

* حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف وللمركز جون جرهارت للعتاء الاجتماعي
والمشاركة المدنية

* حقوق الملكية الفكرية محفوظة للمؤلف



التطوع
و
إدارة المتطوعين

هشام الروبي
2013



"السعيد من وجد من يقبل عطائه"

هشام الروبي



إهداء:

إلى مصر وشباب مصر
وإلى أمى التى علمتنى معنى العطاء



7.....	تقديم:
8.....	شكر وتقدير:
9.....	كيف تستخدم هذا الكتاب:
9.....	لمن هذا الكتاب:
10.....	القسم الأول
10.....	الباب الأول: تعريفات ومفاهيم
16.....	الباب الثاني: التحديات التي تواجه العمل التطوعى:
19.....	القسم الثاني : إدارة المتطوعين
20.....	الباب الأول: جذب المتطوعون
28.....	الباب الثاني: الإتصال
30.....	الباب الثالث: المقابلة
40.....	الباب الرابع: التسكين
41.....	القسم الثالث: الأعداد والتوجيه والتدريب
41.....	الباب الأول: مرحلة الاعداد والتوجيه
48.....	الباب الثاني : الخطة الزمنية
51.....	الباب الثالث: المتابعه
55.....	الباب الرابع: حقوق ومسؤوليات المتطوع
55.....	أولاً: حقوق المتطوع
57.....	ثانياً: مسؤوليات المتطوع
59.....	الباب الخامس:التعاقد
61.....	الباب السادس: التدريب



69.....	القسم الرابع: البرامج التطوعية
69.....	الباب الأول:تنظيم البرامج التطوعية
75.....	الباب الثاني:تقييم البرنامج التطوعي:
79.....	القسم الخامس: الإشراف والعمل اليومي
100.....	القسم السادس: علاقات المتطوعين بالموظفين
103.....	القسم السابع: القدرة على الاحتفاظ بالمتطوعين والعمل على تقديرهم
103.....	الباب الأول: التحفيز أوالدافعية.....
106.....	الباب الثاني: الاحتفاظ بالمتطوعين.....
117.....	الباب الثالث: تقدير المتطوعين.....
127.....	القسم الثامن: قياس مردود البرامج التطوعية.....
137.....	القسم التاسع: التقييم والفعل التصحيحي الإيجابي وإنهاء الخدمة.....
160.....	نموذج لسياسات وإجراءات مركز للتطوع.....
164.....	أولاً: سياسات برنامج التطوع.....
170.....	ثانياً: إجراءات برنامج المتطوعين.....
199.....	المراجع.....



تقديم:

إن للعمل التطوعي في مصر تاريخ عميق الجذور، من قديم الأزل، فالنقوش الهيروغرافية على المعابد الفرعونية القديمة تصوّر المصريين القدماء وهم يتعاونون في الصيد والزراعة وشق الترع، وبناء الجسور. وفي العصر الحديث بُعثت روح العمل التطوعي، مُمثلة في بناء الجامعة المصرية (في أوائل القرن العشرين، والتي هي الآن جامعة القاهرة)، وفي تأسيس أول بنك حديث، وهو بنك مصر، وكذلك أول مسرح، وهو مسرح رمسيس. بل إن آخر تجليات العمل التطوعي في مصر، كان ثورة 25 يناير 2011، التي أبهرت العالم. فتلك الثورة لم يقم بها موظفون، ولا أي مؤسسة حكومية، ولكنها في جوهرها كانت عملاً تطوعياً، بدأه الشباب، والتف حولهم بقية فئات الشعب المصري.

ولذلك فإن هذا الكتاب، الذي يتزامن ظهوره مع الذكرى الثانية لثورة يناير المجيدة، هو استخلاص لأهم دروس العمل التطوعي. وهو بمثابة المرشد الأمين للأجيال الجديدة التي ترغب في خدمة مجتمعنا المصري طواعية، لكي يستمر على طريق النهضة. ويمكن للعمل التطوعي أن يتشعب إلى شتى مجالات الحياة المعاصرة. وقد أبلى الزميل هشام الروبي، بلاء حسناً في استخدام القواسم المُشتركة لجوهر وآليات العمل التطوعي، رغم كل تشعباته وتعدد مجالاته. فالل مؤلف خير الجزاء، وللقارئ أفضل استفادة.

وعلى الله قصد السبيل،،

سعد الدين إبراهيم

رئيس مركز ابن خلدون



شكر وتقدير:

أود ان أتقدم بالشكر إلى مركز جون جرهارت للعطاء الاجتماعي والمشاركة المدنية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة على الدعم الذى قدمه إلى فى إعداد وكتابة هذا الكتاب، وأخص بالشكر كل من د. باربرا إبراهيم مدير المركز ودينا شريف المدير المعاون وكريم شلبى وشيرين الطرابلسى ومى مصطفى. واتوجه بجزيل الشكر إلى أ.د سعد الدين إبراهيم على كتابة مقدمة هذا الكتاب, كما أتوجه بالشكر إلى كل زملائى الذين قاموا بمراجعة الكتاب وهم د. سامح فوزى, إيهاب عبده, عماد كريم.. وإلى أحمد بكر لتصميم الغلاف. وأخيراً وليس أخراً أشكر جميع العاملين بمؤسسة إتجاه على تعاونهم معى كما أشكر كل العاملين فى جمعية الشباب للسكان والتنمية والعاملين فى المركز المصرى للتطوع وجميع شباب المتطوعين الذين كانوا اكبر وأهم إلهام لى ولهذا الكتاب كما أنهم شكلوا أهم مصدرا للمعلومات.



كيف تستخدم هذا الكتاب:

المعلومات والأفكار التي وردت في هذا الكتاب بالأساس وضعت لمساعدتك على إنشاء وإدارة برنامج أو مركز تطوعي. ركزت الأفكار على أن يكون المسؤولين عن إدارة هذا البرنامج أو المركز عدد صغير من العاملين.

يمكنك أن تستعين بأحد أجزاء هذا الكتاب دون غيره وذلك حسب أحتياجك.

هذا الكتاب هو مورد يمكنك أن
تستعين بأحد أجزاءه
دون غيره حسب أحتياجك

تعمدت في هذا الكتاب أن يكون
هناك شرح تفصيلي لأغلب أقسام
وأجزاء الكتاب لمعرفة انه لا
يوجد موارد كافية باللغة العربية
تتناول هذه الموضوعات.

لمن هذا الكتاب:

هذا الكتاب في الأساس للمهتمين بقضايا التطوع والتنمية في مصر والعالم العربي، ولممارسي التنمية المسؤولين عن إنشاء وإدارة برامج للتطوع داخل منظماتهم أو مشروعاتهم، كما انه موجه للعاملين مع الشباب في كل المؤسسات الشبابية وإلى الشباب المتطوعين.



القسم الأول

الباب الأول: تعريفات ومفاهيم التطوع

ارتبط العمل التطوعي كممارسة إنسانية قديمة ارتباطاً وثيقاً بكل معاني الخير والبر والعمل الصالح عند كل المجموعات البشرية منذ بدء التاريخ ولكنه يختلف في حجمه وشكله واتجاهاته ودوافعه ونتائجه من مجتمع إلى آخر، ومن فترة زمنية إلى أخرى.

يتضاءل العمل التطوعي من حيث الحجم في فترات الاستقرار والهدوء أو في ظل سيطرة الدولة والمركزية، ويزيد في أوقات الكوارث والنكبات والحروب أو في ظل نمو المجتمع المدني واللامركزية.

من حيث الشكل، يمكن أن يكون العمل التطوعي في صورة فكر أو جهد أو خبرة مهنية أو تبرعاً بالمال أو غير ذلك، يختلف ذلك من ثقافة لأخرى ومن مجتمع لآخر.

من حيث الاتجاه، قد يكون العمل التطوعي تلقائياً كما هو الحال عند التطوع لأعمال الخير والبر. وقد يكون منظماً وموجهاً من قبل مؤسسات تنموية في

شكل أنشطة اجتماعية أو تعليمية أو بيئية ويقصد به أعمال للتنمية البشرية أو التنمية الواسع وهنا يقصد به "التطوع للتنمية". والذي يهتم به هذا الكتاب.

التطوع للتنمية هو ما نحتاجه في مجتمعاتنا العربية

من حيث دوافعه، قد تكون للعمل التطوعي دوافع داخلية نابعة من رغبة داخلية لمساعدة الآخرين أو من دوافع خارجية ناتجة عن أحداث خارجية.

من حيث نتائجه، أما أن يكون العمل التطوعي لإشباع نفسي أو يساهم بشكل مباشر في التنمية ليس فقط للمجتمع بل للمتطوع نفسه.



مفهوم التطوع

كل إنسان لديه ما يعطيه

التطوع هو جهد إرادي يقوم به الفرد عن طرق تقديم فكره أو وقته أو خبرته بدافع مساعده مجتمعه دون انتظار لعائد مادي.

للتطوع جذور قديمة وأشكال متنوعة تبدأ من أنشطة تطوعية على المستوى الفردي لأنشطة من خلال منظمات وجمعيات أهلية. ومع هذا التنوع في أشكال التطوع وأنواعه إلا أنه يمكننا أن نتفق على معايير عامة لمفهوم التطوع:

معايير عامة لمفهوم التطوع

التطوع هو جهد إرادي
يتطلب الرغبة والقدرة

• أن الأعمال التطوعية يتم تنفيذها بحرية كاملة دون ضغوط خارجية.

• العامل المادي ليس هو الدافع وراء التطوع.

• هناك مستفيدين كثيرين من الأعمال التطوعية بخلاف المتطوع نفسه.

• إذا ما نظرنا إلى أغلب البلدان المتقدمة، فسوف نجد أن أكثر من ثلث الجهود الموجة لمشروعات التنمية تأتي من أعمال تطوعية عن طريق المجتمع الأهلي، ونحن في مصر في أمس الحاجة لتنظيم تلك الجهود وتوجيهها إلى مشروعات التنمية خصوصاً ونحن أمه يمثل النشء والشبابيها أكثر من 50% من جملة السكان.

المتطوع

المتطوع هو الشخص الذي يملك الدافع لتقديم بعض من وقته يساهم خلاله بفكرة أو جهداً أو خبرته في تنفيذ أى برنامج تنموي يهدف إلى تنمية مجتمعه في كافة مجالات التنمية .



المؤسسات

كلنا أكواب نصف ممتلئة تطوعنا هو
ما يعطينا الفرصة ان نتبادل الخبرة

المؤسسة يقصد بها كل التنظيمات
الأهلية الغير هادفة للربح
والشركات ذات الأغراض التنموية
التي تود إنشاء برنامج او مركز
للتطوع .

فوائد التطوع

للتطوع فوائد متنوعة على المستوى الاجتماعي والاقتصادي، وايضاً السياسي
ف نجد أن الأعمال التطوعية يمكن أن ينتج عنها تكوين مجموعات من الأفراد لها
نفس الاهتمامات وتعمل معاً مما يدعم العادات والتقاليد الإيجابية وييسر روح
التعاون ويقوي الإحساس بالمسؤولية لدى هؤلاء المجموعات نحو مجتمعاتهم.
وبالإضافة إلى هذا البعد الاجتماعي فإن للتطوع بعد اقتصادي على المجتمع كما
هو على الأفراد المتطوعين ذاتهم، إذ أن الأعمال والأنشطة التطوعية التي
يشاركون بها تضيف الكثير لخبراتهم وتصفّل مهاراتهم كما أنها تعرفهم بفرص
العمل المتاحة في المجتمع وتزيد من ثقتهم بأنفسهم وإيمانهم بقدراتهم مما يخلق
كوادر متميزة من الأفراد فينعكس ذلك إيجابياً على البعد الاقتصادي. كما ان
فكرة المشاركة المجتمعية في حد ذاتها تقوى الشعور بالانتماء وتؤدي إلى
المشاركة السياسية والإنخراط في العمل العام.

ويمكن أن نقسم فوائد التطوع بناء على الفوائد على المجتمع وعلى مؤسساته
وعلى المتطوع كما يلي:

فوائد التطوع على المجتمع

- يؤسس لمجتمع المواطنة.
- انتشار ثقافة التطوع تعمل على إذابة الفوارق الإجتماعية حيث يشعر
كل مواطن بأن له دور ممكن أن يساهم به في تنمية مجتمعه.
- يصبح المجتمع والمتطوعين من أفراد أكثر إدراكاً لحجم المشاكل
والاحتياجات وحجم الإمكانيات المحلية المتاحة مما يؤدي إلى بزوغ
أفكار جديدة لربط الموارد والفرص مع الاحتياجات.



- يؤدي تنظيم المتطوعين وعملهم وإنخراطهم في العمل العام إلى ظهور قيادات طبيعية وقيادات شبابية قادرة على المشاركة والتأثير في كل المجالات.
- يؤدي تطوع المواطنين ومشاركتهم في عمليات التنمية إلى مساندتهم لتلك العمليات والاهتمام بها وموازرتها مما يجعلها أكثر ثباتاً وأعم فائدة.
- يمكن من خلال المشاركة التطوعية تغيير بعض الاتجاهات أو التقاليد السائدة التي قد تقف عقبة في سبيل التنمية، فحينما يختار المواطنون بأنفسهم التغيير ويحددون اتجاهه ويرسمون وسائل إحداثه ويشاركون بجهودهم التطوعية في تنفيذه، تزال تلك العقبات.
- الدور التطوعي دور تدعيمي وتكميلي لأدوار المؤسسات الاجتماعية ودور أساسي لتحقيق خطط التنمية.
- يمكن المجتمع من الاستفادة من خبرات الشباب وخبرات من في سن المعاش وهذا بدوره يؤدي إلى التفاعل بين تلك الخبرات والأفكار مما يؤدي بالضرورة إلى ظهور أفكار جديدة ويؤكد على فكرة أن كل إنسان له الحق في المشاركة وأن كل خبرة هي ملك للمجتمع وأن المجتمع ملك للجميع دون تمييز.
- الدور التطوعي يساعد في سد العجز والثغرات في بعض التخصصات النادرة في المجتمع.
- التكامل مع الجهد الحكومي في المسئوليات الكبرى على المستوى القومي للوصول إلى تنمية المجتمع.
- إن مشاركة المتطوعين تساعد على ترشيد السياسات والقرارات المتعلقة بمشروعات وبرامج التنمية ومتطلباتها.

فوائد التطوع على المتطوع

- تقدير الذات.
- إكتشاف المتطوع لقدراته وما يمكن أن ينبغ فيه من مجالات العمل.



- بناء روابط شخصية مع من يتعامل من أفراد ومؤسسات مما يقوى روح الفريق ويعلى من قيمة العمل الجماعى.
- اكتساب خبرات جديدة وتنمية مهارات المتطوع.
- رفع روح الانتماء لدى المتطوع.
- تقدير المجتمع للمتطوع مما يؤثر عليه ايجابياً في احساسه بذاته.
- تكوين صداقات ومجموعات من الأفراد لها نفس الاهتمامات.
- بناء علاقات جديدة, مما يؤدي إلى توسيع شبكة العلاقات مما يؤثر بالإيجاب على الدخول إلى سوق العمل.

يمثل المتطوعون
للمؤسسات الروح للجسد

- الشعور بتقدير الذات والثقة بالنفس.
- الولاء للمجتمع وإدراك أهمية عملية التنمية.

فوائد التطوع على المؤسسات

مؤسسات المجتمع المدنى هى فى الأساس مؤسسات تركز على التطوع والمتطوعين ولهذا وجود المتطوعين داخلها ومشاركتهم فى أداء أعمالها يعطى لها المصداقية ويؤكد على فكرة انها مؤسسات من الناس وإلى الناس.

- اكتساب احترام وثقة المجتمع حيث أن المؤسسات التي تشجع التطوع هي مؤسسة تشجع على المشاركة المجتمعية.
- سد النقص في عدد المهنيين الذي قد تعاني منه الهيئات أو المشروعات.

التطوع من أهم ما يساعد
على إكتشاف الذات

- مساعدة المؤسسات والمشروعات للتعرف على احتياجات المجتمع وكيفية إشباعها عن طريق تعريف المؤسسة أو المركز بالمجتمع وبالعكس.



- الدفاع عن وترويج الأفكار التي تقوم عليها المشروعات الاجتماعية في المجتمع وجذب المساندة والمساعدة المادية المؤسسات والمشروعات.
- تنفيذ الأنشطة والبرامج بتكلفه أقل وبكفاءة أعلى.



الباب الثاني: التحديات التي تواجه العمل التطوعي: أولاً: تحدى البناء الفلسفى للتطوع

كان من اهم النتائج التي توصلت اليها من الدراسة التي أجريتها عامي 1999 و2000 عن التطوع ان الفلسفه المنطلق التي يبنى عليها التطوع هي " الفرصة التطوعية" أى ان هناك من يحتاج إلى متطوعين كمؤسسة اهليه أو مشروع تنموى أو أى إحتياج فى المجتمع وذلك يعنى أن المتطوعون هم أرقام فهذه المؤسسة تحتاج عشرة متطوعون وهذا المشروع يحتاج إلى عشرين متطوع وهكذا. وعلى هذا كانت مساهمتى فى تغيير الأساس الفلسفى للبرامج التطوعيه ليكون مرتكزاً على المتطوع وليس على الإحتياج إلى متطوعين بحيث يبنى البرنامج التطوعى على أساس أن هناك متطوع يود أن يتطوع بدافع داخلى ومن هنا تبدأ عمليه التطوع .

عندما تركز البرامج التطوعية على المتطوع وليس الإحتياج إلى متطوعين تصبح عملية التطوع أكثر إنسانية وأكثر مساهمة فى تنمية المتطوعين وتنمية المجتمع

بعبارة اخرى ان تكون البرامج التطوعية مرتكزة على المتطوعون و رغباتهم وليس على الفرص التطوعية.نجح هذا المدخل عندما ادخلته فى مصر إلى تغيير كبير فى ثقافه التطوع خاصة التطوع للتنمية والتي على أساس هذا التحول الفكرى أثر فى كل ما يتعلق بالتطوع وإدارة البرامج التطوعية فى مصر ثم فى العالم العربى.

ثانياً: تحدي التنظيم

التطورات الكبيرة التي حدثت فى مجال تنظيم المجتمع والمفاهيم المرتبطة بالتنمية الإجتماعية والإقتصادية والسياسية التي من الهام أن نأخذها فى عين الإعتبار ونحن نفكر فى التحديات التي تواجه العمل التطوعى خاصة ونحن نتحدث عن التنظيم، حيث دائما ما أرتبط العمل التطوعى بفعل الخير ومساعدة الفئات المهمشة وهو بهذا الشكل يأخذ الطابع الفردى فى معظم الأحيان الذي يفقد إلى التنظيم. ولكن مع تطور العمل الأهلى بشكل عام والعمل التطوعى بشكل خاص والذي أصبح يتسم بإداء مهني متميز ويوظف فيه مهارات عديدة فى الإدارة وأساليب تقديم الخدمة والتواصل مع الآخرين. ظهرت هناك ضرورة لمواجهة تحدي تنظيم الجهود التطوعية وتوجيهها تجاه التنمية.

يقصد بهذا مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تتوجه نحو الأفراد المتطوعين ونحو المؤسسات التطوعية لتؤدي إلى تنمية مجموعة من القدرات



الذاتية حتى تصبح قادرة على إدارة عملية التطوع بصورة جيدة وفي هذا الإطار كانت بداية هذه الجهود في مصر إنشاء مراكز للتطوع , ففي سنة 2001 أنشئ في مصر أول مركز للتطوع " المركز المصري للتطوع"¹ والذي أحتضنته جمعية الشباب للسكان والتنمية بالتعاون مع مركز خدمات التنمية".

ثالثاً: تحديات ثقافية

إن التطوع والعمل التطوعي قبل أن يكون ممارسة إنسانية هو في الأساس ثقافه فلكي ينمو العمل التطوعي ويساهم في تنمية المجتمع لابد ان يكون هناك ثقافة مجتمعية تقدر العمل التطوعي وتحث عليه . إن التحديات التي تواجه بناء حركة المتطوعين في مصر والعالم العربي تتخطى حدود ما يحتاجه هذا القطاع من تنظيم وبناء للقدرات، فالمتطوع الذي يعمل استناداً على دوافع ذاتية لدعم ومساندة الآخرين في المجتمع، أو المتطوع الذي يخرط في برامج تطوعية منظمه لتفعيل دوره مع متطوعين آخرين، ينبغي أن يتحرك في ضوء ميثاق شرف أخلاقي يؤكد على مبادئ وممارسات جوهرية من أهمها: العدالة، والمساواة، الشفافية، والمساءلة المحاسبية، والممارسة الديمقراطية، وتقدير الموارد، والعمل الجماعي، والالتزام. وهذه المبادئ وغيرها ينبغي أن تترجم في الواقع العملي ولا يكفي أن يفخر الفرد أنه متطوع ويعطي من وقته وجهده دون التزام بإطار قيمى وأخلاقى متفق حوله، يقود تفاعله مع الآخرين، ويضعه أمام مسؤولية أخلاقية ومجتمعية.

إن موائيق الشرف الأخلاقية، التي أفرزتها الممارسات الإيجابية وأيضاً السلبية – للمتطوعين في العالم، قد أخذت في الانتشار في العقد الأخير من القرن العشرين، حتى أصبح عدد هذه الموائيق الأخلاقية التي أعلنتها والتزمت بها منظمات تطوعية في العالم 83 ميثاق شرف أخلاقى، تتفق جميعاً في مبادئ أساسية [الشفافية – المساواة – والمحاسبية، الممارسة الديمقراطية واحترام الخلاف والاختلاف العمل الجماعي....]

رابعاً: تحدي السياسات والتشريعات

1 أنشئ هشام الروبى المركز المصرى للتطوع كأول مركز للتطوع فى مصر والذى يعمل كآلية للربط بين المتطوعين والمؤسسات التي في حاجه لمتطوعين وقد تلا ذلك إنشاء العديد من مراكز التطوع داخل وخارج مصر على غرار المركز المصري للتطوع



العمل التطوعى والمتطوعون فى مصر والعالم العربى فى أمس الحاجة إلى قانون ينظم ويحافظ على حقوقهم كمتطوعين وعلى حقوق المؤسسات التى يتطوعون فيها. يعمل المتطوعين فى مصر والعالم العربى دون أى غطاء صحى أو إجتماعى يمكن ان يساعدهم إذا تعرضوا لأي مكروه أثناء تادية أعمالهم، كما إن تفعيل دور المتطوعين فى مصر يتم فى إطار بيئة اجتماعية وسياسية واقتصادية، فى الغالب لا تقدر المتطوعين ولا تسمح لمؤسسات الدولة لتقدير المتطوعين. تعمل مؤسسات المجتمع المدنى فى مصر فى بيئه تشريعية وقانونية فقيره خاصة فيما يتعلق بالتطوع والمتطوعين. مما يؤدى إلى عدم الربط بين تقدير المتطوعين والتعليم على سبيل المثال او تقدير المتطوعين والتوظيف لأن كل هذا يحتاج إلى ثقافة عامة وقانون يسمح بذلك.



القسم الثاني : إدارة المتطوعين لماذا نحتاج إلى إدارة للمتطوعين:

بات معروفاً لدى الجميع أن التغيير أمر محتوم في كل مؤسسة ونظام. لأن الزمان متحرك والكفاءات البشرية في حالة نمو دائم ، والحاجات والضرورات في تزايد واتساع، والموارد أما في نقصان او تنوع وتعدد ، وإلى هذاستند القائلون بأن" التغيير سنة من سنن الحياة".

وعليه فإنه لا يمكن أن تبقى الأعمال والمؤسسات والأنظمة على حالة واحدة دون نمو أو تغيير، خاصة إذا تعلقت تلك المؤسسات و النظم بعمليات تنمية المجتمع التي من أهمها تنظيم وإدارة البرامج التطوعية والمتطوعين ، لذا فعلى الجميع أن يتغير ويغير من أساليبه وأفكاره، ابتداءً من الدول وأنظمة الحكم إلى المؤسسات الحكومية والغير حكومية منها ، وتأتي المؤسسات الأهلية على رأس المؤسسات التي يجب عليها تبني منهجيات حديثة متطورة تبني على الحاضر وتخطط للمستقبل بعيون واعية وبطرق ابتكارية لأنها المؤسسات المسؤله عن

الكثير مما يخص تنمية وتطوير المجتمع بكل فئاته ، هذا لا يعنى ان التغيير والتطور يقتصر فقط على المؤسسات الكبيره ولكنه يمتد إالىالدوائر الاجتماعية الصغيرة في البيت والأسرة، فليس الجيل السابق نفس الحالي ولا الأبناء اليوم نماذج مكررة

لأبناء الأمس، كما إن ثقافة الغد ليست تكراراً لثقافة اليوم.. فكلّ جيل أفكار وطموحات وهموم قد تتفق معها الأجيال الأخرى وقد تختلف. فإذا لم نبدأ بتغيير أوضاعنا وتطويرها بحريّة وعقلانية وتوجيه، فإنه سيفرض علينا التغيير، وربما في أشكال غير محمودةالعواقب.

لهذا وجب علينا إعادة التفكير في مسائلة التطوع وإدارة المتطوعين بشكل إيجابي يمكننا من إعادته تنظيم الجهود التطوعية والمتطوعين ليساهموا بشكل مباشر في كل مناحي التنمية بداية بتنمية أنفسهم إلى المؤسسات وعلى مستوى المجتمع ككل.



مراحل البحث وتسكين المتطوعين

الباب الأول: جذب المتطوعون

هو عملية مستمرة لتأمين الأفراد والمجموعات للقيام بالمهام التي حددت للمتطوعين للقيام بها داخل المؤسسة. انه فن تحديد الأفراد والمجموعات واكتشاف دوافعهم وقدراتهم ثم إقناعهم بالتطوع داخل مؤسستك.

مراحل جذب وتوظيف المتطوعين:

- حدد احتياجات مؤسستك
- حدد احتياجات المتطوعين
- حدد الوصف الوظيفي " الفرص التطوعية"
- حدد المكاسب التي سوف تعود على المتطوع
- خطط لكيفية الوصول إلى المتطوعين.
- حدد مواصفات المتطوعين.
- ضع خطة زمنية.
- قم بتنفيذ الخطة.
- قيم وأعد كل الخطوات من جديد.
- تحديد احتياجات المؤسسة

جذب المتطوعون هو فن
تحديد الأفراد والمجموعات
ثم إقناعهم بالتطوع داخل
مؤسستك.
لأنك تتعامل مع دوافع
إنسانية

يجب على المؤسسة التحديد الكامل لكل احتياجاتها من المتطوعين كما يجب عليها أن تحدد المهارات والصفات التي ترغب في وجودها لدى المتطوعين وذلك قبل عملية التوظيف.

- حدد احتياجات المتطوعين



من المهم أن نتعرف المؤسسة على احتياجات المتطوعين بشكل عام في المجتمع التي تعمل فيه كما انه من الضروري التعرف على دوافع كل متطوع ولكن في مرحلة لاحقة.

محتوى الرسالة وطريقه
توصيلها هما أهم نقاط خطة
الوصول للمتطوعين

• حدد الوصف الوظيفي

تحديد الوصف الوظيفي للفرصة التطوعية من أهم عوامل نجاح عملية جذب المتطوعين ونجاح عملية التطوع ذاتها حيث عندما يجد المتطوعين الفرصة محددة تحديداً جيداً يساعدهم هذا على اختيار ما يناسبهم ويناسب تطلعاتهم.

• حدد المنافع التي سوف تعود على المتطوع من هذه الفرصة.

من الضروري أن يكون هناك وضوح في الرسالة الموجهة للمتطوعين لشغل فرص معنية بحيث تكون المنافع التي ستعود على المتطوع واضحة كان يتعلم المتطوع مهارة معينة إذا قبل هذه الفرصة أو أن يحصل على شهادة خبرة أو أي شكل من أشكال التقدير أو التعلم مما يسهل عملية جذب المتطوعين. من الضروري والهام ألا يكون هناك أي مبالغه في هذه النقطة حيث أن رفع توقعات المتطوعين من فرصه معينة وعدم الوفاء بهذه التوقعات يضرب برنامج التطوع كله في مقتل.

• خطط لكيفية الوصول إلى المتطوعين.

الوصول للمتطوعين يتطلب خطة محكمة تتناول تحديد مواصفاتهم من حيث الفئة العمرية ومستوى التعليم وأماكن تجمعهم، حدد الرسالة ثم بعد ذلك التفكير في المواد الدعائية التي ستستخدمها في الوصول إليهم ثم خطة زمنية لتنفيذ ذلك.

• حدد مواصفات المتطوعين.

• ضع خطة زمنية.

• قم بتنفيذ الخطة.

• قيم التنفيذ وأعد كل المراحل من جديد



البحث عن متطوع داخل قواعد بيانات المتطوعين في المؤسسة

الطريقة الأولى: البحث عن متطوع "المسح" الإلكتروني

تبدأ هذه المرحلة بعد ان تكون مرحلة جذب المتطوعين قد ادت إلى ضم وتسجيل متطوعون جدد في قواعد البيانات الخاصة ببرنامج التطوع أو مركز التطوع ويقصد بعملية المسح هنا مسح داخلي لبيانات المتطوعين المسجلين داخل قواعد بيانات المؤسسة.

ما المقصود بعملية البحث عن متطوع " المسح"؟

تعد عملية البحث عن متطوع " المسح" واحدة من أهم المهام في عملية إدارة المتطوعين والهدف منها التوصل إلى التوفيق بين المتطوعين المرشحين لفرصة ما والمهمة المطلوبة ومناخ العمل بحيث نضمن توفير الإطار المناسب والمريح للمتطوع والانتاجية للمؤسسة.

من الذي يطلب إجراء عملية البحث عن متطوع " المسح"؟

من المفيد أن يكون هناك أفراد بعينهم مسؤولين عن طلب القيام بعملية البحث عن متطوع " المسح" في المؤسسة، وذلك لتجنب التداخل في المسؤوليات وبدلاً من أن تتكرر عملية طلبالبحث عن متطوع " المسح" على نفس الفرصة مما يؤدي إلى ضياع الوقت والمجهود. وننصح هنا أن يكون المسؤولين عن طلب البحث عن متطوع " المسح" هما كالاتي:

مديري الوحدات بالمؤسسة

في حالة المؤسسات الكبيرة التي لديها وحدات فنية وإدارية ومالية وتحتاج تلك الوحدات إلى متطوعين لملئ فرص معينة فأن مديري الوحدات فقط هما الذين سيملكون صلاحية طلب عمل للبحث عن متطوع " المسح". فعادة يأتي الاحتياج لمتطوعين من تلك الوحدات المختلفة بالمؤسسة بناء على تقدير أحد العاملين بها وعندها فعلى من يرى هذا الاحتياج مناقشته مع مدير/ة الوحدة وعند الاتفاق على أن هناك فرصة تطوعية يقوم مدير الوحدة برفع الطلب لعمل مسح للحصول على قائمة باسماء المتطوعين الأكثر ملائمة للفرصة. ويرفع الطلب إما لمدير وحدة إدارة المتطوعين بالمؤسسة إن وجدت أو للمسؤول المباشر لعمل البحث عن متطوع " المسح".



المدير التنفيذي بالمؤسسة

في حالة المؤسسات التي لا يوجد بها هذه الدرجة الوظيفية - مديري الوحدات - فإنه من الضروري أن كان هناك احتياج لمتطوعين لشغل فرصة ما لدى أحد العاملين بالمؤسسة أن يتم مناقشة ذلك مع المدير التنفيذي للمؤسسة وذلك قبل طلب البحث عن متطوع " المسح" وعند الاتفاق على وجود فرصة فعلية يقوم المدير برفع الطلب للمسؤول عن عمل البحث عن متطوع " المسح".

ما هي المتطلبات الواجب توافرها قبل طلب البحث عن متطوع " المسح"؟

قبل طلب عمل البحث عن متطوع " المسح" يجب أن تتوافر لدى الوحدة التي لديها الفرصة التطوعية بعض المعلومات التي ستقدم للمسؤول عن عمل البحث عن متطوع " المسح" حتى يقوم بعمله. وهذه المعلومات كالاتي:

- طبيعة الفرصة التطوعية ومواصفاتها
- المهارات اللازمة لأداء الفرصة
- مكانها، ومدتها
- المعايير الواجب مراعاتها أثناء البحث عن متطوع " المسح"
- اقصى موعد لتسليم نتائج البحث عن متطوع " المسح"

من الذي يقوم بعملية البحث عن متطوع " المسح"؟

من المفضل أن يكون هناك شخص مسؤول عن عمل البحث عن متطوع " المسح" بالمؤسسة وهو نفس الشخص المسؤول عن حفظ الاستثمارات الخاصة بالمتطوعين أو الذي يتعامل مع قاعدة البيانات الخاصة بهم، إن وجدت.

ويجب على المسؤول عن عملية البحث عن متطوع " المسح" ألا يقوم بعمل أي مسح إلا بناء على طلب من المسؤولين المعنيين بتقديم الطلب كما عليه أن يتأكد من استلامه لكل البيانات الخاصة بالفرصة والسابق ذكرها قبل البدء في عمله.

وقد توكل هذه المسؤولية لفرد بعينه داخل إدارة المتطوعين بالمؤسسة، إن وجدت إدارة منفصلة، أو قد يكون مسؤول الموارد البشرية بالمؤسسة هو من يقوم بهذا الدور. وأخيرا في حالة عدم وجود الاحتمالين السابقين يمكن أن يقوم مديري الوحدات أنفسهم بعملية البحث عن متطوع " المسح".

كيف تتم عملية البحث عن متطوع " المسح"؟



يمكن أن تتم عملية البحث عن متطوع " المسح " بطريقتين أساسيتين:

الطريقة الأولى: البحث عن متطوع " المسح " الالكتروني

ويتم هذا من خلال قاعدة بيانات مصممة خصيصا لإدارة المتطوعين وتحتوي هذه القاعدة جزئيين رئيسيين:

الجزء الأول: خاص بالمتطوع ويشمل استمارة المتطوع والتي تحوي بياناته الشخصية والمهارات التي يمتلكها والأنشطة التطوعية التي يرغب المشاركة بها والنطاق الجغرافي الذي يريد العمل به والفئة المستهدفة التي يرغب في العمل معها والوقت المتاح لديه ليمارس فيه أنشطة تطوعية.

الجزء الثاني: وهو ما يختص بالفرصة التطوعية ويشتمل على استمارة للفرصة التطوعية والتي تحوي وصف كامل للفرصة كما أنها تشتمل على قائمة بها عدد كبير من المهارات وهي ماثلة تماما لتلك الموجودة باستمارة المتطوع.

وعند وجود أي فرصة تطوعية داخل المؤسسة أو حتى خارجها ونرغب في البحث عن متطوعين مناسبين لتلك الفرصة فيقوم الشخص المسؤول عن البحث عن متطوع " المسح " بتغذية قاعدة البيانات في الجزء الثاني والخاص بالفرصة بكل ما يتعلق بمواصفات الفرصة المتاحة (وصفها وتحديد المهارات اللازمة لتنفيذها واختيارها من قائمة المهارات الموجودة بالاستمارة). وبناء عليه يمكن للقاعدة أن تضمن أن يحدث توافق دقيق بين احتياجات ومتطلبات الفرصة التطوعية والمهارات المتوفرة لدى المتطوعين والموجودة بالاستمارة الخاصة بالمتطوعين في الجزء الأول من قاعدة البيانات.

ويفضل في تصميم القاعدة أن يراعى ترتيب استمارات المتطوعين بالتسلسل حسب ادخال البيانات وتأخذ كل استمارة رقم مسلسل حسب التاريخ. فيكون رقم واحد في القاعدة هو أقدم متطوع وهكذا. وهذا النظام يتم العمل به أثناء البحث فتحرص قاعدة البيانات على أن تكون ترتيب قائمة المتطوعين المناسبين للفرصة حسب الأقدمية بمعنى أن المتطوع الذي تم ادخال بياناته أولا على القاعدة هو الذي يأتي على رأس قائمة البحث إذا توافقت مهاراته مع متطلبات الفرصة مما يضمن حق المتطوعين القدامى.

كما يمكن تصميم قاعدة البيانات بحيث يمكن وضع علامة معينة على استمارة المتطوع توضح عدد المرات التي شارك فيها في فرص تطوعية مع المؤسسة وتاريخها مع توضيح نوع الفرصة الذي شارك بها. وهذا النظام يسمح بحفظ



فرص متساوية للمتطوعين بحيث تتجنب المؤسسة استخدام مجموعة بعينها في الفرص المتماثلة. وهذا النظام يمكن أن يتم استثناءه في حالة الفرص التطوعية المتخصصة والتي تحتاج لمتطوعين ذوي خبرة متراكمة لأدائها مما يضمن جودة العمل المطلوب وتحقيق الأهداف المرجوة.

من المهم لقاعدة البيانات أن تساعد المسؤول عن البحث عن متطوع " المسح " بأن يتم استثناء كل المتطوعين الذين يعملون في فرصة ما أثناء قيامه بالبحث. وعليه فلا يمكن لهذا المتطوع الذي يشغل فرصة ما أن يظهر ضمن قائمة البحث على فرصة جديدة.

وفي كل مرة يتم فيها استخدام قاعدة البيانات لعمل مسح وتوافق لترشيح عدد من المتطوعين لفرصة ما يمكن أن يكون البحث على مستويات مختلفة حسب رغبة التطوع نفسه فعلى سبيل المثال يمكن أن يتدرج البحث حسب المعايير الآتية:

- المهارات اللازمة للفرصة
- الأنشطة التي سيتم تنفيذها في الفرصة
- النطاق الجغرافي
- الحد الأدنى والحد الأقصى للسن المطلوب-الحد الأقصى للسن
- الفئة المستهدفة والتي يرغب المتطوع في أن يعمل معها
- الوقت الذي يمكن أن يمنحه المتطوع للفرصة

وقد يظهر اهتمام لدى المؤسسة أن تتعامل مع مؤسسات أخرى وتصبح بمثابة مركز للتطوع لديه امكانية مد المؤسسات الأخرى بمتطوعين فيمكن اضافة جزء ثالث على قاعدة البيانات يضم استثمارات للمؤسسات التي ترغب في المشاركة في هذا المركز وبالتالي يمكن لهذه المؤسسات الأعضاء أن يتقدموا لمركز التطوع/برنامج التطوع التابع للمؤسسة بطلب متطوعين وعليه يتم ادخال بيانات للفرصة التطوعية الخاصة بالمؤسسة العضوة بالمركز ويتم عمل مسح وتوافق لمد المؤسسة بقائمة تشتمل على أكثر المتطوعين ملائمة للفرصة التي تملكها تلك المؤسسة.

وكون المؤسسة تملك قاعدة بيانات خاصة بإدارة المتطوعين لا يغني عن حفظ استثمارات المتطوعين في صورة ملفات ورقية وينصح بأن يتم حفظ الاستثمارات حسب تاريخ ملئ الاستثمارة وتأخذ كل استثمارة رقم مسلسل مطابق لذلك الذي



على قاعدة البيانات حتى يسهل على المسؤول عن البحث والتوافق أن يحصل على الاستثمارات الخاصة بالمتطوعين بسهولة.

الطريقة الثانية: البحث عن متطوع " المسح" اليدوي

ونلجأ لهذه الطريقة عندما لا تتوافر لدى المؤسسة قاعدة البيانات السابق ذكرها والتي تكون فيها المؤسسة تخطط للتعامل مع عدد محدود من المتطوعين. وفي هذه الحالة عندما تصل إلى الشخص المسؤول البيانات الخاصة بالفرصة التطوعية والمهارات اللازمة لأداء الفرصة يقوم بعمل مسح يدوي أي يمر على كل استثمارات المتطوعين المحفوظة لديه ويبحث في المهارات التي لديهم والتي تتوافق مع تلك التي تتطلبها الفرصة. وبناء على ذلك فإن طريقة حفظ الملفات والاستثمارات في هذه الحالة تختلف عن تلك في حالة وجود قاعدة البيانات إذ يفضل في هذه الحالة أن تصنف الاستثمارات حسب الرغبات التي يريد المتطوع أن يشارك فيها. وفي هذه الحالة يراعى في تصميم استمارة المتطوع أن تشمل على ترتيب لأولوياته ورغباته حتى يتم حفظ استمارته في ملف خاص بالرغبة الأولى التي انت في استمارته. ويتم حفظ الاستثمارات داخل كل ملف بالتسلسل حسب الأقدمية فتكون استمارة رقم واحد في رغبة معينة هي استمارة أول متطوع أبدي هذه الرغبة.

عندما يطلب من المسؤول اجراء بحث أو مسح لاجادمتطوعين ملائمين لفرصة ما فسيقوم بالبحث في الملف الذي يضم استثمارات المتطوعين الذين لديهم الرغبة في القيام بعمل تطوعي في نفس مجال الفرصة المتاحة وبعدها يتم تدقيق واعادة البحث من خلال معايير أخرى يأخذها في اعتباره حسب التوصيات التي يتلقاها من المسؤول الذي طلب منه اجراءالبحث عن متطوع " المسح".

إلى من تصل نتائج البحث عن متطوع " المسح"؟

يقوم المسؤول عن المسح بطباعة نتائج البحث التي وردت من قاعدة البيانات وذلك في الطريقة الأولى أو بكتابة النتائج في الطريقة الثانية، ويجب أن تشمل هذه النتائج على ترتيب للمتطوعين المرشحين للفرصة حسب المعايير التي تم وضعها كما تشمل على البيانات الشخصية الخاصة بكل متطوع وأفضل طريقة للاتصال به. كما يمكن أن يرفق بالنتائج صورة من استثمارات المتطوعين الوارد أسمائهم والمرشحين بناء على نتائج هذاالبحث.



و على المسؤول عن المسح أن يقدم تلك النتائج إلى الشخص الذي قدم له الطلب وهو إما مدير الوحدة التي لديها الفرصة أو المدير التنفيذي للمؤسسة. والهدف وراء ذلك أن يقوم المسؤولين بالوحدة التي لديها الفرصة بالقاء النظر على نتائج المسح والتأكد من أن ترتيب المتطوعين المرشحين للفرصة ملائم و عليه يمكنهم أن ترسل تلك النتائج للشخص المسؤول عن الاتصال.



الباب الثاني: الإتصال

تتم هذه العملية لغرض أساسى ألا وهو الوصول للمتطوع لإعلامه بوجود الفرصة. وهناك أكثر من وسيلة للإتصال ولكن يفضل ان تستخدم أسهلها وأكثرها أمانا للوصول للمتطوع ونذكر من هذه الوسائل ما يلى.

الهاتف

وهو أسرع وسيلة للإتصال ولكن يجب التأكد من محادثه المتطوع مباشرة وعدم الإعتماد على ترك رسالة له وذلك للتأكد من ملائمه الفرصة لظروف ومواعيد المتطوع.

ويمكن إستخدام رقم الهاتف المحمول للوصول السريع للشخص نفسه.

البريد الإلكتروني

يمكن إستخدام البريد الإلكتروني لطلب المتطوع إن أمكن ذلك-اى إن كانت رغبه المتطوع هى ان يتم الإتصال به عن طريق البريد الإلكتروني وفى نفس الوقت كانت هذه الوسيله متاحه للمؤسسة - ولكن يجب التأكد من إستلام رساله مماثله من المتطوع تفيد مدى ملائمه الفرصة لظروفه.

وهناك نوعين من الإتصال:

• إتصال قبل المقابله

وهو الإتصال الذي يعقب المسح والهدف منه تعريف المتطوع المرشح بوجود فرصه وتحديد موعد للمقابله.

الإتصال هى عملية إنسانية لها
أهمية قصوى فى رسم الأنطباع
الأول للمتطوع لذا يجب أن تراعى
كل عوامل الإتصال الناجح

ويكون فيه لدى المسئول قائمه باسمااء المتطوعين للفرصة مرتبه على حسب الأفضليه وكذلك قائمه بالبدائل وفى هذه الحاله يحتوى الإتصال على:

1. تعريف بالفرصة
2. بصوره مختصره وسريعه
3. مده الفرصة
4. مكان الفرصة
5. موعد المقابله



إتصال بعد المقابلة

ويتم بعد إنتهاء المقابلة حيث تكون هناك قائمه بأسماء المتطوعين الذين تم إختيارهم مع بيانهم الشخصي ووسيلة الإتصال بكل منهم كما يجب توفير معلومات كافيه عن الفرصه التطوعيه وظروفها ومواصفاتها لمسؤل الإتصال وذلك للرد على أى إستفسارات قد يطرحها المتطوع أثناء الإتصال.

وهنا يحتوي الإتصال على:

- التأكيد على طبيعه الفرصه التي تم إختياره للعمل بها
- مدتها وموعد بدئها وإنتهائها (تاريخ /ساعة)
- مكانها بالتفصيل
- الموعد المحدد للقاء التعريفى الأول والذي سيكون بمقر المؤسسه بغض النظر عن كون الفرصه داخل مقر المؤسسه أم خارجها

وفى كل الأحوال هناك شرط هام يجب ان يتوفر في الشخص الذي سيقوم بالإتصال وهو كونه على درايه كامله بالفرصه ومواصفاتها.

إن الإتصال المباشر بالمتطوع هو بداية إعطاء إحساس للمتطوع بالأهمية حيث الأتصال المباشر واللقاء مع المتطوع ومناقشة الفرصه أو الفرص التطوعيه المتاحة معه بداية التقدير والذي من المؤكد يساهم بشكل مباشر فى تقدير المتطوع لذاته. وهو بداية لوضع حجر الأساس لعملية تقدير المتطوعين والتي سوف نؤكد عليها ونتناولها بشيىء من التفصيل فى الأقسام القادمة.



الباب الثالث: المقابلة المقابلة مع متطوع

فى كثير من المؤسسات نجد ان هناك قواعد تختص باجراء المقابلات الشخصية ولكنها فى الاغلب تتعلق بكيفية اجراء المقابلات مع الموظفين ولكن هذا يختلف فى اتجاهه عن اجراء مقابلة مع متطوع.

المقابلة الشخصية للمتطوع ليست اختبار ولكنها الوسيلة المثلى للتعرف على دوافع المتطوع وهي البداية لعملية تطوع ناجحة

والاختلاف الرئيسى بين المقابلة الشخصية لموظف أو المقابلة الشخصية لمتطوع يتلخص فى أن مقابلة المتطوع تركز على تقييم إذا كان الشخص سيكون مناسب لوظيفة ما داخل المؤسسة أم لا وليس اختيار شخص معين لوظيفة معينة. فالمقابلة الشخصية الناجحة أو الفعالة للمتطوع لا تعنى اختبار إذا كان هذا الشخص مناسب لوظيفة محدد بل هى تقدير لقدرات ورغبة المتطوع ان يشارك بفاعليه فى موقع ما داخل المؤسسة. أما المقابلة التوظيفيه تركز على سؤال هو: -من يقدر ان يقوم بهذه الوظيفة؟ ولكن مقابلة المتطوعين تركز على أسئله من نوع اخر مثل من يريد او لديه الرغبة فى القيام بهذا العمل؟ او ماذا يمكنه ان يقدم لتحقيق الهدف؟ وكيف يمكنه المشاركة؟

اغراض مقابلة المتطوعين.

التوصل الى توافق

ويتم ذلك عن طريق:

- التعرف على دوافع المتطوع
- تحديد اهتمامات وقدرات المتطوعين
- تحديد مدى ملائمة المتطوع لفرصه معينه
- تقدير مدى توافقهم مع المؤسسة واهدافها واستراتيجيات تنفيذ انشطتها



ماذا نقصد بالتوافق

يعنى التوصل الى تطابق او شبه تطابق بين إهتمامات وإحتياجات المتطوع وإهتمامات وإحتياجات المؤسسة. ولكي نتأكد من اننا توصلنا الى توافق جيد يمكننا الاجابه على الاسئلة الآتية:

- الى اى مدى يملك المتطوع الاهتمام بفرصه تطوعيه ما وفى نفس الوقت يملك المهارات اللازمه لأدائها
- الى اى مدى يمكن إستغلال قدرات وإهتمامات المتطوع بطريقة أفضل لتتطابق مع عمل اخر.
- الى اى مدى سيندمج المتطوع فى مناخ العمل فى المؤسسة.

والتوافق يتوقف على عدة عوامل منها:

شخصية المتطوع سواء كان منظم، أو منغلق أو منفتح أو غيرها من الصفات، و تصرفات المتطوع مثل أن يكون مدخن او لايدخن، واتجاهاته وغيرها من العوامل الاخرى التى قد تؤثر على مدى اندماج المتطوعين مع المؤسسة بشكل عام ومع العاملين بها والذين ستربطه بهم علاقه خاصه من خلال الفرصه التى سيعمل بها بشكل خاص.

فى كثير من الاحيان تكون هذه العوامل السابق ذكرها أكثر أهمية فى تحديد مدى نجاح واندماج المتطوع داخل المؤسسة أكثر من مؤهلاته ومهاراته الفنيه اللازمه لأداء الفرصه التطوعيه التى سيقوم بها. إذ أنه من الممكن لتلك المهارات، حتى وإن لم تتوافر كلها لديه، أن يتعلمها المتطوع بسهولة أثناء أو قبل استلامه لموقعه بالمؤسسة ولكن الصفات الشخصية والتصرفات والاتجاهات ليس بالشيء اليسير الذى يمكن تغييره لأنها تكونت على مدى سنين طويلة هي عمر المتطوع.

من المسؤول عن اجراء المقابلات مع المتطوعين؟

من المفيد أن المقابلات الشخصية مع المتطوعين تكون مسؤولية أكثر من فرد حتى يكون القرار غير متحيز ومبنى على اسس ومعايير يتم الاتفاق عليها بين



المسؤولين عن اجراء المقابلة قبل البدء فيها. وهناك اقترحان لمن يصلح أن يدير المقابلة مع المتطوع:

- **أحد العاملين بالمؤسسة:** ويفضل أن يكون مدير الوحدة الذي تتوافر لديها الفرصة المتطوعية بمرافقة أحد العاملين بها ويفضل أن يكون هو نفس الشخص الذي سيتابع المتطوعين الذين سيتم مقابلاتهم بعد استلامهم للفرصة واثناء تنفيذهم لها.
 - **أحد المتطوعين القدامى:** ويفضل أن يكون قد تطوع في فرصة مماثلة لتلك التي يتم عمل المقابلة من أجلها وان يكون هذا المتطوع على دراية بطبيعة الفرصة ومتطلباتها والمهارات اللازمة لتنفيذها. كما أنه من المفضل أن يكون المتطوع الذي يشارك في اجراء المقابلة ليس لديه الرغبة أو غير متاح أن يقوم هو بهذه الفرصة وذلك حتى يكون رأيه واحكامه غير متحيزة ومتعادلة
- ومن فوائد استخدام متطوعين قدامى في اجراء المقابلات ما يلي:

فوائد على المؤسسة:

عملية اجراء المقابلات بعاملين من المؤسسة هي عملية تستهلك كثير من وقت العاملين وهو وقت مدفوع الأجر لاداء مهام معينة.

عملية اجراء المقابلات من العمليات المستهلكة للأفكار والطاقات

فوائد على المتطوعين:

- بالنسبة للمتطوع القديم الذي يقوم بالمقابلة فهذا يعد نوع من أنواع التقدير المعنوي والثقة في رأيه وحكمه على الأمور مما يجعله يشعر بالتحفيز لتقدير المؤسسة له ولطلب المؤسسة له في أن يساعدها في اجراء المقابلات وهو شيء ليس بالقليل
- بالنسبة للمتطوع الذي تجرى معه المقابلة فأن شعوره بأن هذا الشخص قد سبق وتطوع مع المؤسسة في فرصة مماثلة من قبل يجعله يشعر أن هناك شيء مشترك بينهما وهو أن كلاهما يتفق في آرائه مع تلك المؤسسة وكلاهما يرى أنه مقتنع بأن يعطي من وقته وجهده ليساعد في أن تخرج افكار واهداف تلك المؤسسة للنور في صورة أنشطة يستفيد بها المجتمع المحيط.



وبوجه عام فإن الشخص الذي لديه القدرة على صنع القرار وسيقوم بإجراء المقابلات يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص والمهارات والقدرات التي تؤهله لإجراء المقابلة ونذكر منها مايلي:

- لديه معرفة تامة بالمؤسسة وبرامجها وأنشطتها المختلفة تؤهله من الاستجابة لأي استفسار يرد على ذهن المتطوع أثناء المقابلة
- لديه معرفة شخصية بكل العاملين بالمؤسسة والمهام الوظيفية لهم وطبيعة عملهم بحيث يتمكن من توضيح صورة كاملة للمتطوع حول الهيكل الوظيفي للمؤسسة
- لديه القدرة على التعامل مع البشر على مختلف انماط شخصياتهم
- لديه القدرة على ادارة حديث مع أشخاص لا يربطه بهم صلة معرفة ويقابلهم لأول مرة.
- لديه مهارات الاتصال الفعال مع مراعاة قواعد الاتصال الغير لفظي
- لديه مهارات إدارة المقابلة مثل مهارة التساؤل والاستيضاح والاستفسار عن النقاط الغامضة التي وردت في المقابلة.
- يلتزم بإطار محدد للمقابلة وبنية اساسية لا يخرج عنها فالمقابلة ليست فرصة للحوار المفتوح.

مكان المقابلة

يفضل أن تتم المقابلة الشخصية التي يأتي إليها المتطوع في مقر المؤسسة سواء كانت الفرصة داخل المؤسسة أو خارجها في نشاط ما يتعلق بالمؤسسة ويتم تنفيذه في المجتمع.

ومن الضروري أن يتوفر داخل المؤسسة مكان مناسب لإجراء المقابلة الشخصية مع المتطوع بحيث يشيع الدفء والراحة وينقل للمتطوع الشعور بأنه مرحب به في المؤسسة. كما أنه من أهم مواصفات هذا المكان أن يوفر الخصوصية للمتطوع حتى يمكنه أن يتكلم في موضوعات شخصية حول اهتماماته ورغباته دون أي قلق، فكلنا لا نشعر بالراحة إذا تناولنا موضوعات شخصية وشعرنا أن هناك من يجلس ويسترق السمع لما نقول. ولذا فمن المفضل أن تتم المقابلة في مكتب ما بالمؤسسة يكون مخصص في وقت المقابلة للمقابلة فقط.



الاعداد للمقابلة

على الشخص المسؤول عن اعداد المقابلة أن يعد نفسه جيدا وأن يقوم بالتنسيق مع الزميل الذي سيجري معه المقابلة بحيث يتفوقا على الهدف من المقابلة ومحتوى المقابلة والبنية الأساسية التي ستدور حولها المقابلة. وهناك عدة خطوات عليه مراعاتها للتخضير للمقابلة مثل:

- قائمة باسماء المتطوعين المرشحين للفرصة التطوعية والتي جاءت نتيجةالبحث عن متطوع " المسح"
- التوصيف الوظيفي للفرصة ويضم المهام المطلوبة والمهارات اللازمة لأدائها
- قائمة بالاسئلة التي يمكن أن تدور حولها المقابلةالتي تهدف إلى اكتشاف الدوافع وراء التطوع والمهارات التي يمتلكها التي يمكن أن تتفق مع المهارات اللازمة للفرصة المتاحة.
- بعض المواد الدعائية والمطويات التي تحوي فكرة المؤسسة وأهدافها وانشطتها.

ومن الأشياء التي يجب مراعاتها والاعداد لها قبل المقابلة أن يقوم من سيجري المقابلة بالاطلاع على جدول أعماله وأن يختار موعد لاجراء المقابلة لا يتخلله أي مواعيد أخرى وأن يوصي بأن تحول أية مكالمات تليفونية للسكرتارية بالمؤسسة حتى لا يضطر للرد على أي منها بنفسه أثناء اجراء المقابلة.كما أن عليه أن يتأكد من عدم دخول أي من العاملين بالمؤسسة في المكتب الذي تجرى فيه المقابلة وذلك حتى لا يقطع الحوار مع المتطوع ولا ينقل شعور للمتطوع بأن هناك أعمال أخرى هامة تشغل تفكيره وكأن المقابلة مع المتطوع جاءت لتعطل أعماله. وم الضروري أن يلتزم الشخص المسؤول عن اجراء المقابلة بالموعد المحدد للمقابلة والأ يتأخر عنه مهما كانت الأسباب.

افتتاح المقابلة

في بداية المقابلة يراعى أن المسؤول عن ادارتها يقوم باستقبال المتطوع بطريقة تشيع روح المودة والدفء بحيث ينقل للمتطوع أنه محل ترحيب ويدعوه



للجلوس ويبدأ كلماته بتعبيره عن امتنانه وتقديره لاستجابته لدعوة المؤسسة له لحضور هذه المقابلة.

وبعد الاستقبال سيكون على من يدير المقابلة أن يبدأ في بناء الصلة بينه وبين المتطوع والتي سيرتكز عليها بناء المقابلة ككل بشكل يسمح بتحقيق اهدافها المرجوة. فبناء صلة قوية مع المتطوع هو ما يسمح له بأن يعبر بطلاقة وحرية دون تحفظ عن اهتماماته ورغباته واما تشجيعه فعليا للتطوع في هذا الوقت دون غيره. وبناء صلة وعلاقة جيدة مع المتطوع هي الذي سيمكنه من أن يستفسر عن أي شيء غامض وأن يستوضح كل الأمور دون خجل أو تردد.

ولكي يتمكن من يدير المقابلة أن يبني صلة قوية مع المتطوع عليه أن ينقل للمتطوع حقيقة ما، ألا وهي أن هذه المقابلة هي لفائدة المتطوع كما هي لفائدة المؤسسة.

عليه أيضا أن يؤكد له أن الأمور في النهاية تتوقف على قرار سيصنعه هو مع المسؤولين بالمؤسسة، فالقرار النهائي يرجع له في كونه سيتطوع أم لا أو أن تلك الفرصة مناسبة له أم لا وإذا كان المناخ بالمؤسسة يتوافق مع توقعاته أم أنه مغاير عنها. فعندما يصل للمتطوع هذا الشعور، بأنه صاحب قرار، سيكون قادر على رسم صورة صحيحة حول امكانية تطوعه في فرصة ما بهذه المؤسسة.

فكما قلنا سابقا أن الغرض العام من المقابلات مع المتطوعين هو اختيار وتوفيق المتطوع الذي لديه الرغبة في التطوع ولديه القدرة على تقديم شيء مبتكر وجديد في مجال ما مع فرصة أو موقع ما داخل المؤسسة يتوافق معه ويستفيد من مهاراته وابتكاراته المتجددة في الأداء، وليس اختيار شخص ما لوظيفة بعينها.

ومن أهم الأدوار التي تقع على عاتق من يقوم بالمقابلة مع المتطوع أن يقدم له ومن البداية معلومات كافية عن المؤسسة وأنشطتها وأهدافها وأن يمنحه الفرصة لأن يستفسر عن أي شيء غامض عليه فيما تم عرضه.

على من يدير المقابلة أن يوضح من بدايتها أن المتطوع لديه الحرية التامة ليعبر عن كل ما لديه من اسئلة واستفسارات أو ان يطرح اي شيء يثير مخاوفه وشكوكه للمناقشة فهذه المقابلة لتساعده على اخذ القرار بناء على اسس سليمة.



الإطار العام للمقابلة مع المتطوع

أن الإطار العام الذي تدور حوله المقابلة والذي اتفق عليه المسؤولين عن المقابلة أثناء الاعداد لها هو ما سيدور حوله معظم الوقت المخصص للمقابلة ويوجه للتعرف على نقاط معينة هي:

- إكتشاف دوافع التطوع لدى المتطوع
- إكتشاف اهتمامات وقدرات المتطوع
- التعرف على ملامح شخصية المتطوع
- تحديد لماذا أقدم على التطوع وما هي دوافعه التي جعلته يأخذ التطوع في اعتباره في هذا الوقت من عمره؟
- التعرف على المناخ الذي يفضله في العمل
- عرض للفرص المتاحة لدى المؤسسة والتي تقع في اطار اهتماماته ورغباته
- عرض لمتطلبات الفرص والوقت اللازم لها والاعمال الورقية المطلوبة بالفرصة والالتزام والاحتياجات التدريبية
- مناقشة المتطوع لرؤيته الخاصة ووجهة نظره في مدى ملائمته لأي من تلك الفرص التي عرضت عليه.

ومن أهم المهارات التي يجب أن تتوافر لدى من يدير المقابلة هو أن يمتلك العين الفاحصة القادرة على إكتشاف مهارات كامنة داخل المتطوع الذي يجري معه المقابلة والتي لم يكن المتطوع قد أفصح عنها وأن يقدر على رؤية المتطوع في موقع ما في المؤسسة يتم فيه توظيف تلك المهارة الكامنة بطريقة تضمن أن يكون هناك انتاجية عالية وأن يثمر هذا المتطوع في هذا الموقع بشكل ناجح. هذا حتى وإن كان هذا الموقع الذي يرشح له المتطوع ليس واحد من الفرص التطوعية التي كانت معروضة اساسا أو متاحة للبحث عن شخص مناسب لمثلها والتي هي موضوع المقابلة. ولكي يحدث تطبيق لهذه المهارة او توفيق لأحد المتطوعين في مكان ما بالمؤسسة على النحو السابق يستوجب أن يكون المحاور أو من يدير المقابلة على علم جيد بكل المواقع بالمؤسسة وكل الفرص المتاحة ولم أيضاً بانشطتها واحتياجاتها بشكل عام ولذا لا يمكن تطبيق الحالة السابقة



على المقابلات التي تدار باحدى المتطوعين القدامى الذين تطلب منهم المؤسسة أن يقوموا بإجراء المقابلة.

بعض النماذج للاسئلة التي يمكن استخدامها في المقابلات مع المتطوعين:

في مرحلة الافتتاح

- ماذا تريد ان تعرف عن المؤسسة؟
 - هل هناك شيئا تحب أن تستفسر عنه فيما يخص المؤسسة وانشطتها وأهدافها؟
- اسئلة خاصة باكتشاف الدوافع وراء التطوع:

- لماذا قررت أن تتطوع الآن؟
- ما الذي جذبك للتطوع مع مؤسستنا؟
- ما الذي تود إنجازة بتطوعك معنا؟
- هل هناك نشاط معين لدينا يقع ضمن دائرة اهتماماتك؟
- ما الذي تتوقعه من تطوعك معنا في انشطتنا؟
- ما هي المقاييس التي يمكن أن تجعلك تشعر أنك وصلت لتحقيق نجاح ما بتطوعك؟
- ما هي أكثر الاشياء التي ترى أنه من الواجب على المؤسسة أن تقوم بها لكي نلبي احتياجات المجتمع أو الفئة التي نستهدفها؟
- ما هي الخبرات التطوعية السابقة لديك؟
- ما أكثر تلك الخبرات قربا إلى قلبك؟

أسئلة لاكتشاف المهارات التي يمتلكها المتطوع وعادات العمل:

- ما هي المهارات التي تعتقد أنك تمتلكها والتي يمكن أن تستفيد بها المؤسسة في الفرص التطوعية التي عرضت عليك؟
- ما هي انواع الأعمال التي تحب أن تعملها؟
- ما هي أنواع الأعمال / الانشطة التي تتجنب أن تشارك فيها؟
- ما نوع الخبرات التي اكتسبتها من أعمال سابقة قد قمت بها أو أنشطة تطوعية قد شاركت بها؟



- كيف ترى مشاركتك في هذه الفرصة وكيف ترى نقطة بدايتك فيها؟ ما أكثر النقاط التي ستأخذها في اعتبارك أثناء تنفيذك لدورك في هذه الفرصة.
- اوصف لي فرصة تطوعية سابقة وترى أنك قد شاركت فيها بنجاح وقل لي كيف سارت الأمور فيها؟
- كيف يكون شعورك تجاه الأمور عندما تسير في اتجاه غير ذلك الذي تخططه لها؟

أسئلة خاصة بالتعرف على مدى ملائمة المتطوع للفرصة:

- ما هي أكثر الأمور التي استمتعت بها أثناء أدائك لعمل ما أو تطوعك بنشاط ما؟ وما هي أقلها؟
- من هو مديرك المثالي من وجهة نظرك؟
- ما هي الطريقة التي تفضل أن يتعامل بها الشخص الذي يتابع ادائك في الفرصة التطوعية؟
- هل تفضل أن تعمل بمفردك أم مع فريق أم في ثنائيات؟
- هل هناك فئة مستهدفة بعينها تفضل أن تعمل معها؟

أسئلة للحصول على معلومات أكثر:

- هل ممكن تعطيني مثال على ما تقول؟
- هل يمكن أن تقول لي بتفصيل أكثر عن هذا الموضوع؟
- لماذا تعتقد أن الأمور سارت بهذه الطريقة من وجهة نظرك؟ ما تحليلك للموقف؟

هناك اعتبارات عامة يمكن أن نأخذها في الحسبان أثناء تحليل ما دار في المقابلة ومثال ذلك:

- مدى تهاون المتطوع في الاستجابة للأسئلة التي تتعلق بالمؤهل والخلفية العلمية
- القدرة على التواصل بفاعلية أثناء المقابلة
- مستوى الحماس للفرصة
- مستوى الالتزام في الكلام



- الاتجاهات العامة وردود الافعال
- نوعية الاسئلة التي طرحت حول المؤسسة وانشطتها
- اهتمامات المتطوع الأخرى
- المرونة
- النضج والثبات
- مدى الثقة في النفس
- التفضيل للعمل في الجماعة أو العمل بشكل فردي
- الاحساس بوجود اجندة خفية للمتطوع
- مدى الالتزام بالوقت في حديثه عن الفرص السابقة
- سبب حضوره للمقابلة
- التفضيل لأنواع معينة من الأعمال.

إنهاء المقابلة

من المفضل أن يقوم من يدير المقابلة بأنائها مع المتطوع بأن يشكره على حضوره للمقابلة وللوقت الذي قضاه معه ثم يشرح له ما سيحدث في المرحلة التالية وأنه سيتم الاتصال به في خلال أسبوع على الأكثر إذا روي أنه من أكثر العناصر المتقدمة ملائمة لتلك الفرصة وأكثرها ابتكارا في رؤيته لما يمكن أن يقدمه في هذا الموقع وأن لم يستقبل أي مكالمات تليفونية في خلال أسبوع فهذا يعني أنه ينتظر اتصال من المؤسسة له في المستقبل لفرص تطوعية أخرى تكون مناسبة له أكثر.



الباب الرابع: التسكين

وهذا يشتمل على التوصل لقرار أن هذا الشخص هو الأكثر ملائمة للعمل مع المؤسسة والأكثر توافقاً مع مناخها وأن يكون هذا القرار ليس من جانب المؤسسة فقط بل أن يكون المتطوع على قناعة تامة بأنه في المكان الصحيح وأن الفرصة المتاحة لدى المؤسسة هي فرصة مناسبة له وهي فرصة يمكن أن يقدم فيها شيء جديد ومبتكر وأنه يرغب في أن يقدم للمؤسسة من وقته ومجهوده في صورة أنشطة تطوعية. ولكي يصل المتطوع إلى قرار مثل هذا فعلى من يقوم بالمقابلة أن يضع في اعتباره أن من الأغراض الأساسية للمقابلة أن يساعد المتطوع إلى التوصل إلى قراره ويكون هذا من خلال الاستجابة لآي استفسارات داخل المتطوع ليتأكد من أنه قادر على المشاركة في هذه المؤسسة وأنه من خلال مشاركته يمكنه أن يحصل على الرضا النفسي الذي يتمناه من خلال تقديمه لأعمال تطوعية.

كثيراً ما قد يُفهم خطأ أنه مجرد حضور المتطوع للمقابلة يعني ضمناً أنه قرر أن يكون جزء من المؤسسة. ولكن في حقيقة الأمر أن المقابلة تكون بغرض الاكتشاف لكلا الطرفين للمتطوع والمؤسسة إذا كان كلاهما مناسب للآخر وكلاهما يمكن أن يقدم للآخر الجديد الذي يتمناه. ففي أثناء المقابلة لا يكون كلا الطرفين قد توصلا لقرار ما ولذا فعلى من يدير المقابلة أن يذكر نفسه دائماً أن المتطوع أثناء المقابلة فقط لديه بعض الاهتمام بأنشطة المؤسسة ولكنه لم يصبح جزء من المؤسسة بعد وعليه فيجب أن يوفر له الوقت الكافي ليتأكد من أن هذه المؤسسة قادرة أن توفر له الفرص التي يتطوع فيها والتي تناسب وقدراته. إن يمنحه نفس الوقت ليتأكد من أن الفرصة المتاحة هي فرصة تقع ضمن حيز اهتمامه وأنها تتمثل بأهمية خاصة بالنسبة له إذا تطوع بها ولذا فهي الاختيار الصحيح له.



القسم الثالث: الأعداد والتوجيه والتدريب

الباب الأول: مرحلة الأعداد والتوجيه

1- الاستقبال

ويتم بالمؤسسة سواء كانت الفرصه داخل المؤسسة ام خارجها. و تعد جلسة الاستقبال أول وسائل تدريب المتطوع فاندماج المتطوع مع باقى المتطوعين الذين يعملون معه فى نفس الفرصه وكذلك فى المكان الذى سيعمل معه ومع الأشخاص الذين سيظل يتعامل معهم طوال فترة الفرصه من أهم الأشياء التى يجب مراعاتها عند استقبال المتطوع فالنواحى النفسيه للمتطوع وانطباعه الجيد عن المؤسسة ترسمها فى الاساس فترة استقباله بالمؤسسة.

من الذى يستقبل المتطوع؟

يجب مراعاة ان المتطوع عندما يصل للمؤسسة يجب ان يجد من يستقبله ويعرفه بالمؤسسة ويمكن ان يكون هذا الشخص واحد او اكثر على حسب طبيعة المؤسسة وامكانياتها وكذلك على حسب عدد المتطوعين الذى سيشاركون فى نفس الفرصه.

ولكن يجب ان نراعى ان تتوافر صفات فى ذلك الشخص اهمها: -

1. قدرته على التواصل.
2. لديه قدره علنا بداء اهتمام تجاه الامور الهامة.
3. متحدث ليق.
4. لديه معلومات كافيه حول المؤسسة وكذلك حول الفرصه.
5. يستطيع ان يتعامل مع المتطوع كمتطوع وليس كموظف بالمؤسسة.

ويمكن ان يكون هذا الشخص هو:

- مسئول المتطوعين بالمؤسسة. ان وجد
- مسئول من ادارة المتطوعين بالمؤسسة. ان وجد
- أحد الموظفين الذين يوكل اليهم هذا العمل.



2. التعارف:

يفضل ان يوجد فى جلسة الاستقبال والترحيب أحد المسئولين بالمؤسسة.

1. **التعارف مع المسئول عن الإستقبال:** ويراعى أن يكون فى هذا التعارف عرض للإسم والوظيفة والدراسة والسن والهوايات.
2. **مع المتطوعين الآخرين:** يجب ان يقوم المسئول بتقديم المتطوعين بعضهم لبعض (سواء العاملين فى نفس الفرصه أو فى فرص أخرى)
3. **مع الموظفين الموجودين اثناء جلسة التعارف:** يطلب المسئول عن الاستقبال من المشاركين الافصاح عن تواجعتهم من الاشتراك فى المؤسسة (ماذا يتوقع كل شخص ان يفعل وماذا يتوقع ان تفعل المؤسسة لتحقيق الاهداف).

3-التعريف والتوجيه

يحتاج كل المتطوعين لبعض التعريف بعملهم فى المؤسسة وينقسم هذا التعريف الى قسمين:

- **التعريف:** وهو عمليه إعداد المتطوع لإقامه علاقة واضحة بالمؤسسة والذى يقدم معلومات يحتاج كل متطوع لمعرفته.
- **التدريب:** وهى عمليه إعداد المتطوع لأداء عمل بالمؤسسة ويصمم هذا التدريب لإكساب المتطوعين مهارات ومعرفة تتطلبها وظائفهم المحدده. ويتم إن إحتاج المتطوع له. (وسوف يتم تناوله بالتفصيل).

ما المقصود بالتعريف؟

يحتاج المتطوعون لبعض التعريف بالمؤسسة حتى لو أن لديهم المهارات الضرورية للقيام بالعمل. والتعريف هو أن تجعل المتطوع يشعر بارتياح تجاه أنشطة/أعمال المؤسسة وأن يفهمها. والتعريف مصمم لتزويد المتطوع بخلفيه نظريه ومعرفة عمليه بالمؤسسة وذلك لكي يفهم كيف يمكنه المساهمه فى غرض المؤسسة. فإذا فهم المتطوع بشكل أفضل أنظمه المؤسسة وانشطتها وإجراءاتها فإنه سيتعرف على مدى ملائمة تلك الأنشطة والأهداف لميوله وأهدافه وإذا وجد تطابق بينهما سيعرف أنه سيستطيع المساهمه بفاعليه أكبر فى أنشطتها وبالتالي سيأخذ القرار بالانضمام لتلك المؤسسة بناء على أساس قوي وليس لمجرد فكرة عابرة أو اهتمام وقتي بل عن قناعة. وعادة يكون



التوجيه أكثر عمومية من التدريب ويصمم بحيث يغطي ثلاث موضوعات رئيسية وهي:

- التعريف بالسبب
- نظم إداره المتطوع
- البيئة الإجتماعيه للمتطوعين

اولاً: التعريف بالسبب

ويتضمن هذا الموضوع التعريف الكامل بالمؤسسة وينبغي أن يغطي الموضوعات التالية:

خلفية تاريخية للمؤسسة:

- يقوم المسئول بتقديم الخلفية التاريخية للمؤسسة فى صورة نبذه سريعه تشمل فكرة انشاء المؤسسة والسبب الذي أنشئت من اجله والاشخاص اصحاب هذه الفكره وكيف تدرجت الفكره لتصبح حقيقة.
- متى تم تأسيس المؤسسة، والقانون الذي اشتهرت من خلاله واسمها وشعارها وإلى ما يرمز هذا الشعار.
- رؤية ورسم السياسة العامه وذلك لتوحيد الجهود بين المتطوع لتحقيق الهدف وتعزيز قدره على خلق الابداع والاحساس بالمسئليه.

رسالة المؤسسة:

اعلان المؤسسة لاهدافها وفلسفتها والمجال التى تعمل فيه وما يميزها عن غيرها من المؤسسات سواء كان ذلك فى مجال الخدمه او المستفيدين منها.

اهداف المؤسسة:

وذلك يجعل المتطوع يعرف جيداً ما يجب عليه ان يكون شريكاً فى تحقيقه



الانجازات السابقة للمؤسسة

ليتعرف المتطوع على كل ما تم انجازه من أنشطة وكيف تتشابك تلك الأنشطة السابقة مع الحالية لتكون منظومة متكاملة تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

مشروعات المؤسسة المستقبلية:

اذ يمكن للمتطوع ان يشارك في هذه المشروعات بفاعليه من خلال اقتراح افكار يمكن من خلالها المساهمه في التخطيط لهذه المشروعات.

إن الهدف من هذا العرض هو إعطاء فرصة للمتطوعين لتنمية التزام ذهني وعاطفي بالهدف الأساسي للمؤسسة ولتقررُوا بوعي أنهم يؤمنون برسالة المؤسسة وعلى إستعداد للعمل من أجل تحقيق هذه الرسالة. ويفضل أن تعرض تلك المعلومات في صورة حوار مفتوح وليس في شكل محاضرة قصيرة.

ثانياً: التعريف بالنظام المؤسسي

يتضمن هذا الجزء من عمليه التعريف تقديم نظام إداره المتطوعين لدى المؤسسة ويتضمن تعريف ومناقشته ما يلي:

- هيكل المؤسسة وبرامجها مع توضيح المساهمة التي يمكن أن يقوم بها المتطوعين في هذا الإطار.
- النظام الذي يوضح سياسات عمل المتطوعين في المؤسسة وإجراءاته ويتضمن عرض لميثاق الشرف والإتفاق علي بنوده. (يمكن الإطلاع على الميثاق في الجزء الخاص بذلك).
- عرض لنظام التوثيق والحفاظ بالبيانات بالمؤسسة
- الخطة الزمنية لأنشطة المؤسسة

إن القيام بهذا الجزء من جلسة التعريف يفيد في أن يصبح لدى المتطوع خلفيه كافيه للتحدث عن المؤسسة إذا ما طلب منهم ذلك فالمتطوع الذي لا توجد لديه هذه الخلفيه قد يعطى معلومات خاطئه عن المؤسسة والمتطوع الذي يفهم المؤسسة جيداً يكون سيكون وسيله إتصال فعّاله.



ثالثاً: التعريف الإجتماعى

يقدم هذا الجزء من التعريف للمتطوعين المحيط الإجتماعى الذي سيطلب منهم أن يكونوا جزء منه وبيدأ بزيادة الروابط الشخصيه التى ستحافظ على إستمراريه العمل ويتضمن تعريف ومناقشه ما يلي:

- تعريف بقياده المؤسسه
- ترحيب من الموظفين والمتطوعين الحاليين
- وصف لثقافه المؤسسه (طريقة التعامل مع أفراد المجتمع الذي تعمل به المؤسسه والزي اللائق بالعمل وخاصة عند التعامل في الميدان في أي أنشطه خارج نطاق مقر المؤسسه وغيرها)

ويمكن أن يتم هذا الجزء من جلسة التدريب فى شكل حفل تعارف بسيط مع جولة بالمكان يصطحب فيها المسئول المتطوعين ليعرفهم على اهم الاماكن التى يمكن ان يحتاج اليها المتطوع فى حالة كون الفرصه داخل المؤسسه وبالموظفين الذين سيتعامل معهم والقيادات بالمؤسسه. مما يشعر المتطوعين بأنهم إضافة لأعضاء الفريق بالمؤسسه

اهميه التعريف

تهدف عمليه التعريف الى الإجاباه على ثلاثه أسئله وهى:

1. التعريف بالسبب: لماذا أعمل فى هذا المكان؟
2. التعريف بالنظام: كيف سأعمل فى هذا المكان؟
3. التعريف الإجتماعى: كيف سأتكيف مع الآخرين؟

تعتبر الإجاباه على هذه الأسئلة حيويه لكي يشعر المتطوع بالإرتياح وبانه جزء من هذه المؤسسه. حيث ترجع الكثير من حالات عدم القدره على الإحتفاظ بالمتطوعين فى بعض البرامج الى غياب التعريف الجيد.

تتجنب بعض المؤسسات عمليه التعريف والتقديم بسبب صعوبة احضار جميع المتطوعين للمشاركة. وهذه المشكله يمكن حلها بعدة طرق. قد يتطلب الامر تعديل جدول مواعيد جلسات التعارف بان تتم مع مجموعات صغيره من المتطوعين او ان تكون مدة الجلسة أقصر. قد يتطلب الامر ان يكون الحضور إلزاميا حتى لو كان ذلك يعنى اننا سنخسر بعض المتطوعين المحتملين. يمكنك



اجراء التعديلات والترتيبات التي تراها ضروريه لتامين ان يحصل كل المتطوعين على تعريف / توجيه مناسب.

بعض التحديات التي تواجه تنفيذ مرحلة التعريف

في بعض الأحيان لا يحضر المتطوعين جلسات التوجيه والإرشاد وتجد المؤسسة صعوبة في جمع المتطوعين لحضور مراحل التوجيه ونعرض هنا بعض الأفكار التي تساعد على تنفيذ مرحله التوجيه كاملة وبنجاح:

- قد يتطلب الأمر بعض التعديلات في الجدول الزمني لمراحل التوجيه فمن الممكن أن تنفذ هذه المراحل أثناء عطلة نهاية الأسبوع أو بعد مواعيد العمل الرسمية.
 - يتطلب الأمر تعديل في الشكل التنفيذي للتوجيه بدلاً من أن يكون عملاً جماعياً فمن الممكن تغييره إلى توجيه فردي أو في داخل مجموعات صغيرة أو على شكل جلسات قصيرة.
- وأيضاً يمكن أن يكون حضور دورة التوجيه والإرشاد إجباري حتى لو فقدت المؤسسة بعض المتطوعين بهذه الطريقة.

رابعاً: تقديم الفرص للمتطوعين

مع أن المتطوعين يكونوا قد مروا بمرحلة التعارف والتعريف بالمؤسسة بأنواعه - التعريف السببي وتعريف بالنظام والتعريف الاجتماعي - إلا أن هناك تعريف متخصص يجب أن يمر به المتطوع ليتعرف أكثر وبدقة على طبيعة العمل الذي سيقوم به. ولذا فحتى وإن كانت مرحلة التعارف والتعريف بالمؤسسة قد تمت لمجموعة متنوعة من المتطوعين والذين أتوا إلى المؤسسة لفرص متعددة فعندما نصل لهذه المرحلة يفضل أن يتم فصل المجموعه الى مجموعات صغيرة أو افراد حسب كل فرصة تطوعية متاحة وذلك لتقديم الفرصه لكل منهم على حدي.

من الذي يقوم بتعريف الفرصة التطوعية؟

يفضل أن من يقوم بتعريف الفرصة هو الشخص المتخصص الذي لديه الفرصة أو ممثل للوحدة أو الجهة التي سيتعامل معها المتطوع مباشرة وأن يكون ملم تماماً بمواصفاتها ومتطلباتها ويكون غالباً هو نفس الشخص الذي سيقوم بمتابعه المتطوع بعد ذلك أثناء تأديته لمهمته.



أين يتم التعريف بالفرصة التطوعية؟

إذا كانت تلك الفرصة داخل المؤسسة وفى إحدى وحداتها سواء الفنية/ الإدارية أو المالية فمن المفيد أن يتم التعريف بالفرصة فى داخل الوحدة التي تتوافر بها الفرصة ويكون التعريف عملياً وليس فقط نظرياً فيقوم الشخص المسئول بتعريف المتطوع بالمكان المخصص له والإمكانيات والأجهزة المتاحة التي يمكن أن يستفيد بها أثناء تنفيذه للفرصة. كما يمكن أن يكون هناك تعارف بالتفصيل أكثر على فريق العمل الصغير الذي سيتعامل معهم المتطوع بشكل مستمر أثناء الفرصة.

أما في حالة إذا كانت الفرصة التطوعية خارج مقر المؤسسة وتتواجد في المجتمع فمن المفضل أن يتم تعريف المتطوع بالفرصة فى المكان الذي سيعمل فيه ومع الأشخاص الذين سيتعامل معهم مباشرة أثناء تنفيذه للفرصة.

مثال: إذا كانت الفرصة التطوعية هي أن المتطوع يقوم بتنفيذ نشاط ما لجزء من أحد البرامج التنموية التي تنفذها المؤسسة فى المجتمع مثل أن يكون ميسر يقوم بتجميع مجموعة من السيدات ليقدم لهم برنامج صحي تثقيفي فى إحدى الوحدات الصحية بقرية ما فمن المفضل فى هذه الحالة أن يتم التعريف بالفرصة فى الوحدة الصحية حيث يتعرف المتطوع على العاملين بالوحدة والإمكانيات المتاحة بالإضافة إلى التعريف الكامل بطبيعة الفرصة والمطلوب منه فيه.

كيف يتم التعريف بالفرصة؟

يقوم المسئول عن التعريف بالفرصة وهو نفس المسئول عن المتابعة المباشرة للمتطوع وأدائه أثناء تنفيذ الفرصة بعرض ومناقشة التوصيف الوظيفي للفرصة بشكل تفصيلي مع المتطوع ويناقش معه النقاط التالية: -

- تفاصيل المهام المطلوبة في الفرصة.
- المهارات اللازمة لتنفيذ الفرصة.
- الوقت-الالتزام والاتفاق على الخطة الزمنية
- المهام الورقية (التقارير الفنية.....)
- التقدير في نهاية الفرصة، وسائل التقدير (معنوي-عيني)
- الجزاءات في حالة عدم الالتزام.
- بعض التوصيات التي تتطلبها سياسة المؤسسة أثناء التنفيذ وطبيعة الفرصة.



- الفائدة التي ستعود على المؤسسة وعلى المتطوع.

وتكون هذه المناقشة مدعمة بأوراق تضم كل التوصيف الوظيفي التي يمكن للمتطوع أن يطلع عليها ويحتفظ بها.

في نهاية التعريف العام يتم التركيز على نقطة معينة وهي المهارات اللازمة لتنفيذ الفرصة والتدقيق في مطابقة تلك المهارات مع قدرات ومهارات المتطوع، وينتج عن المناقشة بالتفصيل حالات أربعة: -

- أن يكون المتطوع لديه كل المهارات اللازمة لأداء الفرصة وبالتالي لا يوجد أي احتياجات تدريبية خاصة بالفرصة.
 - أن يكون المتطوع لديه المهارات اللازمة للفرصة ولكنه يحتاج إلى فترة تمهيدية أولاً يحتاج فيها أن يبدأ يمارس مهامه ولكن تحت إشراف مباشر من المسئول طوال الوقت.
 - أن يكون المتطوع لديه المهارات ولكن يحتاج أن يبقى فترة كملاحظ قبل البدء في ممارسة مهام الفرصة.
- في الحالات الثلاث السابقة يبدأ المتطوع في إستلامه لموقعه فور إنتهائه من جلسات التدريب العامة التي يشارك بها كل المتطوعين.

في حالة أن المتطوع ينقصه بعض المهارات اللازمة لأداء الفرصة فعليه أن يملأ إستمارة مع الشخص المسئول عن متابعته في الفرصة لتقدير الإحتياجات التدريبية والتي بدورها أن تصل إلى وحدة التدريب حتى تتولى الأمر وتقوم بتدريب المتطوع قبا أن يبدأ في ممارسته لمهامه في الفرصة التطوعية ذلك لضمان جودة المنتج الذي ترغب فيه المؤسسة وفي نفس الوقت لإكساب المتطوع مهارة تفيده مستقبلاً.

الباب الثاني : الخطة الزمنية

كما اشير سابقاً أنه في اثناء عرض الفرصة التطوعية بشكل تفصيلي وبعد مناقشة المهارات اللازمة للقيام بالأنشطة المختلفة التي تتضمنها الفرصة، على الشخص الذي سيتابع المتطوع أن يضع معه خطة زمنية لتنفيذ المهمة والتي يتم الاتفاق عليها لضمان انهاء العمل في الوقت المناسب ولضمان تحقيق الأنشطة المطلوبة في وقتها كما تتضمن تلك الخطة مواعيد المتابعة التي ستتم أثناء تنفيذ الخطة.



وأثناء وضع الخطة الزمنية يجب أخذ مواعيد الاجازات الرسمية ومواعيد العمل الرسمية بالمؤسسة وفترات الراحة وغيرها في الاعتبار كما أنه من المفيد أن يأخذ المتابع في اعتباره وهو يضع الخطة الزمنية مدى قدرة المتطوع وسرعة أدائه إذ أن هناك اختلافات بين البشر وقدراتهم حيث قد يحدث أن هناك متطوعين يعملون على فرصة واحدة انما مختلفين في قدرتهم وخبراتهم السابقة ولذا يجب مراعاة أن تكون الخطة الزمنية الموضوعه مرتبطة بكل فرد على حدى وبقدرته على الانتاجية وبظروفه الصحية إذ قد يحدث أن يتطوع واحد من ذوي الاحتياجات الخاصة في فرصة ما ويتطلب ذلك منه بعض الوقت أكثر من غيره من المتطوعين في نفس الفرصة ولكن من الاصحاء

ومن المفيد ان يأخذ الاتفاق على الخطة الزمنية شكل كتابي وأن يتسلم كل من المتطوع والمتابع نسخة من الخطة حتى تسهل عملية المتابعة ويمكن أن توضع الخطة الزمنية في شكل جدول كالآتي:



مؤسسة..... إسم المتطوع..... الفرصة:..... وصف الفرصة.....

خطة عمل مشروع

النشاط	الشهر الأول				الشهر الثاني				الشهر الثالث				الشهر الرابع				الشهر الخامس				الشهر السادس							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
.1																												
.2																												
.3																												
.4																												
.5																												
.6																												
.7																												
.8																												
.9																												
.10																												
المتابعة																												



الباب الثالث: المتابعه

تعتبر عمليه الإشراف والمتابعه من اهم العمليات التي تنشئ علاقه طويله الامد مع المتطوعين حيث أن المتابع لابد وأن تربطه بالمتطوع علاقه حميمه يمثل من خلالها المتابع لسير العمل قدوه ومرشد ومعلم وكاتم أسرار للمتطوع ويحدث في هذه العلاقه إتصال مباشر بين المتابع لسير العمل والمتطوع ويتم فيها تعليم للمتطوع وتطوير لمهاراته وتشجيعه على الابتكار والتجريب والمناقشه وربما إستخلاص بعض النتائج التي تساعد في تحقيق الهدف. ويجب أن تتسم هذه العلاقه بالنزاهه والثقه بين كلا الطرفين. ويجب التأكيد على وجود الإلتزام والإحترام المتبادل بين المتطوع والمتابع. وتتم عمليه المتابعه بصورة دورية حسب المنفق عليه في الخطة الزمنية التي تم وضعها مع المتطوع.

وظيفة المتابع

- يدير العلاقه بينه وبين المتطوعين
- يقوم بتشجيع المتطوعين
- يقوم برعايه المتطوعين
- يقدم الاحترام المتبادل
- يلبي إحتياجات المتطوعين

صفات المتابع

- لديه إهتمام حقيقى برؤيه الآخرين
- قادر على المشاركة فى حل المشكلات
- لديه خبره جيده فى تطوير الآخرين
- لديه فهم جيد للمؤسسه وكيفية سير العمل بها والهداف التي تسعى لتحقيقها
- يجمع بين الصبر ومهارات التواصل مع الآخرين
- يملك القدرة على العمل مع المجموعات
- لديه الوقت الذي يسمح ببناء تلك العلاقه
- يكون قادر على إكتساب إحترام من يتولى متابعته
- لديه شبكه من الإتصالات وقدرة من السلطه داخل المؤسسه



المشورة مع المتطوعين

ولا تقتصر المتابعة هنا على الاداء الفني أو الانجازات التي تحققت بل تهتم المتابعة بالمتطوع شخصيا وتبحث في مدى تلائمه مع مناخ المؤسسة والعلاقة مع زملاء العمل من العاملين بالمؤسسة والمتطوعين سواء من القدامى أو متطوعين جدد يكونوا قد التحقوا بمواقع مختلفة في المؤسسة. فالمتابعة تتضمن جزء خاص بالمتطوع واحتياجاته النفسية وحل المشكلات التي قد تظهر على الطريق أثناء تأديته لدوره ومحاولة تحسين أي من سلوكيات المتطوع التي قد تعوق سير عمله وذلك بمساعدته أن يدرك أن هناك سلوك ما غير ملائم وعليه أن يتحمل مسؤولية تجاه تحسين هذا السلوك وتطويره بحيث يكون هناك تكيف بدرجة أعلى مع مناخ العمل. هذا لضمان توفير الجو المناسب لراحة المتطوع كعضو في فريق العمل بالمؤسسة ولنجاح العمل وتأديته بدرجة كفاءة وجودة ترضي المؤسسة. فإن كان التعريف والتوجيه يساعد المتطوع على تحسين مهارات العمل، فالمشورة تساعد المتطوع على تحسين أدائه.

الهدف من المشورة

مساعدة المتطوع أن يشعر أنه قادر على التحكم في الامور المتعلقة بعمله التطوعي وأنه يعرف الطريق الذي سيسلكه عندما تواجهه مشكلة ما أثناء تأديته لعمله.

لماذا المشورة مع المتطوع؟

أن توفير خدمات مشورة وارشاد للمتطوعين حينما يواجهون أية مشكلة أثناء تأديتهم لعملهم التطوعي يفيد المصلحة العامة لأن المتطوع الذي يشعر أنه غير قادر على التحكم في هذا الجزء من حياته أو يومه الذي يقوم فيه بأي عمل تطوعي وأنه لا يملك زمام الأمور وليس له صلاحيات فهو مجرد متطوع في مؤسسة، يصيبه بنوع من الاحباط ويثبط عزيمته وهو ما يؤدي إلى أن معدل الاحلال لدى المؤسسة يكون عالي ويقلل من فرص المؤسسة للاحتفاظ بالمتطوعين.

من المهارات الاساسية التي يجب أن تتوافر لدى الشخص الذي سيقدم المشورة للمتطوع وهو نفس الشخص لاذي سيتابعه هي مهارة التساؤل، فهو سيستخدم بعض الأسئلة التي بدورها تساعد المتطوع عندما يجيب عليها في أن يتعرف



على مشكلته ويحددها ليتعامل معها. ومن أمثلة الأسئلة التي يمكن أن يستخدمها المتابع أثناء تقديم المشورة ما يلي:

أسئلة لتحديد المشكلة:

- ما الذي تراه خطأ من وجهة نظرك؟
- ما الذي حدث في هذا الموقف؟

اسئلة لتحديد السبب وراء المشكلة

- في رأيك ، لماذا يتكرر هذا الموقف؟
- ما هو سبب المشكلة؟
- هل هناك عوامل تساعد على تكرار حدوث ذلك؟

أسئلة لوضع بدائل حلول

- ما هي البدائل التي يمكن أن تفعلها في مثل هذا الموقف؟
- هل هناك تصرف آخر يمكن أن تقوم به؟
- هل عمرك فكرت أنك تأخذ في اعتبارك ... كذا وكذا (يقدم اقتراحات لحلول)
- تفكر ماذا سيحدث لو جربت تفعل كذا....
- اسئلة لتحديد أفضل البدائل
- ما هي المميزات والعيوب في كل اقتراح من البدائل التي وضعناها معا؟
- كيف يمكنك حل المشكلة؟ لماذا تعتقد أن هذا الحل هو الذي سيصلح لأنهاء تكرار هذا الموقف؟



تقديم المشورة

أن تقديم مشورة للمتطوع لا يعني أن تقول له ماذا عليه أن يفعل بالضبط ولكن كما ذكرنا سابقا أن قد يصح أثناء تقديم المشورة أن تقدم بعض المقترحات للحلول ولكن دورك الرئيسي في المشورة هو في أن تساعدك هو أن يأتي بالحلول الخاصة به وبهذا فأنت في المشورة تساعد على تحليل الأمور بشكل أعمق ليصل إلى أفكار جديدة لحل مشكلته أو تطوير سلوكه وإن كان هذا لا يمنع أن تقدم له بعض المعلومات التي تفيده. ونقترح هنا مثال لما يمكن أن يكون عليه الحوار بين المتطوع والمتابع الذي يقدم له المشورة:

- هل جربت أن تتعامل مع الموقف بطريقة مختلفة مثل أن؟
- آه، يعني هذا هو ما تريدني أن أفعل؟
- ليس بالضرورة، أنا أسألك هل اخذت هذا في اعتبارك مسبقا؟
- لا
- ماذا تعتقد أنه سيحدث لو أنك فعلت هذا؟
- أنا غير متأكد من النتائج
- هل تجد أن هناك مخاطر معينة ستظهر نتيجة تناولك للموقف بهذه الطريقة؟
- لا اعتقد أنه قد ينجح
- لماذا تعتقد أنه قد ينجح؟ علما بنيت اعتقادك هذا؟
- افكر أنني لو اتبعت هذا الاتجاه سيستفيد الشخص الذي أتعامل معه أنه لن ينتظر وقت طويل كما أنن سأستفيد من توفير وقت لأعمالي الورقية وكتابة تقاريري
- حسنا وماذا تقترح الآن؟
- افكر أنني سأجرب هذه الطريقة وسنرى كيف ستسير الأمور
- هذا كلام منطقي وسنرى مدى نجاح هذا الاقتراح عمليا.

وليس بالضرورة أن تشتمل كل جلسة للمتابعة على تقديم مشورة للمتطوع إنما المشورة هي احتياج لدى المتطوع يتم تلبيةه عندما يطلبه ولأنه يعرف أن هذه الفرصة متاحة لديه ويمكنه أن يحكي عن مشكلاته وأن يجد المساحة من الوقت والاهتمام من متابعه والذي يسمح له أن يتحدث عما بداخله.



وعند الانتهاء من التعريف بالفرصة والاتفاق على خطة العمل الزمنية وتحديد مواعيد المتابعة على خطة العمل وبعد أن يشعر المتطوع أنه قد تعرف على كل ما يحتاجه ليؤهله للبدء في الاندماج داخل فريق العمل بالمؤسسة سواء بممارسته لعمله في الفرصة أو بالتحاقه بتدريب ما يؤهله للبدء في الفرصة فإن المتطوع يكون قد وصل لمرحلة توقيع عقد اتفاق بينه وبين المؤسسة ينص على التزامه بتأديته للمهمة المطلوبة منه.

الباب الرابع: حقوق ومسؤوليات المتطوع

من الهام أن يتعرف المتطوع على كامل حقوقه ومسؤولياته قبل التعاقد مع وبدء العمل ومن المفضل أن تطبع الحقوق والمسؤوليات وتوزع على المتطوعين كما يجب أن تعلق في مكان واضح داخل المؤسسة حتى يمكن كل المتطوعين والموظفين من قرائتها والتعرف عليها.

أولاً: حقوق المتطوع

للمتطوع الحق في:

- أن يكلف بأعمال ذات قيمة بالنسبة له وفيها تحدى.
- ان يشعر أن المجهود الذي يبذله له مردود إيجابي على مهام المؤسسة وعلى تنمية المجتمع المحلي.
- العمل في بيئة صحية وأمنة.
- أن يحصل على تهيئة وتدريب قبل بدء التطوع.
- أن يعامل باحترام ويحصل على نفس معاملة العاملين.
- ان يحصل على توصيف وظيفي وساعات عمل محددة ومتفق عليها.
- ان يحصل على تقييم مستمر لأدائه.
- أن يرفض أى مهمة لا تتوافق معه.
- أن يكون مشارك في البرامج التدريبية داخل وخارج المؤسسة.
- أن يعرف عند وجود وظائف خالية داخل المؤسسة.
- ان يكون له حق استخدام مرافق المؤسسة.
- ان يحصل على فترات راحة أثناء تأدية أعمالهم التطوعية.
- أن يحصل على دعم فني وإشراف أثناء تأديتهم مهام عملهم.
- إذا حدث وصرف أموال من جيبية الخاص ترد له تلك الأموال ويكون الصرف بإذن مسبق من مديرة المباشر.



- أن يحصل على شهادة خبرة وخطاب توصية ليقدمها عند التقدم للحصول على وظيفة.
- أن يتعرف على دليل السياسات والإجراءات الخاص بالمؤسسة أو برنامج التطوع.
- أن تحفظ بياناته الشخصية بشكل آمن.
- أن يوفر له مكان مناسب وأدوات حتى يتمكن له القيام بمهمة على أكمل وجه.
- أن يؤمن عليه بمستوى لائق.



ثانياً: مسؤوليات المتطوع المتطوع عليه مسؤولية:

- أن يقوم بتنفيذ المهام المتفق عليها بكل جد.
- أن لا يأخذ مهام أكثر من طاقته.
- أن يشارك في التخطيط للمهام الموكلة له وإقتراح أساليب للتنفيذ تساهم في تعظيم جودة النتائج
- أن يشارك بفاعلية في كل البرامج التدريبية حتى يكتسبوا مهارات جديدة تساعدهم في بداء أعمالهم بشكل أفضل.
- أن يشارك في إجتماعات العاملين ذات الصلة بمهامهم التطوعية.
- أن يبلغ الإدارة في حالة انه غير قادر على حضور أى من الإجتماعات.
- أن يحترم كل المتعاملين مع المؤسسة بغض النظر عن الشكل أو الطبقة الإجتماعية أو التعليمية أو الجنس.
- أن يساهم في تعظيم المشاركة المجتمعية أثناء تنفيذ أنشطة المؤسسة.
- إبلاغ المؤسسة بأى تغيير يطرأ على عنوان السكن أو وسيلة الإتصال به.
- أن يستشير المشرف الخاص به بشكل دائم أثناء تنفيذ اعماله.
- أن يطلب المساعدة متى كان في حاجة اليها.
- أن يحترم كل سياسات وإجراءات المؤسسة.
- أن يحافظ على مبدأ سرية المعلومات وأن يحافظ على كل معلومات وأسرار المؤسسة.
- أن يناقش أى مشكلات مع المشرف المباشر وأن لم تحل يتناقش مع مسؤول المتطوعين.
- لا ينفق أموال او يشتري أى مستلزمات بدون إذن مسبق من مسؤول المتطوعين.
- أن يبلغ المشرف المباشر ومسؤول المتطوعين في حالة انه لن يكونوا قادر على الإستمرار في تادية مهامه وذلك بوقت كافي.
- أن يبدي حماسا للعمل وان يؤمن برسالة وأهداف المؤسسة.
- أن لا يتحدث مع أى من وسائل الإعلام عن المؤسسة بدون إذن مسبق من مسؤول المتطوعين.
- ان يقدم المؤسسة بشكل صحيح وشامل عند التحدث مع اى مؤسسة شريكة او مع أفراد من المجتمع المحلي.



- أن يبلغ مسؤول المتطوعين بأى أمراض أو إحتياجات خاصة له قبل بدء عمله التطوعى.
- أن يبلغ عن أى اصابات تحدث له أثناء تأدية أعماله مباشرة.
- أن لا يدخن فى أى مكان داخل مقر المؤسسة.



الباب الخامس: التعاقد

ينبغي أن يكون الإتفاق بين المؤسسة والمتطوع فى صورته تعاقد مكتوب وذلك لى تحفظ حقوق المؤسسة فى إتمام العمل والإلتزام بسياسه المؤسسة كما ورد فى ميثاق الشرف الذى تم عرضه عليه أثناء مرحلة تعريفه بالفرصة كما يضمن هذا التعاقد شكل رسمى للعلاقة بين المتطوع والمؤسسة يشعره بالالتزام حقيقى تجاه الفرصه والمؤسسة.

وينبغى أن يضم التعاقد ما يلى:

- صورة العقد
- مرفق للتوصيف الوظيفى للفرصه
- مرفق لميثاق الشرف للمؤسسة

من يقوم بتوقيع التعاقد؟

يقوم بالتوقيع على العقد مدير المؤسسة التنفيذى والمتطوع الذى سيشغل الفرصة. وعلى المدير التنفيذى أن يراجع مع المتطوع ويتأكد من أنه على علم بكل بنود التعاقد وبطبيعة الفرصة والمهام المطلوبة منه وأنه قد تعرف على سياسة المؤسسة ومناخها الاجتماعى قبل توقيع التعاقد.

اين يتم التعاقد؟

يتم التعاقد فى مقر المؤسسة حتى وإن كانت الفرصة التطوعية خارج نطاق المؤسسة أى فى احدى المجتمعات التى يتم فيها تنفيذ أحد أنشطة المؤسسة وفيما يلى نموذج لعقد يمكن الإستعانه به فى مثل هذا الإتفاق.



عقد عمل تطوعى

إنه فى يوم.....
تم الإتفاق بين جمعيه.....(منظمه غير حكوميه (أهليه) غير
هادفه للربح والمشهره برقم.....بوزاره الشئون الإجتماعيه والتي تعمل فى
إطار القانون رقم..... لسنه..... والتي تقوم بأنشطه ومشروعات تنمويه.
(طرف أول)
والأستاذة/

بطاقة شخصيه رقم

والقاطن فى

ليقوم بعمل تطوعى لدى الجمعيه فى الفتره من..... إلى.....
(طرف ثانى)

وعلى الطرف الثانى الإلتزام بكل بنود هذا العقد ومرفقاته وفى حاله الإخلال
بأحد هذه البنود يحق للطرف الأول توقيع الجزاءات المناسبه والوارده فى
التوصيف الوظيفى للفرصه.
طرفاً للطرف ثانى

.....	جمعيه.....
.....	عنوان.....
.....	ويمثلها.....
.....	عنوان.....
.....	توقيع.....
.....	تاريخ.....



الباب السادس: التدريب

التدريب هو عملية بمقتضاها يصبح المتطوعون قادرين على أداء أنماط محددة من العمل.

تصميم التدريب

إن تحديد ما يحتاجه المتطوعون يتطلب الإجابة عن الأسئلة الثلاثة التالية:

- ما المعلومات التي يحتاجونها ليؤدوا عملهم بنجاح؟
- ما المهارات التي يحتاجونها ليؤدوا عملهم بنجاح؟
- ما التوجهات أو السلوكيات التي يحتاجونها ليؤدوا عملهم بنجاح؟

والتدريب بهدف توفير هذه المعلومات وتنمية هذه المهارات ولتوليد هذه التوجهات والسلوكيات يمكن أن يتم عن طريق إما جلسات تدريب رسمي، جلسات دعم ومساندة أو جلسات تقديم مشورة.

ويأخذ التدريب عدة أشكال:

- التدريب الرسمي

يهدف التدريب الرسمي لإعداد المتطوعين لأداء أعمال محددة. أحيانا ما يستغرق هذا التدريب وقتا طويلا خاصة عندما يكون المتطوعون المختارون تنقصهم المهارات المطلوبة للعمل.

قد يكون التدريب من خلال محاضرات، قراءات، المناقشة الجماعية، رحلات ميدانية، أفلام فيديو، مشاهدة عملية، لعب الأدوار، حالات دراسية، المحاكاة، ووسائل أخرى أكثر. يقوم المدربون بشكل عام بتوظيف أساليب تدريبية متنوعة ليتمكنوا من جذب اهتمام المتدربين بشكل أفضل.

- التدريب على الوظائف

هناك مجالان رئيسيان يجب تغطيتهما في تدريب المتطوعين وذلك بغض النظر عن العمل الذي يتم التدريب من أجله. المجال الأول هو وصف للوظائف التي يتضمنها عمل المتطوع:



- هذا هو ما ينبغي أن تحققه في عملك
- هذا هو ما لا ينبغي أن تفعله
- هذا هو ما ينبغي أن تفعله إذا واجهن أيا من هذه المواقف

3. التدريب على الأدوار والمسئوليات

أما المجال الثاني فيمكن أن نطلق عليه تدريب على الأدوار والمسئوليات. ويمكن أن يتضمن تدريباً يهدف لتعريف المتطوع بشبكة العلاقات التي سيتعامل من خلالها.

- هؤلاء هم من ستتعامل معهم وهذا دورك في المهمة
- هذا هو دورهم وكيف سيكون جزءاً من المهمة

قد يتضمن هذا التدريب – على سبيل المثال – إطلاع المتطوعين على المشرفين الذي سيعملون معهم وغيرهم من الموظفين والمتطوعين الآخرين الذي سيعملون بالتوازي معهم. إن المتطوع الذي يعمل بالتوازي مع آخرين لخدمة مستفيد معين ينبغي أن يتم تعريفه هؤلاء الأشخاص (المتطوعين) وينبغي أن يعلم ما الذي يقدمه كل منهم لهذا المستفيد وكيف تتضافر جهودهم.

استخدام لعب الأدوار في التدريب

يعد التدريب فرصة جيدة لإعادة استخدام أسئلة السيناريوهات السابق ذكرها في هذا القسم حول المقابلات. إن هذه السيناريوهات – إذا ما كانت مبنية على مشكلات أو أحداث واقعية صادفت متطوعين آخرين – قد تصبح أداة تعليمية ممتازة. إنها وسيلة ممتازة أيضاً لتحفيز نقاش جماعي بما أنها تعطي المتطوعين الفرصة لمناقشة المواقف الصعبة بتمعن.

التوجيه

يهدف هذا النوع من التدريب لتعليم مهارات أو لرفع مستوى المهارات. ويمكن استخدامه في جلسات التدريب غير الرسمي أو في التدريب أثناء العمل. وغالباً ما يتم هذا التدريب من قبل المشرف على المتطوع أو من قبل زميل أكثر خبرة. يتكون التوجيه الفعال من ثلاث خطوات:



- تدريب بالمشاهدة للمهارات التي يجب تعلمها أو تحسينها
- ملاحظة المتطوع أثناء محاولة تأدية المهارة
- التغذية المرتدة والتحليل

يمكن لأي شخص ذو خبرة في المجال أن يؤدي هذا المهارة. ويجب أن يقوم الشخص الذي يؤدي المهارة أو المدرب (المشرف، المدرب، أو مدير برنامج التطوع) بشرح السبب الذي من أجله يقوم الخبير بما يفعله. والهدف من التدريب بالمشاهدة أو العرض ليس فقط أن يرى المتطوع ما يحدث بل أن يفهمه.

ولنأخذ مثالا بسيطا للغاية على ذلك، إذا كنت تريد أن تُثري متطوعا كيف يرد على مكالمات المؤسسة فقد تطلب من المتطوع أن يراقبك وأنت ترد على التليفون عدة مرات، ثم قد تلاحظ المتطوع وهو يرد على التليفون، وقد تترك المتطوع ليبرد على التليفون بدون أن تراقبه. ثم تناقش هذه الخبرة مع المتطوع بعد كل مرحلة حتى يتعلم المتطوع منها.

أسلوب EIGA

ولزيادة فرص المتطوع للتعلم يمكن أن تتبع هذه المناقشات أسلوبا للتعلم يُطلق عليه EIGA. إن الكلمة ذاتها لا تعني شيئا لأن هذه الأحرف هي الأولى من عدة كلمات تصف الخطوات الرئيسية التي يمر بها الناس للتعلم. إذا وضعت هذه الخطوات نصب عينيك وأنت تدرب المتطوعين سوف تتأكد من أنهم سيستفيدون أكثر من عملية التعلم.

الخبرة Experience

يتعلم الناس من الخبرات سواء كانت مكتسبة من خلال تمارينات وتدريبات أو من خلال أحداث حقيقية، ولكن ليس دائما. فأحيانا يمر الناس بنفس الخبرة مرارا وتكرارا دون أن يتعلموا منها شيئا. فلكي يتعلموا سيمرون بهذه الخطوات الإضافية:

التعرف Identify

إذا كان لشخص أن يتعلم من خبرة ينبغي أن يكون قادرا على وصفها. ففي المثال البسيط السابق على الرد على التليفون، قد تكون بعض الأسئلة التي تسألها لشخص ليصف هذه الخبرة:

- ما الذي فعلته أنا؟



- ما الذي فعلته أنت؟
- كيف تصرف الشخص الآخر؟
- كيف تسيّر الأمور معك إلى الآن؟
- ما الذي كان يحدث؟

التحليل Analyze

الخطوة الثالثة في عملية التعلم من خبرة ما هي التحليل. فإذا كان لشخص أن يتعلم من خبرة ما فإنه يجب أن يحلل لما فعل ما فعله. فأنت تريد من المتطوع أن يستكشف العوامل في الموقف التي أدت لوجود الخبرة. وقياسا على نفس المثال، ها هي بعض الأسئلة التي تساعد المتطوع على تحليل الخطوات:

1. لماذا بدأت بقولي "صباح الخير"؟
2. ما الميزة التي يحققها أن تعطي اسمك؟
3. لماذا أصاب المتحدث معك الضيق؟
4. لماذا تسيّر الأمور على ما يرام؟

التعميم Generalize

إذا كان لشخص أن يتعلم شيئا ميّدا من خبرة ما، يجب أن يخلص بقاعدة عامة أو مبدأ يُطبق فيما بعد الموقف الخاص في مواقف أخرى مشابهة. وهنا أيضا يعتمد المدرب الكفاء على أسئلة تخص هذه الخطوة وتشمل على سبيل المثال:

1. ما الذي ستفعله إذا صادفت موقفا كهذا؟
2. ما الذي ستفعله بشكل مختلف إذا اضطررت للقيام بذلك ثانية؟
3. ما الذي تنصح به شخصا آخر على وشك القيام بهذا؟
4. ما الذي ستفعله لتتأكد من سير الأمور على ما يرام؟

مثال على EIAG

ولنر الآن كيف يمكن تطبيق ذلك على مثال أكثر تعقيدا. وكما ذكرنا سابقا، يعد التدريب الموجه مهما على وجه الخصوص في حالة المتطوع الذي يتدرب أو يتعلم مهارة جديدة. تخيل مثلا أنك معلم لأطفال ذوي إحتياجات خاصة وأن لديك متطوعة اسمها منى. أنت تريد من منى أن تساعد طفلا اسمه عادل ليتعلم كيف



يرتدي معطفه وكيف يخلعه. وبالرغم من أن منى لديها خبرة مسبقة في التعامل مع الأطفال ذوي إحتياجات خاصة إلا أنها لم تقم بهذا العمل من قبل أبداً. سوف تبدأ بأن تطلب من منى أن ترافيك وأنت تعمل مع عادل. وبعد ذلك تستخدم أسلوب EIAG لمناقشة الأمور مع علي. تتضمن بعض الأسئلة التي قد ترغب في إلقتها ما يلي:

- ما الذي رأيتني أفعله مع عادل؟ (تعرف)
- ما المشكلات التي صادفتها؟ (تعرف)
- لماذا في رأيك حدثت هذه المشكلات؟ (تحليل)
- ماذا تعتقد أن بوسعك عمله لتجنب هذه المشكلات؟ (تعميم)
- ما الأساليب التي نجحت؟ (تعرف)
- لماذا نجحت هذه الأساليب أكثر من الأساليب الأخرى التي جربتها؟ (تحليل)
- بناء على ما رأيته، ما الأمور التي ستجنبها وما بعض الأمور التي ستفعلها عندما تعمل مع عادل؟ (تعميم)

وعندما تتأكد أن منى قد استوعبت ما يجب أن تفعله، راقبها جيداً وهو تحاول تطبيق ما رآه. وأثناء ذلك، إذا رأيت أن منى تقوم بشيء قد يزعج عادل أو يؤذيها بأي شكل، فإنك بالطبع سوف تتدخل وتقاطعها وتقدم طريقة أخرى. أو قد تأخذ بزمام الأمور مرة أخرى. وفي جميع الأحوال وبعد أن تكون منى قد قامت بمحاولاتها، سوف تسألها ثانية أسئلة لتساعدك كي تتعلم وتستفيد من هذه الخبرة.

- كيف تصف ما حدث؟ (تعرف)
- لماذا ارتديت معطفك؟ (تحليل)
- ماذا كانت نقاط القوة في أسلوبك؟ (تحليل)
- لماذا رمى عادل الطعام من يدك؟ (تحليل)
- بناء على هذا، ما الذي ستفعله بشكل مختلف في المرة القادمة؟ (تعميم)

وفي هذه الأثناء، قد تحتاج للرجوع مرة أخرى لتأدية المهارة بنفسك حيث يراقبك علي ثم تعود أنت لمراقبته مرة أخرى. وعندما تكون واثقا من أن علي قد تمكن من أداء المهارة يمكنك أن تسمح له بالعمل دون أن ترافقه. ولكنك مع ذلك ستستمر في متابعة تقدمه من وقت لآخر مستخدماً أسئلة أسلوب EIAG لتتأكد من أنه مستمر في تطوير مهاراته. تتضمن المتابعة توجيهها وملاحظة وتقرير



يقدمها المتطوع (علي، مثلا). وفي نهاية الأمر ستشعر بارتياح باعتمادك فقط على ملاحظات علي.

وعندما تبدأ في استخدام نموذج EIAG من المهم أن يكون تسلسل أو تتابع الأسئلة التي تلقىها طبيعيا. فأحيانا ما يكون لديك ميل للتقيد بالتسلسل الذي أوردناه للأسئلة إلا أن ردود المتطوع قد تأتي بأسئلة أخرى. إذا كنت قد جهزت مجموعة من أسئلة التعرف فلا تسأل هذه الأسئلة جميعا إذا جاءك رد غير متوقع على السؤال الأول. قد يكون من الأفضل أن تحلل هذا الرد بدلا من أن تستمر في ألقاء الأسئلة الأخرى.

يعد نموذج التدريب باستخدام EIAG فعالا لأنه أسلوب طبيعي. فهو يُبرز إلى الوعي الأسلوب الذي تستخدمه دوما دون وعي. وعندما توظف هذا الأسلوب فأنت ببساطة تتأكد من أن متطوعيك يكملون كل خطوات العملية التعليمية بدلا من ترك ذلك للصدفة بأنهم سيفعلون ذلك بمفردهم.

إن هذا الأسلوب يمكنك أيضا من الوقوف على الاستنتاجات الخاطئة التي قد يتوصل لها المتطوعون بسبب خبرتهم المحدودة. فإذا كان على-على سبيل المثال - قد عمم نتيجة مؤداها أن عادل لا يستطيع تعلم أي شيء، فقد تطلب منه أن يحل هذه الجملة: "لماذا تقول ذلك؟" وقد تشفق عليه لصعوبة المهمة وتشجعه ليحاول أكثر. وقبل كل ذلك فإنك تحتاج لأن تجعله يتوصل لنتيجة عامة مختلفة بناء على الحقائق أن تسأل أسئلة مثل:

التعلم من الخبرة من أهم طرق
التعلم للمتطوعيين.

- هل هناك أي شيء آخر في الموقف قد تسبب في حدوث تلك المشكلة؟
- ما الذي يجذب اهتمام عادل؟
- هل يمكنك التفكير في أي طريقة لاستخدام ذلك في التعليم؟
- ما الذي ستحاول عمله غدا؟

وبغض النظر عما إذا كنت تستخدم التدريب الرسمي أو التدريب الموجه أو المشورة، تذكر أن المهم هو أن تتأكد من أن المتطوعين يتعلمون من الخبرة. إن المزيج من الأساليب المختلفة الذي تختاره يختلف من متطوع لآخر وسيختلف حتى على مدار علاقة المتطوع بالمؤسسة.



يجب أن تتنوع وتختلف الأساليب
التي تختارها للتدريب من متطوع
لآخر

ويمكنك أن تقرر ما إذا كانت خبرة التعلم ناجحة أو لا بطرح أسئلة على المتطوع بعد انتهاء التدريب. ومن الأسئلة الجيدة ما يلي:

- ما النقاط التي علقت بذهنك؟
- لماذا تعد هذه النقطة مهمة؟
- ما الذي سمعته وسيكون أكثر إفادة لك؟
- لماذا تعتقد ذلك؟
- كيف يمكن أن تستخدم هذه المعلومات في عملك التطوعي؟
- كيف يؤثر ذلك على نجاحك هنا؟

التدريب كفاءة للمتطوع

يمكن تصميم وتطوير برامج تدريب لبرنامج المتطوعين لأنه يُعد فائدة ملموسة تُقدم للمتطوع بالإضافة إلى التدريب المطلوب لتأدية العمل بصورة مرضية.

وقد يكون هذا التدريب:

- تدريب على مهارات إضافية
- تدريب على تحسين المستقبل المهني أو الحياة
- تدريب مرتبط بأغراض معينة

ويمكن تنفيذ التدريب من قبل المؤسسة أو قد يتضمن إتاحة فرصة للمتطوعين لحضور مؤتمرات أو ورش عمل خارج المؤسسة. وسيكون الحضور بمثابة فرصة للحصول على معلومات فورية وتقدير رسمي من المؤسسة للمتطوع حيث يشعر بأنه "يستحق" أن تتحمل المؤسسة تكاليف تدريبه وأنه أهل للثقة حين يكون ممثلاً للمؤسسة.

إن التدريب قد يكون ذو فائدة جوهريّة بالنسبة لبعض المتطوعين. فالمتطوعين من صغار السن الذين طرّقوا هذا الباب كوسيلة لكسب خبرة عملية قد يُعرض عليهم حضور جلسات تدريبية عن التطوع كخطوة على طريق التوظيف، أو عن كتابة السيرة الذاتية أو عن تخطيط المستقبل.



ويجب أن نتذكر أن التدريب أيا كان نوعه فإنه يلقى قبولا من المتطوعين دوماً. ومن الفوائد أو المزايا الرئيسية التي يمكن أن تقدمها للمتطوعين هي معلومات إضافية، مهارات، أو دعم ليكونوا منتجين أكثر في أدائهم لعملهم، إلا أنك يمكنك أن تقدم لهم تدريباً في مجالات أخرى من حياتهم. ولا تتردد في أن تطلب من المتطوعين التزاماً أكثر أو جهداً أكثر في مقابل التدريب الذي يتلقونه حيث أن معظمهم سيرون أن الأمر يستحق المشقة وبذل الجهد. إن المتطوعين ينظرون لاهتمامك بهم على أنه تقدير لأهمية مساهمتهم في العمل لدى المؤسسة.



القسم الرابع: البرامج التطوعية

الباب الأول: تنظيم البرامج التطوعية تهيئة الأمور للبدء:

في الغالب الأعم تتعرض بعض الجهود التطوعية للمشكلات التي يتسبب فيها "التكوين الثقافي" لمجموعات المتطوعين. وتحدث هذه الظاهرة عندما يتحمس أحد المسؤولين في المؤسسة إلى الإعتماد على المتطوعين للمشاركة في تنفيذ أحد برامج المؤسسة ومن ثم يعلن في اجتماع يضم الموظفين أن هناك ضرورة للاستعانة بمتطوعين.

ويتمثل الافتراض الذي يقوم عليه هذا الإعلان في أن البدء في الجهد التطوعي يعد أمراً بسيطاً ويمكن إنجازه على الفور.

وعادةً ما يعقب هذا الإعلان تخصيص أحد الموظفين المتحمسون للأمر ليكون مسؤولاً عن المتطوعين على أن يتم تكليفه بالخروج للبحث عن مجموعة منهم وتوظيفهم.

وقد ينجح هذا الأسلوب البدائي، في الواقع، إذا كان كل ما يتم التفكير فيه هو اللجوء لإستخدام المتطوعين، وذلك عن طريق الإستعانة ببضعة متطوعين ليقوموا خصيصاً بالعمل في مشروع واحد، بدون أي توقع أنهم سيقومون بأي عمل آخر غير ذلك المشروع. أو يحاولون العمل في مجالات أخرى. ولن ينجح ذلك الأسلوب على الإطلاق عند النظر إليه على أساس مؤسسي: وهو ما يمكن

المتطوعين والموظفين من العمل على وتيرة متواصلة في مجموعة مختلفة من البرامج والمهام التي يتم تنفيذها على مستوى المؤسسة بأكملها.

ممكن ان يكون حماس المتطوع الزائد هو ما يواجه مدير البرنامج التطوعي
هـ لـ سـ كـ سـ لـ

إن إدارة المتطوعين بفاعلية تعد أمراً بسيطاً من الناحية النظرية ولكنها تتسم بالتعقيد والدقة من الناحية التطبيقية. فهي تشمل جميع التعقيدات التي تنطوي عليها إدارة الموظفين - مثل التطوير الوظيفي، وإجراء المقابلات، والإشراف، وتقييم الأداء، والتقدير والمكافأة إلى آخره. كما أنها تتسم بتعقيدات خاصة بها. ومن الأمثلة المثيرة للاهتمام لذلك تميز المتطوعين بالحماس الزائد، وهو من الصفات التي لا تتوافر كثيراً في محيط الموظفين الذين يتقاضون



أجوراً. وكثيراً ما سيضطر مدير البرنامج التطوعي لمواجهة متطوع يتسبب في صعوبات للبرنامج التطوعي ليس بسبب قلة الدافعية أو التحفيز ولكن بسبب وجود فائض منه. ومن المتوقع أن يتسم هذا المتطوع بالإخلاص الشديد للقضية إلى درجة أنه سيتوقع ويعمل من أجل التوصل إلى حلول فورية لأية مشكلة قد تنشأ، ويوجد صعوبة في فهم سبب سير النظام ببطء شديد. وقد ينفذ صبر المتطوع ويثور غضبه من أي شخص - سواء كان من الموظفين الذين يتقاضون أجوراً أو من المتطوعين لا يخلص إخلاصاً كاملاً للمساهمة في جعل النظام يعمل بسرعة وعلى أكمل وجه.

البداية هي تحديد الأساس المنطقي الذي يقوم عليه برنامجك التطوعي:

قبل بداية التخطيط لا بد أن يتبنى مجلس إدارة المؤسسة هذا التوجه ويدعمه سياسياً.

تتطلب **الخطوة الأولى** من خطوات تكوين تصميم أحد البرامج التطوعية في إحدى المؤسسات العمل على تحديد سبب رغبة المؤسسة في الاستعانة بالمتطوعين. ومن المنتظر أن يؤثر القرار فيما يأتي:

- سوف يحدد أنواع الوظائف والمسؤوليات التي سوف تتيحها المؤسسة للمتطوعين.
- سوف يمكن المؤسسة من الإيضاح للمتطوعين كيفية وسبب مساهمتهم في عمل المؤسسة.
- سوف يمكن المؤسسة من الإيضاح للموظفين سبب الاستعانة بالمتطوعين.
- سوف يمكن المؤسسة من تقييم ما إذا كان تشجيع المتطوعين للمشاركة قد كان فعالاً.

الأسس المنطقية المحتملة:

هناك العديد من الأسس المنطقية التي يقوم عليها استخدام المتطوعين. وهي تشمل الآتي:

- توفير الخدمات للمجتمع.



- تكملة موارد الموظفين وخبراتهم، وهو ما يضيف قيمة للمؤسسة وللعمل الذي تقوم به.
- جذب المهارات المطلوبة عندما لا تتوافر الموارد اللازمة لتوظيف هيئة من الموظفين.
- إتاحة الفرصة لوجود قناة تقوم بتقديم المساهمات الاجتماعية.
- العمل على بناء روابط مع الجماعات الأخرى.
- إضفاء لمسات شخصية أكثر من ذي قبل على الخدمات المتاحة للمستفيدين.
- المساعدة في الجهود الهادفة لتنمية الموارد.
- زيادة الحرص على توفير النفقات في تقديم الخدمة.
- الاستجابة بسرعة للاحتياجات المتغيرة أو المواقف المتأزمة.
- الاستجابة لأي طلب للقيام بإجراء مفيد من أجل القضايا التي تتبناها المؤسسة.

التوصل لاتفاق على أساس منطقي:

من الهام أن يتم التوصل لاتفاق فيما بين قيادات المؤسسة والموظفين على هذا الأساس المنطقي. فمن ناحية، سوف يمثل الأساس المنطقي جزءاً من رسالة البرنامج التطوعي. وسوف تقدم فهماً واضحاً بشأن الفائدة التي تعتقد المؤسسة أنها سوف تعود عليها من استخدام المتطوعين كما سوف تعطي شعوراً بوجود هدف للبرنامج التطوعي. وينبغي أن يطرح هذا الأساس المنطقي، في الواقع، السؤال القائل: " لماذا نقوم بهذا؟"

ويعد هذا أمراً هاماً. ولكنه يكتسب أهمية خاصة حين يكون هناك بديل للعمل المدفوع الأجر.

ويجب بعدئذٍ أن يتم كتابة الاتفاق الذي تم التوصل إليه بالإجماع، كما يجب أن يتم تقديمه للمتطوعين والموظفين.

من الهام جداً أن نعرف إن الموظفين الذين ليس لديهم رغبة في العمل مع المتطوعين يمكن ان يتسببوا في تدمير الجهد التطوعي، من خلال المعارضة المباشرة أو اللامبالاة. فإذا كان الموظفون غير راغبين في التعاون في إعداد وظائف واقعية تصلح للمتطوعين، وإذا كانوا يتجاهلون المتطوعين أو يضعونهم في منزلة من الدرجة الثانية في المؤسسة، وإذا كانوا يشيرون بالكلمة أو بالفعل أو حتى بعدم الفعل إلى أن المتطوعين يعتبرون بمثابة عامل إعاقة وليس عامل مساعدة، فسوف يفقد المتطوعون الدافعية بسرعة و سيشعرون بخيبة أمل، كما



سوف يجدون بسرعة قضايا أخرى ومؤسسات أخرى يمكنهم التطوع فيها أو قد يكفون عن التطوع تماماً.

لذلك يجب إشراك المظفون في القرار منذ اللحظة الأولى والعمل على معرفة توجهاتهم وأرائهم المتعلقة بالبرنامج التطوعي المراد تنفيذه ولهذا يمكن لا بد من النظر في الأمور الأتية وتحليلها:

1- مستوى الخبرة لدى الموظفين الذين يتقاضون أجوراً الذين يعملون مع المتطوعين:

- هل قاموا من قبل بالإشراف على المتطوعين في أي وقت من الأوقات؟
- هل سبق لهم العمل من قبل في مؤسسة قامت ببتاحة الفرصة أمام المتطوعين للمشاركة؟
- هل يتطوعون هم أنفسهم في إحدى المؤسسات؟

2 - مستوى الارتياح الذي يشعر به الموظفون حيال المتطوعين:

- هل هناك وظائف يشعر الموظفون أن المتطوعين لا يجب أن يقوموا بها؟ ولماذا؟
- هل تتوفر عناصر معينة في البرنامج مثل تقديم تدريب إضافي للموظفين على أن يكون قد بدأ العمل به قبل جلب المتطوعين؟

3- أية مخاوف قد تساور الموظفين بشأن استخدام المتطوعين:

- هل هناك أية صعوبات يحتمل مواجهتها مثل المسؤولية القانونية الواقعة على المؤسسة أو المسائل المتصلة بضبط الجودة التي ينبغي التصرف حيالها؟

• هل هناك مخاوف بشأن فقدان بعض الموظفين لوظائفهم؟
وينبغي أن تقيد إجابات هذا الإستطلاع مدير البرنامج التطوعي فيما يتعلق بكيفية استجابة الموظفين لإدخال المتطوعين في المؤسسة، وهو من الموضوعات التي نناقشها بمزيد من الاستفاضة في القسم الذي يتناول "علاقات المتطوعين بالموظفين".



وتكمن النقطة الأساسية التي يجب تقييمها خلال التحدث مع الموظفين في معرفة ما يحاولون إنجازه فيعملهم ومعرفة الجزئيات التي يواجهون فيها مشكلات تعرفلهم عن الوصول لأهدافهم. وسوف يتيح لك هذا العمل على إعداد أدوار ذات معنى ليقوم بها المتطوعون.

الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا:

من المتوقع أن يتسم البرنامج التطوعي بالمزيد من الفاعلية إذا كان يحظى بدعم الإدارة العليا في المؤسسة. وقد يتمثل هذا الدعم في إقرار الأمناء أو اللجنة الإدارية أو اللجنة التنفيذية في المؤسسة لسياسة دعم استخدام المتطوعين بصفة رسمية، كما قد تتمثل في التصريح بالموقف من المتطوعين الذين وافق رئيس المؤسسة على انضمامهم لها. ومن ضمن العناصر الجوهرية التي يتألف منها هذا الدعم أن الإدارة العليا وكبار الموظفين ينبغي أن يكون لديهم رؤية واضحة فيما يتصل بكيفية مساهمة البرنامج التطوعي في إنجاز المؤسسة لرسالتها. وتشمل بعض المسائل الأساسية التي ينبغي أن يضعها القائمون على الإدارة العليا في اعتبارهم عندما يفكرون في تكوين برنامج تطوعي ما يلي:

- كيف تصف رسالة المؤسسة وما رأيك في مدى مساعدة المتطوعين في تحقيق تلك الرسالة؟
- ماهي العوامل الموجودة حالياً التي تجعل المؤسسة تفكر في إقامة برنامج تطوعي؟
- ماهي الأهداف المحددة التي يتم تصورها بالنسبة للبرنامج التطوعي خلال العام الأولى من التشغيل؟
- ماهي نوعية الموارد التي ترغب المؤسسة في استخدامها في تشجيع المتطوعين للمشاركة؟
- ما هي القيمة التي ترى المؤسسة أنها تعود عليها من وراءتشجيع المتطوعين للمشاركة؟

غير أنه من المهم أن نذكر أن بالرغم من أنه من المستحسن ضمان دعم الإدارة العليا لاستخدام المتطوعين، فمن غير المستحسن أن يتخذ ذلك الدعم طابعاً إجبارياً. ومن غير الممكن أن تقوم الإدارة بإجبار الموظفين على الاستعانة بمتطوعين. وقد تؤدي المعارضة التي يبديها الموظفون إلى إبعاد المتطوعين بمنتهى السهولة أو قد تؤدي إلى استحالة إمكانية تحقيق المتطوعين لأي نجاح المطلوب هو العمل على إيجاد موقف تتخذه الإدارة العليا لتشجيع ومكافأة



الاستخدام الفعال للموارد المتمثلة في المتطوعين، وهو أسلوب يستخدم "الترغيب" وليس "الترهيب".

المناخ داخل المؤسسة:

من المتوقع أيضاً أن يؤثر المناخ العام داخل المؤسسة في الطريقة التي يتم من خلالها تشجيع المتطوعين للمشاركة. ومن المتوقع أن يدرك المتطوعون على الفور الاتجاهات العامة الموجودة في المؤسسة، سواء فيما يتصل بمدى نجاح المؤسسة أو بالطريقة التي يتم من خلالها إنجاز المهام، أو بالأشخاص والأمور التي تعد هامة بالنسبة للمؤسسة. وأحياناً ما تؤثر هذه الإشارات الدقيقة المتعلقة بالأسلوب المستخدم داخل المؤسسة في تحديد المتطوعين ما إذا كانت المؤسسة تستحق تبرعهم بما لديهم من وقت. فمن الممكن حقاً دخول إحدى المؤسسات، واستشعار المناخ العام وإجادة تخمين الطريقة التي سنستقبل بها المتطوعين وبما أن المؤسسة سوف تصبح بمثابة مكان عمل بالنسبة للمتطوعين، فمن المرجح أن يُقدروا المؤسسة التي تتسم بمناخ إيجابي ويفكروا فيالبقاء فيها. إن المطلوب هو وجود حس من الرسالة المشتركة والهدف المشترك ووجود فهم أن هناك خطوات مثمرة يتم اتخاذها نحو تحقيق تلك الرسالة وذلك الهدف.

وتشمل بعض المؤشرات التي تشي بوجود مناخ جيد داخل المؤسسة ما يلي:

- فهم واضح للأدوار الفردية، مع احترام أدوار الآخرين.
- الاستعداد للتضحية من أجل هدف ما.
- الثقة
- التسامح والقبول.
- التواصل الصريح.
- الهوية الجماعية: "نحن جميعاً نشترك في ذلك"
- الدمج وليس الإقصاء.
- الدعم المشترك وتبادل المنافع.

ومن المتوقع أن يؤدي مناخ المؤسسة الذي يسير لصالح المتطوعين إلى توصيل شعورين أو موقفين للمتطوعين:



- **القبول:** يرحب الهدف العام والعمليات العامة في المؤسسة بالمتطوعين.
- **التقدير:** إن كل متطوع يسهم إسهاماً فريداً ومعتزفاً به من أجل الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة والعمليات التي يتم إنجازها في المؤسسة.

الباب الثاني: تقييم البرنامج التطوعي:

يجب أيضاً أن تضع خطة البرنامج التطوعي في الاعتبار العملية التي يتم من خلالها تقييم إسهامات المتطوعين. يجب أن يتضمن تصميم العمليات التي يتم إنجازها في إطار البرنامج أنظمة إدارة المعلومات التي سوف تمكن الموظفين والإدارة والمتوعين ومدير البرنامج التطوعي من تحديد الطريقة التي تسيّر بها الأمور ومن تحديد ما إذا كان يمكن تحسين الأمور بانتظام.

ويكمن القصد من وراء التقييم في الكشف عن المشكلات (مثل انخفاض مستويات احتفاظ المؤسسات بالمتطوعين، والحاجة لتقديم تدريب إضافي). مثلما هو الحال بالنسبة للأفراد، يجب أن تدرك المؤسسات والبرامج متى يحالفهم النجاح. وبدون وجود مقاييس تحدد ماهية النجاح ومتى تم تحقيقه، فمن المستحيل أن تعرف متى حققت الفوز.

فكر في الأسئلة التالية أثناء إعداد خطة التقييم:

- ما الذي يود المتطوعون معرفته عن أنفسهم عن البرنامج؟ وذلك فيما يتعلق بالساعات التي يتم المساهمة بها و الفوائد التي تعود على العملاء , إلخ.
- ما الذي يود أن يعرفه الموظفون الذين يعملون مع المتطوعون؟ وذلك فيما يتعلق بأعداد المتطوعين المتواجدين في منطقتهم أو أعداد العملاء الذين يتلقون خدماتهم، إلخ.
- ما الذي يود أن يعرفه القائمون على الإدارة العليا؟ فيما يتعلق بمن يقوم بالانتفاع بالمتطوعين، وقيمة الوقت التطوعي الذي يتم المساهمة به، إلخ.
- ما الذي يود أن يعرفه مدير البرنامج التطوعي؟ وذلك فيما يتصل بالأمكان التي يأتي منها المتطوعون، ومعدل انسحاب المتطوعين من المؤسسات التي يتطوعون فيها، إلخ.



يتم مناقشة هذا الموضوع باستفاضة أكثر في الفصل الذي يتحدث عن تقييم البرنامج التطوعي.

العناصر الممكنة التي يتكون منها أي برنامج تطوعي:

ستتوقف العناصر التي يتكون منها أي برنامج تطوعي بطبيعة الحال على شكل وحجم وتكوين وهدف ذلك البرنامج.

وفيما يلي بعض الأجزاء التي قد تود أن تفكر في مدى قابليتها للتطبيق على البرنامج التطوعي الذي تشرف عليه:

- سياسة عامة مكتوبة للمؤسسة فيما يتصل بالمتطوعين.
- ميزانية منفصلة لتنسيق البرامج التطوعية.
- موارد مالية في إطار ميزانية محددة يتم تخصيصها للمتطوعين.
- تدريب الموظفين تدريباً رسمياً على إدارة المتطوعين.
- توافر مواصفات وظيفية مكتوبة خاصة بالمتطوعين.
- توافر حد أدنى للوقت الذي يخصصه المتطوعون لوظائفهم التطوعية.
- جهود منظمة لتوفير الخدمات من أجل العمل على تنوع المتطوعين .
- إجراء عملية المقابلة الشخصية الرسمية للمتطوعين الذين من المرجح أن ينضموا للمؤسسة.
- إصدار صحف جنائية للمتطوعين الذين يحتمل أن ينضموا للمؤسسة.
- توافر شهادات خبرة لدى المتطوعين الذين يحتمل أن ينضموا للمؤسسة.
- فترة تجربة للمتطوعين الجدد.
- اتفاقية مكتوبة بين المؤسسة والمتطوعين.
- جلسة رسمية لتدريب وتوجيه المتطوعين.
- جلسات تقييم محددة بجدول مواعيد مسبق مع جميع المتطوعين .
- تشجيع المتطوعين للمشاركة في تقييم الموظفين.
- نظام لتتبع الساعات التي يسهم بها المتطوعون.
- إقامة احتفال سنوي لتكريم المتطوعين.
- رد النفقات التي تكبدها المتطوعون.
- حماية المتطوعين بمظلة من التأمين.
- إجراء مقابلات رسمية مع المتطوعين عند خروجهم.



- تفضيل تعيين الموظفين الذين تتوافر لديهم خبرة بالتعامل مع المتطوعين.
- استخدام المتطوعين لمساعدة المنسق التطوعي.
- استخدام برامج الكمبيوتر الخاصة بإدارة المتطوعين.

تقييم الخطة التي قمت بوضعها:

قم بتقييم خطتك التي تهدف إلى تشجيع المتطوعين للمشاركة وذلك من خلال مراجعة القائمة التالية. وإذا لم تكن قد أكملت النقاط الواردة بالقائمة، إذن فلا يزال لديك بعض الاستعدادات التي يجب أن تنتهي منها قبل أن تتمكن من تشجيع المتطوعين للمشاركة بفاعلية في المؤسسة.

- هل تشاورنا مع الموظفين الذين سوف يعملون مع كل متطوع وهل يفهمون أدوارهم؟
- هل هناك مواصفات وظيفية مكتوبة كاملة ودقيقة لكل وظيفة من الوظائف التطوعية؟
- هل تحدد المواصفات الوظيفية بوضوح المؤهلات المطلوبة للوظائف وهل تذكر بإيجاز طبيعة وهدف العمل الذي من المقرر إنجازه؟
- هل لدينا خطة للبحث عن المتقدمين المؤهلين من بين من يتقدمون لشغل الوظائف التطوعية؟
- هل قمنا بتحديد محيط عمل جيد للمتطوع وذلك من حيث مكان العمل والمعدات، إلخ؟
- هل ندرك كيف نفرق بين المتقدمين المؤهلين والمتقدمين غير المؤهلين؟ وهل ندرك كيف سنتصرف مع المتقدمين غير المؤهلين؟
- هل لدينا خطة لتوجيه المتطوعين وتدريبهم؟

اعمل على مقاومة الدافع الذي يمنعك من الإسراع بإقامة جهود تطوعية. وسوف يؤدي الوقت الذي يتم قضاؤه في التخطيط والترتيب إلى التقليل بشدة من الارتباك والمشكلات التي قد تنشأ فيما بعد. وقم بإدارة العمل مسترشداً بهذه القواعد:

فكر أولاً وأحضر المتطوعين فيما بعد. وعندئذ سوف يقدرون ما أظهرته من مراعاة لظروفهم ومشاعرهم.



احرص على القيام بذلك بالطريقة الصحيحة في المرة الأولى. فذلك أسهل من أن تضطر للقيام بذلك مرة أخرى من جديد.



القسم الخامس: الإشراف والعمل اليومي

إن مديري البرامج التطوعية الذين يتسمون بالكفاءة يحتاجون لمهارة إدارة الأشخاص وذلك لسببين. الأول، أنهم قد يقومون بالإشراف على المتطوعين مباشرة. وعلاوةً على ذلك، ينبغي عليهم أن يضمنوا أن الموظفين يحسنون إدارة المتطوعين الذين يعملون معهم. وتتطلب كلا هذين الجزئيتين معرفة بإدارة العلاقة القائمة بينالمتطوعين وبين الذين يعملون معهم ويعتبرون مسؤولين أمامهم.

القيام بدور المدير مع الآخرين:

لا تتمثل مهمة المدير في إنجاز المهام مباشرة، بل تتمثل في التأكد من أن المهام يتم إنجازها. أو بتعبير آخر، تتمثل وظيفة المدير في القيام بالمهام التي تمكن الآخرين من إنجاز العمل. وبتعبير آخر، تتمثل وظيفة المدير في تحقيق النتائج التي تم التخطيط لها من خلال الآخرين.

المدير هو من يتمكن من إنجاز العمل وتحقيق الأهداف من خلال فريقه

ولتحقيق النجاح في هذه الوظيفة، يجب أن يتعلم المديرون العمل بطريقة غير مباشرة من خلال الآخرين. غير أن معظم الأشخاص الذين أصبحوا مديرين للبرامج التطوعية قد أصبحوا أكثر تعوداً على القيام بالمهام بأنفسهم. وكما سنرى، كثيراً ما تؤدي الدوافع الطبيعية التي تتيح للمرء أن ينجز العمل بنفسه إلى نتائج عكسية حين تتعلق الأمور بإنجاز المهام من خلال الآخرين.

خلق بيئة تعمل على زيادة الدافعية:

من أجل تحقيق النجاح في إدارة الأشخاص، تتمثل مهمتنا في أن نتأكد من أنهم راغبين وقادرين على القيام بالعمل بالمؤسسة. فإذا كان لديهم الدافع للقيام بالعمل ولديهم المهارات اللازمة للقيام بها، تقل المشكلات التي ستواجهنا في الإدارة.

لقد تناول القسم السابق التأكد من أن المتطوعين يتمتعون بالمهارات والمعرفة الضرورية للقيام بالمهمة. أما في هذا القسم، فسوف نركز على دور مدير البرنامج التطوعي في إتاحة الظروف التي تشجع المتطوعين على أن تكون لديهم رغبة في القيام بالعمل. عند تصميم وظيفة تتناسب مع احتياجات



المتطوعين بالنسبة للتطوع، كما وصفنا من قبل، فنحن نبدأ في تعيين المتطوعين في وظائف يريدون القيام بها ويرون فيها طريقه لتحقيق ذواتهم. وعلاوة على ذلك، نقوم بالاستفادة من احتياج المتطوعين للإنجاز عن طريق التأكد من وجود أهداف يمكن تحقيقها، وبهذا نقدم للمتطوعين مسؤولية كبيرة عادة ما ترضيهم.

وسوف نتناول في هذا القسم طريقة الاستفادة من إحتياج الآخر، وهو إحتياج المتطوعين للشعور بأنهم يتحكمون فيما يقومون به. ونحن نقوم بذلك باستخدام عدة أساليب تعمل على تمكين المتطوعين.

من السهل الحصول على نتائج مبهرة من الأشخاص الذين تم تمكينهم أكثر بكثير من الأشخاص الذين يعتمدون على غيرهم

عندما نقول تمكين المتطوعين، فإننا نقصد العمل على جعلهم أكثر استقلالية وأكثر قدرة على القيام بإجراءات مستقلة. وتكمن الحكمة من هذا المنهج في أنه من الأسهل الحصول على نتائج جيدة من الأفراد الذين تم تمكينهم أكثر من الأفراد الذين يعتمدون على غيرهم. ويمكننا تحقيق ذلك عن طريق منحهم الصلاحيات لاتخاذ القرار، في حدود معينة، حول كيفية الاستمرار في تحقيق الأهداف التي يعتبرون مسؤولين عنها. ويصبح المدير، في مثل هذه العلاقة، مصدرًا من مصادر المساعدة للمتطوع بدلاً من أن يكون الطرف المتحكم فيه أو الطرف الذي يحثه على الإنجاز. ولا يؤدي هذا إلى شعور المتطوع بشعور جيد فحسب، بل إنه يتيح للمدير أن يقضي وقتاً أقل في اتخاذ القرارات فيما يتعلق بعمل المتطوع و أن يقضي المزيد من الوقت في التفكير على نحو استراتيجي وفي التركيز على فهم الفرص التي لن تسنح له أبداً إذا أخذتها دوامة التفاصيل اليومية. كما أن ذلك يمنحها وقتاً للعمل مع الموظفين الآخرين العاملين في المؤسسة على كيفية تحسين طريقتهم في تشجيع المتطوعين للمشاركة.

مستويات التحكم:

تتمن خطر وتمنح الأفراد سلطة التحكم في كيفية أداء وظائفهم في أن ذلك ينطوي على الخطورة المتمثلة في أنهم لن يتصرفوا كما يجب. وبقلل من هذه الخطورة أن نعرف أن هناك درجات مختلفة من الصلاحيات التي يمكن أن يمارسها المتطوعون أثناء قيامهم بتنفيذ المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.



وتحدد مستويات التحكم المذكورة فيما يلي مدى حق كل من المشرف والمتطوع في المشاركة في اتخاذ القرار حول الكيفية التي ينبغي أن يتم تحقيق كل نتيجة من خلالها.

1- صلاحية تكليف الذات بالمهام:

يقصد بتكليف الذات بالمهام قيام المتطوع بالتفكير بنفسه في المهام التي عليه أن يؤديها. وفي هذا المستوى الأول، يقرر المتطوع المهمة التي يريد القيام بها، ويقوم بها، وينتهي الأمر عند هذا الحد. فعلى سبيل المثال، قد تلتقي متطوعة تعمل مدرسة خصوصية في برنامج من برامج محو الأمية بأحد المستفيدات في بيت هذا المستفيدة، وتقوم بالتدريس لها ثم تنصرف. وفي الأسبوع التالي، يتكرر هذا الأمر فإذا كانت المتطوعة تعمل عند المستوى الأول من سلم التحكم، فسوف تقوم بذلك بدون أن تزج نفسها بإخبار الموظفين الذين يتقاضون أجوراً عما قامت به أو عن التقدم الذي أحرزته مع هذه المستفيدة.

ويخيف هذا النوع من التحكم الكامل الذي يتاح للمتطوعين معظم المديرين عن حق. (ويجب أن يساور القلق الكثير ممن لا يجدون غضاضةً في السماح للمتطوعين بكل هذا القدر من التحكم أكثر مما هو عليه الحال حالياً.) فالمشرف ليس لديه ضمان أن المتطوع قد قام بإنجاز المهام بطريقة صحيحة أو حتى قام بإنجاز أية مهام على الإطلاق. ولذلك فقد يكون من المناسب أكثر أن يتم تطبيق درجة أخف من التحكم.

2- صلاحيات تكليف الذات بالمهام بشرط أن يتم إخطار المدير بالتقدم الذي يتم إحرازه:

يتم إصدار التقارير التي تتناول تقدم العمل بصفة منتظمة في هذا المستوى الثاني من مستويات التحكم. فالمتطوع يقرر ما الذي سيقوم به وينفذه، في المستوى الأول من مستويات التحكم. ولكنه يقوم عند مرحلة معينة بإخبار المشرف المسؤول عنه (ويقوم المشرف بتحديد مرات ذلك). وإذا كان المتطوع قد اتخذ القرار الخاطئ بالفعل أو قام باتخاذ الإجراء الصحيح بطريقة خاطئة، يكتشف المشرف ذلك ويمكنه اتخاذ الخطوات اللازمة لتصحيح الأخطاء. ويعطي ذلك للمشرف المزيد من الضمان أن الأمور سوف تنتهي على خير ما يرام في نهاية الأمر.



وليس من الضروري أن يتم إصدار هذه التقارير التي تتناول تقدم العمل كتابةً. فيكفي أن يتبادل المشرف حديثاً قصيراً غير رسمي مع المتطوع حتى يتأكد المشرف أن الأمور تسير على ما يرام.

ويعتمد عدد مرات إصدار تقارير تقدم العمل على مدى قلق المشرف على أداء المتطوع، ففي المثال السابق، إذا كان المشرف يثق ثقةً كبيرة في المتطوعه، فقد يراجع مدى التقدم الذي يتم إحرازه مرة واحدة فقط في الشهر، وذلك بمحاولة اكتشاف كيف كانت تسير عملية التدريس وما الذي تعلمته المستفيده وما المشكلات التي واجهتها المتطوعه وكيف تصرفت حيالها ونوعية المواد التي احتاجت إليها. وقد تتطلب الدرجة المتوسطة من القلق القيام بإصدار تقرير بعد كل جلسة. أما إذا كان المشرف يساوره قدرٌ كبير من القلق ويعمل المتطوع في المؤسسة، فقد يتحقق بطريقة غير مباشرة مما تم تحقيقه حتى الآن. وقد يقتضي وجود درجة أعلى من القلق تطبيق المستوى الثالث من مستويات التحكم .

3- صلاحية النصح بتكليف الذات بالمهام:

إذا كان المشرف قلقاً للغاية بشأن أداء المتطوع ويساوره القلق من إنه سيضطر لاتخاذ خطوات لتصحيح الموقف لمرات أكثر مما يعتقد أنهم المستحسن، فقد يريد من المتطوع أن يخبره مسبقاً بما ينوي القيام به. وعندما يعمل المتطوع عند هذا المستوى الثالث من مستويات التحكم، فإنه يظل مصدر التكاليف التي يقوم بتنفيذها. ولكن المشرف يصدق على أفكار المتطوع قبل أن يقوم باتخاذ أية إجراءات.

عندما يعمل أحد المتطوعين عند المستوى الثالث، يصبح المشرف واثقاً للغاية من أن ذلك المتطوع سوف يتخذ القرارات الصائبة. ويملك المشرف إبداء حق رفض القرارات التي يتخذها المتطوع.

ومتلما يحتوي المستوى الثاني على درجات من التحكم تظهر في صيغة تنوع عدد مرات إصدار التقارير، فإن المستوى الثالث يحتوي كذلك على مجموعة من الدرجات المتنوعة. وفي بعض الحالات، قد يقدم المتطوع اقتراحات يومية - على غرار: " إنني أقترح أن اتصل بهؤلاء الأشخاص الآن." ومن ناحية أخرى، يمكن أن تكون صيغة الاقتراح أطول من ذلك مثل: " ها هي خطتي لرفع مستوى القراءة لدى المستفيده." وتعتمد هذه الدرجات مرة أخرى على درجة القلق التي تساور المشرف بشأن أداء المتطوع فيما يتصل بمواصلة أهداف معينة.



وفي هذا المستوى الثالث، كما هو الحال بالنسبة للمستوى الثاني، ينبغي أيضاً أن يحتوي أي تقرير من التقارير التي تتناول تقدم العمل خطة العمل المستقبلية.

4 - عدم وجود صلاحية لتكليف الذات بالمهام:

إذا كانت درجة القلق لدى المشرف بشأن أداء أحد المتطوعين قد ارتفعت ارتفاعاً شديداً، فقد تقرر إتاحة مستوى أقل من التحكم. وتتمثل الخطوة الوحيدة التي تلي ذلك في عدم السماح بأي مستوى من مستويات التحكم على الإطلاق. وعند هذا المستوى من التحكم، لا يهم ما إذا كان المتطوع يرى ما ينبغي القيام به. فالمتطوع في هذه الحالة يفعل ما يؤمر به فحسب.

وعند هذا المستوى، تنتقل صلاحية تحديد المهام التي سيقوم بها المتطوع من المكان الذي يتم فيه تنفيذ العمل إلى المستوى الإداري. وينتقل التفكير الذي يتطلبه تقرير كيفية أداء المهمة إلى عقل غير متصل بالجسد الذي ينفذ المهمة. ولا يعتبر ذلك أمراً فعالاً كما إنه يجعل الكثير من العمل يتراكم حتماً على المدير. وكلما زاد عدد المتطوعين الذين يشرف عليهم المدير، زادت المدة التي سيكون لزاماً عليه أن يقضيها لتقرير المهام التي ينبغي على المتطوعين القيام بها.

وبجانب استهلاك المزيد من الوقت، فإن أسلوب الإدارة هذا يقلل من الأفكار المبتكرة التي تحصل عليها من المتطوعين. ونادراً ما ستظهر أفكار جديدة تتصل بتحسين الخدمات إذا كان من غير المتوقع أن يقوم المتطوع بالتفكير. وعندما تزداد سرعة وتيرة التغيير، سيصبح ما كان يتم إجراؤه في الماضي من الأمور التي عفا عليها الزمن أكثر فأكثر. ويمكن أن يقدم المتطوعون رؤية قيمة فيما يتصل بالبيئة المتغيرة والتجديدات المطلوبة من أجل البقاء على صلة بالموضوع، ويرجع ذلك جزئياً لعدم استغراق المتطوعين في التفاصيل اليومية المتعلقة بإدارة المؤسسة.

ولا يجب أن تشرف على المتطوعين عند هذا المستوى الرابع إلا عندما يكونون مبتدئين في القيام بالعمل الذي يؤديه. فعندما ينضم المتطوعون لمؤسسة ما لأول مرة، لا يكونون عادةً على دراية كافية بالمؤسسة أو العمل

المتطوعون عادة ما يكرهون
أن يتحكم فيهم أحداً لذا امنحهم
حقوقهم في التفكير



الذي سيقومون به على النحو الذي يتيح لهم تقديم اقتراحات مفيدة. وعادةً ما يكون المتطوع مدركاً لهذه الحقيقة إدراكاً كاملاً ويريد أن يرشده أحد لما ينبغي عليه القيام به. ولهذا السبب، يتم إدارة المتطوعين الذين ينضمون للمؤسسة لفترة قصيرة بهذه الطريقة المناسبة. ولكن عندما يستمر المتطوعون في العمل في المؤسسة لفترة، فستكون مخاطرة كبيرة بالروح المعنوية للمتطوعين إذا استمرت في حرمانهم من صلاحية التفكير بأنفسهم لأن الناس عادةً ما يرفضون أن يتحكم فيهم أحد.

صعود سلم التحكم:

تعتبر مستويات التحكم الأربعة بمثابة سلم خشبي يمكن الصعود عليه. وعندما يصبح المتطوعون ملمين بالوظيفة بما يكفي لكي يقدموا اقتراحات ذكية، يمكنهم الانتقال إلى المستوى الثالث. وللقيام بذلك، ليس عليك إلا أن تخبرهم بأنك تريد منهم أن يخبروك بما يرون أنه ينبغي عليهم القيام به، وذلك بدلاً من أن تظل تتفاوض معهم حول ما ينبغي عليهم القيام به. فبدلاً من أن تأمرهم أنت بما عليهم القيام به، فأنت تريدهم هكذا أن يخبروك بما يرون أنه ينبغي عليهم القيام به.

في البداية، قد يسعدك أنهم قد وصلوا إلى المستوى الثالث، بدلاً من المستوى الثاني، لأنهم قد يخرجون عليك باقتراحات غير مناسبة بالمرّة. وتعد هذه فرصة لتشكيل تفكير كل متطوع حتى يصبح كل منهم قادراً أكثر من ذي قبل على اتخاذ الإجراءات باستقلالية. فأخبر المتطوع بما يساورك من مخاوف فيما يتعلق بالاقتراحات واعمل على إقناعه بأن يقدموا لك اقتراحاً مختلفاً، وذلك إذا كان هناك وقتٌ متاح لذلك. فقد تقول، على سبيل المثال، "إن ما يقلقني بالنسبة لذلك النشاط هو أنه قد يعرض المستفيدين للخطر. وأريدك أن تأتيني بفكرة لا تنطوي على تلك المشكلة."

وعندما يتعود المتطوعون على هذا، و يحاولون التفكير في أنواع الاقتراحات التي يمكن أن تتقبلها و تلك التي من المتوقع أن ترفضها، سوف يطرأ على الاقتراحات والتوصيات التي يقدمونها تحسُّن مستمر، وسوف تصبح أقرب للنوعية التي كنت ستطلب منهم إنجازها لو كان لديك الوقت والرغبة للقيام بذلك. وفي نهاية الأمر، تجد أن قلقك على طريقة تفكيرهم ينخفض إلى أدنى مستوى. وبعد هذا بمثابة مؤشر على أن الوقت قد حان لنقلهم إلى المستوى الثاني. وللقيام بذلك، أخبرهم أنه لم يعد لزاماً عليهم أن يراجعوا تلك الإجراءات



معك وأن لهم صلاحية اتخاذ الإجراءات التي يرونها ملائمة. غير أنك تود بالطبع أن تظل مطلعاً على ما يقومون به من أنشطة.

في المراحل الأولى، قد يتطلب منك الأمر أن تقوم بالمراجعة كثيراً. ولكن حينما يتضح من التقارير التي يقدمونها أنهم ما يزالوا يقومون بنوعية المهام التي كانوا يفترحون القيام بها، فسوف ينخفض القلق الذي يتتابك. ويمكنك عندئذ أن تقلل من عدد المراجعات. وفي نهاية الأمر، قد لا تكون هناك إحتياج لهذه المراجعات على الإطلاق وسوف يصبح المتطوع حينئذ عند المستوى الأول.

وعندما يصعد المتطوعون درجات على سلم التحكم ، ينخفض الوقت الذي نضطر لقضائه في إدارتهم. ويتطلب المتطوعون الذين ينتمون للمستوى الرابع القسم الأكبر من الوقت لأننا نحن الذين سنقوم بالتفكير ، فأمرهم بما ينبغي عليهم القيام به، ثم راجع ما أحرزوه من تقدم. أما المتطوعون الذين ينتمون للمستوى الثالث، فيتطلبون وقتاً أقل لأنهم هم الذين يقومون بمهمة التفكير بأكملها ، ويخبروننا بما ينوون القيام به ، ثم نقوم نحن بمراجعة ما أحرزوه من تقدم.. أما بالنسبة للمستوى الثاني، فنحن نراجع التقدم فقط.

ويعتبر المستوى الأول بالطبع هو أكثر مستوى يعمل على توفير الوقت ، حيث لا نضطر حتى لمراجعة التقدم الذي يشهده العمل. ولكن هذا المستوى ينطوي على الكثير من المخاطر. ومن بينها أن المتطوع قد يشعر أننا لانهتم بعمله وقد يشعر بانعدام قيمته وبالتالي قد ينسحب من المؤسسة. ومن هذه المخاطر أيضاً أن المتطوع قد يشعر بأنه لم يعد جزءاً من البرنامج التطوعي ويفقد إحساسه بالانتماء الذي يعتبر إحساساً هاماً للغاية بالنسبة للكثيرين. وهناك أيضاً بطبيعة الحال الاحتمال الذي يتمثل في أن أكثر المتطوعين الذين اكتسبوا ثقة المشرفين والذين أثبتوا جدارتهم قد يتسببون في كارثة تضرب المؤسسة دون سابق إنذار ولاسيما في المستوى الأول.

نقاط المراجعة:

من بين أكثر الأخطاء شيوعاً في عالم الإدارةالتقشير في مراجعة التقدم الذي يتم إحراره. إذا لم يكن المتطوع ينتمي للمستوى الأول، ينبغي أن يظل المشرف مطلعاً على الأنشطة التي ظل المتطوع يقوم بها حتى الآن. وحتى حين يكون الطرفان قد تناقشا مسبقاً حول ما كان يجب القيام به، فمن الأفضل أن تتم المراجعة بانتظام للتأكد من أن المتطوع يحرز تقدماً نحو الهدف بدلاً من الانتظار حتى النهاية والشعور بالدهشة من أن النتيجة تختلف عما كنت تتوقعه.



ويعتبر التقويم الذي يتم تحديد مواعيد الاجتماعات والمحادثات الهاتفية عليه هو الأسلوب الأسهل والأرخص من بين جميع أساليب التحكم الإداري كما يعد من أكثر هذه الأساليب فاعلية. عندما تطلب تقديم تقارير منتظمة تتناول التقدم الذي يتم إحرازه ، فإنك تكتسب ثلاث ميزات هامة، من أهمها أنها تخطر المتطوعين أنك جاد بالنسبة لضرورة تحقيقهم نتائج. كما تساعد التقارير التي تتناول التقدم الذي يشهده العمل على تفادي الأزمات وانخفاض مستوى الجودة والعمل الذي يتم إنجازه على عجل قبل الموعد النهائي بقليل. ويكتسب هذا أهمية استثنائية بالنسبة للمشروعات طويلة الأمد حيث يكون من المتوقع أن يقوم المتطوعون بالعمل بدون انتظار توجيه أو إشراف من أحد. إن معظم الناس يبدأون اليوم وهم يتساءلون: " ما هي المهمة الأكثر إلحاحاً التي ينبغي علي القيام بها اليوم؟" إذا لم يكن المشروع التطوعي مطلوباً لمدة ستة أشهر ، فمن السهل تأجيل العمل اليوم. وسوف يستمر ذلك إلى أن يقترب الموعد المحدد . ولكن إذا كان المتطوع يدرك أن عليه أن يقدم تقريراً حول العمل الذي أنجزه غداً ، فسوف ينظر للمشروع اليوم على نحو يشي بأنه يدرك أن الأمر عاجل. عندما تحدد نقاط مراجعة منتظمة ، فأنت تضمن هكذا أن المتطوعين يحرزون تقدماً منتظماً في العمل.

ومن الميزات الأخرى للتقارير المنتظمة أنها تمكن المدير من اكتشاف المشكلات التي تحدث في العمل حين تكون لا تزال هناك فرصة لتطبيق الإجراءات التصحيحية. فإذا أساء المتطوع فهم نواياك، على سبيل المثال ، فيمكنك اكتشاف ذلك مبكراً ، قبل أن يكون قد أضاع جهداً كبيراً وهو يسير في الاتجاه الخاطئ.

ومن بين المآزق الشائعة التي تكتنف تقديم التقارير عن التقدم الذي يتم إحرازه في العمل عندما يقدم المتطوعون تقييمهم لما قاموا به بدلاً من أن يخبروك بما قاموا به فعلاً. فإذا قال المتطوع: "لقد سارت الأمور على خير ما يرام حقاً" ، فإن ذلك لا يعطي المشرف أية معلومات عما حدث فعلاً. وعندما يقول المتطوعون أن الأمور على ما يرام، فإنهم يقولون أن الأمور تسير في المسار الذي يتصورون أنها تسير فيه. والمشرف الحكيم هو الذي يكتشف ما إذا كانت الأمور تسير حقاً في الاتجاه الذي تصورت أنها تسير فيه.



الإدارة عن طريق طرح أسئلة تعمل على التمكين :

لكل متطوع خيال وقدرة على الإنجاز لذا يجب على مديرو البرامج التطوعية تشجيع ذلك

للحصول على أفضل النتائج، سوف يطرح المدير الجيد أسئلة كثيرة خلال الحوارات. فالأسئلة تساعد المتطوعين على الشعور بأنهم مشاركون كما تتيح لمن يطرح الأسئلة أن يكون في موقع التحكم في كل الأمور.

يعتقد المشرفون الذين يفتقرون إلى الخبرة ويشعرون بعدم الثقة أنه ينبغي عليهم الحصول على كل الأسئلة. فكلما يتواصلون مع أحد المتطوعين، يشعرون بالفشل لو لم يكن باستطاعتهم تقديم إجابة على كل الأسئلة وامتلاك حلول فورية لكل المشكلات. و هؤلاء المديرين يتخذون قرارات غير صائبة أو يبررون تأخيرهم عندما تواجههم مشكلة معقدة.

تكن جذور هذا السلوك فيما ينتاب المدير التقليدي من قلق من أن المتطوعين يجب أن يتقوا به. ومن جهة أخرى، يولي المدير الذي يتسم بالكفاءة اهتمامه الأكبر لمدى ثقة المتطوعين في أنفسهم.

إن المتطوعين الذين يعتمدون على مشرفيهم بالنسبة لكل الإجابات لا يتاح لهم الاعتماد على أنفسهم فيما بعد. وعلاوةً على ذلك، يثير مثل هؤلاء المديرين مشاعر الاستياء واللامبالاة لدى المتطوعين، وذلك بما أنهم كثيراً ما يعتقدون أن مهمتهم هي إصدار الأوامر للمتطوعين الذين يعملون معهم فيما يتصل بما ينبغي عليهم القيام به وكيفية ذلك، ويميل المتطوعون في مثل هذه الظروف للركود.

تعمل الأسئلة الرامية للتمكين إلى تركيز انتباه المتطوعين على ما يستطيعون التحكم فيه. فهي تبدأ بكلمات مثل "كيف يمكنك...؟" أو "ماذا سوف تفعل...؟" فإذا ارتكب أحد خطأ ما، على سبيل المثال، يمكن أن يسأل المدير قائلاً: "ما الذي يمكنك القيام به على نحو مختلف في المرة القادمة؟" أو "كيف يمكنك تناول هذا النوع من المشكلات في المستقبل؟"

يمكن تقسيم عملية الإدارة إلى وظائف فرعية. وهناك ثلاث وظائف فرعية من أهم هذه الوظائف ألا وهي التخطيط والتمكين والتقييم. وهناك عدة أسئلة رئيسية لكل وظيفة فرعية يمكن طرحها.



أسئلة التخطيط:

يشير مصطلح التخطيط إلى دور المدير في تحديد الأهداف وفي التأكد من أن المتطوع يعلم ما الذي ينبغي عليه القيام به. إن التخطيط يعد أمراً لا ينبغي أن يقوم به المديرون أبداً بأنفسهم. فيجب عليهم دائماً تشجيع المتطوعين الذين سينفذون الخطة للمشاركة. ومن خلال تشجيع المتطوعين الذين سيكونون مسؤولين عن تنفيذ الخطة ، سوف تمنحهم إحساساً بأنهم يمتلكون الخطة. ويمكنك أن تتأكد أيضاً من أن الخطة تقوم على الحقائق العملية التي يواجهها المتطوعون يومياً . وأنت هكذا تزيد من الاحتمال الذي مفاده أن المتطوعين العاملين لديك سوف يواصلون العمل في الخطة بحماس.

و هناك بعض الأسئلة الرئيسية المتعلقة بالتخطيط التي يمكن طرحها في جلسات التخطيط الرسمية ذات المدى الطويل وهي تتضمن الأسئلة الآتية:

- ما هو الهدف من العمل الذي نقوم به؟
 - ما هي المعوقات التي تواجهنا في تحقيق ذلك الهدف؟
 - ما هي الموارد المتوفرة لدينا والتي يمكن أن تساعدنا على تحقيق هدفنا؟
 - ماهي الاستراتيجيات التي يمكن أن نستخدمها للتغلب على أكبر المعوقات التي نجدها في الطريق؟
 - ما هي التطورات الجديدة التي تؤثر علينا؟
 - ما هي الاتجاهات السائدة؟
 - كيف يمكننا استغلال هذه التطورات والاتجاهات؟
 - لو قدر لنا أن نبدأ المشروع مرة أخرى من البداية ، فما الذي سنقوم به على نحو مختلف؟
 - ما هي المشكلات التي تلوح في الأفق؟
 - ما هي الفرص السانحة أمامنا؟
- في المجموعات التي تزيد عن ستة أو سبعة ،سوف يجد المدير أن من الأسهل زيادة المشاركة النشطة عن طريق تكليف مجموعات صغيرة من المتطوعين بالاجتماع لمناقشة تلك الأسئلة ثم تقديم تقرير عن النتائج التي توصلوا إليها للمجموعة بأكملها. و بالاستعانة بالبيانات التي نتجت عن طرح هذه الأسئلة ، يتمكن المدير من تركيز اهتمام المجموعة على موضوع بعينه وذلك من خلال استخدام أسئلة على غرار :
- بناءً على كل هذا ،ما الذي ينبغي علينا أن نحققه؟



● ما الذي ينبغي أن تكون عليه أهدافنا بالنسبة للفترة القادمة؟
ولا يجب أن يقتصر دور المدير على تيسير الأمور فحسب في كل ذلك. فقد يكون لديه آراء سديدة. ويجب أن يعمل المدير دوماً على استخلاص أفضل ما في المجموعة في بادئ الأمر. فيجب عليه أن يطرح الأسئلة أولاً ويقدم الاقتراحات ثانياً ويعرب عن رأيه الشخصي ثالثاً. وتتمثل الفكرة في تشجيع المتطوعين على الإحساس بأنهم هم أصحاب الأفكار، على أن يتزامن ذلك مع الحرص على التحكم والتأكد من تحديد أهداف فعالة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها .

ولكن لا يوجد أحد بالتحديد في هذه المرحلة يتحمل أية مسؤولية عن أي هدف معين. ومن بين الخطوات التالية القوية للغاية الخطوة المتمثلة في طرح السؤال القائل: " من الذي سيتحمل مسؤولية تحقيق هذا الهدف؟ " وربما يكون المدير يفكر في أشخاص بعينهم، ويمكنه بالتأكيد ممارسة ما يتمتع به من امتياز بتكليف الأفراد بالمسؤولية. ولكن طلب تحمل المسؤولية من المتطوعين، عندما يكون ذلك مناسباً، يؤدي إلى مواصلة السعي لتحقيق أهداف المؤسسة بمزيد من الالتزام.

وتعتبر أسئلة التخطيط الأخرى مناسبة بعد وضع الأهداف وتكليف الأفراد بالمسؤولية أو تحملهم المسؤولية طواعيةً . في أثناء الاجتماعات التي يتم عقدها مع الأفراد المسؤولين أو فريق العمل المسؤول، يمكن طرح الأسئلة التالية:

- متى يمكنك عرض خطتك الرامية لتحقيق هذه الأهداف لكي أبادي رأيي فيها؟
- متى يمكنك الانتهاء من ذلك؟
- كيف ستتمكن من قياس النجاح الذي ستحققه؟
- ما هو الجدول الزمني الذي ستسير على نهجه؟

كما يمكن استخدام هذه الأسئلة لتشجيع المتطوعين بتحديد أهداف قصيرة المدى لأنفسهم وبالمحافظة على التصميم بصفة يومية. و من بين الأسئلة القوية في هذا الشأن الأسئلة الثلاثة الآتية:

- ما الذي تعتقد أنك يمكن أن تحققه خلال هذا الشهر؟
- ما الذي يمكنك القيام به اليوم لتحقيق بعض التقدم نحو أهدافك؟
- ما الذي يمكنك القيام به اليوم بهدف إحراز الفرق الأمتل؟



أسئلة التمكين :

يمكن استخدام هذه المجموعة الثانية من الأسئلة عند منح المشورة والتدريب للمتطوعين فيما يتصل بمستوى الأداء في العمل والمسائل المتعلقة بالتحفيز. وهي تتضمن الأسئلة الآتية:

- ما هو شعورك حيال وظيفتك؟
 - ما هي العوامل التي تسبب لك الإحباط؟
 - هل تعلم ما الذي تريد تحقيقه في وظيفتك؟
 - ما الذي تحتاج إليه حتى تتمكن من أداء وظيفتك على نحو أفضل؟
 - هل تود أن تتحمل قدراً أكبر من المسؤولية؟
 - هل هناك عمل تود أن تقوم به بدلاً من العمل الذي تقوم به حالياً؟
 - هل هناك أية مهارات أخرى تود أن تتعلمها؟
 - هل هناك شيء تود أن تجربه حتى تعرف ما إذا كنت تحب القيام به؟
- عندما يجد المتطوعون في طريقهم صعوبات أو عقبات، فهم يميلون لفقد الحماس والانسحاب. ويميلون إلى التركيز على ما لا يستطيعون التحكم فيه، ويُقصد بذلك ما قاموا به فيما مضى، كما يبدأون في الشعور بالإحباط والعجز. وفي سبيل نقادي ذلك، يجب عليك أن تمنعهم من التركيز على ما كانوا يقومون به في الماضي وتحثهم على التركيز على ما سيقومون به على نحو مختلف في المستقبل. والسؤال الرئيسي الذي يجب أن تطرحه بشأن الصعوبة التي كانت تواجههم في الماضي هو :

- ما الذي يمكنك أن تتعلمه من هذا ليساعدك في المستقبل؟

وقد تجد أنك تحتاج إلى التقصي أكثر عن هذا الأمر ، وذلك بطرح أسئلة على غرار:

- ما هو تحليلك لسبب حدوث هذه المشكلة ؟
- ما هي البدائل التي تراها؟
- ما هي نقاط القوة والضعف في تلك البدائل؟
- إذا واجهتك صعوبات ، فما الذي ستفعله على نحو مختلف؟
- هل هناك أية طريقة مثمرة أكثر للنظر إلى الموقف؟



ولكنك بإحتياج لتوجيههم بسرعة باتجاه ما سيقومون به في المستقبل وللأشياء التي يمكنهم التحكم فيها. وتتضمن الأسئلة التي تهدف لتركيز انتباه المتطوعين على العمل المستقبلي ما يأتي :

- ما هو اقتراحك؟
- ما الذي يمكنك القيام به للعودة إلى هدفك؟
- ما هي الخطوة الصغيرة التي من شأنها أن تعمل على تحسين هذا الموقف؟
- ما الذي تتمنى أن يحدث؟
- ما الذي باستطاعتك القيام به لتحقيق تلك الأمنيات؟
- كيف يمكنك الاقتراب من الموقف المرغوب أكثر مما عليه الحال في الوقت الحالي؟

أسئلة التقييم:

وتحاول المجموعة الثالثة من الأسئلة تقييم فعالية أداء المتطوعين . وتتضمن الأسئلة التي تساعد على القيام بذلك الأسئلة الآتية:

- كيف يمكنك تقييم أداءك؟
- هل تعتقد أنك تسير في الطريق الذي من شأنه أن يصل بك إلى هدفك أم العكس؟
- ما الذي يمكنك أن تتعلمه من هذا العائق لكي تصبح أقوى في المستقبل؟
- ما هي الطرق الأفضل للقيام بما تقوم به؟

تطلب هذه الأسئلة من المتطوع أن يقيم أداءه والأسباب التي تشجعه لذكر هذا التقييم. وهي تشجع المتطوع على القيام بتقييم ذاتي وعلى اتخاذ القرار التصحيحي بنفسه.

أسئلة يمكن طرحها على نفسك:



تنطوي وظيفة المدير على الاهتمام بقدرة المتطوعين الذين تتعاون معهم على الوفاء بمسؤولياتهم تجاه المؤسسة وعمالئها. وهناك بعض الأسئلة التي يمكنك أن تطرحها على نفسك من وقت لآخر لتتأكد من أنك تهتم بمسؤولياتك الإدارية وهي تشمل ما يأتي:

- هل يعلم المتطوعون الذين يعملون معي ما الذي يُفترض أن يقوموا بإنجازه؟
 - هل يتمتعون بسلطة كافية لتحقيق ذلك؟
 - هل أدري أنا وهل يدرون هم ما إذا كانوا يحققون نجاحاً أم لا؟ هل يتمتعون بالمهارات المعرفة الضرورية للنجاح؟
 - هل الأمور مؤسسة بطريقة تجعل مسؤولياتهم واضحة؟
 - كم من الوقت مر على آخر مرة قمت بمنح كل منهم أي شكل من أشكال التقدير على مساهماتهم و إنجازاتهم؟
- إذا حصلت على أجوبة سلبية على الأسئلة الخمسة الأولى ، فمعنى هذا أنك غالباً كنت تقضي وقتاً أكثر من اللازم في القيام ببعض المهام بنفسك و أنك لم تكن تقضي وقتاً كافياً في الإدارة. وإذا لم يكن المتطوعون الذين يتعاونون معك يعلمون المهام التي يُفترض أن يحققوها مثلاً ، فعليك أن تهتم بوضع الأهداف. وإذا كانوا يفتقرون للمهارات ، فعليك أن تقدم لهم التدريب. وهكذا. وإذا كانت إجابتك على السؤال الأخير هي أكثر من أسبوعين ، فيجب أن تبذل جهداً إضافياً لإخطار المتطوعين أن هناك من يقدر جهدهم.

التفويض الفعال:

من بين المسؤوليات الرئيسية الملقاة على عاتق المدير أنه يقوم بتفويض المسؤولية. وفي نظام إدارة المتطوعين ، يمكن أن يحدث التفويض بعدة أشكال : سواء من مدير البرنامج التطوعي إلى المتطوعين أو من الموظفين العاملين في المؤسسة إلى المتطوعين ومن المتطوعين إلى المتطوعين.

وعند تفويض المهام للمتطوعين، فيجب تضمين العناصر الآتية :

1- قم بتحديد المهمة بالنسبة للنتائج:

يعد التفويض هو فن منح أحد الأشخاص سلطة تنفيذ مهمة يتفق عليها الطرفان. ومن بين أكثر المهارات الأساسية التي يتضمنها التفويض الفعال العمل على تحديد المهمة. ويجب أن يتم صياغة ذلك على أساس نتيجة ما أو شيء



ينبغي تحقيقه. ويجب أن تحدد المنتج النهائي المطلوب وليس وسيلة تحقيق ذلك

2 - حدد مستوى التحكم:

وتتمثل الخطوة الثانية في التفويض بفاعلية في تحديد قدر السلطة المتاحة لمن ينفذ المسؤولية. ويشمل هذا الاختيار من بين أربعة مستويات للتحكم ورد ذكرها سابقاً في هذا القسم. واعمل على أن يحظى المتطوع بأكبر قدر ممكن من صلاحيات كيفية القيام بالعمل.

وعلى سبيل تكملة المثال السابق، يمكنك أن تقول " أود أن أرى خطتك المتعلقة بالقيام بذلك قبل أن تبدأ في تطبيقها" ، وبهذا تضع المتطوع عند المستوى الثالث. يمكنك أن تقول شيئاً على غرار: " فلنجتمع سوياً كل يوم خميس لتبادل أطراف الحديث عن التقدم الذي تحققه في هذا الشأن" ، وبذلك تكون قد وضعت المتطوع عند المستوى الثاني.

3 - اعمل على توصيل أية نقاط أساسية:

وإذا كانت هناك أية سياسات أو قوانين أولوائح تتصل بهذا الموضوع و ينبغي أن يعمل المتطوع في نطاقها، فمن المهم أن توصلها بوضوح عند البداية واستكمالاً للمثال الذي ذكرناه ، قد يكون لدى المؤسسة لوائح للشراء يجب التقيد بها، مثل الحصول على عروض الأسعار من ثلاثة موردين على الأقل . وينبغي أن يعرف المتطوع ذلك قبل أن يضيع الكثير من الوقت في القيام بعمل من المتوقع أن يتنافى مع اللوائح.

4 - اعمل على توفير المصادر:

إذا كنت تعرف أية مصادر من شأنها المساهمة في تيسير المهمة أوفي زيادة فرصة النجاح ، فيجب عليك أن تذكر ذلك من البداية . وتشمل المصادر الأشخاص والكتيبات والمناسبات والمؤسسات والمعدات التي من شأنها أن تساهم في تحقيق النتيجة . كما تشمل الميزانية المطلوبة للمهمة ، هذا إن وجدت. وفي هذه المرحلة، يجب أن تشدد على أن المتطوع يجب أن تلجأ إليك لطلب النصيحة في حالة ما إذا واجهت أية صعوبات. غير أنه من المهم، عند إسداء النصح ، الحرص على منح المسؤولية للموظف وذلك حتى تتجنب أن تضطرا لإصدار لأوامر له بشأن ما ينبغي أن يقوم به.



5 - حدد معايير النجاح:

يجب على المتطوع أن يعلم الكيفية التي سوف يتم الحكم على عمله من خلالها ، وذلك في البداية. فيجب أن يشارك في تحديد المعايير ، ويجب أن يتاح له الحق في الوصول للبيانات التي تشير للنجاح أو للفشل وهو يحاول الوفاء بمسؤوليته.

6 - قم بإعداد نقاط للمراجعة:

يجب أن يكتب على الملف الخاص به الموعد الذي من المتوقع أن يقدم لك فيه تقريراً عن التقدم الذي يحرزه، إلا إذا كان المتطوع عند المستوى الأول من سلم التحكم. ويتوقف مدى تكرار نقاط المراجعة هذه على مدى القلق الذي يساورك على مدى تمكن المتطوعين من الوفاء بمسؤولياتهم. ولا يجب أن يتم تقديم نقاط المراجعة هذه للمتطوع على أنها في إطار اجتماع رسمي لمراجعة سير العمل. بل يتم تقديمها في إطار حوار غير رسمي عادي حتى تتمكن من اكتشاف كيفية سير الأمور.

المحافظة على التواصل:

من المستحسن أن تقيم نظاماً يتيح توفير الدعم الإشرافي المتواصل للمتطوعين. وهناك عنصران رئيسيان وضروريان لهذا الدعم المتواصل.

توافر المشرفين في متناول المتطوعين :

يجب أن يكون المشرفون في متناول المتطوعين. ويجب أن تتوافر في المتطوعين القدرة على الاجتماع بالمشرفين وتقديم التقارير لهم والتحدث إليهم بصفة منتظمة حسب جدول زمني (نقاط المراجعة) وعند الأوقات التي يختارها المتطوعون.

إذا كان المشرف في متناول المتطوع، سوف يشعر المتطوع بأن عمله يتم تقديره بما يكفي لكي يستحق اهتمام وقت المشرف. ويعمل توافر المشرفين في متناول المتطوعين أيضاً على تشجيع المتطوع على التشاور مع المشرف إذا صادفته مشكلات.

ويمكن أن يقوم المشرفون بتنظيم ساعات العمل التي يمكن أن يقوم المتطوعون خلالها بتحديد مواعيد لهم. ويمكن التخطيط لإقامة مناقشات مفتوحة أثناء



اجتماعات الغداء التي تقام لمجموعات المتطوعين. ويمكن أن يطبق المشرفون "الإدارة من خلال التجول بين المتطوعين" وذلك حتى يتمكن المتطوعون من التحدث معهم بسهولة. كما يعمل إلقاء التحية على المتطوعين عندما يصلون للعمل و توجيه الشكر لهم عند انصرافهم على منح المتطوع إحساساً بأنه غير منفصل عن المؤسسة. و يتمثل القصد من وراء كل هذه الطرق في تطوير تواصل مفتوح ويسير.

الوضع المتساوي والمشاركة:

ويتمثل العنصر الثاني الضروري بالنسبة للدعم الإشرافي المتواصل في شعور بين المتطوعين أنهم يُمنحون وضع متساوٍ ومشاركة متساوية في عمل المؤسسة.

وتشمل هذه المعاملة المتساوية المشاركة في اتخاذ القرار (أي أن يتم توجيه الدعوة إليهم لحضور الاجتماعات أو أن يُطلب منهم إبداء آرائهم على سبيل المثال.) والمشاركة في الأنشطة اليومية التي تقام في المؤسسة (وذلك بإدراجهم على قوائم توزيع المذكرات ، على سبيل المثال) . ولكي يشعر المتطوعين أنهم شركاء أساسيين في المؤسسة ، يجب أن يتم منحهم الحق في استعمال معظم الفوائد التي يحق للموظفين استخدامها مثل حق استخدام التدريب والرحلات و الحق في استرداد النفقات التي سبق وتكبدها ومسميات وظيفية .

وربما يعتبر أكثر الجوانب صعوبة في كل هذا هو مساعدة الموظفين على تذكر أسماء المتطوعين. فكثيراً ما ينسى الناس اسم أحد المتطوعين الذين نادراً ما يعملون معهم. وعندما يرون المتطوع، فهم يلقون عليه التحية ولكنهم لا يتذكرون اسمه. ومن بين طرق التقليل من هذه المشكلة تعليق صور المتطوعين والموظفين على لوحة النشرات أو في أحد أدلة تعريف الشخصيات حتى يتمكن الناس من إنعاش ذاكرتهم.

يصل إلى المتطوعين شعور بأنهم مواطنون من الدرجة الثانية عندما يدركون أنه يجري استبعادهم من الأنشطة التي يقوم بها الموظفون والفوائد التي تعود عليهم. وكثيراً ما تكون هذه الاستثناءات دقيقة مثل السماح للموظفون من استخدام أوفيس المؤسسة لعمل مشروبات ولتناول الوجبات وعدم السماح بذلك للمتطوعين، أو عدم التفكير في توجيه الدعوة للمتطوعين لحضور اجتماعات الموظفين. فعندما يشعر المتطوعون أنهم أقل من الموظفين يقل احترامهم لأنفسهم وقد يكفون عن الاستمرار في التطوع.



وربما يتمثل أهم جوانب تكوين شعور بالمساواة في التواصل الذي يتسم بالصراحة. ويشمل هذا إضافة المتطوعين إلى القوائم البريدية الخاصة بال نشرات و التأكد من إرسالها على عنوان مراسلة يشمل عملهم , أو العمل على إطلاع المتطوع بأخر ما حدث منذ أن كان هنا آخر مرة.

الترويج للقيم:

هناك مجموعة من القيم تكمن وراء الهدف الذي تسعى إليه أية مؤسسة تتسم بالفاعلية. لقد تم كتابة الكثير في الأونة الأخيرة عن مدى أهمية القيم التي تقوم عليها المؤسسة بالنسبة لنجاح الجماعة. ويجب أن يكون لدى كل جماعة تتسم بالفاعلية مجموعة من القيم ، وإلا سينتهي الأمر بالعملين بالعمل في اتجاهات متضادة. فالقيم الصحيحة التي يستوعبها كل عضو في المؤسسة تؤدي إلى الكثير من الإجراءات الصحيحة من قِبَل المؤسسة. فإنشاء هذه القيم والترويج لها من الأمور التي تقع من ضمن مسؤوليات القائد.

ونحن نقصد بالقيم مجموعة من المبادئ التي ترشد سلوك العاملين . ونقصد القدرة على التفرقة بين ما هو صواب وما هو خطأ.

وتعد القيم الواضحة ضرورية لتمكين المتطوعين. فاستيعاب القيم يتيح للمدير أن يعمل على تمكين المتطوعين من اتخاذ القرارات كما إن تلك القيم تضمن بعض الشيء بأن المتطوع سوف يتخذ القرار الصائب.

ولا تتوافر لدى معظم المؤسسات قيم واضحة من هذا النوع . وإذا كانت القيم غير واضحة، فلن يكون المتطوعون متأكدين من طريقة العمل المثلى التي ينبغي عليهم اتباعها عندما يكونون غير واثقين، فمن المرجح أنهم سيطلبون من المشرف أن يخبرهم بما ينبغي عليهم القيام به، وهم هكذا يضعون أنفسهم في المستوى الرابع على سلم التحكم الذي سبق وناقشناه. وبالتالي عندما لا تكون القيم واضحة، يستهلك المتطوعون المزيد من وقت الإدارة.

ومعنى كل هذا أن المدير الذي يريد أن يبني مؤسسة متميزة بحق يحتاج إلى تجاوز الأسئلة الهامة التي تقول : " ما الذي نحاول أن نحققه؟" و" كيف يمكننا تحقيق ذلك؟" والاهتمام بالأسئلة القائلة: " من نحن ؟ وما الذي نرزم إليه؟ وما الذي نؤمن به؟ وما هي سمات منظماتنا؟ ما معنى أن يكون المتطوع واحداً منا؟ من هو الشخص الذي يعتبر محظوظاً بما يكفي ليتمكن من العمل هنا؟" يجب



أن يدرس كل قائد هذه الأسئلة أكثر من مرة ،ويجب أن يتم بث هذه الأسئلة كثيراً على الموظفين للمساعدة في تكوين مجموعة من القيم والخصائص للجماعة.

ويجب أن تقوم قيم أية مؤسسة على الوعد الذي تحاول أن تفي به للمستفيدين الذين تخدمهم.ابداً ببيان رسالة المؤسسة لكي تعمل على إقامة قيم خاصة بالمؤسسة.واسأل نفسك "ما هو الوعد الذي يوحي به بيان الرسالة والذي نحاول أن نفي به؟ما هو الوعد الذي يبرر سبب وجود منظمنا؟" فعلى سبيل المثال ، كانت الرسالة المعلنة في إحدى المؤسسات المعنية بالأطفال دون ماوى تتمثل في أن كل طفل يجب أن يسلم من سوء المعاملة.وكانت إجابتهم على السؤال القائل: " ما هو الوعد الذي تحاولون الوفاء به؟" تقول " بيت آمن ومستقر لكل طفل." ويعمل هذا على إرشاد سلوك المتطوعين العاملين في هذه المؤسسة . ويعمل هذا الوعد على إرشادهم ،وذلك حين يتخذون قرارات تتعلق بنوعية المعلومات التي ينبغي عليهم البحث عنها في إطار سعيهم للدفاع عن حقوق أحد الأطفال، وتتعلق كذلك بمن الذي ينبغي عليهم التحدث إليه ، وما الذي ينبغي أن يوصوا به السلطات المعنية بالأطفال دون ماوى.

وبمجردتحديد الوعد،يصبح السؤال الذي ينبغي طرحه هو :

" ما هي المبادئ التي ينبغي أن ترشد سلوكنا ونحن نحاول الوفاء بهذا الوعد؟ما هي المبادئ التي يجب أن ترشدنا ونحن نتعامل مع بعضنا البعض ومع المستفيدين؟ما هي المبادئ التي يجب أن ترشد المديرين العاملين في منظمنا بالنسبة لتعاملاتهم مع رؤوسيههم؟" وقد تشمل أجوبة هذه الأسئلة كلمات مثل "النزاهة" ،و "الاحترام المتبادل" و"التمكين".وقد تشمل عبارات على غرار "إننا نضع مصلحة المستفيد فوق مصلحتنا" ، أو "إننا نقوم بالإنصات دون أن نبدي آرائنا الشخصية" .

طبيعة المهمة التي نقوم بها في ضوء ما سبق:

وعلى الرغم من ذلك، فإن مساعدة المتطوعين على التوصل لرؤية واضحة للمهام التي يفترض أن يقوموا بها وفقاً لتلك المبادئ أهم من اتخاذ قرار بشأن مجموعة من المبادئ المجردة. كثيراً ما يحدث أن تقوم الإدارة العليا بصياغة بيانات تشمل المبادئ التي يقوم عليه عمل المؤسسة وتعلن عنها وتفترض أن أعضاء المؤسسة يتبعون هذه المبادئ في الوقت الحالي. ونظراً لانعدام التواصل غالباً بين الإدارة العليا و الذين يقومون بعمل المؤسسة ، فإن هذه الافتراضات



تميل للمرور مرور الكرام. وبالتالي، يمكن أن يكون ثمة اختلاف كبير بين ما تقتضه الإدارة حدوثه وبين ما يحدث فعلاً على أرض الواقع.

العمل على إيجاد قيم للبرنامج التطوعي:

يتحمس المتطوعون عندما يشعرون
انهم منتمين إلى مؤسسة تتطور
وتحسن من أدائها بشكل مستمر
وتشركهم في ذلك

بالرغم من أن المسؤولية الرئيسية فيما يتصل بإنشاء قيم مشتركة تقع على عاتق القائد، إلا إنه من الأفضل أن يتم تشجيع أكبر عدد ممكن من المتطوعين للمشاركة في تحديد معالم هذه القيم. ويجب أني قوم القائد بإرشاد المجموعة في إطار مناقشة لنوعية المبادئ التي يعتقد أفراد المجموعة أنها يجب أن ترشد تصرفاتهم.

لا تجعل قائمة القيم تطول أكثر من اللازم. وقم بتصنيف القيم المتشابهة إلى فئات أكبر. فعلى سبيل المثال، إذا فكر أفراد المجموعة في بعض الخصائص مثل "الاهتمام" والإخلاص لأفراد المجتمع"، يمكنك أن تصنف تلك الخصائص في فئة أكبر بصفتها من الخصائص المتعلقة بالخدمة. فأنت لا تريد أن يضطر المتطوعون الذين يتعاونون معك لمحاولة تذكر ستة عشر مبدأً يطبقونها عند اتخاذ كل قرار.

قيميي تحدد من انا
وقييم المؤسسة تحدد ماهيتها وكيف
تعمل

وبمجرد إعداد هذه القيم الأشمل، اطلب من أفراد المجموعة أن يلتزموا بهذه القيم بصفتها من المبادئ المرشدة لهم. واطرح عليهم أسئلة مثل: "هل لديكم استعداد للمساعدة فيفي تكوين مؤسسة تسيير وفقاً لهذه القيم؟ هل لديك استعداد لإقامة مؤسسة ممتازة وفقاً لهذه المعايير؟"

وبالرغم من أنه من المستبعد أن يجيب أي أحد" بلا" على مثل هذا السؤال، فقد يقترح البعض إقامة حواجز تجعل من الصعب التمكن من الالتزام بتلك القيم. فعلى سبيل المثال، إذا قرر أفراد المجموعة أنه من المهم أن يخططوا لموقف



إيجابي ومهتم حيال المستفيدين، فقد يشير أحدهم إلى أن الإجراءات الثقيلة البيروقراطية التي تطبقها المؤسسة تعمل على إبطاء الخدمة وجعلها غير مناسبة بالنسبة للمستفيدين. وقد يقول أحد شياً على غرار: "إنه من الصعب التفكير في موقف إيجابي في الوقت الذي يصاب فيه المتطوعون بالإحباط من جراء ملء نفس المعلومات في اثنتي عشرة استمارة مختلفة في أربعة مواقع مختلفة." ويرحب القادة بمثل هذه الاعتراضات لأنها تشير إلى الجزئيات التي يمكن أن يتم تحسين النظام من خلالها. وبمجرد أن يرى المتطوعون أن هناك تغييرات إيجابية يتم إجراؤها للمساعدة في تطبيق القيم، سوف يزداد حماسهم. يتحمس المتطوعون لانتمائهم لمؤسسة ممتازة.



القسم السادس: علاقات المتطوعين بالموظفين

من المعلوم ان مصدر السلوك غير المقبول لدى المتطوعين عادة ما يتعلق بالموظفين الذين يشرفون عليهم أكثر مما يتعلق بالمتطوعين أنفسهم . ويعتبر حسن العلاقات بين المتطوعين والموظفين من الامور الهامة في كل المؤسسات وتكتسب أهمية استثنائية عندما تقوم بإدخال المتطوعين إلى المؤسسة أو إلى مشروع ما .

حسن العلاقة بين الموظفين
والمتطوعين هو مفتاح نجاح
المؤسسة

- التفكير في المتطوعين من وجهة نظر
الموظفين :

سنستعمل مثلاً للتمهيد لهذا الموضوع . نتخيل للحظة أنك أحد الموظفين في المؤسسة وأنك لم تعمل من قبل باستخدام جهاز كمبيوتر (حاسوب) وتعلق مديرة المؤسسة في اجتماع لهيئة الموظفين أنها تعتقد أن الحوسبة (أو إدخال أجهزة الكمبيوتر في العمل) تعد بمثابة الحل الوحيد المناسب لمقدار العمل الهائل الذي تواجهه المؤسسة ، وأنها تنوى أن تحصل على أكبر كمية ممكنة من أجهزة الكمبيوتر ليستعملها الموظفين ، رغم أنهم جميعاً لا يتقنون استخدام الكمبيوتر في هذه المرحلة . وتعلن أنها قد عينت للتو مديراً لعمليات الكمبيوتر ليساعد المؤسسة على تسيير الامور فيما يتعلق بذلك .

ويدخل مدير عمليات الكمبيوتر الجديد إلى مكتبك وهو يقول : ها هو جهاز الكمبيوتر الجديد الخاص بك ، أرجو أن تستمتع به ، ويخرج بعد ذلك . ولا يوجد لديك أي دليل إرشادي ولم تتلقى أية دورة تدريبية ، كما أنك لا تلم بأية معرفة تتصل بكيفية استخدام الجهاز ، ولا توجد إلا مساحة قليلة في مكتبك لتتسع له.

فماذا ستفعل في هذا الموقف ؟ هل ستدق على مفاتيح الكمبيوتر حتى يحدث شيء ما ؟ أم ستضع الكمبيوتر في الركن وتستخدمه كقاعدة للنباتات ؟



كيف كان سيكون شعورك لو كنت أنت ذلك الموظف ، وأعطوك مصدراً معيناً لا تفهمه فهماً كاملاً وربما تستاء عنه بسبب التغييرات التي يفرضها على أسلوب عملك ؟

قد يبدو من الغريب أن نقول أن هناك الكثير من الصفات المشتركة بين المتطوعين وأجهزة الكمبيوتر : فكل مصدر من هذين المصدرين قد عانى من المحاولات العشوائية لتحقيق مشاركته في المؤسسات التطوعية . وكل منهما يتطلب مهارات محددة من جانب الموظفين الذين سيعملون باستخدامه . ويجب تفصيل كل مصدر منهما خصيصاً ليتناسب الاستخدام المعين والمحدد المعين والشخصيات المعينة ذات الصلة .

ويعتبر المتطوعين من الموارد الأكثر تعقيداً بالطبع لأنهم بشر . وهم يتصرفون بالتعقيد أكثر (فهم يستطيعون القيام بمجموعة متنوعة أكبر من المهام ، وذلك إذا تم تشجيعهم للمشاركة كما يجب) ، وهم أقل تسامحاً من الآلات . فالمتطوع مثلاً لا يأخذ الأمر على محمل جيد حيث يطلب منه أحد أن يقف في الركن و يؤدي مهمة قاعدة لنباتات الزينة إلى أن يحتاج إليه أحد .

ويعتبر هذا التشبيه بمثابة طريقة غير مباشرة لتوضيح أن الصعوبات التي يواجهها الموظفون أثناء العمل مع المتطوعين سواء كانت الصعوبات التي تشمل المعارضة العملية أو المقاومة السلبية أو مجرد عدم القدرة على تحقيق الاستخدام الابداعي – لا تعود على الأرجح إلى خطأ من جانب أي من الموظفين .

فالكثير من الموظفين الذين يتم تشجيعهم حالياً على تشجيع المتطوعين للمشاركة يعتبرون غالباً في موقف يساوي موقف الشخص الذي يتم إعطاؤه جهاز كمبيوتر ويقال له : قم بضرب المفاتيح إلى أن يحدث شيء ما . " ومهما كان قدر حسن النية الذي يتمتعون به ، فمن المحتمل أنهم سيصابون بالاحباط بدلاً من أن يحققوا الكثير .

ومن المرجح جداً أنهم سيفسدون الجهاز". ويوحى هذا القياس التمثيلي كذلك بدرو جديد لمدير البرنامج التطوعي .

تتبع الكثير من مشكلات إدارة المتطوعين من أن موظفي معظم المؤسسات التي لا تهدف للربح يفقرون إلى المهارات والدعم والمعرفة والتقدير فيما يتصل بطريقة استعانتهم بالمتطوعين. وإنما كان مدير البرنامج التطوعي هو الوحيد



في المؤسسة الذي يتمتع بمهارات التعامل مع المتطوعين، فلن يصبح البرنامج ناجحاً.

التغيير الذي طرأ على أنماط تشجيع المتطوعين للمشاركة:

لقد حدثت تغييرات هائلة في أنماط تشجيع المتطوعين للمشاركة خلال السنوات القليلة الماضية. لقد عملت معظم الأقسام التطوعية منذ ثلاثين عاماً في الاغلب الاعم بالاعتماد على نفسها دون أية مساعدة خارجية.

فقد كان يقوم منسق للأنشطة التطوعية (سواء بأجر أو بدون أجر بالاشراف على أنشطة المتطوعين المنهمكين في مجموعة متنوعة من الأنشطة أو المشروعات).

وقد كان هؤلاء المتطوعين يشتركون في معظم الاحيان في أنشطة من أنشطة البرنامج تتسم بأنها منفصلة بعض الشيء عن العمليات الأخرى التي تقوم بها المؤسسة. وقد كان مدير البرنامج التطوعي مسؤولاً عن معظم المهام المتصلة بجذب المتطوعين العاملين في المؤسسة والاشراف عليهم وتطوير وظائفهم.

ويمكن أن نوضح العلاقات الادارية المتعلقة بهذا النظام على أنها عملية اتصال بسيطة ذات اتجاهين.

إذا كان مدير البرنامج التطوعي مسؤولاً عن كل ما يتعلق بالمتطوعين وقد يسفر هذا في بعض الحالات عن أنظمة إدارة غريبة نوعاً ما حيث كان من المفترض فيها أن يكون منسق واحد للأنشطة التطوعية مسؤولاً عن مئات بل آلاف المتطوعين.

وعندما أصبحت عملية تشجيع المتطوعين للمشاركة أكثر تركيباً وتعقيداً ، تغير هذا الموقف تغييراً كبيراً . فقد أنتشر المتطوعون في كل أرجاء بنية المؤسسة ، وأصبحوا جزءاً متمماً منها أكثر من ذي قبل واضطلعوا أحياناً بمهام ومسؤوليات كان الموظفون الذين يتقاضون أجوراً هم الذين يقومون بها فيما مضى . وحيث اضطلع المتطوعون بالقيام بأنشطة جديدة، بدأوا يعملون بالمشاركة مع الموظفين حيث كانوا يعملون " كمساعدين" أو كأفراد في فريق عمل أو كمجرد عاملين معينين في قسم من أقسام الموظفين .



القسم السابع: القدرة على الاحتفاظ بالمتطوعين والعمل على تقديرهم

يعد التمكن من الاحتفاظ بالمتطوعين الذين يعملون في مؤسستك هو مفتاح النجاح. فلا جدوى من اجادة القيام بعملية الجذب والتسكين اذا لم تستطع ان تجعل المتطوعين يعودون للتطوع مرة اخرى في مؤسستك. يعتبر توظيف المتطوعين بمثابة حل لمشكلة عدم تواجد العدد الكافي من المتطوعين، وتعد القدرة على الاحتفاظ بالمتطوعين من سبل تجنب المشكلة بأسرها

الباب الأول: التحفيز أو الدافعية

كما اكدنا طوال أقسام هذا الكتاب، إن ما يتوافر لدى المتطوعين والموظفين العاملين في المؤسسة من تحفيز هو الذي يزود البرامج التطوعية بالوقود . وعادة ما يمكن ارجاع مشكلات الاحتفاظ بالمتطوعين للمشكلات المتصلة بالتحفيز.

إن المتطوع الذي لديه ما يحفزه هو الذي يريد القيام بالمهمة المطلوب انجازها بروح المؤسسة وفي إطار النقاط الرئيسية التي تسترشد بها المؤسسة. إن الأشخاص يتصرفون بطرق يتضح منها ان عامل التحفيز يتوافر لديهم حين يلبي العمل حاجة لديهم. فالاطفال مثلاً يشعرون بما يحفزهم على فتح الهدايا لان القيام بذلك يلبي حاجة نفسية لديهم مثل الإكتشاف. إنطلاقاً من هذه النقطة يتضح لك أن التحفيز لدى المتطوع ينبع من داخل المتطوع نفسه حيث ينشأ من مجموعة من الإحتياجات التي يشبعها القيام بعمل اشياء يتضح له انها تلبى تلك الإحتياجات.

حين تصادف بعض المتطوعين الذين لا يتصرفون على نحو يعجبك فقد تصفهم بأنهم يفتقرون الى التحفيز ولكن هذا غير صحيح في الواقع، فالاشخاص الذين يقال عنهم انهم يفتقرون الى التحفيز لديهم القدر نفسه من التحفيز الذي لدى الشخص الذي يشار اليه بأنه لديه التحفيز فسلوكهم يلبي احتياجاتهم التحفيزية ولكن يتم تلبيتها بطرق غير مجدية وذلك لاسباب سوف تستكشفها في هذا القسم . وهم يتصرفون على ذلكالنحو لان التصرف هكذا يرضيهم أكثر من الطريقة الذي تريد منهم اختيارها . بعبارة اخرى يتصرف الناس على هذا النحو او ذاك لسبب معين.



كل انواع السلوك هناك ما يحفزها:

أحياناً ما يتسبب الاحباط في السلوك الذي لا يتصف بالتحفيز فإذا كان هناك متطوع لديه احتياج شديد للانجاز مثلاً ولايجد الا القليل الذي يمكن تحقيقه أو الفوز به في وظيفته فقد يختار أن يخلق موقفاً في مواجهة من في يدهم الامر لا يرضى فيه الا بالفوز ولايعترف بال طول الوسط . قد يكون هذا الموقف فى مواجهة متطوع آخر او المشرف على المتطوعين ويمكن ان يصل إلى مجلس الإدارة ذاته. فهذا يوفر له تحدياً ويخلق له فرصة للفوز .

حين نتحدث عن عملية تحفيز المتطوعين فإننا نقصد تكوين تجربة تطوعية تتيح للفرد تلبية احتياجاتهم التحفيزية بطرق مثمرة بالنسبة للمؤسسة ومشبعة بالنسبة للفرد. لذلك يمكنك ازالة الحواجز التى تعوق التحفيز عن طريق إعداد تجارب عمل مرضية وخلق نظم تتيح للمتطوعين اشباع احتياجاتهم. كما لابد ان تتأكد بصيغة أخرى من أن المتطوعين يحصلون على مكافآتهم التحفيزية في مقابل الاسهامات القيمة التى يقومون بها للعمل الذي تستهدفه المؤسسة هذا هو جوهر فكرة الاحتفاظ بالمتطوعين.

بما أن كل متطوع لديه مجموعة مختلفة من الاحتياجات فمن المتوقع أن يحقق كل متطوع منهم افضل ما عنده في ظروف عمل مختلفة عن غيره. النوع الأول : قد يتوافر لدى بعض المتطوعين مستوى عال من التحفيز من أكتساب خبرة. الثانى: قد تحفز الرغبة في مقابلة والتعرف على اشخاص جدد هذا النوع من المتطوعين تحفيزاً شديداً. الثالث: ان يكون هناك متطوعون آخرون يحركهم

شغف لعمل شئى للمساهمة فى قضية ما يهتمون بها بشكل شخصى وتبنيها المؤسسة. فيما يتعلق بالنوع

كل شخص وله مزاجه الخاص

الاول عليك أن تضمن أنهم يحصلون على فرصة تعلم المهارات التى يريدون تعلمها ويجب وضع النوع الثانى في موقع من مواقع العمل التى تتيح لهم العمل بالتعاون مع الاخرين ويحتاج المتطوعون من النوع الثالث الوظيفة التى تعطي اسهاما ذا معنى لرسالة المؤسسة .

يجب علينا أن نعرف انه لم يُقدّم أحد أبداً على التطوع ليفشل .

من الهام الأخذ فى الإعتبار احتمال تغير احتياجات المتطوع على مر الزمن فقد تعمل إحدى المتطوعات مثلاً على نحو جيد في مشروع يسمح لها باكتساب مهارات تساعدها على أيجاد وظيفة . فذلك يرضي حاجاتها حتى تجد تلك



الوظيفة في هذه الحالة تفقد يصبح إحتياجها أكثر لإنجاز شئ له معنى وقد تضطر لنقل المتطوعة للعمل في مشروع آخر يسمح لها بهذا ، وذلك لإشباع هذا الإحتياج وللحفاظ بها في المؤسسة .

هناك مجموعات من الإحتياجات لدى المتطوعين . ولا يكمن فن تحفيز المتطوعين في إدراك كيفية استخدام محفز معين فحسب ولكن في القدرة على فهم مجموعة من الإحتياجات التي تتوافر في متطوع معين وبعد طرح الاسئلة بصفة دورية من بين طرق القيام بذلك . ناقش تصنيفهم للاهمية النسبية للعوامل التالية : أنا أتطوع من أجل:

- للتعرف على المجتمع وإكتساب معرفة بمشكلاته.
- للمشاركة في تنمية المجتمع.
- لتحسين المجتمع.
- لأكتساب مهارات جديدة.
- للشعور بالنفع وتقدير الذات.
- لتنفيذ واجب اخلاقي او ديني.
- لتنمية مهاراتي القيادية.
- لمساعدة الفئات ذوي الظروف القاسية.
- ليكون المرء جزءاً من فريق أو مجموعة
- لأكتساب خبرة عمل للمساعدة في الحصول على عمل
- لمقابلة الاشخاص ذوي الاهمية في المجتمع .
- لإكتساب منزلة في المجتمع .
- للحصول على تقدير المجتمع .
- لرد الجميل للمجتمع.
- للدخول إلى سوق العمل.
- لقضاء وقت جيد مع افراد يجمعهم هدف سامي.
- لعقد صداقات جديدة.
- للتواجد مع الاصدقاء القدامى الذين يتطوعون هنا.
- للمشاركة في مجموعة مميزة من الناس .
- للانتقال الى حياة جديدة.
- للاستمتاع .
- لتجربة مسار مهني جديد
- للوفاء بتحد ما .



- للعمل مع مجموعة معينة من الفئات
- ليكون المرء مسئولاً عن شئ ما .

ومن المنتظر أن يعطيك مزيج الردود فهماً أفضل فيما يتعلق بسبب رغبتهم في التطوع وبما ينبغي عليك أن تعطيه إياه في المقابل "كمكافأته التحفيزية" فمثلاً ، لو صنف إحد المتطوعين العوامل التي لها علاقه بتنمية المهارت والدخول إلى سوق العمل وتوسيع شبكة العلاقات على أنها أهم احتياجاته فيجب أن تضمن أن توفر له وظيفة تطوعية تمكنه من تعلم مهارات جديدة كما توسع شبكة علاقاته وتعطيه خبرة في مجال العمل الذي يرغب في ان يعمل به كما يجب أن تعطيه شهادة منك بعملة في هذه الفرصة التطوعية حتى يكون قادراً على اضافتها في سيرته الذاتية وتكون ضمن أوراق تقدمه للموظائف.

الباب الثاني: الاحتفاظ بالمتطوعين

تتمثل أول خطوة للاحتفاظ بالمتطوعين في التأكد من تلبية مجموعة الاحتياجات التحفيزية لدى كل متطوع وذلك من خلال التجربة التطوعية التي يمر بها كل منهم وبعبارة أخرى إذا تسببت التجربة في شعور المتطوعين بالرضا فمن المنتظر إذاً أن تستمر لديهم الرغبة في التطوع وعندما يحدث ذلك على مستوى البرنامج التطوعي يتواجد مناخ ايجابي مفعم بالحماس ويشجع المتطوعين بدورهم على الاستمرار في التطوع.

إن المناخ الذي من المحتمل أن يجعل المتطوعين يشعرون بالرضا هو ذلك المناخ الذي يرفع من إحترام المتطوع لنفسه فحين تعزز تجربة العمل من أحترام الشخص لنفسه وتقديره لذاته فإنه يشعر بالرضا عن وظيفته، سواء كانت مدفوعة الاجر أو وظيفة تطوعية. وبالنتيجة يصبح الشخص متلهفاً للتوجه الى مكان عمله.

خلق نظام يوفر الإحترام للمتطوعين

لقد ظل علماء النفس يدرسون إحترام النفس لسنوات طويلة. وقد توصلوا الى أن الأشخاص الذين لديهم أحترام عال للنفس هم الذين يشبعون ثلاثة إحتياجات



تحفيزية معينة في الوقت نفسه فهم في ذلك يتمتعون بحس من التفرد وحس من الانتماء وحس من القوة .

الانتماء :

حينما يحس الأشخاص بالانتماء , يشعرون بحس من الانتساب وبأنهم جزء من علاقة تجمعهم بالآخرين . وفي مجتمع يتيح سهولة وسرعة تحرك الأشخاص , حيث قد يعيش الاصدقاء والأحباء على بعد مئات الاميال ، وأحياناً ما يظل الجار الذي يسكن في المنزل المجاور شخصاً مجهولاً , وكثيراً ما تظل هذه الحاجة دون إشباع مما يؤدي الى معاناة الأشخاص من الإنعزال والإستياء والوحدة .

يمكن ان يعمل الحس بالتوحد مع مجموعة عمل على إشباع هذه الحاجة مما يسفر عن وجود أفراد يتمتعون بصحة نفسية أفضل وبقدر أكبر من السعادة. ويمكن إرجاع أن يشعر الإنسان بشعور إيجابي من الانتماء للعوامل التالية:

- هدف مشترك
- قيم مشتركة
- إحترام متبادل.
- ثقة متبادلة
- الاحساس بأن مواطن الضعف لدى أحد أعضاء جماعة ما تعوضها مواطن القوة المتوافرة في عضواً آخر من أعضاء الجماعة .
- ويمكن تحسين مشاعر الانتماء الايجابية في البرامج التوعوية عن طريق الكثير من الاجراءات التي تقوم بها الإدارة وقدتم الإشارة الى بعضها فيما سبق :

• يمكن أن يتعاون مدير البرنامج التوعوي مع الموظفين ليضمن توافر هدف مشترك أو غاية مشتركة للفريق فليس هناك ما يعتبر على نفس القدر من الاهمية لكفاءة الفريق وفاعليته مثل وجود حس مشترك يتعلق بالمهمة الذي يحاولون تحقيقها سوياً ويجب أن ينظر الموظفون والمتطوعون لأنفسهم على أنهم شركاء على قدم المساواة في السعي لتحقيق هذا الهدف .

• يجب أن تتجنب وضع معايير أداء منخفضة أكثر من اللازم ، وذلك في إطار عملية تطوير وظائف تصلح للمتطوعين (وهم يختلفون عن المتطوعين الذين يأتون للتطوع مرة واحده ولا تتوقع أن تحتفظ بهم)



وإذا كان الوفاء بتوقعات الاداء يعد أمراً سهلاً أكثر من اللازم فمن غير المتوقع أن يشعر المتطوعون بالتميز حيال مشاركتهم. من الهام أن توضع للمتطوعين معايير تقل عن معايير الموظفين الذين يتقاضون أجور .

- ينبغي أن يضمن مدير البرامج التطوعي أن الموظفين والمتطوعين يعاملون معاملة متساوية. وخذ حذرك من السلوك غير المتعمد الذي يشعر المتطوعين بأنهم يستبعدون من المشاركة . ومن الأمثلة الشائعة لذلك أن المتطوعين لا توجه اليهم الدعوة لحضور إجتماعات فريق العاملين ، وليس ذلك بسبب أنهم يستبعدون عمداً ، بل لأن أحد لم يخطرله أن يعطيهم الخيار لحضور هذه الاجتماعات .
- عند العمل مع فريق العاملين لإعداد وظائف للمتطوعين يجب أن يضمن مدير البرنامج التطوعي (أو فريق المتطوعين) لديهم إحساس بامتلاك المشروع فتجزئة الملكية يتسبب في اللوم والانتقاد وهو ما يعد عدواً للانتماء .
- ينبغي أن يشجع مدير البرنامج التطوعي القادة على الاحتفاء بإنجازات المتطوعين في سياق مساهمتهم في أهداف الجماعة ويجب أن يكون التقدير متسقاً ومتمثالاً حتى لا يظن أحد أن هناك شبهة محبة . ويمكن أيضاً الاحتفال بإنجازات التي يحققها فريق من المتطوعين مع الاعتراف بفضل كل الفريق على قدم المساواة .

أن الاشخاص الذين يتمتعون بحس الانتماء لديهم حس بالعمل في إطار مجموعة كما أن لديهم حس بالعمل كأفراد وكلما كان العمل كمجموعة متميزاً زاد شعور الفرد بالتميز باعتباره جزء من المجموعة وارتفع احترامه لنفسه . وهذا هو سبب أهمية وضع معايير الانضمام الى مجموعة ما .

يجب أن يستعد المسؤولون عن البرامج التطوعية للتعليقات التي تصدر عن المتطوعين فيما يختص من توقعات عن أنفسهم وعن زملائهم فإذا قال أحد منهم شيئاً على غرار "ما أنا الا متطوع" أو "ما الذي يتوقعونه منا مجاناً" فلا بد أن يتسبب ذلك في دق أجراس الانذار فاحترامهم لأنفسهم ينخفض حين يعتبرون أنفسهم جزءاً من مجموعة يقل مستواها عن المتوسط و يؤدي هذا الحس السلبي من الانتماء إلى خروج عدد كبير من الموظفين والمتطوعين من المؤسسة . وعندما تصل هذه العبارات السلبية الى أسماع القادة فيجب أن يحاولوا ابتكار أفكار إيجابية تهدف الى تحسين الموقف فيمكنهم أن يطرحوا أسئلة مثل : ما



الذي يتشجيعك لقول ذلك ؟ ما الذي يمكنك القيام لتجعل هذه المنطقة أقرب شياً للمكان الذي تتمنى أن تتحول اليه المنطقة ؟

يجب أن يتحدث المسؤولين في المؤسسة عن الانجازات الايجابية فينبغي كما ينبغي أن يتحدثوا عن قيم ومعايير المؤسسة ومعنى الانضمام الى المجموعة والتحول منها .

يجب أن يبحث مسؤولي المؤسسة عن فرص لتشجيع التفاعل فيما بين أعضاء المجموعة وتتضح أهمية ذلك على وجه الخصوص حيث تقل الفرص الطبيعية أمام الناس للتحدث عن تجاربهم المشتركة في مشروعات مساعدة الفئات الفقيرة وبرامج محو الامية مثلاً من المتوقع أن يعمل المتطوعون مع المستفيد حسب مواعيدهم وهم ويعمل المتطوعون دون إشراف يومي إلا قليلاً. ونادراً ما يتواجد المتطوعين في المكتب لذا لا بد أن يبذل المشرفين الكفاء جهداً هائلاً لجمع المتطوعين سوياً للتدريب وللتحدث عن قصص النجاح ، ذلك لأنهم يدركون وطأة الاحساس بالوحدة .

ومن بين الطرق الاخرى التي تهدفالى تشجيع التفاعل اشراك المتطوعين في عملية اتخاذ القرار. فعندما يشعر كل عضو من أعضاء المجموعة أن له رأي مسموع في تحديد إستراتيجية المشروع او المؤسسة بقوي شعوره بالانتماء ومن المهم في هذه الاجتماعات ألا تعلن عن مواقفك المنحازة وارائك مقدماً . فأعضاء المجموعة الذين يعرفون ما الذي يريده الشخص المسئول يميلون دوماً لدعموافقة ذلك واذا كنت تدرك من قبل المسار الذي تريد اتخاذه فيمكنك أن تخبرهم دون أن تخشى وقوع ضرر من ذلك .

أن انهماك الاشخاص في تجارب جديدة يسهم في تعزيز احساسهم بالانتماء وعندما يصير المسؤولين اصراراً شديداً على التحسن المستمر فهم يشجعون المتطوعين هكذا على تجريب طرق جديدة لعمل الاشياء واذا قامت الفرق بذلك يزيد الاحساس بالانتماء .

التفرد

تتمثل الخاصية الثانية التي يتصف بها المتطوعون الذين لديهم إحترام شديد لأنفسهم في الشعور بالتفرد وهو شعور يقول لسان حال صاحبة " لا يوجد أحد في العالم مثلي" ومعنى هذا أن لدي إحساس بأنني مميز من ناحية ما وإبني أعطى بمجموعة فريدة من المواهب أو الصفات الشخصية .



ويجب على مدير البرامج التطوعي أن ينمي مشاعر التفرد من خلال تقدير الانجازات الفردية التي يقوم بها أعضاء المجموعات وذلك من خلال إمتداح صفاتهم الشخصية . وأن يشجعون الافراد على التعبير عن أنفسهم واستكشاف سبل بديلة لتحقيق غايتهم وذلك عن طريق منحهم الصلاحية للتفكير .

في المناخ الايجابي حقاً يشعر الناس بالامان عندما يكونون على طبيعتهم فيمكنهم التصرف بطريقة تعبر عن شخصياتهم المستقلة ويشعرون في الوقت نفسه أن المجموعة تساندهم . إن الناس يحترمون بعضهم البعض بسبب مواطن القوة الفريدة لديهم وأيضاً الخصائص التي تميز كل منهم عن الآخر وهم يساندون بعضهم بعضاً بلا تحفظ .

كثيراً ما يعتبر خلق مثل هذه المواقف أمراً صعباً . فلا يمكن القيام بذلك بدون توافر قدر كبير من التفاعل بين أعضاء المجموعة كما لايمكن القيام بذلك بدون وجود قيم مشتركة وهدف مشترك وقد يتطلب الامر اللجوء لخدمات مساعد خبير لقيادة تراجع يقوم فيه الناس بأستكشاف اختلافاتهم وأكتساب تفهم لكل وجهة نظر فريدة لدى كل شخص . ودائماً ما يعزز من ذلك قيام القادة بامتداح مواطن القوة لدى كل عضو من الاعضاء والثناء على اسهاماتهم التي قاموا بها لصالح المجموعة ويحافظ على ذلك قيام القادة بزم التصرفات الخاطئة مثل السخرية من أحد أو الانتقاص من قدر إنجازات أو رغبات أحد .

كما يعزز من ذلك تشجيع التطوير الشخصي بالنسبة لك متطوع واعمل على توفير التدريب الاقصى للمتطوعين . فعندما يتعلمون مهارات جديدة يزداد احساسهم بالكفاءة الفردية ومن بين الطرق الشائعة للقيام بذلك ترشيحهم لحضور المؤتمرات وورشات العمل حتى يتمكنوا من مواكبة أحدث التطورات في مجالهم.

وهناك فكرة جديدة وهي أن يُطلب من المتطوعين القيام بالبحث في موضوع ما وتقديم ما توصلوا إليه من نتائج للآخرين فهذا يسهم في تعزيز مشاعر التفرد لدى من يقوم بتقديم هذه النتائج حيث تنتقل معرفة الشخص الخاصة الى آخرين – كما يؤدي في الوقت نفسه الى ايجاد الانتماء وتؤدي هذه الفكرة الى ايجاد شعور بأنه يمكن الاعتماد على كل عضو من أعضاء المجموعة .



القوة

إن كلمة القوة لها دلالات سلبية لدى الكثيرين ولقد بحثنا عن كلمة أفضل ولكننا لم نجد كلمة أخرى تشمل كل ما نقصده. فالقوة هنا تعني جزئياً إحساساً من الفاعلية وشعوراً بأن المتطوع يبذل جهداً يصنع فارقاً وكثيراً ما تقضي الوظائف التقليدية على هذا الإحساس فإذا كان المتطوعون يعملون في أنظمة منفصلة عن بعضها يقومون بمهام عادية (لا تمثل أهمية) لا ترتبط بنتيجة نهائية فمن غير أن يشعروا أنهم يصنعون فارقاً كبيراً سوف ينخفض إحترام المتطوعين لأنفسهم في هذه الظروف .

يجب أن يركز المتطوعين جهودهم على الأمور الهامة ، وذلك لكي يشعروا بالفاعلية فإذا كانوا منهكين مثلاً في أنشطة دعم ويقومون بوضع الأوراق والخطابات في الأظرف ، يجب أن يتم إخبارهم بالهدف من الإرسال البريدي والنتائج التي يتوقع تحقيقها منه وذلك حتى يشعروا أن لهم تأثيراً على أمر يستحق العناء المبذول من أجله

ويعتبر شعور المرء بالتحكم في حياته جزءاً من الشعور بالفاعلية . وكثيراً ما يحرم المديرون المتطوعون من ذلك عن طريق محاولة المبالغة في التحكم في سلوكهم فالمديرون يأمرّون المتطوعين بما ينبغي عليهم القيام به ، بدلاً من تحديد النتائج والسماح لهم بالادلاء بأرائهم في التفكير في كيفية تحقيقها . حين يحاول شخص ما أن يتحكم في سلوك غيره ، فنادرًا ما يكون الإداء المرتفع نتيجة لذلك.

وكما أوضحنا في الأقسام السابقة يمكنك أن تستخرج مشاعر الفاعلية عن طريق جعل المتطوعين مسؤولين عن النتائج . وعندها يصبح لدى المتطوعين إحساس بأنهم مسئولون عن شيء له معنى . ويمكنك عندئذ أن تسمح للمتطوعين بالتحكم في سلوكهم من خلال منحهم الحق في التفكير .

كثيراً ما تتعارض الحاجة للشعور بالتحكم مع حاجة الشخص للانتماء . فأحياناً ما يتوق المتطوعون الذين يعملون في إطار فريق الى مزيد من حرية التصرف . وأحياناً ما تؤدي رغبتهم في التأثير على الآخرين الى إبعاد الاعضاء الآخرين في المجموعة .

وكما يوضح جلاسر في كتابه "نظرية السيطرة" فإن جميع البشر تقريباً يظنون طيلة حياتهم يحاولون الموازنة بين الاحتياجات المتضاربة ويلجأون الى حلول وسط لا ترضيهم تماماً أبداً . إذا كنت تستطيع خلق موقف يمكن فيه تلبية هذه



الاحتياجات التحفيزية المتضاربة . فسوف تطلق العنان لشعور هائل من الارتياح لدى المتطوعين وسوف يؤدي ذلك الى تحمسهم لاداء المهام المكلفين بها .

استراتيجيات الاحتفاظ بالمتطوعين الذين يعملون لأمد قصير

لايعد التطوع لأمد قصير مجزياً مثل التطوع لأمد طويل – فهو لا يوفر الاشباع العاطفي المتمثل في الاحساس بأن المرء جزء متمم من شئ ما . ويعتبر التطوع لأمد قصير مقارنة بالتطوع لأمد طويل مثل الاطعمة السريعة بالنسبة للوجبة الحقيقية . فيمكنك أن تحيا عليها ولكن لايمكنك أن تسميها وجبة مغذية . قد ينهك الكثيرون ممن يتطوعون لأمد قصير في أنشطة تطوعية على فترات متفرقة وذلك كأسلوب ، وهم بذلك يطبقون طريقة الشراء بالمقارنة .

ويجب على مدير البرامج التطوعي الذكي أن يستغل ذلك عن طريق تطوير سلسلة من الوظائف التمهيدية قصيرة الأمد التي توفر للمتطوعين الفرصة لملاحظة رأيهم في العمل مع المؤسسة والعاملين فيها وعملاتها . وبمجرد أن يبدأ المتطوعون في العمل في هذه الوظائف المبدئية يجب أن يركز مدير البرنامج التطوعي جهده على الاحتفاظ بالمتطوعين وذلك بتهيئتهم ببطء للقيام بالمزيد من العمل وبالتأكيد من أنهم يستمتعون حقاً بالعمل الذي يقومون به . فالمتطوعون يتسمون بعقلانية عجيبة فهم يرفضون البقاء في وظائف لايعتبرونها ممتعة ، ويبقون فقط في الوظائف الممتعة

وتتيح الدراسات التي تناولت سلوك المتطوعين دليلاً على آثارهذه الظاهرة . ففي استطلاع للرأي أجرته مؤسسة جالوب Gallup عام 1988 عن التطوع والعطاء في الولايات المتحدة الامريكية ، ذكر 14% من المتطوعين الذين أفادوا أنهم قد قاموا بزيادة ساعات تطوعهم بأنهم فعلوا ذلك بسبب زيادة إهتمامهم وإهتمامهم بالعمل الذي كانوا يقومون به .

ومن هذا المنظور يتضح أن الاهتمام بالاحتفاظ بالمتطوعين أهم بكثير من الاهتمام بإيجاد المتطوعين . ركز على المحافظة على مجموعة المتطوعين الموجودة حالياً عن طريق تطبيق الاجراءات التي تنتج الاحتفاظ بالمتطوعين وذلك بدلاً من التركيز باستمرار على جلب متطوعين جدد مع ما يصاحب ذلك من إستهلاك للطاقة المطلوبة حشد والانتقاء والتوجيه والتدريب وسوف تستفيد



المؤسسة بمرور الوقت بازدياد مستويات الخبرة لدى المتطوعين الذين يعملون لديها بإنخفاض تكلفة استقطاب متطوعين جدد.

وهناك ثلاث طرق مختلفة لتحسين الوظائف التطوعية ولجعلها ممتعة وجاذبة للاهتمام أكثر من ذي قبل .

1 - أمنحهم مكاناً رائعاً يعملون فيه :

تختلف العملية التي تهدف إلى تقوية جذب الاهتمام بالضرورة من وظيفة إلى أخرى ومن متطوع إلى آخر ولكن من المحتمل أن هناك عوامل تنطبق على كل المواقف . ومن بين تلك العوامل توفير وظيفة مجزية للمتطوع ، على أن تكون تسهيلات العمل فيها مرضية والعلاقات الاجتماعية بها إيجابية

يرى أغلب المتطوعين أهمية كبرى نسبياً للمرافق الوظيفية فعلاوة عن الحوافز الجوهرية والعرضية المقترنة بالعمل التطوعي يبدو أن الأشخاص يرغبون بشدة في أن تتوافر في المؤسسة الظروف والامكانات التي تسهل العمل التطوعي الذي يتسم بالفاعلية والكفاءة .

ويعني بصيغة تقريبية أن المتطوعين يحبون توافر الاحوال الجيدة في العمل مثلنا جميعاً وأن المتطوعين يميلون لتفضيل الوظائف التي يتوافر في مناخها الود والدعم والفاعلية .

2 - أمنحهم ما لايتوفر لديهم :

تتمثل طريقة اخرى من طرق تناول العملية التي يتم من خلالها جعل الوظيفة أكثر إمتاعاً في التفكير في الوظيفة التطوعية من وجهة نظر المتطوعين الذين يحتمل أن ينضموا إلى مؤسسة ما فما الذي يريدهون مثلاً من هذه الوظيفة التطوعية ولايستطيعون الحصول عليه من الوظيفة الحالية التي يتقاضون عليها أجراً او من وظيفه تطوعية أخرى؟

يجب على مديري برامج التطوع أن يعرف أنه يمكن تحسين التحفيز على التطوع عن طريق القيام أولاً بتحليل مواقف وآراء المتطوع الذي يحتمل أن ينضم إلى المؤسسة حيال وظيفته الحالية إن وجدت للتعرف على أوجه القصور فيها ثم القيام ببناء مهام أو تكاليفات تطوعية لتسد تلك الفجوات . وتشمل المتغيرات التي يمكن دراستها ما إذا كانت الوظيفة المدفوعة الأجر او التطوعية تستحق الجهد المبذول في سبيلها ، وما إذا كانت ممتعة ومرضية ومتنوعة



ومرنة وما إذا ما كانت تفسح المجال لبعض العوامل مثل التفاعل الاجتماعي والتعبير عن المهارات القيادية ، وهلمجرا . وتشمل أمثلة الاسئلة التي يمكن إستخدامها أثناء مقابلة مع أحد المتطوعين :

- ما الذي تحصل عليه من وظيفتك الحالية ؟
 - ما الذي لا تتمكن من القيام به على نحو كاف في وظيفتك الحالية؟
 - ما هي مواصفات الوظيفة المثالية التي تريدها ؟
 - ما الذي تريد أن تفعله فيها وما الذي لا تريد أن تفعله فيها ؟
- من المتوقع أن يتم تشجيع المتطوعين الذين يحتمل أن ينضموا للمؤسسة على تحديد عناصر إحدى الوظائف التطوعية التي من المنتظر أن تلبى الاحتياجات التحفيزية التي لا تلبى على وجه التحديد في عملهم الذي يتقاضون عنه أجر او عملهم التطوعي . وسوف يصبح من المهم عندئذ التأكد من أن الوظيفة التطوعية توفر هذه الحاجة التي يتم إدرآكها .

3 - إمنحهم وقتاً لطيفاً

وهناك طريقة أخرى للتفكير في أسلوب أكثر فعالية للاحتفاظ بالمتطوعين وهي تطوير سبل للسماح للمتطوع بالاستمتاع أكثر .

ولا تعتبر هذه الفكرة فكرة غريبة كما قد تبدو . "يريد الناس أن أن يقوموا بشيء ممتع وأن ينجزوا شيئاً وأن يلتقوا بالناس وأن يستمتعوا وأن يتعلموا شيئاً جديداً وأن يشعروا بالانتعاش والاسترخاء ويمكن بحث كل هذه العوامل بإعتبارها من جوانب الوظائف التطوعية التي يمكن تعزيزها .

ومن هنا لا بد أن يركز مدير البرنامج التطوعي على أربع جزئيات لأستغلال هذه العلاقة القائمة بين وقت الفراغ والتطوع :

- المصلحة الشخصية والتوقعات الترفيهية لدى المتطوعين وهي من العوامل التي قد تجعل التطوع يروق أكثر للناس
- توفير فرص تطوعية ينظر إليها على أنها بمثابة وقت فراغ قيم
- استغلال الجوانب الترفيهية في التطوع كأسلوب من أساليب الحشد .
- التوفيق بين توقعات شخص ما فيما يتعلق بوقت فراغه وبين النتائج المتوقعة المرتبطة بأحدى التجارب التطوعية .



- مناسبات الذكرى السنوية :

كما يتطلب المتطوعون المزيد من الاهتمام عند مناسبات الذكرى السنوية مثل تواريخ التقييم السنوي أو الانتهاء من المشروعات الكبيرة أو تكملة مدة مشاركة متفق عليها .

من المحتمل أن ينهك المتطوعون في هاتين المرحلتين في إعادة تقييم الخدمة التي يقدمونها للمؤسسة وأن يعيدوا النظر في التزامهم بالعمل الذي يقومون به وفي مدى أهتمامهم به يمكنك مساعدة المتطوعين في إعادة تأكيد ذلك الالتزام عن طريق معاونتهم في هذا التحليل ومساعدة كل متطوع على تحديد أهتمامات وأهداف جديدة ويمكنك بعد ذلك أن تقترح عليهم أداء بعض الوظائف داخل المؤسسة من شأنها أن تساعدهم على تحقيق هذه الاهداف التحفيزية الجديدة.

لا تعترض أن أحد المتطوعين الذي ظل يقوم بوظيفة ما سوف تظل لديه رغبة دائمة في أداء نفس تلك الوظيفة فالمتطوعون يتغيرون على مر الزمن نظراً لحدوث تغيرات في حياتهم هم ولتعرضهم لأنواع من العمل التطوعي قم بمراجعة العمل الذي يقومون به بصفة دورية معهم .



أمور واضحة يجب الأهتمام بها فيما يتعلق بالأحتفاظ بالمتطوعين :

هناك تعليقان أخيران فيما يتعلق بالأحتفاظ بالمتطوعين .

التعليق الأول:

واضح للغاية الى درجة أن الكثير من البرامج التطوعية لا تتجاهله فحسب بل تقفل عكسه تماماً بما أن المتطوعين يأتون الى المؤسسة لأنهم يريدون تقديم المساعدة فمن الضروري أن تقوم بكل ما في وسعك لمنح المتطوعين عملاً يؤديه بأسرع مما يمكن فعدم الانتفاع بطاقات المتطوعين الى الحد الأقصى يؤدي الى نشوء مشكلات خطيرة تتعلق بالأحتفاظ بالمتطوعين لأن المتطوعون الذين لديهم التحفيز ويحاولن أن يكونوا نافعين سيشعرون بأنهم عديمو الفائدة إذا لم يشاركوا في أداء أية أنشطة كما سيفقدوا أي إحساس بالارتباط بالمؤسسة على مدى فترات طويلة من عدم المشاركة . من الهام أن نعرف إن هناك مستوى أدنى للنشاط الضروري لكي يشعر المتطوعون بالانتماء لمؤسسة ما وهناك أختلافات فردية في هذا المستوى الحاسم ولكن بالتأكيد عندما ينخفض مستوى مشاركة شخص ما الى أقل من ساعة أو ساعتين في الشهر أو عندما تنعدم الاستمرارية في مستوى التفاعل فمؤكد سوف يبتعد المتطوعين"

والتعليق الثاني:

عندما تكون غير متأكد أسألكم عن الوظيفة التي يريدون القيام بها يجب أن يأتي التحقق من الاجراءات التي يجب أن تقوم بها المؤسسة لتلبية إحتياجات المتطوع التحفيزية في إطار كل جلسة من جلسات التقييم اللاحقة ويتمضن هذا تحديد الوظيفة المناسبة للمتطوع ولكنه يتضمن أيضاً تحديد الخطوات اللازمة لجعل المتطوع يشعر بالنجاح في الوظيفة وهناك اسئلة تهدف الى اكتشاف استراتيجيات ممكنة للأحتفاظ بالمتطوعين وتقديرهم وهي مثل : "كيف نظهر لك إهتمامنا؟" من هم الذين تريد أن يكون لديهم علم بإنجازاتك؟ ومن الضروري للغاية أن تواصل استكشاف هذه التحفيزية لأنها ستتغير بلا ريب على مدى حياتهم وأثناء فترة علاقتهم بالمؤسسة .



الباب الثالث: تقدير المتطوعين

يجب أن يتلقى المتطوعون ما يعبر عن التقدير والمكافأة على اسهاماتهم . ويمكن التعبير عن ذلك عن طريق عدة عمليات بما في ذلك أنظمة التقدير الرسمي وغير الرسمي .

أنظمة التقدير الرسمي :

تشمل أنظمة التقدير الرسمي الجوائز وشهادات التقدير والهدايا أو حفلات الاستقبال لتكريمالانجازات التطوعية . تقييم الكثير من المؤسسات احتفالاً سنوياً يتم فيه إختيار متطوعين بعينهم من بين غيرهم من المتطوعين لتكريمهم على انجاز ما حققوه من انجاز .

ولكن قبل البدء في اتخاذ القرار بمدى وجوب إقامة احتفال رسمي كهذا فكر فيما يلي :

- هل يتم القيام بذلك لتكريم المتطوع ، أم أن ذلك يتم حتى يتسنى للموظفين أن يشعروا بأنهم يشاركون في الامر وأنهم قدأبدوا تقديرهم للمتطوعين ؟
 - هل هو احتفال حقيقي وليس مبتدلاً أو روتيني ؟
 - هل هو احتفال ملائم ؟ هل تتوقع أن المتطوع سيشعر بشعور أفضل لو أنك أنفقت المال على احتياجات المستفيدين بدلاً من انفاقه على وجبات وما شابة؟
 - هل يمكنك أن تجعل من هذا الاحتفال الرسمي إحتفالاً حقيقياً يعمل على بناء هوية الفريق ؟
- تعد أنظمة التقدير الرسمي مفيدة بصفة رئيسية في تلبية احتياجات المتطوع الذي لديه احتياج لإستحسان المجتمع ولكنه ليس لديه إلا تأثير ضئيل (وأحياناً ما يكون تأثيره سلبياً) على المتطوعين الذين يركز اهتمامهم الاساسي على مساعدة الناس . هؤلاء المتطوعون قد يشعرون بتحفيز أكثر وبتكريم أكبر عن طريق نظام يقدر الانجازات التي قام بها "الفئات التي عملوا معها" ويقدر كذلك المساهمة التي قدمها المتطوع من أجل الانجاز .
- طرق التقدير غير الرسمي

إن أكثر طرق تقدير المتطوعين فعالية تحدث في سياق التعامل اليومي بين المتطوعين والمؤسسة وذلك من خلال تعبير الموظفين عن تقديرهم الحقيقي وشكرهم للعمل الذي يؤديه المتطوع .



ويعتبر هذا النوع من التقدير أقوى جزئياً لأنه متكرر أكثر بكثير من أنظمة التقدير الرسمي- فإقامة حفل غداء لمرة واحدة في العام لا تنطوي على نفس التأثير الذي يتركه 365 يوماً من علاقات العمل الجيدة .

وقد يشمل التقدير اليومي ما يلي :

- قول شكراً
 - تشجيع المتطوع في المشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم
 - السؤال عن أسرة المتطوع .
 - تأكد من ان المتطوعون يتلقون معاملة مساوية للمعاملة التي يتلقاها الموظفون .
 - إرسال رسالة تقدير قصيرة لأسرة المتطوع .
 - إتاحة الفرصة أن يزيد مهاراته عن طريق حضور الدورات التدريبية .
 - تزكية المتطوع للتقدمي الى وظيفة تنطوي على مستويات أكبر
 - الاحتفال بالذكرى السنوية لأنضمام المتطوع الى المؤسسة
- أن القصد من وراء التقدير اليومي يتمثل في توصيل شعور متواصل من التقدير والانتماء الى المتطوع . ويمكن أن يصل هذا الشعور عن طريق آلاف التفاعلات الصغيرة التي تتألف منها الحياة اليومية وذلك على نحو أفضل من أن يتم توصيله في إحتفال سنوي .

يمكن أن يبدأ التقدير مبكراً للغاية فإن إرسال بطاقة ترحيب الى متطوع جديد أو إقامة حفلة ترحيب صغيرة تعد من الامور التي تعمل على توصيل شعور فوري من التقدير .

من الممكن أيضاً أن نضع في الاعتبار بعض أنظمة تقدير المتطوعين التي تلائم أنواعاً معينة من المتطوعين :

بالتوجه التحفيزي :

يستطيع المرء أن ينظر الى التقدير الذي يلائم أكثر الاحتياجات التحفيزية الاساسية المختلفة كما يلي :



المتطوعون المهتمون بالانجاز :

- تتمثل النتيجة المثالية للتقدير في التدريب الاضافي أو المهام الأكثر صعوبة .
- يفضل أن يتم ربط موضوع التقدير بإنجاز محدد للغاية
- صياغة عبارات التقدير الواردة في الجوائز بشكل يزيد من حماس المتطوعين ويزيد من تقديرهم لذواتهم.
- يجب أن يتم إختيار الشخص الذي يستحق التكريم من قبل زملائه .

المتطوعون المهتمون بمن حولهم من أسرة وأصدقاء :

- يجب منح التقدير في أحتفال جماعي
- يجب منح التقدير في حضور الأقران والأسرة والمجموعات الأخرى وثيقة الصلة .
- يجب أن تتضمن الجائزة أو الشيء المقدم على سبيل التقدير لمسة شخصية
- يجب أن تكون المؤسسة هي الجهة التي تمنح التقدير .
- يجب أن يقوم الأقران بالتصويت على التقدير .
- من الهام أن يشارك المستفيدين في التقدير .

المتطوعون المهتمون بالقوة :

يعتبر الترقى من أهم جوانب التقدير ، حيث أن الترقى يتيح للمرء حرية أكبر للوصول الى السلطة أو المعلومات .

- يجب أن يأتي التقرير بناء على اطراء "أسماء" معينة .
- يجب أن يتم اعلان التقدير للمجتمع كله ويستحسن أن ينشر فى منشورات المؤسسة .
- يجب أن تقوم قيادة المؤسسة باتخاذ قرار التقدير .

بأسلوب التطوع :

قد يتباين التقدير أيضاً بين المتطوعين الذين يعملون لأمد قصير واولئك الذين يعملون لأمد طويل :



بالنسبة للمتطوعين الذين يعملون لأمد طويل

- ينبغي أن يتم التقدير على يد المجموعة والشركاء .
- يقتضي التقدير قدراً أكبر من القوة والمشاركة والمعلومات عن المؤسسة .
- ينبغي أن يكون من يقدم التقدير شخصاً ممن في الإدارة العليا .

بالنسبة للمتطوعين الذين يعملون لأمد قصير :

- يتم منح التقدير في وحدة العمل القريبة أو في إطار المجموعة الاجتماعية القريبة .
- يجب أن يتمثل التقدير في شيء بسيط ؛ أي أن يكون شيئاً يستطيع المتطوع أن يأخذه معه حين يغادر المؤسسة- صورة فوتوغرافية أو هدية ، أو أي تذكارات يذكرها بالخبرة والتدريب ، ... الخ
- يتم منح التقدير عن طريق المنزل أو العمل فقد يتمثل ذلك في خطاب إلى صاحب العمل أو الأسرة .
- يجب أن يكون من يقدم التقدير شخصاً من إثنين :
المشرف المباشر – أو المستفيد

ينبغي أن نتذكر أن النظام التقديري "المثالي" قد يتطلب مزيج من الاجراءات المختلفة وذلك حتى يتوافر خيار ما لكل نوع من أنواع المتطوعين . ولا يعد ذلك أمراً غير عادي بل أنه مناسب للغاية وتهمل الكثير من المؤسسات القيام بذلك مما يؤدي الى نتائج مثيرة للاهتمام . وفكر مثلاً في مؤسسة تقليدية أكثر من اللازم لاتمنح المتطوعين لديها أية جوائز إلا طبقاً لمقدار الوقت الذي يتطوعون به أي أن الجائزة تمنح على اساس طول البقاء . وإذا كنت متطوعاً لمدة قصيرة ، فما هو شعورك حيال هذا النظام ؟ أو إذا كان جدولك الممتلئ يجعل الوقت الذي تستطيع تقديمه محدوداً ، فهل يمكنك أن تكرم في يوم ما؟

بعض أفكار للتقدير:

فيما يلي بعض الامثلة المتعلقة بمستويات النشاط التقديري المختلفة :

سبل يومية لتوفير التقدير :

- قول شكراً لك،



- إخبارهم بأنهم قد أبلوا بلاء حسناً .
- دعوتهم لمشاركتك إحتساء قذح من القهوة .
- الاستفسار عن أرائهم .
- القاء التحية عليهم حين يأتون في الصباح .
- إبداء الاهتمام باهتماماتهم الشخصية .
- الإبتسام عند رؤيتهم .
- التباهي بهم لرئيسك (في حضورهم) .
- كتابة رسائل شكر قصيرة وتوجيهها لهم .
- تناول مشروب معهم بعد العمل .
- ترديد عبارات إيجابية تتعلق بصفاتهم الشخصية .

سبل متوسطة لتقديم التقدير :

- اصطحابهم لتناول الغداء
- توفير الطعام في الاجتماعات التي يحضرها المتطوعون .
- السماح لهم بوضع أسمائهم على المنتجات التي ينتجونها .
- شراء أول مجموعة مشروبات باردة "الأفضل فريق عمل في الشهر"
- كتابة خطاب إطراء وأرساله لهم (مع عمل نسخ لتوضع في ملف خدمته ولتوزع على الأشخاص الآخرين الملائمين)
- كلف المسؤولين عن المطبوعات بأن تذكر أسمائهم وصورهم.
- إشراكهم في الحملات أو اللجان الهامة .
- تعليق لوحات تصويرية مطبوعة توضح مدى التقدم الذي تم إجراءه باتجاه الاهداف .
- ذكر أسماء أبرز الأشخاص الذين يقدمون إسهامات وذلك في تقارير الأوضاع التي تقدمها للإدارة العليا .
- تكليفهم بتقديم نتائجهم للرؤساء .
- رشحهم لحضور حلقة دراسية أو مؤتمر أو إجتماع مهني على أن يكون ذلك على نفقة المؤسسة إن أمكن .
- كتابة مقالات عند أدنهم وإرسالها الى الصحف أو الرسائل الاخبارية
- تكليفهم بتقديم جلسة تدريبية لزملائهم .
- تزيين مكان العمل الذي يتواجدون فيه في عيد ميلادهم
- الطلب من رئيسك بكتابة خطاب شكر لهم .
- الاحتفال بالانجازات الكبرى .



- تكليفهم بتمثيلك في الاجتماعات الهامة .
- وضع صورهم على لوحة النشرات والبلاغات مع أخبار عن ما حققوه من إنجازات .
- تنظيم حوارات غير رسمية بينهم وبين قيادات المؤسسة

سبل كبرى لتقديم التقدير :

- تشجيعهم على كتابة مقال عن بعض الانجازات التي تحققت في العمل .
- منح شهادة أو لوحة معدنية منقوش عليها بعض الكلمات أو جائزة تذكارية وذلك لأحسن موظف أو أحسن فريق عمل وأفضل نتائج تحققت .
- تقديم العون فيما يختص بمصروفات التعليم .
- شراء معدات جيدة لهم .
- نشر صورهم في الجريدة بمناسبة إحدى الانجازات البارزة .
- إعطائهم مسئوليات إضافية ومسمى جديد .
- تعليق لافتة للاحتفال بإنجاز كبير .
- تكريمهم على سنوات خدمتهم للمؤسسة .
- إعطائهم مكتب أكبر .
- ضمهم إلى فريق التدريب ومع المتطوعين الآخرين
- تشجيعهم للمشاركة في عملية التخطيط السنوي .

قواعد للتقدير :

أياً كان نوع النظام التقديري الذي تطبقه تذكر القواعد التالية :

1 - أمنحهم التقدير وإلا:

يعتبر الاحتياج للتقدير من الاحتياجات الهامة جداً للناس فإذا لم يحصل المتطوعون على التقدير على مشاركتهم المثمرة فلا تتوقع منهم إلا أسوأ النتائج . وأقل ما يمكن حدوثه هو أنهم سيشعرون بعدم تقدير جهودهم وسيكونون عن المشاركة ، وقد يبدأون بدلاً من ذلك في الحصول على التقدير من أقرانهم (في



صورة إهتمام وضحك وصدقات) وذلك على الملاحظات الساخرة وغيرها من صور السلوك الفوضوي الأكثر خطورة .

2 - أمنح التقدير على نحو متكرر :

إن الشعور الأكثر شيوعاً بين المتطوعين هي أنهم لا يتلقون القدر الكافي من التقدير من قبل مسؤولي و موظفي المؤسسة . وعادة ما ينددهش فريق الموظفين من هذه الشكوى وكثيراً ما يستشهدون بأمثلة تثبت أنهم قد منحوا المتطوعين التقدير والسبب الذي يعود اليه هذا التناقض الإدراكي هو أن ذلك التقدير له عمر افتراضي قصير . وتبدأ آثاره في التناقص تدريجياً بعد بضعة أيام وبعد عدة أسابيع لا يسمع خلالها المتطوعون شيئاً إيجابياً ، يبدأون في التساؤل عما إذا كانوا يقدرون فقطعاً لا يكفي منح التقدير مرة في العام للمتطوعين في صورة مآدبة على سبيل التقدير.

3 - امنح التقدير بواسطة مجموعة متنوعة من الطرق :

من بين الاثار المترتبة على القاعدة السابقة أنك تحتاج الى مجموعة متنوعة من الطرق التي تهدف الى إظهار التقدير للمتطوعين . ولحسن الحظ هناك مئات الطرق . ويمكن تطبيق التقدير الى اربعة أنواع كبرى :

- مقدم من أحد الأشخاص في مقابل العمل الذي قام به المتطوع وتشمل الأمثلة قول " لقد أديت مهمة رائعة " أو كتابة خطاب بهذا المبدء.
 - من أحد الأشخاص في مقابل تصرف المتطوع على أنه جزء من المؤسسة
- تشمل أمثلة ذلك الاحتفالات بأعياد الميلاد أو المجاملات الشخصية مثل " أنني معجب بموقفك اللطيف الدائم" وليست ثمة علاقة بين هذه الأمثلة وبين أداء المتطوعين في العمل ، بل تعتبر من سبل التعبير عن التقدير بصفتهم أشخاص .

- من المؤسسة في مقابل العمل الذي قام به المتطوع . وتشمل أمثلة ذلك إعداد لوحة معدنية منقوشة عليها عبارات تحتفل بذكرى عمله في أحد المشروعات أو تكريمه بصفة المتطوع الأفضل لهذا الشهر نظراً لأنجازته البارز .

- من المؤسسة في مقابل العمل في الفريق .



وتشمل أمثلة ذلك إعداد لوحة معدنية منقوش عليها عبارات تحتفل بذكرى سنوات من الخدمة أو كتابة مقالة خاصة في إحدى الرسائل الاخبارية عن التطوع على أن تتناول حقائق شخصية مثيرة للاهتمام عن التطوع ولكن دون أن تكتب المقالة نظراً لأداء وظيفي معين .

وجميع هذه الأنواع تعتبر فعالة . وهناك بعض الانواع تروق للبعض أكثر من مما تروق للبعض الاخر . فحاول أن تتأكد من أن برنامجك التطوعي يشتمل على مزيج من هذه الطرق .

4 - أمنح التقدير بصدق

لا تمتدح شيئاً إلا إذا كنت تقصد ذلك حقاً . فإذا أمتدحت أداء يعد دون المستوى فلن تكون هناك قيمة للمديح الذي تمنحه للآخرين على عملهم الجيد . وإذا كان هناك متطوع يتصف بأداءه بالرداءة ، فقد تستطيع أن تمنحه تقديراً صادقاً نظراً لجهدته أو لسمة من سمات شخصيته

5 - أمنح التقدير للشخص وليس للعمل

يعتبر هذا فارقاً ضئيلاً لا يكاد يلحظ إلا أنه هامفاذا قام المتطوعون مثلاً بتنظيم مناسبة لجمع التبرعات وأمتدحت أنت هذه المناسبة بدون أن تذكر من نظموا فرمما يشعر المتطوعون ببعض الاستياء . فتأكد من أن تقرن أسم المتطوع بهذه المناسبة فمن الأفضل أن تقول "لقد أدي فلان وفلانة مهمة رائعةفي تنظيم هذه المناسبة" بدلاً من أن تقول لقد تم تنظيم هذه المناسبة تنظيماً جيداً بالفعل .

6 - أمنح التقدير بما يتناسب مع الانجاز :

يجب امتداح الانجازات الصغيرة باستخدام الطرق التي تتطلب جهداً قليلاً ، أما الانجازات الكبيرة فيجب أن تحظى بأكثر من ذلك . فعلى سبيل المثال ، إذا قامت معلمة متطوعة اليوم بتعليم أحد الأطفال كيف يتهجى كلمة "تفاحه" فيمكننا أن نقول لها "أحسننت" أما إذا كتبت خطاباً تطلب فيه منحه تسهم في مضاعفة مواردنا ، فقد يكون من الملائم أكثر أن نعلق لافتة كبيرة من القماش نمتدح فيها إنجازاتها .



7 - امنح التقدير على نحو متساوية :

إذا كان هناك اثنان من المتطوعات قامتا بإنجازات متشابهة ، فيجب أن تحصلا على تقدير متشابهة . فإذا تم تعليق صورة إحداهما في البهو وحصلت الأخرى على إيماءة تتم عن الاستحسان فقد تشعر المتطوعة الأخرى بالاستياء ، ولا يعني ذلك أنه لا بد أن يكون التقدير هو نفسه تماماً في الحالتين ولكن معنى ذلك أن التقدير ينبغي أن يكون لجهد متماثل من جهتك وإلا فسوف ينظر الى بعض المتطوعون على أنهم المتطوعون المفضلون وهي وصمة قد يبدؤون بكرهونها.

8- امنح التقدير في حينه :

ينبغي أمتداح العمل بأسرع ما يمكن بعد الانتهاء من الانجاز . ولا تدخر التقدير الذي تنوي منحه الى الحفلة السنوية . فإذا اضطرح أحد المتطوعين للانتظار لشهور قبل أن يسمع كلمة إطراء ، فقد يظهر لديه شعور من الاستياء لغياب الاطراء في غضون ذلك .

9 - امنح التقدير بطريقة تراعي الفروق الفردية :

إن الأشخاص المختلفون يعجبون بأشياء مختلفة . فقد يستجيب شخص ما إستجابة إيجابية عندما يتلقى تذاكر سينما ، بينما قد يعتبرها شخص آخر عديمة النفع . والبعض الآخر يحب التقدير العلني فيما يراه البعض الآخر أمراً محرج فأنت بحاجة للتعرف على شخصيات المتطوعين الذين يعملوا في مؤسستك وعلى الأشياء التي يستجيبون لها استجابة ايجابية وذلك بهدف تقديم نوع من التقدير .

10 - امنح التقدير في مقابل الانجازات التي تريد المزيد منها :

كثيراً ما يولي الموظفون معظم اهتماماتهم للمتطوعين الذين يواجهون صعوبات ولسوء الحظ قد يؤدي هذا الى تجاهل المتطوعون الذين يتميزون بالاداء الجيد ونحن لا نقترح عليك أن تتجاهل المتطوعين الذين لا يحرزون تقدماً ، بل نقترح عليك أن تحرص على إطراء الجهود التي يقوم بها المتطوعون الذين يبذلون بلاء حسناً.



* الخلاصة:

إذا فشلت كل القواعد الاخرى ، قم بالتصرف على نحو صحيح :

إن الجواب النهائي فيما يتصل بالإحتفاظ بالمتطوعين وتقديرهم يعد بسيطاً للغاية . وهو تشغيل برنامج تطوعي جيد الادارة فالمتطوعون يميلون مثلنا جميعاً إلى إتخاذ قرارات عقلانية فيما يتعلق بتقسيم أوقاتهم لذا فهم دائماً ما يكافحون لقضاء أوقاتهم في أماكن يحصلون منها على القيمة . وقد تتمثل هذه القيمة في الجوانب الإجتماعية أو الاهداف المتعلقة بالعمل أو المناخ الوظيفي أو مجموعة تتألف من كل ذلك . إن البرامج التطوعية التي تمكن المتطوعين من القيام بعمل جيد وفي محيط جيد وبصحبة أشخاص صالحين تعد في وضع فريد يتيح لها توفير الشعور بالقيمة والانجاز وكثيراً ما تتمكن من القيام بذلك على نحو لايتيحها محيط العمل المدفوع الأجر أن مبادئ الإدارة الجيدة للمتطوعين التي ورد وصفها في أقسام أخرى توجز الإجراءات التي تمكن أي برنامج تطوعي من توفير هذا المناخ الايجابي .



القسم الثامن: قياس مردود البرامج التطوعية

إن من أكثر المشكلات تكراراً بالنسبة لمديري البرامج التطوعية هي إثبات أن برامجهم لها قيمة حقاً ولها مردود إيجابي على المجتمع. وهناك عدة طرق يمكن من خلالها القيام بذلك، وسناقش ثلاثة أنظمة مختلفة لتحديد مدى فعالية البرنامج التطوعي، وسوف نتعمد أن نجعل هذه المناقشة تقتصر على الطرق التي سيتمكن مدير البرنامج التطوعي من تنفيذها بنفسه ببسر ودون تكاليف مرتفعة، مع استبعاد دراسات تقييم الأثر التي تتناول الأثر الفعلي الذي تتركها الخدمات داخل المجتمع.

قياس بعض نتائج البرنامج التطوعي:

تتطوي أول طريقة من طرق قياس فعالية البرنامج التطوعي على تناول بعض النتائج التي يؤدي إليها البرنامج التطوعي. وقد وصفنا في القسم الذي يتناول تصميم الوظائف كيفية إنشاء الإجراءات التي توضح مدى التقدم الذي يحرزه المتطوعون في نتائجهم. ويمكن قياس فعالية البرنامج التطوعي، جزئياً، من خلال تأمل المجموع الكلي لفعالية الجهود الفردية التي يقوم بها المتطوعون. فحن نريد أن نحصى، على سبيل المثال، عدد الأطفال المسجلين في برنامج المهارات الحياتية والقدر الذي تلقوه من التعليم. وسنتناول في هذا القسم المعلومات الإضافية و الطرق الإضافية التي تستهدف قياس قيمة البرنامج التطوعي. ويتضمن جزء من هذا عملية تتبع عددي بسيطة لنوعية الأنشطة التي تجري ومدى التقدم الذي وصلت إليه داخل البرنامج.

عمليات قياس النتائج المحتملة:

هناك العديد من الأمور المحتملة التي ينبغي قياسها.

وتتعلق بعض هذه النتائج بمجمل الجهود التي يسهم بها المتطوع ويقدمها للمؤسسة:

- عدد المتطوعين المشتركين خلال العام الماضي.
- عدد الساعات التطوعية.
- عدد المستفيدين الذين تم تقديم الخدمات إليهم.
- عدد الموظفين أو الأقسام الذين تمت مساعدتهم.



وقد ترغب أيضاً في تتبع هذه الأرقام الإجمالية بصفة مستقلة بالنسبة لكل قسم أو مشروع وذلك لتوضيح كيفية مساهمة المتطوعين مساهمة مختلفة في المؤسسة.

تحديد ما ينبغي قياسه:

تنطوي الطريقة المثلى للتتبع على تحديد المشروعات التي تريد تقديم النتائج إليها أولاً ، ثم تحديد المادة التي ستوفر لهم الخدمات التي يهتمون بها أكثر. فعلى سبيل المثال، قد يهتم مديرو الأقسام أكثر بما قام المتطوعون بتقديمه للوحدة التي يتبعونها وبالتالي سيرغبون في معرفة إجمالي عدد الساعات التي ساهموا بها في كل قسم. وقد يرغب المديرون الكبار الذين يقومون بتنمية الموارد في الاطلاع على الأرقام التي يمكن استخدامها في إصدار مقترحات للحصول على منح، بما في ذلك بعض البنود مثل تركيبة مجموع المتطوعين. وقد تكون أنت مهتماً بالإحصائيات الداخلية التي تتناول العمل على الاحتفاظ بالمتطوعين في المؤسسة و معدل انسحابهم من العمل التطوعي بالمؤسسة .

من الأهمية بمكان أن تحدد مسبقاً ما تريد تتبعه ، بما أن القيام بذلك سيطلب بذل جهود من جانبك ومن جانب الموظفين والمتطوعين. وسيكون لزاماً على المتطوعين أن يقوموا بملء سجلات توضح عدد الساعات التي قاموا خلالها بالتطوع ، وسيكون لزاماً على كل من الموظفين والمتطوعين أن يتتبعوا المهام التي يتم تكليف المتطوعين بالقيام بها. في الغالب لن يشعر أي من الفريقين بالرضا عن هذه المهام التي تتصل بحفظ السجلات ، لذا ستضطر أن تجعل ذلك العمل يقتصر على الحد الأدنى وأحرص على أن تكون النتائج من الأمور التي يهتم بها الناس بما يكفي وأن يكون لدى المتطوعين استعداد للقيام بالعمل المطلوب لإنشاء البيانات.

تقييم الوقت الذي يمضيه المتطوعين في العمل التطوعي:

إن السجلات التي توضح عدد الساعات التي قام خلالها المتطوعون بالتطوع أو استخدام الكمبيوتر تطبيق لتسجيل أسماء المتطوعين عند حضورهم تعد من الإجراءات التي تسمح بتسجيل عدد الساعات التطوعية. ويعد إعداد قيمة لهذه الساعات أمراً أكثر صعوبة بعض الشيء. فهناك ثلاث طرق أساسية، وتتخذ كل طريقة من تلك الطرق اتجاهاً مختلفاً بعض الشيء:



نظام الحد الأدنى للأجر:

وينطوي هذا النظام على تقدير للقدر الذي من المتوقع أن يكسبه المتطوع كحد أدنى إذا تلقى أجراً على العمل التطوعي الذي يؤديه فمثلاً خذ الأجر كالحـد الأدنى بالنسبة للمحافظة التي تنتمي إليها واضربه في عدد الساعات التطوعية. ومن مميزات هذا النظام أنه من الصعب أن يدعي أحد أنك تبالغ في تقدير المتطوعين. ومن عيوب هذه الطريقة أنها لا توفر أية تقديرات دقيقة للقدر الفعلي الذي يقوم المتطوعون بالمساهمة به كما إنه انتقل من شأن تلك المساهمات.

نظام الأجر المحسوب:

يشمل هذا النظام تقدير القدر الذي قد يكسبه المتطوعون إذا كانوا يتلقون أجوراً على العمل الذي يقومون به. ولحساب هذا المبلغ، افترض أن أحد المتطوعين يعد عضواً عادياً من بين المتطوعين ، وبالتالي يعد قادراً على كسب متوسط الدخل الذي يكسبه أي موظف عادي يعمل في مجاله. ويمكنك أن تكتشف متوسط هذا الدخل من المؤسسات الشبيهة .

نظام الأجر المساوي:

يحاول هذا النظام أن يحسب ما كان المتطوع سيكسبه إذا تلقى أجراً عن عمله. والهدف من نظام الأجر المساوي هو إصدار تقدير دقيق لمعدل الرواتب السائد بالنسبة لنوعية العمل الفعلي الذي يقوم به كل متطوع. ويعتمد هذا النظام على قدرة مدير البرنامج التطوعي على التصنيف بطريقة صحيحة و على تتبع نوعية العمل الذي يقوم به كل متطوع.

وتتمثل الخطوة الأولى من خطوات هذه العملية في تصنيف نوعية العمل الذي يقوم به كل متطوع .

وتتمثل الخطوة الثانية في تحديد مستوى الأجر بالنسبة لكل نوعية من نوعيات هذه الوظائف. ويمكن الحصول على هذا الرقم من تكليف قسم شئون العاملين في مؤسستك بتقديم تقدير للراتب الذي كان سيتم تشجيعه في مقابل ذلك النوع من العمل من خارج مؤسستك ، وذلك إذا كنت ستقوم بتعيين شخص لأداء هذا العمل. وإذا كان لديك متطوعون يتطوعون بخدمات متخصصة ، فيمكنك أن تنشئ رقماً وذلك من خلال الطلب منهم أن يقدموا لك إيصالات صورية لخدماتهم.



وتتطلب الخطوة الثالثة تسجيل الساعات التطوعية وفقاً لنوعية العمل. ومعنى هذا أنك يجب أن تحتفظ بسجلات منفصلة محسوبة بالساعات وذلك بالنسبة للوقت الذي يتم التطوع به في كل فئة من فئات الوظائف التطوعية.

وتشمل الخطوة الرابعة ضرب مجموع الساعات التي تتضمنها كل فئة من الفئات الوظيفية في أرقام الأجر الخاصة بتلك الفئة.

ويمكن المضي في تلك الحسابات لخطوة أخرى. فمن المعروف أن الموظفين الذين يتلقون أجوراً يحصلون على فوائد كبيرة وعلى إجازات أيضاً. ويتيح لك سجل الساعات التطوعية أن تقوم بحساب قيمة هذا التعويض الإضافي ثم إضافته إلى الأجر التي تُحسب بالساعات التي ساهم بها المتطوعون. وسيعمل ذلك على زيادة متوسط مساهمة المتطوعين بنسبة 25% تقريباً، وجميع تلك المساهمات كانت ستكون مطلوبة إذا كانت المؤسسة ستقوم بتعيين موظفين يتلقون أجوراً بدلاً من تعيين متطوعين.

إضافة خدمات تطوعية أخرى ذات قيمة:

قد تفكر أيضاً في تتبع وتسجيل خدمات تطوعية أخرى ذات قيمة. وتشمل هذه الخدمات التطوعية ما يلي:

- المساهمات المالية المباشرة التي قد يقدمها المتطوعون. تشير الإحصائيات التي تتناول العطاء أن المتطوعين الذين طلبت منهم المؤسسات تقديم تبرعات مالية هم الذين يُرجح بشدة أن يقدموا مساهمات.
- التبرعات العينية التي قد يقدمها المتطوعون. كثيراً ما يقوم المتطوعون المشاركون في المشروعات بالمساهمة بما هو أكثر بكثير من الوقت والخبرة. فقد تشمل تبرعاتهم المعدات والمساحات المكتبية إلخ... وإذا لم تكن المؤسسة قد أنجزت العمل من خلال المتطوعين، كانت ستشتري المواد والمعدات. وينبغي الاعتراف بحقيقة أن المتطوعين قد قدموا تبرعات بالوقت وبالمعدات والمواد.
- المساهمات النقدية التي يقدمها المتطوعون. ويقوم الكثير من المتطوعين " بالتبرع" من خلال الامتناع عن طلب رد النفقات التي تكبدوها مثل بدل السفر، إلخ... ويمكن أن تكون هذه المساهمات مؤثرة للغاية.



تحليل مدى التوفير الذي ينطوي عليه البرنامج التطوعي:

ويمكنك أيضاً أن تحاول تحديد بعض المؤشرات التي توضح مدى التوفير الذي ينطوي عليه برنامجك التطوعي عن طريق مقارنة القيم التي تم حسابها فيما سبق مع تكاليف تشغيل البرنامج.

ويمكنك أن تختار القيام بذلك بطريقة مبسطة للغاية ، مثل مقارنة نفقات الميزانية الخاصة بالعمليات التطوعية مع القيمة المحسوبة للمساهمات التي يقدمها المتطوعون. وسيعطيك هذا نسبة مقارنة بسيطة وعادةً ما سيُظهر نسبة إيجابية للعائد الذي يعود على البرنامج التطوعي.

تحذيرات تتصل بقياس النتائج:

إن الاقتراحات المذكورة فيما سبق ستعمل على إمداد البرنامج التطوعي بمجموعة من البيانات العديدة التي يمكن استخدامها لإظهار الأنشطة العامة والتي يمكن تتبع سير تطورها على مر الزمن لإظهار التغيرات التي تطرأ على طريقة تشغيل البرنامج. وهناك تحذيران بخصوص هذه البيانات ينبغي عليك أن تضعها نصب عينيك:

1- إن البيانات لا تظهر التأثير العام على المجتمع. فهي توضح القدر الذي يعطيه المتطوعون، ولكنها لا توضح ما الذي يصيب المجتمع أو المستفيدين كأفراد أو المؤسسة نفسها بسبب تلك المساهمة. وفي هذا الخصوص، لا تعد تلك البيانات حقاً بمثابة إشارة على فعالية المتطوعين.

2 - تتسم تلك البيانات بأنها على جانب من الخطورة المحتملة. فمن الجوانب المزعجة التي عانى بعض مديري البرامج التطوعية منها معرفة أن رقمهم مرتفع إلى درجة يصعب معها أن يقبله أو يصدقه الموظفون، وذلك بعد القيام بحساب قيمة مرتفعة للغاية لقدر مساهمة المتطوعين في المؤسسة . ولا يعد ذلك ، بالمناسبة ، أمراً يصعب القيام به، وخصوصاً لو كانت مؤسستك مؤسسة صغيرة تضم العديد من المتطوعين. وتؤكد أثناء التوصل إلى الأرقام الخاصة بمؤسستك أنك لا تصدر شيئاً لن يصدقه أحد.



مقاييس هامة لمدير البرنامج التطوعي

بصفتك مدير البرنامج التطوعي، قد تود أن تتتبع بعض البنود الإضافية التي تتصل بكيفية تشغيل البرنامج التطوعي:

- متوسط طول فترة الخدمة بالنسبة لكل متطوع .
- عدد الساعاتب النسبة لكل متطوع في كل أسبوع.
- المتطوعون في الفئات المختلفة من سن ونوع ومستوى تعليمي، إلخ.
- مصادر يمكن الحصول منها على متطوعين جدد.
- مجال الوظائف التي يؤديها المتطوعون.
- المجالات التي يقبل عليها المتطوعون أكثر.
- عدد المتطوعين الذين يتوقفون عن التطوع وينسحبون من المؤسسة خلال العام.
- نمط المدة التي يشغل خلالها المتطوعون الوظائف التطوعية.
- وقد تود أن تتعرف على "شكل" الوظائف التي يؤديها المتطوعون مع تتبع عدد (ونسبة) المتطوعين الذين:
- يعمل كل متطوع منهم مع مستفيد واحد فقط.
- يعملون مباشرةً مع الكثير من المستفيدين.
- يعملون في مشروعات جماعية (مثل مشروعات التوعية و الأحداث التطوعية)
- يشاركون في مشروع يقام لمرة واحدة في العام.
- يساعدون الموظفين (يعملون كمساعدين للموظفين ، و نادراً ما يتعاملون مع المستفيدين)
- يوفرون المساعدة الفنية أو المهارات المتخصصة.
- يؤدون الخدمات العامة التي يستفيد بها المجتمع ككل .
- يشاركون في تنمية الموارد .
- يشاركون في عمل مجلس إدارة أو لجنة (وذلك فيما يتصل بوضع السياسات)
- يعتبرون متطوعين متعددي المهام يقومون بكل الأدوار (فهم يقومون بأداء قدر قليل من كل شيء)



- وربما تود أن تبحث الأنماط الزمنية الخاصة بالمتطوعين لتحديد عدد الذين:
 - يشاركون لمرة واحدة فقط في العام.
 - يشاركون ثلاث أو أربع مرات خلال العام.
 - يشاركون لفترة قصيرة (أقل من ستة أشهر).
 - يشاركون لفترة طويلة.

قياس خدمة المستفيدين التي يقدمها البرنامج التطوعي:

وتكمن طريقة ثانية من طرق قياس الفاعلية في إجراء استقصاءات تقوم بها خدمة المستفيدين تتناول البرنامج التطوعي وعمله. وهناك ثلاث مجموعات رئيسية من المستفيدين ربما تود أن تدرجها في هذا الجهد:

- المتطوعون
- المستفيدين
- الموظفون

يمكن أن يتم إجراء استقصاء على كل مجموعة من تلك المجموعات لتحديد مدى علاقتهم بالبرنامج التطوعي ومستويات رضاهم عن طريقة إدارته. ومن المتوقع أن تعمل هذه العملية على إنشاء مقياس لفاعلية البرنامج التطوعي وذلك من خلال التأكد من ردود أفعال المستفيدين فيما يتصل بمستوى رضاهم عن طريقة إدارته كما إنه من المتوقع أن تقوم في الوقت ذاته بإنشاء نظام يسمح بالحصول على اقتراحاتهم فيما يتعلق بكيفية تحسين طريقة إدارة البرنامج.

نماذج من أسئلة المستفيدين التي يمكن الحصول من خلالها على ردود أفعالهم:

وفيما يلي نماذج من الأسئلة التي تهدف لمعرفة ردود الأفعال ويمكن تطبيقها على كل مجموعة من مجموعات المستفيدين الرئيسية:

- إلى أي مدى تعتقد أننا ننجح في تقديم ما نعد بتقديمه؟
- كم عدد المرات التي نقوم فيها بأداء المهام بطريقة صحيحة من المرة الأولى؟
- كم عدد المرات التي نقوم فيها بأداء الخدمات في الوقت الذي تكون في حاجة إليها؟



- ما مدى سرعتنا في الاستجابة لطلباتك؟
- ما مدى سهولة الوصول إلينا عندما تكون بحاجة إلينا؟
- إلى أي مدى تعتقد أن معاملتنا تتسم بالتهذيب والاستعداد لتقديم المساعدة؟
- إلى أي مدى ننجح في الاستماع إليك؟
- إلى أي مدى تعتقد أننا نجتهد لنقوم بذلك؟
- ما مدى ثقتك بنا؟
- إلى أي حد ننجح في الوفاء باحتياجاتك الخاصة أو طلباتك؟
- بماذا تصف نوعية الخدمة التي نقدمها بصفة عامة؟
- كيف تقارننا بالمجموعات الأخرى التي تتعاون معها؟
- إلى أي مدى لديك استعداد للتعامل معنا مرات أخرى؟
- هل نقوم بأي شيء يضايقك أم لا؟
- ما هو أكثر ما يعجبك فيما نقوم به؟
- كيف يمكننا العمل على تحسين طريقتنا في تقديم الخدمة إليك؟
- ما هو أهم جزء بالنسبة إليك في الخدمات التي نقدمها إليك؟
- إلى أي مدى تعتقد أن فريق الموظفين لدينا يدعم احتياجاتك؟
- هل قمنا بشرح الأمور بطريقة واضحة؟
- هل قمنا بتقديم المساعدة في الوقت المناسب؟

اقترحات للحصول على ردود أفعال من المستفيدين:

- فيما يلي بعض الاقتراحات للحصول على ردود الأفعال بوسائل مختلفة ، بعضها وسائل رسمية و بعضها وسائل غير رسمية:

- اخرج وتحدث وجهاً لوجه مع المستفيدين. واقض بعض الوقت معهم. وحاول التعرف عليهم واسمح لهم بالتعرف عليك. واستمع إليهم.
- قم بتنظيم مجموعات مركزية صغيرة . ووجه الدعوة للمستفيدين الذين يتم اختيارهم للمجيئ ومناقشة ما يعجبهم و ما لا يعجبهم في لقاء مفتوح . ووجه الدعوة للمستفيدين الذين يشعرون بالرضا وكذلك الذين لا يشعرون بالرضا عن الخدمات التي تقدمها.
- اطلب من الناس أن يجيبوا على استقصاء يتناول المستفيدين بالهاتف أو بالبريد .وقدم لهم ردود أفعال تتعلق بالنتائج التي خلص إليها الاستقصاء واطرهم بما تنوي القيام به نتيجة لذلك.



- اطرح عليهم أسئلة وجهاً لوجه تتعلق بالمشكلات التي يواجهونها، وبما ينبغي القيام به في رأيهم لمواجهة تلك المشكلات، وبما يعجبهم بالنسبة للمنتج الذي تقدمه أو الخدمة التي تقدمها، وبالخدمات الأخرى التي يفضلون أن تقوم بها أو تقدمها.
- وفر لهم صناديق للاقتراحات و استمارات لتسجيل ردود الأفعال.
- سجل المشكلات التي تواجهها ،وسبب حدوثها والإجراءات التي قمت بها لمواجهتها.
- اشكر الناس الذين يخبرونك بمشكلاتهم أو الذين يطرحون عليك اقتراحاتهم. وأظهر لهم تقديرك لمساعدتك على تحسين الأمور.

مميزات طريقة خدمة المستفيدين:

وبالرغم من أن هذه الطريقة أيضاً لا تظهر الإنجاز الأساسي الذي يقوم به البرنامج التطوعي، إلا أنها تعمل على قياس التصورات الخاصة بمن تعمل معهم والتصورات الخاصة بمن تعمل لتساعدكم. فهي توفر آلية مباشرة لك وللآخرين تهدف لمعرفة ما إذا كان الناس يشعرون بأنك تقوم بالمهمة كما يجب. وهي توفر أيضاً معلومات إحصائية يمكن جمعها وقياسها على مر الوقت لتوضيح التغييرات التي طرأت على المواقف المتصلة بالبرنامج التطوعي ، وذلك بدون حدوث قدر أكبر من اللازم من المشكلات .

قياس البرنامج التطوعي مقارنةً بمعايير قياس الإدارة داخل المؤسسة:

من المفيد ان تقارن البرنامج التطوعي وتقيس نتائجه بالمقارنه بباقي برامج المؤسسة وبنفس المعايير التي تقيس بها باقي البرامج وسوف تعطيك هذه المقارنه فهماً أكثر لوضع برنامجك التطوعي بباقي برامج المؤسسة.

قم بإرساء الأساس من خلال الرسالة والرؤية:

- تم تشكيل الرسالة والأولويات الخاصة بالمؤسسة على أساس المشكلة أو المسألة التي تتناولها المؤسسة وليس على أساس الاهتمامات المؤسسية قصيرة الأجل.
- هناك رؤية إيجابية معلنة بوضوح ويتم مناقشتها في العلن ويتم تبادلها على نطاق واسع في المؤسسة وذلك فيما يتعلق بدور المتطوعين.



- يُنظر إلى المتطوعين على أنهم من الموارد البشرية القيمة التي يمكن أن تساهم على نحو مباشر في تحقيق رسالة المؤسسة، وليس بصفة رئيسية كوسيلة للحصول على الموارد المالية أو المادية الأخرى.

اعمل على الجمع بين القيادة المؤثرة وبين الإدارة الفعالة:

يعمل القادة من جميع المستويات ، في رسم السياسات والإدارة الوسطى والتنفيذية، يبدأ بيد لتشجيع وتيسير العمل على مشاركة المتطوعين على نحو يحدث تأثيراً مرتفعاً.

إن التطوع ينطوي على قيادة مركزية واضحة ولكن مهمة إدارة المتطوعين تعد متكاملة على جميع المستويات وفي جميع أقسام المؤسسة.

ويتم تحديد العوائق التي من الممكن أن تعيق مشاركة المتطوعين - مثلاً السرية والمسؤولية و موقع المؤسسة و ساعات التشغيل إلخ... ويتم مواجهتها مباشرة.

اعمل على تنمية التفاهم والتعاون:

- إن الموظفين الذين يتقاضون أجوراً يلقون الاحترام ويتم تمكينهم إلى أقصى حد للمشاركة في التخطيط واتخاذ القرار والإدارة المتصلة بتشجيع المتطوعين للمشاركة .

• هناك جهد نشط يتم بذله بهدف تقليل العوائق وزيادة التعاون بين الموظفين المتطوعين والموظفين الذين يتقاضون أجوراً.

• إن النجاح يأتي بالنجاح وذلك يتم تبادل إسهامات المتطوعين - في الماضي أو حالياً- بين الموظفين الذين يتقاضون أجوراً و المتطوعين .

• احرص على التعلم والتطور والتغيير :

• هناك تقبل لاحتمال التغيير ، وهناك حرص على تحسين الأداء وبذل للجهود بهدف التعلم والاستفادة من تجربة المتطوعين في المؤسسة.

• هناك تقدير لقيمة الاستعانة بالمتطوعين من جميع شرائح المجتمع، بمن فيهم من تسعى المؤسسة لخدمتهم.

ويتمثل أهم جانب في هذه الطريقة في أنه لا يبحث عناصر البرنامج التطوعي فحسب بل إنه يتناول أيضاً العوامل الأخرى داخل المؤسسة التي من شأنها أن تؤثر على الكفاءة النهائية للبرنامج .



القسم التاسع: التقييم والفعل التصحيحي الإيجابي وإنهاء الخدمة

التقييم وردود الفعل:

إن المديرين المسؤولين عن البرامج التطوعية نادراً ما يتطلعون بحماس كبير إلى إمكانية إجراء تقييم لأحد المتطوعين أو فريق العاملين الذين يعملون مع المتطوعين فقد يكونون أقل تحمساً أيضاً . إن العديد من البرامج التطوعية لا يمكنها حتى أن تزعم أنها تقوم بتقييم المتطوعين, إلا بمعنى فضاء لل غاية.

لماذا يجب تقييم المتطوعين؟

بدلاً من الشعور بالرهبة حيال فكرة أو إمكانية التقييم, ينبغي على مدير البرنامج التطوعي الذكي أن يدرك حقيقتين على جانب من الأهمية وهما:-

● إن معظم المتطوعين يريدون أن يقوموا بالمهمة على أكمل وجه بقدر الإمكان ويعتبر عدم وجود ردود الفعل والمساعدة من العوامل التي تقلقهم وتحط من قدرهم.

● من المتوقع أن " يفوز " المتطوعون في مواقف التقييم. إن عدم تقييم أحد المتطوعين يرسل برسالة واضحة مفادها أنك لا تهتم بجودة العمل الذي يجري القيام به وأنت لا تهتم كثيراً بأمر المتطوع ومن المنتظر أن يتضاءل رأى المتطوعين سواء الذين يعلمون أنهم لا يحرزون تقدماً أو الذين يعتقدون أنه ينبغي أن يتلقوا تهنئة على العمل الجيد في الجهد التطوعي وفيك أنت , إذا لم يتم إجراء التقييمات.

هناك سببان أساسيان لإجراء تقييمات للمتطوعين وهما:-

● مساعدة المتطوعين على العمل بمستوى يقترب أكثر مما لديهم من إمكانيات كامنة.

● مساعدة المؤسسة على تشجيع المتطوعين للمشاركة على نحو أفضل. ولا تشتمل هذه الأسباب على إجراء معالجة كل المشكلات الصغيرة المتصلة بالأداء التي ظل المشرفون يتجاهلون منذ إجراء آخر تقييم . ويمكن أن يسهم إجراء تقييم دوري للمتطوعين في تشكيل الأداء الكلي للمتطوع , إلا إن ذلك لا يمكنه ولا يجب أن يحل محل عمليات التوجيه والإشراف اليومية التي يجب أن تجرى عند مواقع العمل.



إقامة نظام التقييم

هناك عدة طرق لتطوير نظام للتقييم , وأول نقطة خلاف علينا التصدى لها هي التسمية التى ينبغى إطلاقها على ذلك النظام وفيما يلى بعض الاحتمالات:

- نظام التقييم.
 - نظام تقييم الأداء .
 - تقدير العمل.
 - جلسة تخطيط تقدم سير العمل.
 - إجتماع لتبادل ردود الأفعال.
- ومن الواضح أن لكل تسمية دلالة إضافية ونحن نقترح أن نطلق على النظام تسمية تتماشى مع نفس المصطلحات التى تستخدم بالنسبة للعاملين الذين يتقاضون أجراً داخل المؤسسة , لأن ذلك من شأنه أن يرسل برسالة واضحة تتعلق بقيمة جهود المتطوعين المساوية لجهود الموظفين كما يجب عليك أن تحاول أن تجعل عملية تقييم المتطوعين متسقة , إن لم تكن مطابقة لتلك التى يتم إستخدامها الموظفين.

يجب أن يحتوى نظام التقييم على العناصر التالية:-

- سياسة تتعلق بتقدير الأداء ومراجعتة.
- فترة تجربة أولية لكل المتطوعين , قبل أن تقبلهم المؤسسة رسمياً وتسجل أسماؤهم.
- نظام لتطوير المواصفات الوظيفية الدقيقة والحالية الخاصة بكل متطوع والمحافظة عليها.
- عقد إجتماع دورى له جدول أعمال بين المتطوعين والمشرفين عليهم لمناقشة مستوى الأداء فى العمل ومدى الرضا عن الوظيفة.
- منهج لمراجعة التزامات التغيير التى تم التعهد بها أثناء إجتماع التقييم. ينبغى شرح هذا النظام لكل متطوع أثناء جلسة التوجيه المبدئية , كما يجب مراجعته مع كل موظف من الذين سوف يتولون الإشراف على المتطوعين.



كل شئ يبدأ بالموصفات الوظيفية:

من المستحيل أن تتمكن من إجراء تقييمات جيدة إذا لم يتوافر لديك مواصفات وظيفية دقيقة لكل متطوع. تذكر جيداً: " إن المواصفات الوظيفية السيئة تتسبب بالتأكيد فى جلسات تقييم سيئة فبدون وجود مواصفات وظيفية جيدة توجز الأهداف والغايات ومقاييس الأداء المتعلقة بالوظيفة, لن يتمكن المشرفون من إدراك ما الذى ينبغى عليهم طلبه من المتطوعين , كما لن يتمكن المتطوعون من معرفة المهام التى ينبغى عليهم القيام بها.

هناك قاعدة عملية معروفة التى ذكرها ماكيرلى MACURLEY وهى " إذا لم تكن تعلم ما الذى تريده من المتطوعين , فلماذا تظن أنهم يعلمون؟"

إن الصيغة التى تتبعها للتعبير عن مواصفات إحدى الوظائف ليست من الأمور الهامة ففترة واحدة تصلح لذلك طالما أنها تخبر المتطوعين عن طبيعة المهام التى يحاولون إنجازها وعن الخطوات المحددة أو العمل المحدد المتوقع منهم, وعن الكيفية التى سيتم قياس نجاحهم من خلالها.

ويتمثل أصعب جزء من هذا الجهد فى إقناع المشرفين بتغيير وتعديل المواصفات الوظيفية الخاصة بالمتطوعين بمرور الوقت حسب التغيرات التى تطرأ على الأعمال المطلوبة منهم كما يمكنك أن تشجعهم على هذا إذا طلبت منهم إعادة كتابة تلك المواصفات بعد كل جلسة من جلسات التقييم, أو كجزء من كل جلسة من جلسات التخطيط السنوية (وذلك عن طريق جعل الوظائف تتوافق مع الجهود الإستراتيجية الجديدة التى يتبناها القسم أو البرنامج)

إدارة مناقشة تناول التقييم:

ينبغى أن تكون جلسة التقييم بمثابة إجتماع ذو إتجاهين . وهنا تأتى فرصتك للتحدث عن أداء المتطوعين ويمكنك أن تمتدحهم أو تطرح عليهم إقتراحات تهدف للتحسين. كما يجب أن تمثل هذه الجلسة فرصة للمتطوعين للتحدث عن كيفية رفع مستوى مشاركتهم , وقد يشمل ذلك أيضاً مناقشة نقلهم إلى وظيفة جديدة من الوظائف المخصصة للمتطوعين.



تعتبر أسهل طريقة لإدارة جلسة للتقييم هي إتباع الطريقة الآتية:-

- راجع الماضى.
- حلل الحاضر
- خطط للمستقبل

وفيما يلى بعض الإقتراحات:

- لا تدع الإستثمارات تصيبك بالإرتباك . ولكن الغاية الرئيسية المرجوة من الجلسة تتمثل فى إجراء حوار حقيقى مع المتطوع عن كيفية تحسين نشاطهم التطوعى وليس لمجرد ملئ الإستثمارات من أجل نظام حفظ الملفات.
- الملفات مفيدة(وخصوصاً بالنسبة لمن سوف يحل محلك فيما بعد) غير أنها لا تمثل أهمية كبرى أثناء المناقشة.
- إبدأ بمواصفات الوظيفة وليكن البدء بإكتشاف ما إذا كانت تقدم وصفاً حقيقياً للنشاط الذى ظل المتطوع يمارسه حتى الوقت الحاضر . وسجل بعض الملحوظات حتى يتسنى لك أن تكيف مواصفات الوظيفة لتعبر عن الواقع . تتمثل المشكلة الكبرى بالنسبة للمتطوعين الذين يتسمون بمستوى تحفيز فى أنهم يعانون من الإجهاد بسرعة مما يترتب عليه إنخفاض مستوى أدائهم فى المهام التنيكالفون بها. ولايستحسن أن نثنيهم عن ذلك, ولكنك ستفضل أن تكون على علم بذلك.
- إنلزم بالأساسيات وهى : البراعة فى أداء المهمة وتوافر علاقات عمل جيدة والمقارنة مع آخر تقرير يتناول سير العمل.
- إنصت بقدر ما تتحدث على الأقل . وقل للمتطوعين أن هذه هى فرصتهم لتقييم برنامج التطوع وأنت تريد الإطلاع على أفكارهم فيما يتصل بكيفية جعل الأمور أفضل بالنسبة لهم وأيضاً بالنسبة للمتطوعين الآخرين.

تذكر أن التقييم قد يبين المهام التى ينبغى عليك القيام بها تماماً كما سوف يبين المهام التى ينبغى على المتطوع أن يقوم بها.



معالجة السلوك غير السليم

إذا كان التقييم يتناول أداء غير مرضى لأحد المتطوعين فإتبع هذه الإرشادات البسيطة عند تأنيبه:

- لا تتبسم فهذا موضوع جدى , حيث من المتوقع أن يصاب المتطوع بالحيرة إذا قلت شيئاً وتصرفت على نحو يخالف ما تقوله.
- لا تفاجئ المتطوع بهجوم هائل, أى لا تدخر الكثير من الإنتقادات الصغيرة ثم تواجه المتطوع بها تشجيرة واحدة فيجب تناول هذه الإنتقادات على مرات عديدة أثناء الحوارات المنتظمة التى تجرى بين المتطوعين والمشرفين.
- كن محدداً فى كلامك . و اشرح للمتطوع بدقة ما المطلوب منه وغير المطلوب منه. وتجنب التعليقات الحاده وخصوصاً إذا كانت بشأن موقف المتطوع أو دوافعه مقارنة بسلوكه أو أفعاله.
- اجعل المتطوع على علم بشعورك. وأوضح له أنك تتوقع منه أداء يتسم بالجودة وأن البرنامج التطوعى يتطلب ذلك أيضاً وأن العمل غير المرضى يصيبك بخيبة رجاء.
- اجعل التآنيب متناسباً مع حجم التقصير وإذا قام المتطوع بعمل جيد فى اجزاء أخرى أو أوقات أخرى, فذكره بذلك الأداء الجيد وأشكره عليه.
- لا تكرر التآنيب . فأخبره بملاحظاتك عن الجزئية التى تحتاج إلى تحسين وإنتقل إلى غيرها بعد ذلك .

وسنناقش معالجة مشكلات أخطر من هذه لاحقاً فى هذا الباب.

الجانب الإيجابى من التقييم:

ينبغي أن ننظر إلى التقييم على أنه وسيلة لمكافأة الذين يقومون بعملهم بكفاءة, بدلاً من أن نعتبره نظاماً لمعالجة المشكلات . فنسبة المتطوعين الذين يتسمون بالميل للمشاغبة والإهمال تعتبر صغيرة نوعاً ما , ويشكل المتطوعون المجتهدون الغالبية العظمى .

ومعنى هذا أنه من الممكن أن تكون أغلب التعليقات الواردة فى التقييم تعليقات إيجابية تمتدح العمل الذى يجرى إنجازه.



ومن الممكن أن تصبح جلسة التقييم ذات طابع تشخيصي، حيث تتيح لك أن تحدد شعور المتطوعين حيال عملهم فمثلاً كثيراً ما يصاب المتطوعون الذين يشغلون وظائف تتطلب مجهوداً مكثفاً (مثل العمل مع الأطفال الذين يعيشون في ظروف صعبة كأطفال الشوارع مثلاً) بالإرهاق والإرهاق . وكثيراً ما يهمل المتطوعون أيضاً الإقرار بهذه المشكلات ويحجمون عن طلب المساعدة وذلك لأن التزامهم بتشجيعهم للإستمرار في العمل .

فمن الممكن أن تتيح جلسة التقييم لمدير برنامج التطوع الفرصة لتحديد ما إذا كان أحد المتطوعين الأكفاء يعاني من الإرهاق الشديد أو الملل أو يحتاج للنقل إلى وظيفة أخرى , كما يمكنك أن تكتشف مدى إستعداد أحد المتطوعين للترقي لموقع آخر يتطلب قدراً أكبر من المسؤولية . وهكذا تصبح الجلسة جلسة للتقييم المتبادل, مع توافر النية لمكافأة وترقية الذين كان أدؤهم منتجاً.

أسباب شائعة للأداء الرديء:

إن الأداء الرديء ينشأ عموماً من عدم توافر القدرة أو عدم توافر التحفيز (الدافع) . ويؤدى ذلك إلى أربعة أنواع مختلفة من المواقف وهى:

- أن يكون لدى المتطوع القدرة والدافع فى الوقت ذاته .
- أن يكون لدى المتطوع الدافع (التحفيز) ولكن لا تتوافر لديه القدرة.
- أن تتوافر القدرة لدى المتطوع ولكنه يفتقر إلى الدافع.
- أن يفتقر المتطوع إلى كل من القدرة والدافعية.

أنواع المتطوعين:

المتطوع الذى يجمع بين القدرة والدافعية (التحفيز):

إذا كان المتطوع يجمع بين القدرة والدافع , فأية مشكلات قد تحدث ستنشأ غالباً بسبب توقعات الأداء المبهمة أو العلاقات الشخصية الصعبة مع فريق العاملين الذين يتقاضون أجوراً أو المتطوعين الآخرين.

فبالنسبة للحالة الأولى ربما يعتقد فريق العاملين أن التوقعات الخاصة بالأداء قد تم توصيلها بوضوح , إلا أن الأمر قد يكون عكس ذلك . وكمثال بسيط على ذلك, قد لا يدرك أحد المتطوعين الذين دائماً ما يتأخرون على مواعيدهم ما إذا كان من المهم أن يصل فى الموعد المحدد بالضبط أم لا .



وفى الحالة الثانية , حيث تتعلق المشكلة بالعلاقات بين الأشخاص , فإن دور مدير برنامج التطوع يتمثل فى المشاركة فى التفاوض المتعلق بالمشكلة وإتاحة الإستشارات فيما يتصل بذلك أو فى نقل المتطوع إلى موقع لا يحدث فيه صراع .

المتطوع الذى لديه الدافع ولكن يفتقر إلى المهارة:

إذا كان المتطوع لديه الدافع ولكن لا تتوافر لديه القدرة, فيمكنك حل المشكلة عن طريق التدريب أو الإستشارة . وقد يشمل ذلك حمل المتطوعين الذين تتوافر لديهم القدرات المطلوبة على المشاركة فى رفع مستوى مهارات غيرهم من المتطوعين. غير أن العاملين قد لا يجيدون التدريب على أكمل وجه, لذا فقد تكون بحاجة لتوفير بعض العون الفنى فى هذا المجال لمساعدتهم على نقل المعرفة والمهارة التى تتوافر لديهم إلى المتطوعين.

وقد يفتقر العاملون إلى هذه المهارات فى بعض الحالات . ويحدث هذا حينما توظف متطوعاً بهدف توفير خدمة يفتقر إليها العاملون أنفسهم .

وفى تلك الحالة قد تحتاج للبحث عن متطوع آخر ليقوم بمهمة المعلم أو المدرب للمتطوع الذى يوفر هذه الخدمة. فتصور مثلاً أن هناك شخصاً ما يتطوع للقيام بعمل يتصل بالعلاقات العامة لصالح المؤسسة التى تعمل بها. وعندها سيشعر العاملون بالسعادة بما أنهم لا يتمتعون بأية خبرة فى العلاقات العامة. إلا أن الشخص الذى يتطوع للقيام بذلك يتضح أنه ليس مؤهلاً لهذا المجال كما كنت ترجو ربما كان ذلك المتطوع متخرجاً لتوه من الجامعة ويرغب هو الآخر فى فرصة إكتساب خبرة فى العمل.

وفى هذه الحالة ربما يكون بإستطاعتك البحث عن شخص ذى خبرة من إحدى شركات العلاقات العامة لإعطاء المتطوع النصح والمشورة.



المتطوع الذى لديه القدرة ويفتقر إلى الدافع.

إذا كان المتطوع يتمتع بالقدرة ولكن يفتقر إلى الدافعية , يتمثل دور منسق التطوع إذن فى أن يقوم أولاً بوضع المتطوع وسط مجموعة من الظروف التى تساعد على تحفيزه أو رفع الدافعية لديه أكثر من الظروف السابقة.

ولهذا يجب التحقق من هذه النقاط:

- هل يشغل المتطوع وظيفة يريد القيام بها؟
- هل يدرك المتطوع الصلة التى تقوم بين وظيفته ورسالة المؤسسة؟
- هل تلقى المتطوع التقدير الكافى فى مقابل العمل الذى أداه؟
- هل يتمتع المتطوع بالصلاحيات أو هل يحظى بالتمكين الذى يسمح له باتخاذ القرارات؟

وإذا كانت الإجابة على أى من هذه الأسئلة "بلا" اعمل على علاج الموقف .

ويجب أن تلاحظ أن " الفشل" فى هذه المواقف ليس فشل المتطوع , بل إنه يمثل مشكلة عامة فى عملية إنتقاء المتطوعين وإذا سلمنا بصعوبة فهم الإحتياجات الإنسانية المعقدة فهماً كاملاً فى الفترة القصيرة التى تستغرقها المقابلة التى تعقد مع المتطوع, فمن المرجح ألا تتاح الفرصة لك أو للمتطوع لمناقشة وظيفة ما من الوظائف التى يكلف بها المتطوعون مناقشة دقيقة. فبدلاً من أن تظلل تعانى من القلق بشأن ذلك تأكد من أنك تقوم بالمراجعة بانتظام مع المتطوعين لكى تعرف شعورهم حيال ما يقومون به ولكى تعرض عليهم البدائل إذا لم يكونوا يشعرون بالرضا عن طبيعة مشاركتهم.

المتطوع الذى يفتقر إلى القدرة والدافع معاً :-

يتمثل الأحتمال الرابع فى ان المتطوع يفتقر إلى القدرة على أداء الوظيفة المطلوب أنجازها كما يفتقر إلى الدافعية أو التحفيز اللازم لذلك , وفي مثل تلك الحالة , يمكنك ان تحاول البحث عن وظيفة يمكنها أن تلبي أحتياجات المتطوع من ناحية التحفيز وتتناسب أكثر مع مستوى مهارته وإذا لم تكن تتوافر هذه الوظيفة فى المؤسسة التى يعمل بها , فقد تجد ان الطريق الأسهل هو إحالة المتطوع إلى مؤسسة أخرى يحتمل أن يصبح ملائماً فيها أكثر وقد يتضمن ذلك الاستغناء عن المتطوع وسوف نناقش ذلك لاحقاً فى هذا القسم .

وبغض النظر عن سبب المشكلة الموجودة فى الأداء , فلا بد أن يصير مدير برنامج التطوع على ان يفى المتطوع بتوقعات الأداء المطلوبة فى المؤسسة ,

التطوع وإدارة المتطوعين – هشام الروبى



وإذا لوحظ أن المتطوع لا يلبي تلك التوقعات , فعليك أن تتدخل لصالح المؤسسة والمتطوع .

التعامل مع التغييرات التي تطرأ على المتطوعين على مر الزمان.

إن المشكلات المتصلة بالتحفيز " مقارنة بنقص المهارات " كثيرا ما تتبع من تغير احتياجات المتطوعين فيما يتصل بالتحفيز على مر الزمن , إن معظمنا في الغالب بحاجة الى فرص خارج مجالي العمل والأسرة من شأنها أن تلبي احتياجاتنا المتعلقة بالتحفيز وتقدير الذات , ويعد هذا هو الغاية الرئيسية من أنشطتنا الخارجية التطوعية , فيجب أن تلبي الوظيفة التطوعية مجموعة معينة من الاحتياجات التي تحفز المتطوع على اداء مهامه التطوعية وفي نفس الوقت تعلى من تقديره لذاته.

من الممكن أن تتباين احتياجات الأشخاص فيما يتصل بالتحفيز بناء على مواقفه الحياتية المتغيرة فطوال الحياة يجد كل منا نفسه في مواقف تحتاج منا للمزيد من المعلومات والدعم لكي نتمكن من مواكبتها بنجاح وهذه بعض الأمثلة من المواقف الحياتية التي قد تغير احتياجاتنا التي لم تلبي .

- الوصول الى مرحلة البلوغ .
- الانتقال للسكن في مدينة أخرى .
- الإنتقال من المدرسة إلى الجامعه.
- ترك الدراسة .
- الزواج .
- الحمل .
- الأنجاب .
- الطلاق .
- البطالة .
- التقاعد .
- المرض .
- وفاة الزوجة أو الزوج .

عند الدخول في هذه المواقف قد يتغير خليط الاحتياجات التي تحفز المتطوع بصفة رئيسية على الأنهماك في الأنشطة الخارجية فالسيدة التي يتوفى الله زوجها



, مثلا قد تمر بأحتياج اكبر للاتصال مع الآخرين فربما كانت تشعر بالسعادة من قيامها بالعمل في وظيفة تطوعية , ولكنها قد تريد أن تقوم الآن بشئ يمكنها القيام به مع الآخرين , ومن ناحية أخرى إذا كان هناك متطوع أعزب ولديه أحتاج شديد للشعور بأنه جزء من جماعة ما , فقد يفارقه هذا الأحتياج عندما يتزوج .

وعندما يواجه أحد المتطوعين تغييرا في موقفه الحياتي فقد يصبح لزاما علينا ان نغير وظيفة المتطوع أو ساعات عمله أو نوعية التقدير الذي نقدمه له ولا بد أن نتعامل بمرونة مع تجربة المتطوع حتى يتسنى لنا أن نقدم للمتطوع المكافأة التحفيزية التي يراها مرضية .

الفعل التصحيحي الإيجابي :-

إذا لم يستجيب المتطوع إلى أي أسلوب من الأساليب المذكورة, فيمكن أن يقوم مدير برنامج التطوع بفصل المتطوع أو باتخاذ خطوات تصحيحية وإذا كنت تعتقد أن هناك أمل في أن يبدأ المتطوع العمل بمستوى مقبول يصبح الفعل التصحيحي إذن هو الأختيار الأمثل , غير أن تلك الخطوة يجب أن يتم اتخاذها بطريقة ايجابية , ويقصد بالفعل التصحيحي الإيجابي أنه لا ينبغي أن يؤدي الحوار مع المتطوع إلى المساس بأحترامه لنفسه .

وتعتبر معظم الأفعال التصحيحية التي يتم اتخاذها في المؤسسات ذات طابع مدمر , فإذا حدث أي تحسن في الأداء فهو يأتي على حساب ثقة الفرد بنفسه وأحترامه لنفسه , وقد يتسبب أيضا في شعور من الأستياء المكتوم , وعادة ما يفسد ذلك الأجواء في البرامج التطوعية ويسهم في مشكلات تتعلق بالأحتفاظ بالمتطوعين .

في المقابلة العادية التي يتم فيها القيام بفعل تصحيحي , يخبر المشرف المتطوع أو الموظف بالخطأ الذي ارتكبه وكثيرا ما يهدده بعواقب وخيمة إذا لم يتحسن , كثيرا ما ينتقد المشرف في هذه المواجهات شخصية الفرد حيث قد يوجه له عبارات على غرار " إنك كسول أو أنك لا ترعي أحتياجات المستفيدين أو يوجه له ادعاءات تتعلق بمواقفه أو دوافعه بعبارات مثل " إن موقفك سئ أو إنك تحاول أن تدير البرنامج بنفسك " فالمشرف في هذه المواجهات يعتبر في موقف



من يوجه الاتهامات , وهذا الانتقاد يسبب الأستياء والوقوف موقف الدفاع عن النفس , والأسوأ أنه لايعطي الشخص الكثير من العون فيما يتصل بما ينبغي عليه القيام به للتحسن .

وحتى نجعل المقابلة منتجة أكثر , علينا أن نتفاعل على نحو يركز على ما يستطيع المتطوع أن يقوم به بطريقة مختلفة .

تنطوي طريقة الفعل التصحيحي الأيجابي على أربع خطوات , وتضع هذه الخطوات المشرف في دور الشخص يقدم المساعدة بدلا من الشخص الذي يوجه الاتهامات وهي تسهم في تغيير مسئولية المتطوع بدلا من أن تغيير مسئولية احد آخر .

الخطوة الأولى:

- أجعل المتطوع يصف السلوك غير المقبول ، يجب أن يبدأ الحوار بعبارة مثل " كيف تصف أدائك في هذا الموقف؟ "

أحيانا ما تؤدي هذه العبارة وحدها الى حل مشكلة الأداء.

ومن ناحية أخرى , أحيانا ما يكون الشخص غير قادر على وصف سلوكه غير المقبول على الإطلاق ففي مثل هذه الحالات , سوف يصبح لزاما على المشرف أن يقوم بذلك بدلا من الشخص نفسه , وإذا تصدبت لهذه المهمة , فتأكد أن يكون تركيزك الكلي على الشخص أو ما لم يفعله وصف سلوكه دون أن تذكر حكمك على ذلك السلوك , وتشمل بعض الأمثلة ما يلي : -

- لقد تأخرت عشرين دقيقة اليوم .
- إنك ام تحضر الأتماع.
- لقد قاطعت زملائك دون أن يتمكننا من أتمام كلامهما.
- لقد قطعتم وعدا بالنباية عن المؤسسة بدون أن تخبرنا.
- لقد محوت جميع الملفات الخاصة بالمتطوعين من القرص الصلب في الكمبيوتر.



الخطوة الثانية :

- **أفضل بين السلوك وشعور الشخص بقيمته الذاتية**
عندما نتحدث مع الناس عن أدائهم غير المقبول , فأنا نريد أن نتأكد بأنهم يدركون أننا لا نتحدث إلا عن ما فعلوه وليس عنهم هم كأشخاص , فإذا كان أداء المتطوع يقل عن قدرته , أو إذا تضاعف مستوى أدائه , فيمكنك أن تقول شيئاً مثل " أن ذلك لا يتفق مع ما عاهدته منك " أو " إن هذا لا يرقى لمستوياتك المعتادة " أو " أنني مندهش " أو حتى " يمكنك القيام بأفضل من ذلك " يجب أن تقول هذه العبارات إذا كانت تعبر عن رأيك الحقيقي فعلاً .

أما إذا كان السلوك يتفق تماماً مع عهدك به , فيمكنك أن تقول شيئاً مثل " إن هذا يحيرني " أو " أنني أشعر بالحيرة والأرتباك حيال ذلك " وتؤدي هذه العبارات إلى الخطوة الثالثة مباشرة .

الخطوة الثالثة:

- **قل شيئاً إيجابياً عن الشخص**
إن الهدف من هذه الخطوة هو القضاء على الشعور بالتحفز الذي يعتبر نتيجة طبيعية للمقابلة التي يتم فيها القيام بفعل تصحيحي فمن الصعب إقناع الناس بالتغيير حين يكونوا في حالة دفاع عن سلوكهم غير المقبول , فعلينا في هذا الموقف أن نمتدح الناس على سمة إيجابية يتمتعون بها وفيما يلي بعض الأمثلة :-

- أنك تهتم بالفئات التي نعمل معها .
- إنك شخص تتسم بالمسؤولية .
- إنك شخص تتسم بالذكاء .
- إنك تهتم بمصلحة المؤسسة .

وإذا لم تخطر ببالك أية سمة إيجابية يتمتع بها الشخص فيما يتعلق بالأداء السيئ , فيمكنك في كل الأحوال أن تتراجع عما قلته وتقول " أعتقد أنك تستطيع النجاح في هذه الوظيفة "



الخطوة الرابعة:

- أطلب من المتطوع أن يعد خطة للتحسين

أطرح على المتطوع اسئلة مثل " ما الذي ينبغي عليك أن تفعله؟ " أو " ما الذي يمكنك أن تقوم به لتصلح أداؤك؟ " أو " ما الذي ستفعله في المرة القادمة؟ " وتأكد من أن الخطة التي يقدمها لك خطة واضحة ومحددة ويمكن تصورها وأطلب مه إمدادك بالتفاصيل فإذا لم يكن بأستطاعته أن يتصور نفسه بوضوح وهو يقوم بشئ مختلف فلن يتمكن من التحسن , أنصت لأية أذار ولكن احرص على أن يتحقق التوقعات في المستقبل وعلى الرغم من أن الخطة يجب أن تكون مقبولة من وجهة نظرك , إلا إنها يجب أن تأتي من المتطوع نفسه وتكون واقعية.

مثال للفعل التصحيحي الإيجابي :-

ولرؤية كيفية تطبيق ذلك على أرض الواقع , فنعد إلى المثال البسيط الذي يمثله متطوع يتأخر دائما على عمله ونفترض أيضا أن وظيفته من الوظائف التي يؤثر عليها التأخير مثل الرد على الهاتف ولقد ظل يتأخر معظم الوقت طيلة الشهر الماضي , ووصل اليوم متأخرا عشرين دقيقة , فتقرر أنت أن تعالج المشكلة بأستخدام الخطوات الأربع السالفة الذكر .

وقد تبدأ بقولك " عادل , كيف تصف أدؤك في الرد على الهاتف حتى الآن اليوم ؟ " فغالبا ما سوف تنتزع منه هذه العبارة أعترافا بأنه قد تأخر ويمكنك حينئذ أن تواصل قائلا " إن هذا يحيرني يا عادل فأنت عادة ما تلتزم بحس عال من المسؤولية في عملك , فماذا سوف تفعل لتضمن أنك ستصل هنا في الموعد المحدد غدا ؟

وقبل أن تتم أحر جملة , سوف يقاطعك عادل على الأرجح ويذكر عذرا من الأذار العشرة الذكية التي أختلفها وهو يسرع نحو المكتب , حيث يقول " إن ما حصل هو أنني الطريق من بيتي إلى هنا بعيد.

حين يواجهك أحدهم بعذر ما يمكنك أن تستمع إليه إذا شئت ولكن حين ينتهي من سرد عذره , أعد الكره وأظهر له إصرارك على الأداء المتوقع منه بقولك " إذا أفترضنا أن ذلك قد يتكرر غدا , فماذا ستفعل حتى تضمن الوصول في الموعد المحدد ؟ "



وعليك ان تستمر في القيام بهذا مهما كثرت الأعذار التي يلقيها عادل على مسامعك , فتخيل مثلا أنه يصبر ويقول " أنني واثق من أن ذلك الأمر لن يحدث غدا فلم يحدث من قبل أبدا "

- ماذا حدث بالأمس ؟
- أمس ؟ " هل تأخرت الأمس عشر دقائق ؟ "
- أجل , لقد تأخرت الأمس عشر دقائق .
- أه , لقد كانت حركة المرور كثيفة أمس على الطريق.
- إذا أفترضنا أن الحركة المرورية قد تصبح كثيفة غدا على الطريق فما الذي تنوي أن تفعله لتضمن أن تصل غدا في الموعد المحدد ؟ "
- قد يتعرض عند هذه النقطة ويقول شيئا مثل " أتقصد أنها غلطتي أنا , لو أن المرور كان كثيفا على الطريق أو لم اجد مكانا لإيقاف سياراتي به "
- لا , أنا متأكد أنها ليست غلطتك , ولكن ما الذي تنوي أن تفعله لتضمن أنك ستصل في موعدك ؟
- أتحاول أن تقول أنه يجب على أن أغانر منزلي في وقت مبكر عن المعتاد ؟
- ليس بالضرورة أنني أسألك عما ينبغي في رأيك أن تفعله لتصل هنا في موعدك .
- حسنا , سوف أغانر منزلي في وقت مبكر عن الوقت المعتاد .
- قد يبدو هذا نصرا كافيا ولكن تذكر أن خطة المتطوع ينبغي أن تكون محددة فأسأله عن التفاصيل وتؤكد من أن الخطة تبدو لك قابلة للتطبيق " متى ستغانر منزلك "
- لا أدري أعتقد أنني سأغانر المنزل في الثامنة الا الثالث .
- هل تعتقد أن هذا الموعد سيكون مبكرا بما فيه الكفاية لتصل هنا في الثامنة .
- لا بد أنه كذلك .
- في أي وقت تغادر منزلك في الوقت الحالي .
- في الثامنة إلا عشر دقائق .
- ولكنك تأخرت عشرون دقيقة اليوم , فهل تتوقع حقا أنك عندما تغادر المنزل قبل موعدك بعشر دقائق ستحل المشكلة ؟
- حسنا , سوف أغانر المنزل في السابعة والنصف .



أحيانا قد يحاول المتطوع أن يصرف انتباهك إلى مناقشة تتعلق بأداء شخص آخر " لماذا لا نتكلم مع غاده ؟ لقد وصلت غاده أمس متأخرة عني "

وفي هذه الحالة , من المهم أن يظل موضوع أداء المتطوع نفسه هو محور الحديث " إن مسألة أداء غاده سأناقشها معها, إن ما نتحدث عنه الآن هو أدائك أنت وأعتقد أن لديك القدرة على أداء عمل جيد في هذا المكان , أجو أن تخبرني عن الإجراء الذي ستخذه لتصل هنا في موعدك .

أحيانا سيحاول المتطوع التقليل من شأن مشكلة الأداء فقد يقول عادل مثلا " ما أهمية أن أصل إلى هنا في الثامنة تماما أو لا ؟ "

ففي هذه الحالة , يجب أن تشرح له أهمية الأداء المتوقع " عادل إن وظيفتك هنا هي الرد على الهاتف ومن المهم أن يقوم بها شخص ما حتى يتمكن الموظفون من إجراء المقابلات مع المستفيدين دون مقاطعة لقد أتصل بنا سبعة أشخاص هذا الصباح فيما بين الثامنة والثامنة والربع ولم ترد على أي منهم حينما تكون هنا , فإنك تقوم بعمل ممتاز . فهل يمكنك أن تخبرني عما سوف تفعله لكي تصل إلى هنا في موعدك ؟ "

ومن المتوقع أن تؤدي هذه الخطوات الأربع إلى تحسين الأداء بوجه عام , وتعمل الخطوات الالتيان على تدعيمالخطوات الأربع الأولى .

الخطوة الخامسة :- إجزل الثناء على أي تحسن في الأداء

قل " هذا هو ما عهدته منك " أو " إنك تتحسن كل يوم " ولكن إذا ظل السلوك غير مقبول , كرر الخطوة الرابعة وأستفسر منه عن كيفية قيامه بما هو أفضل في المرة القادمة , وكلما تحسن الأداء لا تجعل الثناء سهل المنال .

الخطوة السادسة :- كرر الخطوة الثالثة حين يتحسن الأداء :

أمتنع عن السمات التي تبدأ في الظهور فهذا التشجيع من شأنه أن يرفع من تقدير المتطوع لنفسه ويحعله يشعر بالرضا عند العمل الذي يقوم به .

لكن السلوك قد يظل أحيانا غير مقبول فإذا حدث هذا , فننصح بأن تكرر الخطوات الأربع الأولى مرة ثانية وذلك لتذكركه بأنك مصر على أن تحصل منه على أداء أفضل وتؤكد من ان الموظف يعلم أنك جاد في هذا , وإذا ظل مستوى أدائه غير مقبول , يجب أن تستبدل به متطوعا يستطيع القيام بوظيفته .



ينبغي أن يظل قرار إنهاء خدمة أحد المتطوعين دائما الملاذ الأخير المكروه فإنهاء خدمة أحد المتطوعين يمثل أعترافا بأن طريقة إدارة المتطوعين قد فشلت ومعناه ان نظام المقابلات التي كانت تعقد مع المتطوعين لم يفلح , أو أن تصميم الوظيفة كان معيبا أو أن التدريب والإشراف لم يسير في المسار المطلوب , ويعتبر ذلك بمثابة إدانة لمدير برنامج التطوع ولنظام إدارة المتطوعين بقدر ما يعتبر إدانة للمتطوع .

البحث عن بدائل لإنهاء خدمته :-

من المهم أن نتذكر أن الكثير من المواقف التي يبدو أنها تبرر إنهاء الخدمة قد تكون في الواقع قابلة للعلاج من خلال أنتهاج طرق أقل صرامة قبل التفكير في إنهاء خدمة أحد المتطوعين تأكد مما إذا كان أي من الأساليب التالية ربما يكون أكثر ملائمة .

- أعد الإشراف : قد يكون لديك متطوع لا يفهم أن القواعد ينبغي أن تتبع . وتعد هذه مشكلة شائعة بالنسبة للمتطوعين الشباب , حيث أن معظمهم " يختبر " هذه القواعد تلقائيا وذلك في إطار طريقتهم في التعبير عن أنفسهم وقد يساعد فرض التنفيذ في وضع حد لهذه المشكلة
- أعد التكليف : أنقل المتطوع إلى وظيفة جديدة قد تكون قد أخطأت فهم مهاراته وميوله وذلك بسبب قصر مدة المقابلة , فقد يكون المتطوع غير قادر على الأنسجام مع الموظفين ومع غيره من المتطوعين الذين يعمل معهم فجربه في موقع جديد وشاهد ما يحدث .
- التدريب : أرسله مرة أخرى ليحصل على تعليم ثان , بعض الناس يستغرق منهم الأمر وقتا أطول من غيرهم ليتعلموا الأساليب الفنية الجديدة وقد يتطلب الأمر من البعض طريقة تدريب مختلفة , مثل المتابعة القائمة التوجيهية والإرشاد بدلا من المحاضرات التي يتم إلقاؤها في قاعات الدرس وإذا كانت المشكلة تتمثل في نقص المعرفة أكثر ما تتمثل في نقص التحفيز , فأعمل على توفير المعرفة .
- أعد بث الحيوية : إذا بدأ أحد المتطوعين الذين يعملون منذ فترة طويلة يصاب بأختلال في مستوى أدائه , فقد يكون بحاجة الى راحة ويصدق هذا بصفة خاصة على المتطوعين المكلفين بوظائف مجهدة , مثل العمل مع الفئات الذين تواجههم مشكلات حيث يقتصر عمل كل متطوع على مستفيد واحد فقط كل مرة , وفي هذه الحالات قد لا يدرك



المتطوعون أنهم مصابون بالأجهاد الشديد بل قد يحجمون عن الإقرار بذلك , فأعطيهم أجازة وذلك حتى يتمكنوا من تجديد نشاطهم وحيويتهم أو أنقلهم مؤقتا الى عمل يسبب قدرا أقل من الأستنزاف النفسى .

● أحلهم الى مكان أخر : يجب أن تدرك أن بعض المتطوعين ربما لم يعودوا قادرين على القيام بالعمل الذي كانوا قادرين على القيام به فيما مضى , بل وقد يشكلون خطرا على أنفسهم وعلى الآخرين , فأعطيهم التكريم الذي يستحقونه وأحرص على ألا ينهوا عملهم التطوعي على نحو يؤسفهم وساعدهم على الرحيل بكرامة قبل أن يتحول الموقف الى أزمة .

وتعد كل هذه البدائل أسهل من ناحية التنفيذ كما تعد أذكى من الناحية الإدارية من أتخاذ القرار إنهاء خدمة أحد المتطوعين , فهذه البدائل تقر أن ثمة أسبابا كثيرة لتصرف شخص ما تصرفا غير ملائم وأن بعض هذه الأسباب تنطوي على الأجوبة بدلا من طرد ذلك الشخص , ونحن ندعوك بشدة على أن تدرس كل بديل من البدائل قبل أن تقرر الأستغناء عن أي متطوع .

إنهاء خدمة أحد المتطوعين من المؤسسة :-

إن أحد الكوابيس المتكررة التي تنتاب أي مدير لبرنامج تطوعي هو مواجهة موقف قد يضطرون فيه للتفكير في الأستغناء عن أحد المتطوعين ويسبب هذا الأحتمال توترا شديدا وذلك بشأن مدى ملائمة هذه الخطوة وأيضا بشأن الخوف من العواقب القانونية والسياسية المحتملة لذلك يميل معظم مديري البرامج التطوعية إلى تأخير معالجة المشكلة .

ويحدث هذا التردد على الأرجح لأن معظم مديري البرامج التطوعية يهتمون أهتماما شديدا بالناس ويحترمون أستعداد الآخرين للمساعدة , وتكمن صعوبة غير عادية في التعامل مع المواقف التي لا يعود فيها قرار إنهاء الخدمة إلى أي خطأ معين من جانب المتطوع , ولكن يعود بدلا من ذلك إلى أعتلال الصحة أو إلى تغير في أحتياجات البرنامج , وبما انه ظل هناك تركيز على التطوع بصفته يعود بالفائدة على المتطوع (مثل بعض البرامج التطوعية التي تستعين بالمواطنين المتقاعدين) , يلاقي الناس صعوبة أكثر في ذلك لأنهم يصنفون المتطوعين على أنهم مستفيدين , ومن الصعب تبرير إنهاء خدمة أحد المستفيدين مع التحلي برباطة الجأش والشجاعة .



من مقاصد هذا القسم أن يوفر بعض النقاط العامة فيما يتصل بتطوير نظام من شأنه أن يساعد على مواجهة المشكلة وعلى إدارة قرار إنهاء علاقة المتطوع بالمؤسسة .

الأستعداد مع التحلي بالشجاعة ورباطة الجأش :-

إن أول شرط من الشروط الأساسية التي يقتضيها تطوير نظام لمعالجة إنهاء خدمة المتطوعين يتمثل في تقرير أن الأستغناء عن المتطوعين في الظروف المناسبة يعد خطوة ضرورية , هناك عدة مبررات للأستغناء عن المتطوعين .

ومن بين هذه المبررات أن النقطة الجوهرية تتمثل في القدرة على توفير خدمة ذات نوعية جيدة لمستفيدين المؤسسة وهذا المعيار على العاملين الذين يتقاضون أجورا وغيرهم الذين لا يتقاضون أجورا , من المهم أن تتوافر سياسات وممارسات تشجع أمكانية المحاسبة وتشجع أيضا أعلى مستويات الأداء الممكنة دون تجاهل الحقيقة التي تتمثل في أن جميع الأفراد يتسمون بخصائص ينفردون بها وبأوجه قصور كما أن لديهم مواطن قوة , وذلك سواء كان الموظفون الذين نحن بصددهم يتقاضون اجورا أو يعملون كمتطوعين إن المعيار المزدوج الذي لا يعطي المتطوعين والموظفين الذين يتقاضون أجورا " الأحرار والمنزلة " لا يعتبر غير ضروري فحسب بل يتسبب أيضا في الإضرار بالأفراد والمؤسسات .

وهناك مبرر آخر من مبررات الأستغناء عن المتطوعين بأضفاء المعنى والقيمة على الخدمة التطوعية , فحين ننفي أن هناك طريقة " صحيحة " وطريقة " خاطئة " للقيام بوظيفة تطوعية , فإن المرء يعطي أنطباعا بأن العمل التطوعي الذي يتم إنجازه غير هام وغير متصل بالموضوع قيد المناقشة , فالمؤسسة التي لا تولي أهتماما كافيا بالعمل الذي ينجزه المتطوعون من أجل فرض تطبيق الجودة توصل للمتطوعين الآخرين رسالة مفادها أن المؤسسة ترى أن عملهم مجرد من المعنى والهدف .

ويعتبر القرار الذي تتخذه إحدى المؤسسات للأستغناء عن المتطوعين قرارا ينبغي مواجهته قبل أن تنشأ أية حاجة للقيام بذلك , فيجب أن يناقشه ويصدق عليه فريق العاميين وبعد ذلك يجب أن يصنف على أنه جزء من السياسة العامة المتعلقة بأستخدام المتطوعين , كما يجب إدراجه ضمن سياسات المؤسسة المتعلقة بالمتطوعين .



تطوير نظام لاتخاذ قرارات الإستغناء:-

إذا حدثت وواجهت موقفا لايجدي معه أي بديل من البدائل , فمن المفيد ان يكون لديك نظام يتيح لك معالجة المشكلة , لقد قام بعض المتطوعين الذين تم الاستغناء عنهم بمقاضاة بعض المؤسسات (يتوقف هذا الاحتمال على ما إذا كان هناك اتجاه لتوقيع عقد عمل مع المتطوعين بمقتضى قانون حماية العمل) , وقد يسبب الفصل مشكلات سياسية ومشكلات تتعلق بالعلاقات بين فئات المجتمع , ويهدف النظام الذي نقترحه لمساعدة مدير البرنامج التطوعي على اتخاذ قرار الاستغناء عن أحد المتطوعين وتبرير ذلك القرار .

الخطوات:

التحذير المسبق / الأخطار :-

تتمثل الخطوة الأولى من النظام في أعداد سياسات ومعلومات واضحة فيما يتعلق بأحتمال الاستغناء عن خدمات المتطوعين ,

ومن أجل القيام بهذا يجب أن تعد ما يلي :-

- مجموعة من السياسات الرسمية المتعلقة بالعاملين فيما يتصل بتوظيف المتطوعين ومن المهم بصفة استثنائية أن توضع سياسات تتعلق بفترة التجربة والإيقاف عن العمل وأنهاء الخدمة .
- نظام لإعلام المتطوعين مقدما بهذه السياسات وينبغي ان يناقش القائمون على توظيفالمتطوعين هذه السياسات و أن يوفروا أمثلة للمتطلبات والسلوك الغير مقبول .
- آلية لربط هذه السياسات بكل وظيفة من الوظائف التطوعية وهذا معناه ضرورة توافر مواصفات وظيفية للمتطوع تشرح متطلبات الوظيفة وتتضمن بعض الأهداف القابلة للقياس من أجل تحديد ما إذا كان العمل يجري أنجازه على نحو مرض من عدمة .

2- التحقيق / التحديد :-

ويشمل الجزء الثاني من النظام أعداد وتطوير عملية لتحديد ما إذا كان المتطوع قد أنتهك القواعد . ويقضي ذلك ضمنا تكليف محقق نزيه بفحص الموقف على مهل والتوصل إلى قرار يقضي بأن هناك تصرف خاطئ قد تم ارتكابه . ولا

التطوع وإدارة المتطوعين – هشام الروبي



يجب أبدا أن تنتهي خدمة متطوع ما على الفور بغض النظر عن المخالفة التي أرتكبها " فالفصل الفوري " لا يتيح لك أن تحدد ما إذا كانت ثمة ظروف مجففة

وهذا هو السبب الذي يفسر الأهمية الشديدة التي يمثلها توافر سياسة الإيقاف عن العمل .

ويجب على مدير البرنامج التطوعي أن يؤسس عملية تهدف الى مراجعة أداء المتطوعين ولتسجيل المشكلات وذلك في هذا الجزء من النظام , وينبغي أن يتم القيام بذلك في إطار عملية التقييم المنتظم للمتطوعين , فيتم أخبار المتطوعين الذين يعتبر أداءهم غير مرض بقصورهم ويتم توجيه النصح اليهم لتحسين عملهم ثم يتم إعادة تقييمهم , ويمكن ان يصبح الإخفاق في الألتزام بالمستوى الجيد على مر الوقت مبررا لإنهاء الخدمة وفي الحالات التي لا تتزايد فيها وتيرة الأداء غير المرضي , ولكن يصبح حجمه ملحوظا (علاقات غير مناسبة مع أحد المستفيدين أو أنتهاك السرية) يكون المطلوب إذا هو توافر دليل ما على أن المتطوع قد ارتكب الخطأ حقا , وقد يتمثل ذلك الدليل في شهادة غيره من المتطوعين أو الموظفين أو المستفيدين . ويقوم مدير البرنامج التطوعي أثناء هذا الجزء من العملية بالتحقيق أيضا في ما إذا كان هناك احتمال أن يتيح أي بديل من بدائل الفصل حلا مناسباً أكثر .

3-التطبيق :-

ويقتضي هذا الجزء الأخير من النظام أن يقوم مدير البرنامج التطوعي بمهمة جيدة بالنسبة لتطبيق النظام , فهو يتطلب تطبيقا منصفا ومتساويا للقواعد بدون محاباة لأحد " , وعقوبات ملائمة " على أن تتدرج حسب شدة المخالفة " , وعملية مراجعة إن أمكن , وذلك حتى لا يبدو القرار وكأنه قرار ذاتي لا يستند إلى الموضوعية .

وستلاحظ أن العمليات الثلاث السابقة تعكس الممارسات العادية التي تطبق على الموظفين الذين يتقاضون أجورا , إنها نفس الممارسات في الواقع واحدة , وهذا ما ينبغي أن يكون , حيث أن عملية تقييم العاملين الذين يتقاضون أجورا أو المتطوعين يجب أن تتبع نفس القواعد .



مميزات هذا النظام:-

أولاً :- أنها تساعد مدير البرنامج التطوعي على التوصل الى القرار السليم , وعلى الشعور بالأرتياح حيال اتخاذ هذا القرار ويعتبر النظام منصفاً لكا من المتطوع والمؤسسة وذلك إذا ما تم أتباعه كما يجب وهو غالباً ما يقدم إجابات صحيحة ويسمح أيضاً لمدير البرنامج التطوعي أن يلجأ إلى حل أقل تطرفاً عندما يكون ذلك مناسباً

ثانياً :- يساعد النظام على تكوين حجة قوية ومقنعة للفصل حتى يمكن استخدامها لشرح القرار للأخرين سواء داخل المؤسسة أو خارجها ولكن من بين سلبيات هذا الأسلوب النظامي أن الكثير من المتطوعين يقررون الاستقالة طوعاً بدلاً من مواجهة النتيجة الحتمية و التي يبدو أنه لا يمكن تغييرها التي تؤدي إليها عملية الفصل فمعظم الناس يفضلون عدم الجلوس أمام قطار قادم إدارة المقابلة التي يتم خلالها إنهاء الخدمة لا بد أن يقوم شخص ما بإبلاغ ذلك القرار للمتطوع، و ذلك بغض النظر عن كيفية التوصل إلى قرار إنهاء الخدمة و لا بد أن هذه المقابلة لا تعد تجربة لطيفة أبداً،

و فيما يلي بعض النصائح التي قد تساعد:

- أجري المقابلة في مكان ليس فيه سواكما فهذا يحفظ كرامة المتطوع و كرامتك
- إحرص على أن تكون هادئاً ومباشراً و فاطعاً و لا تدور حول الموضوع دون الدخول فيه فمن المرجح أن تجد المتطوع قد جاء في اليوم التالي للعمل لأنه لم يفهم التلميح.
- تدرب على الكلمات التي سوف توجهها له و تأكد من أنها واضحة تماماً لا ليس فيها و لا تتراجع عن أستعمال تلك الكلمات، حتى لو كنت تريد أن تحافظ على صورتك "كشخص لطيف"
- أعلن القرار و لا تدخل مع المتطوع في جدال فالغاية الوحيدة من المقابلة تتمثل ببساطة في إبلاغ المتطوع أن علاقته بالمؤسسة سوف تنتهي. فهذه المقابلة ليست بغرض مناقشة القرار و المجادلة من جديد لأن جميع البراهين و الحجج قد تم الأستماع إليها من قبل، و ذلك إذا إتبعنا النظام و يجب أيضاً أن نتجنب الشجار حتى تتضمن أنك لن



تتفوه بأية إهانات و أنت تنفس عن مشاعرك. توقع أن يعبر المتطوع عن غضبه و اكن أحتفظ أنت بهدوك.

• لا تحاول أن تعطي المشورة , فإذا كانت المشورة من بين الخيارات لما كنت ستعقد هذا الأجتماع , واجه الحقيقة , فأنت اليوم لم تعد صديق هذا المتطوع السابق , وأية محاولة للظهور على أنك هكذا تعتبر محاولة لا تتصف بالحكمة ووحسن تقدير الأمور .

• كن مستعدا لإنهاء المناقشة . أنت بحاجة للسماح للمتطوعين الذين تقرر إنهاء خدماتهم ببعض الوقت للتعبير عن مشاعرهم , ولكنك قد تحتاج عند لحظة ما لإعلان أن المناقشة قد أنتهت وأن الوقت قد حان ليرحلوا .

• أضف إجراءات أخرى . أتخذ إجراء أضافيا بعد المقابلة ويتمثل في خطاب موجه للمتطوع تكرر فيه القرار وتبلغه فيه بأية تفاصيل تتعلق بمغادرته المؤسسة وأحرص على أن تفعل نفس الشيء مع الآخرين أيضا , وأخبر الموظفين والمستفيدين بتغيير الوضع , غير أنه من غير الضروري أن تخبرهم بأسباب ذلك التغيير , وتأكد على وجه الخصوص من إعلام المستفيدين الذين أستمرت علاقتهم لمدة طويلة مع المتطوع بالمتطوع الجديد المخصص لخدمتهم .

• ومن حسن الطالع أن معظم التجارب المتعلقة بالإشراف على المتطوعين دائما ما تكون لطيفة , ودائما ما ستقضي المزيد من الوقت في مساعدة المتطوعين المتفانين على رفع مستوى أدائهم إلى الحد الأقصى . إلا أنه من الصواب أن تكون مستعدا للأستثناء , بما ان حماية البرنامج التطوعي والمتطوعين الآخرين عن طريق أتخاذ إجراءات سريعة وحاسمة حيال المتطوعين المقصرين يعد من المسؤوليات الواضحة الملقاة على عاتق مدير البرنامج التطوعي , فأهمال أتخاذ الإجراءات اللازمة مع المتطوعين المقصرين يعطي إشارة واضحة للموظفين والمتطوعين الآخرين أنك غير راغب في فرض تطبيق معايير ضبط الجودة .



التطوع هو ما يجعل للحياه طعم وقيمة وإذا لم يعطى الإنسان من عمرة وخبرته وأفكاره ما يساعد به الآخرين فما قيمة وجوده... أرجوا أن يكون هذا الكتاب والأفكار التي وردت فيه عوناً لكل إنسان مهتم بالتطوع وكل إنسان مهتم بغيره وبتنمية ماحوله.

والله الموفق والمستعان



نموذج لسياسات وإجراءات مركز للتطوع



لماذا دليل للسياسات والإجراءات لبرنامج أو مركز تطوعي

- هناك العديد من الأسباب الوجيهة لأهمية تحديد السياسات بشكل عام ولبرامج المتطوعين بشكل خاص. وإليك بعض الأمثلة :
- جميع المؤسسات تتخذ قرارات سياسة بشكل منتظم. ولكنها في الغالب لا تسميها سياسات ، وغالبا ما لا يتم كتابتها. لهذا ، كتابة سياساتها يلعب دوراً هاماً من إضفاء الطابع الرسمي على القرارات التي أتخذت بالفعل.
- كتابة القرارات في شكل سياسات وتوزيعها على مسؤولى مركز التطوع/برنامج التطوع و المتطوعين يمكن أن تحثهم على المزيد من الأهتمام وربما أفضل ضمان للتطبيق.
- فى الغالب يتم تطوير العديد من السياسات بسبب الأزمات أو المشاكل. عندما تسير الأمور بشكل سيء ، يصبح من الواضح أن هناك حاجة إلى موقف أو سياسة ، لذلك تحديد سياسات العمل ووضع حدود لكل شىء من البداية يجنبنا الكثير من المخاطر.
- السياسات توضح المسؤوليات وتحديد خطوط الاتصال والمساءلة.
- السياسات توفر هيكل للإدارة السليمة. لأنها في كثير من الأحيان تحديد 'ما' ، وأحيانا حتى 'كيف' يمكنها إحداث تحسينات فى البرامج وزيادة الفعالية.
- السياسات هى ضمان الأستمرارية كما أنها تعزز المساواة والتوحيد القياسي.
- السياسات تؤسس للقيم والمعتقدات والاتجاهات التى تتبناها المركز.

وبالنسبة لبرامج التطوع:

- السياسات تضمن مشاركة المتطوعين. كما انها تربط برنامج المتطوعين بالمركز/المؤسسة ورسالتها.
- يمكن للسياسات أن تكون مصدرا للفخر والارتياح لمديري المتطوعين في برنامج يدار بشكل جيد.
- السياسات تساهم بالتالي في زيادة رضا المتطوعين و تزيد من انتاجهم ، وتقوى من فرص بقاء المتطوعين.



- المبادئ السليمة والمهنية لإدارة المتطوعين و إدارة البرنامج الأخرى هي نفس القدر من الأهمية.
- السياسات الواضحة والإدارة الجيدة هي ضروريات حاسمة لنجاح العمل التطوعي .

أنواع السياسات

- عند النظر في منافع السياسات ، وعند النظر في مختلف التعاريف والأهداف للسياسات المبينة أعلاه ، هناك أربعة أغراض عامة أو أنواع للسياسات تبرز باعتبارها محورا لعملنا في برامج التطوع
- السياسة كمبدأ عام / موقف / قيمة
 - السياسة كوسيلة لإدارة المخاطر
 - السياسة كقاعدة أساسية لتنظيم العمل التطوعي
 - السياسة كوسيلة مساعدة لفعالية البرنامج

تعريفات

السياسات

السياسات تخبرنا "ماذا" نفعل

السياسات هي مستوى عالى من القواعد التى تتضمن أهداف البرنامج وتحدد "ماذا" يكون مقبول لضمان نجاح البرنامج. السياسات فى الغالب تجيب عن أسئلة عامة. السياسات فى الغالب غير قابلة للنقاش بعد ما يقرها مجلس الإدارة ويكون التغيير فيها نادر وعن طريق مجلس الإدارة.

السياسات هي المبادئ التوجيهية العامة التي يمكن الرجوع اليها من أجل اتخاذ القرارات والحصول على توجيهات بشأن كيفية التصرف في حالات معينة ، على سبيل المثال ، سياسة احترام الخصوصية.

طبيعة السياسات

السياسات لا بد أن تطبق على كل الأفراد دون استثناء

السياسات ترسم الحدود

داخل الحدود - مقبول

التطوع وإدارة المتطوعين - هشام الروبى



خارج الحدود- غير مقبول

السياسات واضحة – تجعل كل الأشخاص تحت الحساب إذا ما حدث أى كسر للقواعد.

الإجراءات

الإجراءات تخبرنا "كيف" نفعله

الإجراءات هي مجموعة من القواعد التي توضح "كيف" لعملية معينة أن تنفذ داخل البرنامج, الإجراءات هي قواعد إجرائية تشرح خطوة- بخطوة إجراءات تنفيذ سياسات البرنامج. الإجراءات قابلة أكثر للتغيير والتطوير ويقوم عليها المظفون.

المخاطر

هي أى أحداث مستقبلية غير محده يمكن ان تهدد مركز التطوع/برنامج التطوع.

إدارة المخاطر

هي طريقه واضحة للتعامل مع احتماليه حدوث شيء في المستقبل يسبب أذى للمركز, وهي توفر استراتيجيات و طرق وتوجيه للتعرف على والتصدي لأى مخاطر يمكن ان تواجه المركز.

خطوات إدارة المخاطر

- بناء مناخ عام مساعد
- الاعتراف بالمخاطر وتحديدها جيداً
- تقييم ووضع الأولويات للمخاطر
- تطبيق طرق إدارة المخاطر
- المتابعة والتحديث

أدوات تساعد على إدارة المخاطر

- السياسات والإجراءات



التطوع وإدارة المتطوعين – هشام الروبي

- التوصيف الوظيفي
- المسح
- الإستثمارات
- المقابلات
- اختبار الأشخاص المرجعيين
- اختبار الخلفية "الجنائية"
- الأعداد
- التدريب
- الأشراف
- التقييم

أولاً: سياسات برنامج التطوع

سياسات جذب وتوظيف المتطوعين

- سياسة مركز خدمات التطوع في جذب وتسكين المتطوعين نابعه من فلسفتنا وقيمنا بان توفر أكبر فرصة للمتطوع في الاختيار وتلبنى حاجات الجهات من المتطوعين .
- المركز يتبنى سياسة الفرص المتكافئة للكل في كل مراحل التسكين ولن يقوم بتسكين متطوع على خلفية عرقية أو دينية أو إجتماعية.
- كل المتطوعين المتقدمين سوف تتم مقابلتهم من قبل منسق المتطوعين بالمركز قبل عملية التسكين.
- شكل وطبيعة وحجم الأعمال المطلوبة من المتطوع سوف يتم تحديدها بشكل شخصى مع كل متطوع على حده أثناء المقابلة الشخصية.
- كل متطوع سوف يسكن في فرصة تطوعين تتناسب مع توقعاته ومهاراته وتناسب مع إحتياجات الجهة المستضيفة للمتطوع وإحتياجات المجتمع.
- معايير الإختيار لكل فرصه تطوعية تعتمد بشكل أساسى على المهارات العملية التى تحتاجها الفرصة ورغبة المتطوع ومدى التزامه



سياسات معايير المتطوع

يؤكد مركز التطوع أن من حق كل مواطن أن يتطوع في المركز أو مع إحدى المؤسسات التي تتعامل مع المركز ولكن المركز أيضا يسعى إلى إحداث تغيير حقيقي في المجتمع ولهذا فهو يضع بعض المعايير التي تحكم عمل المركز فيما يخص اختيار المتطوعين وقبولهم.

لهذا يرى المركز أن أى متطوع يرغب في التطوع داخل المركز أو مع إحدى المؤسسات الشريكة لا بد أن تتوافر فيه المعايير التالية:

- أن يكون حسن السير والسلوك.
- أن يكون لديه الرغبة والقدرة على تأدية أعمال تطوعية لخدمة المجتمع.
- أن يكون سجلة الجنائي خالي تماماً من أى سوابق.
- أن يكون أكبر من 18 سنة وفى حالة ان يكون اصغر من 18 سنة لا بد من تقديم موافقة مكتوبة من ولى الأمر.
- أن يتعهد بإتباع كل سياسات المركز وأن لا يقوم بإنتهاك أى منها.
- أن تعهد بالمحافظة على كل أصول المركز والتعامل معها بأمانه.

سياسات المسح

يعتمد مركز التطوع المسح الإلكتروني هو الأساس حيث يتم البحث عن متطوع مناسب لفرصة تطوعية مناسبة من خلال قاعدة البيانات الإلكترونية للمركز وبشرط ومعايير ترتبط بتفضيلات المتطوع من حيث نوع الفرصة التطوعية ومدتها وطبيعتها.

سياسات التسكين

يعتمد مركز التطوع سياسة المشاركة الكاملة كل متطوع فى إختيار الفرصة المناسبة له، كما يعتمد سياسة مماثلة مع الجهات الشريكة عند تسكين متطوعين لديهم.

سياسات التدريب والتوجيه

يولى مركز التطوع أهمية خاصة لمرحلة التوجيه والتدريب للمتطوعين ويتم ذلك بالمركز سواء كانت الفرصه داخل المركز أم خارجه. و تعد جلسة الاستقبال



أولى وسائل تدريب المتطوع لإندماج المتطوع مع باقي المتطوعين الذين يعملون معه في نفس الفرصه وكذلك في المكان الذي سيعمل معه ومع الأشخاص الذين سيظل يتعامل معهم طوال فترة الفرصه من أهم الأشياء التي يجب مراعاتها عند استقبال المتطوع النواحي النفسيه للمتطوع وانطباعه الجيد عن المركز ترسمها في الاساس فترة استقباله بالمركز.

سياسات الدعم والإشراف

يهتم كثيراً مركز التطوع بمسألة الدعم والأشراف خاصة للفرص التطوعية داخل المركز نفسة أو داخل الجمعية ولهذا فهو يحرص على أن يكون هناك أشرف من المسؤولين في المركز على كل المتطوعين أثناء تأدية الأعمال التطوعية وذلك للعمل على تزييل كل العقبات التي يمكن أن تواجههم أثناء العمل.

كما سيعمل المركز على توفير الدعم الفني والنفسي للمتطوعين أثناء تأديتهم أعمالهم.

فيما يخص الفرص التطوعية خارج المركز والتي تكون في احدى المؤسسات الشريكة للمركز سوف يتأكد المركز من أن الشخص المسؤول عن المتطوعين لدى هذه المؤسسة على دراية كاملة بفنيات إدارة المتطوعين مما يوفر للمتطوعين مناخ مساند أثناء قيامهم بأعمالهم التطوعية.

سياسات التقدير

تهدف سياسات التقدير إلى زيادة القدرة على الاحتفاظ بالمتطوعين والعمل على تقديرهم حتى يتمكنوا من تطوير أنفسهم وتطوير طريقة أدائهم لأعمالهم وفي هذا الإطار يتبنى مركز التطوع سياسة تقدير تعتمد على المعايير الآتية:

- مدى التزام المتطوع.
- عدد ساعات التطوع لكل متطوع.
- كفاءة المتطوع أثناء تأديته أعماله التطوعية.
- علاقة المتطوع بكل من يعمل معهم من مسؤولي ن أو متطوعين آخرين.
- مدى التزام المتطوع برسلة المركز.
- مدى التزام المتطوع بقييم ومبادئ المركز.



- مدى الالتزام المتطوع بسياسات المركز.
- مدى التزام المتطوع بالأخلاقيات التي يتبناها المركز.
- سوف يقوم المركز بتكريم أفضل عشر متطوعين كل عام وذلك ضمن إحتفالية اليوم العالمي للتطوع في شهر ديسمبر من كل عام.
- يؤمن مركز التطوع بأن كل متطوع لديه مجموعة مختلفة من الاحتياجات ولهذا فهو يتبنى طرق تقدير متنوعة ومتعددة بحيث تتناسب مع كل مجموعات المتطوعين وتتاسب كل جهد مبذول.

سياسات التسجيل

يعتمد مركز التطوع بشكل أساسي في إدارة برنامج التطوع على قاعدة بيانات الكترونية عبر موقعه على شبكة المعلومات الدولية ولهذا فهو يشجع كل الراغبين في التطوع على التسجيل مباشرة على الموقع الإلكتروني.

في حالات عدم توافر خدمة الأنترنت لدى بعض المتطوعين او عدم دراية بعضهم بالتعامل مع الأنترنت سوف يوفر المركز الأستمارات الخاصة بتسجيل المتطوع والمركز والفرصة بشكل ورقي للراغبين في ذلك.

سياسات المواصلات

سوف يوفر مركز التطوع سبل المواصلات للمتطوعين في حاله تطوعهم في فرص تطوعية تتبع المركز أو الجمعية وتتطلب التنقل من مكان إلى آخر إذا تعذر هذا على المتطوعين أنفسهم أو إذا كانت المسافات بعيدة.

سياسات السلامة في مكان العمل

يؤمن مركز التطوع بأن الصحة والسلامة في مكان العمل من أهم العوامل التي تضمن بيئة آمنة ومشجعة على العمل. ويلتزم مركز التطوع بضمان مكان عمل صحي وآمن للمسؤولين و الزوار والمتطوعين. ويتم تشجيع جميع مسؤولي مركز التطوع والمتطوعين على العمل على منع أي حوادث أو تهديدات للأمن والسلامة داخل أماكن العمل باعتبار ذلك مسؤولية جماعية وفردية.

يتأكد المركز من أن كل الفرص التطوعية والتي سيعمل فيها المتطوعين هي فرص لا تشكل أي خطر يهدد صحة أو سلامة المتطوعين على الأطلاق.



سياسة تضارب المصالح / سياسة المعايير الأخلاقية

تضارب المصالح / المعايير الأخلاقية سياسة تنطبق على جميع الأشخاص الذين يعملون، بأجر أو بدون أجر ، نيابة عن مركز التطوع ، سواء كانوا مسؤولين أو متطوعين. يجب أثناء مشاركتهم مع مسؤولي مركز التطوع، ومركز التطوع والمتطوعين الالتزام بالمعايير الأخلاقية التالية:

1. إذا كان مركز التطوع لديه عقد أو اتفاق أو صفقة مع طرف ثالث ، أو إذا كان المركز يفكر في الدخول في أي عقد أو اتفاق أو صفقة مع أي طرف ثالث ، وكان لأحد مسؤولي مركز التطوع أو المتطوعين علاقة بهذا الطرف لابد أن يعلن هذا الموظف أو المتطوع علاقة هذه لإدارة المركز وترفع إدارة المركز هذه المعلومات إلى مجلس إدارة المؤسسة ليرى المجلس إذا ما كان سوف يتم هذا الإتفاق أم لا .

2. يجب على كل مسؤولي مركز التطوع والمتطوعين الحفاظ على المهنية والمعايير الأخلاقية للسلوك. وعلى هذا لا يجب أن يقوم الموظفون والمتطوعون بالانخراط في علاقات شخصية من أي نوع مع المتعاملين مع المركز ، أو مع أي شخص تلقى أو يتلقى الخدمات المؤسسه.

سياسة عدم التمييز

هي سياسة عدم التمييز وضمان تكافؤ الفرص لمسؤولي مركز التطوع والمتطوعين وأعضاء مجلس الإدارة والجهات الشريكة دون أي تمييز بسبب السن أو اللون أو العرق أو الجنس أو الدين أو الأصل أو الإعاقة الجسدية أو العقلية.

يؤكد مركز التطوع على ان سياسة عدم التمييز هذه تنطبق أيضا على جميع المتقدمين للحصول على فرصة تطوعية أو فرصة توظيف، أو على الخدمات التطوعية، أو في اختيار المجلس أو خدمات البرنامج. وتلتزم المؤسسة على إشراك كامل وضم أعضاء من الأقليات، والنساء، والأفراد ذوي الإحتياجات الخاصة.



سياسة الملكية الفكرية

لا بد ان يؤمن مركز التطوع بحقوق الملكية الفكرية ويثمن العطاء الذهني وعلى هذا فهو يقر سياسة أن مركز التطوع يُعتبر مؤلفاً لكل المصنفات الذهنية الجماعية (مثل الدراسات والأبحاث و التقارير ... الخ) التي يشترك فيها موظفين أو متطوعين يعملون تحت إشراف المركز ، كما يحظر علي المتطوع الحصول علي أي نسخة من الأعمال والبرامج (الأبحاث العلمية وبرامج الحاسب الألي) الا بموافقة كتابية مسبقة من مركز التطوع.

سياسة أصول المركز

مركز التطوع عادة يكون مقرة داخل مؤسسة لهذا لا بد أن يكون هذا المقر لائق بالمؤسسه وبالمركز وبالمطوعين الذين يعملون داخلة وبكل من يتعامل مع المركز والمؤسسه وفي هذا الإطار فالمركز يمنع قطعياً استخدام أصول المركز أو ممتلكاتها أو تسهيلاتهما لأي غرض غير مشروع او غير أخلاقي كما يجب علي أي موظف او متطوع يعلم بأي أصل غير مسجل أو أي تصرف ممنوع متعلق بذلك أن يبلغ عنه المشرف عليه في الحال.
سياسة الأمور المالية والحسابات / الشراء

لا بد ان يعطى مركز التطوع أهمية قصوى للأمر المتعلقة بالماليات والحسابات والشراء وعلى هذا فالمركز يتبنى سياسة ماليه ومحاسبية شفافة فيما يتعلق بكل نواحي التسجيل المحاسبى والتسجيل في الدفاتر وعمليات الشراء ولهذا فهم يمنع على كل المتطوعين أن يقوموا بإدخال أية بيانات خاطئة بدفاتر المركز لأي سبب كان ، وغير مسموح لأي متطوع بأن يقوم بأي عمل ينتج عنه مثل هذا التصرف الممنوع .

كما يحظر على المتطوعين التدخل في أن عمليات شراء دون أن يكون ذلك ضمن فريق الشراء المحدد سلفاً من قبل المدير التنفيذي للجمعية.

سياسات المتابعة و التقييم

من الهام ان يولى مركز التطوع أهمية قصوى لعملية المتابعة والتقييم وفي هذا الإطار سوف يعمل المركز على المتابعه الدورية لكل أنشطة المركز من متطوعين وفرص تطوعية وجهات شريكة وذلك من خلال التقارير الشهرية التي سينتجها النظام الإلكتروني للمركز وأيضا تقارير المتابعه من مدير المركز ومسؤلى النشاط.



لا بد أن يتعاقد المركز مع إستشارى فى نهاية كل عام حتى يقوم بعملية التقييم الشامل لكل أنشطة المركز فى عام كامل وتقديم تقرير لمجلس إدارة المؤسسة.

سياسة إحتساب ساعات التطوع

من الضرورى لكل مركز للتطوع ان يعمل على ترسيخ ثقافة تقدير العمل التطوعى وفى هذا الإطار سوف يعمل المركز على أحتساب مساهمات المتطوعين وحساب ذلك حتى يبتنى لمتخذى القرار والمجتمع التعرف على كيف يمكن للأعمال التطوعية أن تساهم فى التنمية.

نظام الأجر المساوي:

يقوم هذا النظام على أن يحسب ما كان المتطوع سيكسبه إذا تلقى أجراً عن عمله. والهدف من نظام الأجر المساوي هو إصدار تقدير دقيق لمعدل الرواتب السائد بالنسبة لنوعية العمل الفعلي الذي يقوم به كل متطوع. ويعتمد النظام على قدرة مدير البرنامج التطوعي على التصنيف بطريقة صحيحة وعلى تتبع نوعية العمل الذي يقوم به كل متطوع.

ثانياً: إجراءات برنامج المتطوعين

إجراءات جذب المتطوعين

- تصميم الرسالة الترويجية
- تطوير مطبوعات خاصة بالمركز تستخدم فى الجذب والترويج ويفضل أن يقوم على وضع الأفكار لها وتصميمها متطوعين.
- تطوير خطة تنفيذية للخطة الترويجية تتضمن الفئات المستهدفة والأماكن المستهدفة بالخطة الترويجية.
- تنفيذ الخطة الترويجية.
- تقييم الخطة والعمل على إنتاج حملة جديده
- بعد العام الأول سوف ينتج المركز فليم تسجيلياً لما قام به المتطوعين فى العام الأول ويستخدم بعد ذلك هذا الفيلم للترويج للبرنامج.
- سوف يصبح المتطوعين أنفسهم أهم وسائل الترويج بداية من السنة الثانية.



- استخدام موقع المركز على شبكة الأنترنت فى الترويج للمركز وجذب المتطوعين.
- استخدام مواقع الشبكات الإجتماعية لجذب المتطوعين خاصة الشباب.
- توثيق وإصدار مطبوعات سنوية عن المركز وأنشطته.

إجراءات المسح

"المسح" البحث عن متطوع

ما المقصود بعملية المسح؟

نقصد بعملية المسح عملية البحث عن متطوع فى قواعد بيانات مركز خدمات التطوع.

من الذي يطلب إجراء عملية المسح؟

من المفيد أن يكون هناك أفراد بعينهم مسؤولين عن طلب القيام بعملية المسح منالمركز، وذلك لتجنب التداخل فى المسؤوليات وبدلاً من أن تتكرر عملية طلب المسح على نفس الفرصة مما يؤدي إلى ضياع الوقت والمجهود. وننصح هنا أن يكون المسؤولين عن طلب المسح هما كالاتي:

مديري الوحدات/ الأقسام بالمؤسسة

فى حالة وجود وحدات فنية وإدارية ومالية وتحتاج تلك الوحدات إلى متطوعين لملئ فرص معينة فأن مديري الوحدات فقط هما الذين سيملكون صلاحية طلب عمل المسح. فعادة يأتي الاحتياج لمتطوعين من تلك الوحدات المختلفة بالمؤسسة بناء على تقدير أحد العاملين بها وعندها فعلى من يرى هذا الاحتياج مناقشة مع مدير الوحدة وعند الاتفاق على أن هناك فرصة تطوعية يقوم مدير الوحدة برفع الطلب لعمل مسح للحصول على قائمة باسماء المتطوعين الاكثر ملائمة للفرصة. ويرفع الطلب إما لمدير مركز التطوع او لمسؤل المتطوعين بالمركز.

المدير التنفيذي للمؤسسة

إذا ما كانت الفرصة التطوعية فى مجال يخدم عمل كل المؤسسة ولا يقع فى نطاق عمل وحدة او قسم محدد فأن المدير التنفيذي هو من يقوم بطلب البحث عن متطوع.



ما هي المتطلبات الواجب توافرها قبل طلب المسح؟

قبل طلب عمل المسح يجب أن تتوافر لدى الوحدة التي لديها الفرصة التطوعية بعض المعلومات التي ستقدم للمسؤول عن عمل المسح حتى يقوم بعمله. وهذه المعلومات كالآتي:

- طبيعة الفرصة التطوعية ومواصفاتها
- المهارات اللازمة لأداء الفرصة
- مكانها، ومدتها
- المعايير الواجب مراعاتها أثناء المسح
- اقصى موعد لتسليم نتائج المسح

من الذي يقوم بعملية المسح؟

من المفضل أن يكون هناك شخص مسؤول عن عمل المسح بالمركز وهو نفس الشخص المسؤول عن حفظ الاستثمارات الخاصة بالمتطوعين أو الذي يتعامل مع قاعدة البيانات الخاصة بهم.

ويجب على المسؤول عن عملية المسح ألا يقوم بعمل أي مسح إلا بناء على طلب من المسؤولين المعنيين بتقديم الطلب كما عليه أن يتأكد من استلامه لكل البيانات الخاصة بالفرصة والسابق ذكرها قبل البدء في عمله.

كيف تتم عملية المسح؟

المسح الإلكتروني

وهي الطريقة الأعم الذي يرغب المركز في تبنيها طوال الوقت ويتم هذا من خلال قاعدة بيانات مصممة خصيصا لإدارة المتطوعين وتحتوي هذه القاعدة جزئيين رئيسيين:

الجزء الأول: خاص بالمتطوع ويشمل استمارة المتطوع² والتي تحوي بياناته الشخصية والمهارات التي يمتلكها والأنشطة التطوعية التي يرغب المشاركة

2. ملحق 1 إستمارة المتطوع



بها والنطاق الجغرافي الذي يريد العمل به والفئة المستهدفة التي يرغب في العمل معها والوقت المتاح لديه ليمارس فيه أنشطة تطوعية.

الجزء الثاني: وهو ما يختص بالفرصة التطوعية³ ويشتمل على استمارة للفرصة التطوعية والتي تحوي وصف كامل للفرصة كما أنها تشتمل على قائمة بها عدد كبير من المهارات وهي مماثلة تماما لتلك الموجودة باستمارة المتطوع.

وفي كل مرة يتم فيها استخدام قاعدة البيانات لعمل مسح وتوافق لترشيح عدد من المتطوعين لفرصة ما يمكن أن يكون البحث على مستويات مختلفة حسب رغبة طالب البمسح فعلى سبيل المثال يمكن أن يتدرج البحث حسب المعايير الأتية:

- مهارات اللازمة للفرصة
- الأنشطة التي سيتم تنفيذها في الفرصة
- النطاق الجغرافي
- الحد الأدنى للسن المطلوب
- الفئة المستهدفة والتي يرغب المتطوع في أن يعمل معها
- الوقت الذي يمكن أن يمنحه المتطوع للفرصة

وفي حالة تعامل المركز مع منظمات أخرى فسوف يضاف جزء ثالث على قاعدة البيانات يضم استمارات للمؤسسات⁴ التي ترغب في المشاركة في هذا المركز وبالتالي يمكن لهذه الجهات الأعضاء أن يتقدموا لمركز التطوع بطلب متطوعين وعليه يتم ادخال بيانات للفرصة التطوعية الخاصة بالجهة العضوة بالمركز ويتم عمل مسح وتوافق لمد الجهة بقائمة تشتمل على أكثر المتطوعين ملائمة للفرصة التي تملكها تلك الجهة.

وكون المركز يمتلك قاعدة بيانات خاصة بإدارة المتطوعين لا يغني عن حفظ استمارات المتطوعين في صورة ملفات ورقية وينصح بأن يتم حفظ الاستمارات حسب تاريخ ملئ الاستمارة وتأخذ كل استمارة رقم مسلسل مطابق لذلك الذي

3. ملحق 2 إستمارة الفرصة

4. ملحق 3 إستمارة المؤسسة



على قاعدة البيانات حتى يسهل على المسؤول عن البحث والتوافق أن يحصل على الاستثمارات الخاصة بالمتطوعين بسهولة.

إجراءات التدريب

التدريب

أن مركز التطوع ترى أهمية قصوى لتدريب المتطوعين وذلك لسببان رئيسيان:

الأول هو أعداد متطوع يملك من المعلومات ما يؤهله ليكون متطوع داخل المؤسسة أو في أى من المؤسسات التي يتعامل معها المركز حيث يتعرف من خلال هذا الجزء الهام من التدريب على المفاهيم الأساسية للتنمية والتطوع وكيف تعمل مؤسسات المجتمع المدني.

كما يتعرف على بعض الموضوعات المتعلقة بتنمية الذات ومهارات الأتصال الشخصى ومهارات التخطيط للمستقبل والعمل فى فريق والتفكير الابتكارى.

الثانى هو التدريب المتعلق بالفرصة التطوعية والمهارات والمعلومات المطلوبة أثناء عملة فى الفرصة التطوعية.

وعامة فالتدريب هو عملية بمقتضاها يصبح المتطوعون قادرين على أداء أنماط محددة من العمل.

التدريب على الوظائف

هناك مجالان رئيسيان يجب تغطيتهما في تدريب المتطوعين وذلك بغض النظر عن العمل الذي يتم التدريب من أجله. المجال الأول هو وصف للوظائف التي يتضمنها عمل المتطوع:

- هذا هو ما ينبغي أن تحققه في عملك
- هذا هو ما لا ينبغي أن تفعله
- هذا هو ما ينبغي أن تفعله إذا واجهن أياً من هذه المواقف

التدريب على الأدوار والمسئوليات

التطوع وإدارة المتطوعين – هشام الروبى



أما المجال الثاني فيمكن أن نطلق عليه تدريب على الأدوار والمسئوليات. ويمكن أن يتضمن تدريباً يهدف لتعريف المتطوع بشبكة العلاقات التي سيتعامل من خلالها.

- هؤلاء هم من ستتعامل معهم وهذا دورك في المهمة
- هذا هو دورهم وكيف سيكون جزءاً من المهمة

التوجيه

يهدف هذا التدريب لتعليم مهارات أو لرفع مستوى المهارات. ويمكن استخدامه في جلسات التدريب غير الرسمي أو في التدريب أثناء العمل. وغالباً ما يتم هذا التدريب من قبل المشرف على المتطوع أو من قبل زميل أكثر خبرة. يتكون التوجيه الفعال من ثلاث خطوات:

- تدريب بالمشاهدة للمهارات التي يجب تعلمها أو تحسينها
- ملاحظة المتطوع أثناء محاولة تأدية المهارة
- التغذية المرتدة والتحليل.

إجراءات التسكين

التوظيف

وهذا يشتمل على التوصل لقرار أن هذا الشخص هو الأكثر ملائمة للعمل مع المؤسسة والأكثر توافقاً مع مناخها وأن يكون هذا القرار ليس من جانب المؤسسة فقط بل أن يكون المتطوع على قناعة تامة بأنه في المكان الصحيح وأن الفرصة المتاحة لدى المؤسسة هي فرصة مناسبة له وهي فرصة يمكن أن يقدم فيها شيء جديد ومبتكر وأنه يرغب في أن يقدم للمؤسسة من وقته ومجهوده في صورة أنشطة تطوعية.

الاستقبال

ويتم بالمؤسسة سواء كانت الفرصه داخل المؤسسة ام خارجها. و تعد جلسة الاستقبال أول وسائل تدريب المتطوع فاندماج المتطوع مع باقى المتطوعين الذين يعملون معه في نفس الفرصه وكذلك في المكان الذى سيعمل معه ومع الاشخاص الذين سيظل يتعامل معهم طوال فترة الفرصه من أهم الاشياء التى



يجب مراعاتها عند استقبال المتطوع فالنواحي النفسيه للمتطوع وانطباعه الجيد عن المؤسسه ترسمها فى الاساس فترة استقباله بالمؤسسه.

من الذى يستقبل المتطوع؟

يجب مراعاة ان المتطوع عندما يصل للمؤسسه يجب ان يجد من يستقبله ويعرفه بالمؤسسه ويمكن ان يكون هذا الشخص واحد او اكثر على حسب طبيعة المؤسسه وامكانياتها وكذلك على حسب عدد المتطوعين الذى سيشاركون فى نفس الفرصه.

ولكن يجب ان نراعى ان تتوافر صفات فى ذلك الشخص اهمها:-

- 1- قدرته على التواصل .
- 2- لديه قدره علنابدأ اهتمام تجاه الامور الهامه.
- 3- متحدث ليق.
- 4- لديه معلومات كافيه حول المؤسسه وكذلك حول الفرصه.
- 5- يستطيع ان يتعامل مع المتطوع كمتطوع وليس كموظف بالمؤسسه.

ويمكن ان يكون هذا الشخص هو

- مسئول المتطوعين بالمؤسسه.ان وجد
- مسئول من ادارة المتطوعين بالمؤسسه.ان وجد
- احد الموظفين الذين يوكل اليهم هذا العمل.

2. التعارف:

يفضل ان يوجد فى جلسة الاستقبال والترحيب احد المسئولين بالمؤسسه.

- التعارف مع المسئول عن الإستقبال ويراعى أن يكون فى هذا التعارف عرض للإسم والوظيفه والدراسه والسن والهوايات .



مع المتطوعين الآخرين
يجب ان يقوم المسئول بتقديم المتطوعين بعضهم لبعض(سواء العاملين فى نفس الفرصه أو فى فرص أخرى)

مع الموظفين الموجودين اثناء جلسة التعارف.
يطلب المسئول عن الاستقبال من المشاركين الافصاح عن تواجعتهم من الاشتراك فى المؤسسه (ماذا يتوقع كل شخص ان يفعل وماذا يتوقع ان تفعل المؤسسه لتحقيق الاهداف).

3-التعريف والتوجيه

يحتاج كل المتطوعين لبعض التعريف بعملهم فى المؤسسه وينقسم هذا التعريف الى قسمين:

- **التعريف:** وهو عمليه إعداد المتطوع لإقامه علاقة واضحه بالمؤسسه والذى يقدم معلومات يحتاج كل متطوع لمعرفته.
- **التدريب:** وهى عمليه إعداد المتطوع لأداء عمل بالمؤسسه ويصمم هذا التدريب لإكساب المتطوعين مهارات ومعرفه تتطلبها وظائفهم المحدده. ويتم إن إحتاج المتطوع له. (وسوف يتم تناوله بالتفصيل).

وينقسم التعريف إلى ثلاث :

- التعريف بالسبب
- نظم إداره المتطوع
- البيئه الإجتماعيه للمتطوعين

اولا: التعريف بالسبب

ويتضمن هذا الموضوع التعريف الكامل بالمؤسسه وينبغى أن يغطى الموضوعات التاليه:

- خلفيه تاريخية للمؤسسه.
- رساله المؤسسه.
- اهداف المؤسسه.



- الانجازات السابقة للمؤسسة
- مشروعات المؤسسة المستقبلية.

ثانياً: التعريف بالنظام المؤسسي

يتضمن هذا الجزء من عملية التعريف تقديم نظام إداره المتطوعين لدى المؤسسة ويتضمن تعريف ومناقشه ما يلي:

- هيكل المؤسسة وبرامجها مع توضيح المساهمة التي يمكن أن يقوم بها المتطوعين في هذا الإطار.
- النظام الذي يوضح سياسات عمل المتطوعين في المؤسسة وإجراءاته ويتضمن عرض لميثاق الشرف والاتفاق علي بنوده.(يمكن الإطلاع على الميثاق في الجزء الخاص بذلك).
- عرض لنظام التوثيق والحفاظ بالبيانات بالمؤسسة
- الخطة الزمنية لأنشطة المؤسسة.

ثالثاً: التعريف الإجتماعي

يقدم هذا الجزء من التعريف للمتطوعين المحيط الإجتماعي الذي سيطلب منهم أن يكونوا جزء منه ويبدأ بزيادة الروابط الشخصية التي ستحافظ على إستمراره العمل ويتضمن تعريف ومناقشه ما يلي:

- تعريف بقياده المؤسسة
- ترحيب من الموظفين و المتطوعين الحاليين
- وصف لثقافة المؤسسة (طريقة التعامل مع أفراد المجتمع الذي تعمل به المؤسسة والزي اللائق بالعمل وخاصة عند التعامل في الميدان في أي أنشطة خارج نطاق مقر المؤسسة وغيرها)



4. تقديم الفرص للمتطوعين

مع أن المتطوعين يكونوا قد مروا بمرحلة التعارف والتعريف بالمؤسسة بأنواعه - التعريف السببي وتعريف بالنظام والتعريف الاجتماعي - إلا أن هناك تعريف متخصص يجب أن يمر به المتطوع ليتعرف أكثر وبدقة على طبيعة العمل الذي سيقوم به. ولذا فحتى وإن كانت مرحلة التعارف والتعريف بالمؤسسة قد تمت لمجموعة متنوعة من المتطوعين والذين أتوا إلى المؤسسة لفرص متعددة فعندما نصل لهذه المرحلة يفضل أن يتم فصل المجموعه الى مجموعات صغيرة أو افراد حسب كل فرصة تطوعية متاحة وذلك لتقديم الفرصه لكل منهم على حدي

من الذي يقوم بتعريف الفرصة التطوعية؟

يفضل أن من يقوم بتعريف الفرصة هو الشخص المتخصص الذي لديه الفرصة أو ممثل للوحدة أو الجهة التي سيتعامل معها المتطوع مباشرة وأن يكون ملم تماما بمواصفاتها ومتطلباتها ويكون غالبا هو نفس الشخص الذي سيقوم بمتابعه المتطوع بعد ذلك أثناء تأديته لمهمته.

أين يتم التعريف بالفرصة التطوعية؟

إذا كانت تلك الفرصة داخل المؤسسة وفي إحدى وحداتها سواء الفنية/ الإدارية أو المالية فمن المفيد أن يتم التعريف بالفرصة في داخل الوحدة التي تتوافر بها الفرصة ويكون التعريف عملياً وليس فقط نظرياً فيقوم الشخص المسئول بتعريف المتطوع بالمكان المخصص له والإمكانيات والأجهزة المتاحة التي يمكن أن يستفيد بها أثناء تنفيذه للفرصة . كما يمكن أن يكون هناك تعارف بالتفصيل أكثر على فريق العمل الصغير الذي سيتعامل معهم المتطوع بشكل مستمر أثناء الفرصة.

أما في حالة إذا كانت الفرصة التطوعية خارج مقر المؤسسة وتتواجد في المجتمع فمن المفضل أن يتم تعريف المتطوع بالفرصة في المكان الذي سيعمل فيه ومع الأشخاص الذين سيتعامل معهم مباشرة أثناء تنفيذه للفرصة.

كيف يتم التعريف بالفرصة؟

يقوم المسئول عن التعريف بالفرصة وهو نفس المسئول عن المتابعة المباشرة للمتطوع وأدائه أثناء تنفيذ الفرصة بعرض ومناقشة التوصيف الوظيفي للفرصة بشكل تفصيلي مع المتطوع ويناقش معه النقاط التالية: -



- تفاصيل المهام المطلوبة في الفرصة.
- المهارات اللازمة لتنفيذ الفرصة.
- الوقت-الالتزام والاتفاق على الخطة الزمنية
- المهام الورقية (التقارير الفنية.....)
- التقدير في نهاية الفرصة, وسائل التقدير (معنوي- عيني)
- الجزاءات في حالة عدم الالتزام.
- بعض التوصيات التي تتطلبها سياسة المؤسسة أثناء التنفيذ وطبيعة الفرصة.
- الفائدة التي ستعود على المؤسسة وعلى المتطوع.

الخطة الزمنية

كما اشير سابقا أنه في اثناء عرض الفرصة التطوعية بشكل تفصيلي وبعد مناقشة المهارات اللازمة للقيام بالأنشطة المختلفة التي تتضمنها الفرصة، على الشخص الذي سيتابع المتطوع أن يضع معه خطة زمنية لتنفيذ المهمة والتي يتم الاتفاق عليها لضمان انهاء العمل في الوقت المناسب ولضمان تحقيق الأنشطة المطلوبة في وقتها كما تتضمن تلك الخطة مواعيد المتابعة التي ستتم أثناء تنفيذ الخطة.

وأثناء وضع الخطة الزمنية يجب أخذ مواعيد الاجازات الرسمية ومواعيد العمل الرسمية بالمؤسسة وفترات الراحة وغيرها في الاعتبار كما أنه من المفيد أن يأخذ المتابع في اعتباره وهو يضع الخطة الزمنية مدى قدرة المتطوع وسرعة أدائه إذ أن هناك اختلافات بين البشر وقدراتهم حيث قد يحدث أن هناك متطوعين يعملون على فرصة واحدة انما مختلفين في قدرتهم وخبراتهم السابقة ولذا يجب مراعاة أن تكون الخطة الزمنية الموضوعه مرتبطة بكل فرد على حدى وبقدرته على الانتاجية وبظروفه الصحية إذ قد يحدث أن يتطوع واحد من ذوي الاحتياجات الخاصة في فرصة ما ويتطلب ذلك منه بعض الوقت أكثر من غيره من المتطوعين في نفس الفرصة ولكن من الاصحاء

ومن المفيد ان يأخذ الاتفاق على الخطة الزمنية شكل كتابي وأن يتسلم كل من المتطوع والمتابع نسخة من الخطة حتى تسهل عملية المتابعة ويمكن أن توضع الخطة الزمنية في شكل جدول كالآتي:



مؤسسة..... إسم المتطوع..... الفرصة: وصف الفرصة.....

خطة عمل مشروع

النشاط	الشهر الأول				الشهر الثاني				الشهر الثالث				الشهر الرابع				الشهر الخامس				الشهر السادس							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
.1																												
.2																												
.3																												
.4																												
.5																												
.6																												
.7																												
.8																												
.9																												
.10																												
المتابعة																												



إجراءات الدعم والإشراف

إن الهدف الرئيسي من الدعم والإشراف ليس فقط التأكد من أن المتطوع يقوم بتنفيذ الأعمال الموكلة له بشكل كامل بل كى نتأكد من المتطوع لا يعطلة أى شىء عن إتمام عملة وأن المتطوع فى كامل دافعيته ولا يحتاج إلى شىء.

- تبدأ إجراءات الدعم والإشراف من لحظة تسكين المتطوع حيث تعد عملية التعريف والتوجيه اولى مراحل الدعم.
- الخطة التنفيذية لكل متطوع هى الوثيقة التى تبنى عليها خطة الدعم والإشراف.
- فى كل مراحل تنفيذ الخطة يكون المشرف على المتطوع متابع لكل خطوات العمل.
- فى حالة رأى المشرف إحتياج المتطوع إلى تدريب إضافى يرفع هذا مباشرة إلى مدير المركز حتى يلحق المتطوع لأقرب تدريب.
- يمكن ان يستفيد المركز من المتطوعين القدامى للقيام بمهام الأشراف.
- الدعم والإشراف عملية مستمرة طوال فترة التطوع.

إجراءات التقدير

يؤمن مركز التطوع بالأهمية القصوى لتقدير المتطوعين وتحفيزهم ومن ثم الاحتفاظ بهم وبينى كل وسائل التقدير والتحفيز على ان هناك مجموعات من الاحتياجات لدى المتطوعين من الهام التعرف عليها ودراستها جيدا حتى يمكن بناء عليها خطة التقدير لكل متطوع . ولا تكمن طرق وإجراءات تحفيز المتطوعين التى بيتناها المركز فى إدراك كيفية استخدام محفز معين فحسب ولكن فى القدرة على فهم مجموعة من الاحتياجات التى تتوافر فى متطوع معين وبعد ذلك يبنى عليها خطة التقدير المناسبة ولهذا لابد من طرح هذه الاسئلة بصفة دورية على المتطوعين و مناقشة تصنيفهم للأهمية النسبية لكل منهم للعوامل التالية:



هل يتطوعون

- لأكتسابهم معرفة بمشكلات المجتمع.
- للمحافظة على المهارات التي لم تعد تستخدم في نواح أخرى
- لقضاء وقت جيد مع افراد الاسرة وذلك بالتطوع سويًا للخروج من المنزل
- لعقد صداقات جديدة
- للتواجد مع الاصدقاء القدامى الذين يتطوعون هنا
- لأكتساب مهارات جديدة
- لرد الجميل
- لتسكين الشعور بالذنب تجاه الفئات الفقيرة والأكثر إحتياجاً
- للشعور بالنفع
- للمشاركة في مجموعة تتسم بعلو المقام
- للانتقال الى حياة جديدة
- لتنفيذ واجب اخلاقي او ديني
- للاستمتاع
- لمساعدة ذوي الظروف القاسية
- لتجربة مسار مهني جديد
- للشعور بالمتعة
- للوفاء بتحد ما
- لتحسين وتطوير المجتمع
- للعمل مع مجموعة معينة من الفئات المهمشة
- ليكون المرء مسئولاً عن شئى ما.
- ليكون المرء جزءاً من فريق أو مجموعة
- لأكتساب خبرة عمل للمساعدة في الحصول على عمل
- لمقابلة الاشخاص ذوي الاهمية في المجتمع.
- لإكتساب منزلة لدى رئيسي في العمل.
- للحصول على تقدير المجتمع.

ومن المؤكد أن يعطيك مزيج الردود فهما أفضل فيما يتصل بسبب رغبتهم في التطوع وبما ينبغي عليك أن تعطيه إياه في المقابل "كمكافأتهم التحفيزية" فمثلاً ، لو صنف إحد المتطوعين العوامل الثلاثة الاخيرة المذكورة سالفاً على أنها أهم إحتياجاته فيجب أن تضمن أن توفر له وظيفة تمكنا من مقابلة أشخاص ذوي



أهمية على أن تكون وظيفة تتطلب الظهور كثيراً في المجتمع ويمكنك أن ترسل خطاباً لرئيسه في العمل تمتدح فيه إسهاماته ، وذلك لتضمن أنه على علم بإسهاماته .

أفكار للتقدير:

فيما يلي بعض الامثلة المتعلقة بمستويات النشاط التقديري المختلفة:

سبل يومية لتوفير التقدير:

- قول شكراً لك،
- إخبارهم بأنهم قد أبلوا بلاءً حسناً.
- دعوتهم لمشاركتك إحتساء قرح من القهوة.
- الاستفسار عن آرائهم.
- الفاء التحية عليهم حين يأتون في الصباح.
- إبداء الاهتمام باهتماماتهم الشخصية.
- الإبتسام عند رؤيتهم.
- التباهي بهم لرئيسك (في حضورهم) .
- كتابة رسائل شكر قصيرة وتوجيهها لهم.
- تناول مشروب معهم بعد العمل.
- ترديد عبارات إيجابية تتعلق بصفاتهم الشخصية.

سبل متوسطة لتقديم التقدير:

- اصطحابهم لتناول الغداء
- توفير الطعام في الاجتماعات التي يحضرها المتطوعون.
- السماح لهم بوضع أسمائهم على المنتجات التي ينتجونها .
- شراء أول مجموعة كتب "لأفضل فريق عمل في الشهر"
- كتابة خطاب إطراء وأرساله لهم (مع عمل نسخ لتوضع في ملف خدمته ولتوزع على الأشخاص الآخرين الملائمين)
- تكليف محطة إذاعية محلية بأن تذكر أسمائهم.
- إشراكهم في الحملات أو اللجان الهامة.



- تعليق لوحات تصويرية مطبوعة توضح مدى التقدم الذي تم إجراءه بإتجاه الاهداف.
- ذكر أسماء أبرز الاشخاص الذين يقدمون إسهامات وذلك في تقارير الأوضاع التي تقدمها للإدارة العليا.
- تكليفهم بتقديم نتائجهم للرؤساء.
- منحهم الإذن بحضور حلقة دراسية أو مؤتمر أو إجتماع مهني على أن يكون ذلك على نفقة المركز إن أمكن .
- كتابة مقالات عند أدنهم وإرسالها الى الصحف أو الرسائل الاخبارية
- تكليفهم بتقديم جلسة تدريبية لزملائهم .
- تزيين مكان العمل الذي يتواجدون فيه في عيد ميلادهم
- الطلب من رئيسك بكتابة خطاب شكر لهم.
- الاحتفال بالانجازات الكبرى.
- تكليفهم بتمثيلك في الاجتماعات الهامة.
- وضع صورهم على لوحة النشرات والبلاغات مع أخبار عن ما حققوه من إنجازات.
- قص المقالات والرسوم الكاريكاتورية التي قد يهتمون بها.
- تنظيم حوارات غير رسمية بينهم وبين قيادات المركز

سبل كبرى لتقديم التقدير:

- صنع قبعات أو قمصان خاصة أو بزات للاحزمة أو شارات توضع على الياقات وذلك لتكريم المجموعة.
- تشجيعهم على كتابة مقال عن بعض الانجازات التي تحققت في العمل.
- منح شهادة أو لوحة معدنية منقوش عليها بعض الكلمات أو جائزة تذكارية وذلك لأحسن موظف أو أحسن فريق عمل وأفضل نتائج تحققت بعد التحسن، وهكذا.
- تقديم العون فيما يختص بمصروفات التعليم.
- شراء معدات جيدة لهم.
- نشر صورهم في الجريدة بمناسبة إحدى الانجازات البارزة.
- إعطائهم مسئوليات إضافية ومسمى جديد .
- تأجير مساحة في الجريدة لشكرهم.
- تعليق لافتة للاحتفال بأنجاز كبير.



- تكريمهم على سنوات خدمتهم للمؤسسة.
- إعطائهم مكتب أكبر.
- تجنيدهم في فريق التدريب ومع المتطوعين الآخرين
- تشجيعهم للمشاركة في عملية التخطيط السنوي.

إجراءات التسجيل

- سوف يعتمد المركز في التسجيل على قاعدة البيانات الإلكترونية على موقع المركز على شبكة المعلومات الدولية.
- سوف يتابع مسؤولى قاعدة البيانات حركة التسجيل على الموقع.
- سوف يضمن المركز سرية البيانات وسوف ينص صراحة على ذلك في كل مطبوعات المركز كما سينص عليه صراحة على الموقع الإلكتروني على شبكة المعلومات الدولية.

إجراءات المواصلات

- في حالة حاجة المتطوع إلى وسيلة أنتقال لا بد ان ينص المتطوع على ذلك صراحة في استمارة المتطوع.
- سوف يوفر المركز كل الإنتقالات التي يحتاجها المتطوعين لأداء أعمالهم على ان تكون وسائل أمنة ومريحه.

إجراءات السلامة في مكان العمل

- يعطى مركز التطوع وزناً وأهمية كبيرة لأمن وسلامة المتطوعين والمتعاملين مع المركز وعلى هذا فهناك سلسلة من اجراءات التي يحرص عليها المركز وهي كالتالى:
- على كل المتطوعين تقديم صورة اصلية من بطاقة الهوية عن التسجيل لأول مرة في قواعد بيانات مركز التطوع.
- في حالة اذا كانت الفرصة التطوعية فيها ان يكون المتطوع مسؤولاً عن مجموعات من الأطفال أو أى فئات خاصة فلا بد من تقديم مايفيد خلو سجله من أى سوابق جنائية للمركز.



- من الهام أثناء عملية التعريف والتوجيه ان يتعرف كل المتطوعين على مبنى الجمعية والتعرف على الإجراءات المتبعة أثناء حدوث أى طارىء كحريق لا قدر الله او ما شابه ذلك.
- كما لابد ان يتدرب المتطوعين على استخدام وسائل السيطرة على الحرائق واستخدام أجهزة الأطفاء.
- من الضروري ان يتدرب قادة الفرق التطوعية أو كل المتطوعين ان أمكن ذلك على الأسعافات الأولية حتى يكون لديهم القدرة على التصرف.
- لابد من وجود أرقام كل الهواتف المحمولة لكل المتطوعين مع مشرفى التطوع وفى افدارة حتى تتمكن من توصيل أى رسالة فى حالات الطوارئ.
- من الضروري وجود خدمة تأمين صحى مع احد المستشفيات الكبرى وذلك لتأمين العلاج المناسب لأى متطوع قد يحدث له حادث طارىء أثناء عملة التطوعى.
- غير مسموح لأى متطوع التواجد فى أى من غير الأماكن المخصصة لة لقضاء الأعمال.
- من غير المسموح أن يقوم أحد المتطوعين بتنظيم رحلات واصطحاب متطوعين معه دون علم الإدارة ودون موافقة اولياء الأمور خاصة مع المتطوعين أقل من 18 عام.
- فى حالات الأوبئة يجب على كل المتطوعين اتباع تعليمات الإدارة فى الحضور والغياب.
- إذا أصيب أحد المتطوعين بأى مرض معدي لابد من التغيب عن العمل وإعلام الإدارة بذلك وعدم العودة للعمل الأ بموافقة مكتوبة من الطبيب المعالج.
- غير مسموح لأى متطوع بالتواجد داخل مقر المركز او المؤسسة بعد ساعات العمل الرسمية إلا بموافقة مسبقة من المسؤول المباشر عنه.
- غير مسموح بتواجد المتطوع منفرداً فى غير الأماكن المخصصة لة.
- لابد من مراعاة الشروط الصحية السليمة فى التهوية وما إلى ذلك فى كل أماكن تواجد المتطوعين.
- لابد من تجهيز مقر الجمعية والمركز حتى يتمكن المتطوعين من زوى الإحتياجات الخاصة من التنقل بسهولة داخل المقر ومن أداء اعمالهم بسهولة ويسر.



- في حالة التنقل الجماعي لآبد على كل المتطوعين ان يكونوا في الميعاد وان يتبعوا تعليمات المنظمين بكل دقة.
- لآبد ان يتأكد المركز من حالة السيارات التي يستخدمها في نقل المتطوعين.
- لآبد ان يتأكد المركز من أمانة السائقين الذين يعملون على نقل وتوصيل المتطوعين.

إجراءات أحتساب الساعات التطوعية

نظام الأجر المساوي:

يحاول هذا النظام أن يحسب ما كان المتطوع سيكسبه إذا تلقى أجراً عن عمله. والهدف من نظام الأجر المساوي هو إصدار تقدير دقيق لمعدل الرواتب السائد بالنسبة لنوعية العمل الفعلي الذي يقوم به كل متطوع. ويعتمد النظام على قدرة مدير البرنامج التطوعي على التصنيف بطريقة صحيحة و على تتبع نوعية العمل الذي يقوم به كل متطوع.

وتتمثل الخطوة الأولى من خطوات هذه العملية في تصنيف نوعية العمل الذي يقوم به كل متطوع. ومن بين طرق تطبيق نظام التصنيف هذا القيام بإمعان التفكير في تعريفات الوظائف والقيام باستخدام فئات الوظائف و أسمائها.

وتتمثل الخطوة الثانية في تحديد مستوى الأجر بالنسبة لكل نوعية من نوعيات الوظائف. ويمكن الحصول على هذا الرقم من وزارة العمل أو عن طريق تكليف قسم شؤون العاملين بالجمعية بتقديم تقدير للراتب الذي كان سيتم تشجيعة في مقابل ذلك النوع من العمل خارج الجمعية ، وذلك إذا كنت ستقوم بتعيين شخص لأداء هذا العمل. وإذا كان لديك متطوعون يتطوعون بخدمات متخصصة

وتتطلب الخطوة الثالثة تسجيل الساعات التطوعية وفقاً لنوعية العمل. ومعنى هذا أنك يجب أن تحتفظ بسجلات منفصلة محسوبة بالساعات وذلك بالنسبة للوقت الذي يتم التطوع به في كل فئة من فئات الوظائف التطوعية.

وتشمل الخطوة الرابعة ضرب مجموع الساعات التي تتضمنها كل فئة من الفئات الوظيفية في أرقام الأجر الخاصة بتلك الفئة.



إجراءات التقييم والفعل التصحيحي الإيجابي وإنهاء الخدمة

التقييم وردود الفعل:

إن المديرين المسؤولين عن البرامج التطوعية فريق العاملين الذين يعملون مع المتطوعين نادراً ما يتطلعون بحماس كبير إلى إمكانية إجراء تقييم لأحد المتطوعين. إن العديد من البرامج التطوعية لا يمكنها حتى أن تزعم أنها تقوم بتقييم المتطوعين, إلا بمعنى فضفاض للغاية.

لماذا يجب تقييم المتطوعين؟

بدلاً من الشعور بالرهبة حيال فكرة أو إمكانية التقييم, ينبغي على مدير البرنامج التطوعي الذكي أن يدرك حقيقتين على جانب من الأهمية وهما:-

● إن معظم المتطوعين يريدون أن يقوموا بالمهمة على أكمل وجه بقدر الإمكان ويعتبر عدم وجود ردود الفعل والمساعدة من العوامل التي تقلقهم وتحط من قدرهم.

● من المنتظر أن " يفوز " المتطوعون في مواقف التقييم. إن عدم تقييم أحد المتطوعين يرسل برسالة واضحة مفادها أنك لا تهتم بجودة العمل الذي يجري القيام به وأنت لا تهتم كثيراً بأمر المتطوع ومن المنتظر أن يتضائل رأى المتطوعين سواء الذين يعلمون أنهم لا يحرزون تقدماً أو الذين يعتقدون أنه ينبغي أن يتلقوا تهنئة على العمل الجيد في الجهد التطوعي وفيك أنت , إذا لم يتم إجراء التقييمات.

هناك سببان أساسيان لإجراء تقييمات للمتطوعين وهما:-

- مساعدة المتطوعين على العمل بمستوى يقترب أكثر مما لديهم من إمكانيات كاملة.
- مساعدة المركز على تشجيع المتطوعين للمشاركة على نحو أفضل.

ولا تشمل هذه الأسباب على إجراء معالجة كل المشكلات الصغيرة المتصلة بالأداء التي ظل المشرفون يتجاهلون منذ إجراء آخر تقييم . ويمكن أن يسهم إجراء تقييم دورى للمتطوعين في تشكيل الأداء الكلى للمتطوع , إلا إن ذلك لا يمكنه ولا يجب أن يحل محل عمليات التدريب والإشراف اليومية التي يجب أن تجرى عند مواقع العمل.



إنهاء خدمة أحد المتطوعين من المركز :-

إن أحد الكوادر المتكررة التي تنتاب أي مدير لبرنامج تطوعي هو مواجهة موقف قد يضطرون فيه للتفكير في الاستغناء عن أحد المتطوعين ويسبب هذا الأختلال توترا شديدا وذلك بشأن مدى ملائمة هذه الخطوة وأيضا بشأن الخوف من العواقب القانونية والسياسية المحتملة لذلك وفي الغالب يعترف أغلب مديري البرامج التطوعية بالذيقار إنهاء خدمة أحد المتطوعين بأنه مسألة صعبة أو شديدة الصعوبة بالنسبة لهم , ولهذا يعمل أغلبهم على تأخير معالجة المشكلة .

ويحدث هذا التردد على الأرجح لأن معظم مديري البرامج التطوعية يهتمون أهتماما شديدا بالناس ويحترمون استعداد الآخرين للمساعدة , وتكمن صعوبة غير عادية في التعامل مع المواقف التي لا يعود فيها قرار إنهاء الخدمة إلى أي خطأ معين من جانب المتطوع , ولكن يعود بدلا من ذلك إلى أعتلال الصحة أو إلى تغير في أحتياجات البرنامج , وبما انه ظل هناك تركيز على التطوع بصفته يعود بالفائدة على المتطوع (مثل بعض البرامج التطوعية التي تستعين بالمواطنين المتقاعدين)

وفي هذا الإطار لابد من الأخذ في الأعتبار بعض النقاط العامة فيما يتصل بتطوير نظام من شأنه أن يساعد على مواجهة المشكلة وعلى إدارة قرار إنهاء علاقة المتطوع بالمركز .

الأستعداد مع التحلي بالشجاعة ورباطة الجأش :-

إن أول شرط من الشروط الأساسية التي يقتضيها تطوير نظام لمعالجة إنهاء خدمة المتطوعين يتمثل في تقرير أن الاستغناء عن المتطوعين في الظروف المناسبة يعد خطوة ضرورية , هناك عدة مبررات للأستغناء عن المتطوعين.

تطوير نظام لأتخاذ قرارات الإستغناء :-

إذا حدثت وواجهت موقفا لايجدي معه أي بديل من البدائل , فمن المفيد ان يكون لديك نظام يتيح لك معالجة المشكلة , لقد قام بعض المتطوعين الذين تم الأستغناء عنهم بمقاضاة بعض المؤسسات (يتوقف هذا الأختلال على ما إذا كان هناك أتجاه لتوقيع عقد عمل مع المتطوعين بمقتضى قانون حماية العمل) , وقد يسبب الفصل مشكلات سياسية ومشكلات تتعلق بالعلاقات بين فئات المجتمع , ويهدف



النظام الذي نقترحه لمساعدة مدير البرنامج التطوعي على اتخاذ قرار الاستغناء عن أحد المتطوعين وتبريري ذلك القرار .

التحذير المسبق / الأخطار: -

تتمثل الخطوة الأولى من النظام في نظام لأعلام المتطوعين مقدما بهذه الإجراءات وينبغي ان يناقش القائمون على تسكين المتطوعين هذه الإجراءات وأن يوفروا أمثلة للمتطلبات والسلوك الغير مقبول.

آلية لربط هذه الإجراءات بكل وظيفة من الوظائف التطوعية وهذا معناه ضرورة توافر مواصفات وظيفية للمتطوع تشرح متطلبات الوظيفة وتتضمن بعض الأهداف القابلة للقياس من أجل تحديد ما إذا كان العمل يجري أنجازه على نحو مرض.

2- التحقيق /التحديد: -

ويشمل الجزء الثاني من النظام أعداد وتطوير عملية لتحديد ما إذا كان المتطوع قد أنتهك القواعد. ويقضي ذلك ضمنا تكليف محقق نزيه بفحص الموقف على مهل والتوصل إلى قرار يقضي بأن هناك تصرف خاطئ قد تم ارتكابه. ولا يجب أبدا أن تنتهي خدمة متطوع ما على الفور بغض النظر عن المخالفة التي ارتكبتها " فالفصل الفوري " لا يتيح لك أن تحدد ما إذا كانت ثمة ظروف مجففة.

وهذا هو السبب الذي يفسر الأهمية الشديدة التي يمثلها توافر سياسة الإيقاف عن العمل.

3- التطبيق: -

ويقتضي هذا الجزء الأخير من النظام أن يقوم مدير البرنامج التطوعي بمهمة جيدة بالنسبة لتطبيق النظام، فهو يتطلب تطبيقا منصفا ومتساويا للقواعد بدون محاباة لأحد"، وعقوبات ملائمة " على أن تتدرج حسب شدة المخالفة"، وعملية مراجعة إن أمكن، وذلك حتى لا يبدو القرار وكأنه قرار ذاتي لا يستند إلى الموضوعية.

وستلاحظ أن العمليات الثلاث السابقة تعكس الممارسات العادية التي تطبق على مسؤولي مركز خدمات التطوع الذين يتقاضون أجورا , إنها نفس الممارسات في



الواقع واحدة , وهذا ما ينبغي أن يكون , حيث أن عملية تقييم العاملين الذين يتقاضون أجورا أو المتطوعين يجب أن تتبع نفس القواعد .





LOGO

مركز التطوع
www.volunteerc
nter.org

استمارة مؤسسة

رقم التسجيل :

اسم المؤسسة :	رقم الإتهار :
اسم المؤسسة الأم :	
رئيس مجلس الإدارة :	
اسم المدير التنفيذي :	
مسئول الاتصال :	وظيفته :
عنوان المؤسسة :	
التليفون :	الفاكس :
البريد الإلكتروني :	موقع الإنترنت :

طبيعة المؤسسة [اختر واحد]

- مؤسسة حكومية
 منظمة غير حكومية
 مؤسسة خيرية
 هيئة خاصة
 نادي / مركز شباب
 أخرى

النطاق الجغرافي للخدمات المؤسسة [اختر]

- محلي
 في نطاق المحافظة
 على مستوى الجمهورية
 إقليمي
 دولي

التعامل مع المتطوعون [اختر]

- توجد بالمؤسسة إدارة للمتطوعين
 لا توجد بالمؤسسة إدارة للمتطوعين لكن المؤسسة تتعامل مع المتطوعين

الخدمات التي تقدمها المؤسسة [اختر كل الأنشطة التي تقدمها المؤسسة]

- تنمية مجتمع
 مشاريع صغيرة
 رعاية الطفولة
 مسؤوليات منزلية
 استشارات
 الخدمة من الخبرة والاحتراف
 توعية [إقليمية - محلية - اجتماعية - ...]
 تنمية اقتصادية
 تعليمية
 مساعدات في الكوارث والأزمات
 فون وثقافة
 الحفاظ على البيئة
 دينية
 خدمات خيرية
 صحية
 سكنية
 حقوق الإنسان
 أخطال الشوارع
 محو أمية
 ذوي الاحتياجات الخاصة
 توظيف وتدريب
 مكافحة
 رعاية مسنين
 خدمات اجتماعية
 تكنولوجيا
 تدريب
 برامج شباب
 خدمات تطوع
 ترفيه
 أخرى

رسالة المؤسسة :

وصف لمكان وموقع المؤسسة [يرجى ارفاق خريطة أو الامتدادات المونة للمكان] :

الاسم :

الوظيفة :

التوقيع :

التاريخ :

/ /



LOGO

مركز التطوع

www.volunteercen-
ter.org

استمارة الفرصة

رقم التسجيل : _____

اسم المؤسسة :	_____
تاريخ اليوم :	____/____/____
وصف الفرصة :	_____
تاريخ بدء الفرصة :	____/____/____
العنوان :	_____
الشخص المسئول (المسؤول عن الفرصة) :	_____
البريد الإلكتروني :	_____
الهاتفون :	_____
الموبايل :	_____

- إصلاح وصيانة (حرف)
- استقبال وتلقين / شكر تلبية
- مساندة وإعداد الكتيب والإستخدام
- إرشادات إمداد التأهيل
- بيع وخدمة عملاء
- تدريب
- إعداد ومعالجة بيانات
- محور أسيه
- إرشاد وتوجيه
- تنظيم مسابقات /رحلات
- أنشطة تعليمية
- إعداد وتوزيع وجبات
- أنشطة ثقافية
- أخرى.....
- مجموعة عمل
- مجموعات بيئية
- مجموعات ثقافية
- أخرى.....

- أصل كتابية وحفظ ملفات
- المساعدة في حالات الكوارث والأزمات
- للخدمة كطبيب
- أصل ترقيه
- ترجمة لغات
- تصميمات ايقية / جرافيكه
- قيادة مجموعات عمل شبابية
- استشارات مالية وقانونية
- عزف / ترديد موسيقي
- غناء
- تنميط
- الخراج
- تيكور
- رعايه معاقين

- طبيعة الأنشطة المطلوبة للفُرصة [إختار كل الأنشطة المطلوب]
- استشارات أولية
- أفراد المتطوعين
- حالات عامة
- تصوير في فوتوغرافي
- عضوية أحد اللجان أو المجالس الخاصة
- خدمات وإمداد لفقير
- رعاية مرضي
- رعاية الطفولة
- مساعدات ترفيه
- تدريبات وتدريب رياضية
- تجميع وتوزيع وفرز ملابس
- ترميم كاسبيوتر
- صيانة كاسبيوتر
- تصميم مواقع إنترنت

- طبيعة المجموعة المتوقعة لشغل الفرصة [إختار كل المجموعات المطلوبة لشغل الفرصة]
- فرد
- مجموعة صغيرة [2 - 10]
- مجموعة كبيرة [11 - أكثر]
- أطفال [5 - 11 سنة]

أوقات العمل المطلوبة للفُرصة [حدد الوقت المطلوب لشغل الفرصة]

- | | | | | | | |
|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| الجمعة | الأحد | الاثنين | الثلاثاء | الأربعاء | الخميس | الجمعة |
| <input type="checkbox"/> صباحاً | <input type="checkbox"/> صباحاً | <input type="checkbox"/> صباحاً | <input type="checkbox"/> صباحاً | <input type="checkbox"/> صباحاً | <input type="checkbox"/> صباحاً | <input type="checkbox"/> صباحاً |
| <input type="checkbox"/> بعد الظهر | <input type="checkbox"/> بعد الظهر | <input type="checkbox"/> بعد الظهر | <input type="checkbox"/> بعد الظهر | <input type="checkbox"/> بعد الظهر | <input type="checkbox"/> بعد الظهر | <input type="checkbox"/> بعد الظهر |
| <input type="checkbox"/> مساءاً | <input type="checkbox"/> مساءاً | <input type="checkbox"/> مساءاً | <input type="checkbox"/> مساءاً | <input type="checkbox"/> مساءاً | <input type="checkbox"/> مساءاً | <input type="checkbox"/> مساءاً |

مكان شغل الفرصة [حدد المكان إذا كان مختلف عن مكان المؤسسة]

وسيلة الانتقال [إختار الوسائل المناسبة]

المساعدة من المنزل

تحتاج الى متطوع سكنة قريب من المؤسسة

مع أي اللغات التالية تكون الفرصة [إختار كل اللغات المطلوبة]

الإملاق

المكرفين

الشياب

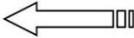
المعاقين ذهاباً

مدى الالتزام [إختار أحد اللغات التالية لتحديد مدى الالتزام المطلوب لشامل هذه الفرصة]

مرة واحدة فقط

ثلاث شهور

سنة



الحد الأدنى للمطلوب لشاغلي الفرصة [بند]:

المهارات والخبرات :		المهارات والخبرات :	
هذه الفرصة لا تحتاج لأي مهارات خاصة .		هذه الفرصة لا تحتاج لأي مهارات خاصة .	
تحتاج للمهارات التالية [بمعدل كل المهارات والخبرات المطلوبة للفرصة]		تحتاج للمهارات التالية [بمعدل كل المهارات والخبرات المطلوبة للفرصة]	
طب وصحة	فن ولغة	رياضة	إصلاح وصيانة
<input type="checkbox"/> استشارات أولية <input type="checkbox"/> تدريج <input type="checkbox"/> تحالف طبي <input type="checkbox"/> أمراض تنفسية <input type="checkbox"/> طب أطفال <input type="checkbox"/> طب وقائي / مدارس عام <input type="checkbox"/> ذوي الاحتياجات الخاصة <input type="checkbox"/> طب بيطري	<input type="checkbox"/> حرف يدوية - فنية * <input type="checkbox"/> موسيقى ولحن <input type="checkbox"/> غناء / إنشاد <input type="checkbox"/> شغل وسرح <input type="checkbox"/> الخراج <input type="checkbox"/> تصوير فوتوغرافي <input type="checkbox"/> رسم وفنون تشكيلية <input type="checkbox"/> شعر <input type="checkbox"/> نايك وكتابة قصة وسيناريو <input type="checkbox"/> تنظيم رحلات <input type="checkbox"/> مصحفة ونقد	<input type="checkbox"/> كتابة كمبيوتر <input type="checkbox"/> شبكات كمبيوتر <input type="checkbox"/> برمجة وتعلم لتطبيقات <input type="checkbox"/> تصميم مواقع إنترنت <input type="checkbox"/> تدريب كمبيوتر <input type="checkbox"/> إصلاح وصيانة <input type="checkbox"/> تصيمت فنية / جرافيك	<input type="checkbox"/> أجهزة <input type="checkbox"/> صيانة <input type="checkbox"/> كهرباء <input type="checkbox"/> نقاشة <input type="checkbox"/> ميكانيكا <input type="checkbox"/> مسكوك <input type="checkbox"/> حدادة
خدمات إنسانية	لغات	تعليم	استشارات فنية
<input type="checkbox"/> رعاية مسنين <input type="checkbox"/> مساعدة ذوي الاحتياجات الخاصة <input type="checkbox"/> مداح انساني <input type="checkbox"/> رعاية الأطفال <input type="checkbox"/> إعداد وتوزيع وجبات <input type="checkbox"/> تصحيح وترشيد	<input type="checkbox"/> لغات <input type="checkbox"/> ترجمة * [E-F-D] <input type="checkbox"/> ترجمة لغات <input type="checkbox"/> ترجمة لغوية * [E-F-D]	<input type="checkbox"/> تدريب <input type="checkbox"/> تكليم <input type="checkbox"/> كرة قدم <input type="checkbox"/> كرة سلة <input type="checkbox"/> كرة طائرة <input type="checkbox"/> كرة يد / تنس <input type="checkbox"/> سباحة والتعب مياه <input type="checkbox"/> ألعاب قوى وسباق لرحلات <input type="checkbox"/> أراميات خاصة	<input type="checkbox"/> محاسبية <input type="checkbox"/> مالية <input type="checkbox"/> تمويلية <input type="checkbox"/> قانونية <input type="checkbox"/> إحصائية <input type="checkbox"/> طبية <input type="checkbox"/> هندسية <input type="checkbox"/> تسويقية <input type="checkbox"/> استشارات إدارية
أعمال إدارية	تطوير الآدي والتدريب	أخرى	أخرى
<input type="checkbox"/> معالجة بيانات <input type="checkbox"/> حفظ ملفات <input type="checkbox"/> استقبال وتلفون / سكرتارية <input type="checkbox"/> تسويق وإعلان/إعلان	<input type="checkbox"/> نظمية إدارة بحرية <input type="checkbox"/> تطوير الآداء <input type="checkbox"/> تنمية الموارد البشرية <input type="checkbox"/> إلمام وتقييم الآداء <input type="checkbox"/> إدارة مشروعات <input type="checkbox"/> متابعة وتقييم مشروعات <input type="checkbox"/> مهارات التخطيط والقيادة <input type="checkbox"/> الحصول على تمويل	<input type="checkbox"/> طريقة برونز <input type="checkbox"/> الصم والبكم <input type="checkbox"/> محو أمية <input type="checkbox"/> تدريس تعلم أساسي <input type="checkbox"/> تدريس جامعي <input type="checkbox"/> تربية فخرية <input type="checkbox"/> تشغله بيئية / أعمال كثرية <input type="checkbox"/> تعليم خيلاطة	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

معلومات عن التدریب المقدم للمتطوع شاغل الفرصة :

معلومات عن التدریب المطلوب للمتطوع لشغل الفرصة :

معلومات إضافية عن الفرصة :

التاريخ : / /

تاريخ انتهاء الفرصة : [بند التاريخ الذي يظل به الفرصة سارية ويكتف استكمال مطوع لتجديدها]



LOGO

مركز التطوع

www.volunteercentre.org

صورة شخصية

استمارة متطوع

رقم التسجيل :

الاسم :	تاريخ الميلاد : / /
العنوان :	
الوظيفة / التخصص :	
التليفون :	الموبايل :
البريد الإلكتروني :	

الدرجة العلمية / الشهادات الحاصل عليها (اختر اخر شهادة حصلت عليها)

- ثانوي معيد متوسط معيد فوق المتوسط
- مؤهل جامعي دراسات عليا اخرى

كيف تعرفت على المركز

- من طريق المتطوعين بالمركز التلفزيون / الراديو / الصحافة
- المتطوعات الخاصة بالمركز موقع المركز على شبكة الانترنت من طريق الاصدقاء اخرى

نوع الأنشطة (اختر كل الأنشطة التي ترغب ان تتطوع في احدها)

- استشارات اولية اعداد وتنظيم وحفظ ملفات
- فراء للمتطوعين المساعدة في حالات الكوارث والازمات
- حملات عمدة أنشطة كئيبة
- تصوير في و فوتوغرافي اصدار ترقيه
- عضوية احد الفجان أو المجالس الخاصة ترجمة لغات
- حملات و استضافة للفقير تصميم في وجر ايفك
- رعاية مرضى قيادة مجموعات عمل شبيهة
- رعاية الطفولة استشارات مالية وقانونية
- مساعدة تدريس غرف / تريبوب موهبي
- التمرينات و تديبات رياضية عطاء
- جمع و توزيع ملابس شاش
- تدريب كمبيوتر اخراج
- عضوية كمبيوتر ذكور
- تصميم موقع الة انترنت رعاية معاقين

أي اللغات التالية ترغب في مساعدتها (اختر كل اللغات التي تريد)

- الانكليز كيار السن
- الشامي كاريون
- المشامي كاريون

الأوقات التي يمكن أن تكون متاح فيها للمساعدة (حدد الوقت)

- | الجمعة | الاحد | الاثنين | الثلاثاء | الأربعاء | الخميس |
|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> صباحا | <input type="checkbox"/> صباحا | <input type="checkbox"/> صباحا | <input type="checkbox"/> صباحا | <input type="checkbox"/> صباحا | <input type="checkbox"/> صباحا |
| <input type="checkbox"/> بعد الظهر | <input type="checkbox"/> بعد الظهر | <input type="checkbox"/> بعد الظهر | <input type="checkbox"/> بعد الظهر | <input type="checkbox"/> بعد الظهر | <input type="checkbox"/> بعد الظهر |
| <input type="checkbox"/> مساءا | <input type="checkbox"/> مساءا | <input type="checkbox"/> مساءا | <input type="checkbox"/> مساءا | <input type="checkbox"/> مساءا | <input type="checkbox"/> مساءا |

مدى الالتزام (اختر أحد الفئات التالية لتحديد مدى التزامك بتقديم المساعدة)

- مرة واحدة فقط شهر
- مدة 3 اشهر سنة

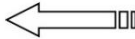
متى تكون جاهز لبدء العمل بالفرصة (حدد التاريخ) : / /

المنطقة الجغرافية التي ترغب التطوع فيها

-

وسيلة الانتقال (اختر الوسيلة المناسبة)

- يمكنني المساعدة من منزلي لدي وسيلة النقل خاصة بي (سيارة)
- احتاج فرصة تطوع قريبة من سكني احتاج أنشطة التطوع سيارات معاقين



المهارات والخبرات (اختار كل المهارة والخبرات التي تملك وترغب في التوسع من خلالها)

مجال	مهارات وخبرات	مجال	مهارات وخبرات		
طب وصحة	<input type="checkbox"/> استشارات أولية	كمبيوتر	<input type="checkbox"/> كتابة كيبورد		
	<input type="checkbox"/> تريض		<input type="checkbox"/> شبكات كمبيوتر		
	<input type="checkbox"/> التحليل الطبية		<input type="checkbox"/> برمجة وتطبيقات تشغيل		
	<input type="checkbox"/> أمراض حنجرة		<input type="checkbox"/> تصميم مواقع إنترنت		
	<input type="checkbox"/> طب أطفال		<input type="checkbox"/> تدريب كمبيوتر		
	<input type="checkbox"/> طب وقائي / ممارس عام		<input type="checkbox"/> إصلاح وصيانة		
	<input type="checkbox"/> صحة عامة		<input type="checkbox"/> تصميم فينوجرافيك		
	<input type="checkbox"/> ذوي الاحتياجات الخاصة		رسم	<input type="checkbox"/> تزيين	
	<input type="checkbox"/> طب بيطري			<input type="checkbox"/> تصميم	
	خدمات المسائية			<input type="checkbox"/> ترجمة 1-2-3	<input type="checkbox"/> كرافت قدم
				<input type="checkbox"/> رعاية مسنين	<input type="checkbox"/> كرافت سلة
				<input type="checkbox"/> مساعدة ذوي الاحتياجات الخاصة	<input type="checkbox"/> كرافت طائرة
<input type="checkbox"/> مساعدة المصابين		<input type="checkbox"/> كرافت كفن			
<input type="checkbox"/> دفاع الجنائي		<input type="checkbox"/> ترجمة لغات			
<input type="checkbox"/> رعاية الأطفال		<input type="checkbox"/> ترجمة لغات 1-2-3 * 2-3-4			
أعمال إدارية	تعليم	<input type="checkbox"/> تطوير البراري والتربويين			
		<input type="checkbox"/> إعداد وتوزيع وجبات			
		<input type="checkbox"/> تصنيع وإرشاد			
		<input type="checkbox"/> معالجة بيانات			
		<input type="checkbox"/> حفظ ملفات			
		<input type="checkbox"/> استقبال والتفويض /سكرتارية			
	تعليم	<input type="checkbox"/> تطوير الآباء			
		<input type="checkbox"/> تنمية الموارد البشرية			
		<input type="checkbox"/> قيادة وتقييم الأداء			
		<input type="checkbox"/> إدارة مشروعات			
		<input type="checkbox"/> متابعة وتقييم مشروعات			
		<input type="checkbox"/> مهارات التخطيط والقيادة			
<input type="checkbox"/> الحصول على تمويل					

أسم شخص يمكن الاتصال به عند الضرورة (ار في حالات الحوارئ)

الاسم :

رقم الهاتفون :

صف فرصة التطوع النموذجية التي تراها تتناسب وتطاعتك واهتمامك ، حتى يمكننا توفير أنسب الفرص لك :

بعد استلام الفرصة أتعهد بإبلاغ الجهة التي سألتطوع بها قبل أن أغادرها بعد أدنى بأسويين .

التوقيع :

التاريخ :



المراجع

- د. أماني قنديل: التطوع والمتطوعين في مصر , نحو بناء حركة تطوعية
- هشام الروبي – دليل التعليم المدني. يونسيف 2008
- هشام الروبي - مقالات عن التطوع والمتطوعين في مصر
- هشام الروبي. دراسة التطوع والمتطوعين في مصر 2000
- هشام الروبي – دليل السياسات والاجراءات لمراكز التطوع جمعية ماجد بن عبد العزيز 2010
- *Volunteers Leadership* - Points of Light Foundation, Periodical

