



الفصل السابع

التطوع في مؤسسات العمل الخيري





توطئة:

رأينا في الفصول السابقة كيفية تحويل العمل الخيري إلى عمل مؤسسي وذكرنا نبذة سريعة عن كيفية إدارة وتنظيم العمل الخيري المنبثق من لجان المسجد وكيفية تدخل لجان المسجد لممارسة دورها الرقابي ودورها التعاوني مع هذه المؤسسات.

في هذا الفصل سوف نتناول ركيزة هامة من ركائز العمل الخيري وهو التطوع وسوف نتناول هذا الأمر من زاوية التركيز على نشر ثقافة التطوع وزيادة عدد المتطوعين وتعظيم الاستفادة من بنك المسجد (راجع الفصل الأول)، ودمج هؤلاء المتطوعين في أعمال لجان المسجد أو المؤسسات الخيرية التي تعمل بالتعاون مع إدارة المسجد.

أولاً: مفهوم العمل التطوعي:

العمل التطوعي من المفاهيم التي ظهرت حديثاً في إدارة المؤسسات الخيرية والإغاثية وهو عبارة عن بذل الخير للآخرين في عدة صور فقد يكون وقتاً أو مالاً أو غيره يُقدّمه المتبرع للمؤسسة أو بمعنى آخر أن الشخص المتطوع يُقدّم نفسه إلى مؤسسة العمل الخيري ويُجبرهم أنه على استعداد للعمل مع المؤسسة في فترة محددة دون انتظار أي أجر مالي وفقاً لخبراته ومهاراته والأعمال التي يُجيد أداءها، ولزيد من توضيح هذه العناصر:

(أ) العمل: هو كل جهد مبذول من أجل الخير والمنفعة يقوم به المتبرع لمساعدة الآخرين.

التطوع: كلمة التطوع من الفعل "طوع" وهو يعني الانقياد والاتباع نقول طاع بمعنى رضي، وأطاع يطوع طوعاً فهو طائع، ولقد جاء لفظ تطوع في القرآن الكريم في سياق فعل الخير يقول تعالى قَالَ تَعَالَى: ﴿وَمَنْ تَطَوَّعَ خَيْرًا فَإِنَّ اللَّهَ شَاكِرٌ عَلِيمٌ﴾ (١٥٨)^(٧٧)، فالتطوع هو بذل الخير للآخرين^(٧٨)، ولقد ورد أيضاً في التنزيل الحكيم لفظ التطوع بالجهد في قوله تعالى قَالَ تَعَالَى: ﴿الَّذِينَ يَلْمِزُونَ الْمُطَّوِّعِينَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ فِي الصَّدَقَاتِ وَالَّذِينَ لَا يَجِدُونَ إِلَّا جُهْدَهُمْ فَيَسْخَرُونَ مِنْهُمْ سَخِرَ اللَّهُ مِنْهُمْ وَلَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ﴾ (٧٦)^(٧٩)، وكلمة "المطوِّعين" أصلها "المتطوِّعين" وقد أدمت التاء في الطاء^(٨٠)، والتطوع هو بذل الجهود طواعية وهو زائد عن الفرض أو الواجب يقوم به الفرد محتثاً وهذا الجهد المبذول قد يكون جهداً شخصياً كأن يتطوع طبيب أو معلم أو غيرهم من أصحاب المهن للعمل دون مقابل لعدة أيام في الشهر أو يتطوع صاحب مهنة مثل: البنائين أو المتخصصين في التشييد ببناء مبنى وتشييده دون أخذ أجر على هذا العمل لأن هذا المبنى سيتم تخصيصه كدار للأيتام أو مستشفى لعلاج أبناء المجتمع أو غيرها من مشروعات الخير.

فالعمل التطوعي أو بذل الخير للآخرين بهذا المفهوم هو قديم قدم الإنسان لأنه وفقاً لرؤية أغلب الفلاسفة والباحثين فإن الإنسان كائنٌ

(٧٧) البقرة: ١٥٨

(٧٨) ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد مكرم، (١٩٩٣م) "لسان العرب"، دار صادر، بيروت، باب تطوع، الجزء الثامن ص (٢٤٠).

(٧٩) التوبة: ٧٩

(٨٠) ابن فارس، أبو حسين بن زكريا (١٩٩١م) "معجم مقاييس اللغة"، الجزء الثالث، الطبعة الأولى، دار الجليل، بيروت، لبنان، ص (٤٣١).



اجتماعي بطبعه والعلاقات الاجتماعية تقوم على أساس التعاون ومساعدة الآخرين. من هنا نجد أنه من الخطأ أن نعتقد أن العمل التطوعي قد نشأ مع مؤسسات العمل الخيري المدني ولكن هذا العمل موجود منذ القِدَم ولدينا في التراث الفكري والإسلامي نماذج رائعة في الأعمال التطوعية فإنقاذ ذي الحاجة الملهوف ومساعدة الأرامل والأيتام حتى الرجل يُساعد الرجل لرفع متاعه على دابته ابتغاء الأجر من الله، كل هذه القيم أفرد لها علماءنا في كتب الفقه الأبواب الطوال، وكل الأعمال التطوعية تدخل أيضًا من باب التعاون على البر والتقوى التي أمر الله عباده بها في قوله **قَالَ تَعَالَى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ** **إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾** ، ومن العلماء من ذهب لتعريف التطوع من منظور ديني بأنه فعل الخير ابتغاء الأجر والثواب من الله.

في كل الأحوال نجد أن التطوع هو بذل الجهد أو المال أو الممتلكات (في صورة وقف) من مُنطلق إنساني ديني دون انتظار الأجر أو الثمن من الهيئة التي قبلت التطوع والتطوع بهذا المفهوم يشمل كل أعمال الخير^(٨١).

ثانياً: أهمية العمل التطوعي:

يكفي أن نعلم أن العمل التطوعي مطلب أساسي لكل المؤمنين بالله ولكل الطامعين في نيل رحمة الله والتمتع برضاه في الدنيا والآخرة وإن المتصفح لسيرة النبي -صلى الله عليه وسلم- وصحابته رضوان الله عليهم من بعده

(٨١) الفراء، منى إسماعيل رفيق، (٢٠١٤م) "درجة ممارسة طلبة الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للعمل التطوعي وعلاقتها بالمهارات القيادية لديهم" رسالة ماجستير مقدمة كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين المحتلة، ص(٣٠:٣٣).

ليجد أن الإسلام كان سبباً في إزكاء روح الألفة والتعاون بهدف المشاركة في عمل فعال وما كان يوم بناء مسجد النبي -ﷺ- والكل يحمل الحجارة..... إلا صورة من صور العمل التطوعي..... وكذلك يوم حفر الخندق في يوم الأحزاب..... إلا صورة من صور العمل التطوعي.... وكذلك هذه الجيوش الفاتحة التي كانت تجوب الأرض ابتغاء فتحها وإخراج أهلها من استعباد الإمبراطوريات وتحريرها وغيرها من أعمال الخير لم تكن إلا صورة من صور العمل التطوعي.

خلاصة كل ذلك أن العمل التطوعي هام وضروري لنشأة أي مجتمع ولا يُمكن حصر فائدة هذا العمل التطوعي في كتاب ولكن يُمكن ذكر أهم هذه الفوائد فيما يلي:

(أ) العمل التطوعي وتنشئة الفرد:

الفرد الذي يُشارك في العمل التطوعي يكتسب العديد من الصفات الحميدة مثل: الإخاء والإيثار والتضحية والصدق وكافة مكارم الأخلاق. العمل التطوعي يُساعد الفرد على اكتساب مهارات التواصل والعمل ضمن فريق عمل بما تشتمل عليه من تنسيق وتواصل، كذلك يكتسب الفرد مهارات القيادة وتعليم الآخرين والتعلم منهم.

(ب) العمل التطوعي والانتماء للمجتمع:

في العمل التطوعي يخرج الفرد من دائرة اهتماماته الأسرية الضيقة إلى دائرة الاهتمام بمشاكل المجتمع الذي يعيش فيه وهذا يرفع من درجة انتباهه وحببه لهذا المجتمع فيتحول الفرد إلى عنصر فعال يهتم بالرُقي بهذا المجتمع من كل النواحي المادية والأخلاقية. كذلك الأعمال التطوعية تزيد من



وعى الشباب ومعرفتهم بالإمكانات المتاحة في بيئتهم المحلية فيتجه فكرهم نحو تعظيم هذه الإمكانيات.

(ت) العمل التطوعي وضبط سلوكيات الأفراد:

خلال العمل التطوعي يتعلم المشاركون فكرة ترتيب الأولويات وممارسة تنفيذ الخطط ومراجعة الأعمال والتأكد من سلامة كل خطوة من خطوات التنفيذ. كذلك مشاركة الشباب في العمل التطوعي يُعلمه كيفية إدارة وقته بطريقة علمية تؤدي لإفادته وإفادة المجتمع، هذا بالإضافة إلى تولد علاقات وصدقات مع المشاركين في هذه الأعمال وكلها تكون مفيدة للمشاركين مدى الحياة، لأنه غالباً ما يتخلل الأعمال التطوعية اجتماعات وندوات وتنظيم أعمال اللجان، كذلك في الأعمال التطوعية يجد المشاركون أنفسهم في عمل ميداني وليس في عمل مكتبي بل يقوم بتطبيق كل ما تعلمه على أرض الواقع ويبدأ في التواصل الفعلي مع بيئة العمل الفعلية، وكل ذلك يُشكل إضافة وخبرة للمشاركين خاصة الشباب منهم.

(ث) العمل التطوعي ومُساعدة المؤسسات الرسمية:

المؤسسات الرسمية لا تستطيع أن تتحمل أعباء كل الأعمال الخدمية في المجتمع بسبب ضعف الميزانيات وارتباط أعمالها بأزمته ومواقع محددة لذلك نجد أن الأعمال التطوعية تدخل لتسد هذا العجز وملء هذا الفراغ، ويظهر ذلك بصورة واضحة خلال الكوارث فنجد جمعيات الإغاثة من كل مكان تهرع إلى الأماكن المنكوبة وتقوم بإنشاء المستشفيات الميدانية التي تُعالج المنكوبين بالمجان، وكذلك تتطوع جهات أخرى لنقل المنكوبين وإخلائهم وتطوع جهات ثالثة لدفع تعويضات أو إعادة إعمار الأماكن المنكوبة كل هذه الأدوار المساعدة تجعل الحكومات تتفرغ في

التخطيط وفي توفير الميزانيات لأعمال أكبر، أي أن سماح الحكومات وتشجيعها للأعمال التطوعية يوفر على الحكومة الوقت والجهد والمال. كذلك من فوائد الأعمال التطوعية تأكيد الدور التكاملي التعاوني بين الحكومة والشعب وترسيخ هذه المبادئ في الشعوب من شأنه أن يؤدي لشرائح متعددة حيث سيمتد هذا التعاون ليشمل كل المجالات مثل: التعليم والصحة وتنظيف الطرقات ورعاية ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع.

ج) العمل التطوعي وترسيخ الفكر الديمقراطي:

الفكر الديمقراطي يقوم على أساس معاملة الناس دون تمييز واتباع مبادئ الشفافية في قبول التبرعات وفي الإنفاق وقبول مبدأ المساءلة من الجهات المعنية سواء داخل المؤسسات الخيرية والتي تتمثل في قيام مراجعي الحسابات بمراجعة كل الدفاتر وضبط ما بها من مخالفات أو أخطاء أو كان قام بذلك السلطات الرقابية من جهات رسمية وفقاً لما تنص عليه قوانين إشهار الجمعيات الأهلية في غالبية دول العالم المتقدم. من هذا المنظور نجد أن المشاركة في الأعمال التطوعية تتوافق مع الفكر الديمقراطي وهذا يؤدي لترسيخ هذا الفكر وما يتعلق به من مفاهيم في نفوس وسلوكيات المشاركين، ومن الطبيعي أن يُساعدوا على نشرها في مجتمعاتهم.



ح) العمل التطوعي واستثمار الطاقات:

خلال العمل التطوعي يتعرف المشاركون على إمكانيات البيئة المحلية لديهم ومن ثمَّ يبدؤون في التفكير في تطوير هذه البيئة بصورة تسمح لهم برفع مستوى جودة الحياة بصفة عامة، وهذا يُفيد الفرد والمجتمع^(٨٢).

ثالثاً: إدارة التطوع:

عندما نتخيل عددًا ضخمًا من الجهات والحكومات والشركات والأفراد تتقدم بجهود تطوعية فمن دون شك هذا التخيل يفرض علينا دراسة كيفية إدارة هذه الجهود والتنسيق فيما بينها للوصول إلى أفضل أداء وتحقيق أعلى عائد استثماري من هذه الجهود، وللوصول إلى ذلك يجب التركيز على جانبين أحدهما يُركز على المعلومات والمفاهيم والآخر يتعلق بإدارة المتطوعين أنفسهم بالإضافة إلى وضوح الثقافة التنظيمية أمام إدارة المتطوعين واستخدام التكنولوجيا الحديثة في استدعاء المتطوعين وفي التعامل معهم:

الجانب الأول: معلومات ومفاهيم خاطئة تتعلق بالتطوع: وأهم هذه

المفاهيم:

✓ النظر إلى التطوع على اعتبار أنه مطلوب في أعمال الإغاثة وما تشتمل عليه من رعاية صحيّة واجتماعيّة فقط: في الحقيقة هذه نظرة خاطئة تمامًا لأن التطوع يشتمل على جميع الأعمال الخدمية للمجتمع مثل:

(٨٢) رويّة، عبدالرحمن (٢٠١٨م) "العمل التطوعي ودوره في الارتقاء بـقيم المواطنة"، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد السابع، جامعة الأمير عبدالقادر قسنطينة، الجزائر ص (١٤٩:١٥٤).

التطوع لتعليم أفراد المجتمع وتدريبهم أو التطوع للمشاركة في إقامة مباراة رياضية أو غيرها من الأنشطة الترفيهية.

✓ النظر إلى التطوع على أنه ليس عمل حقيقي: للأسف الكبير كثير من المتطوعين ينظرون إلى الخدمات التي يُقدمونها على أنها ليست بالقيمة العالية وهذه نظرة خاطئة تمامًا لأن غالبية المؤسسات الخيرية تستعين بالمتطوعين وأن إلغاءها لبند إدارة واستقدام المتطوعين قد يؤدي إلى عجز هذه المؤسسة عن تقديم أغلب خدماتها.

✓ عدم تخصيص غالبية المؤسسات الخيرية جانب من إدارتها يهتم بإدارة جهود التطوع: هذا في الحقيقة يؤدي لفقدان كثير من الجهود لإدارة الجهود التطوعية أصعب بكثير من إدارة أعمال منتظمة طوال العام لأن المتطوعين يتبرعون بالوقت أو الجهد الشخصي أو المال والأدوات وكل ذلك يحتاج لإدارة مهارة تُجيد الاستفادة من كل هذه الأشياء.

✓ التطوع لا يكون إلا لأشخاص مُعينين: بسبب ضعف ثقافة التطوع في أغلب المجتمعات فيعتقد بعض الناس أن التطوع للعمل لحساب المؤسسات الخيرية ولو لبضع ساعات في الأسبوع أو الشهر تكون لأفراد بعينهم كالمعلمين والأطباء وهذا اعتقاد خاطئ لأن نشاط المؤسسات الخيرية يجب أن يشمل كل المجتمع بكل محتوياته ومفهوم أن هذا المجتمع يحتاج لكل المهن وكل الطاقات.

✓ اعتقاد بعض المؤسسات أن المتطوعين تحت الطلب وبجاهزية عالية: المتطوعون قد لا يكونون جاهزين في كل الأوقات، لذلك يجب



التسيق معهم ومعرفة أنسب الأوقات التي يُمكن أن يقدموا فيها خدماتهم، كذلك يجب أن تكون لدى إدارة المؤسسة الخيرية بدائل للأشخاص المتبرعين للجوء إليها خلال تنظيم أعمال التطوع وأن تكون على استعداد للتواصل مع متطوعين آخرين، وأن تقوم بتجهيز حلول بديلة عند التعامل مع اعتذارات المتطوعين لضمان استمرار الأداء بنفس المستوى.

✓ المتطوعون يُنافسون العاملين بأجر: هذا مفهوم خاطئ والحقيقة أن المتطوعين يدعمون العاملين في المؤسسة الخيرية وأن دورهم دور تكميلي للتخصصات النادرة أو المساهمة في شراء المعدات والأجهزة غالية الثمن^(٨٣).

✓ من خلال النقاط المذكورة أعلاه نجد العمل التطوعي ضرورياً ويمكن أن يشمل كل التخصصات وكل القادرين على العمل في المجتمع وعند وجود لجان مسجد نشيطة تستطيع أن تجمع المعلومات وتتعامل بأمانة وشرف وتقدير واحترام لكل الناس فإنه من المتوقع أن يُسجل غالبية الناس في بنك المسجد السابق الإشارة إليه وسيقومون بتسجيل تخصصاتهم والمهارات التي يستطيعون تقديمها، ومن هنا يجب على إدارة المسجد أو المؤسسة الخيرية إنشاء إدارة أو

(٨٣) نوبل، جوي وآخرون (٢٠١١م) "إدارة برامج العمل التطوعي"، ترجمة مركز بناء الطاقات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص (٣١:٢٨).

مكتب مُستقل داخل المؤسسة يهتم بإدارة شؤون هؤلاء المتطوعين.
وهذا ما سنراه في الجانب الثاني.

الجانب الثاني: إدارة المتطوعين:

وجود إدارة مُستقلة في مؤسسة العمل الخيري تهتم بالمتطوعين أمر ضروري للغاية لأن الإدارة والتنسيق الجيد للجهود المبذولة تعني الاستفادة القصوى من هذه الجهود بالإضافة إلى تحقيق بيئة عمل مُشجعة تُشجع المتطوعين على تكرار تجربتهم ودعوة أصدقائهم للمشاركة في هذه الأعمال التي تجمع بين المتعة والمنفعة. من ناحية أخرى يجب تدريب القائمين على إدارة المتطوعين في المؤسسات الخيرية على معاملة المتطوعين وعدم الحد من حُرّيتهم وتحركاتهم مادامت في الإطار المسموح به والذي يخدم العمل، وكذلك شرح للمتطوعين طبيعة المهام المطلوب تأديتها وطريقة تجنبهم للمخاطر وطريقة استدعائهم للنجدة أو طلب المساعدة من زملائهم أو من بقية فريق العمل.

قد تحتاج القيادات الإدارية في العمل التطوعي إلى تبني فكرة القيادة الخادمة والقيادة الخادمة هي تلك القيادة التي تخدم جميع العاملين في المؤسسة وتُشاركهم جميعاً في صناعة القرارات وفي تطوير أنفسهم الذي يؤدي في النهاية إلى تطوير المؤسسة ككل، وهذا المفهوم في القيادة يتوقف بصورة كبيرة على شخصية القائد أو المدير^(٨٤).

(٨٤) Saglam, Mehmet Hilmi & Alpaydin, Yusuf, (٢٠١٧) "The relationship between school administrators' personalities and servant leadership behaviors", Journal of Education and Training Studies Vol. ٥, No. ٨; August ٢٠١٧.



التعامل مع المتطوعين يحتاج لطريقة أخرى فلا تصلح طريقة الثواب والعقاب التي يتم تطبيقها مع الموظفين نظير الأجر ولكن يجب استخدام نوعيات أخرى من الحوافز ومن أدوات الضبط، ومن هنا يجب على مدير الفريق المتطوع أن يُدرك ذلك وأن يُدرك أن كل أفراد فريق العمل يُمكن أن يترك العمل المسؤول عنه دون أدنى مسؤولية قانونية ودون الاحتياج إلى إشعار مُسبق لذلك يجب أن يكون استمرار المتطوع في العمل حتى نهايته نابع من حرص المتطوع على تأدية الخدمة وإدراكه لطبيعتها، ويمكن تلخيص أسلوب الإدارة الناجح للمتطوعين من خلال فهم الآتي:

✓ هدف إدارة المتطوعين: لكي تكون إدارة المتطوعين في المؤسسة على درجة عالية من الفاعلية يجب أن تتبنى الأهداف الآتية:

- تشجيع الأفراد المتطوعين على توليد الأفكار والبحث عن حلول غير تقليدية للمشاكل، وذلك من خلال الاستفادة القصوى من خبرات ومؤهلات المتطوعين.
- الاستخدام الأمثل لكل الموارد والذي قد يشمل مواردًا مالية أو مُعدات أو أفرادًا متطوعين يتعاملون مع هذه المواد.
- التنسيق بين الأفراد المتطوعين، وهنا يجب تحري أعلى درجات الدقة فالطبيب يعمل في قيادة الفريق الطبي والمعلم أو المحاسب يجب توجيهه لعمل مناسب له ويجب التأكد من رضا المتطوع للقيام بهذا العمل ويجب توفير إجابات شافية لكل التساؤلات التي تدور في عقل المتطوع. كما أن عملية التنسيق يجب أن تشمل على الفروق الفردية بين المتطوعين فهذا شاب وهذا شيخ كبير وهذه امرأة وهذه

فتاة صغيرة، كل هذه الأخلاط البشرية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تنظيم فريق العمل التطوعي.

- يجب مُراعاة أن أغلب المتطوعين يعملون خارج ساعات العمل الرسمية فيكون العمل في الغالب بعد الظهر أو في الليل وعلى مدار سبعة أيام في الأسبوع ويكون ذلك مطلوبًا عند تنظيم التوافل الطبية أو المسابقات الرياضية أو غيرها من الأنشطة.

✓ متطلبات إدارة العمل التطوعي: نحن نحتاج لمؤهلات شخصية خاصة في إدارة المتطوعين والتي تشتمل على مؤهلات علمية مناسبة لكل برنامج أو كل مهمة عمل هذا بالإضافة إلى ضرورة معرفة فريق الإدارة لطبيعة وفلسفة التطوع والمتطوعين وطريقة التعامل معهم. من هنا يجب على إدارة المتطوعين أن تكون قادرة على إجراء فحص مبدئي لمعرفة مستوى الصحة والمرض والقدرة على تحمُّل العمل لدى المتطوعين وكذلك تصنيفهم وفقًا لمهاراتهم وأعمارهم.

في الحقيقة هناك نقاط رئيسية يجب مراعاتها إذا أردنا إنشاء وحدة مُستقلة لإدارة المتطوعين هذه الوحدات تشتمل على عدة مراحل هي:

- تحديد الاحتياجات: وفيها يتم تحديد التخصصات والمواصفات المطلوب توافرها في المتطوعين وذلك وفقًا لمهام العمل المتوقعة.

- البحث عن متطوعين: وهذا يكون من خلال التواصل مع الأفراد المسجلين في بنك المسجد أو من خلال الإعلان العام عن طريق لجان المسجد المعنية.

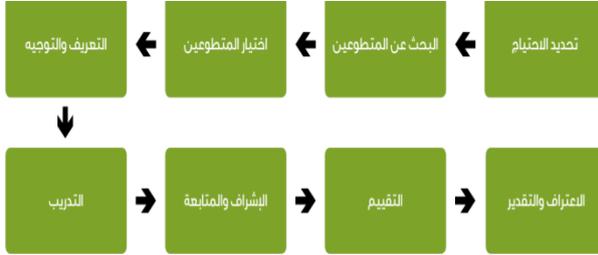


- اختيار المتطوعين: في حالة تقدُّم أكثر من متطوع أو عدد أكبر مما هو مطلوب يتم عرض مهام العمل المطلوب أدائه عليهم وبعد ذلك تقوم إدارة تشغيل المتطوعين باختيار أنسب المتقدمين.
- التعريف والتوجيه: في هذه المرحلة يتم شرح مهام العمل بالتفصيل للمتطوعين وتعريفهم بنشاط المؤسسة وطبيعة عملها والهدف الذي تسعى لتحقيقه والتعرف على العاملين في المؤسسة.
- التدريب: في هذه المرحلة يتم تدريب المتطوعين على مهام العمل المطلوب تنفيذها، وعملية التدريب تُساعد المتطوعين على تحسين مهاراتهم ويمكن أن يكون المدربون متطوعين أيضًا وذلك لتقليل النفقات قدر المُستطاع، كذلك يُساعد التدريب على رفع ثقة المتطوعين في المؤسسة وهذا قد يدفعهم إلى تكرار عملية التطوع أو التطوع بغرض التعلم في بيئة العمل.
- الإشراف والمتابعة: عملية الإشراف والمتابعة يقوم بها متخصصون في المؤسسة ويجب أن يكون القائمون عليها مدركين لكل مفاهيم التطوع لكي يتعاملوا مع المتطوعين كمُيسرين ومرشدين وليسوا كرؤساء لهم لأن معاملاتهم كموظفين قد يؤدي لنفور المتطوعين.
- التقييم: بعد الانتهاء من تنفيذ المهام يأتي دور التقييم ويجب أن يكون محدد المعالم وأن يكون وفقًا للمعايير وضوابط واضحة وفي النهاية يتم كتابة تقرير يشتمل على نتيجة التقييم ورأي المشرفين ويتم اطلاع المتطوع والمسؤولين في المؤسسة على هذا التقييم، وهذا

التقييم يوضح مستوى رضا المتطوع عن فترة التطوع ومدى إقباله على تكرار التطوع وكذلك على مستوى أدائه وهذه البيانات تكون مهمة لوحدات التحليل الوظيفي بالمؤسسة.

- الاعتراف والتقدير: من عوامل جذب المتطوعين هو اعتراف المؤسسات الخيرية بجهودهم ويمكن أن يكون ذلك من خلال إقامة حفل لتكريم المتطوعين ومنحهم شهادات تقديرية، وخلال حفلات التكريم يُطلب من المتطوعين إبداء رأيهم في بيئة التطوع ومن ناحية أخرى يجب على إدارة التطوع أخذ أي ملاحظات للمتطوعين بعين الاعتبار لجعل بيئة التطوع ممتعة وجاذبة لتكرار عملية التطوع وجذب متطوعين جُدد.

ويمكن تلخيص هذه المراحل في الشكل التالي:



- وتطبيق هذه المراحل وفقاً لرؤيتنا يضمن إدارة جيدة للمتطوعين^(٨٥).

(٨٥) تقرير جمعية إطعام (٢٠٢٠م) "الدليل التشغيلي لمديري إدارة التطوع"، وزارة العمل والخدمات الاجتماعية بالسعودية، ص (٢٤:٢٧).



من ناحية أخرى يجب على إدارة التطوع دراسة طبيعة المتطوعين باستمرار من ناحية دوافعهم نحو التطوع ومن خلال فهم الإدارة لهذه الدوافع تبدأ عمليات جذب متطوعين جدد وتحسين بيئة التطوع وهذه الدوافع غالباً ما تكون:

- متطوعون بدافع الإنجاز: وهؤلاء يبحثون عن تحقيق ذاتهم من خلال تقديم عمل متميز ودائماً ما يتغلبون على العقبات التي تُصادفهم خلال تنفيذ المهام ويكون كل همهم تحقيق أعلى إنجاز بأعلى جودة، هذه الفئة يُمكن الاستفادة من دافعيتهم في تجهيز فريق التطوع قبل بداية الأعمال لأنهم يستطيعون قيادة غيرهم بسبب أسلوبهم المُحب للخير وتواضعهم وسط الفريق وتطبيقهم لمفهوم القيادة الخادمة السابق الإشارة إليه، ويمكن تحفيزهم من خلال تعليمهم مهارات جديدة ودعوتهم لكتابة تقارير للاستفادة منها في مستقبل عمل المتطوعين بالمؤسسة.
- المتطوعون بدافع القيادة والسيطرة: هؤلاء يكون لديهم أفكار ويرغبون في التأثير على الآخرين ولديهم إصرار على تنفيذ ما يرونه صواباً، هذه الفئة تجد حافزاً كبيراً عند السماح لهم بقيادة الآخرين وإجراء بعض التغييرات ومنحهم فرصة التواصل مع متطوعين آخرين وتكليفهم بأعمال تطلب مهارات إدارية.
- المتطوعون بدافع الانتماء والقبول الاجتماعي: هذه الفئة تبحث عن توسيع دائرة معارفهم الاجتماعية ويبحثون عن صداقات جديدة



ويبحثون عن احترام الآخرين ويرغبون دائماً في التواجد وسط الناس، وهذه الفئة يُمكن تحفيزها من خلال توفير هذه البيئة لهم ومنحهم مهام تحتاج للعمل الجماعي.

- المتطوعون بدافع التكريم والتقدير: هذه الفئة تبحث عن الظهور وعن المكانة الاجتماعية ويبحثون دائماً عن المهام القصيرة الأمد والتي يراها الناس، وهذه الفئة يُمكن الاستفادة منها من خلال تكليفهم بالأعمال التي تظهر على المستوى الإعلامي وتكريمهم في حفلات التكريم.

- المتطوعون الراغبون في تغيير وتطوير المجتمع: هذه الفئة تكون حريصة على تحقيق المصلحة العامة ويؤمنون بالقيم والمثل العليا ويرغبون في المشاركة في الأعمال التي ستعود بالفائدة على المجتمع، وهذه الفئة يُمكن الاستفادة منها من خلال إشراكهم مع مجموعات تشابه معهم في نفس القيم وإشراكهم في أعمال لها نفع مباشر للمجتمع.

في كل الأحوال يجب على إدارة المتطوعين الاستفادة من كل الفرص المتاحة^(٨٦).

✓ القيم المتعلقة بالعمل التطوعي من منظور إداري: العاملون في إدارة التطوع لا يحتاجون لمهارات إدارية فقط بل يحتاجون لمعرفة وممارسة العديد من المفاهيم والقيم الأخرى التي تجعلهم قادرين على تنسيق

(٨٦) المرجع السابق ص (٣٣،٣٢).



الأدوار والأعمال بحيث يحدث اندماج بين قيم العمل وقيم المتطوعين. فيجب أن يتم العمل بأقل قدر من الروتين وأن تكون الاجتماعات المنعقدة للتشاور والنظر في كافة الظروف والملايسات وأخذ الحيطة والحذر من كل المخاطر وفي النهاية يجب على الإدارة أن تأخذ القرار السريع دون انتظار الحصول على إجماع الآراء أو الدخول في سلسلة من الاجتماعات المملة والتي قد تُفسد فاعلية القرارات. في حالة المؤسسات الصغيرة يكون دور إدارة التطوع دورًا إشرافيًا فقط، فرد أو مجموعة أفراد يُشرفون ويوجهون فرق العمل أما في المؤسسات الكبيرة فيكون دور الإدارة أكبر فقد يحتاج الأمر إلى تنسيق الجهود مع الفرق التطوعية الأخرى في إطار تعاوني تكاملي، كل هذه الجوانب يجب أن تكون أمام أعين القائمين بأعمال إدارة فرق المتطوعين^(٨٧).

الجانب الثالث: الثقافة التنظيمية:

المؤسسة تعمل ككيان مُستقل أو ككائن حي وهذه المؤسسة يكون لها ثقافة أو سمات ومواصفات عامة وأفكار سائدة فيها وهذه الأشياء يُطلق عليها علماء الإدارة الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)، فالثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والرموز والطقوس المشاركة التي يتفق عليها الغالبية الكاسحة من العاملين في المنظمة هذه القيم والرموز والطقوس تفرض على العاملين التصرف بنمط مُعين عند تعامل المنظمة أو المؤسسة مع الجهات الخارجية وعند قيام المنظمة بحل ما يعترضها من مشاكل كذلك تؤثر هذه الثقافة في طريقة تعامل المنظمة مع الزبائن،

(٨٧) المرجع السابق ص (٥١:٤٥).

والعملاء، والثقافة التنظيمية تعني الأخلاق والقيم والسلوكيات والأفكار السائدة في المنظمة وهذه الثقافة تكون مدعومة من كل العاملين في المنظمة وتُشجعها القيادة العليا في المنظمة^(٨٨).

من خلال فهمنا للثقافة التنظيمية نجد أنها تؤثر في أداء مؤسسة الأعمال وفي حالة المؤسسات غير الربحية أو المؤسسات الخيرية نجد أنها تؤثر على استجلاب التبرعات والتعامل مع المتطوعين والقدرة على إنجاز أعمال الخير لذلك يجب من بداية التعيين لموظفين جُدد في المؤسسة أن يتم اختيار هؤلاء الموظفين على درجة عالية من الأخلاق والسُّمعة الطيبة لأن ذلك سيساهم بشكل أو بآخر في تشكيل شخصية المؤسسة. فالثقافة السائدة في المؤسسة يكون لها انعكاس على أدائها ويمكن أن نرى ذلك في:

✓ توجهات العاملين: التوجه هو درجة الحُب والتوافق بين عقائد العاملين والثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة فكلما كان هناك تقارب وتطابق بين ما يؤمن به العاملون في المشروع وبين أهداف هذا المشروع فإن أداء العاملين سيكون أقوى لأن العاملين يبذلون أقصى جهدهم بتفانٍ وحبٍّ وإخلاصٍ.

✓ الانتشار: يُشير مفهوم الانتشار إلى زيادة نسبة العاملين الذين يُدركون ويعملون وفقاً للثقافة التنظيمية للمؤسسة فكلما كانت المفاهيم والقيم التنظيمية واضحة ومنتشرة ومدعومة من عدد أكبر من العاملين كلما كان أداء هذه المؤسسة أعلى جودة.

(٨٨) الطائي، منى عبدالجبار (٢٠١٤م) "دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة"، بحث منشور، كلية التربية بنات، جامعة بغداد، العراق، ص (٨:١٩).



✓ القوة: قوة الثقافة التنظيمية تعني مدى تعمقها في قلوب وعقول العاملين فكلما كانت هذه الثقافة متجذرة وعميقة كان التفاف العاملين حولها أكبر وهذا يؤثر إيجابياً على أداء المؤسسة.

✓ المرونة: مرونة الثقافة التنظيمية تعني قدرة ثقافة وسلوكيات العاملين في المؤسسة على التعامل مع التغيرات والتطوير من الذات وقدرة المؤسسة على التعامل مع الظروف الطارئة، فكلما كانت درجة المرونة قوية كان أداء المؤسسة أفضل، ولتقوية مرونة المؤسسة يجب اتباع الآتي:

- تعيين مسؤول يكون قادرًا على الإجابة على كل التساؤلات التي يطرحها العاملون من وقت لآخر وخاصة في حالات الطوارئ، ويكون هذا المسؤول على علم بكل مجريات الأحداث وما يحدث على مستوى البيئة العامة للمؤسسة.

- التدريب والتطوير المستمر للعاملين لزيادة قدرة العاملين على أداء كافة الأعمال تحت كل الظروف.

- الاستعانة بمتخصصين من الخارج للقيام بأعمال الرقابة ولتحقيق التواصل مع الكفاءات الخارجية.

✓ الانضباط: من أهم عوامل النجاح هو انضباط العاملين بالقوانين واللوائح التي تحكم المؤسسة وتحكم العاملين فيها وتحكم وتُنظم كل جوانب العمل، والثقافة التنظيمية تؤثر على درجة الانضباط في المؤسسة فالعاملون المحبون للعمل والمؤمنون بأهداف المؤسسة تكون

لديهم رغبة في العمل والتفاني من أجل إنجاز كافة المهام، ولتحقيق هذه الغاية يجب:

- تشجيع المبادئ التي قامت عليها المؤسسة والعمل على نشرها ودعمها لدى العاملين.
- شرح وإظهار قيمة الأعمال التي تؤديها المؤسسة للعاملين والرد على استفساراتهم.
- أن تكون ثقافة المؤسسة (المنظمة) تؤمن بالتخطيط والتطوير على المدى البعيد.
- يجب أن تكون للمؤسسة شخصية مُستقلة ومميزة بين كافة المؤسسات المنافسة والسعي لأن تكون شخصية المؤسسة محل فخر لجميع العاملين فيها.
- العمل على التوافق بين كافة العاملين والسعي الدؤوب لحل كافة المشاكل بين العاملين وفقاً لمبادئ العدل والإنصاف.
- زيادة مستوى الترابط بين العاملين وتعميق ثقافة فريق العمل أو الجماعة والأسرة الواحدة.
- الحرص على تنويع ثقافة العاملين وجنسهم لأن ذلك من شأنه أن يُثري وجهات النظر عند التعامل مع المُشكلات.



- وكل ذلك يجب أن يكون أمام أعين القيادة العليا في المؤسسة ومراعاة كافة هذا النقاط عند التعامل مع الموظفين أو المتطوعين أو خلال تعيين موظفين جُدد^(٨٩).

الجانب الأخير هو استخدام التكنولوجيا الحديثة في استدعاء المتطوعين وفي التعامل معهم:

لقد أنتجت التكنولوجيا الحديثة أدواتًا سهلت التواصل بين الأفراد مثل: مواقع التواصل الاجتماعي فيسبوك وتويتر وغيرها بالإضافة إلى قدرة التكنولوجيا على تحديد مواقع الكوارث والأماكن التي يُمكن للمتكويين الذهاب إليها وكل هذه التطورات التكنولوجية يجب استخدامها في الإدارة بصفة عامة وفي إدارة المتطوعين بصفة خاصة، فعلى سبيل المثال يُمكن توجيه نداء للمتطوعين الأطباء للتوجه لنقطة مُعينة أو توجيه نداء يُفيد انقطاع الكهرباء في منطقة مُعينة وكل ذلك من شأنه أن يُساعد في تطوير وإثراء العمل، وجميع هذه الأعمال تدخل تحت مفهوم المواطنة الرقمية أو الاستخدام الهادف والفعال للتكنولوجيا^(٩٠).

(٨٩) أحمد، سويسي، (٢٠١٣م) "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين" رسالة ماجستير منشورة، مقدمة لقسم العلوم الاجتماعية، بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، بجامعة زيان عاشور الحلفة بالجزائر، ص (١٣٤:١٣٠).

(٩٠) Shane Snyder, (٢٠١٦), "Teachers' Perceptions of Digital Citizenship Development in Middle School Students Using Social Media and Global Collaborative Projects", a doctoral theses- College of Education- Walden University, USA.