومع ذلك، فإن التقييم بالنسبة لبرامج المتطوعين يتضمن قياس مدخلات وعمليات ونتائج البرنامج المستهدف من أجل تقييم كفاءة عمليات البرنامج و/ أو فعاليته في التأثير على مجموعة العملاء المستهدفة من البرنامج (Safrit، 2010، p. 318).

إن تركيز هذا التعريف على كفاءة برنامج المتطوعين وفعاليته مدعوم بأدبيات التقييم المعاصرة. يُعرف "دابونتي" (Daponte، 2008) التقييم بأنه "عمل يتم إجراؤه لاختبار ما إذا كان البرنامج أو السياسة تؤدي إلى تغيير، حيث يساعد في التحسين التصوري المستمر والتأمل الداخلي" (p. 157). ويُركز "رويس" و"ثيير" و"بادجيت" (Royse، Thyer، and Padgett، 2010) على التقييم

باعتباره "شكلاً من أشكال التقدير الذي بموجبه يتم اختبار عمليات أو نتائج أحد المنظمات الموجودة لتلبية بعض الاحتياجات الاجتماعية" (p. 12). وتُقر كلٌ من هذه التعريفات بالدور المهم للتقييم في مراقبة الجوانب العملية لبرنامج المتطوعين (أي المدخلات والعمليات)، لكنها تؤكد في النهاية على الهدف النهائي للبرنامج المتمثل في مشاركة المتطوعين للمساعدة في إحداث تغييرات إيجابية في حياة الجمهور المستهدف من البرنامج (أي النتائج). تلك التغييرات الإيجابية تُسمى التأثيرات.

التأثير

خلافًا للاعتقاد السائد، لا يكمن الغرض الأساسي من برامج المتطوعين في مشاركة المتطوعين فقط لتكليفهم بمهمة ما للقيام بها، أو لتزويد منظمة بموظفين غير مدفوعي الأجر للمساعدة في توسيع مهمتها والغرض منها، بل تهدف برامج المتطوعين في نهاية المطاف إلى إحداث تأثيرات إيجابية في حياة العملاء المستهدفين، حيث يتم تدريب المتطوعين على تقديم الدعم إما بشكل مباشر (من خلال الخدمة المباشرة للعملاء الأفراد) أو بشكل غير مباشر (من خلال الخدمة المباشرة للمنظمة التي تقدم الخدمة). هذه الفقرة الأخيرة السابقة لا تعني الاستخفاف أو الاستهانة بالمشاركة الهامة للمتطوعين، بل تمثل تحدياً لمدير المتطوعين للتركيز وإعادة التركيز باستمرار على مشاركة المتطوعين في المهمة النهائية للمنظمة الراعية والنتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها. بمعنى آخر، هذه الفقرة تُلزم مديري المتطوعين بتحديد التأثيرات المرغوبة من برنامج المتطوعين والتركيز عليها.

يقول "سافريت" (Safrit، 2010):

"يمكن اعتبار التأثير بأنه الأثر النهائي والتغييرات التي يُحدثها برنامج المتطوعين على المشاركين في البرنامج (أي أصحاب المصلحة في البرنامج)، بما في ذلك العملاء المستهدفون من البرنامج والأحياء والمجتمعات المحيطة بهم، وكذلك التغييرات التي يُحدثها برنامج المتطوعين في منظمة المتطوعين نفسها وموظفيها من العاملين بأجر ومن المتطوعين (p. 319)."

يركز هذا التعريف الشامل للتأثير في المقام الأول على سبب وجود المنظمة، ويركز في المقام الثاني على ذات المنظمة ومتطوعيها. وبالتالي، فإنه يضاهي ويُكمل بشكل جيد التعريف السابق للتقييم

كونه يستهدف أولاً العملاء المستهدفين من برنامج المتطوعين، ويستهدف ثانياً الإجراءات والعمليات الداخلية. ينبغي لاحقاً على مديري المتطوعين قياس النتائج النهائية لبرامج المتطوعين باستمرار أو تحديد أثر برنامج المتطوعين على نحو رسمي أكثر. ومع ذلك، فإن مجرد تقييم أثر برنامج المتطوعين لا يعد في حد ذاته ضمانًا لاستمرار نجاح البرنامج و/ أو بقائه مهما كان الأثر إيجابياً، حيث أن المعرفة المكتسبة من خلال تقييم أثر برنامج المتطوعين لا معنى لها من الناحية العملية ما لم يتم إبلاغها بشكل استراتيجي إلى القادة الرئيسيين وصناع القرار المرتبطين بالمنظمة الراعية.

المساءلة

تنطوي المساءلة داخل إطار برامج المتطوعين على إبلاغ أصحاب المصلحة المستهدفين من البرنامج بأهم تأثيرات برنامج المتطوعين التي يتم التعرف عليها من خلال عملية التقييم، سواء داخل المنظمة أو خارجها. يشمل أصحاب المصلحة الداخليين، الموظفين بأجر، والمسؤولين على مستوى المنظمة، وأعضاء مجلس الإدارة، والمتطوعين، والعملاء الذين يتم تقديم الخدمة لهم، ويشمل أصحاب المصلحة الخارجيين الجهات الممولة والجهات المانحة، ونظراءهم من المهنيين، والمؤسسات الحكومية والمشرعين الآخرين، والمجتمع الأكبر الذي تعمل فيه المنظمة.

كان "بون" (Boone، 1985) أول مؤلف يصف الدور الحاسم للمساءلة في البرامج والمؤسسات التعليمية، ويستند التعريف السابق إلى حد كبير على تعريف "بون" و"سافريت" و"جونز" (2002). ولكن لسوء الحظ، يتردد مديري المتطوعين أحيانًا في مسألة مشاركة أثر البرنامج حتى بعد التعرف عليه وتحديده من خلال تقييم فعال؛ لأنهم غالبًا يعتبرون هذه المساءلة القوية بمثابة تكبر أو عدوانية للغاية، رغم أن المساءلة هي المفهوم الثالث والأخير الذي يربط بشكل حاسم المفاهيم السابقة للتقييم والتأثير بالبقاء المتواصل لبرنامج أو منظمة المتطوعين. ينبغي على مديري المتطوعين تقبل المسئولية المهنية في مجتمعنا المعاصر الذي يركز على الأثر للتخطيط بشكل استباقي للمساءلة المستهدفة، وتحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين بشكل خاص والتعرف على تأثير البرنامج المحدد الذي يريد كل صاحب مصلحة معرفته. سيتم لاحقًا في هذا الفصل مناقشة هذا النهج المستهدف لمسؤولية برنامج المتطوعين بمزيد من التفصيل.

هناك أربعة أسئلة جوهرية عند تقييم تأثير أي برنامج من برامج المتطوعين

إن مفهوم التقييم حديث نسبيًا في عالم التعليم، وغالبًا ما يُنسب إلى "رالف تايلر" (Ralph Tyler، 1949 صياغة المصطلح نفسه (التقييم) للإشارة إلى توافق القياس والاختبار مع الأهداف التعليمية. ومع ذلك، لا توجد ندرة في أدبيات الأساليب والنماذج المختلفة لتقييم البرامج، حيث أن بعض النماذج أكثر تصوراً وتركز على العمليات المختلفة المتضمنة في التقييم (على سبيل المثال، "فيترمان" (Fetterman، 1996)، و"كيركباتريك" (Kirkpatrick، 1959) و"روزس" و"فريمان" (Rossi & Freeman، 1993)، و"ستفلبيم" (Stufflebeam، 1987)، بينما النماذج الأخرى أكثر واقعية في تركيزها (على سبيل المثال: "كومبس" & "فاليتا" (Combs & Faletta، 2000)، "هولدن" و "زيمرمان" (Holden & Zimmerman، 2009). ومع ذلك، فإنه بالنسبة لمديري المتطوعين الذين لديهم مسؤوليات مهنية لا تعد ولا تحصى بالإضافة إلى تقييم برنامج المتطوعين، أقترح الأسئلة الجوهرية الأربعة التالية التي ينبغي أن توجه أي تقييم مخطط لبرنامج قائم على التطوع:

السؤال الأول: لماذا أحتاج إلى تقييم برنامج المتطوعين؟

ليس كل برنامج متطوعين بحاجة إلى تقييم. قد يبدو هذا التعبير للوهلة الأولى كأنه بيان ساذج من جانب مؤلف أحد الفصول عن تقييم برامج المتطوعين ولكن الأمر صحيح من الناحية النظرية. أما من الناحية البراغماتية، الأمر ليس كذلك، حيث أن العديد من برامج المتطوعين تكون قصيرة الأجل بحسب تصميمها أو يتم التخطيط لتنفيذها مرة واحدة فقط. على النقيض من ذلك، هناك بعض برامج المتطوعين المتأصلة في العمليات اليومية لمنظمات المتطوعين أو المدمجة في مهمة المنظمة بحيث تكون غير مرئية للجميع باستثناء موظفي المنظمة ومسؤوليها. ينبغي على مدير المتطوعين في إطار هذا السياق أن يقرر ما إذا كان تقييم مثل هذا البرنامج يضمن الوقت والموارد البشرية والمادية المطلوب استخدامها. وعلاوة على ذلك، لا يمكن للمرء (لاحظ أنني لم أقل: قد لا يمكنه) تقييم أي برنامج متطوعين لا توجد له أهداف قابلة للقياس. يعيدنا هذا الجانب من السؤال رقم (1) مرة أخرى إلى المناقشة السابقة حول

تأثير برنامج المتطوعين: ما الذي يسعى برنامج المتطوعين إلى تحقيقه لدى عملائه المستهدفين؟ ما هو التأثير النهائي لمشاركة المتطوعين الهادفة للتسهيل أو الإنجاز للمهام؟

لابد وأن تستند كافة تقييمات أثر برامج المتطوعين على أهداف البرنامج القابلة للقياس والموجهة لعملاء البرنامج (Safrit، 2010). وتُعتبر أهداف البرنامج القابلة للقياس أكثر تفصيلاً بكثير من مجرد كونها أهداف بالبرنامج، حيث أنها تحدد الجوانب الرئيسية لتصميم البرنامج وعملياته والنتائج النهائية. لذا، ينبغي أن يتضمن هدف البرنامج القابل للقياس كلًا من العناصر الخمسة الحاسمة التالية:

1. ما هي المجموعة المحددة؟ أو من هم الأفراد المحددون الذين يستهدف برنامج المتطوعين خدمتهم (أي عملاء البرنامج)؟
2. ما هي أنشطة البرنامج المحددة التي سيتم استخدامها للتفاعل مع مجموعة العملاء المستهدفين (أي التدخل الذي يشمل المتطوعين)؟
3. ما هو التغيير المحدد الذي يهدف التدخل لإحداثه داخل مجموعة العملاء المستهدفين (أي نتيجة البرنامج أو تأثيره)؟
4. ما هو مستوى التغيير أو النجاح الذي يسعى البرنامج لتحقيقه؟
5. كيف سيتم تقييم نجاح التدخل؟

على سبيل المثال، كثيرًا ما أواجه فئات متطوعين ضمن أهداف برنامج المتطوعين:

- "سنقوم باستخدام ما لا يقل عن 50 متطوعًا جديدًا من سن المراهقة للمساعدة في البرنامج / حماية الشباب الآن من السمنة".
- "سيشارك ما لا يقل عن 100 فرد في برنامج الأساسيات المهنية الذي يقدمه المتطوعون".
- "سيساهم متطوعو المنظمة بما لا يقل عن 1000 ساعة تطوعية إجمالية؛ لتوجيه البالغين الذين لا يستطيعون القراءة و/ أو الكتابة".

عليك الآن التفكير في أهداف ومكونات البرنامج المكتوبة بشكل صحيح والقابلة للقياس:

"نتيجة للمعسكر النهاري الصيفي الخاص ببرنامج حماية الشباب الآن من السمنة والذي شارك فيه 200 متطوع من المراهقين، سيتبنى ما لا يقل عن 50 ٪ من بينهم ممن يعانون زيادة الوزن منهجية ممارسة تغذية مناسبة جديدة واحدة على الأقل ويستمرون فيها، وهذا وفقاً لما أفاد به أولياء أمورهم في غضون ستة أشهر عبر استبيان متابعة عن طريق البريد". (الجمهور المستهدف: 200 شاب ممن يعانون من زيادة الوزن. التدخل المخطط له: معسكر نهاري في الصيف يعمل به متطوعون في سن المراهقة. التغيير المنشود بين الجمهور المستهدف: تبني ممارسة تغذية جيدة سليمة واحدة على الأقل. مستوى النجاح المطلوب: 50 ٪ من الشباب المشاركين. كيف سيتم تقييم النجاح؟: استبيان ما بعد انتهاء المعسكر مدته 6 أشهر ويتم إرساله بالبريد إلى أولياء أمور الشباب المشاركين).

◆ " في برنامج أساسيات المهنة الذي تبلغ مدته ستة أسابيع والذي يقوم بالتدريس فيه متطوعون، سيتمكن ما لا يقل عن 50 ٪ من المشاركين العاطلين عن العمل حاليًا من وصف مهارة جديدة في بيئة العمل تعلموها نتيجة للبرنامج، وفقاً لما يتم قياسه من خلال مقابلة يُجريها المتطوعون خلال الدورة النهائية للبرنامج". (الجمهور المستهدف: الأفراد العاطلون عن العمل. التدخل المخطط له: دورة في ورشة عمل يقوم بالتدريس فيها متطوعون. التغيير المنشود بين الجمهور المستهدف: تعلم مهارات جديدة في بيئة العمل. مستوى النجاح المطلوب: 50 ٪ من المشاركين. كيف سيتم تقييم النجاح: مقابلة نهائية يُجريها أحد المتطوعين).

◆ "سيقوم 30% على الأقل من البالغين المشاركين في برنامج الإرشاد التطوعي لمحو الأمية البالغة مدته ستة أسابيع بتحسين مهارات القراءة لديهم بنسبة 10% وفقاً لما يتم تم قياسه بواسطة اختبار قراءة موحد يتم إجراؤه في الدورات الأولى والنهائية". (الجمهور المستهدف: الأميون من البالغين. التدخل المخطط له: برنامج التوجيه عبر المتطوعين. التغيير المنشود بين الجمهور المستهدف: تحسين مهارات القراءة. مستوى النجاح المطلوب: ٪30 من المشاركين. كيف سيتم تقييم النجاح: اختبارات القراءة الموحدة).

ينطوي الجانب الأخير من السؤال رقم (1) على استخدام النماذج "المنطقية" في تقييم برامج المتطوعين كما يطلق عليها، حيث يكمن الهدف من تلك النماذج في تحديد ومتابعة التطوير والتنفيذ المنطقي للبرنامج أو التدخل بدءًا من التصور حتى التأثير المستهدف طويل المدى. إن النماذج المنطقية ليست بفكرة جديدة في برامج المتطوعين ("هونير" و"سافريت" و"ميريل") (Honer، 1982: Safrit & Merrill، 1998، 2005)، بل إن النماذج المنطقية تطبق أربعة مكونات قياسية لوضع البرامج وتقييم أثرها ("بينيت" و "روكويل"، "فريشتلينج"، "مؤسسة كيلوغ") (Bennett & Rockwell، 2000، W.K. Kellogg Foundation: 2007، Frechtling: 1994). وتلك المكونات الأربعة كما يلي:

1. **المدخلات:** الموارد والمساهمات الفعلية والعينية المخصصة للمشروع.
2. **الأنشطة:** جميع الأنشطة والفعاليات التي يتم إجراؤها أو القيام بها لتحقيق الهدف المحدد للبرنامج.
3. **المخرجات:** خدمات وفعاليات ومنتجات فورية وقصيرة المدى توثق تنفيذ المشروع.
4. **النتائج:** التغييرات المنشودة طويلة المدى والتي تحققت بفضل المشروع.

ولكن لسوء الحظ، لا تسمح المساحة المتاحة بإجراء مناقشة عميقة عن استخدام النماذج المنطقية في تقييم تأثير برنامج المتطوعين. ومع ذلك، يوضح الشكل 16 – 1 تطبيق النمذجة المنطقية في برنامج يقدمه المتطوعون وهادف لتقليل الوزن الزائد و/ أو السمنة بين المراهقين. لاحظ الارتباط القوي بين أهداف البرنامج القابلة للقياس وعنصر نتائج برنامج المتطوعين.

الشكل ١٦–١ : نموذج منطقي لبرنامج متطوعين يركز على تقليل السمنة لدى المراهقين.

المدخلات	الأنشطة	المخرجات	النواتج
– 350 دولارًا ثمن شراء مناهج التغذية – 75 دولارًا لاستخدام مرفق المخيم النهاري (عينيًا). – 10 أعضاء من اللجنة الاستشارية للبرنامج – 12 متطوعًا بالغًا يعملون مع البرنامج	– خصص منسق البرنامج ثلاثة أسابيع عمل (120 ساعة) لتخطيط وتنفيذ البرنامج. – عقدت اللجنة الاستشارية للبرنامج ثلاثة اجتماعات لمدة ساعتين لكل اجتماع. – تم إجراء ثلاث دورات تدريبية تطوعية لمدة ثلاث ساعات لكل دورة.	– سيشارك ما لا يقل عن 30 مراهقًا يعانون من السمنة المفرطة إكلينيكيًا في برنامج مدته ثلاثة أيام ومدته 21 ساعة. – سيعمل ما لا يقل عن 10 متطوعين بالغين خلال المعسكر اليومي الفعلي. – سيتطوع أعضاء اللجنة الاستشارية للبرنامج لتدريس موضوعات البرنامج للمشاركين خلال المخيم النهاري.	– سيزيد ما لا يقل عن 80٪ من المراهقين من معرفتهم بالتغذية السليمة و / أو أهمية ممارسة الرياضة جنبًا إلى جنب مع النظام الغذائي كما تم تقييمه باستخدام استطلاع قبل / بعد الاختبار. – سيظهر ما لا يقل عن 70٪ من المشاركين المراهقين مهارات جديدة في إعداد الوجبات الخفيفة الصحية كما تم تقييمها من خلال الملاحظة المباشرة بواسطة متطوعي البرنامج. – سيطمح ما لا يقل عن 50 ٪ من المشاركين المراهقين إلى تناول المزيد من الوجبات المغذية وممارسة الرياضة يوميًا كما هو موضح في استطلاع ما بعد الاختبار.

المصدر: آر. ديل سافريت، (Safrit، 2009). كل الحقوق محفوظة.

السؤال الثاني: كيف سأجمع بيانات تقييم الأثر المطلوبة؟

بمجرد تحديد التأثير المستهدف لبرنامج المتطوعين وبالتالي تحديد الإجابة على السؤال الأول بشأن سبب تقييم البرنامج، ينبغي على مدير المتطوعين أن يقرر بعد ذلك الأساليب الفعلية التي سيتم استخدامها لجمع بيانات التقييم. إذا تم وضع أهداف برنامج قابلة للقياس، سيكون من السهل الإجابة على السؤال الثاني. ومع ذلك، يكون عنصر التقييم لهدف برنامج قابل للقياس هو العنصر الأخير الذي يتم تحديده كثير من الأحيان وذلك بسهولة؛ لأن المكونات/ العناصر الأربعة الأخرى تميل بشكل طبيعي إلى أن تأتي في المقدمة أثناء وضع المفاهيم لتقييم برنامج المتطوعين. علاوة على ذلك، قد يتم تحديد طرق جمع البيانات و/ أو تقييدها إلى حد كبير بناءً على نوع التدخل في البرنامج و/ أو أعداد ونوع الجمهور المستهدف (على سبيل المثال: تختلف طرق جمع البيانات بشكل طبيعي بين برامج المتطوعين المقدمة لفرد معين، وبرامج المتطوعين المقدمة للجمهور الشامل والجماهير من البالغين والشباب وما إلى ذلك).

يوجد نوعان من البيانات (وبالتالي هناك أسلوبان لجمع البيانات): البيانات النوعية والبيانات الكمية. يقدم «توماس» (Thomas، 2003) وصفًا جوهرياً لكليهما على النحو التالي:

«قد تكون أبسط طريقة للتمييز بين البيانات النوعية والبيانات الكمية، هي القول بأن الأساليب النوعية تتضمن باحثًا يصف أنواعًا من خصائص الأشخاص والفعاليات دون مقارنة بين الفعاليات من حيث القياس أو الحجم. ومن ناحية أخرى، تركز الأساليب الكمية الانتباه على القياسات والكميات (مثل أكثر وأقل أو أكبر وأصغر أو غالبًا ونادرًا أو متشابهة ومختلفة) للخصائص التي يعرضها الأشخاص والفعاليات التي يدرسها الباحث. (p. 1).»

كلا النوعان من البيانات مهم في توثيق تأثير برامج المتطوعين. يرى «سافريت» (Safrit، 2010) ما يلي:

«ضمن الإطارات غير الأكاديمية (بما في ذلك برامج المتطوعين)، تُعتبر الأساليب الكمية هي الأكثر استخدامًا في تقييمات البرامج، حيث تسمح للقائم على التقييم بوصف ومقارنة الظواهر والملاحظات من خلال المصطلحات الممثلة بالأرقام. قد يعود سبب شيوعها إلى حد كبير إلى الطلب

المتزايد على «الأدلة الممثلة بالأرقام» كنوع من المسؤولية داخل البرامج والمنظمات غير الربحية. ومع ذلك، يمكن أيضًا استخدام الأساليب النوعية بشكل فعال للغاية في تقييم تأثير برامج المتطوعين، حيث تركز الأساليب النوعية على استخدام الكلمات لوصف ردود أفعال المشاركين في التقييم ومعتقداتهم ومواقفهم ومشاعرهم وغالبًا ما تُستخدم لوضع «اللمسة الإنسانية» على النتائج والاحصائيات الرقمية الموضوعية (P. 333)).»

إن المناقشة ليست بالضرورة مقارنة بين الأساليب النوعية مقابل الأساليب الكمية؛ بدلاً من ذلك، يحتاج مدير المتطوعين أن ينظر مرة أخرى في العوامل الحاسمة التي تؤثر على تقييم تأثير البرنامج مثل الغرض من التقييم والقيود الزمنية المحتملة والموارد البشرية والمادية (بما في ذلك الموارد المالية) المتاحة ومن هم المستهدفون من التقييم؟ وما إلى ذلك.

هناك مجموعة واسعة من الأساليب النوعية المتاحة لمدير المتطوعين؛ لاستخدامها في تقييم آثار برنامج المتطوعين («بامبيرغر» و «روغ» و «مابري» (Bamberger، Rugh، & Mabry، 2006)، «دين» (Dean، 1994)، «كروجر» و «كيسي» (Krueger & Casey، 2000)، «مايلز» و «هوبرمان» (Miles & Huberman، 1994)، «توماس» (Thomas، 2003)، «ويلز» و »سافريت» و »شميزينغ» و »فيلارد» ((Wells، Safrit، Schmiesing، Villard، 2000))، بما في ذلك (على سبيل المثال لا الحصر) دراسات الحالة والإثنوغرافيا وتحليل المحتوى وملاحظة المشاركين وسرد قصص عن الخبرات والتجارب. ومع ذلك، اقترح «سبولدينج» (Spaulding، 2008) أن نهج دراسة الحالة باستخدام نظام المقابلات مع المشاركين ومجموعات التركيز لجمع البيانات، هو إلى حد بعيد الطريقة النوعية الأكثر شيوعًا في الاستخدام مع برامج المتطوعين. نكرر القول بأن قيود المساحة المتاحة لنا لا تسمح بإجراء مناقشة متعمقة لهذه الأساليب. (لمزيد من المناقشة المتعمقة حول استخدام دراسات الحالة مع برامج المتطوعين، انظر «سافريت»، 2010). ومع ذلك، يرى المؤلف أن الأساليب النوعية هي الأكثر ملاءمة عند تقييم برامج المتطوعين التي تستهدف مجموعة صغيرة نسبيًا من العملاء الذين يكون التأثير المطلوب فيهم من البرنامج قليل من الممارسة المركزة أو المهارات و/ أو التغييرات السلوكية. إن أساليب التقييم النوعي تتطلب مزيدًا من الوقت والموارد البشرية لإجرائها بشكل سليم، حيث ينبغي أن يقوم على جمع البيانات أفرادٌ مدربون جيدًا ممن يقومون بإجراء المقابلات الفردية و/ أو

من مجموعات التركيز. تكون الأساليب النوعية أكثر فاعلية عندما تركز المساءلة المستهدفة المنشودة على المصلحة الشخصية/ البشرية والتأثيرات العاطفية والحسية لبرنامج المتطوعين على هؤلاء المستهدفين من البرنامج.

ومع ذلك، عندما يتم تخطيط برامج المتطوعين للوصول إلى أعداد كبيرة من العملاء المستهدفين والسعي للتأثير على معارفهم و/ أو مواقفهم، فإنه من المحتمل أن تكون الأساليب الكمية أكثر ملاءمة لتقييم أثر برنامج المتطوعين، ولكن لسوء الحظ، يتم دعوة منظمات المتطوعين في كثير من الأحيان في مجتمع اليوم الذي يطالب بزيادة المساءلة للوصول باستمرار إلى أعداد متزايدة من العملاء المستهدفين الذين يعانون من ركود الموارد أو تناقصها ومن ثم، يطالبهم المجتمع بتحديد القيمة المادية لأثر البرنامج على العملاء. تعتبر الطرق الكمية أسهل من حيث التحليل والتلخيص وهي الأفضل عندما تكون هناك أولوية مهمة لترجمة أثار البرنامج المقاسة إلى مبالغ مالية مطلوبة من قبل الممولين والمشرعين.

وبالتالي، فإن أساليب التقييم الكمية هي في الغالب النهج الأكثر انتشارًا لجمع بيانات أثر برنامج المتطوعين وتعتبر تصميمات إجراء المسح باستخدام الاستبيانات لجمع البيانات هي الأكثر شيوعًا من حيث الاستخدام. يري «سافريت» (Safrit، 2010) ما يلي:

«عند ترجمة تقييم تأثير برنامج المتطوعين إلى مصطلحات في البرنامج، فإن إجراء مسح/ دراسة استقصائية لتقييم هذا التأثير يتضمن ما يلي: تحديد برنامج المتطوعين ذات الأهمية، وتحديد جميع عملاء البرنامج المشاركين فيه، واختيار المشاركين للتقييم ووضع أداة مسح (استبيان) لجمع البيانات وجمع البيانات وتحليلها للتوصل إلى استنتاجات حول تأثير البرنامج (pp. 336 – 337).»

عند استخدام الدراسات الاستقصائية لتقييم أثر برنامج المتطوعين، فإن هناك اعتبارات مهمة لابد لمدير المتطوعين أن يضعها في الاعتبار عند اختيار المشاركين والقياس وإجراءات جمع البيانات وتحليلها (ديلمان، سمايث & كريستيان: 2008). يعرض «سافريت» (Safrit، 2010) مناقشة متعمقة عن كل فكرة لم تسمح المساحة المتاحة في هذا الفصل بمناقشتها. ومع ذلك، فإن انتشار أجهزة الحاسوب الشخصية اليوم وبرامج تحليل البيانات المصممة لغير الإحصائيين ونصوص «نماذج الدراسات الاستقصائية» والنصوص المكتوبة ومؤسسات الاستبيانات القائمة على الانترنت التي تساعدك على

العمل بنفسك مقابل أسعار معقولة جدًا، تجعل الأمر أسهل بكثير بالنسبة لمدير المتطوعين الذي لديه فقط خلفية أساسية عن موضوع أساليب التقييم الكمية؛ لتخطيط وتصميم وإجراء تقييم كمي صحيح وموثوق لبرنامج المتطوعين عبر الدراسات الاستقصائية باستخدام استبيان يتم ملء بياناته بالمقابلات وجهاً لوجه أو بالبريد أو عن البريد الإلكتروني أو على شبكة الإنترنت لجمع بيانات التأثير من العملاء المستهدفين.

يجب على المؤلف أن يشير إلى أنه في بعض الحالات، لا تكفي الأساليب النوعية أو الكمية وحدها لجمع نوع البيانات اللازمة لتوثيق أثر برامج المتطوعين الكبيرة التي هي ذات أهداف متعددة قابلة للقياس والتي تستهدف عملاء متنوعين في البرنامج. في مثل هذه الحالات، قد يقرر مدير المتطوعين أنه من الأفضل استخدام بعض الأساليب النوعية جنبًا إلى جنب مع بعض الأساليب الكمية أو بالأحرى استخدام نهج الأساليب المختلطة (Creswell، 1994). ويشير «سافريت» (Safrit، 2010) إلى ما يلي:

«يشتمل النوع الأكثر شيوعًا من نهج الأساليب المختلطة لتقييم تأثير برامج المتطوعين على «تصميم من مرحلتين» يستخدم فيه القائم على التقييم في البداية أساليب نوعية في المرحلة الأولى لتحديد ووصف الموضوعات الرئيسية التي تصف تأثير برنامج المتطوعين على العملاء ويليه استخدام الأساليب الكمية للتمكن من قياس ومقارنة قوة وانتشار التأثيرات بين العملاء (p. 340).»

السؤال الثالث: من يريد (أو يحتاج) أن يعرف عن ماهية نتائج التقييم ؟

عند الرد على السؤال الثالث، يجيب معظم مديري المتطوعين بسرعة. ومع ذلك، "أريد أن يعرف الجميع كل شيء عن جميع برامج المتطوعين لدينا". إن الحقيقة الصادمة هنا هي أن مختلف أصحاب المصلحة لديهم الرغبة (والحاجة) لمعرفة الجوانب المختلفة لأي تقييم لبرنامج تطوعي، حيث أن بعض أصحاب المصلحة مشغولون للغاية وليس لديهم سوى القليل جداً من الوقت لمراجعة تقرير تقييم أحد برامج المتطوعين. على النقيض من ذلك، لدى الآخرين اهتمام بالغ بالبرنامج، خاصة إذا كانوا قد ساهموا بالمواد و/ أو الموارد، وبالتالي يكون لديهم اهتمام أكبر بالنتيجة النهائية. من ناحية أخرى، قد

يكون المتطوعون أنفسهم أقل اهتمامًا بالجوانب المالية للبرنامج الذي يتطوعون فيه، وقد يكونون أكثر اهتماماً بشأن الاختلاف الذي قد يكونون قد تسببوا في ظهوره وحدوثه في حياة العملاء الذين قدموا الخدمة لهم.

لمساعدة مديري المتطوعين على الإجابة على هذا السؤال بطريقة موضوعية وواقعية، وضع "سافريت" (2010) منظومة المساءلة في البرنامج (الشكل 16 .2). ويتم في تلك المصفوفة سرد أنواع محددة من أصحاب المصلحة في برنامج المتطوعين الداخليين والخارجيين في العمود الموجود أقصى اليمين ويتم سرد الأنواع القياسية لبيانات التقييم القائمة على النمذجة المنطقية (أي: المدخلات والأنشطة والمخرجات والنتائج) في الجزء الموجود أعلى المصفوفة. يرى المؤلف ما يلي:

"لاستخدام المصفوفة، ينبغي بسهولة على مدير المتطوعين الإجابة على السؤال التالي بالنسبة لكل نوع من معلومات التقييم ولكل فئة من فيات أصحاب المصلحة: "إذا كان الوقت والموارد محدودة، هل يرغب صاحب المصلحة هذا حقًا في معرفة هذا النوع من معلومات التقييم؟". إذا كانت الإجابة "نعم"، عندئذٍ يقوم مدير المتطوعين بوضع العلامة [X] في الخلية المخصصة لعدم التوافق بين صاحب المصلحة المحدد ومعلومات التقييم. إذا كانت الإجابة "لا"، يتم ترك الخلية فارغة. إن الهدف من وضع منظومة مساءلة فعالة هو أن يكون [مدير المتطوعين] نزيهًا وصريحًا في الرد على السؤال الخاص بكل مجموعة من أصحاب المصلحة وكل نوع من معلومات التقييم، إذ ينبغي عليه أن يدرك وأن يتعرف على التحيز الموصوف سابقًا ويديره؛ لأن جميع أطراف البرنامج لديهم الرغبة في معرفة كل شيء عن البرنامج. (ص 342)."

الشكل ١٦-٢: نموذج متكامل لمنظومة مساءلة البرنامج في برنامج متطوعين يركز على تقليل السمنة لدى المراهقين

نوع البرنامج التطوعي صاحب المصلحة	إذا كان الوقت والموارد محدودة، فهل يريد صاحب المصلحة هذا حقًا معرفة تفاصيل البرنامج التطوعي؟			
	المدخلات	الأنشطة	المخرجات	النواتج
أصحاب المصلحة الداخليين				
مدير المتطوعين	×	×	×	×
مدير البرنامج	×	×	×	×
المدير التنفيذي للمؤسسة	×			×
مجلس المؤسسة				×
المتطوعون للمشاركة في البرنامج		×	×	
هل هناك أصحاب مصلحة آخرون؟ (أعضاء اللجنة الاستشارية)	×			×
أصحاب المصلحة الخارجيين				
عملاء البرنامج			×	×
ممولو البرنامج			×	×
المتعاونون في البرنامج				×
قادة المجتمعات المحلية				×
القادة الحكوميون (مفوضو المقاطعات)			×	×
هل هناك أصحاب مصلحة آخرون؟ (وزارة صحة المقاطعة)			×	×
الإجمالي	4	3	7	11

المصدر: آر. ديل صافريت، 2009، كل الحقوق محفوظة.

بمجرد الانتهاء من وضع منظومة برنامج المتطوعين المحدد، ينظر مدير المتطوعين بسهولة في إجماليات المعلومات الواردة بالعمود لكل نوع محتمل من بيانات التقييم. لذلك، لابد وأن تلك الأعمدة (أي أنواع البيانات) ذات البيانات الإجمالية بمثابة أولويات لمدير المتطوعين للتركيز عليها عند تقييم الأثر، وخاصة عندما يكون الوقت والموارد محدودة. يعمل هذا النهج المستهدف لمساءلة برنامج المتطوعين كأداة مفيدة للغاية ليس فقط في تحديد الجهة التي سيتم إبلاغها بالتأثيرات في نهاية البرنامج القائم على المتطوعين، ولكن أيضًا هو أداة مفيدة جداً في تحديد ما ينبغي تقييمه بشأن برنامج المتطوعين حتى قبل الشروع فيه.

ترجمة التأثيرات إلى قيم نقدية

بمجرد تحديد وتقييم أثر برنامج المتطوعين المستهدف، غالبًا ما يواجه مديرو المتطوعين تحديًا يبدو مستحيلًا لهم تحويل تأثيرات برنامج المتطوعين المقاسة إلى قيم نقدية. نكرر مرة أخرى: يمثل هذا التحدي واقعًا ماليًا يتم مواجهته اليوم بشكل متكرر أكثر من أي وقت مضى وذلك نتيجة الضغط المتزايد (أو المطالب به) من جانب الممولين والمؤسسات الحكومية والمشرعين الآخرين. ومع ذلك، أصبح الأمر أسهل بكثير من خلال ما يلي:

(1) تحديد أهداف قابلة للقياس في برنامج المتطوعين منذ بدايته.

(2) استخدام النمذجة المنطقية.

(3) إكمال منظومة مساءلة واقعية.

وكما لاحظ "كي" (Key، 1994)، قد تكون هناك مصادر حالية لفوائد يتم حصدها من برنامج المتطوعين بخلاف نتائج تقييم الأثر:

"هناك العديد من المصادر المحتملة للبيانات من أجل تحليل فوائد البرنامج وهي:

1. السجلات والإحصاءات الحالية التي تحتفظ بها الوكالة أو اللجان التشريعية أو هيئات الرقابة التابعة للوكالة.

2. ردود الفعل الصادرة من عملاء البرنامج، حيث يمكن الحصول عليها من خلال استبيان أو من مجموعات الاهتمام والتركيز.
3. تقييمات المراقبين المدربين.
4. خبرة المنظمات الحكومية أو المنظمات الخاصة أو غير الربحية الأخرى.
5. جمع البيانات الخاصة (P. 470)."

علاوة على ذلك، فإن فكرة إمكانية تحويل مخرجات ونتائج برنامج المتطوعين (التأثير) إلى قيم نقدية ليست جديدة، حيث اقترح "كارن" نظامًا للقيام بذلك في أوائل العام 1982. ومؤخراً، حدد "أندرسون و "زيمرمان" (Anderson & Zimmerman، 2003) خمس طرق يمكن استخدامها لوضع تقدير لوقت المتطوعين بالدولار:

1. استخدام متوسط الأجر لجميع العاملين في المنطقة الجغرافية التي يخدمها برنامج المتطوعين.
2. استخدام الأجر الذي يتقاضاه المهني الذي يقوم بعمل مدفوع الأجر مقابل الخدمة التي يساهم بها المتطوع.
3. استخدام متوسط القيمة القياسية بالدولار لساعة من وقت المتطوع، والتي يتم حسابها ونشرها سنويًا من جانب القطاع المستقل (2010).
4. استخدام الأجر الكافي لإعالة العامل، والذي تحسبه الحكومة الفيدرالية للولايات المتحدة على أنه الأجر اللازم للفرد للحفاظ على مستوى معيشي أعلى من مستوى الفقر الحالي.
5. استخدام الحد الأدنى للأجور المحلية أو الحكومية التي يجب على صاحب العمل أدائها للموظف على النحو الذي يمليه القانون.

يوضح الشكل 16 – 3 كيف يقوم مدير المتطوعين لبرنامج الحد من السمنة في سن المراهقة القائم على المتطوعين بحساب المبالغ المقدرة بالدولار لمكونات النموذج المنطقي للبرنامج.

الشكل ١٦–٣: أمثلة على تحويل القياسات في برنامج متطوعين يركز على تقليل السمنة لدى المراهقين إلى مبالغ بالدولار

المدخلات	الأنشطة	المخرجات	النواتج
350 دولار أمريكي (في مناهج التغذية المشتراة) 750 دولار أمريكي (استخدام منشأة المعسكر الصيفي؛ مدفوعات عينية) 3،600 دولار أمريكي (إجمالي تكاليف مستلزمات المعسكر الصيفي ووجبات الطعام والوجبات الخفيفة والمعدات وما إلى ذلك)	1800 دولار أمريكي (راتب مدير المتطوعين المخصص للبرنامج؛ 3 أسابيع عمل = 120 ساعة لتخطيط وتنفيذ البرنامج، بمعدل راتب يبلغ 15.00 دولار أمريكي في الساعة) 414 دولار أمريكي (امتيازات عمل لمدير المتطوعين تحسب بنسبة 23 % من الراتب. 1،170 دولار أمريكي (مقابل وقت أعضاء اللجنة الاستشارية للبرنامج، لعقد ثلاث اجتماعات يمتد كل اجتماع لمدة ساعتين، يحضر كل اجتماع 10 أعضاء،	2،320.50 دولار أمريكي (ساهم 21 متطوعًا بالغًا، في المعسكر الصيفي الفعلي بإجمالي 357 ساعة، بمعدل أجر يبلغ 6.50 دولار أمريكي في الساعة، كحد أدنى).	زادت معرفة 84 % (ن = 30) من المراهقين المشاركين بالتغذية السليمة وأهمية ممارسة الرياضة مع اتباع النظام الغذائي، وجرى أيضًا تقييمهم باستخدام استطلاع الرأي قبل الفحص واستطلاع الرأي بعد الفحص. أظهر 75 % (ن = 27) من المراهقين المشاركين مهارات جديدة في إعداد وجبات خفيفة صحية ووجبات الطعام، وجرى أيضًا تقييمهم عن طريق متابعة المتطوعين في البرنامج لهم بشكل مباشر وإجراء استطلاع الرأي بعد الفحص.

المدخلات	الأنشطة	المخرجات	النواتج
	بمعدل أجر يبلغ 6.50 دولار أمريكي في الساعة، كحد أدنى[1]. 4،095 دولار أمريكي (تكلفة وقت تدريب المتطوعين، مقابل 3 دورات تدريبية للمتطوعين، تستمر كل منها لمدة ساعتين، وتضم كل منها 21 متطوعاً، بمعدل أجر يبلغ 6.50 دولار أمريكي في الساعة، كحد أدنى). 1،404 دولار أمريكي (تكلفة نقل المشاركين من آباء المراهقين الذين يعانون من السمنة المشاركين في البرنامج إلى المعسكر الصيفي؛ بواقع ساعتين يوميًا لمدة ثلاث أيام لعدد 36 شخصاً من الآباء، وبمعدل أجر يبلغ 6.50 دولار أمريكي في الساعة، كحد أدنى).	266.50 دولار أمريكي (تطوع ثمانية من أعضاء اللجنة الاستشارية للبرنامج بإجمالي 31 ساعة لتدريس موضوعات البرنامج أثناء المعسكر الصيفي، بمعدل أجر يبلغ 6.50 دولار أمريكي في الساعة، كحد أدنى).	يتطلع 54 % (ن = 19) من المراهقين المشاركين إلى تناول المزيد من الوجبات المغذية وممارسة الرياضة يوميًا على النحو هو موضح استطلاع الرأي بعد الفحص.
إجمالي تكلفة البرنامج المتوقعة		إجمالي فائدة البرنامج المتوقعة	

١- ملاحظة: يستخدم الكاتب هذا المعدل البالغ ٦,٥ دولار في الساعة لأغراض التوضيح فقط. ولكن ارتفع الحد الأدنى للأجور الفيدرالي الرسمي في الولايات المتحدة ليصبح ٧,٢٥ دولار في الساعة اعتبارًا من ٢٤ يوليو ٢٠٠٩.

4،700 دولار أمريكي	8،883 دولار أمريكي	2،587 دولار أمريكي	نتيجة لهذا البرنامج، إذا كان يتعين على 10% فقط من المراهقين الذين يعانون من السمنة الذين أظهروا مهارات جديدة في إعداد وجبات خفيفة ووجبات طعام صحية (ن = 3) أن يزوروا الطبيب مرة واحدة سنويًا على مدار السنوات الخمس المقبلة، بمتوسط تكلفة يبلغ 120 دولار أمريكي لكل زيارة للطبيب، فسيكون البرنامج أدى لتوفير 1،800 دولار أمريكي على الأقل من التكاليف الطبية.
			نتيجة لهذا البرنامج، إذا لم يصب 10% فقط من المراهقين الذين يتطلعون إلى تناول المزيد من الوجبات المغذية وممارسة الرياضة بشكل دوري (ن = 2) بداء السكري من النوع الثاني، بمتوسط تكلفة يقدر بمبلغ 2.5 مليون دولار أمريكي يتحملها المجتمع عن كل منهما حسب تقديرات إدارة الخدمات الصحية في الولاية، فسيكون البرنامج أدى لتوفير 5 مليون دولار أمريكي.
13،583 دولار أمريكي		5،002،587 دولار أمريكي	
متوسط التسوية النقدية المتوقع: 8،602 دولار أمريكي المعدل الفائدة إلى التكلفة المتوقع = 1:368 / العائد على الاستثمار المتوقع = 3،673%			

المصدر: آر. ديل سافريت، 2009، (Safrit، 2009) كل الحقوق محفوظة.

مقارنة التكاليف والفوائد في برامج المتطوعين

بمجرد تحويل مدخلات البرنامج والأنشطة والمخرجات والنتائج (التأثيرات) الخاصة بالبرنامج إلى مبالغ بالدولار، قد يأخذ مدير المتطوعين تقييم أثر البرنامج إلى مستوى نهائي وأعلى من مجرد المساءلة، وذلك عن افتراض واحدة أو أكثر من ثلاثة إحصاءات قوية من مجال الاقتصاديات التطبيقية: تحليل توفير التكلفة، تحليل تكلفة الفوائد و/ أو العائد من الاستثمار.

تحليل توفير التكلفة هو القيمة المقدرة بالدولار لأي تكاليف محتمل انفاقها في برنامج المتطوعين والتي لم يكن مطلوبًا إنفاقها بسبب مشاركة المتطوعين في البرنامج. في مثال برنامج السمنة لدى المراهقين (الشكل 16 – 3)، وفر المتطوعون للبرنامج وللمنظمة الراعية ما يقدر بنحو 8،602 دولار. أما تحليل تكلفة الفائدة، فهو نسبة صافي فوائد برنامج المتطوعين المقدرة والمحسوبة إلى نسبة التكاليف الإجمالية لتنفيذ البرنامج («كي» (Key، 1994)، «موور» (Moore، 1978)، «رويز وآخرين» (Royse et al.، 2010). ويشير تحليل تكلفة فوائد البرنامج بالمثال رقم 1 (المثبتة بنسبة 1: 1) إلى أن قيمة فوائد برنامج المتطوعين تساوي قيمة إجمالي تكاليف البرنامج، بينما يشير تحليل تكلفة الفوائد بالمثال رقم 2 (المثبتة بنسبة 2: 1) إلى أنه لكل 1.00 دولار يتم إنفاقه في تكاليف البرنامج، تتحقق فوائد بقيمة 2.00 دولار في البرنامج. بالنسبة لبرنامج السمنة لدى المراهقين، قُدرت التكاليف الإجمالية بمبلغ 13،583 دولار وتم تقدير إجمالي فوائد البرنامج بمبلغ 5،002،587 دولار، مما أدى إلى تحقيق نسبة مذهلة لتحليل تكاليف الفائدة بنسبة قدرها 368: 1؛ بما يعني أنه مقابل كل دولار أمريكي يتم إنفاقه على برنامج السمنة، تنتج فوائد بما يقدر بمبلغ 368 دولارًا أمريكيًا في البرنامج.

أما عائد الاستثمار من البرنامج، فهو إحصائية المساءلة النهائية عن التأثير والتي قد يحسبها مدير متطوعين في برنامج المتطوعين. يرى «كي» (Key، 1994) أن العائد على الاستثمار «هو معدل التخفيض الذي يجعل القيمة الحالية لمشروع [المتطوعين] تساوي صفر» (p. 461). إن عائد الاستثمار هو النسبة المئوية الناتجة عن طرح إجمالي تكاليف البرنامج من إجمالي فوائده وقسمة هذا الرقم على إجمالي التكاليف

وضرب هذا الرقم في 100 (J. J. Phillips، 2003: P. P. Phillips، 2002: P. P. Phillips & J. J. Phillips، 2005). وبالتالي نجد في مثال برنامج السمنة أن العائد من الاستثمار يبلغ 4،989،004 دولار (أي إجمالي فوائد بقيمة 5،002،587 دولار مطروحًا منه إجمالي تكاليف بقيمة 13،583 دولار) مقسومًا على إجمالي التكاليف البالغة 13،583 دولار ومضروبًا في النهاية في 100، حيث تكون النتيجة النهائية لتلك المعطيات 3،673%. وبالتالي، يتضح أن مقابل كل دولار واحد يتم استثماره في البرنامج الذي يقدمه المتطوعون ينتج عنه صافي نقدي بقيمة 3،673 دولار بما يفيد المجتمع ككل.

السؤال الرابع: كيف يمكنني إبلاغ نتائج التقييم؟

قد يبدو أن هذا السؤال الرابع والأخير هو الأسهل في إجابته، ولكن الإجابة عنه لا زالت تتطلب دراسة متأنية من قبل مدير المتطوعين. بالعودة إلى مناقشة منظومة المساءلة بالبرنامج، قد يطلب أصحاب المصلحة المحددون في برنامج المتطوعين أنواعًا محددة جدًا من تقارير نتائج التقييم وللأسف، قد لا يتناسب نوع واحد من التقارير مع جميع أصحاب المصلحة هؤلاء! قد يرغب البعض في تقرير نهائي دقيق وشامل يصف برنامج المتطوعين بالتفصيل ويقيس جميع أثار البرنامج، في حين قد يرغب الآخرون ببساطة في رؤية ملخص تنفيذي لأثر البرنامج الرئيسي المرتبط مباشرة بمشاركتهم في البرنامج. استنتج "هندريكس" (Hendricks، 1994) ما يلي:

"إذا سقطت شجرة في غابة ولم يسمعها أحد، هل تصدر صوتًا؟ إذا قُدم تقرير التقييم على مكتب شخص ما ولم يقرأه أحد، هل يتسبب في بلبلة؟ لا شيء يحدث على الإطلاق. ومع ذلك، فإننا نحن القائمون على التقييم لا زلنا نعتمد كثيرًا على المجلدات الطويلة المليئة بالمصطلحات/ المفردات "للإبلاغ" عن نتائج تقييمنا (p. 549)."

وحدد "سافريت" (Safrit، 2010) ثلاثة جوانب مهمة فيما يتعلق بمهمة المساءلة وهي ترتبط مباشرة بالسؤال الرابع، ولابد وأن يضعها مدير المتطوعين فيها عند اتخاذ القرار بشأن كيفية نقل نتائج تقييم أثر برنامج المتطوعين لأصحاب المصلحة المستهدفين. أولاً: ينبغي على مدير المتطوعين تحديد من

سيتلقى نتائج تقييم أثر البرنامج. هذه النقطة تم تناولها بالطبع في السؤال الثالث. ثانيًا: ينبغي على مدير المتطوعين تحديد الرسالة التي سيتم نقلها للمتلقي. مرة أخرى، تم تحديد تلك الرسالة في إجابة السؤال الأول. وقد تم تحديد كلا الجانبين بشكل أكثر تحديدًا في منظومة المساءلة المتكاملة في البرنامج.

أما الجانب الثالث من المساءلة، فإنه على مدير المتطوعين تحديد الصيغة المحددة لتقرير أثر التقييم وتحديد الوسيلة التي سيتم استخدامها لنقل التقرير. يعتبر التقرير النهائي الخطي هو الصيغة والوسيلة الأكثر شيوعًا في الاستخدام لنقل نتائج تقييم أثر برنامج المتطوعين لأغراض المساءلة. تشمل المكونات النموذجية لهذا التقرير النهائي مقدمة عن برنامج المتطوعين ووصفًا للأساليب المستخدمة لتقييم أثر البرنامج ونتائج التقييم ومناقشة شاملة لأثر النتائج على العملاء المستهدفين والمنظمة الراعية والمجتمع الأكبر (Royse et al.، 2010).

ومع ذلك، فإن أشكال التقارير المكتوبة الأخرى قد تخدم بشكل أفضل بعض أصحاب المصلحة المستهدفين. أما الملخصات التنفيذية، فهي عبارة عن كتابات مشروحة قصيرة (تتكون من صفحتين حتى 4 صفحات) وتشمل: المعلومات الواردة في التقرير النهائي الشامل، حيث تسلط الضوء فقط على أهم جوانب برنامج المتطوعين ونتائج تقييمه ذات الأهمية الخاصة للجمهور المستهدف من الملخص التنفيذي. أما التقارير الأكثر إيجازًا، فهي بيانات عن التأثير أو أوراق عن وقائع تعرض بيانات ونتائج تقييم الأثر في شكل جداول أو أشكال مرئية، مثل الشكل 16 – 3 الخاص ببرنامج السمنة لدى المراهقين. وأخيرًا ومع وجود عالم الوسائط المتعددة اليوم الذي يعمل على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، ينبغي أن يغتنم مدير المتطوعين فرص نقل نتائج تقييم أثر برنامج المتطوعين في أي فئة من فئات الأشكال المكتوبة والمرئية التي يمكن نشرها على موقع المنظمة على الانترنت أو بثها على الإنترنت. ومهما كان شكل التقرير، فإن توصيات "باتون"(Patton، 2008، p. 509) لجعل تقرير مساءلة التقييم يركز على المستخدم وسهل الاستخدام قدر الإمكان لابد من إدراكها بعناية من جانب مدير المتطوعين:

1. "عليك نقل التقرير عن عمد:

حيث ينبغي عليك التعرف على الغرض من التقرير والوفاء لهذا الغرض ".

2. "عليك المحافظة على تركيزك على المستخدم:
أن يركز التقرير على أولويات المستخدمين الأساسيين من المستهدفين."

تم تناول هاتين التوصيتين (التوصيات رقم 1 ورقم 2 أعلاه) سابقًا في هذا الفصل ولكنهما تؤكدان على أهمية ما يلي بالنسبة لمدير المتطوعين:

- تحديد أصحاب المصلحة المستهدفين من تقييم برنامج المتطوعين.
- تحديد أي جانب من جوانب النموذج المنطقي الذي سيرغب كل نوع من أصحاب المصلحة في معرفته على وجه التحديد.
- تجميع البيانات المناسبة لدعم هذا الجانب.
- نقل النتائج بالشكل الذي تريده مجموعة أصحاب المصلحة.

3. "تنظيم وعرض النتائج لتسهيل الفهم والتفسير".
تشير هذه التوصية إلى المناقشة السابقة لحاجة مدير المتطوعين لتفصيل التقرير الفعلي بالصيغة التي تفضلها كل مجموعة محددة من أصحاب المصلحة. نكرر القول مرة أخرى، لا يناسب نمط تقرير واحد (وصيغة واحدة للتقرير) جميع أصحاب المصلحة، حيث يفضل معظم أصحاب المصلحة التقرير المكتوب، لكن التطورات التكنولوجية الحالية تجعل خيارات الوسائط المتعددة متاحة بسهولة أيضًا.

4. "تجنب مفاجأة أصحاب المصلحة الأساسيين."
لا أحد يحب المفاجأة، ولكن المفاجأة الإيجابية بالطبع مقبولة بسهولة أكثر من المفاجأة السلبية. عليك أن تبدأ تقرير المساءلة في أي برنامج متطوعين بأكثر نتائج تقييم الأثر ذات الإيجابية والأهمية، ثم تناول "مجالات التحسين" أو "نتائج بعض المخاوف". ومع ذلك، يتحمل مدير المتطوعين بصفته القائم على التقييم مسؤولية أخلاقية لنقل جميع نتائج التقييم المناسبة وعدم استبعاد أي نتائج قد يكون مدير المتطوعين أو مسؤول البرنامج غير مرتاح لها.

5. "تجهيز المستخدمين للتفاعل مع النتائج السلبية والتعلم منها."
إذا لزم الأمر في ظل وجود نتائج سلبية، عليك عرض تلك النتائج السلبية بشكل فردي على أصحاب

المصلحة الرئيسيين، وأن تطلب رد فعلهم و/ أو رؤاهم و/ أو وجهة نظرهم حيالها، وذلك قبل أن تفاجئهم في مجموعة كبيرة أو جلسة أو اجتماع رسمي. بعد ذلك، تقوم بدمج هذه المدخلات في النسخة النهائية من تقرير تقييم الأثر.

6. "التمييز بين النشر والاستخدام".

تعد مشاركة نتائج تقييم أثر برنامج المتطوعين مع أصحاب المصلحة الرئيسيين عاملاً حاسمًا في المسؤولية عن مساءلة مدير المتطوعين. ومع ذلك، ينبغي أن يكون الهدف هو نقل أصحاب المصلحة إلى ما هو أبعد من مجرد مناقشة ما حدث بشكل جيد وما حدث بشكل خاطئ، حيث تنقلهم إلى مستوى أعلى من المناقشة وهو مستوى يركز على نتائج تقييم الأثر على تعزيز برنامج المتطوعين بطرق ومجالات تخدم العملاء بشكل أفضل، حيث تم تصميم البرنامج لاستهدافهم، بما يحقق بشكل مهمة المنظمة والغرض منها بشكل أفضل.

الجزء الرابع	*** (www.wiley.com/go/volhandbook) ممارسة تطبيقية للإدارة

*** هذا الجزء عبارة عن ممارسات تطبيقية موجودة في الصفحة الالكترونية للكتاب وغير موجودة في النسخة الورقية للكتاب، لذا تم وضع رابط الصفحات لمن يرغب في الحصول عليها " المترجم".

المراجع

Anderson، P. A.، & Zimmerman، M. E. (2003). Dollar value of volunteer time: A review of five estimation methods. Journal of Volunteer Administration، 21 (2)، 39–44.

Austin، M. J.، Cox. G.، Gottlieb، N.، Hawkins، J. D.، Kruzich، J. M.، & Rauch، R. (1982). Evaluating your agency's programs. Newbury Park، CA: Sage.

Bamberger، M.، Rugh، J.، & Mabry، L. (2006). Real world evaluation: Working under budget، time، data، and political constraints. Thousand Oaks، CA: Sage.

Bennett، C.، & Rockwell، K. (1994، December). Targeting outcomes of programs (TOP): An integrated approach to planning and evaluation. Retrieved fromhttp://citnews.unl.edu/TOP/english/

Boone، E. J. (1985). Developing programs in adult education. Englewood Cliffs، NJ: Prentice– Hall.

Boone، E. J.، Safrit، R. D.، & Jones، J. M. (2002). Developing programs in adult education (2nd ed.). Prospect Heights، IL: Waveland Press.

Bradner، J. H. (1995). Recruitment، orientation، and training. In T. D. Connors (Ed.)، The volunteer management handbook (pp. 61–81). New York، NY: John Wiley & Sons.

Brudney، J. L. (1995). Preparing the organization for volunteers. In T. D. Connors (Ed.)، The volunteer management handbook (pp. 36–60). New York، NY: John Wiley & Sons.

Brudney، J. L. (1999، Autumn). The effective use of volunteers: Best practices for the public sector. Law and Contemporary Problems، 219، 219–253.

Combs، W. L.، & Falletta، S. V. (2000). The targeted evaluation process. Alexandria، VA: American Society for Training & Development.

Council for Certification in Volunteer Administration. (2008). Body of knowledge in volunteer administration. Retrieved from www.cvacert.org/certification.htm

Creech، R.B. (1968). Let's measure up! A set of criteria for evaluating a volunteer program. Volunteer Administration، 2(4)، 1–18.

Creswell، J. W. (1994). Research design: Qualitative & quantitative approaches. Thousand Oaks، CA: Sage.

Daponte، B. O. (2008). Evaluation essentials: Methods for conducting sound research. San Francisco، CA: Jossey–Bass.

Dean، D. L. (1994). How to use focus groups. In J. S. Wholey، H. P. Hatry، & K. E. Newcomer (Eds.)، Handbook of practical program evaluation (pp. 338–349). San Francisco، CA: Jossey–Bass.

Dillman، D. A.، Smyth، J. D.، & Christian، L. M. (2008). Internet، mail، and mixed–mode surveys: The tailored design method. Hoboken، NJ: John Wiley & Sons.

Fetterman، D. M. (1996). Empowerment evaluation. In D. M. Fetterman، S. J. Kaftarian، & A. Wandsersman (Eds.)، Empowerment evaluation: Knowledge and tools for self–assessment & accountability (pp. 3–46). Thousand Oaks، CA: Sage.

Fisher، J. C.، & Cole، K. M. (1993). Leadership and management of volunteer programs. San Francisco، CA: Jossey–Bass.

Frechtling، J. A. (2007). Logic modeling methods in program evaluation. San Francisco، CA: John Wiley & Sons.

Graff، L. L. (1995). Policies for volunteer programs. In T. D. Connors (Ed.)، The volunteer management handbook (pp. 125–155). New York، NY: John Wiley & Sons.

Hendricks، M. (1994). Making a splash: Reporting evaluation results effectively. In J. S. Wholey، H. P. Hatry، & K. E. Newcomer (Eds.)، Handbook of practical program evaluation (pp. 549–575). San Francisco، CA: Jossey–Bass.

Holden، D. J.، & Zimmerman، M. A. (2009). A practical guide to program evaluation: Theory and case examples. Los Angeles، CA: Sage.

Honer، A. S. (1982). Manage your measurements، don't let them manage you! Volunteer Administration، 14(4)، 25–29.

Independent Sector. (2010). Value of volunteer time. Retrieved from www.independent sector.org/volunteer_time

Karn، G. N. (1982). Money talks: A guide to establishing the true dollar value of volunteer time. Journal of Volunteer Administration، 1(2)، 1–17.

Key، J. E. (1994). Benefit–cost analysis in program evaluation. In J. S. Wholey، H. P. Hatry، & K. E. Newcomer (Eds.)، Handbook of practical program evaluation (pp. 456–488). San Francisco، CA: Jossey–Bass.

Kirkpatrick. D. L. (1959). Techniques for evaluating training programs. Journal of the American Society for Training and development، 13(11–12)، 23–32.

Korngold، A.، & Voudouris، E. (1994). Business volunteerism: Designing your program for impact. Cleveland، OH: Business Volunteerism Council.

Krueger، R.، & Casey، M. A. (2000). Focus groups: A practical guide for applied research (3rd ed.). Thousand Oaks، CA: Sage.

Lulewicz، S. J. (1995). Training and development of volunteers. In T. D. Connors (Ed.)، The volunteer management handbook (pp. 82–102). New York، NY: John Wiley & Sons.

Macduff، N. (1995). Volunteer and staff relations. In T. D. Connors (Ed.)، The

volunteer management handbook (pp. 206–221). New York، NY: John Wiley & Sons.

Merrill، M.، & Safrit، R. D. (2000، October). Bridging program development and impact evaluation? Proceedings of the 2000 International Conference on Volunteer Administration (p. 63). Phoenix، AZ: Association for Volunteer Administration.

Miles، M. B.، & Huberman، A. B. (1994). Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods. Beverly Hills، CA: Sage.

Moore، N. A. (1978). The application of cost–benefits analysis to volunteer programs. Volunteer Administration، 11(1)، 13–22.

Morley، E.، Vinson، E.، & Hatry، H. P. (2001). Outcome measurement in nonprofit organizations: Current practices and recommendations. Washington، DC: Independent Sector.

Naylor، H. H. (1973). Volunteers today: Finding، training and working with them. Dryden، NY: Dryden Associates.

Naylor، H. H. (1976). Leadership for volunteering. Dryden، NY: Dryden Associates.

O'Connell، B. (1976). Effective leadership in voluntary organizations. Chicago، IL: Follett.

Patton، M. Q. (2008). Utilization–focused evaluation (4th ed.). Los Angeles، CA: Sage.

Phillips، J. J. (2003). Return on investment in training and performance improvement programs (2nd ed.). Amsterdam، Netherlands: Butterworth Heinemann.

Phillips، P. P. (2002). The bottom line on ROI: Basics، benefits، & barriers to measuring training & performance improvement. Atlanta، GA: CEP Press.

Phillips، P. P.، & Phillips، J. J. (2005). Return on investment: ROI basics. Alexandria، VA: American Society for Training & Development.

Rossi، P. H.، & Freeman، H. E. (1993). Evaluation: A systematic approach. Newbury Park، CA: Sage.

Royse، D.، Thyer، B. A.، & Padgett. D. K. (2010). Program evaluation: An introduction (5th ed.). Belmont، CA: Wadsworth.

Safrit، R. D. (2010). Evaluation and outcome measurement. In K. Seel (Ed.)، Volunteer administration: Professional practice (pp. 313–361). Markham، ON: LexisNexis Canada.

Safrit، R. D.، & Merrill، M. (1998). Assessing the impact of volunteer programs. Journal of Volunteer Administration، 16(4)، 5–10.

Safrit، R. D.، & Merrill، M. (2005، Nov.). The seven habits of highly effective managers of volunteers. Proceedings of the 10th International Association of Volunteer Efforts (IAVE) Asia–Pacific Regional Volunteer Conference (p. 67). Hong Kong، China: IAVE.

Safrit، R. D.، & Schmiesing، R. J. (2002، October). Measuring the impact of a stipended volunteer program: The Ohio 4–H B.R.I.D.G.E.S. experience. Proceedings of the 2002 International Conference on Volunteer Administration (p. 16). Denver، CO: Association for Volunteer Administration.

Safrit، R. D.، & Schmiesing، R. J. (2005). Volunteer administrators' perceptions of the importance of and their current levels of competence with selected volunteer management competencies. Journal of Volunteer Administration، 23(2)، 4–10.

Safrit، R. D.، Schmiesing، R. J.، Gliem، J. A.، & Gliem، R. R. (2005). Core competencies for volunteer administration: An empirical model bridging theory with professional best practice. Journal of Volunteer Administration، 23(3)، 5–15.

Safrit، R. D.، Schmiesing، R.، King، J. E.، Villard، J.، & Wells، B. (2003). Assessing

the impact of the three–year old Ohio Teen B.R.I.D.G.E.S. program. Journal of Volunteer Administration، 21(2)، 12–16.

Schmiesing، R.، & Safrit، R. D. (2007). 4–H Youth Development professionals' perceptions of the importance of and their current level of competence with selected volunteer management competencies. Journal of Extension، 45(3). Retrieved from www.joe.org/joe/2007June/rb1p.shtml

Seel، K. (1995). Managing corporate and employee volunteer programs. In T. D. Connors (Ed.)، The volunteer management handbook (pp. 259–289). New York، NY: John Wiley & Sons.

Spaulding، D. T. (2008). Program evaluation in practice: Core concepts and examples for discussion and analysis. San Francisco، CA: Jossey–Bass.

Stenzel، A. K.، & Feeney، H. M. (1968). Volunteer training and development: A manual for community groups. New York، NY: Seabury Press.

Stepputat، A. (1995). Administration of volunteer programs. In T. D. Connors (Ed.)، The volunteer management handbook (pp. 156–186). New York، NY: John Wiley & Sons.

Stufflebeam، D. L. (1987). The CIPP model for program evaluation. In G. F. Madaus، M. S. Scriven، & D. L. Stufflebeam (Eds.)، Evaluation models: Views on educational and human services evaluation (pp. 117–141). Boston، MA: Kluwer–Nijhoff.

Taylor، M. E.، & Sumariwalla، R. D. (1993). Evaluating nonprofit effectiveness: Overcoming the barriers. In D. R. Young، R. M. Hollister، & V. A. Hodgkinson (Eds.)، Governing، leading، and managing nonprofit organizations (pp. 43–62). San Francisco، CA: Jossey–Bass.

Thomas، R. M. (2003). Blending qualitative & quantitative research methods in

theses and dissertations. Thousand Oaks، CA: Corwin Press.

Tyler، R. W. (1949). Basic principles of curriculum and instruction. Chicago، IL: University of Chicago Press.

Wells، B.، Safrit، R. D.، Schmiesing، R.، & Villard، J. (2000، October). The power is in the people! Effectively using focus groups to document impact of volunteer programs.Proceedings of the 2000 International Conference on Volunteer Administration (p. 59). Phoenix، AZ: Association for Volunteer Administration.

Wilson، M. (1979). The effective management of volunteer programs. Boulder، CO: Volunteer Management Associates.

Wilson، M. (1981). Survival skills for managers. Boulder، CO: Volunteer Management Associates.

W.K. Kellogg Foundation. (2000). Logic model development guide. Battle Creek، MI: Author.

عن المحرر

التحق «تريسي دانيال كونورز» (Tracy Daniel Connors) بجامعة جاكسونفيل وجامعة فلوريدا (بكالوريوس) وجامعة «ماريلاند» وجامعة «بوي» وجامعة «رود آيلاند» (ولاية ماساتشوستش). وكان وقت إعداد هذا الكتاب أحد طلاب الدراسات العليا في جامعة «كابيلا» يستكمل متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الخدمات الإنسانية مع تخصص في إدارة الوكالات غير الربحية (2012)، وعضواً في هيئة التدريس في القيادة في جامعة «هاندسون»

امتدت خدمته في البحرية الأمريكية إلى (32) عامًا من الخدمة النشطة وغير النشطة كضابط حرب واختصاصي في الشؤون العامة، ومسئول عن العديد من ساريات الأعلام الرئيسية، وعدة جولات عمل على طاقم سكرتير البحرية ورئيس العمليات البحرية. تشمل مسيرته المهنية مناصب إدارية عليا في كل من مؤسسات القطاعين الخاص والعام، بما في ذلك منصب رئيس الموظفين لعضو كبير في الكونغرس ومدير خدمات التعلم عبر الأقمار الصناعية لغرفة التجارة الأمريكية في واشنطن.

أطلقت جامعة جاكسونفيل مؤخراً على «كونورز» لقب «دولفين متميز»، اعترافًا منها بـ «التأثير الهائل» الذي أحدثه هؤلاء الخريجون على مجتمعنا وأمتنا «(إعلان من قبل عمدة جاكسونفيل جون بيتون، 2 فبراير 2010) لأكثر من 30 عامًا، حافظ «كونورز» على سجل نشر غير مسبوق في مجال الإدارة غير الهادفة للربح، وهو مجال ساعد في تطويره وتعريفه من خلال مؤلفه المتميز « دليل المنظمات غير الربحية» (McGraw-Hill، 1980). وقد قام الإصداران الأول والثاني من دليل المنظمات غير الربحية بتجميع المعلومات الإدارية الأساسية التي يحتاجها قادة المنظمات غير الربحية في مجلد واحد.

كان دليل إدارة المنظمات غير الربحية: سياسات وإجراءات التشغيل (John Wiley & Sons، 1993)، أول دليل رئيسي في هذا المجال لدمج مبادئ الجودة والتحسين المستمر وأفضل الممارسات

للمنظمات غير الربحية. طبعت الطبعة الثانية من الدليل غير الربحي: الإدارة (John Wiley & Sons، 1997) معايير الجودة الوطنية للمنظمات غير الربحية، مما أدى إلى إنشاء وسائل للمنظمات غير الربحية لقياس الأداء مقابل المعايير الوطنية. قدمت الطبعة الثانية معادلة التميز للمنظمات التي تجدد نفسها بنفسها - أول مقياس من نوعه للخدمة العامة، والمنظمات غير الهادفة للربح. الطبعة الثالثة من الدليل غير الربحي: الإدارة (John Wiley & Sons، 2003) حددت القيم الموجهة للتغيير لمنظمة التجديد الذاتي (SRO)، القادرة على تحقيق التميز والحفاظ عليه من خلال فهم واستغلال العلاقة الديناميكية والمترابطة بين الفعالية والكفاءة والبيئة التنظيمية. قامت الطبعة الثالثة بتكييف معايير جائزة Malcolm Baldrige للجودة الوطنية لـ SRO، مما يوفر إرشادات يمكن للمنظمات غير الربحية من خلالها قياس الأداء (التميز) مقابل المعايير الوطنية.

كانت طبعة «وايلي» لعام 1995 من دليل إدارة المتطوعين أول دليل إداري في مجال إدارة موارد المتطوعين. ويمثل هذا الإصدار الثاني، وهو ثامن كتيب رئيسي للإدارة غير الربحية لـ «كونورز»، تصميمًا أكثر شمولاً يتضمن نموذج العمل الكامل لإدارة الموارد التطوعية. ومنذ نشر- The Nonprofit Organization Handbook في عام 1980 حتى الوقت الحاضر، كانت كتيبات الإدارة الأكبر والأكثر شمولاً المطبوعة للمنظمات غير الربحية هي تلك التي أعدها. وهو أيضاً مؤلف لتاريخين عسكريين للحرب الكورية.

قام «كونورز» بتصميم وتعليم إدارة المنظمات غير الربحية في التعليم العالي لأكثر من 30 عامًا؛ وفي الآونة الأخيرة، قام بتصميم وتدريس دورة الدراسات العليا / الجامعية - إدارة المتطوعين للمنظمات غير الربحية - في جامعة فلوريدا.

ويمثل مقال «التطوير المهني الاستراتيجي لمدراء الموارد المتطوعين» أحدث مقال له في المجلات المهنية، وكان قد نشر في أبريل 2010 في «المجلة الدولية للإدارة التطوعية» (International Journal of Volunteer Administration، 27، 1، April، 2010)

المشاركون في تأليف الكتاب

كيمبرلي ألين (Kimberly Allen)، دكتوراه، جامعة ولاية كارولينا الشمالية

الدكتورة «ألين» (Allen) أستاذ مساعد وأخصائية إرشاد في جامعة ولاية كارولينا الشمالية، حيث تدرس ست مقررات في تنمية الأطفال والشباب والأسرة، وتتولى القيادة في العديد من برامج الإرشاد الشبابي والأسري على مستوى الولاية. وتتمتع الدكتورة «ألين» بخبرة تزيد عن 12 عاماً في العمل مع الشباب وأسرهم كمعلمة في مرحلة الطفولة المبكرة ومعالجة للزواج والأسرة ومعلمة أولياء الأمور ومسؤولة وعضو هيئة تدريس. وخلال فترة عملها، قادت الدكتورة «ألين» العديد من المشاريع البحثية التي ركزت على تطوير المناهج والبرامج للجماهير المحرومة، وقدمت محاضرات مدعوة حول موضوعات النشاط الجنسي للمراهقين، وتربية الأبوة والأمومة من أجل نجاح المدرسة وتعليم العلاقات في المؤتمرات الوطنية عبر المقاطعة. وتعمل الدكتورة «ألين» في المجلس التنفيذي لمجلس الجنوب الشرقي للعلاقات الأسرية وتوفر القيادة لمشروع تعليم العلاقات الصحية والزواج. ويركز عمل د. «ألين» الإرشادي في جامعة ولاية كارولينا الشمالية على تنمية الأطفال والشباب، وصحة المراهقين، والأبوة والأمومة، وتعليم العلاقات.

إرين إل بارنهارت (Erin L. Barnhart)، طالبة دكتوراه، الإيثار الفعال

قامت السيدة «بارنهارت» (Barnhart) بتطوير وتقديم أدوات مشاركة فعالة وتدريب وموارد للمتطوعين ومديري الموارد المتطوعين والمنظمات في جميع أنحاء العالم، وهي المدير السابق لمبادرات التطوع لموقع Idealist.org، وتعمل حالياً مديراً مؤسساً لشركة «الإيثار الفعال»، والمدير الإداري لتحالف Building Bridges (اتحاد من الأفراد والمنظمات يعملون بشكل تعاوني لتعزيز وتسهيل التطوع الدولي). كما أنها تعمل كرئيسة لشبكة المنظمات الوطنية التطوعية (NOVN) وفي هيئة تحرير المجلة الدولية لإدارة المتطوعين (IJOVA)، ومجلس إدارة التطوع الإيجابي، ولجنة أوريغون

للعمل التطوعي. السيدة «بارنهارت» هي أيضاً أستاذ مساعد في كل من جامعة أوريغون وجامعة ولاية بورتلاند. وهي خريجة «فيلق المجتمع المدني الوطني» (AmeriCorps NCCC)، وحاصلة على ماجستير الإدارة العامة (MPA) وشهادة الدراسات العليا في الإدارة غير الهادفة للربح. وهي أيضاً طالبة دكتوراه في جامعة ولاية بورتلاند حيث تكمل أطروحتها حول المشاركة التطوعية الدولية.

دينيس سيفيك بورتري (Denise Sevick Bortree)
دكتوراه، جامعة ولاية بنسلفانيا.

الدكتورة «بورتري» (Bortree) هي باحثة بمركز «آرثر بيج» للنزاهة في الاتصال العام في جامعة ولاية بنسلفانيا، حيث تدرّس العلاقات العامة في كلية الاتصالات. وتشمل اهتماماتها البحثية الاتصالات غير الربحية، والعمل التطوعي، والتواصل البيئي.

جيفري ل. برودني (Jeffrey L. Brudney)، دكتوراه، جامعة ولاية كليفلاند

الدكتور «برودني» (Brudney) هو رئيس ألبرت أ. ليفين للدراسات الحضرية والخدمة العامة في كلية «ماكسين غودمان ليفين» للشؤون الحضرية بجامعة ولاية كليفلاند. نشر د. «برودني» على نطاق واسع في مجالات الإدارة العامة، والقطاع غير الربحي، والعمل التطوعي. وهو مؤلف كتاب «تعزيز برامج المتطوعين في القطاع العام: التخطيط، والمبادرة، وإدارة الأنشطة التطوعية» (Jossey-Bass، 1990)، والذي حصل على جائزة «جون جرينزباخ» (John Grenzebach) لأبحاثه المتميزة في العمل الخيري من أجل التعليم. وهو مؤلف مشارك لكتاب «الإحصاءات التطبيقية للإدارة العامة وغير الربحية» (Thompson-Wadsworth، 2011)، وهو الآن في نسخته الثامنة، والذي تم استخدامه للتدريس في أكثر من 120 كلية وجامعة. قام بتحرير كتاب «المجالات الناشئة للعمل التطوعي»، والذي تم توزيعه على جميع أعضاء جمعية الأبحاث حول المنظمات غير الربحية والعمل التطوعي (ARNOVA).

حصل الدكتور «برودني» على العديد من الجوائز من جمعيات بحثية كبرى في إدارة الأعمال والإدارة العامة والإدارة غير الربحية والمتطوعين والعلوم السياسية للتوجيه والخدمة والمنح الدراسية. ويصفه المعهد الحضري بأنه «خبير الأبحاث الأول في برامج إدارة المتطوعين ومراكز التطوع المجتمعي في الولايات المتحدة.» وفي عام 2004، حصل الدكتور «برودني» على جائزة خدمة الأعضاء المتميزة (Harriet Naylor) من جمعية الإدارة التطوعية لمساهمته البارزة في الجمعية من خلال المناصرة و/ أو البحث والنشر و/ أو تطوير البرامج وإدارتها. وقد عمل مستشارًا لمؤسسة Points of Light Foundation ومؤسسة الخدمة الوطنية والمجتمعية ومنظمات أخرى. كان الدكتور «برودني» واحدًا من اثنين من الباحثين الرئيسيين في أول دراسة تمثيلية على المستوى الوطني أجريت على الإطلاق حول حالة وممارسات وآفاق إدارة المتطوعين في الولايات المتحدة، والتي توجت بتقرير «قدرة إدارة المتطوعين في الجمعيات الخيرية والتجمعات الأمريكية (Urban Institute)».

“

جيني بيرنز (Ginny Burns)، الإدارة التطوعية المعتمدة (CVA)، بيج بيند هوسبيس، تالاهاسي، فلوريدا

«جيني بيرنز» (Ginny Burns) هي مديرة قسم المتطوعين في «بيج بيند هوسبيس» (Big Bend Hospice) في تالاهاسي بولاية فلوريدا، حيث عملت مع متطوعين لأكثر من 10 سنوات. وتشرف « بيرنز » مع فريق من خمسة منسقين متطوعين آخرين تشرف على خدمة 500 متطوع من متطوعي المسنين في منطقة من ثماني مقاطعات. وفي عام 2006 حصلت على شهادة الاعتماد في الإدارة التطوعية (CVA) وحصلت على لقب مدير المتطوعين لهذا العام في «تالاهاسي». عملت « بيرنز » كمقدمة لسلسلة تدريب إدارة المتطوعين، وهي دورة مدتها ستة أسابيع في «تالاهاسي». ومنذ عام 2006. كانت «بيرنز» عضواً في«بيج بيند» «Big Bend» ومديري جمعية المتطوعين (DOVA) منذ عام 1996، وعملت سكرتيرة في المجلس التنفيذي لعام 2007، وتشغل حالياً منصب الرئيس المشارك.

“

ديبرا سي بوروز (Debra C. Burrows)، دكتوراه، جامعة ولاية بنسلفانيا

الدكتورة «بوروز» (Burrows) مسؤولة عن تصميم وتطوير وتنفيذ جامعة ولاية بنسلفانيا وكلية

العلوم الزراعية على مستوى الولاية والمتطوعين ونظام معلومات الأعضاء للإرشاد التعاوني. وهي عضو سابق في هيئة التدريس في جامعة «لوك هافن»، حيث أعدت الطلاب الجامعيين للعمل كمعلمين متطوعين لمحو الأمية للبالغين ونسقت برنامج محو الأمية. وهي أيضاً مديرة سابقة لمركز «تكنولوجيا الفرع الغربي» (West Branch Technology) حيث قادت مشاريع تصميم أنظمة المعلومات لإدارة التعليم في بنسلفانيا، ومكتب تعليم الكبار الأساسي ومحو الأمية. وتتمتع الدكتورة «بوروز» بخبرة تزيد عن 20 عاماً في برامج المتطوعين سواء على المستوى المهني أو كمتطوعة.

"

جولي آن كروس (Julie Anne Cross)، دكتوراه،شركة «استراتيجم المتحدة» Inc، (Stratagem).

الدكتورة «كروس» (Cross) خبيرة استراتيجية الأداء لأكثر من عشرين عامًا، قامت بتدريب القادة والمديرين والفرق في الأعمال التجارية والحكومة والمنظمات غير الربحية، مع التركيز على استراتيجيات الأداء المتفاعل. بصفتها مديرة برنامج «إمباكت» (Impact) في شركة «استراتيجم المتحدة»، فإنها تتشاور مع رواد الأعمال الاجتماعيين في قيادة إدارة أداء المتطوعين من خلال مؤسسة خيرية غير ربحية تابعة للشركة، تركز على تطوير المشاريع الاجتماعية. وكعضو في مجلس إدارة مركز التجارة العالمي بأتلانتا، فهي تقدم المشورة في التطوير الاستراتيجي لإدارة أداء المتطوعين.

ومن خلال درجة الدكتوراه في التدريب وتحسين الأداء التي تحملها، ركزت الدكتورة «كروس» في أبحاث التطوير على كفاءات القيادة والإدارة المعتمدة مع إدارة التغيير، حيث استخدم المئات ما كتبته عن تعريف السلوك والتأثير الشخصي لتحسين أدائهم. ونتج عن بحثها القائم على الأدلة ما يسمى بـ «عجلة التأثير» (Impact Wheel)، وهو نموذج جديد لقيادة إدارة الأداء على أساس كفاءات إدارة الأعمال المدمجة مع عملية قيادة التغيير الفعال.

"

هاربيت سي إدواردز (Harriett C. Edwards)، دكتوراه، جامعة ولاية كارولينا الشمالية

الدكتورة «إدواردز» (Edwards) هي أستاذ مساعد وأخصائية إرشاد في مجال التعليم التطوعي

المستمر بقسم تنمية الشباب وعلوم الأسرة في جامعة ولاية كارولينا الشمالية، حيث تقوم بتدريس دورات الدراسات العليا في تطوير وإدارة المتطوعين. وتوفر القيادة للمتطوعين المشاركة في نظام على مستوى الولاية يستوعب أكثر من 25000 من الشباب والمتطوعين البالغين سنويًا، ويعمل كجهة اتصال عسكرية للولاية. وتشارك الدكتورة «إدواردز» بنشاط كعضو في مجلس إدارة جمعية القادة في المشاركة التطوعية (AL؛ VE)، وأكاديمية NCSU لأعضاء هيئة التدريس المتميزين في الإرشاد والمشاركة، والمجلة الدولية لإدارة المتطوعين (IJOVA)، وجمعية نورث كارولينا للمتطوعين الإدارة (NCAVA)، مع أكثر من 15 عامًا من الخبرة الإدارية التطوعية. وقد شاركت الدكتورة «إدواردز» في العديد من المؤتمرات والفعاليات الدولية والوطنية والإقليمية والولائية.

جاستن فارينيللي (Justin Farinelli)، بكالوريوس، ملازم ثاني بالجيش الأمريكي

«جاستن فارينيللي» (Farinelli) هو ملازم ثاني في جيش الولايات المتحدة وخريج عسكري متميز في مدرسة ضباط الجيش. قبل خدمته العسكرية، كان السيد «فارينيللي» مدرباً شخصيًا بدرجة الماجستير (NASM-CPT) وقائد فريق في مركز «جينزفيل» للصحة واللياقة بفلوريدا Gainesville (Health &Fitness)). وكان السيد «فارينيللي» قد حصل على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال مع مرتبة الشرف من جامعة «سالزبري» في عام 2007، بالإضافة إلى مشاركته في مركز «جينزفيل» للصحة واللياقة بفلوريدا، كما عمل كمحقق في مختبر دكتور «مارتن هيساكر» للرضا عن الحياة والتميز في جامعة فلوريدا (UF)، كما تطوع بوقته في مركز الأزمات بمقاطعة ألاتشوا كمتدخل في الأزمات والاستشارات للأزمات، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الاستشارية الهاتفية الفورية.

لوري جوتليب (Lori Gotlieb)، جمعية التهاب المفاصل، منطقة أونتاريو

السيدة «جوتليب» (Gotlieb) هي أخصائية في الموارد والمتطوعة للعمل في مجال إدارة المتطوعين لأكثر من 15 عاماً. وتضمنت خبرتها إدارة العديد من الأقسام بمختلف القطاعات، من بينها بما في ذلك برامج متعددة الأقسام، بما في ذلك محالات الإدمان والاحتياجات الخاصة وإيواء المشردين، وقد

شاركت «جوتليب» في تدريس المهنيين والمتطوعين على المستوى المحلي والإقليمي والدولي وعملت في إدارة المتطوعين والمناسبات الخاصة مع الأفراد والمجتمعات. وتعمل السيدة «جوتليب» حالياً في جمعية التهاب المفاصل بمنطقة أونتاريو، وهي مؤسسة مركز «لوري جوتليب» الإرشادي.

السيدة «جوتليب» هي الرئيسة السابقة لجمعية تورنتو لإدارة المتطوعين، ومحررة محتوى للمجلة الدولية لإدارة المتطوعين، وعضو ورئيس سابق للجنة الاستشارية في كلية «هامبر» لمقررات أساسيات إدارة المتطوعين والدورات المتقدمة الأخرى. وشاركت في النشر على الصعيدين الإقليمي والدولي في كل من وسائل الإعلام المطبوعة والإلكترونية وتواصل تركيز اهتمامها على تطوير قادة أقوياء في إدارة المتطوعين من خلال تدريبها وكتابتها، وهي أيضاً عضو مؤسس ورئيس سابق لمؤسسة «رحلة أليز» (Alli's Journey)، وهي مؤسسة لجمع الأموال للشباب المصابين بالسرطان.

لندا غراف (Linda Graff)،بكالوريوس وماجستير، لندا غراف وشركاؤها المتحدة

تعمل السيدة «غراف» (Graff) في مجال الإدارة غير الربحية منذ عام 1980. عملت كمديرة تنفيذية لمركز التطوع في هاميلتون، كندا، لما يقرب من 10 سنوات، وأنشأت شركتها الاستشارية الناجحة للغاية – «لندا غراف» وشركاؤها المتحدة في عام 1989، وقدمت ورش عمل ومشاركات رئيسية على مدى أكثر من ثلاثين عامًا لعشرات الآلاف من المشاركين في جميع أنحاء أمريكا الشمالية والمملكة المتحدة وأوروبا وآسيا ونيوزيلندا وأستراليا. ويتم الاحتفاء بهذه المدربة المرغوبة لأسلوبها الشيق الذي ينتقل بمفهوم العمل التطوعي من مجرد قوة عاملة إلى مكون حيوي للعطاء والترابط الإنساني.

وقد ركزت السيدة «غراف» على الاتجاهات الناشئة والموضوعات المتقدمة في العمل التطوعي وإدارة البرامج التطوعية، وهي أخصائية مشهورة عالميًا في مجالات تطوير السياسات وإدارة المخاطر والفحص والتنبؤ بالعقود المستقبلية، وهي معترف بها دوليًا ومُنحت الجوائز لتفكيرها المبتكر ورؤيتها الشاملة، وقد أنتجت أكثر من عشرة كتب وموارد صوتية ومرئية، وأدلة ومقالات لا حصر لها في مجال إدارة برامج المتطوعين، بما في ذلك أفضل الكتب مبيعًا حول تطوير السياسات (By Definition، 1997)، وفحص الموظفين والمتطوعين لشغل مناصب الثقة (Beyond Police Checks، 1999)، وإدارة المخاطر (Better Safe...، 2003) وتجميعها المشهود على نطاق واسع لأفضل الممارسات في إدارة

البرامج التطوعية (Best of All...، 2005).

حصلت السيدة «غراف» على شهاداتها من جامعة ماكماستر، وتركز حالياً على استشارات إدارة المخاطر، وتساعد المنظمات غير الربحية والأنظمة العامة على تحديد المخاطر والالتزامات والتحكم فيها في المشاركة التطوعية وتقديم الخدمات.

"

ايمي م. هاردر (Amy M. Harder)، دكتوراه، جامعة فلوريدا

تعمل الدكتورة «هاردر» (Harder) كعضو هيئة تدريس في قسم التعليم الزراعي بجامعة فلوريدا منذ عام 2007. وقد قامت بتدريس دورات البكالوريوس والدراسات العليا المتعلقة بالتعليم الإرشادي، بما في ذلك دورة عبر الإنترنت في تطوير القادة المتطوعين. بالإضافة إلى ذلك، تركز على تطوير البرمجة والموجه في عملها كمتخصصة في الإرشاد بمعهد علوم الأغذية والزراعة. قبل انضمامها إلى جامعة فلوريدا، اكتسبت الدكتورة «هاردر» خبرة قيمة في العمل مع مجموعة كبيرة من المتطوعين بصفتها خبيرة في مجال تنمية الشباب، وتطوير القادة، وكوكيل التواصل في فرع جامعة ولاية كولورادو بمقاطعة بولدر بولاية كولورادو.

"

مارتن هيساكر (Martin Heesacker)، دكتوراه، جامعة فلوريدا

الدكتور «هيساكر» (Heesacker) أستاذ علم النفس ومدير برنامج تدريب الدكتوراه المعتمد في علم النفس الإرشادي في جامعة فلوريدا (UF). حصل على الدكتوراه عام 1983 من جامعة ميسوري. شغل منصب رئيس قسم علم النفس في UF، ورئيس رابطة رؤساء أقسام علم النفس، وأمين الصندوق وعضو المجلس التنفيذي لمجلس أقسام الدراسات العليا في علم النفس، وعضو المجلس التنفيذي في لجنة الجمعية الأمريكية لعلم النفس (APA) لجنة الاعتماد الأكاديمي. كان الدكتور «هيساكر» عضوًا في هيئة التدريس في أقسام علم النفس في جامعة جنوب إلينوي وكاربونديل وجامعة ولاية أوهايو.

كان الدكتور «هيساكر» عضواً في هيئة تحرير مجلتين رئيسيتين في علم النفس الإرشادي. قام بتأليف أو المشاركة في تأليف 94 منشوراً علمياً، و115 عرضاً تقديمياً للمؤتمرات العلمية، تمت دعوة 36 منها،

وأشرف على 25 رسالة دكتوراه أو شارك في الإشراف عليها. حصل الدكتور «هيساكر» على جائزة التوظيف المبكر في الإرشاد النفسي من الجمعية الأمريكية لعلم النفس (APA)، ومنحة «فلبرايت» (J. William Fulbright) إلى هولندا. تم انتخابه لعضوية « سيجما» ((Sigma Xi، وجمعية البحث العلمي، وعضوية جمعية علم النفس الاجتماعي التجريبي. وقد تم تعيينه زميلًا في علم النفس الإرشادي وقسم الرجال والذكورة في الجمعية الأمريكية لعلم النفس (APA). وقد حصل الدكتور «هيساكر» على «جائزة ديفيس للإنتاجية» Davis Productivity) Award) من فلوريدا، وزمالة مؤسسة «إلي ليلي» التعليمية، وجائزتي تدريس من جامعة فلوريدا. كما حصل على جائزة مدرس العام، ثم جائزة الخدمة المتميزة من جمعية الشرف في علم النفس في جامعة فلوريدا، بالإضافة إلى جائزة الكلية المتميزة من جمعية «بلو كي» ((Blue Key في جامعة فلوريدا. وفي الآونة الأخيرة، حصل على جائزة كلية الآداب والعلوم في التدريس من جامعة فلوريدا وتم ترشيحه لعضوية أكاديمية جامعة فلوريدا لعلماء التدريس.

بريان بي هيجلي (Brian P. Higley)، دكتوراه، «بلدنج بلوكس» المحدودة وجامعة شمال فلوريدا

الدكتور «هيجلي» (Higley)، المعترف به كرائد في مجال التغيير الإيجابي والدائم، يجلب مزيجاً فريداً من الأعمال والأبحاث والخبرة النفسية إلى قيادته لشركة «اكسلانس تري» المحدودة (Excellence Tree، LLC) تخرج في جامعة فلوريدا وحصل على درجة الدكتوراه في علم النفس الإرشادي ودرجة البكالوريوس في علم النفس من وكلية بالدوين والاس. وأثناء وجوده في جامعة فلوريدا، حصل الدكتور «هيجلي» على جائزة «تيد لاندسمان»، لتميزه في الترويج والبحث حول النمو البشري والتنمية. وأثناء متابعة دراسته، شرع الدكتور «هيجلي» في إنشاء شركتين، وساعد في تنسيق برنامج تعليمي عبر الإنترنت، وإدارة فريق بحث يركز على تحسين نتائج الرعاية الصحية، وشارك في تأسيس فريق بحث يركز على مساعدة الأفراد والمجموعات بتميز الفريق، والفعالية الشخصية، والرضا عن العمل والحياة. وقد تلقى أيضًا تدريبًا متقدمًا في القيادة والإدارة والمفاوضات والنهج متعدد النظريات للتغيير الشخصي والجماعي وأساليب البحث.

ويتراوح عملاء الدكتور «هيجلي» ما بين الشركات الكبيرة المدرجة في قائمة «Fortune 500» إلى الشركات الصغيرة المملوكة للأسر والعائلات ضمن مجموعة واسعة من الصناعات بما في ذلك المحاسبة، والإعلان، والخدمات المصرفية والمالية، واستشارات الأعمال، والصحة واللياقة البدنية، والتأمين، والمناظر الطبيعية، وإنفاذ القانون، والتصنيع، والصحة والمرافق. وعلى المستوى الفردي قدم الدكتور «هيجلي» مختلف الاستشارات التنفيذية للمحامين وقادة الأعمال والفرق والمعلمين ورجال الأعمال ومديري خدمات الضيافة وعلماء النفس.

وقد تم الاعتراف بالدكتور «هيجلي» لأبحاثه وكتابته في مجال التجارب الشخصية (بما في ذلك التواصل وبناء الفريق)، وربط المهام (بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ)، والإتقان الذاتي (بما في ذلك التحفيز والإدارة الذاتية). ويتضمن عمله الحالي التركيز على تطوير خبرات التدريب والأدوات عبر الإنترنت التي تؤدي إلى تغيير ذي مغزى طويل الأجل في المنظمات والفرق والأسر والأفراد.

“

ستيفن هوبز (Stephen Hobbs)، دكتوراه، شبكة ولث للتعليم (Wellth Learning Network)

الدكتور «هوبز» (Hobbs) هو منشئ وقائد رئيس لشبكة «ولث» للتعليم، وتشير خبرته العملية بعد التخرج إلى عمله مديراً أول في المنظمات غير الربحية والعامة، ورئيس تنفيذي لثلاث شركات ريادية. ويعمل د. «هوبز» حالياً كمؤلف ورجل أعمال، ومدرب ومرشد مؤسسي، وميسر جامعي ومعلم، ومتحدث مذكرات فكرية وطنية ودولية. تركز ممارسته على التميز بين المدير والقائد والثقافة التنظيمية ورسم الخرائط التنظيمية. كما أنه يشارك ما تعلمه مع المشاركين في مركز «بانف» (تطوير القيادة) وطلاب الدكتوراه (في التدريب وتحسين الأداء) في جامعة كابيلا. وتتوفر العديد من كتبه الورقية والإلكترونية والمقالات ومنصات الوسائط الاجتماعية من خلال شركته على الإنترنت (WELLthLearning.com).

كريستين كالازو هودجسون (Kristin Callazzo Hodgson)، المدير التنفيذي، معهد المعايير السريرية والمخبرية، واين، بنسلفانيا.

السيدة «هودجسون» (Hodgson) هي مديرة خدمات الأعضاء والعملاء في معهد المعايير السريرية والمخبرية في واين، بنسلفانيا. عملت مع جمعيات غير هادفة للربح لما يقرب من 20 عاماً ولديها مجموعة متنوعة من الخبرات من الإدارة على المستويين المحلي والوطني. شغلت مناصب إدارية عليا في جمعيات ومؤسسات تدير وتزداد العضوية والتسويق والفروع والمتطوعين والبرامج وجهود التنمية. وكمدير تنفيذي معتمدً (CAE) للجمعية الأمريكية للمديرين التنفيذيين للرابطة (ASAE)، فهي عضوة وقائدة متطوعة وقد قدمت لمهنة إدارة الجمعيات. عملت «هودجسون» كعضو في مجلس إدارة جمعية وادي «ديلاوير» للمدراء التنفيذيين (Delaware Valley Association of Association Executives)، ومتطوعةً في العديد من اللجان، وهي عضو نشط في الجمعية الأمريكية للمديرين التنفيذيين، وقدمت محاضرات على المستوى المحلي والقومي عن العضوية المبتكرة واستراتيجيات إدارة المتطوعين. وقد حصلت السيدة «هودجسون» على بكالوريوس الآداب من كلية واشنطن بولاية ماريلاند.

ماري كاي هود (Mary Kay Hood)، الصحة الإقليمية، ماجستير العلوم في الإدارة من جامعة إنديانا

شاركت السيدة «هود» (Hood) في إدارة المتطوعين لأكثر من عشرين عاماً في حديقة الحيوان ومجال الرعاية الصحية. أكملت درجة البكالوريوس في علم الأحياء من كلية ماريان، وماجستير العلوم في الإدارة من جامعة إنديانا ويسليان، وأكملت دورة إدارة البرامج التطوعية المقدمة في جامعة إنديانابوليس، بالإضافة إلى مستشفى إنديانا ومعهد إدارة الجمعية الصحية الذي يقدمه برنامج التعليم التنفيذي بكلية الشؤون العامة والبيئية في جامعة إنديانا. خدمت «هود» في العديد من مراكز التدريب غير الربحية من 1993 إلى 2006، حيث قامت بتدريس العديد من ورش العمل وتسهيل ترتيبات المتحدثين لسلسلة إدارة المتطوعين الأساسية، كما شاركت في العديد من المؤتمرات الوطنية

والدولية. وقد عملت «هود» كرئيسة لجمعية إنديانا المركزية للإدارة التطوعية (CIAVA) من 1993 إلى 1997 وجمعية إنديانا لمديري الخدمات التطوعية (ISDVS) من 2006 إلى 2008. كما حصلت على جائزة المدير المتميز للخدمات التطوعية لعام 1995 وجائزة «متطوع العام» في الطريق المتحدة بوسط إنديانا لعام 2002 من خلال العديد من المقالات المنشورة، كما قامت أيضاً بتأليف كتابين، أحدهما بعنوان «الإجابة في دقيقة واحدة عن أسئلة إدارة المتطوعين» (Underwater، 2002) والآخر بعنوان «القائد المتطوع كوكيل للتغيير».

تيموثي ليونارد كوهنن (Timothy Leonard Koehnen)، دكتوراه، جامعة «تراس أو مونتيس إي ألتو دورو»

الدكتور «كوهنن» (كوهنن) هو أستاذ مشارك في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة «تراس أو مونتيس إي ألتو دورو» (Trás-os-Montes e Alto Douro) في «فيلا ريال» بالبرتغال، وشغل منصب مدير ونائب مدير التدريس لمدة أربع سنوات في المدرسة، بينما عمل أيضًا لمدة ثماني سنوات كرئيس لشهادة البكالوريوس في الإدارة في قسم الاقتصاد وعلم الاجتماع والإدارة. خلال هذه الفترة، كان عضوًا في اللجنة التوجيهية لدرجة الماجستير الدولية في إدارة التنمية الريفية. ويقوم «كوهنن» بتدريس طلاب المرحلة الجامعية والدراسات العليا مختلف التخصصات والدورات مثل: الاقتصاد والمجتمع والتنمية وإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والإدارة الثقافية وإدارة التنمية المحلية ومنظمات التنمية المحلية. وبصفته باحثًا مشاركًا في مركز دراسة التنمية عبر التخصصات، فإن خطوط بحثه تشمل التدريب والتعليم غير الرسمي، والثقافة والسلوك التنظيميين، والمنظمات المجتمعية التطوعية، والعلاقات والتواصل بين المنظمات.

عمل «كوهنن» كمتطوع في فيلق السلام بالبرازيل (Peace Corps Brazil) في مدرسة تقنية زراعية وشارك في الأولمبياد الخاص في «باتوس دي ميناس» بعد أن أكمل دراسته الجامعية في جامعة مينيسوتا، وحصل على الماجستير والدكتوراه من جامعة إلينوي. وبصفته أبًا لسبعة أطفال، يساعد «كوهنن» زوجته في الدعم اللوجستي المحيط بالأنشطة اللامنهجية لأطفاله مع الاعتراف بالعمل الجيد للعديد من المتطوعين المجتمعيين في الأنشطة الدينية والرياضية والثقافية وأنشطة الكشافة.

موثوسامي كوماران (Muthusami Kumaran)، دكتوراه، جامعة فلوريدا

يعمل الدكتور «كوماران» (Kumaran) أستاذًا مساعدًا في الإدارة غير الربحية والمنظمات المجتمعية في قسم علوم الأسرة والشباب والمجتمع بجامعة فلوريدا. وتشمل مجالات اهتماماته التعليمية والبحثية الجوانب المختلفة للإدارة غير الربحية، والمنظمات غير الحكومية، وتنمية المجتمع. قبل مسيرته الأكاديمية. عمل الدكتور «كوماران» في منظمة غير ربحية ووكالة حكومية تابعة للولاية، كما عمل في مجالس إدارة العديد من المنظمات غير الربحية الصغيرة والمتوسطة والكبيرة. نشر مقالات وفصولاً في كتب مختلفة وقدم العديد من الأوراق البحثية المتعلقة بالقطاع غير الربحي والمنظمات غير الحكومية.

مارلين ك. ليسميستر (Marilyn K. Lesmeister)، دكتوراه، جامعة ولاية أوريغون

د. «ليسميستر» (ليسميستر) أستاذ مساعد في كلية الصحة والعلوم الإنسانية بجامعة ولاية أوريغون. وتقوم الدكتورة «ليسميستر» بتوفير القيادة لتطوير المتطوعين والمشاركة المدنية لبرنامج جامعة ولاية أوريغون لتنمية الشباب. وتتضمن مجالات تركيز أبحاثها واستشاراتها وتعليمها تطوير المتطوعين، وإدارة المخاطر، وشراكات الشباب / الكبار، ومجالس ولجان صنع القرار، والعمل الخيري للشباب، وتطوير القيادة. كذلك طبقت مبادئ تعليم الكبار في دورات على المستويات المحلية والوطنية والدولية. وقد شاركت الدكتورة «ليسميستر» في العمل مع متطوعين من جميع الأعمار في برامج المنح الجامعية في أوريغون وفلوريدا ونورث داكوتا وويسكونسن.

نانسي ماكداف (Nancy Macduff)، معهد الإدارة غير الربحية، كلية الإدارة العامة في جامعة ولاية بورتلاند، رئيس شركة «ماكداف/بانت»

«نانسي ماكداف» (Macduff) هي مدربة واستشارية ومؤلفة معترف بها دولياً في إدارة المتطوعين والإدارة. عملت لمدة 14 عاماً كمديرة تنفيذية لوكالة غير ربحية وتسع سنوات كمنسقة لبرنامج تطوع

حكومي. تشغل نانسي حالياً منصب رئيس شركة «ماكداف/بانت»، وهي شركة تدريب واستشارات في «والاوالا» بواشنطن. وهي أيضاً عضوة في هيئة التدريس في معهد الإدارة غير الربحية، كلية الإدارة العامة في جامعة ولاية بورتلاند، وتقوم بتدريس دورات في إدارة برامج المتطوعين على المستويين الأساسي والمتقدم. وهي تعمل أيضًا في هيئة التدريس بجامعة «سبرينج أربور» بولاية ميشيغان.

ألفت «ماكداف» تسعة كتب عن إدارة المتطوعين، وفصولاً عن جوانب مختلفة من الإدارة التطوعية في ثلاثة كتب مدرسية مختلفة بالكلية، والعديد من المقالات في المجلات والمجلات القانونية حول التطوع. وهي رئيسة تحرير وناشرة النشرة الإخبارية المجانية على الإنترنت، «Volunteer Today»، www.volunteertoday.com. وتحتفظ نانسي بموقع «تويتر» للحصول على رؤى حول إدارة المتطوعين http://twitter.com/nlmacduff

ميلينا مينغيتي (Milena Meneghetti)، ماجستير، أخصائية نفسية مسجلة، مركز علم نفس الأسرة

ميلينا «مينغيتي» (Meneghetti) معالجة ومدربة ومؤلفة ولديها عيادة خاصة في كالقاري بكندا في مركز علم نفس الأسرة. وهي مؤلفة كتاب «ما الذي يحفز الناس على التطوع؟» (1995)، وكتاب «الأخلاقيات والقيم في المنظمة غير الربحية» (John Wiley & Sons، 1998 and 2000) editions، وكتاب «استخدام ردود الفعل متعددة المصادر لتحسين الأداء» (1999)، وهي المؤلف المشارك لكتاب «التوظيف التطوعي والتنمية في الإدارة التطوعية: الممارسة المهنية» (LexisNexis، 2010)، وهو مرجع مطلوب للقراءة من المرشحين الباحثين عن التسجيل المهني كمديرين متطوعين.

وتحمل «مينغيتي» درجة الماجستير في علم النفس التطبيقي من جامعة «كالغاري»، وهي طبيبة نفسية مسجلة، وهي أيضاً أخصائية موارد بشرية معتمدة، وعضو في جمعيات التدريب الدولية وفي «كالغاري»، وهي عضو في اللجنة الاستشارية لأولياء الأمور لدعم الأسرة للأطفال ذوي الإعاقة (FSCD)، وشغلت منصب الرئيس السابق للتطوير المهني والرئيس المشارك لأخلاقيات معهد الموارد البشرية في ألبرتا، ورئيس مجلس إدارة سابق وعضو مجلس إدارة جمعية الصليب الأحمر في «كالغاري».

وأسفرت أطروحة الماجستير الخاصة بها عن أول وصف كندي على الإطلاق لما يعنيه أن يتم تدريبك:

«التدريب الإداري والتنفيذي: استفسار ظاهري عن تجربة التدريب (2007)». (الفصل الحالي نابع من هذا العمل).

بصفتها معالجةً نفسية، تركز عيادتها الخاصة على مساعدة المرضى على العيش الأفضل وتحقيق تطلعاتهم الشخصية.

بريان جي ميستلر (Brian J. Mistler)، دكتوراه، هوبارت وكليات ويليام سميث

الدكتور «ميستلر» (Mistler) هو مستشار أعمال وعالم نفس مرخص ومنسق الأبحاث في مركز الاستشارات وصحة الطلاب في هوبارت وويليام سميث في شمال ولاية نيويورك. حصل «ميستلر» على درجة الدكتوراه في علم النفس الإرشادي من جامعة فلوريدا والماجستير في حل النزاعات كعالم دوار في جامعة برادفورد (المملكة المتحدة). نشر «ميستلر «العشرات من المقالات العلمية والشعبية ويعمل في المجلس التنفيذي لجمعية النهوض بعلاج الجشطالت ومجلة الجشطالت، وهو نشط في الجمعية الأمريكية لعلم النفس والرابطة الوطنية لمسؤولي شؤون الطلاب.

ميج مور (Meg Moore)، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تكساس في أوستن

السيدة «مور» (Moore) رائدة أعمال مع التركيز على الاستراتيجية التنظيمية غير الربحية. تعمل كمديرة رئيسية في التخطيط الاستراتيجي في أوستن وتسعى حالياً للحصول على درجة الدكتوراه من كلية الخدمة الاجتماعية في جامعة تكساس في أوستن، وتدرس العلاقات بين الممولين والمنظمات غير الربحية التي يدعمونها. حصلت «مور» على ماجستير إدارة الأعمال من كلية ماكومبس للأعمال في جامعة تكساس في أوستن.

وطوال حياتها المهنية، قامت السيدة «مور» بتحقيق التوازن بين الاهتمام بالمزايا الاجتماعية مع شغفها بالمؤسسات سريعة التطور. وبعد تخرجها من كلية هارفارد رادكليف، بدأت حياتها المهنية في شركة «ترايولوجي للبرمجيات» (Trilogy Software) في أوستن، حيث أصيبت بحمى البدء. شاركت «مور» في تأسيس أربع شركات، وقدمت الاستشارات للعديد من الشركات الأخرى من خلال عمليات بدء

التشغيل والاستحواذ.

وتتمتع «مور» بخبرة تسعة عشر عاماً في القطاع غير الربحي. وكمؤلفة لها العديد من الأعمال المنشورة، يتم استخدام أعمالها في برامج التعليم التنفيذي في جامعة تكساس لتدريس الإدارة التطوعية الفعالة، وهي حاليا عضو في مجلس إدارة لمرحلة ما قبل المدرسة (Open Door Preschool) والعديد من المجالس الاستشارية. وتعمل كمحاضر زائر في خدمات مجلس الإدارة وإدارة المتطوعين في جامعة تكساس بمدينة أوستن.

تمارا ج. نزينا (Tamara G. Nezhina)، دكتوراه، جامعة ديبول

تقوم الدكتورة «نزينا» (Nezhina) بالبحوث والنشر حول العمل التطوعي في الولايات المتحدة والخارج منذ عام 2004. وقد أضافت دراساتها حول إدارة المتطوعين وإضفاء الطابع المؤسسي على المنظمات غير الحكومية في كازاخستان إلى مجموعة المعرفة حول التطوع وفعالية المنظمات غير الحكومية على المستوى الدولي. وتتركز اهتماماتها البحثية الأخرى في مجال المساءلة والرقابة المالية في المنظمات غير الربحية.

جوانا باباس (Joanna Pappas)، مؤسسة فيث فينتشرز للاستثمار

«جوانا باباس» (Joanna Pappas) هي نائب رئيس مؤسسة «فيث فينتشرز» للاستثمار(Faith Ventures Investment Corporation) وتعمل عضواً في مجلس الإدارة. وكانت مرشحة لعام 2011 للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال الدولية بجامعة فلوريدا، وحصلت على درجة البكالوريوس في علوم الأسرة والشباب والمجتمع، والدرجة الثانوية في التنمية الدولية والمساعدات الإنسانية في عام 2010. وقد التحقت سابقًا بجامعة «أوبورن» من خلال منحة دراسية في الكرة الطائرة حيث كانت هي منشأ البداية لمدة عامين.

إليزابيث باور (Elizabeth Power)، إيباور وشركاها المتحدة

المؤلفة «إليزابيث باور» (Elizabeth Power) مستشار في ناشفيل بولاية تينيسي، تساعد شركتها العملاء على التعلم والنمو والتغيير، وتقدم خدمات في تعليم الكبار المستنير بالأدلة والأداء وتحسين العمليات. وفي الساحة غير الربحية، توفر خدمات تكرار البرامج والدعم الفني لتنفيذ الرعاية الواعية بالصدمات ومساعدة المنظمات على تطوير استجابات مستنيرة للصدمات. تستضيف شركتها موقعwww.traumainformedresponse.com، وهي واحدة من مؤسستين مرخصتين لتقديم البرنامج الرائد لمعهد «سدران» (Sidran) في مجال الرعاية الواعية بالصدمات. وتقدم شركة «إيباور» هذا العمل من منظور «التجربة الحية» للجماهير في قطاعات متعددة. تخرجت «إليزابيث باور» من كلية «بيبودي» للتربية في جامعة «فاندربيلت»، وهي متحدثة مرغوبة كثيرًا. قدمت شركتها خدمات في مجال الرعاية الواعية بالصدمات لمنحة أبحاث متعددة السنوات. وتحول العمل إلى الرعاية المستنيرة للصدمات، والوكالات التي تخدم الأطفال والبالغين والأسر والمجتمعات. إليزابيث «باور» هي مؤلفة كتاب «كيف تصبح أكثر سعادة ولماذا يجب أن تحاول» (2009) وكتاب «إذا كان التغيير هو كل ما لديك، فالاختيار هو كل ما لديك» (1994).

ديل دبليو براخت (Dale W. Pracht)، دكتوراه، جامعة فلوريدا

كان الدكتور «براخت» (Pracht) عضوًا في هيئة التدريس في قسم علوم الأسرة والشباب والمجتمع بجامعة فلوريدا منذ عام 2007. يقوم بتدريس دورات البكالوريوس والدراسات العليا المتعلقة بالمنظمات الشبابية غير الربحية والمجتمعية، ويعمل أخصائياً في مجال الإرشاد والتنظيم الاجتماعي. وقد عمل الدكتور «براخت» مع خدمة الإرشاد التعاوني لأكثر من 6 سنوات أستاذاً مساعداً بجامعة فلوريدا، وأخصائي شباب مساعد بجامعة ولاية كانساس، ووكيل شباب لمقاطعة كاولي بولاية كانساس. وتشمل مجالات اهتمام الدكتور «براخت»: القيادة المجتمعية وغير الربحية، والتطوير المهني، وإدارة المخاطر، وإدارة المتطوعين، ويقدم معرفة المحتوى وتطوير المناهج والتدريب في مجالات القيادة والمواطنة وتعلم الخدمة. كما يقدم الدكتور «براخت» القيادة على مستوى الولاية في فريق التركيز على الاستراتيجيات

التنظيمية. وهو مسؤول الاتصال العسكري لمشروع النادي العسكري في فلوريدا ومنشآت القوات الجوية في أوروبا، وهو عضو في مجلس إدارة أخوة فارم هاوس الدولية، كما يشغل منصب رئيس البحث والتقييم ومجلس النشر لمجلة تنمية الشباب. وقد حصل على جائزة الإنجاز في الخدمة للمساهمات المتميزة من قبل الرابطة الوطنية لوكلاء الإرشاد. كما قدم الدكتور «براخت» ورش عمل وندوات ودورات تدريبية للعملاء الدوليين والوطنيين والدوليين والمحليين.

جوان إي باينز (Joan E. Pynes)، دكتوراه، جامعة جنوب فلوريدا

الدكتور «باينز» (Pynes) هي أستاذة الإدارة العامة ومديرة الدراسات العليا في الإدارة غير الربحية في جامعة جنوب فلوريدا، وهي مؤلفة كتاب «إدارة الموارد البشرية للمنظمات العامة وغير الربحية: نهج استراتيجي (الإصدار الثالث)» الذي نشرته عام 2009 بواسطة مؤسسة جوسي باس المتحدة ومؤلفة كتاب «الإدارة الفعالة للمنظمات غير الربحية: السياق والبيئة» (2011)، والعديد من المنشورات حول الإدارة العامة وغير الربحية.

سارة جين رينبورغ (Sarah Jane Rehnborg)، دكتوراه، جامعة تكساس

تعمل الدكتورة «سارة رينبورغ» (Sarah Jane Rehnborg) كمحاضر في كلية الشؤون العامة بجامعة تكساس ومدير مشارك للتخطيط والتطوير لمركز الأعمال الخيرية وخدمة المجتمع بالجامعة (RGK). وتقوم «رينبورغ» بالتدريس في مرحلة الدراسات العليا لمختلف الموضوعات في مجالات الإدارة التطوعية وحوكمة مجلس الإدارة غير الربحية وغيرها من الموضوعات المتعلقة بالقطاع غير الربحي. وقد طورت الباحثة أدوات تقييم صالحة وموثوقة إحصائيًا لفحص مشاركة المتطوعين والخدمة الوطنية؛ والتحقيق في تأثير برامج الانغماس في الخدمة على تطوير الهوية؛ وإنشاء مقاييس نتائج الأداء للمنظمات غير الربحية؛ واستكشاف قضايا بناء القدرات؛ كما فحصت الدعم التنظيمي للمبادرات التطوعية وغيرها من الموضوعات وثيقة الصلة بالمشاركة المجتمعية والقطاع غير الربحي. وقد ساهمت «رينبورغ» من خلال انتاجها العلمي في العديد من الأدبيات العلمية والعملية في هذا المجال.

وتتمتع «رينبورغ» بخبرة واسعة في هذا المجال وقامت بإطلاق برنامج للخدمات التطوعية والتثقيف المجتمعي في أحد منشآت الرعاية الصحية، وعملت كمقيّم في جمعية الإدارة التطوعية. وهي مستشار ومدرب نشط، ويشمل عملاؤها «مؤسسة نقاط الضوء» (Points of Light Foundation) وشبكة التدريب العملي (Hands On Network) ومكتب المراقب المالي لولاية تكساس وشبكة القيادة والعديد من المنظمات الحكومية والمحلية والوطنية. وكانت «رينبورغ» رائدة في نظام الاعتماد المستند إلى الأداء في إدارة المتطوعين، وهي عضو هيئة تدريس نشط في برامج التعليم التنفيذي لمركز الأعمال الخيرية وخدمة المجتمع بالجامعة. وكانت «رينبورغ» قد حصلت على شهادتها الجامعية من جامعة دينيسون والماجستير والدكتوراه من جامعة بيتسبرغ.

باميلا روز (Pamela Rose)، دكتوراه، جامعة ولاية أوريغون

«روز» (Rose) هي أستاذ مشارك في كلية الصحة والعلوم الإنسانية بجامعة ولاية أوريغون، تعمل في منصب منقسم بين خدمة الإرشاد بجامعة ولاية أوريغون، حيث توفر القيادة على مستوى الولاية لبرامج أوريغون للأسرة وعلوم المستهلك والفنون التعبيرية، ومعلمة في مجال تنمية الشباب الرائد لمقاطعة ماريون بولاية أوريغون. وتشمل اهتماماتها البحثية والبرامجية مجالات التنمية الإيجابية للشباب، ومشاركة الشباب، والقيادة التطوعية، والتطوير المهني/القيادي لمحترفي تنمية الشباب. وقد قدمت الدكتورة «روز» ورش عمل وندوات متعددة حول هذه الموضوعات في العديد من المؤتمرات الحكومية والإقليمية والوطنية، كما قامت بتدريس دورات البكالوريوس في التنمية الإيجابية للشباب وتنمية القيادة في جامعة ولاية أوريغون.

ر. ديل سافريت (R. Dale Safrit)، دكتوراه، جامعة ولاية كارولينا الشمالية

البروفيسور «سافريت» (Safrit) هو مدير برامج الدراسات العليا وأخصائي الإرشاد في قسم تنمية الشباب وعلوم الأسرة والمستهلكين في جامعة ولاية كارولينا الشمالية، حيث ينسق برنامج الماجستير في الحياة الأسرية وتنمية الشباب، ويوفر القيادة لتطوير الموظفين لأعضاء هيئة التدريس الميدانيين،

ويقوم بتدريس دورات الدراسات العليا في قيادة تنمية الشباب. وتركز أبحاثه التطبيقية على التطوير المهني المستمر للموظفين غير الربحيين والعمل مع برامج تنمية الشباب المجتمعي. ويعمل البروفيسور «سافريت» حالياً محرراً للمجلة الدولية للإدارة التطوعية، وهو مؤلف مشارك لكتاب «تطوير البرامج في تعليم الكبار: نموذج البرمجة المفاهيمية» (Waveland Inc. Press، 2002) بالإضافة إلى مشاركته في أكثر من 85 مقالة تمت مراجعتها من قبل الزملاء في المجلات العلمية والمهنية، كما تمت دعوته للمشاركة في أكثر من 12 مؤتمراً دولياً للعمل التطوعي، وشارك أيضاً في 41 جلسة من أصل 50 بالولايات المتحدة وأربع مقاطعات كندية و 14 دولة أخرى.

"

آن ب. شينك (Anne B. Schink)، مستشارة في إدارة المتطوعين

السيدة «شينك» (Schink) هي مستشارة للمنظمات غير الربحية والهيئات العامة والمنظمات الدينية التي تقدم التدريب في إدارة المتطوعين والخدمات في تيسير المجموعات الكبيرة وإدارة الاجتماعات.

من عام 1995 إلى عام 2009، كانت «شينك» مسؤولة البرنامج / التدريب / الإعاقة في لجنة «مين» لخدمة المجتمع، حيث عملت خلال تلك الفترة بشكل مباشر مع مديري وموظفي وأعضاء برنامج لتقوية البرامج من خلال التدريب والمساعدة الفنية (AmeriCorps)، كما نظمت مؤتمرات وفعاليات تدريبية واجتماعات صغيرة، وقدمت دعماً مهنياً للتدريب المهني لمديري البرامج والموظفين في إدارة المنح وتصميم البرامج والأهداف والتقييم. كذلك دعمت السيدة «شينك» برامج لتجنيد الأفراد ذوي الإعاقة والاحتفاظ بهم وتضمينهم في جميع أجزاء برامج أميركوربس لخدمة المجتمع.

في عام 2007، تلقت «شينك» تصنيفاً من مجلس الاعتماد في الإدارة التطوعية، وعملت على مدى السنوات العشر الماضية في مجلس يدعم تطوير ولاية مين لخدمات الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية الحديثة القائمة على الويب من خلال الموقع الإلكتروني لحكومة الولاية (www.maine.gov).

عملت «شينك» سابقًا معاونة كبيرة في السياسة العامة، وعملت في شركة استشارية للسياسة العامة ومبيعات العقارات، وترشحت للهيئة التشريعية للولاية، وكانت قائدة متطوعة من خلال رابطة الناخبات، وعملت لمدة عشر سنوات في مجلس الولاية لعصبة الناخبات في ولاية بنسلفانيا، وآخر أربع

سنوات كرئيسة للولاية. كما عملت لمدة ست سنوات في مجلس إدارة تنظيم الأسرة في جنوب شرق ولاية بنسلفانيا، حيث ترأست لجان الترشيحات والتخطيط والدعوة. وواصلت آن عملها متطوعة في مجموعة متنوعة من المنظمات غير الربحية المحلية لأكثر من 25 عاماً.

ريان شميزينغ (Ryan Schmiesing)، دكتوراه، مجلس خدمة المجتمع بولاية أوهايو

الدكتور «شميزينغ» (Schmiesing) هو مدير البرامج في مجلس خدمة المجتمع بولاية أوهايو. وتتضمن مهامه العمل بشكل تعاوني مع المنظمات المجتمعية لتحديد ودعم الخدمة الوطنية والبرامج التطوعية لتقوية الأفراد والأسر والمجتمعات. ولمدة ثلاثة عشر عاماً عمل الدكتور «شميزينغ» في خدمة الإرشاد التعاوني على مستوى المقاطعة والولاية والمستوى الوطني مع تركيزه الأساسي على المتطوعين وإدارة مخاطر البرامج، وإدارة المتطوعين، والإدارة التنظيمية، كما عمل سابقًا كأستاذ مساعد في جامعة ولاية أوهايو مع اهتماماته البحثية والعلمية التي تركز على استراتيجيات إدارة المخاطر الفعالة لمنظمات الشباب وكفاءات الإدارة التطوعية لمهنيي الإرشاد والمنظمات الأخرى غير الربحية. وقد قدم الدكتور «شميزينغ» ورش عمل وندوات حول هذه الموضوعات وما يتصل بها عبر الولايات المتحدة وخارجها. ويعمل الدكتور «شميزينغ» حاليًا محرراً مشاركاً للمجلة الدولية للإدارة التطوعية.

كيث سيل (Keith Seel)، دكتوراه، جامعة ماونت رويال

الدكتورة «سيل» (Seel) هي مديرة معهد الدراسات غير الربحية في جامعة ماونت رويال. وتعمل «سيل» من خلال المعهد مع باحثين آخرين في ثلاثة مجالات بحثية واسعة تركز على القطاع غير الربحي في كندا وهي: حوكمة القطاع، وتطوير السياسات والتحليل، وقضايا الاستدامة.

وارتبطت الدكتورة «سيل» بمهنة الإدارة التطوعية منذ عام 1993 وشغلت مناصب في مجلس إدارة جمعية مديري الموارد التطوعية وجمعية الإدارة التطوعية. لقد كانت عضوًا متطوعاً في مجلس الإدارة لمدة 30 عاماً أغلبها في مجال الخدمات البشرية. وتشغل الدكتورة «سيل» حالياً مناصب في مجلسين إقليميين في ألبرتا يركزان على التعليم والأطفال.

وتشغل الدكتورة «سيل» منصب رئيس المجلس الوطني للموارد البشرية للقطاع غير الربحي الذي يدرس قضايا القوى العاملة الخاصة بالقطاع غير الربحي في كندا. وقد تم نشر مؤلفات الدكتورة «سيل» على نطاق واسع في الكتب والمجلات، وشاركت في تأليف «بيان الأخلاقيات» لرابطة إدارة المتطوعين (AVA)، وكتبت أيضاً عن الأخلاقيات وتأثيرها على الإدارة لمؤسسة جون وايلي، وكذلك عن المخاطر والفرص المرتبطة بالمشاريع التجارية من قبل المنظمات غير الربحية، وقضايا الحوكمة لمجالس الإدارة، والتنمية المستدامة للقطاع الخيري.

"

جوديث إيه إم سميث (Judith A. M. Smith)، دكتوراه، شركة هاندزون جاكسونفيل المتحدة

الدكتورة «سميث» (Smith) هي الرئيس والمدير التنفيذي لشركة «هاندزون جاكسونفيل» المتحدة، وهي قائد بحري متقاعد، وتعمل في مجلس إدارة معهد نقاط الضوء، كما شغلت منصب رئيس جمعية فلوريدا لمراكز المتطوعين - الآن جمعية فلوريدا لإدارة المتطوعين. حصلت الدكتورة سميث على درجة دكتوراه في الإدارة في القيادة التنظيمية، وعملت أستاذاً مساعداً في كلية الدراسات العليا للأعمال والإدارة في جامعة فينيكس. قدمت د. سميث العديد من ورش العمل والندوات وعروض المؤتمرات والجلسات الاستشارية الخاصة بقيادة القطاع غير الربحي وإدارته وحوكمته لأكثر من 15 عاماً.

نيكول لامي بيريز ستيدمان (Nicole LaMee Perez Stedman)، دكتوراه، جامعة فلوريدا

الدكتورة «ستيدمان» (Stedman) أستاذ مشارك في القيادة في قسم التعليم الزراعي والاتصال بجامعة فلوريدا. قبل التعيين في جامعة فلوريدا، أمضت أربع سنوات كأستاذ مساعد للقيادة في جامعة تكساس الزراعية والميكانيكية (Texas A&M University). حصلت على درجة البكالوريوس في علوم الأسرة والشباب والمجتمع، ودرجة الماجستير والدكتوراه في التعليم الزراعي وعلوم الاتصال من جامعة فلوريدا مع التخصص في تنمية المهارات القيادية. وقد ركز بحث الدكتوراه الخاص بها على قيادة المتطوعين في مجال الإرشاد التعاوني، كما قامت بتدريس مقرر عن القيادة التطوعية على المستوى الجامعي. يتضمن منصبها الحالي تنسيق القيادة على مستوى الجامعة، والقيادة الثانوية، والتدريس على مستوى البكالوريوس والدراسات العليا.

بريان تيري (Bryan Terry)، دكتوراه، جامعة فلوريدا

الدكتور «تيري» (Terry) أستاذ مساعد في قسم علوم الأسرة والشباب والمجتمع بجامعة فلوريدا. وهو يعمل كمتخصص حكومي في أنظمة المتطوعين لعدد 70 من أعضاء هيئة التدريس بجامعة فلوريدا في كل مقاطعة من مقاطعات فلوريدا البالغ عددها 67 مقاطعة، ويوفر القيادة لأكثر من 16000 متطوعاً مشاركاً في برنامج فلوريدا لتنمية الشباب (Florida 4-H program). بالإضافة إلى ذلك، يحمل الدكتور «تيري» منصباً بحثياً ويقوم بتدريس إدارة الموارد البشرية للمنظمات غير الربحية لطلاب الدراسات العليا وطلاب المرحلة الجامعية في القسم.

الدكتور «تيري» خريج جامعة فلوريدا وحاصل على درجة الدكتوراه في إدارة الإرشاد مع التركيز على الإدارة التنظيمية، وكان معروفاً ببرامجه البحثية والتوعوية. يركز بحثه الحالي على تحفيز ورضا المتطوعين المشاركين في البرنامج الإرشادية لتنمية الشباب. كتب الدكتور «تيري» وشارك في تأليف العديد من المقالات العلمية وقدم نتائج أبحاثه في العديد من المؤتمرات.

لورانس أوليان ((Lawrence Ullian، كلية مسكي للخدمة العامة، جامعة جنوب مين

الدكتور «أوليان» (Ullian) باحث مشارك في كلية «مسكي» للخدمة العامة (Muskie School of Public Service) بجامعة جنوب مين، ومعهد «كتلر» للصحة والسياسة الاجتماعية (Cutler Institute for Health and Social Policy).

وهو حالياً مطور مناهج لبرامج التطوير المهني المباشرة وعبر الإنترنت والمختلطة التي تهدف إلى الرعاية والخدمات الإنسانية والرعاية الصحية، كما قاد عدة مشاريع في مجالات الرفاهية العامة، ومتابعة المرضى، وخدمة العملاء في القطاع العام. وقد أدت المؤهلات الأكاديمية للدكتور «أوليان» في تعليم الكبار (دكتوراه من جامعة إنديانا)، والصحة العامة (ماجستير من جامعة ماساتشوستس) وعلم النفس (بكالوريوس من كلية ولاية بوسطن)، إلى مهنة انتقائية متميزة تضمنت أيضاً مناصب متعددة تضمنت مدير التدريب في الرعاية الحادة ومرافق الرعاية المزمنة، والعمل كاستشاري وباحث

في التعليم الطبي المستمر. وقد تم الاعتراف بخبرته وإنجازاته في هذا المجال من خلال حصوله على شهادة الإدارة التطوعية (CVA) من مجلس الاعتماد في الإدارة التطوعية.

"

باربرا ك. وينتوورث (Barbara K. Wentworth)،
«يونايتد واي» بمقاطعة يورك، ولاية «مين»

تعمل السيدة «وينتورث» (Wentworth) كمديرة للتأثير المجتمعي «يونايتد واي» بمقاطعة يورك، ولاية «مين»، وهو منصب جلبت له تاريخاً غنياً بما تتمتع به من خبرات كميسرة، ومدربة، وباحثة، وكاتبة منح، ومحررة، ومديرة تنفيذية ومشرفة على الموظفين مدفوعي الأجر والمتطوعين. وتتضمن خبرتها أيضاً سنوات عديدة من تطوير وإدارة برامج المتطوعين الناجحة في مجموعة متنوعة من المنظمات غير الربحية في المقاطعة، وإنشاء مركز تطوعي على مستوى المقاطعة، وبناء شبكة نظراء لمتخصصي الموارد المتطوعين.

وبصفتها الحالية مع «يونايتد واي» بمقاطعة يورك، تشرف السيدة «وينتورث» على بناء مجتمع المنظمة المؤثر، وجمع أصحاب المصلحة حول القضايا التي تهم المجتمع، وتوفير العاملين لوظائف الاستثمار المجتمعي الخيري والإشراف على العمل المجتمعي لمحو الأمية المالية في مرحلة الطفولة المبكرة والشباب.

وكمؤلفة ومدربة قدمت العديد من الأعمال المنشورة، كتبت السيدة «وينتورث» وقدمت مجموعة من الموضوعات بما في ذلك الإدارة التطوعية وغير الربحية والقيادة المدنية وقياس النتائج. وتعمل حالياً في تحرير المجلة الدولية لإدارة المتطوعين ومفوضة في لجنة «مين» لخدمة المجتمع. وهي حاصلة على درجة البكالوريوس في علم الاجتماع والرعاية الاجتماعية والماجستير في الإدارة والتنظيم.

شيريل ن. يالن (Cheryle N. Yallen)، شركات نيويورك المركزية

السيدة «يالن» (Yallen) هي رئيسة شركات نيويورك المركزية، ومدربة / مستشارة دولية، ولديها أكثر من خمسة وعشرين عامًا من الخبرة في العمل الاجتماعي في مجال الاستشارات. وتشمل هذه الخبرة العمل مع المنظمات غير الربحية كمستشار ومدير تنفيذي وعضو مجلس إدارة ومتطوع. وكعضو نشط في مجتمع الخدمات الاجتماعية، تتشاور حالياً مع العديد من المنظمات بالإضافة إلى كونها المدير التنفيذي لمؤسسة خاصة. وبصفتها الحالية كممارس ومستشار، فهي تقدم حلولًا عملية للعديد من تحديات اليوم.

وكمدربة، أجرت السيدة «يالن» دورات وورش عمل حول مجموعة واسعة من الموضوعات بما في ذلك التطوير التنظيمي، وإدارة المتطوعين، وجمع الأموال، وتطوير مجلس الإدارة والتخطيط الاستراتيجي. وهي أيضا مؤلفة لديها العديد من الأبحاث المنشورة، وهي حاصلة على درجة البكالوريوس في علم النفس وماجستير في التسويق والاتصالات. وتقدم السيدة «يالن» وشركاتها مختلف الاستراتيجيات غير ربحية لتحقيق النجاح التنظيمي.

عن موقع الويب

"

يشتمل الموقع المصاحب، وهو إضافة جديدة لهذه الطبعة الثانية، على ثمانية عشر فصلاً إضافياً كما هو مدرج في قائمة المحتويات ومخطط الفصل في نهاية المقدمة.

يرجى زيارة www.Wiley.com/go/volhandbook
وإدخال "volhandbook2" لتحميل الفصول الإضافية.

دليل إدارة المتطوعين

استراتيجيات القيادة للنجاح

تحرير: تراسي دانييل كونورز

هذا الكتاب

يقدم هذا الدليل الذي كتبه أحد قادة العمل غير الربحي، "تريسي كونورز"، إرشادات عملية حول القضايا الأساسية في مجال التطوع مثل تحفيز الناس على التطوع بوقتهم وخدماتهم والتوظيف، وغير ذلك. ويعتبر هذا الدليل الحديث والعملي الدليل الأساسي لإدارة أهم مورد للمنظمة غير الربحية: (المتطوعون).

- يغطي الدليل النواحي الديموغرافية للمتطوعين، وقادة البرامج التطوعية والمديرين، وصنع السياسات وتنفيذها، والتخطيط وتحليل شئون الموظفين، والتوظيف، وإجراء المقابلات، وفرز المتطوعين، وتوجيه المتطوعين وتدريبهم، وأكثر من ذلك بكثير.
- يقدم إرشادات عملية ومحدثة للمجالات الرئيسية لقيادة المتطوعين وإدارتهم.
- يستكشف النواحي القانونية للمتطوعين: كالتبعات والحصانات والمسؤوليات.

تم تصميم هذا الدليل لمساعدة المنظمات غير الربحية على البقاء والازدهار من خلال استثمار جهود المتطوعين.

برعاية
أوقاف الضحيان
Aldohyan Endowments

المركز الدولي للأبحاث والدراسات
MEDAD مداد
لدراسات العمل الخيري