

جامعة الملك فيصل  
منتديات التعليم عن بعد  
[www.e1500.com](http://www.e1500.com)

## محتوى العمل التطوعي

قسم / علم الاجتماع

الدكتور صابر أحمد عبد الباقي

٢٠١٢

أعداد / هـوويي المزعهه ^ \*

## المحاضرة التمهيديّة

عناصر المحاضرة

- مسوغات المقرر
- أهداف المقرر
- محتوى المقرر
- المراجع والمصادر التعليمية.
- توزيع الدرجات

### مسوغات المقرر:

#### اهداف المقرر

- أن يتعرف الطالب مفهوم النشاط الاجتماعي التطوعي وتطوره التاريخي.
- أن يتعرف الطالب فلسفة العمل التطوعي ومقوماته وأشكاله.
- 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 والعلاقة بينه وبين النشاط الحكومي.
- تعريف العمل الاجتماعي التطوعي.
- التطور التاريخي للعمل التطوعي.
- فلسفة العمل التطوعي ومقوماته.
- أشكال العمل التطوعي.
- مسؤولية المواطنين تجاه العمل التطوعي.
- أهمية العمل التطوعي للشباب.

- إطار العمل الاجتماعي التطوعي (الإطار القانوني – إطار المجتمع – إطار المؤسسات).
- أنشطة وبرامج 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 والمصادر التعليمية المرجع الرئيس :

طلعت إبراهيم لظفي، العمل الخيري والإنساني في دولة الإمارات، ٢٠٠٦.

## المراجع والمصادر المساعدة:

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

## توزيع الدرجات

### المحاضرة الأولى

مفهوم العمل التطوعي وخصائصه

#### النقاط الأساسية:

- مقدمة.
- مفهوم العمل التطوعي.
- خصائص العمل التطوعي.
- ثوابت العمل التطوعي.

#### مقدمة:

تدعو الشريعة الإسلامية إلى تكافل المجتمع وتعاونه وتبادل المنافع، والإحساس بالمسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع وأفراده.. ودعوتها تتحقق من خلال فعل الخير والتطوع الذي تذخر به الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة. قال الله تعالى: يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ارْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَاعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ (سورة الحج: ٧٧). وقال ارْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَاعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ (سورة الحج: ٧٧). يُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُسَارِعُونَ فِي الْخَيْرَاتِ وَأُولَئِكَ مِنَ الصَّالِحِينَ (سورة آل عمران: ١١٤).

وقال تعالى: (إِنَّهُمْ كَانُوا يُسَارِعُونَ فِي الْخَيْرَاتِ وَيَدْعُونَنَا رَغَبًا وَرَهَبًا وَكَانُوا لَنَا خَاشِعِينَ) (سورة الأنبياء: ٩٠).

وقال رسول الله (ص): (من كان عنده فضل ظهر فليعد به على من لا ظهر له، ومن كان عنده فضل زاد فليعد به على من لا زاد له).

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

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

وتعتمد هذه الدعوة على الجهود التطوعية للناس اختياراً وعن طيب خاطر، فالمجالات كثيرة وتوسع كل عمل يرجو منه صاحبه ثواب الآخرة، لأنه ينفع به إخوانه وأهل مجتمعه.

#### مفهوم العمل التطوعي:

التطوع ، لغةً، ما تبرع به الإنسان من ذات نفسه مما لا يلزمه فرضه. التطوع تَفَعَّلَ من الطاعة، وتَطَوَّعَ كذا: تَحَمَّلَهُ طَوْعًا، وَتَكَفَّفَ استطاعته، وتَطَوَّعَ له: تَكَفَّفَ استطاعته حتى يستطيعه.

وقد جاء في لسان العرب لابن منظور أمثلة: جاء طائعاً غير مكره، ولتفعلنه طوعاً أو كرها؛ قال تعالى: (فَمَنْ تَطَوَّعَ خَيْرًا فَهُوَ خَيْرٌ لَهُ). (البقرة: ١٨٤)  
فالتطوع في اللغة العربية يعني الزيادة في العمل ويعني التبرع بالشيء.

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

(العمل التطوعي هو القيام بأعمال الخير وإيصال المنافع إلى الغير بدون مقابل مادي أو عائد دنيوي محسوس، بل طمعا في رضا الله وكسب الثواب، وتحقيقا للقيم الإنسانية، ومثلها الراقية، وتعبيرا عن الفطرة البشرية السليمة).

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

ويرى **رشاد أحمد عبد اللطيف** أن التطوع هو: (ذلك الجهد الذي يبذله الإنسان لمجتمعه بلا مقابل، وبدافع منه مستهدفاً المشاركة في تحمل المسؤوليات في المجتمع ومؤسساته من أجل الإسهام في حل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية، وكذلك تحقيق الخطط الطموحة التي يسعى إليها المجتمع ومؤسساته. فهو جهد إنساني يقوم به (فرد - جماعة - مجتمع) لديه خبرات ومهارات ورأي، بشأن موضوع أو مشكلة خاصة بالمجتمع أو المؤسسة، ولا ينتظر من ورائه مقابلاً مادياً، يحقق لمن يقوم به إشباعاً نفسياً أو اجتماعياً أو دينياً).

وقد اتفق مجموعة من خبراء **الأمم المتحدة** في حلقة بحثية سبقت العام العالمي للتطوع ٢٠٠١، حول هذا المفهوم باعتباره يشير إلى: "**تخصيص وقت وجهد، بشكل إرادي حر، ودون الحصول على أرباح مادية، لمساعدة الآخرين والإسهام في تحقيق النفع والصالح 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 وقانوني وإنما تشمل أيضاً أشكال التطوع غير النظامية والتي 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 وتنمية 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 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، ومعاش، وإجازات براتب وبدون راتب، لأن عمله دائماً يكون في مؤسسات أهلية غير حكومية أو خاصة.

**يقوم به الأفراد:** توجد علاقة بين الأفراد والعمل التطوعي فنجاح الأفراد وانخراطهم في العمل التطوعي يعني نجاح للعمل التطوعي إن لم يكن أشخاص لا ينجح العمل التطوعي **يقوم به من أجل مساعدة وتنمية مستوى معيشة الآخرين:** يقوم المتطوع بخدمة وتنمية مستوى معيشة الآخرين، فمشاركته في خدمه المجتمع ومساعدة الآخرين ترفع مستوى المعيشة ويصبح في المجتمع ازدهار وتقدم نتيجة لقيام المتطوع بعمله.

كما يمكن تعريف التطوع بأنه "المجهود القائم على مهارة أو خبرة معينة، والذي يبذل عن رغبة واختيار، بغرض أداء واجب اجتماعي ودون 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 مالاً يكفي للعلاج هنا يأتي دور الطبيب المتطوع في علاج هذا المريض بدون مقابل أو بأسعار رمزية. وفينا من يريد أن يتعلم مهارات استخدام الحاسوب وفينا من لا يعرف القراءة ولا الكتابة فهنا يأتي دور المتخصص في الحاسوب والمدرس حتى يساعدوا كل في مجال تخصصه. فأنت وأنا كل منا في مجاله نساعد حتى بالقليل من وقتنا وجهدنا في خدمه مجتمعاتنا حتى تصبح أكثر تقدماً.

**والذي يبذل عن رغبة واختيار:** التطوع يكون رغبة داخلية منا.  
**بغرض أداء واجب اجتماعي:** من حق الله علينا العبادة ومن حق الوطن علينا أن نتطوع في خدمته ومن حق أهلنا وجيراننا الوقوف معهم في الأوقات الصعبة وفي كل الأوقات.  
**دون توقع جزاء مالي بالضرورة:** فالعمل التطوعي دائماً يكون بدون مقابل يكون دائماً لله تعالى ولكن في بعض الأعمال يكون هناك مقابل ولو بسيط فتحصل على مبالغ رمزية للتشجيع والاستمرارية 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 وتنمية مستوى معيشة الآخرين، من جيرانهم وفي مجتمعاتهم المحلية.  
كما يمكن تعريف العمل التطوعي بأنه "المجهود القائم على مهارة أو خبرة معينة، والذي يُبذل عن رغبة واختيار، بغرض أداء واجب اجتماعي ودون توقع جزاء مالي بالضرورة".

وهناك الكثير من الأشكال والممارسات التي ينضوي تحتها العمل التطوعي، من مشاركات تقليدية، إلى مساعدة الآخرين في أوقات الشدة وعند وقوع الكوارث الطبيعية والاجتماعية دون أن يطلب ذلك وإنما يمارس كرد فعل طبيعي دون توقع نظير مادي لذلك العمل، بل النظر هو سعادة ورضا عند رفع المعاناة عن كاهل المصابين ولم شمل المنكوبين ودرء الجوع والأمراض عن الفقراء والمحتاجين.

#### **خصائص العمل التطوعي:**

- ١- جهد وعمل 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، ويعتمد على الشفافية والاستقلالية والبعد عن الصراعات، والتكافل والأمانة والنزاهة والصدق والمساواة.  
إن العمل التطوعي - بالخصائص السابق ذكرها - لا يتم في فراغ، لكنه بحاجة إلى التنظيم المحكم ليتمكن من تحقيق أهدافه بعيداً عن الارتجال والفوضى، ويستلزم ذلك توافر البنية التحتية والبيئية المشجعة على العمل التطوعي.

ثوابت العمل التطوعي:

**وهناك عدة ثوابت لا بد وأن يتحلى بها العمل التطوعي هي:**

١- أن العمل التطوعي لا يتم سراً وإنما لا بد من إشهاره، ويأتي الإشهار وفقاً للتشريعات المعمول بها في الدول، ويشترط 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، ويحدد أهداف المؤسسة ورسالتها ورؤيتها بشكل واضح.

٣- توفير البيئة المناسبة لتشجيع واستقطاب المتطوعين وتأهيلهم وتدريبهم وتزويدهم بالمهارات المناسبة للعمل ضمن الأهداف التي وضعتها المؤسسة التطوعية لنفسها، ولا يجب الاكتفاء بمجرد النوايا الحسنة للمتطوعين.

٤- يجب أن يحقق العمل التطوعي آمال واحتياجات فئات المجتمع المختلفة من: غذاء، وكساء، ومأوى، وأمن، واستقرار نفسي وأسري.

## المحاضرة الثانية فلسفة العمل التطوعي

**النقاط الأساسية:**

- فلسفة العمل التطوعي.
- أشكال العمل التطوعي.
- وظائف 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 وضمير فرد أو مجموعة من الأفراد. فقد يمارس الفرد النشاط الاجتماعي لإرضاء بعض الغرائز والحاجات 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، وتتضمن رغبة الفرد في كسب شعبية وتأييد واحترام الآخرين.

## ثانياً: الفلسفة الموضوعية:

تنشأ نتيجة تأثر الفئمين بهذا العمل بجملة الظروف والمتغيرات البيئية. ويتأتى التأثير البالغ لهذه المتغيرات بفعل وعي الفرد واستيعابه لدوره في المجتمع، وينصب 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 والبراكين) أو الأخطار البشرية (الحروب).

أما **محمد الأصيبي** فيرى فلسفة التطوع من خلال نظريتين:

### الأولى: نظرية السلم الامتدادي لسيدني ويب:

وأساس هذه النظرية هو تولى الدولة مهمة توفير الخدمة والرعاية للمواطنين مسبقاً، ويتولى القطاع التطوعي استكمال النقص فيه، وبذا يتكامل العمل لخير المجتمع، فالجهود الحكومية تأتي في البداية والجهود التطوعية تكون امتداداً لها.

### الثانية: نظرية الأعمدة المتوازية لكيركمان جراي:

والتي تفترض أن الخدمات المطلوبة لتحقيق الرفاهية للمجتمع عديدة ومكلفة وتحتاج لجهود القطاع الحكومي والقطاع الأهلي، بحيث تتولى الأجهزة الرسمية الخدمات الأساسية، ويساندها في خط متواز القطاع الأهلي للقيام بخدمات أخرى لتغطية كافة الخدمات المطلوبة للمجتمع، ولذا فهي جهود متكاملة لا تنافس بينها، حيث أن غايتها تحقيق الصالح العام.

### والجهود 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، ويفسح المجال للمشاركة الشعبية بما يضمن عدم المساس بالأهداف الأساسية، وعدم التدخل في الخطط الرسمية. وملاحظ هذا النمط:

- 1- أن الجهود الرسمية هي الأساس في تحقيق التنمية الاجتماعية.

2- أن أهداف التنمية الاجتماعية تحدها الجهات الرسمية في الدولة.

3- التخطيط مهمة من مهام الدولة والجهات الرسمية فيها.

4- التنفيذ يبدأ بتنظيم رسمي وبتشكيلات إدارية وفنية رسمية، وللجهات الشعبية أن تسهم في التنفيذ كل في إطار إمكانياته وقدراته المادية والبشرية والفنية.

5- المتابعة مهمة رسمية، وتشارك فيها التنظيمات الشعبية وفق أساليب تحدها الجهات الرسمية المسؤولة.

### النمط الثاني: تكون الجهود التطوعية متفاعلة مع الجهود الرسمية في تحقيق التنمية

الاجتماعية وبشكل يتناسب وسعة أنشطة هذه المنظمات. **ويتطلب ذلك توافر بعض**

#### الشروط منها:

1- أن المنظمات الشعبية والأهلية تمتلكة للحد الأدنى من الإمكانيات الفنية والبشرية والمادية التي تمكنها من الإسهام المباشر في تنفيذ خطط التنمية الاجتماعية.

2- أن تكون التنمية الاجتماعية هدفاً أساسياً لأنشطة هذه التنظيمات الشعبية.

3- أن يكون هناك جهاز مشترك لتنسيق الجهود المبذولة في التنفيذ والفعاليات والأنشطة المخصصة لكل جمعية أهلية بما لا يؤدي إلى تعارض أو تضاد بين أنشطة المنظمات.

**النمط الثالث:** ويركز على المشاركة الشعبية والجهود التطوعية في تحقيق التنمية الاجتماعية والمتابعة. **ويتطلب ذلك شروطاً منها:**

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

٢- أن تمتلك التنظيمات مستلزمات التنفيذ فيما يتعلق بالقوى البشرية (المتطوعين) والإمكانيات الفنية والمادية اللازمة.

٣- أن تكون أهداف التنمية الاجتماعية واضحة لدى المنظمات الشعبية ضماناً لاتساق الجهود ووحدة التوجيه.

٤- أن تكون الجهود الرسمية في مستوى من الأداء يمكن الاستفادة منه في جوانب التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

ويرى **أبو النجا** أن القيم الفلسفية التي تقوم عليها إستراتيجية المشاركة هي ما يلي:

١- إذا كانت المشاركة سبيلاً 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 ودعم الشعور بالانتماء إلى المجتمع لدى أفراد وجماعته.

٢- المشاركة الشعبية تعد وسيلة لتحقيق الأهداف المادية والمعنوية، لذا يتم إشراك المواطنين في برامج ومشروعات التنمية حسب الحاجة لذلك ووفقاً لأدوار محددة.

٣- المشاركة الشعبية غاية في ذاتها، وأن مشاركة المواطنين في وجود قادة يوجهون هذه المشاركة، من خلال ذلك يتعلم الناس كيف يعملون ويتعاونون معاً، وتعليم الناس خبرات ومهارات وقيم إيجابية وتعاونية أثناء المشاركة.

٤- من الممكن جعل المجتمع قادراً على حل مشاكله والقضاء بالتالي على السلبية والتفكك عن طريق تعليم سكانه طريقة حل المشكلات وتدريبهم عليها، وبالتالي من يشارك يتعلم ويتغير، لذا يجب أن تتاح المشاركة المباشرة لأي مواطن يرغب في ذلك، وأن 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، واتفاق الأغلبية على أهم المشكلات التي يعاني منها المجتمع ويتعين على المجتمع مواجهتها من جانب آخر.

**وهناك من يربط بين التطوع والمشاركة على النحو التالي:**

١- التطوع هو جهود إرادية تقوم على أساس الرغبة والاستعداد الذاتي من قبل المشارك، ولكنها تحمل أيضاً الالتزام الأدبي للمجتمع.

٢- المساهمة أو التعاون مع الآخرين سواء من أهالي المجتمع وقياداته الشعبية أو موظفي الحكومة والمؤسسات 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. ز أو غيرها.

٣- تتأثر المشاركة بالعوامل الذاتية للمواطنين كالسن والجنس والتعليم والمستوى الاقتصادي والمهنة والحرفة، كما أنها تتأثر بالعوامل المجتمعية كالديمقراطية والأيدولوجية السائدة التي يعتنقها المجتمع.

٤- تعتبر المشاركة الشعبية حقا لجميع المواطنين في المجتمع طالما توافر لديهم القدرة عليها.

٥- تأخذ المشاركة صوراً مختلفة؛ حيث تتنوع من المشاركة بالرأي والخبرة أو المال أو العمل اليدوي، أي أنها مجال يمكن لغالبية سكان المجتمع المساهمة فيه، كل وفق قدراته وإمكانياته.

٦- تعتبر وسيلة فعالة في التعرف على احتياجات المجتمع ومشكلاته.

٧- تساهم في إحداث التغيير الاجتماعي المقصود في العنصر البشري والبيئي معا.

## أشكال التطوع:

### ١- السلوك التطوعي:

ويقصد 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 وخيرية نتيجة لحوادث طارئة. ومنطلق هذه الممارسات التطوعية هو الشعور الإنساني أو الموقف الأخلاقي أو الدافع الديني... أو كل ذلك معا، دون انتظار أي مردود مادي.

### ٢- الفعل التطوعي:

ويقصد به الممارسات التطوعية الناتجة من الإيمان بأهمية العمل التطوعي وضرورته، ولا يأتي نتيجة لحوادث طارئة وإنما هو عمل قائم بذاته، ويرتكز على العمل التطوعي، ومنطلقات الفعل التطوعي هي نفس منطلقات السلوك التطوعي. ولا بد من القول إن أي شكل من أشكال الأعمال التطوعية مطلوب بذاته وراجح في نفسه، ومهم وضروري في إنماء المجتمع الأهلي، والمشاركة في تقدمه وازدهاره ونموه.

### وظائف التطوع الاجتماعي:

يمكن القول أن التطوع يحقق وظيفتين اجتماعيتين:

**الأولى:** تتمثل في مساعدة أفراد المجتمع من ذوي الحاجات على إيجاد تناسق وانسجام بين حاجاتهم الطبيعية (الجسمية والعقلية والنفسية) وبين الظروف البيئية المحيطة بهم في محاولة للقضاء على مواطن الخلل في المجتمع.

**الثانية:** المساهمة في إنتاج كل جديد ونافع يجعل المجتمع قادرا على التغيير النامي والمستمر من خلال تدعيم قدرة الأفراد على المساهمة في جهود التنمية وإشراكهم في عمليات التنمية والاستثمار في سبيل استخدام كامل للموارد البشرية التي يزخر بها المجتمع.

## المحاضرة الثالثة

### أهمية التطوع وفوائده

النقاط الأساسية:

- مقدمة.
- أهمية التطوع والمشاركة.

• الأهداف والفوائد الإيجابية الناتجة عن التطوع.

### مقدمة:

تكمن الأهمية الكبرى للعمل التطوعي في أنه يعمل على مشاركة المواطنين في قضايا مجتمعهم، كما أنه يربط بين الجهود الحكومية والأهلية العاملة على تقدم المجتمع. كما أنه من خلال هذا العمل يمكن التأثير الإيجابي في الشباب، وتعليمهم طريقة للحياة قائمة على تحمل المسؤولية الاجتماعية. ويؤدي العمل التطوعي إلى التقليل من أخطار السلوك المنحرف داخل المجتمع، عن طريق انغماس الأفراد في القيام بأعمال من شأنها أن تشعرهم بأنهم مرغوب فيهم. ويضاف 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، وبرنامج متطوعي الأمم المتحدة عام ١٩٨٦، وإقرار 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 والتنموي، وجاء قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة عام ١٩٩٧ مكرراً لاهتمام المجتمع الدولي بالعمل التطوعي حيث اعتمد عام ٢٠٠١ عاماً دولياً للمتطوعين.

### أهمية التطوع والمشاركة:

- ١- التنمية الحقيقية الناجحة لا تتم بدون مشاركة المواطنين.
- ٢- من خلال المشاركة يتعلم المواطنون كيف يحلون مشكلاتهم.
- ٣- تؤدي المشاركة إلى توفير الوقت والجهد 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

وإمكانياته، وحقيقة البرامج والخدمات التي يشاركون فيها.

٦- تؤكد الدراسات الاجتماعية على دور المشاركة في دفع عملية التنمية إلى الأمام وإحداث التغييرات اللازمة لمساندة عملية التنمية.

٧- يؤدي تكاتف الجهود الحكومية والأهلية إلى تحقيق أهداف خطط التنمية، فإذا ما قصرت الإمكانيات المالية والبشرية الحكومية، سارعت الإمكانيات الأهلية في دعمها وإكمالها.

### ٨- تفيد عمليات المشاركة في زيادة الوعي الاجتماعي للمواطنين، وذلك من خلال دور القائمين

التعليمي بالشرح والإيضاح للخدمات والمشروعات التي يجمعون المال لها، وفائدة ذلك في حث المواطنين الآخرين على المشاركة والمساهمة.

٩- تساعد المشاركة على فتح باب التعاون بين المواطنين والحكومة، وتزيد من قنوات الاتصال.

١٠- تساعد المشاركة على سرعة إدخال التغييرات اللازمة لنجاح عملية التنمية من خلال إقرار المواطنين أنفسهم لنوع التغيير المناسب والملائم لحاجاتهم من خلال رسم وسائل إحداث التغيير واتجاهه وسرعته.

- 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 والتوجيه يستطيع العميل حل مشكلاته.
- ١٢- تدعم المشاركة الفكر التنموي والخطط التنموية؛ لأنها تعتمد على مواهب ومهارات وجهود وخبرات المواطنين المشاركين في عملية التنمية.
- ١٣- تؤدي المشاركة إلى وعي المواطنين بأهمية تكامل المصالح الخاصة والمصالح العامة لا تعارضها. وتؤدي المشاركة إلى تعميق الشعور بالانتماء للمجتمع نتيجة المساهمة في تنميته وتطويره.
- ١٤- أهم ما يميز المشاركة أنها لا تقتصر على صفوة 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 والأعمال التي لا غنى عنها للأفراد، ولهذا فإن مشاركة المتطوعين يساعد الدولة على تغطية بعض النفقات اللازمة لتوفير الخدمات في المجتمع، ويكمل 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 وإكسابهم المهارات المختلفة في العمل والمشاركة.
- ١٨- أن إشراك المواطنين في عمليات تنظيم المجتمع وتنميته يؤدي إلى مساندتهم لتلك العمليات والاهتمام بها ومؤازرتها، مما يجعلها أكثر ثباتا وأعم فائدة. كما أنه يعمق مفهوم الانتماء والمواطنة لدى الأفراد، ويجعلهم أكثر تفاعلا مع التحديات التي قد يتعرض لها المجتمع.
- الأهداف والفوائد الإيجابية الناتجة عن التطوع:**  
**أولا: الأهداف والفوائد المتصلة بالمتطوع:**
- ١- رضا الله والثواب في الآخرة؛ حيث إن نفع العمل التطوعي غالبا للآخرين ولإصلاح المجتمع، وهو يؤدي إلى مغفرة الذنوب وتكفير السيئات.
- ٢- يكسب الإنسان الثقة في نفسه، فهو يتيح له الفرصة للمشاركة، والتخلص من الفردية والأنانية إلى القدرة على التعاون ومساعدة الآخرين.
- ٣- إشباع احتياجات الإنسان، حيث من خلال الأنشطة الاجتماعية التطوعية يكتسب المتطوع خبرات ومهارات اجتماعية ونفسية، ويتم إشباع حاجته للنجاح والتقدير وتأكيد الذات.
- ٤- يستطيع المتطوع أن يقيم علاقات اجتماعية واسعة وإيجابية مع الكثيرين من أفراد وقيادات المجتمع.
- ٥- الشعور بالسعادة والرضا عن النفس نتيجة ما يساهم به من جهود تطوعية، وهذا له مردود نفسي إيجابي لخدمة مواطنيه ومجتمعه.
- ٦- يؤدي بالمتطوع إلى فهم أوضح لظروف مجتمعه ومشكلاته وإمكانياته، وبالتالي تكون تصرفاته ومطالبه واقعية ويقنع بالنتائج التي تتحقق.

٧- اكتساب بعض صفات الشخصية الإيجابية، والتخلص من السلبية وحب الذات، ويتعلم الصبر وضبط النفس، والقدرة على تحمل المسؤولية، والقدرة على اتخاذ القرارات.

٨- في التطوع نوع من ممارسة الديمقراطية، فيشارك المتطوع في كل مراحل العمل الاجتماعي من تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة؛ حيث يشارك في أمور مجتمعه وفي كل مراحلها.

٩- التطوع طريقة فعالة لاستغلال وقت الفراغ فيما يفيد الفرد والمجتمع؛ ليشعر الإنسان بقيمته، ويتجنب صحة السوء والوقاية من الانحراف.

١٠- تحقيق منافع نفسية كبيرة؛ فالتطوع كعمل خيري وسيلة لراحة النفس والشعور بالاعتزاز والثقة بالنفس عند من يتطوع؛ لأنه فعالية تقوي عند الأفراد الرغبة بالحياة والثقة بالمستقبل حتى أنه يمكن استخدام العمل التطوعي لمعالجة الأفراد المصابين بالاكتئاب والضيق النفسي والملل؛ لأن التطوع في أعمال خيرية للمجتمع يساعد هؤلاء المرضى في تجاوز محنتهم الشخصية والتسامي نحو خير يمس محيط الشخص وعلاقاته، ليشعروا بأهميتهم ودورهم في تقدم المجتمع الذي يعيشون فيه؛ مما يعطيهم الأمل بحياة جديدة أسعد حالاً.

### ثانياً: الأهداف والفوائد المتصلة بالمؤسسة الاجتماعية:

- ١- مواجهة العجز في عدد الموظفين المكفين بالعمل بهذه الهيئات.
- ٢- يسهم التطوع في تقديم المشورة الفنية للمؤسسة الاجتماعية وخاصة 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 وبرامجها وأهدافها والمعوقات 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 والمؤسسة الاجتماعية؛ حيث إن كل فرد في المجتمع يعرف ما يدور داخل المؤسسة، وبالتالي تكتسب المؤسسة التأييد من جانب أفراد المجتمع.

### ثالثاً: الأهداف والفوائد المتصلة بالمجتمع:

١- التكافل الاجتماعي؛ حيث يسود التكافل بين أفراد المجتمع، وحيث تصبح مشكلات الآخرين اهتمامهم الأول.

٢- تحسين أحوال المعيشة وإيجاد حياة أفضل لأفراد المجتمع، لأن التطوع يشارك في أعمال التنمية الاجتماعية والاقتصادية، حيث أن ما تقوم به الدولة لا يمكن أن يغطي جميع احتياجات الأفراد، كما أن تغطية القصور في المجالات والأعمال التي تقوم بها الدولة من أعمال وأدوار العمل التطوعي.

٤- واقعية الخطط والمشروعات الاجتماعية، حيث تقوم على الحاجات الفعلية والآراء الواقعية التي تعبر عن جميع فئات المجتمع وتواجه الاحتياجات المتعددة.

٥- يساهم العمل التطوعي في علاج مشكلة البطالة؛ فهو يعود الإنسان على العمل والإيجابية، وقد تسنح للبعض فرص للعمل من خلال العمل التطوعي.  
٦- يساهم التطوع في إيجاد روابط بين المؤسسات الحكومية والمجتمعات 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، وبالتالي 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 وتدريبها وزيادة مهاراتها في تحمل أعباء المسؤولية الاجتماعية.

٩- ينظر إلى قطاع التطوع على أنه قطاع رائد والسبب يرجع إلى كونه جهاز مستقل، وصغير الحجم، الأمر الذي يساعده على تجريب أمور جديدة أو تغيير وتحسين الأمور القائمة، بدون أن تكون هناك أي عقبات أو صعوبات. الأمر الذي لا يتوفر في جهاز كبير، وببيروقراطي كالجهاز الحكومي.

١٠- جلب خبرات أو أموال من خارج البلاد من منظمات مهتمة بالمجال نفسه بجانب المشاركة في ملتقيات أو مؤتمرات لتحقيق تبادل الخبرات ومن ثم مزيد من الاستفادة والنجاح.

١١- تحقيق الأمن في المجتمع، فالعمل التطوعي يعد من الوسائل المهمة التي تحمي الفرد والمجتمع من مخاطر الجرائم والكوارث المختلفة حيث يتم به سد حاجات المجتمع حتى لا يلجأ الفقير إلى الانحراف مما يمنع وقوع الجرائم في المجتمع.  
١٢- تدعيم الانتماء والولاء للمجتمع بما فيه من إيجابيات لدفاع المواطن عن مجتمعه وتشرفه بالانتماء إليه.

## المحاضرة الرابعة

### طبيعة تنظيمات العمل التطوعي وخصائصها

النقاط الأساسية:

- البناء المؤسسي.
- طبيعة التنظيمات التطوعية.
- خصائص التنظيمات التطوعية.

### البناء المؤسسي:

ويعني 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 وأن 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. والزمالة الإدارية تضع الرئيس وسط المجموعة، وليس فوقها. وتعمل قنوات الاتصال بشكل غير محدد، وبمرونة مطلقة. ويعتمد الإنجاز على تقدير العاملين في المؤسسة التطوعية، والمحكومة بتعليمات وأنظمة مرنة، ضمن علاقات إنسانية واضحة.

### **والعمل التطوعي الجماعي والمؤسسي يتميز عن العمل التطوعي الفردي بعدة مزايا لعل أهمها:**

١- أن العمل الجماعي يحقق صفة التعاون والجماعية التي حثَّ عليها الله سبحانه وتعالى بقوله: "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان" (المائدة: ٢) والتي حضتَّ عليها كذلك السنة النبوية الشريفة من خلال قوله (ص) "يُدُّ اللهُ مَعَ الْجَمَاعَةِ" وقوله: "الْمُؤْمِنُ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا". والعبادات الإسلامية جميعها: من صلاة وزكاة وصيام وحج تؤكد على معنى الجماعية والتعاون، وكل هذا يبعث رسالة للأمة مفادها أن الجماعة هي الأصل.

٢- عدم الاصطباغ بصيغة الأفراد في العمل الجماعي؛ ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة؛ فضعفه في جانب من الجوانب، أو غلّوه في آخر، أو إهماله في ثالث لا بد أن ينعكس على العمل؛ فقد يُقْبَلُ بعض الضعْفِ والقصور في فرد ما، باعتبار أن الكمال في البشر عزيز وندر، 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، ويتغير بذهاب قائد ومجيء آخر، يتغير ضعفاً وقوة، أو مضموناً واتجاهاً.

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

٥- العمل الجماعي والمؤسساتي أكثر وسطية من العمل الفردي؛ إذ أنه يجمع بين كافة الطاقات والقدرات والتي تتفاوت في اتجاهاتها وآرائها الفكرية، مما يساهم في اتجاه الرأي نحو التوسط غالباً، أما العمل الفردي فهو نتاج رأي فرد وتوجه فرد، وحين يتوسط في أمر يتطرف في آخر.

٦- الاستفادة من كافة الطاقات والقدرات البشرية المتاحة، فهي في العمل الفردي مجرد أدوات للتنفيذ، تنتظر الرأي المحدد من فلان، أما في العمل الجماعي المؤسساتي فهي طاقات تعمل وتبتكر وتسهم 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 وفاعليته والاهتمام بالتنوع في الخدمات التي يقدمها إلى الفئات التي يتعامل معها.

٢- حساسية هذا القطاع تجاه الأمور التي يهتم بها، ووجوده المكثف في المجتمعات المحلية والفئات 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، واتساع 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 والتعليمات 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 وقضايا الفئات التي تحتاج إلى الدعم والمساندة، 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 وتسهيلات تعد رمزية.

### طبيعة التنظيمات التطوعية:

١- تنظيمات أهلية، بمعنى أنها ليست حكومية، وأن تبعيتها للمجتمع المدني، وأن الناس مدفوعون بدوافع عديدة، ويقومون بتشكيل هذه التنظيمات بشكل اختياري وبرغبات ذاتية.

٢- تعتمد هذه التنظيمات في إقامة مشاريعها وإدامتها على مصادر مالية محددة بالتبرعات والإعفاءات والهبات والنشاطات التي تقوم بها.

٣- إن منطلقات عمل هذه التنظيمات هو التطوع القائم على رغبة الفرد ضمن مجموعة معينة في القيام بأعمال لا يتوقع منها راتباً أو مكافأة، وأنه يقوم بها مدفوعاً 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. وإذا كان هناك عائد لخدمات هذا التنظيم، يستفاد منه في تغطية نفقات الإدارة وتطوير إمكانات هذا التنظيم.

٥- التنظيمات التطوعية تنظيمات مستقلة، تصدر قراراتها من خلال إدارتها المنتخبة من هيئاتها العامة.

٦- التنظيمات التطوعية تنظيمات هادفة وليست مقصودة بحد ذاتها. وهذه الأهداف أو الأغراض مرتبطة باهتمامات المجموعة التي تقوم بإنشاء هذه المنظمات، وتغطي 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 جماعياً 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 والالتزام به.

٣- توافر مرجعية تشريعية تحكم أعمال التنظيمات التطوعية، فهي لا تعمل في فراغ، وإنما وفقاً لتشريعات محددة، وهي مساءلة أمام هيئاتها العامة والمجتمع بشكل عام.

٤- إن هذه التنظيمات قائمة لتحقيق أهداف محددة وغايات بعينها، وتنتج هذه المنظمات إلى التخصص كلما كان ذلك ممكناً. فاهتمام المنظمة قد يكون قاصراً على موضوع دون غيره لتنمية المجتمع المحلي أو رعاية المعوقين أو رعاية فئة منهم، كالاهتمام بالإعاقة العقلية أو الجسدية أو البصرية... الخ.

٥- التنظيمات التطوعية مفتوحة لجميع من تنطبق عليهم شروط العضوية للانضمام إليها.

**وتنطلق فلسفة فتح أبواب التنظيمات التطوعية من اعتبارات عدة أبرزها:**

أ- زيادة رغبة التطوع، فكلما زاد عدد المتطوعين، زاد حجم استثمار المنظمة التطوعية، وزادت 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 وعلى المجتمع بالخير.

ج- تدريب الأفراد على الالتزام والإيثار والعطاء دون مقابل.

د- يعد التطوع بمثابة مدرسة للديمقراطية والقيم المطلقة والانضباط والالتزام بالقواعد. فبقدر ما يقدم المتطوع من عمل في المجال التطوعي، فإنه في المقابل يتدرب على التعامل مع الحياة بإيجابية وبروح جماعية، بالإضافة إلى تأكيد قواعد الديمقراطية والقيم المطلقة.

٦- التنظيمات التطوعية بعد إشهارها تقدم خدماتها إلى الفئات والجهات 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 وإيمانه بالهدف الذي يرتبط به. والتنظيم التطوعي يشعر أنه مساءل أمام الناس جميعاً، وليس أمام جهة رسمية بعينها، وأن عمله الجيد هو خير دعاية له، وهو الذي يدفع المهتمين إلى التبرع لإدامته. وعلينا أن نقوي هذا الإحساس بالمساءلة الأخلاقية حتى يتيسر للتنظيمات التطوعية تحقيق أهدافها.

### المحاضرة الخامسة

#### **تصنيف المؤسسات التطوعية**

النقاط الأساسية:

- التصنيف الوظيفي.
- التصنيف الدولي.
- التصنيف الشائع في الوطن العربي.
- المنظمات التطوعية العاملة في مجال الرفاهية الاجتماعية.

#### **التصنيف الوظيفي:**

هناك العديد من التصنيفات والاجتهادات الخاصة بالمنظمات الأهلية. ويعرف 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 جزءاً من القطاع الحكومي، ولا يدار لأغراض تحقيق الربح، أي أنه إذا تحققت أي أرباح، فلا يتم توزيعها بوصفها أرباحاً ولا يمكن ذلك في الوقت نفسه، ولا يشمل المصطلح النقابات العمالية أو الأحزاب السياسية أو الجمعيات التعاونية التي توزع أرباحاً.

وحين يستخدم البنك الدولي مصطلح (منظمة غير حكومية) فإنه يشير عادة إلى مجموعة كبيرة ومتنوعة من المنظمات، بعضها مؤسس رسمياً، وبعضها غير رسمي، وهي مستقلة إلى حد كبير عن الحكومات، وتتسم بصورة رئيسية بأن لها أهدافاً إنسانية أو تعاونية أكثر من كونها

أهدافا تجارية، وتسعى 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 والتنمية والدعوة، والتي تعتمد جزئياً على الأقل على التبرعات (المنح) والخدمات التطوعية.

### التصنيف الدولي:

قامت مجموعة (جونز هوبكنز) بهدف تحسين قاعدة المعرفة عن المنظمات التطوعية بأسلوب منهجي ومقارن، ووصف ما أسمته **التعريف (البنوي/العملياتي)** لهذا القطاع. وقد تم اختبار هذا التعريف بشكل مقارن مع واقع اثنتي عشرة دولة تتوزعها القارات الرئيسية والأديان المختلفة والأنظمة 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 والترفيه: المنظمات والأنشطة في المجالات العامة والمتخصصة بالثقافة والترفيه.
- ٢- التعليم والبحث: المنظمات والأنشطة التي تدير وتدعم وتنمي وتقوم وتساند وتخدم التعليم والبحث.
- ٣- الصحة: المنظمات التي تهتم بالأنشطة المتصلة بالصحة، وتوفير الرعاية الصحية، وكل من الخدمات العامة والمتخصصة، وإدارة خدمات الرعاية الصحية، وخدمات الإسناد الصحية.
- ٤- الخدمات الاجتماعية: المنظمات والمؤسسات التي تقدم الخدمات الإنسانية والاجتماعية للمجتمع أو لمجموعة سكانية معينة.
- ٥- البيئة: المنظمات التي تدعو وتقدم الخدمات للمحافظة على البيئة، ومقاومة التلوث والوقاية منه، والصحة البيئية، وحماية الحيوان.
- ٦- التنمية والإسكان: المنظمات التي تدعو لتنمية البرامج وتقديم الخدمات للمساعدة في تحسين المستويين الاقتصادي والاجتماعي للمجتمعات.
- ٧- القانون والدفاع والسياسة: المنظمات التي تعمل على حماية ورعاية الحقوق المدنية وغيرها، أو التي ترعى الاهتمامات الاجتماعية والسياسية في الدوائر العامة أو المتخصصة، أو التي تقدم خدمات قانونية وترعى السلامة العامة.
- ٨- الوسائط الخيرية وتنمية التطوع: المنظمات الخيرية والمنظمات الداعية للإحسان والأنشطة الخيرية.
- ٩- الأنشطة الدولية: المنظمات التي تدعو إلى تفاهم ثقافي أكبر بين شعوب من دول وخلفيات تاريخية مختلفة، وتلك التي تقدم الإغاثة خلال الطوارئ، وترعى التنمية والرفاهية في الخارج.

١٠- الدين: المنظمات التي تدعو إلى عقائد دينية وترعى الشعائر والخدمات الدينية، وتتضمن أماكن العبادة بالإضافة إلى روابط وروافد هذه المنظمات.

١١- روابط واتحادات العمال والمهين: المنظمات التي ترعى الأعمال والمصالح المهنية ومصالح العمل وتنظمها وتحميها.

١٢- منظمات أخرى (لم تصنف سابقاً).

### **التصنيف الشائع في الوطن العربي:**

**من الضروري أن نسلط الضوء على أبرز التنظيمات الأكثر شيوعاً في المنطقة العربية والتي 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.

وسنحاول 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 والعناية بالفئات المهمشة والهشة من فقراء، وعاطلين عن العمل، ونساء، وكبار في السن، ومعاقين. وفي المجالات التربوية والصحية، بالإضافة إلى النكبات والكوارث واللاجئين والنازحين، تمثل النسبة الأكبر في القطاع التطوعي. وقد أعطت المجتمعات المدنية اهتماماً خاصاً بهذا القطاع في ضوء العديد من المعطيات، التي أبرزها ازدياد رقعة الفئات العاطلة عن العمل والفقيرة التي تحتاج إلى الدعم والمساندة، وعدم قدرة الحكومات في العديد من الدول على التصدي للمشكلات الاجتماعية التي تتعايش معها وخاصة المجتمعات المحلية.

**وتعمل التنظيمات التطوعية غالباً ضمن محور الرعاية الاجتماعية والرفاهية**

**الاجتماعية في العديد من الميادين من أبرزها:**

١- الطفولة والأمومة والعناية بالأسرة.

٢- التربية والتعليم على كافة المستويات، بما في ذلك نشاطات ما قبل المدرسة المتمثلة بالحضانة ونوادي الأطفال ورياض الأطفال. وكذلك المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية والكليات الجامعية والجامعات غير الربحية في العديد من المجتمعات.

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

٤- تحسين نوعية الحياة في المجتمعات المحلية، خاصة الريفية والأحياء الفقيرة في المدن حيث الحاجة ماسة إلى تطوير البنية التحتية، بما في ذلك توفير الطرق وتأمين المياه والصرف 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 والمحتاجة منها.

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

٧- رعاية الأطفال المحرومين من لقطاع وملتولين وأطفال الشوارع والجانحين، والعمل على رعايتهم والاهتمام بحاجاتهم الأساسية وتوفير البيئة المناسبة لإيوائهم.

٨- الاهتمام بفئات ذوي الاحتياجات الخاصة، من معوقين ومرضى نفسيين، والعمل على توفير الرعاية والعناية الخاصة بهم، بما في ذلك تأهيلهم وفق إمكانياتهم وحاجاتهم. بالإضافة إلى مساعدة أسر المعوقين على توفير الظروف المناسبة لقيامهم بواجباتهم تجاه هذه الفئات. وجدير 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. ورغم أن الأسر الممتدة واحترام كبار السن في الدول العربية والإسلامية، تجعل من الصعب على الأسرة التفكير في التخلص من مسنيها، ووضعهم 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 ومستشفيات كبيرة في القرى والمجتمعات المحلية.

١١- توفير فرص العمل، من خلال مشاريع إنتاجية ومشاريع تشغيل وصناديق ائتمان، وقروض ميسرة بما في ذلك للطلاب.

والجدير بالذكر أن المنظمات الدولية، وصندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، أولوا هذه المنظمات اهتمامات بالغة، ودعوا المجتمع الدولي إلى تقديم الدعم لها في الدول النامية. كما أن العديد من المنظمات الدولية التطوعية تقوم بتقديم الدعم والمساندة في حالات الحروب الأهلية والكوارث والمجاعات، بهدف تحقيق الحد الأدنى من الرعاية الاجتماعية لمن هم بحاجة إليها. والملاحظ أيضا أنه لا يوجد حدود لطبيعة هذه التنظيمات التي يعود الدور الرئيسي في إقامتها وتنظيمها والإسهام في نجاحها إلى حاجات المجتمع.

## المحاضرة السادسة

### الإدارة العلمية للعمل الجماعي التطوعي

النقاط الأساسية:

- مقدمة.
- ماهية الإدارة.
- أهداف إدارة المنظمات التطوعية.
- المبادئ الإدارية الأساسية.
- الزمالة في إدارة التطوع.

### 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 وإخضاعه لقواعد إدارية دقيقة بهدف تطوير البنية التحتية لهذا العمل وإدخال المبادئ الإدارية المناسبة لتطوير قدرات العاملين فيه والاستخدام الأمثل للإمكانات المحدودة المتوافرة لديه التي تعتمد على الدعم والمنح والتبرعات والمصادر المحدودة لمدخلاته.

### ماهية الإدارة:

يرى البعض أن إدارة المنظمات التطوعية هي نوع معين من النشاط يعمل على رسم الأهداف وتحقيقها وهي وسيلة لا غاية فهي وسيلة تجمع العقل المفكر والأفراد والموارد والأدوات وتستخدم الزمان والمكان لتحقيق الأهداف المطلوبة.

والإدارة تقع بين مدرستين، الأولى تعرف بالمدرسة التقليدية، والثانية بالمدرسة الإنسانية والمدرسة التقليدية نموذجها البيروقراطية والجيش حيث تكون الإدارة مركزية تتركز السلطة منها في الإدارة العليا، ويتم اتخاذ القرارات كما يتم احترام قنوات الاتصال العمودية التي لا

يجوز تجاوزها والهرمية 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 والاهتمام بمطالبه وتوفير الأجواء المناسبة لأدائه والعمل على تحفيزه وإثابته ومكافأته على الإنجاز فهي المطبقة في القطاع التطوعي من خلال ما يعرف بالزمالة الإدارية. والإدارة 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 والتقييد بها.

### أهداف إدارة المنظمات التطوعية:

- ١- بناء قدرات المتطوعين والعاملين في هذا القطاع لتحسين أدائهم.
- ٢- توفير البيئة المشجعة في المنظمة التطوعية لزيادة كفاءة وفاعلية وإنتاجية المتطوعين والعاملين بها.
- ٣- المشاركة الفعالة لجميع قطاعات المتطوعين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة، وذلك ضمن الأطر الجماعية المعتمدة من خلال الهيئات العامة والهيئات الإدارية.
- ٤- العمل على تحقيق أهداف المنظمة التطوعية نوعا وكما وبأعلى مستوى من الجودة وأقل تكلفة ممكنة.
- ٥- تنمية المصادر المالية للمنظمة التطوعية بجميع الوسائل المتاحة والتأكد من استثمارها واستخدامها بكفاءة وفاعلية.
- ٦- بناء جسور الثقة والتعاون مع قطاعات المجتمع كافة بهدف توفير الدعم المالي والتشريعي وخلق البيئة المشجعة لتبرع القطاعات المختلفة والأفراد لأعمال المنظمة التعاونية التطوعية.
- ٧- توفير البيئة الإيجابية لقيام المنظمة التطوعية بالوظائف الأساسية للإدارة على مستوى التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتوجيه والقيادة الخلاقة المبدعة والتقييم.
- ٨- توفير أعلى مستوى من الشفافية والمساءلة في المؤسسات التطوعية الأمر الذي تحتمه طبيعة هذه المؤسسات التي تعمل من خلال المنح والتبرعات وجمعها 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 والمبادئ التي تحكم عمل المنظمات التطوعية من مفاهيم المدرسة الإنسانية في الإدارة التي تعد الإنسان العنصر الأول في العملية الإدارية. فهو باختياره ورغبته التي لا تستهدف الربح المادي اتخذ قراره في التطوع. والمتطوع في العادة يلتزم بما ارتبط به إلا أنه

من الناحية الأخرى يحتاج إلى حرية واستقلال في تحقيق الأهداف التي التزم بها. وبعيدا عن الهرمية الإدارية في النظرية التقليدية فإنه بحاجة إلى الإحساس بروح الفريق وتأكيد دوره وزمالاته 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 والاعتراف به.

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

٣- بناء قدرات المتطوع هو الأسلوب الأمثل لتنمية المتطوع وتطوير إمكاناته والاستفادة من حماسه للعمل التطوعي. ومن هنا فإن هناك حاجة لتوفير فرص التدريب والتأهيل المناسب له بالإضافة إلى توفير المعلومات المناسبة والمبسطة التي تسهل مهام عمله.

٤- يعتمد العمل التطوعي في توفير الإمكانات المالية لعمله على مصادر غير تقليدية أبرزها: جمع التبرعات والمنح والقيام بنشاطات مدرة للدخل. ويتطلب ذلك وضع الخطط المناسبة لتنمية المصادر المالية لدى هذه المنظمات وتوفير فرص الاستثمار الدائم بهدف إدامة عملها.

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

٦- تعتمد إدارة المنظمات التطوعية على الجماعية في اتخاذ القرارات من خلال مجالس الإدارة والهيئات العامة واللجان المشكلة في هذه المنظمات. والجماعية الإدارية هي امتداد لمفهوم الزمالة الإدارية حيث يتساوى الجميع في الحقوق والواجبات من خلال عملهم في مجالس الإدارة والهيئات الإدارية.

٧- ضرورة تقيد المنظمات بالتشريعات المعمول بها واحترامها ومتابعة تنفيذها. فبالرغم من المرونة في أعمالها، إلا أن ذلك يجب ألا يتجاوز الأنظمة والتعليمات المعمول بها والتي قامت المنظمة على أساسها.

٨- أن يتسم عمل هذه المنظمات في تقديم خدماتها بالبساطة والكفاءة والفاعلية بعيدا عن التعقيد والروتين المعروف في المؤسسات الرسمية. ويتطلب ذلك وضع الأدلة للعاملين فيها للقيام بعملهم وفقا لها بما ييسر الهدف من عملها.

٩- أن يتم العمل في دوائر المحاسبة والمالية في هذه التنظيمات بأعلى مستوى من الدقة والمساءلة والشفافية والاحتفاظ بالسجلات المالية حسب الأصول المرعية، بالإضافة إلى كفاءة استخدام المال المتوافر. ومن المهم تعيين مدقق مالي خارجي يقوم بتدقيق أعمال المؤسسة ويقدم تقاريره للجهات المعنية.

١٠- يجب على الإدارة الاحتفاظ بجميع الوثائق والسجلات والمراسلات المتعلقة بأعمالها بشكل يتفق وأفضل التقنيات الإدارية ويتيح 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 وبأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية والاستخدام الأمثل لإمكاناتها المالية لتحقيق غاياتها وأهدافها.

### الزمالة في إدارة التطوع:

التنظيمات التطوعية تختلف عما هو متعارف عليه في التنظيمات الرسمية والحكومية. 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 وهيئاتهم العامة، واللجان الدائمة أو المؤقتة التي يتم تشكيلها لتحقيق أهداف المؤسسة التطوعية. وإذا كان هناك رئيس لهذه المنظمة من المتطوعين، فإن صلاحياته محصورة ومحددة في ترأسه لجلسات مجلس الإدارة أو الهيئة العامة، وتنفيذ ما يتم التوصل إليه من قرارات في مجالس الإدارة أو الهيئات العامة أو اللجان، ولا ينفرد باتخاذ قرارات فردية.

والأنظمة التي تعمل من خلالها المنظمات التطوعية تحدد أدوار المشاركين فيها، وتسمح بمساءلة مجالس الإدارة المنتخبة عن أعمالها التي ينبغي أن تتم بأعلى مستوى من الشفافية، مما يجعل المسؤولية في العمل التطوعي مسؤولية جماعية، يقوم بها فريق يؤمن بأهداف التنظيم، ويسعى 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، ويتعامل الجميع مع الرئيس دون الحديث عن المرجعية.

### وهناك جانبان في إدارة الزمالة لابد من تأكيدهما:

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

وهناك حرية مطلقة في قيام المؤسسين ومن ينضم إليهم بوضع الأنظمة وتعديلها 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، والتي من خلال ممارستها تسهم في إشاعة مفهوم الديمقراطية والحرية والاختيارات التي تعبر عن حاجات المواطن والوطن.

**ثانياً: الجماعية في اتخاذ القرارات**، فليس هناك قرار فردي يصدر عن رئيس التنظيم، وهذه القرارات تجعل من الزمالة منهجاً عملياً وتطبيقياً، فهناك الزملاء الذين يتباحثون ويتناقشون، ليصلوا في نهاية المطاف إلى اتخاذ القرارات، إما بالإجماع أو بالأغلبية، موضوعاً في الاعتبار أن الجهد والمال ينصب على تحقيق أهداف التنظيم دون سواها، وأن المقياس لنجاح التنظيم هو الوصول إلى تحقيق الهدف بأقل كلفة وبأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.

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

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

## المحاضرة السابعة

### **الأطر التشريعية للعمل التطوعي**

النقاط الأساسية:

- مقدمة.
- المبادئ الرئيسية لتشريعات التنظيمات التطوعية.
- القواعد القانونية لرئيسة لتنظيم العمل التطوعي.

**مقدمة:**

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

**المبادئ الرئيسية لتشريعات التنظيمات التطوعية:**

١- أن تصاغ التشريعات المنظمة لعمل المنظمات التطوعية وتطبق، بحيث يمكن بسرعة وسهولة وبتكلفة معقولة نسبياً، إنشاء منظمة تطوعية كشخص معنوي، ويجب أن يسمح أيضاً، بإنشاء فروع لهذه المنظمات إذا رغبت في ذلك. وبهذا المعنى فإن من المفترض في التشريعات المتعلقة بالتنظيمات التطوعية، أن تعطى الأفراد والمجموعات والأشخاص المعنويين، الحق في تشكيل المنظمات لأي غرض قانوني لا يستهدف الربح، ويجب أن يكون إنشاء هذه المنظمات اختيارياً. وهذا الحق المعطى يجب أن يرتبط بمفهوم السرعة والبساطة والكلفة المحدودة.

٢- أن تؤكد هذه التشريعات اكتساب المنظمة الشخصية المعنوية أو الاعتبارية، حق التملك وحق المقاضاة، والقيام بأي عمل آخر يجيز لها نظامها الأساسي الموافق عليه القيام به. والشخصية الاعتبارية تعني أن المنظمة المسجلة بموجب القانون هي المسؤولة قانونياً عما تقوم به من أعمال، وأن أعضائها أو أعضاء مجلس إدارتها ليسوا مساءلين بصفتهم الشخصية عن ديونها وعقودها والتزاماتها. ولا يعني ذلك أن أصحاب القرار في هذه المنظمات ليسوا مسؤولين عما يقومون به من أعمال تتعلق بالتنظيم، فبالإمكان مقاضاتهم عن سوء الائتمان أو الفساد أو الاختلاس أو غير ذلك من أعمال تسيء 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. ويستلزم ذلك العديد من الاعتبارات، ومنها أن الراغبين في العمل التطوعي، يقومون بهذا العمل بشكل تطوعي، وليس لدى بعضهم القدرات التي تؤهله للتعامل مع البيروقراطية ومتطلباتها، خاصة في المجتمعات المحلية الريفية.

٤- أن تحدد التشريعات حداً زمنياً 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 دائماً أو محددًا إذا كان ذلك ما اختاره المؤسسون. ويذهب البنك الدولي إلى وجوب أن تتأكد الدولة أن المنظمات التطوعية تفي بالتزاماتها، ليس عن طريق إعادة التسجيل سنوياً لاستمرار وجودها كشخص معنوي، وإنما من خلال متطلبات دقيقة، وتقارير منظمة عن أعمالها وأوضاعها المالية. والملاحظ أن تشريعات الدول العربية، على خلاف بعض التشريعات في آسيا وأفريقيا، تقضي بتسجيل تنظيماتها بشكل دائم.

٦- أن تؤكد حق الأشخاص المعنويين والطبيعيين 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 والبنوك، 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 مثلاً أو تركة. ولكن التشريعات العربية ما زالت تصر على عدم الموافقة على قيام شخص بعينه بتسجيل منظمة غير حكومية، تنفيذاً لوصية أو تركة، أو رغبة أسرة في القيام بعمل خيري باسم من فقدته، وتريد أن تخلد ذكراه. وبالرغم من أن الكثير من الهبات التي يوصى بها بعد الوفاة، تقدم عادة لمنظمات تطوعية خيرية قائمة، قد يرغب البعض في أن يتركوا هذه الهبات 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 كمنظمات المحامين والأطباء والصيدلة، يعد اعتداءً واضحاً على حقوق الإنسان التي نصت عليها المواثيق الدولية، والتي 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، والتي تعد بمثابة القوانين، أن إشهار المؤسسة أو تسجيلها لدى الجهة الإدارية المعنية في الدولة، يتطلب وضع أنظمة أساسية تغطي جميع احتياجات هذه التشريعات. ويمكن 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 ومتكاملة 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.

### وتتفق هذه التشريعات في عدة قواعد لا بد أن تراعيها هذه الأنظمة هي:

#### ١- هوية المؤسسين:

يجب أن يتضمن النظام الأساس أسماء المؤسسين ومعلومات محددة عنهم؛ كالسن، والمستوى العلمي، والمهنة، ومحل الإقامة، والجنسية، وما يؤكد في بعض التشريعات أن المؤسس لم يصدر ضده حكم نهائي بعقوبة جنائية، أو بعقوبة مقيدة للحريات في جنحة مخلة بالشرف أو بالأمانة. وتشتت بعض التشريعات أن يكون من مواطني البلاد. وتشتت هذه التشريعات أن يوقع على طلب التأسيس جميع المؤسسين، بالإضافة إلى تسمية المنظمة، ومن المرغوب أن يكون الاسم مشتقاً من غرضها وغير مؤدي إلى اللبس بينها وبين أي تنظيم تطوعي آخر يشترك معها في نطاق عملها الجغرافي.

#### ٢- غايات المنظمة التطوعية وأهدافها:

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

وقد حددت هذه التشريعات، وبشكل واضح، ألا تتضمن هذه الأهداف تحقيق الربح المادي واقتسامه، 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، واشتراكات الأعضاء، وطرق إسقاط العضوية. وتذهب الأنظمة الأساسية إلى من له حق الانتساب إلى التنظيم من حيث جنسيته. بينما تذهب بعض التشريعات إلى قصر عضوية المنظمات على مواطني تلك الدولة. وتتص بعض التشريعات على حق غير المواطنين في الانضمام إلى عضوية هذه التنظيمات. وتحدد الأنظمة في العادة سن الانتساب، وغالبا ما يعد سن الثامنة عشرة هو الحد الأدنى للعضوية.

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

وتلجأ العديد من المنظمات إلى اشتراطات أخرى؛ كالمستوى التعليمي ومكان الإقامة أو أي شروط يضعها المؤسسون ولا تتعارض مع القانون المعمول به.

وتحدد الأنظمة الأساسية في الغالب أسلوب تقديم طلب الانتساب على النموذج الذي تعده هيئة الإدارة، التي لها الحق في قبول الطلب أو رفضه. وتلزم 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.

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

وتذهب الأنظمة الأساسية إلى تحديد أسباب زوال العضوية، والتي 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.

وتأخذ 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 وأعضائها 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 وكيفية استغلالها والتصرف بها. وتتفق هذه الأنظمة على أن موارد هذه التنظيمات يمكن تحديدها قي: اشتراكات الأعضاء، والتبرعات والهبات، وريع إيرادات أنشطة التنظيم مما يقوم به من نشاطات لتنمية موارده المالية، والوصايا وما يوقف لصالح هذه التنظيمات، والخدمات التي تقدمها هذه التنظيمات، وأي موارد أخرى توافق عليها الهيئات الإدارية لهذه التنظيمات.

وتذهب الأنظمة، التي تأتي متفقة مع التشريعات والقوانين 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، ويقدم 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، وأنه يتم استخدامه بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية 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 وفقا لأحكام هذه الأنظمة. وتحدد بعض هذه الأنظمة المدة الزمنية التي يشترط على العضو أن يقضيها قبل اكتمال عضويته في الهيئة العامة. وتذهب هذه الأنظمة إلى وجوب دعوة الهيئات العامة للاجتماع مرة كل سنة على الأقل وكذلك كلما تقتضي الضرورة.

وتحدد 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 المعروض هو إبرام اتفاق معه، أو رفع دعوى عليه، أو إنهاء دعوى بينه وبين المنظمة، وكذلك 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 ويوقع عليها الرئيس وأمين السر.

### ثانياً: الهيئة الإدارية:

تذهب الأنظمة الأساسية إلى تحديد الهيئة الإدارية المنوط بها تسيير أمور المنظمة التطوعية وشروط انتخاب أعضائها وأسلوبه وصلاحياتهم وأسلوب عملهم. وتقوم الهيئة الإدارية بتمثيل المنظمة لدى جميع الهيئات الحكومية والأهلية والقضائية فيما لها من حقوق وما عليها من واجبات. وتحدد الأنظمة الأساسية صلاحيات الهيئة الإدارية وتشمل كل ما يتعلق بإدارة شئون المنظمة ومنها إعداد الأنظمة المالية والإدارية التي يسير عليها مستخدمو المنظمة وتعيين الموظفين اللازمين والنظر في تأديبهم وفصلهم وعزلهم.

### 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، وحددت أن الحل، ولأهمية ذلك، يحتاج إلى ثلثي أو ثلاثة أرباع الأعضاء الذين يحق لهم التصويت، وبحيث تؤول ممتلكات المنظمة المنقولة وغير 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، وقرارات يتم اتخاذها من قبل الهيئة العامة، وحق المنظمة بصفتها الاعتبارية في امتلاك العقارات والأراضي وغير ذلك من الأموال المنقولة وغير المنقولة، بالإضافة إلى حقها في بيع هذه الممتلكات أو رهنها أو تأجيرها. وكذلك حقها في فتح فروع لها في داخل البلد وخارجه.

## المحاضرة الثامنة

### البيئة الاجتماعية المشجعة للتطوع

النقاط الأساسية:

- مقدمة.
- البعد الاجتماعي للتطوع.
- النظام الاجتماعي للتطوع.
- البعد الأسري للتطوع.
- منظومة القيم.
- الدوافع الدينية.
- الدوافع الأمنية الاجتماعية.
- الطوارئ والنكبات.
- الانتماء الوطني والإنساني.

### مقدمة:

**العمل التطوعي ينطلق من بعدين:** أحدهما البعد النفسي والآخر البعد الاجتماعي. والدوافع الشخصية السلوكية الذاتية للتطوع يمكن تلخيصها في: العمل من أجل الصالح العام والشعور بالمواطنة، والحصول على مركز في الهيئات أو الجمعيات، وكسب تقدير المواطنين واحترامهم، ومزاملة الأصدقاء، وتحقيق مصالح مادية ومعنوية، الدوافع الذاتية للمشاركة والعمل وتحقيق ذلك في وجود: حاجات اجتماعية تتمثل في الانتماء والتقدير وتحقيق 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 والدوافع الدينية الموجهة للمتطوع في المجتمع. وضمن هذا البعد فإن الدوافع الأمنية والطوارئ والنكبات التي يعيشها المجتمع بشكل غير متوقع كلها ترتبط بالبعد الاجتماعي للتطوع. وكذلك فإن الانتماء الوطني والإنساني يلعبان دورا واضحا في توجه الفرد للتطوع.

### النظام الاجتماعي للتطوع:

إن النظام الاجتماعي في أي مجتمع يعمل على إيجاد روابط وثيقة بين الفرد ومجتمعه. ويعمل الفرد على الاستجابة للضغوط الاجتماعية التي يتعايش معها والتي تدفعه إلى القيام بالعديد من الأعمال ومن 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 وإنما يعيش في منظومة اجتماعية متكاملة يحتاجها الناس كما يحتاجهم وهذا الاعتزاز

الوطني بارتباطه بمجتمعه يدفعه إلى القيام بعمل يحتاجه هذا المجتمع ولا تفرضه القوانين المرعية.

وعلىنا أن نلاحظ أنه كلما ازداد وعي المجتمع وثقافته زاد إحساس المواطن بواجبه. وللمدرسة دور كبير في تعبئة الأفراد من أجل زيادة إحساسهم بواجبهم تجاه مجتمعهم بحيث يخرجون عن فرديتهم ومصالحهم الشخصية لينخرطوا في عمل تطوعي لا يحصلون مقابلته على أجر. والإحساس 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 والتطوع فهو النشيط في الخير وهو الذي يدفع بأي عمل خيري تطوعي إلى الأمام وهو الذي يحدث التغيير في الدوافع الخيرية التطوعية. وأن للوالدين وأجواء الأسرة تأثيرا بالغا في تعزيز دوافع الخير والتطوع عند الصغار فإن كانت الأجواء الأسرية تدعو لمساندة أفراد العائلة بعضهم لبعض ولمساعدة الآخرين فإن الطفل سيغدو مشاركا في المستقبل بمثل هذا المسلك. ومن هنا فإن العمل مع الأسرة يبدأ مع الأطفال ليشمل عموم الأجيال والأعمار وهذا العمل المبكر والمستمر مهم لتفعيل العمل التطوعي الخيري.

وقد تكون الأسرة الصغيرة أحد الدوافع الرئيسية في اهتمام الفرد بالعمل التطوعي. وتبدو الأسرة العربية الممتدة بيئة مشجعة للقيام بالعمل التطوعي الذي سيعود بالنفع على الأقربين. ويلاحظ أن هناك توجها في العالم العربي إلى إقامة منظمات تطوعية تأخذ الأبعاد الأسرية والعائلية والعشائرية في الحسبان فالدافع للتطوع هنا يأتي امتدادا لما يتعلمه الفرد في أسرته وبمنطق (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 والخير والجمال. 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 والدينية وأعطت الأخيرة حيزا واسعا ضمن المبادئ والمنطلقات 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 وذويه عندما يكون مقتدرا ولديه الرغبة.

وعبر الثقافة العربية كان التطوع جزءا من سلوك الأفراد تجاه مجتمعهم المحلي وإذا 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 والذي يقوم بحصد مزروعاته وذلك بالعمل الجماعي دون مقابل.

ويلاحظ المراقب أن الذين يعملون يظهرون سعادتهم بالمشاركة. ويمثل الريف المصري والريف الفلسطيني نموذجا للتطوع في مساعدة الآخرين. وإذا كان هذا العمل يقوم بمبادرات شخصية ودوافع ذاتية فإنه لم يأخذ صفة التنظيم الذي ينقلنا في العصر الحديث إلى ظاهرة المنظمات التطوعية. وهذا ليس قاصرا على الثقافة العربية وإنما 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 والعطاء متمثلا في مفهوم التكافل الاجتماعي. فالخير والعطاء وفي النهاية التطوع جاء ردا على الشر ومسك اليد والإيذاء هذه الآفات التي حاربتها الأديان والحركات الإصلاحية والمفكرون والفلاسفة. ويقف دعاة الخير من العرب والمسلمين شامخين في دعوتهم للخير والتطوع ابتداء من ابن خلدون في نظريته لبناء المجتمعات من منطلقات البذل والعطاء إلى ابن تيمية الذي حدد معالم حركة المجتمعات بهدف الوصول إلى مجتمع الخير الذي هو الإسلام بعينه.

وتتضح مظاهر الرعاية الاجتماعية في الإسلام في التكافل الاجتماعي بمعنى أن يتضامن أفراد المجتمع ويؤمنوا بمسئولياتهم تجاه بعضهم من الناحيتين المادية والمعنوية. فأعضاء المجتمع يحتاجون بعضهم في شئون الحياة وهم في مجموعهم يؤلفون قوة متماسكة. واهتمت الديانة الإسلامية بوضع الأسس والتشريعات الخاصة بتنظيم أنماط الحياة في المجال الاجتماعي. فالإسلام حض على التكافل الاجتماعي والتعاون ورعاية الأسرة والطفولة وحدد بشكل واضح تلك الفئات التي يجب علينا أن نقدم لها الدعم والمساعدة ففي ذلك ما يقرب الإنسان من الله.

### الدوافع الأمنية الاجتماعية:

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

فالإحساس بالمسئولية الجماعية تجاه تحقيق الاستقرار والأمن والسلام الاجتماعي يعود بالنفع على المواطن المقدر ماديا، على أن يعطي من وقته تطوعا وعملا. فالمسئولية عامة، والمتضرر في النهاية كل واحد من أبناء الوطن.

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

## الطوارئ والنكبات:

يحتاج المجتمع في العادة إلى طاقات إضافية وعمل تطوعي عندما يحدث طارئ أو نكبة غير متوقعة فيه مثل حالات الحروب التي تؤدي إلى النزوح والهجرة واحتياج الدول إلى طاقات بشرية كبيرة لمواجهة حاجات هؤلاء الذين نزحوا من أراضيهم ومنازلهم. وكذلك حالات الفيضانات والعواصف والزلازل حيث يتطوع المواطن للمساعدة من خلال إحساسه بالواجب الاجتماعي تجاه ما حدث وإحساسه أن هناك من يحتاج إلى عونه ومساعدته. ويلاحظ أن التطوع قد يجتاز الحدود فيتطوع الأفراد للمشاركة في حملات الإغاثة خارج بلادهم.

## الانتماء الوطني والإنساني:

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

ويعزز هذا الإحساس المواثيق الدولية التي تؤكد كفالة حقوق الإنسان في جميع أبعاد حياته خاصة تلك المتعلقة بحياته وحاجته إلى تحقيق مطالبه الأساسية التي لا يمكن تحقيقها إلا بالعبء الإنساني الذي يشعر فيه المقتدر أن عدم تأمين الحد الأدنى من هذه الحقوق فيه افتئات على الإنسانية ومفاهيمها فيترجم ذلك إلى عطاء وتطوع.

## المحاضرة التاسعة

### إثارة الاهتمام الوطني بالتطوع

النقاط الأساسية:

- مقدمة.
- أهداف إثارة الاهتمام الوطني بالتطوع.
- وسائل إثارة الاهتمام الوطني بالتطوع.

مقدمة:

إن الأمة العربية والإسلامية هي أمة الخير تصديقا لقوله تعالى: (كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ) (سورة آل عمران، الآية ١١٠) وقد نكون في القرن الواحد والعشرين ملزمين بوقفه جادة وموضوعية لإثارة الاهتمام الوطني بالتطوع بوصفه إحدى الوسائل الرئيسية لمجتمع التضامن والتكافل الذي تسعى له كل دولة والتطوع يعني في النهاية عمل الخير. ومجتمع الخير يحتاج إلى مزيد من التطوع للقضاء على الفقر والبطالة.

### 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 والمحتاجة والمهمشة والأقل 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 واجتماعيا ويدفع إلى تحقيق مجتمع التكافل والتضامن الذي يدعو إليه الإسلام.

#### ب- تأكيد أهمية العمل الجماعي:

العمل التطوعي مدرسة للتعاون بين الأفراد في الخير والتنمية وهو أيضا الوسيلة لإخراج الفرد من حيزه الضيق ليعمل بإيجابية من أجل خدمة مجتمعه المحلي والفئات الفقيرة والمحتاجة إلى جهد الجماعة. والعمل الجماعي قد يسهم في تنمية وتطوير المجتمع الذي يحتاج إلى جهد أبنائه وطاقتهم البناءة كما أن مدرسة العمل الجماعي تسهم في تحديد أدوار الأفراد وتنمي طاقتهم وإبداعاتهم ضمن منظومة قيم الخير.

#### ج- تأكيد دور الفرد في خدمة مجتمعه:

يقاس عمل الفرد بمدى نفعه لمجتمعه ومدى 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. وخدمة 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 المقندين من أفراد المجتمع.

#### د- تأكيد مفهوم التضامن والتكافل الاجتماعي:

الفرد لا يعيش معزولا عن غيره والأفراد ليسوا متساوين في أمورهم فمنهم الغني والفقير، والسليم والمريض، والمعافي والمعاق. ومن هنا فالمجتمع الصالح هو الذي يعمل فيه الغني والسليم والمعافي على مد يد العون والمساعدة لتحقيق التضامن والتكافل الاجتماعي للفئات المحتاجة والفئات التي شاءت ظروفها أن تتخلف عن غيرها.

#### هـ- تأكيد دور المتطوع في تحقيق الأمن والسلام الاجتماعيين:

إن عمل المتطوع في تقديم العون والمساعدة إلى المجتمعات المحلية المحتاجة وعمله مع الفئات الفقيرة والمحتاجة إلى العناية والرعاية يساعد على تقريب المسافات بين فئات المجتمع الأمر الذي ينعكس إيجابيا على العلاقة بين هؤلاء الذين يشعرون أن المجتمع قد ظلمهم والمقتدرين. ودون ذلك فإن زيادة الكراهية والحقد بين الذين يملكون والذين لا يملكون تؤدي إلى القلاقل وعدم الاستقرار والعمل 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 ويوجه عملها يتم بالمشاركة في هذه المنظمات والمشاركة 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 وخدمة 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 ومحاولة إلقاء الضوء على الدور المميز الذي تقوم به جمعيات القدوة والنموذج في خدمة المجتمعات المحلية مما يسهم في زيادة أعداد المتطوعين وزيادة الدعم للمشاريع الناجحة التي تقدم خدماتها إلى الفئات الفقيرة والمحتاجة. ومن هنا يجب على المنظمات التطوعية أن تعمل على إبراز أوجه النجاح والاعتراف بفضل المتطوعين في تحقيقها.

#### ج- الاعتراف للمتطوعين بالدور الذي يقومون به:

إن المحافظة على المتطوعين هي بأهمية استقطاب متطوعين جدد ومن هنا فإن من واجب المنظمات التطوعية وضع برامج للاعتراف بالدور الذي يقوم به المتطوع المتميز وتتضمن هذه البرامج تحديد فلسفة الاعتراف بالإضافة لتحديد الفئات التي ترغب في الاعتراف بدورها والهدف 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 وخدماته للمجتمع:

يرغب المواطن في معرفة الخدمات التي يقدمها العمل التطوعي وقناعاته ضرورية للانضمام إما إلى المانحين أو المتطوعين. ومن هنا فإن المؤسسات التطوعية مطلوب منها أن تسهم في إبراز هذه النتائج إلى أصحاب القرار في السلطتين التنفيذية والتشريعية 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. ويتطلب هذا الأمر مهارة في إيصال الرسالة بشكل موضوعي بعيدا عن المبالغة والخطابة. ويبدو أن الرسائل البسيطة هي التي تصل إلى المواطن المهتم. وهناك 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 والخطب والدروس الدينية ويحتاج ذلك من المؤسسات الطالبة للعمل التطوعي الارتباط بأفضل العلاقات مع المؤسسة الدينية والعمل على تثقيف الوعاظ ورجال الدين وإطلاعهم على ما تقوم به المنظمات التطوعية في خدمة المجتمع وكذلك التعاون مع المؤسسة الدينية والاستفادة من برامجها الدينية في المناسبات التي يقيمها العمل التطوعي كما هو الحال في يوم المتطوع ويوم الطفل المعاق وغيرها من المناسبات.

#### ز- التوجه إلى أصحاب القرار وإشراكهم 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 وتسهم في زيادة أعدادهم. والهدف في النهاية هو إيجاد المناخ المناسب لنمو القطاع التطوعي وتطويره دون عوائق. وتسهيل 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 وكذلك 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 فأحساس المجتمع المحلي أن المنظمة التطوعية تستهدفه في عملها يشجع أفرادها على تقديم الخدمات التي تتطلبها هذه المنظمات وبالتالي فمن المهم دعوة أبناء المجتمع المحلي إلى جميع احتفالات المنظمة التطوعية وقد يكون من المناسب تكريم عدد من قادة المجتمع المحلي ممن عملوا على مساعدة المنظمة التطوعية على تنفيذ مشروعاتها.

## ط- عقد الندوات والمؤتمرات وحلقات البحث:

إن دعوة المهتمين إلى الالتقاء ضمن الندوات والمؤتمرات وحلقات البحث تتجاوز في الغالب حدود المشاركين فيها إلى التأثير في المجتمع ككل من خلال الرسائل الإخبارية والدراسات والبحوث والعصف الفكري الذي يتعايش معه المشاركون. فالمجتمع الذي يعيش هذه الأيام عصر المعلومات يتابع جميع القضايا المتعلقة بالمجتمع ومن ضمنها قضايا التطوع والخدمات التي تقدمها المنظمات التطوعية والندوات والدراسات لها دور كبير في إثارة الاهتمام بالتطوع.

## المحاضرة العاشرة

### استقطاب المتطوعين وتدريبهم

النقاط الأساسية:

- استقطاب المتطوعين.
- تقنيات الاستقطاب.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للمتطوعين.
- برامج تدريب المتطوعين وتطوير قدراتهم.

### استقطاب المتطوعين:

يمكننا أن نعرف المتطوع بأنه: الشخص الذي يتمتع بمهارة وخبرة معينة يستخدمها لأداء واجب اجتماعي طوعية واختياراً وبدون مقابل من أي نوع كان.

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

وعلى هذا فإن استقطاب المتطوعين يعني تشجيع الأشخاص الذين يتمتعون بمهارة وخبرة معينة ويرغبون في أداء الواجب الاجتماعي للتقدم للعمل في المنظمة التطوعية بعض الوقت ودون مقابل مادي.

### تقنيات الاستقطاب:

1- **تحديد الحاجة إلى المتطوعين:** فليس المراد هو كثرة أعداد المتطوعين، بل المطلوب المتطوع المناسب في العمل المناسب، وإن 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 لطاقات المتطوع، وتخفيض كلفة الإعداد، وعدم تحميل المتطوع فوق طاقته، وتفهم المتطوع لأهداف وتطلعات الجمعية أو المؤسسة.

**٣- التدريب والتأهيل:** إذ إن التدريب سوف يبلور موقف المتطوع، ويساعده على إنجاز العمل المطلوب بكفاءة أعلى، كما أنه يلعب دوراً بارزاً في شد المتطوع للجمعية، واستمراره متطوعاً لأطول فترة ممكنة، واستغلال طاقاته بشكل أفضل على كافة المستويات.

**٤- الإطار التنظيمي:** وتكمن أهمية ذلك في أن المتطوع مُعرَّض للشطط من ناحية، وللتوقف عند مواجهة أية صعوبات من ناحية أخرى؛ فتتطلب العمل يساعد على تحقيق مسألتي الاستمرارية والمتابعة.

**٥- توفير الإمكانيات:** حتى يعمل المتطوع وينجز 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 تقيماً علمياً، كما أنه لا بد من اشتراك المتطوعين في هذه العملية؛ من أجل التعرف على النتائج المحققة، وسد الثغرات في رسم الخطط المستقبلية.

**٧- التحفيز والتنشيط:** فيجب الاعتراف الدائم بإنجازات المتطوع وعطائه، والمشاورة وتقبل الاقتراحات، والشكر والتقدير، وإزالة العقبات، إلى غير ذلك من الوسائل.

### عوامل نجاح عملية الاستقطاب:

- ١- إعداد قسم مختص يشرف على شؤون المتطوعين.
- ٢- إعداد لوائح ونظم إدارية تحكم عمل المتطوعين، وتوضح مسؤولياتهم وواجباتهم وحقوقهم.
- ٣- أعمال حيوية ذات طبيعة جذابة، وإنتاجية ملموسة.
- ٤- الاستفادة من تجارب الجمعيات الخيرية التطوعية في البلدان المختلفة، والاستئارة بخططها.
- ٥- تطبيق تقنيات الاستقطاب.
- ٦- دراسة أسباب التسرب التطوعي للمتطوعين داخل الجمعيات والمؤسسات الخيرية لمعالجة الأخطاء وتجنبها مستقبلاً.

### مخاطر وأخطاء في عملية الاستقطاب:

- ١- أن يصبح الاستقطاب تعصباً للجمعية أو المؤسسة ومواجهة مع الجمعيات الأخرى، ولو كانت تعمل في المجال نفسه والأهداف ذاتها.
- ٢- انتفاء الطابع المؤسسي للعمل التطوعي؛ فهذا ينضم إلى الجمعية لوجود أصدقائه فيها، وآخر يسيطر على العمل دون التزام بنظام محدد.. الخ.
- ٣- استقطاب عدد كبير من المتطوعين فوق الاحتياج؛ نتيجة لفقد التخطيط السليم.
- ٤- عدم الاهتمام والعناية 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 والنمطية، وهذا ضار؛ فينبغي توظيف عاملين للأعمال الرتيبة والمستقرة، وتفريغ المتطوعين للأعمال التي تحتاج إلى التخطيط والتفكير والتجديد.
- ٦- إقبال كاهل المتطوع بالأعمال وعدم مراعاة أحواله وقدراته.

### تحديد الاحتياجات التدريبية للمتطوعين:

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

### ويجب عند وضع الخطة الخاصة بتدريب المتطوعين مراعاة:

- ١- تحديد أهداف المنظمة التطوعية وأغراضها بشكل مبسط وسهل الاستيعاب.
- ٢- تحديد واضح لأعداد المتطوعين الذين تحتاج لهم المنظمة التطوعية ونوعيتهم.
- ٣- تحديد الجهات التي تتوفر فيها العناصر المطلوبة للقيام بالعمل التطوعي واختيار الأسلوب الأمثل للاتصال بهذه الجهات مع مراعاة أن الاتصالات الشخصية واللقاءات الفردية هي الأسلوب الأمثل في تحقيق أهداف الحملة.
- ٤- إتاحة الفرصة للراغبين في التطوع ليتعرفوا على المنظمة التطوعية ومحاولة بناء علاقات إيجابية بين المنظمة والمتطوعين.
- ٥- توفير برامج التدريب المناسبة للمتطوعين مع مراعاة أن تكون مدة التدريب قصيرة والمواد التعليمية مبسطة وتتم في بيئة إيجابية.
- ٦- تحفيز المتطوعين للعمل وذلك بإشباع احتياجاتهم لتحقيق ذاتهم وما يرغبون في تحقيقه بواسطة أعمالهم بما لا يتعارض مع أهداف المنظمة التطوعية وغاياتها.
- ٧- وضع برامج لتكريم المتطوعين والاعتراف لهم بالفضل في عملهم من خلال الآليات المعروفة في تكريم المتطوعين. وأن تراعي خطة وأسلوب التكريم الأبعاد التالية: تحديد واضح لزمان التكريم ووقته المناسب، ووضع وصف يجيب عن الأسئلة التالية: من ومتى وكيف ولماذا يتوجب تكريم بعض الأفراد؟ ، وأن يكون البرنامج متوافقا مع الوقائع وأن يكون له مدلولات.
- ٨- إبراز دور المتطوعين وأهميته في منشورات المنظمة التطوعية والعمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم في المنظمة.

## برامج تدريب المتطوعين وتطوير قدراتهم:

بدأ الاهتمام بمفهوم بناء القدرات في القطاع التطوعي في بداية التسعينيات من القرن العشرين وارتبط ذلك بالتطوع الكمي والكيفي للمنظمات الأهلية. واستهدف العمل على مؤسسة العمل التطوعي وتدريب العاملين في هذا القطاع على المستويين المهني والتطوعي لزيادة كفاءتهم وفعاليتهم فيه وهذا يعكس زيادة الاهتمام بتقوية هذه المنظمات وتفعيل دورها. والتدريب عملية مستمرة بالنسبة للمتطوع وهي 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.

### وهناك ثلاثة أهداف للتدريب في مجال المنظمات التطوعية:

١- إكساب المتدربين مهارات مهنية معينة يفترض أن تؤثر إيجابيا في كفاءاتهم وفعاليتهم وإنتاجيتهم.

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 واتجاهاتهم إزاء المنظمة التطوعية التي يعملون بها وإزاء القطاع الذي ينتمون إليه وقيمة العمل الذي يقومون به، وهو ما يؤثر أيضا إيجابيا في الفاعلية والكفاءة والإنتاجية.

والتدريب بالمفهوم الموسع ينبغي أن يتخطى الدورات التدريبية أو ورش العمل كي يمتد إلى كل ما من شأنه التأثير في المهارات والمعرفة وتقدير الذات والعمل ويعني ذلك بالإضافة إلى التدريب بالمفهوم التقليدي قواعد البيانات والمعلومات والبحوث التي تتوجه نحو الفعل والمناخ المهني للتفاعل والتعاون والتنسيق.

والتدريب إما أن يوجه إلى المتطوعين الذين يديرون المنظمات التطوعية أو يوجه إلى المهنيين العاملين في إدارة المنظمات التطوعية وخاصة 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 وتطوير أدائها والتدريب على إدارة الجلسات وتعرف التشريعات التي تحكم أعمال المنظمات والتدريب على الشؤون المالية المتعلقة بأعمال المنظمات التطوعية وكذلك تنمية الموارد المالية وإعداد مشاريع التمويل وقضايا متخصصة أخرى كإدارة صناديق الائتمان التي أصبح العديد من الجمعيات تهتم بها في محاولة معالجتها لقضايا الفقر والبطالة في المجتمعات المحلية. وكذلك تدريب المهنيين في المنظمة التطوعية تدريبا متخصصا في جميع القضايا المرتبطة بها من الناحية الإدارية والمالية وتنمية الموارد المالية والعلاقات العامة وإدارة المشاريع والتقييم والتخطيط وإعداد الموازنات.

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

١- إدارة الكوادر البشرية وتميئتها: تخطيط السياسات والاستراتيجيات، والتخطيط للمشروعات، والقيادة، وأسس تصميم المشروعات وكتابتها، وبناء الهيكل التنظيمي، والاتصال.

٢- إدارة الأبعاد المالية للمنظمة: الإدارة المالية والمحاسبية، وتنمية الموارد، وكتابة مقترحات التمويل، والتسويق، وإعداد الموازنة.

٣- تدريب مهني وحرفي متخصص: إحياء الحرف الصغيرة وتنميتها، والإشراف المهني، وتنمية المهارات المهنية والحرفية.

٤- مجالات حديثة للتدريب: تصميم المادة التدريبية وتنمية مهارات المدربين، والممارسة الديمقراطية، والتدريب على بناء هيكل المنظمة قبل بدء نشاطها، والعمل الجماعي وحل النزاعات، وإدارة المشروعات الصغيرة، وتعبئة المتطوعين، والمشاركة في المؤتمرات الدولية، والتوثيق ونظام المعلومات.

٥- مجالات متخصصة للتدريب: إعداد منشطين في مجالات ترتبط بالتنمية المحلية، وتدريب العاملات في رياض الأطفال التابعة للجمعيات الأهلية، وتدريب مدربات للتعامل مع قضايا الأطفال المعاقين، وخدمات تنظيم الأسرة، والإرشاد الصحي والتوعية، وبرامج التوعية البيئية، وتقدير الجمعيات للاحتياجات في المجتمع المحلي، وأساليب تقييم أداء الجمعيات، والتفاعل بين العاملين والمتطوعين، وبناء الاتصال بين الجمعيات الأهلية.

ويعمل العديد من المنظمات المحلية والدولية والجامعات في هذه المجالات نظرا للأهمية التي يعول عليها في زيادة كفاءة المنظمات وخاصة المتخصصة منها عن طريق التدريب.

## المحاضرة الحادية عشرة

### تنمية المصادر المالية للمنظمات التطوعية

النقاط الأساسية:

- مقدمة.
- أهمية المصادر المالية للمنظمة التطوعية.
- الواقع التمويلي للمنظمات التطوعية.
- إستراتيجية تنمية الموارد 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 وبدون ذلك فإن أعمالها ستكون مهددة بانقطاع مصادر التمويل. كما أن هناك العديد من الأساليب التي يمكن تبنيها في التعامل مع تنمية الموارد المالية والتي 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. وتتنافس المنظمات التطوعية في جميع البلدان على ما هو متوافر لدى الجهات المانحة المحلية والخارجية للحصول على المال اللازم لإدامة أعمالها. وبالتالي فقد أعطت المؤسسات التدريبية اهتماما خاصا لموضوع تنمية المصادر المالية للمنظمات التطوعية.

وتتبع أهمية تنمية المصادر المالية من أن هناك حاجة ماسة في المنظمة التطوعية لجمع المال لتغطية نفقات أربع فئات هي: العاملون، والمتبرعون، والموردون، والمستفيدون، ولصالح أربعة وجوه تعكسها حسابات المؤسسة التطوعية وهي:

- ١- الأصول الثابتة: (المباني والمعدات والآلات).
- ٢- المصاريف الإدارية: (رواتب العاملين والاحتياجات المكتبية).
- ٣- مصاريف إدامة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة التطوعية.
- ٤- مصاريف تنمية الموارد المالية: (الإنفاق على الوسائل والأساليب التي تجعل المتبرعين يتبرعون بالمال).

## الواقع التمويلي للمنظمات التطوعية:

اعتمدت التنظيمات التطوعية في الوطن العربي على مصادر مالية غير مستقرة من حيث وارداتها 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 واردات هذه التنظيمات التي تستهدف تحقيق أحد أهداف الدولة الرئيسة والمتعلق بالرفاهية الاجتماعية والأمن والسلام المجتمعيين.

وإذا كانت التنظيمات الأهلية وهي ضمن المجتمع المدني هادفة إلى تأكيد بقائها فإن استمرارها يلزمها أن تعمل على تأكيد دخول ثابتة لها. وطالما 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 والذي لا يملك وتحقيق الاستقرار والسلام الاجتماعي الذي بدونه لا يمكن للمجتمع أن يستقر أو يواجه مستقبلا سليما وواضحا.

## وعند القيام بحملة تبرعات ناجحة على المنظمة أن تراعي:

- ١- وضوح أهداف المنظمة وأغراضها وتنظيماتها وقدراتها.
- ٢- تأكيد توفير الشفافية والمساءلة في جميع أعمالها.

- ٣- القدرة على كسب ثقة المانح بتصديدها للأولويات التي يحتاجها العمل.
  - ٤- القدرة على وضع مشاريعها بشكل مدروس ومبسط وقابل للتطبيق والقدرة على تسويقها لدى المانح الداخلي والمانح الخارجي.
  - ٥- القدرة على التعامل مع المستجدات على ساحة العمل في هذا القطاع، لاسيما وأن التغييرات السريعة في المجتمع تحتاج من هذه التنظيمات ضرورة مواجهتها وإلا فإنها سوف تجد نفسها خارج هذه الساحة.
  - ٦- القدرة على تأكيد مصداقيتها في التعامل مع المصادر المالية بكفاءة وفاعلية.
  - 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 وأهدافها.
- ٢- البيئة العامة لهذه المنظمة ومداخلاتها.
- ٣- الجهات المانحة سواء كانت محلية أم خارجية.

#### **أولاً: المنظمة الأهلية:**

- ١- كفاءة العاملين في المؤسسة ومصداقيتهم والتزامهم.
- ٢- قدرتهم على التواصل مع المجتمع المحلي والمجتمعات الدولية.
- ٣- قدرتهم على إعداد مشاريعهم وتحديد الجدوى الاقتصادية والاجتماعية لها.
- ٤- قدرتهم على تسويق مشاريع المؤسسة بشكل علمي وبأسلوب يبتعد عما تعارف عليه هذا القطاع من خلال شعارات التعاطف وإثارة 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 وإطلاع الأخيرة على الأمور المتعلقة بالمنح المقدمة كافة.

١١- إشراك الجهة المانحة في جميع الأنشطة المناسبة التي تقوم بها الجهة المتلقية.

١٢- الاعتراف والتقدير والإشادة بالجهة المانحة.

١٣- أن تلتزم المنظمة الأهلية بجميع شروط المنحة أو الهبة وأن تتيح الفرصة للجهة المانحة في تدقيق سجلاتها.

### ثانيا: البيئة العامة للمنظمات الأهلية:

على المنظمات الأهلية ألا تنعزل عن محيطها وأن تتعامل مع البيئة المحلية بإيجابية وأن تعكس حاجات المجتمع المحلي وأبرزها:

١- أن تعكس المنظمة الحاجات الرئيسة للمجتمع وتستجيب لها.

٢- مشاركة المجتمعات المحلية في تحديد هذه الأولويات ومن ثم الإسهام والمساعدة في تنفيذها.

٣- إتاحة الفرصة للمجتمعات المحلية للتواصل مع المنظمة الأهلية والمشاركة في اتخاذ القرارات.

٤- قدرة المجتمعات المحلية على الاطلاع المستمر على جميع الأمور المتعلقة بالمنظمة الأهلية بأعلى مستوى من الشفافية والمساءلة.

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 والكفاءة.

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.

وبالرغم من أن البيئة المحيطة بالمنظمة الأهلية قد تبدأ صغيرة ضمن المجتمع المحلي إلا أن الحلقة تتسع لتشكّل الوطن ثم المجتمع الخارجي وخاصة 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. ومن هنا لابد من تأكيد أهمية المصادر الذاتية التي لا يمكن أن

تأتي إلا من خلال الاستثمار الذي يكفل دخولا ثابتة لاستمرار سير المنظمات الأهلية. وقد حققت المنظمات الأهلية في الدول المتقدمة إنجازات كبيرة في هذا المجال حتى أن ممتلكات بعضها تجاوز مليارات الدولارات.

وبالنسبة للمجتمعات المحلية فهناك العديد من الوسائل للوصول إلى الممول ومن أبرزها: الاتصال الشخصي ومحاولة تسويق مشاريع المنظمة الأهلية والوصول إلى المؤسسات الاقتصادية وكذلك حملات جمع التبرعات. وجدير 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 وعدم وجود مشاريع محددة واضحة المعالم وتعامل هذه المنظمات مع الأعمال التقليدية التي لا تلاقي اهتماما من المنظمات الدولية أو الدول المانحة.

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

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

## المحاضرة الثانية عشرة

### مستويات الإدارة العليا في المنظمات التطوعية

واللجان القائمة بالعمل بها

النقاط الأساسية:

- مستويات الإدارة العليا في المنظمات التطوعية.
- تشكيل اللجان الرئيسية في المنظمات التطوعية.

### 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 ورؤساء 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 ومتابعة تنفيذها: بالرغم من أن الهيئة العامة شخصية معنوية فإنها تقوم بتكليف معدي هذه السياسات وتقوم بدراساتها وإقرارها وتكلف مجلس أمناء المؤسسة التطوعية بالعمل على تنفيذها عن طريق أجهزتها المهنية والتطوعية.

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

٣- المصادقة على الموازنة العامة وتقرير 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 وتكون مساءلة أمامها.

٥- وضع الأنظمة والتعليمات التي تحكم أعمال المنظمة التطوعية.

٦- اتخاذ القرار الخاص بتصفية أعمال المنظمة التطوعية وإنهائها.

### ٢- مجلس الأمناء:

**يتعاون مجلس الأمناء المنتخب من قبل الهيئة العامة مع الإدارة التنفيذية العليا في المؤسسة وفقا للأنظمة والتشريعات 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 ووصفها ووضع سياسات العمل بها.

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

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

٤- اختيار المدير التنفيذي والصف الأول من العاملين في المؤسسة وتقييم أعمالهم.

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

### ٣- اللجنة التنفيذية:

جرت العادة أن يتم تسمية لجنة تنفيذية من بين أعضاء مجلس الأمناء لمتابعة أعمال المنظمة بشكل دوري ومستمر نظرا لعدم إمكانية انعقاد مجلس الأمناء في فترات متقاربة. وبالتالي يتم تكليف رئيس مجلس الأمناء أو نائبه في حالة غيابه بالإضافة إلى أمين الصندوق وأمين السر ومن يراه المجلس مناسبا بالإشراف المناسب بحيث تعقد اللجنة اجتماعاتها في مدد متقاربة كل أسبوع أو أسبوعين مثلا. **ويناط بهذه اللجنة العديد من المهام التي يحددها مجلس الأمناء وتتضمن 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 واتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها.

٦- دراسة مشروع الميزانية السنوية للمنظمة.

٧- دراسة اللوائح المنظمة للعمل.

٨- دراسة الخطط الإستراتيجية والسنوية 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 ويتألف من مجموعة من الأفراد الذين يرأسون الوحدات الإدارية للمنظمة. **ويتحدد في كل منظمة الوحدات الإدارية المطلوبة وفقا للهيكل التنظيمي الذي يتم اعتماده وغالبا ما يشمل الهيكل التنظيمي لمثل هذه المنظمات المناصب المهمة التالية وذلك وفقا لطبيعة المنظمة:**

**١- المدير التنفيذي:** يقوم بالإشراف على الإدارة التنفيذية. وهو مساعل أمام مجلس الأمناء واللجنة التنفيذية ويتم تعيينه بقرار منهم.

**٢- المدير المالي:** وهو المسئول عن الأمور المالية والمحاسبية كافة ويقوم في العادة بتقديم التوجيهات والدراسات المالية الخاصة بأعمال المؤسسة وتقدير ما يلزم من عناصر الضبط الداخلي على أموال المنظمة.

**٣- مدير التنمية:** يؤدي دورا رئيسا في تنمية مصادر التمويل الذي هو العمود الفقري لعمل المنظمة التطوعية.

**٤- مدير التطوع:** وله دور كبير في استقطاب المتطوعين لأعمال المؤسسة وأنشطتها وخاصة من هؤلاء القادرين على الإسهام من خلال إمكاناتهم المادية أو موقعهم الاجتماعي والذين في انضمامهم إلى المؤسسة التطوعية مكسب فعلي لأنشطتها.

**٥- مدير التخطيط:** تقع على عاتق مدير التخطيط والهيئة العاملة معه مسؤولية إعداد خطط قصيرة وطويلة المدى لأعمال المؤسسة.

**٦- مدير دائرة التسويق والعلاقات العامة:** يعمل على بناء صورة المؤسسة وتسويقها في جميع المجالات ضمن المجتمع المحلي الذي تعيشه المؤسسة وفي المجتمع عامة.

### تشكيل اللجان الرئيسية في المنظمات التطوعية:

**لجنة التخطيط:** ومهمتها وضع التصورات والمناهج والبرامج لعمل المنظمة التطوعية وتحديد أولويات مشاريع هذه المنظمات. **ولجنة التخطيط هي التي تضع إستراتيجية عمل المنظمة وقد تكلف أحد المختصين بإعدادها ومن ثم تقوم بمناقشتها وإقرارها لتقديمها إلى مجلس الأمناء لاعتمادها. وفي العادة تقوم هذه اللجنة بالمهام التالية:**

- ١- تحليل أوضاع المنظمة التطوعية من خلال المعلومات المتوافرة واستشراف المستقبل وإمكاناته لوضع الخطة المحددة.
- ٢- تقييم احتياجات المجتمع التي على المنظمة أن تستجيب لها وتلبيها وتوثيق تلك الاحتياجات لأغراض التخطيط حالياً ومستقبلاً.
- ٣- تأكيد الرؤية والرسالة المؤسسية التي سوف تكون المرشد والممتحن لكل عمليات تحديد الأهداف كما ستعكس الاحتياجات التي تسعى المنظمة لتلبيتها.
- ٤- تحديد العراقيل والفرص السانحة والموارد البيئية التي تؤثر في المنظمة وفي عملية التخطيط وتقييمها.
- ٥- تأسيس أهداف ومحاور آلية تقوم على المعلومات التي تم جمعها.
- ٦- تحديد الأولويات ضمن الإمكانيات المتوقع توافرها على المستوى المالي أو البشري.
- ٧- وضع خطة مالية وموازنة لدعم الأولويات والأهداف.
- ٨- إعداد خطة شاملة وموازنة تمهيدا لإقرارها من مجلس الأمناء.
- ٩- 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. وأهم مهامها:**

- ١- المساعدة على وضع السياسات والإجراءات الخاصة بعمل مجلس الإدارة فيما يتصل بطلب المنح واستلامها.

٢- المساعدة على تقييم المجالات المحتملة لزيادة مستوى المساهمات

٣- السعي للحصول على المنح من مختلف المستويات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة.

**اللجنة المالية:** وتوصي بالسياسات المالية التي تحمي أرصدة المنظمة وتراجع الميزانية السنوية وتوصي بها لمجلس الإدارة للموافقة عليها وتتابع التقارير المالية التي يعدها الجهاز التنفيذي كما **تراقب التقرير السنوي لمراجعة الحسابات وتوصي بالسياسات التي تحكم إدارة الاستثمارات. ومن أهم مهامها:**

١- التأكد من الاحتفاظ بسجلات مالية دقيقة وكاملة.

٢- وضع الميزانية في ضوء المشكلات المالية المتوقعة.

٣- مساعدة مجلس الإدارة على فهم الأمور المالية للمنظمة.

**لجنة مراجعة الحسابات:** يناط بها المراجعة الكاملة للأمور المالية بهدف توفير معلومات مالية دقيقة للغاية تؤدي إلى زيادة شفافية العمل في المجال المالي وتحديد المسؤوليات المالية بشكل واضح ودقيق والتأكد من توافر ضوابط مالية مناسبة يمكن الاعتماد عليها. وليس هناك تعارض بينها وبين اللجنة المالية أو لجنة التنمية فلكل منهم مجاله وعمله. كما أنه لا تعارض بين هذه اللجنة والمراجعة المهنية للحسابات بواسطة مراجع أو مدقق حسابات خارجي مستقل.

**لجنة الترشيح والعضوية:** مهمتها العمل على توفير أعضاء للمنظمة التطوعية رفيعي المستوى تكون خلفياتهم ومهاراتهم وخبراتهم على مستوى رسالة المنظمة واحتياجاتها المتوقعة والتأكد من أن الراغبين في الالتحاق بالمنظمة هم من الذين يمكن أن يثروا المنظمة بالانضمام إليها. كما أن دور لجنة الترشيح والعضوية 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:** وإذا 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 تفصي الحقائق أو لجان التحقيق وتنتهي بانتهاء عملها وقيامها بالمهمة الموكولة إليها وفي تشكيل هذه اللجان فوائد عديدة أبرزها إشراك أكبر عدد من المتطوعين في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى تأكيد مفهوم المشاركة الجماعية وإيصال رسالة المنظمة إلى أكبر قطاع في المجتمع.

## المحاضرة الثالثة عشرة

### **الكفاءة والفاعلية وقياس الأداء للمنظمات التطوعية**

النفط الأساسية:

- مقدمة.
- تعريف الكفاءة والفاعلية.
- دور مجالس الإدارة في عملية التقييم.
- مجالات التقييم.
- عملية التقييم.
- نتائج التقييم.

**مقدمة:**

لابد من توافر آلية لقياس أداء المنظمات التطوعية ولتحديد مدى تحقيقها لغاياتها وأهدافها، بالإضافة إلى كيفية استخدامها لإمكاناتها المالية. وعملية التقييم هذه لهذين البعدين تعد مقياسا **كميا** لابد من استخدامه.

ويلجأ العديد من المنظمات إلى قياس أدائها بواسطة رضا المستفيدين من خدماتها عما يقدم لهم. ويعد هذا المقياس مقياسا **كيفيا** يعتمد على الأحكام النفسية والحاجة ماسة إلى هذا المقياس أيضا.

تعريف الكفاءة والفاعلية:

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

**وتعرف الفاعلية** بأنها مدى تحقيق المنظمة التطوعية لأهدافها المرسومة لها.

والجدير بالذكر أن مخرجات المنظمات التطوعية من خدمات قد تكون صعبة القياس أو يصعب وضعها في صورة أرقام، وبالتالي فإن علينا أن نتعامل مع مقياس الكفاءة والفاعلية 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.

وهناك العديد من المنظمات التطوعية التي تسهم بشكل واضح في التنمية المستدامة، خاصة تلك التي تعمل في مجال الرعاية والرفاهية الاجتماعية والتخفيف من حدة البطالة والفقر ومواجهة حاجات الفئات الأقل حظا، ومع ذلك هناك صعوبة في ترجمة اهتمامات هذا القطاع إلى أرقام عند محاولة دراسة البعد الاقتصادي له، وبالتالي فإن التعامل مع هذا البعد يحتاج إلى معايير قد لا تبدو رقمية، ويتم الحكم عليها قيما.

ويلاحظ 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، والمواد الخام، والعمالة التي استلزمها المنتجات. إلا أن الوضع مختلف بالنسبة للمنظمات التطوعية التي يستحيل استخدام معايير الربح في تحديد مخرجاتها، والتي 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 كمياً وبالأرقام كما هو حال الشركات التي تستهدف الربح المادي. ويتم 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 والبيئة الخارجية. وتتنصر 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.

وبدون التقييم لا يكون لدى مجلس الإدارة أسس راسخة لإنجاز مهامه الأخرى، إذ لا يمكنه مراجعة الأداء التنفيذي والتأكد من إجراء التخطيط والمساعدة من إجراء التخطيط والمساعدة في توفير التمويل والموافقة على البرامج ومراقبتها، 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 معروفاً أن مجالس الإدارة في المنظمات التطوعية تشرف على جوانب عمل المنظمة بكاملها، من حيث توجيه البرامج وتحقيق الميزانية وأداء المدير التنفيذي بالإضافة إلى الناتج الذي تقدمه المنظمة والذي يعد إنجازها. وبمعنى آخر العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي ما تحققه المنظمة في ضوء الموارد التي تستخدمها.

### والتقييم الجيد يجب أن يجيب عن الأسئلة التالية:

١- ما أغراض المنظمة؟ ما الذي تسعى المنظمة لتحقيقه؟ ويجب أن يتم تحديد ذلك بشكل واقعي وواضح. وبخلاف 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.

والتقييم هنا يدور حول السؤال التالي: إلى أي مدى كان الوصول إلى تلك النتائج فعالاً وكاملاً؟ ومن هم المستفيدون: هل هم الأكثر فقراً؟ ما التكاليف غير المباشرة التي تحملتها المنظمة؟ ما الخدمة التي حصل عليها المستفيدون؟ والإجابة عن تلك الأسئلة تسهم في تحديد مدى فاعلية العمل الذي تؤديه المنظمة.

٣- هل هناك طرق أفضل؟ وإذا كنا نحاول مساعدة الفقراء فهل المطروح هو تقديم العون المادي أم تأهيل الفقراء للعمل؟ وإذا كان الغرض هو تحسين نوعية الحياة في المجتمع المحلي فهل تم هذا التحسين مراعيًا الظروف الثقافية والبيئية ومستخدماً إمكانات البيئة؟

### عملية التقييم:

علينا أن نعرف جيداً أن التقييم عملية مستمرة، ويجب أن تصبح ملازمة لكل عمل تقوم به المنظمة التطوعية، وبالتالي لا بد من توافر الآلية الإدارية المناسبة للقيام بعملية التقييم. ويجب أن يتم التقييم داخلياً ويمكن للمدير التنفيذي إنفاذ هذا العمل بإحدى الدوائر التي تتابع جميع أعمال المنظمة ويتطلب ذلك تحديد معايير معينة لتسهيل مهمة الدائرة المنوط بها هذا العمل وبهدف تحقيق أعلى مستوى من الموضوعية والمهنية.

وبجانب التقييم الداخلي فإنه لا بد من توفير الفرصة للتقييم الخارجي ومن جهات خارج إطار المنظمة بحيث تراعى أيضاً الدقة والموضوعية في هذا التقييم شريطة أن يتم وضع وتحديد معايير للتقييم وأن يكون المقياس محددًا بدقة.

ولمجلس الإدارة الدور الرئيس في الإشراف على عملية التقييم وذلك من خلال لجنة مختصة ومهتمة بهذا الأمر. ويجب على هذه اللجنة أن تقوم في البداية بوضع الأسئلة التي يرغب المجلس في الحصول على إجابة عنها ثم العمل على صياغتها بشكل قابل للقياس.

### وهناك العديد من الأسئلة المحورية التي يمكن استخدامها في التقييم، ومن أبرزها:

١- هل أهداف المنظمة التطوعية وغاياتها مناسبة؟ ولو كنا نقوم بتأسيسها الآن هل كنا نعتمد هذه الأهداف والأساليب التي اتبعناها؟

٢- هل تتفق الأولويات التي نضع برنامجنا من خلالها مع الأهداف التي حددناها لعملنا؟

٣- أين نقع 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 ومسئوليات التمويل أم التكنولوجيا المناسبة أم طبيعة المنافسين لنا؟

ويمكن 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 وإنما هي عملية تستهدف تحديد مسار المنظمة في المستقبل والعمل على تصويب مسيرتها إذا كانت هناك حاجة إلى تعديل في مسارها. وليس الهدف إطلاقاً إعداد التقارير والاطلاع عليها وحفظها وإنما الهدف الاستفادة من التوجهات والانتقادات إذا وجدت وإذا كانت هناك إيجابيات في العمل يجب علينا العمل على تعزيزها والاستفادة منها في تعزيز قدرة العاملين في المنظمة وتحفيزهم فالعمل الناجح لا بد أن يقود إلى مزيد من النجاح.

## المحاضرة الرابعة عشرة

### التخطيط في المنظمات التطوعية

النقاط الأساسية:

- ماهية التخطيط الاستراتيجي.
- أنواع عمليات التخطيط.
- لجنة التخطيط.
- مجالات الخطط الاستراتيجية.
- محتويات الخطط الاستراتيجية طويلة المدى.

### ماهية التخطيط الاستراتيجي:

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

- ١- ما الأمور المهمة التي تحدث في المجتمع والتي لها تأثير في المنظمة التطوعية؟
- ٢- هل هناك ظروف معينة ومشكلات محددة على المنظمة التطوعية أن تمنحها اهتماماً خاصاً؟ وهنا علينا النظر في جوانب القوة في المنظمة والصعاب التي تواجهها.
- ٣- هل من الواجب أن نعيد النظر ثانية في أهداف المنظمة، أو أن الأهداف واضحة وهناك 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 المتوافرة لدينا من حيث: الناس، والمال، والمواد، والتسهيلات؟

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 ومراجعته وتغيير مسار خططنا إذا كان ذلك ضرورياً؟

إن محدودية الموارد المتوافرة للقطاع التطوعي تلزم المنظمات التطوعية غير الربحية بخطة مؤسسية محكمة تنقل رؤية البرنامج ورسالته وأهدافه التي تدفع الناس للعباء والالتحاق به وتقديم الخدمات المطلوبة منهم.

وتكون هذه الخطة بمثابة أداة داخلية محورية للحفاظ على الاستقرار والتوجيه الاستراتيجي في وقت يتسم بالتغيرات السريعة، مثلما تكون أداة خارجية مهمة لجذب الممولين والمتطوعين.

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

### أنواع عمليات التخطيط:

يرى جريس أن هناك وسيلتين رئيسيتين لإجراء التخطيط ونجاح أي منهما يعتمد على التزام مجلس الأمناء تجاه العملية وتقاليده المنظمة وثقافتها: الأولى: موجهة بمعرفة الطاقم الإداري؛ حيث يؤدي المدير التنفيذي وجهازه التنفيذي بالتعاون مع عدد من أعضاء مجلس الأمناء الدور الرئيس في وضع الخطة، ويتم إقرارها في النهاية من مجلس الأمناء. والثانية: تقاسميه؛ يشارك فيها مجلس الأمناء والجهاز التنفيذي اللذان يتقاسمان الأدوار وبمداخلة كبيرة من مجلس الأمناء، بحيث تعد الخطة في النهاية خطة مجلس الأمناء. ويعد دور الجهاز الإداري دوراً ثانوياً.

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

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

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

والخطة الإستراتيجية ينبغي أن تكون متحركة وهو ما يعني أن الخطة ينبغي تحديثها سنويا. فالعام الذي اكتمل لتوه يتم تقييمه وحذفه من الخطة، ويضاف عام خامس.

وتوضع الخطط المرورية سنويا حتى تظل الخطط الإستراتيجية طويلة المدى مرتبطة بالوضع الراهن.

**والخطط المرورية 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 وإنما يمكن أن تشكل من المهتمين والمختصين في التخطيط الذين لديهم القدرة على إثراء عمل اللجنة الذي يتناول وضع التصورات والمناهج والبرامج لعمل المنظمة التطوعية وتحديد أولويات مشاريع هذه المنظمات. ولجنة التخطيط هي التي تضع إستراتيجية عمل المنظمة وقد تكلف أحد المختصين بإعدادها ومن ثم تقوم بمناقشتها وإقرارها لتقديمها إلى مجلس الأمناء لاعتمادها. وفي العادة تقوم هذه اللجنة بالمهام التالية:

- 1- تحليل أوضاع المنظمة التطوعية من خلال المعلومات المتوافرة واستشراف المستقبل وإمكاناته لوضع الخطة المحددة.
- 2- تقييم احتياجات المجتمع التي على المنظمة أن تستجيب لها وتلبيها وتوثيق تلك الاحتياجات لأغراض التخطيط حاليا ومستقبلا.
- 3- تأكيد الرؤية والرسالة المؤسسية التي سوف تكون المرشد والممتحن لكل عمليات تحديد الأهداف كما ستعكس الاحتياجات التي تسعى المنظمة لتلبيتها.
- 4- تحديد العراقيل والفرص السانحة والموارد البيئية التي تؤثر في المنظمة وفي عملية التخطيط وتقييمها.
- 5- تأسيس أهداف ومحاور آلية تقوم على المعلومات التي تم جمعها.
- 6- تحديد الأولويات ضمن الإمكانيات المتوقع توافرها على المستوى المالي أو البشري.
- 7- وضع خطة مالية وموازنة لدعم الأولويات والأهداف.
- 8- إعداد خطة شاملة وموازنة تمهيدا لإقرارها من مجلس الأمناء.
- 9- 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 والشئون الإدارية وتتشكل من خلال الرؤية المؤسسية وتدعمها موازنة شاملة. وقد يتم وضع خطط للإدارات في إطار الخطة المؤسسية.

**٢- الخطط التمويلية:** وتعمل هذه الخطط كجزء مرافق للخطط الإستراتيجية التأسيسية. وتحدد هذه الخطط الخطوط العريضة للأهداف المالية مثل: تسوية العجز المالي وزيادة قيمة صافي القيمة أو إدارة استثمار الهبات الممنوحة. وتشمل الخطة المالية موازنة المنظمة.

محتويات الخطط الإستراتيجية طويلة المدى:

هناك خمسة مكونات أساسية تشكل جميع الخطط الإستراتيجية الشاملة وهي:

- مكونات فلسفية تشمل: الرؤية والرسالة.
- مكونات إستراتيجية هي الأهداف العامة.
- مكونات تكتيكية هي: الأهداف المرحلية المحدودة، وخطوات العمل.

#### ١- الرؤية:

هي وصف للمنظمة ولتأثيرها 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 وتطوره وإدارته. وتأتي الأهداف العامة امتدادا للرؤية وتتصف بالعمومية وغير قابلة للتحديد الكمي.

#### ٣- الأهداف المرحلية المحدودة:

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

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

