



التعليم عن بعد

محتوى

العمل التطوعي

د. طابر أحمد عبد الباقي

Ibtihalino

للحصول على الملمة منه الإنترنت : ibtihalino.blogspot.com

المحاضرة التمهيديّة

مسوغات المقرر:

تنامي الدور الذي تقوم به الجمعيات الأهلية في خدمة المجتمعات المحلية.

اهداف المقرر

- أن يتعرف الطالب مفهوم النشاط الاجتماعي التطوعي و تطوره التاريخي.
- أن يتعرف الطالب فلسفة العمل التطوعي و مقوماته و أشكاله.
- أن يلم الطالب بأهمية العمل التطوعي للشباب.
- التعرف على أطر العمل الاجتماعي التطوعي.
- أن يتعرف الطالب العمل التطوعي في الإسلام.
- أن يتعرف الطالب معوقات المشاركة في العمل التطوعي.

محتوى المقرر

- مفهوم النشاط الاجتماعي الأهلي و العلاقة بينه و بين النشاط الحكومي.
- تعريف العمل الاجتماعي التطوعي.
- التطور التاريخي للعمل التطوعي.
- فلسفة العمل التطوعي و مقوماته.
- أشكال العمل التطوعي.
- مسؤولية المواطنين تجاه العمل التطوعي.
- أهمية العمل التطوعي للشباب.
- إطار العمل الاجتماعي التطوعي (الإطار القانوني - إطار المجتمع - إطار المؤسسات).
- أنشطة و برامج العمل التطوعي.
- محاور العمل التطوعي (الجمعيات الخيرية - الجمعيات التعاونية).
- دور الدولة في دعم العمل التطوعي.
- العمل التطوعي في الإسلام.
- المعوقات التي تعترض مشاركة الشباب في أنشطة العمل التطوعي.

المراجع و المصادر التعليمية

المرجع الرئيس :

طلعت إبراهيم لطفى ، العمل الخيري و الإنساني في دولة الإمارات ، ٢٠٠٦.

المراجع و المصادر المساعدة:

- حمد الطفيلي ، علم الاجتماع و دور الشباب في الريادة المجتمعية ، ٢٠٠٧.
- طلعت إبراهيم لطفى ، العمل الخيري و الإنساني في دولة الإمارات العربية المتحدة ، دراسة ميدانية لعينة من العاملين والمتطوعين في الجمعيات الخيرية ، ٢٠٠٤.

مفهوم العمل التطوعي و خصائصه

مقدمة :

تدعو الشريعة الإسلامية إلى تكافل المجتمع و تعاونه و تبادل المنافع و الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع و أفراده.. و دعوتها تتحقق من خلال فعل الخير و التطوع الذي تذخر به الآيات القرآنية و الأحاديث النبوية الشريفة.

قال الله تعالى: يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ارْكَعُوا وَ اسْجُدُوا وَ اعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَ افْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ (سورة الحج: ٧٧).
و قال تعالى: يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَ الْيَوْمِ الْآخِرِ وَ يُؤْمِنُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَ يَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَ يُسَارِعُونَ فِي الْخَيْرَاتِ وَ أُولَئِكَ مِنَ الصَّالِحِينَ (سورة آل عمران: ١١٤).

و قال تعالى: (إِنَّهُمْ كَانُوا يُسَارِعُونَ فِي الْخَيْرَاتِ وَ يَدْعُونََنَا رَغَبًا وَ رَهَبًا وَ كَانُوا لَنَا خَاشِعِينَ) (سورة الأنبياء: ٩٠).
و قال رسول الله (ص): (من كان عنده فضل ظهر فليعد به على من لا ظهر له، و من كان عنده فضل زاد فليعد به على من لا زاد له).

كما قال (ص): (المسلم أخو المسلم لا يظلمه ولا يسلمه ، و من كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته، و من ستر مسلماً ستره الله يوم القيامة).

كما قال (ص): (لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه).
و كذلك قوله (ص): (أحب الناس إلى الله أنفعهم و أحب الأعمال إلى الله سرور تدخله على مسلم أو تكشف عنه كربة أو تقضي عنه ديناً أو تطرد عنه جوعاً و أن أمشي مع أخي المسلم في حاجته أحب إلي من أن أعتكف في المسجد شهراً).

و تعتمد هذه الدعوة على الجهود التطوعية للناس اختياراً و عن طيب خاطر ، فالمجالات كثيرة و تسع كل عمل يرجو منه صاحبه ثواب الآخرة ، لأنه ينفع به إخوانه و أهل مجتمعه.

مفهوم العمل التطوعي :

التطوع ، لغةً : ما تبرع به الإنسان من ذات نفسه مما لا يلزمه فرضه. التطوع تَفَعَّلٌ من الطاعة ، وَ تَطَوَّعَ كَذَا : تَحَمَّلَهُ طَوْعًا ، وَ تَكَفَّفَ اسْتَطَاعَتَهُ وَ تَطَوَّعَ لَهُ : تَكَفَّفَ اسْتَطَاعَتَهُ حَتَّى يَسْتَطِيعَهُ.

وقد جاء في لسان العرب لابن منظور أمثلة : جاء طائعاً غير مكره و لتفعلنه طوعاً أو كرها ؛
قال تعالى: (فَمَنْ تَطَوَّعَ خَيْرًا فَهُوَ خَيْرٌ لَهُ). (البقرة: ١٨٤)

فالتطوع في اللغة العربية يعني الزيادة في العمل و يعني التبرع بالشيء.

و تشير معظم التعريفات التي قدمها المتخصصون في علم الاجتماع و الخدمة الاجتماعية للتطوع إلى أمور أساسية منها أنه عمل دون مقابل يبذل في سبيل المجتمع ، ومنها تعريف **عبد الله حريري**:

(العمل التطوعي هو القيام بأعمال الخير و إيصال المنافع إلى الغير بدون مقابل مادي أو عائد دنيوي محسوس ، بل طمعا في رضا الله و كسب الثواب و تحقيقا للقيم الإنسانية و مثلها الراقية و تعبيراً عن الفطرة البشرية السليمة).

و يعرف **محمد رزمان** التطوع بأنه : (ذلك الجهد الذي يقدمه الإنسان لمجتمعه بدافع من إرادته الحرة و دون انتظار مقابل له ، قاصداً بذلك تحمل بعض المسؤوليات في مجال العمل الاجتماعي لسد ثغرة فيه قصرت الإدارة العامة عن الوفاء بها و يكون بالجهد البدني كما يكون بالجهد العقلي و التبرع المالي).

و يرى رشاد أحمد عبد اللطيف أن التطوع هو: (ذلك الجهد الذي يبذله الإنسان لمجتمعه بلا مقابل و بدافع منه مستهدفا المشاركة في تحمل المسئوليات في المجتمع و مؤسساته من أجل الإسهام في حل المشكلات الاجتماعية و الاقتصادية و كذلك تحقيق الخطط الطموحة التي يسعى إليها المجتمع و مؤسساته. فهو جهد إنساني يقوم به (فرد - جماعة - مجتمع) لديه خبرات و مهارات و رأي ، بشأن موضوع أو مشكلة خاصة بالمجتمع أو المؤسسة ، ولا ينتظر من ورائه مقابلا ماديا ، يحقق لمن يقوم به إشباعا نفسيا أو اجتماعيا أو دينيا).

وقد اتفق مجموعة من خبراء الأمم المتحدة في حلقة بحثية سبقت العام العالمي للتطوع ٢٠٠١ ، حول هذا المفهوم باعتباره يشير إلى: " تخصيص وقت و جهد ، بشكل إرادي حر و دون الحصول على أرباح مادية ، لمساعدة الآخرين و الإسهام في تحقيق النفع و الصالح العام ".

ولعل قيمة هذا التعريف ترجع في أحد أبعادها إلى توسيع معنى التطوع ليضم أشكالاً متعددة من التطوع لا تقتصر فقط على أشكال التطوع النظامي داخل منظمات لها إطار مؤسسي و قانوني وإنما تشمل أيضاً أشكال التطوع غير النظامية و التي تتم بشكل تلقائي ، وفي إطار لا ينظمه القانون في بعض المجتمعات المحلية.

العمل التطوعي إذاً هو عمل غير ربحي ، لا يقدم نظير أجر معلوم ، وهو عمل غير وظيفي / مهني ، يقوم به الأفراد من أجل مساعدة و تنمية مستوى معيشة الآخرين ، من جيرانهم أو المجتمعات البشرية بصفة مطلقة.

الواضح من التعريف أن العمل التطوعي :

عمل غير ربحي: إن العمل التطوعي دائماً يكون بدون مقابل يكون تطوع من المتطوع أحياناً يكون هناك مقابل للمتطوع لكن يكون الشيء البسيط

عمل غير وظيفي : إن المتطوع لا تكون له حقوق مثل الموظف من راتب شهري و معاش و إجازات براتب و بدون راتب ، لأن عمله دائماً يكون في مؤسسات أهلية غير حكومية أو خاصة.

يقوم به الأفراد: توجد علاقة بين الأفراد و العمل التطوعي فنجاح الأفراد و انخراطهم في العمل التطوعي يعنى نجاح للعمل التطوعي إن لم يكن أشخاص لا ينجح العمل التطوعي

يقوم به من أجل مساعدة و تنمية مستوى معيشة الآخرين : يقوم المتطوع بخدمة و تنمية مستوى معيشة الآخرين ، فمشاركته في خدمة المجتمع و مساعدة الآخرين ترفع مستوى المعيشة و يصبح في المجتمع ازدهار و تقدم نتيجة لقيام المتطوع بعمله.

كما يمكن تعريف التطوع بأنه " المجهود القائم على مهارة أو خبرة معينة و الذي يبذل عن رغبة و اختيار ، بغرض أداء واجب اجتماعي و دون توقع جزاء مالي بالضرورة " .

العمل التطوعي مجهود قائم على مهارة أو خبرة معينة : كل منا يتطوع في مجاله فمننا الطبيب ومننا المهندس ومننا المدرس ، وفي الجانب الآخر فينا المريض بحاجة إلى علاج ولا يملك مالا يكفي للعلاج هنا يأتي دور الطبيب المتطوع في علاج هذا المريض بدون مقابل أو بأسعار رمزية. وفيما من يريد أن يتعلم مهارات استخدام الحاسوب وفيما من لا يعرف القراءة ولا الكتابة فهنا يأتي دور المتخصص في الحاسوب و المدرس حتى يساعدوا كل في مجال تخصصه. فأنت و أنا كل منا في مجاله نساعد حتى بالقليل من وقتنا و جهدنا في خدمة مجتمعاتنا حتى تصبح أكثر تقدماً.

و الذي يبذل عن رغبة و اختيار : التطوع يكون رغبة داخلية منا.

بغرض أداء واجب اجتماعي : من حق الله علينا العبادة و من حق الوطن علينا أن نتطوع في خدمته و من حق أهلنا و جيراننا الوقوف معهم في الأوقات الصعبة وفي كل الأوقات.

دون توقع جزاء مالي بالضرورة: فالعمل التطوعي دائماً يكون بدون مقابل يكون دائماً لله تعالى و لكن في بعض الأعمال يكون هناك مقابل و لو بسيط فتحصل على مبالغ رمزية للتشجيع و الاستمرارية في التطوع.

فالعمل التطوعي إذاً هو عمل غير ربحي ، لا يُقدم نظير أجر معلوم ، وهو عمل غير وظيفي أو مهني ، يقوم به الأفراد من أجل مساعدة و تنمية مستوى معيشة الآخرين من جيرانهم وفي مجتمعاتهم المحلية.

كما يمكن تعريف العمل التطوعي بأنه " المجهود القائم على مهارة أو خبرة معينة و الذي يُبذل عن رغبة و اختيار ، بغرض أداء واجب اجتماعي و دون توقع جزاء مالي بالضرورة " .

وهناك الكثير من الأشكال و الممارسات التي ينضوي تحتها العمل التطوعي ، من مشاركات تقليدية إلى مساعدة الآخرين في أوقات الشدة وعند وقوع الكوارث الطبيعية و الاجتماعية دون أن يطلب ذلك و إنما يمارس كرد فعل طبيعي دون توقع نظير مادي لذلك العمل ، بل النظير هو سعادة و رضا عند رفع المعاناة عن كاهل المصابين ولم شمل المنكوبين و درء الجوع و الأمراض عن الفقراء و المحتاجين.

خصائص العمل التطوعي :

١- جهد و عمل يلتزم به الفرد طواعية من غير إلزام.

٢- عمل غير مأجور مادياً.

٣- عمل يهدف إلى سد ثغرة في مجال الخدمات الاجتماعية.

٤- تنظيم محكوم بأطر إدارية مؤسسة جماعية (جمعيات عمومية ، مجلس أمناء) .

٥- تنظيم لا يهدف للربح المادي ، ولا يستفيد منه أعضاء المؤسسة الذين يشرفون عليه ، ولا يحققون أرباحاً شخصية توزع عليهم.

٦- تنظيم تحكمه تشريعات محددة تنظم أعماله و يعتمد على الشفافية و الاستقلالية و البعد عن الصراعات و التكاثر و الأمانة و النزاهة و الصدق و المساواة.

إن العمل التطوعي - بالخصائص السابق ذكرها - لا يتم في فراغ ، لكنه بحاجة إلى التنظيم المحكم ليتمكن من تحقيق أهدافه بعيداً عن الارتجال و الفوضى و يستلزم ذلك توافر البنية التحتية و البيئية المشجعة على العمل التطوعي.

ثوابت العمل التطوعي :

و هناك عدة ثوابت لا بد و أن يتحلى بها العمل التطوعي هي:

١- أن العمل التطوعي لا يتم سراً و إنما لابد من إشهاره و يأتي الإشهار وفقاً للتشريعات المعمول بها في الدول و يشترط في معظم دول العالم الحصول على ترخيص رسمي لإقامة مؤسسات العمل التطوعي.

٢- أنه يجب أن يكون له نظام أساس يحدد أدوار كل المشاركين فيه و يحدد أهداف المؤسسة و رسالتها و رؤيتها بشكل واضح.

٣- توفير البيئة المناسبة لتشجيع و استقطاب المتطوعين و تأهيلهم و تدريبهم و تزويدهم بالمهارات المناسبة للعمل ضمن الأهداف التي وضعتها المؤسسة التطوعية لنفسها ، ولا يجب الاكتفاء بمجرد النوايا الحسنة للمتطوعين.

٤- يجب أن يحقق العمل التطوعي آمال و احتياجات فئات المجتمع المختلفة من: غذاء و كساء و مأوى و أمن و استقرار نفسي و أسري.

فلسفة العمل التطوعي

فلسفة العمل التطوعي :

يرى علي الحمادي أن محددات العمل التطوعي تعتمد على الفلسفة التالية:

أولاً: الفلسفة الذاتية:

تقوم على مجموعة من الاعتبارات التي تجول في ذهن و ضمير فرد أو مجموعة من الأفراد. فقد يمارس الفرد النشاط الاجتماعي لإرضاء بعض الغرائز و الحاجات النفسية ، فهو لا يجد نفسه متوازناً إلا من خلال قيامه بهذا النشاط ، وقد تشبع رغبة ممارسة العمل الجماعي ، أي العمل مع الآخرين . فلكي يشعر الفرد باجتماعيته ، يلجأ إلى ممارسة هذا النشاط التطوعي و تتضمن رغبة الفرد في كسب شعبية و تأييد و احترام الآخرين.

ثانياً: الفلسفة الموضوعية :

تنشأ نتيجة تأثر القائمين بهذا العمل بجملة الظروف و المتغيرات البيئية و يتأتى التأثير البالغ لهذه المتغيرات بفعل وعي الفرد و استيعابه لدوره في المجتمع و ينصب تفكيره على ممارسة نشاط أو دور معين يفرضه وجوده بين الجماعة أو مجموعة من الأفراد الذين يعيش معهم. وقد يتحقق العمل التطوعي تأسيساً على امتلاك الأفراد درجة عالية من الإحساس بالانتماء إلى مجتمعهم ، فتراهم يتسابقون في درء الأخطار التي تهدد المجتمع كالأخطار الطبيعية (الزلازل و البراكين) أو الأخطار البشرية (الحروب).

أما محمد الأصيبي فيرى فلسفة التطوع من خلال نظريتين:

الأولى: نظرية السلم الامتدادي لسيدني ويب:

و أساس هذه النظرية هو تولي الدولة مهمة توفير الخدمة و الرعاية للمواطنين مسبقاً و يتولى القطاع التطوعي استكمال النقص فيه و بدأ يتكامل العمل لخير المجتمع ، فالجهود الحكومية تأتي في البداية و الجهود التطوعية تكون امتداداً لها.

الثانية: نظرية الأعمدة المتوازية لكيرمان جراي:

و التي تفترض أن الخدمات المطلوبة لتحقيق الرفاهية للمجتمع عديدة و مكلفة و تحتاج لجهود القطاع الحكومي و القطاع الأهلي ، بحيث تتولى الأجهزة الرسمية الخدمات الأساسية و يساندها في خط متوازٍ القطاع الأهلي للقيام بخدمات أخرى لتغطية كافة الخدمات المطلوبة للمجتمع ، ولذا فهي جهود متكاملة لا تنافس بينها ، حيث أن غايتها تحقيق الصالح العام.

و الجهود التطوعية التي تدعم الجهود الحكومية يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنماط :

النمط الأول : وفيه تسهم الجهود التطوعية إسهاماً ثانوياً مع الجهود الرسمية. وهذا يعني أن التأكيد يكون على الجهود الرسمية و يفسح المجال للمشاركة الشعبية بما يضمن عدم المساس بالأهداف الأساسية ، وعدم التدخل في الخطط الرسمية و ملامح هذا النمط :

- ١- أن الجهود الرسمية هي الأساس في تحقيق التنمية الاجتماعية.
- ٢- أن أهداف التنمية الاجتماعية تحددتها الجهات الرسمية في الدولة.
- ٣- التخطيط مهمة من مهام الدولة و الجهات الرسمية فيها.
- ٤- التنفيذ يبدأ بتنظيم رسمي و بتشكيلات إدارية و فنية رسمية و للجهات الشعبية أن تسهم في التنفيذ كل في إطار إمكانياته وقدراته المادية و البشرية و الفنية.
- ٥- المتابعة مهمة رسمية و تشارك فيها التنظيمات الشعبية وفق أساليب تحددتها الجهات الرسمية المسؤولة.

النمط الثاني : تكون الجهود التطوعية متفاعلة مع الجهود الرسمية في تحقيق التنمية الاجتماعية و بشكل يتناسب و سعة أنشطة هذه المنظمات ، و يتطلب ذلك توافر بعض الشروط منها:

١- أن المنظمات الشعبية و الأهلية متناكدة للحد الأدنى من الإمكانيات الفنية و البشرية و المادية التي تمكنها من الإسهام المباشر في تنفيذ خطط التنمية الاجتماعية.

٢- أن تكون التنمية الاجتماعية هدفا أساسيا لأنشطة هذه التنظيمات الشعبية.

٣- أن يكون هناك جهاز مشترك لتنسيق الجهود المبذولة في التنفيذ و الفعاليات و الأنشطة المخصصة لكل جمعية أهلية بما لا يؤدي إلى تعارض أو تضاد بين أنشطة المنظمات.

النمط الثالث: و يركز على المشاركة الشعبية و الجهود التطوعية في تحقيق التنمية الاجتماعية ولا تلعب الجهود الرسمية إلا دورا محددًا و خاصة في التنظيم و التنسيق أو في التمويل و المتابعة ، و يتطلب ذلك شروطا منها :

١- أن تكون المنظمات الشعبية متغلغلة في صفوف الشعب و أن تمثل طاقة جماهيرية منظمة يسهل توجيهها و الإفادة من إمكانياتها.

٢- أن تمتلك التنظيمات مستلزمات التنفيذ فيما يتعلق بالقوى البشرية (المتطوعين) و الإمكانيات الفنية و المادية اللازمة.

٣- أن تكون أهداف التنمية الاجتماعية واضحة لدى المنظمات الشعبية ضمانا لاتساق الجهود و وحدة التوجيه.

٤- أن تكون الجهود الرسمية في مستوى من الأداء يمكن الإفادة منه في جوانب التخطيط و التنفيذ و المتابعة.

و يرى أبو النجا أن القيم الفلسفية التي تقوم عليها إستراتيجية المشاركة هي ما يلي :

١- إذا كانت المشاركة سبيلا لتحقيق أهداف التنمية في المجتمع ، إلا أنها بمثابة الهدف في الوقت ذاته ؛ لأن الأهداف قصيرة الأمد من خلال برامج التنمية تعد خطوة نحو الهدف العام للتنمية ألا وهو خلق و دعم الشعور بالانتماء إلى المجتمع لدى أفراده و جماعته.

٢- المشاركة الشعبية تعد وسيلة لتحقيق الأهداف المادية و المعنوية ، لذا يتم إشراك المواطنين في برامج و مشروعات التنمية حسب الحاجة لذلك و وفقا لأدوار محددة.

٣- المشاركة الشعبية غاية في ذاتها ، و أن مشاركة المواطنين في وجود قادة يوجهون هذه المشاركة ، من خلال ذلك يتعلم الناس كيف يعملون و يتعاونون معا و تعليم الناس خبرات و مهارات و قيم إيجابية و تعاونية أثناء المشاركة.

٤- من الممكن جعل المجتمع قادرا على حل مشاكله و القضاء بالتالي على السلبية و التفكك عن طريق تعليم سكانه طريقة حل المشكلات و تدريبهم عليها و بالتالي من يشارك يتعلم و يتغير ، لذا يجب أن تتاح المشاركة المباشرة لأي مواطن يرغب في ذلك و أن تتاح أيضاً لأكبر عدد من سكان المجتمع.

٥- تعمل المشاركة على أن يتعرف أفراد المجتمع على الظروف الواقعية التي يعيشها المجتمع ، مما يؤدي إلى عدم مغالاة الناس في مطالبهم من جانب و اتفاق الأغلبية على أهم المشكلات التي يعاني منها المجتمع و يتعين على المجتمع مواجهتها من جانب آخر.

و هناك من يربط بين التطوع و المشاركة على النحو التالي :

- ١- التطوع هو جهود إرادية تقوم على أساس الرغبة و الاستعداد الذاتي من قبل المشارك ، ولكنها تحمل أيضا الالتزام الأدبي للمجتمع.
- ٢- المساهمة أو التعاون مع الآخرين سواء من أهالي المجتمع و قياداته الشعبية أو موظفي الحكومة و المؤسسات من المهنيين في أي عمل من الأعمال التي تعود بالنفع على أهالي المجتمع سواء في المجال الاجتماعي أو الاقتصادي أو التعليمي أو الثقافي أو الديني. أو غيرها.
- ٣- تتأثر المشاركة بالعوامل الذاتية للمواطنين كالسن و الجنس و التعليم و المستوى الاقتصادي و المهنة و الحرفة ، كما أنها تتأثر بالعوامل المجتمعية كالديمقراطية و الأيديولوجية السائدة التي يعتنقها المجتمع.
- ٤- تعتبر المشاركة الشعبية حقا لجميع المواطنين في المجتمع طالما توافر لديهم القدرة عليها.
- ٥- تأخذ المشاركة صورا مختلفة ؛ حيث تتنوع من المشاركة بالرأي و الخبرة أو المال أو العمل اليدوي ، أي أنها مجال يمكن لغالبية سكان المجتمع المساهمة فيه ، كل وفق قدراته و إمكانياته.
- ٦- تعتبر وسيلة فعالة في التعرف على احتياجات المجتمع و مشكلاته.
- ٧- تساهم في إحداث التغيير الاجتماعي المقصود في العنصر البشري و البيئي معا.

أشكال التطوع :

١- السلوك التطوعي :

و يقصد به الممارسات التطوعية التي يمارسها الأفراد استجابة لظروف طارئة أو لمواقف أخلاقية أو إنسانية من قبيل : إسعاف جريح في حالة خطرة إثر حادث سير أو السقوط من مكان مرتفع أو إنقاذ غريق مشرف على الهلاك أو مساعدة منكوب في زلزال أو حريق... وما أشبه ذلك ، حيث يقوم الأفراد بأعمال تطوعية و خيرية نتيجة لحوادث طارئة. و منطلق هذه الممارسات التطوعية هو الشعور الإنساني أو الموقف الأخلاقي أو الدافع الديني...أو كل ذلك معا، دون انتظار أي مردود مادي .

٢- الفعل التطوعي :

و يقصد به الممارسات التطوعية الناتجة من الإيمان بأهمية العمل التطوعي و ضرورته ولا يأتي نتيجة لحوادث طارئة و إنما هو عمل قائم بذاته و يركز على العمل التطوعي و منطلقات الفعل التطوعي هي نفس منطلقات السلوك التطوعي. و لا بد من القول إن أي شكل من أشكال الأعمال التطوعية مطلوب بذاته و راجح في نفسه ، و مهم و ضروري في إنماء المجتمع الأهلي و المشاركة في تقدمه و ازدهاره و نموه.

وظائف التطوع الاجتماعي :

يمكن القول أن التطوع يحقق وظيفتين اجتماعيتين :

الأولى : تتمثل في مساعدة أفراد المجتمع من ذوي الحاجات على إيجاد تناسق و انسجام بين حاجاتهم الطبيعية (الجسمية و العقلية و النفسية) و بين الظروف البيئية المحيطة بهم في محاولة للقضاء على مواطن الخلل في المجتمع .
الثانية : المساهمة في إنتاج كل جديد و نافع يجعل المجتمع قادرا على التغيير النامي و المستمر من خلال تدعيم قدرة الأفراد على المساهمة في جهود التنمية و إشراكهم في عمليات التنمية و الاستثمار في سبيل استخدام كامل للموارد البشرية التي يزر بها المجتمع .

أهمية التطوع و فوائده

مقدمة :

تكمن الأهمية الكبرى للعمل التطوعي في أنه يعمل على مشاركة المواطنين في قضايا مجتمعهم ، كما أنه يربط بين الجهود الحكومية و الأهلية العاملة على تقدم المجتمع. كما أنه من خلال هذا العمل يمكن التأثير الإيجابي في الشباب و تعليمهم طريقة للحياة قائمة على تحمل المسؤولية الاجتماعية. و يؤدي العمل التطوعي إلى التقليل من أخطار السلوك المنحرف داخل المجتمع ، عن طريق انغماس الأفراد في القيام بأعمال من شأنها أن تشعرهم بأنهم مرغوب فيهم. و يضاف إلى ذلك أن هذه المشاركة التطوعية ستؤدي إلى تنمية قدرة المجتمع على مساعدة نفسه، عن طريق الجهود الذاتية التي يمارسها المتطوعون.

وقد صار العمل التطوعي يحظى بالاهتمام المتزايد على مستوى العالم كافة. ومن مظاهر هذا الاهتمام ما قامت به منظمة الأمم المتحدة من طرح برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عام ١٩٧٦، و برنامج متطوعي الأمم المتحدة عام ١٩٨٦، و إقرار الجمعية العامة للأمم المتحدة برنامج متطوعي الأمم المتحدة عام ١٩٧١، كما تقرر أن يكون يوم ٥ ديسمبر يوماً عالمياً للتطوع تقديراً من المنظمة الدولية للدور الكبير الذي يمكن أن يقوم به العمل التطوعي في كافة مجالات العمل الإنساني و التنموي ، وجاء قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة عام ١٩٩٧ مكللاً لاهتمام المجتمع الدولي بالعمل التطوعي حيث اعتمد عام ٢٠٠١ عاماً دولياً للمتطوعين.

أهمية التطوع و المشاركة :

- ١- التنمية الحقيقية الناجحة لا تتم بدون مشاركة المواطنين.
- ٢- من خلال المشاركة يتعلم المواطنون كيف يحلون مشكلاتهم.
- ٣- تؤدي المشاركة إلى توفير الوقت و الجهد الحكومي إلى ما هو أعم وأهم.
- ٤- يعد دور المشاركة دوراً مدعماً لدور الحكومة لتنفيذ الخطط ، فلا تستطيع الحكومة القيام بجميع الأعمال بمفردها دون مشاركة.
- ٥- تعد مشاركة المواطنين في برامج التنمية الوسيلة الفعالة لإدراكهم لمشكلات المجتمع و إمكانياته و حقيقة البرامج و الخدمات التي يشاركون فيها.
- ٦- تؤكد الدراسات الاجتماعية على دور المشاركة في دفع عملية التنمية إلى الأمام و إحداث التغييرات اللازمة لمساندة عملية التنمية.
- ٧- يؤدي تكاتف الجهود الحكومية و الأهلية إلى تحقيق أهداف خطط التنمية ، فإذا ما قصرت الإمكانيات المالية و البشرية الحكومية ، سارعت الإمكانيات الأهلية في دعمها و إكمالها.
- ٨- تفيد عمليات المشاركة في زيادة الوعي الاجتماعي للمواطنين ، وذلك من خلال دور القائمين التعليمي بالشرح و الإيضاح للخدمات و المشروعات التي يجمعون المال لها ، و فائدة ذلك في حث المواطنين الآخرين على المشاركة و المساهمة.
- ٩- تساعد المشاركة على فتح باب التعاون بين المواطنين و الحكومة و تزيد من قنوات الاتصال.

١٠- تساعد المشاركة على سرعة إدخال التغييرات اللازمة لنجاح عملية التنمية من خلال إقرار المواطنين أنفسهم لنوع التغيير المناسب و الملائم لحاجاتهم من خلال رسم وسائل إحداث التغيير و اتجاهه و سرعته.

١١- تؤدي المشاركة إلى تعلم المواطنين عن طريق الممارسة الفعلية لكيفية حل المشكلات ؛ حيث إن المشاركة في أنشطة الخدمة الاجتماعية تمثل جوهر العمل ، من خلال دور الممارس في الاستشارة و التوجيه يستطيع العميل حل مشكلاته.

١٢- تدعم المشاركة الفكر التنموي و الخطط التنموية ؛ لأنها تعتمد على مواهب و مهارات و جهود و خبرات المواطنين المشاركين في عملية التنمية.

١٣- تؤدي المشاركة إلى وعي المواطنين بأهمية تكامل المصالح الخاصة و المصالح العامة لا تعارضها و تؤدي المشاركة إلى تعميق الشعور بالانتماء للمجتمع نتيجة المساهمة في تنميته و تطويره.

١٤- أهم ما يميز المشاركة أنها لا تقتصر على صفة المجتمع ، بل أنها حق للأفراد جميعا ليعبروا عن احتياجاتهم الحقيقية.

١٥- برامج العمل التطوعي تتميز بالمرونة الكبيرة في تقديم المساعدات المالية للحالات الاجتماعية أو المجتمعية أو أي نوع من أنواع الحالات التي تتصف بالحاجة الطارئة.

١٦- العمل التطوعي يسهم في تخفيف المسؤولية عن كاهل الحكومة خاصة في النشاط الاجتماعي ؛ حيث يتطلب تحقيق التنمية الشاملة العديد من الخدمات و الأعمال التي لا غنى عنها للأفراد ، ولهذا فإن مشاركة المتطوعين يساعد الدولة على تغطية بعض النفقات اللازمة لتوفير الخدمات في المجتمع و يكمل دور الحكومة في مختلف الميادين الاجتماعية.

١٧- إتاحة الفرصة للمواطنين لتأدية الخدمات بأنفسهم ، مما يقلل حجم المشكلات الاجتماعية في المجتمع ، كما يسهم في إتاحة فرص العمل ، أضف إلى أهميته في تدريب الأطفال و إكسابهم المهارات المختلفة في العمل و المشاركة.

١٨- أن إشراك المواطنين في عمليات تنظيم المجتمع و تنميته يؤدي إلى مساندتهم لتلك العمليات و الاهتمام بها و مؤازرتها ، مما يجعلها أكثر ثباتا و أعم فائدة. كما أنه يعمق مفهوم الانتماء و المواطنة لدى الأفراد ، و يجعلهم أكثر تفاعلا مع التحديات التي قد يتعرض لها المجتمع.

الأهداف و الفوائد الإيجابية الناتجة عن التطوع :

أولا: الأهداف و الفوائد المتصلة بالتطوع :

١- رضا الله و الثواب في الآخرة ؛ حيث إن نفع العمل التطوعي غالبا للآخرين و لإصلاح المجتمع ، وهو يؤدي إلى مغفرة الذنوب و تكفير السيئات.

٢- يكسب الإنسان الثقة في نفسه ، فهو يتيح له الفرصة للمشاركة و التخلص من الفردية و الأنانية إلى القدرة على التعاون و مساعدة الآخرين.

٣- إشباع احتياجات الإنسان ، حيث من خلال الأنشطة الاجتماعية التطوعية يكتسب المتطوع خبرات و مهارات اجتماعية و نفسية ، و يتم إشباع حاجته للنجاح و التقدير و تأكيد الذات.

- ٤- يستطيع المتطوع أن يقيم علاقات اجتماعية واسعة و إيجابية مع الكثيرين من أفراد و قيادات المجتمع.
- ٥- الشعور بالسعادة و الرضا عن النفس نتيجة ما يساهم به من جهود تطوعية ، وهذا له مردود نفسي إيجابي لخدمة مواطنيه و مجتمعه.
- ٦- يؤدي بالمتطوع إلى فهم أوضح لظروف مجتمعه و مشكلاته و إمكانياته و بالتالي تكون تصرفاته و مطالبه واقعية و يفتتح بالنتائج التي تتحقق.
- ٧- اكتساب بعض صفات الشخصية الإيجابية و التخلص من السلبية و حب الذات و يتعلم الصبر و ضبط النفس و القدرة على تحمل المسؤولية و القدرة على اتخاذ القرارات.
- ٨- في التطوع نوع من ممارسة الديمقراطية ، فيشارك المتطوع في كل مراحل العمل الاجتماعي من تخطيط و تنفيذ و تقييم و متابعة ؛ حيث يشارك في أمور مجتمعه و في كل مراحلها.
- ٩- التطوع طريقة فعالة لاستغلال وقت الفراغ فيما يفيد الفرد و المجتمع ؛ ليشعر الإنسان بقيمته و يتجنب صحبة السوء و الوقاية من الانحراف.
- ١٠- تحقيق منافع نفسية كبيرة ؛ فالتطوع كعمل خيري وسيلة لراحة النفس و الشعور بالاعتزاز و الثقة بالنفس عند من يتطوع ؛ لأنه فعالية تقوي عند الأفراد الرغبة بالحياة و الثقة بالمستقبل حتى أنه يمكن استخدام العمل التطوعي لمعالجة الأفراد المصابين بالاكنتاب و الضيق النفسي و الملل ؛ لأن التطوع في أعمال خيرية للمجتمع يساعد هؤلاء المرضى في تجاوز محنتهم الشخصية و التسامي نحو خير يمس محيط الشخص و علاقاته ، ليشعروا بأهميتهم و دورهم في تقدم المجتمع الذي يعيشون فيه ؛ مما يعطيهم الأمل بحياة جديدة أسعد حالاً.

ثانياً: الأهداف و الفوائد المتصلة بالمؤسسة الاجتماعية :

- ١- مواجهة العجز في عدد الموظفين المكلفين بالعمل بهذه الهيئات.
- ٢- يسهم التطوع في تقديم المشورة الفنية للمؤسسة الاجتماعية و خاصة إذا كان المتطوعون من الخبراء المشهود لهم بالسمعة الطيبة.
- ٣- يدعم التطوع مكانة المؤسسة الاجتماعية بالمجتمع.
- ٤- يسهم التطوع في تحقيق أهداف المؤسسة ؛ حيث إن ما يقوم به هؤلاء المتطوعون يحقق الأهداف الموضوعية لخدمة المجتمع.
- ٥- يؤدي التطوع إلى تعريف المجتمع بالمؤسسة الاجتماعية و برامجها و أهدافها و المعوقات التي تواجهها.
- ٦- يؤدي التطوع إلى مواجهة المشكلات التي تعترض المؤسسة الاجتماعية ، سواء كانت فنية أو مادية.
- ٧- يدعم التطوع عنصر الثقة بين أفراد المجتمع و المؤسسة الاجتماعية ؛ حيث إن كل فرد في المجتمع يعرف ما يدور داخل المؤسسة و بالتالي تكتسب المؤسسة التأييد من جانب أفراد المجتمع.

ثالثاً: الأهداف و الفوائد المتصلة بالمجتمع:

- ١- التكافل الاجتماعي ؛ حيث يسود التكافل بين أفراد المجتمع ، و حيث تصبح مشكلات الآخرين اهتمامهم الأول.
- ٢- تحسين أحوال المعيشة و إيجاد حياة أفضل لأفراد المجتمع ، لأن التطوع يشارك في أعمال التنمية الاجتماعية و الاقتصادية ، حيث أن ما تقوم به الدولة لا يمكن أن يغطي جميع احتياجات الأفراد ، كما أن تغطية القصور في المجالات و الأعمال التي تقوم بها الدولة من أعمال و أدوار العمل التطوعي.
- ٤- واقعية الخطط و المشروعات الاجتماعية ، حيث تقوم على الحاجات الفعلية و الآراء الواقعية التي تعبر عن جميع فئات المجتمع و تواجه الاحتياجات المتعددة.
- ٥- يساهم العمل التطوعي في علاج مشكلة البطالة ؛ فهو يعود الإنسان على العمل و الإيجابية ، وقد تسنح للبعض فرص للعمل من خلال العمل التطوعي.
- ٦- يساهم التطوع في إيجاد روابط بين المؤسسات الحكومية و المجتمعات المحلية ، حيث إن نجاح هذه المؤسسات يكمن في عدم عزلتها عن المجتمع.
- ٧- يساهم التطوع في تغطية النقص أو القصور الذي يمكن أن تعاني منه المؤسسات الحكومية سواء في النواحي المالية أو البشرية اللازمة لإشباع احتياجات المواطنين و بالتالي تحقيق أهداف هذه المؤسسات دون أن تتحمل أعباء مالية إضافية إذا قام بالعمل موظفون حكوميون ، ويمكن الاستفادة من هذه الأموال في تنمية المجتمع وتحقيق الرفاهية.
- ٨- يمكن من خلال الأعمال التطوعية أن يتم اكتشاف القيادات و تدريبها وزيادة مهاراتها في تحمل أعباء المسؤولية الاجتماعية.
- ٩- ينظر إلى قطاع التطوع على أنه قطاع رائد و السبب يرجع إلى كونه جهاز مستقل و صغير الحجم ، الأمر الذي يساعده على تجريب أمور جديدة أو تغيير و تحسين الأمور القائمة ، بدون أن تكون هناك أي عقبات أو صعوبات. الأمر الذي لا يتوفر في جهاز كبير و بيروقراطي كالجهاز الحكومي.
- ١٠- جلب خبرات أو أموال من خارج البلاد من منظمات مهتمة بالمجال نفسه بجانب المشاركة في ملتقيات أو مؤتمرات لتحقيق تبادل الخبرات و من ثم مزيد من الاستفادة والنجاح.
- ١١- تحقيق الأمن في المجتمع ، فالعمل التطوعي يعد من الوسائل المهمة التي تحمي الفرد و المجتمع من مخاطر الجرائم و الكوارث المختلفة حيث يتم به سد حاجات المجتمع حتى لا يلجأ الفقير إلى الانحراف مما يمنع وقوع الجرائم في المجتمع.
- ١٢- تدعيم الانتماء و الولاء للمجتمع بما فيه من إيجابيات لدفاع المواطن عن مجتمعه و تشرفه بالانتماء إليه.

طبيعة تنظيمات العمل التطوعي و خصائصها

البناء المؤسسي :

و يعني أن التطوع قد خرج من نطاق الشخص ، ليصبح ضمن إطار يتمتع بالمرجعية المحكومة بالقواعد التشريعية أو الأنظمة. وهذا يعني ، أن ما يحكم أنشطة المؤسسة ، هي الموضوعية وليست الرغبات الشخصية أو العاطفية أو التحيز الذي ينطلق من المواقف الفردية.

وقد أصبح من مقومات النجاح الإداري تأكيد معطيات البناء المؤسسي بشكل متكامل . ومن هنا، فإن ما وصل إليه القطاع التطوعي من مرحلة متطورة ، قد استلزم تأكيد الفهم المؤسسي لعمله ، خاصة و أن حجم الاستثمار به أصبح كبيراً.

وقد اجتهد العاملون في القطاع التطوعي في وضع تصورات إدارية تنظيمية مؤسسية لهذا القطاع ، مختلفة عن التنظيم الإداري البيروقراطي المعمول به في المؤسسات الحكومية ، وهذا التنظيم يعتمد الزمالة الإدارية بدلا من الهرمية الإدارية. و الزمالة الإدارية تضع الرئيس وسط المجموعة ، وليس فوقها. و تعمل قنوات الاتصال بشكل غير محدد و بمرونة مطلقة. ويعتمد الإنجاز على تقدير العاملين في المؤسسة التطوعية و المحكومة بتعليمات و أنظمة مرنة ، ضمن علاقات إنسانية واضحة.

و العمل التطوعي الجماعي و المؤسسي يتميز عن العمل التطوعي الفردي بعدة مزايا لعل أهمها:

١- أن العمل الجماعي يحقق صفة التعاون و الجماعية التي حثَّ عليها الله سبحانه و تعالى بقوله : " و تعاونوا على البر و التقوى ولا تعاونوا على الإثم و العدوان " (المائدة:٢) و التي حضتَّ عليها كذلك السنة النبوية الشريفة من خلال قوله (ص)"يُدُّ اللَّهُ مَعَ الْجَمَاعَةِ" وقوله : "الْمُؤْمِنُ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا". والعبادات الإسلامية جميعها: من صلاة و زكاة و صيام و حج تؤكد على معنى الجماعية و التعاون ، وكل هذا يبعث رسالة للأمة مفادها أن الجماعة هي الأصل.

٢- عدم الاصطباغ بصبغة الأفراد في العمل الجماعي ؛ ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة ؛ فضعه في جانب من الجوانب أو غلوه في آخر أو إهماله في ثالث لا بد أن ينعكس على العمل ؛ فقد يُقْبَلُ بعض الضعف و القصور في فرد ما ، باعتبار أن الكمال في البشر عزيز و نادر ، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي في جمعية أو مؤسسة خيرية أو دعوية ، إذ هي قادرة على تحقيق هذا التكامل من خلال مجموع آراء أفرادها.

٣- الاستقرار النسبي للعمل التطوعي الجماعي ، أما العمل الفردي فيتغير بتغير قناعات الأفراد ، و يتغير بذهاب قائد و مجيء آخر، يتغير ضعفاً و قوة أو مضموناً و اتجاهاً.

٤- يمتاز العمل الجماعي المؤسسي بالقرب من الموضوعية في الآراء أكثر من الذاتية ، ذلك أن جو المناقشة و الحوار الذي يسود العمل المنظم يفرض على أصحابه أن تكون لديهم معايير محددة و موضوعية للقرارات ، وهذه الموضوعية تنمو مع نمو النقاشات و الحوارات ، أما العمل الفردي فمرده قناعة القائم بالعمل.

٥- العمل الجماعي و المؤسسي أكثر وسطية من العمل الفردي ؛ إذ أنه يجمع بين كافة الطاقات و القدرات والتي تتفاوت في اتجاهاتها و آرائها الفكرية ، مما يساهم في اتجاه الرأي نحو التوسط غالباً ، أما العمل الفردي فهو نتاج رأي فرد و توجه فرد و حين يتوسط في أمر يتطرف في آخر.

٦- الاستفادة من كافة الطاقات و القدرات البشرية المتاحة ، فهي في العمل الفردي مجرد أدوات للتنفيذ ، تنتظر الرأي المحدد من فلان ، أما في العمل الجماعي المؤسسي فهي طاقات تعمل و تبتكر و تسهم في صنع القرار.

العمل التطوعي المنظم بديلا للمؤسسات البيروقراطية :

هناك جدل حول إمكانية قيام العمل التطوعي المؤسسي المنظم بالمهام الملقاة على عاتق المؤسسات البيروقراطية العاملة على وجه الخصوص في مجال الرعاية الاجتماعية ، في ضوء العديد من الاعتبارات التي أبرزها :

- ١- كفاءة العمل التطوعي و فاعليته و الاهتمام بالنوعية في الخدمات التي يقدمها إلى الفئات التي يتعامل معها.
 - ٢- حساسية هذا القطاع تجاه الأمور التي يهتم بها و وجوده المكثف في المجتمعات المحلية و الفئات المستفيدة من خدماته.
 - ٣- العمل على تخفيض تكاليف الخدمات التي يقدمها القطاع البيروقراطي في ضوء التكاليف غير المباشرة التي يتعايش معها هذا الأخير.
 - ٤- صرامة الإجراءات و اتساع رقعة الروتين الذي يزيد من تعقيدات تقديمه الخدمة في الحالات الطارئة التي قد يكون فيها الانتظار غير مقبول.
 - ٥- طبيعة الفئات المستفيدة من خدمات القطاع التطوعي التي يصعب معها التعامل مع الأنظمة و التعليمات المعمول بها في المؤسسة البيروقراطية.
- وقد أوضحت العديد من الدراسات أن القطاع التطوعي أقدر على التعامل ، ضمن المجتمع المحلي مع قضايا هذا المجتمع بعيدا عن البيروقراطية ، فأبناء المجتمع المحلي هم الذين يحملون عبء التعامل مع همومه و قضايا الفئات التي تحتاج إلى الدعم و المساندة ، وقد لا توجد دوائر الخدمات الاجتماعية في جميع المجتمعات المحلية للقيام بالخدمات المطلوبة.
- وقد اتجهت العديد من الدول إلى التعاقد مع المنظمات التطوعية للقيام بالخدمات بديلا لها ، وذلك مقابل مبالغ مالية و تسهيلات تعد رمزية.

طبيعة التنظيمات التطوعية :

- ١- تنظيمات أهلية ، بمعنى أنها ليست حكومية و أن تبعيتها للمجتمع المدني و أن الناس مدفوعون بدوافع عديدة و يقومون بتشكيل هذه التنظيمات بشكل اختياري و برغبات ذاتية.
- ٢- تعتمد هذه التنظيمات في إقامة مشاريعها و إدامتها على مصادر مالية محددة بالتبرعات و الإعفاءات و الهبات و النشاطات التي تقوم بها.
- ٣- إن منطلقات عمل هذه التنظيمات هو التطوع القائم على رغبة الفرد ضمن مجموعة معينة في القيام بأعمال لا يتوقع منها راتبا أو مكافأة و أنه يقوم بها مدفوعا برغبته في تقديم خدمة غير مدفوعة الأجر.
- ٤- إن من طبيعة هذه التنظيمات عدم استهداف القائمين عليها الربح المادي أو اقتسامه ، ولا يستفيد أعضاء التنظيم الذين يشرفون عليه استفادة مادية و إذا كان هناك عائد لخدمات هذا التنظيم ، يستفاد منه في تغطية نفقات الإدارة و تطوير إمكانات هذا التنظيم.
- ٥- التنظيمات التطوعية تنظيمات مستقلة ، تصدر قراراتها من خلال إدارتها المنتخبة من هيئاتها العامة.
- ٦- التنظيمات التطوعية تنظيمات هادفة و ليست مقصودة بحد ذاتها. وهذه الأهداف أو الأغراض مرتبطة باهتمامات المجموعة التي تقوم بإنشاء هذه المنظمات و تغطي العديد من الجوانب المختلفة.

خصائص التنظيمات التطوعية :

- ١- أنها تنظيمات جماعية تحكمها قرارات مجموعة. فالمتعارف عليه أن التطوع عملية فردية ذاتية محكومة بدوافع خاصة ، إلا أنه يمثل تنظيمًا جماعيًا يأتي من خلال التقاء مجموعة من الأفراد على هدف محدد يرغبون في تحقيقه من خلال تطوعهم لإنجاز هذا العمل.
- ٢- هذا التجمع محكوم بقواعد تنظيمية ملزمة لكل الأفراد العاملين فيه ، ولا يجوز لهم الخروج عنها أو مخالفتها ، ويتم وضع التنظيم الذي يسمى ” النظام الأساس ” للتنظيم من خلال المؤسسين و الالتزام به.
- ٣- توافر مرجعية تشريعية تحكم أعمال التنظيمات التطوعية ، فهي لا تعمل في فراغ و إنما وفقا لتشريعات محددة ، وهي مساءلة أمام هيئاتها العامة و المجتمع بشكل عام.
- ٤- إن هذه التنظيمات قائمة لتحقيق أهداف محددة و غايات بعينها و تتجه هذه المنظمات إلى التخصص كلما كان ذلك ممكنا. فاهتمام المنظمة قد يكون قاصرا على موضوع دون غيره لتنمية المجتمع المحلي أو رعاية المعوقين أو رعاية فنة منهم ، كالاهتمام بالإعاقة العقلية أو الجسدية أو البصرية... الخ.
- ٥- التنظيمات التطوعية مفتوحة لجميع من تنطبق عليهم شروط العضوية للانضمام إليها و تنطلق فلسفة فتح أبواب التنظيمات التطوعية من اعتبارات عدة أبرزها :
- أ- زيادة رقعة التطوع ، فكلما زاد عدد المتطوعين ، زاد حجم استثمار المنظمة التطوعية ، و زادت قدرتها على العمل لتحقيق أهدافها. ومن المعروف أن هؤلاء المتطوعين الذين ينضمون إلى الهيئات العامة لهذه التنظيمات أو برامجها ، يمثلون الاستثمار الحقيقي للعمل التطوعي الذي سمي باسمهم.
- ب- الاستخدام الأمثل لفائض الوقت لدى الفرد ، فالمتطوع يستخدم وقته في عمل مثمر يعود عليه و على المجتمع بالخير.
- ج- تدريب الأفراد على الالتزام و الإيثار و العطاء دون مقابل.
- د- يعد التطوع بمثابة مدرسة للديمقراطية و القيم المطلقة و الانضباط و الالتزام بالقواعد. فبقدر ما يقدم المتطوع من عمل في المجال التطوعي ، فإنه في المقابل يتدرب على التعامل مع الحياة بإيجابية و بروح جماعية ، بالإضافة إلى تأكيد قواعد الديمقراطية و القيم المطلقة.
- ٦- التنظيمات التطوعية بعد إشهارها تقدم خدماتها إلى الفئات و الجهات التي حددتها في تشريعاتها دون تمييز ديني أو عرقي أو طائفي.
- ٧- الإحساس بالمسئولية الأخلاقية المرتبطة بالعملية التطوعية. فالمعروف أن المتطوع يعمل من خلال إحساسه العميق و إيمانه بالهدف الذي يرتبط به و التنظيم التطوعي يشعر أنه مساءل أمام الناس جميعا ، وليس أمام جهة رسمية بعينها ، و أن عمله الجيد هو خير دعاية له ، وهو الذي يدفع المهتمين إلى التبرع لإدامته و علينا أن نقوي هذا الإحساس بالمساءلة الأخلاقية حتى يتيسر للتنظيمات التطوعية تحقيق أهدافها.

تصنيف المؤسسات التطوعية

التصنيف الوظيفي :

هناك العديد من التصنيفات و الاجتهادات الخاصة بالمنظمات الأهلية. و يعرف البنك الدولي المنظمة غير الحكومية بأنها أي اتحاد أو جمعية أو مؤسسة أو صندوق خيري أو شركة لا تسعى للربح أو أي شخص اعتباري آخر ، لا يعد بموجب النظام القانوني المعني جزءا من القطاع الحكومي ، ولا يدار لأغراض تحقيق الربح ، أي أنه إذا تحققت أي أرباح فلا يتم توزيعها بوصفها أرباحا ولا يمكن ذلك في الوقت نفسه ، ولا يشمل المصطلح النقابات العمالية أو الأحزاب السياسية أو الجمعيات التعاونية التي توزع أرباحا.

و حين يستخدم البنك الدولي مصطلح (منظمة غير حكومية) فإنه يشير عادة إلى مجموعة كبيرة و متنوعة من المنظمات ، بعضها مؤسس رسميا و بعضها غير رسمي ، وهي مستقلة إلى حد كبير عن الحكومات و تتسم بصورة رئيسية بأن لها أهدافا إنسانية أو تعاونية أكثر من كونها أهدافا تجارية ، و تسعى بصورة عامة إلى تخفيف المعاناة أو تعزيز مصالح الفقراء أو حماية البيئة أو توفير الخدمات الاجتماعية الأساسية أو الاضطلاع بتنمية المجتمعات المحلية . وفي سياق الاستخدام لهذا التعريف ضمن الفهم الوظيفي ، يشير مصطلح منظمة غير حكومية بصفة خاصة إلى المنظمات التي تعمل في مجالات الإغاثة و التنمية و الدعوة و التي تعتمد جزئيا على الأقل على التبرعات (المنح) و الخدمات التطوعية.

التصنيف الدولي :

قامت مجموعة (جونز هوبكنز) بهدف تحسين قاعدة المعرفة عن المنظمات التطوعية بأسلوب منهجي و مقارن و وصف ما أسمته التعريف (البنيوي / العملياتي) لهذا القطاع . وقد تم اختبار هذا التعريف بشكل مقارن مع واقع اثنتي عشرة دولة تتوزعها القارات الرئيسية و الأديان المختلفة و الأنظمة الاجتماعية المختلفة في العالم . وقد سمي هذا التصنيف بالتصنيف الدولي للمنظمات غير الربحية . وقد تم تحديد المجموعات في اثنتي عشرة مجموعة هي على النحو التالي :

١- الثقافة و الترفيه : المنظمات و الأنشطة في المجالات العامة و المتخصصة بالثقافة و الترفيه .

٢- التعليم و البحث : المنظمات و الأنشطة التي تدير و تدعم و تنمي و تقوم وتساند و تخدم التعليم و البحث .

٣- الصحة : المنظمات التي تهتم بالأنشطة المتصلة بالصحة و توفير الرعاية الصحية و كل من الخدمات العامة و المتخصصة و إدارة خدمات الرعاية الصحية و خدمات الإسناد الصحية .

٤- الخدمات الاجتماعية : المنظمات و المؤسسات التي تقدم الخدمات الإنسانية و الاجتماعية للمجتمع أو لمجموعة سكانية معينة .

٥- البيئة : المنظمات التي تدعو و تقدم الخدمات للحفاظ على البيئة و مقاومة التلوث و الوقاية منه و الصحة البيئية و حماية الحيوان .

٦- التنمية و الإسكان : المنظمات التي تدعو لتنمية البرامج و تقديم الخدمات للمساعدة في تحسين المستويين الاقتصادي و الاجتماعي للمجتمعات.

٧- القانون و الدفاع و السياسة : المنظمات التي تعمل على حماية و رعاية الحقوق المدنية وغيرها أو التي ترعى الاهتمامات الاجتماعية و السياسية في الدوائر العامة أو المتخصصة أو التي تقدم خدمات قانونية و ترعى السلامة العامة.

٨- الوسائط الخيرية و تنمية التطوع : المنظمات الخيرية و المنظمات الداعية للإحسان و الأنشطة الخيرية .

٩- الأنشطة الدولية : المنظمات التي تدعو إلى تفاهم ثقافي أكبر بين شعوب من دول و خلفيات تاريخية مختلفة ، و تلك التي تقدم الإغاثة خلال الطوارئ و ترعى التنمية و الرفاهية في الخارج .

١٠- الدين : المنظمات التي تدعو إلى عقائد دينية و ترعى الشعائر و الخدمات الدينية و تتضمن أماكن العبادة بالإضافة إلى روابط و روافد هذه المنظمات.

١١- روابط و اتحادات العمال و المهن : المنظمات التي ترعى الأعمال و المصالح المهنية و مصالح العمل و تنظمها و تحميها .

١٢- منظمات أخرى (لم تصنف سابقا) .

التصنيف الشائع في الوطن العربي :

من الضروري أن نسلط الضوء على أبرز التنظيمات الأكثر شيوعا في المنطقة العربية و التي من ضمنها :

- ١- المنظمات التطوعية العاملة في مجال حقوق المواطن .
- ٢- المنظمات التطوعية العاملة في تشكيل الرأي العام الضاغط .
- ٣- المنظمات التطوعية العاملة في مجال الرفاهية الاجتماعية .
- ٤- المنظمات التطوعية العاملة في مجال رعاية المصالح المهنية للمنتسبين إليها .
- ٥- المنظمات التطوعية العاملة في مجال المصالح الاقتصادية لأفرادها .
- ٦- المنظمات التطوعية العاملة في المجال التعاوني .
- ٧- المنظمات التطوعية العاملة في المجال السياسي .
- ٨- المنظمات التطوعية العاملة في مجال إحياء الروح المدنية .

و سنحاول فيما يلي التوسع في شرح طبيعة عمل المنظمات التطوعية العاملة في مجال الرفاهية الاجتماعية

المنظمات التطوعية العاملة في مجال الرفاهية الاجتماعية :

تمثل الجمعيات التطوعية العاملة في مجال الرعاية الاجتماعية و العناية بالفئات المهمشة و الهشة من فقراء و عاطلين عن العمل و نساء و كبار في السن و معاقين . وفي المجالات التربوية و الصحية بالإضافة إلى النكبات و الكوارث و اللاجئين و النازحين ، تمثل النسبة الأكبر في القطاع التطوعي. وقد أعطت المجتمعات المدنية اهتماما خاصا بهذا القطاع في ضوء العديد من المعطيات التي أبرزها ازدياد رقعة الفئات العاطلة عن العمل و الفقيرة التي تحتاج إلى الدعم و المساندة ، و عدم قدرة الحكومات في العديد من الدول على التصدي للمشكلات الاجتماعية التي تتعايش معها و خاصة المجتمعات المحلية.

و تعمل التنظيمات التطوعية غالبا ضمن محور الرعاية الاجتماعية و الرفاهية الاجتماعية في العديد من الميادين من أبرزها :

١- الطفولة و الأمومة و العناية بالأسرة .

٢- التربية و التعليم على كافة المستويات ، بما في ذلك نشاطات ما قبل المدرسة المتمثلة بالحضانة و نوادي الأطفال و رياض الأطفال . وكذلك المدارس الابتدائية و المتوسطة و الثانوية و الكليات الجامعية و الجامعات غير الربحية في العديد من المجتمعات.

٣- التأهيل و التدريب المهني و الاجتماعي في المجتمعات المحلية ، وذلك بهدف تأهيل الأفراد القادرين على العمل ضمن مشاريع مدرة للدخل و قادرة على توفير دخول مناسبة للأسر في المجتمعات المحلية لتلبية حاجاتها الأساسية . ويتم تحديد أنواع التدريب و التأهيل وفق احتياجات المجتمعات المحلية.

٤- تحسين نوعية الحياة في المجتمعات المحلية ، خاصة الريفية و الأحياء الفقيرة في المدن حيث الحاجة ماسة إلى تطوير البنية التحتية ، بما في ذلك توفير الطرق و تأمين المياه و الصرف الصحي ويلي ذلك توفير الخدمات الأساسية المتكاملة لهذه التجمعات.

٥- تنمية المجتمعات المحلية وفقا لحاجاتها الأساسية بجميع أبعاد هذه التنمية، وخاصة تطوير قدرات الفئات الفقيرة و المحتاجة منها.

٦- رعاية الأيتام من خلال دور الأيتام و الأسر البديلة أو من خلال تأمين دخول ثابتة لهم لتغطية حاجاتهم .

٧- رعاية الأطفال المحرومين من لقطاع و متسولين و أطفال الشوارع و الجانحين و العمل على رعايتهم و الاهتمام بحاجاتهم الأساسية و توفير البيئة المناسبة لإيوائهم .

٨- الاهتمام بفئات ذوي الاحتياجات الخاصة من معوقين و مرضى نفسيين و العمل على توفير الرعاية و العناية الخاصة بهم ، بما في ذلك تأهيلهم وفق إمكانياتهم و حاجاتهم بالإضافة إلى مساعدة أسر المعوقين على توفير الظروف المناسبة لقيامهم بواجباتهم تجاه هذه الفئات . و جدير بالذكر أن الموهوبين من الفئات التي تحتاج إلى عناية خاصة . وهناك منظمات تطوعية تعطي اهتماما خاصا لهذا المجال حيث تقوم جمعيات خاصة برعاية المبدعين ، ومنها مدرسة اليوبيل في عمان بالأردن للعناية بالموهوبين.

٩- رعاية كبار السن خاصة العجزة منهم و رغم أن الأسر الممتدة و احترام كبار السن في الدول العربية و الإسلامية ، تجعل من الصعب على الأسرة التفكير في التخلص من مسنيها ، و وضعهم في بيوت للمسنين أو بيوت للعجزة ، إلا أنه قد تستجد ظروف قاهرة قد تلجأ الأسرة إلى البحث عن مأوى لمسنيها ، منها عدم وجود أسرة تحتضن هذا المسن ، بالإضافة إلى مرضه .

١٠- الرعاية الصحية في شكل إقامة عيادات متخصصة و مستشفيات كبيرة في القرى و المجتمعات المحلية .

١١- توفير فرص العمل من خلال مشاريع إنتاجية و مشاريع تشغيل و صناديق انتمان و قروض ميسرة بما في ذلك للطلاب .

و الجدير بالذكر أن المنظمات الدولية و صندوق النقد الدولي و البنك الدولي ، أولوا هذه المنظمات اهتمامات بالغة ، و دعوا المجتمع الدولي إلى تقديم الدعم لها في الدول النامية. كما أن العديد من المنظمات الدولية التطوعية تقوم بتقديم الدعم و المساندة في حالات الحروب الأهلية و الكوارث و المجاعات ، بهدف تحقيق الحد الأدنى من الرعاية الاجتماعية لمن هم بحاجة إليها .

و الملاحظ أيضا أنه لا يوجد حدود لطبيعة هذه التنظيمات التي يعود الدور الرئيسي في إقامتها و تنظيمها و الإسهام في نجاحها إلى حاجات المجتمع .

الإدارة العلمية للعمل الجماعي التطوعي

مقدمة :

في الوقت الذي كان ينظر فيه سابقا إلى العمل التطوعي على أساس أن العمل به يعتمد على الاجتهادات الشخصية البحتة فإن العقود الثلاثة السابقة شهدت تطورا كبيرا في هذا الفهم بهدف إضفاء الطابع المؤسسي على العمل التطوعي و إخضاعه لقواعد إدارية دقيقة بهدف تطوير البنية التحتية لهذا العمل و إدخال المبادئ الإدارية المناسبة لتطوير قدرات العاملين فيه و الاستخدام الأمثل للإمكانات المحدودة المتوافرة لديه التي تعتمد على الدعم و المنح و التبرعات و المصادر المحدودة لمدخلاته .

ماهية الإدارة :

يرى البعض أن إدارة المنظمات التطوعية هي نوع معين من النشاط يعمل على رسم الأهداف و تحقيقها وهي وسيلة لا غاية فهي وسيلة تجمع العقل المفكر و الأفراد و الموارد و الأدوات و تستخدم الزمان و المكان لتحقيق الأهداف المطلوبة.

و الإدارة تقع بين مدرستين ، الأولى تعرف بالمدرسة التقليدية و الثانية بالمدرسة الإنسانية و المدرسة التقليدية نموذجها البيروقراطية و الجيش حيث تكون الإدارة مركزية تتركز السلطة منها في الإدارة العليا ، ويتم اتخاذ القرارات كما يتم احترام قنوات الاتصال العمودية التي لا يجوز تجاوزها و الهرمية الإدارية حيث هناك قاعدة وظيفية متسعة تنتهي برأس الهرم المسئول الأول عن جميع أعمال المنظمة ، ويتم اتخاذ القرارات في أعلى مستوى.

أما المدرسة الإنسانية في الإدارة التي تنطلق من ضرورة إشباع حاجات الإنسان و الاهتمام بمطالبه و توفير الأجواء المناسبة لأدائه و العمل على تحفيزه و إثابته و مكافأته على الإنجاز فهي المطبقة في القطاع التطوعي من خلال ما يعرف بالزمالة الإدارية و الإدارة هنا لا مركزية حيث يجري توزيع السلطة بشكل يتيح الفرصة لاتخاذ القرارات في أدنى مرتبة إدارية بحيث تتخذ المستويات الإدارية المتقدمة القرارات الأكثر أهمية. وهذه المدرسة تتميز بالإبداع مقابل المدرسة التقليدية التي تتطلب أكثر ما تتطلب الالتزام بالتعليمات و التقيد بها .

أهداف إدارة المنظمات التطوعية :

- ١- بناء قدرات المتطوعين و العاملين في هذا القطاع لتحسين أدائهم .
- ٢- توفير البيئة المشجعة في المنظمة التطوعية لزيادة كفاءة و فاعلية و إنتاجية المتطوعين و العاملين بها .
- ٣- المشاركة الفعالة لجميع قطاعات المتطوعين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة ، وذلك ضمن الأطر الجماعية المعتمدة من خلال الهيئات العامة و الهيئات الإدارية .
- ٤- العمل على تحقيق أهداف المنظمة التطوعية نوعا و كما و بأعلى مستوى من الجودة و أقل تكلفة ممكنة .
- ٥- تنمية المصادر المالية للمنظمة التطوعية بجميع الوسائل المتاحة و التأكد من استثمارها و استخدامها بكفاءة و فاعلية .
- ٦- بناء جسور الثقة و التعاون مع قطاعات المجتمع كافة بهدف توفير الدعم المالي و التشريعي و خلق البيئة المشجعة لتبرع القطاعات المختلفة و الأفراد لأعمال المنظمة التعاونية التطوعية .
- ٧- توفير البيئة الإيجابية لقيام المنظمة التطوعية بالوظائف الأساسية للإدارة على مستوى التخطيط و التنظيم و اتخاذ القرارات و التوجيه و القيادة الخلاقة المبدعة و التقييم .
- ٨- توفير أعلى مستوى من الشفافية و المساءلة في المؤسسات التطوعية الأمر الذي تحتمه طبيعة هذه المؤسسات التي تعمل من خلال المنح و التبرعات و جمعها مما يلزم المؤسسات بأن تتعامل بشفافية مع ما هو متوافر لها من إمكانات بحيث يكون بمقدور كل من له رغبة في الاطلاع على أوضاع هذه المنظمات أن يقوم بذلك بالإضافة إلى أهمية نشر المعلومات المتعلقة بهذه المنظمات عن طريق وسائل الإعلام المختلفة .

المبادئ الإدارية الأساسية :

تنطلق القواعد و المبادئ التي تحكم عمل المنظمات التطوعية من مفاهيم المدرسة الإنسانية في الإدارة التي تعد الإنسان العنصر الأول في العملية الإدارية. فهو باختياره و رغبته التي لا تستهدف الربح المادي اتخذ قراره في التطوع و المتطوع في العادة يلتزم بما ارتبط به إلا أنه من الناحية الأخرى يحتاج إلى حرية و استقلال في تحقيق الأهداف التي التزم بها و بعيدا عن الهرمية الإدارية في النظرية التقليدية فإنه بحاجة إلى الإحساس بروح الفريق و تأكيد دوره و زمالته للعاملين في المؤسسة التي يلتزم بها أما هذه القواعد فيمكن حصرها فيما يلي :

١- المتطوع هو العنصر الرئيس في البناء الإداري للمنظمات التطوعية وهو ما يتوجب العمل على إشباع حاجاته بالإحساس بقيمة ما يعمل بالإضافة إلى تقدير هذا العمل و الاعتراف به.

٢- يستهدف التنظيم التطوعي تحقيق غايات و أهداف محددة وحتى لا تضيق هذه الأهداف في زحمة الإدارة و معوقاتهما ، فالأسلوب الأمثل للعمل هو تبني قواعد الإدارة بالأهداف بحيث يتم اعتماد الهدف أولا و وضع الوسائل الإدارية المناسبة لتحقيقه وهذا الأسلوب يركز على الهدف و يبعد التنظيم عن الإغراق في الأبعاد الإدارية الأخرى.

٣- بناء قدرات المتطوع هو الأسلوب الأمثل لتنمية المتطوع و تطوير إمكاناته و الاستفادة من حماسه للعمل التطوعي . ومن هنا فإن هناك حاجة لتوفير فرص التدريب و التأهيل المناسب له بالإضافة إلى توفير المعلومات المناسبة و المبسطة التي تسهل مهام عمله.

٤- يعتمد العمل التطوعي في توفير الإمكانيات المالية لعمله على مصادر غير تقليدية أبرزها : جمع التبرعات و المنح و القيام بنشاطات مدرة للدخل . و يتطلب ذلك وضع الخطط المناسبة لتنمية المصادر المالية لدى هذه التنظيمات و توفير فرص الاستثمار الدائم بهدف إدامة عملها.

٥- ازداد حجم التنظيمات التطوعية مؤخرا بشكل ملفت للانتباه ، بالإضافة إلى أن أعمالها قد تنوعت و أصبحت تحتاج إلى خبرات مهنية الأمر الذي ألزم هذه التنظيمات الاعتماد على العمل المأجور بمعنى أنه ليس بالضرورة أن يتم العمل في التنظيمات التطوعية من خلال المتطوعين دون غيرهم فالأساس أن المتطوع ليس متفرغا و العمل يحتاج إلى التفرغ . و الجدير بالذكر أن العلاقة بين المتطوعين و المهنيين في هذه المنظمات واضحة بحيث تكلف الإدارة العليا المهنيين تسيير العمل بهدف تحقيق أهداف المنظمة و تعطي مجالس الأمناء الصلاحيات العليا في اتخاذ القرارات.

٦- تعتمد إدارة المنظمات التطوعية على الجماعية في اتخاذ القرارات من خلال مجالس الإدارة و الهيئات العامة و اللجان المشكلة في هذه التنظيمات. و الجماعية الإدارية هي امتداد لمفهوم الزمالة الإدارية حيث يتساوى الجميع في الحقوق و الواجبات من خلال عملهم في مجالس الإدارة و الهيئات الإدارية.

٧- ضرورة تقييد المنظمات بالتشريعات المعمول بها و احترامها و متابعة تنفيذها. فبالرغم من المرونة في أعمالها ، إلا أن ذلك يجب ألا يتجاوز الأنظمة و التعليمات المعمول بها و التي قامت المنظمة على أساسها.

٨- أن يتسم عمل هذه المنظمات في تقديم خدماتها بالبساطة و الكفاءة و الفاعلية بعيدا عن التعقيد و الروتين المعروف في المؤسسات الرسمية. و يتطلب ذلك وضع الأدلة للعاملين فيها للقيام بعملهم وفقا لها بما ييسر الهدف من عملها.

٩- أن يتم العمل في دوائر المحاسبة و المالية في هذه التنظيمات بأعلى مستوى من الدقة و المساءلة و الشفافية و الاحتفاظ بالسجلات المالية حسب الأصول المرعية ، بالإضافة إلى كفاءة استخدام المال المتوافر و من المهم تعيين مدقق مالي خارجي يقوم بتدقيق أعمال المؤسسة و يقدم تقاريره للجهات المعنية.

١٠- يجب على الإدارة الاحتفاظ بجميع الوثائق و السجلات و المراسلات المتعلقة بأعمالها بشكل يتفق و أفضل التقنيات الإدارية و يتيح للجهات الإدارية المسؤولة الاطلاع عليها في أي وقت بالإضافة إلى العمل على أساس أن المنظمة التطوعية منظمة مفتوحة لجميع من يرغب في الاطلاع عليها.

إن هذه القواعد ترتبط ارتباطا كبيرا بتوجهات الإدارة العليا للمنظمة التطوعية في أن تعمل بشفافية و بأعلى مستوى من الكفاءة و الفاعلية و الاستخدام الأمثل لإمكاناتها المالية لتحقيق غاياتها و أهدافها.

الزمالة في إدارة التطوع :

التنظيمات التطوعية تختلف عما هو متعارف عليه في التنظيمات الرسمية و الحكومية. ومن الضروري التأكيد على أهمية مفهوم الزمالة في إدارة التطوع . فنحن هنا نتحدث عن مؤسسة تجمع عددا من الزملاء ، يحتكمون فيها إلى القرارات التي يتوصلون إليها من خلال مجالس إدارتهم و هيئاتهم العامة و اللجان الدائمة أو المؤقتة التي يتم تشكيلها لتحقيق أهداف المؤسسة التطوعية و إذا كان هناك رئيس لهذه المنظمة من المتطوعين ، فإن صلاحياته محصورة و محددة في ترأسه لجلسات مجلس الإدارة أو الهيئة العامة ، و تنفيذ ما يتم التوصل إليه من قرارات في مجالس الإدارة أو الهيئات العامة أو اللجان ولا ينفرد باتخاذ قرارات فردية.

و الأنظمة التي تعمل من خلالها المنظمات التطوعية تحدد أدوار المشاركين فيها و تسمح بمساءلة مجالس الإدارة المنتخبة عن أعمالها التي ينبغي أن تتم بأعلى مستوى من الشفافية ، مما يجعل المسؤولية في العمل التطوعي مسئولية جماعية ، يقوم بها فريق يؤمن بأهداف التنظيم و يسعى إلى تحقيقها على عكس المؤسسة البيروقراطية التي تأخذ شكل الهرم الذي يقبع على رأسه رئيس المؤسسة. وعليه فإن التنظيم التطوعي الذي يتبنى الزمالة في عمله يضع رئيس التنظيم في وسط الدائرة حيث قنوات الاتصال متشابكة و يتعامل الجميع مع الرئيس دون الحديث عن المرجعية.

و هناك جانبان في إدارة الزمالة لا بد من تأكيدهما :

أولا : إن منطلقات هذه الإدارة هي الديمقراطية المطلقة و المقننة التي تحكم العمل ، حيث يتساوى جميع المشاركين في التنظيم التطوعي في تملكهم الرمزي لهذه المؤسسات. و عليه فإن من ينضم إلى المؤسسين الذين يمثلون في نهاية المطاف الهيئات العامة يكون لهم الحقوق ذاتها و عليهم الواجبات نفسها ، و يحكمون أعمال هذه التنظيمات الجماعية في اتخاذ القرارات وفي تنفيذها.

و هناك حرية مطلقة في قيام المؤسسين ومن ينضم إليهم بوضع الأنظمة و تعديلها دون أي تدخل من أي جهة مما يرسخ مفهوم ديمقراطية هذه التنظيمات ، كما أن هناك حرية للانتساب إلى التنظيم أو الانفصال عنه دون أن يكون هناك إجبار أو ضغط من أي تنظيم للمشاركة. وكذلك حرية هذه التنظيمات في اختيار هيئاتها الإدارية دون ضغوط خارجية. ومن هنا يمكن القول إن التنظيمات التطوعية تعد مدارس للديمقراطية و التي من خلال ممارستها تسهم في إشاعة مفهوم الديمقراطية و الحرية و الاختيارات التي تعبر عن حاجات المواطن و الوطن .

ثانيا : الجماعة في اتخاذ القرارات ، فليس هناك قرار فردي يصدر عن رئيس التنظيم ، وهذه القرارات تجعل من الزمالة منهجا عمليا و تطبيقيا ، فهناك الزملاء الذين يتباحثون و يتناقشون ، ليصلوا في نهاية المطاف إلى اتخاذ القرارات ، إما بالإجماع أو بالأغلبية ، موضوعا في الاعتبار أن الجهد و المال ينصب على تحقيق أهداف التنظيم دون سواها و أن المقياس لنجاح التنظيم هو الوصول إلى تحقيق الهدف بأقل كلفة و بأعلى مستوى من الكفاءة و الفاعلية.

و قنوات الاتصال مفتوحة بشكل رأسي و أفقي وليس بشكل رأسي فقط و ضمن مفهوم عدم تجاوز قنوات الاتصال المعمول بها في المنظمات البيروقراطية و بالتالي فالعامل في المنظمة التطوعية قادر على الاتصال بجميع زملائه وفي أي دائرة من دوائر المنظمة التطوعية وليس عن طريق رئيسه المباشر و قنوات محددة مع الدوائر الأخرى.

و تلجأ المنظمات التطوعية إلى اعتماد النظام المعروف بنظام التصنيف الوظيفي حيث الراتب و المكافأة المالية للوظيفة بينما هي في البيروقراطية للموظف الذي قد يرتقي السلم الوظيفي من أوله و يرتفع إلى رأسه في حين يتغير وضع الموظف في المنظمات التطوعية بانتقاله من وظيفة لأخرى.

الأطر التشريعية للعمل التطوعي

مقدمة :

أصبح العمل التطوعي بحاجة إلى الأطر التشريعية بعد انتقاله من البعد الفردي و الشخصي الذي كان الفرد فيه هو الحكم ، إلى البعد الجماعي الذي لا بد من تنظيمه و تحديد أدوار العاملين به ، ضمن منظومة تحكمها أطر تشريعية . وليس بالضرورة أن تكون امتدادا لقوانين الدولة ، و إنما قد تأتي من خلال تعاقد المجموعة و الاتفاق على عوامل مشتركة تنظم العمل في التنظيم الجماعي الذي يأخذ الشكل المؤسسي بأبعاده و أطره .

المبادئ الرئيسية لتشريعات التنظيمات التطوعية :

١- أن تصاغ التشريعات المنظمة لعمل التنظيمات التطوعية و تطبق ، بحيث يمكن بسرعة و سهولة و بتكلفة معقولة نسبيا إنشاء منظمة تطوعية كشخص معنوي ، و يجب أن يسمح أيضا ، بإنشاء فروع لهذه التنظيمات إذا رغبت في ذلك . و بهذا المعنى فإن من المفترض في التشريعات المتعلقة بالتنظيمات التطوعية أن تعطي الأفراد و المجموعات و الأشخاص المعنويين ، الحق في تشكيل التنظيمات لأي غرض قانوني لا يستهدف الربح ، و يجب أن يكون إنشاء هذه التنظيمات اختياريا . وهذا الحق المعطى يجب أن يرتبط بمفهوم السرعة و البساطة و الكلفة المحدودة .

٢- أن تؤكد هذه التشريعات اكتساب المنظمة الشخصية المعنوية أو الاعتبارية حق التملك و حق المقاضاة و القيام بأي عمل آخر يجيز لها نظامها الأساسي الموافق عليه القيام به . و الشخصية الاعتبارية تعني أن المنظمة المسجلة بموجب القانون هي المسؤولة قانونيا عما تقوم به من أعمال ، و أن أعضائها أو أعضاء مجلس إدارتها ليسوا مساءلين بصفتهم الشخصية عن ديونها و عقودها و التزاماتها . ولا يعني ذلك أن أصحاب القرار في هذه التنظيمات ليسوا مسؤولين عما يقومون به من أعمال تتعلق بالتنظيم ، فبالإمكان مقاضاتهم عن سوء الائتمان أو الفساد أو الاختلاس أو غير ذلك من أعمال تسيئ إلى التنظيم .

٣- أن تراعى البساطة في المتطلبات التي يفرضها التشريع على الراغبين في إقامة المنظمات التطوعية ، بمعنى أنه يجب تقديم أدنى عدد من الوثائق عند إقامة هذه المنظمات مع مراعاة أن يتطلب إنشاء المنظمة أدنى قدر من السلطة التقديرية أو الحكم الشخصي من جانب المؤسسة الرسمية . و يستلزم ذلك العديد من الاعتبارات ، ومنها أن الراغبين في العمل التطوعي ، يقومون بهذا العمل بشكل تطوعي ، وليس لدى بعضهم القدرات التي تؤهله للتعامل مع البيروقراطية و متطلباتها خاصة في المجتمعات المحلية الريفية .

٤- أن تحدد التشريعات حدا زمنيا بمدة معقولة ، توجب على الجهة الحكومية المسؤولة عن عملية الإنشاء أن تبت في طلب الإنشاء وعلى التشريع أن يحدد الأسلوب الأمثل لمؤسسي هذا التنظيم بمتابعة الخطوة التي تلي انتهاء هذه المدة ، إما بمراجعة القضاء على سبيل المثال أو الإشارة إلى أن عدم اتخاذ القرار في المدة المحددة ، يتضمن الموافقة على قيام المنظمة كما في التشريع الأردني . بينما تذهب تشريعات أخرى إلى أن عدم إجابة الطلب تعني رفضه .

٥- أن يسمح للمنظمات التطوعية بأن يكون وجودها دائما أو محددًا إذا كان ذلك ما اختاره المؤسسون . و يذهب البنك الدولي إلى وجوب أن تتأكد الدولة أن المنظمات التطوعية تفي بالتزاماتها ، ليس عن طريق إعادة التسجيل سنويا لاستمرار و وجودها كشخص معنوي و إنما من خلال متطلبات دقيقة و تقارير منظمة عن أعمالها و أوضاعها المالية و الملاحظ أن تشريعات الدول العربية على خلاف بعض التشريعات في آسيا و أفريقيا تقضي بتسجيل تنظيماتها بشكل دائم .

٦- أن تؤكد حق الأشخاص المعنويين و الطبيعيين على السواء في تكوين المنظمات التطوعية . ولكن المتعارف عليه في المنطقة العربية أن الأشخاص الطبيعيين دون غيرهم هم الذين يحق لهم تشكيل الجماعات التطوعية ، أي أن ذلك الحق قاصر على الأفراد على أساس أنهم هم الذين يقومون بالتطوع أما الأشخاص المعنويون ؛ كالشركات و البنوك ، فإن التشريعات العربية لا تعطيهم هذا الحق . وقد ذهبت التشريعات في الدول المتقدمة إلى إعطاء هذا الحق للأشخاص المعنويين على اعتبار أنها منظمات غير حكومية تستهدف في النهاية ما يستهدفه العمل التطوعي من خدمة المجتمعات المحلية .

٧- أن يسمح التشريع للأفراد بإنشاء منظمات تطوعية عن طريق تصرف بوصية مثلا أو تركة . ولكن التشريعات العربية ما زالت تصر على عدم الموافقة على قيام شخص بعينه بتسجيل منظمة غير حكومية ، تنفيذا لوصية أو تركة أو رغبة أسرة في القيام بعمل خيري باسم من فقدته ، و تريد أن تخلد ذكراه. وبالرغم من أن الكثير من الهيئات التي يوصى بها بعد الوفاة تقدم عادة لمنظمات تطوعية خيرية قائمة ، قد يرغب البعض في أن يتركوا هذه الهيئات لمنظمات يرغبون في إنشائها عن طريق التصرف بالوصية.

٨- أن ينص التشريع على أن العضوية في المنظمات التطوعية عضوية اختيارية ، أي لا يجوز أن يفرض على أي شخص الانضمام أو الاستمرار في عضوية المنظمة إلا حسب رغبته . إلا أن ما نلاحظه من إلزامية في المنظمات المهنية في البلاد العربية كقنابات المحامين و الأطباء و الصيادلة يعد اعتداءً واضحا على حقوق الإنسان التي نصت عليها المواثيق الدولية و التي تجعل الانضمام إلى التنظيم التطوعي عملية اختيارية برغبة الفرد ولا تفرض عليه.

القواعد القانونية الرئيسية لتنظيم العمل التطوعي :

أكدت جميع التشريعات العربية التي تنظم عمل المنظمات التطوعية و التي تعد بمثابة القوانين ، أن إشهار المؤسسة أو تسجيلها لدى الجهة الإدارية المعنية في الدولة ، يتطلب وضع أنظمة أساسية تغطي جميع احتياجات هذه التشريعات و يمكن القول إن الأنظمة الأساسية للتنظيمات التطوعية ، لا بد أن تأتي متفقة مع التشريعات المعمول بها في البلاد العربية ولا يجوز أن تتعارض معها كما تأتي متفقة و متكاملة مع الأبعاد التي تنادي بها المنظمات الدولية ؛ لإعطاء فسحة لعمل هذه المنظمات في بيئة ديمقراطية مشجعة ، كما يمكن الاستفادة منها كدليل نموذجي لإنشاء المنظمات التطوعية في المستقبل .

و تتفق هذه التشريعات في عدة قواعد لا بد أن تراعيها هذه الأنظمة هي :

١- هوية المؤسسين :

يجب أن يتضمن النظام الأساس أسماء المؤسسين و معلومات محددة عنهم كالسن و المستوى العلمي و المهنة و محل الإقامة و الجنسية وما يؤكد في بعض التشريعات أن المؤسس لم يصدر ضده حكم نهائي بعقوبة جنائية أو بعقوبة مقيدة للحريات في جنحة مخلة بالشرف أو بالأمانة و تشترط بعض التشريعات أن يكون من مواطني البلد و تشترط هذه التشريعات أن يوقع على طلب التأسيس جميع المؤسسين ، بالإضافة إلى تسمية المنظمة ، و من المرغوب أن يكون الاسم مشتقا من غرضها و غير مؤدي إلى اللبس بينها و بين أي تنظيم تطوعي آخر يشترك معها في نطاق عملها الجغرافي .

٢- غايات المنظمة التطوعية و أهدافها :

تذهب جميع التشريعات إلى ضرورة أن يتضمن النظام الأساس للمنظمات التطوعية ، غايات المنظمة التطوعية و أهدافها بشكل محدد ، وبما لا يقبل الغموض بحيث لا تستهدف هذه الغايات أي غايات أو نشاطات في الحقول السياسية و الدينية و الطائفية و أن تقدم خدماتها إلى جميع المواطنين دون التمييز بينهم.

وقد حددت هذه التشريعات و بشكل واضح ألا تتضمن هذه الأهداف تحقيق الربح المادي و اقتسامه أو تحقيق المنفعة الشخصية . وقد نص عدد من التشريعات على أنه يحظر إنشاء الجمعيات السرية ، كما يحظر أن يكون من بين أغراض الجمعية أن تمارس نشاطا في مجال تكوين السرايا أو التشكيلات العسكرية أو تهديد الوحدة الوطنية أو مخالفة النظام العام أو الآداب أو الدعوة إلى التمييز بين المواطنين بسبب الجنس أو الأصل أو اللون أو اللغة أو الدين أو العقيدة .

٣- شروط العضوية :

تذهب جميع التشريعات العربية إلى ضرورة أن يحدد النظام الأساس للجمعية شروط العضوية و اشتراكات الأعضاء و طرق إسقاط العضوية. و تذهب الأنظمة الأساسية إلى من له حق الانتساب إلى التنظيم من حيث جنسيته . بينما تذهب بعض التشريعات إلى قصر عضوية المنظمات على مواطني تلك الدولة و تنص بعض التشريعات على حق غير المواطنين في الانضمام إلى عضوية هذه التنظيمات ، و تحدد الأنظمة في العادة سن الانتساب وغالبا ما يعد سن الثامنة عشرة هو الحد الأدنى للعضوية.

و تشترط هذه الأنظمة أن يكون الراغب في الانتساب إلى التنظيم متمتعا بحقوقه المدنية كاملة و أن يكون ذا أخلاق حميدة و حسن السيرة و السلوك وأن يحصل على تزكية عضوين من الأعضاء العاملين أو عضو من أعضاء هيئة إدارة الجمعية و أن يوافق على النظام الأساس للمؤسسة التطوعية.

و تلجأ العديد من المنظمات إلى اشتراطات أخرى ؛ كالمستوى التعليمي و مكان الإقامة أو أي شروط يضعها المؤسسون و لا تتعارض مع القانون المعمول به.

و تحدد الأنظمة الأساسية في الغالب أسلوب تقديم طلب الانتساب على النموذج الذي تعده هيئة الإدارة التي لها الحق في قبول الطلب أو رفضه. و تلزم القواعد الديمقراطية العاملين في هذه التنظيمات بعدم رفض الانتساب إلا لأسباب مبررة طالما أن التوجه هو فتح المجال أمام الراغبين في التطوع للعمل في هذه التنظيمات.

و تحدد الأنظمة الأساسية في العادة قيمة الاشتراك السنوي للعضو. و يعد شرط تسديد الرسم السنوي جزءا من شروط العضوية ، حيث إن عدم الالتزام به قد يفقد الفرد عضويته في التنظيم.

و تذهب الأنظمة الأساسية إلى تحديد أسباب زوال العضوية و التي تحدد في الغالب إما بالانسحاب وهذا حق من الحقوق الأساسية للفرد أو بالوفاة أو فقدان أحد شروط العضوية أو الفصل في حالة قيامه بأعمال فيها إضرار بالمنظمة أو إساءة لها أو قيامه بعمل يلحق بالمنظمة التطوعية ضررا جسيما ماديا أو معنويا أو إذا استغل انضمامه للجمعية لغرض شخصي.

و تأخذ شروط العضوية اهتماما خاصا في الأنظمة الأساسية ، فالأعضاء في نهاية المطاف ، هم الذين يمثلون الهيئة العامة والسلطة الرئيسية في التنظيم التطوعي ، ومن بينهم يتم انتخاب رئيس الهيئة الإدارية و أعضائها الذين يقومون بتسيير أعمال هذه التنظيمات.

٤- تنظيم الأمور المالية:

تهتم الأنظمة الأساسية بتنظيم الأمور المالية في التنظيمات التطوعية حيث يتم تحديد موارد هذه التنظيمات و كيفية استغلالها و التصرف بها. و تتفق هذه الأنظمة على أن موارد هذه التنظيمات يمكن تحديدها في : اشتراكات الأعضاء و تبرعات الهبات و ريع إيرادات أنشطة التنظيم مما يقوم به من نشاطات لتنمية موارده المالية و الوصايا وما يوقف لصالح هذه التنظيمات و الخدمات التي تقدمها هذه التنظيمات و أي موارد أخرى توافق عليها الهيئات الإدارية لهذه التنظيمات.

و تذهب الأنظمة التي تأتي متفقة مع التشريعات و القوانين المتعلقة بهذه التنظيمات إلى ضرورة احتفاظ المنظمة في مركزها بالسجلات المحاسبية وفقا للأصول المحاسبية المتبعة والتي يجب أن تدقق سنويا من قبل مدقق حسابات قانوني يتم اختياره من قبل الهيئة العامة للتنظيم و يقدم تقريره إليها. كما أن الشفافية في المعلومات المالية للتنظيمات التطوعية مهمة فالمتبرعون الذين يقدمون أموالهم لهذه التنظيمات يرغبون في التأكد من أن ما قدموه من تبرعات في أيد أمينة و أنه يتم استخدامه بأعلى مستوى من الكفاءة و الفاعلية وفق أهداف هذه التنظيمات .

٥- الهيئات الأساسية التي تمثل المنظمات التطوعية :

أولاً: الهيئة العامة:

تحدد الأنظمة الأساسية الهيئة العامة التي تتكون من جميع الأعضاء العاملين الذين أوفوا بالتزاماتهم وفقاً لأحكام هذه الأنظمة و تحدد بعض هذه الأنظمة المدة الزمنية التي يشترط على العضو أن يقضيها قبل اكتمال عضويته في الهيئة العامة و تذهب هذه الأنظمة إلى وجوب دعوة الهيئات العامة للاجتماع مرة كل سنة على الأقل وكذلك كلما تقتضي الضرورة.

و تحدد الأنظمة أن القرارات في اجتماع الهيئة العامة تصدر بالأغلبية المطلقة برفع الأيدي باستثناء انتخاب الهيئة الإدارية ، التي تذهب هذه الأنظمة إلى أن يتم بطريقة الاقتراع السري . أما فيما يتعلق بالأمور التالية فإن الأنظمة تذهب إلى أن القرارات يجب أن تصدر بأغلبية ثلثي أعضاء المنظمة ، وهذه الأمور هي :

١- تعديل نظام المنظمة التطوعية الأساسي .

٢- حل المنظمة التطوعية .

٣- عزل أعضاء مجلس الإدارة .

وقد حددت هذه الأنظمة أنه لا يجوز لعضو المنظمة الاشتراك في التصويت إذا كان موضوع القرار المعروف هو إبرام اتفاق معه أو رفع دعوى عليه أو إنهاء دعوى بينه وبين المنظمة و كذلك عندما يكون له مصلحة شخصية في القرار المطروح للتصويت فيما عدا انتخاب هيئة الإدارة وغيرها من الهيئات أو اللجان المتصلة بالجمعية.

ومن الضروري توثيق قرارات الهيئة العامة عن طريق تدوينها في سجل محاضر الجلسات و يوقع عليها الرئيس و أمين السر .

ثانياً: الهيئة الإدارية :

تذهب الأنظمة الأساسية إلى تحديد الهيئة الإدارية المنوط بها تسيير أمور المنظمة التطوعية و شروط انتخاب أعضائها و أسلوبه و صلاحياتهم و أسلوب عملهم و تقوم الهيئة الإدارية بتمثيل المنظمة لدى جميع الهيئات الحكومية و الأهلية و القضائية فيما لها من حقوق و ما عليها من واجبات و تحدد الأنظمة الأساسية صلاحيات الهيئة الإدارية و تشمل كل ما يتعلق بإدارة شؤون المنظمة و منها إعداد الأنظمة المالية و الإدارية التي يسيير عليها مستخدمو المنظمة و تعيين الموظفين اللازمين و النظر في تأديبهم و فصلهم و عزلهم.

٦- حل المنظمة التطوعية :

من حق الجهة الإدارية المشرفة حل المنظمة التطوعية إذا خالفت القوانين المرعية التي تعمل بموجبها. ومن الجانب الآخر ، فإن الأنظمة الأساسية أعطت الهيئة العامة الحق في حل المنظمة و حددت أن الحل و لأهمية ذلك يحتاج إلى ثلثي أو ثلاثة أرباع الأعضاء الذين يحق لهم التصويت ، وبحيث تؤول ممتلكات المنظمة المنقولة و غير المنقولة في حالة الحل ، بعد تأدية جميع الالتزامات التي تترتب عليها إلى الجهة التي تقررها الهيئة العامة في حالة عدم ورود نص صريح في النظام عن أولولة هذه الممتلكات.

٧- أحكام عامة :

تذهب الأنظمة الأساسية إلى تحديد أحكام عامة منها حق انتساب أو انضمام المنظمة أو اندماجها في منظمات أخرى و بقرارات يتم اتخاذها من قبل الهيئة العامة و حق المنظمة بصفتها الاعتبارية في امتلاك العقارات و الأراضي و غير ذلك من الأموال المنقولة و غير المنقولة ، بالإضافة إلى حقها في بيع هذه الممتلكات أو رهنها أو تأجيرها . وكذلك حقها في فتح فروع لها في داخل البلد و خارجه.

البيئة الاجتماعية المشجعة للتطوع

مقدمة :

العمل التطوعي ينطلق من بعدين : أحدهما البعد النفسي و الآخر البعد الاجتماعي و الدوافع الشخصية السلوكية الذاتية للتطوع يمكن تلخيصها في : العمل من أجل الصالح العام و الشعور بالمواطنة و الحصول على مركز في الهيئات أو الجمعيات و كسب تقدير المواطنين و احترامهم و مزاملة الأصدقاء و تحقيق مصالح مادية و معنوية الدوافع الذاتية للمشاركة و العمل وتحقيق ذلك في وجود : حاجات اجتماعية تتمثل في الانتماء و التقدير و تحقيق الذات ، وسيتم التركيز في هذه المحاضرة على البيئة الاجتماعية المشجعة على التطوع.

البعد الاجتماعي للتطوع :

الحديث عن البعد الاجتماعي للتطوع يقودنا إلى تناول النظام الاجتماعي الذي يعيشه المجتمع بالإضافة إلى البعد الأسري للتطوع الذي يؤدي دورا مهما في التطوع . ومن الجانب الآخر لابد من استعراض منظومة القيم التي يعيشها المجتمع و الدوافع الدينية الموجهة للتطوع في المجتمع. وضمن هذا البعد فإن الدوافع الأمنية و الطوارئ و النكبات التي يعيشها المجتمع بشكل غير متوقع كلها ترتبط بالبعد الاجتماعي للتطوع . وكذلك فإن الانتماء الوطني و الإنساني يلعبان دورا واضحا في توجه الفرد للتطوع.

النظام الاجتماعي للتطوع :

إن النظام الاجتماعي في أي مجتمع يعمل على إيجاد روابط وثيقة بين الفرد و مجتمعه . و يعمل الفرد على الاستجابة للضغوط الاجتماعية التي يتعايش معها و التي تدفعه إلى القيام بالعديد من الأعمال و من ضمنها العمل التطوعي وفي الوقت الذي يعطي المجتمع الفرد الكثير من الإمكانيات فإنه يطلب منه أن يعطي في المقابل . ومن هنا يأتي الدافع الاجتماعي الأول للعمل التطوعي وهو إحساس المواطن بواجبه تجاه مجتمعه فالمواطن لا يعيش في جزيرة منفصلة عن الآخرين و إنما يعيش في منظومة اجتماعية متكاملة يحتاجه الناس كما يحتاجهم وهذا الاعتزاز الوطني بارتباطه بمجتمعه يدفعه إلى القيام بعمل يحتاجه هذا المجتمع ولا تفرضه القوانين المرعية.

وعلى أن نلاحظ أنه كلما ازداد وعي المجتمع و ثقافته زاد إحساس المواطن بواجبه . و للمدرسة دور كبير في تعبئة الأفراد من أجل زيادة إحساسهم بواجبهم تجاه مجتمعهم بحيث يخرجون عن فرديتهم و مصالحهم الشخصية لينخرطوا في عمل تطوعي لا يحصلون مقابلته على أجر و الإحساس بالواجب هو من الصفات المهمة في حياة الأمم التي تدفع الفرد إلى التضحية حتى بحياته.

البعد الأسري للتطوع :

يذهب البعض إلى أن الإنسان في الجماعة سيبقى أهم مورد للخير و التطوع فهو النشيط في الخير وهو الذي يدفع بأي عمل خيري تطوعي إلى الأمام وهو الذي يحدث التغيير في الدوافع الخيرية التطوعية . وأن للوالدين و أجواء الأسرة تأثيرا بالغا في تعزيز دوافع الخير و التطوع عند الصغار فإن كانت الأجواء الأسرية تدعو لمساندة أفراد العائلة بعضهم لبعض و لمساعدة الآخرين فإن الطفل سيغدو مشاركا في المستقبل بمثل هذا المسلك . ومن هنا فإن العمل مع الأسرة يبدأ مع الأطفال ليشمل عموم الأجيال و الأعمار وهذا العمل المبكر و المستمر مهم لتفعيل العمل التطوعي الخيري .

وقد تكون الأسرة الصغيرة أحد الدوافع الرئيسية في اهتمام الفرد بالعمل التطوعي و تبدو الأسرة العربية الممتدة بيئة مشجعة للقيام بالعمل التطوعي الذي سيعود بالنفع على الأقربين . و يلاحظ أن هناك توجهها في العالم العربي إلى إقامة منظمات تطوعية تأخذ الأبعاد الأسرية و العائلية و العشائرية في الحسبان فالدافع للتطوع هنا يأتي امتدادا لما يتعلمه الفرد في أسرته و بمنطق (الأقربون أولى بالمعروف) فإن التطوع يبدأ بالأسرة إلا أنه من المطلوب أن تعمل المدرسة على تهذيب هذا التوجه بحيث ينتقل الولاء من الأسرة إلى المجتمع ككل .

منظومة القيم :

هناك شبه اتفاق في المجتمعات الإنسانية على منظومة القيم المطلقة وهي : الحق و الخير و الجمال . ولا يوجد مجتمع إنساني إلا وقد أعطى قيمة الخير المرتبط بالتطوع منزلة رفيعة بتبنيه لهذه القيم المطلقة. وقد تعايشت مع هذه القيم غالبية الشرائع السماوية و الدنيوية و أعطت الأخيرة حيزا واسعا ضمن المبادئ و المنطلقات التي دعت إليها الحركات الإصلاحية عبر تاريخ الإنسانية.

وقد ارتبطت قيمة الخير بالتطوع الذي هو العطاء بالمال أو بالجهد ولم تتوقف أي من المجتمعات الإنسانية عن التعامل مع التطوع بوصفه من القيم المحببة إلى النفس البشرية التي يسهم الفرد من خلالها في إعطاء مجتمعه و ذويه عندما يكون مقتدرا ولديه الرغبة.

وعبر الثقافة العربية كان التطوع جزءا من سلوك الأفراد تجاه مجتمعهم المحلي و إذا كانت (العونة) التي هي قيام الأفراد في مجتمعاتهم المحلية بتقديم المساعدة إلى الذين يحتاجونها فإن هذا العمل ما زال مستمرا في مجتمعاتنا الريفية حين يقوم أفراد المجتمع المحلي بمساعدة من يقوم بالبناء و الذي يقوم بحصد مزروعاته و ذلك بالعمل الجماعي دون مقابل

و يلاحظ المراقب أن الذين يعملون يظهرون سعادتهم بالمشاركة . ويمثل الريف المصري و الريف الفلسطيني نموذجا للتطوع في مساعدة الآخرين . و إذا كان هذا العمل يقوم بمبادرات شخصية و دوافع ذاتية فإنه لم يأخذ صفة التنظيم الذي ينقلنا في العصر الحديث إلى ظاهرة المنظمات التطوعية. وهذا ليس قاصرا على الثقافة العربية و إنما هناك دلائل واسعة الانتشار على أن هذا المفهوم وهذه الممارسة كانتا جزءا من ثقافة الإنسانية جمعاء فالتطوع هو امتداد لمنظومة القيم الإنسانية المطلقة التي تتعايش معها كافة المجتمعات.

الدوافع الدينية :

لما كانت منظومة القيم تنطلق من قناعات ثقافية فإن هذه القيم تأتي أيضا امتدادا لمنطلقات دينية. وقد جاءت الديانات السماوية كلها داعية إلى الخير و العطاء متمثلا في مفهوم التكافل الاجتماعي . فالخير و العطاء وفي النهاية التطوع جاء ردا على الشر و مسك اليد و الإيذاء هذه الآفات التي حاربتها الأديان و الحركات الإصلاحية و المفكرون و الفلاسفة. و يقف دعاة الخير من العرب و المسلمين شامخين في دعوتهم للخير و التطوع ابتداء من ابن خلدون في نظرتة لبناء المجتمعات من منطلقات البذل و العطاء إلى ابن تيمية الذي حدد معالم حركة المجتمعات بهدف الوصول إلى مجتمع الخير الذي هو الإسلام بعينه.

و تتضح مظاهر الرعاية الاجتماعية في الإسلام في التكافل الاجتماعي بمعنى أن يتضامن أفراد المجتمع و يؤمنوا بمسئولياتهم تجاه بعضهم من الناحيتين المادية و المعنوية. فأعضاء المجتمع يحتاجون بعضهم في شئون الحياة وهم في مجموعهم يؤلفون قوة متماسكة . و اهتمت الديانة الإسلامية بوضع الأسس و التشريعات الخاصة بتنظيم أنماط الحياة في المجال الاجتماعي . فالإسلام حض على التكافل الاجتماعي و التعاون و رعاية الأسرة و الطفولة و حدد بشكل واضح تلك الفئات التي يجب علينا أن نقدم لها الدعم و المساندة ففي ذلك ما يقرب الإنسان من الله .

الدوافع الأمنية الاجتماعية :

لوحظ أن مكاسب التنمية الاقتصادية و الاجتماعية لم تنعكس على العديد من الفئات و خاصة الفقراء في العديد من الدول كما أنها لم تشمل المناطق الريفية و الأقل حظا التي بدأت تمثل بؤرا للقلق و الثورات الاجتماعية. وقد شهدت عدة دول انتفاضات شعبية تعبيراً عن الحاجة إلى سد الثغرة الخاصة بالفقر و الحاجة. وبما أن الدولة لن تتمكن من تلبية جميع حاجات هذه المجتمعات أو الفئات الفقيرة فقد ظهر التطوع كوسيلة و رديف لعمل المؤسسة الحكومية بهدف مساعدة هذه الفئات المحتاجة و المجتمعات الأقل حظا بما يصب في النهاية في تحقيق الاستقرار و الأمن و السلام الاجتماعي .

فالإحساس بالمسؤولية الجماعية تجاه تحقيق الاستقرار و الأمن و السلام الاجتماعي يعود بالنفع على المواطن المقتدر ماديا على أن يعطي من وقته تطوعا و عملا فالمسؤولية عامة و المتضرر في النهاية كل واحد من أبناء الوطن.

التطوع أحد معالم التحضر الاجتماعي وهو مرتبط بإحساس الفرد أن المجتمع يستحق أن نعطيه خير ما لدينا و أن الأمن و السلام الاجتماعيين مطلبان ينعكسان بشكل أو بآخر على كل منا ، و أن هناك مصلحة أكيدة لكل فرد في تحقيقهما و يعد التطوع بالجهد و المال من الوسائل لتحقيق ذلك.

الطوارئ و النكبات :

يحتاج المجتمع في العادة إلى طاقات إضافية و عمل تطوعي عندما يحدث طارئ أو نكبة غير متوقعة فيه مثل حالات الحروب التي تؤدي إلى النزوح و الهجرة و احتياج الدول إلى طاقات بشرية كبيرة لمواجهة حاجات هؤلاء الذين نزحوا من أراضيهم و منازلهم . و كذلك حالات الفيضانات و العواصف و الزلازل حيث يتطوع المواطن للمساعدة من خلال إحساسه بالواجب الاجتماعي تجاه ما حدث و إحساسه أن هناك من يحتاج إلى عونه و مساعدته. و يلاحظ أن التطوع قد يجتاز الحدود فيتطوع الأفراد للمشاركة في حملات الإغاثة خارج بلادهم .

الانتماء الوطني و الإنساني :

الفرد المنتمي لبلده و لإنسانيته يشعر أكثر من غيره بأن ترجمة هذا الانتماء لا يتم إلا بعمل تطوعي يقوم به دون مقابل و بنفس راضية و أن واجب المواطنة واجب مقدس و لا بد من التعبير عنه بالجهد و المال . وقد يمتد الانتماء الوطني ضمن حدود البلد إلى الانتماء الإنساني المرتبط بقضايا الإنسان أينما كان.

و يعزز هذا الإحساس الموثيق الدولية التي تؤكد كفالة حقوق الإنسان في جميع أبعاد حياته خاصة تلك المتعلقة بحياته و حاجته إلى تحقيق مطالبه الأساسية التي لا يمكن تحقيقها إلا بالعطاء الإنساني الذي يشعر فيه المقتدر أن عدم تأمين الحد الأدنى من هذه الحقوق فيه افتئات على الإنسانية و مفاهيمها فيترجم ذلك إلى عطاء و تطوع .

إثارة الاهتمام الوطني بالتطوع

إن الأمة العربية و لإسلامية هي أمة الخير تصديقا لقوله تعالى : (كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَ تَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ) (سورة آل عمران، الآية ١١٠) وقد نكون في القرن الواحد و العشرين ملزمين بوقفة جادة و موضوعية لإثارة الاهتمام الوطني بالتطوع بوصفه إحدى الوسائل الرئيسية لمجتمع التضامن و التكافل الذي تسعى له كل دولة و التطوع يعني في النهاية عمل الخير و مجتمع الخير يحتاج إلى مزيد من التطوع للقضاء على الفقر و البطالة.

أهداف إثارة الاهتمام الوطني بالتطوع :

أ- المشاركة في تحمل المسؤولية الاجتماعية :

إن ما يتوافر للعديد من الدول العربية من إمكانات مالية محدودة يجعل من الصعب على حكوماتها تغطية احتياجات الفئات الفقيرة و المحتاجة و المهمشة و الأقل حظا. ومن هنا تأتي الحاجة إلى مشاركة أوسع ضمن التنظيمات التطوعية الجماعية بما يخفف العبء عن المؤسسات الرسمية. كما أن مشاركة أعداد من المتطوعين في تقديم الخدمة يعد بحد ذاته مكسبا اقتصاديا و اجتماعيا و يدفع إلى تحقيق مجتمع التكافل و التضامن الذي يدعو إليه الإسلام .

ب- تأكيد أهمية العمل الجماعي :

العمل التطوعي مدرسة للتعاون بين الأفراد في الخير و التنمية وهو أيضا الوسيلة لإخراج الفرد من حيزه الضيق ليعمل بإيجابية من أجل خدمة مجتمعه المحلي و الفئات الفقيرة و المحتاجة إلى جهد الجماعة و العمل الجماعي قد يسهم في تنمية و تطوير المجتمع الذي يحتاج إلى جهد أبنائه و طاقاتهم البناءة كما أن مدرسة العمل الجماعي تسهم في تحديد أدوار الأفراد و تنمي طاقاتهم و إبداعهم ضمن منظومة قيم الخير .

ج- تأكيد دور الفرد في خدمة مجتمعه :

يقاس عمل الفرد بمدى نفعه لمجتمعه و مدى ما يقدمه من خدمة للمجتمع دون مقابل فتوجه الفرد إلى عمل تطوعي ليس من الأمور التعاقدية الملزم بها الفرد فهو يرتبط بمنظمة تطوعية بهدف تقديم جهده خدمة لأهداف معينة يؤمن بها دون أن ينتظر الأجر الدنيوي سواء كان مالا أم ثناء و خدمة المجتمع المحلي هي من الضرائب التي على الفرد أن يسدها عن طريق التزامه بعمل تطوعي يصب في خدمة الجهات أو الفئات التي تحتاج إلى خدمات المقدرين من أفراد المجتمع.

د- تأكيد مفهوم التضامن و التكافل الاجتماعي :

الفرد لا يعيش معزولا عن غيره و الأفراد ليسوا متساوين في أمورهم فمنهم الغني و الفقير و السليم و المريض و المعافى و المعاق و من هنا فالمجتمع الصالح هو الذي يعمل فيه الغني و السليم و المعافى على مد يد العون و المساعدة لتحقيق التضامن و التكافل الاجتماعي للفئات المحتاجة و الفئات التي شاءت ظروفها أن تتخلف عن غيرها.

هـ - تأكيد دور المتطوع في تحقيق الأمن و السلام الاجتماعيين :

إن عمل المتطوع في تقديم العون و المساعدة إلى المجتمعات المحلية المحتاجة و عمله مع الفئات الفقيرة و المحتاجة إلى العناية و الرعاية يساعد على تقريب المسافات بين فئات المجتمع الأمر الذي ينعكس إيجابيا على العلاقة بين هؤلاء الذين يشعرون أن المجتمع قد ظلمهم و المقندين و دون ذلك فإن زيادة الكراهية و الحقد بين الذين يملكون و الذين لا يملكون تؤدي إلى القلاقل و عدم الاستقرار و العمل التطوعي يسهم في تخفيف الحقد الطبقي أو إزالته.

و- تأكيد المفاهيم الديمقراطية :

العمل التطوعي هو أبرز مدارس ممارسة الديمقراطية ففي الوقت الذي تفتح الأبواب لجموع الراغبين في التطوع للمشاركة في هذه المنظمات فإن ما يحكمها و يوجه عملها يتم بالمشاركة في هذه المنظمات و المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات المتعلقة بهذه التنظيمات بالإضافة إلى آلية الانتخابات الديمقراطية لمجالس الإدارة أو مجالس الأمناء التي يشارك فيها هؤلاء المتطوعون .

وسائل إثارة الاهتمام الوطني بالتطوع :

أ- إثارة اهتمام النشء من خلال المنهج الدراسي :

إن التطوع تربوي في المقام الأول ولن يكون هناك اهتمام بالتطوع إلا إذا حاولنا أن نغرس ذلك لدى الطلبة في المدارس منذ نعومة أظافرهم . وقد اهتمت العديد من الدول المتقدمة بهذا الجانب فعملت على تضمين فلسفتها التربوية الحث على التطوع و خدمة المجتمع كما أقرت مناهج خاصة لخدمة المجتمع تقوم على التطوع كما فرضت بعض الجامعات ساعات معتمدة للخدمة العامة بوصفها متطلبات جامعية لا يتخرج الطالب إلا بعد القيام بها .

ب- تقديم النموذج (القدوة) في العمل التطوعي :

على المهتمين بالتطوع تقديم النماذج الجيدة للمواطن بشتى الأساليب الإعلامية المتاحة و محاولة إلقاء الضوء على الدور المميز الذي تقوم به جمعيات القدوة و النموذج في خدمة المجتمعات المحلية مما يسهم في زيادة أعداد المتطوعين و زيادة الدعم للمشاريع الناجحة التي تقدم خدماتها إلى الفئات الفقيرة و المحتاجة و من هنا يجب على المنظمات التطوعية أن تعمل على إبراز أوجه النجاح و الاعتراف بفضل المتطوعين في تحقيقها.

ج- الاعتراف للمتطوعين بالدور الذي يقومون به :

إن المحافظة على المتطوعين هي بأهمية استقطاب متطوعين جدد و من هنا فإن من واجب المنظمات التطوعية وضع برامج للاعتراف بالدور الذي يقوم به المتطوع المتميز و تتضمن هذه البرامج تحديد فلسفة الاعتراف بالإضافة لتحديد الفئات التي ترغب في الاعتراف بدورها و الهدف من تكريمها سواء المانحون أو المتطوعون الذين يقومون بالخدمات أو أعضاء مجالس الإدارة من المتطوعين أو المهنيون العاملون في مجال التطوع أو المشرعون الذين لهم دور رئيس في وضع التشريعات المناسبة للتطوع .

د- إبراز نتائج التطوع و خدماته للمجتمع :

يرغب المواطن في معرفة الخدمات التي يقدمها العمل التطوعي و قناعاته ضرورية للانضمام إما إلى المانحين أو المتطوعين و من هنا فإن المؤسسات التطوعية مطلوب منها أن تسهم في إبراز هذه النتائج إلى أصحاب القرار في السلطتين التنفيذية و التشريعية لما في ذلك من أهمية لكسب هذين القطاعين إلى جانب العمل التطوعي الذي يسعى إلى احتلال الموقع المناسب ضمن منظومة مؤسسات المجتمع المدني.

هـ- استخدام وسائل الإعلام المتاحة :

من الأهمية بمكان لإثارة الاهتمام الوطني بالتطوع استخدام وسائل الإعلام المتاحة لإيصال الرسالة إلى المستهدفين منها. و يتطلب هذا الأمر مهارة في إيصال الرسالة بشكل موضوعي بعيدا عن المبالغة و الخطابة و يبدو أن الرسائل البسيطة هي التي تصل إلى المواطن المهتم . و هناك تقنيات محددة لإيصال الرسالة الإعلامية تختلف من وسيلة لأخرى لا بد من مراعاتها في محاولة إثارة اهتمام المواطن بموضوع التطوع.

و- استخدام المؤسسات الدينية :

إن الوصول إلى العديد من الأفراد يمكن أن يتم عن طريق المسجد و الخطب و الدروس الدينية و يحتاج ذلك من المؤسسات الطالبة للعمل التطوعي الارتباط بأفضل العلاقات مع المؤسسة الدينية و العمل على تثقيف الوعاظ و رجال الدين و إطلاعهم على ما تقوم به المنظمات التطوعية في خدمة المجتمع وكذلك التعاون مع المؤسسة الدينية و الاستفادة من برامجها الدينية في المناسبات التي يقيمها العمل التطوعي كما هو الحال في يوم المتطوع و يوم الطفل المعاق وغيرها من المناسبات.

ز - التوجه إلى أصحاب القرار و إشراكهم في العمل :

يجب على القطاع التطوعي العمل على كسب ثقة المؤسسات الرسمية في الدولة طالما يعمل على إثارة الاهتمام الوطني بالتطوع فرعاية السلطة التنفيذية للعمل التطوعي قد تسهل مهمة المتطوعين و تسهم في زيادة أعدادهم و الهدف في النهاية هو إيجاد المناخ المناسب لنمو القطاع التطوعي و تطويره دون عوائق و تسهل العلاقات التي تبنى مع المؤسسات الرسمية الاستفادة من وسائل الإعلام الرسمية في إيصال رسالة المنظمات التطوعية إلى المستهدفين ، كما تسهل إصدار القرارات لصالح هذه المنظمات و كذلك التشريعات التي تساعد المنظمات التطوعية في أعمالها.

ح - مشاركة المجتمعات المحلية في أنشطة المنظمات التطوعية :

إن مشاركة المجتمعات المحلية في أنشطة المنظمات التطوعية من أهم الوسائل لزيادة الاهتمام بالتطوع فإحساس المجتمع المحلي أن المنظمة التطوعية تستهدفه في عملها يشجع أفرادها على تقديم الخدمات التي تتطلبها هذه المنظمات و بالتالي فمن المهم دعوة أبناء المجتمع المحلي إلى جميع احتفالات المنظمة التطوعية و قد يكون من المناسب تكريم عدد من قادة المجتمع المحلي ممن عملوا على مساعدة المنظمة التطوعية على تنفيذ مشروعاتها.

ط - عقد الندوات و المؤتمرات و حلقات البحث :

إن دعوة المهتمين إلى الالتقاء ضمن الندوات و المؤتمرات و حلقات البحث تتجاوز في الغالب حدود المشاركين فيها إلى التأثير في المجتمع ككل من خلال الرسائل الإخبارية و الدراسات و البحوث و العصف الفكري الذي يتعايش معه المشاركون . فالمجتمع الذي يعيش هذه الأيام عصر المعلومات يتابع جميع القضايا المتعلقة بالمجتمع و من ضمنها قضايا التطوع و الخدمات التي تقدمها المنظمات التطوعية و الندوات و الدراسات لها دور كبير في إثارة الاهتمام بالتطوع .

استقطاب المتطوعين و تدريبهم

استقطاب المتطوعين :

يمكننا أن نعرف المتطوع بأنه : الشخص الذي يتمتع بمهارة و خبرة معينة يستخدمها لأداء واجب اجتماعي طوعية و اختياراً و بدون مقابل من أي نوع كان .

أما الاستقطاب فيعرفه خبراء الإدارة بأنه : تشجيع الأفراد الذين يملكون المهارات المطلوبة للتقدم للعمل في المنشأة .

و على هذا فإن استقطاب المتطوعين يعني تشجيع الأشخاص الذين يتمتعون بمهارة و خبرة معينة و يرغبون في أداء الواجب الاجتماعي للتقدم للعمل في المنظمة التطوعية بعض الوقت و دون مقابل مادي.

تقنيات الاستقطاب :

- ١- **تحديد الحاجة إلى المتطوعين :** فليس المراد هو كثرة أعداد المتطوعين ، بل المطلوب المتطوع المناسب في العمل المناسب ، و إن أية محاولة لتوظيف المتطوع دون أن يكون هناك إعداد لوظيفة مناسبة له كالذي يبيع سلعة لا وجود لها.
- ٢- **الاختيار الصحيح للمتطوع :** وهذا يسهم في توفير القدرة على استغلال سليم لطاقت المتطوع و تخفيض كلفة الإعداد ، و عدم تحميل المتطوع فوق طاقته ، و تفهم المتطوع لأهداف و تطلعات الجمعية أو المؤسسة.
- ٣- **التدريب و التأهيل :** إذ إن التدريب سوف يبني موقف المتطوع ، و يساعده على إنجاز العمل المطلوب بكفاءة أعلى ، كما أنه يلعب دوراً بارزاً في شد المتطوع للجمعية ، و استمراره متطوعاً لأطول فترة ممكنة و استغلال طاقاته بشكل أفضل على كافة المستويات .
- ٤- **الإطار التنظيمي :** و تكمن أهمية ذلك في أن المتطوع مُعرَّض للشطط من ناحية ، و للتوقف عند مواجهة أية صعوبات من ناحية أخرى ؛ فتنظيم العمل يساعد على تحقيق مسألتي الاستمرارية و المتابعة .
- ٥- **توفير الإمكانيات :** حتى يعمل المتطوع و ينجز العمل المكلف به لا بد من توفير التجهيزات المساعدة ، سواء كانت معدات أو آلات أو وسائل أو مكاتب ؛ لأن ذلك يوفر للمتطوع الجو المناسب للعمل .
- ٦- **التقييم :** من المفيد تقييم جهود المتطوعين تقييماً علمياً ، كما أنه لا بد من اشتراك المتطوعين في هذه العملية من أجل التعرف على النتائج المحققة ، و سد الثغرات في رسم الخطط المستقبلية .
- ٧- **التحفيز و التنشيط :** فيجب الاعتراف الدائم بإنجازات المتطوع و عطائه و المشاورة و تقبل الاقتراحات و الشكر و التقدير و إزالة العقبات إلى غير ذلك من الوسائل .

عوامل نجاح عملية الاستقطاب :

- ١- إعداد قسم مختص يشرف على شؤون المتطوعين .
- ٢- إعداد لوائح و نظم إدارية تحكم عمل المتطوعين ، وتوضح مسؤولياتهم و واجباتهم و حقوقهم .
- ٣- أعمال حيوية ذات طبيعة جذابة و إنتاجية ملموسة .
- ٤- الاستفادة من تجارب الجمعيات الخيرية التطوعية في البلدان المختلفة و الاستئارة بخططها .
- ٥- تطبيق تقنيات الاستقطاب .
- ٦- دراسة أسباب التسرب التطوعي للمتطوعين داخل الجمعيات و المؤسسات الخيرية لمعالجة الأخطاء و تجنبها مستقبلاً .

مخاطر و أخطاء في عملية الاستقطاب :

- ١- أن يصبح الاستقطاب تعصباً للجمعية أو المؤسسة و مواجهة مع الجمعيات الأخرى ، ولو كانت تعمل في المجال نفسه و الأهداف ذاتها.
- ٢- انتفاء الطابع المؤسسي للعمل التطوعي ؛ فهذا ينضم إلى الجمعية لوجود أصدقائه فيها ، و آخر يسيطر على العمل دون التزام بنظام محدد .. الخ .
- ٣- استقطاب عدد كبير من المتطوعين فوق الاحتياج ؛ نتيجة لفقد التخطيط السليم .
- ٤- عدم الاهتمام و العناية بالمتطوعين بعد استقطابهم ؛ مما يسبب رحيل كثير منهم ، وقد أفادت الدراسات أن المتطوعين يميلون قبل الاستمرار في العمل التطوعي إلى اعتماد أسلوب التجربة أولاً ، ومن ثم اتخاذ قرار الاستمرار أو الانقطاع .
- ٥- استخدام المتطوعين في أي عمل حتى الأعمال المستقرة و النمطية ، وهذا ضار ؛ فينبغي توظيف عاملين للأعمال الريبية و المستقرة و تفرغ المتطوعين للأعمال التي تحتاج إلى التخطيط و التفكير و التجديد .
- ٦- إقبال كاهل المتطوع بالأعمال و عدم مراعاة أحواله و قدراته .

تحديد الاحتياجات التدريبية للمتطوعين :

ينبغي أن نؤكد أن المجتمعات المحلية بحاجة إلى جهود أبنائها المقتدرين للتطوع خدمة لمجتمعاتهم ، و تبدو المنظمة التطوعية هي الوعاء الذي يضم و ينظم عمل المتطوعين فهي قادرة من خلال عملها على استقطاب حاجتها من المتطوعين خاصة من المقيمين في المجتمع المحلي. و من المهم وضع خطة واضحة تتعلق باستقطاب المتطوعين و تحديد طبيعة العمل المناط بهم و الأسلوب الأمثل لتحفيزهم لاستمرار عملهم في مجال التطوع ، بالإضافة إلى إيجاد الآلية للاعتراف بما يقومون به من إنجاز ، و يبدو الأهم بالنسبة للمتطوعين هو تنمية قدراتهم و العمل على تدريبهم ليتم الاستفادة القصوى من العمل الذي يقومون به .

و يجب عند وضع الخطة الخاصة بتدريب المتطوعين مراعاة :

- ١- تحديد أهداف المنظمة التطوعية و أغراضها بشكل مبسط و سهل الاستيعاب .
- ٢- تحديد واضح لأعداد المتطوعين الذين تحتاج لهم المنظمة التطوعية و نوعيتهم .
- ٣- تحديد الجهات التي تتوافر فيها العناصر المطلوبة للقيام بالعمل التطوعي و اختيار الأسلوب الأمثل للاتصال بهذه الجهات مع مراعاة أن الاتصالات الشخصية و اللقاءات الفردية هي الأسلوب الأمثل في تحقيق أهداف الحملة .
- ٤- إتاحة الفرصة للراغبين في التطوع ليتعرفوا على المنظمة التطوعية و محاولة بناء علاقات إيجابية بين المنظمة و المتطوعين .

٥- توفير برامج التدريب المناسبة للمتطوعين مع مراعاة أن تكون مدة التدريب قصيرة و المواد التعليمية مبسطة و تتم في بيئة إيجابية .

٦- تحفيز المتطوعين للعمل و ذلك بإشباع احتياجاتهم لتحقيق ذاتهم و ما يرغبون في تحقيقه بواسطة أعمالهم بما لا يتعارض مع أهداف المنظمة التطوعية و غاياتها .

٧- وضع برامج لتكريم المتطوعين و الاعتراف لهم بالفضل في عملهم من خلال الآليات المعروفة في تكريم المتطوعين ، و أن تراعي خطة و أسلوب التكريم الأبعاد التالية : تحديد واضح لزمان التكريم و وقته المناسب ،

و وضع وصف يجيب عن الأسئلة التالية : من و متى و كيف و لماذا يتوجب تكريم بعض الأفراد ؟ ، و أن يكون البرنامج متوافقا مع الوقائع و أن يكون له مدلولات .

٨- إبراز دور المتطوعين و أهميته في منشورات المنظمة التطوعية و العمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم في المنظمة .

برامج تدريب المتطوعين و تطوير قدراتهم :

بدأ الاهتمام بمفهوم بناء القدرات في القطاع التطوعي في بداية التسعينيات من القرن العشرين و ارتبط ذلك بالتطوع الكمي و الكيفي للمنظمات الأهلية ، و استهدف العمل على مؤسسة العمل التطوعي و تدريب العاملين في هذا القطاع على المستويين المهني و التطوعي لزيادة كفاءتهم و فعاليتهم فيه و هذا يعكس زيادة الاهتمام بتقوية هذه المنظمات و تفعيل دورها ، و التدريب عملية مستمرة بالنسبة للمتطوع و هي لا تتوقف عند حصوله على فرصة تدريبية واحدة في ضوء أن هناك العديد من المستجدات في هذا المجال الذي أخذت أبعاده تتشكل في السنوات الأخيرة .

و هناك ثلاثة أهداف للتدريب في مجال المنظمات التطوعية:

١- إكساب المتدربين مهارات مهنية معينة يفترض أن تؤثر إيجابيا في كفاءتهم و فاعليتهم و إنتاجيتهم .

٢- التأثير في المعرفة بمعنى إكساب المتدربين معلومات معينة من شأنها أن تؤثر إيجابيا في مستوى مهاراتهم أو اتجاهاتهم أو سلوكهم .

٣- التأثير في سلوك المتدربين و اتجاهاتهم إزاء المنظمة التطوعية التي يعملون بها و إزاء القطاع الذي ينتمون إليه و قيمة العمل الذي يقومون به ، و هو ما يؤثر أيضا إيجابيا في الفاعلية و الكفاءة و الإنتاجية .

و التدريب بالمفهوم الموسع ينبغي أن يتخطى الدورات التدريبية أو ورش العمل كي يمتد إلى كل ما من شأنه التأثير في المهارات و المعرفة و تقدير الذات و العمل و يعني ذلك بالإضافة إلى التدريب بالمفهوم التقليدي قواعد البيانات و المعلومات و البحوث التي تتوجه نحو الفعل و المناخ المهني للتفاعل و التعاون و التنسيق .

و التدريب إما أن يوجه إلى المتطوعين الذين يديرون المنظمات التطوعية أو يوجه إلى المهنيين العاملين في إدارة المنظمات التطوعية و خاصة الكبيرة منها التي أصبحت بحاجة إلى مهنيين مهرة يعملون بتوجيه من مجالس أمناء المنظمات التطوعية لتحقيق أهدافها .

ومن أبرز موضوعات التدريب في مجال إدارة المنظمة و تطوير أدائها و التدريب على إدارة الجلسات وتعرف التشريعات التي تحكم أعمال المنظمات و التدريب على الشؤون المالية المتعلقة بأعمال المنظمات التطوعية وكذلك تنمية الموارد المالية و إعداد مشاريع التمويل و قضايا متخصصة أخرى كإدارة صناديق الائتمان التي أصبح العديد من الجمعيات تهتم بها في محاولة معالجتها لقضايا الفقر و البطالة في المجتمعات المحلية ، وكذلك تدريب المهنيين في المنظمة التطوعية تدريباً متخصصاً في جميع القضايا المرتبطة بها من الناحية الإدارية و المالية و تنمية الموارد المالية و العلاقات العامة و إدارة المشاريع و التقييم و التخطيط و إعداد الموازنات .

أما مجالات التدريب التي توصي بها لجنة متابعة المنظمات الأهلية العربية فهي :

١- إدارة الكوادر البشرية و تنميتها : تخطيط السياسات و الاستراتيجيات و التخطيط للمشروعات و القيادة و أسس تصميم المشروعات و كتابتها و بناء الهيكل التنظيمي و الاتصال .

٢- إدارة الأبعاد المالية للمنظمة : الإدارة المالية و المحاسبية و تنمية الموارد و كتابة مقترحات التمويل و التسويق و إعداد الموازنة .

٣- تدريب مهني و حرفي متخصص : إحياء الحرف الصغيرة و تنميتها و الإشراف المهني و تنمية المهارات المهنية و الحرفية .

٤- مجالات حديثة للتدريب : تصميم المادة التدريبية و تنمية مهارات المدربين و الممارسة الديمقراطية و التدريب على بناء هيكل المنظمة قبل بدء نشاطها العمل الجماعي وحل النزاعات و إدارة المشروعات الصغيرة و تعبئة المتطوعين و المشاركة في المؤتمرات الدولية و التوثيق و نظام المعلومات .

٥- مجالات متخصصة للتدريب : إعداد منشطين في مجالات ترتبط بالتنمية المحلية و تدريب العاملات في رياض الأطفال التابعة للجمعيات الأهلية و تدريب مدربات للتعامل مع قضايا الأطفال المعاقين و خدمات تنظيم الأسرة و الإرشاد الصحي و التوعية و برامج التوعية البيئية و تقدير الجمعيات للاحتياجات في المجتمع المحلي و أساليب تقييم أداء الجمعيات و التفاعل بين العاملين و المتطوعين و بناء الاتصال بين الجمعيات الأهلية .

و يعمل العديد من المنظمات المحلية و الدولية و الجامعات في هذه المجالات نظراً للأهمية التي يعول عليها في زيادة كفاءة المنظمات و خاصة المتخصصة منها عن طريق التدريب .

تنمية المصادر المالية للمنظمات التطوعية

مقدمة :

أصبح موضوع تنمية المصادر المالية للمنظمات التطوعية من أبرز المواضيع التي يجب أن نوليها الأهمية التي تستحقها ، فليس هناك ضمان للوصول إلى الأهداف المرجوة من هذا العمل إلا بتحقيق المصادر المالية الثابتة التي عن طريقها تستمر برامج هذه المنظمات و بدون ذلك فإن أعمالها ستكون مهددة بانقطاع مصادر التمويل. كما أن هناك العديد من الأساليب التي يمكن تبنيتها في التعامل مع تنمية الموارد المالية و التي لا تقتصر على جمع التبرعات التي تعد العصب الرئيس لاستمرار هذه المنظمات .

أهمية المصادر المالية للمنظمة التطوعية :

في الوقت الذي يعد التطوع بالجهد أحد المصادر المهمة في التنظيم التطوعي إلا أن ذلك لن يكون كافيا لتحقيق أهداف المنظمة التي تحتاج إلى مصادر مالية مناسبة للوصول إلى غاياتها و تتنافس المنظمات التطوعية في جميع البلدان على ما هو متوافر لدى الجهات المانحة المحلية و الخارجية للحصول على المال اللازم لإدامة أعمالها و بالتالي فقد أعطت المؤسسات التدريبية اهتماما خاصا لموضوع تنمية المصادر المالية للمنظمات التطوعية .

و تتبع أهمية تنمية المصادر المالية من أن هناك حاجة ماسة في المنظمة التطوعية لجمع المال لتغطية نفقات أربع فئات هي : العاملون و المتبرعون و الموردون و المستفيدون و لصالح أربعة وجوه تعكسها حسابات المؤسسة التطوعية وهي :

- ١- الأصول الثابتة : (المباني و المعدات و الآلات) .
- ٢- المصاريف الإدارية : (رواتب العاملين و الاحتياجات المكتبية) .
- ٣- مصاريف إدامة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة التطوعية .
- ٤- مصاريف تنمية الموارد المالية : (الإنفاق على الوسائل و الأساليب التي تجعل المتبرعين يتبرعون بالمال) .

الواقع التمويلي للمنظمات التطوعية :

اعتمدت التنظيمات التطوعية في الوطن العربي على مصادر مالية غير مستقرة من حيث و ارداتها التي تستخدم في مجالات لا تحقق عائدا ماليا كما هو الحال في خدمات الرفاهية الاجتماعية كما أن الدولة في الغالب لا تسهم في تأمين مصادر مالية بالحد الأدنى في و اردات هذه التنظيمات التي تستهدف تحقيق أحد أهداف الدولة الرئيسة و المتعلق بالرفاهية الاجتماعية و الأمن و السلام المجتمعيين .

و إذا كانت التنظيمات الأهلية وهي ضمن المجتمع المدني هادفة إلى تأكيد بقائها فإن استمرارها يلزمها أن تعمل على تأكيد دخول ثابتة لها و طالما أن المجتمع المحلي في الغالب هو المصدر الأساسي للتمويل فإن استمرار تدفق الموارد منه يستلزم العديد من المعطيات التي تجعل هذا المجتمع يدرك أن إسهامه في تقديم الدعم المالي إلى المنظمات الأهلية يحقق له في نهاية المطاف هدفا من أهداف الدولة الحديثة وهو سد الفجوة بين الذي يملك و الذي لا يملك و تحقيق الاستقرار و السلام الاجتماعي الذي بدونه لا يمكن للمجتمع أن يستقر أو يواجه مستقبلا سليما و واضحا .

و عند القيام بحملة تبرعات ناجحة على المنظمة أن تراعي :

- ١- وضوح أهداف المنظمة و أغراضها و تنظيماتها و قدراتها .
- ٢- تأكيد توفير الشفافية و المساءلة في جميع أعمالها .
- ٣- القدرة على كسب ثقة المانح بتصديها للأولويات التي يحتاجها العمل .
- ٤- القدرة على وضع مشاريعها بشكل مدروس و مبسط و قابل للتطبيق و القدرة على تسويقها لدى المانح الداخلي و المانح الخارجي .
- ٥- القدرة على التعامل مع المستجدات على ساحة العمل في هذا القطاع ، لاسيما وأن التغيرات السريعة في المجتمع تحتاج من هذه التنظيمات ضرورة مواجهتها و إلا فإنها سوف تجد نفسها خارج هذه الساحة .
- ٦- القدرة على تأكيد مصداقيتها في التعامل مع المصادر المالية بكفاءة و فاعلية .
- ٧- تأكيد قدرتها على التقييم المستمر لأعمالها .

إستراتيجية تنمية الموارد المالية للمنظمات التطوعية :

إذا نظرنا إلى بناء إستراتيجية تنمية الموارد المالية للمنظمة التطوعية من خلال مفهوم النظم فإن علينا أن ندرك أن هناك ثلاثة أبعاد لا بد من التعامل معها هي :

- ١- المنظمة الأهلية ذاتها و أهدافها .
- ٢- البيئة العامة لهذه المنظمة و مداخلاتها .
- ٣- الجهات المانحة سواء كانت محلية أم خارجية .

أولا : المنظمة الأهلية :

- ١- كفاءة العاملين في المؤسسة و مصداقيتهم و التزامهم .
- ٢- قدرتهم على التواصل مع المجتمع المحلي و المجتمعات الدولية .
- ٣- قدرتهم على إعداد مشاريعهم و تحديد الجدوى الاقتصادية و الاجتماعية لها .
- ٤- قدرتهم على تسويق مشاريع المؤسسة بشكل علمي و بأسلوب يبتعد عما تعارف عليه هذا القطاع من خلال شعارات التعاطف و إثارة المشاعر .
- ٥- قدرتهم على التواصل مع الجهات أصحاب القرار فيما يتعلق بتأمين المصادر المالية المستدامة .
- ٦- أن يتوافر في المؤسسة البناء المؤسسي الذي يعتمد في منهاج عمله على التقنيات الحديثة في إدارة المشاريع .
- ٧- قدرة المؤسسة على تحقيق أعلى مستوى من الشفافية في تعاملها مع ما يقدم لها من منح سواء محلية أو خارجية .
- ٨- قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل للإمكانات المالية المتوافرة لديها .
- ٩- إشراك المنظمات المانحة في القرارات المتصلة بتبرعاتها أو هباتها دون التأثير على استقلاليتها .
- ١٠- مواصلة تقديم تقارير دورية عن أعمال الجهة المتلقية إلى الجهة المانحة و إطلاع الأخيرة على الأمور المتعلقة بالمنح المقدمة كافة .
- ١١- إشراك الجهة المانحة في جميع الأنشطة المناسبة التي تقوم بها الجهة المتلقية .
- ١٢- الاعتراف و التقدير و الإشادة بالجهة المانحة .
- ١٣- أن تلتزم المنظمة الأهلية بجميع شروط المنحة أو الهبة و أن تتيح الفرصة للجهة المانحة في تدقيق سجلاتها .

ثانيا : البيئة العامة للمنظمات الأهلية :

على المنظمات الأهلية ألا تنعزل عن محيطها و أن تتعامل مع البيئة المحلية بإيجابية و أن تعكس حاجات المجتمع المحلي و أبرزها :

- ١- أن تعكس المنظمة الحاجات الرئيسة للمجتمع و تستجيب لها .
- ٢- مشاركة المجتمعات المحلية في تحديد هذه الأولويات و من ثم الإسهام و المساعدة في تنفيذها .
- ٣- إتاحة الفرصة للمجتمعات المحلية للتواصل مع المنظمة الأهلية و المشاركة في اتخاذ القرارات .
- ٤- قدرة المجتمعات المحلية على الاطلاع المستمر على جميع الأمور المتعلقة بالمنظمة الأهلية بأعلى مستوى من الشفافية و المساءلة .
- ٥- حاجة المجتمع المحلي إلى قيام المنظمة الأهلية بالتعبير عن مصالحه .
- ٦- حاجة الممول في المجتمع المحلي إلى التأكد من أن ما يضعه من إمكانات مالية يتم استخدامها بأعلى مستوى من الفاعلية و الكفاءة .
- ٧- رغبة الممول في الإحساس بأن ما قدمه من دعم انعكس بإيجابية على الجهات المستفيدة فعلا .
- ٨- حاجة الجهات الممولة إلى اعتبار المنظمة الأهلية مساءلة أخلاقيا أمامها .

و بالرغم من أن البيئة المحيطة بالمنظمة الأهلية قد تبدأ صغيرة ضمن المجتمع المحلي إلا أن الحلقة تتسع لتشكّل الوطن ثم المجتمع الخارجي و خاصة الجهات المانحة .

ثالثا : الجهات المانحة :

علينا أن ندرك أن الجهات المانحة سواء كانت خارجية أم داخلية لا يمكن أن نضمن ديمومتها في أعمال المنظمات الأهلية. و من هنا لابد من تأكيد أهمية المصادر الذاتية التي لا يمكن أن تأتي إلا من خلال الاستثمار الذي يكفل دخولا ثابتة لاستمرار سير المنظمات الأهلية ، و قد حققت المنظمات الأهلية في الدول المتقدمة إنجازات كبيرة في هذا المجال حتى أن ممتلكات بعضها تجاوزت مليارات الدولارات .

و بالنسبة للمجتمعات المحلية فهناك العديد من الوسائل للوصول إلى الممول و من أبرزها : الاتصال الشخصي و محاولة تسويق مشاريع المنظمة الأهلية و الوصول إلى المؤسسات الاقتصادية وكذلك حملات جمع التبرعات و جدير بالذكر أن ما يزيد على ٩٥% من المنظمات العربية تعتمد على مصادر تمويل محلية في ضوء العديد من الاعتبارات خاصة المتعلقة بإعداد طلبات المنح من المنظمات الدولية و عدم وجود مشاريع محددة واضحة المعالم و تعامل هذه المنظمات مع الأعمال التقليدية التي لا تلاقي اهتماما من المنظمات الدولية أو الدول المانحة .

أما بالنسبة للدول الخارجية و المنظمات الدولية المانحة ، فإن أمور التمويل في غالبها بحاجة إلى العديد من الاعتبارات ، لاسيما و أن الدول المانحة و المنظمات الدولية تقوم بتحديد أولوياتها التي تنطلق من خلالها في تقديم العون و المساعدة . كما أن بعضها تقترض تدخلا واسعا في التنفيذ الأمر الذي قد يلغي أحيانا استقلالية المنظمات الأهلية .

و تعتمد الجهات المانحة أساليب متعددة في تعاملها مع المنظمات الأهلية فهناك حاجة إلى معرفة طبيعة أولوياتها من جهة و إلى إعداد مقترحات المشاريع بشكل يتفق و هذه الأولويات من جهة أخرى . وهذا يحتاج إلى مهارة و تدريب متخصص للعاملين في قطاع المنظمات الأهلية. كما أن الجهات المانحة تستلزم متابعة دقيقة لتنفيذ ما مولته من مشاريع و هذا حق من حقوقها بشرط ألا تصادر قرار المنظمات الأهلية أو أن تضحي الأخيرة بأولوياتها مقابل أولويات الجهات المانحة.

مستويات الإدارة العليا في المنظمات التطوعية و اللجان القائمة بالعمل بها

مستويات الإدارة العليا في المنظمات التطوعية :

عند الحديث عن الإدارة العليا في المنظمات التطوعية فإننا نتحدث عن أربعة مستويات :

المستوى الأول : الهيئة العامة للمنظمة (الجمعية العمومية) .

المستوى الثاني : الهيئة الإدارية أو مجلس الأمناء أو مجلس الإدارة .

المستوى الثالث : اللجنة التنفيذية أو هيئة المديرين المنبثقة من مجلس الأمناء .

المستوى الرابع : الإدارة التنفيذية للعاملين في المنظمة التي تتألف من المدير التنفيذي و رؤساء الوحدات الإدارية للمنظمة .

١- الهيئة العامة :

تتولى الهيئة العامة أو الجمعية العمومية المهام الإدارية الأساسية التالية بوصفها أعلى سلطة في المنظمة التطوعية :

١- رسم السياسة العامة للمؤسسة و متابعة تنفيذها : بالرغم من أن الهيئة العامة شخصية معنوية فإنها تقوم بتكليف معدي هذه السياسات و تقوم بدراساتها و إقرارها و تكلف مجلس أمناء المؤسسة التطوعية بالعمل على تنفيذها عن طريق أجهزتها المهنية و التطوعية .

٢- المصادقة على أعمال الهيئات الإدارية أو مجالس الأمناء التي يتم تقديمها إلى الهيئة من خلال تقارير عن الإنجازات

٣- المصادقة على الموازنة العامة و تقرير مراجعي الحسابات الذين تقوم الهيئة العامة بتعيينهم بالإضافة إلى المصادقة على الميزانية التقديرية للسنة القادمة .

٤- انتخاب مجلس الأمناء أو هيئة الإدارة التي تنبثق عن الهيئة العامة و تكون مساءلة أمامها .

٥- وضع الأنظمة و التعليمات التي تحكم أعمال المنظمة التطوعية .

٦- اتخاذ القرار الخاص بتصفية أعمال المنظمة التطوعية و إنهاؤها .

٢- مجلس الأمناء :

يتعاون مجلس الأمناء المنتخب من قبل الهيئة العامة مع الإدارة التنفيذية العليا في المؤسسة وفقا للأنظمة و التشريعات المعمول بها على القيام بمهام قد لا تكون محددة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة . إلا أن أبرز هذه المهام يمكن حصرها فيما يلي :

١- تحديد رسالة المنظمة و وصفها و وضع سياسات العمل بها .

٢- وضع برامج العمل السنوي من خلال الموازنة المالية و الخطط الموضوعية .

٣- تنمية المصادر المالية لتمويل أنشطة المؤسسة بكل الإمكانيات المتاحة .

٤- اختيار المدير التنفيذي و الصف الأول من العاملين في المؤسسة و تقييم أعمالهم .

٥- متابعة تنفيذ قرارات الهيئة العامة و إعداد التقارير الخاصة بإنجازات المؤسسة .

٣- اللجنة التنفيذية :

جرت العادة أن يتم تسمية لجنة تنفيذية من بين أعضاء مجلس الأمناء لمتابعة أعمال المنظمة بشكل دوري و مستمر نظرا لعدم إمكانية انعقاد مجلس الأمناء في فترات متقاربة و بالتالي يتم تكليف رئيس مجلس الأمناء أو نائبه في حالة غيابه بالإضافة إلى أمين الصندوق و أمين السر ومن يراه المجلس مناسبا بالإشراف المناسب بحيث تعقد اللجنة اجتماعاتها في مدد متقاربة كل أسبوع أو أسبوعين مثلا و يناط بهذه اللجنة العديد من المهام التي يحددها مجلس الأمناء و تتضمن في الغالب :

- ١- الإشراف على شئون المنظمة بالتعاون مع المدير التنفيذي .
- ٢- تنفيذ قرارات مجلس الأمناء .
- ٣- اقتراح التعديلات المناسبة على النظام الأساسي للمنظمة أو على هيكلها التنفيذي .
- ٤- اقتراح الموضوعات المطلوب عرضها على مجلس الأمناء .
- ٥- دراسة خطط عمل الجهاز التنفيذي و اتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها .
- ٦- دراسة مشروع الميزانية السنوية للمنظمة .
- ٧- دراسة اللوائح المنظمة للعمل .
- ٨- دراسة الخطط الإستراتيجية و السنوية للمنظمة .
- ٩- مناقشة تقرير مراجع الحسابات الخارجي .
- ١٠- دراسة التقرير السنوي لإنجازات المنظمة .
- ١١- أي أمور أخرى يناط بها من قبل مجلس الأمناء .

٤- الإدارة التنفيذية :

يطلق على هذا المستوى أحيانا الجهاز التنفيذي و يتألف من مجموعة من الأفراد الذين يرأسون الوحدات الإدارية للمنظمة. و يتحدد في كل منظمة الوحدات الإدارية المطلوبة وفقا للهيكل التنظيمي الذي يتم اعتماده و غالبا ما يشمل الهيكل التنظيمي لمثل هذه المنظمات المناصب المهمة التالية وذلك وفقا لطبيعة المنظمة :

- ١- **المدير التنفيذي** : يقوم بالإشراف على الإدارة التنفيذية ، وهو مساعداً أمام مجلس الأمناء و اللجنة التنفيذية و يتم تعيينه بقرار منهم .
- ٢- **المدير المالي** : وهو المسئول عن الأمور المالية و المحاسبية كافة و يقوم في العادة بتقديم التوجيهات و الدراسات المالية الخاصة بأعمال المؤسسة و تقدير ما يلزم من عناصر الضبط الداخلي على أموال المنظمة .
- ٣- **مدير التنمية** : يؤدي دورا رئيسيا في تنمية مصادر التمويل الذي هو العمود الفقري لعمل المنظمة التطوعية .
- ٤- **مدير التطوع** : وله دور كبير في استقطاب المتطوعين لأعمال المؤسسة و أنشطتها وخاصة من هؤلاء القادرين على الإسهام من خلال إمكاناتهم المادية أو موقعهم الاجتماعي و الذين في انضمامهم إلى المؤسسة التطوعية مكسب فعلي لأنشطتها .
- ٥- **مدير التخطيط** : تقع على عاتق مدير التخطيط و الهيئة العاملة معه مسئولية إعداد خطط قصيرة و طويلة المدى لأعمال المؤسسة .
- ٦- **مدير دائرة التسويق و العلاقات العامة** : يعمل على بناء صورة المؤسسة و تسويقها في جميع المجالات ضمن المجتمع المحلي الذي تعيشه المؤسسة و في المجتمع عامة .

تشكيل اللجان الرئيسية في المنظمات التطوعية :

لجنة التخطيط : و مهمتها وضع التصورات و المناهج و البرامج لعمل المنظمة التطوعية و تحديد أولويات مشاريع هذه المنظمات و لجنة التخطيط هي التي تضع إستراتيجية عمل المنظمة وقد تكلف أحد المختصين بإعدادها ومن ثم تقوم بمناقشتها و إقرارها لتقديمها إلى مجلس الأمناء لاعتمادها . وفي العادة تقوم هذه اللجنة بالمهام التالية :

- 1- تحليل أوضاع المنظمة التطوعية من خلال المعلومات المتوافرة و استشراف المستقبل و إمكاناته لوضع الخطة المحددة.
- 2- تقييم احتياجات المجتمع التي على المنظمة أن تستجيب لها و تلبّيها و توثيق تلك الاحتياجات لأغراض التخطيط حالياً و مستقبلاً .
- 3- تأكيد الرؤية و الرسالة المؤسسية التي سوف تكون المرشد و الممتحن لكل عمليات تحديد الأهداف كما ستعكس الاحتياجات التي تسعى المنظمة لتلبيتها .
- 4- تحديد العراقيل و الفرص السانحة و الموارد البيئية التي تؤثر في المنظمة وفي عملية التخطيط و تقييمها .
- 5- تأسيس أهداف و محاور آلية تقوم على المعلومات التي تم جمعها .
- 6- تحديد الأولويات ضمن الإمكانيات المتوقع توافرها على المستوى المالي أو البشري .
- 7- وضع خطة مالية و موازنة لدعم الأولويات و الأهداف .
- 8- إعداد خطة شاملة و موازنة تمهيدا لإقرارها من مجلس الأمناء .
- 9- وضع خطط العمل لتحقيق الأهداف بالإضافة إلى تعميم آلية تقييم الخطة الشاملة .

لجنة التنمية :

دور هذه اللجنة أن تركز انتباه مجلس الإدارة على المسؤولية الحيوية الخاصة بالحصول على موارد كافية للمنظمة من مصادر التمويل المختلفة. و أهم مهامها :

- 1- المساعدة على وضع السياسات والإجراءات الخاصة بعمل مجلس الإدارة فيما يتصل بطلب المنح و استلامها .
- 2- المساعدة على تقييم المجالات المحتملة لزيادة مستوى المساهمات
- 3- السعي للحصول على المنح من مختلف المستويات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة.

اللجنة المالية :

و توصي بالسياسات المالية التي تحمي أرصدة المنظمة و تراجع الميزانية السنوية و توصي بها لمجلس الإدارة للموافقة عليها و تتابع التقارير المالية التي يعدها الجهاز التنفيذي كما تراقب التقرير السنوي لمراجعة الحسابات و توصي بالسياسات التي تحكم إدارة الاستثمارات . ومن أهم مهامها :

- 1- التأكد من الاحتفاظ بسجلات مالية دقيقة و كاملة .
- 2- وضع الميزانية في ضوء المشكلات المالية المتوقعة .
- 3- مساعدة مجلس الإدارة على فهم الأمور المالية للمنظمة .

لجنة مراجعة الحسابات :

يناط بها المراجعة الكاملة للأموال المالية بهدف توفير معلومات مالية دقيقة للغاية تؤدي إلى زيادة شفافية العمل في المجال المالي و تحديد المسؤوليات المالية بشكل واضح و دقيق و التأكد من توافر ضوابط مالية مناسبة يمكن الاعتماد عليها. وليس هناك تعارض بينها وبين اللجنة المالية أو لجنة التنمية فكل منهم مجاله و عمله ، كما أنه لا تعارض بين هذه اللجنة و المراجعة المهنية للحسابات بواسطة مراجع أو مدقق حسابات خارجي مستقل .

لجنة الترشيح و العضوية :

مهمتها العمل على توفير أعضاء للمنظمة التطوعية رفيعي المستوى تكون خلفياتهم و مهاراتهم و خبراتهم على مستوى رسالة المنظمة و احتياجاتها المتوقعة و التأكد من أن الراغبين في الالتحاق بالمنظمة هم من الذين يمكن أن يثروا المنظمة بالانضمام إليها . كما أن دور لجنة الترشيح و العضوية في اختيار أعضاء مجالس الإدارة هو من أهم الأدوار التي تقوم بها لأن أعضاء مجالس الإدارة هم الذين يحددون في النهاية مدى نجاح المنظمة أو فشلها .

اللجان المؤقتة :

و إذا اعتبرنا أن اللجان السابقة هي لجان دائمة يتم تشكيلها وتأخذ صفة الاستمرارية فإن مجالس إدارة المنظمات التطوعية تقوم بتشكيل لجان مؤقتة لمواجهة أمر من أمور المنظمة التطوعية مثل : لجان التبرعات أو لجان الإغاثة في حالة النكبات أو لجان تقصي الحقائق أو لجان التحقيق وتنتهي بانتهاء عملها و قيامها بالمهمة الموكولة إليها وفي تشكيل هذه اللجان فوائد عديدة أبرزها إشراك أكبر عدد من المتطوعين في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى تأكيد مفهوم المشاركة الجماعية و إيصال رسالة المنظمة إلى أكبر قطاع في المجتمع .

الكفاءة و الفاعلية و قياس الأداء للمنظمات التطوعية

مقدمة :

لا بد من توافر آلية لقياس أداء المنظمات التطوعية و لتحديد مدى تحقيقها لغاياتها و أهدافها ، بالإضافة إلى كيفية استخدامها لإمكاناتها المالية و عملية التقييم هذه لهذين البعدين تعد مقياسا **كميا** لا بد من استخدامه .

و يلجأ العديد من المنظمات إلى قياس أدائها بواسطة رضا المستفيدين من خدماتها عما يقدم لهم و يعد هذا المقياس مقياسا **كيفيا** يعتمد على الأحكام النفسية و الحاجة ماسة إلى هذا المقياس أيضا .

تعريف الكفاءة و الفاعلية :

و تعرف **الكفاءة** بأنها قياس مخرجات العمليات الإدارية مقابل مدخلاتها ، بمعنى أن قياس الكفاءة يتحدد بالتحديد الكمي لإجمالي المدخلات المالية و البشرية في المؤسسة و من ثم مقارنتها بما يتم من مخرجات منها ، وهي في الواقع الخدمات التي تقدمها .

و تعرف **الفاعلية** بأنها مدى تحقيق المنظمة التطوعية لأهدافها المرسومة لها .

و الجدير بالذكر أن مخرجات المنظمات التطوعية من خدمات قد تكون صعبة القياس أو يصعب وضعها في صورة أرقام ، و بالتالي فإن علينا أن نتعامل مع مقياس الكفاءة و الفاعلية بكثير من الحذر .

وقد يتم الحكم على نجاح المنظمة التطوعية من خلال حجم استثماراتها المالية في الخدمات التي تقدمها من خلال مساحة المجتمع المحلي الذي تخدمه أو عدد المستفيدين من خدماتها .

و هناك العديد من المنظمات التطوعية التي تسهم بشكل واضح في التنمية المستدامة ، خاصة تلك التي تعمل في مجال الرعاية و الرفاهية الاجتماعية و التخفيف من حدة البطالة و الفقر و مواجهة حاجات الفئات الأقل حظا ، ومع ذلك هناك صعوبة في ترجمة اهتمامات هذا القطاع إلى أرقام عند محاولة دراسة البعد الاقتصادي له و بالتالي فإن التعامل مع هذا البعد يحتاج إلى معايير قد لا تبدو رقمية ، و يتم الحكم عليها قيميا .

و يلاحظ عند تقييم الشركات أن التقييم ينصب على مدى تحقيق أغراضها بالاطلاع على أرباحها التي تحققت من خلال بيع المنتجات أو الخدمات بأسعار تفوق التكلفة التي تنفق في مرافق الشركة و المواد الخام و العمالة التي استلزمته المنتجات.

إلا أن الوضع مختلف بالنسبة للمنظمات التطوعية التي يستحيل استخدام معايير الربح في تحديد مخرجاتها و التي هي في الغالب ليست مادية يمكن قياسها بالأرقام ، كما هو الحال في قياس الرعاية الاجتماعية أو تحسين نوعية الحياة فهذا المنتج الذي يعد بمثابة الربح للمنظمات التطوعية لا يمكن قياسه كميًا و بالأرقام كما هو حال الشركات التي تستهدف الربح المادي.

و يتم الاكتفاء بالتقييم الكيفي لتحديد مدى تحقيق المنظمات غير الربحية لأهدافها .

دور مجالس الإدارة في عملية التقييم :

من أبرز مهام مجلس إدارة المنظمة التطوعية الإجابة عن السؤال التالي : إلى أي مدى حققت المنظمة التطوعية أغراضها ؟ يأتي هذا السؤال من طبيعة عمل مجلس الإدارة الذي يناط به مهمة الربط بين المنظمة و البيئة الخارجية.

و تنحصر وظيفة مجلس الإدارة الرئيسية في التأكد من دعم تلك البيئة للمنظمة بالصورة الصحيحة ، بالإضافة إلى التأكد من أن أداء المنظمة يستحق الدعم . أما المهمة الثانية فهي التأكد من مستوى الأداء بحيث يستحق دعم البيئة الخارجية ، وهي مهمة أساسية ، لأن التمويل الذي لا تتمكن المنظمة من الحصول عليه لغرض ما يمكن الحصول عليه لأغراض أخرى في حين يصعب تعويض التمويل الذي تعرض للإهدار باستخدامه في برامج غير فعالة .

و بدون التقييم لا يكون لدى مجلس الإدارة أسس راسخة لإنجاز مهامه الأخرى ، إذ لا يمكنه مراجعة الأداء التنفيذي و التأكد من إجراء التخطيط و المساعدة من إجراء التخطيط و المساعدة في توفير التمويل و الموافقة على البرامج و مراقبتها ، بالإضافة إلى التأكد من اهتمام الجمهور بتلك البرامج أو تقييم الأداء الخاص بها دون معرفة كيفية أداء المنظمة للأغراض التي قامت من أجلها .

مجالات التقييم :

أصبح معروفا أن مجالس الإدارة في المنظمات التطوعية تشرف على جوانب عمل المنظمة بكاملها من حيث توجيه البرامج و تحقيق الميزانية و أداء المدير التنفيذي بالإضافة إلى الناتج الذي تقدمه المنظمة و الذي يعد إنجازها . و بمعنى آخر العلاقة بين المدخلات و المخرجات ، أي ما تحققه المنظمة في ضوء الموارد التي تستخدمها .

و التقييم الجيد يجب أن يجيب عن الأسئلة التالية :

١- ما أغراض المنظمة ؟ ما الذي تسعى المنظمة لتحقيقه ؟ و يجب أن يتم تحديد ذلك بشكل واقعي و واضح . و بخلاف ذلك فإن جميع الأمور سوف يتعذر تحديدها أو سيتعذر تعرف مسيرة المنظمة.

٢- إلى أي مدى تحققت تلك الأهداف ؟ ولو حاولنا استعراض إنجاز إحدى المنظمات التطوعية العاملة في مجال الرفاهية الاجتماعية فإنه يمكن معرفة عدد الذين استفادوا من خدمات المنظمة .

و التقييم هنا يدور حول السؤال التالي : إلى أي مدى كان الوصول إلى تلك النتائج فعالا و كاملا ؟ ومن هم المستفيدون : هل هم الأكثر فقرا ؟ ما التكاليف غير المباشرة التي تحملتها المنظمة ؟ ما الخدمة التي حصل عليها المستفيدون ؟ و الإجابة عن تلك الأسئلة تسهم في تحديد مدى فاعلية العمل الذي تؤديه المنظمة.

٣- هل هناك طرق أفضل ؟ و إذا كنا نحاول مساعدة الفقراء فهل المطروح هو تقديم العون المادي أم تأهيل الفقراء للعمل؟ و إذا كان الغرض هو تحسين نوعية الحياة في المجتمع المحلي فهل تم هذا التحسين مراعي الظروف الثقافية و البيئية و مستخدما إمكانات البيئة ؟

عملية التقييم :

علينا أن نعرف جيدا أن التقييم عملية مستمرة ، و يجب أن تصبح ملازمة لكل عمل تقوم به المنظمة التطوعية ، و بالتالي لا بد من توافر الآلية الإدارية المناسبة للقيام بعملية التقييم . و يجب أن يتم التقييم داخليا و يمكن للمدير التنفيذي إناطة هذا العمل بإحدى الدوائر التي تتابع جميع أعمال المنظمة و يتطلب ذلك تحديد معايير معينة لتسهيل مهمة الدائرة المنوط بها هذا العمل و بهدف تحقيق أعلى مستوى من الموضوعية و المهنية .

و بجانب التقييم الداخلي فإنه لا بد من توفير الفرصة للتقييم الخارجي و من جهات خارج إطار المنظمة بحيث تراعى أيضا الدقة و الموضوعية في هذا التقييم شريطة أن يتم وضع و تحديد معايير للتقييم و أن يكون المقياس محددا بدقة .

و لمجلس الإدارة الدور الرئيس في الإشراف على عملية التقييم و ذلك من خلال لجنة مختصة و مهمة بهذا الأمر . و يجب على هذه اللجنة أن تقوم في البداية بوضع الأسئلة التي يرغب المجلس في الحصول على إجابة عنها ثم العمل على صياغتها بشكل قابل للقياس .

و هناك العديد من الأسئلة المحورية التي يمكن استخدامها في التقييم ، ومن أبرزها :

- ١- هل أهداف المنظمة التطوعية و غاياتها مناسبة؟ ولو كنا نقوم بتأسيسها الآن هل كنا نعتد هذه الأهداف و الأساليب التي اتبعناها؟
- ٢- هل تتفق الأولويات التي نضع برنامجنا من خلالها مع الأهداف التي حددناها لعملنا؟
- ٣- أين تقع مقارنة بالمنظمات التطوعية العاملة في مجالنا؟
- ٤- هل الإدارة التنفيذية فاعلة في عملها؟
- ٥- من هم الأفراد الذين نتمنى خدمتهم بشكل أقوى؟ ما تقييمهم لأدائنا؟
- ٦- ما أكثر الظروف المؤثرة في عملنا؟ هل هي مستويات الحاجة و مسئوليات التمويل أم التكنولوجيا المناسبة أم طبيعة المنافسين لنا؟

و يمكن تحديد العديد من الأسئلة الأخرى التي يحتاجها المقيم لأداء عمله للوصول إلى النتائج المطلوبة .

نتائج التقييم :

إن التقييم ليس عملية مفرغة من المضمون تقوم بها المنظمة التطوعية و إنما هي عملية تستهدف تحديد مسار المنظمة في المستقبل و العمل على تصويب مسيرتها إذا كانت هناك حاجة إلى تعديل في مسارها. وليس الهدف إطلاقا إعداد التقارير و الاطلاع عليها و حفظها وإنما الهدف الاستفادة من التوجهات و الانتقادات إذا وجدت و إذا كانت هناك إيجابيات في العمل يجب علينا العمل على تعزيزها و الاستفادة منها في تعزيز قدرة العاملين في المنظمة و تحفيزهم فالعمل الناجح لا بد أن يقود إلى مزيد من النجاح .

التخطيط في المنظمات التطوعية

ماهية التخطيط الاستراتيجي :

يعد التخطيط الإستراتيجي في المنظمة التطوعية عملية يسهم فيها جميع متخذي القرارات. و هناك العديد من الأسئلة التي تطرح في هذا الميدان و التي تسهم في توضيح شمولية التخطيط الإستراتيجي ومن هذه الأسئلة :

- ١- ما الأمور المهمة التي تحدث في المجتمع و التي لها تأثير في المنظمة التطوعية ؟
- ٢- هل هناك ظروف معينة و مشكلات محددة على المنظمة التطوعية أن تمنحها اهتماما خاصا ؟
و هنا علينا النظر في جوانب القوة في المنظمة و الصعاب التي تواجهها .
- ٣- هل من الواجب أن نعيد النظر ثانية في أهداف المنظمة ، أو أن الأهداف واضحة و هناك قناعات بها ؟
- ٤- ما احتياجات المجتمع التي نعمل على التصدي لها ؟
- ٥- هل هذه الحاجات تم تلبيتها من خلال عملنا ؟ أم أن هناك حاجة إلى التعامل معها بأسلوب مختلف ؟
- ٦- ما الأساليب التي علينا الاهتمام بها لتحسين العمل في المنظمة التطوعية ؟
- ٧- ما المصادر المتوفرة لدينا من حيث : الناس و المال و المواد و التسهيلات ؟
- ٨- إذا استطعنا الإجابة عن هذه الأسئلة ، فما الإستراتيجيات التي يتوجب علينا أخذها لتوجيه المنظمة إلى الطريق الذي نرغب في المسير فيه ؟
- ٩- ما الإستراتيجيات التي تساعد على تحسين أسلوب عملنا ؟
- ١٠- من الذي عليه أن يقوم بالعمل ومتى حتى تعمل هذه الإستراتيجيات ؟
- ١١- متى يتوجب علينا القيام بتدقيق أسلوب عملنا و مراجعته و تغيير مسار خططنا إذا كان ذلك ضروريا ؟

إن محدودية الموارد المتوفرة للقطاع التطوعي تلزم المنظمات التطوعية غير الربحية بخطة مؤسسية محكمة تنقل رؤية البرنامج و رسالته و أهدافه التي تدفع الناس للعباء و الالتحاق به و تقديم الخدمات المطلوبة منهم .

و تكون هذه الخطة بمثابة أداة داخلية محورية للحفاظ على الاستقرار و التوجيه الاستراتيجي في وقت يتسم بالتغيرات السريعة ، مثلما تكون أداة خارجية مهمة لجذب الممولين و المتطوعين .

و التخطيط الاستراتيجي مسئولية مجالس الأمناء فعلية الإعداد الفعلي للخطة الإستراتيجية لأعمال المنظمة و تقديم ذلك من خلال لجنة فرعية أو مختصين في مجال التخطيط . إلا أن الدور الرئيس هو دور مجلس الأمناء الذي عليه أن يلتزم بوضع الخطة و يستعد لتحمل مسئولية ضمان تحقيق الأهداف و المرامي النهائية ، كما يستعد للمشاركة في التقييم السنوي للخطة.

أنواع عمليات التخطيط :

يرى جريس أن هناك و سيلتين رئيسيتين لإجراء التخطيط و نجاح أي منهما يعتمد على التزام مجلس الأمناء تجاه العملية و تقاليد المنظمة و ثقافتها :

الأولى : موجهة بمعرفة الطاقم الإداري ؛ حيث يؤدي المدير التنفيذي و جهازه التنفيذي بالتعاون مع عدد من أعضاء مجلس الأمناء الدور الرئيس في وضع الخطة ، و يتم إقرارها في النهاية من مجلس الأمناء.

و الثانية : تقاسميه ؛ يشارك فيها مجلس الأمناء و الجهاز التنفيذي اللذان يتقاسمان الأدوار و بمداخلة كبيرة من مجلس الأمناء ، بحيث تعد الخطة في النهاية خطة مجلس الأمناء . و يعد دور الجهاز الإداري دورا ثانويا .

وفي الحالتين فإن مسؤولية متابعة تنفيذ الخطة هي مسؤولية مجلس الأمناء .

وفي العادة فإن الخطة الإستراتيجية هي خطة طويلة المدى قد تمتد من ثلاث إلى خمس سنوات ، و تتضمن خططا مرحلية لتنفيذ برامج محددة . ومن هنا فالخطة المرحلية هي خطة كما هو حال الخطة الإستراتيجية ، إلا أن مدتها قصيرة و محددة بزمن معين .

وعادة ما يتم ضمن الخطة تحديد أهداف قابلة للقياس للعامين الأول و الثاني ، وقد تستمر بعض الأهداف بعد العامين الأولين

و الخطة الإستراتيجية ينبغي أن تكون متحركة وهو ما يعني أن الخطة ينبغي تحديثها سنويا . فالعام الذي اكتمل لتوه يتم تقييمه و حذفه من الخطة و يضاف عام خامس .

و توضع الخطط المرحلية سنويا حتى تظل الخطط الإستراتيجية طويلة المدى مرتبطة بالوضع الراهن . و الخطط المرحلية قد تكون جزءا من خطة إستراتيجية طويلة المدى أو قد تكون مستقلة بذاتها .

لجنة التخطيط :

تعد لجنة التخطيط من أهم اللجان التي يتم تشكيلها من قبل مجلس الأمناء في المنظمات التطوعية ، ولا تقتصر على أعضاء مجلس الأمناء و إنما يمكن أن تشكل من المهتمين و المختصين في التخطيط الذين لديهم القدرة عل إثراء عمل اللجنة الذي يتناول وضع التصورات و المناهج و البرامج لعمل المنظمة التطوعية و تحديد أولويات مشاريع هذه المنظمات . و لجنة التخطيط هي التي تضع إستراتيجية عمل المنظمة و قد تكلف أحد المختصين بإعدادها و من ثم تقوم بمناقشتها و إقرارها لتقديمها إلى مجلس الأمناء لاعتمادها . وفي العادة تقوم هذه اللجنة بالمهام التالية :

١- تحليل أوضاع المنظمة التطوعية من خلال المعلومات المتوافرة و استشراف المستقبل و إمكاناته لوضع الخطة المحددة .

٢- تقييم احتياجات المجتمع التي على المنظمة أن تستجيب لها و تلبّيها وتوثيق تلك الاحتياجات لأغراض التخطيط حاليا و مستقبلا .

٣- تأكيد الرؤية و الرسالة المؤسسية التي سوف تكون المرشد و الممتحن لكل عمليات تحديد الأهداف كما ستعكس الاحتياجات التي تسعى المنظمة لتلبيتها .

٤- تحديد العراقيل و الفرص السانحة و الموارد البيئية التي تؤثر في المنظمة وفي عملية التخطيط و تقييمها .

٥- تأسيس أهداف و محاور آلية تقوم على المعلومات التي تم جمعها .

٦- تحديد الأولويات ضمن الإمكانيات المتوقع توافرها على المستوى المالي أو البشري .

٧- وضع خطة مالية و موازنة لدعم الأولويات و الأهداف .

٨- إعداد خطة شاملة و موازنة تمهيدا لإقرارها من مجلس الأمناء .

٩- وضع خطط العمل لتحقيق الأهداف بالإضافة إلى تعميم آلية تقييم الخطة الشاملة .

مجالات الخطط الإستراتيجية :

١- **الخطط المؤسسية** : الخطط الإستراتيجية طويلة المدى عادة ما تشمل المنظمة بالكامل بما فيها الإدارات الخاصة بالبرامج و الشؤون الإدارية و تتشكل من خلال الرؤية المؤسسية و تدعمها موازنة شاملة. وقد يتم وضع خطط للإدارات في إطار الخطة المؤسسية .

٢- **الخطط التمويلية** : و تعمل هذه الخطط كجزء مرافق للخطط الإستراتيجية التأسيسية. و تحدد هذه الخطط الخطوط العريضة للأهداف المالية مثل : تسوية العجز المالي و زيادة قيمة صافي القيمة أو إدارة استثمار الهبات الممنوحة ، و تشمل الخطة المالية موازنة المنظمة .

محتويات الخطط الإستراتيجية طويلة المدى :

هناك خمسة مكونات أساسية تشكل جميع الخطط الإستراتيجية الشاملة وهي :

- مكونات فلسفية تشمل : الرؤية و الرسالة .
- مكونات إستراتيجية هي الأهداف العامة .
- مكونات تكتيكية هي : الأهداف المرحلية المحدودة و خطوات العمل .

١- الرؤية :

هي وصف للمنظمة و لتأثيرها المرتقب في المستقبل .

٢- الرسالة :

هي التعبير الفلسفي عن الاحتياج القائم على القيمة الذي تلبيه المنظمة للجميع أو سبب وجود المنظمة .

٣- الأهداف العامة :

تلخيص للبرنامج الرئيس و تطوره و إدارته . وتأتي الأهداف العامة امتدادا للرؤية و تنصف بالعمومية و غير قابلة للتحديد الكمي .

٣- الأهداف المرحلية المحدودة :

وهي الأهداف التي تأتي ضمن الخطط المحلية و تدعم الأهداف العامة ولكن بتفصيل أدق . وهذه الأهداف محددة ، تتعلق بمهمة أو برنامج معين . و **قابلة للقياس** ، يمكن قياس كميتها عن طريق التاريخ أو النتائج أو المسؤولية. و **يمكن تحقيقها** ، أي قابلة للإنجاز في المدة الزمنية الموصى بها. و **موجهة نحو النتائج** ، مركزة على أنشطة مقيدة المدى للحصول على أهداف أطول مدى . و **محددة زمنيا** ، لها إطار زمني يجب إنجازها خلاله .

و التخطيط الإستراتيجي ينطلق من مفهوم بسيط حدده (جوردون) في مقولته الشهيرة (إن العالم ليفسح الطريق لأي امرئ يعرف طريقه جيدا) .

و هناك حاجة لرؤية محددة لعمل المنظمة التطوعية التي لا تتحقق إلا بالتخطيط الإستراتيجي الذكي الذي يتعامل مع المعطيات و الإمكانيات المتوافرة بعيدا عن الشطحات و التصورات غير الواقعية .

دعواتكم : Ibtihalino