



الباب الثالث

تنظيم العمل التطوعي

يعد مجتمعنا من المجتمعات التي لها فاعلية بشكل ملحوظ من حيث مستوى النشاط التطوعي فيه مقارنة مع المجتمعات المحيطة التي ما زال بعضها في مرحلة إقامة مشروعات تطوعية تلبى جزءاً من احتياجاته العامة، لكننا الآن نمر بمرحلة من مراحل التحول الحرجة في مسار أنشطتنا ومشروعاتنا التطوعية التي ظهرت بوادرها مع دخولنا القرن الحادي والعشرين.

إن مرحلة التحول لا تعني بالضرورة انحسار العمل التطوعي، بل هي تحدُّ لقدرتنا واستعدادنا لمقابلة فحوى هذه التحديات، فقد تؤدي لزيادة وتفعيل العمل التطوعي، وقد تقود لانحساره وضعفه مدة من الزمن طبقاً لما نتخذه من قرارات. ولهذا فإن السبب الذي يكمن في نوعية التحدي ومقابلته بالاستمرارية هو (كيفية تنظيم هذا العمل التطوعي، بشكل مهني و احترافي)، وهو بالتحديد ما ينقص أعمالنا ومشروعاتنا التطوعية.

لماذا تنظيم العمل التطوعي أمر ضروري؟

بدأت الدول الغربية بتوظيف المنظمات التطوعية الخاصة للعمل في مشروعات التنمية منذ زمن طويل، وبعد ذلك بدأ توسع كبير في مفهومه، فلم يعد العمل التطوعي قاصراً على الأعمال الخيرية فقط،

ولكن أصبح يشمل مفاهيم وأبعاداً لم نألّفها من قبل، أهمها مفهوم المشاركة السياسية والحكومة الرشيدة.

وعالمياً فقد تبنت الأمم المتحدة مفهوم الحكومة الرشيدة بقواعدها الثلاثة التي تركز عليها وهي: الدولة، والقطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية، والتي تُسمى (القطاع الثالث) كجزء أساسي في المجتمع.

أسباب ضعف تنظيم العمل التطوعي وإدارته في مجتمعنا:

إن العمل التطوعي في مجتمعاتنا بات ضعيفاً في مواجهة كثير من المشكلات المجتمعية التي تعاني منها بلادنا؛ نظراً للحركة السريعة في التغيير الذي صاحب دخول العالم إلى القرن الحادي والعشرين؛ وذلك للأسباب الآتية:

- عدم التخطيط والعشوائية في العمل والقرارات نتيجة لعدم وجود جهات استشارية للمتطوع ولإدارات المنظمات التطوعية من جمعيات، ولجان، ومؤسسات، ومجموعات، وفرق، وهيئات،... إلخ.
- غياب ثقافة العمل التطوعي في تعليمنا ومنازلنا وخطابنا الثقافي؛ مما أدى إلى نقص حاد في عدد ونوعية المتطوعين، وعزوف أصحاب الكفاءات، وتهميش ذوي الطاقات، فأصبح انحسار الموارد البشرية من المتطوعين مشكلة تواجهها أغلب المنظمات التطوعية؛ مما يدفعها إلى تحميل أعضائها أعباء كثيرة فوق طاقاتهم؛ أو اللجوء إلى (توظيف) مَنْ يعمل على سد هذه الفجوة

- في المتطوعين، وهو ما لم يكن متوقعًا في بلادنا خصوصًا وأن من أساسيات شريعته العمل التطوعي.
- عدم الحرفية والمهنية، مما يضيع الكثير من الجهد والوقت والمال، ويؤدي إلى في النتائج كمًا وكيفًا لا يتناسب مع الجهد الكبير المبذول من الطاقات والإمكانات التي كان من الممكن استغلالها بشكل أفضل بكثير.
 - إحباط الكثيرين من الانضمام أو الاستمرار في العمل التطوعي.
 - عدم رعاية المجتمع للعمل التطوعي بالشكل المطلوب؛ مما أدى إلى التقليل من إيجابياته التي تحققت بمرور الزمن، وانقلاب بعض إيجابياته إلى سلبيات. وعزوف المجتمع عن العمل التطوعي؛ مما أدى إلى قلة تدفق الموارد المادية، والدعم المعنوي، والإمداد الفكري.

كيفية تحويل العمل التطوعي إلى تنظيم:

إن أحد الأسس التي تقوم عليها الدول والمجتمعات المتقدمة هو (التنظيم)، حيث الحاجة ماسة إلى التنظيم في جميع المجالات وفي أدق تفاصيل الأعمال، فإذا وجدت لدينا الرغبة في تطوير مجتمعاتنا، فإنه يجب علينا ان نتخذ من التنظيم أداة أساسية لنجاح وتعزيز ثقافة (منظمات المجتمع المدني).

فالأعمال والمشروعات التطوعية التي تدار بطرق عشوائية، وتعتمد على الفردية في أكثر أعمالها لم تعد مجدية في عالم اليوم؛

لأن مصيرها أن تتوقف أو تنتهي حتى بعد بضع سنوات من تأسيسها، وليست هناك طريقة لتجنبها إلا بالتحول إلى منظمات قوية ذات تنظيم علمي في بنيتها الداخلية، وأن تتناسب مستويات علاقاتها التنظيمية مع الأغراض المختلفة لإنشائها.

وهذا التحول هو تحول إستراتيجي؛ لذا فإنه يقع على عاتق العاملين عليها والمؤمنين برسالتها الإيمان والرغبة في هذا التحول قبل غيرهم، وذلك من خلال وسائل الاتصال الحديثة التي جعلت من الحصول على أي معلومة تقريباً أمراً سهلاً ومتاحاً، كما جعلت من تبادل المعلومات مع مجاميع كبيرة من البشر أمراً ميسوراً للغاية (العالم أصبح قرية صغيرة)، بحيث يؤهل ويؤدي إلى معرفة كيف نتمكن من تحويل مشروعاتنا التطوعية الاجتهادية إلى مؤسسات ذات تنظيم جيد يؤهلها إلى الاستمرارية. وإذا كان الغرض الأساسي هو تنظيم العمل التطوعي من خلال مؤسسات تمتلك الأساليب الإدارية الحديثة التي تجعل من هذه الكيانات مؤسسات قادرة على الاستمرارية والفاعلية من خلال ربطها بمؤسسات الدولة وسياساتها الإنمائية المختلفة فإن ذلك يكون بتحديد نسبة مشاركتها للدولة في العملية الإنمائية بالشكل العلمي الذي يقنن جهودها وإنفاقاتها.

لذا فهنا سنستعرض الأشكال المختلفة لإدارة هذه المؤسسات التي من خلالها سيتضح شكل تنظيماها الإدارية سواء أكانت رأسية أو أفقية أو فرق عمل طبقاً لأنشطتها وحجم تعاملاتها وعدد فروعها.

الأساليب الإدارية المستحدثة لتنظيم العمل التطوعي أولاً: الإدارة بالأهداف بما يتواءم مع تنظيم العمل التطوعي ماهية الإدارة بالأهداف:

إن الإدارة بالأهداف نظام حركي يعمل على دمج أهداف المنظمة وأهداف القوى العاملة (متطوعين أو موظفين)، فهي تعبر عن إستراتيجية للتخطيط وتحصيل النتائج بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة، ويقابل حاجات الأفراد المتطوعين بالعمل أو الإنفاق...، وتقوم هذه الإستراتيجية على فكرة أساسية هي تحديد أهداف واقعية بواسطة أعضاء الإدارة والعمل على تحقيقها في ضوء معايير رقابية تشجع الأفراد (متطوعين أو موظفين) والحرية الفردية لكل منهم.

وفي هذا الإطار فإن الإدارة بالأهداف وفقاً لرأي الخبراء هي تحديد لمجالات الفعالية المؤسسية ومسؤولياتها، ووضعها في صورة أهداف محددة وفق جدول زمني، مع الربط الأفقي والرأسي بالتخطيط المستقبلي لضمان الاستمرارية.

إن الإدارة بالأهداف هو نمط سلوكي للمسؤولين عن المؤسسة التطوعية، يدرسون بمقتضاه المستقبل المتوقع والفرص المحتملة للتطوير، وقيادة أفراد المنظمة لتحقيق النتائج المطلوبة، وفي الوقت نفسه دفعهم لتحقيق الأهداف الشخصية.

وعلى الرغم من كثرة التعريفات للإدارة بالأهداف فإنها تؤكد على ضرورة دمج أهداف الأفراد والمنظمات واشتراك أعضاء الإدارة في تحديد الأهداف وتعريفها، والتعاون مع العاملين من المتطوعين والموظفين لتحسين الخدمات وتطوير الأداء وزيادة الفعالية.

المفاهيم الأساسية للإدارة بالأهداف:

عملية الإدارة: تعني الإدارة بالأهداف نظامًا حركيًا مستمرًا يتكون من مجموعة من الأنشطة والمجهودات يؤديها العاملون لتسهم مجتمعة في بلوغ الهدف الكبير...، ومن ثم فهي تضم الوظائف المتداخلة المتضمنة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة...، ولا تقتصر فقط على برامج تقويم الأداء وتحسين الإنتاجية.

الأهداف: الهدف نتيجة يراد الوصول إليها في زمن محدد بمواصفات وكميات معينة، وهناك أربعة أنواع من الأهداف:

الهدف الكلي للمؤسسة: ويمثل الركيزة والمنطلق العام لجميع الوحدات والأفراد والذي من أجله وجدت المؤسسة.

أهداف بعيدة المدى: والتي تعطى نطاقًا طويلاً من الزمن مثل: خمس سنوات أو أكثر.

الأهداف قصيرة الأجل: وتوضع في شكل كمي ونوعي وتنطلق من الأهداف بعيدة المدى، وتساعد في النهاية على تحقيقها.

الأهداف اليومية أو المتتابة للأفرد والوحدات: وهي التي تكمل بعضها ويساعد تحقيق إحداها على تحقيق الآخر. وتدخل في هذه الأهداف أنواع أخرى كالأهداف الوظيفية المتكررة. والأهداف الخاصة بحل المشكلات، والأهداف الابتكارية والشخصية.

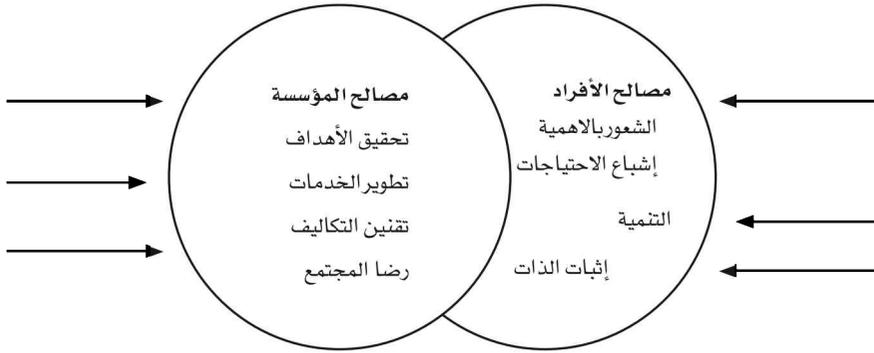
النتائج: وهي بتحديد النتائج المتوقعة؛ وذلك لتوجيه العمل إلى الطريق الصحيح لبلوغ الأهداف المرغوبة كميًا واحصائيًا.

المعايير: وهي التي من خلالها يمكن قياس النتائج المحققة، هذه المعايير تحتوي على جوانب كمية زمنية ونوعية وتكاليفية، يشارك في وضعها الجميع، ويتم الالتزام بها حتى يتم تحقيق الأهداف وبلوغ النتائج المحددة.

المشاركة: تشجع الإدارة بالأهداف كل الأفراد (متطوعين أو موظفين) على أن يحددوا مقدار الإسهام الممكن تقديمه لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، كما يشارك الأفراد في الإدارة بالأهداف في ترتيب الأولويات بالنسبة للأهداف والنتائج المتوقعة فور تقويم المنجزات ومراحل التقدم نحو الأهداف المحددة.

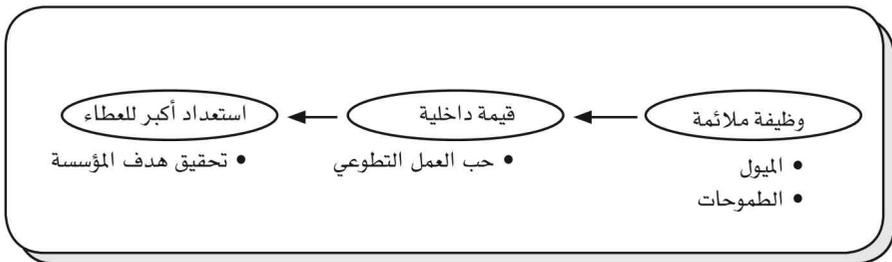
التطوير: يعد التطوير ورفع درجة الفعالية مفهومًا جذريًا في الإدارة بالأهداف، وجزءًا لا يتجزأ من عملياتها. إن الإدارة بالأهداف لا تقف فقط عند بلوغ النتائج، ولكنها تتطلع إلى آفاق جديدة من الفعالية وتطوير المؤسسة في مجملها لضمان استمراريتها في العطاء والاداء.

والشكل رقم (١) يوضح تفاعل مصالح الأفراد (متطوعين أو موظفين) مع مصالح المؤسسة.



إن للقيمة الداخلية للعمل وزناً كبيراً عند الأشخاص (متطوعين أو موظفين)، تلك القيمة يستمدّها الفرد من أدائه لعمله، وكلما كان الفرد يشغل الوظيفة أو يؤدي العمل الذي يتناسب مع ميوله وأفكاره وقدراته، وكلما وجد الفرصة لتطبيق معارفه وممارسة مهاراته...، حقق الرضا النفسي والإشباع لحاجة إثبات الذات..

إن الإدارة بالأهداف تعنى بالعائد الداخلي، وهو طبيعة العمل الذي يسند إلى الفرد (متطوعين أو موظفين)...، حيث يفترض أنه إذا تلاءم العمل معه فإنه سوف يقبل على الإسهام في مجهودات الإدارة بالأهداف برغبة قوية كما يوضحها الشكل رقم (٢).

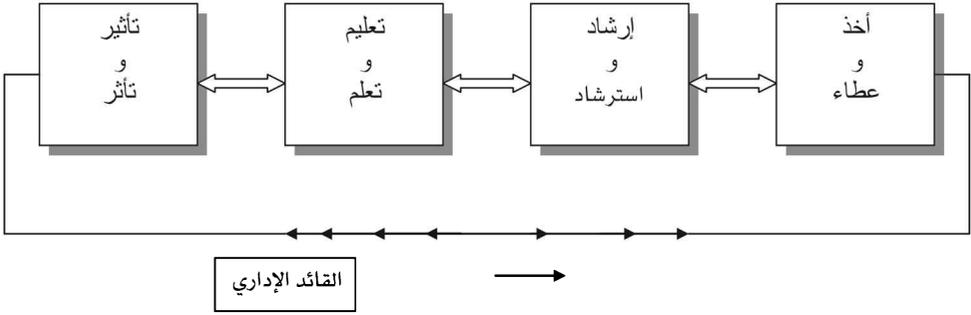


أهمية القيمة الداخلية للعمل في الإدارة بالأهداف

إن التعاون بين كافة الأطراف المعنية لتحقيق الأهداف المشتركة، يتم عندما يضع الرئيس أو المرؤوسين أهدافهم ويتفانون لتحقيقها في ضوء معايير مقياسية يتم الاتفاق عليها فيما بينهم.

وهذا يتطلب توفير شبكة اتصالات جيدة على كافة المستويات التنظيمية بين الأفراد وأنفسهم وبيتهم وبين جماعات العمل في الإدارات والأقسام الأخرى، وبين المديرين مع بعضهم وبينهم، وبين رؤسائهم وبين المستهدفين بالعمل. حيث يعمل ذلك على توضيح المفاهيم وتوثيق الروابط وتعميق التفاهم وإزالة الغموض وسوء الفهم، كما تعمل هذه الشبكة على نقل وجهات النظر وتوجيه الطاقات نحو الهدف المطلوب.

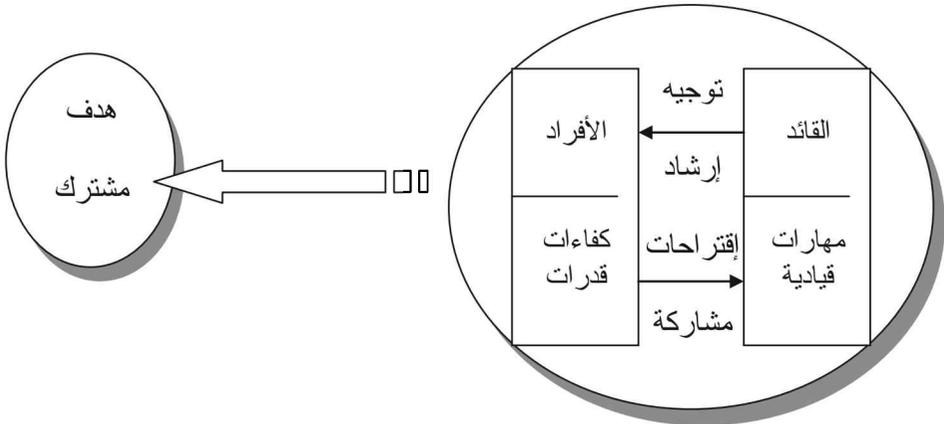
إن القيادة الإدارية في ظل الإدارة بالأهداف مختلفة قليلاً عما هو عليه الحال في بعض النظريات الأخرى للإدارة؛ فالقائد الإداري ليس هو الشخص الذي يجب أن تتركز عنده فقط صلاحية اتخاذ القرار والمسؤولية...، ولكنه في الإدارة بالأهداف عضو في فريق متكامل يتكون منه ومن جماعة العمل التي يقودها. فهو موجه ومرشد وقائد بالمشاركة، والعلاقة بينه وبين الآخرين علاقة أخذ وعطاء، إرشاد واسترشاد، تعليم وتعلم، تأثير وتأثر...، فالقائد في نظام الإدارة بالأهداف لا يعمل وحده ولا يستطيع أن ينجح دون العاملين معه، ودون تعاونهم وإخلاصهم. شكل رقم (٣).



شكل رقم (٣)

العلاقة بين الرئيس والأفراد (متطوعين أو موظفين)
في نظام الإدارة بالأهداف

لذلك فالإدارة أو القيادة الإدارية ليست مجموعة من الصفات ولكنها مهارات يمكن اكتسابها وصلتها وتعميقها. وينطبق ذلك على كل المستويات التنظيمية ضماناً لنجاح الإدارة بالأهداف..، وليكن معلوماً أن القائد الإداري والأفراد يسعون لهدف واحد شكل رقم (٤).



شكل رقم (٤)

القائد الإداري والأفراد يسعون لهدف واحد

هذا ويلزم ملاحظة ما يأتي:

يجب النظر إلى الجهاز على أنه وحدة واحدة متكاملة تتكون من أجزاء متداخلة تؤثر في بعضها.

العناصر المكونة للجهاز سواء أكانت فنية أو إنسانية أو تنظيمية وبيئية تؤثر في بعضها، ثم يستمر هذا التأثير على الكيان الكلي للجهاز. وكلما تنبه المسؤولون إلى العناصر سابقة الذكر واستخدامها مدخل النظم في دراستها وتحليلها توصلوا إلى فهم أعمق وتطبيق أفضل للإدارة بالأهداف.

إن منطلق تسيير الإدارة متحرّكاً وليس جامداً...، إذ يجب أن تتجمد الأهداف كل مدة زمنية، هذا المنطق يعمل على إرشاد الإدارة إلى أنسب السبل والإمكانيات لتحقيق أهدافها وتحسين نتائجها؛ فربما ترى الإدارة تغيير أهداف معينة، أو إعادة برمجة بعض الأهداف أو تأخير بعضها وتقديم أخرى، أو تأجيل هدف معين. أو ربما تجد ضرورة لتغيير أسلوب أو آخر من أساليب العمل، أو ضرورة تطوير إمكاناتها...، هذه العملية الفكرية المستمرة المتجددة تجعل الإدارة تمارس وظائفها بمنطق الوعي بالظروف المحيطة والإمكانات المتاحة، واستخدام أنسب الطرق للتكيف مع الظروف؛ ذلك أن الإدارة الواعية والمتحركة هي التي تنشئ التغيير فنياً وتنظيمياً وإنسانياً...، وتتحكم في حجم التغيير ومساره تماماً. وبهذا تكون الإدارة قد وضعت في اعتباراتها العلاقة المتداخلة بينها وبين ما يحيط بها من ظروف بيئية مختلفة.

وفي إطار الإدارة بالأهداف يلزم تثبيت المعاني الآتية:

- الفكرة المسيطرة Dominant idea: مصلحة العمل ومصلحة الناس معاً، العبرة بما يجب أن يكون.
- الافتراضات الأساسية Essential suggestion: العمل طبيعي مثل اللعب.
- التخطيط Planning: الاشتراك والمشورة بين المسؤولين والأفراد (متطوعين أو موظفين).
- التنظيم Organizing: روح الفريق.
- الإشراف: عمل جماعي، ثنائي، فردي.
- الرقابة Controlling: ذاتية، بناء على التزام المجموعة.
- الأهداف Objectives: مزج بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.
- الزمن: استثمار للمستقبل.
- السلطة Authority: المدير مستشار لمرؤسيه ومعلم.
- العلاقات Relations: علاقات عضوية مهمة بين كافة الفنيين.
- التحفيز Motivation: الالتزام الذاتي.
- معالجة الأخطاء Errors – Correction: معرفة سبب الخطأ باعتباره قد نتج عن سوء فهم وتصحيحه.
- معالجة الصراعات Conflicts correction: بالمواجهة والحوار على المستويات كافة.

كيفية بناء الأهداف:

أي عمل جاد يبدأ بتحديد الأهداف Goals، ثم اختيار الوسائل المناسبة التي يمكن أن تحقق تلك الأهداف، وذلك في ضوء كافة

ظروف العمل والإمكانات المادية والبشرية المتاحة. ولكون الأهداف
غايات يسعى الفرد لتحقيقها فإن معايير الأهداف Goals Norms التي
يجب مراعاتها عند تحديدها حتى تصبح تلك الأهداف ذات فعالية هي:

١. أن تكون نابعة من فلسفة المجتمع للعمل التطوعي وتتفق مع أهدافه
المجتمع.

٢. أن تقابل وترتبط بحاجات الأفراد والمجتمع.

٣. أن تتسم بالوضوح في المعنى والمفهوم.

٤. أن تكون شاملة وكاملة.

٥. وكذلك أن تكون واقعية بحيث يمكن تحقيقها بالإمكانات المادية
والبشرية المتاحة والظروف المتوافرة.

٦. ويمكن تحليلها إلى أهداف تخصصية أو مرحلية.

٧. أن تكون قابلة للقياس، أي تكون موضوعة على شكل كمي Quantitative
أو في شكل رقمي، وقيمها تتطلب تحديد المجالات والنتائج Result
Areas ثم وضع معايير Norms ومستويات Standards لقياس تلك
النتائج.

٨. أن تكون متسلسلة بشكل منطقي حسب درجة الأهمية والأولويات.

٩. وأن تكون ناتجة من منطلق النتائج والمخرجات.

١٠. أن تكون قابلة للتغيير والتطوير.

والشكل رقم (٦) يوضح معايير الأهداف

| |
|-------------------------|
| ← مرنة |
| ← مرتبطة بالنتائج |
| ← متسلسلة |
| ← يمكن قياس نتائجها |
| ← قابلة للتحليل |
| ← واقعية |
| ← متكاملة وشاملة |
| ← واضحة المعنى والمفهوم |
| ← ترتبط بحاجات الأفراد |
| ← نابعة من فلسفة الدولة |

شكل رقم (٦)

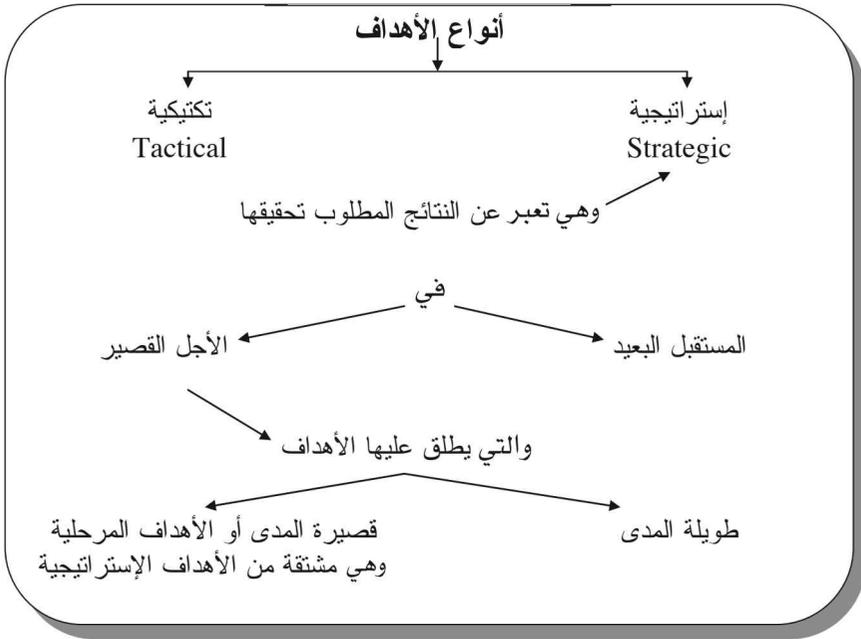
ملخص معايير الأهداف

وترجع أهمية تحديد الأهداف إلى ما يأتي:

- ١- هي نقطة الانطلاق في الإدارة بالأهداف.
- ٢- تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية.
- ٣- العمل على التنسيق بين مجهودات الأفراد والوحدات.
- ٤- تمثل دافعاً لكل فرد في المجموعة للقيام بالعمل.
- ٥- تعد مقياساً للرقابة والتقويم في أثناء وبعد العمل.
- ٦- دليل للطرق والوسائل الأفضل اللازمة لتفعيل العمل والوصول إلى النتائج.
- ٧- تعمل على الاستفادة من الإمكانيات المتاحة.

- ٨- تضمن قدرًا مناسبًا من التحدي لقدرات القائمين على تحقيقها.
١٠- تعبر عن فلسفة وسياسة الهيئة أو المنظمة.

أما عن أنواع الأهداف Kinds Goals فالشكل يمكن أن يعبر عن ذلك، شكل رقم (٧).



وأخيرًا:

فإنها هذه هي الإدارة بالأهداف...، ويجب أن يكون معلومًا لدى الجميع أن تطبيق هذه الفلسفة في الأجهزة والمؤسسات التطوعية لا يسير على نمط واحد أو خطوط متشابهة، حيث تختلف هذه التطبيقات من مؤسسة إلى أخرى تبعًا لاختلاف المؤسسات في تنظيماتها ونوع نشاطها وتركيبه العاملين فيها؛ متطوعين أو موظفين فيها، والعوامل البيئية المحيطة بها.

ثانياً الإدارة بضمير :

مع تزايد الدور الذي تؤديه المعلومات وما حدث في عالم الاتصالات اليوم تغيرت محددات النجاح في عالم الأعمال...، من هنا بدأت المنظمات والمؤسسات على اختلاف أنواعها ومنها بالطبع المؤسسات التطوعية تركز على مفاهيم جديدة كانت مهملة حتى وقت قريب، ومن هذه المفاهيم:

- ١- الاعتماد على فريق العمل.
- ٢- تشجيع وتنمية الفكر الابتكاري دون تردد أو خوف.
- ٣- تقليل الفاقد وتحسين العمليات الإدارية.
- ٤- تشجيع التعلم والتدريب المستمرين.
- ٥- فتح قنوات اتصال في مناخ يتسم بالانفتاح والصراحة.
- ٦- تأصيل الثقة بين العاملين.
- ٧- تنمية العلاقات بين مقدمي الخدمات والمستفيدين منها.
- ٨- التركيز و الاهتمام على صورة وسمعة المنظمة.
- ٩- التركيز على إدارة موارد المنظمة لتحقيق أهداف معلنة.
- ١٠- التركيز على المبادئ الأخلاقية والشفافية التامة.

إن هذه المفاهيم تنطبق تماماً مع طبيعة المؤسسات التطوعية:

| |
|---|
| سمات المؤسسات في عصر المعلومات |
| كثافة في المعرفة |
| الإنفاق على التدريب |
| الموارد البشرية |
| البيانات والمعلومات |
| تحسين العملية الإدارية |
| تمكين كل الأفراد (موظفين ومتطوعين) |
| التحفيز المعنوي |
| الاتصال المتبادل |
| الالتزام الذاتي |
| الجودة كل لا يتجزأ |
| مشكلة دوران العمالة والمتطوعين |
| توظيف طاقة كل الأفراد (موظفين ومتطوعين) |
| إرضاء المستفيدين |

جدول رقم (١) يمثل السمات الإدارية لعصر المعلومات.

إن عصر المعلومات يتسم بالموارد المرتبطة بالذكاء والقدرة على جمع المعلومات والتحليل والتصنيف وتبادل الأفكار، فكانت النتيجة ولادة تنظيمات ومؤسسات جديدة تقوم على صناعات جديدة تطرق أبواباً جديدة، هذه المؤسسات تعتمد في الإدارة على الخبرة، والمعرفة، والحدس، والحاسة السادسة، والضمير، وهذا ما تتميز به التنظيمات والمؤسسات التطوعية.

السمات الإدارية للإدارة بضمير:

إن الإدارة بضمير *Managing with a Conscience* تدفع إلى تحسين الأداء من خلال الاستقامة والثقة والالتزام، كما أن الإدارة بضمير تعني تركيز الانتباه على العناصر الثمانية الآتية، وهي عناصر لا توجد في العادة في دليل الإجراءات أوفي التقرير السنوي للمنظمة، إذ إنها ترتبط بقيم غير ملموسة ومن الصعب التعبير عنها بطريقة كمية، هذه العناصر هي:

١. الإصرار والاستمرار على تنمية وتطوير الأفراد (موظفين ومتطوعين) الذين يظهرون التزاماً عميقاً برسالة المنظمة وقيمها ويعملون لتحديد أهدافها.

٢. العمل على إيجاد بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار، هذه النوعية من البيئة تغير من نفسها بما تجده من إبداعات وابتكارات.

٣. تحديد أولويات العمل بحيث تركز جهود المنظمة ككل وجهود كل فرد فيها على استثمار الموارد الرئيسية والكفاءات الأساسية التي تحقق أعلى عائد ممكن.

٤. الإيمان بأن السبب الأساسي لوجود مؤسسة تطوعية هو تقديم خدمات متميزة للمستفيدين، والرغبة والقدرة على التكيف مع المتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل والخدمات.

٥. العمل من مبدأ أهمية الوقت، وأن الوقت أحد الأصول الثابتة للمؤسسة أو المنظمة بحيث يجب استغلاله؛ ولذا فإن السرعة في العمل والتحرك يعدا مورداً من الموارد المهمة.

٦. هيكله مؤسسه مرنة ومتعاونة قادرة على التحالف والتفاهم مع غيرها من المؤسسات.

٧. ترسيخ روابط الثقة بين المؤسسة وأفرادها والمجتمع، بهدف الحفاظ واستمرارية أفضل الأفراد المتطوعين والداعمين.

ماذا يريد الأفراد (الموظفون والمتطوعون) من المؤسسات التطوعية؟

- الشعور بالأهمية والانتماء.
- أن تكون المؤسسة ذات قيم ورسالة تتوافق مع قيم وتطلعات الأفراد.
- منظمة تولي إهتمامات متوازنة بالنواحي الأخلاقية والسلوكية.
- منظمة تولي عناية خاصة بالبيئة التي يتم العمل من خلالها.

إن الإدارة بضمير تتشكل من ثلاثة مجالات أساسية:

- ١- الالتزام.
- ٢- المبادئ.
- ٣- رعاية المستفيدين من الخدمة.

أولاً: مفاهيم ومبادئ الإلتزام:

يمكن للمؤسسة أن تشعل جذور الإلتزام في العاملين (موظفين أو متطوعين) من خلال المفاهيم والمبادئ الآتية:

اعتبار الموظفين أهم أصولها:

إن بناء منظمة ناجحة يستدعي التخلي عن السياسات التي لا حصر لها والتي تعيق حركة الموظفين، وكذلك التخلي عن العقلية الرقابية الأمرة التي تهيمن على فكر وتصرف العديد من المسؤولين، كما يجب أن يصغى المديرون لآراء العاملين (موظفين ومتطوعين)، فتجاهل آراء العاملين يؤدي إلى انخفاض كفاءة المنظمة.

اتباع نموذج إداري جديد:

إن عملية الالتزام تمر بأربع مراحل:

مرحلة الإدارة العلمية... ينظر للمتطوعين على أنهم كيانات اقتصادية، وتعتمد الإدارة إلى الثواب والعقاب لتحفيز الموظفين.

مرحلة العلاقات الإنسانية... تراعى مشاعر المتطوعين وعواطفهم، حيث يتم يعاملون بعدل ونزاهة وراقي.

مرحلة الموارد البشرية... المتطوعون كيانات اقتصادية وأفراد لهم مشاعر وعقول أيضاً، بمعنى أن تحاول الإدارة تحقيق أقصى استفادة ممكنة منهم وتحقيق تطلعاتهم، وهنا تقوم الإدارة ببناء بيئة تحث على الإبداع وحشد كل الطاقات الكامنة في المتطوعين.

مرحلة نموذج الإنسان المتكامل... هي قمة النضج الإداري، حيث تغمر المنظمة كافة المتطوعين لديها؛ مما يجعلهم يحسون بأن

لوجودهم معنى، وهنا يتحول المديرون إلى قادة، والعمل يتم في ضوء القيم والمبادئ التي تعزز إشباع الحاجات وتحفز على تحقيق الأهداف.

ثانياً: مفاهيم ومبادئ المبادئ:

تقوم الإدارة بالمبادئ على ميثاق يحترم حقوق الأفراد (موظفين أو متطوعين)، وهذا الميثاق جزء من كيان المؤسسة، ويمكن لهذا الميثاق أن يشمل ما يأتي:

- إقرار الأفراد (موظفين ومتطوعين) بأنفسهم أفضل الطرق لإنجاز أهدافهم.
- يجب أن يعامل الأفراد (موظفون ومتطوعون) على أنهم روح المؤسسة وقلبها النابض.
- يجب على المؤسسة أن تعتبر المتطوعين أفراداً متميزين.
- الأعمال التي تسندها إليهم المؤسسة يجب أن تشعرهم بالتحدي لزيادة وتنمية حدود قدراتهم.
- السماح للمتطوعين في أثناء تأدية الأعمال أن يحاولوا كثيراً ويخفقوا أحياناً.
- إحساس الأفراد (موظفين ومتطوعين) بأن المسؤولين يثقون فيهم وبقدراتهم.
- يجب أن يحظى الأفراد (موظفون ومتطوعون) بمعاملة عادلة.
- يجب أن يتم تقدير الأفراد (موظفين ومتطوعين) من قبل الإدارة للجهود الإضافية التي يبذلونها.

- إشعار الأفراد (موظفين ومتطوعين) بحرية التعبير عن أفكارهم وآرائهم وأمانيتهم.
- نشر وإتاحة المعلومات الدقيقة عن كل أنشطة المؤسسة للمتطوعين.
- الاتصال بالإدارة حق للمتطوعين كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

ثالثاً: رعاية المستفيدين

إن الإدارة بضمير تولى مستقبل الخدمة بعداً كبيراً وخاصة في إدارة مؤسسات العمل التطوعي التي من أهم أنشطتها الإسهام مع الدولة في تحقيق التنمية وتقديم الخدمات التي تسهم في تنمية الفرد.

والرعاية والخدمة عبارة عن شكل في التفكير إضافة إلى كونها نشاطاً، فمن المهم اكتشاف طبيعة الثقافة التي تحدد نظرة المؤسسة لمجتمع المستفيدين وطرق التعامل معها.

كيف يمكن تحديد موقع مستقبلي الخدمة من ضمير المؤسسة التطوعية .

إن موقع المستفيدين من ضمير المؤسسة التطوعية يمكن تحديدها من خلال الإجابة الصريحة عن الأسئلة الآتية:

١- هل المؤسسة على استعداد لتغيير بعض السياسات لجعل خدمات المستفيدين تتم على نحو أفضل؟

- ٢- هل تميل المؤسسة لاعتبار ولاء المستفيدين أمرا مسلما به لمجرد أنهم يتعاملون معها منذ أمد طويل؟
- ٣- هل يعرف المتطوعون أن أول وأهم واجباتهم هو خدمة المستفيدين من الخدمة؟
- ٤- هل تتوجه سياسات المؤسسة لتحقيق نجاح خطط خدمة المستفيدين على المدى الطويل، أم هي موجهة لتحقيق نتائج سريعة ومؤقتة؟
- ٥- إلى أي مدى يتم تعريف احتياجات المستفيدين وطبيعتها، وما الذي يعرفه المستفيدون عن المؤسسة؟
- ٦- هل تدرك المؤسسة ما الذي يجعل المستفيدين سعداء بخدماتها، وما الخطوات التي تتخذها لتعرف موقف المستفيدين من خدماتها؟
- ٧- هل يمكن لمستقبلي الخدمة من المؤسسة الوصول إليها بسهولة، عندما يرغبون في التواصل معها؟
- ٨- هل تعامل المؤسسة المستفيدين الآن بصورة مختلفة عن معاملتها لهم خلال مدة سعيها لاجتذابهم؟
- ٩- هل تخشى المؤسسة من أن تفقد بعض المستفيدين إلى درجة أنها تعمل على تجميد شكل الخدمة؟

ثلاثون إضاعة للإدارة بضمير :

١- الأشياء غير الملموسة يصعب التعبير عنها رقمياً، لكنها ضرورية لتحقيق النجاح والقيمة المضافة؛ فمثلاً من الصعب قياس القيمة التي يضيفها خيال (بل جيتس) مؤسس شركة ميكروسوفت، لكن من السهل أن نقول إن غيابَه عن قيادة الشركة لأي سبب كان، سيهبط بقيمة أسهمها عدة مليارات من الدولارات.

٢- يبقى الاحترام ما بقي الإنسان؛ لذا ينبغي أن تحتل الرؤية والقيم والمعتقدات قمة الاهتمام؛ لأن الثقة والاحترام والقيادة تتبع من الشخصية، حيث إن السلطة تمنح للمدير وتزول مع زوال الوظيفة، ولكن الاحترام يكتسب مع الوقت.

٣- يجب عمل توازن بين احتياجات المتطوعين وقيم المؤسسة الداخلية، العاملون اليوم يعملون من أجل كل من المعنى والقيمة (أنواع التحفيز المختلفة)، وهذا يظهر عند حدوث الأزمات ومدى تفاني العاملين المحفّزين للمساعدة وحل كل المشكلات دون أن يطلب منهم ذلك.

٤- لا يجب أن يكون التطوع في كل وقت، ولكن يجب أن نركز الجهود لتحقيق هدف واحد كبير، التركيز يعني أن تعرف نقاط قوتك، وأن تعرف احتياجات عملائك، ثم بعد ذلك توظف تلك الكفاءات لسد حاجة المستفيدين.

٥- لا بد من تحديد الهدف الذي سيتناوله الجميع بالعمل على تحقيقه؛ لأننا إن سرنا على الطريق بلا هدف، سنجد من يسرون وراءنا

ويكررون نفس ما فعله، وسيقلدهم الجميع حتى في ارتكاب الأخطاء.

٦- التقدم في تحقيق الأهداف؛ لأن هناك فرقاً بين التقدم والتحرك. التقدم يعنى الانتقال من نقطة (أ) إلى النقطة (ب) بأقل جهد ممكن، ولكن التحرك قد يعنى أن تتخبط في اتجاهات كثيرة.

٧- تفسير الحواجز التي تكبل حركة المؤسسة بمعنى مرونة المؤسسة، ففى عالم اليوم يجب أن تكون المنظمة بلا حدود، ومثال ذلك النموذج الجديد للمؤسسات التي أفرزتها العولمة، ألا وهي المنظمة الافتراضية Virtual Organization. حيث كانت المنظمات في الماضى تبحث عن مجموعة موردين وتشعل التنافس بينهم لتحصل على أفضل الأسعار، أما اليوم فهي تبحث عن أفضل الموردين لتتحالف معهم.

٨- الاتفاقات الرسمية والصلاحيات لا تكفي وحدها لإقامة علاقات سوية بين العاملين بالعمل التطوعي؛ إن الذي يصنع العلاقات المتكافئة هم الناس....بمعنى إذا أراد كل عامل أو متطوع في المؤسسة أن تكون له اليد الآمرة في العمل، فلن يكون هناك عمل. إن غاية النجاح للمؤسسة إذا استطاعت أن تحول (أنا وهم) إلى (نحن).

٩- العدالة... فعندما تختفي العدالة تهبط الإنتاجية، حيث ستصرف جهود العاملين إلى أمور أخرى غير التطوع بوقتهم إذا استدعى ذلك.

- ١٠- إيجاد تحديات جديدة أمام المتطوعين وتحميلهم مسؤوليات إضافية، تجعلهم يبذلون طاقاتهم لتحقيق المستحيل؛ مما يرفع من آرائهم إلى مستوى توقعات المؤسسة.
- ١١- عامل موظفيك كما تحب أن يتعامل موظفيك مع المستفيدين، إن مقدار ما سيبدله الموظفون من جهد يتعادل مع مقدار تحفيزهم..
- ١٢- لكل فعل رد فعل. لكن ردود الأفعال في المنظمة ليست فردية؛ فعندما تمارس الضغوط على أفراد داخل المنظمة، فإن ردود الأفعال تأتي على شكل مجموعات.
- ١٣- العمل على رعاية المواهب ومحاولات الابتكار....بمعنى صيانة العقول، كما تقوم برعاية المعدات بالصيانة الدورية للمحافظة على قيمتها، وإيجاد البيئة المناسبة لتشجيع ذلك.
- ١٤- السماح للموظفين بحدوث أخطاء؛ لأنه لا تكون هناك نجاحات دون أخطاء. إن عدم وجود أخطاء في العمل يعنى عدم وجود مغامرات وطرق جديدة فيه.
- ١٥- تضافر جميع جهود العاملين في المنظمة ويعني النجاح، في الماضي كانت الإدارة العليا تتخذ القرارات، وكان العاملون ينفذون. الآن تتخذ القرارات على كل المستويات وويتم تنفيذها على كافة المستويات.
- ١٦- العمل الناجح يرسخ في القلوب، ولن يكون للمؤسسة وجود ما لم تتأصل المنظمة في قلوب وعقول العاملين بها. لا يمكن للهياكل

- التنظيمية أن تعبر بصدق عن طبيعة العلاقات داخل المنظمة. فهي قد تقيم الحواجز بين العاملين وتعوق الاتصال وتستثير الغيرة والمقاومة.
- ١٧- انخفاض الإنتاجية مسؤولية الإدارة وليست مسؤولية المتطوعين؛ فعندما تباعد الإدارة بينها وبين المتطوعين، فإنها تعزل نفسها عن الواقع.
- ١٨- عندما تتراكم السياسات والنظم البيروقراطية التي يصعب اختراقها، فإن أفضل أداة للتعامل معها هذا الأمر عن طريق: السرعة والبساطة والتطوير المستمر.
- ١٩- اسغلال الوقت هو المصدر الأول للمنافسة بين المؤسسات؛ لذا يجب على المؤسسة أن تعمل على التخلص من كل الأعمال المضيعة للوقت.
- ٢٠- إدارة الأعمال ما وجدت إلا لضمان استمرارية ونمو المؤسسة وخدماتها، فإذا لم تتقدم مؤسسة للأمام، فسوف تسقط دون شك.
- ٢١- الخوف والشك يسمم بيئة العمل، وهذا ما يجب أن تخشاه المؤسسة. وسواء أكانت مخاوفنا مشروعة أو متخيلة، فإن نتيجة الخوف والشك واحدة: إخفاء الأخطاء والقلق وقلة الإنتاج، وسوء تفسير الحقائق، ومماثلة وتهرب من المسؤولية.
- ٢٢- معرفة اليوم تصبح عديمة الفائدة غداً. وعندما تهتم بتدريب المتطوعين فإنك تزيد قدرة المنظمة على المنافسة، وتكسب

ولاءهم. ولذا فإن المؤسسة التي لا تتعلم شيئاً جديداً كل يوم، فإنها تجهل شيئاً جديداً كل يوم.

٢٣- الاتصالات الداخلية ضرورة وليست ترفاً... تكمن أهمية الاتصالات الفاعلة داخل المنظمة في مساعدتها على تغيير ثقافتها واكتساب مواقع جديدة. كما تساعد أيضاً على التخلص من العادات الإدارية البالية التي تحول بين المنظمة وبين احتلال موقعها في المجتمع.

٢٤- التزام المؤسسة بالشفافية... بمعنى تقنين الكلام الذي يخرج من المؤسسة بحيث يتطابق مع الأفعال على أرض الواقع. إن الشفافية تعني الالتزام بالمبادئ، وتعني أن تتطابق أفعالك مع أقوالك، كما يجب أن تكون كتاباً مفتوحاً لكافة المعنيين.

٢٥- المؤسسات التطوعية الناجحة هي التي تفكر في المستقبل وفي الحفاظ على إنجازاتها قبل أن تفكر في تحقيق مكاسب جديدة وتقديم خدمات متميزة وتبني علاقات وثيقة مع مجتمعتها.

٢٦- الجودة لا تتجزأ. الجودة والتعليم والتدريب والانفتاح والصراحة يجب أن تكون طريقة حياة وليست نتيجة مؤقتة للحصول على خطاب شكر أو شهادة، أو مرتبطة بحضور علمي.

٢٧- النزاهة هي السياسة التي يجب أن تتبناها المؤسسات التطوعية. الناس لا يحبون التعامل مع من يفشي أسرار عملائه، ومع من يقتبس أفكار الآخرين وينسبها لنفسه.

٢٨- يجب أن تعرف المؤسسات التطوعية متى تنسحب بشرف من العمل التطوعي، تنسحب عندما لا تكون هناك فائدة من وجودها كمسمى فقط، وليس الإصرار على الحضور بصرف النظر على أهمية ذلك من عدمه.

٢٩- دون الثقة يصبح النجاح مستحيلاً، فالناس يرتقون إلى مستوى توقعاتنا، وعندما نثق بهم يصبحون بالفعل أهلاً للثقة.

٣٠- هناك علاقة مباشرة بين الاستقامة ومستوى الأداء في المنظمة، في عالمنا المعقد لا بد من وجود عقود موثقة لحفظ الحقوق، لكن التعاقدات النظامية ليست بديلاً للشرف والنزاهة.

ثالثاً: الإدارة على المكشوف:

ماهية الإدارة على المكشوف:

إن مصارحة الأفراد بالمؤسسات التطوعية (موظفين أو متطوعين) وإطلاعهم على الأرقام مهمة، ومصارحتهم بالإنجازات والإخفاقات أكثر أهمية، والحذر الحذر من السرية وإخفاء المعلومات عنهم.

الإدارة على المكشوف The Open Book Management تمثل أحد التحولات الكبيرة في تغيير سلوكيات المتطوعين وإطلاق إبداعاتهم...، وهي في ذلك تتميز عن المناهج الإدارية الأخرى.

إن منهج الإدارة على المكشوف، حيث يتبنى جميع أفراد المؤسسة من جميع المستويات هدفاً واحداً، ويتحدثون لغة واحدة بأرقام يفهمونها كلهم...، هي المعلومات المهمة بالمؤسسة.

ماهية المعلومات المهمة للمؤسسات التطوعية:

المعلومات المهمة هي تلك المعلومات المعبرة عن:

١. الأهداف الإستراتيجية.
٢. الميزانيات والأمور المالية.
٣. الخدمات ومصادر الإنفاق على الأنشطة.
٤. مصادر التمويل.
٥. الحقوق والواجبات.

ذلك بالتحديد هو ما يهدف إليه منهج الإدارة على المكشوف عندما يدعو إلى مصارحة الأفراد وإطلاعهم على الأرقام المهمة بالمؤسسة، فعندما تصبح هذه المعلومات محل اهتمامهم ستتوحد الأهداف؛ مما يسهل التفاهم والاتصال داخل المؤسسة بجميع مستوياتها.

عوامل الإهدار في الإدارة على المكشوف:

هناك الكثير من الممارسات التي تظنها بعض المؤسسات تعمل على تمكين المتطوعين، ولكنها في الحقيقة إهدار وتبديد لإمكانياتهم وطاقتهم.. منها:

١. تكليف المتطوعين بمهام فردية تفوق طاقاتهم.
٢. ضعف الاتصال والمتابعة بين المؤسسة والمتطوع بعد تكليفه بالمهمة، وكأنما المدير يترك المتطوع وشأنه ليعمل بحرية.
٣. تكثيف التدريب لتحفيز المتطوعين وتحسين اتجاهاتهم مع بقاء المناخ التنظيمي غير ملائم لتطبيق ما يتدربون عليه.
٤. تشكيل فرق عمل لأداء المهام ولكنها فرق متصارعة وليست متكاملة.

تعليم لغة الأرقام:

يطلق على الإدارة على المكشوف مسمى (منهج المصارحة بالأرقام) حيث يتعرف أعضاء المؤسسة على أرقامها المهمة ويفهمون علاقاتها، ويكتسبون حساسية خاصة تجاه هذه الأرقام من خلال اللقاءات والاجتماعات التي تصبح جزءاً من العمل وليست على حساب وقت العمل. وبذلك تضمن المؤسسة ولاء واندماج المتطوعين، وتفهمًا للأهداف الموضوعية.

مزايا الإدارة على المكشوف:

ما الغرض من مصارحة المتطوعين وإطلاعهم على الأرقام المهمة؟

١. أن يصبح المتطوعون شأنهم شأن المسؤولين.
٢. أن يكون كل عضو في المؤسسة خبيراً بالأرقام، ومن ثم يصبح أكثر قدرة على تنفيذ الخطة المستهدفة.

٣. تحقيق الترابط في المؤسسة، حيث لا يخاطب هذا المنهج مستوى الإدارة العليا فقط، ولكنه يخاطب كل المستويات الإدارية والتنفيذية بما في ذلك المتطوعين.

الإجراءات المنسية من الإدارة على المكشوف:

إن منهج الإدارة على المكشوف يتكون من أربعة إجراءات.

الإجراء الأول: المصارحة بالأرقام المهمة:

لا تكفي مصارحة الأفراد بالأرقام والمعلومات، فالتطبيق الصحيح للإدارة على المكشوف يتطلب وجود برنامج لتدريب الأفراد على تفهم الأرقام المهمة من قوائم الخدمات والميزانيات وكيف تجمع المنظمة أموالها، وما هي التدفقات النقدية الداخلية والخارجية؟ وكيف يعمل نظام المكافآت والخصومات... ودون ذلك لن يفهم عضو المؤسسة الأرقام المهمة، ولن يستطيع أن يحدد حجم إسهامه في توليد هذه الأرقام.

الإجراء الثاني: اتصالات بين جميع المستويات.. في جميع الاتجاهات.

في هذا النظام المعلومات ليست حكرًا على قلة من المسؤولين، بل هي ملك لجميع العاملين والمتطوعين؛ لأن مسؤولية تحقيقها تقع على جميع الأفراد.

الإجراء الثالث: ملكية حقيقية وليست خادعة.

يستهدف هذا النظام تحفيز المتطوعين على التفكير بعقلية المسؤولين، مما يجعلهم يهتمون بالأرقام ويعملون على تحريكها في الاتجاه الصحيح؛ لأنهم أصحاب مصلحة مباشرة.

الإجراء الرابع: الدور التدريبي.

لكي يفهم المتطوع معنى المعلومات المهمة يجب أن يؤدي المسؤولون دورهم كمدرّبين؛ فالقيادة هي حجر الزاوية في تطبيق منهج الإدارة على المكشوف. فعندما يساند القادة برامج التدريب يصبح جميع أعضاء المؤسسة شركاء في المعرفة، وليسوا مجرد إجراء أو جسم غريب على المؤسسة.

مراحل تطبيق منهج الإدارة على المكشوف:

المرحلة الأولى (التوعية والقياس):

التوعية بالمنهج... يلزم أولاً العمل على إقناع الإدارة العليا بمنهج الإدارة على المكشوف، حيث تمثل الجهة الوحيدة القادرة على اتخاذ القرار في شأن تنفيذ هذا المنهج، ويكون إقناع الإدارة العليا عن طريق زيارة المؤسسات الناجحة التي تستخدم هذا المنهج، وكذلك حضور المؤتمرات والندوات وقراءة المراجع المتخصصة في الإدارة على المكشوف. فعندما تستوعب الإدارة العليا أبعاد هذا المنهج تصبح جاهزة لنشر هذا الوعي لدى باقي أعضاء المؤسسة.

قياس مستوى الاستعداد... تشكل الإدارة العليا فرق عمل لدراسة درجة فاعلية التنظيم القائم ومدى استعداده للتوائم مع الإدارة على المكشوف، ويفضل أن تتم الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة لأداء هذا العمل، وهنا يتم من خلال دراسة تقرير درجة الاستعداد، وكذلك نظام البدائل وكيف يمكن إعادة تشكيل مهارات العاملين للتوائم مع المنهج الجديد.

المرحلة الثانية (تحديد الأهداف):

تقرير درجة الاستعداد يمثل أهمية كبيرة في إمكانية التحول للنظام الجديد؛ لذلك يلزم دراسة هذا التقرير بدقة وموضوعية لتحديد فرص التحول المتاحة... وفي هذا الشأن تشكل اللجان وتطرح الأسئلة والاستفسارات التي يجب أن تتضمن:

1. تحديد المعلومات والمؤشرات المالية المهمة ومؤشرات الأداء الرئيسية التي يجب أن يتعلمها المتطوعون ويطلعون عليها.
2. الاتفاق على المعايير التي تقيس درجة تقدم المنظمة.
3. إعادة تشكيل قيم ومبادئ المسؤولين والمتطوعين في ضوء الأدوار الجديدة.
4. تعديل نظم الاتصال لتتماشى مع منهج الإدارة على المكشوف.
5. اعتماد الأهداف وتحديد الاتجاهات وتعلن على الجميع بعد ذلك.

المرحلة الثالثة (بناء وتدريب فريق العمل):

يتكون فريق العمل من:

١. ممثلين للمتطوعين والإدارات المختلفة عبر وحدات المنظمة أفقياً ورأسياً.
٢. تدعيم الفريق بأعضاء فرق العمل التي تم تكوينها في المرحلتين السابقتين لنشر المفاهيم والدروس المستفادة منها.
٣. عضوي إدارة عليا للتصديق على توفير الموارد اللازمة.
٤. مع استشاري الإدارة على المكشوف لتعميق فهم أهداف وأبعاد المنهج الجديد من وجهة نظر محايدة من خارج المؤسسة.

ويتم اختيار أعضاء الفريق على ضوء المعايير الآتية:

١. المعرفة الدقيقة بإستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية،
٢. امتلاك مهارة التعبير عن الرأي وتقبل آراء الآخرين
٣. الاهتمام بالتفاصيل مع بعد النظر.
٤. امتلاك مهارة ومرونة التحول عند الضرورة.

المرحلة الرابعة (الصياغة والتصميم):

صياغة خطة التطبيق:

تجب الاستفادة من الفشل لتحقيق النجاح. وفي هذا الشأن يجب قياس نتائج المرحلة، وما تم إنجازه من نجاحات، والعقبات والمقاومة الداخلية والخارجية التي تواجه عمليات التطبيق.

تنتهي هذه المرحلة بوضع خطة عمل قد يصل مداها إلى ثلاث سنوات، هذا ويمكن تقسيم الخطة السنوية إلى خطط ربع سنوية مع وضع الخطط البديلة لمواجهة الطوارئ لتوفير المرونة الكافية للتطبيق.

تصميم وإدارة النشاط التدريبي:

يعتمد النشاط التدريبي على الخطة التي وضعها فريق التطبيق مع الاستعانة بخبراء من التخصصات المختلفة للأنشطة. وعادة ما يستهدف التدريب تحقيق الأهداف الآتية:

١. المشاركة في المعلومات وتبادل الخبرات والأحداث وتنمية الحساسية الاجتماعية والسلوكية لجماعات العمل.
٢. تزويد المشاركين بمهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات.
٣. تزويد المسؤولين بمهارات استخدام المؤشرات الجديدة، وإكسابهم مهارات الاتصال وقيادة الاجتماعات.
٤. تفهم الأرقام والمعلومات.

المرحلة الخامسة (دور الإدارة الوسطى):

تؤدي الإدارة الوسطى دوراً محورياً في تطبيق منهج الإدارة على المكشوف، وخاصة في تشجيع عمليات التعلم والتفكير الابتكاري، وذلك عندما يتوافر لها التمكين من الإدارة العليا. والمطلوب من الإدارة الوسطى أن تنمي أساليب المشاركة في المعلومات وحل

المشكلات، وعليهم التعرف على مستوى تفهم ومعرفة المتطوعين لأهداف المؤسسة، ثم التدخل في عمليات التعليم والتدريب لرفع مستوى فهم المتطوعين للأهداف التي تستهدف المؤسسة تحقيقها.

المرحلة السادسة (الفاعلية والمشاركة):

الفاعلية والتحسين المستمر:

أكثر مسببات الفشل في بداية تطبيق منهج الإدارة على المكشوف ترجع إلى عدم العناية الكافية بعملية التخطيط التمهيدي لكل الأعضاء من رؤساء ومرؤوسين ومتطوعين لتفهم منهج الإدارة على المكشوف.

المشاركة في التخطيط:

في هذا المنهج يتم توظيف دور المواقف والأحداث في صورة خطط قصيرة وطويلة الأجل. ونتيجة لمشاركة المتطوعين في ذلك يتولد لدى المتطوعين إحساس صادق بأنهم مالكون وليسوا مجرد أجراء وجسم غريب.

دور التحفيز في الإدارة على المكشوف:

يعتمد منهج الإدارة على المكشوف على الطاقات الكامنة في القوى البشرية العاملة بالمؤسسة من متطوعين وموظفين، وهي صاحبة المصلحة المباشرة في نجاحها وتقدمها.

وهناك أربعة عوامل تتضافر لتحريك الطاقة الكامنة، يطلق عليها مربع التحفيز هي (انظر الشكل رقم ٨).

| | |
|----------|--------------|
| المكافآت | العمل الممتع |
| التقدير | المشاركة |

شكل رقم (٨)

مربع التحفيز في منهج الإدارة على المكشوف

- ١- المكافآت: تتعدد أنظمة التحفيز بتعدد الشركات والمنظمات التي تطبقها، أي لا يوجد نظام موحد يصلح للجميع...، ولكن وجود نظام للتحفيز معلن وواضح وعادل سوف يضيف الكثير إلى الأداء. مع مراعاة إمكانية التجديد المستمر في نظم التحفيز المادي لتتناسب مع معدلات الأداء والإنجازات.
- ٢- العمل الممتع: فقد تكون طبيعة العمل في حد ذاتها محفزة، حيث إن دوافعها دينية وإنسانية في المقام الأول، بالإضافة إلى خصائص خاصة مثل التغذية الراجعة، ودوافع الإنجاز، والتميز والاستقلالية، وتنوع المهام، وإثارة الإنجاز.
- ٣- التقدير: لا يفيد التحفيز المادي دون التحفيز المعنوي، إذ إنه أمر في غاية الأهمية؛ فالإنسان مخلوق عاطفي شغوف بسماع كلمة تقدير وامتنان إذا حقق إنجازاً طيباً أو أداءً متميزاً للانخراط، بغض النظر على دوافعه الأساسية للانخراط بالعمل التطوعي.
- ٤- المشاركة: يشجع منهج الإدارة على المكشوف عملية توسيع قاعدة المشاركة؛ وذلك لأغراض تعميق مفهوم المشاركة. بهذه الملكية مضافاً إليها المشاركة في اتخاذ القرار تكتمل عوامل النجاح.

إن استعراضنا لهذه الأنواع من الإدارة التي يمكن من خلالها تنظيم العمل التطوعي وتحويله إلى مؤسسات...إنما هو توضيح لبعض الأنماط المختلفة لتنظيم الإدارة الحديثه التي تتواءم خصائصها مع اعمال وأنشطة العمل التطوعي التي تم تجريبها لدى العديد من المؤسسات دولية.

النظريات الجديدة للعمل التطوعي من منظور عالمي؛

ظهرت نظريات جديدة حول العلاقة بين الحكومة والمجتمع تقوم على مفهوم انحسار دور الحكومة في المجتمع، ومن هذه النظريات والمدارس ما يهتم بما يسمى بمجتمع الشبكات (Network Society) أو مجتمع لا مركزي (Center less Society) أو المجتمع متعدد المراكز (Polycentric.society)، وهو ما يتجه نحوه العالم المتقدم اليوم خصوصاً في ظل العولمة والتطور المبره في تقنية الاتصالات، حيث لا يخفى على أحد تأثيرها بعد أن تمكنت من الدخول في كل بيت واجتازت جميع الحواجز.

وتلك النظريات الجديدة والفاعلة للعمل التطوعي لا يمكن أن تؤتي ثمارها إلا بتنظيم العمل التطوعي وتقنين أدائه؛ ليكون مكملاً لطموحات الدول في التنمية ورفع مستوى علم ومعرفة و سد حاجات المجتمع.

ولذا جاءت الأبعاد السياسية لفهم العمل التطوعي بجانب البعد الخيري والتنموي نتيجة للبحث في دور الحكومة في المجتمع.

نوعان من التنظيم:

إن العمل التطوعي يمكن أن يندرج تحت نوعين من التنظيم يمكن من خلالهما تقنين فاعليته واستمراريته التي تعود على كل من الفرد والمجتمع بالتقدم والرفي كليهما معاً من خلال التعاون المستمر في مشاركة الحكومة للتغلب على بعض احتياجات التنمية:

١) تنظيم كل مشروع «بحد ذاته» كمنظمة.

ليست كل مجموعة تجتمع على العمل لأجل هدف مشترك هي (منظمة)، فلا بد من اجتماع مكونات تعريف المنظمة والتي من أهمها: العمل الممنهج والمستمر.

إن مجتمعنا العربي يحتاج إلى مبادرات علمية رائدة لتنظيم كل مشروع «بحد ذاته» من خلال العمل العلمي الممنهج للإدارة كمنظمة مستقلة (مجموعة من الناس، منظمة بشكل منهجي؛ لتلبية حاجة أو لتحقيق أهداف مشتركة، على أساس مستمر).

وهذا يطور من عملنا التطوعي، ويفتح لنا الطريق لمواكبة العصر في هذا المجال.

وهذا يعني أن كل مشروع يعد منظمة، ولكنها ذات هدف واحد وغرض واحد بصرف النظر عن مجالات تحقيق هذا الهدف.

(هدف - خطة - تحديد الموارد - تنظيمها - تدريبها - متابعتها - توجيهها - متابعتها) وقد سبق أن تحدثنا عن ذلك.

٢) تنظيم «مجموع» النشاط التطوعي:

بمعنى العمل من خلال المبادرات لتأسيس مركز يهتم بإدارة وتنظيم (مجموع) العمل التطوعي، حيث يقوم بالعمل على تنظيم علاقة المنظمات فيما بينها ليحولها من الحالة الفردية التي تعمل من خلالها إلى الحالة الجماعية؛ ليصنع منها منظومة متكاملة تستفيد من بعضها وتتبادل التجارب والخدمات، ولتنظيم علاقة المنظمات مع المجتمع، بالإضافة إلى سد الثغرات الإدارية.

وهذا النوع يجعلنا في عداد المجتمعات المتقدمة في العمل التطوعي، كما أن هذا النوع يفيد المجتمع ويفيد المنظمات التطوعية على حد سواء.

التطوع والعمل التطوعي في المملكة العربية السعودية

التطوع بالمال والوقت والجهد والخبرة صفة إنسانية لازمت المجتمعات البشرية عبر العصور، ورسختها جميع الأديان السماوية والأعراف الاجتماعية.

والتطوع هو فعل وتصرف، يمنح الإنسان شعوراً عميقاً بالراحة النفسية، ويملاً كيانه بأجمل معاني الحب والعلاقات الحميدة مع أخيه الإنسان. كما أنه ضروري لتعضيد الجهود الحكومية لخدمة المجتمع وتنميته. ويأخذ التطوع أشكالاً مختلفة، تنظيماً وأداءً:

١. عمل فردي عفوي نابع من مجموعة القيم والمبادئ التي يمتلكها الفرد.

٢. عمل مؤسسي منظم يكاد لا يختلف في أسلوب إدارته عن أسلوب إدارة شركات القطاع الخاص الكبرى التي تتميز بالشفافية والكفاءة والاستقرار، والتي تستهدف شرائح معينة من المجتمع تُسمى العملاء.

لقد عرّف المجتمع السعودي التطوع، بل هو أصيل فيه من منطلقات دينية وإنسانية واجتماعية وثقافية.. ولكنه ما زال في أحيان كثيرة فردي الأداء، عفوي التوجه، إغاثي الهدف.. وهذه الصفات تعد معوقات في سبيل الوصول للعمل التطوعي الخيري المنظم الذي من أبرز خصائصه وتوصيفه:

- المنهجية العلمية.
- الاستدامة.
- الشمولية.
- الشفافية.
- الثقة.
- الاستقرار.
- الانتشار.
- التنمية الشاملة للفرد والمجتمع.

هذه الخصائص يفتقد معظمها العمل التطوعي في المجتمع السعودي، من عدم منهجيته بالأنماط الحديثة، في الإدارة المتخصصة للعمل التطوعي، مما يجعله محدود الأثر، وعرضة للرغبات الشخصية، وقد ينحرف مساره ويتحول الى معول هدم مثلما حدث في تمويل بعض الجمعيات السعودية (اجتهادياً) لمنظمات وأفراد متطرفة.

من أجل ذلك يُنظر إلى العمل التطوعي المؤسسي على أنه خير ضمانة لاستقامة العمل الخيري، وسلامة توجهه.. بل وحتى من أجل نموه وتطوره واستدامته.

إن مجتمعنا - ولله الحمد - لديه المال والرغبة.. وشبابنا وفتياتنا لديهم الحماس.. ما نحتاج إليه هو التنظيم، والقُدوة، والتركيز، وترتيب الأولويات.. نحن في مجتمع نخاف أحياناً من المبادرات التطوعية، ولدينا هواجس معينة قد لا تكون مبررة.. الشباب من الجنسين لديهم الحماس والطاقة، ولا بد من توجيه هذه الطاقات إلى هدف للصالح العام، ولخير الفرد والمجتمع، وإلا تحولت هذه الطاقة لغير هدف خيري.. فنحن - إذا كنا - لا نريد لشبابنا أن يذهب إلى الخارج للتطوع، ولا نريده أن يذهب للخفاء والظلام للعمل تحت الأرض، ولا لفتياتنا السلبية وعدم الاكتراث، والجلوس في المنازل والأسواق، واللهو في المجمعات التجارية، والتهافت على الأمور الاستهلاكية، والسهر على الفضائيات، وغرف المحادثات في الإنترنت، فلا سبيل إلى ذلك إلا أن نيسر للشباب من الجنسين قنوات واسعة للحركة والتنفس، تحت سمع وبصر الأسرة والمجتمع والمؤسسات الموثقة، وتكون لحياتهم طعم، ولوقتهم قيمة، ولوجودهم رسالة.

إن الشاب السعودي والفتاة السعودية من واقع ما نسمع، وما نشاهد، لديهم رغبة جامحة في العمل والتطوع والمشاركة، ولكنهم يريدون القدوة والتوجيه، وفتح المجال، وتحسس الطريق، وإعطاءهم الثقة في النفس.

هناك نجاحات في كل مكان في العالم: في العديد من الدول المتقدمة والنامية.. تسندها عشرات التجارب، ومئات المحاولات، وآلاف التقارير كلها تشير إلى نجاحات متحققة من خلال مؤسسات للعمل التطوعي تجمع ما بين المؤسسات الحكومية ومؤسسات التطوع أو ما يسمى المؤسسات غير الحكومية.

ولسنا في المجتمع السعودي أقل من الآخرين مالا وإنسانية ورغبة، ولدينا كذلك بعض الأمثلة المشرقة.

إن من الممكن تبني تجارب تطوعية في سياق برامج محدودة النطاق، ولكن ملموسة الأثر، في أحد القطاعات كالتعليم والشؤون الاجتماعية ورعاية الشباب.. ومن ثم تُقوِّم التجربة ليُنظر في تعميقها وتعميمها في حال نجاحها.. فلو قدر لنا أن نقدم تجربة ناجحة، ولو صغيرة ومتواضعة، على مستوى بعض المناطق، والمدن، والمحافظات، أو ضمن سياق نشاطات الجمعيات والمؤسسات الخيرية، والكشافة والمراكز الصيفية والنشاطات اللاصفية التابعة لوزارة التربية والتعليم، ولجان التنمية الاجتماعية المحلية التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية، والبرامج التي تتولى الرئاسة العامة لرعاية الشباب الإشراف عليها، والبرامج الإغاثية والإسعافية لهيئة الهلال الأحمر السعودي، فإن عدوى التنظيم التطوعي سوف تنتقل إلى محافظات ومناطق أخرى من المملكة.

أما في الوقت الحاضر وحسب وزارة الشؤون الاجتماعية السعودية، فقد بلغت أعداد الجمعيات الخيرية التطوعية بالمملكة العربية السعودية ٥٩١ جمعية، تنوعت مجالات أعمالها من جمعيات تأهيل، وتعليم، وتدريب، وجمعيات للرعاية الصحية، وجمعيات لرعاية المعوقين والمسنين، وجمعيات الإسكان الخيري، وجمعيات ثقافية، وجمعيات المرافق والخدمات العامة، وغيرها من الجمعيات المختلفة.

الوضع الحالي للجمعيات الخيرية بالمملكة (عددتها - مجالات علمها)

| عدد الجمعيات | تصنيف الجمعية |
|--------------|----------------------------|
| ٥١٠ | جمعيات البر |
| ٥ | جمعيات نوعية |
| ١ | جمعيات بيئية |
| ١٥ | جمعيات الزواج وتنمية أسرية |
| ١٤ | جمعيات معوقين |
| ٢ | جمعيات إسكان |
| ٢٣ | جمعيات صحية |
| ٣ | جمعيات مركز اجتماعي |
| ٢ | جمعيات مسنين |
| ١ | جمعيات هندسية |
| ٦ | جمعيات أيتام |

٣) تنظيم النشاط التطوعي وتحويله إلى مجتمع مدني منظم.

مجتمعنا يحتاج إلى مبادرة لتأسيس جهاز يتهم بإدارة وتنظيم كافة المؤسسات التطوعي، حيث يقوم بتنظيم علاقة المنظمات فيما بينها لينقلها من حالة العشوائية المتفرقة والتكرار في خدمات كل منها في محيط منعزل حاليًا ليصنع منها منظومة متكاملة تستفيد من بعضها، ويقوم أيضًا بتنظيم علاقة المنظمات مع المجتمع، بالإضافة إلى سد الثغرات الإدارية.

وهذا النوع يجعلنا في عداد المجتمعات المتقدمة في العمل الخيري التطوعي، كما أن هذا النوع يفيد المجتمع كما يفيد المؤسسات الخيرية.

كيف نحول أعمالنا التطوعية إلى «منظمات»؟

فيما يأتي سنحاول أن نقدم نموذجًا مقترحًا لكيفية تحويل أعمالنا التطوعية إلى منظمات؛ آخذين في الاعتبار النظريات الحديثة في العمل التطوعي التي سبق ذكرها في هذا الباب.

إن الجدول الآتي يوضح هذا النموذج، وهو من ثلاثة مجالات:

١- المجال الأول: يحتوي على العناصر التي يجب أن يشملها التنظيم، وفيه نستعرض أحد عشر عنصر يتكون من التنظيم المتكامل.

٢- المجال الثاني: نوضح فيه ماذا تريد المنظمة من كل عنصر من تلك العناصر.

٣- المجال الثالث: يوضح لماذا تم اختيار هذه العناصر.

| وسيلة العمل المنظم | الطموح | الواقع غير المنظم |
|--|---|--|
| تحديد «الرؤية»، «الرسالة»، «الأهداف الإستراتيجية»، و«الخطط السنوية» | أولويات محددة ومرتبطة رؤية واضحة ومرنة دراسة الانعكاسات الإيجابية والسلبية | ارتجالية في العمل محدودية في الرؤية رد فعل على بروز حاجات معينة لا دراسة وتأني |
| وضوح الأدوار والالتزام بتوزيعها وتدويرها بالتوافق | خارطة مستقبلية مساواة بين جميع الأعضاء | تفرد تهميش بعض الأعضاء |
| «توصيف عمل» مكتوب لكل لجنة | تمكين المتطوع ليشعر بالانتماء الحقيقي ويعطي بحق | خلاف على الصلاحيات |
| نظام واضح مكتوب متفق عليه «مرجعية العمل» | الاحتفاظ بالخبرات المكتسبة حتى بعد رحيل أصحابها عن المنظمة | تناقض في المواقف غموض في الإدارة واتخاذ القرارات تقجر وتوسع الخلافات |
| استقلالية وانفتاح | مشاركة الجميع في خدمة الجميع التزام بأهداف المنظمة | فتوية انحراف عن مسار المشروع لدوافع أو ضغوط اجتماعية إقحام المنظمة في مواقف شخصية |
| لجان مالية معرفة مالية (إن لم يتوفر التخصص) ملكية المنظمة لجميع الموارد والممتلكات | مصادر جديدة ترشيد الإنفاق | شح الموارد المالية سوء إدارة الموارد المادية إهمال الممتلكات والموارد المالية أو الاستيلاء عليها من قبل الأعضاء |

| | | |
|---|--|--|
| قلة عدد العاملين وعدم تقدير جهودهم | عدد كاف من السواعد التنفيذية والعقول الإدارية | برنامج استقطاب واسع وممنهج، توظيف مؤقت أو دائم، تكريم معنوي وتحفيز |
| ضعف نوعية كثير من المتطوعين الوقوف عند حد القدرات المتوافرة | عاملون محترفون تبني إنتاج طاقات جديدة | تدريب وتطوير مستمر تبادل الخبرات |
| خسارة الخبرات عند فقد الأعضاء الفاعلين | الاحتفاظ بالخبرات المكتسبة حتى بعد رحيل أصحابها عن المنظمة | إستراتيجيات نقل المعرفة والخبرات (مباشرة تدريب الأقل خبرة، تسجيل، كتابة) |
| الاقتصار على إدراك وخبرات العاملين والمقربين و«المتبرعين» | الاستفادة من جميع الخبرات المتاحة | تواصل مع المؤسسات المشابهة استفادة من المنظمات العالمية |
| ارتباط باسم وحيياة ونشاط الأعضاء مشاريع مؤقتة | الاستمرارية والتوسع | إنتاج منظمات متفرعة عن المنظمة الأم |
| جهود مجهولة عزلة ويُعد عن المجتمع | الانفتاح على المجتمع للاستفادة والإفادة | إعلام |

إن تحويل العمل التطوعي إلى مؤسسات ومنظمات يعزز فاعلية العمل التطوعي، ويرفع من أدائه، ويزيل الكثير من العقبات من طريقه.

نموذج مؤسسي عالمي للمؤسسات التطوعية المهيكلة تنظيمياً بأساليب الإدارة العلمية الحديثة

مؤسسة «الطريق المشترك» (United Way)

وهي تعد واحدة من كبريات المؤسسات التطوعية في العالم
حيث تضم:

١. (١٤٠٠) فرع على مستوى المدن الأمريكية، وبلغت ميزانيتها (٤,٤) مليار دولار، وهي تبرعات جُمعت من المواطنين ورجال الأعمال والبنوك، من أجل مساعدة المجتمعات المحلية، ومعالجة القضايا التي تواجه كل مجتمع على مستوى كل مدينة.
٢. ويعمل بهذه المنظمة (١,٠٠٠,٠٠٠) مليون متطوع.
٣. وكل فرع من هذه المؤسسة يديره متطوعون من أبناء وبنات الولاية، أو المدينة نفسها.

الهدف من هذه المؤسسة

وتهدف المؤسسة:

إلى تحسين حياة الناس ومعيشتهم، عبر تنشيط قوة الإحساس
بالآخرين، والشعور بمشاعرهم، وآمالهم وآلامهم، وأحلامهم
وتطلعاتهم.

تركز هذه المؤسسة على معالجة القضايا والظواهر المحلية
التي تواجه المجتمع على مستوى كل مدينة.

وتبحث عن الموارد المحلية المتاحة لها من المال والجهد والخبرة والمتطوعين، ويشمل ذلك جمع الأموال، وجهد الأفراد، ومشاركة رجال المال والأعمال والبنوك، وإمكانات وموارد قطاع التعليم من خلال المدارس وجهود الطلاب والطالبات والمعلمين والمعلمات، وسائر فعاليات المجتمع المدني المتاحة.

وللمؤسسة خمسة مجالات رئيسة للتطوع

فالمجال الأول، يعنى بمساعدة الأطفال والشباب (ذكوراً وإناثاً) على النجاح والتميز في حياتهم العملية، وما يتصل بمعيشتهم، وتعليمهم، ونموهم الفكري والجسدي، وعدم الإيذاء الجسدي أو النفسي، والحرص على الأداء الدراسي، وخفض العنف في المدارس، والنشاطات اللاصفية، والمراكز الصيفية.. إلى آخر ما يتصل باحتياجات الطفولة والشباب، حسب ظروف احتياجات كل بيئة.

أما المجال الثاني، فهو موجه لتقوية الأسرة، ومساعدتها على تجاوز كل ما يعترضها من معوقات اجتماعية واقتصادية وثقافية تحول دون قيامها بالدور المطلوب منها، مع القيام بجميع المهمات التوعوية التي تحتاجها الأسرة للبقاء متماسكة.

والمجال الثالث، يركز على تقوية الاعتماد على الذات في المعيشة والتعليم، والعمل وفرص الحياة؛ لكي يكون الفرد مواطناً منتجاً معتمداً على قدراته الذاتية في طلب العلم والعمل وكسب المعيشة، ثم

العمل على مساعدة الشباب والفتيات على البحث عن فرص التعليم والتدريب والعمل المتاحة لهم في إطار مجتمعهم المباشر.

والمجال الرابع، حيث يهتم بالعمل على تقوية مشاعر الجيرة، ومتابعة احتياجات الحي، وأمن المنازل والمرافق فيه، عبر مفهوم (مراكز الأحياء) الذي يقدم سلّة من الخدمات لأهل الحي، في مختلف الجوانب الاجتماعية، والاقتصادية، والترفيهية، والرياضية، والثقافية، ومراقبة المنحرفين.

المجال الخامس، الذي يقوم على رعاية الفئات المحتاجة من المجتمع المحلي من كبار السن، والمعوقين، والسجناء، وأسر السجناء، والأيتام والأرامل، والمشردين والمرضى، والمدمنين على المخدرات.. إلخ.

مجالات عمل المؤسسة الأم:

تقوم المؤسسة الأم بتقديم خدمات المساعدة والمساندة لفروع المؤسسة في كل ولاية، أو مدينة، أو مجتمع محلي، في الجوانب الآتية:

1. تقديم خدمات التدريب والاستشارة لفروع المؤسسة في مختلف المدن والقرى.

2. التوسط لدى الجهات الرسمية والأهلية والخيرية بمدعم بما يحتاجون إليه من خدمات ومشورة وتسهيلات.

3. عقد المؤتمرات والندوات وورش العمل.

٤. طباعة الكتب والمذكرات والتقارير.
٥. تقديم خدمات البحث عن المعلومة والإحصائية على مستوى الدولة، والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
٦. تقديم أدوات علمية منهجية لتقويم الأداء في الفروع.
٧. قياس فاعلية البرامج المقدمة من كل فرع للمؤسسة على مستوى المدينة، أو المجتمع المحلي.

مجالات عمل الفروع في كل مدينة:

١. اجتذاب المتطوعين.
٢. التعرف على عناصر القوة في المجتمع المحلي.
٣. معرفة الموارد المتاحة واقعياً فيه.
٤. تمويل البرامج والمبادرات المحلية.
٥. محاولة العمل على تغيير، أو تعديل، بعض الإجراءات الحكومية، أو غير الحكومية، التي تعوق تقديم البرامج الاجتماعية، أو خدمة الفئات المحتاجة.
٦. التعاون مع جميع الفعاليات الرسمية والأهلية والخيرية الأخرى في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

ما يميز هذه المؤسسة:

١. المنهجية التنظيمية.
٢. المرجعيات الإدارية من أسفل لأعلى ومن أعلى لأسفل.
٣. أنها تطوعية ١٠٠٪.

٤. تعتمد على الشباب والفتيات في جميع انشطتها وتوجّه أغلب خدماتها لهم.

٥. لا تقدم المساعدات والهيئات المباشرة، كما نفضل نحن بالصدقات والزكاة والتبرعات، وإذا ما قامت بشيء من ذلك، فإن ذلك يتم في سياق برامج تنموية وإنمائية للفرد والأسرة والمجتمع المحلي، سواء في مجال التعليم، أو التدريب، أو العمل، أو الصحة، أو التوعية والتثقيف الذاتي والمساعدة الذاتية.

٦. عدم المركزية، فهي تعتمد في كل شيء على نشاط وتفاعل الأفراد والمجموعات على المستوى المحلي؛ ولذا تنجح مثل هذه المبادرات التطوعية سواء من حيث التمويل، أو من حيث حماس الناس، أو من حيث الأثر العميق الإيجابي الذي تحدثه في حياة المجتمع المحلي، بدءاً من الطفولة وانتهاءً بكبار السن في المجتمع المحلي، حيث تكون دورة (المال والجهد والبرنامج) محدودة النطاق داخل المجتمع الصغير؛ ولهذا يُحسّ الجميع بأثرها، ويرون مظاهرها، ويلمسون فاعليتها في الحال.

٧. شعار المنظمة أحد نقاط العمل التطوعي المؤسسي.

للمنظمة شعار جميل يقول: إن المهم هو أحداث أكبر قدر من التأثير المحسوس ذي المعنى، في كل مجتمع محلي عبر الوطن، فليس المهم كم فرداً ساعدنا، ولا كم برنامجاً أعدنا.. المهم النتيجة وهي:

(كم من حياة غيرنا، وكم من مجتمع صغير بنينا)

المهم أن البشر هم البشر في كل زمان ومكان.. يتوقون لخدمة بني الإنسان، ورعاية المحتاج للرعاية، ولدى كل إنسان فطرة سليمة، مهما كان دينه ولونه وجنسانيته ومجتمعه ولغته وثقافته.. المطلوب هو أن نتحرك مثل الآخرين لدفع ثمن المواطنة، ولشكر نعمة الدين والأمن والرخاء، وخدمة هذا المجتمع، وأن نقوّي الرغبة في العطاء والإحسان والمشاركة والمواطنة، والتضحية بشيء من المال والوقت والجهد والخبرة في سبيل ذلك.. وهذا يتطلب من المهتمين بالشأن العام، والشأن الاجتماعي، النظر بعمق إلى معوقات العمل التطوعي، بمعناه الشامل في بلادنا، ولماذا يحجم البعض عن الانخراط فيه؟ ولماذا تنفرد به أحياناً مجموعات معينة من المجتمع؟ أو يقتصر على نشاطات محدودة؟ وهذا يتطلب تفعيل مسارات العمل التطوعي بكافة صورته وأشكاله عبر قدوة مستنيرة، وإصرار متواصل، وسعة صبر، وتشجيع مستمر من الدولة.

