

عُرَاطَاتُ عَمَلِنَا 18

ما هو النموذج الأمثل لإدارة المتطوعين

إجابة علمية من كتاب

دليل إدارة المتطوعين
استراتيجيات القيادة للنجاح

تحرير

تراسي دانييل كوروز

الجزء الأول



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization





تراسي دانييل كوروز



تحرير

تراسي دانييل كوروز TRACY D. CONNORS حاصل على شهادة الدكتوراه من جامعة كابيللا الأمريكية Capella University عن تخصص إدارة الوكالات غير الربحية، ويُعد من أوائل الباحثين الذين نشرُوا أدلة متخصصة حول الإدارة الناجحة في المؤسسات غير الربحية وذلك عن كتابه "دليل المنظمات غير الربحية The Non-profit Organization Handbook" وقد شغل العديد من المناصب الإدارية والتنفيذية في العديد من المنظمات المدنية والخيرية.





مقدمة تمهيدية

هناك اعتراف متزايد في القطاع الخيري بأن الخبرة الإدارية الناجحة في إدارة الموارد التطوعية لها أهمية خاصة في قدرة المنظمة على تحقيق مهمتها، وخطتها الاستراتيجية، وعلى الرغم من ارتفاع عدد البرامج التدريبية المتعلقة بإدارة الأعمال والإدارة العامة التي تركز على إدارة الموارد التطوعية، إلا إن العديد من المفاهيم الخاطئة وقصيرة النظر على المستوى التنظيمي لا تزال تسيطر على البنية العقلية لعدد كبير من المؤسسات غير الربحية، باعتبار إدارة الموارد التطوعية مهمة ثانوية ليست بنفس أهمية الوحدات الإدارية الأخرى في المؤسسة، لكن بحسب الدراسات والأبحاث وآراء الخبراء عندما تُعطى الموارد التطوعية التقييم الكامل الذي تستحقه فيما يتعلق بمساهماتها العديدة في تحقيق رسالة المنظمة، فسوف تبرز كمكون حيوي مهم لتقديم الخدمات، وإشراك المتطوعين في عمل المؤسسة، وبناء قاعدة شعبية لها.



أولاً: مفهوم إدارة المتطوعين

يعد التطوع مرتكزاً أساسياً من مرتكزات القطاع الخيري حيث يُمثل المتطوعون مورداً جاذباً للمؤسسات الخيرية وغير الربحية لقلة تكلفتهم، ومهاراتهم وقدراتهم الخاصة، وتمكين المؤسسات من الوصول لعدد أكبر من المستفيدين، وتعظيم أثر المشاريع والأعمال الخيرية ومضاعفة الخدمات المقدمة على الرغم من ميزانية كثير من المشاريع الخيرية المحدودة، ولذا فقد قامت معظم الجمعيات الخيرية التي تستخدم المتطوعين في إنجاز مهامها وتقديم خدماتها العامة كلياً أو جزئياً بالاهتمام بتطوير نموذج أو نهج متسق ومنطقي لإشراك واستدامة مشاركة المتطوعين وإدارتهم بكفاءة وفعالية.

وقد تطورت إدارة المتطوعين مع استمرار المجتمعات في التغيير، وحاجتها إلى استراتيجيات جديدة لتلبية الاحتياجات من خلال التطوع، وتُعرّف إدارة المتطوعين على أنها: "العملية المنهجية والمنطقية للعمل مع المتطوعين ومن خلالهم لتحقيق أهداف المؤسسة وتنظيمها في بيئة دائمة التغيير"، وينطوي جوهر هذا التعريف على أهمية المشاركة الفعّالة للمتطوعين كموارد بشرية والتي تحظى بالاحترام والتقدير لمساهماتهم الفردية والجماعية تجاه رسالة المؤسسة ورؤيتها.

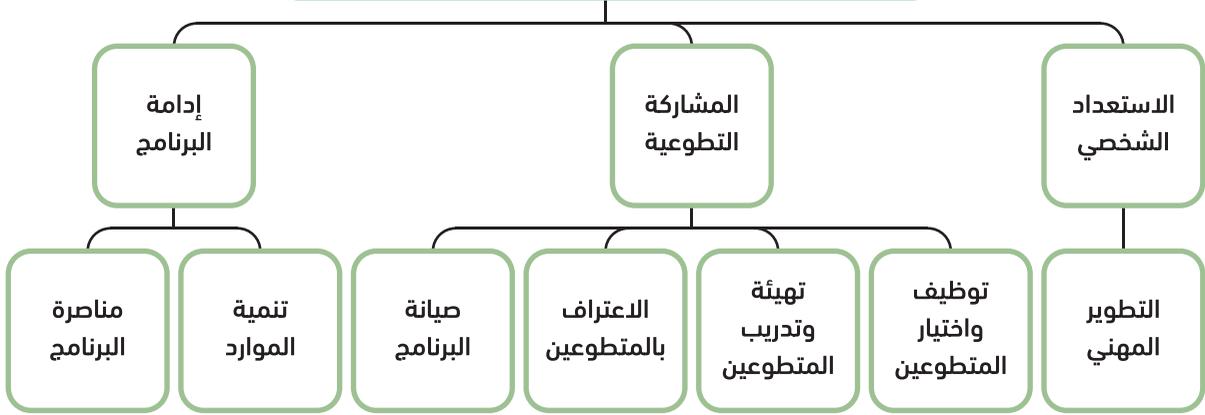
ثانياً: النموذج الأمثل لإدارة المتطوعين

قبل عام 2004 ، كان هناك عدد قليل من الأبحاث التجريبية التي درست وصدت الكفاءات الأساسية اللازمة لمديري المتطوعين لإدارة البرامج القائمة على المتطوعين والأفراد الذين يخدمون فيها بشكلٍ فعّال، وقد أجرى الباحثان الأمريكيان صفریت وشميسينج Safrit and Schmielesing بحثاً لتحديد الكفاءات المطلوبة بناءً على الأدبيات التاريخية والممارسات المعاصرة للإداريين المتطوعين، وقد كان الغرض من دراستهم الاستكشافية تحديد مكونات إدارة المتطوعين بناءً على كلٍ من الأدبيات المنشورة وأفضل الممارسات المعاصرة، وقد طور الباحثان منهجية نوعية باستخدام تحليل المحتوى الاستنتاجي والتطوير الاستقرائي الموضوعي.

وقد شارك في الدراسة أفراد يشغلون منصب مدير المتطوعين ومدراء محليين، حيث شارك سبعة أشخاص من كلا المجموعتين، وقد طُلب منهم التفكير في ممارساتهم اليومية الناجحة في إدارة المتطوعين، وقراءة وثيقتين أو ثلاث وثائق كاملة من المؤلفات المنشورة حول إدارة المتطوعين، وذلك للتمعّن في قراءاتهم وتحديد المكونات الفعّالة لإدارة المتطوعين المعاصرة بناءً على تأملاتهم وتجاربهم الواقعية وممارساتهم اليومية، وكانت النتيجة النهائية نموذجاً قائماً على التجربة لإدارة المتطوعين يشار إليه باسم نموذج ("PEP" Preparation, Engagement and Perpetuation) ويتضمن سبعة مكونات حيث يعكس كل مكون الكفاءات المهنية المطلوبة كما يوضح الشكل في الصفحة التالية:



نموذج PEP للإدارة المعاصرة للمتطوعين



الفئة الأولى: الاستعداد الشخصي:

وتضم التطوير المهني وتكون تمهيدًا لمرحلة المشاركة التطوعية واستدامة برنامج المشاركة، ويركز التطوير المهني على عدة نقاط أهمها:

1. التطوير المهني :

- التقييم الذاتي للمعرفة والمهارات والقدرات المهنية.
- البحث عن فرص تعليمية رسمية لتعزيز المهارات المهنية.
- المشاركة في المنظمات والمؤتمرات المهنية المحلية والوطنية.
- حساب فعالية تكلفة البرامج التطوعية.
- إطلاع أصحاب العلاقة بانتظام على نتائج التقييمات.

الفئة الثانية: المشاركة التطوعية:

تضم هذه المرحلة أربع خطوات هي: توظيف واختيار المتطوعين، والتهيئة والتدريب للمتطوعين، والاعتراف بهم، وأخيرًا صيانة البرنامج، وتشتمل كل خطوة على عدة نقاط:

1. توظيف واختيار المتطوعين:

- إجراء توظيف هادف للمتطوعين.
- تعزيز التنوع في توظيف المتطوعين.
- تصميم استراتيجيات التوظيف مع باقي الوحدات الإدارية.
- تقييم المناخ التنظيمي لاستعداد المتطوعين الجدد.
- تقييم الاحتياجات التنظيمية للمتطوعين.



- تقييم المهارات والقدرات اللازمة لوظائف تطوعية محددة.
- تطوير عملية الاختيار بما يتفق مع مسؤوليات المنصب.

2. تهيئة وتدريب المتطوعين:

- تحديد أهداف التوجيه والتدريب.
- تصميم وإجراء التوجيه المستمر والتدريب للمتطوعين.
- التدريب على التصميم الخاص بمسؤوليات المتطوعين.
- تقييم وإدارة المخاطر المرتبطة بوظائف المتطوعين.
- تطوير سياسات لإدارة مخاطر المتطوعين.

3. الاعتراف بالمتطوعين:

- تنفيذ الاعتراف المستمر للمتطوعين.
- تحديد كيفية التعرف على المتطوعين.
- تحديد المتطوعين الذين يجب الاعتراف بهم.
- تخطيط وتنفيذ الاعتراف الرسمي للمتطوعين.

4. صيانة البرنامج:

- حل النزاعات بين المتطوعين والموظفين.
- تدريب وتثقيف موظفي المؤسسة للعمل مع المتطوعين.
- دعم برنامج المتطوعين.

الفئة الثالثة: إدامة البرنامج:

وهي المرحلة الأخيرة من النموذج (نموذج PEP) وتتكون من خطوتين هما: تنمية الموارد، ومناصرة البرنامج على الشكل التالي:

1 تنمية الموارد:

- وضع خطة تسويقية لجذب المتطوعين.
- استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات لتوظيف المتطوعين.

2. مناصرة البرنامج:

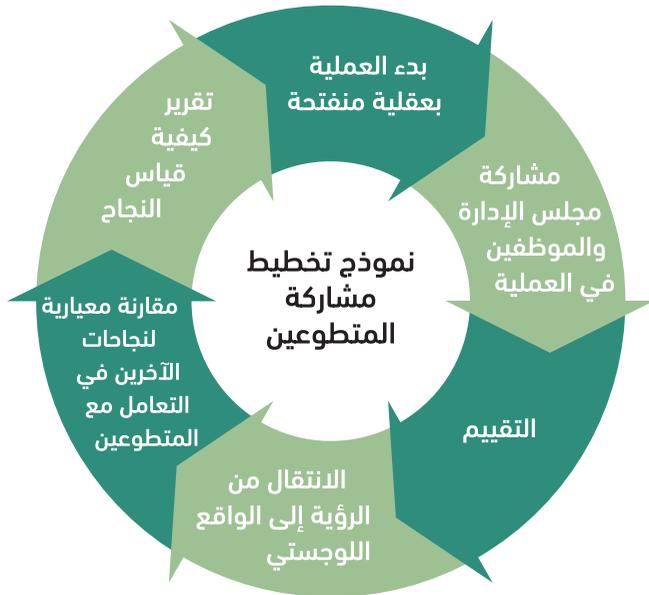
- تحديد فريق لقيادة برنامج التطوع.
- عقد مجموعات تركيز لتحديد احتياجات برنامج التطوع.
- تعزيز وتوفير فرص قيادة إضافية للمتطوعين المحتملين.



- تدريب الموظفين لاختيار المتطوعين باستخدام منهج التوظيف المعتمد في المؤسسة.
- إجراء تقييم أداء للمكلفين بالإشراف على المتطوعين.
- تطوير التقييم المستمر للاحتياجات التدريبية للمتطوعين.
- مشاركة التقدم نحو الأهداف مع المتطوعين الحاليين

ثالثاً: وضع رؤية لمشاركة المتطوعين

إن التفكير في كيفية ملاءمة المتطوعين للمهمة الكبرى للمؤسسة وكيفية تناسب رؤية مشاركتهم مع الأهداف الاستراتيجية الأخرى يخلق أساساً قوياً للنجاح، ويوضح الشكل أدناه نموذج تخطيط لمشاركة المتطوعين:



1. بدء العملية بعقلية منفتحة: هناك تمهيد هام عند وضع الرؤية وهو اختبار التحيزات، حيث يقع قادة المؤسسات غير الربحية أحياناً في مشكلة عدم فهم أنماط التفكير التي تحد من إمكانيات المتطوعين، ومن القواعد الأساسية في توجيه المدراء عند القيام بالتحليل الداخلي معرفة أنه لا توجد مهام لا يستطيع المتطوعون القيام بها، حيث يمكن لأي شخص يتمتع بالمهارات

والقدرات والتراخيص والتدريب والوقت المطلوب أداء أي وظيفة، وبالمثل فقد يتطوع الناس من مختلف الشرائح والطبقات، ويؤدي الالتفات عن أي شريحة من شرائح المجتمع وتجاهلها إلى إغلاق الباب أمام عدد من المتطوعين المحتملين، علماً بأن بعض المتطوعين الأكثر نشاطاً في البلاد يكون فيهم كبار السن وأشخاص من ذوي الإعاقة وذوي الدخل المحدود، وتشير الأبحاث إلى أن الشباب، وخاصة أولئك الذين يتطوعون مع أفراد أسرهم، يصبحون متطوعين مدى الحياة، وبالتالي فإن مشاركة الأسر والشباب يمكن أن تساعد في توفير مورد مجتمعي حيوي للمؤسسة للسنوات القادمة.

2. مشاركة مجلس الإدارة والموظفين في العملية: تستفيد مبادرات المشاركة المجتمعية الشاملة بشكل كبير من المدخلات والتخطيط النشط لأصحاب العلاقة الرئيسيين والموظفين، ويؤدي تضمين الموظفين في عملية التخطيط إلى تمكين الموظفين من استكشاف الفروق الدقيقة في الخدمة



المأجورة وغير المأجورة، ويساعد على تجهيزهم لتوسيع مدى نقاط وصولهم من خلال المتطوعين، وتمثل عملية التخطيط ممارسة ذات أهمية لتطوير الموظفين ومجلس الإدارة على حدٍ سواء، مما يؤدي إلى بدء أصحاب العلاقة الرئيسيين في التفكير بشكلٍ استراتيجي بشأن المتطوعين وصياغة لغة مشتركة حول المشاركة المجتمعية، واستكشاف كيفية ملاءمة المتطوعين للقيم الأساسية للمؤسسة.

3. التقييم: نظرًا لأن مشاركة المتطوعين لا تنشأ من فراغ، فإنه ينبغي دمج خطط المشاركة المجتمعية داخل الخطة الاستراتيجية للتوجه المستقبلي للمؤسسة، ويعد أهم سؤال يجب طرحه عند التفكير مع مشاركة المتطوعين: ما هو العمل الذي ينبغي القيام به لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة؟، حيث يضمن طرح هذا السؤال أن فرص التطوع تتناسب مع الأهداف العامة للمؤسسة، كما أنه يفيد المتطوعين في معرفة ما إذا كان وقتهم ومواهبهم تحدث فرقًا، حيث يفرح المتطوعون عندما يرون أن العمل الذي يؤديه هو أمر أساسي للمؤسسة ويترتب عليه أثر كبير في نفع الناس وخدمتهم.

4. الانتقال من الرؤية إلى الواقع اللوجستي: تظهر رؤية الخطة من خلال عملية التخطيط، فعند دراسة فرص المشاركة المجتمعية، تعدد لجنة التخطيط الأفكار التي تناسب احتياجات واهتمامات المنظمة، ومن المهم استيعاب هذه الاهتمامات بإيجاز ووضعها في شكل رؤية أو فلسفة إرشادية، حيث سيتدفق بناءً عليها مجموعة من الأهداف الواضحة لتحقيقها، ويُعد اختيار شخص محدد لقيادة مشاركة المتطوعين أمرًا بالغ الأهمية، حيث سيصبح من مسؤولياته نقل الخطة من مرحلة التخطيط إلى التطبيق العملي، وسيحتاج إلى كامل الدعم والمساعدة لا سيما إذا كان المشروع جديدًا في مراحله الأولى، كما يجب أن تتضمن خطة العمل ميزانية لا تنطوي فقط على المال ولكن تشمل أيضًا التكاليف الأخرى التي تنفقها المؤسسة في تعاملها مع المتطوعين، وقد يشمل تلك التكاليف وقت الموظفين والمرافق والإمدادات والمعدات المطلوبة لتسهيل المشاركة.

5. مقارنة معيارية لنجاحات الآخرين في التعامل مع المتطوعين: في حالة وجود برنامج نموذجي للمتطوعين، من الجدير استكشاف فرص تكرار الأنظمة والمنهجيات والتدريبات والبحث عن نماذج لمشاركة المتطوعين في المؤسسات غير الربحية المماثلة، لا سيما المنظمات التي حققت نجاحًا قياسيًا مع المتطوعين، حيث يمكن لمثل هذه المقارنة المعيارية أن تهيئ فرصًا للتعاون، بينما تعمل على الحد أيضًا من إعادة التكرار ما دام النموذج الحالي متناسب مع احتياجات المؤسسة.

6. تقرير كيفية قياس النجاح: قد يكون إعداد مقاييس تقييم نجاح جهود مشاركة المتطوعين أمرًا صعبًا ومع ذلك، هناك عدة أدوات يمكن استخدامها للوصول إلى أقرب نتيجة، مثل المقاييس الكمية والمقاييس المالية والمقاييس النوعية، يمكن أن تساعد هذه المقاييس المؤسسة في تحديد ما إذا كان قد تم الوفاء بمتطلبات النتائج المتوقعة لمبادرة مشاركة المتطوعين أم لا.



خاتمة

يعتمد اليوم عدد كبير جدًا من المؤسسات غير الربحية على المتطوعين لتقديم مجموعة هائلة من الخدمات الضرورية، ومع ازدياد الطلب على مثل هذا النوع من المؤسسات ومع تراجع الموارد المالية المتاحة لها، بات استخدام المتطوعين أكثر أهمية، مما يفرض على المؤسسات استخدام النماذج والأساليب الإدارية الفعّالة لإدارة المتطوعين بفعالية وتعظيم أثر مشاركتهم، إلا أن لدى القليل من المؤسسات المعرفة اللازمة لتعظيم أثر المشاركة، وبالمثل فإن قلة قليلة من صانعي القرار وأصحاب المناصب العليا في المؤسسات غير الربحية لديهم فهم وإدراك للبنية الأساسية لمشاركة المتطوعين، لكن في حالة وجود نموذج فعّال لإدارة المتطوعين كنموذج PEP، وتخطيط إداري ممنهج ورؤية واضحة لدور المتطوعين، يمكن حينها تعظيم الاستفادة من مشاركة المتطوعين وضمان ارتباطهم بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.



للحصول على نسخة إلكترونية من الكتاب يمكن تحميله عبر موقع المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد) من خلال الرابط:

medadcenter.com/books/15425

الكاتب	دليل إدارة المتطوعين
تأليف	مجموعة مؤلفين
تحرير	تراسي دانييل كوروز
ترجمة	مركز مداد الدولي لتطوير العمل الخيري
اللغة	الإنجليزية
عدد الصفحات	727 صفحة
دار النشر	مركز مداد الدولي لتطوير العمل الخيري
تاريخ النشر	2021



الرسالة



خدمة العمل الإنساني وتطويره من خلال
البحوث والدراسات المتخصصة

الرؤية



مرجع عالمي في دراسات العمل
الخيري والإنساني

القيم



الجودة



الشراكة



الموضوعية



المنهجية



المهنية

الأهداف



تعزيز مكانة العمل الخيري والإنساني
والتعريف بمنجزاته لدى الرأي العام

تطوير العمل الخيري والإنساني والارتقاء
بالجودة في مختلف مجالاته

صناعة التكامل بن القطاع الخيري
والإنساني وخطط التنمية المجتمعية

دعم صنّاع القرار عبر توفير المعلومات
ذات الصلة في الوقت المناسب

استشراف مستقبل العمل الخيري
والإنساني بما يخدم المجتمعات

نشر ثقافة العمل الخيري والإنساني
والتطوعي بين شرائح المجتمع كافة



من إصدارات المركز



الثقة في مواجهة التشكيك

دليل إدارة الحملات التسويقية

مؤشر الجوع العالمي 2018

كيف تدير أزمة بفاعلية

الواقع النفسي للمرأة اللاجئة

تقرير الاتجاهات العالمية للبيئة 2018



التغير المناخي

أزمة الجفاف في القرن الإفريقي

برنامج التحقق من خلفية الجهات والأفراد

حرائق الأمازون

مركز رصد النزوح الداخلي 2018



خلاصات معرفية

زوروا موقعنا للوصول إلى جميع إصدارات المركز

www.iico.org/ar/publications



نشرة أثر



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization

المركز العالمي
لدراسات العمل الخيري
Global Center
for Philanthropy Studies



تساعدنا مشاركتك..
وتصلنا مباشرة..

1 808 300
www.iico.org

GCPSIICO



عَارِضَاتُ أَحْكَامِنَا 18



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization



المركز العالمي
لدراسات العمل الخيري
Global Center
for Philanthropy Studies