



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization



المركز العالمي
لدراسات العمل الخيري
Global Center
for Philanthropy Studies

إدارة العمل التطوعي بالمؤسسات التربوية في ضوء بعض الخبرات العالمية

(المؤسسات الجامعية نموذجا)

إعداد

د/ محمود ممدوح محمد

1441هـ / 2019م

إدارة العمل التطوعي بالمؤسسات التربوية في ضوء بعض الخبرات العالمية

(المؤسسات الجامعية نموذجًا)

إعداد

د/ محمود ممدوح محمد

مقدمة:

العمل التطوعي مؤثر مهم من مؤشرات تقدم الأمم ورفيها؛ كونه إحدى أدوات المجتمعات الإنسانية للتنمية المستدامة؛ كما يُعد الركيزة الأساسية في التحول نحو بناء مؤسسات المجتمع المدني واستدامة خدماته، فمع تعقّد الظروف الحياتية وتطورها ونمائها بصورة متسارعة؛ تزداد الحاجة إلى التزام تلك المؤسسات بالتوجه للفكر الإداري الحديث، المواكب لعالم إدارة الأعمال؛ بما يمكّنها من التأقلم والتكيف مع الأوضاع البيئية الراهنة والمستقبلية.

وتأتي مؤسسات التعليم العالي الجامعية من أبرز المؤسسات المعنية بهذا التطوير، وذلك لأن الجامعات تمتلك من الموارد ما يجعلها قادرة على نشر ثقافة التطوع في محيطها الجامعي والمجتمعي، كما أنها مؤسسة مجتمعية تقدم خدماتها للبيئة والمجتمع المحلي؛ لذا يجب عليها تأسيس وتأميل منظومة للعمل التطوعي التي لا بد أن تستند إلى القيم والمعايير الاجتماعية التي يرضيها المجتمع وفق نُظم تواكب الاتجاهات الإدارية الحديثة.

فبالرغم من أهمية العمل التطوعي في تسريع قضايا التنمية في المجالات المجتمعية المتعددة؛ إلا إن ممارسة العمل التطوعي بين الشباب الجامعي في الأقطار العربية لا يرتقي إلى ما هو مأمول منه في دفع عجلة التنمية، ولا يتناسب مع حجم وطاقت تلك الفئة العمرية المهمة بالمقارنة مع مثيلاتها في المجتمع الدولي بحسب تأكيد العديد من الدراسات الأكاديمية والدولية والتقارير الرسمية والأهلية، ويكون ذلك على نقيض نُظرائهم من طلاب الجامعات العالمية التي تشهد نمواً متزايداً في أعداد الطلاب المقبلين على الأعمال التطوعية.

يستهدف هذا الكتاب الارتقاء بالمنظومة الإدارية للمؤسسات المعنية بتقديم وتنظيم الخدمات التطوعية المجتمعية بصفة عامة والمؤسسات التربوية والتعليمية بصفة خاصة -لما تمتلكه من مقومات وخصائص داعمة تحقق التطوير المأمول- ومن أبرزها مؤسسات التعليم الجامعي كنموذج تطبيقي وإجرائي لنظيراتها من المؤسسات التربوية، ومن ثم المجتمعية لاعتبارات عدّة؛ أبرزها إمكانات الجامعة المتاحة -باعتبارها بيت خبرة مجتمعي- في ريادة هذا القطاع الحيوي والمهم، وذلك بتطوير حقل المعرفة بما يدعم منظومة قطاع العمل التطوعي ومؤسسات العمل الخيري، من خلال تقديم نموذج إداري ريادي وملهم للعاملين في القطاع التطوعي، بالتركيز على الاستفادة من الموارد البشرية، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ومعالجة أوجه القصور الإدارية التي تواجه العمل التطوعي، وتؤثر سلبيًا في الوفاء بمتطلبات التنمية المستدامة.

المؤلف

فهرس المحتويات

| رقم الصفحة | الموضوع |
|------------|--|
| 9 | تمهيد |
| 26-11 | المبحث الأول: محدّدات العمل التطوعي في المؤسسات الجامعية. |
| 13 | أولاً: فلسفة العمل التطوعي في الجامعات. |
| 16 | ثانياً: أهداف العمل التطوعي في الجامعات. |
| 19 | ثالثاً: أهمية تطبيق فلسفة العمل التطوعي في الجامعات. |
| 22 | رابعاً: مجالات العمل التطوعي التنموية في الجامعات. |
| 80-27 | المبحث الثاني: عمليات إدارة العمل التطوعي في الجامعات. |
| 36 | أولاً: تخطيط العمل التطوعي في الجامعات. |
| 46 | ثانياً: تنظيم العمل التطوعي في الجامعات. |
| 57 | ثالثاً: توجيه العمل التطوعي في الجامعات. |
| 71 | رابعاً: رقابة العمل التطوعي في الجامعات. |
| 160-81 | المبحث الثالث: إدارة العمل التطوعي في الجامعات الأمريكية والبريطانية. |
| 83 | المحور الأول: إدارة العمل التطوعي بجامعات الولايات المتحدة الأمريكية. |
| 84 | أولاً: العمل التطوعي في الولايات المتحدة الأمريكية. |
| 86 | ثانياً: العمل التطوعي في الجامعات الأمريكية. |
| 90 | ثالثاً: إدارة العمل التطوعي في الجامعات الأمريكية. |
| 119 | المحور الثاني: إدارة العمل التطوعي في جامعات المملكة المتحدة البريطانية. |
| 120 | أولاً: العمل التطوعي في المملكة المتحدة البريطانية. |
| 123 | ثانياً: العمل التطوعي في الجامعات البريطانية. |
| 127 | ثالثاً: عمليات إدارة العمل التطوعي في الجامعات البريطانية. |
| 159 | توصيات الدراسة |

فهرس الأشكال والمصادر

| رقم الصفحة | الأشكال |
|------------|---|
| 32 | شكل رقم (1) مراحل العمل التطوعي. |
| 34 | شكل رقم (2) عمليات إدارة العمل التطوعي. |
| 64 | شكل رقم (3) أنواع عملية الاتصال والتواصل التربوي. |
| 101 | شكل رقم (4) الهيكل التنظيمي لمركز التطوع بجامعة بتلر. |
| 102 | شكل رقم (5) الهيكل التنظيمي لمركز تعلم الخدمة والمشاركة المجتمعية بجامعة إنديانا. |
| 104 | شكل رقم (6) إجراءات توظيف المتطوعين في برنامج التطوع الصحي بجامعة ميشيغان. |
| 137 | شكل رقم (7) محاور دليل سياسات العمل التطوعي بجامعة برونغهام. |
| 141 | شكل رقم (8) الهيكل التنظيمي لرابطة العمل التطوعي بجامعة ليدز. |
| 142 | شكل رقم (9) الهيكل التنظيمي لمجلس المنظمات التطوعية البريطانية. |
| 173-160 | المصادر |
| 161 | أولاً: المراجع العربية. |
| 166 | ثانياً: المراجع الأجنبية. |

تمهيد:

يستهدف هذا الكتاب الإسهام في تحسين أداء المنظمات العاملة في القطاع التطوعي، وذلك بالتطبيق العملي على المؤسسات التربوية الجامعية العربية كنموذج؛ من خلال تبنيها استراتيجيات عمل ذات سياسات واضحة تعكس رؤيتها ورسالتها وقيمتها الأخلاقية؛ لتحسين مستوي عمليات منظومة العمل التطوعي بها بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحقيق الريادة والتفرد والتميز على المستوى الإقليمي والدولي، وذلك بالتوجه نحو تعظيم القدرات الإدارية لمنظومة العمل التطوعي، حيث يركّز الكتاب على المحاور الآتية:

1. مسايرة الاتجاه العالمي نحو تأصيل إدارة العمل التطوعي بما يتوافق مع الخبرات العالمية الرائدة، واحتياجات المجتمع وقيمه.
2. التأثير الإيجابي في منظومة التعليم من خلال استثمار الموارد الجامعية لحل مشكلات التنمية.
3. معالجة أوجه القصور الإدارية التي تواجه العمل التطوعي في المؤسسات المجتمعية والجامعية.

لذا يهتم الكتاب بمنهجية إدارة العمل التطوعي في الجامعات وفق عمليات الإدارة الأربع والمتفق عليها في أغلب كتابات وأدبيات علم الإدارة وهي (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)، وذلك استجابة لتوصيات أغلب الدراسات الأكاديمية المؤكدة على ضرورة إدارة هذا القطاع الحيوي في المؤسسات الجامعية، وفق منهجية إدارية، عبر تلك العمليات التي تمتاز بالإجرائية، والقدرة على تجسيد الرؤى والأهداف في صور أنشطة تطبيقية دينامية متكيفة مع بيئاتها، كمرتكز محوري يضمن جودة مدخلات ومخرجات منظومة العمل التطوعي في مؤسسات التعليم الجامعي العربية، بحيث تماثل نظيراتها في الجامعات البريطانية والأمريكية؛ حيث تؤكد التقارير الدولية والبحوث والدراسات الأكاديمية على نهجها الريادي بإدارة العمل التطوعي فيها.

الكتاب يسلط الضوء على إدارة العمل التطوعي في المؤسسات التربوية بتناوله نموذج الجامعات من خلال ثلاثة مباحث: المبحث الأول يتناول محددات العمل التطوعي في المؤسسات الجامعية من حيث الفلسفة، والأهمية، والأهداف، ومجالات العمل التطوعي التنموية في الجامعات، ويتناول المبحث الثاني عمليات إدارة العمل التطوعي في الجامعات من حيث التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، كإطار نظري عام، بينما يتناول المبحث الثالث خبرات الجامعات الأمريكية والبريطانية في إدارة العمل التطوعي.

المبحث الأول

محددات العمل التطوعي في المؤسسات الجامعية

في إطار التحولات الجذرية التي يشهدها العالم اليوم؛ لم يكن غريباً أن يحظى القطاع التطوعي باهتمامٍ متنامٍ عالمياً وإقليمياً وعلى كافة الأصعدة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، كما أخذت إسهامات القطاع التطوعي أشكالاً متعددة في مجالات الحياة الإنسانية بحسب كل مجتمع ودرجة تطوره، وبحسب طبيعة العلاقات المتكاملة وظيفياً بين قطاعاته المختلفة⁽¹⁾، ونظراً لما يمثله الشباب من أهمية خاصة؛ كونهم في مرحلة العطاء، ويمتلكون القدرة الذهنية والبدنية العالية؛ فقد سعت كثير من الدول إلى غرس ثقافة التطوع وتشجيعها فيما بينهم، لأن العمل التطوعي يعتمد على عوامل عدة لنجاحه؛ من أهمها المورد البشري، فكلما كان المورد البشري متحمساً للقضايا الاجتماعية، ومدركاً لأبعاد العمل الاجتماعي؛ كلما أتى العمل الاجتماعي التطوعي بنتائج إيجابية وحقيقية، كما أن العمل الاجتماعي التطوعي يمثل فضاءً رحباً لممارسة أفراد المجتمع ولاءهم وانتماءهم لمجتمعاتهم، كما يمثل العمل الاجتماعي التطوعي مجالاً لصقل مهارات الأفراد وبناء قدراتهم⁽²⁾.

ويتضح من ذلك؛ أهمية الدور المنوط بالجامعات في دعم العمل التطوعي، كونها أكثر المؤسسات جذباً لفئة الشباب إذا ما قورن حجم تلك الفئة المنتسبة للجامعات بأي من المؤسسات الشبابية الأخرى الموجودة في المجتمع، ونظراً لامتلاك تلك المؤسسات التعليمية مقومات النجاح من حيث الخبرات العلمية والعملية، أو الموارد المادية الداعمة للعمل التطوعي؛ فإن مسؤولية تلك المؤسسات تزداد تجاه حشد وتعبئة وتهيئة مجتمعاتها الإقليمية نحو القضايا التي تتطلب جهوداً تطوعية لاحتواء أي قصور في المجالات الحياتية، بما يعكس بالإيجاب على مؤشرات التنمية البشرية المستدامة.

أولاً: فلسفة العمل التطوعي في الجامعات:

أضحى العمل التطوعي ضرورة حياتية له رسالة اجتماعية سامية هدفها تحقيق المشاركة في البناء والتنمية، لذا صارت الأمم والشعوب - أفراداً وجماعات - يتسابقون إلى الأعمال التطوعية جنباً إلى جنب مع الجهود الحكومية، ومع تعدد الفلسفات التي يقوم عليها العمل التطوعي؛ فبعض الدول ترى أنه يحل محل الحكومات في الإنفاق على الرفاهية الاجتماعية، في حين ترى دول أخرى أن العمل التطوعي من الأدوات الفعالة

1- أحمد يوسف بشير (2001): القطاع التطوعي وإسهاماته في تحقيق أهداف التخطيط الاجتماعي بالمحليات، المؤتمر العلمي الرابع عشر: الخدمة الاجتماعية بين الجهود التطوعية والاحتراف المهني، كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، الفترة 28-29 مارس، القاهرة، ص95.

2- محمد رضا حسين (2006): اتجاهات الشباب الجامعي نحو التطوع- دراسة مطبقة على طلاب وطالبات جامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان، المؤتمر العلمي السابع عشر: الخدمة الاجتماعية وقضايا المرأة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، الفترة 11-12 ابريل، الفيوم، ص568.

لتقوية المجتمع المدني، ويمكن النظر إليه على أنه اتجاه إيجابي لتحقيق التنمية والرعاية واحتواء مشاركات المتطوعين؛ وعليه يسعى العمل التطوعي إلى مساعدة أفراد المجتمع من ذوي الحاجات على إيجاد تناسق وانسجام بين حاجاتهم الطبيعية (الجسمية والعقلية والنفسية)، وبين الظروف البيئية المحيطة بهم، في محاولة للقضاء على مواطن الخلل في المجتمع؛ مما يمكّن من التغيير المستمر من خلال تدعيم قدرة الأفراد على المساهمة في جهود التنمية⁽¹⁾.

فالعمل التطوعي يمثل ركناً أساسياً وقاعدة محورية في بناء وتماسك وتواصل المجتمعات الإنسانية أيّاً كان حجمها وشكلها وطبيعة أفرادها ومستوياتهم الفكرية والثقافية والاقتصادية، إذ يُعدُّ سمة من سمات الحضارة، ودليل على تقدم المجتمع وتكاتف أبنائه لتقديم الرعاية لذوي الحاجة بأنواعها، فضلاً عن كونه وسيلة من وسائل تنمية المجتمع والنهوض به. ولقد أسهم قيام مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة - ومنها الجامعات - بدور فاعل في غرس قيم التطوع والعمل الجماعي في نفوس الناشئة والشباب، وبدوره في البناء الذاتي للفرد، وبأهميته في تطوير المجتمع⁽²⁾. يأتي ذلك في الوقت التي تحتاج إليه الجامعات ومجتمعاتها النامية - على حد سواء - إلى تلك الجهود التطوعية؛ نظراً لما تمثله من قيم مضافة تعود بالنفع على كليهما.

فالشباب الجامعي يواجه عدة مشكلات مجتمعية تعوق حياته التعليمية وتحد من تمكّنه من المهارات الحياتية اللازمة له، منها (مشكلات اجتماعية، مشكلات تتعلق بالجانب العقلي والثقافي، مشكلات نفسيه، مشكلات شغل واستثمار وقت فراغ الشباب، مشكلات افتقار الهوية الذاتية «الاعترا ب» وضعف انتمائهم) وكثير من المشكلات⁽³⁾؛ والتي يسهم العمل التطوعي على احتوائها، حيث تعمل الجهود التطوعية على إعداد الشخصية المتكاملة للطالب الجامعي، وتُعدُّ واحدة من أكثر الأدوات قوةً في غرس القيم والاتجاهات وأنماط السلوك الحديثة، كما تتميز بأنواع من التفاعل الذي يحقق العديد من المزايا المرتبطة بالنواحي الاجتماعية والانفعالية، وتكوين منظومة قيمية مرغوبة، بجانب ما تهيئه من فرصة لتعلّم المبادرة، وتوجيه الذات، وتكوين الاهتمامات، وإشباع الكثير من متطلبات الحياة، كالشعور بالرضا، والتقبل، والتوافق، وتقدير الذات، والمسؤولية الاجتماعية، وتنمية السلوك الاستقلالي، واستخدام مصادره العقلية في

1- سهير محمد حوالة (2013): فلسفة العمل التطوعي والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات التربوية، مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، العدد (4)، أكتوبر، ص5:18.

2- Sandy Adirondack & Steve Simpson (2006): Just About Managing: Effective Management for Voluntary Organizations and Community Groups, Routledge pub. USA, p 43.

3- ماهر أبو المعاطي وآخرون (1999): الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية في مجال رعاية الشباب، مركز الكتاب الجامعي، جامعه حلوان، القاهرة، ص73.

حل المشكلات، واتخاذ القرارات، وتعزيز توقعات الطالب السلوكية وترسيخ قيم الإنجاز، والالتزام بثقافة الجامعة، وتمثيل قيمها ومعاييرها⁽¹⁾، كما تعمل الجهود التطوعية على توفير مناخ ديمقراطي يتيح للشباب الجامعي اختيار قضية معينة أو مشكلة مجتمعية يُهْمُه المساهمة في حلها برغبة منه، وتعد أحد أهم موارد التنمية وتحسين الأداء، وأيضاً تعمل الجهود التطوعية على تعزيز روح المواطنة الدافعة إلى التعايش المنتج، والتواصل الديمقراطي والعقلانية المخضبة، والتجديد المبدع⁽²⁾.

لذا يعدُّ التعليم الجامعي الأداة الأساسية لإعداد أفراد المجتمع للاضطلاع بمهامهم وأدوارهم، ومسئولياتهم المستقبلية في مختلف مجالات الحياة؛ كون الجامعة من أبرز المؤسسات التربوية والتعليمية التي تتحمل مسؤوليات كبيرة في خدمة المجتمع ونشر الثقافة الصحيحة المبنية على أسس علمية؛ لما تقوم به من دور مهم في ترسيخ مفاهيم العمل التطوعي من خلال العديد من البرامج والوسائل والآليات التي تحدث تغييراً إيجابياً كبيراً تجاه تعميم تلك الثقافة بين أفراد المجتمع، وهذا ما يحدث في العديد من الجامعات العالمية التي جعلت برامج العمل التطوعي إلزامية لديها⁽³⁾.

إن الشباب الجامعي هم عصب النشاط التطوعي في أي مجتمع، خصوصاً عندما تُشكّل تلك الفئة قطاعاً واسعاً من السكان، ويمكن أن يمثلوا موروثاً حقيقياً للتطوع، خاصة إذا تم تزويدهم بالمهارات والثقافة اللازمة، وإعدادهم للعمل التطوعي؛ كونهم العنصر الرئيس في بناء المستقبل، ويقع على عاتقهم مواجهة التحديات المستقبلية، فالعمل التطوعي وسيلة وغاية في نفس الوقت؛ غاية المؤسسات التعليمية عامة والجامعية خاصة لمردوده الاجتماعي الإيجابي على النشء والشباب؛ كما أنه وسيلة المجتمعات لتحقيق طفرات في الرقي والأزدهار والنمو الاقتصادي، فهو الخيار الاستراتيجي لتنمية قدرات الشباب الجامعي، وإكسابهم مهارات وخبرات عملية، تتيح لهم فرصاً أفضل في التوظيف، وبالتحديد في القطاع الخاص الذي يشكو من قلة التدريب والخبرة لدى شباب يمتلك الحماس والحيوية للإنتاج، علاوة على أنه إذا ما أُحسن إدارة العمل التطوعي وتنظيمه بصورة مؤسسية؛ يُصبح رافداً أساسياً للجهود الرسمية، ومقدماً لكثير من الخدمات التي تُعاني من إقبال متزايد عليها، وتعجز الحكومات عن الوفاء بها؛ بما ينعكس بالإيجاب على مؤشرات التنمية المجتمعية.

(1) إيمان محمد عارف (2003): دور الجامعة في تنمية اتجاهات الطلاب نحو العمل التطوعي في ضوء مفهوم التنمية المستدامة، المؤتمر القومي السنوي العاشر العربي الثاني بعنوان: جامعة المستقبل في الوطن العربي، كلية التربية، جامعة عين شمس، الفترة من 27-28 ديسمبر، 2/ 501-545.

(2) كمال مغيث وآخرون (1999): التعليم وتحديات الهوية القومية، دار المحروسة، القاهرة، ص312.

(3) محمد الحازمي وآخرون (2015): دور الجامعة التربوي في نشر ثقافة العمل التطوعي في المجتمع السعودي- دراسة ميدانية، المجلة التربوية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، ع (116)، 29/ 367: 413.

ثانياً: أهداف العمل التطوعي في الجامعات:

يستطيع العمل التطوعي القيام بثلاث مهام أساسية في نطاق دفع المجتمع على طريق التطور، وتتمثل أولى هذه المهام في كونها تشكل إطاراً يُنظَّم من خلاله البشر، من أجل المشاركة الفعالة داخل المجتمع، وتتمثل المهمة الثانية في أن الخدمات التطوعية تعمل على ترقية أوضاع البشر، بما يجعلهم قادرين على المشاركة الفعالة الواعية، فهي تستثير الحافز لديهم للمشاركة أو لتأهيل أنفسهم، بل والعمل على تأهيل الآخرين، وتتمثل المهمة الثالثة في أن الخدمات التطوعية تتم وفقاً لمجالات عديدة، من ضمنها النواحي التربوية والثقافية والاجتماعية، وفي إطار ذلك تتحقق نجاحات لا تقل أهميتها عن الخدمات التي تُقدَّم من قبل الجهات الحكومية⁽¹⁾. فهي مهام كلية تمثل خطوطاً مرشدة لأهداف العمل التطوعي المتعددة والمتنوعة، تتلخَّص وفق بُعدين وهدفين رئيسيين يسعى لتحقيقهما العمل التطوعي وهما⁽²⁾:

- **الأول:** يتمثل في مساعدة أفراد المجتمع من ذوي الحاجات على إيجاد تناسق وانسجام بين حاجاتهم الطبيعية.
 - **الثاني:** يتمثل في الإسهام بإنتاج كل جديد ونافع، بما يجعل المجتمع قادراً على التغيير النامي والمستمر، من خلال تدعيم قدرة الأفراد بالإسهام في جهود التنمية، وإشراكهم في عمليات التنمية والاستثمار.
- ويرجع ذلك إلى أن للجهود التطوعية دوراً ملحوظاً ومهماً ومسانداً للجهود الحكومية في خططها وعملياتها الهادفة للتنمية الشاملة في المجتمعات المحلية، حيث أثبتت التجارب والمواقف الفعلية الدور الحيوي والفعال لتلك الجهود التطوعية؛ مما أدى إلى ثقة تلك المجتمعات بالتطوع والمتطوعين، نظراً لمرودهم المجتمعي، ويمكن تحديد العائد المجتمعي من التطوع في الآتي⁽³⁾:

1. الإسهام في الحد من المشاكل الاجتماعية ووضع حلول لها.
2. تعريف الأفراد بالظروف والأوضاع الحقيقية لمجتمعهم، وإشراكهم في وضع البرامج واتخاذ القرارات.

(1) رحاب فايز أحمد (2013): التنقيب عن بيانات مؤسسات العمل التطوعي على الويب- دراسة تحليلية، المؤتمر العلمي التاسع بعنوان: العلوم الإنسانية وتفعيل مؤسسات العمل التطوعي، كلية الآداب، جامعة بني سويف، الفترة من 9-10 ابريل، 1/ 442:255.

(2) سهير محمد حوالة (2013): فلسفة العمل التطوعي والمسئولية الاجتماعية في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص:5:18.

(3) إبراهيم عبد الهادي المليجي (2003): تنظيم المجتمع- مداخل نظرية ورؤية واقعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص:73.

3. تعريف أفراد المجتمع بالفئات الأكثر احتياجًا، والمحرومين، وبيان مدى حاجتهم للعون.
 4. الوصول إلى التفاهم والتوافق المجتمعي حول سبل حل المشكلات والنزاعات؛ مما يعني التماسك، وتقليل الخلافات، والحد من التناقضات الاجتماعية.
- يسهم العمل التطوعي في احتواء المشكلات المجتمعية من خلال إتاحة الفرصة للأفراد في وضع البرامج واتخاذ القرارات لحل المشكلات المجتمعية؛ أملاً في تحقيق أقصى قدر من التوافق المجتمعي مما يعني التماسك وبناء قدرات الفئات المشاركة في تلك الجهود، فيمكن تحديد أهداف العمل التطوعي كما يلي⁽¹⁾:

• أهداف خاصة بالمجتمع المحلي وتكامله:

- يساعد العمل التطوعي على التماسك الاجتماعي، ويرجع ذلك للأسباب الآتية:
1. تعمل الجهود التطوعية على تخفيف المشكلات الاجتماعية التي تواجه المجتمع المحلي مما يؤدي إلي زيادة الرضا، وإشباع الاحتياجات بما ينعكس على تكامل المجتمع وتماسكه.
 2. تؤدي الجهود التطوعية إلى تعريف أفراد المجتمع بالظروف الواقعية التي تعيش فيها الفئات الأخرى، ويعود ذلك بالتالي إلى وجود وتسهيل الفهم المشترك، واتفاق الأغلبية حول المشكلات التي يعاني منها المجتمع.
 3. انغماس المتطوعين في الأعمال التطوعية يؤدي إلى تحقيق قدر من التفاهم حول أهداف مجتمعية مرغوبة؛ مما يدعم تقدم المجتمع وتماسكه.

• أهداف خاصة بالمتطوعين:

- من خلال اشتراك المتطوع في أنشطة التطوع المختلفة؛ يمكن أن يتحقق ما يلي:
1. اهتمام المتطوع بالأهداف المجتمعية بما يعمل على توجيه طاقاته بعيداً عن الانحراف، بالإضافة إلى أنه من خلال ممارسته لتلك الأنشطة؛ يمكن أن يكتسب خبرات اجتماعية تساعد على تكامل شخصيته.
 2. تلبية الكثير من الاحتياجات الاجتماعية للمتطوع وإشباعها لإحساسه بالانتماء للمجتمع، والقيام بعمل يقدره به الآخرون.
- يُنظر إلى الجامعات على أنها حاملة لواء التطوير والتحديث، ولن تتم لها هذه المهمة من دون الاستفادة التامة من عناصرها البشرية -ومن أهمها الطلاب- في تنفيذ
- (1) نبيل محمد صادق وآخرون (2005): تنظيم المجتمع (نظريات- مهارات- ممارسات)، مركز نشر الكتاب الجامعي، جامعة حلوان، القاهرة، ص249.

مبادراتها وخططها لتنمية مجتمعها⁽¹⁾؛ حيث تلعب الجامعة دوراً رئيسياً في ترسيخ العمل التطوعي وتنمية المجتمع لتحقيق ما عوّل عليها في مجالين⁽²⁾:

- **المجال المؤسسي:** تعمل من خلال نشر المعرفة الحديثة والمهارات الفكرية والمهنية، وبها تلبي الحاجات المؤسسية من القدرات الإنسانية.
- **المجال النفسي الاجتماعي:** تقوم بتكوين الإنسان تكويناً نفسياً واجتماعياً يسهل له قبول التغيير الاجتماعي، ويسر له المشاركة الإيجابية الفعالة، حيث لا مجال للنماء إلا بمفاهيم ومجالات جديدة للتعليم والتعلم، وبرؤى مبدعة للأنشطة تقود إلى مجتمع تتحقق فيه أهداف التنمية المستدامة التي هي جوهر صناعة المستقبل. ويتضح بذلك أن أكثر الفئات احتياجاً وملائمة للمشاركة في العمل التطوعي هم الشباب؛ نظراً للمردود الإيجابي الذي يعود عليهم نظير جهودهم التطوعية، ويمكن تحديد وتلخيص عدد من تلك الأهداف للعمل التطوعي في الآتي⁽³⁾:

1. التوجه الإيجابي لطاقات المتطوع، وإكسابه مجموعة من الخبرات الاجتماعية التي تسهم في تكامل شخصيته وثقته بنفسه.
 2. تنمية الوعي بقيمة العمل الجماعي، وتنمية مفهوم الحقوق والواجبات.
 3. إشباع الحاجة إلى الانتماء من خلال مشاركة المتطوع في رسم الخطط وصنع القرار.
 4. الإحساس بالمسؤولية، والتنشئة الاجتماعية السليمة، وغرس قيم التعاون والمشاركة.
 5. اكتساب خبرات ومهارات وقدرات حياتية جديدة تسهم في البناء النفسي والاجتماعي للمتطوع، مثل مهارات التنظيم والحوار والتفاوض.
 6. اكتساب مهارات وقدرات مهنية تزيد من فرصته في الحصول على عمل.
- وبتحليل مجمل تلك الأهداف؛ يتضح أنها تتواءم مع وظائف الجامعات الأساسية المتعلقة بالتعليم والبحث وخدمة المجتمع، وتعمل على تحقيقها بشكل تطبيقي وفعال؛ حال تنفيذ تلك المؤسسات التعليمية برامج ومبادرات تطوعية في الجامعة؛ إذ يتمثل تبني أهداف العمل التطوعي في الجامعات فيما يلي⁽⁴⁾:

(1) محمد جابر عباس (2011) التطوع الطلابي لخدمة المجتمع ودوره في نشر ثقافة الوسطية بين طلاب الجامعات - دراسة مطبقة على طلاب جامعة جنوب الوادي فرع أسوان، أوراق عمل مؤتمر: تأصيل وتعزيز مبدأ الوسطية علمياً وعملياً بين شباب العالم العربي، جامعة طيبة، المدينة المنورة، الفترة من 6-9 مارس. تمت الزيارة في 2016/5/17

<https://bit.ly/2NfPC7g>

(2) إيمان محمد عارف (2003): دور الجامعة في تنمية اتجاهات الطلاب نحو العمل التطوعي في ضوء مفهوم التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص 501-545.

(3) أماني البيومي درويش (2000): تصور مقترح من منظور خدمة الجماعة لاستثارة الشباب للمشاركة في العمل التطوعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ع (24)، 2/ 596.

4- Ward, K. & Vernon, A. (1999): Community perspectives on Student Volunteerism, paper presented at The Annual Meeting of the Association for the Study of Higher Education. San Antonio, TX, November PP. 18-21.

1. ربط الجامعة ومخرجاتها التعليمية باحتياجات المجتمع ومشكلاته.
 2. تعزيز الوعي بالمشاركة المجتمعية النشطة والفاعلة.
 3. تنمية الحس الاجتماعي والتفاعل مع الآخرين، والحد من النزعة الفردية.
 4. تعزيز قدرة الطالب الجامعي على التعامل مع مختلف مشكلات مجتمعه بأسلوب علمي هادف.
 5. تنمية روح المسؤولية، والالتزام، وتشكيل الشخصية.
 6. تلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية للطالب من خلال العمل التطوعي، كتقدير الذات، والثقة، وغيرها.
 7. تنمية مهارات الطلاب الفكرية والفنية والعلمية.
 8. مساعدة الطلاب على إبراز مواهبهم وإمكاناتهم، واستغلالها استغلالاً مفيداً.
 9. توفير فرص التوظيف والتدريب من خلال الاحتكاك المباشر ببيئة العمل.
- يتيح التطوع للمتطوعين بصفة عامة والطلاب بصفة خاصة فرصة الاندماج في شبكات أكبر، وتعلم مهارات قيّمة من شأنها أن تكون مفيدة في الحصول على وظائف مدفوعة في المستقبل⁽¹⁾.

ثالثاً: أهمية تطبيق فلسفة العمل التطوعي في الجامعات:

ترتبط أهمية العمل التطوعي ارتباطاً ارتقائياً مع تقدم المجتمعات وزيادة تعقّد العلاقات الاجتماعية فيها، حيث تؤدي التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والزيادة في متطلبات الحياة المعاصرة إلى تحول العمل التطوعي من مجرد أعمال فردية تقليدية إلى أعمال جماعية في صورة مؤسسية منظمّة، وفي مجالات متعددة تتناسب مع تنوع احتياجات المجتمع، وعلى ذلك تتضح أهمية العمل التطوعي بصفة عامة فيما يلي⁽²⁾:

1. تكميل الجهود الحكومية، وتدعيمها لصالح المجتمع عن طريق رفع مستوى الخدمات أو توسيعها.
2. توفير خدمات قد يصعب على الإدارة الحكومية تقديمها؛ لما تتسم به المؤسسات التطوعية في إدارتها من مرونة وقدرة على الحركة السريعة.
3. تطبيق الأسلوب العلمي من خلال خبراء متطوعين، وصنع قنوات اتصال مع منظمات

(1) Femida Handy and Narasimhan Srinivasan (2004): Valuing Volunteers: An Economic Evaluation of the Net Benefits of Hospital Volunteers, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 33, p28.

(2) سهير محمد حوالة (2013): فلسفة العمل التطوعي والمسئولية الاجتماعية في المؤسسات التربوية، مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، العدد (4)، أكتوبر، ص:18.

شبيهة بدول أخرى، دون حساسية أو التزام رسمي، والاستفادة من تجاربها الناجحة القابلة للتطبيق.

4. التطوع ظاهرة مهمة للدلالة على حيوية الجماهير وإيجابيتها، لذلك يؤخذ مؤشراً للحكم على مدى تقدم الشعوب ورفيها.

5. إبراز الصورة الإنسانية للمجتمع، وتدعيم التكامل بين الناس، بما يؤدي إلى التكافل والتضامن الاجتماعي، وتقوية الروابط بين أفراد المجتمع.

وبذلك يُعد أحد أهم مرتكزات التنمية الشاملة؛ إذ يتحقق من خلاله وبه الإسهام الإيجابي في الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية، تتمثل في جهود إنمائية ترتقي بخصائص المجتمع المحلي، وجهود علاجية تبرز عند مواجهة هذه المجتمعات أزمات أو طوارئ تعجز فيها الحكومات منفردة عن القيام بواجباتها التنموية، أو تأمين الاحتياجات الطارئة بمستوى كافٍ وفرض لتطلعات أعضاء تلك المجتمعات، فيكون العمل التطوعي حينها هو البديل الملائم لمواجهة العجز أو النقص في الخدمات.

كما يعمل العمل التطوعي على سدّ العجز في بعض المهارات التي يحتاجها المجتمع من خلال الاستفادة من الطاقات الكامنة فيه وفي موارده البشرية الذاتية الشابة، كما يعمل على بناء قدرات الشباب بعدد من المهارات الحياتية اللازمة للحياة العامة، وتتمثل أهمية العمل التطوعي للشباب فيما يلي⁽¹⁾:

1. يساعد التطوع على تخطّي الحواجز السلبية، والانعزالية التي ربّما توجد بين الفرد والمجتمع الذي يعيش فيه.

2. يُسهم التطوع في تهيئة الطاقات البشرية والمادية، وتوجيهها وتحويلها إلى عمل اجتماعي مرغوب.

3. يؤدي التطوع إلى إزالة أسباب التخلف، وتوفير أسباب التقدم والرفاهية لأفراد المجتمع بالوسيلة الأيسر والأسلوب الأفضل أداءً وأكثر نفعاً.

4. يُسهم التطوع في سد الفراغات في الخدمات، وتوسيع قاعدتها، تحقيقاً لمبدأ الكفاية، والوصول بها إلى المناطق المحرومة تحقيقاً لمبدأ العدل.

5. يؤدي التطوع إلى توثيق العلاقات الأساسية بين الأفراد والجماعة.

6. يعمل التطوع على تحويل الطاقات الخاملة أو العاجزة إلى طاقات عاملة منتجة.

7. يُسهم التطوع في تكاتف الجهود الأهلية والحكومية ويشجعها وينمّيها.

(1) محمد رفعت قاسم وآخرون (2005): مهارات وحالات تطبيقية في تنظيم المجتمع، مركز نشر الكتاب الجامعي، جامعة حلوان، القاهرة، ص180:181.

8. يُسهم التطوع في تقوية وتدعيم روح الولاء والانتماء للمجتمع والحرص على مصالحه.
9. اكتساب مهارات وقدرات حياتية جديدة تسهم في البناء النفسي والاجتماعي للمتطوع.
10. اكتساب مهارات وقدرات مهنية تزيد من فرصته في الحصول على عمل.

وبالنظر إلى الطلاب الجامعيين؛ نجد أنهم أكثر شرائح الشباب احتياجًا للأعمال التطوعية، إذ تتيح لهم وبصورة عملية الارتقاء بالجوانب المعرفية والقيمية والمهارية المستهدفة، فمشاركة الشباب من الطلاب الجامعيين في العمل التطوعي وتفاعلهم مع مجتمعاتهم المحلية، يمثل بعدًا مهمًا في ربط الجامعة ومخرجاتها التعليمية باحتياجات المجتمع ومشكلاته، ويفتح للعمل التطوعي آفاقًا واسعة أمام الطلاب لاستكشاف مجتمعاتهم، بعيدًا عن أسوار الجامعة وبرامجها النظرية⁽¹⁾.

وعليه يمكن تحديد أهمية العمل التطوعي للشباب الجامعي في الآتي⁽²⁾:

1. تعزيز وانتماء ومشاركة الشباب في مجتمعهم.
2. تنمية قدرات الشباب ومهاراتهم الشخصية والعلمية والعملية.
3. يساعد على إشباع حاجات الشباب النفسية والاجتماعية.
4. يتيح للشباب الفرصة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم في القضايا التي تهتم المجتمع.
5. يوفر للشباب فرصة تأدية الخدمات بأنفسهم، وحل المشكلات بجهدهم الشخصي.
6. يوفر للشباب فرصة للمشاركة في تحديد أولويات المجتمع، والمشاركة في اتخاذ القرارات.
7. يكتسب الشباب الجامعي من خلال العمل التطوعي الخبرة، ويطور مهاراته العملية والاجتماعية.

حيث إن المشاركة في الأعمال التطوعية تعمل على النمو القيمي والمهني والشخصي للشباب المتطوع؛ بما يمكنه من اكتساب المعرفة والتفاعل الاجتماعي وتبادل الخبرات مع الآخرين، كما يساعد الشباب على قضاء أوقات الفراغ في أنشطه مفيدة ذات مردود إيجابي على المستوى الشخصي أو العام؛ فالعمل التطوعي يؤدي إلى شعور الفرد بقيمته وتقدير ذاته، كما يتولد لديه شعور قوي بكفاءته الشخصية وقدرته على الإسهام في بناء مجتمعه؛ فكلما شارك الإنسان في الأعمال التطوعية شعر بأهمية وقيمة ما يقدمه، وأثر ذلك الذي يعود عليه بالسعادة، وتقدير الذات والآخر.

1- Black, W. & Living, R. (2004): Volunteerism as an occupation and its relationship to health and wellbeing. British Journal of Occupational Therapy, Vol.67, No. (12), PP.526-532.

2- سمير رضوان، محسن يوسف (2006): الشباب والاصلاح والتحديث، مكتبة الإسكندرية، الإسكندرية، ص70.

وعلى المستوى المجتمعي؛ يعمل التطوع على تحقيق الخدمات التي يقدّمها المتطوعون - باختلاف مجالاتها - في تكملة ما تعجز الدولة عن تقديمه من مشروعات خدمية وتنموية، كما تتميز أنشطة القطاع التطوعي بالسلاسة في الحركة؛ مما يساعد على تقديم الخدمات بصورة أسرع وأيسر، ويتيح التطوع الفرصة للتعرف على احتياجات المجتمع وتحديد مشكلاته، مما يساهم في تبني هذه المشكلات وحلها؛ سواء عن طريق الحكومة، أو عن طريق المؤسسات الاجتماعية الأخرى، ومن أبرز تلك المؤسسات "الجامعات"، والتي تمتلك القدرة على تعبئة الموارد البشرية والمادية المحلية في سبيل النهوض بمجتمعاتها.

رابعاً: مجالات العمل التطوعي الترموية في الجامعات:

العمل التطوعي ممارسة إنسانية عرفتها المجتمعات منذ القدم؛ لأنه ينطلق من إنسانية الإنسان، وهو الدافع الرئيس في أي عمل تطوعي، حيث ينبع من ذات الإنسان بدافع اختياري وبحوافز دينية، أو اجتماعية، أو ثقافية، أو اقتصادية، أو حتى دعائية، من دون أي إلزام عليه، في حين أن الأعمال التي تُنجز بعنوان الواجب لا تُعدّ أعمالاً تطوعية؛ لأن تحديد مجالات الأعمال التطوعية قائم بصورة رئيسية على تحديد الدوافع والاحتياجات الذاتية التي تدفع المتطوع للمشاركة بدافع اختياري.

فحدد المجالات التي يمكن للشباب الجامعي الإسهام فيها ترتبط بالدوافع والمجالات التطوعية الإنسانية، ويقابل الزيادة في الدوافع زيادة وإنجاز في المهام التطوعية المخطّط لها بحسب المجالات المتنوعة. وقد أدى التقدم والتطور في المجتمعات إلى تعدد مجالات العمل التطوعي، حيث يمكن تقسيم مجالات العمل التطوعي كما يلي⁽¹⁾:

1. **تقسيم مجالات العمل التطوعي من حيث نوع العمل:** والمتمثل في عدد من الأنشطة على النحو الآتي:

- أ. **الأنشطة الاقتصادية:** وهي المعنية بإشراك أعضاء المجتمع الاقتصادي والصناعي في دعم مجتمعاتهم بما يتفق مع خبراتهم ووقتهم في المجالات الاقتصادية والصناعية التي تواجه احتياجات لا تستطيع الجهود الحكومية تلبيتها.
- ب. **الأنشطة الاجتماعية:** وهي المعنية بمشاركة أفراد وجماعات وتنظيمات تلك المجتمعات في الإسهام الإيجابي في الحياة العامة من منطلق مضمين

(1) محمد إبراهيم الأصبغي (2000): العمل التطوعي في المجالات الأمنية - نماذج وتطبيقات، أوراق عمل، مؤتمر العمل التطوعي والأمن في الوطن العربي: الأمن مسئولية الجميع، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، الفترة 25-27 سبتمبر. تمت الزيارة في 18 / 5 / 2016

المشاركة المجتمعية التي تؤكد على الاستفادة من الدعم المجتمعي في العمليات التنموية بها.

ج. الأنشطة السياسية: وهي المعنيّة بالمشاركة في مناقشة القضايا العامة، ووضع السياسات والاستراتيجيات المجتمعية التي تُناقش تحت مظلة مجالس مُنتخبة من قبل أفراد المجتمع طوعاً؛ باعتبارهم مواطنين لهم الحق في إثراء التجربة السياسية لبلدانهم، والتأكيد على مبادئها ومضامينها لبلوغ الغايات والأهداف المرجوة.

2. تقسيم مجالات العمل التطوعي من حيث مستوى العمل: والمتمثل في عدد من الأنماط على النحو الآتي:

أ. النمط الأول: وفيه تسهم الجهود التطوعية إسهامًا ثانويًا مع الجهود الرسمية، وهذا يعني أن التأكيد يكون على الجهود الرسمية، ويفسح المجال للمشاركة الشعبية بما يضمن عدم المساس بالأهداف الأساسية، وعدم التدخل في الخطط الرسمية.

ب. النمط الثاني: وفيه تكون الجهود التطوعية متفاعلة مع الجهود الرسمية في تحقيق التنمية الاجتماعية، وبشكل يتناسب مع أنشطة هذه المؤسسات بما يتفق مع جهودها وأهدافها.

ج. النمط الثالث: وهو النمط الذي يركز على المشاركة الشعبية والجهود التطوعية في تحقيق التنمية الاجتماعية، ولا تلعب الجهود الرسمية إلا دورًا محددًا، خصوصاً في مجال التنظيم والتنسيق، أو التمويل والمتابعة.

3. تقسيم العمل التطوعي من حيث أنساق العمل: والمتمثل في أشكال الخدمات المقدّمة على النحو الآتي:

أ. خدمات مباشرة: وفيه يقوم المتطوّع بتقديم خدمة مباشرة للجمهور المستهدف، كالتطوع لمساعدة المرضى في المستشفيات أو دور المسنين أو دور الرعاية أو دور الأحداث، أو الإسهام في حملات محو الأمية، أو جمع التبرعات للأيتام وغيرها.

ب. خدمات غير مباشرة: وفيه يقوم المتطوّع بالتطوع في شكل خدمات غير مباشرة للمجتمع من خلال الاشتراك في جمعيات أهلية ومنظمات شبابية، أو اتحادات وروابط مهنية أو حزبية، والإسهام من خلالها في خدمة المجتمع في مجال من المجالات التنموية.

وبالنظر إلى علاقة الجامعة بالتنمية؛ نجد أنها ممتدة، وتستمد جذورها من روافد عدة، لأن محور اهتمام كل كلاً منهما هو الإنسان؛ إذ هو غاية التنمية ووسيلتها، فالدور التنموي للجامعة يجب أن يتسع نطاقه وقدراته ليضمن وفاء الجامعة بمتطلبات خدمة مجتمعها، حتى تكون قادرة على تخريج مواطن قادر على فهم مجتمعه، مشارك في حل مشكلات التنمية، ومشارك في الأعمال التطوعية، وإقامة المجتمع العصري، وقيادته نحو التقدم والازدهار⁽¹⁾.

ونظراً لأن التطوع يُشكل إحدى الآليات الفاعلة لتحقيق التنمية المستدامة؛ فهو ملتقى لعناصر ذاتية للفرد بإمكاناته وقدراته، والمشروع التنموي للمجتمع، وذلك عبر تكوين الأفكار الجديدة، ونقل الخبرات والمهارات الضرورية لإدارة التنمية، ونمو الوعي الاجتماعي للفرد بما يمكنه من إدراك معنى المواطنة، والعمل التطوعي كقوة رائدة لتعبئة وتحريك المجتمع لمساندة التنمية المستدامة⁽²⁾، حيث تعتمد التنمية المستدامة على أربعة مجالات عمل رئيسية يمكن اتخاذها ميادين خصبه للعمل التطوعي؛ هي: «النمو الاقتصادي، والتقدم الاجتماعي، وحماية البيئة، والعمل التطوعي لتدعيم جودة الحياة للأجيال الحالية والقادمة»⁽³⁾، وفي ضوء تلك المجالات التنموية التي تعود بالنفع على المجتمع والشباب المتطوع؛ يمكن تحديد عدد من مجالات العمل التطوعي في الجامعات، والتي تتسق وتتكامل مع وظائف الجامعة وأهدافها، حيث يمكن للشباب الجامعي الانخراط والتطوع في عدد من المجالات التنموية الآتية⁽⁴⁾:

- 1. المجال الاجتماعي:** ويتضمن رعاية الطفولة، رعاية المرأة، إعادة تأهيل مدمني المخدرات، رعاية الأحداث، مكافحة التدخين، رعاية المسنين، الإرشاد الأسري، مساعدة المشردين، رعاية الأيتام، مساعدة الأسر الفقيرة.
- 2. المجال التربوي والتعليمي:** ويتضمن محو الأمية، التعليم المستمر، برامج صعوبات التعلم، تقديم التعليم المنزلي للمتأخرين دراسياً.
- 3. المجال الصحي:** ويتضمن الرعاية الصحية، خدمة المرضى والترفيه عنهم، تقديم الإرشاد النفسي والصحي، التمرين المنزلي، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة.

(1) محمد حلمي مراد (2003): دور الجامعات في إعداد القوى العاملة المؤهلة، المؤتمر الثاني العام لاتحاد الجامعات العربية: الجامعات العربية والمجتمع العربي المعاصر، الفترة 7-14 فبراير، جامعة القاهرة، ص14.

(2) إيمان محمد عارف (2003): دور الجامعة في تنمية اتجاهات الطلاب نحو العمل التطوعي في ضوء مفهوم التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص501-545.

(3) UNESCO (2002): Promoting quality Education, Education for Sustainable Development, Paris, p1.

(4) Kelly, S. (1999): Encouraging Volunteerism in Higher Education, New York: Routledge Publication, PP 65- 66.

4. **المجال البيئي:** ويتضمن الإرشاد البيئي، العناية بالغابات ومكافحة التصحر، العناية بالشواطئ والمنتزهات، مكافحة التلوث.

5. **مجال الدفاع المدني:** ويتضمن المشاركة في أعمال الإغاثة، الإسهام مع رجال الإسعاف، المشاركة في أوقات الكوارث الطبيعية.

فمن خلال تلك المجالات يمكن للشباب الجامعي أن يساهم في تغطية أي نقص أو قصور يُذكر لأيٍّ من التخصصات والاحتياجات المجتمعية في المجتمعات المحلية أيًا كان وضعها الاقتصادي أو توزيعها الجغرافي؛ كون الشباب الجامعي أكثر فئات المجتمع انتشارًا وتنوعًا، وبالتالي يجب على المجتمعات المحلية أن تضع فئة الشباب الجامعي المتطوع على رأس خططها وبرامجها بحسب الاحتياجات المراد تحقيقها، وبحسب الخطط التنموية المُعدّة سلفًا في ضوء ما يتم تحديده من دوافع محقّقه للإنجاز.

✦ خلاصة وتعليق:

بالرغم من تعدد المنطلقات والحاجة إلى العمل التطوعي وتباين تلك الغايات بتباين المجتمعات؛ إلا أنها تتفق جميعها على أن العمل التطوعي يمثل رافدًا أساسيًا للجهود الرسمية، ومقدمًا لكثير من الخدمات التي تُعاني من إقبال متزايد عليها، وتعجز الحكومات عن الوفاء بها؛ بما ينعكس بالإيجاب على مؤشرات التنمية المستدامة، كما يُعد العمل التطوعي خيارًا استراتيجيًا مهمًا لتنمية قدرات الشباب الجامعي، وإكسابهم مهارات وخبرات عملية تتيح لهم فرصًا أفضل في حياتهم العلمية والعملية، فالشباب الجامعي هم عصب النشاط التطوعي في أي مجتمع، خصوصًا عندما تُشكّل تلك الفئة قطاعًا واسعًا من السكان، ويتضح من ذلك طبيعة الدور المنوط بالجامعات في دعم العمل التطوعي في المجتمعات؛ كونها أكثر المؤسسات جذبًا لتلك الفئة العمرية إذا ما قورن حجم تلك الفئة المنتسبة للجامعات بأي من المؤسسات الشبابية الأخرى الموجودة في المجتمع، ونظرًا لامتلاك تلك المؤسسات التعليمية مقومات نجاح تلك الجهود من حيث الخبرات العلمية والعملية، أو الموارد المادية الداعمة للعمل التطوعي مجتمعيًا.

كما نجد المشاركة في الأعمال التطوعية عاملةً على النمو القيمي والمهني والشخصي للشباب المتطوع؛ مما يساعد الجامعات على إكساب الشباب عددًا من المعارف والمهارات والقيم الحياتية الإيجابية، من خلالها يستطيع مقاومة أي انحراف، أو انتهاج أي سلوك أو فكر متطرف، ومواجهته بتعقل وحكمة بالتوجيه الإيجابي للطاقة، وتوجهه للبناء النفسي والاجتماعي، والشعور بالانتماء، والقيمة وتقدير الذات، كما يتولّد لدى المتطوع شعور قوي بكفاءته الشخصية وقدرته على الإسهام في بناء مجتمعه بما

يساعد على تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعات التربوية المخطّط لها سلفاً في ضوء وظائفها.

لذا يجب تحديد الدوافع التي تحرك الشباب الجامعي نحو التطوع، والتي على أساسها يمكن تحديد المجالات التطوعية التي يمكن للشباب الجامعي الإسهام بها؛ كون الدوافع تختلف لديهم بحسب المكون الثقافي والاجتماعي والاقتصادي، فالتعرف على الدوافع يعد أمراً مهماً عند إدارة العمل التطوعي، لارتباط كل من الدوافع والمجالات التطوعية بالحاجات الإنسانية، ويقابل الزيادة في الدوافع زيادة وإنجاز في المهام؛ بما يدعم نجاح تلك الجهود.

المبحث الثاني عمليات إدارة العمل التطوعي في الجامعات

انطلاقاً من التأكيد على أهمية العمل التطوعي ودوره في إحداث طفرات تنموية في كثير من الأقطار؛ تزداد الحاجة إلى تأييد الآراء المنادية بضرورة إدارة العمل التطوعي بصفة عامة، والإشراف بصفة خاصة على المتطوعين الذين يتبرعون بوقتهم وخبراتهم ومهاراتهم، حيث يتطلعون إلى العمل في كيانات تدار بكفاءة، وإلا فلا يمكن تحقيق أهداف تلك الكيانات ولا طموحات المتطوعين، لأن التحدي الذي يواجه القائمين على تلك الهيئات هو إدارة العمل بطريقة تأخذ في حسابها الأوجه المتفردة للتطوع، وكونه مورداً بشرياً قيماً؛ يجب استثماره والاستفادة القصوى منه من خلال استيفاء المتطلبات والقيم الخاصة بإدارة برامج العمل الطوعي، وفهم الدلالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للتطوع، وأن يتأكدوا من توافق التقنيات المستخدمة مع الأهداف المخطط لها، والتي تُعد أولى عمليات إدارة العمل التطوعي وبرامجه⁽¹⁾.

وتماشياً مع الفكر الإداري المعاصر الذي يتعامل مع العمليات أو الوظائف الإدارية بصورة تكاملية -نظراً للترابط الوثيق فيما بينها- فلا بد من إدماج الفكر الإداري الاستراتيجي بجميع مكوناته وعملياته في العمل التطوعي؛ كونه عملاً اجتماعياً يتضمن مورداً بشرياً ومادياً، يلزمه منظومة إدارية استراتيجية متكاملة، تتمثل أهميتها في العمل التطوعي، ولا بد أن يكون لدى الإدارة الاستراتيجية قدرة على تمكين وهيئة الهيئات والجهود التطوعية على التوافق مع المتغيرات والتحديات والمستجدات البيئية والاستجابة لها، ومن ثم تتمكن من تحقيق رؤيتها ورسالتها وغايتها المستقبلية وطموحاتها؛ بما يزيد من فاعليتها في ظل البيئة المحيطة سريعة التقلب والتغير، لذا لزم تبني وانتهاج الفكر الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في أي جهود تطوعية مستهدفة⁽²⁾، ويجب على الهيئات المعنية بالتطوع أن تقوم بوصف للمستويات المتعددة للترابط بين احتياجات المجتمع وتحديد أدوار المتطوعين بدقة داخل كل مستوى، كما يجب على المتطوع أن يتعرّف جيداً على المشكلة المطلوب منه الإسهام في حلها، ليحدد مدى توافيق قدراته مع ما يطلب منه⁽³⁾.

وتأتي على رأس تلك الهيئات والمؤسسات (الجامعات ومؤسسات التعليم العالي) لامتلاكها الخبرات العلمية والعملية التي تمكّنها من تصميم نموذج إداري للعمل التطوعي يحتذى به لدى المؤسسات والهيئات المجتمعية، وكذلك امتلاكها الموارد

(1) Brudney, Jeffrey L.; Schmahl, Sandra L. (2002): Survey of Volunteer Administrators, 1992 and 2000: Trends for the Profession, Journal of Volunteer Administration, V 20 N 1, p 6.

(2) عبد الشافي محمد أبو الفضل (2007): العمل التطوعي من منظور استراتيجي - الرؤية والرسالة والتحليل البيئي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 6.

(3) Borden Lynne. M, Perkins (2003): Volunteers as Essential Members of community collaborations, Journal of volunteer Administration, V21, N3, P 20.

المادية والبشرية التي تستطيع من خلاله تطبيق هذا النموذج، ولكونها أكثر المؤسسات المجتمعية جذبًا للشباب باعتبارهم عصب تلك العملية.

إن المشاركة في العمل التطوعي هي العملية الأساسية التي يلعب الشباب من خلالها دورًا إيجابيًا في الحياة الاجتماعية؛ الأمر الذي يتطلب توافر حد أدنى من الوعي والتعليم والتدريب حتى يمكن ضمان هذه المشاركة وتفاعلها بشكل إيجابي في إطار المجتمع⁽¹⁾، وهذا يفسر سبب التناقض الذي تبرزه كثير من نتائج الدراسات بالنسبة لموقف طلاب الجامعة من العمل التطوعي، وهو أنهم دائمًا يمتلكون الرغبة والدافعية للقيام بأعمال تطوعية، ولكن تعوزهم القدرات والمهارات التي تؤهلهم لهذه الأعمال؛ حيث تخفق الجامعات العربية في بلورة برامج مناسبة لتدريب الطلاب وتهيئتهم للعمل التطوعي، سواء كان ذلك في إطار برامج النشاط الطلابي، أو في إطار برامج خدمة البيئة والمجتمع، ومن ثم تضيع على الطلاب وعلى المجتمع فرص عديدة لاستثمار طاقات وقدرات الطلاب والجامعة لخدمة المجتمع، وحل كثير من التناقضات القائمة في المجتمع والثقافة⁽²⁾، لذا يتضح أهمية وضع آليات لإدارة العمل التطوعي في الجامعات في ضوء ما تبرزه أغلب الدراسات من تبنى الطلاب اتجاهات إيجابية نحو العمل التطوعي، ولكن يحد من تلك الرغبة عدم توافر آليه إدارية للعمل التطوعي دافعة للإنجاز وفق أطر شرعية مؤتمنة على ما يقدمه الشباب من خدمات أو موارد لمجتمعاتهم.

وتتعدد صور وأنواع وأهداف العمل التطوعي ومجالاته وميادينه؛ لذا تتعدد آليات وإمكانات تنفيذه وتحقيقه، ولكن بصفة عامة؛ تنحصر في الإمكانيات البشرية والإمكانات المادية، والقوانين والتشريعات التي تضمن إدارة تلك الإمكانيات بصورة ناجحة فعّالة، ورغم أهمية تلك الجوانب جميعها مع جوانب أخرى؛ إلا أن الإمكانيات البشرية تُعد هي الأهم؛ لأنها هي التي تُنتج وتدير الإمكانيات التي من شأنها النهوض به؛ الأمر الذي يتطلب الاهتمام بكل ما يساعد الأفراد القائمين بالعمل التطوعي على القيام بمهامهم في الاتجاه الريادي الصحيح⁽³⁾.

وتؤكد دراسة على أنه في سبيل رسم أي برنامج للتطوع والمتطوعين؛ يمكن الاستعانة بعدد من المراحل، نوضحها في عدد من الخطوات الآتية⁽⁴⁾:

- (1) رشاد أحمد عبد اللطيف (2008): مهارات الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص18.
- (2) عبد الناصر عبد الرحيم فخرو (2010): تعزيز ثقافة العمل التطوعي لدى طلاب جامعة الكويت- تصور مقترح، مرجع سابق، ص229-260.
- (3) محمد حماد هندي (2013): دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الريادة بمجال العمل التطوعي، المؤتمر العلمي التاسع بعنوان: العلوم الإنسانية وتفعيل مؤسسات العمل التطوعي، كلية الآداب، جامعة بني سويف، الفترة من 9-10 أبريل، 1/ 308:298.
- (4) قاسم الصديق (2001): أسس ادارة البرنامج التطوعي - العمل التطوعي في جميع أنحاء العالم، أخبار ووجهات النظر والموارد.

1. **تحديد الأسباب الموجبة لاستقطاب المتطوعين:** ومنها تأدية مهام غير مأجورة (تحقيقها قدر المستطاع أمام الضغوطات المادية)، إضفاء دم جديد وأفكار جديدة، زيادة مصداقية في المجتمع، وتأمين مشاركة أوسع من المجتمع المحلي، توسيع نطاق جمع التبرعات، تعزيز حس الانتماء في المجتمع من خلال التطوع في منظمات المجتمع المحلي.
 2. **تحديد أدوار المتطوعين ووظائفهم:** بما يشبه عقد العمل الذي يحدد الواجبات، الفترة الزمنية للمهمة التطوعية، المؤهلات المطلوبة، تقرير عن المهمة عند الانتهاء من تأديتها، والشخص المسؤول عن المتابعة.
 3. **استقطاب المتطوعين:** عبر الإعلان عن فرص التطوع والمهام المطلوبة، عبر الإعلان العام والملصقات-الأصدقاء والموظفين-الاستفادة من بعض المناسبات المهمة (يوم المتطوع).
 4. **اختيار أفضل المتطوعين للمهمة المطلوبة:** ويتم ذلك عن طريق مراجعة طلب انتساب المتطوع، أو مقابله، أو سؤال أصدقاء له، أو مراجعة خبرته.
 5. **توجيه المتطوع:** ويتم ذلك عن طريق شرح أهداف وفلسفة البرنامج، تعريفه بالموظفين، إرشاده إلى مكان عمله، عرض الهيكل التنظيمي وأدوار الموظفين، وسؤاله عن تطلعاته تجاه المهمات التطوعية، وعرض المنافع التي سيجنيها المتطوع من خلال خدمته.
 6. **بدء المهام:** من خلال تأمين الجو المريح والمناخ المشجع للعمل، وتعريف المتطوع على الموظفين، وتسهيل التواصل معهم، وتعريف الموظفين عليه وعلى مهامه.
 7. **المتابعة والتدريب:** لأسباب كثيرة منها: توجيه النشأح والدعم المعنوي للمتطوعين، مراجعة تسأؤلاتهم، ومراقبة نوعية العمل ورضى المستفيدين، تصحيح أي خلل في العمل.
- فعملية جذب المتطوعين هي عملية مستمرة لتأمين الأفراد والمجموعات للقيام بالمهام التي حددت، واكتشاف دوافعهم وقدراتهم ثم إقناعهم بالتطوع، ويكون ذلك من خلال الاتصال والوصول للمتطوع لإعلامه بوجود الفرصة، وهناك أكثر من وسيلة للاتصال منها: المقابلة مع المتطوع للتعرف على دوافع المتطوع، وهي البداية لعملية تطوع ناجحة ولا تعني اختباراً إذا كان هذا الشخص مناسباً لوظيفة محددة، بل هي تقدير لقدرات ورغبة المتطوع في المشاركة بفاعلية، ومن ثم يمكن إعداد المتطوع وتوجيهه، حيث يحتاج بعض المتطوعين هذا التدريب لإكسابهم مهارات ومعرفة تتطلبها وظائفهم المحددة.

كما تُعدُّ عملية الإشراف والمتابعة من أهم العمليات التي تنشئ علاقة طويلة الأمد مع المتطوعين، فالمتابع لابد وأن تربطه بالمتطوع علاقة وثيقة يمثّل من خلالها القدوة والمرشد والمعلم للمتطوع، يتم فيها تعليم المتطوع وتطوير مهاراته وتشجيعه على الابتكار والتجريب والمناقشة، وربما استخلاص بعض النتائج التي تساعد في تحقيق الهدف، ويجب أن تتسم هذه العلاقة بالنزاهة والثقة بين الطرفين، كما يجب التأكيد على وجود الالتزام والاحترام المتبادل بين المتطوع والمتابع، وتتم عملية المتابعة بصورة دورية حسب المتفق عليه في الخطة الزمنية التي تم وضعها مع المتطوع.

شكل (1) مراحل العمل التطوعي⁽¹⁾



تتعدد الآراء حول وظائف الإدارة أو عملياتها من حيث العدد، فهناك من يرى أن عمليات إدارة العمل تنقسم إلى خمس عمليات هي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التقييم)⁽²⁾، وذلك على اعتبار أن التقييم عملية ووظيفة منفصلة عن عملية الرقابة، إلا أن هناك شبه اتفاق بين كُتّاب الإدارة على أن النشاط الإداري يتكون من أربع عمليات أساسية، تكوّن في مجموعها ما يسمى بالعملية الإدارية، هذه العمليات هي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)⁽³⁾، وذلك باعتبار أن كلاً من الرقابة والتقييم

(1) Curado, Carla & et al (2015): Voluntary or Mandatory Enrollment in Training and the Motivation to Transfer Training, International Journal of Training and Development, V19,N2, P 98.

(2) Calabrese, Raymond (2015): A Collaboration of School Administrators and a University Faculty to Advance School Administrator Practices Using Appreciative Inquiry, International Journal of Educational Management, V29, N2, p 213-221.

(3) يوسف عبد المعطي مصطفى (2007): الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، ط2، ص7.

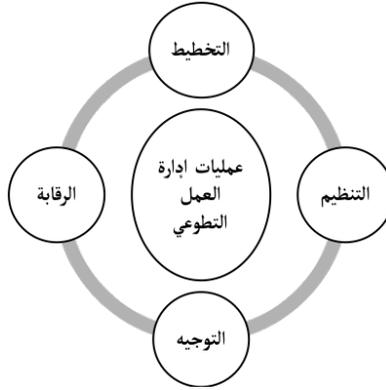
عملية واحدة، كون الرقابة عملية تتضمن تشخيص الانحرافات في الأداء، ودراسة أسبابها وعلاجها، ومتابعتها بما يعني تقييمها وتقويمها والوصول إلى نتائج موجهة للأداء، وهو الاتجاه الذي ستأخذ به الدراسة الحالية، حيث تعمل تلك العمليات الأربع على تحقيق أهداف تنظيمية محددة عبر سلسلة مستمرة من الأنشطة التطوعية التي تتعامل مع مجموعة من الموارد البشرية والمادية المتوافرة لدى مؤسسات العمل التطوعي بصفة عامة ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة.

نستعرض دراسة عمليات إدارة العمل التطوعي على النحو الآتي⁽¹⁾:

- 1. التخطيط:** بمعنى صياغة الأهداف الأساسية للعمل التطوعي (الرسالة، والغايات) والاستراتيجية والسياسات المعبرة عنها، فضلاً عن برامج العمل التطوعي والقواعد والإجراءات المتفق عليها.
- 2. التنظيم:** تبدأ بدراسة إمكانيات الفرد، ومن ثم توجيهه للمكان الملائم لقدراته ورغباته الشخصية بموجب الوقت الذي يحدده طالما أننا أمام جهد تطوعي.
- 3. القيادة والتحفيز (التوجيه):** يبرز هنا دور جهتين؛ الأولى: الإدارة العليا للهيئة المشرفة على عمليات التطوع، أو الإسهام في العمل التطوعي، الجهة الثانية: هي وسائل الإعلام؛ (الصحف، والتلفزة والفضائيات، والإذاعات، ومواقع الإنترنت ذات العلاقة)، كذلك الشخصيات المجتمعية، ورجال الدين الذين يُعدُّون أبرز أداة قيادية وتحفيزية تسهم في دفع المتطوعين وتنشيطهم باعتماد أسلوب حوافز العمل التطوعي.
- 4. الرقابة:** إذ يتضمن ذلك تقييم مدى فاعلية وكفاءة برامج وعمليات التطوع، بمعنى فاعلية العملية من حيث تحقيقها للأهداف المرجوة، وأن يتم ذلك بكفاءة، أي باستثمار أمثل لجهد ووقت المتطوع، بما يضمن تحقيق استثمار رشيد للموارد المتاحة.

(1) محفوظ حمدون الصواف وآخرون (2012): استثمار الموارد البشرية للشركات الصناعية في العمل التطوعي في حالة الكوارث- نموذج مقترح باعتماد أسلوب حلقات الجودة، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، العدد (106)، مجلد (34)، ص 27-43.

شكل (2) عمليات إدارة العمل التطوعي



تعمل تلك العمليات الأربع على تحقيق أهداف تنظيمية محددة عبر سلسلة مستمرة من الأنشطة التطوعية التي تتعامل مع مجموعة من الموارد البشرية والمادية المتوافرة لدى مؤسسات العمل التطوعي بصفة عامة، ومؤسسات التعليم العالي والجامعات بصفة خاصة، فمع تنامي دور الجامعات في المجتمعات وزيادة الضغوط عليها للقيام بدور أكثر فاعلية في الحياة العامة للمجتمعات، ومع زيادة الحاجة للأنشطة التطوعية أيضاً داخل المجتمعات للوفاء باحتياجات سكانها؛ يمكن أن يظهر دور جديد للجامعة في خدمة مجتمعها، فمثلاً في قيامها بعمليات التطوع الطلابي لخدمة وتنمية المجتمع⁽¹⁾، ويمكن للجامعات ومؤسسات التعليم العالي أن تقوم بإدارة العمل التطوعي عبر عدد من المراحل التي تمر بها إدارة العمل التطوعي في الجامعات، والتي يمكن إيجازها على النحو الآتي⁽²⁾:

1. **مرحلة التصميم:** ويطلق عليها مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وفيها يتم صياغة الرؤية والرسالة انطلاقاً من تقييم البيئة الداخلية والخارجية بقصد رصد الفجوة الاستراتيجية للعمل التطوعي في المجتمع المحلي.
2. **مرحلة التطبيق:** ويتم فيها تنفيذ الاستراتيجيات التي صُممت، والمخطط لها في المرحلة السابقة، وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل، ورسم السياسات، وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين عدة بدائل، بما قد يتطلب تعديل الهيكل

(1) محمد جابر عباس (2011): التطوع الطلابي لخدمة المجتمع ودوره في نشر ثقافة الوسطية بين طلاب الجامعات - دراسة مطبقة على طلاب جامعة جنوب الوادي فرع أسوان، مرجع سابق، تمت الزيارة في 25 / 5 / 2016: <https://bit.ly/2NfPC7g>

(2) Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2011): Universalistic versus contingent adoption of volunteer management practices. Paper presented at the Annual Meeting of the Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA), Toronto, ON, Canada, November 16-19, pp25-30.

التنظيمي، وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات، ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص الموارد البشرية وتدريبها وتميئتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات، فهي مرحلة عملية في المقام الأول بقصد تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة؛ مما يستدعي تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة للعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة بكفاءة وفاعلية.

3. مرحلة التقييم: وهي مرحلة إخضاع كافة الاستراتيجيات لعملية الرقابة الدقيقة أثناء العمل وبعده لقياس مدى تناسبها مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ومع البرامج المقدمة للفئات المستهدفة، ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط والتوقعات المصاحبة لها، من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجيات، ومن ثم الكشف عن الانحرافات المتوقعة الحدوث، والتي تكوَّنت في مرحلة التصميم أو التطبيق والتنفيذ.

هذه المراحل عملية وتطبيقية لإدارة العمل التطوعي ميدانيًا، حيث تشتمل على عدد من الآليات التي تتسق مع نظم إدارة الأعمال الحديثة، باعتبار أن إدارة العمل التطوعي نظام هادف متكامل يشتمل على مكونات جزئية، يسهم كل جزء منها في تحقيق هدف فرعي عبر مجموعة متشابكة من الوظائف والعمليات التي تسعى إلى تحقيق أهداف معينة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

لذلك يمكن أن تسعى الجامعات إلى الاهتمام بإنشاء كيانات لتشجيع التطوع وتدريب المتطوعين، كمكاتب التطوع أو المراكز التدريبية للمتطوعين، سواء اهتمت بتدريب المتطوعين أنفسهم أو المسؤولين عن تنظيم حركة التطوع⁽¹⁾، حيث إن إنشاء وإقرار مراكز التطوع الطلابي في الجامعات وتزويدها بالكوادر البشرية المؤهلة لإدارة شؤون المتطوعين؛ يعد خطوة أساسية وضرورية نحو استكمال البنية الأساسية للتطوع الطلابي في الجامعات، فعندما نوفر فرصًا للتطوع الطلابي؛ يعطينا وسيلة لزيادة معدلات التطوع بين الطلاب⁽²⁾، حيث تعمل تلك الكيانات على تحقيق عدد من آليات إدارة العمل التطوعي، وتمثل تلك الآليات في الآتي⁽³⁾:

(1) ماهر أبو المعاطي علي (2001): الخدمة الاجتماعية بين التطوع والاحتراف المهني، ورقة عمل المؤتمر العلمي الرابع عشر: بعنوان الخدمة الاجتماعية بين الجهود التطوعية والاحتراف المهني، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، الفترة 28-29 مارس، المجلد الأول، ص 136.

(2) Femida Handy, Ram A. Cnaan, (2010): Social and Cultural Origins of Motivations to Volunteer: A Comparison of University Students in Six Countries', International Sociology, Vol. 25 (3), p. 373.

(3) Lough, Benjamin J. (2010): The Perpetual Education Fund: Providing Higher Education Loans in the Voluntary Sector, International Journal of Educational Development, V30, N4, p 345.

1. اعتماد تعريف واضح لمفهوم التطوع.
2. تحديد رؤية استراتيجية للعمل التطوعي.
3. تكوين هيكل تنظيمي لاستيعاب العمل التطوعي، وتوضيح العلاقة بين الموظفين والمتطوعين.
4. تحديد المهام المطلوبة من المتطوعين.
5. تحديد مواصفات ومهارات الأشخاص للمهام التطوعية.
6. التعرف على قدرات ومهارات المتطوع، وربطها بالاحتياجات الفعلية.
7. تنسيق برامج ونشاطات تلبية تطلعات المتطوعين.
8. عدم استغلال المتطوع.
9. تأمين الجو الملائم والوسائل اللازمة لإنجاح مهمة المتطوع.
10. دعم المتطوعين والإشراف عليهم.
11. متابعة أعمال المتطوعين، وتقويم الأداء.

يمكن أن تقوم تلك الأجهزة بالدعوة للتطوع، أو الاستفادة من جهود المتطوعين، وتدريبهم على الأعمال التي سوف يقومون بها، وتوزيعهم على المؤسسات المختلفة حسب إمكانياتهم وقدراتهم وحسب رغبات المتطوعين، ومتابعة أعمالهم وتقييمها، وقد تكون هذه الأجهزة مستقلة أو جزءاً من التنظيم الجامعي⁽¹⁾. حيث يمكن لتلك الأجهزة أو الوحدات المعنية بالتطوع داخل الجامعات تنفيذ ما تم عرضه من آليات بالاعتماد على الوظائف أو العمليات الأربع الأساسية للإدارة المعاصرة، طالما الأمر يرتبط بتوجيه إنساني نحو هدف محدد، لذا سيتناول المحور التالي عمليات إدارة العمل التطوعي في الجامعات في ضوء ما ارتكزت عليه كتابات كُتّاب الإدارة، على أن النشاط الإداري يتكوّن من أربع عمليات أساسية هي: (تخطيط العمل التطوعي، تنظيم العمل التطوعي، توجيه العمل التطوعي، رقابة العمل التطوعي).

أولاً: تخطيط العمل التطوعي في الجامعات:

يُعد التخطيط أحد عمليات الإدارة، ومن الأسس التي تقوم عليه العملية الإدارية، فيعتمد عليه بصورة رئيسية في نجاح هذه العمليات أو فشلها؛ لأن التخطيط العلمي يحدد ما يجب عمله في ضوء الأهداف المراد تحديدها في ظل الإمكانيات المتاحة بأقل تكلفة وفي أقصر وقت، أي أن التخطيط عملية الإدارة، ووظيفة من وظائفها التي لا تستطيع أن تنفذ أي نشاط

(1) نبيل محمد صادق (2000): طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، مركز توزيع الكتاب الجامعي، القاهرة، ص234.

من دونه⁽¹⁾؛ كونه مرحلة تفكير في المستقبل، تعتمد على وقائع ماضيه وحاضره؛ بهدف التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية لتحقيق الرؤى والتصورات المستهدفة.

فالتخطيط عملية لتحديد المهام اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وكيف ومتى يتم القيام بها، وهذا يعني أن التخطيط عبارة عن عملية وضع وتحديد الأهداف، وتحديد البدائل للأهداف والخطط والبرامج والسياسات والإجراءات، واختيار البديل الأفضل الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف المنظمة في ضوء الموارد المادية والبشرية المتاحة، وتتضمن عملية التخطيط العناصر الآتية⁽²⁾:

1. تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، ورسم السياسات والإجراءات.
2. وضع الميزانيات التقديرية، وتحديد كافة الإمكانيات والموارد.
3. إعداد البرامج الزمنية، ويتم ذلك في ضوء الظروف القائمة والموضوعية من ناحية، وفي ضوء الأسس والمبادئ العملية من ناحية أخرى.

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد أنواع التخطيط التي تهدف إلى التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، وفهم البيئة الخارجية، ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها؛ بحيث يمكن توقع واستشراف المستقبل، إذ يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأطر التي توجه المؤسسات التعليمية نحو مستقبلها التي ترغب في تحقيقه، والوقوف على الميزة التنافسية لها، ويسمح لمختلف مكونات المؤسسة الجامعية بالعمل في تناغم لتحقيق هدف مشترك، والاتفاق على رؤية مشتركة لكل من يساهم في أنشطتها، وتشجيعهم على التعامل بأفكار مبتكرة مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية، وإحداث التوافق بين المؤسسة الجامعية والبيئة المحيطة بها، والسماح لها بتحديد أولوياتها⁽³⁾، وعليه أصبح التخطيط الاستراتيجي سمة من سمات الإدارة المعاصرة والمتطورة التي تسعى للتطور والنماء في ضوء عدد من معايير الأداء التي يتم تحديدها على أساس الأهداف الموضوعية والمحددة مسبقاً لمدي زمني بعيد أو طويل الأجل.

وتجسيداَ لأهمية التعليم الجامعي وتحسين جودته؛ فقد سعت معظم الدول إلى تطوير مؤسسات التعليم الجامعي من خلال تبني بعض المداخل الحديثة، يأتي

(1) أحمد إبراهيم أحمد (2006): إدارة الفصل الفعال - قراءات من الإنترنت، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص129.

(2) يوسف عبد المعطي مصطفى (2007): الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، مرجع سابق، ص8.

(3) Luxton, A. & et al (2005): Strategic Planning in Higher Education, Education Department of the General Conference of Seventh – Day Adventists, General Conference Department of Education, p10.

في مقدمتها التخطيط الاستراتيجي، والذي يعد بمثابة مدخل نُظمي يستشرف آفاق ومستقبلات تربوية ممكنة ومحتملة، ويعمل على مواجهتها بتشخيص الإمكانيات المتاحة والمتوقعة لدى الجامعة، واستشرف الفرص والإمكانيات الجديدة والمتاحة لمستقبل الجامعة، وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ القرارات الرشيدة بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ⁽¹⁾، لذا حاولت بعض الجامعات إنشاء وحدات للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الجامعية التابعة لها، بغرض نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بها، وتدعيم البعد الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي في تنفيذ مجريات العمل داخلها⁽²⁾، كونه يمثل الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد، والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة إدارة الجامعة⁽³⁾.

وتتمثل أهداف التخطيط الاستراتيجي في: تحسين نوعية التعليم والتعلم في الجامعة، وإحداث التغيير، وتدعيم الإصلاح التربوي، من خلال الإدارة الناجحة، والنشاطات، والعمليات، التي يقوم بها مدير المؤسسة بالتعاون مع فريق التطوير، منطلقاً من رؤية واضحة ورسالة محددة المعالم، وخطة طموحة تحقق الأهداف الاستراتيجية، ومحاولة الاستفادة من نقاط القوة، وتجاوز إخفاقات الماضي، والتغلب عليها؛ لتنسجم الخطة مع التوجهات الجديدة للمتطلبات التربوية⁽⁴⁾، فالتخطيط الاستراتيجي يُسهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية الإدارية في المؤسسة الجامعية، وسيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وضبط عملية تخصيصها، وتعظيم العائد من استخدامها، والتأثير بشكل فعال في المنتج، وتعظيم دور الإدارة في التعامل مع النواحي التقنية، وتحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والالتزام بالأهداف المحددة، وتحقيق التفاعل، والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة في التنظيم: (العليا، الوسطى، الدنيا)، وسبل استمراره، ونجاحه وتطوره، والتقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة بالمؤسسة الجامعية، والتي تعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية، وبالتالي القدرة على التكيف مع المتغيرات المختلفة⁽⁵⁾.

(1) حسن مختار (2007): إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مكتبة بيروت، القاهرة، ص262.

(2) بيومي ضحاوي، رضا الدليجي (2011): التخطيط الاستراتيجي في التعليم - رؤية مستقبلية ونماذج تطبيقية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص10.

(3) Johnson, J. (2004): Strategic Planning in the Millard Public Schools (1989 – 2003), PhD Dissertation, University of Nebraska, p 16.

(4) Williams, T. (2009): Strategic Planning Leadership in Illinois Community Colleges; Who is Leading the Process, PhD Dissertation, University of Illinois, p 34.

(5) Burgess, E. (2008): Stakeholders Perception of Strategic Planning in Higher Education; A Comparative Case Study of Two Institutions, PHD Dissertation, Graduate Faculty of the University of North Dakota, p 36.

وتقديرًا للإسهامات الضخمة التي يقدمها المتطوعون حاليًا أو مستقبلاً؛ لابد من الاهتمام ببعض القضايا التي تؤثر على التطوع، والتي تحتاج إلى التنبؤ المبكر، والتعرف على أي مشكلات أو فرص محتملة⁽¹⁾، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي للعمل التطوعي، كونه يساهم في تحقيق درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة والفعاليات الإدارية على مستوى المؤسسة الجامعية ككل، فضلاً عن دراسة العلاقة بين المؤسسة الجامعية والبيئة التي تعمل فيها، بهدف الرقابة على الفرص والتهديدات التي تبرز في بيئة المؤسسة الجامعية⁽²⁾.

كما تحدد الخطط الاستراتيجية في العمل التطوعي خطوات التعامل، ومؤشرات الأداء، والمشاركين، والمدى الزمني للتنفيذ، والمسئوليات العامة، على أن تؤخذ رؤى كل الأطراف المعنية بالعملية التطوعية ومهاراتهم واحتياجاتهم في الاعتبار، من خلال هياكل التواصل الفعال ونظم المعلومات، حيث يعطي التخطيط الاستراتيجي للعمل التطوعي فرصة فيما يلي⁽³⁾:

1. التفكير الابتكاري المشترك.
2. إبداء كل الأطراف المعنية آرائهم، وتبادل الأفكار.
3. تكوين تصور شامل على الموارد المتاحة والمعوقات.
4. تحديد الأهداف ذات الأولوية في ضوء كلٍ من رؤية ورسالة المؤسسة، ومتطلبات البرنامج التطوعي المخطط.

لذا يؤكد البعض على أن من وظائف الجامعة لتدعيم العمل التطوعي؛ التخطيط الاستراتيجي له باستخدام الأساليب العلمية الملائمة، بما يقتضيه ذلك من توفير كوادر بحثية متخصصة ذات كفاءة عالية، يمكنها القيام بوضع الخطط والبرامج البحثية المطلوبة، والإسهام في تنفيذها عبر مختلف الأنشطة والبرامج والمشروعات التربوية والتعليمية⁽⁴⁾، بحيث يشمل ذلك دراسة احتياجات العمل التطوعي في المجتمع المحلي، والتنسيق مع مؤسسات المجتمع الراغبة في استقبال الطلاب، وفي تطوير البرامج المناسبة، والتنسيق مع الوحدات والأقسام الأكاديمية لتشجيع برامج العمل التطوعي، وأن يتضمن

(1) Peters, Nils (2010): Inter-organizational Design of Voluntary Sustainability Initiatives, Increasing the Legitimacy of Sustainability Strategies for Supply Chains, USA, p122.

(2) Siegerdet, C. (2006): Faculty Members Experiences with a University Strategic Planning, PhD issertation, Illinois State University, p6.

(3) جوي نوبل وآخرون (2010): الدليل الأساسي لإدارة برامج العمل التطوعي، ترجمة مركز بناء الطاقات، مكتبة فهد الوطنية، جدة، ص134.

(4) إبراهيم البيومي غانم (2003): ثقافة العمل التطوعي في المجتمع العربي المعاصر - المكونات والاشكاليات وضروريات التفعيل، مجلة النهضة، العدد (28)، القاهرة، ص81.

البرنامج الأكاديمي للطالب الجامعي ساعات محددة تحسب على أنها أعمال تطوعية للمجتمع، وتدخل ضمن الساعات المعتمدة للبرنامج الأكاديمي، والمحصلة النهائية لتلك الجهود تتمثل في زيادة التفاعل والتعاون بين الجامعة والمجتمع المحلي، وربط البرامج الأكاديمية الجامعية باحتياجات المجتمع، وزيادة خبرة الطالب العملية، وتنمية مهاراته الاجتماعية والعلمية والتطبيقية⁽¹⁾، لذلك يمكن تحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي في برامج العمل التطوعية فيما يلي⁽²⁾:

1. يساعد التخطيط على سرعة إنجاز العمل التطوعي بالشكل المطلوب.
2. يؤدي التخطيط إلى المعرفة والمتابعة الصادقة لما سيتم تنفيذه من جهود تطوعية.
3. يحافظ على الوقت والجهد والمال من الضياع، كما يقضي على الفوضى.
4. يساعد على اختيار طرق العمل المناسبة والملائمة لكل متطوع حسب قدراته وإمكاناته.
5. يساعد على ترتيب الأولويات لدى القائمين على البرامج التطوعية.
6. يساعد في تحديد مواعيد زمنية بضبط بدء الأنشطة التطوعية وإنهائها.
7. يساعد على استمرارية الجهود والبرامج التطوعية.
8. يساعد في تحديد مهام المتطوعين في البرامج والمهام، وطريقة أدائهم.
9. يزيد من فاعلية وإنتاجية المتطوعين.
10. يساعد على جعل البرامج أكثر شمولية وتكاملاً.
11. يضع التخطيط جميع المتطوعين أمام مسؤوليات ومهام محددة لكل فرد من أفراد العمل التطوعي.

وتتضمن مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة ست مراحل رئيسية⁽³⁾:

- **المرحلة الأولى:** تحديد الرؤية Vision والرسالة Mission.
- **المرحلة الثانية:** تحديد القيم Values والغايات Target.
- **المرحلة الثالثة:** المسح والتحليل البيئي Environment Survey & Analysis.
- **المرحلة الرابعة:** تصميم السياسات Policies Design وبناء الاستراتيجيات Strategies Design.
- **المرحلة الخامسة:** تنفيذ الاستراتيجية.
- **المرحلة السادسة:** المتابعة والتقويم.

(1) Creswell, J.W. (2008): Educational research- Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc. p. 255.

(2) Fennell, D.A. (2008) Ecotourism and the myth of indigenous stewardship, Journal of Sustainable Tourism, USA, Vol, 16 No (2), p 12.

(3) همام بدر اوي زيدان (1995): التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية، مجلة التربية، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، ص34.

فعند التخطيط بصيغة استراتيجية لأي جهود تطوعية في الجامعة؛ لابد من المرور بتلك المراحل، بحيث تكتسب تلك الخطط الصبغة المنهجية؛ بما ينأى بها عن أي مخاطر متعلقة بالخلل أو القصور، أو هدر في الطاقات والموارد المادية والبشرية المتاحة، وفيما يلي عرض موجز لتلك المراحل الست عند التخطيط لبرنامج تطوعي، وما تتضمنه كل منها من عناصر أو عمليات، وذلك على النحو الآتي:

• المرحلة الأولى: تحديد رؤية ورسالة للعمل التطوعي في الجامعة:

يمثل تحديد رؤية ورسالة أي برامج تطوعية مُعدّة من قبل الجامعة المرحلة الأولى في الخطة الاستراتيجية لإدارة العمل التطوعي بها، حيث تُعد رؤية العمل التطوعي سببًا لوجوده والحالة المتوقعة المرغوب الوصول إليها، وأما الرسالة فتتمثل في أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق رؤية البرنامج التطوعي، والتي تُشتق من التعرف على العوامل الداخلية والخارجية ذات التأثير، وربطه باحتياجات المجتمع ومجالات العمل الممكنة، لذا لابد أن تشمل الرسالة على ما يلي⁽¹⁾:

1. أن تكون واضحة ومفهومة لدى كافة الأطراف المعنية بالجهود التطوعية.
2. أن تكون موجزة ومختصرة بالقدر الذي يمكن به استيعابها وتذكرها عند القيام بأي عمل تطوعي.
3. أن تبين وبصورة واضحة الدافع أو الالتزام الاستراتيجي الرئيسي الأكثر أهمية وألوية في الجهود المبذولة.
4. أن تكون الغايات والأهداف الموضوعة قابلة للتحقيق والقياس.
5. أن تكون صياغتها في كلمات قوية ومحفزة تساعد على الحشد الفعال وتكثيف الطاقات التطوعية.

• المرحلة الثانية: تحديد القيم والغايات والأهداف الاستراتيجية للعمل التطوعي في الجامعة:

بعد تحديد الرؤية والرسالة لأي برنامج تطوعي؛ لابد من تحليل الرسالة وترجمتها إلى عدة أهداف استراتيجية طويلة المدى، وتتحدد أهمية الأهداف الاستراتيجية في أنها تُعد مرشدًا لاتخاذ القرارات بما يتناسب مع كل من القيم الموجهة للعمل التطوعي والأنشطة التي تمارس من خلاله. فتخطيط وتطوير الأهداف والغايات التنظيمية لإدارة العمل التطوعي؛ يوفر أساسًا قويًا لهيكله برامج المتطوعين، كما يمد إدارة التطوع

(1) عبد الشافي محمد أبو الفضل (2007): العمل التطوعي من منظور استراتيجي - الرؤية والرسالة والتحليل البيئي، مرجع سابق، ص 26، 27.

بالأدوات العملية ذات الفاعلية لتوجيه المتطوعين نحو المهام المحددة لهم، ويساعد الإدارة في تحديد السلطات والمسئوليات للمتطوعين، وتحديد أدوارهم في الهيكل التنظيمي للبرنامج التطوعي، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية⁽¹⁾:

1. ما هي مسؤوليات المتطوع؟ (الوصف الوظيفي).
2. ما نوع التطوع المطلوب قصير الأجل وطويل الأجل، (للتدريب، للعمل).
3. متى نحتاج إلى المتطوع؟ (التزام على المدى الطويل، الالتزام مرة واحدة، يوميًا أو في المناسبات الخاصة).
4. من الأنسب للقيام بهذه المهمة؟ (السن، والمهارات اللازمة، والشخصية).

• المرحلة الثالثة: المسح والتحليل البيئي للعمل التطوعي في الجامعة:

وهي المرحلة الأكثر حيوية في عملية التخطيط الاستراتيجي للعمل التطوعي، حيث تتضمن توفير معلومات كافية وصحيحة عن كل عنصر من عناصر المنظومة الإدارية للعمل التطوعي (داخليًا وخارجيًا)، ويترتب عليها وضع الخطة وصياغتها على نحو محكم، ومن المهم هنا تحديد طبيعة المعلومات المطلوبة، ومعرفة مصادرها، ومعرفة أساليب جمعها، حتى يتم تحليلها، وتحديد العلاقات بينها، وجدولتها، وتفسيرها بدقة؛ لأن ذلك يساعد المخطط في معرفة المتغيرات البيئية المحيطة، وتحليل الموقف الراهن من كل جوانبه دراسة متأنية، وتحليل جميع العوامل ذات الصلة، سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية، ومن المؤكد أن أي خلل في دراسة تلك العناصر سيؤثر سلبًا في البرنامج التطوعي المخطط له⁽²⁾، لذا يجب التعرف بدقة على العناصر الآتية⁽³⁾:

1. تحديد ووضع الافتراضات المستقبلية لأوضاع البرنامج التطوعي.
2. الوقوف على الإمكانيات والقدرات والموارد المتاحة الحالية والمستقبلية.
3. الوقوف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية.
4. الوقوف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة من البيئة الخارجية.
5. الوقوف على توجهات وقيم وغايات وأهداف أصحاب المصالح الحاليين والمستقبليين.

(1) Sunney Shin Brian H. Kleiner (2003): How to manage unpaid volunteers in organisations, Vol. 26 Iss 2/ 3/ 4 p. 63.

(2) Joanna Pappas (2012): Managing Volunteerisms, The Volunteer Management Handbook: Leadership Strategies for Success, John Wiley & Sons, Inc, USA, p58.

(3) عبد الشافي محمد أبو الفضل (2007): العمل التطوعي من منظور استراتيجي - الرؤية والرسالة والتحليل البيئي، مرجع سابق، ص31.

حيث يتم إجراء تلك الدراسة باستخدام أحد مداخل الدراسات المستقبلية، ولعل أنسبها أسلوب التحليل البيئي لتحديد خصائص البيئة الداخلية للوحدات المنفذة للبرامج التطوعية في الجامعة بما تتضمنه من قدرات وإمكانات داخلية لها، ولتحديد عناصر القوة والضعف، بغرض الاستفادة من جوانب القوة واحتواء جوانب الضعف بشكل يحد من تأثيرها السلبي على البرامج التطوعية المنفذة في الجامعة، وضمان توافر الاتساق الداخلي بما يتضمنه من وظائف ووحدات تنظيمية، وبين متغيرات البيئة الخارجية، بهدف تحقيق أعلى نجاح متوقع في الأداء.

• المرحلة الرابعة: تصميم وصياغة السياسات والاستراتيجيات للعمل التطوعي في الجامعة:

وهي مرحلة انتقال ومفاضلة بين عدد من بدائل الاستراتيجيات الممكن تطبيقها، بحيث يكون الاختيار أمام الإدارة القائمة على البرامج التطوعية في الجامعة ميسراً عند التعرض لبدائل مدروسة وممنهجة، حتى يجد متخذ القرار عدداً من البدائل الميدانية القابلة للتطبيق، وعليه يتخير منها ما هو أنسب للموقف الحالي.

تقوم الإدارة الجامعية التطوعية بترسيخ التزامها تجاه العمل التطوع من خلال خطط يتم وضعها، وتلك الخطط لابد وأن تكون خططاً إجرائية يمكن تنفيذها، ويكون ذلك بوضع دليل للسياسات والممارسات يأخذ مصالح الأطراف المعنية في الاعتبار من مستفيدين ومتطوعين وعاملين، ومصالح المجتمع ككل؛ وهذا بدوره يحدد الإطار الذي تستطيع الجامعة وأفرادها اتخاذ القرارات، والقيام بالأعمال التطوعية بطريقة تفيدهم جميعاً⁽¹⁾.

• المرحلة الخامسة: تنفيذ استراتيجية العمل التطوعي في الجامعة:

يقصد بهذه الخطوة وضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال وضع البرامج والميزانيات والإجراءات اللازمة⁽²⁾، فهي مرحلة مفصلية؛ كونها تؤثر في جميع ما سبق من مراحل، لذا تتطلب إماماً كافياً من قبل القائمين عليها بالمهام، كونها مرحلة تنفيذية تتحول فيها الغايات والأهداف الاستراتيجية إلى برامج وأنشطة فعلية في صورة مهام، وتوزع تلك المهام على المتطوعين، مع ضرورة التنسيق فيما بينهم، ووضع مخطط هيكلي لكافة البرامج والأنشطة المنفذة، وربطها بجداول زمنية بحسب مستويات الأداء المرتبطة بكل منها، مع إعداد الموازنات المطلوبة بحسب كل نشاط تطوعي منفذ، مع وضع المعايير والممارسات وفق مقياس متدرج؛ للتعرف على معدل الإنجاز في ضوء ما هو مخطط ومستهدف من قبل إدارة العمل التطوعي في الجامعة.

(1) Simpson, Robin (2011): Informal Learning and the Voluntary Arts, Adults Learning, V 22, N 10, p16.

(2) عابدة خطاب (2011): الإدارة الاستراتيجية المتقدمة، دار ماس للطباعة والنشر، القاهرة، ص291.

• المرحلة السادسة: المتابعة والتقييم للعمل التطوعي في الجامعة:

تبرز أهمية المتابعة والرقابة على الأداء في الأعمال التطوعية كونها تعمل على تصحيح الانحرافات وتجنب حدوثها مستقبلاً⁽¹⁾، حيث تكمن أهمية تلك المرحلة في أن متابعة الأنشطة التطوعية وبرامجها أثناء عملية التنفيذ يتضح من خلاله ظهور بعض نقاط الخلل، أو ظهور مشكلات تؤثر سلباً على مجريات التطبيق؛ مما يتطلب اتخاذ إجراءات وانتقاء بدائل محددة مسبقاً للاستمرار في تطبيق الاستراتيجية المحددة، كما قد يترتب على المتابعة والتقييم إعادة صياغة الأهداف، وابتكار سياسات جديدة تتناسب مع المتغيرات الحادثة؛ مما يترتب عليه إجراء تعديلات في بعض العمليات الإدارية للعمل التطوعي في الجامعة، لذا لابد من استخدام طرق منهجية في عملية المتابعة والتقييم، وتحديد عدد من المعايير والمؤشرات الدالة على مطابقة الأداء الفعلي لما هو مستهدف ومخطط له.

ويتضح مما سبق أن إدارة العمل التطوعي في الجامعة تتطلب تخطيطاً استراتيجياً يتصف بالمنهجية العلمية والعملية، والذي من الممكن أن يصبح فيما بعد نموذجاً يحتذى به لدى العديد من الهيئات والمنظمات التطوعية المجتمعية في إدارة برامجها وأنشطتها التطوعية، لذلك فمن المهم الاسترشاد بعدد من المؤشرات التخطيطية لأي برامج أو أنشطة تطوعية في الجامعة، ويمكن تحديدها على النحو الآتي⁽²⁾:

1. الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي كأساس مهم للقيام بالأنشطة التطوعية، بحيث يتم تحديد الأهداف بشكل واضح، والبرامج اللازمة لتنفيذها على ضوء الموارد الحالية والمتوقعة.
2. التنسيق بين الجامعات والجهات المعنية بالعمل التطوعي لتنظيم دورات تدريبية على الأنشطة التطوعية.
3. استصدار نظام للعمل يحدد نطاق التطوع، وأهدافه، وأنشطته، وقواعد ممارسته وتنظيم العلاقات.
4. توظيف التكنولوجيا الحديثة لتنسيق العمل التطوعي بين الإدارة والطلاب لتقديم الخدمات الاجتماعية، وإعطاء بيانات دقيقة عن حجم واتجاهات وحاجات العمل التطوعي الأهم للمجتمع.

(1) Ajay K. Jain, (2015): Volunteerism and organizational culture: Relationship to organizational commitment and citizenship behaviors in India, Cross Cultural Management: An International Journal, Vol. 22 Iss 1, p116.

(2) ياسر عبد الفتاح القصاص (2011): مهام تخطيطية لمواجهة معوقات مشاركة الشباب الجامعي السعودي في العمل التطوعي: دراسة مطبقة على طلاب جامعة الإمام محمد بن سعود بمدينة الرياض، مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ع (30)، 7 / 3363 - 3413.

5. أن تضم البرامج الدراسية الجامعية بعض المقررات التي تركز على مفاهيم العمل التطوعي وأهميته.
6. تدعيم جهود الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث العملية حول العمل التطوعي؛ مما يساهم في تحسين واقع العمل التطوعي.
7. تنظيم لقاءات نوعية للعمل التطوعي، تشارك فيها الجهات المعنية لتبادل الخبرات والتجارب ومقترحات التطوير.
8. تنمية قدرات العاملين في الأنشطة التطوعية، وزيادة مهاراتهم وخبراتهم من خلال البرامج التدريبية واللقاءات العلمية المشتركة مع الجهات ذات العلاقة.
9. توفير قاعدة بيانات لدى الجهات المعنية بالإشراف على الأنشطة التطوعية: (جمعيات، منظمات)، وإنشاء قواعد نوعية لكل نشاط من هذه الأنشطة.
10. العمل بالأساليب الإدارية والتقنية الحديثة في تيسير أنشطة البرامج التطوعية، وتوفير الكوادر البشرية ذات الخبرة في أداء أنشطتها.

كذلك لابد وأن ترتبط الخطط الاستراتيجية في الجامعة مع مجموعة البرامج أو المشروعات التطوعية الملحة وذات الارتباط الوثيق بالمجتمعات المستهدفة، على أن يكون ذلك في ضوء تحليل جيد للمشكلات أو الاحتياجات المجتمعية، ولا بد عند التخطيط لبرنامج تطوعي أن يتم هذا التحليل وفق ما يلي⁽¹⁾:

1. التأكد من وجود مشكلة أو احتياج لهذا البرنامج التطوعي من خلال رصد المؤشرات الدالة عليه.
2. تسمية هذا الاحتياج وحجمه، وخصائص الجمهور المستهدف لهذا البرنامج التطوعي.
3. التعرف على الأسباب المباشرة وغير المباشرة للمشكلة محل الاحتياج للجهود التطوعية.
4. تحديد عدد من الحلول والبدائل والتدخلات المناسبة.
5. اختيار التدخل الأنسب في ضوء ما هو متاح من موارد.

إن عدم التعرف على المشكلات، والتحليل العلمي المنهجي لها؛ يعرض البرامج والجهود التطوعية الجامعية للفشل، وما يترتب عليه من عواقب سلبية تتمثل في تقويض الجهود الجامعية الرامية للوفاء بالتزاماتها المجتمعية، ووظيفتها المتعلقة

(1) محمد سيد خليل (2001): الإدارة الفعالة للمنظمات الأهلية التطوعية، الهيئة القبطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية، قطاع التنمية، القاهرة، ص23.

بخدمة المجتمع وتنمية البيئة المحلية، لذلك ينبغي عند البدء في إعداد خطط البرامج التطوعية الجامعية أن يتم تحديد رؤية ورسالة مستقلة للعمل التطوعي في الجامعة في ضوء رؤية ورسالة الجامعة العامة، على أن تكون تلك الخطة استراتيجية وطويلة المدى، متضمنة عدداً من البرامج التطوعية، مستهدفة مجالات متنوعة: (تعليمية، صحية، بيئية، اجتماعية، اقتصادية... إلخ)، والتي تتحدد طبقاً لما ورد بالدراسة البيئية المسحية للمجتمعات المستهدفة، وبما يتوافق مع الأهداف والغايات المحددة ومع الموارد المتاحة، على أن يقوم بتلك العملية (لجان، وحدات، إدارات) مشتركة، تضم أعضاء من هيئة التدريس في الجامعة المتخصصين في الإدارة الاستراتيجية والعمل الاجتماعي وأعضاء من ذوي الخبرة في المجتمعات المستهدفة، أو الكيانات العاملة بها بصفتهم الاستشارية وطلاب الجامعة النشطين والمنخرطين في تنظيمات جامعية (اتحادات طلابية، أسر جامعية... إلخ)، وذلك بهدف ضمان وجود حدٍ كافٍ من التوافق على البرامج التطوعية الجامعية المخطط لها، تتضمن مؤشرات معيارية موجّهة للأداء.

ثانياً: تنظيم العمل التطوعي في الجامعات:

إذا كانت وظيفة التخطيط تحدد للمؤسسة ما الذي يجب عمله لتحقيق أهدافها؛ فإن وظيفة التنظيم هي التي تحدد كيف يمكن القيام بما يجب عمله، فمن خلال القيام بوظيفة التنظيم يحدد كيف يمكن للمؤسسة أن تستخدم مواردها بشكل كفاء وفعال عند وضع ما يجب عمله موضع التنفيذ العملي، ومن ثم فوظيفة التنظيم روح الإدارة، ومن وظائفها المهمة، فعليها يتوقف تحقيق الأهداف ونجاح الوظائف والأعمال الإدارية الأخرى، ولا يمكن أن يكون لوظيفة التخطيط أي معنى إذا لم ي صاحبها تنظيمًا سليماً متكاملًا يسهم في وضع الخطط، ويضعها موضع التنفيذ الصحيح، وكذلك لا تستطيع إدارة المؤسسة دون تنظيم جيد أن تقوم بتنفيذ السياسة العامة التي تحدها الإدارة، وتظهر الحاجة إليه عندما يشترك أكثر من فرد من أفراد المؤسسة في أداء نشاط معين⁽¹⁾.

ويمثل التنظيم الوظيفة الإدارية الثانية من وظائف الإدارة، ويعني « تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وإسنادها إلى الأفراد بما يتواءم مع قدراتهم ومهاراتهم » ولذلك يتطلب التنظيم تحديد وتكافؤ السلطات والمسؤوليات الإدارية؛ بهدف تحديد نمط العلاقات والاتصالات بين الوحدات الإدارية المختلفة، وتحديد طبيعة عمل الأقسام الإدارية المختلفة، ونطاق الإشراف المناسب⁽²⁾.

(1) أحمد سيد مصطفى (2008): تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ومهارات التفكير الاستراتيجي، دار الفكر العربي، القاهرة، ص90،89.

(2) يوسف عبد المعطي مصطفى (2007): الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، مرجع سابق، ص8.

فالتنظيم كعملية؛ يسهم في وضوح الأهداف، وتحديدتها، وتحقيق سهولة عملية الاتصال، كما يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وتوجيه الجهود البشرية، للعمل على تحقيق الكفاءة، والفعالية، والوصول إلى الأهداف المرسومة، ويؤدي إلى عدم التداخل في الاختصاصات، كما يسهم في توضيح عمليات التقييم والمتابعة والمحاسبة، ويتضح من ذلك أن للتنظيم عدة أهداف تتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

1. التحديد الواضح للمسئوليات والاختصاصات والعلاقات الإدارية داخل التنظيم.
2. التحديد الواضح للصلاحيات الممنوحة للأفراد والعاملين.
3. العمل على تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية وبين العاملين داخل التنظيم.
4. العمل على توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي يساعد على إنجاز الأهداف.
5. تقسيم العمل بشكل واضح على كل المستويات.
6. تحديد العلاقات الأفقية والرأسية بين الأجزاء، وعلى كل المستويات.
7. الاختيار الملائم للأفراد والعاملين.

وبالرغم من أن عملية التنظيم تمثل المرحلة الثانية من مراحل العملية الإدارية -بعد التخطيط- إلا إن كثيراً من علماء الإدارة يعدون التنظيم الإداري العملية الإدارية الرئيسية؛ باعتباره أداة الإدارة في تحقيق الأهداف المرجوة، وتحديد السلطات والاختصاصات والعلاقات والأدوار والمراكز من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية والانسجام اللازم لتنفيذ الأعمال على أحسن وجه⁽²⁾، لذلك يحتل التنظيم مكانة كبيرة بين عمليات الإدارة باعتباره حلقة الوصل بين مختلف عناصرها، حيث يشتمل التنظيم الإداري الفعال على ما يلي:

1. الطريقة التي يمكن بها تقسيم المهام بين العاملين.
2. قنوات اتصال لتنسيق العمل داخل الجامعة.
3. مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة والتعاون والقدرة على الإبداع.
4. الوسائل والطرق التي من خلالها وبواسطتها تُتخذ القرارات.

ونظراً لتوجه الإدارة الجامعية نحو الإدارة الاستراتيجية، وإنشاء البعض منها إدارات أو وحدات للتخطيط الاستراتيجي بهدف ضمان جودة نظمها الإدارية، وما يتبع تلك العملية من

(1) موسى اللوزي (2007): التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص23.

(2) عطية حسين أفندي (2002م): مبادئ الإدارة، دار الكتب، القاهرة، ص79.

عمليات لاحقة مترتبة عليها؛ نجد أن تحقق جودة التنظيم في الوحدات الجامعية يكون من خلال تحديد مدى ملاءمة الهيكل التنظيمي لتلك الوحدات لظروف واحتياجات العمل، ومدى مناسبة المبادئ التنظيمية لظروف التنظيم ومتطلباته على المستوى العام للجامعة، ووجود أهداف محددة، والتنسيق فيما بينهما، وتحديد المسؤوليات والاختصاصات بين القائمين على الجامعة، والإيمان بالعمل الجماعي، وإشاعة مناخ من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم، وإيجاد انفتاح في المناخ التنظيمي؛ مما يمكّن العاملين من معالجة كل المشكلات التي يعاني منها التنظيم بشكل واضح، وتوفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرارات بشكل مستمر، والعمل على تحقيق التناسق بين الأهداف الفردية والأهداف العامة للتنظيم، وتعويد الأفراد العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية، والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكمل لها⁽¹⁾.

فهي عملية يتم بمقتضاها الترتيب للأفراد والموارد المادية في مجموعات مهيكلة لتنفيذ الخطط وتحقيق أهداف الجامعة، لذا نجد أن العمليات التنظيمية في الجامعات تعتمد على مجموعة من المبادئ والأسس التنظيمية، يمكن توضيحها فيما يلي⁽²⁾:

1. **وحدة الهدف:** بمعنى وجود هدف واضح ومحدد لإدارة الجامعة، يساعد جميع العاملين داخل هذا التنظيم على التعاون فيما بينهم حول الغاية التي تستقطب جهودهم.
2. **وحدة القيادة:** بمعنى أن يتلقّى العامل داخل الجامعة التوجيهات والتعليمات الصادرة إليه من رئيس واحد.
3. **تقسيم العمل:** وفيه تكون هناك تخصصات واضحة على مستوى الجامعة، يقوم بها متخصصون مؤهلون علمياً على أعلى مستوى ممكن لتحقيق أعلى كفاءة في الأداء.
4. **تدرج السلطة:** ويعنى نقل وتحويل السلطات من الرئيس إلى العاملين الأقل تدرجاً، حيث إن سريان السلطة من أعلى إلى أسفل رسمياً في جميع أجزاء التنظيم؛ يعدُّ من أهم المقومات الأساسية لنجاح وفاعلية الإدارة، لأن هذا التسلسل يدعم مبدأ تدرج السلطة، ومن ثم إنجاز الواجبات المسندة لكل وظيفة.
5. **تفويض السلطة:** وفيه يعهد الرئيس بجزء من سلطاته المخوّلة له أصلاً بموجب النظام إلى أحد مرؤوسيه لياشرها تحت إشرافه.

(1) Jonathan Winterton & Ruth Winterton (1999): Developing Managerial Competence, Rutledge, London, p 124.

(2) سلامة عبدالعظيم حسين، هدى سعد السيد (2010): تحسين جودة العمليات الإدارية بكلّيات التربية باستخدام منهجية ستة سيجما- دراسة ميدانية، المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر: اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية- جامعة بني سويف، الفترة 6-7 فبراير، 1135:1031 /3.

6. **نطاق الإشراف:** وهو يعبر عن المدى الذي يستطيع فيه مدير المؤسسة أن يمارس الإشراف الفعال على مرؤوسيه، ويحدد نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين الذين يتبعونه، ويتوقف نطاق الإشراف على العديد من العوامل أهمها: طبيعة النشاط الذي يمارسه المرؤوسين، وكذلك مدى إمكانيات مدير المؤسسة ووقته وقدراته الشخصية، ومدى خبرته بأعمال مرؤوسيه.

7. **تساوي السلطة مع المسؤولية:** وفي هذا المبدأ نجد أن تحمل العامل في الجامعة للمسئولية الإدارية من أعباء وظيفته، ولا بد أن يقابلها ما يعينه على تحمل هذه المسئولية بإعطائه الحق في تكليف مرؤوسيه بأداء الأعمال، ومساءلتهم عن كل ما يؤثر على الأداء.

8. **التوازن والمرونة:** حيث إن عملية التوازن والموائمة والمرونة أساسية وجوهرية لضمان نجاح إدارة الجامعة في أداء رسالتها في حدود إمكانياتها المتاحة والظروف التي تتحكم فيها، لذا يجب أن يكون التنظيم متوازن؛ بمعنى الموازنة بين السلطة والمسئولية، وبين تحديد الإشراف وتدرج السلطة.

ومما لا شك فيه أن فاعلية التنظيم المؤسسي في الجامعات تتوقف على مجموعة من العوامل تتمثل في: الاستفادة بقدر الإمكان من مزايا التخصص الوظيفي، وتيسير سبل التنسيق بين الوحدات الجامعية المختلفة مع بعضها البعض، بالإضافة إلى الاستخدام الصحيح للإمكانيات والموارد المتاحة دون المساس بكفاءة التنظيم⁽¹⁾، لذا نجد أن عملية التنظيم الإداري في الجامعة بحاجة إلى مجموعة من المتطلبات التي يجب مراعاتها، وهي على النحو الآتي⁽²⁾:

1. دراسة شاملة للأوضاع الراهنة في الجامعة.
2. معرفة ما تتضمنه القوانين واللوائح والنشرات الخاصة في الجامعة.
3. إعداد مستلزم العمل، واتخاذ التدابير والترتيبات اللازمة لتنفيذه؛ سواء فيما يتعلق بالقوى البشرية أو الاعتمادات المالية.
4. دراسة الخطط المختلفة لمعرفة الأعداد اللازمة من العاملين في التخصصات المختلفة وتوزيع المهام والأدوار.

(1) Richard Seel (2000): Culture and Complexity- New Insights on Organisational Change, Organizations & People Vol. 7, No. 2, p3.

(2) سلامة عبد العظيم حسين، هدى سعد السيد (2010): تحسين جودة العمليات الإدارية بكليات التربية باستخدام منهجية ستة سيجما- دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص1135:1031.

5. العمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

6. تنظيم سياسة الجامعة، وكذلك رسم وتحديد سياسة النمو والتوسع السريع فيها.

ونظراً لأهمية وظيفة التنظيم؛ كونها من الوظائف الرئيسة لإدارة الجامعة، والتي تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها من وظائف أو أقسام، وتحديد السلطات، والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من خلال أفراد التنظيم؛ فهناك دراسات تؤكد وبشكل مباشر على أن ضعف القدرات التنظيمية والعملية للمتطوعين -وخاصة القيادات التطوعية منهم- أحد أهم المعوقات التي تواجه العمل التطوعي في العالم العربي، بالإضافة إلى عدم توافر الكوادر الفنية والإدارية المؤهلة لإدارة العمل التطوعي في الجامعات⁽¹⁾، حيث نجد أن العمل التطوعي في الجامعة لا يجد نفس الاهتمام الموجود في الأنشطة والبرامج الجامعية الأخرى المخطط والمنظم لها؛ بهدف تحقيق أكبر قدر من الفاعلية وبأقل جهد ممكن، ولا يتأتى ذلك إلا بوضع وبناء كيان تنظيمي معني بالعمل التطوعي وفق برامج مدروسة ووفق أسس مُنظمة، حيث إن العمل التطوعي جهد إنساني، ونشاط اجتماعي، يلزمه تنظيم؛ حتى يتمكن من تحقيق أهدافه، والانتقال به من المجال الخيري القائم على العون والإحسان إلى المجال التنموي القائم على خطط استراتيجية محددة الأهداف، وبُنِي تنظيمية فاعلة، بما يتفق مع النظم الإدارية الاستراتيجية الحديثة.

فالتنظيم بعناية في العمل التطوعي في الجامعات لا يعني الإغراق في التفاصيل، بل معناه تفكير أوسع، ومشورة أكثر فاعلية، وإنشاء أفكار أكثر ابتكارية تربط بين الموارد البشرية والمادية، لذا يجب أن يقوم التنظيم في العمل التطوعي على الأهداف والأنشطة والاحتياجات، مع الأخذ في الاعتبار جميع العوامل الأخرى التي ستؤثر على عملية تنظيم العمل التطوعي⁽²⁾، وبذلك يتضح أهمية تنظيم العمل التطوعي بمؤسسات التعليم العالي والجامعي، حيث يمكن تحديد أهمية تنظيم العمل التطوعي على النحو الآتي⁽³⁾:

1. وجود تنظيم لأعمال المتطوعين، ومهام تتسم بالوضوح والواقعية؛ تساعدهم على أداء واجباتهم على أفضل وجه.

2. أن يتفهّم المتطوع -بوضوح- رسالة البرنامج التطوعي وأهدافه.

(1) موسى شيتوي وآخرون (2000): التطوع والمتطوعون في العالم العربي - دراسة حالة، دار نوبار للطباعة، القاهرة، ص15.

(2) Simpson, Robin (2011): Informal Learning and the Voluntary Arts, Adults Learning, V22 N10, p16.

(3) Leslie A. Patterson (2013): Effects on Volunteer Peer Leaders Participating in a Health Promotion Program for U.S. Veterans, Ph. D. , University of Wisconsin Milwaukee, USA, pp29-30

3. أن يوكل بكل متطوع العمل الذي يناسب إمكانياته وقدراته.
4. فهم المتطوع للأعمال المكلف بها، والمتوقعة منه.
5. أن يلم المتطوع بأهداف ونظام وبرامج وأنشطة البرامج التطوعية، وعلاقته بالعاملين في ضوءها.
6. أن يجد المتطوع الوقت المطلوب منه في عمله التطوعي.
7. الاهتمام بتدريب المتطوعين على الأعمال التي سيكلفون بها، حتى يؤديها بالطريقة المأمولة.
8. إيضاح الهيكل الإداري للبرنامج التطوعي للمتطوعين.

فالعامل التطوعي في الجامعات بحاجة إلى التنظيم المحكم؛ ليتمكن من تحقيق أهدافه بعيداً عن الارتجال والفوضى، ويجب أن يكون له نظام يحدد أدوار كل المشاركين فيه، مع توفير البيئة المناسبة لتشجيع واستقطاب المتطوعين، وتأهيلهم، وتدريبهم، وتزويدهم بالمهارات المناسبة للعمل ضمن الأهداف المحددة، بحيث يجب أن يُحيي العمل التطوعي آمال واحتياجات المجتمع المختلفة لتحقيق رسالة برامج العمل التطوعي، وتحقيق تطلعات الفئات المستهدفة، من خلال الاستخدام الأمثل لموارد العمل التطوعي المتاحة، وتوظيفها وتنظيمها، مع توفير المواد اللازمة لتنفيذ العمل⁽¹⁾؛ سعياً لتحقيق التطلعات المجتمعية من الجامعات لإحداث طفرات تنمية في مختلف المجالات الحياتية في تلك المجتمعات، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال إعداد جيل من الشباب المتطوع الواعي لتك الرؤى، مع توفير بيئة عمل اجتماعية محبة للعمل التطوعي الاجتماعي تخدم المجتمع والوطن، وذلك بتوفير مناخ ملائم لإدارة العمل التطوعي في الجامعات، سواء أكان تنظيمياً أو إدارياً.

لذا ينبغي دراسة التنظيم الإداري الحالي، ووصف نوع الإدارة المعنية -حالياً أو مستقبلاً- بالعمل التطوعي في الجامعة، وتحديد جوانب التطوير في الإدارة العاملة ومراحل التطوير المراد العمل بها، وطرح حلول التطوير الممكنة، والعمل على تحقيق المتطلبات التنظيمية لبرامج وأنشطة العمل التطوعي الجامعية، حيث إن تنظيم العمل التطوعي الجيد مرتبط بمتطلبين رئيسيين هما⁽²⁾:

(1) Calabrese, Raymond (2015): A Collaboration of School Administrators and a University Faculty to Advance School Administrator Practices Using Appreciative Inquiry, International Journal of Educational Management, V29 N2, p 213.

(2) Rebecca Morris, et al (2014): Connecting local support: A qualitative study exploring the role of voluntary organizations in long-term condition management, SC Imago Journal Rank, Vol. 11, No 2: p 103.

• المتطلب الأول: البنية التنظيمية:

ويقصد به الهيكل العام لإدارة العمل التطوعي الذي يوضح الارتباط التنظيمي بين البرامج التطوعية، وخطوط السلطة الإدارية، ونظم الإدارة المعمول بها.

• المتطلب الثاني: الموارد البشرية (العنصر البشري):

حيث تتكون الموارد البشرية من أفراد ومجموعات، وتتضمن تهيئة البيئة التطوعية وتدريب المتطوعين.

وبالنظر إلى إجراءات تنظيم العمل التطوعي في الجامعة؛ لا بد من التعامل مع إدارة العمل التطوعي وفق **المتطلب الأول (البنية التنظيمية)** من جانب التنظيم كبناء تنظيمي، والذي يتم من خلاله تجميع وتوزيع المتطوعين والموارد المادية بصورة تؤدي إلى خلق مجموعات عمل داخل الجامعة، يربطها هيكل إداري يطلق عليه (الهيكل التنظيمي)، فمعنى أن الجماعات مهيكلية؛ أنها ليست جماعات مستقلة عن بعضها البعض بحيث يعمل كل منها بمعزل عن الآخر، ولكنها على العكس من ذلك جماعات مترابطة مع بعضها البعض يكمل كل منها الآخر، بحيث تعكس جميعها صورة واحدة للمؤسسة⁽¹⁾، وعلى ذلك يمكن النظر إلى تنظيم العمل التطوعي في الجامعات من جانب البنية التنظيمية وفق متطلبين رئيسيين هما:

1. الهياكل التنظيمية لإدارة العمل التطوعي في الجامعة:

ويقصد بالهيكل التنظيمي الآلية الرسمية التي يتمكن من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة، والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، ونظام المساءلة، والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم⁽²⁾، حيث تتعد نماذج وأشكال الهياكل بحسب طبيعة العمل والنواحي التنظيمية للمؤسسات؛ إلا أنه يوجد ثلاثة نماذج رئيسية للهياكل التنظيمية⁽³⁾، يمكن دمجها في العملية التنظيمية لإدارة العمل التطوعي، وهي على النحو الآتي:

أ. **هيكل التنظيم الهرمي (الآلي):** ويُطلق عليه النموذج الكلاسيكي أو النموذج البيروقراطي، ويتسم هذا النموذج بالتمسك بالأنظمة والقوانين والرقابة الشديدة، ويراعي وضع الخطط والأهداف والاستراتيجيات في الإدارات العليا.

ب. **هيكل التنظيم "المصفوفة" (الشبكي):** يُستخدم هذا التنظيم في منظمات برامج

(1) Michael Gold & Andrew Campbell (2002): Designing Effective Organizations, Jossey-Bass, U.S.A, p 34.

(2) محمود سلمان العميان (2002): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 205.

(3) موسى اللوزي (2007): التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سابق، ص 57.

الفضاء، والإدارات الهندسية، والإدارات الفنية، ويهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الاستفادة الممكنة من الفنيين والمتخصصين في مجالات مختلفة، حيث يكون الهدف من استخدامه هو الاهتمام المتزايد بالنتائج النهائية من خلال إنشاء مشروعات تتكامل مع بعضها البعض.

ج. هيكل التنظيم القطاعي (الجغرافي): وهذا النوع من التنظيمات يتم بتجميع الأنشطة المتعلقة به في هيكل تنظيمي معين وفي منطقة جغرافية معينة، ويتم الاعتماد على هذا النموذج عندما تتوسع المؤسسة في أعمالها وأنشطتها لتصل إلى مناطق كثيرة ومتباعدة.

فبحسب الأنشطة المخطط لها والمستهدفة؛ يمكن لإدارة العمل التطوعي في الجامعات تأخير الهيكل التنظيمي الأكثر ملاءمة لها؛ نظراً لطبيعة وخصوصية العمل التطوعي بها وإدارتها التنظيمية، وبما يتلاءم مع ما هو مخطط له من برامج تطوعية، حيث يجب أن يتصف الهيكل التنظيمي بالوضوح والمرونة، والاستقرار والتكيف مع التغييرات، ويستجيب للتجديدات، كما يساعد على عملية التنسيق بين الوظائف والبرامج التطوعية المختلفة.

2. تصميم وتنظيم الوظائف التطوعية في الجامعة:

يُعد التصميم السليم للوظيفة التطوعية أمراً حيوياً لنجاح البرنامج التطوعي، كما أن عملية انتقاء المتطوعين وفق المهام المحددة طبقاً لمهارات وخبرات كل منهم؛ عملية مهمة في النواحي التنظيمية لإدارة العمل التطوعي في الجامعات، فهناك العديد من العوامل الواجب مراعاتها عند البدء في عملية تصميم وتوظيف المتطوعين في الجامعات⁽¹⁾:

أ. تصميم الوظائف التطوعية: عملية تصميم الوظيفة التطوعية تتطلب تحليلاً بالأسباب التي تدفع الأفراد إلى التطوع، ابتداءً من التعرف على الاتجاهات الحالية في عالم التطوع، والاتجاهات الإدارية، والحرص على أن تكون ابتكارية ومرنة عند التصميم، وواضحة حيال توقعات جميع الأطراف المعنية، وطرح الأسئلة الصحيحة للحصول على تصور دقيق عن الاحتياجات، وتحديد المزايا للمتطوعين، وتحديد متطلبات الوظيفة، وختاماً بإعداد التوصيف الوظيفي.

ب. التوظيف وإجراء المقابلات الشخصية للمتطوعين: التوظيف هو اختيار الشخص المناسب للوظيفة المناسبة، والذي يُعنى بتيسير وجود علاقة منفعة مشتركة

(1) Yeung, Nick (2010): Bottom-Up Influences on Voluntary Task Switching: The Elusive Homunculus Escapes, Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition, V36 N2, p348.

تفيد كل الأطراف، وتمثل الإجراءات الوظيفية فرصة للاختيار المدروس للمتطوعين لشغل وظائف البرامج بشكل يضمن تحقيق أهداف تلك البرامج. لذا يعد تصميم الوظائف التطوعية بشكل يجعلها مثيرة للاهتمام وفعالة ومرضية ومرنة؛ تحدياً لدى القائمين على إدارة العمل التطوعي في الجامعات، نظراً لطبيعة الخصائص السئية لطالب المرحلة الجامعية، حيث إن الوظائف التطوعية المصممة بابتكار تكون أكثر قابلية لتمكين طلاب الجامعة المتطوعين من الشعور أنهم يحدثون تغييراً من خلال عملهم، وهذا أمر أساسي لنجاح أي برنامج تطوعي.

كما تعدّ عملية التوظيف في البرامج التطوعية الجامعية -من خلال عرض أنشطتها وإسهاماتها للمجتمع وفوائد الانضمام لتلك البرامج- من العوامل الجاذبة لتلك الفئة، ويتحقق ذلك بعدة وسائل منها: الحصول على برنامج تعريفي مخطط له بعناية؛ ليتعرف طلاب الجامعة المتطوعون على بيئة العمل الجديدة، إضافة إلى اشمال البرنامج التعريفي على التدريب اللازم لتلبية المتطلبات الفنية واللوجستية اللازمة لتمكين المتطوعين من أداء أعمالهم بكفاءة بعد تسلمهم تلك الوظائف التطوعية، وهو ما يؤكد على أهمية المتطلب الثاني لعملية التنظيم في إدارة العمل التطوعي في الجامعة وهو الموارد البشرية.

وبالنظر إلى **المتطلب الثاني وهو الموارد البشرية** (العنصر البشري)، فمن إجراءات تنظيم العمل التطوعي في الجامعة؛ نجد أن كثيراً من الدراسات تعدد من جوانب العمل التطوعي ومجالاته ومقوماته، ورغم أهمية تلك الجوانب جميعها؛ إلا أن الإمكانيات البشرية تُعدّ هي الأهم؛ لأنها هي التي تُنتج وتدير الإمكانيات الأخرى التي من شأنها النهوض به، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بكل ما يساعد الأفراد القائمين بالعمل التطوعي على القيام بمهامهم في الاتجاه الريادي الصحيح⁽¹⁾، ولكي نحصل على شباب جامعي يخدم مجتمعه ويحقق طفرات تنموية من خلال برامج العمل التطوعي الجامعية؛ لا بد من تنظيم هذا المورد البشري المهم، بل والأهم في منظومة إدارة العمل التطوعي في الجامعات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي⁽²⁾:

1. تهيئة بيئة مناسبة للعمل التطوعي: ويكون ذلك من خلال توصيف أنواع العمل التطوعي، وتصنيف الأشخاص المتطوعين حسب المهارات والمعارف، ودراسة ومعرفة دوافع ودوافز المتطوع، والتركيز في الاختيار على ذوي الخبرات في التواصل الفعال مع بقية الأعضاء في برامج التطوع.

(1) محمد حماد هندي (2013): دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الريادة بمجال العمل التطوعي، مرجع سابق، ص308:298.

(2) Rebecca Morris, et al (2014): Connecting local support, Op, Cit. P 115.

2. **تدريب وتأهيل المتطوعين:** ويكون ذلك من خلال التدريب على مهارات العمل الاجتماعي، والتدريب على فن التسويق والترويج للتبرعات، وكيفية إعداد نشرات وملصقات دعائية، والتدريب على التعامل مع الحاسب الآلي وبرامجه، والتدريب على إعداد الاجتماعات والتحضير لها، وتعليم مهارات الاتصالات وفن الإقناع، ودراسة الحالات والمشاكل الاجتماعية، واتخاذ قرارات مناسبة، وتدريب المتطوعين على مهارات إدارية وتنظيمية. كما تتضمن إجراءات تنظيم وإدارة الموارد البشرية - لضمان نجاح منظومة العمل

التطوعي في الجامعات من حيث التنظيم- ما يلي⁽¹⁾:

1. إنشاء وحدة إدارية خاصة بالعمل التطوعي.
 2. تسجيل المتطوعين.
 3. ترشيح المتطوعين للبرامج التدريبية.
 4. ترشيح المتطوعين للمشاركة في الخدمات الاجتماعية.
 5. توجيه المشاركين في العمل بما يتوافق مع ميولهم واتجاهاتهم ورغباتهم.
 6. توزيع الأدوار وتحديد ما بين المشاركين في العمل وفق الخطة المعدة.
 7. توفير كل الاحتياجات المطلوبة للأفراد المشاركين من الأدوات والذمامات اللازمة؛ لتنفيذ العمل التطوعي.
 8. العناية والاهتمام بالجوانب الإلكترونية؛ لضمان سهولة التواصل من قبل المتطوعين وفئات المجتمع.
 9. تحقيق آمال واحتياجات الفئات المستهدفة من العمل التطوعي.
 10. تواصل الجهات المختلفة في العمل التطوعي مع الإعلام.
 11. تشجيع التعاون مع الجهات ذات العلاقة.
- ولكي يقوم المتطوعون في الجامعات بدورهم بفاعلية؛ لابد من الاهتمام بجودة التنظيم الإداري للجهود التطوعية المبذولة لتلك العملية، ويمكن أن يتحقق ذلك عبر عدد المؤشرات التنظيمية لإدارة العمل التطوعي وهي⁽²⁾:

(1) Calabrese, Raymond (2015): A Collaboration of School Administrators and a University Faculty to Advance School Administrator Practices Using Appreciative Inquiry, International Journal of Educational Management, V29 N2 p213.

(2) فاطمة عبد الله إسماعيل (2015): تقويم برنامج بادر لتنمية ثقافة التطوع لدى طلاب المدارس من منظور طريقه خدمة الجماعة، مجلة الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للإخصائين الاجتماعيين، القاهرة، ع (54)، ص355- 414.

1. وجود هيكل وظيفي متخصص ومتكامل، ووجود علاقة وظيفية واضحة ومحددة.
2. الاعتماد على الأسلوب العلمي في دراسة المشكلات التي تعوق مشاركة الطلاب في البرامج التطوعية.
3. أن تكون البرامج وخطة البرامج متنوعة، بحيث تتفق مع رغبات وميول واحتياجات الطلاب المتطوعين.
4. وضع برنامج زمني محدد للإنجاز، ولتنفيذ البرامج التطوعية والالتزام بها لتدعيم الثقة.
5. انتقاء العاملين بالبرامج التطوعية ممن تتوافر فيهم المعارف والمعلومات والمهارات، والعمل على تدريبهم بشكل جيد ومستمر لاستيعاب القدرة على التعامل مع الطلاب المتطوعين.
6. الاعتماد على الأسلوب العلمي في تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بين المتطوعين.
7. دعم العلاقات الإيجابية بين المتطوعين في البرامج التطوعية.
8. الاستثمار الأمثل من موارد وإمكانات المجتمع في البرامج التطوعية.
9. ضرورة التنوع في التخصصات والخبرات في البرامج التطوعية؛ سواء من داخل الجامعة، أو المجتمع.
10. أن تكون المهام والمسؤوليات متوافقة ومناسبة مع عدد المتطوعين وقدراتهم.
11. الإعداد الجيد والتدريب الكافي للمتطوعين في البرامج التطوعية طبقاً للمهام والمسؤوليات.
12. الاستفادة من مقترحات الخبراء الميدانيين في البرامج التطوعية.

فهناك العديد من الأجهزة والمؤسسات المجتمعية التي من الممكن أن تسهم بشكل إيجابي في تفعيل مشاركة الشباب الجامعي في العمل التطوعي مثل: منظمات المجتمع المدني، ومؤسسات الرعاية الاجتماعية، والأحزاب السياسية، والجمعيات الأهلية، والأندية الرياضية، وأندية الشباب⁽¹⁾.

كما أن هناك الكثير من الأطراف الممكن مشاركتها طبقاً للحاجة، تبرزها عملية التخطيط الاستراتيجي، عبر تحليل العوامل الداخلية والخارجية للجامعات، حيث تتباين بحسب تباين العوامل المكانية والزمانية للجامعات، فلا بد من مشاركة كل الأطراف المعنية بتنظيم العمل

(1) سحر بهجت محمد (2012): واقع العمل التطوعي لدى طلاب الجامعات في ظل التغيرات المجتمعية - دراسة مطبقة على طلاب كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ع (33)، 9 / 3655: 3748.

التطوعي في الجامعات وعملياته، من خلال هياكل تنظيمية مركبة، تخدم الهدف تبعاً للموقف التنظيمي، برغم أن أكثرها فاعلية هو التنظيم الشبكي، لحيويته وملاءمته لطبيعة الجهود التطوعية دائمة التغيير، على أن تقوم بذلك وحدات تطوعية جامعية مختصة.

ثالثاً: توجيه العمل التطوعي في الجامعات:

إن الحاجة للتوجيه تفرضها -جماعية- الجهود المبذولة في التنظيم، فما دامت هناك جماعة، وما دما نحتاج لجهود الجماعة المشتركة؛ فلا بد من تحقيق التعاون بين أعضائها، وسبيلنا المباشر إلى ذلك هو التوجيه، فالتوجيه هو الذي يبعث الحياة في التنظيم والتخطيط، وهو الذي يحكم فعالية العلاقات بين الأفراد على المستويات المتعددة، وفي الوحدات المختلفة للتنظيم⁽¹⁾، فبعد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة، وبناء هيكلها التنظيمي؛ تكون الخطوة التالية هي إرشاد المرؤوسين إلى إنجاز الأعمال بهدف تحقيق الأهداف بجودة عالية، فالتوجيه هو «الوظيفة الهادفة إلى توجيه جهود الآخرين، والتي يمارسها المدير كواحدة من مسؤولياته في العمل، وتعني عملية التوجيه: تقديم النصح والإرشاد للأفراد العاملين بهدف زيادة الإنتاجية، وتحقيق الأداء الأنسب»⁽²⁾.

لذا نجد أن التوجيه من أكثر وظائف الإدارة تعقيداً، وهي الوظيفة التي يعبر عنها البعض بوظيفة القيادة، ويشمل التوجيه مختلف أشكال النشاط بالمؤسسة التعليمية، على أن يكون المدير هو المسئول الأول عن التوجيه، من خلال عقد لقاءات مستمرة مع العاملين بالمؤسسة التعليمية على جميع المستويات في ضوء تفاهم وعلاقات إنسانية⁽³⁾، وبالتالي فإن التوجيه يقوم على إنجاز الأعمال من خلال الآخرين، وينطوي على عدد من المبادئ، يتم على أساسها التوجيه وهي⁽⁴⁾:

- **وحدة الأمر:** بمعنى أن تكون الأوامر والإرشادات من رئيس واحد.
- **الإشراف المباشر:** يتطلب التوجيه الفعال أن يكون الاتصال مباشراً بين الرئيس والمرؤوسين.
- **اختيار الأسلوب:** باختيار أسلوب التوجيه الأكثر مناسبة للأفراد، والأكثر فاعلية من بين البدائل المتاحة للتوجيه.

(1) صديق محمد عفيفي (2003): إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص254.

(2) يوسف عبد المعطي مصطفى (2007): الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، مرجع سابق، ص8.

(3) السيد سلامة الخميسي (2002): قراءات في الإدارة المدرسية أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعملية، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص121.

(4) إبراهيم عصمت مطاوع (2003): الإدارة التربوية في الوطن العربي - أوراق عربية وعالمية، دار الفكر، الأردن، ص187.

وفي ضوء ما تنتهجه الجامعات حديثاً من تطوير وتحديث نظم عملها وتجويد منظومتها الإدارية، ورفع قدراتها المؤسسية؛ نجد أن فاعلية التوجيه في الجامعة تتوقف على مدى كفاية وكفاءة عمليتي التخطيط والتنظيم وفاعليتهما، حيث يتطلب التوجيه عدد من المتطلبات؛ كي يكون فعالاً بقدر كفاءة وفاعلية العمليات السابقة له، ويجب اختيار الأشخاص المؤهلين للوظائف القيادية والفنية والإدارية، مع ضرورة تحديد صفات شاغل كل وظيفة إشرافية، ومعرفة مدى ملاءمة شاغل الوظيفة للمسئوليات والاختصاصات المنوطة به، وتحديد بطاقة توصيف مهام لكل وظيفة، على أن تكون تلك المهام متسقة مع معلومات وخبرات صاحب الوظيفة الإشرافية، وقدراته على توجيه الأفراد المسئول عنهم نحو الأهداف المحددة، وفق رؤية الجامعة ورسالتها.

حيث يُنظر للتوجيه في الجامعة على أنه عملية ووظيفة تعاونية لمساعدة العاملين على تحقيق أهداف الجامعة، فوظيفة التوجيه من وجهة النظر تلك هو خدمة تعاونية تهدف إلى دراسة الظروف التي تؤثر في الأداء، والعمل على تحسين هذه الظروف بالطريقة التي تكفل لكل عامل تحقيق ما تهدف إليه الجامعة، لذلك تتمثل أهمية عملية التوجيه في الجامعة فيما يلي⁽¹⁾:

1. تحليل اتجاهات وسلوكيات العاملين في الجامعة.
2. إتاحة الفرصة للعاملين على إبداء آرائهم، ورفع الروح المعنوية بينهم.
3. توضيح أهداف العمل.
4. تنمية الاتجاه نحو العمل كفريق، وتدريبهم على الاستفادة من الآخرين.
5. شرح تنظيم العمل للأفراد.
6. مساعدة المرؤوسين على فهم واجباتهم ومهامهم ومسئولياتهم، والسلطات المفوضة لهم من رؤسائهم.
7. تنمية روح القيادة في نفوس العاملين.

حيث تبرز تلك الأهمية قدرة التوجيه على تنسيق كل جهود المجموعات المختلفة من فرق العمل، وكذلك العمل على حل المشكلات التي تؤدي إلى عرقلة تحقيق أهداف وأغراض الجامعة، ولكي يحقق التوجيه في الجامعة مهامه على أفضل صورة؛ نجد أن هناك مجموعة من المبادئ والأسس التوجيهية الجامعية التي ينبغي أن تُراعى، وهذه المبادئ تتمثل فيما يلي⁽²⁾:

(1) على شريف (2000): الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص26، 27.
(2) سلامة عبدالعظيم حسين، هدى سعد السيد (2010): تحسين جودة العمليات الإدارية بكليات التربية باستخدام منهجية ستة سيigma - دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص1031:1135.

1. اتباع الأسلوب العلمي، ومراعاة القواعد المتصلة بالعلاقات الإنسانية على مستوى الجامعة.
2. رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، ومساعدتهم على تحقيق أهداف الجامعة.
3. بث الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
4. تشجيع روح المبادرة والابتكار بين أفراد الجامعة.
5. وحدة التوجيه، بمعنى أن يتلقى المرؤوسين الأوامر والتعليمات من رئيس واحد.
6. مراعاة الفروق الفردية بين العاملين في الجامعة.
7. توفير الدقة والوضوح والسند العلمي والمنطقي في التوجيهات.

وبالنظر لأهمية التوجيه لإدارة العمل التطوعي في الجامعة؛ نجد أن توجيه المتطوع أمراً ضرورياً له تأثير كبير في إدارة جهود المتطوعين في الجامعة، وذلك من خلال تقديم النصائح لهم والتواصل معهم بشكل مباشر، ويتم ذلك عن طريق شرح أهداف وفلسفة العمل التطوعي، وإرشاد المتطوع إلى مكان عمله، والتعرف على تطلعاته تجاه المهمات التطوعية المتاحة، مع عرض المنافع التي سيجنيها المتطوع من خلال خدمته، وعرض هيكلية مجموعات العمل، وذلك يعزز من إحساس المتطوع بالمسؤولية؛ مما يساعده على نسج العلاقات الودية مع فريق العمل⁽¹⁾.

ويتم ذلك العمل من خلال مجموعة من الأنشطة الإدارية المتعلقة بالتوجيه، وهي تمثل العناصر الأساسية لهذه الوظيفة، وهذه الأنشطة هي القيادة والاتصالات والتحفيز، فالمدیر في أي موقع يُقر استخدام نمط قيادة معين بعد تحليل ودراسة الخصائص المختلفة لمجموعات العمل (الرسمية وغير الرسمية)، والذي يجب أن يؤدي إلى حفز وتشجيع الأفراد بطريق فعالة، ويساعد ذلك على تفاعلهم بشكل موضوعي، هذا مع الإشارة إلى أن القيادة والحفز تتم من خلال قنوات اتصال ملائمة للاتصال بأفراد التنظيم؛ للتعرف على رغباتهم واتجاهاتهم ومشاكلهم، والتي هي أساس العمل الإداري المتعلق بالأفراد⁽²⁾.

ولذلك نجد أن عملية التوجيه لإدارة العمل التطوعي في الجامعة تتطلب ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

(1) Waxman, Lisa K. et al (2008): Voluntary Flammability Regulations for Residential Upholstered Furniture, Journal of Family and Consumer Sciences, V100 N4, p34

(2) صديق محمد عفيفي (2003): إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 263.

1. القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل التطوعي الجامعي.
2. الاتصال الفعال على كل المستويات المختلفة لمجموعات العمل التطوعي.
3. التحفيز وإثارة الدافعية للمشاركة في برامج العمل التطوعي في الجامعة.

ومن خلال تلك العناصر الثلاثة؛ يعمل التوجيه على توحيد جهود المتطوعين والعاملين في برامج التطوع في الجامعة بما يخدم الأهداف التنظيمية والغايات المخطط لها، ويأتي متطلب قيادة العمل التطوعي على رأس تلك العناصر الثلاثة، حيث يتوقف نجاح عملية التوجيه على نجاح القائد (المدير) في اختيار أساليب مختلفة من القيادة، وأنواع متنوعة من الاتصال، وأساليب من التحفيز الفاعلة لتحقيق قدر كاف من الفهم المتبادل لمنظومة العمل التطوعي الإدارية في الجامعة، وكذلك لرفع الروح المعنوية من أجل تحقيق الانسجام بين أهداف المتطوعين كأفراد، وأهداف العمل التطوعي كمنظومة إدارية، يتوقف نجاحها بدرجة كبيرة على نُظم قيادتها وتوجيهها.

1 - قيادة العمل التطوعي في الجامعة:

تتباين الرؤى حول مفهوم القيادة في الفكر الإداري المعاصر، ويرجع ذلك إلى أنه مفهوم تتحكم فيه عدد من العوامل المتغيرة كالمكان والزمان والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية في المجتمع، حيث يمكن تعريف القيادة بأنها: «القدرة على معاملة الطبيعة البشرية والتأثير في السلوك البشري لتوجيه الأفراد نحو هدف مشترك، بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم»⁽¹⁾، كما ينظر إليها البعض على أنها عملية تنتج من خلال التفاعل الذي يحدث ما بين القائد وأتباعه، «العملية التي يؤثر بها الفرد على الآخرين، ويحثهم، ويثير دافعيتهم، ويوجه أنشطتهم؛ لتحقيق أهداف المجموعة»⁽²⁾، فهي عملية تهدف إلى التأثير في الآخرين وحفزهم لإنجاز أعلى أداء يحقق الأهداف المخطط لها، لذلك تعد القيادة هي العنصر الأساسي لعملية التوجيه.

وفي العصر الحالي أصبحت كفاءة القيادة في الجامعات ضرورة مُلحة؛ حيث تحتاج القيادات الجامعية أن تتمتع بمهارات إدارية وفنية رفيعة المستوى بصفه عامة ومعلومة للجميع، كما أن هناك مهارات أخرى تعدُّ ضرورية وأساسية للقيادة الجامعية بصفة خاصة، ويوضح «Luthans» هذه المهارات كما يلي⁽³⁾:

(1) أحمد زكي بدوي (1994): معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة، ط (2)، ص 266.

(2) Gareth R. Jones & Jennifer M. George (2003): Contemporary Management, 3rd Ed., M.C Graw - Hill, New York , p 443.

(3) Fred Luthans (1998): Organizational Behavior, 8th Ed, Mc Graw-Hill, New York, p 429

- **مهارات التواصل:** فالقائد الناجح يجب أن يكون قادرًا على التواصل الفعال سواء كان ذلك شفويًا أو كتابيًا، وكذلك بالإشارات والإيماءات.
 - **مهارات تنمية الموارد البشرية:** يجب أن يتمتع القائد بهذه المهارة، والتي تتضح من خلال قدرته على تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، وتوفير بيئة مناسبة للتعليم، وتحديد أساليب نقل المعلومات والخبرات في هذه البرامج، ومتابعة التغذية الراجعة والنتائج.
 - **مهارات الإبداع:** ويظهر إبداع القائد من خلال قدرته على حل المشكلات، ومحاولة الإبداع والتجديد المستمر في العمل، وليس هذا فحسب، بل أيضًا بالقدرة على خلق مناخ جيد يشجع على هذا الإبداع.
 - **الوعي الثقافي:** وتشير هذه المهارة إلى الحاجة المستمرة لتعلم المعلومات والمهارات الحديثة في هذا العصر الذي يتسم بالتطور السريع والتغيرات الجذرية والتنافسية العالمية.
- ويجد كثير من قيادات العمل التطوعي صعوبة في التعامل مع المتطوعين بدعوى ضعف الالتزام لإنجاز العمل، وهو خطأ جسيم؛ لأن الدافع الذي أقبل من خلاله المتطوع على التطوع أسمى، وهو محقق للإنجاز إذا ما أُحسن استثماره وتوظيفه، كون العامل البشري هو المصدر الأهم في أي جهود تطوعية، علماً أن إدارة وتوجيه العمل التطوعي تتطلب عدداً من المهارات في القيادة الجامعية علاوة إلى ما تم ذكره من مهارات، وتمثل المهارات المطلوبة في القيادة لأي برنامج تطوعي في الآتي⁽¹⁾:
- **مهارات ذهنية:** وتتعلق بالقدرة على التفكير المنطقي المنظم، واستيعاب المعلومات وتحليلها، والاستخلاص الجيد لمضمونها، حيث يعتمد على مجموعة من المهارات الذهنية المترابطة.
 - **مهارات اجتماعية:** وتتعلق بالقدرة على التواصل الفعال القائم على دقة الإنصات ووضوح التعبير، والقدرة على تفهم عال للأخرين.
 - **مهارات فنية:** تتعلق بنوع العمل، والنشاط الذي يتم في البرنامج التطوعي، سواء كان تربويًا أو صحيًا أو اجتماعيًا، بحيث يكون القائم بالقيادة على دراية كافية بتفاصيل وتقنيات العمل بمختلف مراحله.
- لذا لابد من التدقيق الجيد لمن يقوم بالقيادة - باختلاف مستوياتها- في البرامج أو الأنشطة التطوعية، وفق أطر موضوعية، بهدف الإنجاز بكل المقاييس، والارتقاء

(1) محمد سيد خليل (2001): الإدارة الفعالة للمنظمات الأهلية التطوعية، مرجع سابق، ص 10، 11.

بالمهارات الذاتية المحققة لتلك الأهداف، وذلك من خلال تقييم مهاراته الشخصية، وتنظيرها بما هو مطلوب من مهارات لتحقيق الأهداف، ومن ثم تحديد المستوى المطلوب من المهارات، والطريقة المناسبة لتحقيق هذا المستوى.

فمن المهم أن تكون قيادات برامج العمل التطوعي في الجامعة قادرة على التفكير الطموح، واتباع أساليب مناسبة للقيادة، واقتحام المجالات المجهولة بشجاعة، واتخاذ قرارات حكيمة، والمصارحة، والتحدث بحرية، والعمل بجدية، حيث إن نوع القيادة المطلوب يجب أن تتصف بالعقلانية والمنطقية من حيث تبنيتها رؤى ملائمة للموقف، تتصف بما يلي⁽¹⁾:

- التفكير العميق والإبداعي.
 - اتخاذ قرارات حكيمة.
 - التفاعل مع الآخرين بإيجابية.
 - المثابرة فيما يتم مواجهته من صعاب، والتغلب عليها.
- لذلك تحتاج مهام القيادة في المجال التطوعي إلى سمات شخصية محددة، ومهارات ومعارف؛ كونها عناصر حيوية في دور مدير البرنامج التطوعي، فيجب تحليل تلك السمات والمهارات التي يتم إتقانها وتنميتها، وتلك التي تتطلب تطويراً أكثر، والعمل على الارتقاء بها، وذلك في ضوء عدد من المؤشرات التي يمكن إيجازها فيما يلي:
- ضمان ملاءمة الدور الذي تؤديه، ومسئوليات العمل، وواجبات وظيفته.
 - تحديد القدرات الإدراكية والمعرفية، والمهارات والمواصفات الشخصية المطلوبة.
 - التأكد من التزامه بالعمل، وإيجاد الوقت الكافي لإنجازه.
 - وضع خطة وتنفيذها، لتحقيق أعلى معدلات أدائه الشخصي، وتحقيق نتائج مهمة.
 - الاستفادة من الخبرات المتاحة في شبكات الدعم الموجودة.

ونجد فيما تقدم مؤشرات وعوامل تساعد من يقوم بعملية قيادة وتوجيه برامج العمل التطوعي في الجامعة بتحقيق أعلى معدلات الأداء، والتي تنعكس بدورها على تحقيق الأهداف المخطط لها، ونجاح تلك الخطط بالقدر المأمول، ومن ثم تكون محفزة للاستمرار بعقد المزيد من تلك البرامج التطوعية في الجامعة.

(1) Boyd, Barry L (2003): Competencies for Leaders of Volunteers During the Next Decade: A National Delphi Study, Paper presented at Frontiers of Leadership: People, Places & Programs the Association of Leadership Educators International Conference Anchorage, AK, July 16-19.

2. الاتصال الفعال للعمل التطوعي في الجامعة:

في ضوء المتغيرات والتحديات التي يعيشها العالم المعاصر، والتي شملت جميع مجالات الحياة، وخاصة مجال الاتصال الإداري؛ أدت هذه المتغيرات المعاصرة إلى تغيير مفهوم الاتصال ومجاليه، وجعلته مطابقاً أكثر لمفهوم الإدارة الحديثة⁽¹⁾، فالعصر الحالي يتميز بأن الاتصال أصبح علمًا له نظمه وقوانينه، وأن الاتصال يُشكل العنصر المشترك في جميع العمليات الإدارية، حيث يمكن من خلاله تبادل المعلومات والحقائق والانفعالات، وهو الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف القيادة الإدارية الأساسية⁽²⁾.

ويعرف الاتصال بأنه: "تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص، - سواء عن قصد منه أو غير قصد - على مدركات شخص آخر أو الآخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة بأشكال وطرق رمزية"⁽³⁾، كما يعرف: «بأنه نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية، بين المديرين والموظفين والمشرفين، أي هي شبكة ربط تربط كل التنظيم»⁽⁴⁾، فالالاتصال -كعملية- يستخدم لنقل وتبادل المعلومات والأفكار من شخص إلى آخر أو عدة أشخاص، يتضمن مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل؛ تكفل إرسال الرسالة بطريقة واضحة ومفهومة للجميع؛ لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه، تتسق مع الأهداف التخطيطية والتنظيمية وجميع عمليات الإدارة.

لذلك تسعى الإدارة الجامعية على تدعيم قدراتها الإدارية باستخدامها طرق وإجراءات ووسائل حديثة تحقق اتصالاً فعالاً مع جميع مفرداتها؛ نظراً لما يمثله الاتصال من أهمية، حيث يقوم على تحقيق عدد من الأهداف تتمثل في⁽⁵⁾:

- نقل المعلومات والأسس والقواعد المعمول بها من شخص لآخر بشكل تعاوني.
- توحيد اتجاه العاملين في الإدارة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.
- تطوير معلومات وأفكار العاملين؛ مما يساعد على تعديل اتجاهاتهم إلى ما فيه صالح العملية التربوية.
- العمل على إيجاد روح معنوية عالية لدى العاملين، إلى جانب تنمية أبعاد الاتفاق والتعاون البناء فيما بينهم.

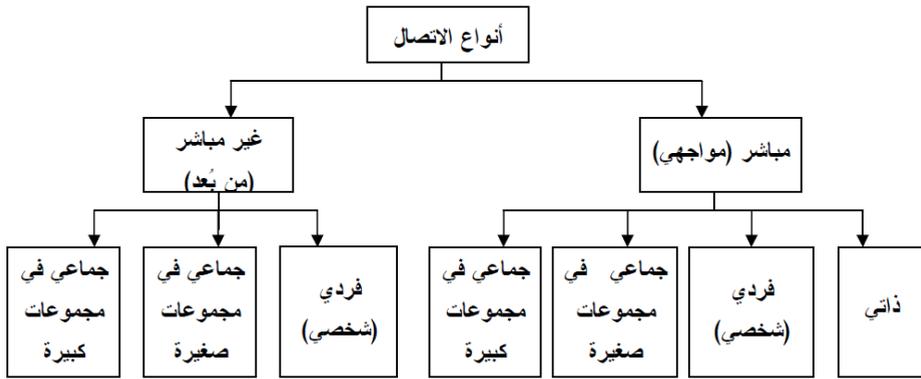
(1) محمد يسري إبراهيم (1999): الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص68.
(2) محمد الفاضل وآخرون (2006): الاتصالات الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، ص17.

(3) حسن محمد إبراهيم، محمد حسنين العجمي (2007): الإدارة التربوية، دار المسيرة، عمان، ص269.
(4) عبد الغفار حنفي (2002): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص128.
(5) عبد العزيز عطا الله المعاينة (2007): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، عمان، دار الحامد، ص146.

وبالنظر إلى العمل التطوعي في الجامعة؛ نجد أنه يقوم على عملية الاتصال، كونه نشاطاً اجتماعياً إنسانياً يدعم رؤية الجامعات ورسالتها في الارتقاء بخصائص طلابها المعرفية والمهارية والوجدانية، فكثير من منتسبي البرامج التطوعية؛ تتمثل دوافعهم في تنمية مهارات الاتصال والتواصل الفعال، وتكوين علاقات إيجابية بين المجموعات الإنسانية والإحساس بالآخرين، وهو ما تتطلبه تلك المرحلة السنّية، حيث إن الجهود التطوعية الطلابية تعمل على تمكين الشباب الجامعي من القدرة على التواصل، وتكوين الصداقات، وامتلاك مهارات العقل المتفتح التي لم تكن واضحة لدى الطلاب؛ لعدم تراكم الخبرات الداعمة لذلك، فكلما زادت خبرة الطالب الجامعي في أنشطة برامج العمل التطوعي؛ امتلك مهارات اتصال وتواصل فعالة مع الآخرين، وبالتالي تتحسن علاقته الاجتماعية.

وهذا يؤكد أن عملية الاتصال والتواصل في الجهود والبرامج التطوعية في الجامعة تنطوي على أهداف تربوية وتعليمية بالمقام الأول، فبالرغم من تعدد صور وأنواع الاتصال؛ إلا أننا نجد في العمل التطوعي في الجامعات يتوافق مع أنواع عملية الاتصال والتواصل التربوي، والتي تتمثل في التصنيف الآتي⁽¹⁾:

شكل (3) أنواع عملية الاتصال والتواصل التربوي



• **الاتصال المباشر:** ويتم بشكل مباشر بين مصدر الرسالة ومستقبلها وجهًا لوجه، ومن أنواعه:

أ. **الاتصال الذاتي:** ويتم بين الفرد ونفسه، فيكون هو المصدر والمستقبل في آن واحد، ويتمثل في العمليات العقلية والنفسية التي تحدث داخل الفرد عندما يتفاعل بمفرده مع الرسالة لبناء تعلمه بنفسه، واتخاذ القرارات الخاصة به.

(1) محمد عطية خميس (2003): منتجات تكنولوجيا التعليم، دار الكلمة، القاهرة، ط (1)، ص32-33.

ب. **الاتصال الفردي المباشر:** ويحدث وجهًا لوجه بين فردين، أو بين فرد وعدد محدود لا يزيد عن خمسة، ويعد هذا النوع أرقى أنواع الاتصال في تحقيقه للأهداف المنشودة؛ لأنه يسمح بمعرفة رد فعل الرسالة، وتعديلها، وتزويده بالتغذية الراجعة المناسبة.

ج. **الاتصال الجماعي المباشر في مجموعات صغيرة:** ويحدث وجهًا لوجه بين فرد ومجموعة صغيرة من المعلمين يتراوح عددهم بين (5-15) فردًا، ويأتي في المرتبة الثانية بعد الفردي من حيث الفاعلية.

د. **الاتصال الجماعي المباشر في مجموعات كبيرة:** ويحدث وجهًا لوجه بين فرد ومجموعة كبيرة من الأفراد، يتحدد عددهم بسعة المكان، تبدأ من (30) فردًا، وقد تصل إلى العشرات كما هو الحال في المحاضرات الجامعية، ونظرًا لكثرة العدد؛ فإنه يصعب ملاحظة كل فرد لمعرفة تأثير الرسالة عليه، وتزويده بالتغذية الراجعة المناسبة، لذلك يعد هذا النوع أقل أنواع الاتصال المباشر فاعلية.

• **الاتصال غير المباشر:** وهو اتصال يحدث بين مُصدر ومستقبل، أو مجموعة مستقبلين من بُعد، دون حدوث لقاء مباشر بينهم وجهًا لوجه، ومن أنواعه:

أ. **الاتصال الفردي غير المباشر:** ويحدث بين مُصدر وفرد من بُعد، دون حدوث لقاء مباشر بينهما، كما هو الحال في البريد الإلكتروني، وقد يكون مصدر الرسالة فردًا أو برنامجًا، ورغم وجود تفاعل بين المصدر والمستقبل؛ إلا إنه تفاعل غير مباشر، ولا يصل إلى مستوى التفاعل الشخصي في الاتصال الفردي المباشر.

ب. **الاتصال الجماعي غير المباشر في مجموعات صغيرة:** ويحدث بين مُصدر ومجموعة صغيرة من الأفراد، سواء أكانوا في مكان واحد، أم في نقاط متعددة متباعدة، أم بين أفراد المجموعة بعضهم لبعض، كما هو الحال في المؤتمرات السمعية ومؤتمرات Video Conferencing. حيث تتم العلاقة بين أفراد المجموعة بطريقة تشاركية.

ج. **الاتصال الجماعي غير المباشر في مجموعات كبيرة:** ويحدث بين مُصدر ومجموعة كبيرة من الأفراد عن بُعد، وقد يكون عددها محدودًا، كما هو الحال في استخدام الدائرة التلفزيونية المغلقة CCTV، وقد يصل إلى جميع أفراد الفئة المستهدفة، كما هو الحال في الإذاعة والتلفزيون أو مؤتمرات الأنترنت، ولذلك يسمى هذا النوع "الاتصال الجماهيري Mass Communication"، وتكون فيه درجة التفاعلية محدودة، لذلك يعد هذا النوع أضعف درجات الاتصال.

ويلزم لتحقيق تلك الأنواع عدة وسائل عند تنفيذ البرامج التطوعية في الجامعات، فبالرغم من أن التقدم العلمي التكنولوجي أضاف الكثير إلى وسائل الاتصال والتواصل بشكل عام؛ إلا إن البرامج التطوعية الجامعية يلزمها عدد من وسائل الاتصال والتواصل بشكل خاص لتعدد الفئات والمجتمعات التي تتعامل معها تلك البرامج التطوعية، واستهدافها جمهوراً متباين الرؤى والثقافات؛ لذا لزم التنويع في وسائل الاتصال المستخدمة، حتى تتمكن تلك البرامج من تحقيق أهدافها، ومن تلك الوسائل: «المؤتمرات الصحفية، والمقابلات أو الظهور في الإعلام، والبيانات والصحف والمنشورات المخصصة لأعضاء، والتقارير السنوية، والتقارير الخاصة والملخصات، وسجلات المعلومات أو المستندات الصحفية، والأيام المفتوحة للعموم والحفلات، والمعارض والعروض السمعية البصرية لجذب المتطوعين، ولوحات الإعلانات والمنشورات المحلية»⁽¹⁾. حيث تعمل تلك الوسائل على تحقيق أهداف برامج العمل التطوعي في الجامعات، ويمكن لنشاط الاتصال أن يقوم بما يلي:

- زيادة القدرات الاتصالية التفاعلية للمنخرطين في البرامج التطوعية الجامعية.
- دعم عمليات برامج العمل التطوعي في الجامعة وتفعيلها.
- تكوين حلقات عمل وتواصل مع المختصين في مجال العمل التطوعي في الجامعات ونظرائهم في مؤسسات المجتمع المدني والمحلي.

يُعد الاتصال في العمل التطوعي في الجامعات نوعاً من النشاط الإنساني الذي يحدث باستمرار، فلا يمكن أن ينشأ التفاعل الاجتماعي -الذي هو البوابة الرئيسية لإنجاح أي جهود أو برامج تطوعية في الجامعة- دون وجود الاتصال، فهو العنصر المهم في العمليات الإدارية والتنظيمية للعمل التطوعي في الجامعات، حيث إن الهدف الأساسي من العملية الاتصالية هو المساعدة على تحسين المهارات والقدرات الاتصالية التي تدعم برامج العمل التطوعي في الجامعات، ومن ثم ضمان نجاح تلك الجهود التطوعية بما يتفق مع رؤية ورسالة الجامعة.

3. التحفيز وإثارة الدافعية للعمل التطوعي في الجامعة:

تشغل قضية حفز الأفراد وأثره على أداء العمل الكثير من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في المجالات الحياتية المتعددة، وكانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، وخلال تلك الفترة

(1) Samir M. El-Gazza, et al (2008): An Examination of the Determinants and Contents of Corporate Voluntary Disclosure of Management's Responsibilities for Financial Reporting, Journal of Accounting, Auditing & Finance, January, Vol. 23,1, p 95

تطورت مجالات البحث، وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد، حيث بدأت الأفكار بترغيب الإنسان في العمل، وحثه على الارتفاع بمستوى أدائه، ثم بدأت تتبلور أشكال الأفكار بصورة أكثر تحديداً ووضوحاً في صورة نظريات للحوافز، ومما لاشك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة، وأساليب فنية، وأمكاراً تركز على تأملات فكرية راسخة، وفروض علمية لاقت نتائجها نجاحاً باهراً، إلا إن ما يعيننا هنا هو موضوع الحوافز في ميدان الإدارة التطوعية الجامعية.

إن النقطة الأساسية التي يستند عليها موضوع الحوافز في ميدان الإدارة وعلم النفس على السواء هو الفرق الحادث بين الطاقة الكامنة لدى الفرد ومقدار ما يُستغل منها، ومعنى هذا أن الإنسان عادة ما يستطيع أن يفعل أكثر مما يقوم به فعلاً؛ لأنه يميل دائماً إلى أن يبذل مجهوداً أقل مما يتوافر لديه، ومن هنا يتحقق الفهم لسر اهتمام رجال الإدارة بزيادة مستوى الأداء لدى الأفراد، وزيادة معدلات إنتاجهم، واستخدام الحوافز كوسائل فعالة في هذا السبيل⁽¹⁾، وهو ما تعمل عليه الإدارة الجامعية الحديثة التي تسعى إلى إطلاق الطاقات الكامنة الإبداعية لدى العاملين لديها، وذلك من خلال توفير متطلبين رئيسيين هما: «مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، ووجود حوافز للأداء الجيد، ومراعاة احتياجات العاملين في الجامعة»⁽²⁾.

وتتمثل أهمية التحفيز -كأحد أنشطة عملية التوجيه في الجامعات- فيما يلي⁽³⁾:

- الإسهام في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين، وتنسيق أولوياتها.
- الإسهام في التحكم بسلوك العاملين؛ بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه، وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين الجامعة والعاملين.
- الإسهام في إشباع الحاجات المتعددة للعاملين، ورفع روحهم المعنوية.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى الجامعة إلى وجودها بين العاملين.
- الإسهام في تعزيز العاملين لأهداف الجامعة أو سياساتها، وتعزيز قدراتهم وميولهم.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين؛ بما يضمن ازدهار الجامعة وتفوقها.

وفيما يتعلق بإدارة العمل التطوعي في الجامعات؛ نجد أن الشباب الجامعي يعاني من جملة مشاكل، من أبرزها مشكلة عدم وجود تشجيع أو تحفيز لهم على الانخراط في

(1) مريم محمد الشرقاوي (2006): الإدارة المدرسية، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ص 263.

(2) أحمد إبراهيم أحمد (2006): إدارة الفصل الفعال -قراءات من الإنترنت، مرجع سابق، ص 136.

(3) عساف عبد المعطي محمد (1999): السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، ص 86.

الأنشطة التطوعية⁽¹⁾، فحينما يستعد المتطوع ليخطو خطواته الأولى؛ يجد صعوبة في الانخراط بفاعلية في الأنشطة المقامة، لذلك لا بد من تزويده بالنصائح، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات المطلوبة من المتطوع، وتكليف المؤهلات، وإيجاد المهمة المناسبة للمتطوع بما يساعد على تسهيل اندماجه، ومساعدتهم على الشعور بالثقة، وتبديد المخاوف التي يشعر بها المتطوعون عند مباشرة مهمة معينة، ومن ثم تحفيزه على العمل⁽²⁾.

ففي ضوء الفهم الجيد للمتطوعين؛ يتم توزيع العمل بحسب قدرات المتطوع ورغباته، مع وضع دعائم العمل كفريق؛ بإعمال مبدأ المشاركة، وتكون الموازنة بين مصلحة البرنامج أو النشاط التطوعي، ومصلحة المتطوع هي ركيزة وضمان النجاح واستمراره، ويكون التحفيز فعالاً بمكافأة النشاط الجيد، وتصحيح الأخطاء أولاً بأول، من خلال التقييم الموضوعي القائم على معايير يعيها كل من له علاقة بالعمل وبشكل مسبق، ولا يكون محور الاهتمام مُنصب على العمل أو تحقيق المهمة فقط؛ بل يجب أن ينصب على الرعاية للمتطوعين بتقديم التوجيه والإرشاد والتحفيز الفعال، وإتاحة الفرصة لهم لثقل مهاراتهم بصورة دائمة ومستمرة⁽³⁾، لذا لا بد من توفير عدد من المحفزات التي تضمن إقبال الشباب الجامعي على البرامج والأنشطة التطوعية في الجامعة، وتمثل تلك المحفزات في الآتي⁽⁴⁾:

- الإعلان عن قبول متطوعين، والعمل على ترغيبهم في العمل التطوعي.
 - إشعار المتطوعين بفائدة الجهود التي يبذلونها.
 - توفير الفرصة للمتطوعين للقيام بالمسؤوليات التي يتوقعون القيام بها ويستشعرون مسؤولياتهم تجاهها.
 - الدعوة للتطوع عن طريق وسائل الإعلام المتاحة.
 - وضع المتطوع في المكان الذي يتناسب مع ميوله ورغباته وإمكاناته.
 - مساعدة المتطوعين على اكتساب خبرات ومهارات جديدة.
 - توفير مجموعة من الحوافز المعنوية والمادية للمتميزين من المتطوعين.
- وبالرغم من أهمية توفير مجموعة من الحوافز المعنوية والمادية؛ إلا إنها يجب ألا تتعارض مع جوهر عملية التطوع القائمة على مبدأ التطوعية دون مقابل، وذلك بالتركيز

(1) وزارة التضامن الاجتماعي (2014): اتجاهات الشباب الجامعي نحو العمل التطوعي، مصر، ص12.

(2) Ruth Hayes, Jacki Reason (2009): Voluntary but Not Amateur: A Guide to the Law for Voluntary Organisations and Community Groups, Jackie Reason inc. P 178.

(3) محمد سيد خليل (2001): الإدارة الفعالة للمنظمات الأهلية التطوعية، مرجع سابق، ص14.

(4) محمد بهجت كشك (1988): تنظيم المجتمع من المساعدة إلى الدفاع، دار المعرفة، الإسكندرية، ص237-238.

على أن تكون الأعمال التطوعية محفزة للمتطوعين ومرغبة لهم في المشاركة، وأن تكون متيسرة وسهلة يمكن القيام بها وتنفيذها؛ بأن تكون على شكل برامج ومشروعات وأسهم تشبع احتياجات المتطوعين حتى يتمكن المتطوع من القيام بها برغبة وكفاءة⁽¹⁾.

لذلك يتعين فيمن يقوم بعملية تحفيز طلاب الجامعة للاندماج في أنشطة وبرامج العمل التطوعي الجامعية؛ أن يمتلك مقومات ذلك الدور، وأن يكون لديه خبرات ميدانية متراكمة في العمل مع الشباب، لكي يحفز طلاب الجامعة للمشاركة في برامج العمل التطوعي، حيث يقوم بالأدوار الآتية⁽²⁾:

- **عضو الفريق:** للعمل على ضمان استثمار الطاقات الشبابية في العمل التطوعي.
- **الخبير:** الذي يقوم على إمداد الشباب الجامعي بالمعلومات والخبرات والحقائق المرتبطة بالتطوع.
- **ضابط الاتصال:** بحيث يقوم بفتح قنوات اتصال بين الجامعة والمؤسسات والهيئات القائمة على التطوع.
- **محدد الأهداف:** بحيث يستطيع وضع الأهداف التي تدعم وتشجع مشاركة طلاب الجامعة.
- **جامع ومحلل البيانات:** بحيث تكون لديه القدرة على تحديد وجمع البيانات اللازمة للبرامج والأنشطة التطوعية التي يمكن القيام بها، ومن ثم يضع الخطط لاستثمار قدرات ومهارات الشباب وتوظيفها.
- **المساعد والمحفز:** وذلك بمساعدة المتطوعين وتوجيههم عند القيام بالأعمال التطوعية.
- **معلم المهارات:** ويتحقق ذلك بتنظيم وعقد ورش عمل لتدريب الشباب الجامعي على المهارات المتعلقة بالعمل التطوعي.
- **الوسيط:** بحيث يكون حلقة الوصل بين الجامعة بكلياتها والأجهزة والمؤسسات القائمة على التطوع.

لذلك يجب على القائم بعملية التحفيز الاستعانة بما يلزم من أدوات لتحقيق الأهداف المرجوة من عملية تحفيز طلاب الجامعة للمشاركة في البرامج والأنشطة التطوعية من

(1) Joanna Pappas (2012): Managing Volunteering, Handbook: Leadership Strategies for Success, John Wiley & Sons, Inc., p87.

(2) سحر بهجت محمد (2012): واقع العمل التطوعي لدى طلاب الجامعات في ظل التغيرات المجتمعية - دراسة مطبقة على طلاب كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، مرجع سابق، ص3655:3748.

خلال عقد المقابلات لكل المعنيين والمستهدفين من تلك البرامج التطوعية، واستخدام وسائل الاتصال المباشرة وغير المباشرة، كالنشرات والمطويات، والوسائل السمعية والبصرية، وعقد الاجتماعات اللازمة لتنفيذ برامج وأنشطة التطوع ومتابعتها وتقويمها، من خلال عدد من المؤشرات والمعايير المتفق عليها مسبقاً أثناء عملية التخطيط لتلك البرامج والأنشطة التطوعية الجامعية.

ويتضح مما سبق أن إدارة العمل التطوعي في الجامعة تتطلب توجيهاً فعالاً يستوجب على من يقوم به استيعاباً تاماً لجميع الدوافع النفسية والاجتماعية المحفزة للتطوع لمشاركته في البرامج التطوعية الجامعية بفاعلية، ومن ثم طرق وأساليب المحافظة عليه من خلال قيادته قيادة رشيدة؛ باستخدام طرق وأساليب اتصال تتفق مع موقف وطبيعة الحدث، ومن المهم الاسترشاد بعدد من المؤشرات التي تدعم عملية توجيه برامج وأنشطة العمل التطوعي في الجامعة، يمكن تحديدها على النحو الآتي⁽¹⁾:

- الاهتمام بعوامل الجذب من تحفيز معنوي وتحفيز مادي رمزي، والتركيز على تنوع الأنشطة في كل مناحي الحياة.
- العمل على احتواء التحديات التي تحول دون المشاركة في الجهود التطوعية؛ وذلك من خلال معالجة المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية الإدارية بصفه خاصة.
- الأخذ بمبدأ التوجيه والتدريب للمتطوع قبل ممارسة العمل التطوعي؛ وذلك لضمان الفاعلية والنجاح للدور الذي يمكن أن يقوم به.
- إنشاء مراكز لتجميع الراغبين في العمل التطوعي، بحيث يكون من صميم اختصاصه توزيع المتطوعين للأماكن التي تتفق مع رغباتهم، بحيث يتحقق أكبر قدر من الإنجاز مع ضرورة استخدام الوسائل التقنية في تلك العملية.
- الاهتمام بتدريب قيادات شابه يمكن أن تضطلع بدورها في قيادة العمل التطوعي.

إن عملية التوجيه للبرامج والأنشطة التطوعية في الجامعة تقوم على إدراك قدرات ومهارات المتطوع ودوافعه واحتياجاته، والاستيعاب الكافي للحالات الانفعالية له، وخصائصه الشخصية، وكذلك الميول والاهتمامات التي تشكل اتجاهات المتطوع، خاصة فيما يتعلق بالبرنامج أو النشاط التطوعي، وفي ضوء هذا الفهم؛ يمكن تحديد الحوافز

(1) أحمد ابراهيم حمزة (2008): مؤشرات تخطيطية لتنشيط مشاركة المرأة في العمل التطوعي، المؤتمر العلمي الدولي الحادي والعشرون للخدمة الاجتماعية: الخدمة الاجتماعية والرعاية الإنسانية في مجتمع متغير، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، القاهرة، الفترة 12-13 مارس، 8/ 3770-3830.

الملائمة بحسب ما تم تشخيصه؛ بما يجعله متأهبًا لتحقيق المهام والأهداف الموضوعية والمخطط لها، على أن تتم عملية التشخيص بصورة دورية؛ نظرًا لاتساق ما تم ذكره بالدينامية والتغيير المستمر.

لذلك يمكن للإدارة الجامعية التي تتبنى برامج تطوعية أن تهتم بعملية التوجيه، بدءًا من التدقيق في اختيار قيادة مؤهلة لتلك المهام - بحسب طبيعة كل مهمة - سواء كانوا أعضاء هيئة تدريس، أو قيادات طلابية طبيعية، أو قيادات من أبناء المجتمع المحلي لهم القدرة على تكوين حلقة اتصال وثيقة مع كل الأطراف المعنية، ولها القدرة على التواصل الفعال معهم؛ سواء كانوا طلابًا أو عاملين من إدارات الجامعة المعنية - إدارة رعاية الشباب، أو إدارة قطاع خدمة المجتمع وشؤون البيئة، أو وحدات المجتمع الإدارية المستهدفة، التي من الممكن أن تسهم بفاعلية في الارتقاء بمستوى الأداء من خلال إمكاناتها المادية، أو مقوماتها البشرية من ذوي الخبرة والكفاءة، مع امتلاك تلك القيادات الخبرات العلمية والعملية لطرق وأساليب تحفيز تلك الفئات بما يتفق مع دوافع الإنجاز لديها.

رابعًا: رقابة العمل التطوعي في الجامعات:

الرقابة هي إحدى وظائف الإدارة الرئيسية، حيث تُعد بمثابة المرحلة النهائية من مراحل النشاط الإداري المستمر في دوائر الأعمال، والتي بموجبها تكتمل حلقات الدورة الإدارية في المنشأة لتبدأ نشاطها من جديد، فهي كعملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحددة، والسياسات المرسومة، والخطة الموضوعية، والأوامر، والتعليمات الموجهة، وخلافه مما سبق ذكره؛ إنما تُنفذ بدقة وعناية، كما تعني أن النتائج التي تحققت مطابقة لما هو متوقع⁽¹⁾، فهي الوظيفة الإدارية التي ترمي إلى تصحيح أداء الأعمال؛ للتأكد من أن التنفيذ الفعلي لها قد تم وفقًا لما هو مقرر من برامج وأهداف، فهي عملية مقارنة بين ما تم وما يجب أن يتم، ويتطلب ذلك العناصر الآتية⁽²⁾:

1. وضع المعايير التي سيتم بمقتضاها قياس الأداء الفعلي.
2. متابعة الأداء الفعلي وقياسه للوقوف على جوانب القصور به، والتفكير في سبيل معالجتها.
3. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.
4. تشخيص الانحرافات في الأداء، ودراسة أسبابها وعلاجها، ومتابعتها بما يضمن تماشي الأداء والنتائج مع الخطط الموضوعية.

(1) مريم محمد الشرقاوي (2006): الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص296.

(2) يوسف عبد المعطي مصطفى (2007): الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، مرجع سابق، ص9.

لذلك تلجأ الكثير من المؤسسات التي تعتمد على الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها ومنها مؤسسات التعليم الجامعي- إلى عملية الرقابة، لتقييم أدائها باستخدام معايير محددة سلفاً، واتخاذ القرارات الصحيحة في ضوء عملية التقييم، وذلك بهدف ضمان غايات الجامعة وأهدافها بأقصى درجة ممكنة من الكفايات والفعالية، ومعنى ذلك أن وظيفة التخطيط تسهل عملية الرقابة من خلال توفير الأسس التي تبني عليها عملية الرقابة، والتي تتمثل في حجم الإنجازات المخططة ووسائل ومعايير قياسها⁽¹⁾، فهي عملية معنية بمقارنة ما تم تنفيذه بالخطط الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية عندما ينحرف الأداء الفعلي⁽²⁾.

وبذلك يتضح أن الرقابة الجامعية عملية تتمكن من خلالها القيادة الجامعية من التأكد أن النشاطات الفعلية الممارسة تتماشى مع ما هو مخطط له، من خلال قياس وتقييم الأداء الفعلي؛ بهدف التأكيد من أن الخطة الموضوعية تنفذ بالطريقة الصحيحة، ومن ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها للوصول إلى الهدف التنظيمي.

فتُعد وظيفة الرقابة الجامعية أحد الجوانب المهمة للعمليات الإدارية، حيث تكتمل بوضع نظام رقابي فعال؛ يتضمن تحقيق مستوى مرضٍ من الأداء، وتتمثل أهمية الرقابة الجامعية في الأسباب الآتية⁽³⁾:

1. وجود فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الهدف، والخطط، والوقت الذي يتم فيه تنفيذها، وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافاً في الإنجاز عن الأداء المرغوب فيه، وهنا يظهر دور الرقابة في تحديد هذا الانحراف، واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه.

2. عادة ما تختلف أهداف الجامعة عن أهداف الأفراد العاملين داخلها، فالرقابة الفعالة تسعى إلى ضمان أن عمل الأفراد موجّه أساساً وفي المقام الأول نحو تحقيق أهداف الجامعة.

لذلك نجد أن عملية الرقابة تتأثر بعدة عوامل بيئية، سواء كانت داخلية أو خارجية، وتتعدد مستويات الرقابة في الجامعة، بحيث يمكن التفرقة بين ثلاثة مستويات في عملية الرقابة الجامعية⁽³⁾:

(1) سلامة عبدالعظيم حسين، هدى سعد السيد (2010): تحسين جودة العمليات الادارية بكليات التربية باستخدام منهجية ستة سيجما - دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص1031:1135.

(2) Richard Seel (2000): Culture and Complexity- New Insights on Organisational Change, Organizations & People Vol. 7, No. 2, p6.

(3) سلامة عبدالعظيم حسين، هدى سعد السيد (2010): مرجع سابق.

1. **الرقابة على مستوى الجامعة (الرقابة الداخلية):** يسعى هذا النوع من الرقابة إلى محاولة تقييم الأداء الكلي للجامعة أو أجزاء منها خلال فترة زمنية محددة.
 2. **الرقابة على مستوى العمليات:** ويقاس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في جميع الأنشطة داخل الجامعة، ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
 3. **الرقابة على مستوى الفرد (الرقابة أثناء الأداء):** ويختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الأفراد، والرقابة على سلوك ونتائج أعمالهم. ولتحقيق فاعلية وجودة الرقابة الجامعية؛ نجد أنها تتمثل في عدد من النقاط هي⁽¹⁾:
 1. **الترابط مع التخطيط واتخاذ القرار:** حيث لا يمكن ممارسة الرقابة بدون خطط، وكلما زاد وضوح الخطة ودقتها؛ كلما زادت فاعلية الرقابة.
 2. **الترابط مع التنظيم:** فلا بد من تحديد التقسيمات والمجالات التي وقع فيها الانحراف عن الخطط وتحتاج إلى تصحيح، وما لم تكن المسؤوليات محددة في الهيكل التنظيمي؛ فإنه لا يمكن تحديد التقسيمات المسؤولة عن الانحرافات ومحاستها وتوجيهها.
 3. **الوضوح:** يجب أن تكون منظومة الرقابة في الجامعة سهلة الفهم، وواضحة من قبل الذين يطبقونها، وممن تنطبق عليهم، وفي حالة وجود وسائل معقدة؛ فلا بد من شرحها وتوضيحها للأفراد المعنيين داخل الجامعة.
 4. **مرونة منظومة الرقابة الجامعية:** لكي تبقى ذات فاعلية في مواجهة الخطط والمتغيرات والظروف غير المتوقعة، أو حالات الإخفاق التي لابد للمنظومة الجامعية أن تنتبه إليها قبل وقوعها.
- وبالنظر لأهمية عملية الرقابة في إدارة العمل التطوعي في الجامعة؛ نجد أن رقابة العمل التطوعي من وجهة النظر الإدارية معنية بالمراجعة المستمرة والدورية لما يتم تنفيذه من برامج تطوعية أو مشاريع، ثم مطابقتها بما هو مستهدف، حيث تظهر أوجه المطابقة الكاملة أو أوجه القصور وعدم التطبيق الأمثل، وتشتمل رقابة الأداء على معايير تكشف عن حسن توظيف الموارد المادية والبشرية لإظهار مدى الكفاءة والفعالية، كما أنها تُشرك المستفيدين في عملية التقييم⁽²⁾. فالرقابة في إدارة العمل التطوعي في الجامعات تعمل على تحقيق الأهداف الآتية⁽³⁾:

(1) المرجع سابق.

(2) Tang, R. (2006): What resources are needed for volunteerism? A life course perspective. Journal of Applied Gerontology, Vol.25, No. 4, P 375.

(3) Kelly, Andrew P.; Alderman, Chad (2013): How Higher Education's Voluntary Accountability Systems Miss the Mark. Education Outlook, American Enterprise Institute for Public Policy Research, Washington. Available on <https://bit.ly/2WKbD1d> on 28/ 8/ 2016

1. **الشفافية:** تعني الإفصاح والمكاشفة، وتوفير كل المعلومات والبيانات، وضمان تدفقها بين الأطراف، وعدم حجبها عن الرأي العام أو المجتمع.
2. **المساءلة والمحاسبة:** تعني المساءلة لإقرار حق الرأي العام أو المجتمع في مساءلة الجامعة إزاء أي موقف أو تصرف يتضمن شبهة الإخلال بالمسئولية أو المساس بالأخلاقيات، وتعني المحاسبة: عملية التزام الشخص بما ورد في لائحة وقواعد البرنامج التطوعي، وقد يصل ذلك إلى تطبيق جزاء عليه.
3. **تجنب تضارب المصالح:** وهي سياسة تضمن عدم تحقيق منفعة شخصية، أو توظيف جهود البرامج التطوعية في إطار مخالف لما هو محدد له.
4. **المصداقية والثقة:** فيما يقدم من جهود تطوعية للمجتمع؛ بما ينعكس إيجابياً على تلك البرامج، وتحقيق احترام للمتطوعين لما يقدموه من جهود من قبل الرأي العام أو المجتمع.

وتخدم رقابة البرامج التطوعية غرضين رئيسيين متكاملين هما: التقييم وتحديد المسئولية، حيث يركز التقييم على المهمات والأداء الإداري؛ بينما نجد أن المسئولية تركز على الجوانب السلوكية؛ بهدف تحديد المسؤولين عن الانحراف، واتخاذ الإجراءات التي تحددها اللوائح المنظمة بحقهم؛ فيتضح من ذلك أن أهداف رقابة البرامج التطوعية تنطوي على عدد من الأهداف التي يمكن تحديدها فيما يلي⁽¹⁾:

1. **أهداف سياسية:** وتتمثل في احترام رؤية ورسالة الجهة المنفذة، وعدم تجاوز الأولويات والمخصصات التي تم تحديدها لتنفيذ المشاريع والخدمات العامة.
2. **أهداف اقتصادية:** وتتمثل في كفاءة استخدام الموارد المادية، والتأكد من استثمارها في أفضل الأوجه التي تحقق أهداف الجهة المنفذة.
3. **أهداف قانونية:** وتتمثل في التأكد من مطابقة ما يتم من عمليات وفقاً للأنظمة والقوانين والتعليمات والسياسات والأصول المتبعة، وتركز الرقابة القانونية على مبدأ المسئولية والمحاسبة، وتحديد المسؤولين عن الانحرافات، والتوصية بالإجراءات الوقائية والتصحيحية.
4. **أهداف اجتماعية:** تتمثل في منع ومحاربة الفساد الاجتماعي في العمل التطوعي بمختلف صوره وأنواعه؛ مثل: الإهمال والتقصير.

(1) Mark A. Hager, et al (2004): Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers. The Urban Institute, USA, p 19-20.

5. **أهداف إدارية وتنظيمية:** وتحتوي على مجموعة من الأمور التي من شأنها الحد من كفاءة وفعالية البرامج والأنشطة التطوعية، وتشمل الأهداف الإدارية والتنظيمية الجوانب الآتية⁽¹⁾:

أ. الرقابة تساعد على تحسين عملية التخطيط وزيادة فعاليتها في مواجهة المستقبل.

ب. الرقابة تساعد على توحيد وتوجيه الجهود لإنجاز الأغراض والأهداف المحددة بكفاءة وفعالية.

ج. تساعد الرقابة على اتخاذ القرارات المناسبة من خلال المعلومات الراجعة التي يكشف عنها التنفيذ والواقع العملي، وبالتالي تطوير قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة.

د. تساعد على تقييم الوضع المالي والاقتصادي، وكذلك تقييم أداء العاملين لأغراض الحوافز والتدريب.

ولكي يتمكن النظام الرقابي في العمل التطوعي في الجامعة من تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية؛ ينبغي أن يتوفر فيه مجموعة من المقومات الأساسية، حيث تتمثل مقومات النظام الرقابي الفعال لأي برنامج عمل تطوعي في الآتي⁽²⁾:

1. **الهيكل التنظيمي:** ويقصد به مجموعة الوسائل والإجراءات الرقابية التي تحكم علاقة الوحدة الإدارية للعمل التطوعي بالجهة الرقابية؛ بهدف توفير الرقابة اللازمة على تلك الوحدات.

2. **وجود نظام محاسبي سليم:** لتحقيق العديد من الأهداف، من ضمنها تقديم البيانات اللازمة عن جميع المعاملات؛ لتمكين الجهة الرقابية من القيام بمهامها، وتطبيق الرقابة الفعالة على الوجه الأمثل.

3. **الحياد والاستقلالية:** وتعني ممارسة الجهة الرقابية لصلاحياتها وواجباتها بحرية تامة، وبدون التعرض لأي ضغوط، أما الحياد فيتمثل في عدم انحياز المراقب أثناء تأدية عمله الرقابي.

إن الغاية الأساسية لعملية رقابة البرامج والجهود التطوعية في الجامعة هي تقويم الأداء، وذلك بقياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير أو الخطط الموضوعية والنتائج

(1) Ibid, P 24.

(2) Tracy D. Connors (2011): The Volunteer Management Handbook: Leadership Strategies for Success, TIMS INC. USA, P89.

المرغوبة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأوضاع القائمة، والاستفادة منها في تقديم تغذية راجعة في عمليات التخطيط والتنظيم المستقبلية للبرامج والأنشطة التطوعية في الجامعة، لذلك يلزمها انتهاج نفس إجراءات ومنهجية وخطوات عملية الرقابة الجامعية، حيث تتم عملية الرقابة في الجامعة من خلال الخطوات الآتية⁽¹⁾:

1. **تحديد معايير الأداء:** أول خطوة في العملية الرقابية هي وضع الخطط في المجالات الوظيفية المختلفة، ولكن هذه الخطط تختلف فيما بينها في درجة التفاصيل اللازمة ودرجة تعقدها بما لا يمكن للقيادة الجامعية من ملاحظة كل شيء في الخطة، وبالتالي تصبح الحاجة إلى تحديد معايير محددة للأداء أمراً ضرورياً، وتعتبر هذه المعايير بمثابة نقاط أو أوجه تركيز يتم اختيارها للتدليل على إنجاز الخطة، حيث إن قياس الأداء عن طريقها يعطي القيادة الجامعية دلائل محددة عن مدى الرقي في الأداء.

2. **قياس الأداء:** وهي الخطوة الثانية في العملية الرقابية في ضوء المعايير والأنماط الموضوعية سلفاً، وتعتمد سهولة أو صعوبة قياس الأداء على مدى الكفاءة في وضع معايير يمكن تنفيذها بسهولة، فكلما كانت معايير الأداء مناسبة وكانت الوسائل متاحة لتحديد ماذا يفعل الأفراد؛ كلما سهلت عملية القياس.

3. **تصحيح الانحرافات:** لا تكتمل العملية الرقابية إلا إذا تم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات، فمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط؛ يمكن من رصد الانحرافات، وبالتالي محاولة تصحيحها.

يتضح من ذلك أن عملية رقابة العمل التطوعي في الجامعة لا بد وأن تركز على تحديد معايير للأداء، حيث تُعد المعايير مرتكزاً أساسياً لعملية الرقابة لبرامج وأنشطة العمل التطوعي الجامعية؛ كونها عملية تحتاج إلى تقويم مستمر للعناصر التي تعكس ملاءمة التصميم والمواصفات للتطبيقات المطلوبة، ومقارنة العمل بين الأداء الفعلي والأداء المعياري، لذا يجب على إدارات العمل التطوعي المعنية في الجامعة تحليل الغايات والأهداف وفقاً لما ورد بالخطط الاستراتيجية لبرامج العمل التطوعي لديها، وتحويلها إلى معايير أداء، ونقاط مرجعية، ومؤشرات أداء، وممارسات تصف الأداء الفعلي الذي ينبغي أن تؤديه تلك البرامج التطوعية، وتحديد مستويات ذلك الأداء بشكل واقعي يتم في ضوءه تقدير مختلف مستويات الأداء، على أن يتم ذلك في ضوء بعض معايير ومؤشرات المنظمات التطوعية التي تقوم أنشطتها وجهودها التطوعية على أسس الإدارة الاستراتيجية.

(1) محمد فريد الصحن (2002): مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 351.

تُعد عملية الرقابة المستمرة للبرامج التطوعية عملية مهمة؛ لأنها جزء من عملية إثبات وتحديد وإقرار نقاط القوة وإنجازات كافة الأطراف المعنية، حيث تسمح بإجراء التغييرات باستمرار، والتأقلم مع متطلبات العمل، وإذا ما تمت على نحو جيد وفعال؛ فسوف يؤدي ذلك إلى النجاح والنمو المستقبلي⁽¹⁾، لذلك نجد أن كثيرًا من المنظمات التطوعية -على جميع المستويات- تقوم بعملية الرقابة على عملياتها الإدارية التطوعية في ضوء المعايير الدولية، وتتضمن ما يلي⁽²⁾:

1. **نظام إدارة تطوعية جيدة:** وتتضمن معايير: (وضع السياسة العامة، إدارة سياسات المنظومة وإجراءات التشغيل، معايير المسؤولية الإدارية، نظام إدارة السلطة والمسؤولية، المسؤوليات الاجتماعية واستعراض إدارة الموارد، التعيين والاختيار والتوجيه، السياسة والتخطيط، إجراءات الاختيار، توجيه المتطوعين، تحديد أساليب الاتصال بين الأفراد والمستويات الإدارية المختلفة).

2. **معايير مشاركة المتطوعين:** وتتضمن معايير: (تحديد إجراءات العمل، تحديد الأدوار التطوعية، مؤشرات الأمن والسلامة للمتطوعين، برامج التدريب والتطوير للمتطوعين، السياسات المتعلقة بجذب الموارد البشرية والحفاظ عليها، تقييم الأعمال مرحليًا، الحصول على تغذية راجعة، التحسين والتطوير المستمر، حقوق المتطوعين).

إن من سمات الإدارة التطوعية الناجحة: الرقابة الفعالة، والتقييم المستمر، والمتابعة الدائمة للأداء؛ للتأكد من أن الأهداف المرسومة والمخطط لها قد تم مطابقتها لما هو وارد ومحدد في صورة مؤشرات وممارسات معيارية، ومقارنة العمل بين الأداء الفعلي والأداء المعياري، حيث تكمن أهمية عملية رقابة البرامج التطوعية في الجامعة في قدرتها على إحداث ترابط مع عمليات التخطيط والتنظيم؛ بما يسمح لها بوضع سياسات مستقبلية جديدة، يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة، لذا يمكن للإدارة الجامعية أن تهتم بعملية الرقابة في برامجها التطوعية، ويمكنها من خلالها اكتشاف بعض التحديات التي تنعكس على تحقيق أهدافها؛ مما يتطلب البحث عن إجراءات وبدائل جديدة لاستكمال استراتيجياتها المتعلقة بإدارة العمل التطوعي لديها، فقد يترتب على ذلك إعادة صياغة الأهداف، وابتكار سياسات جديدة في عدد من عمليات إدارة العمل التطوعي تتناسب مع التغيير، ولن يتحقق ذلك إلا بتبني تنفيذ عملية الرقابة من خلال (لجان أو جهات أو إدارات) مستقلة بصورة دورية، يتم تشكيلها من أجل هذا الغرض من

(1) Mehisto, Peeter; Asser, Hiie (2007): Stakeholder Perspectives - CLIL Programme Management in Estonia, International Journal of Bilingual Education and Bilingualism, Vol.6 N0.3, p97.

(2) Volunteering Australia Inc. (2001): National Standards for Involving Volunteers in Not-for-Profit Organisations, Volunteering Australia Inc, pp17-32.

أعضاء جامعيين ذوي خبرة في المجتمع المحلي والهيئات التطوعية، وبناءً على معايير ومؤشرات محددة مسبقاً ومعلومة للجميع، تحدد الممارسات الجيدة للبرامج التطوعية الجامعية بصورة شمولية وتكاملية بما يضمن فاعليتها.

✻ خلاصة وتعقيب:

تماشياً مع الاتجاهات المعاصرة في إدارة العمل التطوعي؛ لا بد من إدماج الفكر الإداري الاستراتيجي بجميع مكوناته وعملياته ووظائفه في العمل التطوعي، كونه عملاً اجتماعياً يتضمن مورداً بشرياً ومادياً يلزمه منظومة إدارية استراتيجية متكاملة، حيث تتمثل أهمية الإدارة الاستراتيجية في العمل التطوعي في قدرتها على تمكين وهيئة الهيئات والجهود التطوعية على التوافق مع المتغيرات والتحديات والمستجدات البيئية والاستجابة لها، ومن ثم تتمكن من تحقيق رؤيتها ورسالتها وطموحاتها بما يزيد من فاعليتها في ظل البيئة المحيطة سريعة التقلب والتغير، وتأتي على رأس تلك الهيئات المؤسسات الجامعية، ومؤسسات التعليم العالي؛ لامتلاكها الخبرات العلمية والعملية التي تمكّنها من تصميم نموذج إداري للعمل التطوعي يُتخذ به لدى جميع المؤسسات والهيئات المجتمعية، وكذلك امتلاكها الموارد المادية والبشرية التي تستطيع من خلاله تطبيق هذا النموذج؛ وهذا يؤكد على ضرورة تحديد آليه واضحة ومحددة لإدارة العمل التطوعي في مؤسسات التعليم العالي والجامعات.

إن من وظائف الجامعة لتدعيم وإدارة العمل التطوعي؛ التخطيط الاستراتيجي له باستخدام الأساليب العلمية الملائمة؛ بما يقتضيه ذلك من توفير كوادرات بحثية متخصصة ذات كفاءة عالية؛ يمكنها القيام بوضع الخطط والبرامج التطوعية المطلوبة، والإسهام في تنفيذها عبر مختلف الأنشطة التربوية والتعليمية، وفق عدد من المؤشرات التخطيطية لأية برامج أو أنشطة تطوعية في الجامعة في ضوء رؤية ورسالة الجامعة العامة، على أن تكون تلك الخطة استراتيجية متباينة المدى، متضمنة عدداً من المجالات المتنوعة، والتي تحدد طبقاً لما ورد بالدراسة البيئية المسحية للمجتمعات المستهدفة، وبما يتوافق مع الأهداف والغايات المحددة، ومع الموارد المتاحة بما يضمن نجاح الجهود الجامعية الرامية للوفاء بالتزاماتها المجتمعية، ووظيفتها المتعلقة بخدمة المجتمع، وتنمية البيئة المحلية.

كما أن العمل التطوعي في الجامعات بحاجة إلى التنظيم المحكم؛ ليتمكن من تحقيق أهدافه بعيداً عن الارتجال والفوضى، ويجب أن يكون له نظام يحدد أدوار كل المشاركين فيه، مع توفير البيئة المناسبة لتشجيع واستقطاب المتطوعين، وتأهيلهم، وتدريبهم

وتزويدهم بالمهارات المناسبة للعمل ضمن الأهداف المحددة، بما يضمن مشاركة كل الأطراف المعنية بالعمل التطوعي في الجامعات، من خلال هياكل تنظيمية مرنة تخدم الهدف تبعاً للموقف التنظيمي وأكثرها فاعلية، وملاءمته لطبيعة الجهود التطوعية دائمة التغيير، على أن تقوم بذلك وحدات تطوعية جامعية مختصة.

وبالنظر إلى عملية توجيه المتطوع؛ نجد أنه أمر ضروري له تأثير كبير في إدارة جهود المتطوعين في الجامعة، وذلك من خلال تقديم النماذج لهم والتواصل معهم بشكل مباشر، حيث تقوم وظيفة وعملية التوجيه في إدارة العمل التطوعي على إدراك قدرات ومهارات المتطوع ودوافعه واحتياجاته، والاستيعاب الكافي للحالات الانفعالية له، وخصائصه الشخصية، وكذلك الميول والاهتمامات التي تشكل اتجاهات المتطوع، خاصة فيما يتعلق بالبرنامج أو النشاط التطوعي، وفي ضوء هذا الفهم يمكن تحديد الحوافز الملائمة بحسب ما تم تشخيصه، بما يجعله متأهباً لتحقيق المهام والأهداف الموضوعية والمخطط لها، وذلك يعزز من إحساس المتطوع بالمسؤولية؛ مما يساعده على نسج العلاقات الودية مع فريق العمل، كما يعمل التوجيه على توحيد جهود المتطوعين والعاملين في برامج التطوع في الجامعة بما يخدم الأهداف التنظيمية.

ونجد أن رقابة العمل التطوعي في الجامعات معنية بالمراجعة المستمرة والدورية لما يتم تنفيذه من برامج تطوعية، ثم مطابقتها بما هو مستهدف، حيث تشمل رقابة الأداء على معايير تكشف عن حسن توظيف الموارد المادية والبشرية لإظهار مدى الكفاءة والفعالية، لذا لا بد وأن تقوم عملية رقابة العمل التطوعي في الجامعات على تحديد معايير للأداء، وتعد المعايير مرتكزاً أساسياً لعملية الرقابة لبرامج وأنشطة العمل التطوعي الجامعية، كونها عملية تحتاج إلى تقويم مستمر للعناصر التي تعكس ملاءمة التصميم والمواصفات للتطبيقات المطلوبة، ومقارنة العمل بين الأداء الفعلي والأداء المعياري؛ مما يعني إحداث ترابط مع عملية التخطيط بما يسمح بوضع سياسات مستقبلية جديدة، يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة من وجود تلك البرامج، وذلك سيعود بالنفع على تلك البرامج الجامعية بمزيد من الجودة والتميز، وذلك بإعادة رسم السياسات الداخلية والخارجية لبرامج التطوع والأنشطة التطوعية الممارسة في الجامعة؛ بما يمكنها من اكتساب ثقة الجميع في الجامعة من العاملين، والمتطوعين، والداعمين، والمجتمع.

المبحث الثالث إدارة العمل التطوعي في الجامعات الأمريكية والبريطانية

يتناول هذا المبحث محورين رئيسيين عن خبرات إدارة العمل التطوعي في الجامعات الأمريكية والجامعات البريطانية من حيث السياق المجتمعي المؤثر في العمل التطوعي بالولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة البريطانية، وذلك نظرًا لتاريخ مجتمعات تلك الدول الحافل في هذا المجال، وبصفة خاصة في مؤسسات التعليم العالي بهما، ومن ثم النظر لوضعية العمليات الإدارية للعمل التطوعي في الجامعات الأمريكية والجامعات البريطانية من حيث: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة للعمل التطوعي في تلك المؤسسات، لتحقيق وظيفتها الثالثة (خدمة المجتمع وتنمية البيئة)، باعتبار العمل التطوعي أحد الآليات الأساسية والفعالة المحققة لتلك الوظيفة، ولتحقيق منفعة متبادلة بين تلك المؤسسات التعليمية ومجتمعاتها المحيطة بصورة تكاملية.

المحور الأول: إدارة العمل التطوعي بجامعات الولايات المتحدة الأمريكية:

يحظى العمل التطوعي في الولايات المتحدة الأمريكية باهتمام رسمي وشعبي حافل، فلقد ارتبط العمل التطوعي مع المجتمع الأمريكي منذ وصول أول المستوطنين لتلك البلاد الذين أدركوا سريعًا أن البقاء على قيد الحياة في تلك الأرض الجديدة من العالم يعتمد على الدعم المتبادل ومشاركة المواطنين، وظل الأميركيون يعتمدون على المتطوعين لآلاف السنين في المهام الأساسية بالمجتمعات المستعمرة المستخدمة مثل: رجال الإطفاء المتطوعين، والحراسة، وغيرها من أنواع العمل⁽¹⁾، وعلى المستوى الرسمي دعا الرئيس الأمريكي المواطنين ليحبّوا عامين على الأقل من حياتهم للعمل التطوعي في خدمة المجتمع المحلي أو المجتمع الأمريكي بصفة عامة أو على مستوى العالم، وأدى ذلك إلى نمو عدد المتطوعين في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين عامي 2002-2005م إلى 12% من المواطنين عما هو معتاد، ووصل عددهم إلى 65 مليون أمريكي⁽²⁾.

وقدم للطلاب المتطوعين الدارسين في الجامعات الأمريكية جملة حوافز للمشاركة في الأنشطة التطوعية في صور عدة، لعل أبرزها هو تهيئة الجو العام لتنظيم تلك الجهود عبر عدد من البرامج التطوعية لدى مؤسسات قومية مختصة، وذلك بمشاركة الجامعات الأمريكية عبر مواردها المادية والبشرية، وما تمتلكه من مقومات وأجهزة إدارية وأكاديمية في البرامج والمشاريع التطوعية بمشاركة المؤسسات والمنظمات المجتمعية لدعم الجهود القومية الهادفة لإدارة الجهود التطوعية داخل الأراضي الأمريكية أو خارجها.

(1) Ellis, S. J., A. Weisbord and K. H. Noyes (1991): *By the People: Preparing For Community Service*, Jossey-Bass, San Francisco, p. 356.

(2) Preston, C. (2006): *Volunteerism among Americans*, Chronicle Philanthropy, Vol. 18, p 14.

أولاً: العمل التطوعي في الولايات المتحدة الأمريكية:

تحققت نهضة الولايات المتحدة الأمريكية من خلال مساهمات العمل التطوعي والمتطوعين في الحياة العامة، وبعتمادها على المشاركة الشعبية للمتطوعين من طبقات المجتمع المختلفة في مجالات العطاء عبر البرامج والمشاريع التطوعية، ويتضمن ذلك المشاريع التنموية، والتدريب والتأهيل، وبرامج الإغاثة العاجلة في مجال الكوارث الناشئة عن الزلازل والفيضانات، كما تسعى إلى تخفيف المعاناة عن المعاقين، وضحايا الحروب، وتخفيف معاناة الفقراء والجوع، وتسعى إلى تنمية المرأة، ورعاية الأطفال والأيتام، كما تسعى المؤسسات القومية والتعليمية والجمعيات التطوعية والإغاثية إلى توفير الغذاء والكساء والمأوى والأمن، وتمنح الفرص لتحقيق النمو الاجتماعي والتربوي. لذلك يُعد التطوع ظاهرة ثقافية رئيسية في الولايات المتحدة الأمريكية، فنحو نصف الأمريكيين يشاركون في نشاطات تطوعية، منهم الذين يتطوعون بشكل غير رسمي في مجتمعاتهم المحلية، وكذلك الذين يتبرعون بوقتهم بشكل مباشر للمنظمات الخيرية والدينية، وعلاوة على ذلك يتبرع نحو 75% من الأمريكيين سنوياً بالمال للمؤسسات الخيرية؛ لذا أصبحت الولايات المتحدة الأمريكية أقوى وأكثر ازدهاراً بفضل تقليد التطوع والعطاء فيها⁽¹⁾.

وتعود جذور العمل التطوعي في الولايات المتحدة إلى أمد بعيد، فهو قيمة مترسخة في عمق التاريخ الأميركي منذ أن كان الأميركيون يتكاتفون ويوحدون صفوفهم لمساعدة بعضهم البعض في العهد الاستعماري، وكان لجميع المستوطنين في المستعمرات الأميركية الجديدة نفس الأولوية ألا وهي: البقاء على قيد الحياة، فمن الناحية الطبيعية، كانت الأرض برّية؛ فوحد المزارعون المتجاورون جهودهم لتنظيف الأراضي من الأشجار، وبناء المساكن، وحطائر المواشي، وحصاد المحاصيل، وكانت جهود المتطوعين من الرجال والنساء تسمى "أعمال التغيير"⁽²⁾.

أما من الناحية الاجتماعية؛ فكانت الهيكليات التنظيمية المألوفة غائبة، حتى شكل المستوطنون مطلع القرن السادس عشر فرق إطفاء مؤلفة من المواطنين لمكافحة النيران في "بوسطن وفيلادلفيا ونيو أمستردام" (التي عرفت لاحقاً باسم نيويورك)، وفي عام 1736م أنشأ "بنجامين فرانكلين" رسمياً أول شركة إطفاء من المتطوعين في فيلادلفيا، ضمت ثلاثين متطوعاً مجهزين، وانتشر هذا النمط بسرعة في عموم المستوطنات، ولا

(1) معترز بالله محمد عبد الفتاح (2008): دليل العمل التطوعي، التطوع إنساني والبناء مسئوليتي، منظمة المرأة العربية، القاهرة، ص80.

(2) Susan J. Ellis & Katherine H. Campbell (2012): Volunteering: An American Tradition, E. journal USA, U.S. Department of State, P 6.

يزال قائماً حتى يومنا هذا، حيث يشكل المتطوعون نسبة تزيد عن 70% من رجال الإطفاء في الولايات المتحدة⁽¹⁾. ومن ثم توالت الجهود القومية في الولايات المتحدة الأمريكية في إدارة الجهود التطوعية عبر المؤسسات الأهلية والتنظيمات الرسمية.

وقد ظلت الجهود الرسمية تتنامى بالتوازي مع الجهود الأهلية والشعبية بهدف تعظيم العوائد المحققة من الجهود التطوعية، والتي تتعلق آثارها بمختلف مجالات الحياة، لعل أبرزها حديثاً تبنى مؤسسة الرئاسة الأمريكية في عام 2002م مبادرة عبر البيت الأبيض لإدارة عدد من البرامج التطوعية داخل وخارج الولايات المتحدة الأمريكية، بهدف التوسع في خدمة المجتمع من خلال ما يسمى «فيالق الحرية الأمريكية»، وهي بمثابة مركز لتجميع المعلومات عن المتطوعين، والأماكن المحتاجة للمساعدة، واختيار الشخص الملائم للمؤسسة الخيرية الملائمة في مختلف أنحاء العالم، كما تم تشكيل فيالق مماثلة للبرامج التي تقدم الخدمات التطوعية داخل الولايات المتحدة الأمريكية⁽²⁾. ومن ثم توالت تشكيلات الفيالق بحسب أهدافها الخاصة، ومجالات عملها، والنطاق الجغرافي لها مثل: (فيلق المواطنين، متطوعون من أجل الرخاء، إلى غير ذلك من التجمعات التطوعية المنظمة، والتي تدار وفق أحدث طرق وأساليب الإدارة الحديثة تحت مظلة الوكالة الاتحادية الأمريكية للخدمة الوطنية والمجتمعية (Corporation for National and Community Service (CNCS))، وهي وكالة قومية متخصصة في إدارة الخدمات المجتمعية والجهود التطوعية.

وتمثل تلك الوكالة أكبر حاضن في الأمة الأمريكية للخدمة الوطنية والمجتمعية، والعمل التطوعي، وتعزيز دور القطاع غير الربحي، والتصدي للتحديات التي قد تواجهه، وذلك من خلال إدارة جهود هذا القطاع وموارده مع المؤسسات القومية، ودعم مختلف المنظمات، بما في ذلك المنظمات الدينية والمجتمعية الأخرى، والكليات الجامعية، والمنظمات المعنية، وذلك بتحديد احتياجات المجتمعات المحلية أولاً، وحشد المتطوعين لتلبية تلك الاحتياجات في إطار تعاوني مع البرامج الفيدرالية الأخرى، بهدف وضع الأنشطة التطوعية والخدمية في السياق المناسب الذي يحفز المشاركة المدنية مدني الحياة في ضوء رسالتها؛ وهي تحسين حياة الناس، وتعزيز المشاركة المدنية في المجتمعات المحلية من خلال خدمة العامة والتطوع⁽³⁾.

لذلك أثمرت إيجابياً تلك الجهود التنظيمية والإدارية للعمل التطوعي بالولايات المتحدة الأمريكية في نمو معدل التطوع، بحسب تقديرات مكتب إحصاءات العمل الأمريكي، حيث

(1) Rick J. Markley (2012): America's Volunteer Firefighters, E. journal USA, U.S. Department of State, P 15.

(2) معتز بالله محمد عبد الفتاح (2008): دليل العمل التطوعي - التطوع إنساني والبناء مسؤوليتي، مرجع سابق، ص 79.

(3) Corporation for National and Community Service (2017): Who We Are, About C.N.C.S.

Available on <https://bit.ly/2Cc8Fcb> 5/ 1/ 2017

بلغ نسبة مئوية تقدر 24.9% من جملة السكان في الفترة بين سبتمبر 2014 وسبتمبر 2015، تطوع نحو 62.6 مليون متطوع من خلال منظمة أو جهد فردي مرة واحدة على الأقل، ويقدر بعدد ساعات عمل نحو 7.8 بليون ساعة، بما يوازي قيمة مالية تقدر نحو 184 بليون دولار أمريكي⁽¹⁾، ولهذا يشكل العمل التطوعي سمة مميزة في المجتمع الأمريكي نتيجة مساهمات المتطوعين.

ثانياً: العمل التطوعي في الجامعات الأمريكية:

بالنظر إلي تاريخ حركة العمل التطوعي في الجامعات الأمريكية؛ نجد أنها انطلقت بدافع ديني منحها القدرة على الاستمرار لفترات طويلة، كما أنها جاءت استجابة كرد فعل لأوضاع اجتماعية وحاجات تربوية، سواء للطلاب الذين كانوا يرغبون في تعليم أكثر واقعية وعملية، أم بالنسبة للجامعات التي أصبحت مطالبة بإنجاز مهام مدنية أكثر تأثيراً في تطوير وتغيير مجتمعتها⁽²⁾، حيث دعت الجمعيات واللجان التبشيرية من خلال المؤتمر الطلابي للرابطة التبشيرية 1886 م إلى الحشد من الطلاب المتطوعين في مهام تبشيرية لمختلف الجهات العالمية، ولاقى تلك الدعوات نجاحاً كبيراً إلى أن تم تنظيم «اتحاد التطوع الطلابي» كتطور لحركة التطوع الطلابي، بهدف تعميق الروح التبشيرية بين الطلاب المتطوعين⁽³⁾.

وفي حقبة القرن العشرين وبداياته أخذت حركة التطوع الطلابي في العمل بشكل أكثر تنظيماً كنتيجة وردة فعل للأوضاع السياسية والاجتماعية والاقتصادية في حينها؛ لعدم رضا الطلاب عن تلك الأوضاع، مما دفعهم أن يكونوا قوساً؛ بهدف إحداث التغيير المنشود من خلال التطوع، وتقديم خدمات تطوعية، ففي عام 1960م بدأت مشروعات التطوع الطلابي في الجامعة في الانتشار في عدة كليات وجامعات؛ لإدراك الطلاب أنهم يحتاجون إلى تعلم ليس فقط من خلال الصف الدراسي، ولكن أيضاً خارج نطاق إعدادات الدراسة المنتظمة المقصودة، وذلك من أجل إعداد أنفسهم للعالم الخارجي، حيث تشكلت العديد من البرامج التطوعية الطلابية في الجامعات⁽⁴⁾.

(1) U.S. Bureau of Labor Statistics (2016): VOLUNTEERING IN THE UNITED STATES — 2015, new Report of U.S. Bureau of Labor Statistics, 25 February, P 2.

(2) زينام محمد أحمد (2016): تصور مقترح لتفعيل دور الجامعة في تنمية ثقافة العمل التطوعي لدى طلابها في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنيا، ص208.

(3) Brigette C. Kamsler (2012): Finding Aid for - student volunteer movement for foreign mission records, 1893-1946, pamphlet report of the executive committee presented at second international convention, the Burke library archives Columbia university, p 3.

(4) National Service Learning Clearing House (2008): History of Service Learning In Higher Education, January, p 1.

وكان أبرزها حركة الحقوق المدنية 1960م، وهيئة السلام 1961م، وحركة المتطوعين في خدمة أمريكا 1965م، والتي ساعدت على تنشيط التعليم بواسطة اشتراك الطلاب في إحداث التغيير في العالم، وفي هذا الوقت بدأ رواد حركة تعلم الخدمة جهودهم الرامية لدمج الخدمة في التعليم بشكل مباشر ومقصود، حيث التقى رواد حركة تعلم الخدمة وآخرون ممن يهتمون بالتعليم الجامعي وخدمة المجتمع في أطلنطا لمناقشة آليات تعلم الخدمة، وجاءت أبرز التوصيات في أهمية مشاركة كل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وموظفي المنظمات الاجتماعية والكليات، في تخطيط وتنفيذ برامج تعلم الخدمة، حيث توالى الجهود والمبادرات الرامية إلى تشجيع الطلاب للمشاركة بإيجابية في خدمة مجتمعاتهم، لدرجة أن أصبح ذلك الفكر يمثل توجهاً عاماً لدى كل مؤسسات التعليم العالي بالولايات المتحدة بالإسهام في خدمة مجتمعاتها، وأن تكون بمثابة مؤسسات وطنية ذات مسؤولية، بحيث تأخذ هذه المساهمة صورة قيام عضو هيئة التدريس بعضوية لجان لدراسة الأوضاع المحلية، أو إسهامات الطلاب في هيئات تطوعية محلية، أو إتاحة إمكانات الجامعة لجماعات وأفراد المجتمع المحلي، على أن يكون ذلك في نظم الرعاية الصحية والاجتماعية، وأن تساعد في حل المشكلات الاقتصادية والبيئية والتعليمية، وتأتي تلك الجهود في إطار سعي الجامعات للخروج من عزلتها، والشراكة مع المجتمع الخارجي، من خلال اعتماد عدد من برامج خدمة المجتمع والتوصية بها؛ كوسيلة لتحسين وإصلاح التعليم، ومنها توصيات لجنة التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي اقترحت في تقريرها ضرورة أن يتم حث طلاب الجامعات بتقديم الخدمات التطوعية للمجتمع، وضرورة ربطها بدراساتهم الجامعية⁽¹⁾.

واكب هذا التوجه تحفيز على المستوى الرسمي، وذلك بدعم الرئيس الأمريكي عام 1993م لعدة مشروعات وبرامج تشجع الخدمة التطوعية، كان أبرزها برنامج «أمريكيور»، وبرنامج «تعلم واخدم أمريكا»، الذي يدعم بشكل مباشر برامج تعلم الخدمة في الكليات والجامعات عن طريق تقديم المنح المالية، وكذلك تقديم التدريب والمساعدة التقنية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين، وأيضاً جمع ونشر الأبحاث، والممارسات المؤثرة، والمناهج، والنماذج البرمجية، من أجل ضمان تحقيق الجودة العالية لبرامج تعلم الخدمة المتاحة للطلاب⁽²⁾.

(1) Conderman, G. J; Patryla, V. M, (1997): University-community Collaboration: The people to people program, Intervention in school and the clinic, 29(4), P 247.

(2) National Service Learning Clearing House (2008): History of Service Learning In Higher Education, Op Cit, p 3.(3)

لذلك قامت الجامعات الأمريكية بجهود بارزة وإجراءات لدعم تطوع الطلاب في خدمة مجتمعاتهم؛ حيث يمكن تحديدها على النحو الآتي⁽¹⁾:

1. تضمين الأهداف العامة للتعليم العالي ثقافة العمل التطوعي.
2. تضمين تعلم الخدمة في البرامج الدراسية الجامعية.
3. الدعم الإداري للعمل التطوعي في الجامعات الأمريكية.

ف نجد أن تضمين خدمة المجتمع من خلال العمل التطوعي في الأهداف الأكاديمية للتعليم العالي سمة من سمات تلك المؤسسات، وذلك بجعل الخدمة امتداداً للتعليم الصفي⁽²⁾، وبتتبع رؤى وأهداف أغلب الجامعات الأمريكية؛ نجد أنها أفردت للعمل التطوعي لديها مكانة متميزة تدعوا فيها جميع منتسبيها من أعضاء هيئة تدريس أو عاملين أو طلاب للإسهام في خدمة مجتمعاتهم، وتكثيف جهودهم التطوعية عبر ما تتيحه من برامج وشراكات مع مؤسسات المجتمع المدني، بحيث تكون تلك الجهود ذات نفع، تلبي احتياجاً فعلياً، وتعالج مشكلات تعاني منها تلك المجتمعات، كما أنها تعود بالنفع على المشاركين؛ كونها توفر خبرات ميدانية لما يتم تناوله من مقررات أكاديمية في الجامعة.

لذا تم تطبيق ما يُسمى بمقررات تعلم الخدمة، أو تعلم الخدمة المجتمعية، أو المشاركة المدنية، وتتضمن تعريفات تعلم الخدمة، كما تتمثل فكرة الدمج بين الدراسة الأكاديمية والخدمة التطوعية في أنها «شكل من أشكال التعلم التجريبي، بحيث يتحقق التعلم من خلال دائرة الفعل والتطبيق، ويتم تطبيق ما يتعلمه الطالب على مشكلات المجتمع»، وعلى هذا فإن تعلم الخدمة يتمحور في عدد من المحددات، هي⁽³⁾:

1. يتصل بمعايير المحتوى الأكاديمي.
2. يُشرك الشباب الجامعي في المساعدة في تحديد وتلبية احتياجات المجتمع.
3. ذو طبيعة تبادلية، حيث يفيد كلاً من المجتمع ومقدمي الخدمة عن طريق تضمين خبرة الخدمة في خبرة التعلّم.
4. يمكن أن يُطبّق على أي مادة، وفي أي مجال أكاديمي.

ولذلك نجد أن التعليم الخدمي أصبح جزءاً لا يتجزأ من التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، فالالتزام بالتعليم الخدمي لديها ينبع من مبدأ إعادة دمج المسؤولية

(1) زينام محمد أحمد (2016): تصور مقترح لتفعيل دور الجامعة في تنمية ثقافة العمل التطوعي لدى طلابها في ضوء خبرات بعض الدول، مرجع سابق، ص 214-218.

(2) Chuck Tomkovich and Others (2008): Linking Collegiate Service-Learning to Future Volunteerism, Implications for Nonprofit Organizations, journal of Nonprofit Management & Leadership, vol. 19, no. 1, p 5.

(3) National Coordinating Center for Public Engagement (2010): Student Volunteering Initiative: Research Synthesis, Student Volunteering, Background, Policy and Context, p 30.

الاجتماعية والمسؤولية التطوعية في جانب واحد، حيث إن هناك اتفاقاً عاماً في الدولة بأهمية التعلم الخدمي ودوره في تعلم الطلاب، فالتعلم يحدث من خلال تطبيق الطلاب ما تعلموه نظرياً في الواقع العملي داخل المجتمع المحيط لدى العديد من الجامعات الأمريكية⁽¹⁾، لذلك نجد أن تعلم الخدمة المطبق في الجامعات الأمريكية له صورٌ متعددة تتمثل في الآتي⁽²⁾:

- **تعلم الخدمة الخالص:** وهي برامج تعلم تقدم للطلاب خبرات تعليمية تركز على الخدمة التي توجد في العديد من المجالات، وترتكز على الخدمة العامة والقضايا المتعلقة بالمجتمع، مثل: مقرر تعلم الخدمة الذي يقدمه قسم التعليم المستند إلى الخبرة بكلية المجتمع بسنكلير (كلية سنكلير الأهلية)، حيث يقوم الطلاب بتوزيع فحوص كشف لسكان المنطقة بعد الإعداد له، ويجمع الطلاب الاختبار الذي أرسل إلى مختبر محلي للتليل، ثم يقومون بتحليل النتائج، وتزويد سكان المنطقة بها، مع إجراء آليات توعية شاملة في المجال الصحي وفق ما ظهر بالنتائج من مشكلات صحية.
- **تعلم الخدمة القائم على المقرر التطوعي:** وهو مقرر يتضمن ارتباطاً خاصاً بين محتوى المقرر والخبرة المجتمعية، ويختلف عن مقرر الخدمة الخالص؛ كونه يركز على عدم وجود محتوى لمقرر الخدمة، مثل المقرر المطبق في جامعة ميلليكن، حيث يقوم الطلاب بالإشراف في المدارس المحلية.
- **تعلم الخدمة القائم على المشكلة:** وفي هذا المقرر يتصل الطلاب بالمجتمع كمستشارين يعملون من أجل متلقي الخدمة، حيث يكتسب الطلاب المعرفة والخبرة من خلال محتوى المقرر الذي يسمح لهم بمساعدة منظمات المجتمع للإجابة على الأسئلة وحل المشكلة، وتعد المقررات ذات المشروعات القائمة على المشكلة أمثلة جيدة لتعلم الخدمة القائم على المشكلة، ومن أمثلة ذلك: مقرر The science service learning في جامعة واشنطن، حيث يحضر الطلاب للصف ساعة كل أسبوع، ويقضون ساعتين في الخدمة.
- **المقررات:** وهذه المقررات تُصمم للرواد- طلاب السنوات النهائية- وهي تعمل على إنتاج فهم خارجي لتطوع الطلاب، ومن أمثلتها: برنامج مشروعات الهندسة في خدمة المجتمع في جامعة بيوردو Purdue، حيث يسجل الطلاب في المقرر لفصول دراسية

(1) Mary, C. M., (2007): Taking Service Learning Forward - 21st Century Trends USA, Indiana, University of Indianapolis Press, p 23-24.

(2) Deber L. Hydorn (2007): Community Service- Learning in Statistic, Course Design and Assessment, Journal of Statistics Education, Vol. 15, No. 2, p p 2-5.

عدة، ويشاركون في بعض أو كل مراحل المشروع الخاص، مثل: (إيجاد شريك مجتمعي، كتابة مقترح المشروع، تخطيط وتطوير المشروع، إكمال المشروع).

وبذلك نجد أن طلاب الجامعات الأمريكية يقدمون العديد من الخدمات العامة التطوعية والتعليمية في إطار المقررات الدراسية التي تدمج فيها أنشطة الخدمة العامة، لذلك يُطلق عليها (عملية التعلُّم بالخدمة)، وتشير إلى المواد الأكاديمية التي تعتمد على الخبرة التعليمية المكتسبة من خلال مشاركة الطلاب في خدمة المنظمات التي تلبي احتياجات المجتمع، والتي تعكس المساعدة في فهم المحتوى الأكاديمي للمادة العلمية⁽¹⁾. ويُسمح للطلاب بالمشاركة والعمل مع أفراد ثقافات مختلفة وبيئات وخلفيات مختلفة، مثل شركاء من المدن والريف من أمريكا، وأحياناً من دول أخرى، كما يمد الطلاب بالعديد من الفرص لفهم القضايا الأخلاقية، وذلك من خلال الاستماع إلى العديد من وجهات النظر في الموضوع الواحد، لذلك ينصح العديد من الكُتَّاب بأن يكون التعلُّمُ الخدمي جزءاً من جميع المقررات في مختلف التخصصات⁽²⁾.

وبالنظر إلى الدعم الإداري المقدم للجهود التطوعية من الجامعات الأمريكية؛ نجد أن آليات إدارة العمل التطوعي متنوعة، وتمثل منظومة متكاملة لإدارة الجهود التطوعية بها، حيث تتعدّد صور الدعم الإداري لتلك الجهود، لعل أبرزها تشكيل تحالف وطني للجامعات الأمريكية تحت مسمى الاتحاد القومي للجامعات العاملة في مجال خدمة المجتمع Campus Compact، ويعمل على تشجيع التطوع الطلابي، وإتاحة الفرصة لهم لاستخدام مهاراتهم العلمية والأكاديمية بصورة عملية في خدمة مجتمعاتهم، وكذلك الانخراط والمشاركة في أنشطة وبرامج الوكالة الاتحادية الأمريكية للخدمة الوطنية والمجتمعية (CNCS)، وكذا تشكيل وتكوين وحدات تعلم الخدمة (مراكز خدمة المجتمع)، وهي من بين وحدات شؤون الطلاب المعنية بإدارة العمل التطوعي في الجامعات الأمريكية.

ثالثاً: إدارة العمل التطوعي في الجامعات الأمريكية:

يمثل طلاب الجامعات اليوم في الولايات المتحدة الأمريكية مصدرًا متناميًا لمتطوعي الأمة، حيث يشارك الملايين من طلاب الجامعات في نطاق واسع من الأنشطة التطوعية، بدءاً من التعليم، ورعاية الأطفال، وذوي الاحتياجات الخاصة ومساعدة المواطنين في

(1) Jameson, J. H. et al., (2007): Service Learning, Partnering with the Public as a component of College Archaeology Courses, (Springer New York, SN 978-387-48216-3), p 200.

(2) Sherman, A & MacDonald, L., (2009): Service Learning Experiences in University Science Degree Courses, (Springer New York, SN 978-387-48216-3), p 242.

مواجهة الكوارث الطبيعية، إلى درجة الاهتمام بالقضايا الوطنية⁽¹⁾، ويؤكد على ذلك المسح القومي للمشاركة الطلابية في الأنشطة لعام 2010م؛ بأن طلاب الجامعات أسهموا من خلال جامعاتهم في التطوع بنسبة 60% من طلاب السنة النهائية، بالإضافة إلى أن 65% من الطلاب الجدد ذكروا أن جامعاتهم تقدم لهم الفرص للمشاركة في العمل التطوعي؛ بما يشير إلى الأولوية التي تمنحها الجامعات الأمريكية للمشاركة التطوعية⁽²⁾. ويعود هذا الإنجاز للسياق المجتمعي السابق عرضه، بالإضافة لآليات إدارة العمل التطوعي بمؤسسات التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي تتخذ صوراً عدة وأشكالاً متباينة أسهمت وتسهم حتى الآن في تنامي وتعظيم الآثار الإيجابية المترتبة على الجهود التطوعية، سواء للمجتمعات بتحقيق طفرات تنموية فيها وتلبية احتياجاتها، أو للجامعات بتحقيق أهدافها ووظائفها بدعم ومساندة المجتمع لها، ويمكن استعراض أبرز الكيانات التي تمثل بيئة إدارية حاضنة للجهود التطوعية في الجامعات الأمريكية فيما يلي:

1. الاتحاد القومي للجامعات العاملة في مجال خدمة المجتمع (Campus Compact).
 2. الوكالة الاتحادية الأمريكية للخدمة الوطنية والمجتمعية (CNCS).
 3. وحدات تعلم الخدمة (مراكز خدمة المجتمع ومكاتب الفرص التطوعية في الجامعات الأمريكية).
- حيث جاء تشكيل الاتحاد القومي للجامعات العاملة في مجال خدمة المجتمع Campus Compact استجابة لدعوة إعلان قمة Wingspread لإحياء الرسالة المدنية للجامعات الأمريكية بتشجيع الجامعات على المشاركة في مجتمعها، وإعطاء الفرصة للطلاب لأن يضعوا تعلمهم الأكاديمي في سياق العمل القائم على المجتمع، وقد انتهى القادة إلى أنه لمواجهة الإحساس بعدم المشاركة المدنية؛ فإن مؤسسات التعليم العالي تحتاج لأن تركز ليس فقط على تشجيع التطوع الطلابي، ولكن أيضاً على ضمان الفرص للطلاب، لاستخدام مهاراتهم الأكاديمية الخاصة لإفادة مجتمعاتهم⁽³⁾؛ لذا قامت مجموعة القادة من رؤساء الجامعات والكليات بوضع ميثاق الحرم الجامعي، كوسيلة لتشجيع التطوع

(1) Corporation for national community service (2006): College students helping America, Full report, p 2. Available on <https://bit.ly/2qqvLch> on 2/ 1/ 2017

(2) Krista Soria, June Nobbe, Alex Fink (2013): Examining the Intersection between Undergraduates' Engagement in Community Service and Development of Socially Responsible Leadership, Op Cit, p119.

(3) Patricia E. Askew (2001): The University as A source for Community and Academic Partnership, Journal of New Directions for Student Services, No.96, p 64.

بين الطلاب في الجامعة، وخلال سنوات قليلة التحق عدد 250 جامعة بالميثاق⁽¹⁾، حيث تشكّل ميثاق الحرم الجامعي في عام 1985م من أجل تحقيق جودة أفضل للمشاركة المدنية التطوعية لطلاب الجامعات الأمريكية⁽²⁾، وهي مبادرة من قبل رؤساء جامعات براون Brown، وجامعة جورج تاون Georgetown وجامعة ستانفورد Stanford ورئيس لجنة التربية والتعليم في الولايات المتحدة، بهدف تصحيح الصورة التي رسمتها وسائل الإعلام لطلاب الجامعات؛ بأن أكثر اهتمامهم هو كسب المال، فرأى الرؤساء المؤسسين أن هذه الصورة العامة كاذبة؛ كون العديد من الطلاب في الجامعات تطوعوا في خدمة المجتمع، وتأتي تلك المبادرة لتصحيح الصورة، وتشجيع الكثير من الطلاب بأن يقتدوا بزملائهم؛ مع توفير التوجيه السليم والهيكل التنظيمية الداعمة لهم، حيث تم تشكيل هذا الاتحاد لمساعدة الكليات والجامعات في خلق هياكل تنظيمية داعمة، تشمل مكاتب وموظفين؛ لتنسيق جهود المشاركة المجتمعية، وتدريب ومساعدة أعضاء هيئة التدريس لدمج العمل المجتمعي في التدريس، والبحوث، والمنح الدراسية، وغيرها من الحوافز للطلاب بصورة مؤسسية، لذا يضم هذا الاتحاد اليوم في عضويته أكثر من 98% من الجامعات الأمريكية، يضعون كامل خبراتهم ومعارفهم ومواردهم للعمل التطوعي، وللمساعدة في بناء مجتمعات قوية، وذلك وفق عدد من المبادئ الموجهة للعمل، تتمثل في⁽³⁾:

1. تمكين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين وأعضاء المجتمع للمشاركة في خلق شراكات وثيقة؛ تعمل على تحقيق مستقبل أفضل ومستدام للمجتمعات خارج الحرم الجامعي وحول العالم.

2. إعداد الطلاب للمشاركة في الحياة العامة، والسعي لتحقيق الصالح العام.

3. تأكيد مسئولية الجامعات؛ كونها مؤسسات دورها في الأساس الإسهام في تنمية مجتمعاتها اقتصاديًا واجتماعيًا وبيئيًا وتربويًا وسياسيًا.

4. استثمار موارد الجامعات من خلال البحث، والتدريس، والشراكات، والمؤسسات العاملة؛ للحفاظ على السلم الاجتماعي من مظاهر عدم المساواة الاجتماعية والاقتصادية السائدة التي تهدد مستقبل البلاد الديمقراطي.

(1) Gregory B. Markus, and Others (1993): Integrating Community Service and Classroom Instruction Enhances Learning: Results from An Experiment, Journal of Educational Evaluation and Policy Analysis, Vol. 15, No. 4, p 410.

(2) National Service Learning Clearing House (2008): History of Service Learning In Higher Education, Op Cit, p 3.(4)

(3) Campus Compact (2017): Commitments from the 30th Anniversary Action Statement, Campus Compact Overview.

Available on <https://bit.ly/2oRIs0l> on 12/ 1/ 2017

5. تهيئة البيئة الداعمة لمركزية الأهداف العامة للتعليم العالي، من خلال تفعيل تصورات أعضاء مجتمع الجامعة؛ لضمان مساهمتهم في تحقيق هذه الأهداف.

وقد استجابت وتفاعلت أغلب الجامعات الأمريكية لنداء وطلبات وكالات المجتمع المختلفة التي تعتمد على المتطوعين وجهودهم في تقديم خدماتهم للمجتمع عبر ما ينظمه هذا الاتحاد من برامج وأنشطة وفعاليات، وفق خطته الاستراتيجية، بتطوع ما يقرب من (2 مليون) طالب في برامج المشاركة المجتمعية.

كما يدعم تلك الجهود الإدارية التطوعية في الجامعات الوكالة الاتحادية الأمريكية للخدمة الوطنية والمجتمعية (CNCS) Corporation for National and Community Service، وهي وكالة قومية متخصصة في إدارة الخدمات المجتمعية والجهود التطوعية لكل مؤسسات الولايات المتحدة الأمريكية، ومنها الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأمريكية، حيث تعمل على تحديد احتياجات المجتمعات المحلية، وحشد طلاب الجامعات المتطوعين لتلبية تلك الاحتياجات في إطار تعاوني مع الجامعات وفق برامج مشتركة، مثل برنامج سيغال أميريكور Segal AmeriCorps Education Awards، أو من خلال دعم البحوث، أو تبني المبادرات الجامعية من منطلق التزام الوكالة (CNCS) ببناء ودعم ثقافة الخدمة والعمل التطوعي في الجامعات، في مجموعة متنوعة من الطرق؛ منها: الإرشاد والتوجيه إلى جمع الأموال من أجل قضايا نبيلة، ومن أجل مساعدة الأسر على التعافي من الأعاصير، وغيرها من الكوارث الأخرى؛ بهدف إحداث فارق في مجتمعاتهم، كما يقدم معلومات عن الكليات والجامعات التي تقدم الدعم للتعليم الأكاديمي، إلى الطلبة الذين خدموا مجتمعاتهم من خلال برنامج الخدمة الوطنية "تعلم واخدم أمريكا"، أو من خلال الأنشطة التطوعية⁽¹⁾.

وتأتي أغلب تلك الشراكات مع الجامعات عبر مراكز خدمة المجتمع المنتشرة في الجامعات الأمريكية، حيث تقدم الكليات والجامعات الأمريكية الدعم الإداري والتنظيمي والثقافي للتطوع الطلابي بطرق متعددة؛ من بينها: إيجاد طرق لربط الطلاب بالمجتمعات المحيطة، حيث يمكنهم التطوع فيها، والعمل على تعريف الطلاب بالفرص التطوعية المحلية، بالإضافة إلى ربطهم بالمنظمات الخيرية والتطوعية، حيث يجدون بسهولة الفرص التطوعية التي تنسجم مع مجالات اهتماماتهم⁽²⁾، فنجد أن ما نسبته 85% من الجامعات الأمريكية بها ما يُسمى (مراكز تعلم الخدمة أو خدمة المجتمع)، وتعد تلك

(1) Corporation for National and Community Service (2017): Colleges and Universities, Our Programs C.N.C.S.

Available on <https://bit.ly/2NLIb1A> on 9/ 1/ 2017

(2) Corporation for national community service (2006): College students helping America, Op Cit, p 4.

المراكز مصدرًا متنامٍ للروابط بأشكال عديدة للتعلّم القائم على المجتمع بالنسبة للجامعة والطلاب؛ فهي تشجع على ربط التعلّم الأكاديمي بالمشاركة المدنية الفعالة، بالإضافة إلى أنها تقدم ما يُسمى بمواسم المعلومات والمعارض للجامعة والطلاب، وكذلك المناسبات ومواسم التدريب التي تستهدف دمج الخدمة في المقررات، كما يعمل مركز الخدمة المجتمعية على إقامة علاقات وثيقة مع الشركاء الاجتماعيين من المنظمات التطوعية، حيث يجد الطلاب فرصًا ومنافذ للتطوع⁽¹⁾.

كما يتفرع من وحدات شؤون الطلاب بمؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة «وحدة تعلم الخدمة»، والتي تقوم بتطوير برامج الخدمة، حيث يتعلم الطلاب من خلال مقرر تعليمي أكاديمي، وخبرات الخدمة المنظمة التي تُشبع احتياجات المجتمع ميدانيًا، كما تعمل على تعزيز التعلّم الصفّي للطلاب عن طريق تقديم خبرات عملية، وتزويد المجتمع بالطلاب الذين سيعالجون القضايا الاجتماعية من خلال التطوع، بهدف إعطاء الطلاب الفرصة لفهم قضايا المجتمع الاجتماعية، ومنحهم الفرصة للتفكير في التطوع، ومن ثم ربطها بنموهم ونضوجهم الشخصي، ومن الأنشطة التي تقدمها تلك الوحدة ما يلي⁽²⁾:

1. توفير الفرص للطلاب للمشاركة في الخدمة الاجتماعية والأنشطة التطوعية.
 2. تصميم فرص لتعلّم الخدمة، تنسجم مع البرامج الأكاديمية من خلال جهود تعاونية مع الكلية.
 3. العمل مع المسؤولين في مواقع التطوع للتعامل بوعي مع طلاب الجامعة ودوافعهم للتطوع.
 4. تدريب المتطوعين على كيفية تنفيذ مشروع الخدمة؛ بالتركيز على الاتجاهات التطوعية، وأخلاقيات العمل، والمسؤوليات، والمخاطر.
 5. التسجيل الدقيق للطلاب المتطوعين، وإلى أي مدى يمكنهم التطوع.
 6. تنظيم معرض التطوع، حيث يمكن للطلاب وأعضاء هيئة التدريس أن يجتمعوا بوكالات ومؤسسات التطوع.
 7. إجراء دراسات حول قيمة تعلّم الخدمة.
 8. تقديم النصيحة للروابط الطلابية التي تستهدف العمل التطوعي.
- ومما سبق يتضح جهود الجامعات الأمريكية لتدعيم العمل التطوعي، من حيث

(1) American university Washington (2006): Faculty Guide to Service Learning, DC, Community Service Center, p 35.

(2) Roger B. Ludeman (2001): The role of Student Affairs and Services in Higher Education: A practical Manual for Developing and Assessing Student Affairs Programmers and Services, The international Association of Student Affairs and Services Professionals, p 36

تضمين الأهداف العامة للتعليم العالي للعمل التطوعي، أو من خلال تضمين تعلم الخدمة في البرامج الدراسية الجامعية، وأبرز تلك الجهود هو الدعم الإداري للعمل التطوعي في الجامعات، والذي يأخذ صوراً متعددة، وعبر عدد من الآليات منها: تكوين وحدات تعلم الخدمة، مراكز خدمة المجتمع، مكاتب الفرص التطوعية المنتشرة في الجامعات الأمريكية، أو من خلال الروابط والتنظيمات الطلابية التي تعمل داخل الجامعات الأمريكية، والتي تمثل بيئة إدارية حاضنة للعديد من المبادرات الفردية أو الروابط الجماعية، أو البرامج المنظمة التطوعية التي تقدمها الجامعات عبر مواردها البشرية، سواء من طلابها أو أعضاء هيئة التدريس أو العاملين بها، وإتاحة مواردها المادية للمجتمع، بما يحقق وظيفتها الثالثة (خدمة المجتمع وتنمية البيئة)، وفي ذات الوقت تعود تلك الجهود التطوعية بالنفع على الجامعات الأمريكية؛ كنتيجة مباشرة لنجاح خطط المشاركة المجتمعية ونتائجها المستهدفة، لذا سنقوم بالتعرض تفصيلاً لعمليات إدارة العمل التطوعي في الجامعات الأمريكية؛ للتعرف على خبرات تلك الجامعات الثرية في هذا المجال الحيوي والمهم.

(1) تخطيط العمل التطوعي في الجامعات الأمريكية:

تعد خدمة المجتمع من أبرز وظائف الجامعة في الوقت الحالي؛ بما توفره من مناخ يتيح ممارسة الديمقراطية، والمشاركة الفعالة في الرأي والعمل، حيث تنمّي لدى المتعلمين القدرة على المشاركة، والإسهام في بناء المجتمع وحل مشكلاته، كما تنمّي لديهم الرغبة الجادة في البحث عن المعرفة، وتحديث الواقع، واستشراف المستقبل، في إطار منهج علمي دقيق، يراعى الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع⁽¹⁾، لذلك تقوم رسالة أغلب الجامعات الأمريكية على خلق بيئة مبدعة لإنتاج المعارف الجديدة عبر التبادل الحر للحقائق والنظريات والأفكار البناءة، ودفع عجلة التقدم في المجتمع، من خلال الخدمة العامة، والمشاركة المجتمعية، عن طريق العمل التطوعي داخل الجامعة وخارجها في المجتمع الأمريكي.

لذا بادرت العديد من الجامعات الأمريكية الرائدة بالتخطيط للعمل التطوعي، بهدف المشاركة في مجالات العطاء المجتمعي عبر البرامج والمشاريع التطوعية من خلال تعزيز وتوسيع شبكة الشراكة مع المنظمات الوسيطة داخل الحرم الجامعي، والروابط الطلابية، ومراكز التطوع، وغيرها من التنظيمات التي توفر الدعم للخدمة العامة وتعلم

(1) مجدي عزيز إبراهيم (2002): المنهج التربوي وتحدي العصر، عالم الكتب، القاهرة، ص76.

الخدمة، للحد من الحواجز التي تمنع الطلبة من الانخراط في الخدمة العامة⁽¹⁾. حيث تتمتع الجامعات الأمريكية بنُظْمٍ لامركزية مرنة في عملياتها الإدارية، ومنها توفير مساحات في تخطيط العمل التطوعي بها، عبر عدد كبير من الروابط والتنظيمات الطلابية وغير الطلابية، تدير منظومة العمل التطوعي في بيئة مرنة وإبداعية، تدعو لإطلاق الطاقات الكامنة في مختلف المجالات المجتمعية.

ويتضح ذلك جلياً فيما يبيده مركز التطوع بجامعة بتلر Butler University في رؤيته وهي "خلق جسور ومساحات مبتكرة"، والتي من شأنها تمكين مجتمع بتلر الجامعي من تحقيق الريادة، ومن ثم إحداث تأثير في مجالات التعلم والمشاركة المجتمعية"، كما تنص رسالته على "مساعدة أعضاء مجتمع بتلر الجامعي لاستكشاف أهداف ومردود الخبرات التطوعية، وإعدادهم للالتحاق بالفرص التطوعية، ويترتب على ذلك مساعدة ذي أثر بالغ في عملية تعليم الطلاب، فضلاً عن تحقيق إسهاماً مهماً في خدمة المجتمع الأكبر انديانا بولس"⁽²⁾ - حيث تقع الجامعة بولاية انديانا بولس الأمريكية - كما يؤكد المكتب على دوره في مساعدة الطلاب بالعثور على فرص التطوع في الحرم الجامعي أو خارجه، من خلال فريق عمل متخصص في تحديد فرص التطوع المناسبة؛ بما يحقق المصالح المشتركة لكل من المتطوعين والجامعة والمنظمات المستقبلية لطلاب (منتسبي الجامعة المتطوعين).

كما تنص رسالة مكتب الفرص التطوعية بجامعة سالزبوري Salisbury University على «الالتزام بخدمة المجتمع والجامعة، من خلال تقديم اتصالات فعالة بين الطلاب المتطوعين والمنظمات التي في حاجة إلى المساعدة، بهدف تعزيز قيم الالتزام بالخدمة والمشاركة المدنية، وتشجيع الوعي باحتياجات المجتمع المحلي، وتيسير فرص الخدمة لمعالجة تلك الاحتياجات»، وذلك عبر عدد من الأهداف⁽³⁾:

1. زيادة تفاعل وتواصل الطلاب باحتياجات المجتمع.
2. تطوير وتنمية الروابط التعاونية بين الجامعة والمجتمع.
3. تنمية مهارات الطلاب من خلال أنشطة القيادة والخدمة.
4. تنمية المجتمع المحلي عبر خدمات الطلاب؛ للمساعدة في تغيير المجتمع.

(1) Higher Education Research Institute (2005): The American Freshman: National Norms for Fall 2005. Los Angeles: University of California.

(2) Butler University (2017): Mission & Vision 2016-2017, VOLUNTEER CENTER. Available on <https://bit.ly/2WKmWpO> on 9/ 3/ 2017

(3) Salisbury University (2017): Mission Statement, Enterprise Volunteer Center, Career Services Students. Available on <https://bit.ly/2PTD4nT> on 10/ 3/ 2017

5. إعداد الطلاب للحياة المهنية من خلال العمل التطوعي، وحثهم على خدمة المجتمع طوال حياتهم المهنية.

حيث ينظر إلى تلك الخدمات التطوعية المقدمة من الطلاب على أنها فرص للتعليم، وتعميق الخبرات الأكاديمية، وتنمية المهارات الخاصة لهم؛ نظراً لما توفره تلك الفرص التطوعية من إعداد وتدريب للمتطوعين لتأدية المهام المكلفين بها، كما أننا نجد فيما تنص عليه الأهداف توضحاً لدور العمل التطوعي في تحقيق الوظيفة الثالثة للجامعة، بحيث تضع الجامعة جميع إمكانياتها المادية والبشرية في خدمة المجتمع، وذلك بالتعرف على الاحتياجات العامة للمجتمع، وترجمتها إلى نشاط تعليمي في المجتمع الذي تخدمه الجامعة.

وهو ما تؤكد عليه المؤسسات والتنظيمات الوطنية المهتمة بإدارة العمل التطوعي لطلاب الجامعات الأمريكية، ولعل أبرزها الاتحاد القومي للجامعات العاملة في مجال خدمة المجتمع Campus Compact، الذي يتبنى خطة استراتيجية لعمله، تؤكد على مهامه المتمثلة في تعبئة الموارد الجامعية؛ لزيادة القدرة على تحسين حياة مجتمعاتها، وتنمية اتجاهات الطلاب نحو المسؤولية المجتمعية والمشاركة المدنية، وتأتي تلك الاستراتيجية لمواجهة القضايا الحرجة التي تواجه الجامعات تجاه مسؤولياتها المتعلقة بتلبية احتياجات مجتمعاتها المحلية عبر التركيز على استثمار الفرص المتاحة وتوظيفها، وتكوين شبكة موحدة "One Compact" تضم جميع الأطراف المعنية بناءً على الثقة المتبادلة والقيم المشتركة لتحقيق الرؤى، وهي ما تقوم عليه أهداف الاستراتيجية، وهي⁽¹⁾:

- **زيادة تأثير المشاركة المدنية وارتباطها بالواقع ميدانياً؛ لضمان استدامة البرامج:**
 1. إقامة الشراكات الوطنية الرسمية وغير الرسمية مع الجهات الفاعلة في ميدان المشاركة المدنية.
 2. دعم البحوث التي تدعم آليات المشاركة المدنية الفعالة.
 3. المشاركة الفاعلة في المؤتمرات والفعاليات المتعلقة بالمشاركة المدنية.
- **إيجاد حلول حاسمة للمشكلات التي تواجه أعضاء الاتحاد ومجتمعاتهم، من خلال تحفيزهم، وبناء قدراتهم في مجال المشاركة المدنية:**
 1. متابعة المشاريع التجريبية لاختبار فاعلية البرامج والأفكار المبتكرة في مجال المشاركة المدنية، بالتعاون مع الشركاء العاملين في الميدان.

(1) Campus Compact (2014): Strategic Plan 2014, Campus Compact Overview.
. Available on <https://bit.ly/33iepgu> on 10/ 3/ 2017

2. تطوير المنتديات على الإنترنت؛ لعرض أفضل الممارسات المستخدمة في الجامعات.
3. عقد لقاءات دورية وسنوية للجامعات الأعضاء لعرض أفضل الممارسات والخبرات في المجال.
4. تقديم استراتيجيات وأدوات للجامعات الأعضاء التي تمكنهم من رصد وتقييم أنشطة المشاركة المدنية.

• **تعظيم قدرات الشبكة الجماعية، من خلال تطوير نظم المساءلة وآليات التعاون والتواصل:**

1. تطوير الآليات التي تضمن تحقيق تضامن فعال بين الجامعات الأعضاء.
2. وضع معايير يمكن مشاركتها من قبل الجامعات الأعضاء بشأن عمليات قياس الأداء.
3. زيادة مشاركة الجامعات الأعضاء في اللجان التي تقوم بالإشراف على الأنشطة المنفذة.
4. حرية تبادل المعلومات وإتاحتها بين كافة الأطراف.
5. وضع خطة تضمن استدامة تمويل أنشطة اتحاد الجامعات العاملة في مجال خدمة المجتمع. وبذلك تتحدد أهداف اتحاد الجامعات الأمريكية العاملة في مجال خدمة المجتمع على المدى الاستراتيجي، واهتمامها بالتشبيك بين مؤسسات التعليم العالي الأمريكية، وبين المنظمات الأهلية في تلبية الاحتياجات المجتمعية، من خلال دعوة منتسبي تلك المؤسسات التعليمية لتقديم خدماتهم لتلك المجتمعات عبر مراكز خدمة المجتمع (تعلم الخدمة و مكاتب الفرص التطوعية)، أو من خلال الروابط الجامعية، أو المبادرات الفردية، مع إعطاء تلك التنظيمات كامل الحرية في التخطيط للبرامج المنفذة من خلالها، ورسم سياساتها وإجرائاتها المتبعة، بحسب رؤية ومجالات اهتمام تلك الروابط والتنظيمات الجامعية -لامركزيًا- وفق نظم إدارية تعمل على تشجيع التطوع الطلابي، واستخدام مهاراتهم الأكاديمية الخاصة لإفادة مجتمعاتهم.

فبالنظر إلى البرامج التطوعية التي تقدمها الجامعات بصورة خدمية -والتي يقوم طلاب الجامعات الأمريكية بالتطوع فيها- يتضح أنها تمتاز بتنوع كبير بحسب اهتمامات ومجالات عمل الكيان القائم على البرنامج التطوعي أو الخدمي، ونجد أن اتحاد طلاب جامعة إلينوي University of Illinois يقدم عبر مكتب الفرص التطوعية الملحق به برامج تطوعية موسمية سنوية في فصلَي الخريف والربيع، متمثلة في جمع وجبات غذائية للفقراء في عيد الشكر، أو جمع التبرعات للأطفال المحرومين في مواسم الأعياد، أو المشاركة في المناسبات التطوعية القومية، علاوة عن تنظيم أنشطة تطوعية مستدامة مثل «Service Saturdays»، فمن خلال هذا البرنامج يعمل المتطوعون مع السكان المحليين والمنظمات الخيرية للمساعدة في تلبية احتياجات المجتمع المحلي⁽¹⁾.

(1) University of Illinois (2017): Programming, Office of Volunteer Programs, Illini Union. Available on <https://bit.ly/2JQMIUt> on 11/ 3/ 2017.

كما نجد أن الطلاب الذين يتخصصون في التعليم بجامعة كارولينا الشمالية University of North Carolina يقومون بالتطوع كجزء من دراستهم الأكاديمية للعمل كمشرفين تربويين في برنامج «communities in schools»، ويتيح هذا البرنامج الفرص للطلاب للإقامة في المدرسة من باب التطوع لرعاية وتشجيع الأطفال على التعلم، وتقوم الجامعة بالشراكة مع المدارس المحلية لاستيضاح الحاجات الملحة للطلاب، ثم تقوم بتوفير المتطوعين اللازمين للوفاء بتلك الاحتياجات⁽¹⁾.

وكذلك أعدت جامعة نبراسكا لنكولن University of Nebraska-Lincoln برنامج يسمى "The people to people"، وذلك بهدف تقديم الخبرة العملية لطلاب الجامعة الذين يدرسون مناهج متخصصة في مجال التربية الخاصة، من خلال العمل مع الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، كما أن هذا البرنامج يعمل على تقوية الروابط مع وكالات المجتمع العاملة في المجال بإمدادها بمتطوعين جادين قادرين على تقديم المساعدة لهؤلاء الأطفال وعائلاتهم، من خلال الالتحاق بدور الحضانة المحلية للأطفال ذوي الدخل الضعيف مدة (10 ساعات) على الأقل، يقومون فيها بإعداد وتنظيم وتقديم أنشطة وألعاب متنوعة للأطفال، كما يمكنهم القيام بتلك المهام مع الكبار من ذوي الاحتياجات الخاصة، وذلك بالإشراف عليهم في الأنشطة الرياضية والترويحية الخاصة بهم، كما يمكنهم التطوع في الجمعيات والمؤسسات المجتمعية للمساعدة في تنظيم الحفلات، والخروج مع الأطفال في الرحلات الخلية، والمتنزهات والأنشطة الخاصة بجمع التبرعات⁽²⁾.

ونظراً لدرجة التنوع الكبيرة في البرامج التطوعية المخططة؛ نجد أن كل برنامج تطوعي يتفرد أثناء عملية التخطيط له بمجموعة من الأهداف والقيم، وصولاً للمرجعيات وآلية تحديد السياسات الملائمة له، مثل برنامج الرعاية الصحية لمرضى عيادة كلية طب الأسنان بجامعة واشنطن University of Washington، والذي يحدد سياسات وإجراءات قبول المتطوع، وتأهيله المهني، وحقوقه وواجباته تجاه المرضى وبيئة العمل، وذلك وفق كل فئة على حده: (أطباء، مساعدون، طلاب، إلخ)، إلا إنه يؤكد على أن العيادة ومنتسبيها ملزمون بما يرد بسياسات الجامعة العامة⁽³⁾.

(1) Robert H. B. Baldwin (2009): Inaugural Report Series: Using College Students as Mentors and Tutors, Communities in Schools Fellowship Program 2006- 2007, Fellowship Report, p3.

(2) Conderman, G. J; Patryla, V. M., (1997): University-community Collaboration: The people to people program, Op. Cit, P 248.

(3) University of Washington (2017): Volunteer, Visitor & Observer Program, Clinic Policy Manual. Available on <https://bit.ly/2NGm55z> on 11/ 3/ 2017

وبذلك تتضح ملامح تخطيط الجامعات الأمريكية للعمل التطوعي بها، والتي تمتاز باللامركزية والمرونة في المستويات والخطط التشغيلية، وارتكازها في خطتها العامة على ما يسمى «تعليم الخدمة» المرتبط بالمناهج التعليمية، والذي يعالج هدفين مختلفين، أولهما: أنه كشكل من أشكال الخدمة؛ يساعد على نشر المشاركة المدنية التطوعية، والآخر باعتباره شكلاً للتعليم؛ فإنه يزود الطلاب بطرق بديلة لاكتساب معارف ومهارات أكاديمية، فقد وُجد أن تطبيقه ينشر المشاركة المدنية التطوعية، كما أن له تأثيراً إيجابياً على النمو الخلقى، والمشاركة الاجتماعية المستمرة، وتقوية العلاقات الجامعية وفق ما يتم استهدافه أثناء التخطيط لتلك الفرص التطوعية في الجامعات الأمريكية.

(2) تنظيم العمل التطوعي في الجامعات الأمريكية:

يُعد التنظيم جانباً من جوانب العملية الإدارية التي تهدف إلى تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف وتنظيمها في أقسام أو مستويات أو مجال عمل في ضوء تحديد العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين العاملين بها⁽¹⁾، ومن ميادين تلك الأعمال والمجالات العمل التطوعي، الذي يتطلب تصيماً وتوصيفاً دقيقاً لوظائف العاملين، وتحديد الواجبات والمسؤوليات والالتزامات الوظيفية بالشكل الذي يسمح بشغلها للأفراد المناسبين، مع وضوح الدور المطلوب القيام به بالنسبة لكل فرد⁽²⁾. وانطلاقاً من ذلك؛ وجب تنظيم الجهود والأعمال التطوعية التي تشهد تفاعلاً بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين في الجامعة من جهة، وبين منتسبي تلك المؤسسات التعليمية ومجتمعاتها المحلية؛ لاكتشاف الحلول في الوقت المناسب للمشاكل الأكثر تعقيداً في تلك المجتمعات من خلال الأعمال التطوعية المقدمة منهم عبر الجامعات ومؤسسات التعليم العالي. وبالنظر إلى تجربة تنظيم العمل التطوعي في الجامعات الأمريكية؛ نجد أنها ثرية المحتوى ومتنوعة في منهجيتها، ويرجع ذلك لاختلاف الأطر التي يقوم عليها العمل التطوعي في الجامعات الأمريكية، وحدوده المكانية والزمنية والموضوعية للبرامج والأنشطة التطوعية بتلك المؤسسات التعليمية، فنجد على سبيل المثال أن الهياكل التنظيمية القائمة على إدارة العمل التطوعي متنوعة ومتباينة التركيب من حيث البساطة والتعقيد تبعاً لطبيعة البرنامج أو النشاط التطوعي وخصائصه، ودرجة تبعية تلك الإدارة التنظيمية التطوعية لإدارات وروابط تنظيمية أخرى في الجامعة، أو استقلالها، أو اندماجها في كيانات أخرى يفوض لها مباشرة الأعباء التنظيمية للعمل التطوعي.

(1) سلامه عبد العظيم حسين (2002): إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظومة المدرسية في ضوء التغيرات العالمية رؤية مستقبلية، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، ج(12)، ع (48)، ص44.

(2) Hodgkinson, Virginia A. (2003): Volunteering in Global Perspective in the Values of Volunteering: a Cross-Cultural Perspective. New York: Kluwer Academic/ Plenum Publishers, p 35.

فمن أبسط الهيكليات التنظيمية للعمل التطوعي في الجامعات الأمريكية المندمجة بهيئات وروابط مجتمعية محلية هو (مكتب البرامج التطوعية Office of Volunteer Programs) التابع لاتحاد طلاب جامعة إلينوي University of Illinois، والذي يتحدد ويقتصر هيكله التنظيمي على «منسق البرامج، مساعد من الخريجين»، وذلك للبرامج والأنشطة التطوعية التي يشارك فيها طلاب ومنتسبو الجامعة مع الروابط والتنظيمات المحلية⁽¹⁾، كما نجد أن برنامج التطوع بكلية الطب في جامعة ميشيغان University of Michigan قد خُصت له إدارة لخدمات المتطوعين، ويتحدد هيكلها التنظيمي على «مدير البرامج، مساعد شئون إدارية، منسقي برامج»⁽²⁾؛ حيث يوكل لهم تحقيق أهداف البرنامج التطوعي الصحي، والمتمثل في تقديم خدماتهم لرعاية المرضى وأسرهم، ومساعدة الموظفين على تحقيق أعلى معدلات الأداء، وضمان جودتها، وتوفير فرص لتنمية مهارات المتطوعين وخبراتهم.

كما يتحدد الهيكل التنظيمي لمركز التطوع بجامعة بتلر Butler University حسب ما هو موضَّح بالشكل الآتي⁽³⁾:

شكل رقم (4) الهيكل التنظيمي لمركز التطوع بجامعة بتلر



وبالنظر إلى الهيكل السابق وما سبقه من هياكل تنظيمية لإدارة العمل التطوعي بتلك الجامعات؛ يتضح طبيعة عملها، والذي يقتصر على تيسير برامج وفرص العمل التطوعي على مستوى وحدات ومراكز التطوع القائمة عليها، والتي تكون جزءاً من منظومة تنظيمية أكبر وأكثر تعقيداً على المستوى المركزي الجامعي مثل الهيكل

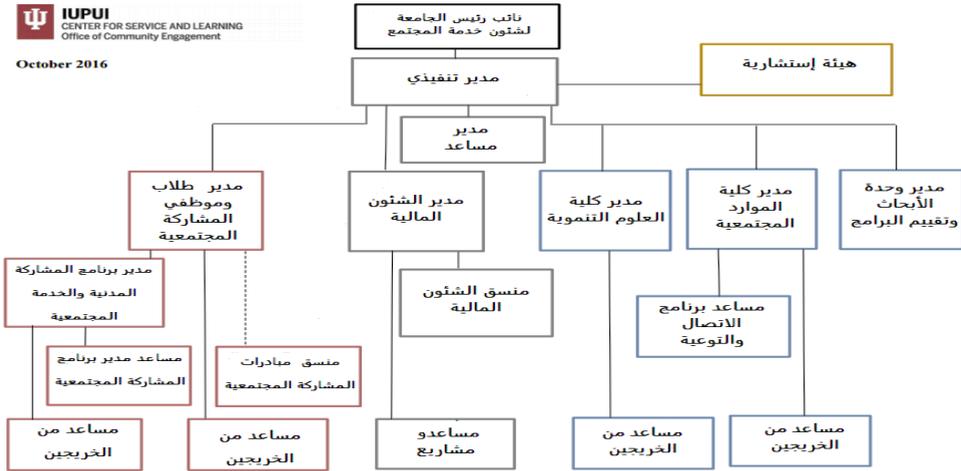
(1) University of Illinois (2017): staffing and internships, Office of Volunteer Programs, Illini Union. Available on <https://bit.ly/2WSVx5v> on 17/ 3/ 2017.

(2) University of Michigan (2017): Volunteer Placement Supervisor's, UMHS Volunteer Services, University of Michigan Health System faculty, handbook, p 3. Available on <https://bit.ly/2NIEqPo> on 17/ 3/ 2017

(3) Butler University (2017): VOLUNTEER CENTER STAFF, VOLUNTEER CENTER. Available on <https://bit.ly/32g1vON> on 18/ 3/ 2017.

التنظيمي القائم على إدارة العمل التطوعي بجامعة إنديانا Indiana University، فنجد أنه يتبع مركز تعلم الخدمة والمشاركة المجتمعية، والذي يتحدد هيكله التنظيمي في الشكل الآتي⁽¹⁾

شكل (5) الهيكل التنظيمي لمركز تعلم الخدمة والمشاركة المجتمعية بجامعة إنديانا



بالنظر إلى هذا الهيكل التنظيمي؛ نجد أنه يشتمل على مجموعة من الوظائف الفنية والإشرافية، تعمل جميعها على تنظيم الجهود التطوعية بصورة تكاملية لجميع البرامج والمشروعات التي يعمل عليها بشكل مركزي، ومن ثم تأتي مهام الوحدات التطوعية التابعة في تهيئة بيئة العمل للمتطوعين وتأهيلهم وتوظيفهم بحسب متطلبات الفرص التطوعية المتاحة، ووفق ميول وقدرات المتطوعين بما يحقق الأهداف المخطط لها، حيث تقوم العديد من الجامعات الأمريكية بتهيئة البيئة المناسبة لتنظيم العمل التطوعي فيها من خلال إجراء دراسات تحليلية لبيئة العمل التطوعي للتعرف على دوافع التطوع ودوافزه لدى منتسبيها، ومهاراتهم، وخبراتهم، ومجالات العمل المطلوبة في القطاع التطوعي، وهو ما قام به قسم علم النفس بجامعة غرب فلوريدا University of west Florida حيث قام بإعداد دراسة ذاتية لتطوير برنامج تطوع الطلاب من أجل الحصول على الاعتماد الأكاديمي، وتهدف الدراسة للتعرف على دوافع الطلاب للتطوع في البرنامج، واحتياجاتهم من تنفيذ البرنامج، وقد أشارت نتائج الدراسة أن الطلاب يسعون إلى التوصل لطريقة عملية لتطبيق ما يتعلمونه في الفصل أو الموقف العملي الحقيقي، وكذلك اكتساب خبرة شخصية، بالإضافة إلى أن المتطوعين الطلاب يفضلون المشاركة في البرنامج

(1) Indiana University (2016): organizational chart, Center for Service & Learning. Available on <https://bit.ly/2C9Rnwq> on 17/ 3/ 2017.

التطوعي من أجل الاعتماد الأكاديمي، ويسعى هذا البرنامج الخاص بالطلاب لأن يصبحوا قادرين على خدمة المجتمع المحلي والجامعة⁽¹⁾.

كما تعمل الجامعات على ربط الأنشطة اللامنهجية بالمجالات التطوعية، وتشجيع الطلاب على المشاركة في الأنشطة الجامعية، بالإضافة إلى قيامهم بمبادرات لحل مشكلات المجتمع المحلي، يشارك فيها الطلاب تطوعاً كجزء من خبرتهم التعليمية الصفية⁽²⁾. ويأتي ذلك بناءً على دراسة تحليلية لاحتياجات تلك المجتمعات، فنجد أن جامعة ولاية كولورادو Colorado State University تقوم بتحديد احتياجات المنظمات التطوعية الشريكة، ويتم إشراكها في عملية التخطيط، وتكلف أحد أعضاء هيئة التدريس بدراسة الوكالات المجتمعية التي يتم تسكين الطلاب للتطوع فيها للتعرف على مهمة الوكالة؛ بهدف مراجعة المنهج الدراسي لدمج تجربة الخدمة في أهداف المقرر، ومن ثم إعداد الطالب من خلال برنامج تدريبي لتحضيره للمهمة التطوعية، مع توضيح المسؤوليات المترتبة عليها⁽³⁾. كما تسعى العديد من الجامعات الأمريكية لحشد وتعبئة منتسبيها وطلابها للعمل التطوعي وتنظيمه عبر عدد من الآليات المتمثلة في إعداد الأدلة المهنية للمتطوعين، وتطوير منظومة توظيفهم وتدريبهم، وإنشاء الكيانات الداعمة لجهودهم، ومن أبرزها قيام جامعة سالزبوري Salisbury University بإنشاء عدد من التنظيمات، تضمنت معهد تعلم الخدمة، ومعهد الشؤون العامة، والمشاركة المدنية، ومركز التطوع، ومكتب الخدمات المهنية⁽⁴⁾.

كما تتضمن تلك الآليات تقديم أدلة للعمل التطوعي، يتم من خلالها استعراض ماهية ورؤية ورسالة البرنامج التطوعي، والذي يرغب المتطوع المشاركة فيه، وكذلك توضيح الفوائد التي من الممكن أن تعود عليه من خلال المشاركة، وإجراءات التقدم للفرص التطوعية المتاحة، فنجد على سبيل المثال أن برنامج التطوع بكلية الطب في جامعة ميشيغان University of Michigan قد أعد دليلاً متكاملًا لإجراءات توظيف وتأهيل المتطوعين للمشاركة في البرنامج، وفيه يجد المتطوع كافة التفاصيل المتعلقة بالأبعاد التنظيمية للبرنامج التطوعي، وإجراءات التحاقه بالبرنامج، والمتمثلة في عدد من الخطوات المحددة في الشكل الآتي:

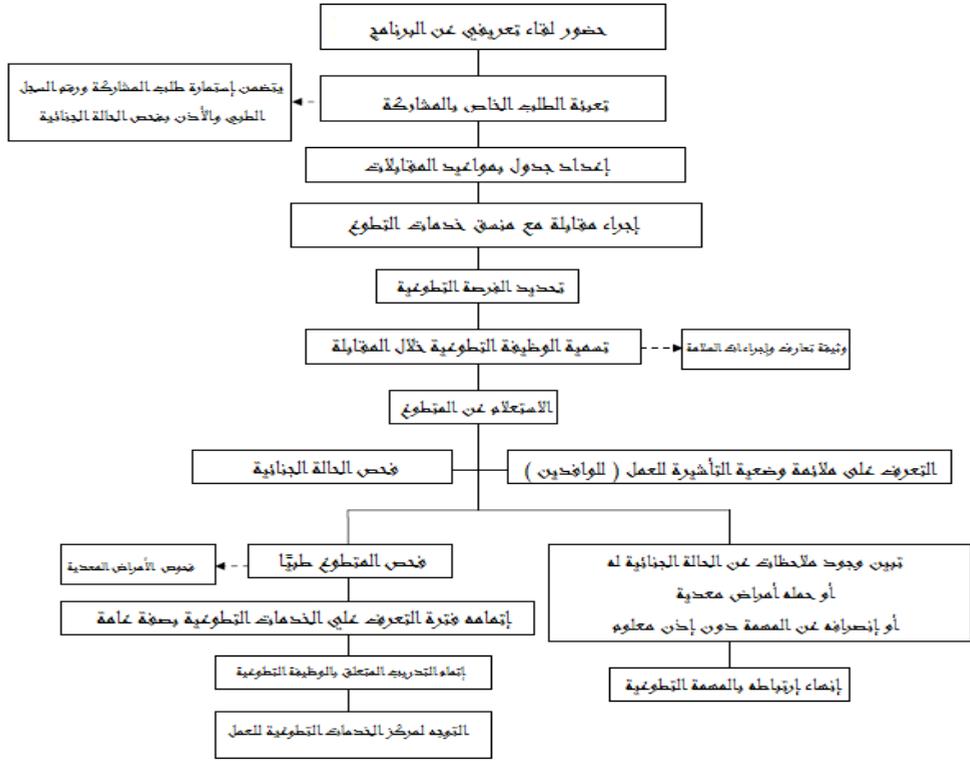
(1) Nittaya T.ksakul (1989): Motivation and benefits of volunteering as perceived by university students, Op Cit, p 29.

(2) Terry L. Basser (2012): Inside the Black Box: College Graduation and Civic Engagement, Journal of Academic Ethics, p p 315,324.

(3) Hanover Research Council (2008): Managing Service Learning/ Community Engagement, Report for Auburn University, October, p 14.

(4) Harry Basehart & George Whitehead (2011): Civic and Political Engagement of Salisbury University Students, Institute for Public Affairs and Civic Engagement, March, p 6.

شكل (6) إجراءات توظيف المتطوعين في برنامج التطوع الصحي بجامعة ميشيغان⁽¹⁾



كما تقوم إدارة البرنامج التطوعي بإعداد نموذج للتعرف على احتياجات المتطوع التدريبي، ومدى إتمامه البرنامج التأهيلي لمباشرة مهامه التطوعية، والتي يقوم المتطوع باستيفائها مع استمارة طلب التطوع، والمحدّد به معلومات وبيانات شخصية عن المتطوع ومركزه الدراسي أو الوظيفي، وبيانات الاتصال به عند الحاجة، وإمكانية هذا الإجراء، مع التعرف على دوافعه للتطوع بالبرنامج، وخبراته المهنية السابقة في المجال، مع تحديد سياسات المهمة التطوعية؛ والمتمثلة في الالتزام بالزي الرسمي للمهمة التطوعية، وبطاقة التعريف الشخصية، والالتزام بتوقيتات العمل، ونُظْم الاتصال والتواصل، مع توقيع المتطوع على هذا النموذج حال قبوله بالمهمة التطوعية⁽²⁾.

ويعتمد برنامج تطوع «الحدائق النباتية» في جامعة واشنطن University of Washington على آلية أخرى في توظيف المتطوعين، تتمثل تلك الآلية في تصميم تطبيق إلكتروني للتطوع عبر موقع البرنامج التطوعي على الإنترنت، فهي إحدى طرق رصد وتعبئة مجموعة من المتطوعين للمشاركة في أنشطة التطوع التي تقدمها الجامعة، خاصة أن

(1) University of Michigan (2017): Volunteer Placement Supervisor's, UMHS Volunteer Services, Op Cit, p 4.

(2) I bid, p 7.

البرنامج التطوعي يعمل على جذب عدد كبير من المتطوعين لتخصصات متنوعة بصورة مستدامة، وفيه يتم إدراج البيانات الشخصية للمتطوع، والأوقات التي يمكنه التطوع فيها بالبرنامج، مع ضرورة استيفاء الأجوبة على أسئلة ذات نهايات مفتوحة ومغلقة مُقنّنة، يتم فيها استعراض خبرات المتطوعين، ومجالات عملهم، وطرق التطوع التي يفضلونها عبر عدد من الوظائف التطوعية المتاحة مثل: (المساعدة الإدارية، أعمال البستنة والعناية بالحدائق، الدراسات البيئية للنباتات، تنسيق الخدمات التطوعية)، إلى غير ذلك من المهام والوظائف التطوعية، مع تحديد المهام والمسؤوليات المتعلقة بكل وظيفة بصورة تفصيلية ودقيقة، وتوقيتات التقديم لها⁽¹⁾، ويتم الاهتمام بتلك التفاصيل؛ كونها محددات هامة في مرحلة فحص تلك الطلبات، والتي تأتي في إطار حرص اللجنة التنظيمية المشكّلة لإدارة البرنامج على انتقاء أفضل العناصر المؤهلة لأداء المهام التطوعية الموكلة لهم.

وبالنظر إلى تجربة مكتب الفرص التطوعية بجامعة سالزبوري Salisbury University؛ نجد أنه يعمل على توثيق علاقاته بمنظمات المجتمع المحلي، والتشبيك مع الهيئات القومية التي في حاجة لجهود المتطوعين، ومن ثم التنسيق مع تلك المنظمات والهيئات لإلحاق المتطوعين من طلاب ومنتسبي الجامعة بتلك الفرص عبر حساباتهم الشخصية المدرجة على موقع مكتب الفرص التطوعية الإلكتروني لمجالات تطوعية متعلقة بتعليم الكبار، ومدو الأمية، والبيئة، والصحة، والإبواء، والغذاء، والإرشاد، والترفيه، سواء داخل البلاد أو خارجها، مع توفير أدلة عن المنظمات والهيئات الشريكة، والتي يمكن التطوع بها من خلال مكتب الفرص التطوعية في الجامعة⁽²⁾.

وبذلك تتحدد طبيعة عملية تنظيم العمل التطوعي في الجامعات الأمريكية، والتي تمتاز بالتنوع في منهجيتها، وذلك بحسب الأطر التي يقوم عليها العمل التطوعي وحدوده المكانية، والزمنية والموضوعية للبرامج والأنشطة التطوعية بتلك المؤسسات التعليمية على اختلاف مستويات التنظيم (مركزية وغير مركزية)، فهي متنوعة ومتباينة التركيب من حيث البساطة والتعقيد؛ تبعاً لطبيعة البرنامج والنشاط التطوعي وخصائصه، ودرجة تبعية تلك الإدارة التنظيمية التطوعية لإدارات وروابط تنظيمية أخرى في الجامعة، أو استقلالها، أو اندماجها في كيانات أخرى يُفوّض لها مباشرة الأعباء التنظيمية للعمل التطوعي، ومن ثم تتولى الوحدات التنفيذية عملية استقطاب المتطوعين، وعمل

(1) University of Washington (2017): Volunteer Application, University of Washington Botanic Gardens. Available on <https://bit.ly/2PPBRxl> on 18/ 3/ 2017.

(2) Salisbury University (2017): Volunteer Resources, Enterprise Volunteer Center, Career Services Students. Available on <https://bit.ly/2qoN65q> on 18/ 3/ 2017

مقابلات شخصية لهم، وتمييزهم مهنيًا، وتدريبهم على المهام الموكلة لهم وفق ما تتطلبه الفرصة التطوعية؛ بما يؤهلهم بمباشرة تلك المهام، ومن ثم البدء في مرحلة جديدة تستهدف قيادة تلك الفئات وتحفيزها عبر قنوات تواصل فعالة.

(3) توجيه العمل التطوعي في الجامعات الأمريكية:

يتحدد مضمون عملية التوجيه في الكيفية أو الأسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله القائد تحفيز مرؤوسيه للعمل بأقصى طاقاتهم وفق الخطط المحددة، وذلك في إطار مناخ يتحقق من خلاله إشباع احتياجاتهم عبر مهارتي التحفيز والتواصل الفعال، وترجمة عمليتي التخطيط والتنظيم إلى واقع تنفيذي، فالتوجيه هو «العملية التي يتم بها الاتصال بالمرؤوسين لإرشادهم وترغيبهم، والتنسيق بين جهودهم، وقيادتهم إلى تحقيق الأهداف»⁽¹⁾.

وتتمثل أهمية عملية التوجيه في إدارة العمل التطوعي؛ نظرًا لإقبال المتطوع على تقديم خدماته في الفرصة التطوعية بناءً على دوافع ذاتية متباينة، منها ما يتعلق بالتنمية الذاتية لمهاراته وخبراته، مما يتطلب توجيهه، وتقديم النصائح، والدعم المعنوي له، ومراجعة تساؤلاته، ومراقبة نوعية العمل، ورضى المستفيدين عن أدائه، مع تصحيح أي خلل في المهمة التطوعية التي يقوم بها بما يتطلب تأمين المناخ المناسب والمشجع على العمل التطوعي⁽²⁾، وتحتاج تلك العملية لقيادة تطوعية مؤثرة لها القدرة على تفقد مواقف عدد من الأطراف المعنية وطموحاتهم ومسئولياتهم، سواء كانت مشاركة تلك الأطراف مباشرة أم غير مباشرة، وذلك للعمل سويًا من أجل تحقيق الأهداف المشتركة والمحددة عند تخطيط البرنامج التطوعي.

لذا فإننا نجد الجامعات الأمريكية تولي اهتمامًا واسعًا بقيادات البرامج التطوعية التي تتم من خلالها، فمثلًا جامعة إلينوي University of Illinois تقوم بالاستعانة بقيادات محترفة، وتوظيفها بمكتب البرامج التطوعية Office of Volunteer Programs في الجامعة، وذلك لتشجيع الطلاب على التطوع من خلال التواصل معهم وتوجيههم⁽³⁾، كما نجد أن مركز التطوع بجامعة بتلر Butler University قام بتحديد ممارسات ومؤشرات ملزمة لعمل أي قيادة لبرنامج أو نشاط تطوعي يعمل من خلالها، وهي على النحو الآتي⁽⁴⁾:

(1) عبد العزيز عطا الله المعايطة (2007): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد، عمان، ص 119.

(2) Waxman, Lisa K. et al (2008): Voluntary Flammability Regulations for Residential Upholstered Furniture, Op Cit, p 34.

(3) Patricia E. Askew (2001): The University as a Source for Community and Academic Partnership, Op Cit, p 66.

(4) Butler University (2017): TEN PRINCIPLES OF SERVANT LEADERSHIP, VOLUNTEER CENTER. Available on <https://bit.ly/2rgi9kF> on 19/ 3/ 2017.

1. **الاستماع الجيد:** وهي مهارة يقاس عليها كفاءة القيادة، فبها يتحقق التواصل ومن ثم اتخاذ القرارات، فيجب أن تعزز هذه المهارة المهمة من خلال الالتزام بالاستماع والاهتمام بالآخرين، ويتضمن ذلك أيضاً التواصل مع الانفعالات الداخلية للمتطوع، والتعرف على موجّهات سلوكه الظاهري.
2. **الاستشراف المستقبلي:** تلتزم القيادات بتعزيز قدراتها على وضع رؤى مستقبلية ذات مدى استراتيجي، وامتلاكهم القدرة على النظر إلى الأوضاع في صورها المستقبلية، وألا تقتصر على الواقع اليومي، كما يجب عليها إيجاد توازنات بين الحاضر والمستقبل.
3. **التعاطف:** تلتزم القيادة بتفهم الآخرين والتعاطف معهم بما يمكنها من اجتذاب الأفراد وفق خصائصهم الاجتماعية المتفردة والنفسية، فيجب على القيادة التطوعية أن تفترض حسن النوايا من زملاء العمل بما يمكنهم من تحقيق أفضل معدلات الأداء.
4. **الوعي:** تلتزم القيادة بتنمية الوعي العام، وتعزيز الوعي الخاص للأفراد بما يمكنها من خلق مناخ عمل جيد وآمن يتمكن من خلاله فريق العمل من تأدية المهام.
5. **الإقناع:** تلتزم القيادة بتنمية مهارتها في عملية الإقناع، وعدم التسلط في اتخاذ القرارات، فالقيادة يجب أن تسعى إلى إقناع الآخرين بدلاً من إجبارهم على الامتثال للتوجيهات، فهي مهارة تكشف عن قدرات القائد الفعال في بناء توافق بين الآراء داخل المجموعات.
6. **المساعدة:** وهي واحدة من أبرز مواطن القوة في القيادة الفعالة وقدراتها على مساعدة الآخرين عند الحاجة، وهي مهارة وعملية تتم بين القائد وتابعيه بصورة ضمنية.
7. **التبصر:** وهي مهارة وسمّة لازمة للقيادة الفعالة، والتي تمكّن القيادة من استخلاص العبر من التجارب السابقة، وربطها بالواقع الحالي بما يدعم قراراتها المستقبلية في ضوء بدائل عقلية منطقية.
8. **الإشراف:** وهي العملية التي تلتزم من خلالها القيادة برعاية جميع الأنشطة والفاعليات بصورة تكاملية بين كل الفئات المعنية بما يحقق الأهداف المرجوة.
9. **الالتزام بنمو الأفراد:** تلتزم القيادة بالتنمية المهنية لجميع العاملين والفئات المستهدفة؛ نظراً لما يقدمونه من إسهامات جوهرية في مجال العمل.
10. **بناء المجتمعات:** تلتزم القيادة بتحديد وسيلة لبناء المجتمع عبر الأفراد العاملين معها، حيث تواجه المجتمعات المحلية وأفرادها مشكلات مترتبة عن التحولات اليومية؛ والتي تتسبب فيها ظاهرة العولمة.

وبذلك يمكن استخلاص مبادئ عمل عدد من المؤشرات والممارسات، والتي لا بد من توافرها فيمن يقود أي مشروع تطوعي في الجامعة، واعتبارها الحد الأدنى من القدرات لقيادة وتوجيه الأفراد، وتحفيزهم للقيام بالمهام والمسئوليات الملقاة على عاتقهم في الأنشطة التطوعية الجامعية، كما تدعو الجامعة العاملين بها من ذوي الكفاءات وأعضاء هيئة التدريس إلى قيادة الطلاب وتوجيههم وإرشادهم في البرامج التطوعية التي تستهدف إتاحة الفرصة للطلاب للتعلم الحقيقي بدمج هؤلاء الطلاب بالمجتمع عبر الأنشطة التطوعية والخدمية، فنجد أن نمط قيادة العاملين أو أعضاء هيئة التدريس للبرامج التطوعية الخدمية شائع هناك في الجامعات الأمريكية؛ نظراً لارتباط مقررات تعلم الخدمة بالنواحي الأكاديمية، كما هو الحال بجامعة غرب فلوريدا University of west Florida، حيث أسهمت نجاح برامج التطوع فيها بتكامل ودعم وتوجيه أعضاء هيئة التدريس مع المديرين والوكالات المجتمعية⁽¹⁾.

وتولي الجامعات الأمريكية أهمية خاصة بالاتصال والتواصل بين منتسبيها في المجال التطوعي، بهدف تحقيق مردود إيجابي في خطط المشاركة المجتمعية بها؛ مما يترتب عليه نجاح وظيفتها الثالثة، ويكون ذلك وفق صور متعددة وأنواع مختلفة من الاتصال بحسب الموقع والموقف التفاعلي، حيث تتبع الجامعات الأمريكية عدة وسائل تستطيع من خلالها التواصل والاتصال المباشر والترابط بصورة مستمرة مع خريجها، والاستفادة منهم في تقديم خدمات للمجتمع؛ كضمان لدعم الخريجين للجامعات، وتقوم بعض الأقسام بدعوة نخبة من الخريجين للتطوع بالمشاركة في هيئة استشارية؛ مهمتها مراجعة وتقييم البرامج والمشاريع والأنشطة المختلفة، والتعرف على مشاكل القسم وما يواجهه من عقبات، وتقديم الاقتراحات بخصوص الرؤية المستقبلية له؛ مما يشعر الخريجين بالانتماء والولاء لكلياتهم، ومن أمثلة ذلك: (كلية ووست بأهايو Wooster)، حيث تنظم يوماً يشارك فيه طلابها وخريجوها في خدمة المجتمع، وأطلقت عليه اليوم القومي للتطوع في أكتوبر National Volunteer Day for October⁽²⁾.

كما نجد أن من صور الاتصال المباشر والشائع في البرامج التطوعية الخدمية في الجامعات الأمريكية هو التقاء قادة تلك الأنشطة التطوعية بالمتطوعين، بهدف الإرشاد والتوجيه وتقديم الدعم لهم، كما هو الحال في برنامج التطوع من أجل الاعتماد، والمنفذ بجامعة غرب فلوريدا University of west Florida، حيث يلتقي منسق البرنامج

(1) Nittaya T.ksakul (1989): Motivation and benefits of volunteering as perceived by university students, Op Cit, p 30.

(2) عصام بن يحيى الفيلاي (2004): الحداث العلمية ومناطق التقنية، سلسلة نحو مجتمع المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز، ص48.

التطوعي، أو مشرف الوكالة المنفذ من خلالها البرنامج التطوعي الطلاب المتطوعين في الميدان بهدف التوجيه وتقديم الدعم لهم، كما يتم اللقاء بصورة اسبوعية مع المتطوعين لمراجعة التقارير المُعدّة عن أدائهم التطوعي⁽¹⁾.

وتتعدد صور الاتصال المباشر في الجامعات الأمريكية الفردي منها والجماعي لمنتسبي الجامعة لتعبئتهم للمشاركة في البرامج التطوعية، حيث نجد أن برنامج التطوع بكلية الطب في جامعة ميشيغان University of Michigan يقوم بعقد ندوات وورش عمل تعريفية بالبرنامج التطوعي، وذلك بصورة دورية على مدار العام في شهور (ابريل، سبتمبر، ديسمبر)، ويعتبر هذا الإجراء شرط من شروط قبول طلب التطوع لدى البرنامج، وفي ذات الوقت يستخدم مركز خدمات التطوع بالكلية صوراً وأنماطاً أخرى من الاتصال غير المباشر مع المتطوعين، وهي الاتصال مع المتطوعين عبر صفحات التواصل الاجتماعي المخصصة لذلك الغرض، وعبر البريد الإلكتروني، وتخصيص أرقام هواتف لتقديم كافة صور الدعم لهم من قبل مركز خدمات التطوع بالكلية⁽²⁾.

فبالنظر إلى صور الاتصال غير المباشر في الجامعات الأمريكية؛ نجد أنها شائعة ومتعددة، حيث استثمرت تلك المؤسسات كافة الوسائل التكنولوجية الحديثة في حشد وتعبئة المتطوعين وتوجيههم، وذلك من خلال توثيق الأنشطة التطوعية لتنقل خبراتهم الإيجابية في هذا المجال، أو تصميم دعوات للمشاركة في البرامج والأنشطة التطوعية عبر مواقع وصفحات التواصل الاجتماعي، وكذلك توجيه المتطوعين للاتحاق بالفرص التطوعية المتاحة بالجمعيات والمنظمات الخارجية التي تحتاج إلى جهود وخبرات منتسبي الجامعة، فنجد أن برنامج التطوع الطلابي بجامعة وسط الأطلسي Mid Atlantic University يُعد مركز تبادل للفرص التطوعية، ففي كل عام ينشر البرنامج كتيباً بعنوان « فرص التطوع » لبرنامج التطوع الطلابي الذي يتضمن قائمة بأسماء وعناوين وأرقام هواتف المنظمات المجتمعية الشريكة، وكذلك مواصفات الفرص التطوعية والتدريب المطلوب⁽³⁾.

كما نجد أن المركز الطبي بجامعة واشنطن University of Washington يقوم بتخصيص عدد من الصفحات الإلكترونية على موقعه الرسمي لخدمات التطوع؛ يحدد من خلاله أرقام هواتف للتواصل والعنوان البريدي، كما يتحدد بتلك الصفحات الفرص التطوعية، ومتطلبات تلك الفرص، والمسئوليات المتعلقة بالقيام بالمهام التطوعية، والإجراءات المتبعة للاتحاق

(1) Nittaya T.ksakul (1989): Motivation and benefits of volunteering as perceived by university students, Op Cit, p 31.

(2) University of Michigan (2017): Volunteer Placement Supervisor's, UMHS Volunteer Services, Op Cit, p 4.

(3) Bob Edwards and Others (2001): Who is Being Served- The Impact of Student Volunteering On Local Community Organizations, Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 30, No.3, p 448.

بتلك المهام⁽¹⁾. وبالنظر إلي تجربة مكتب الفرص التطوعية بجامعة سالزبوري Salisbury University نجد أنه يعمل على إتاحة أدلة للعمل التطوعي في صور مطويات وكتيبات لمنظمات المجتمع المحلي التي في حاجة لجهود المتطوعين، ومن ثم التنسيق مع تلك المنظمات والهيئات الدولية لإلحاق المتطوعين من منتسبي الجامعة بتلك الفرص عبر عدد من الأدلة (دليل للمنظمات والروابط التي تعمل على تجنيد المتطوعين من داخل الجامعة، دليل للتطوع الدولي، دليل بحسب مجالات التطوع، وآخر بحسب الترتيب الأبجدي لها)، والتي يمكن التطوع بها من خلال مكتب الفرص التطوعية في الجامعة، كما تعمل تلك الأدلة على تعزيز حس الانتماء إلى المجتمع من خلال التطوع، وذلك عبر توعية وتوجيه المتطوعين بالفوائد التي تعود عليهم من خلال المشاركة المدنية التطوعية في الجامعة، والتي تكون مصدر تحفيز وإثارة للدافعية والإنجاز⁽²⁾.

ويعدُّ موضوع تحفيز المتطوعين لتقديم أفضل ما لديهم في برامج وأنشطة المتطوع في الجامعة؛ مهارة في غاية الأهمية، ومحل اهتمام قادة أنشطة وبرامج التطوع في الجامعات الأمريكية، فلقد أدركت إدارات البرامج والأنشطة التطوعية في الجامعات الأمريكية أهمية الحاجات الإنسانية ودورها في التأثير في سلوك المتطوعين؛ لذا قامت بتقديم عدة حوافز متنوعة، من التي تؤثر إيجابيًا في رضا المتطوعين، وبالتالي زيادة إقبالهم، وتحسين مستوى أدائهم، وفق آليات متعددة ومحدقة للغرض، ويمكن تحديدها وفق بعدين: (منهجي، لامنهجي)، حيث يتحدد البعد المنهجي في تضمين النشاط التطوعي للمناهج الأكاديمية ومتطلبات التعلم الصفية بما يتفق مع نواتج التعلم المستهدفة، وأما البعد اللامنهجي فيتمثل في تعزيز دوافع المتطوعين للمشاركة في مجالات الخدمات المجتمعية العامة.

وبالنظر إلى البعد المنهجي للجامعات الأمريكية الهادف لتحفيز طلابها للمشاركة التطوعية؛ نجد أنه نمط سائد وشائع لدى تلك المؤسسات التعليمية، حيث تقوم بتصميم مناهجها الأكاديمية في صور أنشطة تطوعية يقوم الطالب بالمشاركة فيها، وقد بدأت الجامعات الأمريكية في تطبيق تعلم الخدمة ضمن برامجها الدراسية في الثمانينيات من القرن الماضي، كجزء من الاهتمام بتنمية المواطنة الطلابية⁽³⁾، لذا سعت أغلب الجامعات

(1) University of Washington (2017): Volunteer Services, UW MEDICAL CENTER.

Available on <https://bit.ly/2JQ2Jts> on 20/ 3/ 2017.

(2) Salisbury University (2017): Volunteer Resources, Enterprise Volunteer Center, Career Services Students.

Available on <https://bit.ly/2Cc9vWj> on 20/ 3/ 2017

(1) George F. Kain (2006): Service Learning and Mentoring: Theoretical and Practical Application for Criminal Justice Education, Doctoral Thesis, Graduate Faculty in Criminal Justice, The City University of New York, p 11.

الأمريكية بتكوين وحدات تعلّم الخدمة، بحيث يتعلم الطلاب من خلال مقرر تعليمي يتوافق مع مجالات عمل المنظمة الشريكة، مما يسهم في اكتساب المتطوع خبرات الخدمة، وكذلك تلبية احتياجات المجتمع، وذلك بتزويد المجتمع بالطلاب الذين سيعالجون القضايا الاجتماعية من خلال التطوع، وإعطاء الطلاب الفرصة لفهم قضايا المجتمع⁽¹⁾.

نجد أن جامعة ولاية كارولينا الجنوبية University of south Carolina يتم بها تضمين عناصر تعلّم الخدمة بطرق عدة، منها مشاركة جميع الطلاب في الخدمة كعنصر مكمل للبرنامج الأكاديمي، أو باستبدال جزء من أعمال المقرر بمكوّن تعلّم الخدمة، ويتفاوض الطلاب مع منسق الخدمة لتحديد مؤشرات مكون تعلم الخدمة، وطرق توثيق التعلّم الذي يتم من خلال خبرة الخدمة⁽²⁾. كما نجد أن من متطلبات تخرج الطلاب بجامعة تولان Tulane university المشاركة في الخدمة العامة خلال سنة التخرج النهائية، حيث يشارك الطلاب في تدريب تعلّم الخدمة الأكاديمي، أو مشروع بحثي، أو أطروحة للخدمة العامة مدعم من قبل الكلية، أو برنامج الدراسة الدولية المستندة للخدمة العامة في الخارج⁽³⁾.

كما تتبع الجامعات الأمريكية عدة طرق يمكن من خلالها تحفيز وتشجيع الطلاب على التطوع بصورة لا منهجية، بهدف دمجهم في خدمة المجتمع، فمن تلك الطرق اتباعها سياسات تقديم المساعدات للطلاب، ومن صورها تقديم المنح الدراسية للطلاب الذين قاموا بعمل متميز في مجال خدمة المجتمع، أو تخفيض الرسوم الدراسية لهؤلاء الطلاب لدرجة الإعفاء النهائي منها، كما تقوم كذلك بتوفير فرص عمل للمتميزين من هؤلاء الطلاب بعد الانتهاء من الدراسة في الجامعة⁽⁴⁾، فتقوم جامعة إلينوي University of Illinois بتقديم الدعم المالي لمكتب التطوع الطلابي في الجامعة بهدف دعم المبادرات التطوعية التي تتطلب مشاركة حاشدة للمتطوعين، وذلك بالتشارك مع إحدى المنظمات التطوعية المحلية، كما تقدمت لجنة التطوع الطلابي بتوصية لتحسين الخدمة التطوعية تؤكد على ضرورة مشاركة أعضاء هيئة التدريس المحترفين للتطوع عبر برامجها بشكل دائم⁽⁵⁾، مما يُحفز الطلاب للمشاركة في برامج التطوع.

وخصّصت جامعة وسط الأطلسي Mid Atlantic University تمويل لبرنامج التطوع الطلابي لديها، حيث حددت ميزانية منتظمة لمنسقي وخريجي البرنامج الذين يعملون

(2) Roger B. Ludeman (2001): The role of Student Affairs and Services in Higher Education, Op Cit, p 36.

(3) Hanover Research Council (2008): Managing Service Learning/ Community Engagement, Op Cit, p 20.

.I bid, p 33 (4)

(5) حسنيه حسين عبد الرحمن (2011): تصور مقترح لتفعيل دور جامعة الفيوم في خدمة المجتمع في ضوء خبرات بعض الدول، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم، ص 99.

(6) Patricia E. Askew (2001): The University as A source for Community and Academic Partnership, Op Cit, p 66.

بعض الوقت⁽¹⁾، وتجمع جامعة ديوك Duke University في سبيل تحفيز طلابها ومنتسبيها بين البعد المنهجي واللامنهجي، فمن صور التحفيز المنهجية ما ورد في متطلبات تخرج الطلاب، وهو القيام بالتطوع مدة 20 ساعة تطوعية في أحد مجالات تخصص الطالب أكاديمياً، مع ضرورة توثيق وتسجيل عدد الساعات التطوعية تلك في سجلات وتقارير التطوع الخاصة بالطالب⁽²⁾.

ومن صور التحفيز غير المنهجية؛ تنظيم برنامج تطوعي The compuse outreach opportunity يتشارك فيه أعضاء هيئة التدريس ومدبرو الكليات مع الطلاب في تلبية احتياجات المجتمع الملحة في صور خدمات عامة مثل: (تقديم وجبات لكبار السن، تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة، تقديم معونة للفئات المهمشة)، حيث يدعم هذا البرنامج عدداً من الوكالات الفيدرالية والمجتمعية بالولايات المتحدة الأمريكية⁽³⁾، وتقوم عدد من الوكالات القومية بتحفيز الجهود التطوعية في الجامعات ومن خلالها بصور فردية للمتطوعين، وجماعية للمشروعات التطوعية، فنجد أن الوكالة الاتحادية الأمريكية للخدمة الوطنية والمجتمعية (Corporation for National and Community Service (CNCS)) تقوم بتقديم منح مالية لمساعدة الطلاب - بصورة فردية - لاستكمال دراستهم في الجامعات في صورة جوائز تُسمى «جائزة التعليم أميريكور سيغال» Segal AmeriCorps Education Award، ويمكن استخدام جائزة التعليم لدفع تكاليف التعليم في المؤسسات التعليمية بعد المرحلة الثانوية عبر عدد من المعايير والإجراءات⁽⁴⁾، كما تدعم الوكالة برنامج «تعلم واخدم أميركا»، والذي تشارك فيه أغلب الجامعات الأمريكية (اختيارياً) بمبادرات تطوعية خدمية للمجتمعات المحلية لاحتواء مشكلاتها، وتلبية احتياجاتها الملحة عبر تضافر جهود منتسبي تلك المؤسسات التعليمية⁽⁵⁾.

وبذلك يتضح مدى الترابط والتكامل بين مهارات عملية توجيه الجهود التطوعية (قيادة، اتصال، تحفيز) في الجامعات الأمريكية التي تعمل على قيادة تلك الجهود

(1) Bob Edwards and Others (2001): Who is being Served- The Impact of Student Volunteering on Local Community Organizations, Op Cit, p 458.

(2) Hanover Research Council (2008): Managing Service Learning/ Community Engagement, Op Cit, p 13.

(3) Nittaya T.ksakul (1989): Motivation and benefits of volunteering as perceived by university students, Op Cit, p 30.

(4) Corporation for National and Community Service (2017): Segal AmeriCorps Education Award, Programs C.N.C.S.

Available on <https://www.nationalservice.gov/programs/ameri-corps/alumni/segal-ameri-corps-education-award> on 24/ 3/ 2017

(5) Corporation for National and Community Service (2017): LEARN AND SERVE AMERICA, Programs C.N.C.S.

Available on https://www.nationalservice.gov/pdf/07_0201_highered_isa_examples.pdf on 24/3/2017

والمحافظة عليها باستخدام قنوات اتصال متطورة؛ بهدف تحقيق تواصل فعال ومحقق للأهداف، مع توفير جملة حوافز ملائمة، ومنح جوائز للجهود التطوعية المتميزة بناءً على شروط ومعايير موضوعية، توضح الممارسات الجيدة الواجب اتباعها، والتي يتم اتخاذها في ذات الوقت كأدوات رقابية للعمل التطوعي في الجامعات الأمريكية، توضح مدى توافق المخرجات مع ما هو مستهدف.

(4) رقابة العمل التطوعي في الجامعات الأمريكية:

تتمثل رقابة العمل التطوعي في الإجراءات اللازمة للتأكد من أن الأداء الفعلي للأفراد وللجماعات يتم وفقاً للمعايير والخطط الموضوعية، مقدماً لبيان الاختلاف بين تلك الممارسات المعيارية وبين الخطط التي تم وضعها، ومن ثم دراستها وتحليلها؛ للتعرف على نقاط الضعف، وتحديد مسيبتها والمسئول عنها، وتقديم الاقتراحات والتوصيات المناسبة لتصحيحها، ومنعها من الحدوث مستقبلاً، وكذا التعرف على مواطن القوة، والعمل على تنميتها وتشجيعها، فيجب على مدراء البرامج التطوعية اتباع أساليب مناسبة تشجّع المتطوعين على تقديم أفضل ما لديهم، وذلك من خلال آليات رقابية وتقويمية بأساليب تستهدف ضمان جودة ما يقدمونه من جهود وخدمات تطوعية⁽¹⁾.

لذا تأتي أهمية وضع معايير رقابية للجهود التطوعية، حيث تمثل إطاراً مرجعياً يتم على أساسه بناء المؤشرات والأدوات الرقابية؛ لكونها تدعم قيم العدالة والمحاسبية، وتوفر الموضوعية والشفافية في الحكم على أداء المتطوع أو النشاط التطوعي بما يحقق جودة نوعية في برامج العمل التطوعي عبر التوظيف الأمثل لموارده البشرية والمادية، لأن المعيار مقياس يستخدم للوقوف على النتائج الفعلية، ومن ثم فإنه يشتق من الأهداف باعتبار أنه يمثل المستوى الذي يجب أن يكون عليه أداء النشاط للوصول إلى هذه الأهداف⁽²⁾، لذلك اهتمت الجامعات الأمريكية والهيئات الشريكة والتي تعمل معها ومن خلالها بوضع مستويات معيارية لمتابعة ورقابة الجهود التطوعية، وأنشطة وبرامج العمل التطوعي فيها؛ بهدف ضمان جودة مخرجاته، وفي ذات الوقت تستخدم كإحدى آليات التحفيز الفعالة في صورة جوائز؛ نظراً لطبيعة هذا النوع من النشاط الإنساني القائم على العطاء والمنح دون مقابل، إلا أنه يلزمه وضع نظام رقابي فعال يضمن تحقيق مستوى مُرضٍ من الأداء، وفق مستويات معيارية متعددة اشتملت على الجهود التطوعية الفردية، أو البرامج الجماعية، أو المؤسسات الجامعية.

(1) Boyd, Barry L (2003): Competencies for Leaders of Volunteers during the Next Decade: A National Delphi Study, Paper presented at Frontiers of Leadership: People, Places & Programs the Association of Leadership Educators International Conference (Anchorage, AK, July 16-19), p 203.

(2) احمد إسماعيل حجي (1998): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص163.

ومن أبرز الآليات التي تتبعها الجامعات الأمريكية في رقابة وتقويم الجهود التطوعية على المستوي الفردي؛ وضع معايير للقبول تعتمد على مدى ما قدمه الطالب من أعمال تطوعية في مجال خدمة المجتمع في المرحلة الثانوية، وذلك لضمان تكوين مجتمع طلابي قادر على تقديم الخدمات للمجتمع، ومساعدة الجامعة في الوفاء بالتزامها نحو خدمة المجتمع، حيث يتضمن البرنامج الأكاديمي للطلاب الجامعي ساعات محددة تُحسب على أنها أعمالاً تطوعية للمجتمع، كما أنها تعمل على زيادة التفاعل والتعاون بين الجامعة والمجتمع المحلي، وزيادة خبرة الطالب العملية، وتنمية مهاراته الاجتماعية⁽¹⁾، فهي آلية تقويمية وتحفيزية في ذات الوقت تلائم طبيعة هذا النشاط الإنساني، وتدفع طلاب الجامعات الأمريكية بالالتزام بنشاط تطوعي مؤثر؛ سواء داخل أو خارج الحرم الجامعي.

ف نجد أن أغلب الجامعات الأمريكية تتخذ من معيار عدد الساعات التطوعية مؤشراً رقابياً للحكم على مدى التزام طلابها بخدمة مجتمعاتهم، ومنها على سبيل المثال جامعة غرب فلوريدا University of west Florida، حيث يقوم برنامج تطوع الطلاب فيها على خدمة منظمات المجتمع المحلي والجامعة، وذلك بعدد 9 ساعات في الأسبوع، أو مجموع 90 ساعة، كل فصل دراسي مقابل تحضُّلهم على عدد 3 ساعات معتمدة أكاديمية⁽²⁾، وعليه نجد أن أغلب تلك المؤسسات التعليمية تقوم بفتح سجلات لتوثيق أنشطة طلابها ومنتسبيها التطوعية، كما تقوم برصد عدد ساعات تطوع هؤلاء الطلاب، كما هو الحال في مكتب الفرص التطوعية بجامعة إلينوي University of Illinois، والذي يقوم بتوثيق عدد ساعات منتسبيه في البرامج التطوعية، والتي يعمل بها المتطوعون مع السكان المحليين والمنظمات الخيرية للمساعدة في تلبية احتياجات المجتمع المحلي⁽³⁾.

وتعدُّ تلك الساعات الموثقة ذات دلالة مؤكدة على التزام المتطوع الجامعي بالنشاط التطوعي الذي انتسب إليه، وتكون معياراً رقابياً حاكماً من عدة معايير أخرى عند رغبته التقدم لنيل اعتراف أو تقدير مجتمعي لإسهاماته في الحياة العامة، ولعل أبرزها «جائزة الرئيس للخدمة التطوعية» The President's Volunteer Service Award، والتي تتضمن معايير متعلقة بأهلية وجنسية المتطوع، وتصديق إحدى المنظمات المعتمدة لديها على أنشطة المتطوع، ولعل أبرز تلك المعايير هو قضاء المتطوع عدد من الساعات

(1) Cole, J B. & Nozaki, R, H, (1994): Colleges build bridges with community service, Education Digest, 60 (4), p 55.

(2) Nittaya T. ksakul (1989): Motivation and benefits of volunteering as perceived by university students, Op Cit, p 30.

(3) University of Illinois (2017): Volunteer Hours and Fundraising Reporting, Office of Volunteer Programs, Illini Union. Available on <https://bit.ly/2NEj3Pn> on 2/ 4/ 2017.

الخدمية، يحدد على أساسها درجة الإنجاز، ومستوى التقييم لكل مرحلة عمرية، وتحدد المرحلة العمرية لطلبة التعليم الجامعي وفق مستويات أربعة: (ميدالية برونزية 174:100 ساعة، ميدالية فضية 249:175 ساعة، ميدالية ذهبية لمن تجاوز 250 ساعة فأكثر، وجائزة الإنجاز الرئاسية مدى الحياة لمن تخطى 4000 ساعة تطوعية)، والتي ترعاها الوكالة الاتحادية الأمريكية للخدمة الوطنية والمجتمعية Corporation for National and Community Service (CNCS) بهدف تقويم وتحفيز المتطوعين للمشاركة المدنية في المجتمعات المحلية من خلال خدمة العامة والتطوع⁽¹⁾.

وكذلك الحال في مكتب الفرص التطوعية بجامعة سالزبوري Salisbury University نجد أنه يعمل على توثيق عدد ساعات منتسبيه المتطوعين لدى منظمات المجتمع المحلي التي في حاجة لجهود المتطوعين، ومن ثم التنسيق مع تلك المنظمات والهيئات الدولية لإلحاق المتطوعين من منتسبي الجامعة بتلك الفرص، والتي تتبنى معايير مستقلة ومتسقة بحسب كل برنامج على حدة بصورة جماعية أكثر تنظيماً وشمولية⁽²⁾.

فمن تلك المؤسسات الشريكة «الرابطة الدولية لبرامج التطوع» International Volunteer Programs Association والتي تحدد عدداً من المعايير الرقابية لضمان جودة مخرجات برامجها التطوعية، وتحدد تلك المعايير الرقابية وفق محاور يمكن تناولها فيما يلي⁽³⁾:

• قبل البرنامج PRE-PROGRAM:

1. وضع مقترح واضح لكل الإجراءات والسياسات التي تحكم البرنامج.
2. استخدام تطبيق مفتوح لجميع المتطوعين المحتملين؛ يوضح محددات قبول المتطوع بالبرنامج، وحقوقه وواجباته في ضوء السياسات الموضوعة.
3. تشجيع التنوع في خصائص المتطوعين من حيث: العمر، والقدرات، والجنس، بحيث يكونوا ذات خلفيات متنوعة.
4. وضع نظام للاتصال والتواصل بين المتطوعين المحتملين.

(1) Corporation for National and Community Service (2017): The President's Volunteer Service Award, the Award.

Available on <https://bit.ly/2NKafaN> on 3/ 4/ 2017.

(2) Salisbury University (2017): report volunteer service hours, International Volunteer Opportunities, Enterprise Volunteer Center, and Career Services Students.

Available on <https://bit.ly/2POEcsE> on 2/ 4/ 2017

(3) International Volunteer Programs Association (2017): Standards volunteer program, Standards List.

Available on <https://bit.ly/33irl64> on 4/ 4/ 2017.

5. اقتراح وسائل متنوعة للدعم والتمويل من مصادر عدة مستدامة.
6. وضع دليل شامل عن البرنامج التطوعي للمتطوعين، موضح الفئات والمجموعات المستهدفة وكافة الترتيبات اللوجستية والطبية والمهنية اللازمة.
7. وضع لائحة نظام داخلي خاص بالبرنامج، توضح الإجراءات المترتبة على مخالفة النظام العام للبرنامج بما يعيق تحقيق أهدافه.

• البرنامج: PROGRAM

1. التشبيك مع هيئة أو منظمة محلية للفئات والمجموعات المستهدفة؛ لتيسير أنشطة البرنامج التطوعي، ولتوثيق الصلات والعلاقات الاجتماعية في المجتمع.
2. تمكين المنظمة المحلية للفئات والمجموعات المستهدفة من الإسهام في تصميم وتنفيذ أنشطة البرنامج التطوعي؛ بما يسمح للمتطوعين بالتعامل مباشرة مع القضايا الاجتماعية والإنمائية الخاصة بالمجتمع.
3. تأهيل المتطوعين على مهارات التواصل -الشفهي- مع الفئات والمجموعات المستهدفة بطلاقة؛ بما يعزز خبرات المتطوعين.
4. مطابقة مقررات عمل البرنامج التطوعي للاشتراطات والمعايير الصحية ومحددات الأمن والسلامة.
5. وضع آليات تسمح للمتطوعين بالمشاركة في توجيه التجربة التطوعية والبرنامج التطوعي مجملًا، مثل عقد جلسات للمناقشة العامة والاجتماعات المنتظمة.
6. وضع برنامج زمني مرن يسمح ويشجع المتطوعين على توسيع نطاق تجربتهم من الثقافة المضيفة عن طريق الزيارات الميدانية والخبرات خارج الالتزامات الأساسية المنصوص عليها في البرنامج.
7. الالتزام بضمان جودة الأداء في خدمة العملاء من خلال إعطاء ردود سريعة على الاستفسارات والشكاوى.

• عقب البرنامج: POST-PROGRAM

1. إجراء دراسة استقصائية، وتقييم المتطوعين عن مجمل تجاربهم في النشاط التطوعي.
2. اقتراح آليات لتبادل الخبرات بين المتطوعين، وسبل مواصلة تقديم خدماتهم التطوعية مستقبلاً.
3. تصميم تطبيق للتواصل والاتصال مع المتطوعين، بهدف إمكانية تعبئتهم في أنشطة تطوعية أخرى.

4. تقويم أثر البرنامج التطوعي، وإعداد تقرير مفصل عن نتائجه لعرضه على شركاء العمل والداعمين والمهتمين.

وتتوافر عدة معايير تنظيمية أخرى عامة متعلقة بالجوانب اللوجستية والمالية التشغيلية للبرنامج التطوعي، بحيث تتكامل تلك المعايير لتوضح المسار المناسب لوضع وتنفيذ أي برامج تطوعية، وتساعد على الاختيار الأمثل للمتطوعين بما يضمن جودة الخدمات التطوعية المقدمة للفئات والمجتمعات المستهدفة.

ويقوم كل برنامج تطوعي بمؤسسات التعليم الجامعي الجامعية بانتقاء معايير الرقابية التي تتلاءم وطبيعة البرنامج أو النشاط التطوعي القائم عليه، فنجد على سبيل المثال أن برنامج التطوع بكلية الطب في جامعة ميشيغان University of Michigan قد حدد معايير متسقة مع محددات البرنامج الموضوعية والمكانية في ضوء رؤيته ورسالته، وبما يتفق مع السياسات العامة للجامعة، تمثلت تلك المعايير في عدد من المجالات: (مؤشرات أخلاقيات الرعاية الصحية، مؤشرات مدونة السلوك الوظيفي، وواجبات وحقوق المتطوع، مؤشرات بقواعد الزي الرسمي للمتطوعين داخل المركز الطبي)⁽¹⁾، فيتضح مما سبق أنها ضوابط منهجية رقابية للجهود التطوعية الجماعية المتمثلة في البرامج التي ينتسب لها طلاب الجامعة والعاملين، سواء داخل الجامعة أو خارجها بالتنسيق المشترك مع الإدارة الجامعية الأمريكية.

وبالنظر للمستوى الجامعي؛ نجد أن الجامعات الأمريكية تتبنى المعايير القومية كموجهات رقابية في أنشطتها التطوعية في إطار تنافسها على «جائزة الرئيس الشرفية لمؤسسات التعليم العالي المتميزة في الخدمة المجتمعية» President's Higher Education Community Service Honor Roll Award، والتي تستهدف تشجيع الجامعات والكليات على تعميق وتنمية تجاربهم الخدمية عبر منتسبيها لمجتمعاتها المحلية، ويقوم على رعايتها عدة جهات مثل: وزارة التعليم، ومكتب البيت الأبيض، والاتحاد القومي للجامعات العاملة في مجال خدمة المجتمع، والوكالة الاتحادية الأمريكية للخدمة الوطنية والمجتمعية.

حيث تتنافس الجامعات للحصول على تلك الجائزة الشرفية، والتي تُعد تويجًا لجهودها وأنشطتها التطوعية والخدمية لمجتمعها، وتتم عبر منتسبيها من المتطوعين: (طلاب، هيئة تدريس، عاملين، شركاء من المجتمع المحلي)، وذلك وفق مجالات متعددة للتنافس في ضوء معايير رقابية حاکمة، وتتحدد تلك المجالات في أربع فئات وهي: (فئة

(1) University of Michigan (2017): Volunteer Placement Supervisor's, Op Cit, p 20.

عامة، فئة الفرص الاقتصادية، فئة التعليم، فئة خدمة مجتمع الأديان)، بحيث تتقدم كل جامعة بثلاثة مشاريع أو برامج تطوعية نموذجية لمجال معين مما سبق عرضها من فئات، ويتم تقييمها وفق المعايير الآتية⁽¹⁾:

1. نطاق المشروع وحدوده المكانية.
2. فعالية مشاريع البرامج التطوعية، وتأثيرها على المجتمع لكل مشروع على حدة.
3. مشاركة المجتمع المدني في تلك المشاريع والبرامج التطوعية.
4. تقييم عدد الطلاب والأفراد الذين شاركوا نسبة للمسجلين به.
5. مجموع عدد ساعات العمل للمشروع أو البرنامج التطوعي.

حيث تعبر تلك المعايير عن أفضل الممارسات التي يمكن للمؤسسات الجامعية الأمريكية أن تنتهجها لضمان جودة جهودها التطوعية، وتستخدم كألية رقابية وإطار مرجعي، يتم على أساسه بناء المؤشرات والأدوات الرقابية في الحكم على أداء أنشطتها التطوعية، بما يحقق جودة نوعية في برامج العمل التطوعي لديها، وتتقدم الجامعات الأمريكية الراغبة في الانضمام لقائمة الشرف تلك بصورة سنوية بعد استيفائها تلك المعايير، مع تقديمها الأدلة والشواهد التي تدعم مطلبها، على أن تكون تلك الأدلة قابلة للقياس، ومستدامة التأثير في مجتمعاتها، وقد اشتملت قائمة الشرف لتلك الجائزة لعام 2015م على أربع جامعات أمريكية بحسب كل فئة وهي: جامعة أدلر Adler University (فئة عامة)، جامعة أيوا الشمالية University of Northern Iowa (فئة الفرص الاقتصادية)، كلية سبرينغفيلد Springfield College (فئة تعليم)، جامعة جورج تاون Georgetown University (فئة خدمة مجتمع الأديان)⁽²⁾.

وبذلك تتضح عناية الجامعات الأمريكية والهيئات الشريكة التي تعمل معها ومن خلالها بمتابعة ورقابة الجهود التطوعية؛ بهدف ضمان جودة مخرجاتها، بناءً على مستويات معيارية لمقارنة الأداء الفعلي للعمل التطوعي بالأداء المعياري، وفق مستويات متعددة، لتشتمل على جهود الأفراد وإنجازات البرامج الجامعية بصورة تكاملية.

(1) Corporation for National and Community Service (2017): President's Higher Education Community Service Honor Roll, the Award.
Available on <https://bit.ly/36zKHWI> on 3/ 4/ 2017.

(2) Corporation for National and Community Service (2017): Presidential Winners, President's Higher Education Community Service Honor Roll, the Award.
Available on <https://bit.ly/2WJLfnT> on 3/ 4/ 2017.

المحور الثاني: إدارة العمل التطوعي في جامعات المملكة المتحدة البريطانية:

يشغل العمل التطوعي في المملكة المتحدة البريطانية مساحات واسعة من مجالات الخدمات والرعاية الاجتماعية والعلمية والصحية والبيئية والاقتصادية التي لا تستطيع الدولة تقديمها بدرجات كافية، رغم ما توفره الدولة من خدمات بمستوى عال في تلك القطاعات للمواطنين كافة عبر مؤسساتها الخدمية الوطنية، ويرجع ذلك إلى أن العمل التطوعي لدى المواطن هناك يمثل التزامًا بديهيًا للفرد تجاه مجتمعه، فالتطوع من القيم الأصيلة للمجتمع البريطاني، بحيث يمكن اعتباره توجهًا عامًا، لذلك تخطت الجهود التطوعية حدود المملكة المتحدة البريطانية الجغرافية إلى بلاد وأقطار أخرى في حاجة لخبرات وقدرات المتطوعين المتنوعة.

فالعمل التطوعي يقوم على المستوى الفردي في بريطانيا على أساس الاختيار الحر من جانب الشخص، فهو الذي يقوم مختارًا بعمل ما منفردًا، أو بإسهام في جهود جماعية؛ بهدف التضامن الاجتماعي، وهو ما يؤكد على المساعدة الجماعية والتبادلية⁽¹⁾، وعلى المستوى الرسمي؛ نجد أن هناك دعمًا متكاملًا لتلك الجهود، سواء ماديًا أو معنويًا، حيث تهب الحكومة البريطانية الجماعات والتنظيمات التطوعية مساعدات مالية ضخمة لإسهامها في تنظيم هذا القطاع، والحفاظ على تجده وحيويته، وتتنظر لهذا الدعم كاستثمار تبلغ عوائده أضعاف ما أنفق، ومن حيث الدعم المعنوي؛ تُقدم عدة حوافز للأفراد والمؤسسات التطوعية تقديرًا لما يبذلونه من جهد وعطاء للبلاد، ولعل أبرز مظاهر الدعم المعنوي؛ إعلان بريطانيا أن عام 2005م هو «عام التطوع»، وذلك بهدف إعلاء صورة المتطوعين لما يقدمونه على مستوى البلاد، كشكر للمتطوعين في كل مكان مقابل وقتهم والتزامهم⁽²⁾.

وبالنظر إلى تجربة العمل التطوعي في الجامعات البريطانية؛ نجد أنها تجربة فريدة يحتذى بها، نظرًا للنجاح الباهر الذي حققه طلاب تلك الجامعات في هذا القطاع، سواء من الناحية الكمية أو الكيفية، فمعدل التطوع الطلابي في المملكة المتحدة بلغ ما نسبته 63% من جملة الطلاب الجامعيين، حيث تدخل في تلك النسبة فئة «التطوع الموسمي»، إذ بلغت نسبة التطوع الموسمي من جملة ما سبق 77%، هذا من ناحية الكم، أما من ناحية الكيف؛ فنلاحظ تنوع وتعدد المجالات التي يشارك الشباب الجامعي بالمملكة

(1) Severn, A. and Potter, T. (2004): Volunteering Development in Birmingham, Birmingham Volunteer Action, ISBN 1 898902 27 5, BVSC, p 4.

(2) هناء حسني النابلسي (2009): دور الشباب الجامعي في العمل التطوعي والمشاركة السياسية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ص113.

المتحدة فيها، وهي على الترتيب الآتي: الأنشطة الثقافية والرياضية، ونوادي الجامعة أو التنظيمات، وتعليم وتدريب الشباب، والخدمات الصحية، والمنظمات الدينية، والأنشطة الاجتماعية، ورعاية الحيوان، وأخيرًا الجيرة⁽¹⁾، ويرجع ذلك النجاح للدعم اللوجيستي الذي تقدمه المؤسسات القومية بالتشارك مع الجامعات والتنظيمات الطلابية بصورة تكاملية في المجال التطوعي.

أولاً: العمل التطوعي في المملكة المتحدة البريطانية:

للحديث عن تجربة العمل التطوعي بالمملكة المتحدة البريطانية المتفردة وسياقها المجتمعي الذي ساهم في تميزها؛ لا بد من استعراض أطر هذا المجتمع وحدوده المكانية، حيث يخلط كثيرون بين أقاليم تلك المملكة العريقة ومسمياتها، فنجد أن الاسم الرسمي للدولة هو المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى، التي نشأت نتيجة اتحاد بريطانيا واسكتلندا وشمال أيرلندا، وتتكون المملكة المتحدة من أربع مناطق تابعة للتاج البريطاني هي: (انجلترا وعاصمتها لندن، وتقع في الجنوب، وتشكل المساحة الأكبر والمركز الملكي للمملكة المتحدة، اسكتلندا وعاصمتها أدنبرا، وتقع في الشمال، ويلز وعاصمتها كارديف وتقع في الغرب، أيرلندا الشمالية وعاصمتها بلفاست وتقع في الشرق)، وتعتبر هذه المناطق أقاليم مستقلة، لكن استقلالها داخلي وليس خارجيًا، أي أنها تتمتع بحكم مركزي داخلي يسيطر على الإقليم، ولا تتمتع بحرية التواصل بشكل منفصل مع أي جهة حكومية رسمية من خارج المملكة المتحدة من دون الرجوع لحكومة التاج الملكي التي تعدّ الحكومة المركزية فيها⁽²⁾.

وتعود جذور العمل التطوعي في المملكة المتحدة البريطانية إلى وصاية الكنيسة في القرون الوسطى، بحيث اقتصرت على الهبات والعطايا للإنفاق على الاجتماعات الكنسية، والصرف على الأبنية الدينية، والهبات المقدمة لمساعدة المحتاجين من الفقراء والمرضى، وقد تسببت الإطاحة بالسيادة البابوية في القرن السادس عشر مع تنامي وازدهار الطبقة الوسطى؛ في ضعف التأثير الديني على العمل التطوعي، حيث أخذ يتجه نحو التركيز على الاحتياجات الدنيوية للناس، مثل رعاية المدارس، وملاجئ الفقراء، والصرف على التأهيل المهني⁽³⁾، لذا ظهرت الحاجة مع بدايات القرن التاسع إلى تبني مؤسسات المجتمع المدني تنظيم هذا القطاع، حيث تبع ذلك إصلاحات تشريعية

(1) Karen A. Smith and others (2010): Motivations and Benefits of Student Volunteering - Comparing Regular, Op Cit,p 73.

(2) Office for National Statistics (2017): Population and migration, People, population and community Available on <https://bit.ly/2C9WqNo> on 12/ 1/ 2017

(3) بدر ناصر المطيري (1994): التجربة البريطانية في العمل الخيري، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، ص8.

ومجتمعية، وظلت تلك الجهود تتنامى بصورة تدريجية على مدار عقود من الزمن، حاولت فيه الحكومات إضفاء الصبغة الرسمية للجهود التطوعية؛ في محاولة لمشاركة هذا القطاع مسئولية ومهام توفير كثير من الخدمات التي تعجز الحكومات البريطانية عن تقديمها؛ نظراً لما كانت تمر به البلاد من أزمات أو حروب.

حيث أخذت الحرب العالمية الثانية وما بعدها كنقطة انطلاق للتفكير لتطوير دور الدولة في إدارة العمل التطوعي بالمملكة المتحدة، وإتاحة المجال لهذا القطاع في تقديم الخدمات العامة، بل والمشاركة في صنع قرارات المجتمعات المحلية، باعتبار أن العمل التطوعي عنصر مهم من عناصر الديمقراطية السليمة؛ مما كان له الأثر الإيجابي في تنامي عدد المتطوعين في بريطانيا، حيث بلغت في الفترة ما بين الأعوام 1999-2003 عدد 23 مليون متطوع، نظراً لما قدمته المؤسسات القومية من دعم لوجيستي ومالي للتنظيمات التطوعية⁽¹⁾.

وبالنظر إلى الهيئات والتنظيمات التي تتولى إدارة العمل التطوعي في بريطانيا؛ نجد أنها عديدة ومتشعبة بحسب مجال عملها أو نطاقها الجغرافي، لذا أنشئ في أبريل 2007 هيئة عامة مستقلة مسؤولة عن مراقبة ووضع منهجية لتقييم العمل التطوعي، علاوة على تيسير التعاون وتبادل المعلومات بين المنظمات التي تقوم على تشجيع وإدارة العمل التطوعي، ومن أبرز تلك الهيئات في المملكة المتحدة البريطانية ما يلي⁽²⁾:

• **المجلس الوطني للمنظمات التطوعية National Council for Voluntary Organizations (NCVO):** تم إنشاؤه في عام 1919م باسم (المجلس الوطني للخدمات الاجتماعية)، وتطور دوره حيث يقوم الآن بعملية التشبيك بين المنظمات والفرق التطوعية على مستوى البلاد لجميع المؤسسات ومنها الجامعات، ودعمها بالموارد والخبرات اللازمة، حيث بلغ عدد المنضمين إليه ما يزيد عن 12 ألف منظمة وفريق تطوعي، ويعمل من خلاله ما يقرب 324 مركزاً تطوعياً لاستقبال المتطوعين من كل الأثناء.

• **معهد البحوث التطوعية Institute of Volunteering Research:** هو وكالة أبحاث على مستوى العالم لبحوث التطوع، وجزء من NCVO، حيث يقوم بالبحوث العملية لتحسين السياسات والممارسات التطوعية، ويستخدم أدوات البحوث المبتكرة، ويعمل

(1) Office for National Statistics (2004): A review of the Home Office Older Volunteers Initiative, UK: Home Office, London, Research Study (248), p 19.

(2) Institute of Volunteering Research (2011): The Volunteering England archive: a modern history of volunteering in England, Study on Volunteering in the European Union Country Report United Kingdom, PP 12-17.

Available on <https://bit.ly/2WNqCar> on 18/ 1/ 2017

مع مجموعة واسعة من المنظمات بما فيها الأمم المتحدة، والمفوضية الأوروبية، وجامعة نورثمبريا، وعضوية أكثر من 11 ألف من صناعات السياسات الرئيسية التطوعية، لذا فهو يقدم مجموعة كبيرة من الخدمات: (تقييم البرامج التطوعية، استطلاعات الرأي، البحوث العملية والبحاث التشاركية، مشورة الخبراء، والتوجيه بشأن البحث وتقييم العمل التطوعي).

- **مؤسسة فينس بيريد (V) VINSPIREDI**: أنشئت في عام 2006م، تساعد الشباب (سن 16-25) في جميع أنحاء المملكة المتحدة في الحصول على فرصة عمل تطوعي مناسبة لهم، والمساعدة في إعدادهم لذلك؛ مما ينعكس على مهاراتهم الحياتية بصورة إيجابية: مثل العمل الجماعي، وحل المشكلات، حيث قامت حتى الآن بتوفير مليون فرصة تطوعية انخرط فيها ما يزيد عن 32 ألف شاب وشابة، بإجمالي عدد ساعات تطوعية 461 ألف ساعة، قُدِّرت تلك المساهمة بـ 2.3 مليون يورو.
- **الاستثمار في المتطوعين (iiv) Investing in Volunteers**: تأسست في عام 2013م، وهي تتألف وتدار من قبل الرؤساء التنفيذيين للوكالات التطوعية الوطنية بالمملكة المتحدة، حيث تقوم باعتماد المنظمات التطوعية بالبلاد بناء على تسعة معايير لضمان جودة عمليات إدارة الجهود التطوعية بها، حيث قامت باعتماد أكثر من 800 منظمة تطوعية وفق معايير صممت لتغطية جميع جوانب إدارة المتطوعين.

ونجد أن تلك الجهود التنظيمية والإدارية للعمل التطوعي بالمملكة المتحدة البريطانية أثمرت عن مشاركة عدد 23 مليوناً من المتطوعين، شارك منهم 11.1 مليوناً في تطوع رسمي داخل تنظيم، على خلاف الجهود التطوعية الفردية - وذلك على الأقل مرة كل شهر؛ كما يوجد في بريطانيا ما يزيد عن 350 ألف منظمة تطوعية تقوم بإدارة العمل التطوعي، حيث يسهم المتطوعون بما يساوي 90 مليون ساعة عمل أسبوعياً، وتقدر القيمة الاقتصادية لتلك الجهود التطوعية بمبلغ قدره 40 مليار جنيه إسترليني سنوياً تصب في عصب الاقتصاد البريطاني، بما يعود بالنفع على المواطن والمجتمع. ولعل أكثر ما يميز تلك التنظيمات في بريطانيا بأنها مستقلة عن الجهاز الحكومي، وثمة فاصل بينها وبين ما هو حكومي؛ فالمرودود الإيجابي في كونها هيئة مستقلة أنها لا تخضع لتوجهات الحزب السياسي الحاكم أو أجنادته، فدور تلك الهيئات الرئيس هو تطوير ودعم وإدارة العمل التطوعي في البلاد بما يحقق النفع العام للمجتمع.

ومن أبرز المنافع العامة للعمل التطوعي في المجتمع البريطاني هو قدرته الفائقة في صهر كل الثقافات المتعددة في هذا المجتمع بما يحقق السلم الاجتماعي، ففي

ظل التعددية العرقية التي يتسم بها المجتمع البريطاني نظراً لمعدلات الهجرة الكبيرة إليه - شأنه في ذلك شأن العديد من الدول الغربية - يبرز دور التطوع هنا في تحقيق التعددية الثقافية والتعايش السلمي؛ فهو نشاط يشجع الأفراد القادمين من خلفيات مختلفة، ومجتمعات محلية متباينة؛ للقاء ومساعدة بعضهم البعض، كما يساعدهم على إدراك طبيعة مجتمعهم الجديد واحتياجاته الفعلية، والحياة معاً بشكل أكثر تجانساً، فهو نشاط يضمن مشاركة الجماعات المهمشة وغير الممثلة في الفعاليات العامة التقليدية؛ لكونه نشاطاً يدعم المشاركة المجتمعية، والانخراط بشكل أكثر فاعلية ومباشرة في القضايا الاجتماعية العامة⁽¹⁾.

لذلك نجد أن إدارة الجهود التطوعية أصبحت ثقافة إصلاحية يتخذها المجتمع البريطاني كوسيلة للإصلاح، ولتغيير سلبيات المجتمع بالجهود الذاتية، خصوصاً في تلك المجتمعات؛ للتغلب على الكثير من المشكلات التي تعاني منها، والمتمثلة في التنوع والتعدد، والتباين في الرؤى، والثقافة، والاعتقاد؛ كونه مجتمعاً مستقطباً للكفاءات العلمية والعملية من مختلف الأقطار، فنجد أن العمل التطوعي أكثر الآليات الفاعلة في دمج تلك الفئات في نسيج المجتمع البريطاني، كما نجد أن تنظيم تلك الجهود التطوعية يحقق الأهداف المرجوة كما هو مخطط لها، في ضوء معايير قومية، تعمل على رقابة هذا القطاع الحيوي، على الرغم من كونه قطاعاً غير ربحي؛ إلا أنه يوازي القطاعات الخدمية والاستثمارية في عوائده الاقتصادية وأثره على الناتج القومي، لذلك اتجهت العديد من مؤسسات التعليم العالي البريطانية في تأطيره وتنظيمه أكاديمياً، ومنح درجات علمية متخصصة فيه، علاوة على إدارته بها بمشاركة الهيئات والمنظمات القومية والمحلية الموجودة في مجتمعات تلك المؤسسات التعليمية.

ثانياً: العمل التطوعي في الجامعات البريطانية:

ترجع جذور الحركة التطوعية الطلابية في المملكة المتحدة إلى المجتمعات الدينية التي تشكلت في الجامعات في القرن الثامن عشر، حيث أشرك البعض منها الطلاب المتطوعين في زيارة المرضى والمسجونين، واستمر ذلك الحال حتى الربع الأخير من القرن التاسع عشر، حيث وُجد عدد من التجديدات والابتكارات في التطوع الطلابي، وبحلول عام 1914 أصبحت فرق الخدمة الاجتماعية ولجان حركة الطلاب المسيحيين لدعم الجامعات تشكل جزءاً من حياة الطالب في الجامعات البريطانية، وازدياد الوعي السياسي المتصاعد في فترة ما بين الحروب العالمية - الحرب العالمية الأولى والثانية - تسبب في

(1) Severn, A. and Potter, T. (2004): Volunteering Development in Birmingham, Birmingham Volunteer Action, Op. Cit, p 11.

ارتفاع نسبة البطالة في تلك الفترة؛ ومن ثم تم التوجه نحو الاقتصاد المنظم والإغاثة المنظمة في الوسط الطلابي، والتي عُرفت بما يسمى «المساعدة الطلابية الذاتية»؛ مما تسبب في فتح مجالات جديدة للتطوع الطلابي، والتي تطورت بشكل تدريجي إلى أشكال عدة من النشاطات الأشبه بأنشطة الاتحادات الطلابية اليوم مثل: (الكتب المدعمة، وجمع التبرعات للمستشفيات، والمنظمات الخيرية المحلية الأخرى)، وكلها أنشطة أصبحت مألوفة في كثير من الجامعات⁽¹⁾.

ونظرًا لحالة الحراك في تلك الفترة؛ أصبح الطلاب في بعض الجامعات البريطانية غير راضين بشكل متزايد مع كل هذه النماذج من المشاركة المجتمعية⁽²⁾، فمن خلال استعراض تاريخ التطوع الطلابي في الجامعات البريطانية؛ يتضح أن هناك خصائص ميزت ذلك النوع من التطوع أبرزها⁽³⁾:

1. ملازمة مفاهيم التطوع، وإدارة الحملة، وجمع التبرعات؛ لتطوع الطلاب منذ فترة طويلة، واستمرت إلى اليوم.
2. قدرة المجموعات الطلابية على الاستجابة للحاجات الاجتماعية المتغيرة، والقيام بنوع من الضغوط لتوسيع نطاق التطوع إلى مجالات أكثر حساسية وأكثر إلحاحًا.
3. استفاد الطلاب من البنية التحتية المتخصصة التي توفرت لهم، والتي استهدفت مشاركة أوسع، ونشر ممارسات جيدة للتطوع الطلابي.
4. كانت القوة الدافعة وراء التطوع الطلابي هي الإدارة والقيادة التي يقوم بها الطلاب أنفسهم؛ بحيث كان لمؤسسات التعليم العالي واتحادات الطلاب دورًا مهمًا في تشجيع العمل التطوعي، بل وجعل العديد من تلك المؤسسات العمل التطوعي الطلابي جزءًا من استراتيجيتها الرئيسية.

وبالنظر إلى صور العمل التطوعي في الجامعات البريطانية؛ نجد أنها على مدار عقود طويلة تنظم كثيرًا من الحملات لجمع المساعدات والتبرعات لقضايا ملحة؛ سواء في داخل البلاد أو خارجها، حيث نجد أن طلاب الجامعات تطوعوا في داخل البلاد كعمال نظافة بالمستشفيات، كما قاموا بعمل شبكات تمويله تستخدم كملاجه من الغارات الجوية، ومراكز إسعافات أولية أثناء الحروب، كما نظم الطلاب أنشطة للطلاب اللاجئين،

(1) Georgina Brewis (2011): A short History of Student Volunteering Celebrating Ten Years of Student Volunteering Week, United Kingdom , Institute for Volunteering Research, p4.

(2) Alan Barr (1972): Student Community Action, London: National Council for Social Service, p 11.

(3) زينام محمد أحمد (2016): تصور مقترح لتفعيل دور الجامعة في تنمية ثقافة العمل التطوعي لدى طلابها في ضوء خبرات بعض الدول، مرجع سابق، ص197.

بالإضافة إلى التعليم بالمدارس، وقد ساعدت مثل هذه الخبرات التطوعية الطلابية على كسر عزلة طلاب الجامعات عن مجتمعهم المحلي، كما تنوعت صور تلك الحملات نحو التوجه لقضايا أكثر من التمريض، أو معاونة المنظمات الخيرية في صورها التقليدية، فقد أخذ الطلاب في القيام بحملات جمع التبرعات والاتصال بالحركات الجديدة مثل: حركة نزع السلاح النووي، وحركة الحرب على الفقر، وحركة معاداة العنصرية، وجمع التبرعات لقضايا خارجية، وجهود الإغاثة الدولية، حيث تشكلت لجان المساعدة الطلابية في الكليات والجامعات في بريطانيا لتقديم الإعانات المالية، مثل ضحايا الحرب الأهلية الأسبانية⁽¹⁾.

وبذلك تتضح قدرة المجموعات الطلابية التطوعية في الجامعات البريطانية على الاستجابة للحاجات الاجتماعية المتغيرة، والقيام بنوع من الضغوط لتوسيع نطاق التطوع إلى مجالات أكثر حساسية وأكثر إلحاحًا، حيث تضمنت أشكال ومجالات التطوع الطلابي صورًا متعددة في الجامعات البريطانية، يمكن توضيحها فيما يلي⁽²⁾:

1. **العمل من أجل المجتمع الطلابي:** والمتمثل في فرق الترحيب بالطلاب الجدد، وتقديم النصيحة والدعم للطلاب، والنوادي والتجمعات الطلابية، مستخدمين الوسائل والوسائط الترفيهية.
2. **العمل من أجل الجامعة:** ويتمثل ذلك بمشاركتهم في أيام تقدم الطلاب الجدد للجامعة، وبأن يكونوا مفوضين عن طلاب الجامعة، والتطوع بالمشاركة في مشاريع الجامعة، مثل: مشروع السفير.
3. **مشروعات يقودها الطلاب:** ويتمثل ذلك بمشاركتهم في حملات جمع التبرعات، وتولي وظائف الإدارة، والتنسيق داخل مراكز التطوع، والتوجه لبرامج اجتماعية موجهة، مثل القيام بالإشراف في المدارس.
4. **فرق تجنيد المتطوعين:** ينظر إليها كطريقة لجلب الأفراد ذوي الخبرة بالتطوع، ووضع قاعدة بيانات لفرص التطوع المتنوعة، بحيث تكون أكثر شمولاً لتناسب جميع فرق العمل.
5. **التطوع الدولي:** والذي يتناسب مع بعض الطلاب من حيث السفر والتجوال والعمل بالخارج.
6. **التعليم المتصل بالتطوع:** ومن أشكاله: مشاركتهم في نوادي العلوم، والمشاركة

(1) Georgina Brewis (2011): A short History of Student Volunteering Celebrating Ten Years of Student Volunteering Week, Op Cit, p5.

(2) National Coordinating Center for Public Engagement UK (2010): Student Volunteering Initiative, Research Synthesis: Student Volunteering- Background, Policy and Context, pp16-17.

في مشروعات بحثية لصالح المنظمات المجتمعية، وتعلم الخدمة من خلال التطبيق العملي لما يدرسه لحل مشكلات المجتمع، أو من خلال المقررات الجامعية ذات العلاقة بالنشاط التطوعي للطلاب.

حيث إن هناك خبرات لبعض الجامعات لربط البرامج الأكاديمية بالتطوع من خلال المقررات الدراسية في مدلولات المشاركة المجتمعية، أو من خلال وحدات متضمنة في بعض المناهج والمواد كتطبيق عملي لتلك المواد، أو ربط التطوع بالأنشطة، حيث يشير التطوع المرتبط بالتعليم إلى ذلك التطوع الذي يتم في الجامعة كجزء مكمل لحقبة الطالب التعليمية الأكاديمية.

كما نجد أن الجامعات البريطانية قد استفادت من البنية التحتية المتخصصة، والدعم الممتد لها من قبل الجهات الرسمية التي توفرت لهم، والتي تتعدد صورها، ولعل أبرزها الدعم الحكومي لها، حيث قامت الحكومة البريطانية في عام 2002 بدعم مؤسسات التعليم العالي بمبلغ 37 مليون جنيه استرليني كميزانية تشجيعاً لزيادة التطوع فيها، وقابل هذا الدعم المالي إنفاق تلك الجامعات ما بين 10:500 ألف جنيه استرليني لتنمية برامج التطوع فيها، مستهدفة خلق 14 ألف فرصة تطوعية من أجل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الجامعيين، كما هدف البرنامج إلى بناء روابط متينة بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمعات، وذلك بالشراكة مع القطاع التطوعي⁽¹⁾، كما تم إنشاء صندوق الأنشطة المجتمعية (Higher Education Active Community Fund) (HEACF) ودورة تمويل مشاريع العمل التطوعي التي تقام في الجامعات البريطانية لتوسيع فرص التطوع لكل من الطلاب والموظفين في جميع مؤسسات التعليم العالي، وذلك لتعزيز دورها في خدمة المجتمع المحلي؛ حيث قام الصندوق بدور كبير في تزايد الأعمال التطوعية التي تقام من قبل الجامعات البريطانية، والتي تعتمد على طلاب الجامعات بشكل أكبر مما كان موجوداً قبل إنشاء ذلك الصندوق، وقد عملت تلك الجهود التطوعية على مد يد العون والمساعدة، وتحسين نوعية الحياة للفئات المحرومة في المجتمع⁽²⁾.

وبالنظر إلى تجربة الجامعات البريطانية التطوعية؛ نجد أن القوة الدافعة وراء التطوع الطلابي هو إدارة العمل التطوعي لتلك الجهود، والتي تتميز بقيادة الطلاب لها عبر عدد من الآليات الإدارية المتعددة والرسمية، من خلال الاتحادات الطلابية، أو البرامج والمشاريع التطوعية المنظمة، أو بالمشاركة في أنشطة تطوعية على المستوى

(1) Gertrud Malmersjo, and Angela Ellis Paine (2006): Active Learning Understanding Volunteering among Open Malmersjo Students, UK: Institute for Volunteering Research, p3.

(2) خديجة عبد العزيز على إبراهيم (2015): استراتيجية مقترحة لتدعيم ثقافة العمل التطوعي لدى طلاب الجامعة في ضوء الخبرات الميدانية وتجارب بعض الدول، مرجع سابق، ص559-680.

الداخلي في الجامعات، وخارجيًا تعمل مؤسسات التعليم العالي على بناء روابط متينة بينها وبين المراكز التطوعية المحلية والمنظمات القومية لدرجة اتخاذ العديد من تلك المؤسسات العمل التطوعي الطلابي جزءًا من استراتيجيتها الرئيسية.

ثالثًا: عمليات إدارة العمل التطوعي في الجامعات البريطانية:

أصبح قطاع التطوع الطلابي في المملكة المتحدة اليوم حيويًا ومتنوعًا، حيث يقوم الطلاب بالتطوع كجزء من الأنشطة الحرة، سواء من خلال مؤسسات تعليمهم العالي أو مستقلين عنها، وكجانب من دراستهم الأكاديمية، سواء المعتمدة أو غير المعتمدة، حيث أصبح التطوع عن طريق طلاب الجامعات واحدًا من المجالات الأساسية للخدمة العامة للجامعة التي حازت دعمًا قويًا من قبل صناعات السياسة في السنوات الأخيرة، حتى أصبح للتطوع الطلابي مكانة مهمة في المجتمع البريطاني⁽¹⁾.

فبالنظر إلى تاريخ إدارة العمل التطوعي في الجامعات البريطانية؛ نجد أنه ممتد منذ عقود سابقة، مرتكز على جهود ومبادرات طلاب تلك المؤسسات التعليمية، ففي عام 1930 عمل الاتحاد الوطني للطلاب ((National Union Of Students (NUS)) على مضاعفة الجهود الرامية إلى غرس الوعي الاجتماعي بين الطلاب، كما قام الطلاب في العديد من الجامعات بتنظيم معسكرات للعمال العاطلين كبادرة لتنظيم تلك الجهود التطوعية عبر تنظيمات جامعية، نتج عن تلك المبادرات تشكيل مجلس الجامعات للمعسكرات في إنجلترا في عام 1934 الذي شجع على اتساع حركة التطوع بين طلاب الجامعات، وفي عام 1939 أطلق الاتحاد الوطني للطلاب (NUS) حملة لتشجيع الخدمة الاجتماعية بين الطلاب، وبحلول 1940 تطوع طلاب من جميع أنحاء البلاد في مراكز الإيواء في هجوم لندن، كما أنشأ مجلس الخدمة الوطنية الطلابية "صندوق إغاثة الطالب الأوروبي" لطلاب ضحايا الحرب في أوروبا⁽²⁾، وفي عام 1969 نظم الطلاب بجامعة "برمنجهام وأستن" مشروعات الفعل الاجتماعي التجريبية، كما قامت جامعة لندن في ذات الفترة بإنشاء "منظمة لندن" للفعل الاجتماعي الطلابي، وكجزء من هذه التغييرات التقى طلاب من جامعات عدة لمناقشة أفضل الطرق للمشاركة التطوعية الفاعلة في مجتمعاتهم المحلية، كما تم عقد المؤتمر القومي الأول عن الخدمة الاجتماعية الطلابية في عام 1968 بجامعة ليفربول⁽³⁾.

(1) Georgina Brewis and others (2010): Bursting the Bubble: Students, Volunteering, and The Community, Op Cit, p1.

(2) Georgina Brewis (2011): A short History of Student Volunteering Celebrating Ten Years of Student Volunteering Week, Op Cit, p 4.

(3) Georgina Brewis (2010): Students, Volunteering and Community Action1960- 2000, A witness Seminar, UK: Institute for Volunteering Research, p 8, 9.

ويتضح من ذلك تأثير طلاب تلك المؤسسات التعليمية في بلورة الجهود التطوعية وفق النظم الإدارية بتشكيل هيئات أو منظمات تطوعية طلابية تستهدف إحداث تغيير موجّه لتنمية مجتمعات الجامعات المحلية تحت مظلة تلك الهيئات أو المنظمات، والتي تؤمّن لها مظلة قانونية، وصفة شرعية؛ لتلقّي كل أشكال الدعم التي تهدف في الأساس لجعل المجموعات الطلابية التطوعية الفردية وتنظيماتها الجامعية أكثر اتصالاً بالمجتمع المحلي، فقد تم إنشاء وحدة تنمية العمل الاجتماعي الطلابي (SCADU) Student Community Action Development Unit في الجامعات بتمويل من وزارة الداخلية، وأصبحت منظمة خيرية مسجلة في عام 1983 بعد ثلاثة أعوام من إنشائها، حيث يركز عمل تلك الوحدات على تقديم صورة قومية للتطوع الطلابي، والتحول من العمل الاجتماعي الذي يقوده الطلاب أو الجامعة أو اتحاد الطلاب القائم على الوساطة الذي يساعد على توصيل المتطوعين الفرديين إلى المنظمات الخيرية المحلية، وتم تسمية المنظمة باسم «التطوع الطلابي في إنجلترا» في عام 2000، وكان أبرز نتائجهما هو تنظيم أسبوع التطوع الطلابي القومي الأول في عام 2001، كما قدم الهيكل التنظيمي للتطوع الطلابي في إنجلترا عام 2005 جائزة تقدم للطلاب المتطوعين البارزين من خلال مؤسساتهم التعليمية أو اتحاداتهم الطلابية، وفي عام 2007 تم دمج برنامج التطوع الطلابي في إنجلترا في برنامج تطوع إنجلترا الذي تحولت إليه عمليات إدارة العمل التطوعي بتلك المؤسسات، وأبرزها مسئولية تنظيم أسبوع التطوع الطلابي منذ عام 2008⁽¹⁾.

ونجد اليوم أن إدارة العمل التطوعي في الجامعات البريطانية يلقي اهتمامًا واسعًا من عدد كبير من المنظمات الأهلية والمؤسسات القومية الرسمية، والتي تشكلت بفعل مبادرات طلاب تلك الجامعات بغرض تطوير أدائهم والتوجه لمجالات تطوعية متنوعة وملحة، حيث لاقت تلك المبادرات الطلابية تفاعلاً إيجابياً ودعمًا معنوياً من قادة المجتمع، متمثلاً في مشاركة الطلاب فاعلياًتهم التطوعية، ومنح جوائز محفزة للمبادرات الرائدة، أو من خلال الدعم المادي، والمتمثل في إنشاء صندوق الجامعات للأنشطة المجتمعية (HEACF) Higher Education Active Community Fund والذي يقوم برعاية البرامج التطوعية الطلابية، وتدريبهم، والإشراف الفني عليها، بل ودمج تلك البرامج التطوعية الجامعية في إطار قومي عبر المركز التنسيقي القومي للمشاركة العامة مع عدد من المنظمات والهيئات التطوعية، أبرزها دمج منظمة التطوع الطلابي بإنجلترا (SVE) في المجلس الوطني للمنظمات التطوعية، بهدف تشبيك وتضافر الجهود التطوعية بحسب الاحتياجات الفعلية للمجتمعات المحلية لتلك المؤسسات التعليمية، حيث يمكننا

(1) Georgina Brewis (2011): A short History of Student Volunteering Celebrating Ten Years of Student Volunteering Week, Op Cit, p p 1-2.

استعراض خبرات الجامعات البريطانية في عمليات إدارة العمل التطوعي عبر أكثر تلك التنظيمات ارتباطاً وتأثيراً بها؛ كونها أبرز الكيانات التي تمثل بيئة إدارية حاضنة للجهود التطوعية في الجامعات البريطانية، وهي على النحو الآتي:

1. المركز التنسيقي القومي للمشاركة العامة National Coordinating Center for Public Engagement (NCCPE).
2. منظمة التطوع الطلابي في إنجلترا (SVE) Student Volunteering England.
3. شبكة التطوع الطلابي (SVN) Student Volunteering Network.
4. مراكز تجمع الطلبة التطوعية Student Hubs.

وبالعودة إلى تاريخ إنشاء المركز التنسيقي القومي للمشاركة العامة (NCCPE)؛ نجد أنه تأسس رسمياً عام 2008 بدعوة ورعاية صندوق الجامعات للأنشطة المجتمعية (HEACF)، واتخذ من جامعتي بريستول The University of Bristol وغرب إنجلترا University of the West of England مقرّاً لإدارة ومباشرة برامج التطوعية في الجامعات البريطانية، حيث يتم العمل مع الجامعات في جميع أنحاء المملكة المتحدة البريطانية، بهدف بناء قدرات طلاب الجامعات في مجال المشاركة العامة بطرق تعود بالفائدة على الجميع، وذلك من خلال عدد من الخدمات التي يقدمها المركز، وهي⁽¹⁾:

1. الاستشارات والدعم الفعال لتطوير المشاركة، من خلال عقد ورش عمل لقيادات العمل التطوعي، أو التنظيم اللوجستي والفني للمؤتمرات والمناسبات لتبادل الأفكار، والنقاش حول سبل تحقيق المشاركة العامة.
 2. إجراء برامج تدريبية؛ للتعرف على الممارسات المتميزة المحققة للأهداف.
 3. تبني البرامج والمشاريع التطوعية التي تتماشى مع أهداف المركز وأهداف الجامعات الرامية لتحقيق المشاركة العامة لها مع المجتمعات.
 4. البحث عن أساليب جديدة في إعداد القيادات الداعمة لمنظومة المشاركة، ولها القدرة على تنسيق المشاريع وتطوير الأدوات الداعمة لعملية المشاركة العامة.
- كما أننا نجد منظمة التطوع الطلابي في إنجلترا (SVE) من أبرز الكيانات الإدارية الحاضنة للعمل التطوعي في الجامعات البريطانية، وهي مؤسسة خيرية وطنية تدعم مشاريع طلاب العمل التطوعي في الجامعات والكليات، ولقد تأسست في عام 1981،

(1) National Coordinating Center for Public Engagement UK (2017): The history of the National Coordinating Centre for Public Engagement, Founding of the NCCPE, Full Report, p 1.

واندمجت ببرنامج العمل التطوعي في إنجلترا (VE) عام 2007، والذي يدعم الآن العمل التطوعي في مؤسسات التعليم العالي، من خلال فرق العمل التطوعي الطلابية بتلك المؤسسات، عبر الارتقاء ببنيتها التنظيمية، وسهولة الوصول إلى الاحتياجات التطوعية المحلية في جميع أنحاء البلاد، عبر عدد كبير من مراكز التطوع المحلية، والتي يقوم بالإشراف على عملها المجلس الوطني للمنظمات التطوعية، حيث تقوم تلك المراكز ببناء قاعدة اتصال قوية؛ لضمان مساعدة المتطوعين في الحصول على الفرص التطوعية الملائمة، بما يضمن مشاركة أوسع من خلال مراكز المتطوعين⁽¹⁾.

وتعمل مراكز المتطوعين تحت مسميات عدة منها: مكاتب التطوع، أو وكالات التنمية، بهدف دعم شبكة تطوع إنجلترا، وتعزيز المشاركة المجتمعية، والعمل التطوعي، وتمتاز بأنها تطبق مجموعة من المعايير المتعلقة بإدارة العمل التطوعي، والمركز الذي يحقق تلك المعايير له الحق في الحصول على الاعتماد المؤسسي، والذي يكون بمثابة اعتراف بجودة أنشطة وممارسات هذا المركز، ومن ثم يلقى دعم جميع الهيئات المهتمة والفئات المتعاملة من خلاله.

وبالنظر إلى (شبكة التطوع الطلابي (SVN)؛ نجد أنها تقوم على فكرة التشبيك بين طلاب الجامعات البريطانية والموظفين بتلك المؤسسات، وتنسيق البرامج التطوعية في تلك المؤسسات، بل وإتاحة الموارد التنظيمية للجهود التطوعية؛ بهدف الارتقاء بها على كل المستويات، سواء المحلي أو الوطني أو العالمي، حيث يتم ذلك من خلال صور وأشكال متعددة، بهدف تبادل أفضل الممارسات المتعلقة بإدارة العمل التطوعي في الجامعات البريطانية، عبر لجنة وطنية منتخبة من طلاب تلك الجامعات، ومن أبرز الأنشطة التي تدعمها الشبكة: تنظيم جائزة وطنية للطلاب المتطوعين، وأخرى للعاملين معهم، عبر عدد من المعايير، كما نجد أنه من أبرز أنشطته مشاركة برنامج العمل التطوعي في إنجلترا (VE) في تنظيم أسبوع التطوع الطلابي⁽²⁾، وهي مناسبة وطنية يُحتفل بها مثل باقي الأحداث الوطنية البارزة، حيث يدعى إليها الطلاب والمنظمات من جميع القطاعات للاحتفال بالتطوع الطلابي، بهدف الاحتفال بالطلاب المتطوعين وإنجازاتهم، وتشجيع عمل مجموعات التطوع، وتجنيد متطوعين أكثر، ويكون هذا الأسبوع محفزاً للجامعات والكليات واتحادات الطلاب لتشجيع التطوع الطلابي⁽³⁾.

(1) National Coordinating Center for Public Engagement UK (2010): Student Volunteering Initiative, Op Cit, p 5.

(2) Student Volunteering Network (2017): Networking and Resources for staff who inspire students to local, national and global voluntary action, About Us.

Available on: <http://www.studentvolunteeringnetwork.org/> on 6/ 2/ 2017

(3) Georgina Brewis (2011): A short History of Student Volunteering Celebrating Ten Years of Student Volunteering Week, Op Cit, p 1.

كما أننا نجد مراكز تجمع الطلبة التطوعية Student Hubs من المنظمات الأهلية التي تشكلت بفعل مبادرات طلاب الجامعات البريطانية؛ بغرض تطوير أدائهم والتوجه لمجالات تطوعية متنوعة وملحة، ومن أكثر الآليات الإدارية الفعالة في تنظيم الجهود التطوعية بتلك الجامعات، حيث تأسست في عام 2007 من قبل أربعة طلاب من جامعة أكسفورد؛ بهدف تنسيق العمل الاجتماعي والمجتمعي، والأنشطة التطوعية التي كانت تحدث بالفعل في الجامعة، وهي الآن منظمة وطنية تضم في عضويتها 30 ألف طالب، وتعمل لدى عدد من الجامعات البريطانية بالتعاون مع الاتحادات الطلابية (NUS)، وشبكة التطوع الطلابي (SVN) في عدد من البرامج التطوعية الطلابية، ومن أبرزها: أسبوع التطوع الطلابي، والإشراف في المدارس، ودور الحضانة، وتواصل الأجيال والأطفال الأيتام، وتلبية احتياجات المؤسسات المحلية من المتطوعين ذوي المهارات المتنوعة⁽¹⁾.

ومما سبق؛ تتضح جهود الجامعات البريطانية لتدعيم العمل التطوعي، وأبرز تلك الجهود هو الدعم الإداري للعمل التطوعي بها، والذي يأخذ صوراً متعددة، إلا إن له مرتكزات تم عرضها، وتمثل بيئة إدارية حاضنة للعديد من المبادرات الفردية، أو الروابط الجماعية، أو البرامج المنظمة التطوعية التي تقدم في الجامعات، أو من خلالها، بما يحقق وظيفتها الثالثة: (خدمة المجتمع وتنمية البيئة)، لذا سنقوم بالتعرض تفصيلاً لعمليات إدارة العمل التطوعي في الجامعات البريطانية؛ للتعرف على خبراتها الثرية في هذا المجال الحيوي والمهم.

(1) تخطيط العمل التطوعي في الجامعات البريطانية:

يتحدد التخطيط الجامعي؛ كونه مرحلة التفكير التي تسبق عملية اتخاذ القرار باختيار مجموعة من الأهداف الواجب تحقيقها، والعناصر التي يجب استخدامها، سواء كانت مادية أو بشرية، وكذلك مجموعة القرارات التي توجه سير عمل الجامعة، والإجراءات التفصيلية التي تتبع لتنفيذ الأعمال، مع وضع البرامج الزمنية اللازمة لها⁽²⁾، وتزداد أهمية تلك العملية قيمة في المجال التطوعي، حيث تمثل عملية تخطيط العمل التطوعي في الجامعات غاية ووسيلة؛ فهي غاية تلك المؤسسات بزيادة ارتباطها بالمجتمع، وتفعيل وظيفتها الثالثة المتعلقة بخدمة المجتمع وتنمية البيئة، كما أنه وسيلتها في إشباع حاجات الطلاب المتعلقة بالانتماء من خلال مشاركة المتطوع في رسم الخطط وصنع القرار، ومن ثم زيادة الإحساس بالمسؤولية، وغرس قيم التعاون، والمشاركة العامة⁽³⁾.

(1) Student Hubs (2017): OUR STORY, About Us.

Available on: <https://bit.ly/2C9XaSG> on 12/ 2/ 2017

(2) هاشم العبادي وآخرون (2008): إدارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص 110.

(3) أماني البيومي درويش (2000): تصور مقترح من منظور خدمة الجماعة لاستئثار الشباب للمشاركة في العمل التطوعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ع (24)، 2 / 583:615.

لذا بادرت العديد من الجامعات البريطانية الرائدة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي لمواردها منذ أمد بعيد، وصولاً إلى التميز في الأداء، ومن ثم القدرة على المنافسة المحلية والعالمية، ومن أكثر تلك الجامعات تميزاً في التخطيط للعمل التطوعي هي جامعة (كيبيل Keele University)، والتي تهتم بإدارة العمل التطوعي بها، حيث أفردت للعمل التطوعي استراتيجية ملحقه ومنفصلة عن استراتيجية الجامعة العامة تحت مسمى «استراتيجية العمل التطوعي 2012:2015 - التواصل المجتمعي لكيبيل»، وكيبيل Keele هي المدينة التي تقع فيها الجامعة البريطانية، فقد اشتملت وثيقة استراتيجية العمل التطوعي بها على رؤية ورسالة وخمسة أهداف استراتيجية، كما تضمنت نقاطاً تحدد مدى ترابط تلك الأهداف بالأهداف الاستراتيجية العامة للجامعة، والإحالة المتبادلة فيما بينهما.

ونصت رؤية العمل التطوعي بها على «إمداد المتطوعين بخبرات عالية الجودة من تجارب العمل التطوعي، بالشراكة مع مجموعة كبيرة من المنظمات المحلية والعالمية؛ مما يساهم إسهاماً إيجابياً في المجالات الاجتماعية والبيئية، والبرامج الاقتصادية على الصعيد المحلي والقومي والدولي، فضلاً عن تمكين المتطوعين من تقديم إسهامات إيجابية وقيمة في المجتمعات التي يعيشون فيها أو يعملون بها»، ونصت الرسالة على: «سوف تصبح - جامعة كيبيل - منارة ونموذجاً للتميز في العمل التطوعي؛ وذلك بخلق تأثير إيجابي ومميز، سواء كان في كيبيل أو المجتمعات المحلية والعالمية، وكذلك على أولئك الأفراد الذين يشاركون في العمل التطوعي»⁽¹⁾، ويتضح جلياً من الرؤية والرسالة طبيعة إدارة الجهود التطوعية في أغلب الجامعات البريطانية، والمرتكزة على الشراكة الوثيقة مع المؤسسات والمنظمات التطوعية في المجتمعات المحلية والقومية بها، والتي يُعد طلاب الجامعات محور اهتمامها.

فمن أبرز تلك المؤسسات والتنظيمات الوطنية المهتمة بإدارة العمل التطوعي لطلاب الجامعات البريطانية (المجلس الوطني للمنظمات التطوعية (NCVO)، الذي يقوم بالإشراف على مراكز التطوع المحلية، والتي اندمجت به منظمة التطوع الطلابي في إنجلترا (SVE)، حيث تتحدد رؤيته في: «بناء مجتمع من القطاع التطوعي عبر فرق أو تنظيمات تطوعية، يمكن أن تحدث تغييراً إيجابياً من أجل مجتمع أفضل»، كما تتحدد الرسالة في: «مساعدة التنظيمات والمتطوعين؛ بحيث يمكنهم إحداث أقصى تغيير ممكن»، وذلك عبر عدد من القيم هي⁽²⁾:

(1) Keele University (2012): Keele Community Connections - A Volunteering Strategy 2012-2015, Human Resources and Student Services, Full Report, p 1. Available on <https://bit.ly/2re7PtI> on 14/ 2/ 2017

(2) National Council for Voluntary Organizations (2014): NCVO Strategic Plan 2014:2019 - Together We Makea Bigger Difference, Full Report, pp 4, 5.

1. **الإبداع:** من خلال استكشاف أفكار وأساليب جديدة وخلاقة، وباختيار ما يضيف قيمة حقيقية.
2. **النزاهة:** من خلال التعامل الصادق بما يعود بالنفع على المتطوعين وشركاء القطاع التطوعي.
3. **الشمولية:** ويكون ذلك من خلال التنوع، وإتاحة الفرصة للجميع بالمشاركة والتطوع.
4. **التعاون:** من خلال العمل مع الأعضاء والشركاء لتحقيق أفضل النتائج.
5. **استخدام مصادر المعرفة:** ببناء برامج العمل في ضوء نتائج الدراسات والأبحاث والتجارب التطوعية.

كما تتحدد رؤية المركز التنسيقي القومي للمشاركة العامة (NCCPE) في: «دعم ثقافة التغيير في المجتمعات على المدى البعيد في القرن الواحد والعشرين، عبر إسهامات مؤسسات التعليم العالي الفعالة، ومن خلال أنشطة المشاركة العامة بها»، وتتمثل رسالته في: «مساعدة الجامعات على تنشيط المشاركة العامة»، على أن تتحقق رؤيته ورسالته عبر ثلاثة أهداف استراتيجية وهي⁽¹⁾:

1. **إحداث تغيير ثقافي:** بدعم الجامعات في إحداث التغيير الاستراتيجي الذي يضمن إشراك الجمهور.
2. **زيادة المشاركة العامة:** من خلال التوسط، وتشجيع تبادل الممارسات الفعالة على نطاق أوسع.
3. **إقامة شراكات فعالة، وترسيخ قيم المشاركة العامة:** من خلال جمع المعلومات، ومعالجتها بما يوضح آليات تفعيل المشاركة العامة.

ويُعد العمل التطوعي أحد أبرز آليات المؤسسات الجامعية في تحقيق المشاركة العامة عبر ما تم ذكره من رؤى وأهداف استراتيجية وبرامج تطوعية لشباب الجامعة مخطط لها، حيث نجد أن أغلب الجامعات البريطانية أدرجت في خطتها أهدافًا استراتيجية متعلقة بالعمل التطوعي في ضوء دراسة وتحليل احتياجاتها البيئية، مع ربط الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالعمل التطوعي بأهداف الجامعة، وتمتاز تلك الخطط بمنهجيتها العلمية في إعدادها، وبمشاركة فئات متعددة ممثلة لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي وطلابها أو موظفيها المتطوعين.

(1) National Coordinating Center for Public Engagement UK (2017): Vision, mission and aims, about us. Available on <https://bit.ly/2JPMOLW> on 14/ 2/ 2017

فنجذ أن جامعة شرق لندن University of East London حددت في هدفها الاستراتيجي المتعلق «بتحقيق الطالب المتميز» أن من آليات تحقيق هذا الهدف: «توفير بيئة تعلم تنمي شخصية الطالب بتشجيع مشاركته في أنشطة العمل التطوعي ومناهج التعلم»⁽¹⁾، كما تحدد جامعة أكسفورد University of Oxford أن من أهدافها الاستراتيجية: تحقيق قدر كبير من التطوع المجتمعي بالشراكة مع المدارس المحلية، من خلال برنامج تنمية القدرات القيادية، ويشمل ذلك تدريب المعلمين، وإجراء البحوث التعاونية من قبل الطلاب ومركز أكسفورد وإدارة الجامعة⁽²⁾.

وبالنظر إلى استراتيجية العمل التطوعي بجامعة (كيبيل Keele University)؛ نجد أنها تشتمل على خمسة أهداف استراتيجية، ومحدد لكل منها عددًا من الأهداف الإجرائية والآليات التي يمكن من خلالها تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي، حيث جاءت تلك الأهداف على النحو الآتي⁽³⁾:

1. تصميم بنية تحتية للتطوع، وتحديد بناء لدعم الشراكة المستقبلية:

- أ. تكوين شراكة وفرق عمل من أصحاب المصلحة.
- ب. تحديد إجراءات واضحة للمرجعية والعضوية.
- ج. تحديد دقيق لأدوار ومسؤوليات المتطوعين، والاتفاق عليها مع الشركاء.
- د. أن يتعرف المتطوع على العاملين ومصادر التطوع، وأن يحصل على صلاحيات للاطلاع عليها ومشاركتها مع فريق العمل.
- هـ. ضمان استمرارية وتنمية وتكامل الاستراتيجية.
- و. المحافظة على شراكة التطوع وفرق العمل.

2. تحقيق أقصى استفادة ممكنة من مشاركة قائمة المصادر التطوعية المتاحة:

- أ. تصميم خريطة للمصادر التطوعية، وتوظيفها بشكل فعال؛ كي تدعم تكامل وكفاءة الاستراتيجية.
- ب. تأسيس قاعدة بيانات يمكن الارتكاز عليها؛ للتعرف على المشاركين في الجهود التطوعية.
- ج. تصميم خريطة توضح فرص التطوع المتاحة عبر مجموعات، أو فرق العمل، أو الشركاء.
- د. تحديث البيانات المتاحة عن فرص التطوع بصورة مستمرة.

(1) University of East London (2010): University Strategy 2010-2020, Transformation for Excellence, Full Report, p 6.

(2) University of Oxford (2013): Strategic Plan 2013-2018, Vision, Priorities, Core strategies, Enabling strategies, Full Report, p 10.

(3) Keele University (2012): Keele Community Connections - A Volunteering Strategy 2012-2015, Human Resources and Student Services, Op Cit, pp 1, 2.

- هـ. تنمية قاعدة بيانات المتطوعين، ويمكن أن تشمل على الطلاب الخريجين.
- و. دعم المبادرات أو المشاريع الإبداعية؛ بما يحقق مزيداً من الدعم.
- ز. تقديم تغذية راجعة عما تم إنجازه من أعمال عبر البرامج أو المشاريع التطوعية.
- 3. توفير خدمات تطوعية ذات جودة عالية للمتطوعين:**
- أ. التواصل الفعال في دوائر الشراكة؛ من أجل التوسع في فرص التطوع بحيث تشمل الجميع.
- ب. تنمية أعداد ومجالات عمل الجهود التطوعية.
- ج. التدريب للمتطوعين؛ بحيث يكونوا على استعداد للانخراط في الفرص التطوعية.
- د. التأكد من صلاحية الوضع الشخصي والمهني للمتطوعين، وملاءمتهم للمشاركة في الفرص التطوعية.
- هـ. تقديم الدعم والمساعدة في المشاريع التي يقوم بها المتطوعون.
- و. التنسيق والتواصل فيما يتعلق بفرص التطوع؛ بما يضمن تعزيزها وفعاليتها وكفاءتها.
- ز. استكشاف وتعزيز البعد الدولي للعمل التطوعي لدى المتطوعين.
- ح. تحديد العائد الاجتماعي للاستثمار في الأنشطة التطوعية.
- 4. تطوير البنية التحتية لكييل Keele بطريقة مفيدة وفعالة عن طريق التعاون المشترك:**
- أ. التعرف على فرق عمل إدارة الجامعة الذين لهم اهتمام بتطوير قدرات العمل وتنمية خبرات الطلاب مثل: (وحدة الدعم والدمج، مكتب الخريجين، أصحاب العمل، مكتب الخدمات المهنية).
- ب. الاتفاق على الاختصاصات والمرجعيات؛ بما يضمن تطوير البنية التحتية لكييل كما هو مستهدف.
- ج. تحديد المجالات التي توفر لكل اختصاص خبراته، ودعم التخصصات لفرص العمل التطوعي.
- د. تشجيع التطوع كجزء من المنهج المشترك؛ لضمان قدرة الأفراد الحصول على فرص التطوع.
- هـ. مشاركة وتبادل المعرفة؛ لتحديد الفرص التي يمكن أن تعود بالفائدة على جميع أصحاب المصلحة.

و. استكشاف قدرات الأفراد، وتوظيفهم في الأماكن المناسبة بحسب المحددات المتصلة بالبيئة وضمان الاستدامة.

5. خلق شراكة مستدامة بين شبكة أصحاب المصلحة:

- أ. إعداد استراتيجية تسويقية لضمان فرص التطوع في كيبيل Keele وإدارتها بفعالية.
- ب. دعم جميع الشركاء لفرص العمل التطوعي ضمن دوائر التأثير الخاصة بكل منهم.
- ج. وضع نماذج للممارسات الجيدة؛ بهدف تحقيق استدامة للدعم الاقتصادي في جميع الأنشطة.
- د. تمكين جميع المتطوعين للإسهامات الفعالة في المجتمعات المحلية والعالمية، وإحداث التطور المطلوب لمستقبل الجامعة.
- هـ. ضمان نجاح استراتيجية التسويق، وتمتعها بالكفاءة والفاعلية.

وبذلك تتحدد أهداف الجامعة على المدى الاستراتيجي فيما يتعلق بكافة جوانب العمل التطوعي لديها، حيث اهتمت الجامعة بربط تلك الأهداف بأهداف الجامعة العامة الاستراتيجية في كونها تحقق تنمية خبرات الطلاب، وكذلك الإسهام بشكل إيجابي في المجتمعات في النواحي الاقتصادية والثقافية والصحية، كما أنها تعمل على تطوير الوعي البيئي، وأخيراً تطوير تلك الفرص بشكل فعال؛ بما يؤمن ثبات وتطور الجامعة⁽¹⁾، ويمكن الاستناد إلى تلك الأهداف عند بناء مؤشرات أو معايير للرقابة، وتقييم إنجاز أي مشاريع أو برامج تطوعية منفذة تتخذ من الطابع المؤسسي منهجية لاستدامة أعمالها في الجامعة، حيث تضع جامعات بريطانية دليلاً يُحدد المبادئ والإجراءات الإدارية التي تتخذها فيما يتعلق بإدارة العمل التطوعي فيها بطريقة تتماشى مع القانون والأعراف المؤسسية.

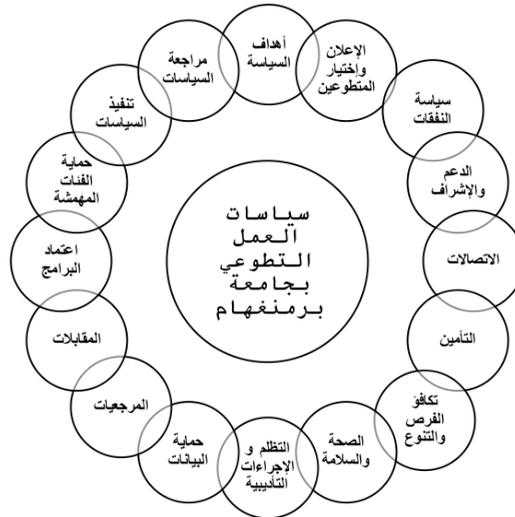
ف نجد أن رابطة طلاب جامعة برمنغهام University of Birmingham قامت بوضع دليل لسياسات العمل التطوعي لديها Volunteering Policy، حيث تهدف هذه السياسة إلى تنظيم ومأسسة العمل التطوعي بها من خلال تحديد طبيعة ما يجب أن يلتزم به المتطوعون تجاه الفرص التطوعية المتاحة، وما يحق لهم من ضمانات ميسرة وموجهة لعملهم وأنشطتهم في جميع مراحل تلك المنظومة التطوعية فيها، حيث يهدف هذا الدليل للآتي⁽²⁾:

(1) I bid, p 1.

(2) University of Birmingham (2008): Volunteering Policy, University of Birmingham Guild of Students, Student Volunteering Network, Policies and Procedures, p 3.
Available on <https://bit.ly/2pGJhZu> on 15/ 2/ 2017

1. اعتماد منهجية متسقة ومتناسكة في جميع برامج التطوع المنفذة.
 2. ضمان شفافية وعدالة ما يقدم من خدمات لجميع المتطوعين، وأنهم يعاملون على قدم المساواة.
 3. ضمان تحقيق أعلى درجات التأمين وشموليتها في البرامج أو المشاريع التي يقوم بها المتطوعون.
 4. ضمان مكافأة جميع المتطوعين وتقديرهم وتحفيزهم وفقاً لما يقدمونه من إسهامات.
 5. توفير دعم وخدمات ذات جودة عالية للمتطوعين؛ للتأكد من تحصلهم على أقصى استفادة من تجربة العمل التطوعي.
 6. ضمان التنظيم الجيد والتماسك لجميع فئات منظومة التطوع، وتحديد الأدوار والمسئوليات.
 7. رصد وجمع معلومات؛ للتعرف على ما تم إنجازه وفقاً للأهداف.
- ويُعدُّ هذا الدليل بمثابة لائحة النظام الأساسي لأي مشاريع أو برامج تطوعية تدير هذا المورد البشري المهم؛ كي تتحقق الأهداف الموضوعية، ويعود النفع على جميع الأطراف المشاركة في تلك المنظومة، حيث يستعرض هذا الدليل الإجراءات الميسرة لتلك البرامج التطوعية وفق خمسة عشر بنداً، بدءاً من الأهداف والقيم، وصولاً للمرجعيات وآلية تحديث تلك السياسة ومراجعتها، والتي يمكن استعراضها في الشكل الآتي:

شكل (7) محاور دليل سياسات العمل التطوعي بجامعة برمنغهام⁽¹⁾



وبالنظر إلى تلك المنهجية المتبعة في إدارة الجهود التطوعية في الجامعة؛ نجد أنها تتصف بالشمولية لجميع الإجراءات والعمليات المنظمة والموجهة لأي مشروع أو

(1) Ibid, p 1.

برنامج تطوعي، سواء كان داخل الجامعة أو خارجها، حيث تتعدد تلك البرامج في صورها وأشكالها بحسب الهدف منها، والمجال الذي ينفذ به العمل التطوعي.

ف نجد أن بعض أقسام القانون ببعض الجامعات البريطانية تنشئ ما يسمى: «العيادة القانونية»، ومن أبرزها العيادة القانونية لقسم القانون بجامعة بريستول University of Bristol. وهو برنامج تدريبي يتم الاعتماد على الطلاب المتطوعين من قسم القانون في الجامعة لتوسيع تقديم أنشطة خدمات الاستشارة القانونية المحلية -النصيحة القانونية- عبر قاعدة كبيرة في حشد عدد كبير من الطلاب المتطوعين، وتدار وفق ثلاثة نماذج: (تقديم الطلاب الخدمة كجزء من أعمالهم الصفية، إعداد الطلاب من الأقسام الأكاديمية للمراكز القانونية الباحثة عن متطوعين من الطلاب، تقديم الخدمة من الطلاب في أوقات فراغهم لفئات معينة)⁽¹⁾. فنجد أن هذا البرنامج التطوعي من أشكال التطوع الشائعة في الجامعات البريطانية، ويسمى «التعليم المتصل بالتطوع»، حيث يقدم الطلاب الاستشارات القانونية للجمهور كجزء من أعمالهم الفصلية، وتحت إشراف أكاديمي من قبل أساتذتهم، كما يقدم البعض خبراتهم في خدمة الطلاب الآخرين، أو في مراكز القانون المحلية التي تحتاج إلى متطوعين في هذا المجال.

كما نجد أن هناك جامعات بريطانية تتخذ من برامج العمل التطوعي منطلقاً لمشروعات يقودها الطلاب، تسهم في نقل خبرات هؤلاء الطلاب علمياً وعملياً، كما أنها تسهم في ربط الجامعة بالمجتمع المحلي، ومن ثم تحقيق التكامل والتناسق بين وظائفها الثلاث، علاوة على استفادة الجامعة من تلك البرامج في التسويق المجتمعي لها، ومن ثم زيادة الإقبال عليها من قبل الرعاة والمستثمرين، وكذلك تزايد الإقبال من قبل طلاب العلم، سواء من داخل البلاد أو خارجها؛ نظراً لرغبتهم الملحة في الانتساب لمؤسسة تعليمية مرموقة تحظى بثقة واحترام المجتمع.

ومن أبرز تلك الجامعات جامعة سنرتال لنكشاير University of Central Lancashire، والتي يوجد بها مركز التطوع والقيادة المجتمعية Centre for Volunteering and Community Leadership، ويعمل في عدد من المجالات والمشاريع التطوعية الرئيسية، بما يساعد على تطوير مهارات الطلاب، واكتساب خبرات جديدة، من خلال دعوة جميع الطلاب للتطوع في عدد من البرامج التطوعية، وهي على النحو الآتي⁽²⁾:

(1) Colin Rochester (2000): Legal Advice as Student Community Action: The Case Study of The University of Bristol law Clinic, journal of Voluntary Ary Action, Vol.2, No.3, p p 71- 83.

(2) University of Central Lancashire (2017): Volunteering Projects, Centre for Volunteering and Community Leadership (CVCL), Types of Opportunities.
Available on <https://bit.ly/2pHrTUu> on 16/ 2/ 2017

1. **الإشراف على المرافق العامة:** وفيه يتم المساعدة في الإشراف على المجتمعات والمجالس المحلية للمحافظة على مناطقهم.
2. **البحث العلمي:** وفيه يتم مساعدة المراكز أو المنظمات البحثية في إتمام البحوث كباحث، وهي وسيلة لتعلم طرق جديدة للبحث وبصورة ميدانية.
3. **جمع التبرعات:** وفيه يتم مساعدة الجمعيات الخيرية وغيرها على التمويل النقدي لأنشطتها.
4. **كبار السن:** وفيه يتم تقديم الدعم والرفقة لكبار السن في المجتمع، ومساعدتهم في دور الرعاية التي تعمل في ذلك المجال.
5. **دعم الأقران والتثقيف:** وفيه يتم مساعدة الأطفال والشباب على اتخاذ الخيارات الصحيحة في الحياة.
6. **إنفاذ القانون وإعادة التأهيل:** وفيه يتم العمل مع الشرطة المحلية على إنفاذ القانون والإسهام في إعادة تأهيل الأحداث والجانحين.
7. **التأهيل والدمج:** وفيه يتم مساعدة الأسر التي بها حالات عجز على إعادة إدماج أبنائها في المجتمع.
8. **المجال البيئي:** وفيه يتم مساعدة المنظمات البيئية على إتمام مشاريعها البيئية.
9. **الفنون والثقافة:** وفيه يتم العمل مع مجموعة متنوعة من المشاريع الإبداعية التي تساعد الشباب على إطلاق الطاقات الداخلية والعبقرية الخلاقة.
10. **الأطفال والشباب:** وفيه يتم العمل مع المدارس والمنظمات لإحداث أثر إيجابي على حياة الأطفال والشباب.
11. **العمل المجتمعي:** وفيه يتم العمل مع مجموعة متنوعة من المنظمات المحلية، والجماعات التي تتبنى قضايا تنموية في إتمام برامجها.
12. **التدريس والتعليم الأكاديمي:** وفيه يتم العمل على تطوير مهارات مهنة التدريس والتعليم، وذلك لمن يخطط للعمل في ذلك المجال مستقبلاً.
13. **رعاية الحيوانات:** وفيه يتم مساعدة روابط الرفق بالحيوان على تحقيق غاياتها. وهناك فرص تطوعية متعلقة بالنواحي المالية، والقانونية، والأعمال التجارية، والحاسبات، والمعلومات، والعمل الاجتماعي، والرياضي، والإعلامي، وإدارة الأحداث، والفعاليات في الجامعة، حيث يتم الإعلان عنها في صور حملات ودعوات بحسب الحاجة لذلك، ويعمل (مركز جامعة سنرتال لنكاسري للتطوع والقيادة المجتمعية) مع أكثر من 200 منظمة في جميع أنحاء البلاد لتوفير فرص تطوعية للطلاب للانخراط فيها مثل: منظمات القطاع الثالث التطوعية، والجمعيات الخيرية، والمؤسسات غير الربحية.

وبالعودة إلى أغلب البرامج التطوعية في الجامعات؛ نجد انتشار هذا النوع من التطوع، والقائم على ربط طلاب الجامعات بمراكز التطوع من خلالها، بحيث تضمن إتاحة فرص متنوعة المهام والصور لجميع طلابها، وتلبي كل احتياجات الطلاب منها بحسب رغباتهم واهتماماتهم، وبما يتاح لهم من أوقات؛ نظراً لتخصص تلك المراكز المحلية بالمجال التطوعي ومنهجية تخطيطها، بما يلبي احتياجات المجتمع بصورة مستمرة، فنجد على سبيل المثال: توجيه جامعة بانجور Bangor University لطلابها بالالتحاق بالفرص التطوعية عبر سبعة عشر برنامجاً تطوعياً ينظمه اتحاد طلاب جامعة بانجور بالفرص التطوعية المتاحة ببرامج مركز ويلز للعمل التطوعي Volunteering Wales؛ كونه يمتلك قاعدة بيانات عن فرص العمل التطوعي، بحسب المجال ومنطقة الإقامة إلى غير ذلك من المحددات التي تتناسب مع ظروف واحتياجات الطلاب الملتحقين في الجامعة⁽¹⁾.

وبذلك تتضح ملامح تخطيط الجامعات البريطانية لإدارة العمل التطوعي فيها عبر كوادرها ومواردها المادية والبشرية، بهدف إفادة المجتمع بخبراتها وطاقات أبنائها، بما يحقق وظيفتها الثالثة، وزيادة ارتباطها بالمجتمع المحلي، وبما يعود بالنفع عليها نتيجة تلك الجهود المبذولة، مع ربط أهدافها الاستراتيجية المخططة بأهداف خطط إدارة العمل التطوعي فيها، والتي ترجمت في صورة سياسات وإجراءات وبرامج عمل تتناول كافة مناحي منظومة العمل التطوعي، مع حرصها على تنظيم هذا المورد الحيوي والمهم مع المؤسسات أو المراكز المحلية والقومية المتخصصة.

(2) تنظيم العمل التطوعي في الجامعات البريطانية:

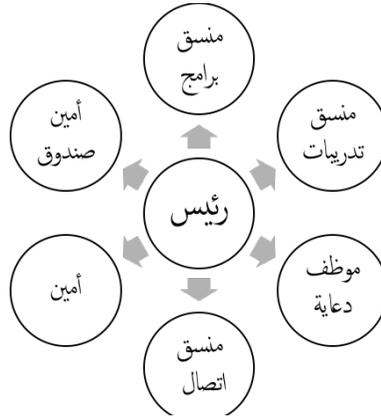
إن التغيير في عالم اليوم نحو تنظيم الجهود التطوعية في جميع مؤسسات المجتمع؛ بات ضرورة ملحة تفرضها التحديات المجتمعية، وليست الجامعة عن ذلك بعيد، فالجامعة كمنظمة تتحول وتُحول المجتمع إلى ما يسمى بمجتمع المعرفة في استجابة لديناميات وتحديات المجتمع، وهو الأمر الذي يؤدي إلى حتمية تنظيم العمل التطوعي بمؤسسات التعليم العالي حتى تكون نموذجاً وقدوة لجميع المؤسسات المهتمة بالعمل التطوعي بالمجتمعات المحلية، وتمثل أهمية تلك الخطوة في كونها «عملية يتم بموجبها تقسيم العمل إلى أجزاء مترابطة، وتوزيع المهام الخاصة بكل جزء على العاملين به وفقاً لمعايير معينة»⁽²⁾.

(1) Bangor University (2017): Volunteering, Work and Volunteering, Student Volunteering Bangor (Students' Union). Available on <https://bit.ly/2oOLh1t> on 20/ 2/ 2017

(2) محمد جاسم محمد (2004): سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير، مكتبة دار الثقافة، عمان، ص 59.

فتنظيم العمل التطوعي ليس غاية في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق الأهداف المخطط لها، يتضمن بناء هيكلًا، والذي يعدُّ وسيلة أساسية، يتم من خلاله تقسيم المهام وتوزيع الموارد، لتحقيق تلك الأهداف، ويتبعه تعبئة الموارد البشرية، وإعدادها وتدريبها، وتوظيفها وفقًا للمهام المطلوبة في البرامج التطوعية الجامعية المخطط لها، ونجد خبرات الجامعات البريطانية في هذا الشأن متميزة، وخير شاهد على ذلك تنظيم رابطة الطلاب التطوعية بجامعة ليدز Action Leeds Student Volunteers، والتي تعمل من خلال اتحاد طلاب الجامعة، حيث تقوم على برامج تطوعية متنوعة تبلغ اثني عشر برنامجًا مختلفًا، منها رعاية ذوي صعوبات التعلم، أو رعاية الشباب بالمناطق المحرومة من الرعاية، أو رعاية ومعاونة كبار السن، حيث تتكوّن تلك الرابطة من الهيكل التنظيمي الآتي⁽¹⁾:

شكل (8) الهيكل التنظيمي لرابطة العمل التطوعي بجامعة ليدز



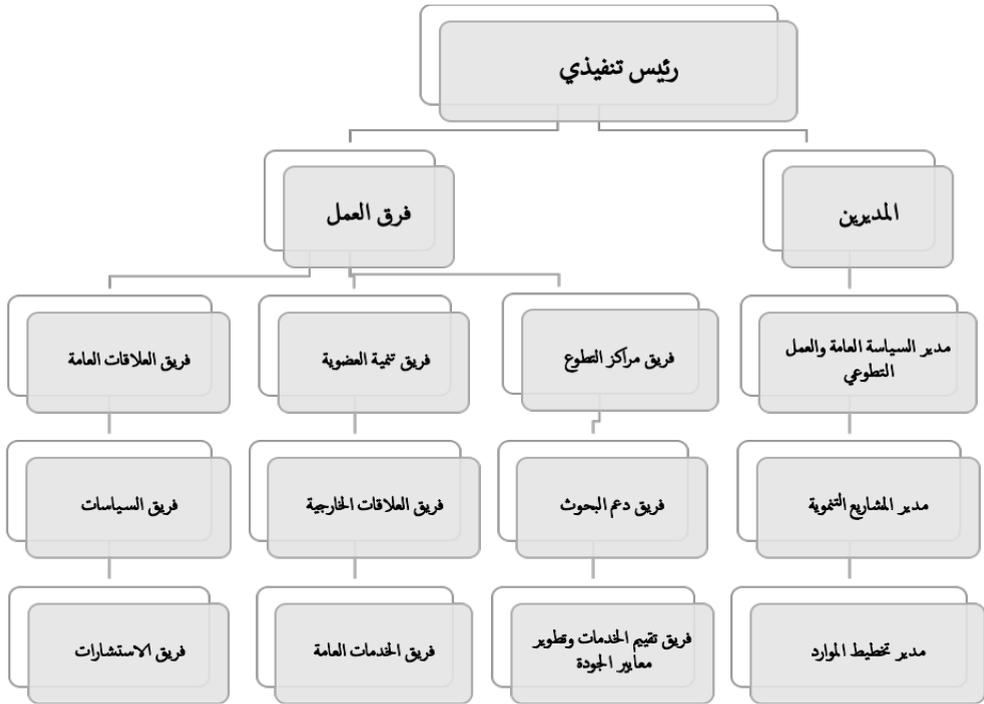
ويأتي هذا الهيكل التنظيمي لخدمة برنامج الجامعة التطوعي Our Leeds For Life Programme، والذي يشجع على تطوير مهاراتهم الأكاديمية والمنهجية المشتركة مع مراكز وهيئات تطوعية خارج الجامعة، منها مؤسسة فينس بيريد (VINSPIREDI)، والتي تقدم لطلاب الجامعة ألف فرصة تطوعية كل عام عبر مكتب الفرص التطوعية في الجامعة مع فريق المشاركة المجتمعية المحلية ومركز العمل التطوعي في ليدز⁽²⁾.

(1) University of Leeds (2017): Core-Constitution, Action Leeds Student Volunteers. Available on <https://bit.ly/2JQXSJK> on 20/ 2/ 2017

(2) Georgina Brewis and others (2010): Bursting the Bubble: Students, Volunteering, and The Community, Op Cit, pp 149, 150.

حيث يقوم مركز العمل التطوعي في ليدز بالتنسيق وعقد شراكة تطوعية بين جامعات مدينة ليدز الثلاث (University of Leeds , Leeds Beckett University, Leeds Trinity University) مع منظمات القطاع التطوعي تحت مسمى التعاون الأكاديمي مع القطاع الثالث (Academic Collaboration with the Third Sector)، بهدف بناء علاقات ذات منافع متبادلة بين الباحثين الأكاديميين والجمعيات الخيرية، والمنظمات التطوعية، ومنظمات المجتمع المحلي، لتشجيع العمل المشترك لصالح مجتمعات ليدز⁽¹⁾، ويتبع هذا المركز التطوعي من حيث إدارته مجلس المنظمات التطوعية (NCVO)، والذي يتحدد هيكله التنظيمي في الآتي⁽²⁾:

شكل (9) الهيكل التنظيمي لمجلس المنظمات التطوعية البريطانية



وبالنظر إلى هذا الهيكل التنظيمي؛ نرى أنه يشتمل على مجموعة من الوظائف الفنية والإشرافية التي تعمل جميعها على تنظيم الجهود التطوعية بصورة تكاملية لجميع المنظمات التي تتبعها - ومنها مراكز التطوع ومنظمة التطوع الطلابي في إنجلترا (SVE) - ومن ثم تأتي مهام تلك المنظمات في تهيئة بيئة العمل للمتطوعين،

(1) Volunteer Centre Leeds (2017): Leeds ACTS is a partnership between the city's three universities and third sector organisations, National Council for Voluntary Organizations. Available on <https://bit.ly/2WL4fTi> on 20/ 2/ 2017

(2) National Council for Voluntary Organizations (2017): WHO'S WHO, Our governance. Available on <https://bit.ly/36xEx97> on 20/ 2/ 2017

وتأهيلهم وتوظيفهم بحسب متطلبات الفرص التطوعية المتاحة، ووفق ميول وقدرات المتطوعين بما يحقق الأهداف المخطط لها.

وتقوم العديد من الجامعات البريطانية بتهيئة البيئة المناسبة لتنظيم العمل التطوعي فيها، من خلال إجراء دراسات تحليلية لبيئة العمل التطوعي للتعرف على دوافع التطوع وحوافزه لدى منتسبيها، ومهاراتهم، وخبراتهم، ومجالات العمل المطلوبة في القطاع التطوعي، فالجامعة المفتوحة البريطانية Open University قد قامت بتكليف معهد البحوث التطوعية Institute of Volunteering Research، والذي يخضع لإشراف مجلس المنظمات التطوعية (NCVO) بإعداد دراسة لتقويم المستويات الحالية للتطوع بين طلابها للكشف عن اتجاهات العمل التطوعي لديهم، وشمل هذا التقويم إجراء مقابلات مع أعضاء هيئة التدريس، وإجراء مسح شامل للطلاب، ومقابلات مع روابط أو تنظيمات طلابية، وشركاء من منظمات المجتمع المحلي ذي الخبرة؛ بهدف التوصل لطرق زيادة نسبة المشاركة في الحياة العامة والتطوع في الجامعة⁽¹⁾.

كما نجد العديد من الجامعات البريطانية تسعى لحشد وتعبئة منتسبيها وطلابها للعمل التطوعي وتنظيمه، عبر تقديم أدلة للعمل التطوعي، يتضمن استعراض ماهية العمل التطوعي والأنشطة التطوعية التي يمكن المشاركة فيها، وأسباب مشاركة طلابها في النشاط التطوعي، مثل دليل الطالب للتطوع بجامعة إكسترا University of Exeter، والذي يشمل أيضاً حقوق الطلاب المتطوعين، مثل حقهم في بيئة تطوعية آمنة، والعمل، والنمو الشخصي، والمساواة، ويتضمن أيضاً مسؤولياتهم، والتي اشتملت على الالتزام والتدريب والاتصال⁽²⁾، كما تقدم رابطة الطلاب التطوعية بجامعة ليدز Leeds Student Volunteers دليلاً لتطوع طلاب الجامعة من خلالها⁽³⁾.

وتشتمل تلك الأدلة على إجراءات تنظيم المتطوعين من حيث تدريبهم وتأهيلهم للفرص التطوعية المتاحة، ومن ثم توظيفهم وإلحاقهم بتلك الفرص، وهم يمتلكون متطلبات ومهارات تلك المهام بحسب ما ورد ببطاقات الوصف الوظيفي المحددة لدور كل مهمة، فنجد على سبيل المثال أن البرنامج التطوعي الذي ينظمه اتحاد طلاب جامعة بانجور Student Volunteering Bangor يشرف عليه لجنة مشكلة من طلاب منتخبين، وموظفي اتحاد الطلاب، وأعضاء من المجتمع المحلي، حيث يقومون بتقديم فرصة المشاركة في البرنامج التطوعي لجميع الطلاب، وذلك بعد عقد مقابلات شخصية

(1) Gertrud Malmersjo, and Angela Ellis Paine (2006): Active Learning Understanding Volunteering among Open University Students, UK: Institute for Volunteering Research, p3.

(2) University of Exeter (2017): student's guide, Student Volunteering, Charter, p 1-8.

(3) Leeds University (2017): Volunteering in Leeds, Your Guide to Getting Involved, Leeds University Union, p 1,2.

للمتطوعين، يتضح من خلالها مدى ملاءمة المتطوع للبرامج التدريبية المقدمة تبعاً للدور الذي سوف يقوم به؛ سواء كان في الإسعافات الأولية أو رعاية الأطفال؛ حيث ولا بد أن يُقدم للمتطوع نسخة أو بطاقة توصيف دوره أو وظيفته التطوعية، والتي يتحدد بها الهدف، والمسئوليات، ومن المسؤول عن المشروع، والتدريب المطلوب للقيام بهذا الدور، ويُراعى عند تنفيذ جلسات تلك التدريبات؛ أن تكون في أوقات ملائمة على مدار العام، بحيث لا تتعارض مع أي التزامات جامعية⁽¹⁾. ويعتمد اتحاد طلاب جامعة كينجستون البريطانية Kingston University على آلية أخرى في تأهيل وتوظيف المتطوعين من منتسبي الجامعة، تتمثل في تصميم استمارة أو طلب للتطوع مُدرج بها أسئلة ذات نهايات مفتوحة ومغلقة مقلنة، يتم استعراض خبرات المتطوعين ومجالات عملهم وطرق التطوع التي يفضلونها، فهي إحدى طرق رصد مجموعة من المتطوعين للمشاركة في أنشطة التطوع التي يقدمها اتحاد طلاب الجامعة، مع التعهد بأن تكون بيانات ومعلومات تلك الاستمارة سرية وفقاً لقوانين الحماية والتشريعات المعمول بها قومياً، حيث تشمل الدراسة على مجموعة معلومات مهمة، يمكن عرضها وفقاً للآتي⁽²⁾:

1. **البيانات الأساسية:** ويتم التعرف فيها على النوع، والمقرر الأكاديمي ودرجته، والعنوان، وعنوان أقرب شخص للاتصال عند الطوارئ، والرقم الجامعي.
 2. **خبرات ودوافع التطوع:** ويتم التعرف فيها على مشاركة المتطوع في أنشطة تطوعية سابقة، والمهارات المكتسبة من تلك المشاركات، ومدى ملاءمة المتطوع للأنشطة التطوعية المرغوب الالتحاق بها من حيث: (داخل أم خارج الجامعة، اللياقة البدنية والحالة الصحية، إلخ)، والفوائد المرجوة من المشاركة في الفرص التطوعية المتاحة.
 3. **بيئة التطوع المناسبة:** ويتم التعرف فيها على أنسب مجموعات العمل التي يفضل المتطوع الانضمام لها من حيث الخصائص الديموغرافية: (النوع الاجتماعي، اللون، الجنسيات المفضلة، الروابط الطلابية) إلى غير ذلك من خصائص.
- ويتم الاهتمام بتلك التفاصيل والتعرف عليها نظراً لدرجة التنوع الشديد بين منتسبي الجامعات البريطانية؛ كونها محددات مهمة في مرحلة فحص تلك الطلبات، والتي تأتي في إطار حرص اللجان التنظيمية المشكّلة على تحقيق أكبر تجانس ممكن بين مجموعات

(1) زينام محمد أحمد (2016): تصور مقترح لتفعيل دور الجامعة في تنمية ثقافة العمل التطوعي لدى طلابها في ضوء خبرات بعض الدول، مرجع سابق، ص 196.

(2) Kingston University (2017): Volunteer Registration Form, Kingston University Students' Union, Student Volunteering Network, Volunteer Agreements and Registration Forms.

.Available on <https://bit.ly/36CH2XF> on 24/ 2/ 2017

العمل؛ بما يساعدها على توظيفهم ومباشرة المهام الموكلة لهم، وبذلك تتكامل الإجراءات التنظيمية اللازمة لإدارة العمل التطوعي في الجامعات البريطانية، بدءاً من تهيئة البيئة التطوعية لهم، وتسجيلهم، والتعرف على قدراتهم، وتدريبهم على المهام الموكلة لهم وفق ما تتطلبه الفرصة التطوعية، بما يؤهلهم بمباشرة تلك المهام، ومن ثم البدء في مرحلة جديدة تستهدف قيادة تلك الفئات وتحفيزها عبر قنوات تواصل فعالة.

(3) توجيه العمل التطوعي في الجامعات البريطانية:

إن حماس الشباب المرتبط بثقافة التطوع؛ كفيل بدعم ومساندة العمل الاجتماعي التطوعي والرقي بمستواه ومضمونه⁽¹⁾، لذا لابد من توجيه المتطوعين باعتباره أمراً ضرورياً له تأثير كبير في إدارة العمل التطوعي، ويتم ذلك عن طريق التواصل الدائم مع المتطوعين لتذليل المشاكل، ولتأمين الدعم المعنوي، وتحديد فرص ومجالات التطوع، وتحديد التدريب اللازم، وإعداد برنامج متنوع لتكريم المتطوعين، وذلك يعزز من إحساس المتطوع بالانتماء⁽²⁾، ويعود هذا الإحساس بالإيجاب على مردود الجهود التطوعية المبذولة، ويترتب عليه تحقق الأهداف المرجوة، ومن ثم نجاح البرامج التطوعية المنفذة. لذلك تتضح أهمية وظيفة التوجيه في إدارة العمل التطوعي؛ كونها أسلوباً إدارياً يستطيع من خلاله القائد تقوية الدافعية للمتطوعين من خلال تحفيز مرؤوسيه للعمل بأقصى طاقاتهم وفق الخطط المحددة، وذلك في إطار بيئي يمكنهم من إشباع احتياجاتهم، فتتوقف نجاح وظيفة توجيه الجهود التطوعية على مهنية وحرفية وجهود قيادتها؛ كون القيادة معنية «بالتأثير على الآخرين (أفراداً وجماعات) في قيمهم، وأفكارهم، وسلوكهم، وتوجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد، وإحداث تغيير في الأهداف والأساليب والإجراءات في العمل، والقدرة على التصور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل»⁽³⁾.

لذا فإننا نجد الجامعات البريطانية تولي اهتماماً واسعاً بقيادات البرامج التطوعية التي تتم من خلالها، حيث تتبنى معايير دقيقة عند تعيين واختيار قيادات البرامج التطوعية لديها، وفق قدراتهم على إدارة الأداء، وتوجيه الأفراد، وتحفيزهم للقيام بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم في برامج العمل التطوعي في الجامعة، كما تضع لهم برامج تدريبية لموضوعات تتعلق بالمهارات الإدارية التي تساعدهم على إدارة المشاريع التطوعية في الجامعات البريطانية.

وبالنظر إلى أبرز النماذج الرائدة للجامعات البريطانية التي تهتم بتأهيل قيادات

(1) أحمد مصطفى خاطر (2002): الرعاية الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، ص5.

(2) Waxman, Lisa K. et al (2008): Voluntary Flammability Regulations for Residential Upholstered Furniture, Op Cit, p 39.

(3) على أحمد عبد الرحمن (2006): القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحمد للنشر والتوزيع، عمان، ص34.

البرامج والمشاريع التطوعية فيها؛ نجد تجربة اتحاد طلاب كلية لندن الجامعية University College London، حيث وضعوا دليلاً لقيادة البرامج والمشاريع التطوعية، ورد به توصيفاً شاملاً لدور قيادات المشاريع أو البرامج التطوعية، وتم توصيف دورهم على وجه العموم بإدارة الطلاب المتطوعين في الجامعة وفريق العمل، بحيث يشمل ذلك تقسيم العمل، وتحديد المسؤوليات بما يضمن تنفيذ المهام بدقة عالية، وتحدد مسؤوليات أو مهام قائد المشروع التطوعي في الجامعة وفق عدد من المجالات، يمكن توضيحها فيما يلي⁽¹⁾:

- **إدارة البرامج:** ويتضمن ذلك: (تحديد أهداف البرامج والأهداف العامة للمشروع، والإعلان عن أنشطة المشروع، وإتمام عمليات التوظيف، واختيار المتطوعين وفرزهم، والتوجيه والإشراف على المتطوعين، وإدارة المتطوعين في المشروع، وإدارة أنشطة قادة البرامج، وتوفير ما يكفي من معلومات عن مسؤولياتهم، ومراجعة أعمال المشروع التي نفذت بالفعل، ومقارنتها بما هو مستهدف، والتنسيق مع الشركاء في المجتمع، وإكمال تقييم مخاطر المشروع التطوعي بالتعاون مع وحدة خدمات المتطوعين، وتسجيل الأنشطة، واستكمال سجلات النشاط، وترتيب ما يلزم من تدريبات للمتطوعين أو قادة البرامج).
- **الإشراف:** ويتضمن ذلك مساعدة قادة البرامج في: (وضع خطة البرنامج، والاجتماع معهم بشكل منتظم؛ لتقديم المشورة والمساعدة، ومساعدتهم على الوصول إلى الدورات التدريبية المتاحة بوحدة خدمات المتطوعين، وإدارة الشؤون المالية للبرنامج، واقتراح طرق التواصل والاتصال بالمجتمع المحلي والقطاع التطوعي خارجياً، ومساعدتهم على الوصول إلى الموارد المعرفية المتاحة بمكتبة وحدة خدمات المتطوعين واستخدام مرافقها، ومساعدتهم على نشر أنشطتهم في معارض للمتطوعين).
- **الاتصال:** ويكون ذلك مع وحدة خدمات المتطوعين وذلك في حالات: (عقد الاجتماعات التنظيمية والإشرافية للمشروع، والإبلاغ عن أي شكاوى أو مقترحات، والتواصل مع وسائل الإعلام الخارجية).
- **التواصل مع المتطوعين/ فريق العمل:** ويتضمن ذلك: (إعداد جدول أعمال الاجتماعات، وضمان تسجيل محاضر الجلسات، وتوفير نسخ ورقية وإلكترونية لجدول الأعمال

(1) University College London (2012): Project Leader Resources 2012-13, The Innovations Programme, University College London Union, handbook, pp 83-84.
Available on <https://bit.ly/2WKAHFc> on 27/ 2/ 2017

لجميع المشاركين، والاتصال بوحدة خدمات المتطوعين، وعقد اجتماعات مراجعة وتقييم للبرنامج عند الحاجة لذلك، وتنظيم أنشطة اجتماعية للمتطوعين والقادة).

- **الصحة والسلامة:** ويتضمن ذلك: (ضمان اتباع إجراءات السلامة والصحة، وإتقان مهارات الإسعافات الأولية، والإبلاغ عن أي حوادث لوحدة خدمات المتطوعين، واستكمال سجلات ونماذج آليات الصحة والسلامة، ووضع دليل لإجراءات وآليات الصحة والسلامة).

- **الميزانيات والتمويل:** ويتضمن ذلك: (وضع الميزانية الخاصة بالمشروع، تأمين مصادر التمويل ولرعاية البرامج التطوعية بصورة مستدامة، وعرض تقرير مالي لوحدة خدمات المتطوعين تتضمن نفقات المشروع وموقفه المالي).

ونجد فيما سبق مؤشرات وممارسات لا بد من توافرها في من يقود أي مشروع تطوعي على وجه العموم في الجامعات البريطانية، وفق ما تم تناوله من مجالات، ويتم إضافة عدد من السمات والخبرات لكل قائد أو منسق كل برنامج تطوعي بحسب طبيعة هذا المجال: (تعليمي، صحي، اجتماعي، بيئي، إلخ)، ويستدل على ذلك من توصيف اتحاد الطلاب بجامعة ليدز لمهمة قيادة أو تنسيق برنامج العمل البيئي؛ تضيف مهامًا متعلقة بطبيعة البرنامج التطوعي مثل: (تنسيق أنشطة الطلبة التطوعية في العمل البيئي، وتطوير الاستراتيجيات التي تحافظ على النظافة، وتشجيع المبادرات المجتمعية لإعادة التدوير وتقليل الفضلات)⁽¹⁾.

وينظم مركز الخدمات التطوعية بكلية لندن الجامعية تدريبًا إلزاميًا لقيادة البرامج التطوعية لديها، وذلك بعد استعراض أفكارهم في البرامج التطوعية الطلابية، بحيث يتناول هذا التدريب موضوعات حول كيفية تحديد أهمية البرنامج التطوعي، وكيفية التخطيط بمدى سنوي له، وتأمين مصادر تمويله، وكيفية إدارة تلك البرامج التطوعية الطلابية، وصولاً لمرحلة الإنهاء والتقييم، وأساليب استقطاب المتطوعين، والتواصل معهم⁽²⁾، حيث تولي الجامعات البريطانية أهمية خاصة بالاتصال والتواصل بين منتسبيها في المجال التطوعي، بهدف تحقيق مردود إيجابي في خطط المشاركة المجتمعية بها؛ مما يترتب عليه نجاح وظيفتها المجتمعية.

(1) University of Leeds (2017): Environmental Action & Volunteer Coordinator, Action Leeds Student Volunteers, Student Volunteering Network, Worker job descriptions. Available on <https://bit.ly/33zUJsr> on 28/ 2/ 2017

(2) University College London (2017): VSU Project Leader Training - Registration 2016/ 17, Volunteering Services Unit. Available on <https://bit.ly/33iOHsi> on 27/ 2/ 2017

فنجذ أن أول محاور جامعة ليدز University of Leeds في خطتها الاستراتيجية للمشاركة المجتمعية هو الاتصال بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمستفيدين من خارج الجامعة، حيث طورت الجامعة برامجها بهدف مساعدة الطلاب على الاندماج في المجتمع المحيط، وطورت من صور الاتصال بالمستفيدين من الخارج عن طريق الاتصال المباشر، من خلال الندوات المفتوحة التي تعقدها لجميع أفراد المجتمع، وتخصيص «موظف اتصال» ضمن مشروع يتم بالشراكة مع بلدية مدينة ليدز يسمى «خط مساعدة المقيمين بالأحياء المجاورة»، حيث يقوم موظف الاتصال بالتجاوب مع جميع الرسائل الصوتية ورسائل البريد الإلكتروني المتعلقة بالمشكلات البيئية التي تتعلق بالأفراد المقيمين بالمناطق المحيطة في الجامعة، ودعوة طلاب الجامعة للتعامل معها بحسب طبيعة المشكلة وخبرات الطلاب ومهاراتهم⁽¹⁾، كما تتعدد صور الاتصال المباشر في الجامعات البريطانية الفردي منها والجماعي لطلاب الجامعة؛ لتعبئتهم للمشاركة في البرامج التطوعية في الجامعات، حيث تقوم كلية لندن الجامعية بتنظيم معارض للأنشطة التطوعية موسمية وتخصيصية مثل: (معرض الصحة، ومعرض المتاحف والتراث، ومعرض التعليم، ومعرض الشتاء، إلخ)، بحيث تكون مركز التقاء بين الهيئات الراغبة في استقطاب المتطوعين وطلاب الجامعة؛ مما يعزز فرص التطوع لطلاب الجامعة⁽²⁾، ومن صور الاتصال المباشر أيضاً ما تقوم به قيادات تلك البرامج والمشروعات في صورة اجتماعات ولقاءات بالمتطوعين أثناء تنفيذ النشاط؛ بغرض متابعة الأداء والتوجيه على النحو السابق ذكره بممارسات ومهام قيادة العمل التطوعي، ومن صور الاتصال المباشر أيضاً أنشطة "التعليم المتصل بالتطوع"، والتي يقوم فيها أعضاء هيئة التدريس بتوجيه الطلاب بصورة فردية وجماعية للقيام بالمهام التطوعية المتخصصة بموضوعات دراستهم مثل العيادة القانونية بقسم القانون بجامعة بريستول، حيث يقوم أعضاء هيئة التدريس بالإشراف وتقديم الدعم، والاستشارات القانونية لطلاب العيادة المتطوعين⁽³⁾.

وبالنظر إلى صور الاتصال غير المباشر في الجامعات البريطانية؛ نجد أنها شائعة ومتعددة، حيث استثمرت تلك المؤسسات جميع الوسائل التكنولوجية الحديثة في حشد وتعبئة المتطوعين، وذلك من خلال توثيق الأنشطة التطوعية عبر مقاطع مصورة، أو تلاقي الطلاب عبر المنتديات ونقل خبراتهم الإيجابية في هذا المجال، أو تصميم دعوات للمشاركة في البرامج والأنشطة الطلابية عبر مواقع وصفحات التواصل الاجتماعي،

(1) حسنية حسين عبد الرحمن (2011): تصور مقترح لتفعيل دور جامعة الفيوم في خدمة المجتمع في ضوء خبرات بعض الدول، مرجع سابق، ص169-171.

(2) University College London (2017): Volunteering Fair, Volunteering Services Unit. Available on <https://bit.ly/33okLes> on 28/ 2/ 2017

(3) Colin Rochester (2000): Legal Advice as Student Community Action, Op Cit, p p 71- 83.

وكذلك توجيه المتطوعين للالتحاق بالفرص التطوعية المتاحة بالمراكز التطوعية الخارجية، أو المؤسسات التي تحتاج إلى جهود وخبرات متنسبي الجامعة، أو إتاحة أدلة للعمل التطوعي، ويقوم على ذلك الأمر مراكز تجمع الطلبة التطوعية Student Hubs المنتشرة في الجامعات، وكذلك روابط الاتحادات الطلابية ومراكز الخدمات التطوعية، ومنها رابطة طلاب جامعة شرق لندن University of East London، حيث تقوم بتخصيص صفحة موضح بها إجراءات وخطوات الاندماج في العمل التطوعي Steps to volunteering، ومخصص بها روابط يمكن الاستعانة بها للمشاركة في الأنشطة التطوعية، وكذلك تقوم الصفحة بالتعريف بأهمية التطوع، والفوائد التي تعود على المشاركين به Why volunteer كنوع من التحفيز لهم واستثارة الدافعية، والتي تأتي مليئة لاحتياجات المتطوع النفسية والاجتماعية والبدنية والعلمية، مع توضيح الامتيازات المترتبة على المشاركة في العمل التطوعي في الجامعة، والتي تكون دافعة للإنجاز⁽¹⁾.

وتتفق كل أدبيات الإدارة التعليمية على أن من مهارات القائد الناجح مهارة التحفيز، والتي تعمل على إطلاق طاقات المتطوع الكامنة، وتحقيق عبر استخدام قنوات اتصال ملائمة يستطيع من خلالها قادة البرامج التطوعية في الجامعات تقديم التوجيه والإرشاد للمتطوعين؛ مما يسهل اندماجهم في الأنشطة والفرص التطوعية المتاحة بفاعلية، ولذلك تولي الجامعات البريطانية اهتمامًا خاصًا بوسائل وطرق تحفيز متنسبها للمشاركة في البرامج والأنشطة التطوعية، فهي توظف جميع ما سبق تناوله من وسائل اتصال وتواصل لتوجيه رسائل تحفيز تدعوا للمشاركة؛ مستهدفة استثارة مواطن الدافعية لديهم، وذلك بالتعرف على احتياجاتهم النفسية والاجتماعية، ومن ثم إبراز الفوائد المترتبة على المشاركة وفق صور تطوعية تناسب الجميع.

ويستدل على ذلك من دليل المشاريع الذي أعده اتحاد طلاب جامعة نورثمبريا The University of Nottingham Students' Union، والذي يعدد فوائد العمل التطوعي منها: (إتاحة الفرصة لتلقي خبرات عملية غير متوافرة بالحياة الأكاديمية، اعتباره خبرة عمل يمكن إدراجها في السيرة الذاتية؛ مما يعطي أفضلية عند التقدم للوظائف، سهولة المشاركة والاندماج في تلك البرامج التطوعية، يحقق الشعور بالمتعة؛ كونه مصدرًا للتعرف على صداقات جديدة وأسلوب لمساعدة الآخرين)، كما يتم استعراض دراسات حالة تطوعية، وقصص عن التطوع من متطوعين سابقين، يتم التركيز فيها على ما

(1) University of East London (2017): Volunteering, UEL Volunteering Hub.
Available on <https://bit.ly/32gT5GL> on 1/ 3/ 2017

حققه لهم العمل التطوعي من امتيازات مادية ومعنوية⁽¹⁾

كما نجد أن من صور التحفيز؛ ما يتم منحه من موارد مادية وبشرية لتوسيع فرص التطوع لكل من الطلاب والموظفين، من خلال تمويل مشاريع العمل التطوعي التي تقام في الجامعات البريطانية، والتي تستخدم لتوفير الأدوات والنفقات الإدارية اللازمة، ولعل أبرز الهيئات والكيانات الرسمية الداعمة: (صندوق الأنشطة المجتمعية (HEACF)، أو المنظمات الشريكة، والجمعيات الخيرية، والهيئات المحلية الأهلية المهتمة بتعزيز دور الجامعات البريطانية في خدمة المجتمع المحلي، وكذلك يتم التحفيز بتقديم تدريبات مجانية متخصصة لموضوعات متعلقة بالمشروع التطوعي؛ بما يمكن المتطوعين من امتلاك المهارات اللازمة لإنجاز المهام التطوعية التي يرغبون في الاندماج بها، كما تقوم الجامعات البريطانية بالاستعانة بخبراء لإدارة الجهود التطوعية بها بصورة احترافية، وذلك فضلاً عن دعم أعضاء هيئة التدريس للتعليم المرتبط بالتطوع؛ بتضمين مقررات المنهج أنشطة تطوعية في مجال تخصصهم الدراسي، مع تقييم تلك الخبرة التطوعية بشكل رسمي للطلاب، كما يقوم أعضاء هيئة التدريس بشكل غير رسمي بحث الطلاب على التطوع، ويقومون بتقديم المشورة والنصيحة حول الخدمة التطوعية⁽²⁾.

وتقدم رابطة اتحاد جامعة كييل Keele University Students' Union صورة أخرى من صور التحفيز وهي "جوائز التطوع Volunteering Awards" بصور فردية للمتطوعين، وجماعية للمشروعات التطوعية الجماعية، بحيث يتم تسجيل عدد ساعات التطوع، ومن ثم يترتب عليها تصاعدياً منح شارة (برونزية، ذهبية، ماسية، بلاتينية، إلخ) بحسب المدة الزمنية التي قضيت في الأعمال التطوعية، ويحق لخريجي الجامعة التقدم لها بحد أقصى ثلاث سنوات بعد التخرج، فضلاً عن تكريمهم في أجواء احتفالية رسمية، ونشر مقتطفات من صور التكريم وقصص تطوعهم في وسائل الإعلام المتاحة في الجامعة، واعتبارهم نموذجاً يحتذى به وقدوة لزملائهم، كما تم تخصيص عددٍ من المعايير الحاكمة، والتي يتم على أساسها الاختيار، بحيث تتوافر في عملية الاختيار ضوابط الموضوعية والحيادية، وهي على نوعين: معايير خاصة باختيار بالمتطوعين كأفراد، وأخرى خاصة بالبرنامج التطوعي كمشروع جماعي Keele SU Volunteer Awards Criteria تتم بها عملية التحفيز، إلا إنها في ذات الوقت تُعد أسلوباً رقابياً فعالاً⁽³⁾.

وبذلك يتضح مدى الترابط والتكامل بين مهارات عملية توجيه الجهود التطوعية:

- (1) University of Nottingham (2009): Projects Handbook 2009-2010, Student Volunteer Centre, The University of Nottingham Students' Union, handbook, pp 2-8.
- (2) National Coordinating Center for Public Engagement UK (2010): Student Volunteering Initiative, Op Cit, p 281)
- (3) Keele University (2017): KeeleSU Volunteering Awards, Keele University Students' Union. Available on <https://bit.ly/32ndLgA> on 1/ 3/ 2017

(قيادة، اتصال، تحفيز) في الجامعات البريطانية، والتي تقوم على الاستيعاب التام للدوافع النفسية والاجتماعية لمنتسبي تلك المؤسسات التعليمية، ومن ثم التطرق لأساليب قيادة تلك الجهود، والمحافظة عليها باستخدام قنوات اتصال متطورة، بهدف تحقيق تواصل فعال ومحقق للأهداف، مع توفير جملة حوافز ملائمة تثير الدافعية، وإطلاق الطاقات الكامنة، وتمنح تلك الحوافز للجهود التطوعية المتميزة والمبدعة، بحيث تصبح نموذجًا وقدوة يحتذى بها، وتكون عملية الاختيار مبنية على منهجية علمية موضوعية معيارية توضح الممارسات الجيدة الواجب اتباعها، والتي يتم اتخاذها في ذات الوقت كأدوات رقابية للعمل التطوعي في الجامعات البريطانية، توضح مدى توافق المخرجات مع ما هو مستهدف.

(4) رقابة العمل التطوعي في الجامعات البريطانية:

الرقابة هي ذلك الجزء الذي يختص بمراجعة المهام المختلفة، والتحقق مما تم تنفيذه، ومقارنته بما يجب تنفيذه، واتخاذ اللازم⁽¹⁾، لذلك تُعد الرقابة عنصراً محورياً في عملية إدارة العمل التطوعي؛ كونها تعمل على تحديد وقياس درجة أداء النشاطات التي تتم في البرامج التطوعية من أجل تحقيق أهدافها، من خلال وضع معايير لقياس أداء أنشطة وبرامج العمل التطوعي.

وتتمثل أهمية المعايير في كونها تُسهّم في التعرف على مدى وضوح الأهداف والبرامج، ومدى تحقيقها وملاءمتها لحاجات الطلاب، والمجتمع، وسوق العمل، وكفاية مصادر التمويل وتنوعها وثباتها، وكفاية التسهيلات المادية وكفاءتها، ومدى كفاية الخدمات الطلابية وتنوعها، ومعدل الإنجاز، وفعالية الأساليب الإدارية، ومدى القدرة على التخطيط الذاتي المستمر، والتعاون بين جميع العاملين، ومدى الاستجابة للتغيرات العالمية والمحلية⁽²⁾، لذلك اهتمت الجامعات البريطانية والهيئات الشريكة التي تعمل معها ومن خلالها بوضع مستويات معيارية لمتابعة ورقابة الجهود التطوعية الطلابية وأنشطة وبرامج العمل التطوعي بها؛ بهدف ضمان جودة مخرجاته، وفي ذات الوقت تستخدم كإحدى آليات التحفيز الفعالة في صورة جوائز؛ نظراً لطبيعة هذا النوع من النشاط الإنساني القائم على العطاء والمنح دون مقابل، غير أنه يلزمه وضع نظام رقابي فعال يضمن تحقيق مستوى مُرضٍ من الأداء وفق مستويات معيارية متعددة. فمن أبرز الجامعات البريطانية في ذات الشأن جامعة كييل Keele University، حيث

(1) محمد فريد الصحن وآخرون (2002): مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص337.

(2) أشرف محمود احمد، محمد جاد حسين (2009): ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي في ضوء معايير هيئات الاعتماد الدولية، عالم الكتب، القاهرة، ص49.

قام اتحاد الطلاب فيها بوضع عدد من المعايير لتقييم الجهود التطوعية في الجامعة، وتقديم الجوائز على محورين هما⁽¹⁾:

• **معايير للطلاب المتطوع:** وتتضمن الآتي:

1. الالتزام والاستمرارية في البرنامج التطوعي الذي يشارك فيه الطالب.
2. تقديم مشاركة متميزة ذات تأثير كبير في البرنامج التطوعي المشارك به الطالب.
3. استخدام أساليب وطرق مبتكرة لتحسين البرنامج التطوعي.
4. أن يكون ذي شخصية تطوعية إبداعية وملهمة.

• **معايير للمشروع أو البرنامج التطوعي:** وتتضمن الآتي:

1. أن يقدم البرنامج التطوعي دعماً متميزاً لطلاب جامعة كييل.
 2. أن يقدم البرنامج التطوعي تغييراً حقيقياً ومؤثراً في المجتمع سواءً داخل أو خارج الحرم الجامعي.
 3. أن يقدم البرنامج التطوعي تدريباً ممتازاً لبناء قدرات طلاب جامعة كييل المتطوعين.
 4. أن يكون البرنامج التطوعي إبداعياً وملهماً.
- ويلزم إتمام عملية الترشيح سواء للطلاب أو البرنامج التطوعي توافر ثلاثة من المعايير على الأقل لقبول طلب الترشيح والنظر فيه، ومن ثم إتمام الإجراءات المتبعة، وذلك على المستوى الداخلي في الجامعة.

وعلى المستوى الوطني نجد أن من أبرز المعايير الوطنية التطوعية ما تقدمه شبكة التطوع الطلابي (SVN) Student Volunteering Network لطلاب الجامعات البريطانية من معايير في سبيل حصولهم على الجائزة الوطنية للمتطوعين وفق خمس فئات: (معايير القيادة، معايير الابتكار، معايير الاجتهاد والتفاني، معايير التأثير)، ووضعت في الأصل لطلاب الجامعات البريطانية المتطوعين؛ إلا أنه في عام 2014 أقر المؤتمر الوطني لشبكة التطوع الطلابي (SVN) تخصيص جوائز للعاملين مع طلاب الجامعة المتطوعين بناءً على ترشيحات جامعاتهم وكلياتهم، أو الاتحادات الطلابية في الجامعات، واشتملت تلك المعايير على عدد من المؤشرات وفق ما يلي⁽²⁾:

(1) Keele University (2016): Volunteer Awards Criteria, Keele University Students' Union. Available on <https://bit.ly/33gBZdn> on 3/ 3/ 2017

(2) Student Volunteering Network (2017): National Volunteer Award Criteria, National Student Volunteer Award; recognising excellence in Student Volunteering. Available on <https://bit.ly/2ChiyFm> on 3/ 3/ 2017

• **معيار القيادة Leadership:** وهو للطلبة الذين يتفوقون في مجال قيادة الأنشطة أو البرامج التطوعية، أو إدارة مشروع تطوعي خاص بهم، أو لريادتهم أنشطة في لجنة أو منظمة تطوعية، ولهم القدرة على توجيه الطلاب الآخرين من خلال عضويتهم في فرق العمل التطوعي، ويجب أن تتحقق فيهم المؤشرات الآتية:

1. قيادة مشروع أو برنامج أو عمل تطوعي.
2. أطلقوا مبادرة أو مشروعاً جديداً أو مستحدثاً.
3. قادوا مبادرة أو حملة تطوعية حديثة.
4. ألهموا زملاءهم لإحداث تغيير مستدام.
5. شجعوا زملاءهم لتحقيق أهداف مشتركة.
6. يمتلكوا طاقات ومهارات إبداعية تتعدى إنجاز الأهداف والمهام المحددة.
7. ملتزمون بإحداث تغيير إيجابي حاضراً ومستقبلاً، سواء خلال مسيرتهم المهنية أو أوقات فراغهم.

• **معيار الابتكار Innovation:** وهو للطلبة الذين يتحدون الأوضاع الراهنة من أجل إحداث تغييرات مؤثرة في المجتمع، من خلال توليهم زمام المبادرة في إحداث التغيير للقضايا والمشكلات المجتمعية محل اهتمامهم، عبر مبادرات أو أنشطة تطوعية، ويجب أن تتحقق فيهم المؤشرات الآتية:

1. لديهم القدرة على تحديد وتطوير وتطبيق الحلول الممكنة للمشكلات والقضايا.
2. يشاركون بأفكار ناقدة ومبتكرة وحاسمة في القضايا الاجتماعية والبيئية.
3. يتحدون الأوضاع الراهنة من أجل إحداث تغييرات مؤثرة تتعدى إنجاز الأهداف والمهام المحددة.
4. يتصفون بالدينامية وبالنشاط المستمر.
5. لديهم إنجازات في مشاريع الخدمة التطوعية الجامعية داخلياً أو خارجياً.

• **معيار الاجتهاد والتفاني Dedication:** وهو للطلبة الذين يمكن الاعتماد عليهم بشكل دائم عند الحاجة دون ارتباط أو اندماج في مهام متعلقة بريادة البرامج التطوعية، ولكنهم يبدون الولاء والحماس للعمل التطوعي، ويجب أن تتحقق فيهم المؤشرات الآتية:

1. امتلاكهم شغفاً حقيقياً وحماسياً للعمل التطوعي.
2. يبدون التزاماً دائماً ومتواصلاً تجاه الأنشطة التطوعية.

3. يبذلون قصارى جهدهم في المهام الموكلة لهم من فريقهم التطوعي.
 4. يمكن الاعتماد عليهم دائماً عند الحاجة في الأنشطة التطوعية.
- **مقياس التأثير Impact:** وهو للطلاب الذين لهم إسهامات مؤثرة في مجتمعاتهم من خلال العمل التطوعي والعمل الاجتماعي، وتكون تلك الإسهامات ذات مدى استراتيجي، ويتم تنفيذها وفق رؤية مستدامة تراعي الحاضر والمستقبل، ويجب أن تتحقق فيهم المؤشرات الآتية:
 1. أوجدوا تأثيراً إيجابياً في المجتمعات المحلية.
 2. قدموا جهوداً تطوعية مؤثرة تتعدى عند تقييمها عامل الوقت وساعات العمل.
 3. المشاركة الحاسمة في القضايا البيئية أو الاجتماعية المطروحة لتحقيق أقصى قدر من التأثير.
 4. التزموا بتطوير معارفهم تجاه القضايا التي تتناولها برامجهم أو أنشطتهم التطوعية.
 5. لديهم قنوات كافية بأهمية العمل التطوعي أو الاجتماعي المستدام.
 6. تغلبوا على الحواجز التي تعترض نجاح المشاريع أو الأنشطة التطوعية إما بصورة فردية أو جماعية.ويتم فحص الترشيحات وتدقيقها وفق ما تم استعراضه من مؤشرات ومعايير بحسب كل فئة، ويمنح الفائزون جوائز مرموقة، حيث تعدُّ علامة امتياز على الصعيد الوطني للأفراد الذين وقع عليهم الاختيار.
- وأما على الصعيد المؤسسي؛ فنجد أن من أبرز المعايير الوطنية التطوعية للرقابة ما يقدمه المجلس الوطني للمنظمات التطوعية (NCVO) من معايير بغرض الاعتماد المؤسسي، وتتقدم للحصول عليه مراكز التطوع؛ بهدف حصولها على علامة الجودة (VCQA)، ودائماً ما تكون تلك المراكز متبينة عقود شراكة مع الجامعات المحيطة بها، مثل: مركز العمل التطوعي في ليدز، والذي ينفذ برنامجاً مشتركاً مع جامعات مدينة ليدز الثلاث (Leeds Beckett University, Leeds Trinity University , University of Leeds) تحت مسمى التعاون الأكاديمي مع القطاع الثالث (Academic Collaboration with the Third Sector)⁽¹⁾.

(1) Volunteer Centre Leeds (2017): Leeds ACTS is a partnership between the city's three universities and third sector organisations, National Council for Voluntary Organizations. Available on <https://bit.ly/2qjdduP> on 20/ 2/ 2017

حيث تسعى تلك المراكز التطوعية للحصول على الاعتماد بهدف الحصول على شهادة موثوقة من المجلس الوطني للمنظمات التطوعية (NCVO) بأن المركز التطوعي قد استوفى متطلبات المعايير المحددة لأدائه وأدواره الإدارية وفق منظومة الجودة بناءً على أدلة وشواهد ميدانية، من خلال فحص علمي وموضوعي لأنشطته، وتتحدد تلك المعايير في الآتي⁽¹⁾:

1. **تطوير استراتيجية العمل التطوعي:** ويتم ذلك من خلال أنشطة المركز التطوعي، وبالشراكة مع الشبكات أو الهيئات المحلية وصانعي القرار لإيجاد بيئة تسمح بازدهار العمل التطوعي فيها.
2. **تطوير الممارسات التطوعية الجيدة:** ويتم ذلك من خلال شراكة المركز التطوعي مع المنظمات أو الهيئات التي تتعامل مع المتطوعين؛ بهدف تحسين وإيجاد ممارسات تطوعية، تسهم بإيجابية في البرامج التطوعية.
3. **تطوير فرص التطوع:** ويتم ذلك من خلال أنشطة المركز التطوعي، وبالشراكة مع الشبكات أو الهيئات؛ بهدف زيادة الفرص الطوعية كمياً وكيفياً، مع ضرورة التنوع في مجالات العمل التطوعي محلياً.
4. **الإعلام بالعمل التطوعي:** ويتم ذلك من خلال شراكة المركز التطوعي مع المنظمات أو الهيئات بهدف زيادة الوعي بالقضايا التي تؤثر على العمل التطوعي.
5. **التشبيك والتوسط:** ويتم ذلك من خلال أنشطة المركز التطوعي، وبالشراكة مع جميع القطاعات لتحديد آليات فعالة، يمكن من خلالها إحداث تشبيك أمثل للجهود التطوعية. ويجب على المراكز التطوعية المتقدمة للاعتماد؛ إثبات تحقيق هذه النواتج بتوفير أدلة وشواهد لتلك الأنشطة، عبر منهجية محكمة، قام بإعدادها مجموعة كبيرة من أعضاء شبكة مراكز التطوع والمتخصصين، وقام بمراجعة وتقويم تلك المنهجية معهد البحوث التطوعية Institute of Volunteering Research، بحيث تتم عملية التقييم لاعتماد المركز عبر مراحل وهي: (المشاركة في لقاء للتعرف على إجراءات الاعتماد، إعداد دراسة تقويم ذاتي من قبل المركز مع تقديم الشواهد، التدقيق في نتائج دراسة التقييم الذاتي من قبل مراجع مستقل، التصديق على قرار منح أو عدم منح الاعتماد)، وتتمثل أهمية حصول المركز على الاعتماد باعتباره اعترافاً بأن ما يقدمه المركز من خدمات وأنشطة تطوعية مشهود لها بالكفاءة والاحترافية؛ مما يعزز من مصداقيته لدى متلقي الخدمة والداعمين.

(1) National Council for Voluntary Organizations (2017): Quality Standards NCVO, Volunteer Centres Quality Accreditation (VCQA), SERVICES AND SUPPORT.
Available on <https://bit.ly/36BH8ia> on 3/ 3/ 2017

وبذلك تتضح عناية الجامعات البريطانية والهيئات الشريكة التي تعمل معها ومن خلالها بمتابعة ورقابة الجهود التطوعية الطلابية؛ بهدف ضمان جودة مخرجاته بناءً على مستويات معيارية لمقارنة الأداء الفعلي للعمل التطوعي بالأداء المعياري، وفق مستويات متعددة (داخلية أو قومية) ومتنوعة، لتشتمل على جهود الأفراد، وإنجازات البرامج، وصولاً للاعتماد المؤسسي للمراكز التطوعية، ويضمن ذلك تحقق عدة فوائدها: اعتمادها كآلية لمنح الجوائز، وإثارة الدافعية والتحفيز، كما أنها تكون خطوطاً مرشدة عند التخطيط الفعال للأنشطة والبرامج التطوعية الجامعية.

✻ خلاصة وتعقيب:

أدركت المجتمعات الغربية أهمية العمل التطوعي في انتشارها من عثراتها التي واجهتها في العقود الماضية وفق ما تم استعراضه من سياق مجتمعي لها، وللعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتاريخية والثقافية التي مرت بها؛ مما جعلها تُعاني من إقبال متزايد على الخدمات، يقابله عجز الحكومات عن الوفاء بها؛ لذا أصبح العمل التطوعي خياراً استراتيجياً مهماً داعماً ومكملاً للقطاع الحكومي والخاص في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة، بل ويسبقهما في بعض المجالات من حيث الأولوية والفاعلية.

ونظراً لامتلاك المؤسسات الجامعية مقومات نجاح الجهود التطوعية من حيث الخبرات العلمية والعملية أو الموارد المادية الداعمة للعمل التطوعي مجتمعيًا، حيث يأتي على رأس تلك المقومات الموارد البشرية، وبخاصة فئة الشباب الجامعي؛ كونهم عصب النشاط التطوعي في أي مجتمع، لذا سارعت تلك المؤسسات التعليمية بتشجيع ودعم منتسبها -وخاصة الشباب- بالانخراط في برامج وأنشطة العمل التطوعي داخل وخارج الحرم الجامعي؛ بما يمكنهم من القيام بدور فعال في الحياة العامة، اعتماداً على مشاركات المتطوعين الجامعيين في كافة مجالات العطاء، مركزة في عملها على إدماج الفكر الإداري الاستراتيجي بجميع مكوناته وعملياته ووظائفه في العمل التطوعي، كي يتمكن من التوافق مع المتغيرات والتحديات والمستجدات البيئية المحيطة سريعة التقلب.

وبالنظر إلى تجربة الولايات المتحدة الأمريكية؛ نجد أن العمل التطوعي يشكل سمة مميزة في المجتمع الأمريكي؛ نتيجة مساهمات المتطوعين الذين أسهموا في مجالات عديدة من التاريخ الأميركي والثقافة الأميركية في ضوء ما أثمرته الجهود القومية في إدارة العمل التطوعي عبر المؤسسات الأهلية والتنظيمات الرسمية الاتحادية، وامتد أثر تلك الجهود ليشمل المؤسسات الجامعية الأمريكية، حيث توالى الجهود والمبادرات الرامية إلى تشجيع الطلاب للتطوع بإيجابية في خدمة مجتمعاتهم، لدرجة أن أصبح ذلك

الفكر يمثل توجهاً عاماً لدى جميع مؤسسات التعليم العالي بالولايات المتحدة للإسهام في خدمة مجتمعاتها، وأن تكون بمثابة مؤسسات وطنية ذات مسئولية اجتماعية.

ونجد أن الجامعات الأمريكية تدعم إدارة العمل التطوعي عبر التخطيط الاستراتيجي له باستخدام الأساليب العلمية الملائمة؛ بما يقتضيه ذلك من وضع الخطط والبرامج التطوعية المطلوبة، والإسهام في تنفيذها عبر مختلف الأنشطة التربوية والتعليمية، وذلك بدءاً من الإقرار بالعمل التطوعي في أهدافها ورؤيتها ورسالتها وقيمها، وإدماجها ضمن البرامج الدراسية الأكاديمية بالتنسيق مع وحدات تعلم الخدمة أو مراكز خدمة المجتمع بالكليات، وواكب هذا التخطيط بناء وحدات تنظيمية مختصة لإدارة برامجها مثل: مكاتب الفرص التطوعية، مكتب التطوع الطلابي، والذي يتمتع ببنية تنظيمية محددة، تقوم على تعبئة المتطوعين وتأهيلهم للوظائف والفرص التطوعية داخل وخارج الحرم الجامعي، بالشراكة مع منظمات المجتمع المدني المحلية والعالمية.

كما عملت إدارات العمل التطوعي على توجيه تحفيز المتطوعين لتقديم أفضل ما لديهم في برامج وأنشطة المتطوع في الجامعات الأمريكية، بتقديم عدة حوافز متنوعة والتي تؤثر إيجابياً في رضا المتطوعين وفق بعدين (منهجي، لامنهجي)، حيث يتحدد البعد المنهجي في تضمين النشاط التطوعي للمناهج الأكاديمية، ومتطلبات التعلم الصفية بما يتفق مع نواتج التعلم المستهدفة، وأما البعد اللامنهجي فيتمثل في تعزيز دوافع المتطوعين للمشاركة في مجالات الخدمات المجتمعية العامة تحت إشراف وقيادة أعضاء هيئة التدريس والعاملين المحترفين في قيادة الأنشطة الشبابية في الجامعة، باستخدام أساليب اتصال وتواصل متعددة، ويتم توظيف جميع الوسائل التكنولوجية المعاصرة فيها، وضمن جودة مخرجات تلك العمليات؛ تبنت عدة مستويات معيارية بشكل غير مركزي لكل برنامج تطوعي ينفذ بداخلها، بما يتفق مع طبيعة كل برنامج وأهدافه في ضوء سياسات الجامعة العامة، كما تتبنى أنشطتها التطوعية المعايير الرقابية للمنظمات الأهلية والاتحادية الشريكة معها، والتي يلتحق بها ومن خلالها منتسبو الجامعة.

وبالنظر إلى تجربة المملكة المتحدة البريطانية؛ نجد أن العمل التطوعي أصبح ثقافة إصلاحية يتخذها المجتمع البريطاني كوسيلة للإصلاح، ولتغيير سلبيات المجتمع بالجهود الذاتية -خصوصاً في تلك المجتمعات- للتغلب على الكثير من المشكلات التي تعاني منها، والمتمثلة في التنوع والتعدد والتباين في الرؤى والثقافة والاعتقاد، بهدف دمج كافة الفئات في نسيج المجتمع البريطاني، عبر إدارة تلك الجهود التطوعية، بما يحقق الأهداف المرجوة كما هو مخطط لها في ضوء معايير قومية تعمل على رقابة هذا القطاع الحيوي.

لذلك اتجهت العديد من مؤسسات التعليم العالي البريطانية في تأطيره وتنظيمه أكاديمياً، ومنح درجات علمية متخصصة فيه، علاوة على إدارته وتنظيمه فيها، بمشاركة الهيئات والمنظمات القومية والمحلية الموجودة في مجتمعات تلك المؤسسات التعليمية، حيث تتميز تجربة الجامعات البريطانية التطوعية بقيادة الطلاب لها عبر عدد من الآليات الإدارية المتعددة، والرسمية من خلال الاتحادات الطلابية، أو البرامج والمشاريع التطوعية المنظمة، أو بالمشاركة في أنشطة تطوعية على المستوى الداخلي في الجامعات، وخارجياً تعمل مؤسسات التعليم العالي على بناء روابط متينة بينها وبين المراكز التطوعية المحلية والمنظمات القومية، لدرجة اتخاذ العديد من تلك المؤسسات العمل التطوعي الطلابي جزءاً من استراتيجيتها الرئيسية.

وبالنظر إلى تاريخ إدارة العمل التطوعي في الجامعات البريطانية؛ نجد أنه ممتد منذ عقود سابقة، مرتكزاً على جهود ومبادرات طلاب تلك المؤسسات التعليمية، والتي تسعى لبلاورة جهودهم التطوعية وفق النظم الإدارية بتشكيل هيئات ومنظمات تطوعية طلابية، تستهدف إحداث تغيير موجه لتنمية مجتمعات الجامعات تحت رعاية تلك الهيئات والمنظمات، والتي تؤمّن لها مظلة قانونية، وصفة شرعية لتلقي كافة أشكال الدعم الهادفة في الأساس لجعل المجموعات الطلابية التطوعية الفردية وتنظيماتها الجامعية أكثر اتصالاً بالمجتمع المحلي.

وتمتاز عمليات التخطيط في الجامعات البريطانية لإدارة العمل التطوعي بإفرادها خطياً استراتيجية لها مستقلة ومتكاملة مع خطط الجامعة العامة، ووضع أدلة عمل توضح سياسات عمل جميع البرامج التطوعية المنفذة بها أو من خلالها، عبر هياكل ولجان تنظيمية مُشكّلة تعمل على تحقيق أكبر تجانس ممكن بين مجموعات العمل؛ بما يساعدها على توظيفهم ومباشرة المهام الموكلة لهم، بدءاً من تهيئة البيئة التطوعية لهم، وتسجيلهم، والتعرف على قدراتهم، وتدريبهم على المهام، وفق ما تتطلبه الفرصة التطوعية، وبما يؤهلهم لمباشرة تلك المهام، ومن ثم البدء في مرحلة جديدة تستهدف قيادة تلك الفئات، وتحفيزها عبر قنوات تواصل فعالة، حيث يتولى قيادة برامج التطوع الجامعية وأنشطتها فئات تخضع لاشتراطات معيارية شاملة ومتكاملة، باستخدام كافة وسائل الاتصال والتواصل الممكنة لتحفيز متطوعيهم للإنجاز، وتقديم وسائل تحفيزية متعددة.

كما تولي الجامعات البريطانية والهيئات الشريكة التي تعمل معها ومن خلالها؛ عناية خاصة بمتابعة ورقابة الجهود التطوعية؛ بهدف ضمان جودة مخرجاتها، بناءً على مستويات معيارية لمقارنة الأداء الفعلي للعمل التطوعي بالأداء المعياري حسب مستويات متعددة (داخلية وقومية) ومتنوعة، لتشتمل جهود الأفراد وإنجازات البرامج، وصولاً للاعتماد المؤسسي للمراكز التطوعية.

توصيات الدراسة

بالنظر إلى النتائج التي رصدتها الدراسة الحالية، نجد أن هناك متطلبات عدّة تدعم أهمية إدارة منظومة العمل التطوعي في مؤسسات التعليم؛ الأمر الذي يفرض على القائمين على المؤسسات الجامعية ضرورة تطوير أدائها ليتناسب مع التحديات العصرية التي تواجهها؛ بهدف تعظيم قدرة المؤسسات التعليمية على القيام بوظيفتها المجتمعية، والإسهام في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.

واتساقاً مع أهداف الدراسة؛ نتقدم بما يلي بالتوصيات الآتية كمرتكز محوري يضمن جودة مدخلات منظومة إدارة العمل التطوعي بمؤسسات التعليم الجامعي ومخرجاتها؛ وذلك على النحو الآتي:

1. تخطيط العمل التطوعي:

يجب على المجتمعات المحلية وضع فئة الشباب الجامعي المتطوعين على رأس خطتها وبرامجها، واستثمار الشباب الجامعي بتحقيق الاستفادة القصوى منه، واستيفاء المتطلبات والقيم الخاصة بإدارة برامج العمل التطوعي، والتأكد من توافق التقنيات المستخدمة مع الأهداف المخطط لها، والتي تُعد أولى عمليات إدارة العمل التطوعي وبرامجه.

وينبغي عند البدء في إعداد خطط البرامج التطوعية الجامعية تحديد رؤية ورسالة مستقلة للعمل التطوعي بالجامعة، في ضوء رؤية ورسالة الجامعة العامة، على أن تكون تلك الخطة استراتيجية طويلة المدى، متضمنة عدداً من البرامج التطوعية، ومستهدفة مجالات متنوعة، بما يتوافق مع الأهداف والغايات المحددة، ومع الموارد المتاحة، وأن تقوم بتلك العملية لجان مشتركة، تضم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من المتخصصين في الإدارة الاستراتيجية والعمل الاجتماعي، وأعضاء ذوي خبرة في المجتمعات المستهدفة، وطلاب الجامعة النشطين؛ لضمان وجود مستوى من التوافق للبرامج التطوعية الجامعية المخطط لها، مع ضرورة استخدام الأساليب العلمية الملائمة، بما يستدعيه ذلك من توفير كوادر متخصصة وذات كفاءة، يمكنها القيام بوضع الخطط والبرامج المطلوبة، وتنفيذها من خلال الأنشطة التربوية والتعليمية.

2. تنظيم العمل التطوعي:

يجب على الوحدات الجامعية المعنية بالتطوع تقديم وصف للمستويات المتعددة للترابط بين احتياجات المجتمع، وتحديد أدوار المتطوعين داخل كل مستوى، بالقدر الذي يمكن المتطوع من التعرف جيداً على المشكلة المطلوب الإسهام فيها، ومن ثم يحدد مدى توافقه قدراته مع ما يُطلب منه.

لذا ينبغي دراسة التنظيم الإداري الحالي، ووصف نوع الإدارة المعنية بالعمل

التطوعي في الجامعة، وتحديد جوانب التطوير في الإدارة، والمراحل المراد العمل بها، وطرح الحلول الممكنة، والعمل على تحقيق المتطلبات التنظيمية لبرامج العمل التطوعي وأنشطته الجامعية، عبر هيكل تنظيمي محدد، يتمكن من تحقيق أهدافه بعيداً عن الارتجال، مع توفير البيئة المناسبة لتشجيع المتطوعين واستقطابهم وتأهيلهم وتدريبهم وتزويدهم بالمهارات المناسبة للعمل ضمن الأهداف المحددة، ومن خلال هياكل تنظيمية مرنة، تخدم الهدف تبعاً للموقف التنظيمي، على أن تقوم بذلك وحدات تطوعية جامعية مختصة.

3. توجيه العمل التطوعي:

العمل التطوعي خيار استراتيجي مهم لتنمية قدرات الشباب الجامعي، وإكسابهم مهارات وخبرات عملية، تُتيح لهم فرصاً أفضل في حياتهم العلمية والعملية، فالمشاركة في الأعمال التطوعية تعمل على النمو القيمي والمهني والشخصي للمتطوع؛ مما يساعد الجامعات على إكساب الشباب عدداً من المعارف والمهارات والقيم الحياتية الإيجابية، التي من خلالها يستطيع مقاومة أي انحراف أو انتهاج أي سلوك أو فكر متطرف، وإكسابه خبرات ومهارات وقدرات حياتية جديدة، تسهم في البناء النفسي والاجتماعي للمتطوع، وإشباع الحاجة إلى الانتماء لدى المتطوع الجامعي.

لذا يمكن للإدارة الجامعية التي تتبنى برامج تطوعية أن تهتم بعملية التوجيه، بدءاً من التدقيق في اختيار قيادة مؤهلة لتلك المهام؛ سواء كانوا من أعضاء هيئة التدريس، أو القيادات الطلابية، أو قيادات من أبناء المجتمع المحلي، مع امتلاك تلك القيادات الخبرات العلمية والعملية لأساليب تحفيز الفئات المتنوعة بما يتفق مع دوافع الإنجاز لديها، حيث تحتاج مهام القيادة في المجال التطوعي إلى سمات شخصية محددة، ومهارات، ومعارف؛ لذا يجب تحليل تلك السمات والمهارات التي يلزم إتقانها وتنميتها، والعمل على الارتقاء بها، وذلك في ضوء المؤشرات المحددة سلفاً.

4. رقابة العمل التطوعي:

لا بد وأن تقوم عملية رقابة العمل التطوعي بالجامعات على تحديد معايير للأداء، كون المعايير مركزاً أساسياً لعملية الرقابة لبرامج والأنشطة، وهي عملية تحتاج إلى تقويم مستمر للعناصر التي تعكس ملاءمة التصميم والمواصفات المطلوبة، مع مقارنة العمل بين الأداء الفعلي والأداء المعياري؛ بالترابط مع عملية التخطيط، وبما يسمح بوضع سياسات مستقبلية جديدة، يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة من وجود تلك البرامج، ويعود بمزيد من الجودة والتميز؛ ويتطلب ذلك إعادة رسم السياسات الداخلية والخارجية لبرامج التطوع، والأنشطة التطوعية الممارسة بالجامعة؛ بما يُمكّنها من اكتساب ثقة الجميع؛ من العاملين، والمتطوعين، والداعمين، والمجتمع.

فهرس المرجع

أولاً. المرجع العربية:

أ. الكتب:

1. إبراهيم عصمت مطاوع (2003): **الإدارة التربوية في الوطن العربي - أوراق عربية وعالمية**، دار الفكر، الأردن.
2. أحمد سيد مصطفى (2008): **تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ومهارات التفكير الاستراتيجي**، دار الفكر العربي، القاهرة.
3. جوي نوبل وآخرون (2010): **الدليل الأساسي لإدارة برامج العمل التطوعي**، ترجمة مركز بناء الطاقات، مكتبة فهد الوطنية، جدة.
4. حسن محمد إبراهيم، محمد حسنين العجمي (2007): **الإدارة التربوية**، دار المسيرة، عمان.
5. حسن مختار (2007): **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**، مكتبة بيروت، القاهرة.
6. رشاد أحمد عبد اللطيف (2008): **مهارات الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية**، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، الاسكندرية.
7. صالح بن حمد التويجري (2013): **التطوع ثقافته وتنظيمه**، دار مملكة نجد للنشر والتوزيع، الرياض.
8. صديق محمد عفيفي (2003): **إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة**، مكتبة عين شمس، القاهرة.
9. عبد الشافي محمد أبو الفضل (2007): **العمل التطوعي من منظور استراتيجي - الرؤية والرسالة والتحليل البيئي**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
10. علي أحمد عبد الرحمن (2006): **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية**، دار الحمد للنشر والتوزيع، عمان.
11. ماهر ابو المعاطي وآخرون (1999): **الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية في مجال رعاية الشباب**، مركز الكتاب الجامعي جامعه حلوان، القاهرة.
12. محمد الفاضل وآخرون (2007): **الاتصالات الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية**، دار الحامد، عمان.
13. محمد سيد خليل (2001): **الإدارة الفعالة للمنظمات الأهلية التطوعية**، الهيئة القبطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية قطاع التنمية، القاهرة.

14. محمد فريد الصحن (2002): **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية، الاسكندرية.
15. محمد يسري إبراهيم (1999): **الاتصال والسلوك الإنساني**، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
16. مريم محمد الشرفاوي (2006): **الإدارة المدرسية**، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
17. معتز بالله محمد عبد الفتاح (2008): **دليل العمل التطوعي - التطوع إنساني** **والبناء مسئوليتي**، منظمة المرأة العربية، القاهرة.
18. موسى اللوزي (2007): **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
19. موسى شيتوي وآخرون (2000): **التطوع والمتطوعون في العالم العربي**، دار نوبار للطباعة، القاهرة.
20. نبيل محمد صادق وآخرون (2005): **تنظيم المجتمع (نظريات - مهارات - ممارسات)**، مركز نشر الكتاب الجامعي، جامعة طوان، القاهرة.
21. هاشم العبادي وآخرون (2008): **إدارة التعليم الجامعي - مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
22. هناء حسني النابلسي (2009): **دور الشباب الجامعي في العمل التطوعي والمشاركة السياسية**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
23. يوسف عبد المعطي مصطفى (2007): **الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد**، دار الفكر العربي، القاهرة، ط (2).

ب. الدوريات والمجلات العلمية:

1. إبراهيم البيومي غانم (2003): « ثقافة العمل التطوعي في المجتمع العربي المعاصر - المكونات والإشكاليات وضروريات التفعيل »، **مجلة النهضة**، العدد (28)، القاهرة
2. أماني البيومي درويش (2000): « تصور مقترح من منظور خدمة الجماعة لاستثارة الشباب للمشاركة في العمل التطوعي »، **مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة طوان**، ع (24)، ج (2).
3. إيمان محمد عز العرب (2012): « صورة العمل التطوعي ومؤسساته لدى الشباب الجامعي في ظل المتغيرات الدولية - دراسة مطبقة على طلاب جامعة طنطا »، **مجلة الشؤون الاجتماعية، الامارات**، العدد (112).
4. خديجة عبد العزيز علي إبراهيم (2015): « استراتيجية مقترحة لتدعيم ثقافة العمل

- التطوعي لدى طلاب الجامعة في ضوء الخبرات الميدانية وتجارب بعض الدول»،
المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد (42)، أكتوبر.
5. رضا إبراهيم المليجي، يحيى إسماعيل يوسف (2010): "إدارة عمليات التخطيط
الاستراتيجي للتعليم الجامعي في مصر: دراسة تحليلية"، **مجلة كلية التربية،
جامعة طنطا، ع (42).**
6. سحر بهجت محمد (2012): "واقع العمل التطوعي لدى طلاب الجامعات في ظل
التغيرات المجتمعية - دراسة مطبقة على طلاب كلية الخدمة الاجتماعية جامعة
طوان"، **مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة
الاجتماعية، جامعة طوان، ع (33)، ج (9).**
7. سلامه عبد العظيم حسين (2002): إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظومة
المدرسية في ضوء التغيرات العالمية - رؤية مستقبلية، **مجلة كلية التربية، جامعة
بنها، ج (12)، ع (48).**
8. سهير محمد حواله (2013): "فلسفة العمل التطوعي والمسئولية الاجتماعية في
المؤسسات التربوية"، **مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات والبحوث التربوية،
جامعة القاهرة، العدد (4)، أكتوبر.**
9. عبد الناصر عبد الرحيم فخرو (2010): « تعزيز ثقافة العمل التطوعي لدى طلاب
جامعة الكويت - تصور مقترح »، **مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة
والإدارة التعليمية، القاهرة، مايو، العدد (28).**
10. فاطمة عبد الله اسماعيل (2015): "تقويم برنامج بادر لتنمية ثقافة التطوع لدى
طلاب المدارس من منظور طريقه خدمة الجماعة"، **مجلة الخدمة الاجتماعية،
الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، القاهرة، ع (54).**
11. محفوظ حمدون الصواف وآخرون (2012): " استثمار الموارد البشرية للشركات الصناعية
في العمل التطوعي في حالة الكوارث - نموذج مقترح باعتماد أسلوب حلقات
الجودة"، **مجلة تنمية الرافيدين، جامعة الموصل، العراق، العدد (106)، مجلد (34).**
12. محمد الحازمي وآخرون (2015): " دور الجامعة التربوي في نشر ثقافة العمل
التطوعي في المجتمع السعودي - دراسة ميدانية"، **المجلة التربوية، مجلس النشر
العلمي، جامعة الكويت، ع (116)، ج (29).**
13. همام بداروي زيدان (1995): "التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية"، **مجلة التربية،
رابطة التربية الحديثة، القاهرة.**
14. ياسر عبد الفتاح القصاص (2011): "مهام تخطيطية لمواجهة معوقات مشاركة الشباب

الجامعي السعودي في العمل التطوعي: دراسة مطبقة على طلاب جامعة الامام محمد بن سعود بمدينة الرياض"، مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة طوان، ع (30)، ج (7).

ج. المؤتمرات والندوات:

1. أحمد ابراهيم حمزة (2008): « مؤشرات تخطيطية لتنشيط مشاركة المرأة في العمل التطوعي »، المؤتمر العلمي الدولي الحادي والعشرون للخدمة الاجتماعية: الخدمة الاجتماعية والرعاية الإنسانية في مجتمع متغير، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة طوان، القاهرة، الفترة 12-13 مارس، ج (8).
2. أحمد يوسف بشير (2001): « القطاع التطوعي وإسهاماته في تحقيق أهداف التخطيط الاجتماعي بالمحليات »، المؤتمر العملي الرابع عشر: الخدمة الاجتماعية بين الجهود التطوعية والاحتراف المهني، كلية الخدمة الاجتماعية جامعة طوان، الفترة 28-29 مارس، القاهرة.
3. إيمان محمد عارف (2003): « دور الجامعة في تنمية اتجاهات الطلاب نحو العمل التطوعي في ضوء مفهوم التنمية المستدامة »، المؤتمر القومي السنوي العاشر العربي الثاني بعنوان: جامعة المستقبل في الوطن العربي، كلية التربية، جامعة عين شمس، الفترة من 27-28 ديسمبر، ج (2).
4. رحاب فايز أحمد (2013): « التنقيب عن بيانات مؤسسات العمل التطوعي على الويب - دراسة تحليلية »، المؤتمر العلمي التاسع بعنوان: العلوم الإنسانية وتفعيل مؤسسات العمل التطوعي، كلية الآداب، جامعة بني سويف، الفترة من 9-10 ابريل، ج (1).
5. سلامة عبد العظيم حسين، هدى سعد السيد (2010): « تحسين جودة العمليات الإدارية بكليات التربية باستخدام منهجية ستة سيجما - دراسة ميدانية»، المؤتمر العلمي السنوي الثامن عشر: اتجاهات معاصرة في تطوير التعليم في الوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية - جامعة بني سويف، الفترة 6-7 فبراير، ج (3).
6. ماهر أبو المعاطي علي (2001): « الخدمة الاجتماعية بين التطوع والاحتراف المهني »، ورقة عمل المؤتمر العلمي الرابع عشر: بعنوان الخدمة الاجتماعية بين الجهود التطوعية والاحتراف المهني، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة طوان، الفترة 28-29 مارس، المجلد الاول.
7. محمد حلمي مراد (2003): «دور الجامعات في إعداد القوى العاملة المؤهلة»،

المؤتمر الثاني العام لاتحاد الجامعات العربية: الجامعات العربية والمجتمع العربي المعاصر، الفترة 7-14 فبراير، جامعة القاهرة.

8. محمد حماد هندي (2013): "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الريادة بمجال العمل التطوعي"، **المؤتمر العلمي التاسع بعنوان: العلوم الإنسانية وتفعيل مؤسسات العمل التطوعي**، كلية الآداب، جامعة بني سويف، الفترة من 10-9 ابريل، ج (1).

9. محمد رضا حسين (2006): "اتجاهات الشباب الجامعي نحو التطوع - دراسة مطبقة على طلاب وطالبات جامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان"، **المؤتمر العملي السابع عشر: الخدمة الاجتماعية وقضايا المرأة**، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة الفيوم، الفترة 11-12 ابريل، الفيوم.

د. الدراسات والرسائل العلمية:

1. زيناهم محمد أحمد (2016): تصور مقترح لتفعيل دور الجامعة في تنمية ثقافة العمل التطوعي لدى طلابها في ضوء خبرات بعض الدول، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كلية التربية، جامعة المنيا.

ه. مواقع الأترنت العربية:

1. محمد جابر عباس (2011) « التطوع الطلابي لخدمة المجتمع ودوره في نشر ثقافة الوسطية بين طلاب الجامعات - دراسة مطبقة على طلاب جامعة جنوب الوادي فرع أسوان »، **أوراق عمل مؤتمر: تأصيل وتعزيز مبدأ الوسطية علمياً وعملياً بين شباب العالم العربي**، جامعة طيبة، المدينة المنورة، الفترة من 6-9 مارس.

<https://bit.ly/2NBuXJK>

2. محمد ابراهيم الأصيبي (2000): العمل التطوعي في المجالات الأمنية - نماذج وتطبيقات، أوراق عمل، **مؤتمر العمل التطوعي والأمن في الوطن العربي: الأمن مسئولية الجميع**، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، الفترة 25-27 سبتمبر.

<https://bit.ly/32iqllq>

3. قاسم الصديق (2001): **أسس ادارة البرنامج التطوعي - العمل التطوعي في جميع أنحاء العالم**، أخبار ووجهات النظر والموارد.

<https://bit.ly/32iktV1>

ثانيًا. المراجع الأجنبية:

أ. الدراسات والمجلات والرسائل العلمية:

1. Ajay K. Jain, (2015): "Volunteerism and organizational culture: Relationship to organizational commitment and citizenship behaviors in India", Cross Cultural Management: **An International Journal**, Vol. 22 Iss.
2. Black, W. & Living, R. (2004): Volunteerism as an occupation and its relationship to health and wellbeing. **British Journal of Occupational Therapy**, Vol.67, No. (12).
3. Bob Edwards and Others (2001): Who is Being Served- The Impact of Student Volunteering On Local Community Organizations, **Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, Vol. 30, No.3.
4. Borden Lynne. M, Perkins (2003): Volunteers as Essential Members of community collaborations, **Journal of volunteer Administration**, V21, N3.
5. Boyd, Barry L (2003): Competencies for Leaders of Volunteers During the Next Decade: A National Delphi Study, Paper presented at "**Frontiers of Leadership: People, Places & Programs**" the Association of Leadership Educators International Conference Anchorage, AK, July 16-19.
6. Brigette C.Kamsler (2012): Finding Aid for - student volunteer movement for foreign mission records,1893-1946, **pamphlet report of the executive committee presented at second international convention**, the Burke library archives Columbia university.
7. Brudney, Jeffrey L.; Schmahl, Sandra L. (2002): Survey of Volunteer Administrators, 1992and2000:TrendsfortheProfession,**JournalofVolunteerAdministration**,V20N1.
8. Burgess, E. (2008): Stakeholders Perception of Strategic Planning in Higher Education; A Comparative Case Study of Two Institutions, **PHD Dissertation**, Graduate Faculty of the University of North Dakota.

9. Calabrese, Raymond (2015): A Collaboration of School Administrators and a University Faculty to Advance School Administrator Practices Using Appreciative Inquiry, **International Journal of Educational Management**,-V29, N2.
10. Chuck Tomkovick and Others (2008): Linking Collegiate Service-Learning to Future Volunteerism, Implications for Nonprofit Organizations, **journal of Nonprofit Management & Leadership**, vol. 19, no. 1.
11. Colin Rochester (2000): Legal Advice as Student Community Action: The Case Study of The University of Bristol law Clinic, **journal of Voluntary Ary Action**, Vol.2, No.3.
12. Creswell, J.W. (2008): **Educational research- Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research**. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
13. Curado, Carla & et al (2015): Voluntary or Mandatory Enrollment in Training and the Motivation to Transfer Training, **International Journal of Training and Development**,-V19,N2.
14. Deber L. Hydorn (2007): Community Service- Learning in Statistic, Course Design and Assessment, **Journal of Statistics Education**,-Vol. 15, No. 2.
15. Femida Handy and Narasimhan Srinivasan (2004): **Valuing Volunteers: An Economic Evaluation of the Net Benefits of Hospital Volunteers**, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly,-Vol. 33.
16. Femida Handy, Ram A. Cnaan, (2010): Social and Cultural Origins of Motivations to Volunteer: A Comparison of University Students in Six Countries', **International Sociology**,-Vol. 25 (3).
17. George F. Kain (2006): Service Learning and Mentoring: Theoretical and Practical Application for Criminal Justice Education, **Doctoral Thesis**, Graduate Faculty in Criminal Justice, The City University of New York.
18. Georgina Brewis (2010): Students, Volunteering and Community Action1960-

- 2000, A witness Seminar,-UK: **Institute for Volunteering Research**.
19. Georgina Brewis (2011): A short History of Student Volunteering Celebrating Ten Years of Student Volunteering Week, United Kingdom, **Institute for Volunteering Research**.
20. Georgina Brewis and others (2010): Bursting the Bubble: Students, Volunteering, and The Community, **UK: Institute for Volunteering Research**, Coordinating Center for Public Engagement, Full Report.
21. Gertrud Malmersjo, and Angela Ellis Paine (2006): Active Learning Understanding Volunteering among Open University Students, **UK: Institute for Volunteering Research**, July.
22. Gregory B. Markus, and Others (1993): Integrating Community Service and Classroom Instruction Enhances Learning: Results from An Experiment, **Journal of Educational Evaluation and Policy Analysis**, Vol. 15, No. 4. American university Washington (2006): Faculty Guide to Service Learning, DC, Community Service Center.
23. Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2011): Universalistic versus contingent adoption of volunteer management practices. Paper presented at the Annual Meeting of the Association for Research on **Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA)**, Toronto, ON, Canada, November.
24. Hanover Research Council (2008): Managing Service Learning/ Community Engagement, **Report for Auburn University**, October.
25. Hodgkinson, Virginia A. (2003): Volunteering in Global Perspective, **in the Values of Volunteering: a Cross-Cultural Perspective**. New York: Kluwer Academic/ Plenum Publishers. ISBN 1 898902 27 5, BVSC.
26. Jameson, J. H. et al., (2007): **Service Learning**, Partnering with the Public as a component of College Archaeology Courses, (Springer New York, SN978-387-48216-3.
27. Joanna Pappas (2012): **Managing Volunteerisms, The Volunteer Management Handbook: Leadership Strategies for Success**, John Wiley & Sons, Inc, USA.

28. Karen A. Smith and others (2010): Motivations and Benefits of Student Volunteering - Comparing Regular, Occasional and Non- Volunteers In Five Countries **Canadian, journal of Nonprofit Social Economy Research**, vol. 1, No. 1.
29. Kelly, S. (1999): **Encouraging Volunteerism in Higher Education**, New York: Routledge Publication.
30. Krista Soria, June Nobbe, Alex Fink (2013): Examining the Intersection between Undergraduates' Engagement in Community Service and Development of Socially Responsible Leadership, **Journal of Leadership Education**, Vol. 12 Issue.1.
31. Leslie A. Patterson (2013): Effects on Volunteer Peer Leaders Participating in a Health Promotion Program for U.S. Veterans, **Ph.D.**, University of Wisconsin Milwaukee, USA.
32. Lough, Benjamin J. (2010): The Perpetual Education Fund: Providing Higher Education Loans in the Voluntary Sector, **International Journal of Educational Development**, V30, N4.
33. Mark A. Hager, et al (2004): **Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers**. Washington, DC: The Urban Institute, USA.
34. Mary, C, M., (2007): **Taking Service Learning Forward - 21st Century Trends USA**, Indiana, University of Indianapolis Press.
35. Mehisto, Peeter; Asser, Hiie (2007): Stakeholder Perspectives - CLIL Programme Management in Estonia, **International Journal of Bilingual Education and Bilingualism**, Vol.6 NO.3.
36. National Coordinating Center for Public Engagement UK (2010): Student Volunteering Initiative, Research Synthesis: **Student Volunteering- Background, Policy and Context**.
37. National Coordinating Center for Public Engagement UK (2017): The history of the National Coordinating Centre for Public Engagement, Founding of the NCCPE, **Full Report**.

38. National Council for Voluntary Organizations (2014): NCVO Strategic Plan 2014:2019 - Together We Makea Bigger Difference, **Full Report**.
39. Nittaya T.ksakul (1989): Motivation and benefits of volunteering as perceived by university students, **doctoral thesis**, faculty of graduate college of the Oklahoma state university.
40. Office for National Statistics (2004): **A review of the Home Office Older Volunteers Initiative**, UK: Home Office, London, Research Study (248).
41. Patricia E. Askew (2001): The University as A source for Community and Academic Partnership, **Journal of New Directions for Student Services**, No.96.
42. Rebecca Morris, et al (2014): Connecting local support: A qualitative study exploring the role of voluntary organizations in long-term condition management, **SC Imago Journal Rank**, Vol. 11, No 2.
43. Rick J. Markley (2012): America's Volunteer Firefighters, **E. journal USA**, U.S. Department of Stat..
44. Roger B. Ludeman (2001): The role of Student Affairs and Services in Higher Education: A practical Manual for Developing and Assessing Student Affairs Programmers and Services, **The international Association of Student Affairs and Services Professionals**.
45. Ruth Hayes, Jacki Reason (2009): **Voluntary but Not Amateur**, A Guide to the Law for Voluntary Organisations and Community Groups, Jackie Reason inc.
46. Samir M. El-Gazza, et al (2008): An Examination of the Determinants and Contents of Corporate Voluntary Disclosure of Management's Responsibilities for Financial Reporting, **Journal of Accounting, Auditing & Finance**, January, Vol. 23,1.
47. Sandy Adirondack & Steve Simpson (2006): Just About Managing: Effective Management for Voluntary Organizations and Community Groups, Routledge pub. USA.

48. Severn, A. and Potter, T. (2004): **Volunteering Development in Birmingham**, Birmingham Volunteer Action, ISBN 1 898902 27 5, BVSC.
49. Sherman, A & MacDonald, L., (2009): **Service Learning Experiences in University Science Degree Courses**, (Springer New York, SN 978-387-48216-3.
50. Sunney Shin Brian H. Kleiner (2003): **How to manage unpaid volunteers in organisations**, Management Research News, Vol. 26 Iss 2/ 3/ 4.
51. Susan J. Ellis & Katherine H. Campbell (2012): Volunteering: An American Tradition, **E. journal USA**, U.S. Department of State.
52. Tang, R. (2006): What resources are needed for volunteerism? A life course perspective. **Journal of Applied Gerontology**, Vol.25, No. 4.
53. Tracy D. Connors (2011): **The Volunteer Management Handbook: Leadership Strategies for Success**, Wiley, (2nd Editio).
54. U.S. Bureau of Labor Statistics (2016): **VOLUNTEERING IN THE UNITED STATES 2015**, new Report of U.S. Bureau of Labor Statistics, 25 February.
55. University of East London (2010): University Strategy 2010-2020, Transformation for Excellence, **Full Report**.
56. University of Nottingham (2009): Projects Handbook 2009-2010, Student Volunteer Centre, The University of Nottingham Students' **Union, handbook**.
57. University of Oxford (2013): Strategic Plan 2013-2018, Vision, Priorities, Core strategies, Enabling strategies, **Full Report**.
58. Volunteering Australia Inc. (2001): **National Standards for Involving Volunteers in Not-for-Profit Organisations**, Volunteering Australia Inc.
59. Waxman, Lisa K.et al (2008): Voluntary Flammability Regulations for Residential Upholstered Furniture, **Journal of Family and Consumer Sciences**, V100 N4.

60. Williams, T. (2009): Strategic Planning Leadership in Illinois Community Colleges; Who is Leading the Process, **PhD Dissertation**, University of Illinois.
61. Yeung, Nick (2010): Bottom-Up Influences on Voluntary Task Switching: The Elusive Homunculus Escapes, **Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition**, V36 N2.

ب. مواقع الأنترنت الأجنبية:

1. Butler University (2017): **Mission & Vision 2016-2017, VOLUNTEER CENTER**. Available on <https://bit.ly/2re2Mclon> on 9/3/2017
2. Butler University (2017): **VOLUNTEER CENTER STAFF, VOLUNTEER CENTER**. Available on <https://bit.ly/2WKL0Yw> on 18/3/2017.
3. University College London (2012): **Project Leader Resources 2012-13, The Innovations Programme**, University College London Union, handbook, pp 83-84. Available on <https://bit.ly/2WMULXE> on 27/2/2017
4. University of Leeds (2017): **Environmental Action & Volunteer Coordinator**, Action Leeds Student Volunteers, Student Volunteering Network, Worker job descriptions.. Available on <https://bit.ly/2JQPbOs> on 28/2/2017
5. University College London (2017): **VSU Project Leader Training - Registration 2016/17**, Volunteering Services Unit. Available on <https://bit.ly/2NFaioe> on 27/2/2017
6. University College London (2017): **Volunteering Fair, Volunteering Services Unit**. Available on <https://bit.ly/2NhrWe0> on 28/2/2017
7. University of East London (2017): **Volunteering, UEL Volunteering Hub**. Available on <https://volunteering.uel.ac.uk/> on 1/3/2017
8. Keele University (2017): **KeeleSU Volunteering Awards, Keele University Students' Union**. Available on <https://bit.ly/33fFnVW> on 1/3/2017
9. Kelly, Andrew P.; Alderman, Chad (2013): **How Higher Education's Voluntary Accountability Systems Miss the Mark**. Education Outlook, American Enterprise

- Institute for Public Policy Research, Washington. Available on <https://bit.ly/34q1Qjg> on 28/ 8/ 2016
10. Corporation for National and Community Service (2017): **Who We Are, About C.N.C.S.** Available on <https://bit.ly/2PO9n7I> on 5/ 1/ 2017
 11. Corporation for national community service (2006): **College students helping America**, Full report, p 2. Available on <https://bit.ly/2pGtGco> on 2/ 1/ 2017
 12. Campus Compact(2017):**Commitmentsfromthe30thAnniversaryActionStatement**, Campus Compact Overview Available on <https://bit.ly/33iNzoz> on 12/ 1/ 2017
 13. Corporation for National and Community Service (2017): **Colleges and Universities, Our Programs C.N.C.S.** Available on <https://bit.ly/2NifZt8> on 9/ 1/ 2017
 14. Salisbury University (2017): **Mission Statement, Enterprise Volunteer Center, Career Services Students** Available on <https://bit.ly/2oM6Vms> on 10/ 3/ 2017
 15. Campus Compact (2014): **Strategic Plan 2014, Campus Compact Overview.** Available on <https://bit.ly/2K5keGH> on 10/ 3/ 2017
 16. University of Illinois (2017): **Programming, Office of Volunteer Programs, Illini Union.** Available on <https://bit.ly/2WGYscr> on 11/ 3/ 2017
 17. University of Washington (2017): **Volunteer, Visitor & Observer Program, Clinic Policy Manual.** Available on <https://bit.ly/2PIIcuS> on 11/ 3/ 2017
 18. University of Illinois (2017): **staffing and internships, Office of Volunteer Programs, Illini Union.** Available on <https://bit.ly/2oIQAiK> on 17/ 3/ 2017.
 19. University of Michigan (2017): **Volunteer Placement Supervisor's, UMHS Volunteer Services**, University of Michigan Health System faculty, handbook, p 3. Available on <https://bit.ly/2pKU0SL> on 17/ 3/ 2017
 20. Indiana University (2016): **organizational chart, Center for Service & Learning.** Available on <https://bit.ly/2qmcDG7> on 17/ 3/ 2017.
 21. University of Washington (2017): **Volunteer Application, University of Washington Botanic Gardens.** Available on <https://bit.ly/2NEheBX> on 18/ 3/ 2017.

22. Salisbury University (2017): **Volunteer Resources, Enterprise Volunteer Center, Career Services Students**. Available on <https://bit.ly/2NJtd0S> on 18/ 3/ 2017
23. University of Washington (2017): **Volunteer Services, UW MEDICAL CENTER**. Available on <https://bit.ly/2pKUtnZ> on 20/ 3/ 2017.
24. University of Illinois (2017): **Volunteer Hours and Fundraising Reporting**, Office of Volunteer Programs, Illini Union. Available on <https://bit.ly/2NJZV2xon> on 2/4/2017.
25. Salisbury University (2017): **report volunteer service hours, International Volunteer Opportunities**, Enterprise Volunteer Center, and Career Services Students. Available on <https://bit.ly/2PJOiet> on 2/ 4/ 2017
26. International Volunteer Programs Association (2017): **Standards volunteer program, Standards List**. Available on <https://bit.ly/2NK7zcYon> on 4/ 4/ 2017.
27. Corporation for National and Community Service (2017): **President's Higher Education Community Service Honor Roll, the Award**. Available on <https://bit.ly/2r9ddha> on 3/ 4/ 2017.
28. Corporation for National and Community Service (2017): **Presidential Winners, President's Higher Education Community Service Honor Roll, the Award**. Available on <https://bit.ly/2rfSFUr> on 3/ 4/ 2017.
29. Office for National Statistics (2017): **Population and migration, People, population and community** Available on <https://bit.ly/34sxxb34sxxbR> on 12/1/2017
30. Institute of Volunteering Research (2011): **The Volunteering England archive: a modern history of volunteering in England**, Study on Volunteering in the European Union Country Report United Kingdom, Available on <https://bit.ly/36yl4Fb> on 18/ 1/ 2017
31. Student Volunteering Network (2017): **Networking and Resources for staff who inspire students to local**, national and global voluntary action, About Us. Available on: <http://www.studentvolunteeringnetwork.org/> on 6/ 2/ 2017
32. Keele University (2012): **Keele Community Connections - A Volunteering Strategy 2012-2015, Human Resources and Student Services, Full Report**, p1. Available on 14/ 2/ 2017 <https://bit.ly/2C9My6l>
33. National Coordinating Center for Public Engagement UK (2017): **Vision, mission and aims, about us**. Available on <https://bit.ly/2JRMSLO> on 14/ 2/ 2017

34. University of Birmingham (2008): **Volunteering Policy, University of Birmingham Guild of Students, Student Volunteering Network, Policies and Procedures**, p 3. Available on <https://bit.ly/2oM8OzY> on 15/ 2/ 2017
35. University of Central Lancashire (2017): **Volunteering Projects, Centre for Volunteering and Community Leadership (CVCL), Types of Opportunities**. Available on <https://bit.ly/2WSMNwd> on 16/ 2/ 2017
36. BangorUniversity(2017):**Volunteering, WorkandVolunteering, StudentVolunteering Bangor Students'Union** Available on <https://bit.ly/2NFcGLI> on 20/ 2/ 2017
37. University of Leeds (2017): **Core-Constitution, Action Leeds Student Volunteers**. Available on <https://bit.ly/2JREU4N> on 20/ 2/ 2017
38. National Council for Voluntary Organizations (2017): **WHO'S WHO, Our governance**. Available on <https://bit.ly/32fMdte> on 20/ 2/ 2017
39. Kingston University (2017): **Volunteer Registration Form, Kingston University Students' Union, Student Volunteering Network, Volunteer Agreements and Registration Forms**. Available on <https://bit.ly/2NK8oCA> on 24/ 2/ 2017
40. Keele University (2016): **Volunteer Awards Criteria, Keele University Students' Union**. Available on <https://bit.ly/2CdlySf> on 3/ 3/ 2017
41. Volunteer Centre Leeds (2017): **Leeds ACTS is a partnership between the city's three universities and third sector organisations, National Council for Voluntary Organizations**. Available on <https://bit.ly/36s6a3k> on 20/ 2/ 2017
42. National Council for Voluntary Organizations (2017): **Quality Standards NCVO, Volunteer Centres Quality Accreditation (VCQA), SERVICES AND SUPPORT**. Available on <https://bit.ly/2r6F3dU> on 3/ 3/ 2017

من إصدارات المركز



لإصداراتنا امسح هنا



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization

المركز العالمي
لدراسات العمل الخيري
Global Center
for Philanthropy Studies



تساعدنا مشاركتك ..
وتصلنا مباشرة ..

1808 300
www.iico.org

Instagram | Twitter | Facebook | YouTube
GCPSICO



المركز العالمي
لدراسات العمل الخيري
Global Center
for Philanthropy Studies



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization

WWW.IICO.ORG
RESEARCH@IICO.ORG

الخط الساخن | @ | | |
1808 300 | GCPSIICO