

**عنوان الورقة :**  
**الإجراءات والمتابعة في إدارة المتطوعين**

**مقدمها :**  
**الأستاذ/ محمد يحيى مفرح**

**أهمية الموضوع:**

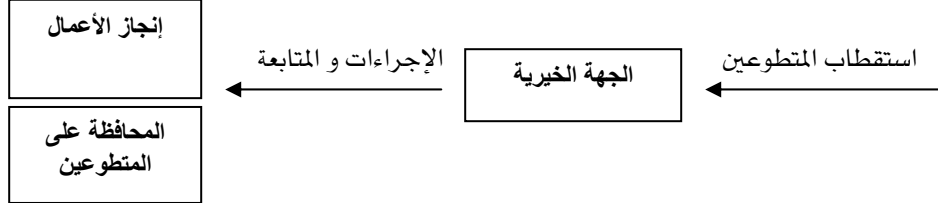
تبذل الجهات الخيرية الكثير من الجهد في استقطاب المتطوعين عبر سلسلة من النشاطات الهادفة التي تبدأ بنشر ثقافة أهمية التطوع في الأعمال الخيرية و مكانتها من الإسلام و عظيم الأجر المترتب عليها ، ثم بذل الجهد في إقناع أفراد بعينهم ليشاركوا مشاركة إيجابية مثمرة في الأعمال التطوعية الخيرية ، ثم تنظيم و توزيع الأعمال المطلوبة على عدد من المتطوعين برغبتهم الخالصة و مبادرتهم الذاتية أو بعد مرحلة الإقناع الفردي. و هنا يبدأ العمل الحقيقي و تبدأ معه التحديات الحقيقية المتمثلة في كثير من المشكلات المترتبة على عدم وجود إجراءات أو متابعة إدارية سليمة لبرنامج الأعمال التطوعية المراد تنفيذها.

و هنا تكمن أهمية هذا الموضوع و دوره المكمل الرئيسي في دائرة العمل التطوعي و التي يمكن التعبير عنها بالتالي:

١. الجهات الخيرية تريد المتطوعين لإنجاز أعمال حقيقية مهمة لها ، و ما لم يكن هناك نظام إجراءات و متابعة مناسب فسوف لن تنجز هذه الأعمال.
٢. يفترض تفويض المتطوعين ببعض الأعمال مما يخفف التكاليف المالية و الأعباء الإدارية عن الجهة الخيرية ، و إذا لم يكن هناك نظاماً جيداً فالواقع أن التكاليف ستزيد مالملاً و جهداً.
٣. تكمن أهمية العمل التطوعي في وجود طاقات ينبغي أن تستغل في أعمال ليست مفروضة عليها و ما لم تراعى الإجراءات هذا المنطق... فلن يتم بناء علاقة مستمرة إيجابية. و إذا شعر المتطوع بأن المتابعة المفروضة عليه أقل مما يجب أو أكثر مما يجب فسيكون ذلك مدعاة لتوقفه عن العمل.
٤. عدم وجود إجراءات و متابعة سليمة قد يوقع المتطوعين أخطاء تسبب وجود سمعة سيئة لدى المجتمع عن الجهة الخيرية.
٥. من السهل استقطاب المتطوعين ، و من الصعب المحافظة عليهم بغير المتابعة و الاهتمام و التقدير لكل شخص ، فكل إنسان يحب الشاء و الشكر و التقدير المالي و إن كان لا يسعى إليه.

٦. يبنى على هذه الإجراءات و المتابعة غرس حب العمل التطوعي و سمعته لدى الناس الذين يتعاملون مع الجهات الخيرية..

شكل يوضح أهمية وجود إجراءات و متابعة سليمة :



**الإجراءات بين قمة الضبط وقاع التفلت:**

تقع كثير من الجهات الخيرية في دوامة الإجراءات بين الضبط و التفلت، و لأن تجربة العمل التطوعي ليست كبيرة عند كثير من الجهات الخيرية، فالكثير من القائمين عليها يتخيلون ابتداء وجوب جعل الأمور حاسمة صارمة دقيقة.. فالمتطوع لا بد أن يتحمل و يحاسب و ينجز عمله أو لا حاجة لأن يتطوع و يوقعنا في مشكلات!!!

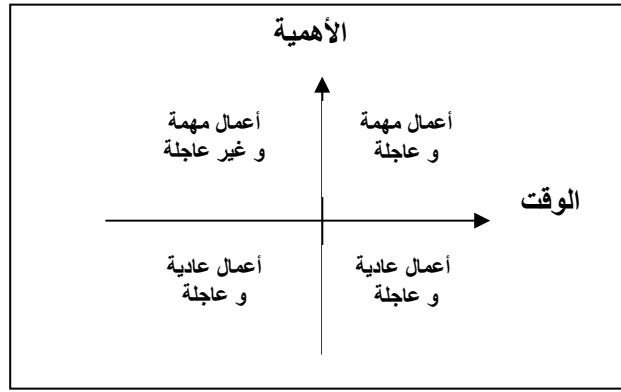
بينما قد يرى البعض الآخر أن المتطوع تفضل علينا بوقته و جهده و ليس ملزماً بأي شيء، و أن علينا أن نحافظ عليه ونكرمه حتى لو كان ذلك على حساب العمل المطلوب إنجازه!!!

و الحق في كل ذلك هو الوسطية، بوجود إجراءات و نظام متابعة تحقق أهداف الجهات الخيرية و في نفس الوقت تحافظ على المتطوعين و تزيد من عطاءهم.

إن المهم لكثير من الجهات أن تتبنى مفهوماً ربما يغفل عنه البعض أو يغيب عنهم عند التطبيق: وهو أن شغل أوقات الناس بالمشاركة في الأعمال التطوعية الخيرية هو عمل خيري في حد ذاته لا يقل أهمية و أجراً عن نفس أعمال الجهات الخيرية مثل الإغاثة و الدعوة و القرآن و مشاريع الزواج و دور الأيتام.. إلخ. فالأمر ليس مجرد تخفيف من أعمال الجهات الخيرية بإيعازها إلى المتطوعين، بل أيضاً شغل الناس و تطويرهم و استثمار أوقاتهم فيما ينفعهم و ينفع المسلمين بعيداً عن المعاصي.

نقطة غاية في الأهمية:

ما هي الأعمال التي يمكن أن يتم تكاليف المتطوعين بها؟  
**وبصفة أخرى: هل يمكن تكليف المتطوعين بأي عمل تمارسه الجهة الخيرية؟**  
 سوف أضع بين أيديكم هذا الشكل التوضيحي الذي آمل أن يوجد عندنا نوعاً من الإجابة على هذا السؤال، وهو ما يبني عليه محاور خاصة في موضوع الإجراءات و المتابعة:



إن **المربع الأول** : الذي يعني أن الأعمال مهمة و عاجلة للجهة الخيرية ينبغي ألا يقوم به إلا موظفو الجهة الذين يلتزمون بدوام رسمي و يأخذون مقابلاً مالياً و يتعرضون للمسائلة و المحاسبة. مثال ذلك جميع مديري الإدارات التي يقوم عليها عمل الجهة المعنية عادة.. و كل عمل أساسي للجهات الخيرية فهو في هذا المربع مثل أعمال السكرتارية و الاستقبال باعتبار أنها عمل دائم فقده يعني الكثير من المشكلات.

أما **المربع الثاني** : و الذي يشير إلى الأعمال المهمة، و إن كان لدينا المتسع من الوقت لتنفيذها فهذه يمكن للجهات الخيرية أن تفوضها إلى بعض المتطوعين من ذوي الكفاءة و الخبرة ليقوموا

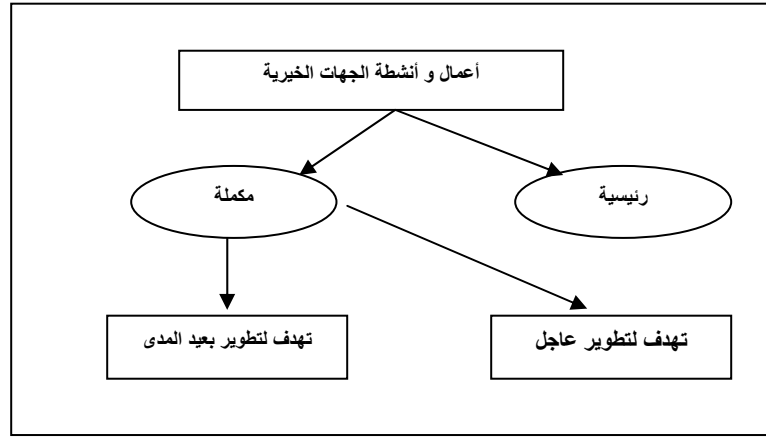
بإنجازها على المدى البعيد مع وجود إجراءات متابعة متفق عليها سلفاً. و مثال ذلك قيام بعض المتطوعين بتأسيس نظام حاسب آلي للجهة المعنية أو تصميم عروض خاصة.

**المربع الثالث :** يمثل عدداً من الأعمال العادية ( المعني أن أهميتها ليست عالية بحيث يصعب أن يقوم بها أي شخص، و ليست أساسية نحتاجها يومياً ) فهذه يفضل أن يقوم بها موظف موجود، أو توكل إلى متطوع معروف لدى الجهة الخيرية بالتزامه و جديته في العمل. مثل توزيع الصدقات التي حدد لها وقت مخصص مثل صدقات قبل العيد مثلاً. أو تجهيزات بعض الاحتفالات و المناسبات.

**المربع الرابع :** يمثل الأعمال العادية و غير العاجلة مثل إعداد ملفات الجهات الخيرية و المنشورات الدعوية التي ستوزع لاحقاً. أو عمل قواعد بيانات للشخصيات المحتاجة في منطقة ما. فهذه أعمال يمكن أن توكل إلى متطوعين و يرتب معهم موضوع المتابعة.

#### مدخل إلى الإجراءات وآلية المتابعة اللازمة لعمل المتطوعين:

إن أعمال الجهات الخيرية في أغلبها تتابع ضمن أنظمة إدارة الموارد البشرية أو إدارة شؤون الموظفين و الشؤون الإدارية كما في أغلب الجهات الخيرية... و الذي يمكن أن يكون جديراً بالذكر أن على الجهات الخيرية التعامل مع المتطوعين بنفس آلية و اجراءات التعامل مع الموظفين الدائمين.. مع بعض الاختلافات البسيطة التي سنعرضها فيما يلي:



المقصود بالأعمال الرئيسية هي الأعمال التي لا يتم جوهر عمل الجهات الخيرية إلا من خلالها، و تنفذ بناء على إجراءات الشؤون الإدارية التنفيذية لأنه لا يمكن أن يكلف بها أي شخص.. بل لابد من موظف يعمل في نفس الجهة لإتمامها و ذلك مثل: أعمال المدير التنفيذي و المحاسب و مدير تنمية الموارد المالية و مسؤولي الاستقبال.

الأعمال المكتملة هي التي تعني بتطوير العمل الرئيسي و إكمال المهام و تحسينها... و هذه إذا كانت عاجلة فيمكن أن تحول إلى موظف أو متطوع متفرغ حسب درجة أهميتها كما سبق بيانه في الشكل الأول، أما إذا كانت تمثل تحسينا على المدى البعيد و هي بحاجة غالباً إلى متخصص أو خبير فيمكن حينئذٍ تحويلها إلى متطوع.. مثل تخطيط قضية توسع نشاط الجهة الخيرية أو إنشاء نظام آلي كامل أو متابعة شهرية من نوع ما لوقف ما... إلخ.

هنا نقول أيضاً أننا لا بد أن نخضع هذا المتطوع و هذا العمل الذي يكلف به و يتابع عليه أيضاً لنفس إجراءات الشؤون الإدارية و متابعة الإدارة التنفيذية ( أو نظام الموارد البشرية ).

لدينا هنا مشكلة يجب أن نتوقف أمامها و نذكرها بكل شفافية و وضوح، ألا و هي عدم وجود نظام أو إدارة موارد بشرية – بشكل مثالي – في كثير من الجهات.. و هذا يبني عليه ظهور عدد من الصعوبات و التحديات من أهمها:

١. عدم وجود وصف وظيفي لأعمال الموظفين الدائمين، وبالتالي عدم تباين الأنشطة و المهام التي تعد من صميم العمل من تلك التي يمكن تحويلها للمتطوعين إما لعدم رغبة الموظفين لأدائها أو لعدم وجود الوقت المتسع لها أو لعدم وجود القدرة و المهارة لديهم لعملها. و لذلك فإنه يكاد يكون من الصعب في الكثير من الجهات الخيرية تحديد احتياجات الأعمال التطوعية بشكل دائم و مخطط و في وقت مبكر.
٢. عدم وجود شخص معني بمتابعة المتطوعين حسب نظام واضح و دقيق يكفل تحقيق أهداف الجهات الخيرية و يحافظ على المتطوعين بل ينمي فيهم الحس التطوعي.

## تطبيق وظائف وإدارة الموارد البشرية لوضع إجراءات متابعة المتطوعين:

وظائف	إجراءات شؤون المتطوعين
تحديد الاحتياجات التطوعية	نموذج خاص يرسل لمسئول شؤون المتطوعين من أي إدارة لديها أعمال تطوعية ترغب إسنادها إلى متطوعين
تحليل الوظائف	التحديد الدقيق للعمل التطوعي المطلوب ( وصف وظيفي ) - و تحديد دقيق لمواصفات المتطوع المطلوب للقيام به - تحديد وقت نهاية العمل المطلوب
الاستقطاب	نماذج خاصة (يملاًها المتطوعون) و مقابلات شخصية ( بنظام واضح و محدد يتم من خلالها الحصول على معلومات محددة )
الاختيار	يتم اختيار المتطوع للعمل بناء على: وجود احتياج، معرفة تحليل الوظائف و مواصفات المتطوعين من الاستقطاب، ثم رغبة المتطوع و استعداده، لهذا العمل بالذات
التأهيل للعمل	تعريف المتطوع بكل ما يتعلق بالجهة الخيرية - تعريفه بكل ما يتعلق بالعمل التطوعي المطلوب
الإشراف والتوجيه	ربط المتطوع بالشخص المسئول عنه - اتفاهم على آلية المتابعة ووقتها
التفويض و التمكين	إعطاء المتطوع ما يحتاجه من مسؤوليات و صلاحيات
تهيئة بيئة العمل	توفير الدعم الكافي لإنجاز المهمة مثل مكتب و حاسب أو سيارة
تقييم الأداء باستمرار	مقارنة العمل المنجز من خلال المتابعة بالعمل المطلوب فعلياً و مناقشته
المساءلة	يوضح للمتطوع أنه يتحمل مسؤولية إتمام ما لتزم به و مسؤولية أخطائه
التدريب	تدريب المتطوعين على الأعمال المطلوب منهم تنفيذها لصالح الجهة الخيرية - دعوتهم للمشاركة في برامج تدريب و تطوير عامة تفيدهم
التحفيز	الاهتمام بعمل المتطوع - شكره على التقديم في الإنجاز - تسهيل العقبات
التعويض	تقديم هدايا أو مكافآت حسب الحاجة و الإمكانية - دفع النفقات التي تحملها المتطوع للعمل مثل التذاكر و المفقودات و وقود السيارة.
إنهاء العمل	تسليم العمل للشخص المسئول بمتابعة المتطوع - توجيه خطاب شكر و هدية
دعم الروح الجماعية	دمج المتطوع بالعاملين - بناء علاقة بين المتطوع و الإدارة

**مواصفات نظام الإجراءات والمتابعة المثالي:**

بطبيعة الحال لا يمكننا أن نضع نظاماً للإجراءات المتابعة يصلح في كل الجهات الخيرية، ولكننا نضع المعالم و المواصفات العامة و المثالية التي يجب أن يتحلّى بها كل نظام.

(١) بساطة الإجراءات: و المقصود بها عدم تعقيد العملية الإدارية التي يوكل بها العمل إلى المتطوع أو يتم استلام العمل منه بعد أو أثناء إنجازه. لا بد من اختزال التوقعات اللازمة و عدد الأختام المطلوبة و صور الأوراق الثبوتية.. الخ. و هذا لا يعني في المقابل الدعوة إلى التسبب.

(٢) تسهيل تعاون المتطوعين مع بعضهم البعض لإنجاز بعض الأعمال، من خلال منحهم قاعة اجتماعات أو صالة خاصة بمساعدات فنية كالحاسب و الطابعة.. .

(٣) تسهيل آلية المهمة المطلوبة بحيث يعمل المتطوع من داخل الجهة الخيرية أو من منزله أو مقر عمله حسب الحاجة.

(٤) وجود شخص مكلف بالاتصال و التنسيق الكامل مع المتطوعين في كل ما يوكل إليهم. و هذا الشخص لحساسية الدور الذي يقوم به لا بد من توفر مواصفات محددة فيه وهي:

- يدرك أهداف الجهة الخيرية و نظامها ونشاطها.
  - يحسن التعامل مع مختلف شرائح المتطوعين مثل كبار السن و الأطفال و المسؤولين.. .
  - قادر على إحداث التكامل بين المتطوعين و تفعيل طاقاتهم بشكل فردي أو جماعي
  - قادر على الرقابة و المتابعة التي لا تسيئ إلى المتطوعين
  - يبادر إلى متابعة المتطوعين ولا ينتظر الاتصال منهم
- تقسيم العمل إلى مهام و أنشطه صغيرة يتم إنجازها في فترات متقاربة و بشكل ملحوظ يزيد من حماس المتطوعين و انتمائهم بدلاً من المهام الكبيرة و الطويلة.



## على الجهات الخيرية أن تراعي القائمة التالية كإجراءات:

- تحديد العمل المطلوب بدقة وعد ترك المتطوع عرضه للاجتهد
- تحديد الشخص المتطوع بدقة - فلا يفوضه لغيره -
- تحديد الشخص الذي سيتابع المتطوع ( المرجعية الإدارية )
- الاتفاق الواضح على وقت انتهاء العمل و تسليمه منجزاً
- الإنفاق الواضح المكتوب على جدول بمواعيد المتابعة
- الاتفاق الواضح المكتوب على طريقة المتابعة: بالهاتف - بالبريد الإلكتروني - بالاجتماعات.. الخ
- طريقة استلام العمل بعد إنجازه، كيف يسلم، ومتى يسلم، و ماذا يسلم ( فواتير أو تقارير ) و لمن يسلم، وأين يسلم ؟
- إرسال خطاب شكر أو تقدير للمتطوع
- الاهتمام بتعويض المتطوع عن النفقات التي تحملها شخصياً.

خطة عملية للمتابعة:

- بعد تكليف المتطوع المحدد بالعمل المحدد، يعقد اجتماع بين المسئول عن متابعة المتطوع من قبل الجهة الخيرية وبين المتطوع.. و يتم الاتفاق على أوقات المتابعة و طريقتها.. مثل:
- (١) اتصال أسبوعي - تحديد يوم - تحديد الساعة - تحديد مدة الاتصال - تحديد المطلوب فيه
  - (٢) اجتماع شهري - تحديد اليوم و التاريخ - تحديد وقت البداية و النهاية - تحديد المطلوب فيه
  - (٣) رسالة بريد إلكتروني حسب الاحتياج
  - (٤) لقاءات قصيرة ميدانية للمتابعة حسب الحاجة - تحديد الموعد و المكان
  - (٥) تقارير دورية قصيرة ( لا تزيد عن عشرة أسطر ) - مواعيد التقارير - ماذا تحتوي ؟