

بسم الله الرحمن الرحيم

دراسة بعنوان : نحو معيار موحد لإدارة جهود المتطوعين^(١)

إعداد: م. سعيد بن دخيل البيزدي ، م. خالد بن عبدالعزيز الشمالان

مقدمة : ملتقى الجهات الخيرية السنوي الثالث عشر بالمنطقة الشرقية

مقدمة:

ظل العمل الخيري معبراً عن هوية الأمم على مر العصور، وفي ديننا الإسلامي الحنيف جاء ليحقق رسالة الخيرية، ويكمل عقد التشريعات الإسلامية في التطوع والتبرع. وقد جاءت النصوص الشرعية في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة بما يدعم دور هذا القطاع الحيوي، وفي مقدمة ذلك الدعوة إلى التطوع، والمشاركة في تقديم الخدمات والمساعدات للمحتاجين، وربط ذلك بالثواب الأخروي الجزيل، واحتساب الأجر عند الله. ومع تطور القطاع الخيري، وتعدد مهامه، وتنوع المنظمات التي تقدم الخدمات فيه؛ برزت قضية مهمة، وهي استقطاب المتطوعين للعمل في القطاع الخيري والمحافظة عليهم، بما يحمله مفهوم "إدارة جهود المتطوعين"؛ ومن ثم فإن هذا البحث يحاول الوصول إلى معيار موحد لإدارة جهود المتطوعين، من خلال دراسة مسحية وصفية على الجهات الخيرية بمنطقة الرياض، بالاستفادة من المعايير والتجارب الدولية، ويأمل الباحثان من ذلك أن يسهم هذا البحث في أن يكون دليلاً إرشادياً مناسباً لإدارة جهود المتطوعين، وبما يتناسب مع خصوصية المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

يختلف المتطوعون عن العاملين الرسميين، ليس فقط في عدم حصولهم على أجر مقابل جهدهم، لكن أيضاً في طريقة تنظيم ساعات عملهم وتحديداتها. فعمل المتطوع غالباً ما يكون خلال ممارسة العمل بشكل جزئي وليس كاملاً، كما أن طبيعة عملهم لا تتسم بالتخصص والدقة، بل بالبساطة والعمومية؛ وهذا يستدعي من القائمين على المؤسسة تقسيم العمل إلى مهام صغيرة، يمكن توزيعها على مجموعة متغيرة من المتطوعين. وحيث إنهم متطوعون، ولا يحصلون في الأساس على أي مقابل مادي يذكر؛ فيحدث ما يدعو إلى عدم الاهتمام بعملية انتقائهم، أو تدريبهم، أو تقييم أدائهم، أو ترقيتهم، أو غيرها من الأمور الإدارية المرتبطة بالعمل الرسمي (بيبرس، ١٩٩٦م)، كما تعدّ عملية إيجاد معايير وأدوات قياس "متفق عليها" تحتكم إليها العمليات الإدارية إحدى أهم سبل تطويرها، ومن المعروف في الإدارة أن ما لا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته؛ وبالتالي لا يمكن

(١) وجب النيبه للقارئ الكريم أن البحث في نسخته المبدئية كان بعنوان (نحو معيار موحد لإدارة المتطوعين) ولكن بعد الأخذ بمبرئيات سعادة الأستاذ الدكتور عامر بن خضير الكبيسي بعدم مناسبة عبارة (إدارة المتطوعين) انطلافاً من كون المتطوعين ما جاءوا لكي يداروا بل ليقودوا ويظهروا طاقتهم خارج قيود الإدارة؛ فقد تم تعديل العنوان.

تطويره. وفي القطاع الخيري نجد أنه يعاني من عدم وجود أدوات قياس ومعايير تُساهم في تطوير قدرته على إدارة جهود المتطوعين؛ وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تظهر من خلال عدم وجود معيار موحد لإدارة جهود المتطوعين، يوازي تلك المعايير الدولية الناجحة في هذا المضمار، ومنها المعياران الأمريكي والكندي.

أهداف الدراسة:

ستحاول الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- ١ (التعرف على واقع إدارة جهود المتطوعين في الجهات الخيرية.
- ٢ (التعرف على الصعوبات التي تواجه الجهات الخيرية في إدارة جهود المتطوعين.
- ٣ (التعرف على معايير إدارة جهود المتطوعين الدولية.
- ٤ (اقتراح معيار موحد لإدارة جهود المتطوعين في الجهات الخيرية يشمل المهام المنوطة بمدير إدارة جهود المتطوعين (قبل/ أثناء/ بعد) عملية التطوع.

أدبيات الدراسة:

لتكوين أساس معرفي بمكّن القارئ الكريم من التعرف على المنطلقات الفكرية التي تناولتها هذه الدراسة، وبناء على ما ركّزت عليه الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛ فقد تم باختصار مناقشة إدارة الأداء بوصفها مدخلاً لعمل معيار موحد لإدارة جهود المتطوعين، واستقطاب المتطوعين، وإدارتهم، والمحافظة عليهم، وكذلك أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، واستعراض عدد من التجارب الدولية حول وضع معايير لإدارة العمل التطوعي، مثل المعيارين الكندي والأمريكي، والتجربة الصينية في إدارة جهود المتطوعين في بكين ٢٠٠٨.

حيث تناولت هذه الدراسة اتجاهًا حديثًا ومهمًا للارتقاء بالموارد البشرية، وهو إدارة الأداء؛ ذلك أن تقويم أداء العاملين، واقتراح السياسات العامة لتحفيزهم، وضمان كفاءتهم وفعاليتهم - أصبح اليوم ضرورة قصوى. والأداء بمعنى تأدية العمل، أو القيام بمهمة أو نشاط (النمر وآخرون، ٢٠١١). ويُقصد بإدارة الأداء: تلك "الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة؛ لتخطيط، وتنظيم، وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة؛ بوصفها هدفًا يسعى الجميع للوصول إليه" (هلال، ١٩٩٦: ١٣). وتهدف عملية إدارة الأداء إلى التوصل إلى فهم واضح بخصوص واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من العاملين أدائها، وكيف يُسهم ذلك في تحقيق أهداف المنظمة؟ وماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة؟ وكيف سيكون دور العاملين والمشرف للمحافظة على الأداء الحالي، وتحسينه، وتطويره إلى الأفضل؟ كيف سيتم تقييم أداء العمل؟ وما العقبات التي تعترض الأداء، وكيفية التغلب عليها؟ (باكال، ١٩٩٩: ٢٦).

بينما يُقصد بمعايير الأداء: المؤشرات التي تحدّد مستويات الأداء، وهي عبارة عن بيانات مختصرة تصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عملاً معينًا، فهي بمثابة القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلون بها إلى أفضل مستوى أداء، وفي الوقت نفسه

التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء. والهدف من وضع معايير الأداء، مراقبة الأداء بصفة مستمرة؛ للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء، للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء؛ لتصحيح السلبيات وأوجه القصور، وإعادة توجيه الأداء؛ لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره. ومن أهم معايير الأداء: جودة العمل المنجز، وكمية حجم العمل المنجز، والوقت المستغرق للإنجاز، وسهولة الإجراءات.

وتتميز المؤسسات التطوعية بمساحة من الاختيار تمنحه للفرد في تحديد الدور الذي يريد القيام به، ومقدار الجهد الذي يرغب المساهمة به، قياسًا إلى المؤسسات الحكومية الرسمية والمنظمات الصناعية والتجارية التي تفرض الأدوار التي تحقق أهدافها؛ ومن أجل ذلك تحرص هذه المؤسسات الرسمية على الضبط الإداري، والهيكلة الصارمة، والرقابة الشديدة على العاملين من قبل أرباب العمل، ومجالس إدارتها، وحاملي أسهمها؛ لذا تبدو المؤسسات التطوعية براقة وجذابة للعمل بها بالنسبة للمتطوعين، نتيجة مساحة الاختيار والانتماء الذي تمنحه لهم، غير أن ذلك له ضريته من غموض طبيعة الدور المطلوب منهم القيام به بالتحديد. وإذا ما أراد المتطوعون أن ينسقوا أدوارهم، وأن يعملوا بصورة أكثر تنظيمًا؛ من أجل إزالة جميع تلك المشاكل، وتحقيق أهدافهم - فعليهم إيجاد الطريقة الفعالة التي يضمنون من خلالها تناسق جهودهم، وتناغم سلوكياتهم داخل التنظيم (بيبرس، ١٩٩٦م)، وفي ضوء ذلك فمن المهم مناقشة استقطاب المتطوعين وإدارتهم وسبل المحافظة عليهم، فيعرف (Lipp, L. 2009: 49) استقطاب المتطوعين بأنه: "عملية توفير الموارد البشرية التي تحقق احتياجات التنظيم بالعدد المطلوب، والملاءمة المطلوبة، وفي التوقيتات المناسبة من المصادر المختلفة؛ تمهيدًا لاختيارها، وسعيًا لتحقيق أهداف المنظمة". ويحدد (Lipp, 2009: 84-96) المصادر التي يمكن استقطاب المتطوعين من خلالها في التالي:

١. المتطوعون العاملون في المنظمة من خلال تأثيرهم على معارفهم، ونشر رسالة المنظمة وأهدافها.
٢. المجموعات التطوعية الأخرى بما في ذلك الأماكن التي يترددون عليها.
٣. الموظفون الذين يعملون في المنظمة الخيرية على مختلف المستويات الإدارية، سواء كانت عليا أم متوسطة.
٤. الكليات والمدارس، ويمكن التنسيق في ذلك مع وحدات شؤون الطلبة في هذه الأماكن التعليمية.
٥. النوادي الاجتماعية والمجالس البلدية.
٦. دور العبادة (ويرى الباحثان أن نشاطات المساجد تُعدّ من المصادر التي يمكن من خلالها استقطاب المتطوعين).
٧. الإعلام بجميع أدواته وأنواعه، سواء المقروء، أم المسموع، أم المرئي.
٨. الإنترنت والإعلام الجديد، كتويتر، والفيسبوك، واليوتيوب، ويوجد العديد من المواقع المتخصصة في مجال استقطاب المتطوعين فقط، ومن أشهرها.

- موقع www.volunteermatch.org، وهو موقع يحوي قائمة بـ ٦٢٠٠٠٠ جهة خيرية وتطوعية، ويوفر الموقع خدماته مجانًا ليربط بين المنظمة الخيرية والمتطوع.

- موقع www.idealists.org، ويحوي الموقع قاعدة بيانات لـ ٨٢٠٠٠ متطوع، مصنفين وفق مهاراتهم، وتخصصاتهم، واهتماماتهم التطوعية.

وبالرغم من أهمية عملية الاستقطاب، إلا أن هذه المرحلة تعدّ جزءًا من سلسلة أنشطة إدارية متعددة يجب أن تكتمل لتحقيق فائدتها المرجوة على المنظمة؛ ومن ثم فإن الوقوف عند مرحلة الاستقطاب، وإدخال المتطوعين مباشرة للمنظمة، دون مراعاة الجوانب التنظيمية للمنظمة؛ سوف يُفشَل عملية التطوع برمتها. وقد حدّد (Dyer & Jost, 2006) عددًا من العقبات التي قد يواجهها المتطوعون بعد عملية الاستقطاب؛ نتيجة لغياب التخطيط الجيد، ومنها:

١. قد يصل المتطوعون إلى المنظمة ولا يجدون ما يقومون به؛ لعدم وضوح الأهداف وتداخلها؛ مما قد يوَلِّد لديهم الإحباط، وربما تكوين فكرة سيئة عن التطوع بشكل عام.
٢. مقاومة الموظفين الرسميين في المنظمة للمتطوعين؛ ظنًا منهم بأن المتطوعين جاؤوا ليسدوا عجز عملهم، وأنهم أكثر قربًا من الإدارة.
٣. تغيير الأدوار والمهام بشكل سريع، ودون إشعار للمتطوع.
٤. عدم توقع حجم العمل من قبل المتطوعين، أو تغير الصورة الذهنية عن المنظمة للأسوأ بعد الانضمام إليها.
٥. شكاوى المستفيدين من تعامل المتطوعين؛ بسبب أنه لا يوجد من يشرح حدود المسؤولية في العلاقة بين المستفيد والمتطوع.

وهذا ما يدل على أن استقطاب المتطوعين جزء من مفهوم أشمل، وهو إدارة جهود المتطوعين، حيث يُعرّف (Clark, J. 1997) إدارة جهود المتطوعين بأنها: العملية التي يجري من خلالها تنظيم نشاطات التطوع بطريقة منظمة؛ تحقق الفائدة للأطراف المستفيدة، كالمنظمة والمتطوع على حدٍ سواء، وتتكوّن من الوظائف الإدارية التالية: التخطيط، والاستقطاب، والتدريب، والإشراف، والتقييم. بينما يحددها (Ellis, 2005) من خلال الخطوات التالية:

- **التخطيط والتنظيم:** بناء أهداف وميزانية لبرنامج التطوع بشكل عام، والتعريف بأدوار المتطوعين وإعدادها كتابة، وإعداد قائمة بالمواصفات المطلوبة في المتطوع من النواحي التعليمية، والمهارية، والأخلاقية، وإعداد سياسات العمل التطوعي، والتأمين على المتطوعين وعدم تحميلهم التكاليف والتبعات المادية جراء التطوع، وتقديم الدعم والمساندة من متطوعين سابقين وموظفين في المنظمة.
- **عملية الاستقطاب:** توضيح أهداف الاستقطاب، وتحديد ميزانيته، وتحديد أساليب التوظيف واستراتيجياته الملائمة، وتحديد الوسيلة المناسبة للإعلان عن التطوع، ومخاطبة الشريحة المستهدفة.
- **اختيار المتطوعين:** تحديد المعايير لكل دور تنظيمي (تطوعي)، واختيار طريقة الاختيار المناسبة، والموافقة والترشيح على التطوع.
- **تأهيل المتطوعين وتدريبهم:** تصميم برنامج التأهيل، وتحليل الاحتياجات التدريبية.
- **الإشراف والدعم للمتطوعين:** تحديد المشرفين على المتطوع، وتقرير احتياجات الدعم والإشراف.

ويحدد المعيار الكندي الأدوار المنوطة في عملية إدارة جهود المتطوعين حسب المستوى التنظيمي، كما يلي:

جدول (١)

أدوار مكونات المنظمة في إدارة جهود المتطوعين وفق المعيار الكندي.

الدور	مجلس الإدارة	المدير التنفيذي	مدير المتطوعين	المتطوعون
الأدوار المخصصة في المنظمة	يركز على رسم السياسات، وتكوين البيئة، وبناء ثقافة المنظمة؛ لإشراك المتطوعين (تخطيط استراتيجي، ورسم سياسات).	العمل على نشر السياسات المرسومة وتنفيذها، وثقافة المنظمة، والخطة الاستراتيجية (نشر وتنفيذ).	تحقيق ما ورد في السياسات، وثقافة المنظمة، والخطة الاستراتيجية (نشر وتنفيذ).	الإسهام الفردي لدعم ثقافة المنظمة والمتطوعين (دور تنفيذي).
الرؤية، والرسالة، والقيم، والخطة الاستراتيجية	تعريف الرؤية، والرسالة، والقيم ومراجعتها، وبناء الخطة الاستراتيجية.	وضع الأهداف التشغيلية، والخطة السنوية المنبثقة من الخطة الاستراتيجية.	ربط العمليات التشغيلية بالقيم، والرؤية، وإدارة وتحقيق الخطة السنوية والأهداف التشغيلية.	فهم العمل المناط به، وربطه بالرؤية والرسالة والقيم، مع التعهد بالقيام بالعمل التطوعي؛ لتحقيق الأهداف التشغيلية.
السياسات المحكومة	تعريف السياسات، وتطويرها، وحوكمتها.	إدارة السياسات المحكومة ودعمها.	إدارة السياسات المحكومة ودعمها.	اتباع السياسات
البرامج والعمليات	تطوير سياسات البرامج والعمليات.	تعريف وطلب متطلبات العمل (الموارد البشرية والتمويل) المطلوبة للبرامج والعمليات لإتمامها.	إدارة متطلبات العمل التطوعية التي تدعم البرامج والعمليات التشغيلية.	العمل على تنفيذ البرامج والعمليات بالفاعلية المطلوبة في التنفيذ.
الموارد البشرية (المتطوعون)	وضع منهجية لإدارة المورد البشرية، وإدماجها مع المعايير المعتمدة.	ضمان فعالية إدارة الموارد البشرية.	العمل على استدامة الموارد البشرية، والتحقق من أدائهم، وتقييم ذلك دورياً.	الالتزام المهني بما ورد في معايير التطوع، وتحقيق الإنجاز للمهام المكلف بها.

ويضع الدليل الإرشادي لبناء قدرات المنظمات غير الحكومية العربية عدداً من المبادئ لإدارة جهود

المتطوعين، ومن ذلك (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٨ : ١١٦ - ١٢٣):

– تحديد المهام المطلوبة من المتطوعين بدقة ووضوح.

- استقطاب المتطوعين المناسبين واختيارهم من حيث محددات الجنس، والمؤهل، وطبيعة العمل.
 - إحلال المتطوع وتكليفه بمهامه، والرقابة عليه، والابتعاد عن السلطوية، والاستعاضة باللجان والهيكلي الإداري الخطي.
 - إنهاء خدمة المتطوع بطريقة مناسبة، مع الإشادة بجهوده وتكريمه عليها.
 - الحفاظ على المتطوعين واستمراريتهم، بوضع قاعدة بيانات للمتطوعين والتواصل معهم.
- أما بالنسبة لمدير المتطوعين، فيجب أن يتميّز بالموصفات التالية (نويل وآخرون، ١٤٣١هـ: ٢١٤-٢١٥):
- القدرة على الربط بين نظرية العمل التطوعي وممارسته، ونظريات الإدارة واحتياجات المنظمة والمجتمع ومشكلاتهما، والقدرة على الرؤية الشاملة للمنظمة، وفهم العلاقات بين أجزائها.
 - معرفة أهداف المنظمة، وهيكلها التنظيمي، والعاملين فيها بأجر والمتطوعين، والبيئة المحيطة، وبالخصوص المنظمات ذات المصالح المشتركة، والمشهد الكلي لحجم العمل التطوعي، وطبيعة المتطوعين، والدوافع التي تحفز العاملين، والتشريعات واللوائح التي تنظم عمل المتطوع.
 - أن يتميّز بالمهارات المتعلقة بالقيادة والتخطيط، ووضع الأولويات والتنظيم، وإحداث التغيير، والارتقاء بروح الفريق، والدفاع عن وجهات النظر، وإدارة الصراعات، والتوجيه والإرشاد، وإدارة الاجتماعات، واستخدام تقنية المعلومات، وإدارة الوقت بفعالية، وتقييم البرامج.
 - أن يتصف بالسمات الشخصية التالية: الالتزام، والحماس، والمرونة، والقدرة على التكيف، والإصرار والحزم، وقيم فلسفة العمل التطوعي.
- ويحدد المعيار الأمريكي في إدارة التطوع (CCVA) عددا من المهارات المهمة لمدير المتطوعين، كما يلي:

جدول (٢)

مهارات مدير المتطوعين كما يحددها المعيار الأمريكي.

مراعاة أخلاقيات التطوع	حيث تحسن أخلاقيات التطوع مستوى التعامل بين المتطوعين والمنظمة، ويطور العلاقة بينهما، ويبني الثقة في المنظمة، ويقلل من المخاطر.
الإدارة الاستراتيجية لبرامج التطوع	تساعد في فهم محتوى البرامج وتقييمها، والتخطيط الفعال، ومراعاة التركيز على الأولويات، والتفكير الاستراتيجي.
الإدارة التشغيلية	يجب أن تراعي المحاور التالية: نطاق العمل، غايته، المنفذون، المخاطر، الأهداف، العوائد.
إدارة جهود المتطوعين وتطويرهم	وهي المحور الرئيسي الذي يمكن من خلاله إنجاز عملية التطوع بأكملها وهي تتطلب مهارة في عمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية: كالتدريب، والتحفيز، والمسار التطوعي، والحفاظة على المتطوعين. وقد أفرد لهذا الموضوع مساحة كبيرة من التنظير وتطرق للعديد من النظريات العلمية حوله.

استدامة إشراك المتطوعين	من خلال تحقيق توقعات المتطوع، وتحفيزه بخيارات عدة منها: بيئة العمل الجذابة، والمهام المحببة له، وتحقيق أهدافه من التطوع قدر الإمكان.
إدارة الاجتماعات	وهي عملية مهمة لنقل الأفكار فكلما كان التخطيط للاجتماع واضحا وفيه وضوح للأهداف والمتوقع منه، كلما سهلت إدارته وكانت الفائدة منه أكبر.
الإدارة المالية	وتشمل تلك : التقارير المالية، الميزانية التشغيلية، وبناء الموازنات السنوية. ويجب على مدير المتطوعين حث متطوعيه على الالتزام بالميزانية المعدة من قبل الادارة والتصرف وفقا لحدودها، وأن ذلك يؤثر على زيادة فعالية أهداف التطوع، كما أن للتعامل المالي الحكيم تأثير ايجابي لبناء جسور الثقة في المنظمة (بين أعضائها ومجلس ادارتها ومموليها)
إدارة المعلومات	ومن ذلك: جمع المعلومات الخاصة بالمتطوعين وتحليلها وأتمتها وأرشفتها من أجل توظيفها بشكل ايجابي بما يخدم المنظمة بشكل عام، ويسهل عليها استثمار قدرات متطوعيها بفعالية.
التقييم وإدارة العوائد	ويشمل ذلك: قياس الأثر والتقييم الشامل للبرامج التطوعية، والمساءلة وفقا لمقاييس علمية.
إدارة المخاطر	وذلك من خلال: توقع المخاطر المحيطة، أو التي يمكن أن تنتج من عملية التطوع ثم تصنيف درجة حدتها والعمل على اتخاذ الاحتياطات لمواجهتها، ومتابعة ورصد توقعات الحدوث.
تطوير الجودة	من خلال بناء نظام خاص بالجودة، والدفع بثقافة المنظمة للأمام لتبني عمليات الجودة.
القيادة	تعد تنمية المهارات القيادية التي يحتاجها مدير التطوع من أهم التحديات الحقيقية في ميدان التطوع حيث يصعب التأثير على المتطوعين ما لم يؤمنوا بالقائد الملهم خاصة في ظل قلة خيارات التحفيز.
بناء التحالفات والشراكات	لا يمكن لمدير المتطوعين أن يقود منظمته ويحقق من خلالها أثرا على المجتمع بمفرده بل لابد أن تتحد المنظمات التطوعية لتحقيق الأثر الاجتماعي الواضح.

ومن المهام التي يجب أن يقوم بها مدير المتطوعين ما يلي: (نويل وآخرون، ١٤٣١ هـ : ٢٦٤):

- بناء فريق عمل منتج يتعاون جميع أعضائه.
- استخدام الإشراف والتقييم بأساليب تهدف إلى ضمان شعور المتطوعين بالدعم، وتحقيق رضا المنظمة عن وفائها بالتزاماتها.
- اعتبار التدريب والتطوير فرصاً يمكن من خلالها توسعة آفاق التفكير، وزيادة الفهم والمعرفة لجميع المشاركين.
- استثمار التشاور والتفويض.

- حل النزاعات التي تطرأ.

بينما يشرح المعيار الكندي المعايير التنظيمية لإشراك المتطوعين في المنظمة، كما يلي (CCVI, 2006):

جدول (٣)

المعايير التنظيمية لإشراك المتطوعين وفق المعيار الكندي.

ارتباط المهمة بالهدف	لا ينبغي استقطاب المتطوعين بدون مهام تحقق غايات محددة، وإلا انعكس ذلك سلباً على المنظمة. وهذا الدور يجب أن يقوم به مجلس الإدارة في المقام الأول، حيث يعتمد الاستراتيجية الشاملة لدخول المتطوعين في المنظمة، وتقدير الميزانية المخصصة لذلك، وتهيئة البيئة المناسبة لعملهم؛ ويساعده على تحقيق ذلك كل من مشرفي المتطوعين، والموظفين العاملين في المنظمة.
الموارد البشرية	يجب أن يُنظر إلى المتطوعين نظرة تقدير واحترام، وعلى أنهم إضافة نوعية يمكن أن تحقق أهداف المنظمة وغاياتها، متى ما مُكّنوا من ذلك، بتوفير احتياجات المهمة التي سيقومون بها، ومنحهم التدريب المناسب، وتحقيق احتياجاتهم التي قدموا إلى المنظمة من أجلها، وتحفيزهم بالطريقة الملائمة لهم.
الخطط والسياسات	حيث تساعد هذه الخطط والسياسات على وضوح المسؤوليات بين المنظمة والمتطوعين، فتكون بمثابة إطار عام للعمل، وينبغي أن تكون هذه الخطط والسياسات متكاملة ومتناسقة فيما بينها، وبما لا يحقق التعارض أو الازدواجية.
إدارة البرامج والمتطوعين	إدارة جهود المتطوعين علم وفن، وينبغي النظر إليها من هذا المنظور، فالاجتهادات القيادية دون دراية علمية؛ لن تؤتي ثمارها، بل ينبغي العمل وفق العلوم الإدارية الحديثة في القيادة، والموارد البشرية، وإدارة جهود المتطوعين. كما ينبغي أن يكون لدى المنظمات الخيرية شخص مؤهل ومتخصص في إدارة جهود المتطوعين، أو حاصل على الشهادة المهنية فيها؛ من أجل أن يحقق الفائدة المرجوة من عملية إضافة المتطوعين، ويدير العملية بشكل احترافي.
تحديد احتياجات التطوع	وذلك من خلال تحديد جملة المواصفات التي تحكم اختيار المتطوعين، ويحدد ذلك: العوامل الشخصية، ونوع المهمة التطوعية، والمهام التي سيزاولها المتطوعون في المنظمة؛ ومن ثم مقابلة المهام مع ما يناسبها من المواصفات المتحققة في المتطوع. وللاستدامة في العملية التطوعية أن تكتب المهام في شكل وصف وظيفي يشمل: (الواجبات، والمسؤوليات، والمهارات المطلوبة، والوقت المطلوب، والعوائد المتوقعة من العمل). ومن المهم أيضاً أن تحدث المهام دورياً بما يتناسب وأي تغييرات تطرأ على أهداف المنظمة وتوجهاتها.
الاستقطاب	يجب أن يكون الاستقطاب وفق خطة محددة واضحة وواقعية، فمن سيتم استقطابهم هم من سيعكسون النظرة تجاه المنظمة من واقع سلوكهم وأدائهم؛ وبالتالي فهي عملية حساسة جداً، وينبغي العناية بها. ويكون من خلال استخدام الوسائل المتنوعة لذلك.
الفحص والتدقيق	حيث يتم من خلال هذا المعيار التأكد من مناسبة المتطوع لمهمته، أو للمنظمة وفق جملة من المحددات التي يجب على المنظمة أن تتأكد منها بنفسها، سواء سلوكياً، أو فكرياً، أو غيرها.
التوجيه والتدريب	حيث يتم توجيهه وتوعيته بالسياسات والإجراءات المتبعة في المنظمة والدولة، وكذلك منظومة الحقوق والواجبات، كما يجب أن يتم تدريبه على المهارات اللازم توفرها لأداء المهمة والتي تتناسب

مع إمكاناته.

الإشراف

يزيد الإشراف من حماس المتطوع وانتمائه متى ما كان المشرف على درجة من المسؤولية، بحيث يراعي رغبات المتطوع، ويفهم مهمته التي تكمن في ضمان سلامة العمل التطوعي، وتوجيه المتطوع من خلال خبرة المشرف السابقة؛ وبالتالي حماية المتطوع من الوقوع في الأخطاء، أو التعرض للمخاطر، وبما قد يوقع المنظمة في مشكلات معينة بسبب قلة خبرة المتطوع، ويتم ذلك من خلال عمل خطة إشرافية واضحة تناسب المسؤوليات التي يعمل من خلالها المتطوع، وتشمل الخطة تقييم عمل المتطوع، وتحديد مدى ملاءمته للمهمة التطوعية.

التحفيز

من المهم الاعتراف بجهود المتطوعين، وذكرها في المناسبات الرسمية وغير الرسمية، ومنحهم الشهادات التقديرية، وإشراكهم في الأدوار الحيوية، وكل ما يساهم في استمرارية المتطوع، واستثمار طاقاته وخبراته.

إدارة السجلات

حيث يتم توثيق السجلات الخاصة بالمتطوع، وإدارتها بما يحفظ جهوده، وبما يحقق له الاطلاع على كل ما هو جديد من التشريعات والأنظمة، ويضمن حفظ الخبرات والمؤهلات التي اكتسبها، بالإضافة إلى تحقيق الخصوصية في عدم تسرب المعلومات الشخصية التي نتجت عن تطوعه، مثل تقييمه من قبل المنظمة، ونقاط الضعف لديه التي يُفترض أنها سُجّلت في سجلات المنظمة، وكذلك المحافظة على معلومات التواصل الخاصة التي سجلها عند بداية التطوع، كأرقام الهواتف وغيرها.

التقييم

وذلك للتأكد من أن المنظمة والمتطوعين حققوا وفاءهم بشأن الالتزامات والاستحقاقات البينية؛ ولكي يتم معالجة جوانب النقص في أداء العملية التطوعية.

وفي أولمبياد (بكين ٢٠٠٨) استطاعت الصين أن تستفيد من المتطوعين بشكل رائع، في ظل تحديات كثافة سكانهم، ووفود الأولمبياد الغفيرة؛ حيث تم تحديد مجموعة من مبادئ الاستقطاب التي تم العمل بها، وهي:

١. التركيز على تطوير التطوع: بناء على الاحتياجات التطوعية وفق المتطلبات، ووجود معايير للاختيار والالتحاق بالتطوع، وتنوع الخيارات أمام اللجان المنظمة، ورفض استقبال غير المناسب، والتركيز على الروح العالية المؤمنة بقيمة التطوع أولاً.

٢. توسيع نطاق المهنية والتمثيل، حيث جرى استقطاب طلاب الجامعات والتركيز عليهم؛ بوصفهم خياراً متاحاً، ومهنيّاً، ومتطلعاً لأداء دور، واكتساب خبرات. واستقطاب سكان القرى والمحافظات خارج العاصمة، والأجانب أيضاً، وكانت أولوية التطوع للمتعلمين، وأصحاب الروح العالية، والمهارات الفنية التخصصية.

٣. فتح التنافس للتطوع أمام الجميع، وذلك من خلال نشر إعلانات الاستقطاب للجميع، وتعميم الفرصة، وعمل الاختبارات اللازمة لذلك، وتطبيق مبدأ العدالة، واختيار الأكثر تأهيلاً ومناسبة للفرص التطوعية.

كما تم وضع حقوق للمتطوع، وذلك بأن يعرف المتطوع سياسات العمل التطوعي، ويكون على بينة منها، ومهام العمل قبل التكليف به، وظروف العمل الطارئة، كما يكفل حماية حقوقه المشروعة وخصوصيته، والمشاركة في التقييم والتكريم لأدواره، وسماع اقتراحاته ومشورته لتطوير العمل وعلاج المشكلات، ويعطيه إمكانية الانسحاب من خدمات المتطوعين. وقد تحدت واجبات المتطوع، مثل: الالتزام بميثاق الأولبياد، والامتنال لسياسات اللجنة المنظمة ولوائحها، ووضوح الالتزام التطوعي وجدديته، والتقيد بالعمل في الوقت والمكان الذي تحدده اللجنة المنظمة، وقبول توجيهات إدارة اللجنة المنظمة، وأداء مهامها بإخلاص، والامتنال لتوجيهات الفريق والتفاعل معه.

ولا يكفي استقطاب المتطوع، بل يجب المحافظة عليه، حيث يذكر (صالح، ٢٠٠٤م: ١٣٠)، أنه في حالة إهمال العنصر البشري ومعاملته بصفته مجرد آلة إنتاج؛ فإن ذلك ينعكس سلبيًا على روحه المعنوية، ويؤدي في النهاية إلى شعوره بالإحباط؛ لذلك نادى كثير من رجال الإدارة بالتطوير الإداري المستمر على كافة الأصعدة للعاملين؛ وإلا فإن ذلك سيؤدي إلى تراجع خبرات العاملين في المنظمة ومهاراتهم. وفي العمل التطوعي يعرف الباحثان مفهوم المحافظة على المتطوعين بأنها: "العملية التي يجري بموجبها توفير الوسائل والسبل المعنوية والتنظيمية؛ لاستبقاء المتطوع عضوًا فاعلاً داخل المنظمة الخيرية، والعمل على الحد من الوسائل والسبل التي يمكن أن تُسهم في تسرب المتطوع وخروجه من المنظمة بإرادته". وتحقق عملية المحافظة على الموارد البشرية مجموعة من العوائد على المستوى الاجتماعي، ومستوى المنظمة، ومستوى العاملين أنفسهم:

أ. على المستوى الاجتماعي: من حيث استقرار العمل التطوعي، وانعكاس أثر هذا الاستقرار على المستفيدين.

ب. على مستوى المنظمة: من حيث تقليل نسبة الدوران في المواقع التطوعية، وخفض تكلفة الاستقطاب والتدريب.

ت. على مستوى العاملين أنفسهم: من حيث تحقيق دوافع التطوع والاستقرار النفسي، وكسب الخبرات والثقة، وزيادة الانتماء للمنظمة.

ومن الناحية الأخرى، فإن عدم المحافظة على المتطوعين يترتب عليه عدة تبعات، على النحو التالي:

أ. زيادة التكاليف المتمثلة في إعادة الاستقطاب والتدريب.

ب. تعطيل تنفيذ المهام.

ج. اضطراب نظام الاتصالات والأداء.

د. انخفاض معنويات غير المتسربين (موبلي، ١٤٠٧ هـ: ٣٠-٣٤).

ومع أن الجهات الخيرية تولى عملية استقطاب المتطوعين وإدارتها أولوية مهمة في برامجها؛ لكنها لا تمنح الوقت والجهد الكافيين للبرامج والأنشطة التي تعمل على المحافظة على المتطوعين واستبقائهم. وفي عام ٢٠٠٥م قد وُجد بالولايات المتحدة الأمريكية أن من بين كل ثلاثة متطوعين متطوعًا واحدًا لم يكرر تجربة التطوع في ٢٠٠٦م؛ أي أن نسبة التسرب بلغت ٣٣% تقريبًا، ومن بين ٦٤,٤ مليون متطوع تطوعوا في ٢٠٠٥م، كان منهم ٢٠,٩ مليون لم يتطوعوا في ٢٠٠٦م. وفي التقرير المسحي الذي أجراه مركز الخدمات الوطني الاجتماعي (www.nationalservice.gov) في الولايات المتحدة الأمريكية لعام ٢٠٠٧م؛ لقياس نتائج وأرقام تتعلق بالتطوع وتنظيم المجتمع المدني - حدد التقرير العوامل المؤثرة في بقاء المتطوعين وتكرار تطوعهم، وفي الجدول أدناه ملخص لنتائج التقرير كما يلي:

جدول (٤)

العوامل المؤثرة في استمرار المتطوعين وبقائهم بالمنظمة

العامل	النتيجة	حدود النتيجة
العمر	كلما تقدم السن؛ زادت نسبة البقاء في المنظمة بوصفه متطوعًا.	أقل نسبة لاستمرار التطوع من ١٦-٣٤ سنة، بينما أعلى معدل عمري لاستمرار التطوع من ٥٥-٦٤ سنة.
المستوى التعليمي	كلما زادت الدرجة التعليمية؛ زادت نسبة البقاء والاستمرار بوصفه متطوعًا.	نسبة بقاء خريجي الجامعات واستمرارهم ٧٢,٤%، بينما نسبة بقاء خريجي الثانوية العامة ٦٠,٢%.
برامج التحفيز	المنظمات التي يوجد بها برامج للتحفيز لديها معدل بقاء للمتطوعين أعلى من تلك التي لا يوجد بها برامج للمتطوعين أعلى من غيرها.	معدل بقاء المتطوعين في المنظمات التي لديها برامج تحفيز للمتطوعين أعلى من تلك التي لا يوجد بها برامج تحفيز.
ساعات التطوع	كلما زادت ساعات التطوع؛ زادت نسبة البقاء.	٧٦,٣% من الذين يتطوعون بمعدل أعلى من ١٢ أسبوعًا في السنة؛ يستمرون في التطوع، بينما ٥١,٢% من الذين يتطوعون بأقل من ٣ أسابيع؛ لا يستمرون في تطوعهم.
مجال عمل المنظمة	المنظمات الدينية أكثر استبقاءً للمتطوعين، تليها المنظمات الصحية.	٧٠% من الذين يتطوعون في منظمات خيرية دينية؛ يستمرون في تطوعهم، بينما ٦٠% من الذين يتطوعون في منظمات صحية؛ يستمرون في تطوعهم.

نشاط المنظمة وحجم مهامها	كلما زادت قيمة المهام التطوعية، وتنوعت، وكان لها أثر؛ زاد حجم استمرار التطوع فيها.	٧٤% من الذين يقدمون مساعدات مهنية بفاعلية؛ يستمرون في تطوعهم، في مقابل ٥٣% من المتطوعين يستمرون في تطوعهم من الذين يقدمون أعمالاً عادية كالنقل.
-----------------------------	--	---

ويُوصي التقرير بإتاحة الفرصة للمتطوعين؛ للإسهام في العمل بشكل أكبر، ومنح أدوار ذات مستوى صلاحية ومسؤولية، وأن تكون تلك المهام ذات ساعات تطوع أعلى؛ لأنه - وبحسب نتائج التقرير - فإن معدل استمرارية التطوع تكون أكبر لدى من كان لديه ساعات عمل أكبر (أكثر من ٥٠٠ ساعة في السنة، أو ١٢ أسبوعاً، بنسبة وصلت إلى ٧٦,٣%)، ويكون ذلك بإيجاد الفرص التطوعية، وتنظيم العمل بشكل أكبر، وكذلك فإن التقرير يدعو إلى أن تكون المهام التطوعية أكثر تشويقاً وإبداعاً، ولها أثر ملموس في التغيير الاجتماعي.

الدراسات السابقة:

قام (مجلي، ٢٠١٣) بدراسة حول البناء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية السعودية، وأجراها على ٨٤ مفردة من العاملين في المنظمات غير الربحية بمدينة الرياض، وقد أفرد أحد أبعاد الدراسة لبحث واقع تعامل تلك المؤسسات مع المتطوعين. وقد أظهرت الدراسة أن ٥٢,٤% من عينة الدراسة تحدد المهام التي يمكن القيام بها عن طريق متطوعين، بينما يستقطب ٤٢,٩% من الجمعيات المتطوعين بجدارة حسب طبيعة المهام، ويقوم ٥٩,٥% من عينة الدراسة بتكليف المتطوعين والإشراف عليهم، بينما يقوم ٦٧,٩% من عينة الدراسة بتكريم المتطوعين والإشادة بهم، في حين يحتفظ ٦٤,٣% من عينة الدراسة بقاعدة بيانات للمتطوعين، ويتواصلون معهم باستمرار. وقد أظهرت الدراسة أن التطوع صار مقصوراً على طلاب الجامعات وطالباتها، وأنه لا يُسمح في الوقت الراهن بغير هذا النوع من التطوع الذي تفرضه بعض البرامج في الجامعات بوصفها متطلبات دراسية، كما هدفت دراسة (مصطفى، ٢٠١٤) والتي أجريت على عدد من المنظمات التطوعية العاملة بشرق السودان إلى التعرف على وجود إدارات خاصة بالمتطوعين فيها، وامتلاكها استراتيجيات وبرامج محددة لتدريب المتطوعين، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على المقابلة كأداة للدراسة، وأظهرت الدراسة افتقار تلك المنظمات لوجود إدارات خاصة بالمتطوعين على خلاف المنظمات الأجنبية التي تولي اهتماماً أكبر بإدارة المتطوعين، وأن المنظمات العربية والإسلامية العاملة على الرغم من امتلاكها إدارات خاصة بالتدريب والجودة للعاملين فيها؛ إلا أنها لا تمتلك إدارات خاصة بتدريب المتطوعين، حيث تقدم ذات الدورات التدريبية للعاملين والمتطوعين على حد سواء.

كما قامت (عبدالمجيد، ٢٠٠٠م) بدراسة حول تنظيم المتطوعين وإدارتهم لعلاج أزمة التطوع في الجمعيات الأهلية، وأوضحت الدراسة أن الجمعيات الأهلية تعاني من محدودية المصادر التي يتم من

خلالها الحصول على المتطوعين، فضلاً عن أن التنظيم والإدارة بالنسبة للبرامج والأنشطة التطوعية المقدمة من تلك الجمعيات غير موجودة بالفعل، واتفقت الدراسة مع نتائج غيرها من الدراسات حول أهمية الاهتمام بالمجال التطوعي في تنظيم المجتمع بالشكل الذي يتناسب مع الدور المتوقع من تلك الجمعيات والمؤسسات في تحقيق التنمية. كما أظهرت دراسة (شتيوي وآخرين، ٢٠٠٠) على عينة من الأفراد المتطوعين وغير المتطوعين في كل من: الأردن، ومصر، وفلسطين - أن من أبرز المعوقات التي تواجه العمل التطوعي في كثير من المنظمات التطوعية في العالم العربي؛ عدم الاستخدام الأمثل لطاقات المتطوعين وقدراتهم، وقصور المعلومات، وبعض التوتر الذي يسود العلاقة بين المتطوعين وبين العاملين مقابل أجر. وأكدت الدراسة على ضرورة أن تقوم المؤسسات التطوعية بإعادة النظر في علاقتها بالمتطوعين، ومحاولة زيادة الاعتماد عليهم بوصفهم رافداً أساسياً من الناحية الاقتصادية والإنسانية.

وأظهرت دراسة النعيم (٢٠١٠)، التي أجريت على ٢٥٥ مفردة من العاملين في مؤسسات العمل الخيري في محافظة الأحساء، وركزت على قياس مستويات الرضا الوظيفي، وقد توصلت إلى أن العاملين يشعرون بالرضا بدرجة أعلى من الوسط بقليل، ولم تبين وجود تأثير لمقدار الراتب على مستويات الرضا، وأن التحاق الأفراد بالعمل الخيري لم يكن بدافع مادي بقدر ما هو مرتبط بالرغبة في تحقيق الذات، وبالشعور بالمسؤولية تجاه أفراد مجتمعهم. وأوصت الدراسة بأهمية أن تتضمن الممارسات اليومية الاهتمام بالعوامل التي تحقق الرضا لدى العاملين، كأن تتاح الفرصة لهم لتحمل المسؤولية، وإشاعة روح التعاون فيما بينهم، وتقدير نتائج أعمالهم، وتبني برامج التطوير الذاتي والوظيفي، والتجهيز التقني المناسب لبيئة العمل، وفي دراسة (Widjaja, 2010)، التي هدفت إلى معرفة دوافع المتطوعين وطرق تحفيزهم؛ وجدت أن أفضل رسالة للاستقطاب تتمثل في التركيز على تأكيد القيم، والتحسين الوظيفي، والفهم الوظيفي، وأن على المنظمات أن تركز على رضا المتطوع، وأن هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات حول آليات تحفيز المتطوعين والحفاظ عليهم، بينما هدفت دراسة (Bartel, 1998) إلى التعرف على دوافع الناس للعمل التطوعي في المنظمات التطوعية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة لتنوع طرق استقطاب المتطوعين وتطويرها من خلال السعي إلى تميز المنظمة، وإظهارها دوماً بالمظهر الجاذب للمتطوعين، وأن أهم ثلاث وسائل للاستقطاب، هي: البحث عن المتطوعين بشكل مستمر، أو من خلال نشر تجارب المتطوعين السابقين ونجاحاتهم، وكذلك الاستقطاب من خلال التأثير على عائلات المتطوعين وأصدقائهم؛ لجذبهم إلى المنظمة. وفي دراسة (إيليس، ١٩٩٦م)، التي هدفت إلى معرفة السلوك التنظيمي

للعاملين بغير أجر، نجد أنها قد حدّدت ثلاث خطوات لاستقطاب المتطوعين؛ بما يكفل استمرارهم في المنظمة، وهي:

- أ. تحليل احتياجات المنظمة من المتطوعين.
- ب. إعداد مهام قيمة للمتطوعين؛ بحيث تلبّي هذه المهام احتياجات المتطوع، وتحقّق دوافعه، ويشعر بدوره في المنظمة.
- ت. استقطاب المتطوعين، ويشمل ذلك تحديد المصادر المحتملة ممن لديهم الصفات المطلوبة، وتحديد وسيلة الاتصال بهم، والإعلان عن الحاجة لهم، والاستعداد لاستقبالهم، والترحيب بهم، والتعرف على دوافعهم وصفاتهم الشخصية، وتوجيههم للمهام المناسبة.

منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، الذي يعدّ مناسبًا لطبيعة مثل هذا البحث، الذي يهتم بتقصي الآراء ومعرفة الاتجاهات؛ بهدف التوصل إلى معيار موحد لإدارة جهود المتطوعين، بناء على رأي العاملين في الجهات الخيرية بمنطقة الرياض (مجتمع الدراسة)، حيث تم العمل على التصميم المبدئي للمعيار، انطلاقًا من البنود الموجودة في المعيارين الأمريكي والكندي، التي رأى الباحثان مناسبة تطبيقها في البيئة المحلية بعد استبعاد البنود غير الموائمة؛ ومن ثمّ تمّ قياس الصدق الظاهري لبنود المعيار من خلال تحكيمه من قبل أكاديميين ومتخصصين في العمل التطوعي، ثم عرضه على عينة متاحة من العاملين في الجهات الخيرية؛ لإبداء موافقتهم على بنود المعيار. كما اتبعت الدراسة المنهج المكتبي عند مراجعة أدبيات الدراسة المتمثلة في الإطار النظري والدراسات السابقة.

أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحثان على نوعين من البيانات: وثائقية وميدانية، بوصفها مصادر أساسية للدراسة. وتشمل المصادر الوثائقية: الأنظمة الموجودة الخاصة باستقطاب المتطوعين وإدارتهم في المملكة، مثل (إدارة المتطوعين بالمديرية العامة للدفاع المدني)، والمعايير الدولية في استقطاب المتطوعين وإدارتهم، مثل (المعيار الأمريكي الصادر عن المركز الأمريكي لإدارة المتطوعين، والمعيار الكندي)، وكذلك من خلال الأدبيات العلمية المنشورة عن موضوع الدراسة. أما المصادر الميدانية للدراسة فتتمثل في جمع البيانات من عينة متاحة من أعضاء الجهات الخيرية عن طريق الاستبيان، الذي تمّ إعداده بالاستفادة من عدد من المعايير والأدلة واللوائح التي تعنى بشؤون المتطوعين، ومن ذلك:

١ - المعيار الكندي CCVI : والذي يعد بمثابة خارطة طريق للمنظمات الخيرية الكندية - كبيرة كانت أم صغيرة - والتي تهتم بالمتطوعين وتبني استراتيجياتها وأعمالها عليهم، ويقدم هذا المعيار دعماً للمتطوعين من خلال برنامج متكامل وواضح، حيث يعرض طرقاً للتكامل بين أدوار المتطوعين والمنظمة ويساعد على فهم

وتقييم أدوار المتطوعين ،وقد صمم هذا المعيار ليكون منصة للمنظمة لتناقش من خلالها كيف يتم تشجيع المتطوعين ودعمهم وهو عملية اثراء فكري يمكن من خلالها الانطلاقة لما هو أرحب من حيث التوسع في الأدوار والواجبات وشكل العلاقة بين المتطوع والمنظمة الخيرية، وبالتالي نستطيع أن نقول بأن المعيار الكندي هو بمثابة منهجية للعلاقة بين المتطوعين ومنظمتهم الخيرية، وينقسم المعيار الكندي إلى ثلاثة عناصر تتناول أولها قيم اشراك المتطوعين ،حيث يعد اشراك المتطوعين أمرا حيويا من أجل مجتمع صحي مفعم بالمسؤولية المدنية والمشاركة والتفاعل بين أعضائه ، كما يعتبر المعيار المتطوعين قوة اجتماعية تشجع على التغيير والتنمية وتساهم في معرفة الاحتياجات المجتمعية وتتفاعل معها ،وأهم يساهمون في تبادل المنافع مع المنظمات الخيرية حيث يزيد المتطوعون من قدرات المنظمة لتحقيق أهدافها وبدورها تمنح المنظمات للمتطوعين فرصة اكتساب الخبرات وزيادة النمو الشخصي لهم ،بينما يضع في العنصر الثاني للمعيار عدداً من المبادئ الإرشادية لإشراك المتطوعين ،ابتداءً بالقناعة أن للمتطوعين حقوق ،وعليهم مسؤوليات يجب الالتزام بها أمام المنظمة من حيث احترام المستفيد والمجتمع والتحلي بالمسؤولية والمثالية ، كما يجب على المنظمة أن توفر للمتطوعين البيئة المناسبة للعمل بما في ذلك مراعاة الأمن والسلامة وحفظ الحقوق الفكرية ويشرح المعيار الكندي بالعنصر الثالث المعايير التنظيمية لإشراك المتطوعين والتي تم عرضها في الجدول (٢).

٢) الاعتماد الأمريكي في إدارة المتطوعين : (CCVA) وهي شهادة مقدمة من مجلس الاعتماد الأمريكي في إدارة التطوع تُمنح للعاملين في إدارة المتطوعين ، وتقيس مدى معرفة المتقدم ومدى تطبيقه واستخدامه للمهارات الادارية في ادارة التطوع والعمليات التطوعية، كمايلي (أخلاقيات التطوع، الإدارة الاستراتيجية لبرامج التطوع، الإدارة التشغيلية، ادارة المتطوعين وتطويرهم، استدامة إشراك المتطوعين، إدارة الاجتماعات، الإدارة المالية، إدارة المعلومات، التقييم وإدارة العوائد، إدارة المخاطر، تطوير الجودة، القيادة، وبناء التحالفات والشراكات)

٣) الدليل الأساسي لإدارة برامج العمل التطوعي، تأليف: جوي نويل، لويز روجرز وآندي فريز وترجمة مركز بناء الطاقات مع مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية. وقد اعد هذا الدليل ليتناسب مع وضع المجتمع الأسترالي واتجاهاته المتوقعة مستقبلاً، وقد قسم إلى أربعة اقسام تمت الاستفادة من القسم الثالث الذي يبحث فيه الدليل مديري برامج العمل التطوعي على تحليل أدوار المتطوعين وأثرهم وتحسين أدائهم من خلال القيادة الإبداعية وتحسين رؤاهم ومهاراتهم فيما يخص الأفراد العاملين وإدارة المنظمة وفي تقييم البرنامج وتجديده، كما يوفر الدليل نماذج من المجمع الاستفادة منها وتعديلها وفقاً للاستخدام مثل استمارة التطوع، ووصف وظيفي لمدير البرامج التطوعية.

٤) لائحة المتطوعين لأعمال الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية، و الصادرة بموجب قرار صاحب السمو الملكي وزير الداخلية رئيس مجلس الدفاع المدني رقم ١٢/٢/و/١/د ف وتاريخ ١٥/١/٢٠١٤هـ والتي قامت بإعدادها شعبة المتطوعين في إدارة الاستعداد والمواجهة بالإدارة العامة للحماية المدنية في المديرية العامة للدفاع المدني بالمملكة، وتكونت من ١٩ مادة وشملت شروط قبول المتطوع المجالات التي يشارك فيها المتطوع وتدريب المتطوعين وتوضيح الالتزامات والحقوق والمزايا للمتطوع في أعمال الدفاع المدني وغيرها من المواد.

٥) الدليل الإرشادي لبناء قدرات المنظمات غير الحكومية العربية. والتي قامت المنظمة العربية للتنمية الإدارية في جامعة الدول العربية بنشره في عام (٢٠٠٨) حيث يعد دليلاً إرشادياً لبناء قدرات المنظمات غير الحكومية العربية، يهدف إلى أن يعين العاملين على تطوير أداء منظماتهم وتحقيق أهدافها وقد جاء تفعيلاً لتوصيات الملتقى الثالث لمنظمات المجتمع المدني ودورها في التنمية الذي عقد في الدوحة - دولة قطر في أيار ٢٠٠٦ بجهود مشتركة بين دولة قطر ممثلة في إدارة التعاون الفني بمجلس الوزراء والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، ويتكون من ثمانية فصول: الحوكمة، التخطيط الاستراتيجي، المهارات الإدارية بالمنظمات غير الحكومية، المهارات الشخصية للعاملين، تمويل المنظمات غير الحكومية، إدارة الجهود التطوعية، الدعوى وكسب التأييد للمنظمات غير الحكومية، والشراكة الفعالة وقد تم إعداد الدليل ليكون مرشداً عملياً للعاملين بالمنظمات غير الحكومية العربية.

٦) دليل تأسيس منظمة غير ربحية في المملكة العربية السعودية : من منشورات مؤسسة الملك خالد الخيرية عام (٢٠١١) حيث تم توضيح سياسات الموارد البشرية في المنظمة غير الربحية سواءً من الموظفين مدفوعي الأجر أو المتطوعين من خلال إجراءات التوظيف والتعيين والتعريف بالمنظمة والسياسات الخاصة بالموظفين وتقييم أداء الموظفين والمخطط التنظيمي والعمل التطوعي.

ومن خلال هذه المعايير والأدلة تم إعداد استبانة الدراسة وتم عرضها على عدد من المختصين من أجل التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وبعد الأخذ بملاحظات السادة المحكمين؛ قام الباحثان بتطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية، ثم حساب معامل الارتباط بيرسون؛ لمعرفة الاتساق الداخلي للاستبانة، وهو لمعرفة أبعاد الأداة كمؤشر من مؤشرات الصدق لكل بعد ويقوم بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة، بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضح ذلك الجدول رقم (٥):

جدول رقم (٥)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الاستبانة

البعد	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١) واقع إدارة جهود المتطوعين	١	٠,٤٩٠*	٥	٠,٧٩٤**
	٢	٠,٦٠٨**	٦	٠,٨٨٣**
	٣	٠,٧٣٧**	٧	٠,٨٠٩**
	٤	٠,٧٠٢**		
٢) معوقات وجود إدارة للمتطوعين	١	٠,٦٩٠**	٥	٠,٥٧٠**
	٢	٠,٥٦٥**	٦	٠,٧٣٠**
	٣	٠,٦٢٤**	٧	٠,٧٧١**
	٤	٠,٧٧١**		
٣) مهام مدير المتطوعين قبل بدء عملية التطوع	١	٠,٧٩٤**	٧	٠,٩٢٨**
	٢	٠,٨١٤**	٨	٠,٩١٥**
	٣	٠,٤٦٧*	٩	٠,٨٨٦**
	٤	٠,٧٤٠**	١٠	٠,٩٤٩**

** ٠,٧٥٤	١١	** ٠,٥٦٢	٥	٤ (مهام مدير المتطوعين أثناء عملية التطوع
** ٠,٩١٢	١٢	** ٠,٧٢٦	٦	
** ٠,٩٢٤	٧	** ٠,٨٦٩	١	
** ٠,٨٠٣	٨	** ٠,٧٤٤	٢	
** ٠,٨٧٠	٩	** ٠,٧٥٢	٣	
** ٠,٨٩٨	١٠	** ٠,٧٥٢	٤	
** ٠,٩٥٥	١١	** ٠,٨٢٤	٥	
		** ٠,٧٧٥	٦	٥ (مهام مدير المتطوعين بعد انتهاء عملية التطوع
** ٠,٨٤٥	٥	** ٠,٦٦٨	١	
** ٠,٦٤٩	٦	** ٠,٧٥٧	٢	
** ٠,٧٨٢	٧	** ٠,٦٦٥	٣	
		** ٠,٨٧٥	٤	

** دال عند مستوى ٠,٠١ فأقل. * دال عند مستوى ٠,٠٥ فأقل.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل؛ عدا العبارتين رقم (١) من البعد الأول، ورقم (٣) من البعد (٣) فقد كانت دالة عند مستوى أقل من (٠,٠٥)؛ مما يدل على صدق اتساق الأداة مع أبعادها، وبهذا تم الإبقاء على جميع عباراتها.

ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، استخدم الباحثان (معادلة ألفا كرونباخ) (*Cronbach's Alpha*)؛ للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (٦) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (٦)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
٠,٨٤١	٧	البعد الأول: واقع إدارة جهود المتطوعين
٠,٧٩٢	٧	البعد الثاني: معوقات وجود إدارة للمتطوعين
٠,٩٤٤	١٢	البعد الثالث: مهام مدير المتطوعين قبل التطوع
٠,٩٥١	١١	البعد الرابع: مهام مدير المتطوعين أثناء التطوع
٠,٨٦٥	٧	البعد الخامس: مهام مدير المتطوعين بعد التطوع
٠,٩٥١	٤٤	الثبات العام

ويتضح من الجدول رقم (٦)، أن معامل الثبات العام لمقياس الأداة عالٍ، حيث بلغ (٠,٩٥١)، كما أن معاملات الثبات للأبعاد تراوحت بين (٠,٧٩٢ - ٠,٩٥١) وهي معاملات ثبات مقبولة إحصائيًا، ويدلُّ هذا على أن المقياس يتمتع بدرجة مناسبة من الثبات، يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الجهات الخيرية بمدينة الرياض، ثم تم اختيار العينة باستخدام العينة غير الاحتمالية المقصودة، بعينة قدرها ٧٠ مفردة، كما يوضّحها الجدول رقم (٧)

الجدول (٧)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات: (العمر، وعدد الموظفين، والجنس، والحالة المهنية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والبرامج التدريبية في القطاع الخيري).

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
نشاط الجهة الخيرية	جميعيات برّ	١٢	%١٧,١
	خدمة اجتماعية	١٣	%١٨,٦
	توعية جاليات	٨	%١١,٤
	رعاية أيتام	٥	%٧,١
	تحفيظ قرآن	٨	%١١,٤
	دعوة	٨	%١١,٤
	تعليم	٨	%١١,٤
	إغاثة	٤	%٥,٧
	أخرى	٤	%٥,٧
عدد الموظفين	أقل من ١٠	٢٨	%٤٠
	من ١٠ إلى أقل من ٢٠	٢٠	%٢٨,٦
	٢٠ فأكثر	٢٢	%٣١,٤
العمر	أقل من ٢٠ سنة	٨	%١١,٤
	من ٢٠ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة	١٣	%١٨,٦
	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	١٦	%٢٣
	٤٠ سنة فأكثر	٣٣	%٤٧,١
عدد الجهات الخيرية التي سبق العمل بها	أقل من ٣	٤٧	%٦٧,١
	من ٣ إلى ٥	١٥	%٢١,٤
	٥ فأكثر	٨	%١١,٤
الخبرة المهنية في مجال القطاع الخيري	أقل من ٥ سنوات	٣٢	%٤٥,٧
	من سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	١٩	%١٩
	١٠ سنوات فأكثر	١٩	%١٩
الجنس	ذكر	٦٢	%٨٨,٦
	أنثى	٨	%١١,٤

متفرغ	١٨	%٢٥,٧	الحالة المهنية
متطوع جزئي	٣٣	%٤٧,١	
متطوع كلي	١٧	%٢٤,٣	
ثانوي فأقل	٢٠	%٢٨,٦	المؤهل العلمي
بكالوريوس	٣٥	%٥٠	
دبلوم عالٍ	٤	%٥,٧	
ماجستير فأعلى	١٥	%٢١,٤	
موظف مكتبي	٥	%٧,١	المسمى الوظيفي
موظف ميداني	١٧	%٢٤,٣	
رئيس قسم	١٠	%١٤,٣	
مدير	٢٨	%٤٠	
أخرى	١٠	%١٤,٣	
أقل من ٣ دورات	٢٧	%٣٨,٦	عدد البرامج التدريبية التي تم حضورها في القطاع الخيري
من ٣ دورات إلى أقل من ٥	١٧	%٢٤,٣	
من ٥ دورات إلى أقل من ٧	٤	%٥,٧	
أكثر من ٧ دورات	٢٢	%٣١,٤	
أكثر من ٢٥ دورة	٧	%١١,٧	
المجموع	٧٠	%١٠٠	

ويتضح من الجدول (٧)، أن أفراد العينة قد حُرِّصَ على اختيارهم من بين جمعيات متباينة في أنشطتها، ويعمل معظمهم في جمعيات يقلّ عدد موظفيها عن ١٠ موظفين، وأن أعمارهم أكبر من ٤٠ سنة، وهو أمر منطقي؛ لأن العينة المختارة من فئة الموظفين في الجهات الخيرية، ممن يشغلون وظائف إشرافية، وأن أغلب أفراد العينة بمعدل ٦٧% لم يسبق لهم العمل لأكثر من جهة خيرية، وأن الأغلب بمعدل ٤٥,٧% كانوا ممن خبرتهم في مجال القطاع الخيري أقل من خمس سنوات، وأغلبهم بمعدل ٨٨,٦ من الذكور، كما كان ٤٧,١% من المتطوعين بشكل جزئي، وأن مؤهلاتهم بكالوريوس فأعلى، وأغلبهم بمعدل ٤٠% كانوا من المديرين في الجهات الخيرية؛ ويؤكد هذا على أنهم من ذوي المناصب الإدارية التي تسعى هذه الدراسة إلى استقصاء آرائهم، وأن أغلب مفردات العينة قد حصلوا على دورات تدريبية في القطاع الخيري.

نتائج الدراسة:

المحور الأول: واقع إدارة جهود المتطوعين في الجهات الخيرية:

يوضح الجدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع إدارة جهود المتطوعين في الجهات الخيرية.

جدول (٨)

واقع إدارة جهود المتطوعين في الجهات الخيرية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
٢	٠,٩٥٧	٤,١٥	يوجد خطة استراتيجية للجهة التي أعمل بها
١	١,٠٦٢	٤,١٧	يشارك مدير الموارد البشرية في إعداد الخطة الاستراتيجية للجهة.
٣	٠,٨٧٣	٤,٠٧	تحرص الجهة على مشاركة المتطوعين في أداء مهامها.
٦	١,٢٥٨	٣,٥٥	يوجد مدير لإدارة المتطوعين في الجهة التي أعمل بها.
٤	١,٠٠١	٣,٨٤	توجد قاعدة بيانات للراغبين في التطوع لدى الجهة.
٧	١,٢٨١	٣,٥٤	توجد في الجهة لوائح خاصة تنظم العلاقة مع المتطوع.
٥	١,٠٥٧	٣,٨٠	يتم ربط المتطوعين بالجهة من خلال الرؤية، والرسالة، والأهداف.

يلاحظ من الجدول (٨) وجود بوادر إيجابية لنجاح إدارة جهود المتطوعين في حال إقرارها، حيث يشارك مدير الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للجهة بنسبة عالية بلغت (٤,١٧)، وبالتالي فهناك توازن قائم بين استراتيجية الجهة الخيرية وبين مواردها البشرية سواءً الموظفين أو المتطوعين باعتبارهم مورداً استراتيجياً للجهة الخيرية، ويدعم هذا التوجه الاستراتيجي تراوح المتوسطات بين ٣,٥٤ و ٤,١٧؛ مما يدل على حرص الجهات الخيرية على إشراك المتطوعين في العمل؛ وكل هذه مؤشرات تحفيزية لنجاح تجربة إدارات المتطوعين داخل الجهات الخيرية، وعلى الرغم من ذلك فإن العبارات الخاصة بوجود لوائح تنظم العلاقة مع المتطوعين أو وجود مدير لإدارة المتطوعين قد بلغت أقل المتوسطات الحسابية في هذا المحور (٣,٥٥ - ٣,٥٤)، إضافة إلى أن قيم الانحراف المعياري، خصوصاً في العبارات التي يزيد فيها عن واحد، تشير إلى أن هناك تفاوتاً كبيراً بين الجهات الخيرية في ذلك الواقع، مثل: وجود مدير للمتطوعين، أو وجود لوائح خاصة تنظم العلاقة مع المتطوع؛ مما يشير إلى أن بعض الجهات لديها ذلك، في حين أن بعضها الآخر لا يمارسها، كما تُبين ذلك قيم الانحراف المعياري.

المحور الثاني: معوقات وجود " إدارة للمتطوعين " في الجهات الخيرية:

يوضح الجدول (٩) مرثيات عينة الدراسة حول أبرز المعوقات التي قد تحول دون وجود إدارة للمتطوعين في الجهات الخيرية.

جدول (٩)

معوقات وجود إدارة للمتطوعين في الجهات الخيرية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	المعوق
٦	١,٠٤٨	٣,٢١	عدم وجود متطوعين في الجهة.
٧	١,٠٢٦	٣,٠٧	عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية وظيفة مدير للمتطوعين.
٣	١,٢٩٣	٣,٧٤	ضعف الموارد المالية للجهة.
٥	٠,٧٦٨	٣,٦٠	غياب التنظيمات المحددة لدور إدارة المتطوعين.
٤	١,١٠٢	٣,٧٢	غياب العنصر البشري المؤهل لشغل تلك الإدارة.

٢	١,١٦٣	٣,٧٤	غياب الأنظمة والتشريعات المنظمة للعمل التطوعي.
١	٠,٩٢٥	٤,١١	عدم وجود إدارة تُعنى بشؤون التطوع في الجهة: تنظيمًا وتخطيطًا وتطويرًا.

يلاحظ أن أكثر المعوقات يتمثل في: (عدم وجود إدارة تُعنى بشؤون التطوع في الجهة: تنظيمًا، وتخطيطًا، وتطويرًا)، بمتوسط ٤,١١، يليه (ضعف الموارد المالية للجهة)، و(غياب الأنظمة والتشريعات المنظمة للعمل التطوعي)، بمتوسط ٣,٧٤، بينما كانت أقل المعوقات تأثيرًا (عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية وظيفة مدير المتطوعين)، بمتوسط ٣,٠٧. كما تشير قيم الانحراف المعياري إلى أن هناك تفاوتًا كبيرًا بين عينة الدراسة في تلك المعوقات، خصوصًا ضعف الموارد المالية للجهة، وعلى عكس ذلك، فهناك اتفاق حول غياب التنظيمات المحددة لدور إدارة المتطوعين بانحراف معياري ٠,٧٦؛ مما يبين أن الموارد المالية قد تكون عائقًا أمام بعض الجهات دون غيرها، على خلاف غياب التنظيمات التي كان هناك توافق بين الجهات حيالها.

المحور الثالث: المهام المنوطة بمدير المتطوعين قبل بدء عملية التطوع:

يوضح الجدول (١٠) المهام المنوطة بمدير المتطوعين قبل عملية التطوع.

جدول (١٠)

المهام المنوطة بالمتطوعين قبل عملية التطوع.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	المهمة
١	٠,٨٢٥	٤,٤١	بناء خطة لإدارة المتطوعين اعتمادًا على الخطة الاستراتيجية للجهة.
٨	٠,٩٩١	٤,١٢	تحديد السياسات والإجراءات للتعامل مع المتطوعين وفقًا للسياسات العامة للتطوع المنبثقة من مجلس إدارة الجهة.
١١	١,٢٢١	٣,٧٥	المشاركة مع مجلس الإدارة في إعداد الخطة الاستراتيجية للجهة.
١٠	٠,٩٣٢	٤,٠٠	توسيع دائرة استقطاب المتطوعين بما يتلاءم مع احتياج الجهة ورسالتها.
٢	٠,٧٥٩	٤,٣٤	إعداد برامج تدريبية تتلاءم مع المهام المنوطة بالمتطوع.
٩	٠,٧٤٥	٤,٠٥	تقدير الموارد المادية التي يحتاجها المتطوعون.
٣	٠,٩٥٠	٤,٢٨	إعداد اتفاقية توضّح العلاقة بين الجهة والمتطوع.
٤	١,٠٣٥	٤,١٧	توضيح حقوق المتطوع، وواجباته، ومسؤولياته.
٧	١,٠٦٧	٤,١٤	إعداد أوصاف وظيفية لمهام المتطوعين مشتملة على الواجبات والمسؤوليات.
٥	٠,٩١١	٤,١٥	فحص خلفيات المتطوعين؛ للتأكد من ملائمتهم للعمل المطلوب.
٦	١,٠٨٥	٤,١٥	إعداد خطة لإدارة المخاطر؛ اعتمادًا على مهام المتطوعين.

ويلاحظ مما سبق، أن أكثر المهام أهمية التي ينبغي لمدير المتطوعين القيام بها قبل البدء بعملية التطوع- تتمثل في بناء خطة لإدارة المتطوعين؛ اعتمادًا على الخطة الاستراتيجية للجهة، بمتوسط ٤,٤١، وانحراف معياري

٠,٨٢٥؛ مما يدل على أهمية الجانب التخطيطي لعملية إدارة الأداء، عندما تنطلق من الخطة الاستراتيجية للجهة، وألا تنفصل عنها، يليه إعداد برامج تدريبية تتلاءم مع المهام المنوطة بالمتطوع، بمتوسط ٤,٣٤؛ مما يوضح أهمية وضع برامج تدريبية تتلاءم مع مهام المتطوع، وأن ذلك يعدُّ من أولويات دور مدير المتطوعين قبل البدء بعملية التطوع. ويلى ذلك إعداد اتفاقية توضّح العلاقة بين الجهة والمتطوع، بمتوسط ٤,٢٨؛ إلا أن عينة الدراسة وضعت مشاركة مدير المتطوعين في إعداد الخطة الاستراتيجية بالمنظمة في أقل المهام المنوطة به؛ ولعل ذلك يُعزى إلى كون تلك المهمة من المناسب أن تُسند إلى مدير الموارد البشرية للجهة؛ بوصفه مسؤولاً عن المتطوعين والمتفرغين على حدٍ سواء.

المحور الرابع: المهام المنوطة بمدير المتطوعين أثناء عملية التطوع:

يوضح الجدول (١١) المهام المنوطة بمدير المتطوعين أثناء عملية التطوع

الجدول (١١)

المهام المنوطة بمدير المتطوعين أثناء عملية التطوع

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	المهمة
٩	٠,٩٩٩	٤,٠٤	التعامل مع المتطوعين بوصفهم شركاء؛ لتحقيق أهداف مشتركة.
٥	٠,٧٢٩	٤,٣٠	الترحيب بالمتطوعين؛ لتشجيعهم ودفعهم إلى العمل.
٦	٠,٩٦	٤,٢٧	تعريف المتطوع بسياسات وإجراءات عملية التطوع.
٣	٠,٨٤٦	٤,٣٢	مراعاة الفروق الشخصية للمتطوعين وتقديرها من حيث المهارات، والمكانة، والاحتياجات، والدوافع.
٢	٠,٨٢١	٤,٣٨	توجيه المتطوعين وإرشادهم إلى الالتزام بسياسات المنظمة.
١	٠,٧٩	٤,٤٤	تحديد المستوى الإشرافي للمتطوع بما يتلاءم مع مؤهلات المتطوع وخبراته.
٨	١,٠٢	٤,١٠	التعامل العادل - وفق إجراءات الجهة - مع أخطاء المتطوعين.
١١	١,٢٢	٣,٨٤	عمل تجارب افتراضية لكيفية عمل المتطوعين قبل أدائهم الفعلي.
٤	٠,٩٥٨	٤,٣٢	السعي إلى حل أي مشكلات أو مصاعب قد يواجهها المتطوعون أثناء العمل.
٧	١,٠٠١	٤,١٥	عقد الدورات التدريبية؛ لتأهيل المتطوع للقيام بمهامه، بما في ذلك التدريب على رأس العمل.
١٠	١,١٧٩	٣,٩٧	الحرص على معرفة المتطوع بخضوعه للنظام الإداري والأساسي للجهة.

ويلاحظ مما سبق، أن أكثر المهام أهمية التي ينبغي لمدير المتطوعين القيام بها أثناء عملية التطوع - تتمثل في تحديد المستوى الإشرافي للمتطوع؛ بما يتلاءم مع مؤهلات المتطوع وخبراته، بمتوسط ٤,٤٤، وانحراف معياري ٠,٧٩١٩، يليه توجيه المتطوعين وإرشادهم إلى الالتزام بسياسات المنظمة، بمتوسط ٤,٣٢، وانحراف معياري ٠,٨٢. ويلى ذلك السعي إلى حل أي مشكلات أو مصاعب قد يواجهها المتطوعون أثناء العمل، بمتوسط ٤,٣٢؛ إلا أن عينة الدراسة وضعت عمل تجارب افتراضية لكيفية عمل المتطوعين قبل أدائهم الفعلي، والحرص

على معرفة المتطوع بخضوعه للنظام الإداري والأساسي للجهة في أقل المهام المنوطة بمدير المتطوعين، بمتوسط ٣,٨٤ و ٣,٩٧ على التوالي، ويلاحظ أن هذه العناصر تتفاوت بين ماهو تمهيدي يبدأ قبل شروع المتطوع في عمله، وبين ماهو واقع أثناء العمل الفعلي للمتطوع.

المحور الخامس: المهام المنوطة بمدير المتطوعين بعد عملية التطوع:

يوضح الجدول (١٢) المهام المنوطة بمدير المتطوعين بعد عملية التطوع.

الجدول (١٢)

المهام المنوطة بمدير المتطوعين بعد عملية التطوع

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	المهمة
٧	١,١٦	٣,٨٨	مراجعة مهام المتطوعين دورياً.
٤	٠,٧٢٨	٤,١٤	تكريم المتطوعين بالثناء، والاعتراف، والتقدير، مثل: شهادات شكر، أو أوسمة، أو ميداليات، أو دروع تذكارية...
٢	٠,٧٨	٤,٢٨	الحرص على شكر المتطوعين داخلياً وخارجياً، وبشكل رسمي وغير رسمي.
٣	٠,٨٨	٤,٢١	إعداد سجل لكل متطوع يشمل وسائل الاتصال به، والمهام، والتقييم.
٦	٠,٩٩٢	٤,٠٠	التقييم الدوري لعمل المتطوعين.
٥	١,٠٥٣	٤,١٤	مراجعة الأهداف، والغايات، والنتائج المتحققة من عملية التطوع.
١	٠,٨٠٣	٤,٣٨	طلب التغذية العكسية من المتطوعين عن أداء الجهة.

ويلاحظ مما سبق، أن أكثر المهام أهمية التي ينبغي لمدير المتطوعين القيام بها بعد عملية التطوع – تتمثل في طلب التغذية العكسية من المتطوعين عن أداء الجهة، بمتوسط ٤,٣٨، وانحراف معياري ٠,٨٠٣، يليه الحرص على شكر المتطوعين داخلياً وخارجياً، وبشكل رسمي وغير رسمي، بمتوسط ٤,٢٨، وانحراف معياري ٠,٧٨، ويليه إعداد سجل لكل متطوع يشمل وسائل الاتصال به، والمهام، والتقييم، بمتوسط ٤,٢١، وانحراف معياري ٠,٨٨؛ إلا أن عينة الدراسة وضعت مراجعة مهام المتطوعين دورياً بوصفها أقل المهام المنوطة بمدير المتطوعين بعد عملية التطوع.

وللتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة لمتوسطات الدراسة، طبقاً إلى اختلاف متغيراتها؛ فقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (١٣).

جدول (١٣)

تحليل التباين الأحادي واختبارات لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة.

المتوسط	المتغير	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	نشاط الجهة	٤,٣٩٥	**٠,٠٠٠
	عدد موظفي الجهة	٤,٧٤٧	*٠,٠١٢
	العمر	٠,٧٤٥	٠,٥٢٩
واقع إدارة	عدد الجهات الخيرية التي سبق العمل بها	٣,٨٩٨	*٠,٠٢٥
المتطوعين	الخبرة المهنية في مجال القطاع الخيري	٧,٩٠٨	**٠,٠٠١
في الجهات الخيرية	الجنس	٠,٠٦٦=ت	٠,٩٤٩
	الحالة المهنية	٠,٦٠٦	٠,٥٤٨
	المؤهل العلمي	٣,٧٤٧	**٠,٠٠٨
	المسمى الوظيفي	٢,٦٩٤	*٠,٠٣٨
	عدد البرامج التدريبية التي تم حضورها في القطاع الخيري	٥,٢٠٢	**٠,٠٠٣
	نشاط الجهة	٨,٣٨٣	**٠,٠٠٠
	عدد موظفي الجهة	٤,٧٤	*٠,٠١٢
	العمر	٤,٢٧٥	**٠,٠٠٨
معوقات إدارة	عدد الجهات الخيرية التي سبق العمل بها	٠,٢١٨	٠,٨٠٥
المتطوعين	الخبرة المهنية في مجال القطاع الخيري	٥,٨٦٣	**٠,٠٠٥
في الجهات الخيرية	الجنس	٠,١٤٩=ت	٠,٨٨٤
	الحالة المهنية	٠,٨٤٦	٠,٤٣٤
	المؤهل العلمي	٦,٦٢٦	**٠,٠٠٠
	المسمى الوظيفي	٠,٥٥٩	٠,٦٩٣
	عدد البرامج التدريبية التي تم حضورها في القطاع الخيري	١,٤٠٨	٠,٢٤٨
	نشاط الجهة	٣,٠٣٤	**٠,٠٠٦
مهام إدارة	عدد موظفي الجهة	١,٣٤٥	٠,٢٦٧
المتطوعين	العمر	٤,٦٤٢	**٠,٠٠٥
قبل البدء بعملية التطوع	عدد الجهات الخيرية التي سبق العمل بها	٠,٩٠٦	٠,٤٠٩
	الخبرة المهنية في مجال القطاع الخيري	٢,٣٩٩	٠,٠٩٩
	الجنس	٠,٩٧١=ت	٠,٣٦٠

٠,١٩٠	١,٧٠٢	الحالة المهنية	
٠,٠٦٣	٢,٣٥٦	المؤهل العلمي	
٠,١٠٦	١,٩٩٠	المسمى الوظيفي	
٠,١٠٠	٢,١٦٧	عدد البرامج التدريبية التي تم حضورها في القطاع الخيري	
** ٠,٠٠٠	٥,٨٣٣	نشاط الجهة	
٠,٦١٧	٠,٤٨٦	عدد موظفي الجهة	
٠,٠٥٣	٢,٦٩٦	العمر	مهام إدارة
٠,١٣٧	٢,٠٤٩	عدد الجهات الخيرية التي سبق العمل بها	المتطوعين
* ٠,٠٤٣	٣,٣١٢	الخبرة المهنية في مجال القطاع الخيري	أثناء
٠,٤٢٦	٠,٨٠١ = ت	الجنس	عملية
* ٠,٠٣٨	٣,٤٤١	الحالة المهنية	التطوع
٠,١١٩	١,٩١٠	المؤهل العلمي	
* ٠,٠١٤	٣,٤١٢	المسمى الوظيفي	
** ٠,٠٠٧	٤,٣٤٣	عدد البرامج التدريبية التي تم حضورها في القطاع الخيري	
** ٠,٠٠٠	٧,٨٩٩	نشاط الجهة	
٠,٢٤٢	١,٤٤٨	عدد موظفي الجهة	
٠,٠٠٢	٥,٤١٥	العمر	مهام إدارة
٠,٧٠٣	٠,٣٥٤	عدد الجهات الخيرية التي سبق العمل بها	المتطوعين
* ٠,٠١٢	٤,٧١٧	الخبرة المهنية في مجال القطاع الخيري	بعد انتهاء
٠,٣٣٧	١,٠١٢ = ت	الجنس	عملية
٠,١٢١	٢,١٨٢	الحالة المهنية	التطوع
** ٠,٠٠٨	٣,٧٩٩	المؤهل العلمي	
* ٠,٠٣٤	٢,٧٧٢	المسمى الوظيفي	
٠,٤٨٩	٠,٨١٨	عدد البرامج التدريبية التي تم حضورها في القطاع الخيري	

** دال عند مستوى ٠,٠١ فأقل. * يُلاحظ دال عند مستوى ٠,٠٥ فأقل.

ونلاحظ من الجدول (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة جهود المتطوعين في الجهات الخيرية باختلاف أغلب المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة باستثناء (العمر - الجنس - الحالة المهنية) فإنها غير دالة إحصائياً أي أن العمر والجنس والحالة المهنية ليس لها أي تأثير على واقع المتطوعين في الجهات الخيرية، أما معوقات إدارة جهود المتطوعين في الجهات الخيرية فقد اختلفت باختلاف متغيرات عينة الدراسة باستثناء (عدد الجهات الخيرية التي سبق العمل بها، الجنس، الحالة المهنية، عدد البرامج التدريبية التي تم حضورها في القطاع الخيري) وذلك لأنه كلما زاد عدد الجهات الخيرية التي يتم العمل بها أو عدد الدورات التدريبية التي يتم حضورها

كلما تلاشت معوقات إدارة جهود المتطوعين في الجهات الخيرية، وعلى عكس ما سبق فإن مهام إدارة المتطوعين قبل البدء في عملية التطوع لم تلاحظ بها اختلافات جوهرية في متغيرات عينة الدراسة باستثناء (نشاط الجهة، العمر) فقد كانت دالة إحصائياً أي أن نشاط الجهة والعمر مهمين جداً قبل البدء في عملية التطوع، وكذلك المهام أثناء عملية التطوع لم تكن بها فروق تذكر باستثناء (نشاط الجهة - الخبرة المهنية في مجال التطوع)، أما المهام بعد انتهاء عملية التطوع فقد ظهرت الفروق في كل من (نشاط الجهة، العمر، الخبرة المهنية في مجال القطاع الخيري، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) وبقية المتغيرات لم تكن بها اختلافات جوهرية. ومما سبق نلاحظ أنه على الرغم من اختلاف واقع إدارة المتطوعين والمعوقات التي تحول دون إتمامها على النحو الأمثل باختلاف متغيرات الدراسة إلا أن هناك شبه اتفاق على المهام المنوطة بها باختلاف متغيرات الدراسة باستثناء تلك الاختلافات الناتجة من طبيعة نشاط الجهة التي تقوم بذلك، مما يجعل الباحثان يوصيان بأن تقوم كل جهة خيرية بإعداد التعديلات في المعيار المقترح لتتلاءم مع طبيعة العمل المنوطة بها.

نتائج الدراسة:

١) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود معايير لإدارة جهود المتطوعين في الجهات الخيرية في الواقع الحالي، ولأجل ذلك تم استقصاء مرئيات العاملين في الجهات الخيرية بمدينة الرياض في المحور الأول وأظهرت نتائج الدراسة أنه على الرغم من ظهور التوجه الاستراتيجي للاهتمام بالموارد البشرية بالجهات الخيرية وحرصها على إشراك المتطوعين في العمل بدرجة عالية؛ إلا أن وجود لوائح خاصة تنظم العلاقة مع المتطوع، ووجود مدير لإدارة جهود المتطوعين في الجهة ظهر بدرجة أقل، بالإضافة إلى وجود تفاوت بين الجهات الخيرية في ذلك.

٢) هدفت الدراسة إلى التعرف على الصعوبات التي تواجه الجهات الخيرية في إدارة جهود المتطوعين، وأظهرت نتائج الدراسة في المحور الثاني إلى أهم تلك الصعوبات تكمن في عدم وجود إدارة تُعنى بشؤون التطوع في الجهة: تنظيمًا وتخطيطًا وتطويرًا، وغياب الأنظمة والتشريعات المنظمة للعمل التطوعي، وهذا يتفق مع ما ورد في النتيجة السابقة.

٣) هدفت الدراسة إلى التعرف على معايير إدارة جهود المتطوعين الدولية، و توضح الجداول (١، ٢، ٣) تلك المعايير إلا أنه يجب الإشارة إلى أهمية مراعاة الاختلافات بين واقع المجتمعات الإسلامية ذات الصبغة الإيمانية وبين المجتمعات الغربية ذات المنهج الرأسمالي والفلسفة التنظيمية ذات القيم الحضارية المادية.

٤) من خلال نتائج الدراسة نستطيع الخلوص إلى أهم المهام التي يجب أن توكل إلى مدير المتطوعين في الجهة الخيرية مع التأكيد إلى ضرورة أن تقوم كل جهة خيرية بإعداد التعديلات في المعيار المقترح لتتلائم مع طبيعة العمل المنوطة بها.

معيار الدراسة المقترح:

أ - المهام المنوطة بمدير المتطوعين قبل بدء عملية التطوع :

- بناء خطة لإدارة جهود المتطوعين اعتماداً على الخطة الاستراتيجية للجهة.
- إعداد برامج تدريبية تتلاءم مع المهام المنوطة بالمتطوع.
- إعداد اتفاقية توضّح العلاقة بين الجهة والمتطوع
- توضيح حقوق المتطوع، وواجباته، ومسؤولياته
- فحص خلفيات المتطوعين؛ للتأكد من ملائمتهم للعمل المطلوب

ب - المهام المنوطة بمدير المتطوعين أثناء عملية التطوع :

- تحديد المستوى الإشرافي للمتطوع بما يتلاءم مع مؤهلات المتطوع وخبراته
- توجيه المتطوعين وإرشادهم إلى الالتزام بسياسات المنظمة.
- مراعاة الفروق الشخصية للمتطوعين وتقديرها من حيث المهارات، والمكانة، والاحتياجات، والدوافع.

- السعي إلى حل أي مشكلات أو مصاعب قد يواجهها المتطوعون أثناء العمل.
- الترحيب بالمتطوعين؛ لتشجيعهم ودفعهم إلى العمل.

ج - المهام المنوطة بمدير المتطوعين بعد الانتهاء من عملية التطوع :

- طلب التغذية العكسية من المتطوعين عن أداء الجهة.
- الحرص على شكر المتطوعين داخلياً وخارجياً، وبشكل رسمي وغير رسمي.
- إعداد سجل لكل متطوع يشمل وسائل الاتصال به، والمهام، والتقييم.
- تكريم المتطوعين بالثناء، والاعتراف، والتقدير، مثل: شهادات شكر، أو أوسمة، أو ميداليات، أو دروع تذكارية...
- مراجعة الأهداف، والغايات، والنتائج المتحققة من عملية التطوع.

توصيات الدراسة:

1. أهمية إنشاء (إدارات / وحدات) متخصصة للمتطوعين داخل الجهات الخيرية، على أن يقوم بإنشائها وتكوينها جهات متخصصة، تملك الأدوات اللازمة لذلك، وأهمية مشاركة تلك الإدارات أو الوحدات في بناء استراتيجية الجهة الخيرية بشكل عام وإستراتيجية العمل التطوعي بشكل خاص، وضرورة تحديد الارتباط التنظيمي لتلك الإدارات أو الوحدات، وعدد العاملين بها ومؤهلاتهم،

٢. العمل على إزالة المعوقات التي تحد من العمل التطوعي مثل إنشاء لوائح خاصة تنظم العلاقة مع المتطوع في أي جهة تطوعية، وإعداد قاعدة بيانات للراغبين في التطوع لدى الجهة، ودعم الجهات والمنظمات الخيرية في استقطاب أكبر عدد ممكن من المتطوعين.
٣. الاهتمام بالمعايير الخاصة بالتطوع والمتطوعين والعمل عليها على المستوى الوطني، وأن تقوم كل جهة خيرية بإعداد التعديلات في المعيار المقترح لتتلائم مع طبيعة العمل المنوطة بها.

المراجع العربية:

- باكال، روبرت. (١٩٩٩م). كيف تقيس وتطور الأداء الوظيفي: تقييم الأداء. ترجمة: موسى يونس، القاهرة: بيت الأفكار الدولية.
- بييرس، جون. (١٩٩٣م). المتطوعون: السلوك التنظيمي للعاملين بغير أجر. مراجعة: د. عثمان حمود الخضر، مجلة العلوم الاجتماعية بجامعة الكويت، مج(٢٤)، ع (٢)، عام (١٩٩٦) ص ص: ٢٥٤-٢٦١
- سوزان، إيليس. (١٩٩٦م). تجنيد المتطوعين وتنمية العضوية. ترجمة لجنة مسلمي أفريقيا. الكويت. لجنة مسلمي أفريقيا.
- شتوي، موسى؛ وعبدالمجيد، لبنى؛ وعبدالمهدي، عزت. (٢٠٠٠). التطوع والمتطوعون في العالم العربي: دراسات حالة. الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة.
- شوارتز، أندي. (٢٠٠١). إدارة الأداء. ط١، الرياض: مكتبة جرير.
- لبنى محمد عبد المجيد. (٢٠٠٠م). تنظيم وإدارة المتطوعين لعلاج أزمة التطوع في الجمعيات الأهلية: دراسة مطبقة على عينة من جمعيات المؤسسات الأهلية بمحافظة القاهرة. بحث منشور، المؤتمر الحادي عشر لكلية الخدمة الاجتماعية: العولمة والخدمة الاجتماعية: نحو مستقبل أفضل لسياسات الرعاية الاجتماعية في القرن الواحد والعشرين، جامعة القاهرة، فرع الفيوم، ص ٩٤١ - ٩٨١.
- مجلي، علي بن عبدالرحمن. (٢٠١٣). البناء المؤسسي في المنظمات غير الربحية السعودية: نحو بناء نموذج للمؤسسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- النجار، عبدالمهدي. (٢٠١٠). إدارة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الخيرية. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية - كلية الحقوق جامعة المنصورة - مصر، ع ٤٧، (٢٠١٠)، ص ص ٢ - ١٤٧.
- النعيم، عبداللطيف. (٢٠١٠). الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات العمل الخيري في محافظة الأحساء. مجلة العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، م (٢١)، ص ص: ١١٩-١٦١.
- النمر، سعود؛ وخاشقجي، هاني؛ وحمزاوي، محمد؛ وفتحي، محمد. (٢٠١١). الإدارة العامة: الأسس، والوظائف، والاتجاهات الحديثة. ط٧، الرياض: مكتبة الشقري.
- نوبل، جوي؛ وروجرز، لويز؛ وفريد، أندي. (١٤٣١هـ). الدليل الأساسي لإدارة برامج العمل التطوعي، ترجمة: مركز بناء الطاقات، مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية.

- هلال، محمد عبدالغني. (١٩٩٦). *مهارات إدارة الأداء: معايير وتطبيقات الجودة في الأداء*. ط ١، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- مصطفى، زين العابدين أحمد (٢٠١٤) *تأهيل المتطوعين الملتحقين بالمنظمات الإنسانية لبعض المنظمات العاملة بشرق إفريقيا*. مجلة أمة الإسلام العلمية، ع (١٥)، ص ص: ٢٥٣-٢٨٠، السودان.

المراجع الأجنبية:

- Clark, J. 1997. Manageing Better: Staff Support and supervision. Combat Poverty agency, Dublin*
- Widjaja, Emmeline. 2010. Motivation behind volunteerism. CMC Senior Theses. Paper 4.*
- Bartel, Larry. 1998. Recruiting volunteer firefighter. National Fire Academy.*
- The Canadian Code for Volunteer Involment (2006), Volunteer Canada.*

قائمة السادة المحكمين:

يتقدم الباحثان بالشكر بالجزيل للسادة المحكمين على مساهمتهم الفعالة في إثراء البحث وتجويد أداة الدراسة بما يتلاءم مع أهدافها.

- أ.د عامر بن حضير الكبيسي – أستاذ الإدارة العامة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- أ.د عبداللطيف بن صالح النعيم – أستاذ إدارة الأعمال بكلية الشريعة والدراسات الإسلامية جامعة الإمام محمد بن سعود فرع الأحساء.
- أ.د. مدحت محمد محمود أبو النصر – كلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان
- أ.د سناء محمد حجازي – كلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان.
- د.عبدالرحمن بن عمر البراك – أستاذ الإدارة العامة بجامعة الملك سعود.
- د. محمد أحمد جعفر هني – جامعة الشلف بالجزائر.