

عُرَاطَاتُ فَعْرَفِيَا

19

كيفية

إدارة مخاطر المتطوعين

في المؤسسات الخيرية

إجابة علمية من كتاب

دليل إدارة المتطوعين
استراتيجيات القيادة للنجاح

تحرير

تراسي دانييل كوروز

الجزء الثاني



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

تعتمد الكثير من المؤسسات غير الربحية اليوم على المتطوعين في أداء مهام وأنشطة محفوفة بالمخاطر، مثل مكافحة الحرائق وأعمال البحث والإنقاذ والانتشال من تحت الأنقاض، وحيث أن هذه الأعمال المعقدة تتطلب الكثير من الحنكة والمسؤولية قد ينتج عن مشاركة المتطوعين في أدائها مخاطر تختلف من وضع إلى آخر بناءً على متغيرات مثل طبيعة عمل التطوع، وبيئة العمل، ومدى فعالية نظم السياسات والإدارة الموجودة لتوجيه ودعم جهود المتطوعين، وقد تتسبب هذه المخاطر في إلحاق الضرر بالأفراد أو بالمؤسسة نفسها، مما قد يهدد استدامة إنجاز المؤسسة لمهمتها في المستقبل، وعلى الرغم من احتمالية وجود مخاطر تتعلق بمشاركة المتطوعين، فإن ذلك لا ينبغي أن يكون سبباً للقلق، لأن المهم هو كيفية إدارة واستجابة المؤسسة لتلك المخاطر، حيث أن المنهج الصحيح لإدارة المخاطر يزيد من قدرة المنظمات على إدارتها بشكل مناسب



أولاً: إدارة المخاطر

تُعرف المخاطر بأنها خسارة أو ضرر محتمل، قد تحدث بشكل مباشر أو غير مباشر، وقد تكون على مستوى الأشخاص أو المنظمة، وقد تكون مادية أو مالية أو حول سمعة المؤسسة، وقد تكون فادحة أو يسيرة، وقد يكون من المرجح حدوثها في المدى القريب أو البعيد، في المؤسسات غير الربحية، تندرج المخاطر بشكلٍ عام في خمس فئات على الشكل التالي:

- **الأشخاص:** أصحاب العلاقة وأعضاء مجلس الإدارة والموظفين والمتطوعين والمستهدفين.
- **الممتلكات:** عقارية، مثل أبنية ومكاتب المؤسسة، أو فكرية، كالحقوق الفكرية لكتاب أو مطبوعات خاصة.
- **الدخل:** المنح والتبرعات وفرص التمويل.
- **السمعة:** ثقة الجمهور بالمؤسسة ومكانتها في المجتمع.
- **المسؤولية:** الجنائية أو المدنية.

أما إدارة المخاطر فتعرّف على أنها: عبارة عن مجموعة من التقنيات والإجراءات المطبقة في المؤسسة للحد من المخاطر والسيطرة عليها، وتعتبر من أفضل الممارسات المسؤولة والمعاصرة التي تُعطي الأولوية المستحقة والمناسبة للسلامة الشخصية وفعالية برنامج العمل والاهتمام التنظيمي بالمؤسسة، ولكي تكون عملية فعّالة، يجب أن تكون عملية مستمرة بدلاً من أن تكون لمرة واحدة.

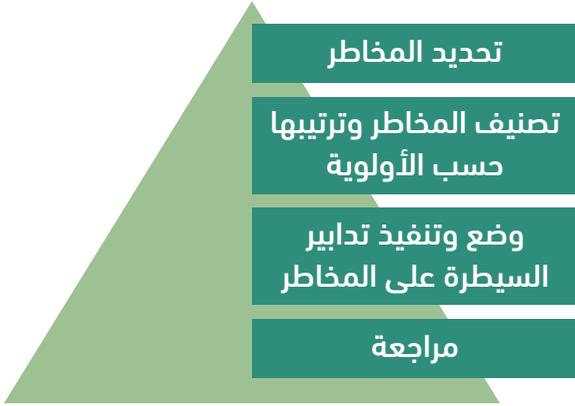
هناك هدفان رئيسيان في عملية إدارة المخاطر:

1. **تقليل حجم الضرر:** حيث ينبغي أن يكون تقليل حجم الضرر هو الأولوية الأساسية لكل مدير إدارة مخاطر، ويتبين أنه من الأفضل في المقام الأول منع الأمور من السير في الاتجاه الخاطئ لتلافي معالجة عواقب المصائب والكوارث التي تحدث بعد وقوعها.

2. **تقليل المسؤولية:** تعني تقليل المسؤولية في عملية إدارة المخاطر تخفيف أو تقليل العواقب الناجمة عن وقوع حدث فيه خطر محتمل، ويُعتبر تخفيف حجم المسؤولية هدفاً رئيسياً لكل مدير إدارة مخاطر، وبالنظر إلى وقوع أحداث فيها خطر محتمل أمرٌ وارد، حتى في ظل تطبيق تدابير الوقاية، فمن المناسب تماقاً للمؤسسات الخيرية أن تتخذ إجراءات تقلل من التعرض للمسؤولية الشخصية والقانونية.



ثانيًا: نموذج إدارة المخاطر



يتكون نموذج إدارة المخاطر الموضح في الشكل أدناه من أربع خطوات توجه عمل الفريق الإداري بشكلٍ منهجي بما يسمح بالتفكير في مجموعة من الإجراءات والسياسات البديلة، ويمكن لهذا النموذج العمل أو التعامل بشكلٍ جيد مع كلٍ من العاملين بأجر والعاملين بدون أجر على قدم المساواة، ومع كافة مستويات المؤسسة، بما في ذلك الحوكمة والإدارة وخدمات الدعم وتقديم الخدمات للمستفيدين.

1. **تحديد المخاطر:** تبدأ جميع عمليات إدارة المخاطر بسؤال مجلس الإدارة والوحدات الإدارية والتشغيلية وقسم إدارة المتطوعين السؤال التالي: ما الخطر المحتمل الذي يمكن أن يحدث في هذا القسم؟ وينبغي تدوين جميع الإجابات وعدم استثناء أي إجابة مهما بدت غير معقولة، حيث إن الهدف من هذه الخطوة وضع قائمة بالمخاطر الرئيسية دون أي تنقيح.
2. **تصنيف المخاطر وترتيبها حسب الأولوية:** بعد تحديد المخاطر تأتي عملية ترتيبها حسب أولوية درجة خطورتها ومدى كونها طارئة، ويمكن التقليل من الشعور بالقلق من خلال التركيز على عددٍ يسير من المخاطر الطارئة، حيث يتيح ترتيب أولويات المخاطر لفريق إدارة المخاطر العمل بشكلٍ منهجي، مع مراعاة المخاطر الأكثر إلحاحًا في أي وقت معين.
3. **وضع وتنفيذ تدابير السيطرة على المخاطر:** هناك مجموعة واسعة من الأدوات والمنهجيات للسيطرة على المخاطر وتخفيفها، وفيما يلي أربعة منهجيات رئيسية يمكن استخدامها بفعالية في حالات الخطر:
 - **إيقاف النشاط:** يتم السيطرة على بعض المخاطر بشكلٍ أفضل عن طريق التوقف عن النشاط الذي يؤدي إلى المخاطر أو التوقف عن المشاركة فيه، ولا يعني هذا الحل بالضرورة إلغاء الخدمة المقدمة للمستفيدين أو سحب المتطوعين من العمل أو إغلاق أبواب المنظمة.
 - **تقليل احتمالية حدوث المخاطر:** تتضمن هذه الأداة مجموعة واسعة من الاستراتيجيات الممكنة التي تقلل من احتمالية حدوث خسارة أو ضرر فعلي، مثل تحسين بروتوكولات السلامة الأمنية في مكان العمل، ومراجعة سياسة التوظيف، وزيادة التدريب والإشراف على المتطوعين.



• **تحجيم الضرر:** هناك الكثير من الحالات يتم فيها تنفيذ جميع المنهجيات للتخلص من المخاطر، ومع ذلك يبقى هناك قدر من الخطر موجود، في هذه الحالة، يكون الحل الأمثل تقليل حجم الضرر بأكبر قدر ممكن، مثل القيام بشكل منتظم بعمل نسخة احتياطية لجميع البيانات الهامة، بحيث تبقى محفوظة في حال تعرض قرص البيانات أو وحدة الأرشيف داخل المؤسسة للدمار.

• **نقل المسؤولية:** عندما يتم النظر في جميع استراتيجيات الحد من المخاطر الأخرى وبذل أقصى الجهود المعقولة للحد من المخاطر وتقليل الضرر، وعندما تعتقد المؤسسة أنها قد أوفت بالتزاماتها القانونية والأخلاقية وأوفت بواجبها في الرعاية، فإنه من المناسب نقل مسؤولية الأعمال والنشاطات إلى طرفي آخر ثقة، مثل الاتفاق مع منظمة خبيرة أو شركة مؤهلة لتنفيذ الأعمال والنشاطات الأكثر خطورة، وينبغي الأخذ في الحسبان أنه عندما تنقل المؤسسة المسؤولية إلى طرفي آخر، عليها أن تفعل ذلك بشكل مسؤول، حيث ينبغي التأكد من جهوزية وملاءمة الطرف الآخر للقيام بالعملية.

4. **المراجعة:** المراجعة هي الخطوة الرابعة في عملية إدارة المخاطر، ويجب أن تكون عملية مستمرة ومنتظمة، وتشمل بعض المراجعات واستراتيجيات إدارة المخاطر المستمرة مراجعة السياسات ونظم تقييم الموظفين ونظام إدارة المخاطر في التقييم السنوي، ومراقبة التغييرات في التشريعات واللوائح القانونية التي قد تغير المسؤوليات أو الالتزامات داخل المؤسسة، وفحص جميع المعدات والمرافق بانتظام والتأكد من سلامة المباني ومكاتب العمل ومقاومتها لخطر الزلازل والفيضانات والحرائق.

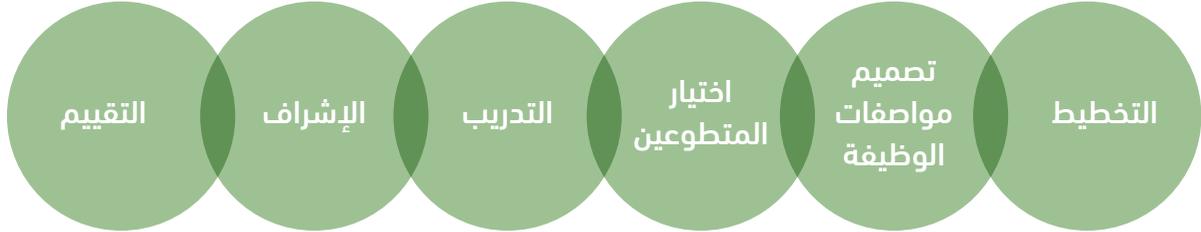
ثالثاً: إدارة مخاطر مشاركة المتطوعين

تنشأ مخاطر ناجمة عن مشاركة المتطوعين من ثلاث اتجاهات:

1. **مشكلات تنسيق مشاركة المتطوعين:** مثل كيفية تنظيم مشاركة المتطوعين من خلال مدير إدارة الموارد التطوعية وجهاز الإدارة، وكيفية تنفيذ المهام الإدارية المتعلقة بالمتطوعين كالترشيح والتدريب والإشراف.
2. **من العمل:** يؤدي بعض المتطوعين مهام محفوفة بالمخاطر بطبيعتها، بما في ذلك على سبيل المثال: الإغاثة من الكوارث وإطفاء الحرائق وإنقاذ المناطق غير المأهولة ومساعدة كبار السن.
3. **من سلوك المتطوعين:** عندما لا ينجح المتطوع في تلبية معايير الأداء أو يتصرف بشكل غير لائق أو يعتمد على رأيه وتقديره، أو يفشل في اتخاذ قرار صحيح فقد يتسبب بحدوث ضرر.



وحيث أن الإدارة الفعّالة توفر الحماية، يقدم هذا القسم مجموعة من إرشادات وممارسات إدارة المخاطر المصممة خصيصًا لمتابعة دورة مشاركة المتطوعين في المؤسسات الخيرية على الشكل التالي:



ممارسات إدارة مخاطر مشاركة المتطوعين

1. التخطيط: يضم هذا القسم أربع توصيات على الشكل التالي:

- وضع قواعد تحدد شكل العلاقة بين الموظفين وأجر والمتطوعين.
- التأكد من تخصيص موارد كافية لبرنامج المتطوعين لضمان التسيير الآمن والفعّال لعمل البرنامج.
- ضمان امتلاك موظفي إدارة برنامج المتطوعين التأهيل المهني والخبرة في التعامل مع المتطوعين.
- التأكد من التزام المؤسسة بالقوانين والتشريعات المحلية الخاصة بمشاركة المتطوعين في المؤسسات الخيرية، مثل القوانين المتعلقة بالخصوصية والسلامة المهنية.

2. تصميم مواصفات الوظيفة: يحتوي هذا القسم على خمس توصيات على الشكل التالي:

- الأخذ بعين الاعتبار إمكانية حدوث مخاطر وأضرار وخسائر عند وضع مواصفات وظائف المتطوعين.
- وضع الحد الأدنى من المؤهلات لكل وظيفة تطوعية والتأكد من ارتباطها مباشرة بمتطلبات الوظيفة.
- تحديد حدود واضحة لجميع وظائف المتطوعين، كتحديد مقدار الرعاية الشخصية التي سيقدمها المتطوع للمستفيد، أو نوع القيود التي يجب على المتطوع مراعاتها عند التعامل مع المستفيد.
- دمج حدود وظائف المتطوعين في سياسة المؤسسة ومراقبة التزام المتطوعين والعاملين بها.
- مراجعة مواصفات وظائف المتطوعين بانتظام وتحديد المتغيرات الجديدة التي قد ينتج عنها مخاطر جديدة سواء في بيئة العمل، أو مؤهلات شغل الوظيفة، أو قدرات المتطوع، أو حاجات المستفيد.

3. اختيار المتطوعين: يشتمل هذا القسم على خمس توصيات على الشكل التالي:

- يجب أن تتم عملية قبول المتطوعين بعناية فائقة ووفقًا لمؤهلات المنصب الوظيفي وسياسة المؤسسة.
- تطوير آليات موحدة لتقييم مدى ملاءمة المتطوعين المرشحين والتأكد من أن جميع حالات الرفض تستند إلى تقييم عادل.



- التأكد من استيفاء جميع المتطوعين للحد الأدنى من متطلبات الوظيفة.
- تلجأ بعض المؤسسات إلى التقليل من معايير انتقاء المتطوعين بحجة صعوبة العثور على متطوعين، في حين أنه لا يجب اللجوء لمثل هذا الأمر لتجنب حدوث الأضرار والمخاطر المحتملة.
- الالتزام بالتشريعات والقوانين واتفاقيات حقوق الإنسان أثناء عملية انتقاء واختيار المتطوعين.

4. **التدريب:** ينطوي قسم التدريب على ثلاث توصيات على الشكل التالي:

- تدريب جميع المتطوعين على أداء مهامهم.
- عدم تولي المتطوعين لوظائفهم إلا بعد إكمال برنامج التدريب بشكل تام.
- مراجعة برنامج التدريب بشكل دوري حسب كل وظيفة للتأكد من فهم المتطوعين لأساسيات البرنامج وحدود الوظيفة.

5. **الإشراف:** لا غنى عن عملية الإشراف ومراقبة الأداء في جميع المؤسسات بغض النظر عن جودة عملية الاختيار والتوظيف، ويشمل هذا القسم ست توصيات مرتبة على الشكل التالي:

- إعداد كتيب صغير وسهل الاستخدام للمتطوعين يكون شاملاً للقواعد الرئيسية واللوائح التنظيمية المسيرة لعمل المؤسسة.
- التأكد من قيام المشرفين بمتابعة عمل المتطوعين واستلام تقارير العمل منهم بانتظام.
- ضمان أخذ المتطوعين الدعم والإشراف الكافيين في العمل.
- يجب أن يشمل تقييم أداء المتطوعين تغذية راجعة من المستفيدين الذين يعمل معهم المتطوعون.
- الالتزام بمدونة السلوك الخاصة بالمنظمة والتأكد من توضيحها للمتطوعين الجدد في المؤسسة.
- إنشاء تسلسل قيادي واضح للتأكد من أن كل مستوى من مستويات صنع القرار يتم إدارته من قبل الأشخاص المؤهلين.

6. **التقييم:** تنتهي عملية إدارة مخاطر مشاركة المتطوعين بالتقييم، وتضم هذه المرحلة ثلاث توصيات على الشكل التالي:

- التأكد من تقييم برنامج المتطوعين بشكل منتظم.
- تطوير سياسات وإجراءات خاصة بالمتطوعين وتحديثها باستمرار لتوجيه مشاركة المتطوعين بشكل فعال.
- الالتزام بقواعد وأخلاقيات مدونة السلوك.



خاتمة

عندما تقتصر أعمال المتطوعين على الأعمال اليسيرة والروتينية، بعيدًا عن التواصل المباشر مع المستفيدين أو أصحاب العلاقة أو الانخراط في العمل الميداني، قد تكون المخاطر أقل باعتبارًا على القلق، لكن عندما يتطلب الأمر تكليف المتطوعين بخدمات مباشرة تتطلب مسؤولية عالية، قد تتزايد عواقب الخطأ وينشأ التزام بإدارة المتطوعين بشكلٍ مسؤول حيث يُطلب منهم أن يصبحوا عمالًا حقيقيين، وحيث تعتبر المؤسسة صاحبة العمل، فإنها لديها التزامات أخلاقية وقانونية لضمان عمل المتطوعين بطريقة أكثر أمانًا في بيئة أقل خطر يمكن تأسيسها بشكلٍ عقلاني، ولذا من الضروري دمج إدارة المخاطر في جميع خطط برامج المتطوعين والأنظمة والعمليات الإدارية، حيث يساعد نموذج إدارة المخاطر في المؤسسة على طرح الأسئلة الصحيحة بالترتيب السليم وإنتاج حلول إدارة المخاطر في جميع أقسام برنامج المتطوعين وفي جميع أنحاء المؤسسة.



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



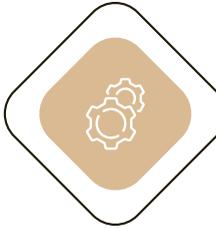
خدمة العمل الإنساني وتطويره من خلال
البحوث والدراسات المتخصصة

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 للتبرع



التغير المناخي

أزمة الجفاف في القرن الإفريقي

برنامج التحقق من خلفية الجهات والأفراد

حرائق الأمازون

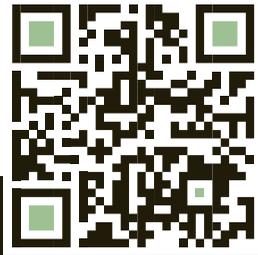
مركز رصد النزوح الداخلي



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 أَحْكَامِهَا

19



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization

