

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفهرس

الصفحة	الموضوع
2	شعار وهدف اللقاء
4	مجاور اللقاء
5	المتحدثون
6	اللجان
7	جدول الفعاليات
9	نحو معيار موحد لإدارة جهود المتطوعين -المهندس/سعيد بن دخيل اليزيدي - المهندس/خالد بن عبدالعزيز الشمالان
64	إستراتيجية مقترحة لمواجهة تحديات تنمية الموارد البشرية في العمل الخيري- الدكتور / سعد بن مبارك الرمهي
108	أهمية القيم في تنمية الموارد البشرية - الدكتور / صالح بن بخيت مولى الدولية
147	التنمية المهنية في المنظمات - الدكتور / عبدالسلام بن عمر الناجي
189	بناء القيم لدى العاملين بالمنظمات الخيرية (دراسة نظرية - تطبيقية)- الاستاذ/ يحيى بن إبراهيم الثقبي
247	قواعد نبوية في تنمية الموارد البشرية - الاستاذ/ يحيى بن محمد الزهراني
273	تجربة منارات العطاء في العمل التطوعي دراسة حالات في تنمية الموارد البشرية - المهندس/ إلياس بن عبد الكريم يار
356	نمذجة إجراءات الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية - الاستاذ/ يحيى أحمد الخيارى

شعار اللقاء
" صناعة النجاح "

الأهداف

- 1 . التعريف بالإطار المفاهيمي والإداري لتنمية الموارد البشرية، وأهميتها والحاجة إليها في تطوير المؤسسات، وأهم المستجدات في تنمية الموارد البشرية وإدارتها.
- 2 . التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسات ومعوقاته واحتياجاته التطويرية، والاستفادة من تجارب وخبرات المؤسسات في تنمية مواردها البشرية.
- 3 . إيجاد اتجاهات إيجابية لدى المؤسسات نحو الاهتمام بتنمية مواردها البشرية، ودورها الدهم والضروري في تطوير المؤسسات وتحسين أدائها وخدماتها، وتحقيق أهدافها، والارتقاء بواقعها الحالي.
- 4 . التوعية بأهمية استثمار المؤسسات لمورد مهم من مواردها، هي أفرادها العاملون فيها، من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، في سبيل تحسين وتجويد عملياتها وخدماتها المقدمة.
- 5 . التوعية بتغيرات وتحديات واقع اليوم وتأثيراتها على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات.

محاوّر اللقائ

أولاً: أساسيات تنمية الموارد البشرية:

- 1 - مفهوم تنمية الموارد البشرية.
- 2 - أهمية تنمية الموارد البشرية.
- 3 - التأصيل الشرعي لتنمية الموارد البشرية.
- 4 - الاتجاهات الحديثة في إدارة تنمية الموارد البشرية.

ثانياً: إدارة تنمية الموارد البشرية:

- 1 - وسائل تنمية الموارد البشرية في القطاع الخيري.
- 2 - خصائص العاملين في القطاع الخيري.
- 3 - المهارات والمعارف المطلوبة للعاملين في القطاع الخيري.
- 4 - استقطاب وإدارة المتطوعين.

ثالثاً: تحديات تنمية الموارد البشرية:

- 1 - الاستقرار الوظيفي وتسرب العاملين من الجهات الخيرية.
- 2 - دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للقطاع الخيري.
- 3 - أثر التقنية الحديثة في تطوير العمل الخيري.
- 4 - مأسسة تنمية الموارد البشرية (مثال: المنظمة المتعلمة).

رابعاً: دراسة حالات في تنمية الموارد البشرية:

أ - تجارب محلية:

- في القطاع الخاص.
- في القطاع الحكومي.
- في القطاع الخيري.

ب - تجارب عالمية.

المتحدثون

الاسم

- معالي الدكتور عدنان بن عبدالله المزروع
الدكتور جبران بن مرعي القحطاني
الدكتور خالد بن إبراهيم العواد
الدكتور ستر بن ثواب الجعيد
الأستاذ الدكتور سعد بن علي بن عيبان
الدكتور سعد مبارك الرمثي
الأستاذ سعيد دخيل اليزيدي
الدكتور شاهر بن ظافر الشهري
الدكتور صالح بخيت الدويلة
الدكتور صالح بن عبدالعزيز المحيميد
الدكتور عبدالسلام عمر الناجي
الأستاذ عبدالله بن داوود الفايز
الدكتور عبدالله بن ناصر السدحان
الأستاذ الدكتور عبدالواحد بن حمد المزروع
الدكتور عدنان بن أحمد البار
المهندس عدنان بن عبدالرحمن المنصور
المهندس عمر بن محمد حلبي
الدكتور محمد بن عبدالعزيز الثويني
الأستاذ يحيى إبراهيم يحيى الثقبى
الأستاذ يحيى محمد حسن الزهراني

اللجان

المشرف العام على اللقاء	أ. سمير بن عبدالعزيز العفيصان
أ. يوسف بن إبراهيم المقرن	الأمين العام للجمعية
مساعد الأمين العام للجمعية	اللجنة المنظمة :
لجنة التوصيات :	أ. خالد عبداللطيف الجوهر
رئيساً	رئيساً
أ. د. سعد بن علي عيبان	د. محمد علي الغامدي
عضواً	أ. أحمد ناصر الرشادة
عضواً	أ. جاسم عتيق أبو فلاة
عضواً	أ. عامر بن دعيح الدخيل
عضواً	أ. محمد بن خليل الخباز
المدير التنفيذي	أ. بدرية بنت أحمد العثمان
عضو	اللجنة العلمية :
لجنة التقييم :	د. سعد بن علي العيبان
أ. محمد بن عبدالعزيز الدليجان	د. عادل بن سعد أبو دلي
رئيساً	د. عمر بن محمد المعمر
عضواً	أ. عبدالله بن ناصر العسكر
عضواً	أ. د. عبدالواحد بن حمد المزروع
عضواً	د. سعد بن علي العيبان
عضواً	د. عادل بن سعد أبو دلي
عضواً	د. عادل بن عبدالمحسن الضويحي
عضواً	د. مسفر بن عتيق الدوسري
مستشار	م. محمد بن ناصر الرشيد
مستشار	أ. عبدالعزيز بن عبدالله الشهراني
منسق	

جدول الزمني للفعاليات

برنامج اليوم الأول

يوم الأربعاء 1436/11/18 هـ الموافق 2015/09/02م

المعرض	القاعة	رئيس الجلسة	مقدم الفعالية	اسم الفعالية	المدة	نوع	الوقت	
						الفعالية		
التسجيل للمشاركين 7:00 - 8:00 صباحاً								
افتتاح رسمي (10:00 صباحاً) تدياً زيادة المعرض للرجال للفترة الأولى (11:00 لـ 2:30 ظهراً) الفترة الثانية (9:30 لـ 6:30 مساءً) وللنساء فقط الساعة (6:00 لـ 3:00 مساءً)	الرئيسية	أ. عبدالله بن داوود الفايز	د. صالح بن بخيت مولى الدولية	أهمية القيم في تنمية الموارد البشرية	25	الجلسة الأولى	8:00-9:00ص	
			د. عبدالسلام بن عمر الناجي	التنمية المهنية في المنظمات	25			
			مناقشة		10			
	استراحة							9:00-10:00ص
	حفلة الافتتاح الرسمي							10:00-10:45ص
	الرئيسية	د. محمد الثويني	د. سترين ثواب الجعيد	المقاصد الشرعية لتنمية الموارد البشرية	50	متحدث رئيس	10:45-12:00ص	
			مناقشة		25			
	صلاة الظهر واستراحة							12:00-12:30م
	الرئيسية	د. جبران القحطاني	الدكتور عبدالله بن ناصر السدحان	جهود الوزارة في تنمية الموارد البشرية في الجهات الخيرية	60	متحدث رئيس	12:30-1:30م	
			د. سعد بن مبارك الرمهي	إستراتيجية مقترحة لمواجهة تحديات تنمية الموارد البشرية في العمل الخيري	25			
		أ.د. سعد بن عيبان	م. سعيد بن دخيل اليزيدي	نحو معيار موحد لإدارة جهود المتطوعين	25	الجلسة الثانية	1:30-2:30م	
			مناقشة		10			
	وجبة الغداء وصلاة العصر							2:30-3:30م
	استراحة + صلاة المغرب							3:30-6:30م
	المكان	المستشار	الفعالية		المدة	الوقت		
القاعة الرئيسية - الدور	مستشارين متخصصين	منتدى الاستشارات		2س	6:30 - 8:30م			

			الأرضي				
صلاة العشاء							-8:30 9:00م

جدول الزمني للفعاليات برنامج اليوم الثاني
يوم الخميس بتاريخ 19 / 11 / 1436 هـ الموافق 2015/09/03م

المعرض	الفعاليات						الوقت
	المكان	رئيس الجلسة	مقدم الورقة	عنوان الورقة	المدة	النشاط	
تبدأ زيارة المعرض للرجال فقط من الساعة 08:00 صباحاً - 2:30 مساءً	الرئيسية	معالي الدكتور عدنان المزروع	أ. يحيى الزهراني	قواعد نبوية في تنمية الموارد البشرية	25	الجلسة الثالثة	8:00 - 9:30ص
			أ. يحيى بن إبراهيم الثقفي	بناء القيم لدى العاملين بالمنظمات الخيرية (دراسة نظرية - تطبيقية)	25		
			مداخلات		20		
			مناقشة		10		
	استراحة						-09:30 10:00م
	الرئيسية	أ.د.عبدالواحد المزروع	أ. صالح المحميد	تنمية الموارد البشرية في القطاعات الثلاثة...التوافق والاختلاف	25	الندوة الأولى	- 10:00 12:00ص
			د. خالد السريحي		25		
			د. شاهر الشهري		25		
			مناقشة ومداخلات		15		
			صلاة الظهر واستراحة				
الرئيسية	د.خالد العواد	أ.د.عدنان بن أحمد البار	تنمية الموارد البشرية الواقع والمأمول	20	ندوة الثانية	12:30 - 2:00م	
		م. عدنان المنصور		20			

		م. عمر حليبي	20		
		مناقشة ومدخلات	30		
		التوصيات و الحفل الختامي			2:00 - 2:30م
		وجبة الغداء وصلاة العصر			2:30 - 3:00م
		سيكون هناك نقل داخلي مباشر لفعاليات اللقاء في القاعة المخصصة للنساء بالفندق			ملاحظة:

عنوان الورقة :
نحو معيار موحد لإدارة جهود المتطوعين

مقدمها :

**م. سعيد بن دخيل اليزيدي ، م. خالد بن عبدالعزيز
الشمالان**

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة:

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

مشكلة الدراسة:

يختلف المتطوعون عن العاملين الرسميين، ليس فقط في عدم حصولهم على أجر مقابل جهدهم، لكن أيضاً في طريقة تنظيم ساعات عملهم وتحديدها. فعمل المتطوع غالباً ما يكون خلال ممارسة العمل بشكل جزئي وليس كاملاً، كما أن طبيعة عملهم لا تتسم بالتخصص والدقة، بل بالبساطة والعمومية؛ وهذا يستدعي من القائمين على المؤسسة تقسيم العمل إلى مهام صغيرة، يمكن توزيعها على مجموعة متغيرة من المتطوعين. وحيث إنهم متطوعون، ولا يحصلون في الأساس على أي مقابل مادي يذكر؛ فيحدث ما يدعو إلى عدم الاهتمام بعملية انتقائهم، أو تدريبهم، أو تقييم أدائهم، أو ترقيتهم، أو غيرها من الأمور الإدارية المرتبطة بالعمل الرسمي (بييرس، ١٩٩٦م)، كما تعدّ عملية إيجاد معايير وأدوات قياس "متفق عليها" تحتكم إليها العمليات الإدارية إحدى أهم سبل تطويرها، ومن المعروف في الإدارة أن ما لا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته؛ وبالتالي لا يمكن تطويره. وفي القطاع الخيري نجد أنه يعاني من عدم وجود أدوات قياس ومعايير تُساهم في تطوير قدرته على إدارة جهود المتطوعين؛ وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تظهر من خلال عدم وجود معيار موحد لإدارة جهود المتطوعين، يوازي تلك المعايير الدولية الناجحة في هذا المضمار، ومنها المعياران الأمريكي والكندي.

أهداف الدراسة:

ستحاول الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- 1 (التعرف على واقع إدارة جهود المتطوعين في الجهات الخيرية.
 - 2 (التعرف على الصعوبات التي تواجه الجهات الخيرية في إدارة جهود المتطوعين.
 - 3 (التعرف على معايير إدارة جهود المتطوعين الدولية.
 - 4 (اقتراح معيار موحد لإدارة جهود المتطوعين في الجهات الخيرية يشمل المهام المنوطة بمدير إدارة جهود المتطوعين (قبل/ أثناء/ بعد) عملية التطوع.
- أدبيات الدراسة:

لتكوين أساس معرفي يمكن القارئ الكريم من التعرف على المنطلقات الفكرية التي تناولتها هذه الدراسة، وبناء على ما ركزت عليه الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛ فقد تم باختصار مناقشة إدارة الأداء بوصفها مدخلاً لعمل معيار موحد لإدارة جهود المتطوعين، واستقطاب المتطوعين، وإدارتهم، والمحافظة عليهم، وكذلك أهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، واستعراض عدد من التجارب الدولية حول وضع معايير لإدارة العمل التطوعي، مثل المعيارين الكندي والأمريكي، والتجربة الصينية في إدارة جهود المتطوعين في بكين 2008.

حيث تتناول هذه الدراسة اتجاهاً حديثاً ومهماً للارتقاء بالموارد البشرية، وهو إدارة الأداء؛ ذلك أن تقويم أداء العاملين، واقتراح

السياسات العامة لتحفيزهم، وضمان كفاءتهم وفعاليتهم - أصبح اليوم ضرورة قصوى. والأداء بمعنى تأدية العمل، أو القيام بمهمة أو نشاط (النمر وآخرون، 2011). ويُقصد بإدارة الأداء: تلك "الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة؛ لتخطيط، وتنظيم، وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة؛ بوصفها هدفاً يسعى الجميع للوصول إليه" (هلال، 1996: 13). وتهدف عملية إدارة الأداء إلى التوصل إلى فهم واضح بخصوص واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من العاملين أدائها، وكيف يُسهم ذلك في تحقيق أهداف المنظمة؟ وماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة؟ وكيف سيكون دور العاملين والمشرف للمحافظة على الأداء الحالي، وتحسينه، وتطويره إلى الأفضل؟ كيف سيتم تقييم أداء العمل؟ وما العقوبات التي تعترض الأداء، وكيفية التغلب عليها؟ (باكال، 1999: 26).

بينما يُقصد بمعايير الأداء: المؤشرات التي تحدّد مستويات الأداء، وهي عبارة عن بيانات مختصرة تصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عملاً معيناً، فهي بمثابة القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلون بها إلى أفضل مستوى أداء، وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء. والهدف من وضع معايير الأداء، مراقبة الأداء بصفة مستمرة؛ للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء، للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء؛ لتصحيح السلبيات وأوجه القصور، وإعادة توجيه الأداء؛ لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره. ومن أهم معايير الأداء: جودة

العمل المنجز، وكمية حجم العمل المنجز، والوقت المستغرق للإنجاز، وسهولة الإجراءات.

وتتميز المؤسسات التطوعية بمساحة من الاختيار تمنحه للفرد في تحديد الدور الذي يريد القيام به، ومقدار الجهد الذي يرغب المساهمة به، قياساً إلى المؤسسات الحكومية الرسمية والمنظمات الصناعية والتجارية التي تفرض الأدوار التي تحقق أهدافها؛ ومن أجل ذلك تحرص هذه المؤسسات الرسمية على الضبط الإداري، والهيكل الصارمة، والرقابة الشديدة على العاملين من قبل أرباب العمل، ومجالس إدارتها، وحاملي أسهمها؛ لذا تبدو المؤسسات التطوعية براقية وجذابة للعمل بها بالنسبة للمتطوعين، نتيجة مساحة الاختيار والانتماء الذي تمنحه لهم، غير أن ذلك له ضريته من غموض طبيعة الدور المطلوب منهم القيام به بالتحديد. وإذا ما أراد المتطوعون أن ينسّقوا أدوارهم، وأن يعملوا بصورة أكثر تنظيماً؛ من أجل إزالة جميع تلك المشاكل، وتحقيق أهدافهم - فعليهم إيجاد الطريقة الفعّالة التي يضمنون من خلالها تناسق جهودهم، وتناغم سلوكياتهم داخل التنظيم (بيبرس، 1996م)، وفي ضوء ذلك فمن المهم مناقشة استقطاب المتطوعين وإدارتهم وسبل المحافظة عليهم، فيُعرف (Lipp, L. 2009: 49) استقطاب المتطوعين بأنه: "عملية توفير الموارد البشرية التي تحقق احتياجات التنظيم بالعدد المطلوب، والملاءمة المطلوبة، وفي التوقيتات المناسبة من المصادر المختلفة؛ تمهيداً لاختيارها، وسعيًا لتحقيق أهداف المنظمة". ويحدّد (Lipp, 2009: 84-96) المصادر التي يمكن استقطاب المتطوعين من خلالها في التالي:

المتطوعون العاملون في المنظمة من خلال تأثيرهم على معارفهم، ونشر رسالة المنظمة وأهدافها.

المجموعات التطوعية الأخرى بما في ذلك الأماكن التي يترددون عليها.

الموظفون الذين يعملون في المنظمة الخيرية على مختلف المستويات الإدارية، سواء كانت عليا أم متوسطة.

الكلية والمدارس، ويمكن التنسيق في ذلك مع وحدات شؤون الطلبة في هذه الأماكن التعليمية.

النوادي الاجتماعية والمجالس البلدية.

دور العبادة (ويرى الباحثان أن نشاطات المساجد تُعدّ من المصادر التي يمكن من خلالها استقطاب المتطوعين).

الإعلام بجميع أدواته وأنواعه، سواء المقروء، أم المسموع، أم المرئي. الإنترنت والإعلام الجديد، كتويتر، والفيسبوك، واليوتيوب، ويوجد العديد من المواقع المتخصصة في مجال استقطاب المتطوعين فقط، ومن أشهرها.

موقع www.volunteermatch.org، وهو موقع يحوي قائمة بـ 62000 جهة خيرية وتطوعية، ويوفر الموقع خدماته مجاناً ليربط بين المنظمة الخيرية والمتطوع.

موقع www.idealists.org، ويحوي الموقع قاعدة بيانات لـ 82000 متطوع، مصنّفين وفق مهاراتهم، وتخصصاتهم، واهتماماتهم التطوعية.

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

قد يصل المتطوعون إلى المنظمة ولا يجدون ما يقومون به؛ لعدم وضوح الأهداف وتداخلها؛ مما قد يوئد لديهم الإحباط، وربما تكوين فكرة سيئة عن التطوع بشكل عام.

مقاومة الموظفين الرسميين في المنظمة للمتطوعين؛ ظناً منهم بأن المتطوعين جاؤوا ليسدوا عجز عملهم، وأنهم أكثر قرباً من الإدارة. تغيير الأدوار والمهام بشكل سريع، ودون إشعار للمتطوع. عدم توقع حجم العمل من قبل المتطوعين، أو تغير الصورة الذهنية عن المنظمة للأسوأ بعد الانضمام إليها.

شكاوى المستفيدين من تعامل المتطوعين؛ بسبب أنه لا يوجد من يشرح حدود المسؤولية في العلاقة بين المستفيد والمتطوع.

وهذا ما يدل على أن استقطاب المتطوعين جزء من مفهوم أشمل، وهو إدارة جهود المتطوعين، حيث يُعرّف (*Clark, J. 1997*) إدارة جهود المتطوعين بأنها: العملية التي يجري من خلالها تنظيم نشاطات التطوع بطريقة منظمة؛ تحقق الفائدة للأطراف المستفيدة، كالمنظمة والمتطوع على حدّ سواء، وتتكوّن من الوظائف الإدارية

التالية: التخطيط، والاستقطاب، والتدريب، والإشراف، والتقويم. بينما يحددها (Ellis, 2005) من خلال الخطوات التالية:

التخطيط والتنظيم: بناء أهداف وميزانية لبرنامج التطوع بشكل

عام، والتعريف بأدوار المتطوعين وإعدادها كتابة، وإعداد قائمة بالموصفات المطلوبة في المتطوع من النواحي التعليمية، والمهارية، والأخلاقية، وإعداد سياسات العمل التطوعي، والتأمين على المتطوعين وعدم تحميلهم التكاليف والتبعات المادية جراء التطوع، وتقديم الدعم والمساندة من متطوعين سابقين وموظفين في المنظمة.

عملية الاستقطاب: توضيح أهداف الاستقطاب، وتحديد ميزانيته،

وتحديد أساليب التوظيف واستراتيجياته الملائمة، وتحديد الوسيلة المناسبة للإعلان عن التطوع، ومخاطبة الشريحة المستهدفة.

اختيار المتطوعين: تحديد المعايير لكل دور تنظيمي (تطوعي)،

واختيار طريقة الاختيار المناسبة، والموافقة والترشيح على التطوع.

تأهيل المتطوعين وتدريبهم: تصميم برنامج التأهيل، وتحليل

الاحتياجات التدريبية.

الإشراف والدعم للمتطوعين: تحديد المشرفين على المتطوع، وتقرير

احتياجات الدعم والإشراف.

ويحدد المعيار الكندي الأدوار المنوطة في عملية إدارة جهود

المتطوعين حسب المستوى التنظيمي، كما يلي:

جدول (1)

أدوار مكونات المنظمة في إدارة جهود المتطوعين وفق المعيار الكندي.

الدور	مجلس الإدارة	المدير التنفيذي	مدير المتطوعين	المتطوعون
الأدوار المخصصة في المنظمة	يركز على رسم السياسات، وتكوين البيئة، وبناء ثقافة المنظمة؛ لإشراك المتطوعين (تخطيط استراتيجي، ورسم سياسات).	العمل على نشر السياسات المرسومة، وتنفيذها، وثقافة المنظمة، والخطة الاستراتيجية (نشر وتنفيذ).	تحقيق ما ورد في السياسات، وثقافة المنظمة، والخطة الاستراتيجية (نشر وتنفيذ).	الإسهام الفردي لدعم ثقافة المنظمة والمتطوعين (دور تنفيذي).
	الرؤية، والرسالة، والقيم، والخطة الاستراتيجية.	وضع الأهداف التشغيلية، والخطة السنوية المنبثقة من الخطة الاستراتيجية.	ربط العمليات التشغيلية بالقيم، والرؤية، وإدارة وتحقيق الخطة السنوية والأهداف	فهم العمل المناط به، وربطه بالرؤية والرسالة والقيم، مع التعهد بالقيام بالعمل

- تحديد المهام المطلوبة من المتطوعين بدقة ووضوح.
 - استقطاب المتطوعين المناسبين واختيارهم من حيث محددات الجنس، والمؤهل، وطبيعة العمل.
 - إحلال المتطوع وتكليفه بمهامه، والرقابة عليه، والابتعاد عن السلطوية، والاستعاضة باللجان والهيكل الإداري الخطي.
 - إنهاء خدمة المتطوع بطريقة مناسبة، مع الإشادة بجهوده وتكريمه عليها.
 - الحفاظ على المتطوعين واستمراريتهم، بوضع قاعدة بيانات للمتطوعين والتواصل معهم.
- أما بالنسبة لمدير المتطوعين، فيجب أن يتميزّ بالمواصفات التالية (نويل وآخرون، 1431هـ: 214- 215):
- القدرة على الربط بين نظرية العمل التطوعي وممارسته، ونظريات الإدارة واحتياجات المنظمة والمجتمع ومشكلاتهما، والقدرة على الرؤية الشاملة للمنظمة، وفهم العلاقات بين أجزائها.
 - معرفة أهداف المنظمة، وهيكلها التنظيمي، والعاملين فيها بأجر والمتطوعين، والبيئة المحيطة، وبالخصوص المنظمات ذات المصالح المشتركة، والمشهد الكلي لحجم العمل التطوعي، وطبيعة المتطوعين، والدوافع التي تحفزّ العاملين، والتشريعات واللوائح التي تتظّم عمل المتطوع.
 - أن يتميزّ بالمهارات المتعلقة بالقيادة والتخطيط، ووضع الأولويات والتنظيم، وإحداث التغيير، والارتقاء بروح الفريق، والدفاع عن وجهات النظر، وإدارة الصراعات، والتوجيه والإرشاد، وإدارة

الاجتماعات، واستخدام تقنية المعلومات، وإدارة الوقت بفعالية،
وتقييم البرامج.

– أن يتصف بالسمات الشخصية التالية: الالتزام، والحماس، والمرونة،
والقدرة على التكيف، والإصرار والحزم، وقيم فلسفة العمل
التطوعي.

ويحدد المعيار الأمريكي في إدارة التطوع (CCVA) عددا من المهارات
المهمة لمدير المتطوعين، كما يلي:

جدول (2)

مهارات مدير المتطوعين كما يحددها المعيار الأمريكي.

مراعاة أخلاقيات التطوع	حيث تحسن أخلاقيات التطوع مستوى التعامل بين المتطوعين والمنظمة، ويطور العلاقة بينهما، ويبني الثقة في المنظمة، ويقلل من المخاطر.
الإدارة الاستراتيجية لبرامج التطوع	تساعد في فهم محتوى البرامج وتقييمها، والتخطيط الفعال، ومراعاة التركيز على الأولويات، والتفكير الاستراتيجي.
الإدارة التشغيلية	يجب أن تراعي المحاور التالية: نطاق العمل، غاياته، المنفذون، المخاطر، الأهداف، العوائد.
ادارة جهود المتطوعين وتطويرهم	وهي المحور الرئيسي الذي يمكن من خلاله إنجاح عملية التطوع بأكملها وهي تتطلب مهارة في عمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية: كالتدريب، والتحفيز، والمسار التطوعي، والمحافظة على المتطوعين. وقد أفرد لهذا الموضوع مساحة كبيرة من التنظير وتطرق للعديد من النظريات العلمية حوله.
استدامة إشراك	من خلال تحقيق توقعات المتطوع، وتحفيزه بخيارات عدة منها: بيئة العمل الجذابة، والمهام المحببة له، وتحقيق أهدافه من

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

ومن المهام التي يجب أن يقوم بها مدير المتطوعين ما يلي: (نويل وآخرون، 1431هـ: 264):

- بناء فريق عمل منتج يتعاون جميع أعضائه.
 - استخدام الإشراف والتقييم بأساليب تهدف إلى ضمان شعور المتطوعين بالدعم، وتحقيق رضا المنظمة عن وفائها بالتزاماتها.
 - اعتبار التدريب والتطوير فرصاً يمكن من خلالها توسعة آفاق التفكير، وزيادة الفهم والمعرفة لجميع المشاركين.
 - استثمار التشاور والتقويض.
 - حل النزاعات التي تطرأ.
- بينما يشرح المعيار الكندي المعايير التنظيمية لإشراك المتطوعين في المنظمة، كما يلي (CCVI, 2006):

جدول (3)

المعايير التنظيمية لإشراك المتطوعين وفق المعيار الكندي.

لا ينبغي استقطاب المتطوعين بدون مهام تحقق غايات محددة، وإلا انعكس ذلك سلباً على المنظمة. وهذا الدور يجب أن يقوم به ارتباط المهمة مجلس الإدارة في المقام الأول، حيث يعتمد الاستراتيجية الشاملة بالهدف لدخول المتطوعين في المنظمة، وتقدير الميزانية المخصصة لذلك، وتهيئة البيئة المناسبة لعملمهم؛ ويساعده على تحقيق ذلك كل من مشرفي المتطوعين، والموظفين العاملين في المنظمة.

يجب أن يُنظر إلى المتطوعين نظرة تقدير واحترام، وعلى أنهم الموارد البشرية إضافة نوعية يمكن أن تحقق أهداف المنظمة وغاياتها، متى ما مُكّنوا من ذلك، بتوفير احتياجات المهمة التي سيقومون بها،

ومنحهم التدريب المناسب، وتحقيق احتياجاتهم التي قدموا إلى المنظمة من أجلها، وتحفيزهم بالطريقة الملائمة لهم.

حيث تساعد هذه الخطط والسياسات على وضوح المسؤوليات
الخطط والسياسات بين المنظمة والمتطوعين، فتكون بمثابة إطار عام للعمل، وينبغي أن تكون هذه الخطط والسياسات متكاملة ومتناسقة فيما بينها، وبما لا يحقق التعارض أو الازدواجية.

إدارة جهود المتطوعين علم وفن، وينبغي النظر إليها من هذا المنظور، فالاجتهادات القيادية دون دراية علمية؛ لن توتي ثمارها، بل ينبغي العمل وفق العلوم الإدارية الحديثة في القيادة، والموارد البشرية، وإدارة جهود المتطوعين. كما ينبغي أن يكون لدى المنظمات الخيرية شخص مؤهل ومتخصص في إدارة جهود المتطوعين، أو حاصل على الشهادة المهنية فيها؛ من أجل أن يحقق الفائدة المرجوة من عملية إضافة المتطوعين، ويدير العملية بشكل احترافي.

وذلك من خلال تحديد جملة المواصفات التي تحكم اختيار المتطوعين، ويحدد ذلك: العوامل الشخصية، ونوع المهمة التطوعية، والمهام التي سيزاولها المتطوعون في المنظمة؛ ومن ثم مقابلة المهام مع ما يناسبها من المواصفات المتحققة في المتطوع. وللإستدامة في العملية التطوعية أن تكتب المهام في شكل وصف وظيفي يشمل: (الواجبات، والمسؤوليات، والمهارات المطلوبة، والوقت المطلوب، والعوائد المتوقعة من العمل). ومن المهم أيضاً أن تحدث المهام دورياً بما يتناسب وأي تغييرات تطرأ على أهداف المنظمة وتوجهاتها.

يجب أن يكون الاستقطاب وفق خطة محددة واضحة وواقعية، فمن سيتم استقطابهم هم من سيعكسون النظرة تجاه المنظمة من واقع سلوكهم وأدائهم؛ وبالتالي فهي عملية حساسة جداً، وينبغي الاستقطاب

العناية بها. ويكون من خلال استخدام الوسائل المتنوعة لذلك.	
حيث يتم من خلال هذا المعيار التأكد من مناسبة المتطوع لمهمته، أو للمنظمة وفق جملة من المحددات التي يجب على المنظمة أن تتأكد منها بنفسها، سواء سلوكياً، أو فكرياً، أو غيرها.	الفحص والتدقيق
حيث يتم توجيهه وتوعيته بالسياسات والإجراءات المتبعة في المنظمة والدولة، وكذلك منظومة الحقوق والواجبات، كما يجب أن يتم تدريبه على المهارات اللازم توفرها لأداء المهمة والتي تتناسب مع إمكاناته.	التوجيه والتدريب
يزيد الإشراف من حماس المتطوع وانتمائه متى ما كان المشرف على درجة من المسؤولية، بحيث يراعي رغبات المتطوع، ويفهم مهمته التي تكمن في ضمان سلامة العمل التطوعي، وتوجيه المتطوع من خلال خبرة المشرف السابقة؛ وبالتالي حماية المتطوع من الوقوع في الأخطاء، أو التعرض للمخاطر، وبما قد يوقع المنظمة في مشكلات معينة بسبب قلة خبرة المتطوع، ويتم ذلك من خلال عمل خطة إشرافية واضحة تناسب المسؤوليات التي يعمل من خلالها المتطوع، وتشمل الخطة تقييم عمل المتطوع، وتحديد مدى ملاءمته للمهمة التطوعية.	الإشراف
من المهم الاعتراف بجهود المتطوعين، وذكرها في المناسبات الرسمية وغير الرسمية، ومنحهم الشهادات التقديرية، وإشراكهم في الأدوار الحيوية، وكل ما يساهم في استمرارية المتطوع، واستثمار طاقاته وخبراته.	التحفيز
حيث يتم توثيق السجلات الخاصة بالمتطوع، وإدارتها بما يحفظ جهوده، وبما يحقق له الاطلاع على كل ما هو جديد من التشريعات والأنظمة، ويضمن حفظ الخبرات والمؤهلات التي اكتسبها، بالإضافة إلى تحقيق الخصوصية في عدم تسرب	إدارة السجلات

المعلومات الشخصية التي نتجت عن تطوعه، مثل تقييمه من قبل المنظمة، ونقاط الضعف لديه التي يُفترض أنها سُجّلت في سجلات المنظمة، وكذلك المحافظة على معلومات التواصل الخاصة التي سجلها عند بداية التطوع، كأرقام الهواتف وغيرها.

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

وفي أولياد (بكين 2008) استطاعت الصين أن تستفيد من المتطوعين بشكل رائع، في ظل تحديات كثافة سكانهم، ووفود الأولياد الغفيرة؛ حيث تم تحديد مجموعة من مبادئ الاستقطاب التي تم العمل بها، وهي:

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

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

3. فتح التنافس للتطوع أمام الجميع، وذلك من خلال نشر إعلانات الاستقطاب للجميع، وتعميم الفرصة، وعمل الاختبارات اللازمة

لذلك، وتطبيق مبدأ العدالة، واختيار الأكثر تأهيلاً ومناسبة للفرص التطوعية.

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

ولا يكفي استقطاب المتطوع، بل يجب المحافظة عليه، حيث يذكر (صالح، 2004م:130)، أنه في حالة إهمال العنصر البشري ومعاملته بصفته مجرد آلة إنتاج؛ فإن ذلك ينعكس سلباً على روحه المعنوية، ويؤدي في النهاية إلى شعوره بالإحباط؛ لذلك نادى كثير من رجال الإدارة بالتطوير الإداري المستمر على كافة الأصعدة للعاملين؛ وإلا فإن ذلك سيؤدي إلى تراجع خبرات العاملين في المنظمة ومهاراتهم. وفي العمل التطوعي يعرف الباحثان مفهوم المحافظة على المتطوعين بأنها: "العملية التي يجري بموجبها توفير الوسائل والسبل المعنوية والتنظيمية؛ لاستبقاء المتطوع عضواً فاعلاً داخل المنظمة الخيرية، والعمل على الحدِّ

من الوسائل والسبل التي يمكن أن تُسهم في تسرب المتطوع وخروجه من المنظمة بإرادته".

وتحقق عملية المحافظة على الموارد البشرية مجموعة من العوائد على المستوى الاجتماعي، ومستوى المنظمة، ومستوى العاملين أنفسهم:

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

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

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

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

أ- زيادة التكاليف المتمثلة في إعادة الاستقطاب والتدريب.

ب- تعطيل تنفيذ المهام.

ت- اضطراب نظام الاتصالات والأداء.

ث- انخفاض معنويات غير المتسربين (موبلي، ١٤٠٧ هـ: 30- 34).

ومع أن الجهات الخيرية تولي عملية استقطاب المتطوعين وإدارتها أولوية مهمة في برامجها؛ لكنها لا تمنح الوقت والجهد الكافيين للبرامج والأنشطة التي تعمل على المحافظة على المتطوعين واستبقائهم. وفي عام 2005م قد وُجد بالولايات المتحدة الأمريكية أن من بين كل ثلاثة متطوعين متطوعاً واحداً لم يكرر تجربة التطوع في 2006م؛ أي

أن نسبة التسرب بلغت 33% تقريباً، ومن بين 64,4 مليون متطوع تطوعوا في 2005م، كان منهم 20,9 مليون لم يتطوعوا في 2006م. وفي التقرير المسحي الذي أجراه مركز الخدمات الوطني الاجتماعي (www.nationalservice.gov) في الولايات المتحدة الأمريكية لعام 2007م؛ لقياس نتائج وأرقام تتعلق بالتطوع وتنظيم المجتمع المدني - حدد التقرير العوامل المؤثرة في بقاء المتطوعين وتكرار تطوعهم، وفي الجدول أدناه ملخص لنتائج التقرير كما يلي:

جدول (4)

العوامل المؤثرة في استمرار المتطوعين وبقائهم بالمنظمة

العامل	النتيجة	حدود النتيجة
العمر	كلما تقدم السن؛ زادت نسبة البقاء في المنظمة بوصفه متطوعاً.	أقل نسبة لاستمرار التطوع من 16-34 سنة، بينما أعلى معدل عمري لاستمرار التطوع من 55-64 سنة.
المستوى التعليمي	كلما زادت الدرجة التعليمية؛ زادت نسبة البقاء والاستمرار بوصفه متطوعاً.	نسبة بقاء خريجي الجامعات واستمرارهم 72,4%، بينما نسبة بقاء خريجي الثانوية العامة 60,2%.
برامج التحفيز	المنظمات التي يوجد بها برامج للتحفيز لديها معدل بقاء للمتطوعين أعلى من تلك التي لا يوجد بها برامج تحفيز.	معدل بقاء المتطوعين في المنظمات التي لديها برامج تحفيز للمتطوعين أعلى من تلك التي لا يوجد بها برامج تحفيز.
ساعات التطوع	كلما زادت ساعات التطوع؛ زادت نسبة البقاء.	76,3% من الذين يتطوعون بمعدل أعلى من 12 أسبوعاً في السنة؛

يستمررون في التطوع، بينما 51,2 % من الذين يتطوعون بأقل من 3 أسابيع؛ لا يستمررون في تطوعهم.		
70% من الذين يتطوعون في منظمات المنظمات الدينية أكثر استبقاءً للمتطوعين، تليها المنظمات الصحية.	مجال عمل المنظمة	خيرية دينية؛ يستمررون في تطوعهم، بينما 60% من الذين يتطوعون في منظمات صحية؛ يستمررون في تطوعهم.
74% من الذين يقدمون مساعدات مهنية بفاعلية؛ يستمررون في تطوعهم، في مقابل 53% من المتطوعين يستمررون في تطوعهم من الذين يقدمون أعمالاً عادية كالتنقل.	نشاط المنظمة وحجم مهامها	كلما زادت قيمة المهام التطوعية، وتوسعت، وكان لها أثر؛ زاد حجم استمرار التطوع فيها.

ويُوصي التقرير بإتاحة الفرصة للمتطوعين؛ للإسهام في العمل بشكل أكبر، ومنح أدوار ذات مستوى صلاحية ومسؤولية، وأن تكون تلك المهام ذات ساعات تطوع أعلى؛ لأنه - وبحسب نتائج التقرير - فإن معدل استمرارية التطوع تكون أكبر لدى من كان لديه ساعات عمل أكبر (أكثر من 500 ساعة في السنة، أو 12 أسبوعاً، بنسبة وصلت إلى 76,3%)، ويكون ذلك بإيجاد الفرص التطوعية، وتنظيم العمل بشكل أكبر، وكذلك فإن التقرير يدعو إلى أن تكون المهام التطوعية أكثر تشويقاً وإبداعاً، ولها أثر ملموس في التغيير الاجتماعي.

الدراسات السابقة:

قام (مجلي، 2013) بدراسة حول البناء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية السعودية، وأجراها على 84 مفردة من العاملين في المنظمات غير الربحية بمدينة الرياض، وقد أفرد أحد أبعاد الدراسة لبحث واقع تعامل تلك المؤسسات مع المتطوعين. وقد أظهرت الدراسة أن 52.4% من عينة الدراسة تحدد المهام التي يمكن القيام بها عن طريق متطوعين، بينما يستقطب 42.9% من الجمعيات المتطوعين بجدارة حسب طبيعة المهام، ويقوم 59.5% من عينة الدراسة بتكليف المتطوعين والإشراف عليهم، بينما يقوم 67.9% من عينة الدراسة بتكريم المتطوعين والإشادة بهم، في حين يحتفظ 64.3% من عينة الدراسة بقاعدة بيانات للمتطوعين، ويتواصلون معهم باستمرار. وقد أظهرت الدراسة أن التطوع صار مقصوداً على طلاب الجامعات وطالباتها، وأنه لا يُسمح في الوقت الراهن بغير هذا النوع من التطوع الذي تفرضه بعض البرامج في الجامعات بوصفها متطلبات دراسية، كما هدفت دراسة (مصطفى، 2014) والتي أجريت على عدد من المنظمات التطوعية العاملة بشرق السودان إلى التعرف على وجود إدارات خاصة بالمتطوعين فيها، وامتلاكها استراتيجيات وبرامج محددة لتدريب المتطوعين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على المقابلة كأداة للدراسة، وأظهرت الدراسة افتقار تلك المنظمات لوجود إدارات خاصة بالمتطوعين على خلاف المنظمات الأجنبية التي تولي اهتماماً أكبر بإدارة المتطوعين، وأن المنظمات العربية والإسلامية العاملة على الرغم من امتلاكها إدارات خاصة بالتدريب والجودة للعاملين فيها؛ إلا أنها لا

تمتلك إدارات خاصة بتدريب المتطوعين، حيث تقدم ذات الدورات التدريبية للعاملين والمتطوعين على حد سواء.

كما قامت (عبدالمجيد، 2000م) بدراسة حول تنظيم المتطوعين وإدارتهم لعلاج أزمة التطوع في الجمعيات الأهلية، وأوضحت الدراسة أن الجمعيات الأهلية تعاني من محدودية المصادر التي يتم من خلالها الحصول على المتطوعين، فضلاً عن أن التنظيم والإدارة بالنسبة للبرامج والأنشطة التطوعية المقدمة من تلك الجمعيات غير موجودة بالفعل، واتفقت الدراسة مع نتائج غيرها من الدراسات حول أهمية الاهتمام بالمجال التطوعي في تنظيم المجتمع بالشكل الذي يتناسب مع الدور المتوقع من تلك الجمعيات والمؤسسات في تحقيق التنمية. كما أظهرت دراسة (شتيوي وآخرين، 2000) على عينة من الأفراد المتطوعين وغير المتطوعين في كل من: الأردن، ومصر، وفلسطين - أن من أبرز المعوقات التي تواجه العمل التطوعي في كثير من المنظمات التطوعية في العالم العربي؛ عدم الاستخدام الأمثل لطاقات المتطوعين وقدراتهم، وقصور المعلومات، وبعض التوتر الذي يسود العلاقة بين المتطوعين وبين العاملين مقابل أجر. وأكدت الدراسة على ضرورة أن تقوم المؤسسات التطوعية بإعادة النظر في علاقتها بالمتطوعين، ومحاولة زيادة الاعتماد عليهم بوصفهم رافداً أساسياً من الناحية الاقتصادية والإنسانية.

وأظهرت دراسة النعيم (2010)، التي أجريت على 255 مفردة من العاملين في مؤسسات العمل الخيري في محافظة الأحساء، وركزت على قياس مستويات الرضا الوظيفي، وقد توصلت إلى أن العاملين يشعرون بالرضا بدرجة أعلى من الوسط بقليل، ولم تبيّن وجود تأثير لمقدار

الراتب على مستويات الرضا، وأن التحاق الأفراد بالعمل الخيري لم يكن بدافع مادي بقدر ما هو مرتبط بالرغبة في تحقيق الذات، وبالشعور بالمسؤولية تجاه أفراد مجتمعهم. وأوصت الدراسة بأهمية أن تتضمن الممارسات اليومية الاهتمام بالعوامل التي تحقق الرضا لدى العاملين، كأن تتاح الفرصة لهم لتحمل المسؤولية، وإشاعة روح التعاون فيما بينهم، وتقدير نتائج أعمالهم، وتبني برامج التطوير الذاتي والوظيفي، والتجهيز التقني المناسب لبيئة العمل، وفي دراسة (Widjaja, 2010)، التي هدفت إلى معرفة دوافع المتطوعين وطرق تحفيزهم؛ وجدت أن أفضل رسالة للاستقطاب تتمثل في التركيز على تأكيد القيم، والتحسين الوظيفي، والفهم الوظيفي، وأن على المنظمات أن تركز على رضا المتطوع، وأن هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات حول آليات تحفيز المتطوعين والحفاظ عليهم، بينما هدفت دراسة (Bartel, 1998) إلى التعرف على دوافع الناس للعمل التطوعي في المنظمات التطوعية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة لتبويب طرق استقطاب المتطوعين وتطويرها من خلال السعي إلى تمييز المنظمة، وإظهارها دوماً بالمظهر الجاذب للمتطوعين، وأن أهم ثلاث وسائل للاستقطاب، هي: البحث عن المتطوعين بشكل مستمر، أو من خلال نشر تجارب المتطوعين السابقين ونجاحاتهم، وكذلك الاستقطاب من خلال التأثير على عائلات المتطوعين وأصدقائهم؛ لجذبهم إلى المنظمة. وفي دراسة (إيليس، 1996م)، التي هدفت إلى معرفة السلوك التنظيمي للعاملين بغير أجر، نجد أنها قد حددت ثلاث خطوات لاستقطاب المتطوعين؛ بما يكفل استمرارهم في المنظمة، وهي:

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

منهجية الدراسة:

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

أدوات جمع البيانات:

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

1 - المعيار الكندي CCVI : والذي يعد بمثابة خارطة طريق

للمنظمات الخيرية الكندية - كبيرة كانت أم صغيرة - والتي تهتم بالمتطوعين وتبني استراتيجياتها وأعمالها عليهم، ويقدم هذا المعيار دعماً للمتطوعين من خلال برنامج متكامل وواضح، حيث يعرض طرقاً للتكامل بين أدوار المتطوعين والمنظمة ويساعد على فهم وتقييم أدوار المتطوعين، وقد صمم هذا المعيار ليكون منصة للمنظمة لتناقش من خلالها كيف يتم تشجيع المتطوعين ودعمهم وهو عملية اثراء فكري يمكن من خلالها الانطلاقة لما هو أرحب من حيث التوسع في الأدوار والواجبات وشكل العلاقة بين المتطوع والمنظمة الخيرية، وبالتالي نستطيع أن نقول بأن المعيار الكندي هو بمثابة منهجية للعلاقة بين المتطوعين ومنظماتهم الخيرية، وينقسم المعيار الكندي إلى ثلاثة عناصر

تتناول أولها قيم اشراك المتطوعين ، حيث يعد اشراك المتطوعين أمراً حيويًا من أجل مجتمع صحي مفعم بالمسئولية المدنية والمشاركة والتفاعل بين أعضاءه ، كما يعتبر المعيار المتطوعين قوة اجتماعية تشجع على التغيير والتنمية وتساهم في معرفة الاحتياجات المجتمعية وتتفاعل معها ، وأنهم يساهمون في تبادل المنافع مع المنظمات الخيرية حيث يزيد المتطوعون من قدرات المنظمة لتحقيق أهدافها وبدورها تمنح المنظمات للمتطوعين فرصة اكتساب الخبرات وزيادة النمو الشخصي لهم ، بينما يضع في العنصر الثاني للمعيار عدداً من المبادئ الإرشادية لإشراك المتطوعين ، ابتداءً بالقناعة أن للمتطوعين حقوق ، وعليهم مسئوليات يجب الالتزام بها أمام المنظمة من حيث احترام المستفيد والمجتمع والتحلي بالمسئولية والمثالية ، كما يجب على المنظمة أن توفر للمتطوعين البيئة المناسبة للعمل بما في ذلك مراعاة الأمن والسلامة وحفظ الحقوق الفكرية ويشرح المعيار الكندي بالعنصر الثالث المعايير التنظيمية لإشراك المتطوعين والتي تم عرضها في الجدول (2).

(2) الاعتماد الأمريكي في إدارة المتطوعين : (CCVA) وهي شهادة مقدمة من مجلس الاعتماد الأمريكي في إدارة التطوع تُمنح للعاملين في إدارة المتطوعين ، وتقيس مدى معرفة المتقدم ومدى تطبيقه واستخدامه للمهارات الادارية في ادارة التطوع والعمليات التطوعية ، كما يلي (أخلاقيات التطوع ، الإدارة الاستراتيجية لبرامج التطوع ، الإدارة التشغيلية ، ادارة المتطوعين وتطويرهم ، استدامة إشراك المتطوعين ، إدارة الاجتماعات ، الإدارة المالية ، إدارة المعلومات ، التقييم وإدارة

العوائد، إدارة المخاطر، تطوير الجودة، القيادة، وبناء التحالفات والشراكات)

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

4) لائحة المتطوعين لأعمال الدفاع المدني بالملكة العربية السعودية، و الصادرة بموجب قرار صاحب السمو الملكي وزير الداخلية رئيس مجلس الدفاع المدني رقم 12/2/و/1/دف وتاريخ 15/01/1422هـ والتي قامت بإعدادها شعبة المتطوعين في إدارة الاستعداد والمواجهة بالإدارة العامة للحماية المدنية في المديرية العامة للدفاع المدني بالملكة، وتكونت من 19 مادة وشملت شروط قبول المتطوع المجالات التي يشارك فيها المتطوع وتدريب المتطوعين وتوضيح الالتزامات والحقوق والمزايا للمتطوع في أعمال الدفاع المدني وغيرها من المواد.

5) الدليل الإرشادي لبناء قدرات المنظمات غير الحكومية العربية. والتي قامت المنظمة العربية للتنمية الإدارية في جامعة الدول العربية بنشره في

عام (2008) حيث يعد دليلاً إرشادياً لبناء قدرات المنظمات غير الحكومية العربية، يهدف إلى أن يعين العاملين على تطوير أداء منظماتهم وتحقيق أهدافها وقد جاء تفعيلاً لتوصيات الملتقى الثالث لمنظمات المجتمع المدني ودورها في التنمية الذي عقد في الدوحة - دولة قطر في أيار 2006 بجهد مشترك بين دولة قطر ممثلة في إدارة التعاون الفني بمجلس الوزراء والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، ويتكون من ثمانية فصول: الحوكمة، التخطيط الاستراتيجي، المهارات الإدارية بالمنظمات غير الحكومية، المهارات الشخصية للعاملين، تمويل المنظمات غير الحكومية، إدارة الجهود التطوعية، الدعوى وكسب التأييد للمنظمات غير الحكومية، والشراكة الفعالة وقد تم إعداد الدليل ليكون مرشداً عملياً للعاملين بالمنظمات غير الحكومية العربية.

(6) دليل تأسيس منظمة غير ربحية في المملكة العربية السعودية : من منشورات مؤسسة الملك خالد الخيرية عام (2011) حيث تم توضيح سياسات الموارد البشرية في المنظمة غير الربحية سواءً من الموظفين مدفوعي الأجر أو المتطوعين من خلال إجراءات التوظيف والتعيين والتعريف بالمنظمة والسياسات الخاصة بالموظفين وتقييم أداء الموظفين والمخطط التنظيمي والعمل التطوعي.

ومن خلال هذه المعايير والأدلة تم إعداد استبانة الدراسة وتم عرضها على عدد من المختصين من أجل التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وبعد الأخذ بملاحظات السادة المحكمين؛ قام الباحثان بتطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية، ثم حساب معامل الارتباط بيرسون؛ لمعرفة الاتساق الداخلي للاستبانة، وهو لمعرفة أبعاد الأداة كمؤشر من مؤشرات الصدق لكل بعد ويقوم بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة، بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضح ذلك الجدول رقم (5):

جدول رقم (5)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية لكل بعد من

أبعاد الاستبانة

معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	البعد
❖❖0.794	5	❖❖0.490	1	1) واقع إدارة جهود المتطوعين
❖❖0.883	6	❖❖0.608	2	
❖❖0.809	7	❖❖0.737	3	
		❖❖0.702	4	
❖❖0.570	5	❖❖0.690	1	2) معوقات وجود إدارة للمتطوعين
❖❖0.730	6	❖❖0.565	2	
❖❖0.771	7	❖❖0.624	3	
		❖❖0.771	4	
❖❖0.928	7	❖❖0.794	1	3) مهام مدير المتطوعين قبل بدء عملية التطوع
❖❖0.915	8	❖❖0.814	2	
❖❖0.886	9	❖❖0.467	3	
❖❖0.949	10	❖❖0.740	4	
❖❖0.754	11	❖❖0.562	5	
❖❖0.912	12	❖❖0.726	6	
❖❖0.924	7	❖❖0.869	1	4) مهام مدير المتطوعين أثناء عملية التطوع
❖❖0.803	8	❖❖0.744	2	
❖❖0.870	9	❖❖0.752	3	

❖❖0.898	10	❖❖0.752	4	5) مهام مدير المتطوعين بعد انتهاء عملية التطوع
❖❖0.955	11	❖❖0.824	5	
		❖❖0.775	6	
❖❖0.845	5	❖❖0.668	1	
❖❖0.649	6	❖❖0.757	2	
❖❖0.782	7	❖❖0.665	3	
		❖❖0.875	4	

❖❖ دال عند مستوى 0.01 فأقل.

❖ دال عند مستوى 0.05 فأقل.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ عدا العبارتين رقم (1) من البعد الأول، ورقم (3) من البعد (3) فقد كانت دالة عند مستوى أقل من (0.05)؛ مما يدل على صدق اتساق الأداة مع أبعادها، وبهذا تم الإبقاء على جميع عباراتها. ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، استخدم الباحثان (معادلة ألفا كرونباخ) (*Cronbach's Alpha (α)*)؛ للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (6) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (6)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

معايير الاستبانة	عدد العبارات	ثبات المحور
البعد الأول: واقع إدارة جهود المتطوعين	7	0.841
البعد الثاني: معوقات وجود إدارة للمتطوعين	7	0.792
البعد الثالث: مهام مدير المتطوعين قبل التطوع	12	0.944
البعد الرابع: مهام مدير المتطوعين أثناء التطوع	11	0.951
البعد الخامس: مهام مدير المتطوعين بعد التطوع	7	0.865
الثبات العام	44	0.951

ويتضح من الجدول رقم (6)، أن معامل الثبات العام لمقياس الأداة عالٍ، حيث بلغ (0.951)، كما أن معاملات الثبات للأبعاد تراوحت بين (0.792 - 0.951) وهي معاملات ثبات مقبولة إحصائياً، ويدلُّ هذا على أن المقياس يتمتّع بدرجة مناسبة من الثبات، يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الجهات الخيرية بمدينة الرياض، ثم تم اختيار العينة باستخدام العينة غير الاحتمالية المقصودة، بعينة قدرها 70 مفردة، كما يوضّحها الجدول رقم (7)

الجدول (7)

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

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
	جميعيات بر	12	٪17.1
	خدمة اجتماعية	13	٪18.6
	توعية جاليات	8	٪11.4
	رعاية أيتام	5	٪7.1
نشاط الجهة الخيرية	تحفيظ قرآن	8	٪11.4
	دعوة	8	٪11.4
	تعليم	8	٪11.4
	إغاثة	4	٪5.7
	أخرى	4	٪5.7
	أقل من 10	28	٪40
عدد الموظفين	من 10 إلى أقل من 20	20	٪28.6
	20 فأكثر	22	٪31.4
	أقل من 20 سنة	8	٪11.4
العمر	من 20 سنة إلى أقل من	13	٪18.6
	من 30 سنة إلى أقل من	16	٪23
	40 سنة فأكثر	33	٪47.1
عدد الجهات الخيرية	أقل من 3	47	٪67.1

21.4%	15	من 3 إلى 5	التي سبق العمل بها
11.4%	8	5 فأكثر	
45.7%	32	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية في مجال القطاع الخيري
19%	19	من سنوات إلى أقل من	
19%	19	10 سنوات فأكثر	
88.6%	62	ذكر	الجنس
11.4%	8	أنثى	
25.7%	18	متفرغ	الحالة المهنية
47.1%	33	متطوع جزئي	
24.3%	17	متطوع كلي	
28.6%	20	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
50%	35	بكالوريوس	
5.7%	4	دبلوم عالٍ	
21.4%	15	ماجستير فأعلى	
7.1%	5	موظف مكثبي	
24.3%	17	موظف ميداني	المسمى الوظيفي
14.3%	10	رئيس قسم	
40%	28	مدير	
14.3%	10	أخرى	
38.6%	27	أقل من 3 دورات	عدد البرامج التدريبية
24.3%	17	من 3 دورات إلى أقل من	التي تم حضورها في

القطاع الخيري	من 5 دورات إلى أقل من	4	5.7%
	أكثر من 7 دورات	22	31.4%
	أكثر من 25 دورة	7	11.7%
المجموع		70	100%

ويتضح من الجدول (7)، أن أفراد العينة قد حُرِّصَ على اختيارهم من بين جمعيات متباينة في أنشطتها، ويعمل معظمهم في جمعيات يقل عدد موظفيها عن 10 موظفين، وأن أعمارهم أكبر من 40 سنة، وهو أمر منطقي؛ لأن العينة المختارة من فئة الموظفين في الجهات الخيرية، ممن يشغلون وظائف إشرافية، وأن أغلب أفراد العينة بمعدل 67% لم يسبق لهم العمل لأكثر من جهة خيرية، وأن الأغلب بمعدل 45.7% كانوا ممن خبرتهم في مجال القطاع الخيري أقل من خمس سنوات، وأغلبهم بمعدل 88.6 من الذكور، كما كان 47.1% من المتطوعين بشكل جزئي، وأن مؤهلاتهم بكالوريوس فأعلى، وأغلبهم بمعدل 40% كانوا من المديرين في الجهات الخيرية؛ ويؤكد هذا على أنهم من ذوي المناصب الإدارية التي تسعى هذه الدراسة إلى استقصاء آرائهم، وأن أغلب مفردات العينة قد حصلوا على دورات تدريبية في القطاع الخيري.

نتائج الدراسة:

المحور الأول: واقع إدارة جهود المتطوعين في الجهات الخيرية:

يوضح الجدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع إدارة جهود المتطوعين في الجهات الخيرية.

جدول (8)

واقع إدارة جهود المتطوعين في الجهات الخيرية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
2	0.957	4.15	يوجد خطة استراتيجية للجهة التي أعمل بها
1	1.062	4.17	يشارك مدير الموارد البشرية في إعداد الخطة الاستراتيجية للجهة.
3	0.873	4.07	تحرص الجهة على مشاركة المتطوعين في أداء مهامها.
6	1.258	3.55	يوجد مدير لإدارة المتطوعين في الجهة التي أعمل بها.
4	1.001	3.84	توجد قاعدة بيانات للراغبين في التطوع لدى الجهة.
7	1.281	3.54	توجد في الجهة لوائح خاصة تنظم العلاقة مع المتطوع.
5	1.057	3.80	يتم ربط المتطوعين بالجهة من خلال الرؤية، والرسالة، والأهداف.

يلاحظ من الجدول (8) وجود بوادر إيجابية لنجاح إدارة جهود المتطوعين في حال إقرارها، حيث يشارك مدير الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للجهة بنسبة عالية بلغت (4.17)، وبالتالي فهناك توازن قائم بين استراتيجية الجهة الخيرية وبين مواردها البشرية سواءً الموظفين أو المتطوعين باعتبارهم مورداً استراتيجياً للجهة الخيرية،

ويدعم هذا التوجه الاستراتيجي تراوح المتوسطات بين 3.54 و 4.17؛ مما يدلّ على حرص الجهات الخيرية على إشراك المتطوعين في العمل؛ وكل هذه مؤشرات تحفيزية لنجاح تجربة إدارات المتطوعين داخل الجهات الخيرية، وعلى الرغم من ذلك فإن العبارات الخاصة بوجود لوائح تنظم العلاقة مع المتطوعين أو وجود مدير لإدارة المتطوعين قد بلغت أقل المتوسطات الحسابية في هذا المحور (3.54 - 3.55)، إضافة إلى أن قيم الانحراف المعياري، خصوصاً في العبارات التي يزيد فيها عن واحد، تشير إلى أن هناك تفاوتاً كبيراً بين الجهات الخيرية في ذلك الواقع، مثل: وجود مدير للمتطوعين، أو وجود لوائح خاصة تنظم العلاقة مع المتطوع؛ مما يشير إلى أن بعض الجهات لديها ذلك، في حين أن بعضها الآخر لا يمارسها، كما تُبيّن ذلك قيم الانحراف المعياري.

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

يوضح الجدول (9) مرئيات عينة الدراسة حول أبرز المعوقات التي قد تحول دون وجود إدارة للمتطوعين في الجهات الخيرية.

جدول (9)

معوقات وجود إدارة للمتطوعين في الجهات الخيرية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	المعوق
6	1.048	3.21	عدم وجود متطوعين في الجهة.
7	1.026	3.07	عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية وظيفة مدير للمتطوعين.
3	1.293	3.74	ضعف الموارد المالية للجهة.
5	0.768	3.60	غياب التنظيمات المحددة لدور إدارة المتطوعين.
4	1.102	3.72	غياب العنصر البشري المؤهل لشغل تلك الإدارة.
2	1.163	3.74	غياب الأنظمة والتشريعات المنظمة للعمل التطوعي.
1	0.925	4.11	عدم وجود إدارة تُعنى بشؤون التطوع في الجهة: تنظيمًا وتخطيطًا وتطويرًا.

يلاحظ أن أكثر المعوقات يتمثل في: (عدم وجود إدارة تُعنى بشؤون التطوع في الجهة: تنظيمًا، وتخطيطًا، وتطويرًا)، بمتوسط 4.11، يليه (ضعف الموارد المالية للجهة)، و(غياب الأنظمة والتشريعات المنظمة للعمل التطوعي)، بمتوسط 3.74، بينما كانت أقل المعوقات تأثيراً (عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية وظيفة مدير المتطوعين)، بمتوسط 3.07.

كما تشير قيم الانحراف المعياري إلى أن هناك تفاوتاً كبيراً بين عينة الدراسة في تلك العوقات، خصوصاً ضعف الموارد المالية للجهة، وعلى عكس ذلك، فهناك اتفاق حول غياب التنظيمات المحددة لدور إدارة المتطوعين بانحراف معياري 0.76؛ مما يبين أن الموارد المالية قد تكون عائقاً أمام بعض الجهات دون غيرها، على خلاف غياب التنظيمات التي كان هناك توافق بين الجهات حيالها.

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

يوضح الجدول (10) المهام المنوطة بمدير المتطوعين قبل عملية التطوع.

جدول (10)

المهام المنوطة بالمتطوعين قبل عملية التطوع.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	المهمة
1	0.825	4.41	بناء خطة لإدارة المتطوعين اعتماداً على الخطة الاستراتيجية للجهة.
8	0.991	4.12	تحديد السياسات والإجراءات للتعامل مع المتطوعين وفقاً للسياسات العامة للتطوع المنبثقة من مجلس إدارة الجهة.
11	1.221	3.75	المشاركة مع مجلس الإدارة في إعداد الخطة الاستراتيجية للجهة.
10	0.932	4.00	توسيع دائرة استقطاب المتطوعين بما يتلاءم مع احتياج الجهة ورسالتها
2	0.759	4.34	إعداد برامج تدريبية تتلاءم مع المهام المنوطة بالمتطوع.

9	0.745	4.05	تقدير الموارد المادية التي يحتاجها المتطوعون.
3	0.950	4.28	إعداد اتفاقية توضّح العلاقة بين الجهة والمتطوع.
4	1.035	4.17	توضيح حقوق المتطوع، وواجباته، ومسؤولياته.
7	1.067	4.14	إعداد أوصاف وظيفية لمهام المتطوعين مشتملة على الواجبات والمسؤوليات.
5	0.911	4.15	فحص خلفيات المتطوعين؛ للتأكد من ملائمتهم للعمل المطلوب.
6	1.085	4.15	إعداد خطة لإدارة المخاطر؛ اعتماداً على مهام المتطوعين.

ويلاحظ مما سبق، أن أكثر المهام أهمية التي ينبغي لمدير المتطوعين القيام بها قبل البدء بعملية التطوع- تتمثل في بناء خطة لإدارة المتطوعين؛ اعتماداً على الخطة الاستراتيجية للجهة، بمتوسط 4.41، وانحراف معياري 0.825؛ مما يدل على أهمية الجانب التخطيطي لعملية إدارة الأداء، عندما تنطلق من الخطة الاستراتيجية للجهة، وألا تنفصل عنها، يليه إعداد برامج تدريبية تتلاءم مع المهام المنوطة بالمتطوع، بمتوسط 4.34؛ مما يوضح أهمية وضع برامج تدريبية تتلاءم مع مهام المتطوع، وأن ذلك يعدُّ من أولويات دور مدير المتطوعين قبل البدء بعملية التطوع. ويلى ذلك إعداد اتفاقية توضّح العلاقة بين الجهة والمتطوع، بمتوسط 4.28؛ إلا أن عينة الدراسة وضعت مشاركة مدير المتطوعين في إعداد الخطة الاستراتيجية بالمنظمة في أقل المهام المنوطة به؛ ولعل ذلك يُعزى إلى كون تلك المهمة من المناسب أن تُسند إلى مدير الموارد البشرية للجهة؛ بوصفه مسؤولاً عن المتطوعين والمتفرغين على حدّ سواء.

المحور الرابع: المهام المنوطة بمدير المتطوعين أثناء عملية التطوع:

يوضح الجدول (11) المهام المنوطة بمدير المتطوعين أثناء عملية التطوع

الجدول (11)

المهام المنوطة بمدير المتطوعين أثناء عملية التطوع

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	المهمة
9	0999	4.04	التعامل مع المتطوعين بوصفهم شركاء؛ لتحقيق أهداف مشتركة.
5	0.729	4.30	الترحيب بالمتطوعين؛ لتشجيعهم ودفعتهم إلى العمل.
6	0.96	4.27	تعريف المتطوع بسياسات وإجراءات عملية التطوع.
3	0.846	4.32	مراعاة الفروق الشخصية للمتطوعين وتقديرها من حيث المهارات، والمكانة، والاحتياجات، والدوافع.
2	0.821	4.38	توجيه المتطوعين وإرشادهم إلى الالتزام بسياسات المنظمة.
1	0.79	4.44	تحديد المستوى الإشرافي للمتطوع بما يتلاءم مع مؤهلات المتطوع وخبراته.
8	1.02	4.10	التعامل العادل -وفق إجراءات الجهة- مع أخطاء المتطوعين.
11	1.22	3.84	عمل تجارب افتراضية لكيفية عمل المتطوعين قبل أدائهم الفعلي.
4	0.958	4.32	السعي إلى حل أي مشكلات أو مصاعب قد يواجهها المتطوعون أثناء العمل.
7	1.001	4.15	عقد الدورات التدريبية؛ لتأهيل المتطوع للقيام بمهامه، بما في ذلك التدريب على رأس العمل.
10	1.179	3.97	الحرص على معرفة المتطوع بخضوعه للنظام الإداري والأساسي للجهة.

ويلاحظ مما سبق، أن أكثر المهام أهمية التي ينبغي لمدير المتطوعين القيام بها أثناء عملية التطوع- تتمثل في تحديد المستوى الإشرافي للمتطوع؛ بما يتلاءم مع مؤهلات المتطوع وخبراته، بمتوسط 4.44، وانحراف معياري 0.7919، يليه توجيه المتطوعين وإرشادهم إلى الالتزام بسياسات المنظمة، بمتوسط 4.32، وانحراف معياري 0.82. ويأتي ذلك السعي إلى حل أي مشكلات أو مصاعب قد يواجهها المتطوعون أثناء العمل، بمتوسط 4.32؛ إلا أن عينة الدراسة وضعت عمل تجارب افتراضية لكيفية عمل المتطوعين قبل أدائهم الفعلي، والحرص على معرفة المتطوع بخضوعه للنظام الإداري والأساسي للجهة في أقل المهام المنوطة بمدير المتطوعين، بمتوسط 3.84 و3.97 على التوالي، ويلاحظ أن هذه العناصر تتفاوت بين ما هو تمهيدي يبدأ قبل شروع المتطوع في عمله، وبين ما هو واقع أثناء العمل الفعلي للمتطوع.

المحور الخامس: المهام المنوطة بمدير المتطوعين بعد عملية التطوع:

يوضح الجدول (12) المهام المنوطة بمدير المتطوعين بعد عملية التطوع.

الجدول (12)

المهام المنوطة بمدير المتطوعين بعد عملية التطوع

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	المهمة
7	1.16	3.88	مراجعة مهام المتطوعين دورياً.
4	0.728	4.14	تكريم المتطوعين بالشاء، والاعتراف، والتقدير، مثل: شهادات شكر، أو أوسمة، أو ميداليات، أو دروع تذكارية...
2	0.78	4.28	الحرص على شكر المتطوعين داخلياً وخارجياً، وبشكل رسمي وغير رسمي.
3	0.88	4.21	إعداد سجل لكل متطوع يشمل وسائل الاتصال به، والمهام، والتقييم.
6	0.992	4.00	التقويم الدوري لعمل المتطوعين.
5	1.053	4.14	مراجعة الأهداف، والغايات، والنتائج المتحققة من عملية التطوع.
1	0.803	4.38	طلب التغذية العكسية من المتطوعين عن أداء الجهة.

ويلاحظ مما سبق، أن أكثر المهام أهمية التي ينبغي لمدير المتطوعين القيام بها بعد عملية التطوع - تتمثل في طلب التغذية

العكسية من المتطوعين عن أداء الجهة، بمتوسط 4.38، وانحراف معياري 0.803، يليه الحرص على شكر المتطوعين داخلياً وخارجياً، وبشكل رسمي وغير رسمي، بمتوسط 4.28، وانحراف معياري 0.78، ويليه إعداد سجل لكل متطوع يشمل وسائل الاتصال به، والمهام، والتقييم، بمتوسط 4.21، وانحراف معياري 0.88؛ إلا أن عينة الدراسة وضعت مراجعة مهام المتطوعين دورياً بوصفها أقل المهام المنوطة بمدير المتطوعين بعد عملية التطوع.

وللتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة لمتوسطات الدراسة، طبقاً إلى اختلاف متغيراتها؛ فقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (13).

جدول (13)

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

المتوسط	المتغير	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
	نشاط الجهة	4.395	❖❖0.000
واقع	عدد موظفي الجهة	4.747	❖0.012
إدارة	العمر	0745	0.529
المتطوعين	عدد الجهات الخيرية التي سبق العمل بها	3.898	❖0.025
في	الخبرة المهنية في مجال القطاع الخيري	7.908	❖❖0.001
الجهات	الجنس	0.066=ت	0.949
الخيرية	الحالة المهنية	0.606	0.548
	المؤهل العلمي	3.747	❖❖0.008
	المسمى الوظيفي	2.694	❖0.038

❖❖0.003	5.202	عدد البرامج التدريبية التي تم حضورها في القطاع الخيري	
❖❖0.000	8.383	نشاط الجهة	
❖0.012	4.74	عدد موظفي الجهة	
❖❖0.008	4.275	العمر	معوقات
0.805	0.218	عدد الجهات الخيرية التي سبق العمل بها	إدارة
❖❖0.005	5.863	الخبرة المهنية في مجال القطاع الخيري	المتطوعين
0.884	0.149=ت	الجنس	في
0.434	0.846	الحالة المهنية	الجهات
❖❖0.000	6.626	المؤهل العلمي	الخيرية
0.693	0.559	المسمى الوظيفي	
0.248	1.408	عدد البرامج التدريبية التي تم حضورها في القطاع الخيري	
❖❖0.006	3.034	نشاط الجهة	
0.267	1.345	عدد موظفي الجهة	
❖❖0.005	4.642	العمر	مهام
0.409	0.906	عدد الجهات الخيرية التي سبق العمل بها	إدارة
0.099	2.399	الخبرة المهنية في مجال القطاع الخيري	المتطوعين
0.360	0.971=ت	الجنس	قبل البدء
0.190	1.702	الحالة المهنية	بعملية
0.063	2.356	المؤهل العلمي	التطوع
0.106	1.990	المسمى الوظيفي	
0.100	2.167	عدد البرامج التدريبية التي تم حضورها في القطاع الخيري	
❖❖0.000	5.833	نشاط الجهة	مهام

0.617	0.486	عدد موظفي الجهة	إدارة
0.053	2.696	العمر	المتطوعين
0.137	2.049	عدد الجهات الخيرية التي سبق العمل بها	أثناء
❖0.043	3.312	الخبرة المهنية في مجال القطاع الخيري	عملية
0.426	0.801=ت	الجنس	التطوع
❖0.038	3.441	الحالة المهنية	
0.119	1.910	المؤهل العلمي	
❖0.014	3.412	المسمى الوظيفي	
❖❖0.007	4.343	عدد البرامج التدريبية التي تم حضورها في القطاع الخيري	
❖❖0.000	7.899	نشاط الجهة	
0.242	1.448	عدد موظفي الجهة	
0.002	5.415	العمر	
0.703	0.354	عدد الجهات الخيرية التي سبق العمل بها	مهام
❖0.012	4.717	الخبرة المهنية في مجال القطاع الخيري	إدارة
0.337	= ت	الجنس	المتطوعين
	1.012		بعد انتهاء
0.121	2.182	الحالة المهنية	عملية
❖❖0.008	3.799	المؤهل العلمي	التطوع
❖0.034	2.772	المسمى الوظيفي	
0.489	0.818	عدد البرامج التدريبية التي تم حضورها في القطاع الخيري	

❖❖ دال عند مستوى 0.01 فأقل. يُلاحظ ❖ دال عند مستوى 0.05 فأقل.

ونلاحظ من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة جهود المتطوعين في الجهات الخيرية باختلاف أغلب المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة باستثناء (العمر - الجنس - الحالة المهنية) فإنها غير دالة إحصائياً أي أن العمر والجنس والحالة المهنية ليس لها أي تأثير على واقع المتطوعين في الجهات الخيرية، أما معوقات إدارة جهود المتطوعين في الجهات الخيرية فقد اختلفت باختلاف متغيرات عينة الدراسة باستثناء (عدد الجهات الخيرية التي سبق العمل بها، الجنس، الحالة المهنية، عدد البرامج التدريبية التي تم حضورها في القطاع الخيري) وذلك لأنه كلما زاد عدد الجهات الخيرية التي يتم العمل بها أو عدد الدورات التدريبية التي يتم حضورها كلما تلاشت معوقات إدارة جهود المتطوعين في الجهات الخيرية، وعلى عكس ما سبق فإن مهام إدارة المتطوعين قبل البدء في عملية التطوع لم تلاحظ بها اختلافات جوهرية في متغيرات عينة الدراسة باستثناء (نشاط الجهة، العمر) فقد كانت دالة إحصائياً أي أن نشاط الجهة والعمر مهمين جداً قبل البدء في عملية التطوع، وكذلك المهام أثناء عملية التطوع لم تكن بها فروق تذكر باستثناء (نشاط الجهة - الخبرة المهنية في مجال التطوع)، أما المهام بعد انتهاء عملية التطوع فقد ظهرت الفروق في كل من (نشاط الجهة، العمر، الخبرة المهنية في مجال القطاع الخيري، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) وبقية المتغيرات لم تكن بها اختلافات جوهرية. ومما سبق نلاحظ أنه على الرغم من اختلاف واقع إدارة المتطوعين والمعوقات التي تحول دون إتمامها على النحو الأمثل باختلاف متغيرات الدراسة إلا أن هناك شبه اتفاق على المهام المنوطة بها باختلاف متغيرات الدراسة باستثناء تلك

الاختلافات الناتجة من طبيعة نشاط الجهة التي تقوم بذلك، مما يجعل الباحثان يوصيان بأن تقوم كل جهة خيرية بإعداد التعديلات في المعيار المقترح لتتلاءم مع طبيعة العمل المنوطة بها.

نتائج الدراسة:

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

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

3) هدفت الدراسة إلى التعرف على معايير إدارة جهود المتطوعين الدولية، وتوضح الجداول (1، 2، 3) تلك المعايير إلا أنه يجب الإشارة إلى أهمية مراعاة الاختلافات بين واقع المجتمعات الإسلامية ذات

الصبغة الإيمانية وبين المجتمعات الغربية ذات المنهج الرأسمالي والفلسفة التنظيمية ذات القيم الحضارية المادية.

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

معيار الدراسة المقترح:

- أ - المهام المنوطة بمدير المتطوعين قبل بدء عملية التطوع :
- بناء خطة لإدارة جهود المتطوعين اعتماداً على الخطة الاستراتيجية للجهة.
 - إعداد برامج تدريبية تتلاءم مع المهام المنوطة بالمتطوع.
 - إعداد اتفاقية توضح العلاقة بين الجهة والمتطوع
 - توضيح حقوق المتطوع، وواجباته، ومسؤولياته
 - فحص خلفيات المتطوعين؛ للتأكد من ملائمتهم للعمل المطلوب
- ب - المهام المنوطة بمدير المتطوعين أثناء عملية التطوع :
- تحديد المستوى الإشرافي للمتطوع بما يتلاءم مع مؤهلات المتطوع وخبراته
 - توجيه المتطوعين وإرشادهم إلى الالتزام بسياسات المنظمة.
 - مراعاة الفروق الشخصية للمتطوعين وتقديرها من حيث المهارات، والمكانة، والاحتياجات، والدوافع.

- السعي إلى حل أي مشكلات أو مصاعب قد يواجهها المتطوعون أثناء العمل.
- الترحيب بالمتطوعين؛ لتشجيعهم ودفعهم إلى العمل.
- ج - المهام المنوطة بمدير المتطوعين بعد الانتهاء من عملية التطوع :
 - طلب التغذية العكسية من المتطوعين عن أداء الجهة.
 - الحرص على شكر المتطوعين داخلياً وخارجياً، وبشكل رسمي وغير رسمي.
 - إعداد سجل لكل متطوع يشمل وسائل الاتصال به، والمهام، والتقييم.
 - تكريم المتطوعين بالثناء، والاعتراف، والتقدير، مثل: شهادات شكر، أو أوسمة، أو ميداليات، أو دروع تذكارية...
 - مراجعة الأهداف، والغايات، والنتائج المتحققة من عملية التطوع.

توصيات الدراسة:

1. أهمية إنشاء (إدارات/ وحدات) متخصصة للمتطوعين داخل الجهات الخيرية، على أن يقوم بإنشائها وتكوينها جهات متخصصة، تملك الأدوات اللازمة لذلك، وأهمية مشاركة تلك الإدارات أو الوحدات في بناء استراتيجية الجهة الخيرية بشكل عام وإستراتيجية العمل التطوعي بشكل خاص، وضرورة تحديد الارتباط التنظيمي لتلك الإدارات أو الوحدات، وعدد العاملين بها ومؤهلاتهم،
2. العمل على إزالة المعوقات التي تحد من العمل التطوعي مثل إنشاء لوائح خاصة تنظم العلاقة مع المتطوع في أي جهة تطوعية، وإعداد قاعدة بيانات للراغبين في التطوع لدى الجهة، ودعم الجهات والمنظمات الخيرية في استقطاب أكبر عدد ممكن من المتطوعين.
3. الاهتمام بالمعايير الخاصة بالتطوع والمتطوعين والعمل عليها على المستوى الوطني، وأن تقوم كل جهة خيرية بإعداد التعديلات في المعيار المقترح لتتلائم مع طبيعة العمل المنوطة بها.

المراجع العربية:

- باكال، روبرت. (1999م). كيف تقيس وتطور الأداء الوظيفي: تقييم الأداء. ترجمة: موسى يونس، القاهرة: بيت الأفكار الدولية.
- بييرس، جون. (1993م). المتطوعون: السلوك التنظيمي للعاملين بغير أجر. مراجعة: د.عثمان حمود الخضر، مجلة العلوم الاجتماعية بجامعة الكويت، مج(24)، ع (2)، عام (1996) ص ص: 254 - 261
- سوزان، إيليس. (1996م). تجنيد المتطوعين وتمية العضوية. ترجمة لجنة مسلمي أفريقيا. الكويت. لجنة مسلمي أفريقيا.
- شتيوي، موسى؛ وعبدالمجيد، لبنى؛ وعبدالهادي، عزت. (2000). التطوع والمتطوعون في العالم العربي: دراسات حالة. الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة.
- شوارتز، آندي. (2001). إدارة الأداء. ط1، الرياض: مكتبة جرير.
- لبنى محمد عبد المجيد. (2000م). تنظيم وإدارة المتطوعين لعلاج أزمة التطوع في الجمعيات الأهلية: دراسة مطبقة على عينة من جمعيات المؤسسات الأهلية بمحافظة القاهرة. بحث منشور، المؤتمر الحادي عشر لكلية الخدمة الاجتماعية: العولمة والخدمة الاجتماعية: نحو مستقبل أفضل لسياسات الرعاية الاجتماعية في القرن الواحد والعشرين، جامعة القاهرة، فرع الفيوم، ص 941 - 981.
- مجلي، علي بن عبدالرحمن. (2013). البناء المؤسسي في المنظمات غير الربحية السعودية: نحو بناء نموذج للمؤسسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

- النجار، عبدالهادي. (2010). إدارة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات الخيرية. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية - كلية الحقوق جامعة المنصورة - مصر، ع 47، (2010)، ص ص 2 - 147.
- النعيم، عبداللطيف. (2010). الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات العمل الخيري في محافظة الأحساء. مجلة العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، م (21)، ص ص: 119 - 161.
- النمر، سعود؛ وخاشقجي، هاني؛ وحمزاوي، محمد؛ وفتحي، محمد. (2011). الإدارة العامة: الأسس، والوظائف، والاتجاهات الحديثة. ط7، الرياض: مكتبة الشقري.
- نويل، جوي؛ وروجرز، لويز؛ وفريد، آندي. (1431هـ). الدليل الأساسي لإدارة برامج العمل التطوعي، ترجمة: مركز بناء الطاقات، مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية.
- هلال، محمد عبدالغني. (1996). مهارات إدارة الأداء: معايير وتطبيقات الجودة في الأداء. ط1، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- مصطفى، زين العابدين أحمد (2014) تأهيل المتطوعين الملتحقين بالمنظمات الإنسانية لبعض المنظمات العاملة بشرق إفريقيا. مجلة أمة الإسلام العلمية، ع (15)، ص ص: 253 - 280، السودان.

المراجع الأجنبية:

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

قائمة السادة المحكمين:

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

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



عنوان الورقة :

**إستراتيجية مقترحة لمواجهة تحديات
تنمية الموارد البشرية في العمل الخيري**

مقدمها :

الدكتور / سعد بن مبارك الرمهي

عنوان الدراسة :

إستراتيجية مقترحة لمواجهة تحديات تنمية الموارد البشرية في
العمل الخيري.

ملخص الدراسة :

فرض العمل الخيري دوره كأحد أبرز القطاعات المجتمعية في
إحداث التنمية المجتمعية للمجتمع ، ويات منظموه أكثر توجهاً
لممارسات مؤسسية تكفل له مستقبلاً مميزاً في ظل توجه الموردين
لهذا القطاع الخيري التنموي الذي أصبح يوفر بيئة جاذبة للمستفيدين
على اختلاف فئاتهم 0

وتعد الموارد البشرية من أبرز مدخلات العمل الخيري لما تقوم به
من إدارة وتنفيذ لمختلف العمليات التي تهدف لتحقيق أهداف الجهات
الخيرية على اختلاف مجالاتها ومستهدفاتها ، بل وتعد حجر الزاوية
في تميز أعمال الجهات الخيرية 0 وبالرغم من تلك القيمة التي
تضيفها الموارد البشرية لأداء منظمات العمل الخيري إلا أن هناك
العديد من التحديات التي تهدد استمرار وتميز تلك الموارد ، يأتي في
مقدمها عدم الاستقرار الوظيفي للعاملين في القطاع الخيري ،
وضعف عمليات التأهيل والتدريب المقدمة لهم ، وبالتالي فإن أهمية
وضع حلولاً إستراتيجية للحد والتقليل من تلك التحديات يعد من أبرز
أولويات ما يجب عمله تجاه تطوير الموارد البشرية في القطاع الخيري

0

لذا تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية الموارد البشرية لجهات العمل الخيري ، وتحليل نقاط القوة وفرص التحسين والفرص والتحديات التي تقابل الموارد البشرية في العمل الخيري ، للوصول لإستراتيجية لمقابلة تلك الأبعاد وتنمية الموارد البشرية في منظمات العمل الخيري⁰ وقد استخدم الباحث منهج البحث الوصفي التحليلي من خلال استعراض أدبيات الدراسة التي تناولت واقع الاهتمام بالموارد البشرية ، وتوصلت الدراسة إلى أن تميز العنصر البشري يساعد منظمات العمل الخيري لتجاوز ضعف بعض الموارد مما يؤكد على أهمية تطوير عمليات إدارة الموارد البشرية من خلال إستراتيجية اقترحتها الدراسة لها رسالتها وأهدافها الستة الرئيسية ، وقد أوصت الدراسة إلى تفعيل تلك الإستراتيجية من جانب ، ودراسة الخطط التنفيذية والبرامج المناسبة لتحقيقها

مقدمة :

تمثل الموارد البشرية أحد الركائز الهامة في نجاح عمل المؤسسات بمختلف مجالات عملها ، وتعد علامات فارقة في طريق التحقيق الأمثل والأكفاً لأهداف تلك المؤسسات⁰ وتبرز أهميتهم بشكل أكبر في بيئات عمل الجهات الخيرية ؛ لما تحققه من دعم للموارد الأخرى وحسن استثمارها وتوظيفها لخدمة أهداف العمل الخيري⁰ وتشمل الموارد البشرية في قطاعات العمل الخيري القيادات والأفراد العاملين في تقديم الخدمات لمختلف تنظيمات المؤسسات والمراكز واللجان الخيرية والمشغلين لبرامج وأنشطة تلك القطاعات في سبيل تحقيق أهدافها⁰

ولعل الموارد البشرية المشغلة في جهات العمل الخيري هي المحور الرئيس في تفوق قطاعات على أخرى وفي بناء سمعة جيدة لبعضها دون آخر ، وفي حصول عدد منها على حصيلة أكبر من الموارد المالية لتحقيق أهدافها ، فالموارد البشري يعد ركيزة أساسية في نجاح العمل بالقطاع الخيري سواء كان في الحصول على الموارد من خارج تلك الجهات أو من تشغيل وتوظيف تلك الموارد في تحقيق أهداف منظمات العمل الخيري⁰

وبالرغم من تلك الأهمية للموارد البشرية في كل القطاعات ، إلا أن التحديات التي تقابل استقطاب وبقاء وتطوير الموارد البشرية في مختلف القطاعات مرتبطة بالكثير من العوامل كالنواحي المادية ، والاستقرار الوظيفي ، وجاذبية العمل في بيئة العمل ، وتقدير وتحفيز العاملين ومستوى الثقافة التنظيمية في العمل⁰⁰⁰ وغيرها التي تعجل بتسرب الموارد البشرية لقطاعات أخرى وخاصة في ظل التنافس بين مختلف المنظمات ، وهي الأمور التي تؤثر بشكل كبير في قطاع العمل الخيري

لذا فإن دراسة واقع الموارد البشرية ومستقبلها في الجهات الخيري قد أصبح من الضرورة بمكان في ظل تزايد التحديات الكبيرة التي تقابل هذا المورد المميز ، مما تهدد بقاء تلك المنظمات فضلا عن تميزها وهو الأمر الذي أصبح ينشده المجتمع أفرادا ومؤسسات

تحديد المشكلة :

تتأكد أهمية الموارد البشرية في جهات العمل الخيري يوماً بعد يوم ؛ لما يؤديه هذا المورد من مزايا استثمارية لمختلف مدخلات منظمات جهات العمل الخيري بمختلف مجالاتها ، لذا فإن قضية تطوير تلك الموارد البشرية تعد من أبرز أولويات العمل بالعمل الخيري سيما في ظل تزايد تزايد التحديات التي تقابل استمرارها وبقاء المميز منهم في ظل تنافسية قوية وتزاحم في بقية القطاعات 0

لذا فإن هذه الدراسة تحاول تقديم استراتيجية لكيفية مقابلة التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية وصولاً لتنمية متميزة في مجال إدارة الموارد البشرية في جهات العمل الخيري وذلك بالإجابة عن التساؤلات التالية :

- 1- ما هي نقاط القوة والضعف في إدارة الموارد البشرية في قطاع العمل الخيري ؟
- 2- ما واقع الفرص والتحديات المحيطة بالموارد البشرية في قطاع العمل الخيري ؟
- 3- ما هي الإستراتيجية المقترحة التي من شأنها مواجهة تحديات تنمية الموارد البشرية في العمل الخيري ؟

أهمية الدراسة :

تتناول الدراسة الموضوع الأهم في تطوير منظمات العمل الخيري والموارد الأبرز ذي التأثير الأكبر في استمرار تلك التنظيمات وبمنافسة متميزة في قطاع العمل الخيري ، وبالتالي فإن لهذه الدراسة أهمية نظرية وتطبيقية

وتتمثل الأهمية النظرية فيما يلي :

- 1- تتناول الدراسة محور الموارد البشرية وهي من الأهمية بمكان إذ تعد أهم أنواع الاستثمار في رأس المال البشري وأبرز الموارد اللازمة لنجاح مختلف المنظمات
 - 2- تتناول الدراسة جهات العمل الخيري ، وسبل تطوير الموارد البشرية في مختلف قطاعات العمل الخيري ، وهذا القطاع يعد من أبرز قطاعات العمل بالدول بجانب القطاع الحكومي والخاص
 - 3- تتضمن الدراسة تحليل تنظيمي للموارد البشرية ، وتحديد نقاط القوة والضعف في بيئات العمل الخيري في المملكة العربية السعودية
- بينما تتمثل الأهمية التطبيقية فيما يلي :
- 4- تقدم الدراسة إستراتيجية مقترحة لتطوير وتنمية الموارد البشرية في العمل الخيري من خلال اقتراح العديد من الأهداف والإجراءات والأنشطة التي تعمل على الحد من المعوقات التي تعترض الموارد البشرية وتنميتها في العمل الخيري

أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة إلى تحقيق العديد من النتائج ، ومن أبرزها :
- 1- توجيه القرارات على المستويات القيادية في جهات العمل الخيري لخدمة محور الموارد البشرية ، وتوجيه الفكر لدعم وتبني القيادات لتبني كافة الممارسات التي تخدم قضية تطوير وتنمية الموارد البشرية.
 - 2- إلقاء الضوء على نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية في العمل الخيري ، وبالتالي وضوح الرؤية تجاه الخطوات العملية التي تكفل الاستثمار الأمثل لهذه الميزة التنافسية.
 - 3- التعرف على الفرص المتوفرة والتحديات المحيطة ببيئة العمل في القطاع الخيري ؛ مما يسهل معها تحديد آليات وطرق الاستفادة منها في تنمية الموارد البشرية في عملياتها المختلفة.
 - 4- الحد من العوائق التي تواجه الموارد البشرية وتعرقل من جهود بقاء واستمرار الموارد البشرية المتميزة في جهات العمل الخيرية.
 - 5- تقديم إستراتيجية تتناسب مع ظروف وإمكانات الجهات الخيرية مما يسهل على متخذ القرار دعم الجهود المبذولة تجاه تنمية الموارد البشرية في القطاع الخيري.

حدود الدراسة :

المجال الموضوعي :

تناقش الدراسة موضوع المورد البشري في الجهات الخيرية والمتمثل في الأفراد والقيادات باللجان والمراكز والجمعيات والهيئات الخيرية بالمملكة العربية السعودية وإدارتها وعمليات المختلفة.

المجال المكاني :

تناولت الدراسة واقع منظمات العمل الخيري التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية في مجال إدارة الموارد البشرية

المجال الزمني :

تغطي الدراسة تقييم واقع الموارد البشرية في منظمات العمل الخيري من خلال تحليل عناصر المنظمات الخيرية والتركيز على الموارد البشرية بنهاية العام الهجري 1435هـ 0

مصطلحات الدراسة :

إدارة الموارد البشرية :

تعرف إدارة الموارد البشرية وفقاً للمداخل المعاصرة بأنها " جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة "

تحديات تنمية الموارد البشرية :

هي جملة الصعوبات التي تؤثر بشكل سلبي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات العمل الخيري ، وتؤثر على فرص بقاء الموظفين والمتميزين في قطاعات العمل الخيرية ، مثل التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية

استراتيجية :

تعود أصل كلمة استراتيجية إلى الكلمة اليونانية " استراتيجيةجوس " والتي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك وقد عرفها قاموس ويبستر بأن " الاستراتيجية " هي علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية ويقصد الباحث بمفهوم الاستراتيجية في هذه الدراسة بأنها علم وفن تخطيط وتصميم وتنظيم وتنفيذ ومتابعة وتقويم الخطط طويلة المدى التي تهدف للحد من المعوقات التي تواجه تنمية الموارد البشرية في العمل الخيري

العمل الخيري :

يقصد بالعمل الخيري في هذه الدراسة مختلف الجهود والأنشطة والبرامج والدعم المادي أو المعنوي والتي يتم تقديمها من قبل منظمات العمل الخيري التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية والتي تهدف لتحسين طرق معيشة أفراد المجتمع وتقدم بدون مقابل

مقدمة :

تعد الموارد البشرية من أهم متطلبات نجاح قطاعات الأعمال بصفة عامة وجهات العمل الخيري بصفة خاصة ، لما يقع عليها من أدوار ومهام في عمليات التخطيط والتشغيل والتنفيذ لتحقيق مختلف الأهداف

لذا فإن إدارة الموارد البشرية تظل من أهم وأبرز العمليات الإدارية في منظمات العمل الخيري ، التي يناط بها العديد من المهام والمسؤوليات لتوفير كوادر بشرية مناسبة للعمل في منظمات العمل الخيري ، وفي تنظيم وتنسيق الجهود وعمليات المتابعة والتحفيز والتشجيع والتقييم التي تهدف للوصول لبيئة عمل تكاملية مع بقية المتطلبات المادية والتنظيمية لتحقيق أمثل وأفضل لأهداف الجهات الخيرية

وتقوم إدارة الموارد البشرية بعدة عمليات لتوفير متطلبات منظمات العمل الخيري من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ خططها وبرامجها وأنشطتها المختلفة ، ويأتي من أبرزها :

- 1- عمليات تخطيط الموارد البشرية وما تتضمنه من إجراءات الاستقطاب والاختيار
- 2- عمليات تنظيم الموارد البشرية
- 3- توجيه وتنسيق الجهود بين الموارد البشرية
- 4- قياس وتقييم وتقويم إداء الموارد البشرية وما تتضمنه من إجراءات التحفيز والمكافأة والتشجيع

وتوجد العديد من الطرق والوسائل التي تساعد العاملين في إدارة الموارد البشرية في تحديد العناصر البشرية الملائمة للمنظمة (كما ، وكيفا) ، ومن أبرز تلك الأدوات :

- أ- تحليل وتصميم الوظائف.
- ب- تنمية المسار الوظيفي.
- ت- تقييم الوظائف وتحديد الأجور والحوافز.

وتتمثل أهمية الموارد البشرية لقطاعات الأعمال بمنظمات العمل الخيرية في ما يلي :

- 1- أن الموارد البشرية هي العنصر الأساسي في مختلف الأنشطة والعمليات والإجراءات والبرامج التي تقدمها منظمات العمل الخيري ، ويعد ما تقوم به من عمليات لإنتاج خدمات للمستفيدين هو منتج الموارد البشرية ومحور عملها 0
- 2- يعوض تميز الموارد البشرية في منظمات العمل الخيري النقص في الموارد المهمة الأخرى ، كالموارد المادية والتقنية ، وبالتالي فإن وجود العنصر البشري وتميزه بمثابة القيمة المضافة لعمليات المنظمات 0
- 3- تعد إدارة الموارد البشرية القلب النابض في منظمات قطاع العمل الخيري ؛ تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً ومتابعةً وتقويماً ، ليس فقط للموارد البشرية وكيفية إدارتها ، بل لباقي الموارد الأخرى 0
- 4- توفر الموارد البشرية المتميزة في منظمات العمل الخيري يكفل لها استمرارها وتميزها وحصولها على موارد مالية إضافية ، وبالتالي فإن وظيفة الموارد البشرية لا تقتصر على إدارة العمليات والموارد المادية والبشرية والتقنية فقط ، بل تتجاوز ذلك لتوظيفها في الحصول على موارد جديدة ومتنوعة لدعم استمرار التنظيم في المستقبل 0

لذا تأتي إدارة الموارد البشرية كأحد أهم وأبرز عمليات المنظمات
عموما والتي تهدف إلى تحقيق العديد من النتائج ، ومن أبرزها
لخ:

- توفير احتياجات المنظمة من العناصر البشرية ذات المهارة
والقدرة والاحتفاظ بهم لخدمة المنظمة 0
- تنمية مهارات وفعاليات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بتوفير
فرص التعلم والتدريب المستمرة 0
- تطوير النظم المؤدية إلى البحث الكفاء عن الأفراد المناسبين
لاحتياجات المنظمة ، ونظم الاختيار والتعيين ، ونظم تحديد
الرواتب والمكافآت ونظم التدريب والتنمية وتقييم الأداء 0
- تطوير نظم وآليات رعاية الأفراد وإدماجهم في نسيج المنظمة
باعتبارهم أعضاء في أسرة ومن أصحاب المصلحة فيها 0
- العمل على تنمية سبل تعاون العاملين مع فريق الإدارة بالمنظمة
وتوثيق العلاقات بينهم 0
- المساعدة في حل مشكلات العاملين ومحاولة إزالة الفروق
الناشئة عن الاختلافات بينهم 0

أفريد كورنل (2012) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة
البلدان العربية 0 دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي : عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، في
الفترة 15-17 ديسمبر 2012 ، جامعة الجنان ، طرابلس : لبنان ، ص 7 0

في حين تتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال ما تسمح به من التعامل مع العنصر البشري كمورد إستراتيجي تلتف حوله بقية الموارد الأخرى ، وعلى المنظمات إدماج هذا العامل في جميع مشاريعها ، كما يجب أن تهتم هذه الأخيرة بتطوير كفاءات عملها وتكوينهم وأخذهم بعين الاعتبار عند اختيار إستراتيجياتها⁰

أولاً-تحليل بيئة العمل (القوة والضعف) في واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات العمل الخيري :

أ - نقاط القوة والتميز في إدارة الموارد البشرية بجهات العمل الخيري :

توجد العديد من نظريات ونماذج التحليل المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي ، ولعل من أبرزها نموذج سوات (SWOT) أو ما يسمى نموذج التحليل الرباعي والمستخدم في مجالات إدارية وتخطيطية وتسويقية ومجالات التنمية البشرية⁰ لذا فإن الباحث استخدم هذا النموذج لتمييزه في مجال التحليل الاستراتيجي للوصول لإستراتيجية مقترحة لتنمية وتطوير الموارد البشرية في جهات العمل الخيرية⁰ ويتكون النموذج الذي سمي اختصاراً بحروفه الأولى (SWOT) (والمتكون مما يلي :

1- القوة : وتتضمن عناصر القوة في المشروع المراد تحليله وتخطيطه ، وهي ترجمة لكلمة (Strengths)

²حمداوي وسيلة (2004) 0 إدارة الموارد البشرية 0 مديرية النشر لجامعة قالمه ، ص 31 0

2- الضعف: وتتضمن نقاط الضعف التي يعاني منها المشروع

أو المنظمة التي يراد علاجها ، وهي ترجمة لكلمة (Weaknesses).

3- الفرص: وتتضمن جملة الفرص غير الملموسة والتي

يمكن الاستفادة منها في الخطة المقترحة، وتزيد من فاعليته وكفاءته ، وهي ترجمة لكلمة (Opportunities).

4- التهديدات: وتتضمن كل ما يمكن أن يمثل تهديد

للتنظيم ويسبب في ضعف أدائه وفاعليته خلال الخطة المقترحة ، ويرمز لها بالرمز (Threats).

وباستعراض واقع الموارد البشرية في جهات العمل الخيرية من خلال المعيشة لبعض تلك الجهات ، وبناء على مطالعة واستقراء نتائج تلك الجهات ، والإطلاع على ما طرح في ادبيات العمل الخيري ، فإن هناك العديد من نقاط القوة في إدارة الموارد البشرية بجهات العمل الخيرية ، يأتي من أهمها :

● تميز القادة :

تميزت بعض قيادات منظمات العمل الخيري في تحقيق العديد من النتائج المميزة لمنظماتهم ، ومن أبرز مؤشرات ذلك التميز :

- الحصول على موارد مادية نتيجة علاقاتهم الشخصية

مع كبار الموردين لتمويل بعض مشاريع منظماتهم 0

- عقد شراكات بين منظماتهم ومنظمات العمل الحكومي والخاص ؛ كالشراكات مع وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة ووزارة الشؤون الاجتماعية ، وذلك الشراكات مع القطاع الخاص والشركات والمؤسسات الخاصة 0
- استثمار الموارد المتاحة للتنظيم بشكل فاعل وكفاء ؛ من خلال التوسع في برامج التنمية المجتمعية 0
- استقطاب الموارد البشرية للعمل في فرق العمل التابعة للجان سواء كان في برنامج التطوع ام العمل كأعضاء في تلك المنظمات الخيرية 0
- إدارة الأداء بمنظماتهم ، وتحقيق نتائج تتحسن باستمرار مع تزايد الموارد من جانب ، ومع تأسيس العمل من جانب آخر 0
- قيادة بعض اللجان لتمييز في تحقيق النتائج وتحقيق أهداف تلك البرامج المسندة للجان والإدارات الفرعية 0
- تمييز الأفراد :
 - يتوفر لبعض منظمات العمل الخيري العديد من الأفراد المتميزين في الأداء كأعضاء رسميين في اللجان أو كمتطوعين ، ومن أبرز مؤشرات ذلك التميز :
 - وجود مدربين مميزين من أعضاء تلك اللجان ، مما ساهم في رفع درجة كفاءة البرامج التدريبية المقدمة من

- جهة ، ومن الاقتصاد في الموارد المادية من جانب آخر
- والمترتبة على توطين التدريب في جهات العمل الخيري 0
- تميز الأفراد على مستوى تنفيذ البرامج والفعاليات
- ضمن الخطط التشغيلية لجهات العمل الخيري 0
- تقديم الدراسات والأبحاث والمشاركة في مختلف
- الفعاليات لحل مشكلات منظماتهم واقتراح سبل
- التطوير والتميز للأداء 0
- تجويد العمليات المقدمة من خلال تطبيق معايير الجودة
- والتميز في بعض المنظمات 0
- رفع درجة الوعي لدى شرائح مجتمعية متنوعة ومتزايدة نتيجة
- مشاركة هؤلاء الأفراد في فعاليات جهات العمل الخيري مما ساهم
- في شرح وتوضيح أهداف العمل الخيري ولجانته المختلفة للمجتمع 0
- على المستوى التنظيمي لإدارة الموارد البشرية :
- توجد بعض الممارسات المميزة لإدارة الموارد البشرية والتي
- تتضمن موضوعات التحفيز والتشجيع والتخطيط وعقد
- الشراكات 00 ، ومن أبرز تلك الممارسات :
- تميز بعض منظمات العمل الخيري في بعض ممارسات
- إدارة تنمية الموارد البشرية ، إذ تتوفر لدى بعض
- المنظمات نظم خاصة بإدارة تنمية الموارد البشرية
- تتضمن الاختيار والاستقطاب والتوظيف والتدريب 00
- ، ولكن الغالبية تفتقد لمثل تلك النظم 0

-تزايد عدد الفعاليات الثقافية لمنسوبي جهات العمل الخيرية من الجمعيات والمراكز واللجان والمؤسسات كالمؤتمرات والندوات والبرامج التدريبية 0

-توجه بعض الجهات الخيرية لمأسسة العمل التنظيمي بها ، مما يقود للتنمية تتحسن باستمرار وبالتالي تحقيق أفضل للأهداف ، مما ضبط عملية التحاق الأفراد لتلك المنظمات الخيرية بتحديد مهامهم وأدوارهم 0

-تطبيق معايير الجودة ببعض الجهات وحصوله بعضها على شهادات معتمدة وفق المواصفات الدولية وبالتالي ساهم في تجويد بعض الممارسات الشخصية سواء على مستوى القيادات أو الأفراد 0

-زيادة مشاركة بعض القطاعات الخيرية في جوائز التميز والجودة ، والتركيز على خدمة المستفيد ومن فئاتهم المستفيد الداخلي ، وبالتالي العمل يتجه نحو تلبية متطلباته الموارد البشرية من منسوبي المنظمات 0

وعلى الرغم من تميز بعض قضايا الموارد البشرية وإدارتها في الإطار العام لمنظمات العمل الخيري ، إلا أن تلك المنجزات لا يمكن التقليل منها ، بل ستقود مسيرة التنمية والتطوير في إدارة الموارد البشرية في تلك الجمعيات ، وبالتالي تجويد العمل على وجه العموم بقطاعات العمل الخيري 0

ب- نقاط الضعف في إدارة الموارد البشرية لجهات العمل الخيري :

بالرغم من توفر عدد من نقاط القوة في إدارة الموارد البشرية إلا أن هناك العديد من نقاط الضعف والقصور في عمليات إدارة الموارد

البشرية في جهات العمل الخيري 0

ولعل من أبرزها ما يلي :

• على مستوى القيادات :

- أغلب من يشغل المناصب القيادية في جهات العمل الخيرية غير متفرغين كرؤساء مجالس الإدارة فيها ، مما يؤثر على أداء وكفاءة أدوارهم القيادية ، وبالتالي أداء تلك التنظيمات بشكل عام 0

- بعض القيادات الإدارية التي تعمل على رأس الهرم بالجمعيات لم يمارس القيادة قبل توليه هذا الدور ، وبالتالي تجنح ممارساتهم للتجربة والخطأ ، مما يلقي بسلبية على استثمار الكوادر البشرية والمادية في المنظمات الخيرية

- نقص البرامج والدورات التأهيلية المخصصة لقيادات المنظمات الخيرية 0

• على مستوى الأفراد :

- زيادة مساحات الاجتهاد والعمل غير المؤسسي على طبيعة اعمال الأفراد في تلك المنظمات 0

- أغلب الأفراد العاملين في منظمات العمل الخيري غير متفرغين ، وبالتالي يخضع تواجدهم وعملهم بالجمعيات لظروف مختلفة 0
- نقص مهارات العمل الخيري لدى كثير من العاملين في منظمات العمل الخيري 0
- نقص الكفاءات لإدارة وتنفيذ البرامج والأنشطة في العمل الخيري ، فكثيرا من المشاريع التي تقدمها المؤسسات الخيرية على سبيل المثال تعتمد على التشييد والإنشاء لنقص اعداد الكفاءات التنفيذية بالعدد المطلوب والكا في الذي يغطي تلك الأنشطة 0

● على مستوى عمليات إدارة الموارد البشرية :

- ضعف أداء أبرز عمليات إدارة الموارد البشرية ، ومن أبرزها :
- تخطيط الموارد 0
- تنظيم الموارد 0
- توجيه الموارد 0
- الرقابة وتقييم أداء الموارد 0
- نقص اللوائح المنظمة لعمل الموارد البشرية 0

³إبراهيم حسب الله (2004) 0 المؤسسات الخيرية : التكامل والتنسيق 0 ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الخليجي للجمعيات والمؤسسات الخيرية : الأفاق المستقبلية للعمل الخيري ، الواقع والتحديات 0 الكويت : مبرة الأعمال الخيرية الكويتية ، في الفترة من 23 - 25 نوفمبر 2004 0

- قلة معايير جذب المتميزين للعمل في جهات العمل الخيري⁰
- غياب معايير الاختيار عند قبول المتطوعين في العمل الخيري ، وقد يكون التطوع مدخلا لقبول الكثير من الأفراد دون الاعتماد على معايير معينة وواضحة⁰
- نقص البرامج التدريبية المؤهلة للأفراد وخصوصا عند التحاقهم بجهات العمل الخيري ، وقد يمر وقتا كبيرا حتى يستوعب العاملین والأفراد ماهية المنظمة ورسالتها وأهدافها وآلياتها⁰
- نقص معايير التقييم والتقييم والمتابعة ، وضعف عملياتها الخاصة بها⁰
- اختلاف معايير المكافآت في العمل التطوعي⁰
- تسرب بعض القيادات والأفراد العاملين بسهولة من قطاع الاعمال الخيرية⁰
- ضعف مشاركة منسوبي اللجان في التخطيط للبرامج أو حتى الاستراتيجية⁰ إذ يغلب على الجمعيات الخيرية مثلا عدم شر الثقافة الاستراتيجية على جميع طبقات الهيكل التنظيمي للجمعية⁰

⁴ عماد الجريفاني (2008) توجيه الجودة في العمل الخيري من خلال بطاقة الاداء المتوازن 0 اللقاء السنوي التاسع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية ، ص 126 0

ثانياً - تحليل بيئة العمل (الفرص والتحديات) في واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات العمل الخيري :

أ- الفرص المتاحة لجهات العمل الخيري :

تتوفر العديد من فرص التطوير ودعم أداء منظمات العمل الخيري سواء داخل المنظمات الخيرية نفسها أو خارجها ، ومن أبرز تلك الفرص ما يلي :

- تزايد اهتمام الوزارات المعنية بالعمل الخيري ، وخصوصا وزارة الشؤون الاجتماعية ، من خلال تسهيل إنشاء جهات العمل الخيري ، وتسهيل تواصل الوزارات والجهات المعنية في دعم رسالة العمل الخيري ، وهو ما يساهم ايجابا في تسهيل عمل القيادات والأفراد في هذه التنظيمات واستفادتهم منها 0

- توجه القطاعات المجتمعية سواء كان القطاع العام والخاص لتجويد ادوارها المجتمعية وتعزيز رصيدها في خدمة المجتمع وخاصة مؤسساته المجتمعية وعلى رأسها جهات العمل الخيري ، ومن صور ذلك الاسشارات المتعددة للمؤهلين في القطاعات التي يسهمون بها في دعم العمل الخيري وفرص التدريب وعمل الدراسات والبحوث ، كوزارة التعليم العالي ممثلة في الجامعات ، ووزارة التربية والتعليم ممثلة في إداور الإدارة المتعددة في التنسيق وتسهيل ودعم رسالة منظمات العمل الخيري

0

- ثورة التكنولوجيا والاتصالات والتي ساهمت في تحقيق أهداف جهات العمل الخيري بطرق متنوعة وبشكل أسرع وأقل تكلفة وأقل وقتا ، وبالتالي فرصة استثمار تلك التقنية في المهام والأدوار المختلفة لإدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد وتنظيمها وتقويمها ، وكذلك في تسهيل بيئات عمل الموظفين وتحسينها مما يكون له الأثر في تكوين بيئة جاذبة للعمل 0
- تزايد إعداد الموردين والداعمين لجهات العمل الخيري والتطوعي مما يساهم في زيادة عوامل جذب للأفراد والإلتحاق بتلك المنظمات.
- جوائز التميز التي ساعدت في نمذجة الممارسات المميزة على مستوى المنظمات الخيرية ، من خلال تأسيس بعض الجوائز للعمل الخيري ، من خلال طرح المعايير التي ساهمت في تطوير بيئة العمل وآليات وطرق اداء الأفراد.

ب- التحديات والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جهات العمل الخيري :

تعد إدارة الموارد البشرية في منظمات العمل الخيرية من الإدارات التي تصعب توجيهها وتطويرها لعدة اعتبارات ، يأتي في مقدمتها ضعف اللوائح المنظمة للعمل وللأفراد سيما وأن غالبية العاملين متطوعين في هذا المجال ، وبالتالي فإن تقييد وضبط عمل المتطوعين من الأمور التي تحتاج جهدا مضاعفا 0

فمن أبرز المعوقات التي تعترض عمل المتطوعين والخاصة بهم ما يلي :

- ضعف التقيد بالأعمال المناطة بالمتطوع وتنفيذها في وقتها ووفق برامجها وخططها 0
- احتياج الأعمال التطوعية في بعضها لتنفيذها وقت الدوام مما قد يتعارض مع وقت العمل لدى المتطوع 0
- بعد مقرات جهات العمل الخيرية عن سكن المتطوعين 0
- عدم وجود إدارة خاصة للمتطوعين تهتم بشؤونهم 0سم
- ضعف وغموض الأدوار المناطة بالعاملين في جهات العمل الخيرية عموما والمتطوعين خصوصا 0

⁵عصر ، سامي (1989 م) قضايا التطوع ونظام العمل في الجمعيات 0 بحث مقدم في مؤتمر التنظيمات الأهلية العربية : مشاركة عطاء إنماء ، لقاهرة - أكتوبر 0

- ضعف البرامج المقدمة للعاملين في منظمات العمل
الخيرية 0

- تعارض وقت المتطوع مع وقت العمل أو الدراسة ، مما
يفوت عليهم فرصة الاشتراك في العمل بالمنظمات
الخيرية 0

ومن أبرز التحديات المتعلقة ببيئة العمل وظروفها الداخلية
والخارجية والتي تمس إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر وغير
مباشر ما طرحه رضوان (2013 : ص 15) فيما يلي :

1- تحديات العولمة 0

2- تحديات الجودة 0

3- التحديات الاجتماعية ، وتتمثل في :

- التغيرات الديموجرافية 0

- التغيير في هيكل القطاعات الاقتصادية في الدولة 0

- إزالة فجوة المهارات 0

- التغيرات في قيم وأخلاقيات العاملين 0

- التغيرات التشريعية والقضائية وتغير العرف والتقاليد 0

- الاعتبارات الأخلاقية 0

4- تحديات نظم الأداء المتميز في العمل ، ومن أبرزها :

- التغيير في أدوار قوة العمل ومتطلبات المهارة 0

- التغيير في طبيعة العمل الإداري 0

- التغيير في هيكل المنظمة 0

- ازدياد أهمية قاعدة البيانات المرتبطة بنشاط الموارد البشرية بالمنظمة 0
 - تغير طبيعة المسار الوظيفي 0
 - الزيادة في معدل التغير التكنولوجي والاقتصادي وظهور ثورة المعلومات 0
 - كيفية بناء التنظيم في ضوء المتغيرات السريعة 0
- وتلك التحديات تضعف من نتائج وقوة عمل الموارد البشرية في المنظمات الخيرية ، مما يقل من أداء تلك التنظيمات بشكل عام 0
- كما تتعدى المعوقات الموارد البشرية إلى اللوائح والتنظيمات والموارد الأخرى المادية والتقنية والتي تتعلق بإدارة الموارد البشرية ، ومن أبرزها :
- التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والثقافية 0
 - تقادم اللوائح والتشريعات المنظمة للعمل ولإدارة التنمية البشرية 0
 - تغير احتياجات سوق العمل بشكل أسرع من السابق 0
 - مقاومة التغيير على مستوى القيادات وعلى مستوى الأفراد 0
 - اختلاف الخبرات والمهارات 0
 - تغير السوق واختلاف مستوى المنافسة 0
 - تغير الأهداف والأولويات ، وضعف الخطط الاستراتيجية 0

- ضعف استقرار الموارد والميزانيات 0
- ومن جانب آخر فإن هناك عدة تحديات تتعلق بمجالات الإعلام والاقتصاد والسياسة ، ومن أبرزها :
- تضيق المجال في بعض جهات العمل الخيري والتي تتأثر بما حدث ويحدث على الساحة الدولية ، والمشكلات السياسية والدينية الخارجية 0
- زيادة بعض الحملات الإعلامية السلبية وتركيزها على بعض المشكلات التي قد تحدث نتيجة لبعض الاجتهادات الفردية ، مما يشكل عبئاً على رسالة تلك المنظمات 0
- ضيق الفرص الوظيفية مما يشكل تهديداً لعمليات تدريب بعض افراد المجتمع في جهات العمل الخيرية المنتهية بالتوظيف في قطاعات الدولة 0
- عدم استقرار مستويات الدعم المادي لبعض الداعمين ، ونقص الميزانيات المرصودة لتلك الجهات الخيرية 0
- استقطابات القطاع الخاص لأبرز القيادات المتميزة في قطاع العمل الخيري 0
- تأثر ميزانيات وزارة الشؤون الإسلامية - الداعم الرسمي لمنظمات العمل الخيري - بمستقبل ميزانية الدولة والتي ترتبط وتعتمد بشكل أساسي على مصدر النفط 0

ثالثاً : الإستراتيجية المقترحة لمواجهة تحديات تنمية الموارد البشرية في العمل الخيري :

يمثل العنصر البشري المتطلب الأكثر تأثيراً في مستوى أداء منظمات العمل الخيري ، ولذا فإن موضوع استشراف مستقبل هذا البعد يعد أمراً في بالغ الأهمية سيما عندما يتعلق الأمر بمحاولات التصدي للمعوقات التي تعترض تنمية ذلك المورد البشري في منظمات العمل الخيري⁰

لذا فإن الاستراتيجية المقترحة لمواجهة تحديات تنمية الموارد البشرية في العمل الخيري ستعتمد على نتائج التحليل الموقفي لواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تم التطرق لها وتحديدها كإجابات لتساؤلات الدراسة ، وكذلك متطلبات المنافسة المستقبلية مع قطاعات الاعمال الحكومي والخاص⁰

أولاً - أهمية هذه الاستراتيجية :

لتعظيم الدور المناط على منظمات العمل الخيري في إحداث تنمية مجتمعية تساعد منظمات العمل الحكومي والخاص في شمولية هذه التنمية على مستوى الدولة ، وبالتالي فإن هناك منافسة مستمرة تزداد حدتها بوجود المنافسة الداخلية على الموارد البشرية المميزة ، وبتنافسية عالمية على المنظمات العاملة في مجال العمل الخيري⁰ ومن جهة أخرى ما أشارت به بعض الدراسات من تزايد الطموحات والآمال من العمل الخيري ومن نتائجها وتسرب سريع للكفاءات العاملة في العمل الخيري لأسباب متنوعة⁰ ومن جانب ثالث ضعف

تطبيق سمات المنظمات المتميزة كالعمل المؤسسي والاحترافية في تنفيذ المشاريع لدى برامج وأنشطة منظمات العمل الخيري ونقص التدريب والتأهيل للقيادات والأفراد العاملين في العمل الخيري من جانب رابع⁰

وكل تلك وغيرها من التحديات التي تقابل العمل الخيري تستدعي وجود خطة استراتيجية تحد من استمرار ذلك التأثير السلبي للمعوقات على جهود المنظمات الخيرية في تحديث وتطوير اداءاتها⁰

ثانياً - منطلقات الاستراتيجية :

تطلق الاستراتيجية من مبادئ دينية وتنظيمية وتنموية وبحثية ، وكذلك من مواد أساسية في أنظمة الدولة⁰ فالشريعة الإسلامية تحث على المساهمة في العمل الخيري وإتقان العمل وعلى تحسين الأداء والرقابة الذاتية المستمرة ، وتشير باستمرار لأهمية العنصر البشري في التماسك الاجتماعي وفي القيام بالمسؤوليات الفردية والجماعية على حد سواء⁰

كما ساهمت الدولة في تنظيم القطاع الخيري بسن اللوائح والتنظيمات وكفلت له متطلبات النجاح ، وسهلت التوسع في قطاع العمل الخيري بمختلف توجهاته والشرائح المستفيدة منه⁰ كما انطلقت هذه الاستراتيجية من تحليل بيئي لواقع الموارد البشرية في منظمات العمل الخيري ، ومن أبرز تلك المنطلقات :

- المحافظة على نقاط القوة والتميز المتوفرة ودعمها⁰

- العمل على تحسين نقاط الضعف والقصور في واقع إدارة الموارد البشرية 0
- استثمار الفرص المتاحة والمحيطة بمنظمات العمل الخيري 0
- التقليل من أثر التحديات المحيطة بمنظمات العمل الخيري 0
- استشراف مستقبل المنافسة المستقبلية مع قطاعات العمل الحكومي والخاص 0

ثالثاً - القيم التي تنادي بها الاستراتيجية :

توجد العديد من القيم التي تعزز من تنمية الموارد البشرية وتوجه العمل نحو مأسسة العمل في منظمات العمل الخيري ، ومن أبرز تلك القيم التي تدعو هذه الاستراتيجية لتبنيها :

- العمل المؤسسي .
- التضحية.
- الجودة والتميز.
- رضا المستفيد.
- التحسين المستمر.
- التعاون وروح العمل الجماعي.

رابعاً - الاستراتيجية المقترحة :

أ- الرؤية المستقبلية لتحقيق الاستراتيجية :

تتطلع الاستراتيجية لأن يكون العامل (القيادات والأفراد

في منظمات العمل الخيري :

" منافس في تقديم الأداء المتميز "

ب- الرسالة :

" بناء نظم متكاملة ومتطورة لإدارة وتنمية الموارد البشرية

في قطاع العمل الخيري وفق معايير الجودة والتميز ، من

خلال تجويد النظم واللوائح والآليات المنظمة لعمل

منسوبي الجهات الخيرية والخاصة بعمليات الاختيار

والاستقطاب والتدريب وتقييم الأداء وتطويره بما يحقق

التنافسية العالمية وفي بيئة جاذبة ومحفزة " 0

ت- الأسس الإستراتيجية :

تم بناء هذه الاستراتيجية على اربعة أسس استراتيجية ،

وهي :

1- تمكين العاملين في العمل الخيري من العمل

المؤسسي وتوفير متطلبات الابداع والتميز 0

2- تطوير بيئة العمل في منظمات العمل الخيري

وتمكينها من ممارسات مختلف الصلاحيات التي

تسهل عملياتها في إدارة الموارد البشرية 0

3- تمكين منظمات العمل الخيري من ممارسة

التطوير الذاتي بمنحها بصلاحيات وتقييم مستمر

لمختلف الممارسات 0

- 4- التوسع في عقد الشراكات بين منظمات العمل الخيري ومؤسسات الإعداد والتأهيل والتدريب وتسهيل اجراءات عقد الاتفاقيات المتبادلة 0 وتتكون الإستراتيجية المقترحة من المحاور التالية :

● مجالات العمل الرئيسة :

انطلاقا من عمليات التحليل الموقفي لواقع إدارة الموارد البشرية في منظمات العمل الخيري ، فإن المجالات الرئيسة لتنمية الموارد البشرية في منظمات العمل الخيري تتضمن ما يلي :

- أ- العمل المؤسسي 0
ب- نظم إدارة الموارد البشرية 0
ت- معايير الجودة والتميز 0
ث- التقنية والاتصالات 0
ج- مصادر التمويل 0
ث - الأهداف العامة وسياسات تحقيقها :

تتألف الإستراتيجية من الأهداف التالية :

- 1- تطبيق أنظمة العمل المؤسسي في نظم إدارة الموارد البشرية .
2- تطوير نظم إدارة الموارد البشرية في جهات العمل الخيري 0
3- تطبيق معايير الجودة والتميز والاعتماد الخاصة بنظم إدارة الموارد البشرية 0

4- استثمار كافة وسائل التقنية والاتصالات في تطوير

إدارة الموارد البشرية :

5- تنوع وتطوير مصادر التمويل لتنمية الموارد البشرية

0

ج - آليات التحقيق :

1- تطبيق أنظمة العمل المؤسسي في نظم إدارة الموارد

البشرية :

ومن أبرز الآليات التي تحقق هذا الهدف ما يلي :

- استكمال جميع الهياكل التنظيمية والوظيفية

بجميع منظمات العمل الخيري 0

- تحديد المهام والأدوار لكل منسوبي الجهة (القيادات

والأفراد العاملين والمتطوعين) في بطاقات التوصيف

الوظيفي 0

- تحديد الصلاحيات والحقوق والواجبات لكل

منسوبي منظمات العمل الخيري 0

- تحديد أدوار الجهات المساعدة لمنظمات العمل

الخيري عن عقد الاتفاقيات والشراكات الخاصة

بتنمية الموارد البشرية وإدارتها.

- عقد الشراكات مع القطاعات والإدارات التدريبية

والاستشارية كالجامعات ومراكز التدريب 0

2- تطوير نظم إدارة الموارد البشرية في جهات العمل الخيري

:

يمثل المورد البشري العنصر الأبرز في جودة البرامج والانشطة المقدمة من الجمعيات الخيرية ، كما تعد إدارة الموارد البشرية العملية الأهم في استثمار الكفاءات وتجويد المخرجات الناتجة من تفاعل العناصر البشرية مع بعضها لتحقيق أهداف منظمات وجهات العمل الخيري⁰

وتشمل نظم ووظائف الموارد البشرية ما يلي :

2- 1 تخطيط الموارد البشرية :

2- 2 تحليل وتصميم الوظائف.

2- 3 الاستقطاب والاختيار والتعيين.

2- 4 تقييم الوظائف.

2- 5 الأجور والمرتبات.

2- 6 الحوافز والمكافآت.

2- 7 تقييم الأداء.

2- 8 تنمية المسار الوظيفي.

2- 9 التدريب والتنمية.

2- 10 الرعاية الاجتماعية.

2- 11 الأمن والسلامة.

وتعد تلك الوظائف الرئيسية في إدارة الموارد البشرية من أبرز ما يجب أن يتم تطويره لأهميتها وضرورة توفرها في منظمات العمل الخيري وأن تدار بشكل مؤسسي ومهني بعيداً عن الاجتهاد⁰ ولضعف إمكانات الكثير من منظمات العمل الخيري المادية والفكرية والبشرية فإنه يمكن أن يتم وضع الاستراتيجية المساعدة والأساسية في وكالة وزارة الشؤون الاجتماعية بكافة نظمها الفرعية وتدريب المسؤولين في منظمات العمل الخيري واللجان على إدارتها ، وتزويدهم بكل اللوائح والإجراءات المنظمة لإدارة وتنمية الموارد البشرية⁰

فكل نظام فرعي لديه العديد من الخطوات والمراحل واللوائح المناسبة لتنفيذها ، وكذلك الإجراءات المطلوبة لتنفيذها ، ويمكن أن تكون عملية تنظيمها وتخطيطها أمر يصعب أداءه في المنظمات الصغيرة أو المتوسطة ، لذا يمكن أن يساهم التنظيم الجيد على مستوى المنظمات الكبرى والوكالات ذات المرجعية الأم في توفيرها للجان والجمعيات الأخرى⁰

ومن أبرز الآليات المحققة لهذا الهدف :

- وضع نظام للمتطوعين وما يختص بإدارتهم ماليا وإداريا⁰

- التفويض الكامل لقيادات منظمات العمل الخيري ومديري الموارد البشرية قدر الإمكان ووضع نظام مالي لتعيينهم واستقطاب الكفاءات المميزة منهم⁰

- إعادة النظر في نظم الحوافز والمكافآت كساعات الحضور أو المشاريع المنفذة والذي سيكون ذو فائدة كبيرة في جدية الأفراد والقيادات لتقديم أعمال متميزة 0
- تنويع مراحل وشمولية تقويم الاداء ليشمل التقييم المبدئي قبل التحاق الأفراد بجهات العمل الخيرية ؛ للحكم على مدى مناسبته للعمل وللدور المرشح له ، وكذلك التقييم البنائي اثناء العمل وتنفيذ البرامج والأنشطة ، ومن ثم التقييم النهائي السنوي لكل العاملين 0
- إعداد وبناء حقائب تدريبية تأهيلية لمنسوبي الجهات الخيرية تنفذ باستمرار وخاصة في بداية الالتحاق بتلك الجهات ، للوقت الذي يستغرقه منسوبي تلك الجهات في فهم العمل وأهدافه في حال لم تنفذ تلك البرامج 0
- التوسع في تنفيذ الفعاليات التوعوية والتدريبية لرفع درجة الاستعداد والأداء لدى كافة العاملين ، ويمكن ذلك من خلال:
- التوسع في عقد اللقاءات الدورية والمؤتمرات والندوات السنوية التي تهدف لإكساب منسوبي تلك الجهات

المهارات والخبرات وتبادل الأفكار الناجحة ، وذلك
من خلال :

- تنفيذ زيارات متبادلة بين منسوبي تلك
الجهات 0
- عقد ورش تدريبية على هامش المؤتمرات
السنوية ، وحلقات تطبيقية 0
- تنفيذ زيارات لمنظمات خيرية متميزة خارج
المملكة ؛ ويمكن أن تكون البداية
للقائدات المتميزة كمكافأة لهم من جانب ،
ولاستطاعتهم نقل التجارب لزملائهم حال
عودتهم 0
- تغيير مكان إقامة الفعاليات بشكل دوري
وعقد زيارات ميدانية لمنسوبي تلك الجهات
في مقرات الجهات الخيرية التي تتواجد في
مقر تنفيذ المؤتمر السنوي 0
- التنسيق مع معهد الإدارة العامة لإقامة
حلقات تطبيقية وبرامج تدريبية لمنسوبي
الجهات الخيرية 0

3- تطبيق معايير الجودة والتميز والاعتماد لمنظمات قطاع العمل

الخيري:

بدأت بعض منظمات العمل الخيري في تطبيق معايير الجودة والتميز ، وحصلت بعضها على شهادة المواصفة العالمية لنظم إدارة الجودة (الايزو) وحصل البعض الآخر على شهادات التميز في قطاع العمل الخيري ، وهذه تعد نقاط تميز وقوة ، فيما لا يزال يفتقد بعض تلك المنظمات إلى أبسط متطلبات الجودة والاعتماد والتميز وهذه نقطة ضعف تكاد تكون الأكبر.

وفي حين تتعدد منظمات الاعتماد والتأهيل المتوفرة من جانب فإنها تعد فرصة يفترض استغلالها من قبل منظمات العمل الخيري لتجويد نظم إدارة الموارد البشرية في هذه القطاع الهام⁰

ومن الآليات المناسبة التي تساعد في تحقيق هذا الهدف ما يلي :

3-1 تطبيق معايير الجودة والمواصفات الدولية وشهادات الاعتماد الدولي الخاصة بإدارة الموارد البشرية في مختلف عملياتها (الاستقطاب ، التوظيف ، التدريب 00)⁰

3-2 استحداث جوائز التميز على مستوى الموارد البشرية ليتم تقديمها لفئات (القيادات ، الأفراد)⁰

3-3 عقد شراكات بين منظمات العمل الخيري وبين المنظمات المؤهلة والمأهولة لشهادات الجودة والتميز ، وكذلك قطاعات العمل الخيري التي تتخصص في مجالات التميز على مستوى الموارد البشرية⁰

- 4-3 العمل على تحقيق رضا المستفيد الداخلي والخارجي
بمشاركته بفاعلية في صنع القرارات وتفعيل الاستفادة
من مقترحاتهم وتقييمه للخدمات المقدمة 0
- 4- استثمار كافة وسائل التقنية والاتصالات في تطوير إدارة
الموارد البشرية:

انطلقت ثورة التقنية والاتصالات منذ فترة ليست بالقصيرة ،
وعملت الكثير من المنظمات على الاستفادة من توفر هذه الفرصة
المميزة من خلال تسريع وتسهيل المعلومات والبيانات ، والوصول
بشكل اكبر لشرائح متنوعة ومتعددة من الأفراد في المجتمع 0
لذا فإن يمكن الاستفادة من وسائل التقنية والاتصالات في
منظمات العمل الخيري بشكل عام وفي تطوير وتنمية الموارد
البشرية وإدارتها بكفاءة 0 ومن ذلك استخدامها في نشر أهداف
ورسالة جهات العمل الخيرية وتفعيل مختلف الوسائل التي تضمن
مشاركة متميزة لهذا القطاع الهام في دعم العمل الخيري من
جانب الأفراد والمنظمات الخاصة ، وكوسائل جذب للمستفيدين
للعمل في هذا القطاع الخيري من جانب آخر ، أو للاستفادة من
منتجات منظمات العمل الخيري واستغلالها كمسوق إعلاني
لمنتجاتها 0

ومن أبرز الآليات المناسبة والتي تساعد في تحقيق هذا الهدف ما
يلي :

- 1-4 تحديد منسق إعلامي لكل جهة ويمنح صلاحيات
التواصل مع جهات الإعلام المختلفة 0

2-4 تحديد أدوار المنسق الإعلامي وصلاحياته وحقوقه وواجباته 0

3-4 تدريب وتأهيل العاملين في مجال التواصل الإعلامي 0

4-4 تحديد أدوار ومهام وواجبات وصلاحيات المنسق الإعلامي لمنظمة العمل الخيري 0

5-4 تحديد محاور تتعلق بالمنشط الإعلامية في مختلف عناوين المؤتمرات ، للبحث في أماكن الاستفادة وتفعيل تلك الشراكة مع الإعلام 0

6-4 تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي في سرعة إيصال الأخبار والمنشط لمختلف فئات المستفيدين 0

5- تنوع وتطوير مصادر التمويل لجهات العمل الخيرية :

يعد مصادر التمويل من أبرز متطلبات نجاح منظمات العمل الخيري ، لما يقوم به من أدوار ومهام أساسية في تغذية البرامج والأنشطة من جانب ، وبما تؤديه الميزانيات من عمليات تتصل بشكل مباشر بالموارد البشرية في قضايا الرواتب والمكافآت والحوافز والتشجيع 000 وغيرها 0

ومن أبرز الآليات المساعدة لتحقيق هذا الهدف ما يلي :

1-5 الحرص على تنفيذ شراكات فاعلة مع الجهات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية كشركات التوظيف ،

التدريب ، الاستشارات ، الجودة والتميز 0

2-5 تخصيص أسماء بعض المشاريع بأسماء الداعمين 0

3-5 العمل على تخصيص كراسي بحثية في الجامعات في

مجال تطوير وتنمية الموارد البشرية في المنظمات عموماً

في وقطاع العمل الخيري على وجه الخصوص 0

4-5 تخصيص حزمة حوافز للمتميزين في قيادة العمل

الخيري ، وللأفراد الذين يبدون تميزاً في تنفيذ البرامج

والأنشطة مع وضع المعايير التي تقيس وتطور هذا

الجانب 0

ح - نتائج تطبيق الإستراتيجية :

من المؤمل بعد تطبيق الإستراتيجية الحصول على النتائج التالية :

1- هياكل وظيفية متكاملة في كل منظمات العمل الخيري 0

2- توصيف وظيفي لكل العاملين في منظمات العمل الخيري 0

3- برامج استقطاب للعناصر البشرية المتميزة (قيادات ،

وافراد) للعمل في منظمات العمل الخيري 0

4- برامج تأهيلية للعاملين قبل وأثناء العمل في منظمات العمل

الخيري 0

5- مدربين أكفاء داخل وخارج منظمات العمل الخيري 0

6- شراكات واتفاقيات بين مراكز التدريب والاستشارات

ومنظمات العمل الخيري 0

7- مصادر تمويلية متنوعة لتحفيز وتشجيع ومكافأة المتميزين

من العاملين في منظمات العمل الخيري 0

8- تواجد إعلامي لمنظمات العمل الخيري في وسائل الإعلام

المختلفة 0

9- بيئات جاذبة لأفراد المجتمع للعمل في منظمات العمل الخيري 0

التوصيات :

بعد نتائج التحليل الموقفي لواقع منظمات وجهات العمل الخيري في إدارة الموارد البشرية ، وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات ، ووضع الأهداف الاستراتيجية لتعزيز نقاط التميز وعلاج الضعف واستثمار الفرص والتقليل من التحديات ، والتوصل لإستراتيجية مناسبة لتنمية إدارة الموارد البشرية ، من خلال المقترحات التي سبق ذكرها عند استعراض الاستراتيجية ، فإن الدراسة توصي بما يلي :

1- استقطاب الكفاءات البشرية والقيادات المتميزة في إدارة الموارد البشرية وتوظيفها في جهات العمل الخيري إن أمكن أو استقطابها للتعاون كأعضاء رسميين في اللجان والجمعيات أو كمتطوعين لتقديم الاستشارات لمنظمات العمل الخاص 0

2- استقطاب الكفاءات البشرية من المدربين المتميزين للعمل في جهات العمل الخيري ومنحها عضوية دائمة ؛ لتقديم البرامج التدريبية والورش المتخصصة ، وتوفير الموارد المادية المخصصة للمدربين من خارج المنظمات الخيرية 0

3- عقد شراكات فاعلة وتواصل فعال مع المؤسسات وبيوت الخبرة في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية

كالجهات التدريبية والبحثية ؛ كمعهد الإدارة العامة وبيوت الخبرة الخاصة والأهلية ، وكذلك الجامعات ومراكز البحث العلمي والتدريبي للاستفادة منها في : تقديم الاستشارات ، والبحوث والدراسات ، ووضع الخطط الاستراتيجية ، وقياس وتقييم الأداء 0

4- استكمال الخطة الاستراتيجية على مستوى وزارة

الشؤون الاجتماعية والخاصة بإدارة الموارد البشرية ودعم جهات العمل الخيري بالخطط والنماذج والإجراءات والآليات التي تسهل على اللجان الفرعية القيام بوظائفها بشكل علمي وبعيدا عن الاجتهادات 0

5- إنشاء جوائز للتميز الفردي والمؤسسي في مجال تميز

الموارد البشرية على مستوى الجمعيات واللجان ومختلف جهات العمل الخيري في مجال التميز في تقديم البرامج والأنشطة المجتمعية ، وتقديم البحوث والدراسات ، وتقديم البرامج التدريبية 0 وأن تشرف عليها وزارة الشؤون الاجتماعية 0

6- تطبيق الاستراتيجية المقترحة في الدراسة الحالية لتنمية

وتطوير الموارد البشرية وإدارتها وفق معايير الجودة والتميز وبما يحقق لها وجود قوي في التنافسية بين قطاعات المجتمع المختلفة 0

المراجع

1. إبراهيم حسب الله (2004) المؤسسات الخيرية : التكامل والتنسيق⁰ ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الخليجي للجمعيات والمؤسسات الخيرية : الآفاق المستقبلية للعمل الخيري ، الواقع والتحديات ⁰ الكويت : مبرة الأعمال الخيرية الكويتية ، في الفترة من 23 - 25 نوفمبر 2004.
2. حمداوي وسيلة (2004) إدارة الموارد البشرية⁰ مديرية النشر لجامعة قاله.
3. رضوان ، محمود عبدالفتاح (2013) الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية⁰ المجموعة العربية للتدريب والنشر : القاهرة.
4. عصر ، سامي (1989 م) قضايا التطوع ونظام العمل في الجمعيات ⁰ بحث مقدم في مؤتمر التنظيمات الأهلية العربية : مشاركة عطاء إنماء ، لقاهرة - أكتوبر.
5. عماد الجريفاني (2008) توجيه الحودة في العمل الخيري من خلال بطاقة الاداء المتوازن⁰ اللقاء السنوي التاسع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية ⁰
6. فريد كورتل (2012) إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية⁰ دراسة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي : عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، في الفترة 15 - 17 ديسمبر 2012 ، جامعة الجنان ، طرابلس : لبنان.

عنوان الورقة :
أهمية القيم في تنمية الموارد البشرية

مقدمها :
الدكتور / صالح بن بخيت مولى الدولية
1436هـ - 2015م

بسم الله الرحمن الرحيم

الملخص

المتدبر في كتاب الله تعالى يلاحظ الاهتمام الكبير الذي توليه الآيات وفي مختلف المناسبات والأبواب للقيم وابرازها كمعيار يحكم من خلالها على الأفراد والجماعات ، وهو أمر فطري تتابع عليه البشر في مختلف الحضارات ، فالإنسان كائن قيمي بطبعه ، لذا بين الرسول عليه الصلاة والسلام أن أحد أهم أهداف بعثته تتميم صالح الأخلاق من خلال العقائد والتشريعات المختلفة التي تساهم في إعادة تراتيب القيم وتصحيحها وحسن توجيهها وتنفيذها . ومن هنا تأتي أهمية القيم في تنمية الموارد البشرية فقد حظيت الكوادر البشرية في مختلف القطاعات باهتمام بالغ في الادارة الحديثة لما لها من أثر كبير في نجاح المؤسسات أو اخفاقها إلا أن العناية بجانب القيم ما زال يحتاج إلى الكثير من الاهتمام والتطوير لما لها من أثر بالغ وخصوصاً في القطاع الخيري الذي يُبنى على الثقة والحوافز المعنوية وتؤثر القيم عموماً في استمرار ثقة الداعمين له ، والعاملين فيه برسائله وصدق انتمائهم له .ومن أهم ما ينبغي العناية به في هذا الموضوع تراتيب القيم ونتائج الاختلاف فيها ، فرغم الاتفاق على أهمية القيم بين البشر عموماً وبين المسلمين خصوصاً ، وأثرها الكبير على الناس إلا أن المتعمق في مباحث القيم يدرك تماماً أن الاختلاف في تراتيب القيم وتحديد القيم العليا في المؤسسات والمجتمعات هو العنصر المؤثر على مستوى أداء الكوادر البشرية المنتسبة إليها ، وهو الفرق الذي يحدث الفرق في نتائجها ومكانتها على المستوى المحلي والإقليمي والدولي . ولا بد من اتباع الطريقة العلمية في تراتيب

القيم، وهي الطريقة العلمية المستتدة على المنهج العلمي في ترتيب القيم، وهو عنصر مهم في تناول الموضوع، للبعد عن الارتجال والمزاجية، والاتفاق على الخطوات العلمية التي تحظى بالقبول بين الجميع، ويمكن استخراج ترتيب القيم في القرآن الكريم واعتمادها في ترتيب القيم، وقد أشرنا إلى مجموعة من الطرق العملية لنشر القيم العليا في القطاع الخيري، ومن أهمها البرامج التوعوية والتدريب والتقييم العلمي وأكدنا على دور القطاع الخيري في نشر القيم العليا في المجتمع فالقطاع الخيري الذي لا يساهم في نشر القيم وتحديد ترتيبها ضعيف وغير مؤهل وهنا يبرز دور الجمعيات الخيرية في نشر ثقافة ترتيب القيم (سلم القيم) بين الكوادر البشرية على القطاع الخيري ويظهر أثرها عليهم.

المقدمة

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه ومن والاه

وبعد :

فالكوادر البشرية هي روح المنظمات والمنشآت الخاصة والعامة ودمها الذي يجري في عروقها وعلى قدر صفاء هذا الدم ونقاؤه تكون حيويته وسرعة تدفقه والانتفاع به ، وهذا الصفاء والنقاء هو ناتج القيم التي يلتزم بها أفراد هذه المنظمات ويمثلونها في تصوراتهم وتعاملاتهم .

المتدبر في كتاب الله تعالى يلاحظ الاهتمام الكبير الذي توليه الآيات في مختلف المناسبات والأبواب للقيم والحرص الشديد على إبرازها كمييار يحكم من خلالها على الأفراد والجماعات ، وهو أمر فطري تتابع عليه البشر في مختلف الحضارات ، فالإنسان كائن قيمي بطبعه ، لذا بيّن الرسول عليه الصلاة والسلام أن أحد أهم أهداف بعثته تتميم صالح الأخلاق من خلال العقائد والتشريعات المختلفة التي تساهم في إعادة ترتيب القيم وتصحيحها وحسن توجيهها وتفعيلها .

وقد حظيت الكوادر البشرية في مختلف القطاعات باهتمام بالغ في الإدارة الحديثة لما لها من أثر كبير على نجاح المؤسسات أو إخفاقها إلا أن العناية بالجانب القيمي ما زال يحتاج إلى الكثير من الاهتمام والتطوير لما لها من أثر بالغ وخصوصاً في القطاع الخيري الذي يبنى على الثقة والحوافز المعنوية وتؤثر القيم عموماً في استمرار ثقة الداعمين والعاملين برسالته وصدق انتمائهم له .

ورغم الاتفاق على أهمية القيم بين البشر عموماً وبين المسلمين خصوصاً وأثرها الكبير على الناس إلا أن المتعمق في مباحث القيم

يدرك تماماً أن الاختلاف في تراتيب القيم وتحديد القيم العليا في المؤسسات والمجتمعات هو العنصر المؤثر على مستوى أداء الكوادر البشرية المنتسبة إليها، وهو الفرق الذي يحدث الفرق في نتائجها ومكانتها على المستوى المحلي والإقليمي والدولي .

ويجب أن يخضع ترتيب القيم وترسيخها للمنهج العلمي في تراتيب القيم، للبعد عن الارتجال والمزاجية والاتفاق على الخطوات العلمية لتحظى بالقبول بين الجميع.

ومن هنا جاءت فكرة هذا البحث والذي أسعد بالمشاركة به في اللقاء السنوي الثالث عشر للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية .

أهداف البحث :

- التنبية على الأثر السلبي لغياب القيم بين منسوبي العمل الخيري كأفراد وضعف الاهتمام بها على مستوى التخطيط والاهتمام ، مما أدى الى انتشار الكثير من الظواهر السلبية فيها .
- التأكيد على أن الشعور بصدق الانتماء للمؤسسات الخيرية والمجتمع عموماً ، ناتج عن تفعيل دور المؤسسة الخيرية القيمي ، الذي يكتمل فيه نضج الأفراد الوطني وحميتهم الدينية حيث تتفق التطبيقات مع التصورات عبر دورهم في نشر الخير وغرس القيم الحميدة وتفعيلها فيمن حولهم .

- تنبيه الجمعيات الخيرية الى مهمة عظيمة من مهماتها التي ينبغي عدم الغفلة عنها وهي ترسيخ القيم ونشرها في منظماتها والمجتمعات المحيطة بها.
- ايجاد أدبيات في العمل الخيري تؤكد على دور القيم وأثرها على أدائها بما يمكن معه توفير معطيات معرفية تجعل الرؤية واضحة لأبداع بدائل تطبيقية وتطوير ما هو موجود من المؤسسات القائمة .
- عرض مجموعة من المناشط والبرامج المقترحة التي تساهم في تفعيل دور الجمعيات الخيرية في نشر القيم وتحويلها إلى نماذج رائدة وقدوة قائمة لبقية مؤسسات المجتمع العامة والخاصة .
- طرح أسئلة واشكالات جديدة تدفع الباحث في مجال العمل الخيري الى الاهتمام بالقيم الخلقية وأثرها على الموارد البشرية مع عدم اغفال الجانب التأصيلي فيه.

وقد قسّمت البحث إلى مقدمة وبابين وخاتمة ، وأتمنى أن أوفق من خلال هذه الورقة لإثارة الاهتمام بهذا الموضوع وتوجيه القطاع الخيري لتبني مشاريع عملية تساهم في تحقيق أهدافه والانتفاع بعوائده

منهجية البحث:

سيتبع الباحث في هذه الورقة المنهج الوصفي وهو منهج يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول سبر أغوار مشكلة أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع... ويعتمد المنهج الوصفي على مجرد جمع البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها^{شم}.

البحوث السابقة :

هناك الكثير من البحوث التي اعتنت بالقيم تأصيلاً وتفصيلاً وتطبيقاً ، كما أن هناك الكثير من الكتابات عن الموارد البشرية في القطاع الخاص والعام والخيري ، إلا أنني وبحسب اطلاعي المحدود^ل لم اطلع على بحث يعتنى بأهمية القيم في تنمية الموارد البشرية. باستثناء بعض المقالات مثل :

- أثر القيم على المرأة العاملة في مجتمع الامارات العربية المتحدة ، للكاتبة مزة عبيد غباش ، المنشور في مجلة الشؤون الاجتماعية - الشارقة عام 1408هـ . وهو بحث يتعلق بأثر القيم

⁶ البحث العلمي حقيقته ومصادره ، للدكتور عبدالعزيز الربيعية ، ط. الثانية 1420هـ نشر المؤلف.

⁷ فقد تتبعت محركات البحث وزرت المكتبات المعتنية بخدمة الباحثين مثل مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية ولم أجد بحوث مشابهة. مع أن بحث الدكتور الذي تشرفت بتقديمه لجامعة الملك سعود في قسم الثقافة الإسلامية كان حول القيم الخلقية دراسة مقارنة بين الإسلام والمذاهب الغربية المعاصرة ، ومع محدودية صفحات البحث آثرت الاكتفاء بالإشارة إليها في المراجع .

عموما على المرأة العاملة و لا يعتني بالقطاع الخيري بشكل مباشر .

- العلاقات الانسانية ودورها في انجاز العمل الاداري ، للكاتب ناجي البصام ، المنشور في مجلة العلوم الادارية - مصر عام 1971م .

- العلاقة بين أساليب تصميم سياسات الموارد البشرية واحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ، دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة السعودية ، للكاتب عبداللطيف بن صالح النعيم ، منشور بمجلة الاداري - سلطنة عمان 15430هـ .

وهي مقالات أو بحوث تناقش العلاقة بين قيم معينة ودورها في تطوير أداء منسوبي قطاعات عامة .ومثلها

• كتاب :

- العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق سلوك المواطنة التنظيمي لأعضاء مجالس ادارة الجمعيات الأهلية (دراسة مطبقة على جمعيات تنمية المجتمع بأسوان)عبدالله علي عبدالله عوده ، الذي اعتنى بأثر الثقافة التنظيمية في تقوية قيمة المواطنة في القطاع الخيري والأهلية .

وهي بحوث متفرقة تختلف عن الهدف الأسمى للبحث الذي أعنتني به وهو أهمية القيم في تنمية الموارد البشرية في القطاع الخيري .

الباب الأول : القيم في الإسلام

- مدخل
- الفصل الأول : مكانة القيم في الإسلام والتراث الانساني
- الفصل الثاني : أهمية القيم في تنمية الموارد البشرية
- الفصل الثالث : تراتيب القيم ونتائج الاختلاف فيها .
- الفصل الرابع : الطريقة العلمية في تراتيب القيم .

مدخل :

من المهم أن نعرّف القيم أولاً قبل أن نتحدث عن مكانتها في الإسلام والتراث الإنساني ، وبما أن البحث لا يتحمل الكثير من التفاصيل فسنكتفي بقولنا :

مادة "قوم" استعملت في اللغة العربية في معان عدة منها :

1. الاستقامة والاعتدال.
2. قيمة الشيء وثمنه.
3. التمام والكمال.
4. الثبات والدوام والاستمرار.

5. لأشياء التي تقوم عليها حياة الإنسان.

" ولعل أقرب الاستعمالات اللغوية على القيم بمعناها السائد الآن...أن القيمة ترد بمعنى الأمر الثابت الذي يحافظ عليه الإنسان ويستمر في مراعاته "ويقيم الأشياء من خلاله .

وبناء على ما سبق يمكن لنا أن نقول : أن هناك تعريفين للقيم، تعريف عام للقيم إجمالاً، وتعريف للقيم الإسلامية .

فنعرّف القيم إجمالاً بأنها : "صفات أو مثل أو قواعد ...تقام عليها الحياة البشرية فتكون بها حياة إنسانية وتعاير بها النظم والأفعال ، لتعرف قيمتها الإنسانية من خلال ما تتمثله منها "ويمكن أن يقال : المعنى المثالي الذي يستحق أن يتطلع إليه المرء بكليته ويجتهد في الإتيان بأفعاله على مقتضاه.

ونعرّف القيم الإسلامية بأنها : "مجموعة من المعايير والأحكام النابعة من تصورات أساسية عن الكون والحياة والإنسان والإله ، كما صورها الإسلام . لدى الفرد و المجتمع من خلال التفاعل مع المواقف والخبرات الحياتية المختلفة بحيث تمكنه من اختيار أهداف وتوجهات لحياته تتفق مع إمكاناته وتتجسد من خلال الاهتمامات أو السلوك العملي بطريقة مباشرة وغير مباشرة "ويمكن أن يقال : مبادئ الإسلام وأحكامه الهادية المرشدة للناس في عقائدهم وعباداتهم ومعاملاتهم وسلوكهم وأحكامهم .

ومن المهم أن ننطلق من أن الإنسان كائن أخلاقي بطبيعته ، فهو يستخدم القيم الخلقية ويصدر منها ويرد عليها ، لذا تعددت أنواع القيم وتقسيماتها وتنوّعت اجتهادات الباحثين في تقسيمها ، ومن أهم هذه

التقسيمات من حيث تعلقها بأبعاد شخصية الإنسان وجوانبها : والتي تربي على القيم وتحتضنها على النحو التالي :

- البعد الروحي : وتعبّر عنه القيم التي تنظّم علاقة الإنسان بربه ، وتحدّد صلته به .
 - البعد الخلقي : وتعبّر عنه القيم المتعلقة بالأخلاق والتي تتصل بالشعور والمسؤولية .
 - البعد العقلي : وتعبّر عنه القيم المتعلقة بالعقل والمعرفة ، و إدراك الحق ووظيفة المعرفة
 - البعد الجمالي : وتعبّر عنه القيم المتعلقة بالتذوق الجمالي والتعبير عنه ، وإدراك الاتساق في الحياة .
 - البعد الوجداني : وتعبّر عنه القيم الوجدانية الانفعالية ، وهي تلك التي تنظم الجوانب الانفعالية للإنسان وتضبطها ، من غضب ورضا وحب وكره ، وغير ذلك .
 - البعد المادي : وتعبّر عنه القيم المتعلقة بالوجود المادي للإنسان .
 - البعد الاجتماعي : وتعبّر عنه القيم التي تتصل بالوجود الاجتماعي للإنسان من خلال مجتمعه والمجتمع العالمي .
- وخلاصة القول : أن صيغة التكامل بين الأبعاد هي الأساس في تناول هذه القيم ، فكل بعد متكامل مع الآخر ، وتتكامل كافة الأبعاد بعضها مع بعض مكوّنة النسق القيمي الإسلامي الصحيح .

□ الفصل الأول

مكانة القيم في الإسلام والتراث الانسان

تتكون بنية الإسلام من ثلاثة أقسام: العقيدة والشريعة والقيم الخلقية. فالعنى الإسلامى يتكامل لدى المسلم بالعقيدة الصحيحة التى تستقر فى قلبه وبتابع الشريعة فى سائر معاملاته مع الله ومع الناس ، وبالتزام الأخلاق الفاضلة فى حياته ظاهراً وباطناً ، وهى متماسكة آخذ بعضها ببعض تعضد كل واحدة منها الأخرى وتتكامل معها وتغذيها ، فالعقيدة الصحيحة تدفع نحو الأخلاق الحسنة والشريعة الكاملة تدل عليها والأخلاق الفاضلة تتمثل العقيدة وتحافظ على الشريعة .

وروح الحضارة الإسلامية التى تحيا بها وتقوى هى القيم الخلقية كما لا يخفى ، فإذا كان لكل حضارة روح تحيا بها وتسرى فى كل جزئية من جزئيات تلك الحضارة ومعطياتها المادية والمعنوية ، فبعض الحضارات تكون روح القوة هى التى تهيم عليها فتتجلى هذه الروح فى كل شىء تلاحظه فى المجتمع من البناء إلى اللباس إلى الإنتاج إلى العلاقات التى تحكم تعامل الأفراد والجماعات .

وبعض الحضارات تهيم عليها الروح الجمالية فتطبع الحضارة والمجتمع وكل شىء فيها بطابع الجمال ، ويصبح تحقيق هذا المطلب وإبراز هذه الروح مقدماً على كل شىء ، ويترك بصماته على كل شؤون الحياة ، وأي جانب نظرت إليه لمست الروح الجمالية ماثلة فيه.

أما الحضارة الإسلامية فالروح التى أَرادها الله لها هى روح القيم الخلقية ، لأنها صمام الأمان لبقاء حضارتها وامتداد أثرها ، كما قضى الله لها أن تكون الأمة الخاتمة القائمة الشاهدة الرائدة : ﴿ وَكَذَلِكَ

جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا وَمَا جَعَلْنَا الْقِبْلَةَ الَّتِي كُنْتَ عَلَيْهَا إِلَّا لِنَعْلَمَ مَنْ يَتَّبِعِ الرَّسُولَ مِمَّنْ يَنْقَلِبُ عَلَى عَقْبَيْهِ وَإِنْ كَانَتْ لَكَبِيرَةً إِلَّا عَلَى الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيُضَيِّعَ إِيمَانَكُمْ إِنَّ اللَّهَ بِالنَّاسِ لَرُؤُوفٌ رَحِيمٌ ﴿

(البقرة:143)، وبهذا تكون خير أمة أخرجت للناس كما شهد لها ربها بذلك (كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ) (آل عمران: 110).

والمستقرى للتاريخ والمطلع على أحوال الأمم يرى أن قوة الأمة وإمكان استمرارها في أداء دورها الحضاري هي قوة قيمها الخلقية وليس كثرة نابغيها ووفرة إنتاجها ، يقول غوستاف لوبون: "ونحن إذا بحثنا في الأسباب التي أدت بالتتابع إلى انهيار الأمم، وهي التي حفظ لنا التاريخ خبرها كالفرس والرومان وغيرهم، وجدنا أن العامل الأساسي في سقوطها هو تغير مزاجها النفسي تغيراً نشأ عن انحطاط أخلاقها ، ولست أرى أمة واحدة زالت بفعل انحطاط ذكائها".

وظهور أثر هذه الروح في الحضارة الإسلامية في علومها وعلى فهمها ، وفي تصرفاتها ومواقفها ليس محل ادعاء أو انتحال ، وليس هذا مقام الاستشهاد له والاستدلال. بل إن أدنى مطالعة لتراث الأمة وثروتها العلمية يرى هذه الروح سارية في تفاصيل فنون العلم وأنواع المعارف التي تميزت بها ، حتى لا يخلو فن من الفنون ولا علم من العلوم من التنبه على القواعد الأخلاقية والإرشاد للقيم الخلقية.

بل إنني لا أتردد بعد ما رأيت وعرفت من تراث البشرية وجهودهم الكبيرة في العناية بالقيم الخلقية في الجزم بأننا في هذا الباب أمام معجزة تشريعية ، وخارقة علمية في جانب من أهم الجوانب التي تتابعت البشرية على العناية بها وبذلت كل ما يمكنها من جهد في سبيل تكميلها وصدّرت أذكى وأقوى العقول لها ، ومع هذا ظهر عجزها وثبت فشلها في تقديم الصورة الصحيحة المتكاملة للقيم الخلقية النافعة ، ثم جاء الإسلام ليضعها في متناول أيد الجميع عبر شريعة محكمة وقُدوة حسنة.

ومن أكثر الأشياء التي تلفت نظر المطالع لسيرته عليه الصلاة والسلام ، رغم روعة المشهد الأخلاقي فيها الذي لخصه الأعرابي بقوله كما في قصة اسلام أبي ذر لما أرسل أخاه قال: "إنني رأيتك يأمر بمكارم الأخلاق" . ورغم ذلك تعجب من استمراره في طلب المزيد من هذا الخلق ، فمن دعائه: "اللهم أحسنت خلقي فأحسن خلقي" . وكان كثيراً ما يدعو: "واهدني لأحسن الأخلاق لا يهدي لأحسنها إلا أنت" وكأنه بذلك يؤسس لخلق مؤيد لا تجدها عند غيره "فالأخلاق في الإسلام هي الأصل في كل عمل وحسنها هو الأصل في كل نفع".

الفصل الثاني

أهمية القيم في تنمية الموارد البشرية

تهتم ادارة الموارد البشرية تهتم اهتماما بالغا بكيفية توجيهه وتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق الهدف وقد حظيت الكوادر البشرية في مختلف القطاعات باهتمام بالغ في الادارة الحديثة لما لها من أثر كبير في نجاح المؤسسات أو اخفاقها، إلا أن العناية بالجانب القيمي ما زال يحتاج إلى الكثير من الاهتمام والتطوير لما لها من أثر بالغ وخصوصا في القطاع الخيري الذي يبنى على الثقة والحوافز المعنوية وتؤثر القيم عموماً في استمرار ثقة الداعمين والعاملين برسالته وصدق انتمائهم له.

ورغم أن منطلقات الجمعية الخيرية منطلقات قيمية ولا بد، ولكن التقصير يكمن في كونها غير معلنة وليست محل تعاقد وتقييم، بل تشبه العقل الباطن أو البرنامج التشغيلي الذي يتعامل الكثير من المستخدمين مع تطبيقاته ويجهلون حقيقة منطلقاته.

ويمكن لنا أن نحصر أهمية القيم في تنمية الموارد البشرية في النقاط

التالية :

- التعارف والتعاقد على قيم معينة وتقديمها واعلانها يجذب إلى المؤسسات الخيرية من يتبناها وينتمي إليها، فالكوادر البشرية التي ترغب في التعاون مع الجهات الخيرية والانضمام إلى صفوفها كثيرة ولها مقاصد متعددة، لكن عندما تعرف قيم الجمعيات الخيرية وتتأكد من جديتها في التمسك بها فإنها تراجع مدى التزامها بهذه القيم ومناسبتها لها قبل الاقبال عليها

- ، مما يعفي الجمعية من كثير من الصراعات ويساهم في بناء فريق متناغم ومتناسق أكثر من غيره .
- القيم تستخدم في فرز المتقدمين للالتحاق بالكوادر البشرية الموجودة والمفاضلة بينهم على أساس التزامهم بهذه القيم أو عدمه وذلك من خلال المقابلات الشخصية والشواهد المتعددة التي يطالب بها المتقدمون للعمل فيها .
 - القيم من أهم أسباب انتشار الثقة في المنظمات مهما كانت صيغتها عامة أو خاصة أو خيرية ، و اعلان القيم و الإلتزام بها والمطالبة بها والتذكير المستمر بتطبيقاتها والربط الدائم بين مواقف المنظمة وقراراتها وقيمتها المعلنة يزيد من ثقة الكوادر البشرية المنتمية إليها في اداراتها ، ولزيادة الثقة أثر كبير على قوة المنظمة ومثابنتها واستمراريتها ونتاجيتها ، فنحن اليوم في عصر اقتصاديات الثقة ، والمنظمات المختلفة تشعر بكلفة كبيرة لضعف الثقة وآثار سلبية كثيرة لانعدامها وقد وضع بعض المعاصرين معادلة صغيرة لبيان آثار الثقة على اقتصاديات المنظمات من ناحية كمية ، فقرر أن الثقة تؤثر على محصلتين اثنتين (السرعة والتكلفة) فحين تنخفض الثقة تنخفض السرعة وترتفع التكلفة
- ↓ الثقة = السرعة ↓ التكلفة ↑
- و حين ترتفع الثقة ترتفع السرعة وتنخفض التكلفة .
- ↑ الثقة = السرعة ↑ التكلفة ↓

إن القيم المتصاعدة مثل الثقة والنزاهة تتحول فعلياً إلى عائدات وأرباح ورخاء □

- تحول القيم إلى معايير يساهم في التقييم العادل المنضبط للكوادر البشرية المنتمية إلى الجمعيات الخيرية، وهذا يشمل التقييم الذاتي وهو مهم ومؤثر ايجابياً على المنتمين إلى الجهات الخيرية ويساهم في تصحيح الأخطاء وتقويم السلوك ، والتقييم الوظيفي ، الذي يساهم في انتخاب الفئة النفع للمنظومة وتطبيق قاعدة البقاء للأفضل ، ولا يخفى الأثر الايجابي الكبير لمثل هذا الاجراء على أداء الجهات الخيرية ومستوى الدعم الذي يجلبه من الجهات المختلفة .

⁸ ستيفن إم. آر. كوي في سرعة الثقة. ص. 24. ظ: مكتبة جرير 2014م.

الفصل الثالث

تراتب القيم ونتائج الاختلاف فيها

التقديم والتأخير ، مبني على أسس ومتأثر بمعطيات تحيط بأي شيء يتم تقديمه أو تأخيره ، تفضيله أو الزهد فيه ، وفي الوقت ذاته يعتبر هذا الموقف مؤثراً في القيم للدرجة التي يوجّه ثقافة المجتمعات للأخذ بها أو لهجرها ، للتنافس عليها أو للتشكك في مدّعياها ، بل إنه يمكن أن يساهم في رفع بعض القيم الدنيا ليجعل منها قيماً علياً توصل معارضيتها أو المتهاونين فيها للنبذ وتجعلهم مستحقين للعقوبة ، كما يمكن أن تساهم هذه التراتبية في إضعاف وهج بعض القيم التي كانت من أهم القيم في زمن ما .

والمتتبع لتاريخ القيم الخلقية يرى تقدّم بعضها وتراجع البعض الآخر في زمن دون آخر ، ومن مكان إلى مكان مختلف ، فقد اشتغل المتقدمون بقيم الخير والحق والجمال ، واشتغل المتأخرون بقيم الحرية والمساواة والعدل ، وانتشر بين المسلمين قيم الاخوة والصلة والتراحم ، بينما انتشر لدى الغربيين قيم النفعية والأثرة والتنافس ، ويساهم في هذا التقديم والتأخير عوامل عدة منها :

- العقيدة الشائعة
- الثقافة المنتشرة
- التربية
- وسائل الإعلام

كما أن طبيعة القيمة في ذاتها يكون له دور كبير في تقديمها وتأخيرها ، فبعض القيم باطنية ذاتية تستقل بنفسها وتتشدد لذاتها ،

وبعضها خارجية أو وسيلة مفضية لغاية فهي تطلب لغيرها ، وتختلف باختلاف حاجات الناس ومطالبهم .

فالأولى توصف بالقيم العليا ، وتقدم على غيرها عند البعض ، وآخرون يرفضون هذا التصنيف ويقولون بتبدل مراكز القيم واختلافها بحسب المعطيات فكل من الوسيلة والقيمة يتبادل مركزه ومكانه مع الآخر ، فالوسيلة قد تعد غاية في مرحلة من المراحل .

وثبات القيم العليا في موقعها ومكانتها أو عدم ثباتها يرجع للموقف الفكري من ثبات القيم وتغيرها ، فالمثاليون يغلبون الثبات ، والتجريبيون يقاومونه ويقدمون القيم بعضها على بعض بحسب الاعتبارات المختلفة التي تقدمت الإشارة إليها ، اللذة أو النتيجة أو المنفعة . بل يميل البرجماتيون إلى إثبات النسبية و نفي التراتيبية ويعدونها من بقايا الغائية التي سيطرت على توجهات الناس فترة طويلة من الزمن . ف"جون ديوي" يرفض التفرقة التقليدية بين قيم تكون غايات في ذاتها وأخرى تكون وسيلة لغايات ذاتية قصوى ، لأن غايات السلوك عنده هي تلك النتائج التي نتبأ بها ، والتي تؤثر فيما نقوم به من تروّ وتبصر ، فالغايات تتبع من العمل وتقوم بوظيفتها فيه ، وليست شيئاً واقعاً وراء الفاعلية التي تتجه بدورها إليها

وتأتي خطورة هذا التصنيف في أن رفع بعض القيم وخفض بعضها ، وتقديم الأصغر منها على الأكبر هو الميدان الذي تتجلى فيه المواقف الفكرية من القيم الخلقية ، فالجميع يسلم بأهمية العدل والصدق والعفاف ، لكن يمكن تقديم قيمة الحرية على قيمة العفاف ورفع هذه ووضع الأخرى في آخر قائمة الاهتمامات المجتمعية .

ويمكن تقييم الجهات الخيرية والحكم عليها ليس من خلال القيم التي تتبناها فقط بل من خلال تراتيب القيم لديها والقيم العليا التي تلتزم بها ويظهر أثرها في تصرفاتها ، فهناك تفاوت كبير بين المنظمات التي تقدم قيم العدالة والشفافية والاحسان والتراحم والمنظمات التي تعلي من شأن الانتاجية والجمال والمصادقية ، ولا يعني هذا تناقض هذه القيم أو صعوبة الجمع بينها كما سيأتي ولكنه يؤثر حسب التراتبية على تقييم المنظمات والجهات المختلفة .

الفصل الرابع

الطريقة العلمية في تراتيب القيم

يقابل هذه الفوضى الأخلاقية في التراتيبية، نظام رباني معجز، مبني على العلم والعدل والحكمة والرحمة، وميزان إلهي دقيق، يقول ابن القيم رحمه الله: وحسن الخلق يقوم على أربعة أركان لا يتصور قيام ساقه إلا عليها: الصبر والعفة والشجاعة والعدل فالصبر: يحمله على الاحتمال وكظم الغيظ وكف الأذى والحلم والأناة والرفق وعدم الطيش والعجلة والعفة: تحمله على اجتناب الرذائل والقبائح من القول والفعل وتحمله على الحياء وهو رأس كل خير وتمنعه من الفحشاء والبخل والكذب والغيبة والنميمة.

والشجاعة: تحمله على عزة النفس وإيثار معالي الأخلاق والشيم، وعلى البذل والندی الذي هو شجاعة النفس وقوتها على إخراج المحبوب ومفارقته، وتحمله على كظم الغيظ والحلم، فإنه بقوة نفسه وشجاعته يمسك عنانها ويكبحها بلجامها عن النزغ والبطش كما قال: "ليس الشديد بالصرعة إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب" وهو حقيقة الشجاعة وهي ملكة يقتدر بها العبد على قهر خصمه.

والعدل: يحمله على اعتدال أخلاقه وتوسطه فيها بين طرفي الإفراط والتفريط فيحمله على خلق الجود والسخاء الذي هو توسط بين الذل والقحة، وعلى خلق الشجاعة الذي هو توسط بين الجبن والتهور، وعلى خلق الحلم الذي هو توسط بين الغضب والمهانة وسقوط النفس ومنشأ جميع الأخلاق الفاضلة من هذه الأربعة.

ومن اكتمال التشريع الإسلامي تفاوت القيم الخلقية فيه بين السلبية والايجابية ، بين الأركان والفرائض والواجبات والمستحبات والمباحات إلى المكروهات والمحرمات (صغائر وكبائر وموبقات) والمكفرات ، وتوضح عاقبة كل واحد منها ويراعى انقسام الناس فيها ، كما قسمت الآية ردود أفعال الناس بحسب مراتبهم في العلم والإيمان **(الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَآظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ ۗ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ)** (آل عمران : ١٣٤) فالناس يتدرجون في مراقي الكمال ابتداء من كظم الغيظ والسيطرة على الإنفعال ومروراً بالعفو والتنازل عن الحق وغسل القلب عن أي ضغينة وانتهاء بمقابلة الإساءة بالإحسان والناس في هذه المراتب يتفاوتون حسب قدراتهم وتركيباتهم لأنفسهم بأنواع الطاعات وسيطرتهم على أنفسهم وتحكمهم في مشاعرهم ، وهم في جملة قيامهم بهذه الواجبات أيضا على أقسام ، **(ثُمَّ أَوْرَثْنَا الْكِتَابَ الَّذِينَ اصْطَفَيْنَا مِنْ عِبَادِنَا ۗ فَمِنْهُمْ ظَالِمٌ لِّنَفْسِهِ وَمِنْهُمْ مُّقْتَصِدٌ وَمِنْهُمْ سَابِقٌ بِالْخَيْرَاتِ إِذْنُ اللَّهِ ۗ ذَٰلِكَ هُوَ الْفَضْلُ الْكَبِيرُ)** (فاطر: ٣٢).

كل هذه الدلائل تؤكد أهمية التراتبية القيمية وأثرها ، كما أن هذا المعنى المهم يجب على الكثير من الأسئلة الحائرة ، التي تجازف بالحكم على المجتمعات والأفراد وتخرج عن الموضوعية في نفي القيم الخلقية عن المجتمعات الغربية اجمالاً أو المغالاة في اثباتها والتعني بها ، ونفيها عن المجتمعات الإسلامية ، والحقيقة أن الأمر لا يتجاوز تفاوت واختلاف في تراتيب القيم الخلقية .

الطريقة العلمية في تراتيب القيم . الطريقة العلمية المستندة على المنهج العلمي في تراتيب القيم عنصر مهم في تناول الموضوع ، للبعد عن

الارتجال والمزاجية والاتفاق على الخطوات العلمية لتحظى بالقبول بين الجميع.

ويمكن تلخيص الطريقة العلمية في تراتيب القيم في الخطوات التالية :

- الانطلاق من المرجعية الدينية والثقافية للمجتمع عموماً وللمنظمات والجهات الخيرية خصوصاً ، فاستقراء المرجعية وحسن النظر فيها يساهم في تحديد القيم العليا وترتيبها ، كما يساهم في سهولة نشرها والدعوة إليها ، والالتزام والإلزام بها ، وقطع النزاع حول أهميتها ومكانتها ، و القرآن يزخر بكم هائل من القيم و الفضائل بشكل متناسق و ثري تعجز امامه كل النظم البشرية قد كتب الشيخ عبدالله دراز رسالته في الدكتوراه في هذا المجال(دستور الاخلاق في القرآن) وقد بذل القائمون على موسوعة نضرة النعيم في مكارم أخلاق الرسول الكريم صلى الله عليه وآله وسلم في مقدمة الكتاب جهداً طيباً في تصنيف الأخلاق وتقسيمها وترتيبها على حسب أهميتها وأقسام الناس في مراتب الدين الثلاث الإسلام والإيمان والإحسان مع مراعاة أقسام الأحكام الشرعية الخمسة وارتباط القيم الخلقية بعمل القلب واللسان والجوارح، وبيان علاقتها بالله والنفس والغير. وتشبيه ذلك بأعضاء الجسد وبيان علاقتها ببعضها ببعض ، وهو أمر يستحق الاهتمام ، وفيه صورة اضافية من صور الاعجاز الأخلاقي الذي جاء به الإسلام .
- تحديد طبيعة المنشأة ورسالتها والفئة التي تستهدفها ، معيار مهم في تراتيب القيم وتقديم بعضها على بعض .

- التعرف على القيم العليا لدى الجهات المانحة ، يساهم في تدفق الدعم ، الوصول إلى مستوى الشراكة التي تضمن الديمومة والاستمرارية لمناشط الجمعيات وبرامجها المتنوعة
- احترام المعايير الدولية والمحلية التي تعلنها جهات الاعتماد المختلفة والاهتمام بالتناسق معها وتقديمها على غيرها ، يؤدي إلى عالية الجهات الخيرية واتساع رقعة تأثيرها والمنتهجين ببرامجها بشكل مباشر أو غير مباشر ، ويسهل نقل الخبرة وزيادة مستوى التفاعل وقوة انتماء العاملين فيها و اغتباطهم بانتمائهم إليها وثقتهم في حسن توجيهها وادارتها .

الباب الثاني : أهمية القيم للكوادر البشرية في القطاع الخيري

- الفصل الأول: طرق عملية لنشر القيم العليا في القطاع

الخيري

- الفصل الثاني: دور القطاع الخيري في نشر القيم العليا في

المجتمع .

- الفصل الثالث : أثر نشر ثقافة تراتيب القيم بين الكوادر

البشرية على القطاع الخيري

الفصل الأول

طرق عملية لنشر القيم العليا في القطاع الخيري

الإسلام يجعل من نشر القيم الخلقية وترسيخها في الناس جزءاً من الفكر القيمي ويشرّع لأتباعه من الطرق والوسائل ويفتح لهم من الآفاق والأفكار ما يجعل ثقافة القيم الخلقية ومسؤوليتها مسؤولية مشتركة بين جميع أفراد المجتمع، وأساليب نشرها وترسيخها تصل بلطفها وسعتها جميع أطياف المجتمع وتخاطب فيه جميع نوازعه وتراعي أهم اهتماماته .

ومن المفيد أن نقر أن قطاع العمل الخيري في مجتمعنا يعاني من تقليدية الأنشطة وبساطة الاهداف وهشاشة البنى وشخصنة القيادات ، وقد أضعفت هذه الاختلالات المؤسسية والادارية من كفاءة القطاع وقيدت آفاق العمل وأهدرت قدراته، ولذا كان على الجهات الخيرية خصوصاً والقطاعين العام والخاص أن يهتموا بالبرامج النوعية ويساهموا من خلالها في بناء المجتمع عموماً وإيجاد بيئة جاذبة منتجة تساهم في اعمار الكون وحل مشكلاته ولن يتم ذلك مع اهمالها للجانب القيمي وتعاملها الشكلي معه، بل لا بد من وجود برامج واعداد خطط وابتكار طرق ووسائل ترسخ القيم وتقيس أثرها على الكوادر البشرية وعموم المنتفعين ومختلف شرائح المجتمع ، فالقيم مالم تتحول إلى ممارسات ومحكات ثابتة وأصلية ، فستبقى ادعاءات ونظريات .

ويمكن تقسيم الطرق العملية لنشر القيم في القطاع الخيري إلى عدة مناشط منها:

- برامج نشر الثقافة وبناء الجانب النظري حول القيم المستهدفة ومنها :
- المحاضرات والندوات
- المطويات والنشرات
- استخدام وسائل التواصل المختلفة :التويترو الفيس بوك ، والواتس آب ، الكيك ، ...
- الحوار ومجالس النقاش المفتوحة
- المسابقات والبحوث
- استخدام الشعارات والعبارات المختصرة والاكثار من ترديدها ، لما لها من اثر كبير على برمجة العقول وتوجيهها للاهتمام بالقيم المستهدفة .
- برامج التطبيقات التفصيلية للقيم الخلقية ومنها :
- البرامج التدريبية
- ورش العمل
- ابراز النماذج من خارج وداخل المنظمة على الإلتزام بالقيم وبيان أثرها على حسن الأداء وتقييم الكوادر البشرية .
- تكريم المتميزين في مجال القيم ، ماديا ومعنويا ، ومراعاة تميزهم في الترشح للمناصب القيادية واقتران قرارات التعيين بابراز ما تميز به الموظف من قيم أهلتة للترشح لمثل هذه المهام .
- برامج التقييم التي تبنى على القيم المعلنة ومنها :
- نشر ثقافة التقييم الذاتي في مجال القيم من خلال الاستمارات والنماذج المحكمة

- نشر ثقافة المحاسبية بين منسوبي القطاع الخيري ، ومجالس المصارحة البيئية ، التي يصارح فيها منسوبوا المنشأة بعضهم بعضا بتطبيقاتهم المختلفة التي توافق أو تعارض القيم المعلنة ونواحي التقصير وبرامج التصحيح التي يقترحه عليه الزملاء وهي طرق مجرية في الشركات الكبرى ويمكن تطبيقها ونشرها .
- بناء استثمارات قياس رضا متنوعة معتمدة على القيم العليا ، يساهم في بنائها وتحكيمها منسوبي القطاع ، ويستهدف جميع العملاء الداخليين والخارجيين لتعبئتها والحكم على الكوادر البشرية من خلالها ومن المهم أن يتبع ذلك تغذية راجعة تبنى عليها قرارات وبرامج تطوير وتغيير .

الفصل الثاني

دور القطاع الخيري في نشر القيم العليا في المجتمع

تلعب مؤسسات المجتمع دوراً أساسياً في كل ما يتعلق بحقوق الانسان والسعي الحقيقي في تحسين حالتها على أرض الواقع وتبرز القيم الخلقية كرافد قوي لتحقيق هذا الهدف .

من أبرز سمات مؤسسات المجتمع:

1. العمل التطوعي .
2. التنظيم التلقائي .
3. روح المبادرة الفردية والجماعية .
4. الحماس من اجل خدمة المصلحة العامة .
5. التسامح والحوار والاعتراف بالآخر .

والمنظمات الخيرية (القطاع الثالث بالإضافة للقطاع الحكومي والقطاع الخاص) ولا بد أن تتولى مسؤوليتها في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع.

وقد تميزت الحضارة الاسلامية أنها قامت على البذل التطوعي وبذلك اكتسبت خصائصها التي تميزها عن الحضارات الاخرى منها:

1- انها حضارة شعبية من صنع أفراد الناس ليست كالحضارات الاخرى.

2- انها حضارة انسانية لأن الدافع للبذل التطوعي غير مادي وهو قصد البر والخير.

3- انها حضارة مستمرة ومتجددة استمرت بالعطاء طوال القرون تقوم الحكومات وتسقط ويتعرض العالمين الاسلامي والعربي لاكتساح الجيوش الهمجية(التتار الصليبيين) وتعم الاوبئة وتوجد الكوارث الطبيعية والحضارة الاسلامية مستمرة ودائمة.

ومن هنا تأتي أهمية اضطلاع الجمعيات الخيرية بدورها في نشر القيم ، فهي مؤسسات قيمية تقوم على القيم وتطبقها داخل منشآتها ومع عملائها وتعلمها وتحكم إليها وتحكم من خلالها وتسعى لتأصيلها في المجتمع عبر برامجها المختلفة وذلك عبر المجالات التالية :

- المجالات النظرية :باعتقاد مبدأ نشر القيم وتأصيلها في المجتمع عبر المحاضرات والندوات والمطبوعات المختلفة ووسائل التواصل الاجتماعي واستخدام الاعلانات الخاصة بالتعريف بنشاطات الجمعيات والداعية إلى دعمها في نشر القيم وتأصيلها والتذكير بها .
- المجالات التطبيقية :وتشمل عدة برامج أهمها أن يكون هدف أنشطتها المعلن هدف قيمى مكتمل البناء ، فنشر الكفاف والعفة يتضمن عدة برامج يدخل فيها الأسر المنتجة ونشر قيم العمل والتذكير ببحث الإسلام على العفة والدورات التدريبية في حسن التعامل مع الدخل ، وحث الجهات الداعمة على تبني البرامج التي تساهم في التوظيف وتطوير قدرات المستهدفين وعقد الشراكات مع القطاع الخاص والعام التي ترسخ قيمة العفة وتساهم في نشرها ، وهكذا بقية القيم الأخرى .

كما ان استخدام القيم كمعايير يحتكم إليها الجميع واثاحة
الفرصة لأفراد المجتمع لتقييم الجمعيات الخيرية من خلالها
يساهم بطريقة عملية في نشر داخل المجتمع وتحويل منسوبي
الجمعيات الخيرية إلى قدوات في الإلتزام بها والخضوع لحكمها
والمساهمة في نشر ثقافتها .

الفصل الثالث

أثر نشر ثقافة تراتيب القيم بين الكوادر البشرية على القطاع الخيري

المنظمات التي يعتز أفرادها بالانضمام إليها ويعتبر وجودها في سيرتهم الذاتية إضافة لمنسوبيها ، وخبرة نوعية تمثل بيئة جاذبة ومن هنا جاءت أهمية تبني الجهات الخيرية للبرامج القيمية في نظامها وبرامجها لما يترتب على ذلك من آثار ايجابية كثيرة يدركها كل من عمل في القطاع الخيري وانخرط في منظمات تراعي القيم التي تعلنها وتلتزم بها ، وهو استقراء شخصي يحتاج إلى مزيد من التتبع والبحوث المستقلة إلا أن من أبرز تلك الآثار على مستوى الكوادر البشرية ما يلي :

- الشعور بالأمن وهو من أهم القيم التي يجب على الجهات الخيرية العناية بها لتكون بيئة قيمية حاضنة و مساهمة فاعلة في نشر القيم وهي من أكبر أسباب تحفيز الكوادر البشرية وصدق انتمائها وولائها لمؤسساتها الخيرية ، ونعني هنا تحقيق الأمن كقيمة وبكل صورته وأهمها : الأمن الوظيفي والأمان الصحي والأمن البيئي والشخصي .
- الشعور بالرضا النابع من تقدير الذات ووجود الأفراد في بيئة تعترف بإنسانيتهم وتحفظ كرامتهم وتعاملهم بمبادئ يتفقون على الاحتكام إليها بعيداً عن الأمزجة والشخصنة والاعتبارات اللا أخلاقية التي تنتشر في كثير من المنظمات كالمحسوبيات والمصالح الشخصية وتبادل النفوذ ، والتي يغيب في جوها العدالة وتساوي الفرص واحترام الانجاز وحفظ الحقوق .

- زيادة الانتاجية مع خفض التكاليف كما مر معنا في قانون الثقة .
- نشر ثقافة تراتيب القيم يساهم في ادارة الذات وحسن التصرف وترتيب الأولويات ويقلل من التردد والتأخر في اتخاذ القرارات .
- قلة النزاعات وانحصارها في اختلاف وجهات النظر والتي تساهم مع حسن القيادة والتوجيه إلى تطوير العمل وتحسين الأداء .
- تحوّل الجمعيات الخيرية إلى محاضن للقيم ، يعيش منسوبيها هذه القيم في داخلها ويتفلسون هوأئها ويتطبعون بها ويتبنونها مما يظهر أثره على سلوكهم خارج الجمعيات ، فقد رأينا كيف ساهمت بعض الشركات والمنظمات مثل أرامكو مثلا في نشر ثقافة الانضباط وقيم النظام والدقة والجدية لدى كثير من منسوبيها حتى أصبح النجاح داخل أروقتها يرفع من قيمة الناجحين السوقية ويزيد من ثقة المجتمع والقطاع الخاص والعام بهم .
- القيم اطر عامة ومفتوحة والتعلق بها والتمركز حولها يحمل الجهات والأفراد على التجدد الدائم المستمر ، لتأكيدا و التذكير بها والاعتزاز بالانتساب إليها ، فهي نهر متدفق وبحر مليء بالخيرات بخلاف الأنظمة الجامدة المنقطعة التي تحتكم إلى غير القيم فهي إلى انحسار ويغلب عليها الشكلية وضعف الانتماء وقلة الاهتمام ويسيء استخدامها ، بل ويقوم البعض بتوظيفها واستغلالها للإساءة للمنشأة والخروج بها عن مسارها .

- يؤدي انتشار القيم ووضوح تراتيبها لدى المنتمين إلى أي قطاع عموماً وإلى القطاع الخيري خصوصاً إلى مساهمة الجميع في تقويم أداء المؤسسات الخيرية والحكم على تطبيقاتها ، مما يساهم في تطوير المؤسسات الخيرية وقوة الانتماء إليها وحسن اعداد الصف الثاني من منسوبيها لتولي زمام قيادتها وتحقيق رسالتها واكمال مسيرتها .

النتائج

1. أهمية القيم وحاجة المنشآت عامة والقطاع الخيري لها
2. مكانة القيم في دين الله تعالى والعناية الفائقة التي حظيت بها حتى عدت من معجزات هذا الدين العظيم وأسباب انتشاره والاقبال عليه .
3. الانسان كائن قيمى والكوادر البشرية المنتمة للجمعيات الخيرية هم أولى من يتمثلها و يساهم في نشرها .
4. العمل خيري عمل قيمى يقوم على قيم المجتمع والتزامات منسوييه بطبيعته
5. التوجه نحو بناء المنشآت على نموذج القيم والتزامها به توجه عالمي تحتكم إليه كثير من جهات الاعتماد والمنح ، والتزام الجمعيات الخيرية به لم يعد محل اختيار
6. نشر ثقافة القيم وترتيبها في المجتمع من أهم واجبات الجمعيات الخيرية ، ولن يجدي تبنيتها لها بدون تمحور انشطتها وأنظمتها حوله وظهور أثره على منسويها والكوادر البشرية المنتمية إليها .
7. تبني القيم داخل الجمعيات الخيرية يجعلها بيئة جاذبة للداعمين والعاملين .
8. تبني الجمعيات الخيرية للقيم يساهم في تطويرها وتحسين أدائها .

9. انتماء الكوادر البشرية إلى جمعيات خيرية قيمة يساهم من رفع قيمتهم السوقية ويحسن صورة الجمعيات الخيرية في المجتمع ويساهم في قيامها بدورها في تطويره وتحسين مستوى منسوبيه عموماً .
10. الكوادر البشرية هم الثروة الحقيقية للمجتمع والقواعد القوية للجمعيات الخيرية واهمال الجانب القيمي فيهم يحولهم إلى منتفعين ماديين ويقتل جانب الابداع وحسن الأداء ويجعلهم مصدر قلق واحراج لمنشأتهم ، واهمال المشاريع القائمة على القيم في التعامل معهم خطأ كبير تتحمله ادارات الجمعيات الخيرية .

الخاتمة والتوصيات

الحمد لله على تمام هذه الفكرة التي حرصت من خلال الإشارات السابقة فيها إلى لفت الأنظار إليها والتذكير بأهميتها ، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها وأكدت عليها :

- وبيان الدور الكبير الذي تضطلع به الجمعيات الخيرية في نشر القيم الخلقية و التأكيد على أثر تراتيبيها على الأفراد والمنظمات والمجتمعات
- الأثر الكبير لعناية القطاع الخيري بالقيم على صدق انتماء منسوبيها من الكوادر البشرية بها وثقتهم برسالتها واعتزازهم بالعمل فيها وتطوير أدائها وزيادة إنتاجيتها .
- اكتساب المنتمين للقطاع الخيري المهتم بنشر ثقافة القيم وتراتيبيها المزيد من الخبرات والعادات والمعارف التي تساهم في نماء شخصياتهم وزيادة عطاءهم.
- ويسرني في ختام هذا الورقة أن أتقدم بالشكر الجزيل للقائمين على هذا اللقاء السنوي وأشيد بدورهم الكبير في تطوير القطاع الخيري وتذكير الناس بدوره الايجابي في المجتمع وحاجة المجتمع إليه كقطاع ثالث يتكامل مع القطاعين العام والخاص في بناء هذا المجتمع وحمايته من كل آفة كما يسرني أن أوصي بما يلي :
- عقد لقاء خاص بالقيم ودور الجمعيات الخيرية في نشرها وتبينها لها ، يحدد من خلاله القيم العليا للجمعيات الخيرية

في بلادنا وتعرض فيه التجارب المميزة وتنتائجها الايجابية على العموم

- التعاقد مع بيوت خبرة متخصصة في الجانب الإداري والقيمي والادارة بالقيم ، لوضع معايير محكمة مبنية على قيم يتفق عليها الجميع ، يتم تحويلها إلى معايير يحكم بها على كل المنشآت الخيرية وتقيم نفسها من خلالها .
- تبني الجهات الداعمة لمعايير القيم وربطها للدعم بمقدار التزام الجهات الخيرية بها .
- بناء خطط الجمعيات الخيرية الاستراتيجية على القيم التي انشئت من أجل تأصيلها في المجتمع وعدم التعامل معها كجانب نظري أو تزييني فقط .
- قيام جمعية خيرية متخصصة في القيم تصدر التشريعات وتبني النماذج وتحدد المعايير وتضع المواصفات وتعممها على غرار الآيزو وجهات الاعتماد ، وتعتمد الجهات المانحة للشهادات وتتابع تطبيقها والالتزام بها وتطويرها ، فنحن خير أمة أخرجت للناس ومن أبرز مهام نبينا التي بعث من أجلها اتمام صالح الأخلاق ، والقائمون بذلك سائرون على دربه وسبيله .

قائمة المراجع

1. القيم الخلقية دراسة مقارنة بين الإسلام والمذاهب الفكرية الغربية المعاصرة ، رسالة دكتوراة للباحث ، في جامعة الملك سعود قسم الثقافة الإسلامية 1434هـ ، غير منشورة
2. فلسفة الأخلاق نشأتها وتطورها ، توفيق الطويل ط دار النهضة العربية 1979م . الطبعة الرابعة
3. القيم الخلقية دراسة نقدية في الفكر الإسلامي والفكر المعاصر ، سامية عبدالرحمن عبدالسلام ، ط: مكتبة النهضة المصرية ، 1992م.
4. القيم بين الإسلام والغرب ، علي بن محمد المناع ، ط: دار الفضيلة . 1426هـ
5. النظرية الخلقية عند ابن تيمية ، محمد عبدالله عفيفي ، ط مركز الملك فيصل 1408هـ
6. قيم الإسلام الخلقية وآثارها ، رسالة ماجستير في الثقافة الإسلامية ، تقدم بها الباحث عبدالله بن محمد العمرو ، لقسم الثقافة الإسلامية ، بكلية الشريعة ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، الرياض ، سنة 1409هـ.
7. الثبات و التغيير في القيم في الإسلام و الفكر الغربي المعاصر دراسة تأصيلية مقارنة : وهي رسالة دكتوراه ، في قسم الثقافة الإسلامية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، سنة 1423هـ ، تقدم بها الباحث مانع بن محمد المناع.

8. دستور الأخلاق في القرآن، رسالة دكتوراه، مقدمة في جامعة السربون بالفرنسية للدكتور محمد عبد الله دراز، عام 1947م، وهي من تعريب د.عبد الصبور شاهين، طبع عام 1973م.
9. موسوعة نظرة النعيم في مكارم أخلاق الرسول الكريم، اعداد مجموعة من المختصين باشراف : صالح بن عبدالله بن حميد وعبدالرحمن بن ملوح .ط: دار الوسيلة -جدة الطبعة الأولى 1418هـ
10. سؤال الأخلاق د:طه عبدالرحمن.ط المركز الثقافى العربى-المغرب .الطبعة الأولى 2000م
11. الأسس النفسية لتطور الأمم .غوستاف لويون . ترجمة عادل زعيتر.ط: دار المعارف بمصر ، الطبعة الثانية 1957م. مصر .
12. تعلم القيم وتعليمها ،د.ماجد زكي الجلاد ،ط: دار المسيرة .الأردن ، الطبعة الأولى 1426 هـ .
13. دور التربية الأخلاقية الإسلامية في بناء الفرد والمجتمع والحضارة الإنسانية . د.مقداد يالجن .ط:دار عالم الكتب .الطبعة الأولى 1416هـ الطبعة الأولى.
14. دور القيم والأخلاق في الاقتصاد الإسلامى.د يوسف القرضاوى.ط:مكتبة وهبة.القاهرة . الطبعة الأولى.1415هـ.
15. الأسس النظرية للسلوك الأخلاقى .أبو بكر ابراهيم التلوع.ط جامعة قازيونس. بنغازى .1995م.

عنوان الورقة :

التنمية المهنية في المنظمات

مقدمها :

الدكتور / عبدالسلام بن عمر الناجي

تمهيد:

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه
ومن والاه وبعد؛

فقد بدأ ظهور مصطلح التتمية المهنية في السبعينات من القرن
الماضي في مجال الإدارة ثم استعير بعد ذلك إلى مجال العلوم التربوية.
وتعتمد التتمية المهنية على مبدأ التعلم المستمر، وهو ما تؤكد
أهميته النصوص والتجارب والخبرات المتنوعة.

ولقد اقترن في الاتجاهات الحديثة لتتمية الموارد البشرية وفي
توجهات المنظمات إصلاح منظومة العمل بتبني مجتمعات التتمية
المهنية.

بل الاتجاهات الحديثة في التتمية البشرية، تفرض عملية التتمية
المهنية المستمرة للعاملين وتقننها وتضع معدلات لها يجب تحقيقها،
كمطلب رئيسي لاستمرار العاملين بوظائفهم من ناحية، وترقيتهم
مادياً ووظيفياً ومهنياً من ناحية أخرى.

ومنظمات العمل الخيري بحاجة رئيسة للعناية بتتمية كوادرها
البشرية فهم عمادها وقوامها الرئيس.. ويغلب على العاملين في قطاع
العمل الخيري في المملكة العربية السعودية عدم التخصص في المهن
التي يعملون بها ويعملون في الفترة المسائية.. ويحملون مستوى عال من
البذل والعطاء والتفاني في العمل بدافع الاحتساب وحب الخير.. وفي
الغالب فإن موارد المنظمات الخيرية البشرية والمادية محدودة.

وهذا يزيد من أهمية تبني المنظمات الخيرية للتتمية المهنية تحقيقاً
لاستدامة النمو والتطوير لكفاياتها وقدراتها الداخلية والخارجية.

ومواكبة لتوطين التتممية المهنية في منظمات قطاع العمل الخيري وبناء الكفاءات المتخصصة وتزويدها بآليات قيادة برامج ومشاريع التتممية المهنية للموظفين كانت هذه الورقة والتي تسعى للإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما منهجية تصميم برامج التتممية المهنية في المنظمات غير الربحية؟
 2. ما أدوات التتممية المهنية الأكثر ملاءمة لبيئات المنظمات غير الربحية؟
 3. ما الخطوات المقترحة لتأسيس وحدات التتممية المهنية في منظمات غير الربحية؟
 4. ما أنموذج استدامة برامج التتممية المهنية داخل المنظمات غير الربحية؟
- وتحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على مسوغات التحول نحو التتممية المهنية في المنظمات غير الربحية.

- تحديد منهجية وخطوات بناء خطة التتممية المهنية للعاملين.
- تكوين تصور كلي عن أدوات وأساليب التتممية المهنية الحديثة.
- اقتراح مراحل تأسيس وحدة للتتممية المهنية في القطاع غير الربحي.

وختاماً فالورقة تسعى للإفادة من أحدث نتائج الدراسات العلمية والتجارب الميدانية المتعلقة بالتتممية المهنية وتركز على بناء منظومة

عملية تطبيقية متكاملة لمفاهيم ومهارات واتجاهات وخطوات التتمية المهنية.

اسأل الله أن يكتب لهذه الورقة القبول والتوفيق والسداد ، ، ،

محاور الدراسة:

سيتم تناول الدراسة من خلال محورين رئيسيين وهما:

- المحور الأول: مدخل مفاهيمي للتممية المهنية في المنظمات غير الربحية.

- المحور الثاني: إجابة أسئلة الدراسة وتوصياتها.

المحور الأول : مدخل مفاهيمي ونظري:

يتناول هذا المدخل مجموعة من المفاهيم والمعلومات التي تساعد على بناء تصور دقيق وواضح عن التتمية المهنية وذلك على النحو التالي:

مفهوم التتمية المهنية:

يرتبط مفهوم التتمية المهنية ويتداخل بمجموعة من المفاهيم كالتدريب والتطوير والنمو المهني .. ولطبيعة الورقة سيقصر الحديث هنا عن المفاهيم ذات العلاقة المباشرة وذلك على النحو التالي:

التتمية المهنية:

تناول العديد من الباحثين تعريف التتمية المهنية من زوايا مختلفة بحسب طبيعة التخصص والمرجعية التي ينتمي إليها ومن هذه

التعريفات كما أشار لها (Graigi ، 2001) و(السالوس، 2004) (نصر، 1430) ما يلي:

1. هي كل جهد هادف ومنظم ومدعم يقوم به المهنيون بعد إكمالهم فترة تعليمهم النظامي ، وذلك لتجديد أو لتوسيع نطاق تقدمهم في نواحي المعلومات والمهارات أو الاتجاهات اللازمة لإنجاز أدوارهم المهنية بطريقة فعالة.
2. عمليات مؤسسية تهدف لتطوير مهارات ومواقف وسلوك الموظفين لتكون أكثر كفاءة وفعالية في تلبية حاجات المنظمة والمجتمع وحاجات أنفسهم.
3. هي تلك العملية المنهجية التي تهدف إلي رفع مستوى كفاءة الموظف وإكسابه المعارف والمهارات والقيم اللازمة لتطوير أدائه إلى الأفضل، من خلال مجموعة من السياسات والبرامج والممارسات.

النمو المهني والتنمية المهنية:

يرى البعض أن هناك اختلافاً بين النمو المهني للموظف وبين التنمية المهنية، كما أشار لها (قستي، 1429) و(العليان، 1431) فالنمو المهني ذاتي الطابع والمضمون، ويقوم به الموظف عن طواعية وعن اختيار شخصي له، لأنه يرى فيه استمرارية لكفاءته ولشخصه الاعتباري وولاء لمهنته.

بينما التنمية المهنية جهود تأخذ في مجملها الطابع المؤسسي الذي تعتمد بموجبه الجهات التي يعمل فيها الموظف أو جهات أخرى خارجية

إلى تنظيم برامج تعليمية تأهيلية من شأنها أن ترتقي بالجوانب
المهارية في الأداء للمهنة بالدرجة الأولى.
والتممية المهنية بطبيعتها مستمرة وشاملة ومستقبلية ومعاصرة
كذلك.

مبادئ التتمية المهنية:

توجد مجموعة من المبادئ الأساسية والسلوكية يعتمد عليها
نجاح التتمية المهنية، ومن هذه المبادئ ما يلي كما أشار إليها
(ضحراوي، 1430) و (نصر، 1430) :

1. الاستمرارية: التعلم عملية منظمة ومستمرة لا تتوقف.
2. الشمولية: بمعنى أنها تشمل الجوانب العقلية والمهارية
والوجدانية وتشمل كذلك الجوانب الوظيفية والشخصية
والمؤسسية والمجتمعية.
3. التشارك: فالتممية المهنية والثقافية بداء من تحديد
الاحتياج ومروراً بالتنفيذ وانتهاءً بالتقويم والتطوير مسئولية
مشتركة بين الموظف والمدير والمنظمة.
4. التفرد: تراعي الفروق الفردية بين المتدربين في عملية
التعلم، وتبنى التتمية وفق احتياج كل موظف.
5. الإيجابية: بمعنى انطلاق التتمية المهنية من نقاط القوة
لدى الموظف والتركيز على تحقيق معايير المهنة والاستفادة
من خبرات الموظف .. وذلك أولى من توجيه برامج التتمية
المهنية في علاج جوانب القصور والأخطاء فقط.

6. التنوع: فأساليب وطرق التتممية المهنية متنوعة وفقاً لطبيعة الموظفين، وعددهم، وطبيعة الموضوع التتموي، والظروف المحيطة والإمكانات المتاحة.
7. التدرج، فتعلم مهارة أو اكتساب طريقة جديدة في أداء الأشياء يتطلب وقتاً وجهداً ليتم ذلك، وبالتالي لا بد من مرحلة وتجزئة التعلم لتحقيق المطلوب.

أهداف التتممية المهنية في المنظمات غير الربحية:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى التتممية المهنية لتحقيقها في المنظمات غير الربحية ومن أهمها ما يلي:

1. تشجيع الموظف على بلوغ أعلى درجات الجودة في الأداء، مما يزيد قدرته في تحقيق المعايير المهنية في عمله.
2. تزويد الموظف بالخبرات والمهارات والمعارف والمعلومات التي تسهم في رفع مستواه الفكري
3. والثقافة والمهني، وتتممية قدراته واستعداده للقيام بأدوار جديدة.
4. تعميم مبدأ التعليم التعاوني والتعلم المستمر والتعلم مدى الحياة بين الموظفين.
5. إشعار الموظف بالرضا عن العمل، وتطوير شعوره بعظم المسؤولية الملقاة على عاتقه، وتحديد مدى قدرته على الوفاء بمسؤولياته في جو من الرضا والالتزام المهني.

6. تبادل الخبرات بين الموظفين والمؤسسات غير الربحية الأخرى والتعرف على قدراتهم ومواهبهم.
7. المساهمة في تكوين مجتمعات تعلم متطورة تقدم خدمات فاعلة للمجتمع.

مببرات التحول للتممية المهنية في المنظمات غير الربحية:

التحول للتممية المهنية كخيار واتجاه حديث في بناء الكوادر المتخصصة والوصول إلى منظمات المتعلمة تقتضيه عوامل ومببرات مختلفة ومتنوعة ومن أهمها ما يلي:

- إعداد كوادر متخصصة في العمل الخيري مشبعة حقيقة ..
- فالتتمية المهنية المخططة والمستمرة تحدث تراكم عميق للخبرة وتجعل الموظف مشبع بما يملك من قدرات ومهارات وغير متطلع لشهادات وألقاب زائفة لا تضيف له ولا لعمله شيء.
- بناء رأس مال معرفي ضخم وكبير .. يورث ويطور وتبني عليه انطلاقات وإسهامات جديدة في قطاعات العمل غير الربحي المختلف.
- تلبية متطلبات التناغم مع عجلة التسارع والتطور في كل ما يؤثر ويتأثر بمنظمات العمل غير الربحي.
- ترشيد تكاليف التأهيل والتطوير في المنظمات غير الربحية..
- تنوع وسائل وأدوات التتمية المهنية واستفادتها من الموارد البشرية الداخلية في المنظمة يسهم في ترشيد التكاليف ويقلل من الاعتماد على التدريب الذي أصبحت تكلفته عالية مقابل جودة منخفضة في الجملة.

- بناء المنظمة الخيرية المتعلمة.. فالتعلم وتنمية الخبرات مسؤولية كل فرد داخل المنظمة ومسؤولية المنظمة كذلك.

أنواع برامج التتمية المهنية:

تتنوع برامج التتمية المهنية في المنظمات غير الربحية لأربعة أنواع كما أشار لها (المغازي، 1435) كما في الشكل التالي:



وتفصيلها كما يلي:

1. برامج التأهيل:

تتمثل في المساعدة في تأهيل الموظف المستجد الملتحق بالمنظمة غير الربحية والموظفين الذين يحملون مؤهلات غير مرتبطة بالوظيفة التي يقومون بها في المنظمة فتعقد لهم برامج تساعد على سد فجوة النقص لديهم وتسرع انخراطهم في أداء أعمالهم.

2. برامج العلاج:

وتكون لوجود أي قصور في أداء الموظف سواء من الناحية الشخصية أو الفنية أو الإدارية أو غيرها.
3. برامج التجديد:

تعقد عادة هذه البرامج بشكل دوري لتزويد الموظفين بالخبرات الحديثة والمعارف الجديدة في مجال تخصصهم وعملهم المتعلق بمنظمتهم غير الربحية.
4. برامج الترقى:

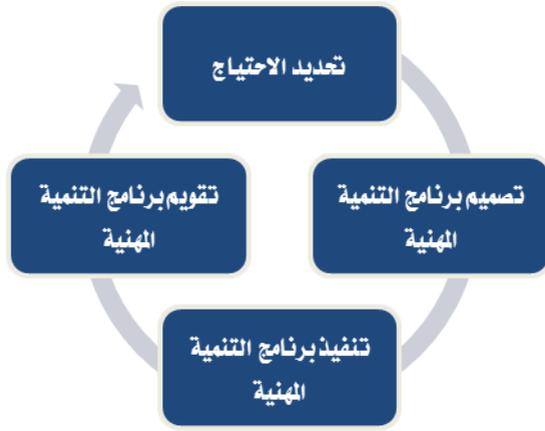
تعقد للمتوقع ترقئهم إلى مناصب إدارية جديدة في قطاع منظمته غير الربحية بهدف تعريفهم بمتطلبات العمل الجديد.
المحور الثاني : إجابة أسئلة الدراسة وتوصياتها.

تتضمن الورقة أربعة أسئلة ويتم الإجابة عليها حسب التالي:
إجابة السؤال الأول: ما منهجية تصميم برامج التمية المهنية في المنظمات غير الربحية؟

منهجية تصميم برامج التمية المهنية في المنظمات غير الربحية:

يمر تصميم برامج التمية المهنية في المنظمات غير الربحية بأربع مراحل رئيسة على النحو التالي كم أشار لها (تريسي، 1990) و (الطعاني، 1427) (ضحاوي، 1430):

1. تحديد الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية.
2. تصميم برامج التمية المهنية.
3. تنفيذ برامج التمية المهنية.
4. تقويم برامج التمية المهنية.



ويمكن تفصيل كل مرحلة حسب الآتي:

1. تحديد الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية

إن عملية تحديد الاحتياجات الفعلية للموظفين من برامج التتمية المهنية هي الخطوة الأولى في عملية التخطيط الناجح للبرامج ، ويمكن بيان مفهوم الاحتياج من خلال المعادلة:

الاحتياج = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي.

وتستخدم عدة أدوات لتحديد الاحتياج ومنها:

■ أسلوب دلفاي.

■ مجموعات التركيز.

■ الاستبانات (الورقية والإلكترونية).

■ المقابلة الشخصية.

■ تقارير الأداء.

2. تصميم برامج التنمية المهنية.

عندما تتحد الحاجة الفعلية لبرامج التنمية المهنية ويتضح أن هناك عدم قدرة وليس عدم رغبة تبدأ المرحلة الثانية من مراحل تصميم برامج التنمية المهنية وتتضمن هذه المرحلة عدة إجراءات على النحو التالي:

- أ - تحديد أهداف البرنامج.
- ب - تحديد المحتوى التعليمي للبرنامج.
- ت - تحديد أسلوب تنفيذ برنامج التنمية المهنية.
- ث - تحديد مكان وزمان برنامج التنمية المهنية.
- ج - تقدير تكاليف برنامج التنمية المهنية.
- ح - اختيار المشاركين (الموظفين)
- خ - اختيار المنفذين لبرنامج التنمية المهنية.

3. تنفيذ برامج التنمية المهنية.

يهتم مخطط برنامج التنمية المهنية بوضع الإطار العام للإجراءات التنفيذية لبرنامج التنمية المهنية وتتمثل أهم الجوانب التنفيذية في الآتي:

- أ - توقيت البرنامج ومتى يبدأ ومتى ينتهي؟ وتوزيع مراحلها على مدى زمني واضح.
- ب - تهيئة وإعداد مكان تنفيذ البرنامج وتصميم المكانه وفق طبيعة الأسلوب المستخدم.
- ت - تجهيز اللوازم المطلوبة لتنفيذ البرنامج من مطبوعات وتصوير وأدوات ووثائق وتقنيات ونحو ذلك.

4. تقييم برامج التتمية المهنية

بعد التقييم من المراحل المهمة في برامج التتمية المهنية ولذا فإن مصمم برنامج التتمية المهنية من الضروري أن يراعي مرحلة التقييم أثناء تصميم البرنامج ويوقت له التوقيت المناسب ويختار الأدوات التقييمية المناسبة لأهدافه، وفيما يلي بعض أدوات التقييم ومجالات استخدامها.

النتائج Results	السلوك Behavior	التعلم Learning	ردود الأفعال Reaction	الأدوات
√	√		√	الاستقصاءات
√	√		√	استبيان قياس الاتجاهات
		√		الاختبارات المكتوبة
	√	√		اختبارات الأداء
√	√		√	المقابلات
	√		√	الملاحظة
√	√			سجلات تقييم الأداء

إجابة السؤال الثاني: ما أدوات التتمية المهنية الأكثر ملاءمة للمنظمات غير الربحية؟

أدوات وأساليب التتمية المهنية:

تعدد أدوات وأساليب التتمية المهنية يعطي خيارات أوسع وفرص أكثر للتكيف مع الظروف بأنواعها ويساعد على التناغم مع أنماط الموظفين وطرقهم المفضلة في التعلم، إضافة على أن التنوع يبعد السامة والملل ويبعث على التجديد والابتكار، وقد أشار العديد من الباحثين لمجموعة من أساليب التتمية مهنية منهم: (الشخشير، 2010) (قسّتي، 1429) (نصر، 1430) (العيان، 1431) ويمكن تصنيف أساليب التتمية المهنية إلى الآتي:

أساليب جماعية :

أ - مباشرة مثل :

1. ورش العمل.
2. البرامج التدريبية.
3. الندوات التخصصية.
4. المؤتمرات والمتقيات التخصصية.
5. اللقاءات التشييطية.
6. التعليم والتدريب المصغر.
7. الأفلام التعليمية.
8. مجموعات التركيز.
9. المسابقات المهنية.
10. الرحلات المهنية.

ب- غير مباشرة مثل:

1. البحوث المهنية الجماعية.
2. المعارض.
3. التطبيقات النموذجية.
4. النشرات الإثرائية.
5. شبكات التعلم.

2. أساليب فردية

أ- مباشرة مثل:

1. تدريب الأقران.
2. المداولات المهنية.
3. تبادل الزيارات بين المهنيين.
4. التوأمة بين الموظفين.
5. البحث الإجرائي.
6. التعلم عبر الإنترنت ومنصات التعليم.
7. الحقايب التعليمية الذاتية.
8. القراءة الموجهة.
9. الممارسة التأملية.
10. الدراسات العليا.
11. سلة القرارات.
12. المهمات الأدائية.
13. الحالات الدراسية.

ب- غير مباشرة مثل:

1. التأليف والإنتاج المعرفي.
2. الاشتراك في الهيئات والمنظمات المتخصصة.
3. النماذج والرسومات والأشكال التعليمية.

وسيتم توضيح بعض هذه الأدوات التي يقل استخدامها في بيئات عمل المنظمات غير الربحية وذلك على النحو التالي:

أساليب جماعية: مباشرة:

- الندوات التخصصية:

هو أسلوب يتميز بالتفاعل بين الموظفين المتدربين والموظفين أو القادة المدربين من خلال الحوار المنظم، والمناقشة و إبداء الآراء، و اقتراح الحلول، ومن خلال هذا الأسلوب ينمو التفاهم المتبادل بين الموظفين المتدربين و الموظفين أو القادة، و بين الموظفين المتدربين بعضهم مع بعض، و تنمو المهارات الاجتماعية اللازمة للعمل التعاوني كما تنمي ثقة المتدربين بأنفسهم، و بقدراتهم الفعلية على إنتاج الآراء والمقترحات والحلول المحتملة للمشكلات المختلفة المطروحة للمناقشة.

- اللقاءات التشييطية:

وهي لقاءات مركزة من (ساعة إلى ساعتين) مع الموظفين تقدم من خلال إلقاء مركز أو حوار معمق بهدف اطلاع الموظفين على اتجاهات جديدة أو بناء مفاهيم أو تكوين اتجاهات وقيم مهنية أصيلة، وقد تتناول هذه اللقاءات التشييطية رؤى مستقبلية أو قضايا واقعية، وتتسم بالتركيز والعمق والمتانة المفاهيمية.

-التعليم والتدريب المصغر:

التعليم المصغر أسلوب في تدريب الموظفين على مهارات وظيفية محددة، في موقف وظيفي مصغر (4- 6 موظفين)، ولوقت قصير (5- 10) دقائق، مع إخضاع أداء المتدرب للتقويم المضبوط، ثم تكرار الأداء المتبوع بالتقويم مرة أخرى إلى أن يبلغ المتدرب المستوى المرضي عنه من حيث اكتساب المهارة.

ومن أهم مميزات التدريب المصغر ما يلي:

- يمتاز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب تدريب الموظفين في أنه يقدم تغذية راجعة فورية، و من مصادر متعددة مثل: مشاهدة الموظف المتدرب لنفسه وهو يقوم بالأداء، ثم تحليل هذا الأداء، ومعرفة الأخطاء، ومناقشات المشرف على برنامج التدريب وأيضا مناقشات زملائه الموظفين، وغيرها من المصادر المتوافرة في الموقف الوظيفي.
- أنه بالرغم من أن موقف التدريب الذي يستخدم أسلوب التدريب المصغر موقف مصطنع إلا أنه يتم فيه التدريب على مهارات الوظيفة بصورة حقيقية، ويمكن أن نصل بها إلى مستوى الإتقان المطلوب.
- قلة عدد الموظفين، و قلة الوقت المستغرق في عملية التدريب، يؤدي إلى خفض التعقيدات إلى حد كبير، و يوفر وقت الموظف المتدرب، ووقت المشرف على التدريب، كل هذا يؤدي إلى نتائج جيدة في عملية التدريب.

- الأفلام التعليمية:

تتركز أهمية الفيلم التعليمي، في قدرته على إمداد الموظف بخبرات حقيقية حيث يتميز الفيلم التعليمي عن أي من الوسائل التعليمية الأخرى في إثراء ملكة التخيل والإدراك عند الموظف بما يتيح له من عرض المواقف النادرة أو تلك التي لا يمكن إدراكها أو الوصول إليها أو التي مضى على حدوثها زمن بعيد.

كما يعرض الفلم التعليمي الخبرات والتجارب المتعددة التي يمكن للموظف أن يكتسبها ويوظفها في سياق وظيفي مناسب، وتسهم الأفلام كذلك في تكوين اتجاهات إيجابية لدى الموظفين وتعمق لديهم الملاحظة والتأمل.

- المسابقات المهنية:

هي أحد العناصر الرئيسة في الأنشطة المهنية، فمن خلالها يتحقق تنمية لقدرات محددة لدى الموظف، سواء من الناحية المعرفية أو الوجدانية أو السلوكية، كما أنها تتيح للموظف ممارسة بعض المهارات في خارج بيئة العمل.. وهو بذلك يكتسب الخبرة بجوانبها المتنوعة اكتساباً متكاملأً ييسر له التفاعل مع المواقف المماثلة.. أيضاً تتيح للموظف التعرف على ذاته وميوله وتنمية مواهبه وتشبع حاجاته.

-الرحلات المهنية:

وتتقسم إلى نوعين: رحلات علمية يقوم الموظفون فيها بزيارة بعض المؤسسات العلمية والمهنية ومراكز البحوث والتجارب المميزة، ورحلات ترفيهية يقوم فيها الموظفون بزيارة الأماكن السياحية أو الترفيهية التي تهدف إلى تجديد نشاط الموظفين وتوثيق العلاقات بينهم وزيادة الولاء والانتماء.

أساليب جماعية:غير مباشرة:

-البحوث المهنية الجماعية:

البحث بلا شك يعتبر من أهم الطرق التي تساعد الموظفين على النمو مهنيًا حيث أنه يكسب الموظفين معلومات من مصادر ومراجع مختلفة وبالتالي يكتسب الموظفون ثروة معرفية تخصصية وتنمو مهاراتهم في التفكير العلمي والتلخيص والتحليل ونحو ذلك.

-المعارض:

تعد المعارض إحدى أهم وسائل الاتصال الفاعلة التي تجمع الموظف والمعلومة في مكان واحد وبصورة أكثر وضوحاً وتشويقاً وأبقى أثراً. حيث تنقل المعارض المهارات والمعلومات والمعارف المتخصصة والثقيفية إلى جمهور الموظفين، وتعد معروضات المعرض بمثابة الرسالة التعليمية أو التثقيفية، والجمهور هم مستقبل تلك الرسالة، والمعرض هو القناة أو وسيلة النقل بين المرسل والمستقبل. والمعرض هو بيئة تعليمية تتخطى حدود الزمان والمكان لنقل التعلم، عن طريق تجميع بعض المعروضات وتصنيفها وتنظيمها

بشكل متكامل باستخدام أساليب العرض المناسبة التي توضح الفكرة وتنقلها للمشاهدين لتحقيق أهداف محددة.

- التطبيق النموذجي:

هي أسلوب علمي عملي حيث يقوم موظف ذو خبرة بتطبيق أساليب عمل جديدة، أو شرح أساليب تقنية فنية، أو استخدام وسائل حديثة، أو توضيح فكرة، أو طريقة يرغب القائد إقناع الموظفين بفاعليتها وأهمية تجربتها، ومن ثم استخدامها... يطبقها الموظف الخبير بالصورة المثالية المطلوبة أمام الموظفين ليتعرفوا عليها ويلتزموا بها.

- النشرات الإثرائية:

تعد النشرات الإثرائية وسيلة مكتوبة يستطيع القائد من خلالها أن ينقل إلى الموظفين خلاصة قراءاته، وخبراته، ومشاهداته ومقترحاته بقدر معقول من الجهد والوقت، وهي تخدم أعداداً كبيرة من الموظفين في أماكنهم.

ومن أهم أهدافها:

- تعرف الموظفين ببعض الأفكار والممارسات والاتجاهات الحديثة على المستوى المحلي والعالمي.
- تزود الموظفين بإرشادات خاصة حول كيفية إعداد أو عمل أو استخدام مصادر أو معينات أو وسائل معينة.
- تزود الموظفين بأسماء الدوريات والمصادر الجديدة المتخصصة.

-تبادل الزيارات:

إن تبادل الزيارات المهنية بين الموظفين فيه نوع من المشاركة وتبادل الخبرات، واستكشاف مواطن القوة عندهم وهذا يسهم في نموهم المهني، وهي تنقسم إلى نوعين:

- زيارة الموظف لزميله في المنظمة.
- تبادل الزيارات بين موظفين في منظمات مختلفة.

وهي من الأساليب المؤدية إلى النمو المهني للموظفين، وللمدير دور هام في تنظيم مثل هذه الزيارات وحضورها ومناقشة ما نفذ خلالها و متابعة نتائجها مع الموظفين المعنيين.

-شبكات التعلم المهنية:

نعني بشكل أخص بشبكات التعلم المهنية هي تجمع في الفضاء الإلكتروني لمجموعة من المهنيين في مجال معين بقصد تبادل الخبرات والأفكار وحل المشكلات ونحو ذلك.

ويستفيد الموظف من هذه الشبكات في متابعة الجديد من القضايا ذات العلاقة وطرح تساؤلاته على الموظفين أمثاله وتبادل المواد الإثرائية المتعلقة بالوظيفة والاستفادة من البرمجيات التي يعدها بعض الموظفين فيما يرتبط بالوظيفة ونحو ذلك.

أساليب فردية: مباشرة:

-تدريب الزملاء:

وبشكل عام فإن جميع برامج التدريب بالزملاء تتخذ أحد الصورتين التاليتين:

أولاً: التدريب عن طريق الخبير حيث يقوم الموظف المتميز بتقديم المساعدة لموظف آخر وأحياناً يقوم الموظف ذو الخبرة بتدريب الموظف الحديث الخبرة، وكذلك قد يحضر أحد الموظفين الأساسيين الدورات التدريبية ليفيد الآخرين في منظمته.

ثانياً: التدريب التبادلي حيث يتبادل الموظفون الأدوار فمرة يقوم الموظف بأداء بعض مهامه الوظيفية أمام زميله ومرة أخرى يقوم بملاحظة زميله في أداء مهامه فيتعلم الموظفون الطرق معاً من خلال ملاحظة بعضهم البعض والتعليق البناء. ويكون التدريب التبادلي بين اثنين أو ثلاثة من الزملاء أو مجموعة تقدم التغذية الراجعة لأحد الموظفين، وهذا يشجع على استفادة وتعلم الموظفين من بعضهم البعض.

-التوأمة بين موظفين:

هذه الطريقة تطبق مع الموظفين الجدد أو قليلي الخبرة أو من عندهم نقاط ضعف معينة تحتاج إلى تعزيز و تقوية. وهي عبارة عن: وضع برنامج خاص لمدة معينة شهر أو أكثر يرتبط فيه موظف متميز بالموظف الجديد، من خلال هذا البرنامج،

تتم الزيارات وتبادل الخبرات والتقويم بين الموظف المتميز والموظف الجديد.

- البحث الإجرائي:

إن التساؤل بشأن آلية تحسين الممارسة المهنية للموظفين من خلال البحوث الإجرائية التي يقومون بها داخل أعمالهم، يجب أن يتمحور حول ثلاثة أسئلة رئيسية:

1) ما ذا يحدث الآن في بيئة العمل ؟ (إجراءات - نظام - تقنيات - ماديات..)

2) ما طبيعة التغيير الذي نحن بصدد إدخاله على بيئة العمل؟

3) ما ذا يترتب على إدخال ذلك التغيير أو التعديل؟

ويلاحظ أن الفكرة الرئيسية التي يقوم عليها البحث الإجرائي هنا هي فكرة التأمل (التفكير)، والتي تتم بشكل متناوب مع الممارسة بهدف تحسينها باستمرار، والخروج منها بمعارف مهنية، مما يعد موقفاً خبيراً تعليمياً بكل المقاييس، الأمر الذي يمثل الركن الأساسي لعملية التمية المهنية للموظف.

-الحقائب التعليمية التدريبية:

الحقيبة التعليمية هي: برنامج تعليمي - تعليمي متكامل له القدرة على خلق أهداف تعليمية إذا تفاعل الموظف مع محتوياتها، فيتم التعلم عن طريقها بشكل متسلسل ومتدرج ومتتابع، وهي بيئة مصغرة تتمتع بقوة تعلم هائلة لما تحتويه من مواد تعليمية، وذات كفاءة عالية في التعامل مع الفروق الفردية لمستخدميها، والسماح لكل موظف بالسير في تعلمه وفق قدراته وسرعته الذاتية.

وتسهم هذه الحقائق في تنمية الموظف في مهارات وأداءات محددة وتزوده بالمعلومات والخبرات اللازمة حسب هدف الحقيقية.

- القراءة الموجهة:

وهي أسلوب تنمية مهنية هام يهدف إلى تنمية كفايات الموظفين في أثناء الخدمة من خلال إثارة اهتمامهم بالقراءات الخارجية، وتبادل الكتب واقتنائها، وتوجيههم إليها توجيهاً منظماً ومدروساً. ويمكن لمجموعة من الموظفين أن يكونوا مكتبة مهنية يتم تداولها بينهم، ويمكن زيادة فاعلية أداة القراءة من خلال تنظيم حلقات نقاش وحوار شهرية حول مقروءات كل شهر.

- الممارسة التأملية:

التأمل عنصراً أساسياً لعملية التنمية المهنية المستدامة لكل موظف، ويعتبر تأمل الموظف في ممارساته إحدى النقلات النوعية التي تحقق نمواً مهنيًا مستداماً، حيث يتأمل الموظف ويفكر و يقيم ممارساته سعياً إلى تحسين أدائه ومواءمتها مع معايير الأداء الجيد. والموظف الذي يستعرض في مرآته التأملية ممارساته التي قام بها، أو يقوم بها، أو سيقوم بها وفق منهجية علمية منظمة تؤهله من المقارنة الواعية والمقاربة الرشيدة لتحديد الفجوة بين أدائه والمعايير القياسية في مجال الوظيفة.

وفي ضوء نتائج تأمله، يسعى في تأهيل وتطوير نفسه، فالتأمل في ممارساته وخبراته يمكنه من استخلاص الدروس والخروج بمعرفة جديدة وتخطيط لممارسات أكثر نضجاً وإشماراً.

ويعد التأمل الجماعي أفضل أساليب التطور المهني الفعال، ويقوم على التعاون بين الزملاء في بيئة مناسبة للحوار المهني الفعال الذي يدفع إلى تأمل الممارسات المشتركة من خلال تحليل المواقف والانفتاح على آراء الآخرين حول حالة معينة والنظر في وجهات النظر المتعددة حيالها، واكتشاف الذات بشكل أوضح من خلال إسقاط تحليلات المجموعة على الذات في جو من الثقة المتبادلة بين الزملاء. والتأمل الذاتي يشمل التعرف على الموقف الشخصي من سلوكيات أو رؤى أو افتراضات معينة ومحاولة اكتشاف أعمق للذات، لذا فإنه في ضوء الفهم الصحيح لمعنى التأمل يمكن القول بأن التتمية المهنية للموظفين تمر بمراحل عدة تتمثل في:

1. ملاحظة الممارسات المهنية المختلفة للموظف وتحليلها.

2. نقد الممارسات الراهنة. (تقويم)

3. إعادة بناء المفاهيم.

4. تجريب الممارسات المقترحة.

5. التغذية الراجعة.

-سلة القرارات:

ويمثل صورة من الواقع، حيث توضع سلة على مكتب المدرب (الموظف)، وتحتوي هذه السلة على خطابات، ومواقف وظيفية، وتقارير من الرؤساء، ومشكلات عمل، وصعوبات في التعامل، وفروق فردية .. بحيث تشبه إلى حد كبير ما يجده الموظف في الحياة اليومية. ويطلب من المدرب علاج المشكلات، والرد على الخطابات واتخاذ قرار في المواقف واقتراح برامج لصعوبات العمل .. في وقت

قصير. وبعد أن ينتهي من هذا العمل يسأله المدرب (الموظف الأول - المدير) عن تبرير ما اتخذه وتبناه فيما ذكر سابقاً ، ويحدد مدى فهمه واستيعابه للظروف المحيطة بالموقف ، ويقوم بتقييمه على القدرة على إيجاد الحلول واتخاذ القرارات وتنظيم الوقت. ويساعد هذا الأسلوب الموظفين على حل المشكلات وتحليل المواقف ، والتفكير بواقعية ، والمرونة في التعامل مع المواقف المختلفة ، ويجد الموظف متعة في هذا العمل ، وقد يكون من المفيد مناقشة النتائج جماعياً.

-المهمات الأدائية:

هي نشاط أو فرصة تتيح للموظف أن يظهر كفاياته من خلال موقف منظم. وهي من أدوات تقويم الأداء بمفهومه الواسع ، الذي يشمل المهارات والكفايات العملية والعقلية والاجتماعية مثل : المحادثة الشفوية ، والتعبير التحريري ، وإجراء التجارب الميدانية وتصميم البحوث ، والتصوير ، وبرمجة الكمبيوتر ، ورسم الخرائط ، وتصميم البرامج ... وأهم ما يميز هذه المهمات أنها مباشرة ، ووظيفية ، وواقعية أو حقيقية ، أي تماثل مواقف الحياة الوظيفية.

-الحالات الدراسية:

دراسة الحالة عبارة عن مثال إجرائي واقعي ملموس وحسي، يصاغ بطريقة تقريرية وصفية أو سردية أو في شكل حوار درامي قابل للتشخيص والتمثيل. وقد تصاغ دراسة الحالة في شكل أحداث ومواقف افتراضية خيالية أو واقعية مستمدة من مشاكل الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات ، وقد تكون مشاكل مستعصية قدمت لها معالجات فاشلة فتحوّلت إلى نصوص رمزية عامة لجعل المتدربين والإداريين يفكرون في طرائق معالجتها بواسطة استعمال الفكر النقدي والغربة الذهنية لإيجاد الأجوبة الممكنة والملائمة.

أساليب فردية: غير مباشرة:

-التأليف والإنتاج المعرفي:

يعد التأليف والإنتاج المعرف بجميع قوالبه المرئية والمسموعة والمقروءة وسيلة مهمة جداً في التنمية المهنية للموظف، فهي تتطلب منه القيام بالبحث وجمع المعلومات والرجوع للمختصين والتلخيص المركز لما يقرأ والاطلاع على الجديد والاستفادة من التغذية الراجعة التي تقدم له ونحو ذلك. وهذا بدوره يسهم بشكل مركز في التنمية المهنية للموظفين.

-الاشتراك في الهيئات والمنظمات والمجالات المهنية:

الاقتراب من أهل التخصص في الهيئات والمنظمات والمجالات المهنية تثري المعرفة التخصصية وتسهم في معرفة الجديد في التخصص والاطلاع على التجارب والخبرات الميزة في ذلك، إضافة إلى أن المتخصصون يدفعون بك نحو الإيجابية في الاستجابة والتكيف مع المتغيرات المهنية، وتحتوي عادة نقاشات المختصين على أفكار نوعية وعميقة ومتنوعة ومختلفة كذلك، وهذا يسهم في التتمية للموظف.

-النماذج والرسومات والأشكال التعليمية والإرشادية:

يمكن للصور والنماذج أن تختصر الأفكار الكبيرة والعمليات المتعددة وتقرب المفاهيم المركبة .. وهي تقدم رسائل نمذجة بقصد التوضيح والتفسير أو الحث أو المنع، وهي تسهم في دعم التتمية المهنية للموظفين من خلال إنتاجها أو التأمل فيها أو مناقشتها ونقدها ونحو ذلك ومن أمثلتها المعاصرة الإنفوجرافيك.

إجابة السؤال الثالث: ما الخطوات المقترحة لتأسيس وحدات التنمية المهنية في المنظمات غير الربحية؟

يعد تأسيس وحدة معنية بالتنمية المهنية في المنظمة أمراً مهماً لأجل تحقيق زيادة كفاءة الأداء والإنتاجية ولأجل توطين واستدامة عملية التنمية والتأهيل للموظفين .. وفيما يلي نعرض لشروط نجاح وحدة التنمية المهنية للموظفين وخطوات تأسيسها والإجراءات التفصيلية كما أشار لها: (صقر، 2003) (دوفور، 2008) (الجبر، 2010) (زايد، 1430) (الصغير، 2013) وذلك على النحو التالي:

شروط نجاح وحدة التنمية المهنية:

هناك ثلاثة شروط رئيسة لنجاح وحدة التنمية المهنية كما في

الشكل أدناه:



وتفصيلها كما يلي:

1. مناخ المنظمة منظم وداعم للعلاقات الجيدة والإيجابية:

المنظمات غير الربحية في أساسها قائمة على العلاقات الإنسانية، وتفاعل الزملاء فيما بينهم، ودرجة التغيير ترتبط بشدة بالحد الذي يتفاعل به الموظفون مع بعضهم البعض، والذي يقدمون به المساعدة الفنية لبعضهم البعض؛ ذلك لأن من ضمن برامج التتمية المهنية العمل في مجموعات، والاشتراك في الورش التدريبية المختلفة، فكيف سيتحقق ذلك ما لم يكن هناك مناخ مؤسسي منظم وقائم على تبادل الاحترام، والتقدير، وحب الإنجاز والتطوير.

2. دعم القيادة:

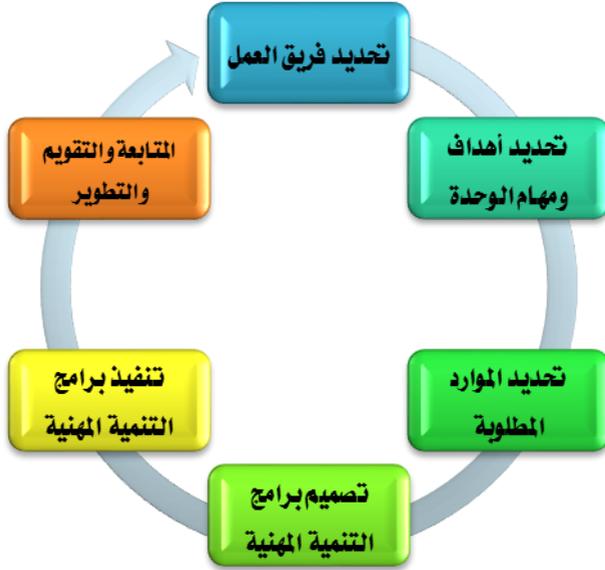
الدعم الفعال الذي يقدمه مسئول المنظمة غير الربحية او مجالس الإدارة يعد أمراً حيوياً لنجاح أي جهود نحو التغيير والتطوير، حيث تشير الأبحاث إلى أن الموظفين يثبتون تحسناً أفضل في برامج التتمية المهنية التي يدعمهم فيها رؤسائهم، وتطبيق الموظفين الناجح للمهارات الجديدة، يحدث بشكل كبير عندما يبذل المسئولون جهوداً كبيرة ومستمرة في ذلك.

3. توفير الوقت اللازم للتمتية المهنية للموظفين:

تدعو بعض المنظمات العالمية إلى تخصيص جزء رئيس من وقت الموظف للتمتية المهنية، والعمل التعاوني، ولا ينبغي أن تكون أياماً منفصلة عن ساعات العمل فقط، ولكن ينبغي أن يصبح جزءاً لا يتجزأ من عمل الموظف اليومي، ليدرك أهمية التتمية المهنية، ودورها في صقل قدراته، وأدائه.

خطوات ومتطلبات إنشاء وحدة تنمية مهنية في المنظمات غير الربحية:

يتطلب إنشاء حدة تنمية مهنية داخل المنظمة القيام بالخطوات الست التالية :



وتفصيل هذه الخطوات على النحو التالي:

1. تحديد فريق متخصص بالتنمية المهنية

عملية تحديد الاحتياجات المهنية وتخطيطها وتصميم البرامج المهنية وتنفيذها وتقييمها وتطويرها يتطلب وجود فريق متخصص ومؤهل بدرجة عالية ومفرغ بقدر المستطاع يقدم هذه الخدمات ويرعاها ويذلل العقبات التي تواجه التطبيق والنجاح.

2. تحديد أهداف ومهام الوحدة بدقة:

وهذا يتطلب القيام بالإجراءات التالية:

- تحليل واقع المنظمة غير الربحية وإمكاناتها ، ومجالات التتمية المهنية التي يمكن استثمارها.
- دراسة أهم توجهات ثقافة المؤسسة المعاصرة ، وما يواجهها من تحديات.
- تحليل رؤية ، ورسالة المؤسسة ومدى ارتباطها بجوانب التتمية المهنية.
- تحليل حاجات الموظفين، وجوانب القصور في أدائهم.
- الاسترشاد بأهداف ونماذج وحدات التتمية المهنية المشابهة.
- اقتراح أهداف قريبة المدى وأخرى بعيدة المدى للتممية المهنية.

3. تحديد متطلبات التتمية المهنية من الموارد:

إن تحديد متطلبات التتمية المهنية من الموارد يتطلب القيام بالأنشطة الفرعية التالية:

- حصر موارد المنظمة المادية (الأجهزة - المختبرات - القاعات - ..).
- دراسة موارد المؤسسة البشرية (التخصصات - الكفاءات - المهارات) .

- البحث عن الموارد الخارجية التي يمكن الاستعانة بها (الوزارة - المنظمات المشابهة - المستفيدين - مراكز تدريب - المتطوعين ...) .
- تحدد طرق، وأساليب التواصل مع الجهات الداعمة (الزيارات - العلاقات الإنسانية - الإعلام - الإنترنت) .
- تقدير متطلبات التتمية المهنية من الموارد: المادية، والبشرية، بناء على النتائج السابقة.

4. تصميم برامج التتمية المهنية:

إن تصميم برامج للتتمية المهنية يتطلب القيام بالأنشطة الفرعية التالية:

- تحليل واقع الممارسات المهنية في المنظمة (الفردية والجماعية)، وتحديد حاجات الأفراد للتتمية المهنية.
- دراسة أهم المجالات التي يمكن أن تدور حولها برامج التتمية المهنية في ضوء حاجات:الرؤساء والقادة، والموظفين، والمستفيدين .
- اختيار الأسلوب المناسب لتحديد الكلفة المادية للبرامج، وكذلك التخطيط الزمني المناسب لها.
- تحليل بنود الصرف في المنظمة ومجالات ارتباطها بالتتمية المهنية.
- تحديد الكوادر والكفاءات البشرية المطلوبة، لتنفيذ البرامج.
- بحث الأساليب المناسبة لتنفيذ البرامج.

- التنبؤ ببعض الصعوبات، التي يمكن أن تواجه تنفيذ هذه البرامج.
 - تقديم بدائل في صورة حلول لهذه الصعوبات.
 - رسم خطة التتمية المهنية على المستوى الذاتي والجماعي.
5. تنفيذ برامج التتمية المهنية:

- عند تنفيذ برامج التتمية المهنية يتطلب القيام بالإجراءات التالية:
- تخطيط وتنفيذ حملة نشر الوعي وتغيير القناعات لدى منسوبي المنظمة حول أهمية التتمية المهنية وأساليبها والعائد منها.
 - رسم وإعلان سياسات التحفيز الفردي والجماعي للمشاركين في برامج النمو والتتمية المهنية، ومن ذلك:
 - إعلان وتدشين خطة التتمية المهنية من أعلى سلطة في المنظمة.
 - إبراز النجاحات والإنجازات التي تحدث بشكل مستمر ونشرها عبر قنوات التواصل في المنظمة.
 - الاحتفال داخل المنظمة بتنفيذ أول مرحلة من مراحل خطة التتمية المهنية.
 - التعزيز المعنوي والمادي للمشاركين في برامج التتمية والنمو المهني وربط ذلك بالمسار المهني للموظف.
 - الدقة في الالتزام بمواعيد الخطة والمرونة عند حصول ما يقتضي التغيير.

- العلاج السريع للتحديات التي قد تطرأ أثناء التنفيذ.
- العناية بالمتابعة الفردية والجماعية لمدى الاستجابة لبرامج التتمية المهنية.
- المحافظة على الحماس في التنفيذ والاستمرار في تحسين خطط وأساليب التتمية.

6. تقييم ومتابعة التتمية المهنية:

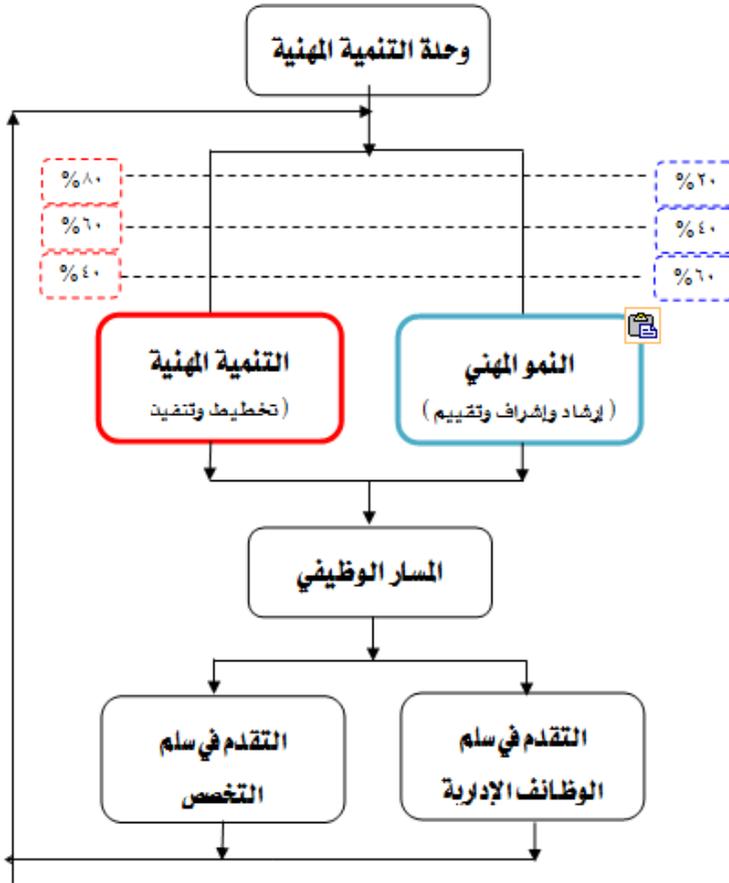
إن تقييم ومتابعة التتمية المهنية، يتطلب القيام بالأنشطة الفرعية التالية:

- تحديد المجالات المطلوب تقييمها بدقة.
- تحديد مداخل التقييم المختلفة، ومدى ارتباطها بأهداف التتمية المهنية.
- وضع معايير واضحة، لتقييم أداء التتمية المهنية.
- استخدام أدوات مناسبة، لتقييم مخرجات التتمية المهنية.
- تحليل مقترحات الأفراد، لتحسين أداء التتمية المهنية.
- البحث عن جوانب التميز والإخفاق في أداء التتمية المهنية.
- تقديم أدلة تبين مدى التحسن في أداء المدراء، والموظفين، والمستفيدين بالمنظمة.
- تقديم حلولاً مناسبة لعلاج الإخفاق ومتابعة التطور، والتحسين.

إجابة السؤال الرابع: ما أنموذج استدامة برامج التنمية المهنية داخل المنظمات غير الربحية؟

تأسيس وحدة التنمية المهنية غير كاف لوحده في استدامة برامج التنمية واستمرار حماس الموظفين للاستجابة لها .. ولذا كان من الضروري ربط التنمية المهنية بالمسار الوظيفي للموظف بحيث تصبح التنمية جزء رئيس من مسيرة عمل أي موظف .. وقد يكون من المهم في بداية تأسيس الوحدة أن ترتبط الوحدة برئيس المنظمة كمرجع إداري لها .. وبعد اندماج الوحدة في نظام عمل المنظمة واستقرار سيرها يمكن ربط المنظمة بمرجع إداري آخر على أن لا يكون ذلك سبب لإضعافها.

وبين يدينا أنموذج مقترح لربط وحدة التنمية المهنية بالمسار الوظيفي وقد استفيد في بناء هذا النموذج من مصادر متعددة من أهمها (المغازي ، 1435) (خطابية ، 2002) (الحكيم، 2003)
نموذج التنمية المهنية المقترح:



الخاتمة:

إن تبني المنظمات غير الربحية للتممية المهنية لمواردها البشرية يعد مطلباً ملحاً وعاجلاً .. ويتطلب ذلك القناعة الكاملة بأن الاستثمار في رأس المال البشري العامل في المنظمات غير الربحية لهو أكبر استثمار في تطوير المنظمات غير الربحية وتأكيد دورها في الريادة المجتمعية وتحقيق أهدافها التتموية والخيرية ..

ويتطلب التحول نحو التتمية المهنية للموارد البشرية التعمق في فهم أدوات وخطوات ومنهجيات ومتطلبات التتمية المهنية والبدء بخطوات متأنية ومدروسة تؤمن بالتدرج والاستمرارية..

وستنتقل عدوى الاستثمار في التتمية المهنية للموارد البشرية سريعاً للمنظمات المشابهة وغير المشابهة في القطاع غير الربحي وسيحدث ذلك حراكاً في بناء وإعداد أدوات ومنتجات متعددة في التتمية المهنية تسهم في حراك إيجابي ومثمر بإذن الله في بناء منظماتنا غير الربحية.

اسأل الله أن يجعل هذه الورقة خطوة ولبنة صالحة في مسيرة التغيير وبناء موارد بشرية ذات كفاءة وفاعلية عالية تنهض بمنظماتنا غير الربحية.

التوصيات :

1. خلصت الدراسة إلى مجموعة التوصيات من أهمها:
 1. تأسيس وحدات معنية بالتممية المهنية في القطاع غير الربحي، والمبادرة بإنشاء نماذج وحدات مميزة في بعض القطاعات لتكون نماذج يحتذى بها ويستفاد منها من بقية المنظمات.
 2. إعداد برامج تأهيل قوية ونوعية لإعداد أخصائيين في التتمية المهنية يتولون عمليات تخطيط وتصميم برامج التتمية المهنية في منظماتهم غير الربحية.
 3. إعداد منصة تحتوي العديد من أدوات التتمية المهنية العامة أو المشتركة بحيث يمكن تزويدها باستمرار من قبل العاملين في المنظمات غير الربحية وتكون منصة تبادل لخبرات التتمية المهنية وأدواتها بينهم.
 4. توسيع دائرة الاستفادة من أدوات التتمية المهنية في القطاعات غير الربحية.
 5. تفعيل المسؤولية الفردية في النمو المهني.
 6. ربط الحوافز والمسار الوظيفي في المنظمات غير الربحية بالنمو والتتمية المهنية.

أهم المصادر والمراجع:

- تريسي، وليم (1990م) تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة: سعد حمد الجبالي، الرياض:معهد الإدارة العامة.
- الجبر، زينب علي (2010) القيادة التحويلية والتطوير المهني المستمر للمعلمين.
- الحكيم، حلمي حسين (2003) ورقة عمل بعنوان، التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني للاستشارات والتدريب ، الشارقة - دولة الإمارات العربية المتحدة.
- خطابية، يونس أحمد (2002) ورقة عمل بعنوان، تصوير استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، مقدمة الى مؤتمر التدريب الثاني، الدوحة - دولة قطر.
- دوفور، ريتشارد وآخرون (2008) المجتمعات المهنية التعليمية أثناء العمل.
- زايد، عبدالناصر حسين رياض وآخرون(1430) المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل.
- السالوس، منى (2004). التمية المهنية لعضو هيئة التدريس الجامعي في مصر(دراسة ميدانية). مجلة الثقافة والتمية، عدد (11)، أكتوبر 2004.
- سد، أسامه (2012) التدريب والتمية المهنية المستدامة.

- الشخصشير، حلا محمود (2010) مستوى التتممية المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.
- الصغير، أحمد حسين(2013) مجتمعات التعلم نموذج لتحسين الممارسات المهنية في المدارس.
- صقر، هدى (2003) المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة.
- ضحاوي، بيومي و حسين ، سلامه (1430) التتممية المهنية للمعلمين.
- الطعاني، حسن أحمد(2007م) التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريسية وتقويمها.، دار الشروق، عمان.
- العليان، فهد عبدالرحمن(1431) تصور مقترح للتطوير المهني الذاتي لمعمي الرياضيات بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر المختصين والممارسين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى.
- قستي، ليلي حسين (1429) تصور مقترح للتطوير المهني الذاتي لمعلمات اللغة الانجليزية بمراحل التعليم العام في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى.
- مركز البحوث التربوية (2007) مشروع مجتمعات التعلم المهني في المدارس الإماراتية ،تحسين تعليم وتعلم الرياضيات.

- مكينف، جين (2001) البحث الإجرائي من أجل التطوير المهني ، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي.
- نصر، محمد يوسف(1430) التتمية المهنية لمعلمي التعليم الأزهري قبل الجامعي في ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد.
- وزارة التربية والتعليم بمصر، برنامج التتمية المهنية للقيادات المدرسية - المجتمعات المهنية للتعلم ، دليل المشارك.
- <http://kenanaonline.com/users/gamalsaad/posts>

- Graigi Scongan : Encouraging Continuing Education For Professionals, New Directions For Continuing Education , 2001 , pp. 55 – 70 .

عنوان الورقة :
بناء القيم لدى العاملين بالمنظمات الخيرية
دراسة نظرية - تطبيقية

مقدمها :
الأستاذ/ يحيى بن إبراهيم الثقبى

مقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد ﷺ نبي الهدى المصطفى الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين .. وبعد : إن الأخلاق الكريمة مما تدعو إليها العقول السليمة والفطر المستقيمة ، ولهذا فإن الناس قد تعارفوا على أن الصدق والأمانة والوفاء بالعهود ونحو ذلك من الأخلاق الكريمة ، كما تعارفوا على أن الكذب والغش والخيانة من الأخلاق الذميمة التي ترفضها العقول السليمة والفطر المستقيمة ، ثم جاءت الشريعة داعية إلى المعروف من الأخلاق ناهية عن المنكر منها ، فقد قال ﷺ (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق) (□)

إن لقيم الأخلاق أهمية بالغة في حياة الإنسان؛ لما لها من أثر كبير في سلوكه وما يصدر عنه من أفعال، ولأن سلوك الإنسان موافق لما هو مستقر في نفسه من معانٍ وصفات، فكلُّ صفةٍ تظهر في القلب يظهر أثرها على الجوارح، فأفعال الإنسان موصولةٌ دائماً بما في نفسه من معانٍ وصفات صلة فروع الشجرة بجذورها الضاربة في باطن الأرض.

وعليه يمكن القول: إن صلاح أفعال الإنسان مرتبطٌ بصلاح أخلاقه؛ لأنَّ الفرع بأصله؛ فإذا صلح الأصل صلح الفرع، وإذا فسد الأصل فسد الفرع؛ يقول تعالى: ﴿ وَالْبَلَدُ الطَّيِّبُ يَخْرُجُ نَبَاتُهُ بِإِذْنِ رَبِّهِ وَالَّذِي خَبُثَ لَا يَخْرُجُ إِلَّا نَكِدًا ﴾ (لعن)

قبل الحديث عن أخلاق العمل من منظور إسلامي يحسن قبل معرفة القيم الأخلاقية، معرفة ماذا نعني بالأخلاق؟ إن الناظر في كتب اللغة

9 - رواه البخاري في "الأدب المفرد" رقم (273)

10 - الأنعام (161)

يجد أن كلمة أخلاق تطلق ويراد بها: الطبع والسجية، والمروءة والدين. وحول هذه المعاني يقول صاحب القاموس المحيط " الخُلُقُ بالضم وضمّتين السجية والطبع والمروءة والدين"^(لخ) ويقول ابن منظور: " الخُلُقُ والخُلُقُ السجية"^(برلخ)

ثم يفسر ابن منظور ذلك بقوله " وحقيقته، أي الخلق، أنه لصورة الإنسان الباطنة، وهي نفسه، وأوصافها ومعانيها المختصة بها بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها ولهما أوصاف حسنة وقبيحة"^(ترلخ)

الأخلاق في الاصطلاح :

عرف العلماء الأخلاق بتعريفات كثيرة منها:

(1) عرف الجرجاني الخلق بأنه: (عبارة عن هيئة للنفس راسخة تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية، فإن كان الصادر عنها الأفعال الحسنة كانت الهيئة خلقا حسنا، وإن كان الصادر منها الأفعال القبيحة سمّيت الهيئة التي هي مصدر ذلك خلقا سيئا)^(برلخ).

(2) وعرفه ابن مسكويه بقوله: (الخلق: حال للنفس داعية لها إلى أفعالها من غير فكر ولا روية، وهذه الحال تنقسم إلى قسمين: منها ما يكون طبيعياً من أصل المزاج، كالإنسان الذي يحركه أدنى شيء نحو غضب ويهيج من أقل سبب، وكالإنسان الذي يجبن من أيسر شيء، أو كالذي

11 - القاموس المحيط لمجموعة مؤلفين ص 881

12 - لسان العرب لابن منظور 86 / 10

13 - نفس المصدر السابق

14 - التعريفات للجرجاني ص 101.

يفزع من أدنى صوت يطرق سمعه، أو يرتاع من خبر يسمعه، وكالذي يضحك ضحكاً مفرطاً من أدنى شيء يعجبه، وكالذي يغم ويحزن من أيسر شيء يناله. ومنها ما يكون مستقفاً بالعادة والتدرّب، وربما كان مبدؤه بالروية والفكر، ثم يستمر أولاً فأولاً حتى يصير ملكة وخلقاً(سملخ)

وهذان التعريفان قد كشفنا لنا معانٍ مهمة من معاني الأخلاق فهي صفات مستقرة في النفس الإنسانية تصدر عنها الأفعال وردودها سريعة بطريقة تلقائية لا تكلف فيها، وبهذا تظهر الأخلاق.

والملاحظ أن الأخلاق في المعنى الاصطلاحي لا تبتعد كثيراً عن المعنى اللغوي - فنجد بينهما نسباً وصهراً، ولا شك أن المعاني اللغوية تدور حول هذه المفاهيم الأخلاقية كالدين والمروءة.

الأخلاق هي الصفات النفسية التي نحدد على ضوءها كيف ينبغي أن نكون، وكيف نتصرف ونتعامل في حياتنا الاجتماعية، وكيف يتصرف بعضنا مع البعض الآخر.

فالإنسان الفرد لا يعيش وحده في هذه الحياة، فهو بطبيعته اجتماعي يعيش ضمن مجتمع يحتك فيه بالآخرين، والقيم الأخلاقية بالإضافة على كونها كمالات على المستوى الشخصي، لا بد منها أيضاً لكمال المجتمع وتحسين العلاقة بين الافراد، ومن هنا فلا بد من تحديد هذه القيم على ضوء الشرع والعقل ثم الالتزام بها وتطبيقها على المستوى العملي، وإذا ما التزمنا بالقيم كانت السعادة الفردية والاجتماعية، في الدنيا والآخرة.

يسعدني أن أكتب في هذا الموضوع الذي يتناول أهم مكون في تميز المنظمات ومؤسسات العمل الخيري، حيث يمثل العاملون في المنظمات أهم مكوناتها بل يتقدمون على العملاء أنهم رأس مالها وما عداهم أرباح ، ولذا نجد المنظمات تعمد دائماً إلى بناء وتنمية فرق العمل ببرامج متعددة ، وتتفق على ذلك أموالاً وأوقاتاً كبيرة من منظور إداري في الغالب، فكيف إذا أضيف إلى ذلك المنظور القيمي من خلال إعداد برامج لبناء العاملين

وتتسم بالشمولية والتكامل والتوازن وفق منهجية شرعية ورؤية علمية. إن الهدف الرئيس من البحث هو أن يعزز في النفس البشرية تعظيم الخالق سبحانه وتعالى، لينشئ عن هذا التعظيم والتقديس لله تعالى أرفع مراتب الدين وهو الاحسان، وتتحقق الغاية من خلق الانسان، كمال العبودية لله تعالى في كل مناحي الحياة، قال تعالى (قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ) ^(شمس)، وبذلك يدرك المرء أن قيامه بأمور العلاقات مع الآخرين وفق منهج الله تعالى من الأمور التعبدية التي يتقرب بها إلى الله تعالى ابتغاء مرضاته ورجاء مغفرته ورضوانه ذلك أقوى دافع وأفضل حافز لتطبيق قيم التعامل وفق المنهج الشرعي، وسوف يتركز الحديث حول بناء القيم لدى العاملين لما له من تأثير كبير في حياة الأفراد والمنظمات ومؤسسات العمل الخيري على وجه الخصوص.

إن بناء القيم الإيجابية هي التي تميز سلوك الإنسان عن غيره، فهي زينة الإنسان وجليته، وإن الالتزام بها هو سبب تقدم الأفراد والأمم والشعوب

ومنظوماتها ومؤسساتها، وانهيار القيم هو سبب تأخرها، فهي سبب لتحقيق السعادة للأفراد والجماعات، ولذلك اعتنت بها الشريعة الإسلامية عناية فائقة، وقد ظهر ذلك من خلال عناية القرآن الكريم والسنة النبوية بهذه القيم .

وصف المشكلة :

حاجة العاملين في القطاع الخيري إلى البناء القيمي المتكامل وفق منهجية شرعية علمية وعملية .

أهمية الموضوع :

- 1- حجم القطاع الخيري باعتباره رافداً أساسياً للتنمية في مجالاتها المتنوعة.
- 2- كثرة العاملين والمتطوعين والمتعاونين في القطاع الخيري فهم يمثلون شريحة مؤثرة في المجتمع.
- 3- دور البناء القيمي في تحديد التوجهات ورسم السياسات لدى كل منظمة.
- 4- عدم وجود منهجية علمية واضحة لدى مسؤولي القطاع الخيري في بناء مصفوفات القيم المناسبة لكل منظمة.
- 5- أثر الضعف القيمي على أداء بعض العاملين وانعكاس ذلك على سير عمل المنظمة.

أهداف الورقة:

- 1- تحديد الأصول الشرعية والمنهجية العلمية لبناء القيم لدى العاملين بالمنظمات الخيرية.
- 2- الإسهام في تكوين مرجعية علمية تطبيقية لإعداد المصفوفات القيمية للمنظمات الخيرية.
- 3- تقديم نموذج عملي تطبيقي لمشاريع بناء القيم لدى العاملين في المنظمات الخيرية.

أسئلة وحدود الورقة:

- ما هي الأصول الشرعية لبناء القيم؟
- كيف يمكن تكوين مرجعية علمية لبناء القيم؟
- كيف يمكن إعداد مصفوفة قيمية متكاملة للمنظمات الخيرية؟
- ما هي الآليات والوسائل لتحديد القيم لدى العاملين بالمنظمة الخيرية؟

أما منهجية الورقة فهي على النحو التالي:

- 1- الأصل الذي يقوم عليه المشروع هو الكتاب والسنة النبوية وفق فهم السلف الصالح.
- 2- اعتمدتُ في مصفوفة القيم على كتاب منهجية الإصلاح الاجتماعي بين السنن الإلهية والقيم الأخلاقية لفضيلة الشيخ الدكتور / طلال بن محمد سليمان أبو النور، الصادر عن مشروع تعظيم البلد الحرام التابع لجمعية مراكز الأحياء. وهو أحد مخرجات ملتقى المؤسسات المجتمعية (قيم وبناء) الذي نظمته الجمعية لغرض تأصيل منهجية بناء القيم وتشكيل المصفوفة القيمية وفق نصوص الوحي .

وتتلخص خطة ورقة العمل فيما يلي:

الفصل الأول: الأصول الشرعية لبناء القيم لدى العاملين بالمنظمات الخيرية.

الفصل الثاني:

الأسس التي يقوم عليها بناء الفرد.

أولاً: تزكية النفس.

ثانياً : وسائل اكتساب القيم لتزكية النفس.

ثالثاً : المبادئ القيمية المؤثرة في سلوك العاملين.

الفصل الثالث: النموذج التطبيقي لمشروع بناء القيم لدى العاملين

بجمعية مراكز الأحياء بمكة المكرمة.

أخيراً: النتائج والتوصيات والخاتمة .

الفصل الأول

الأصول الشرعية الرئيسة لبناء القيم لدى العاملين بالمنظمات الخيرية

المبحث الأول: منهج الوحي وهما : (القرآن الكريم والسنة النبوية)

ينطلق الوحي في بناء قيم الإنسان من غاية وجوده ومراد الله منه، فإن الشريعة تبني قدرات الإنسان من خلال مقاصدها وغاياتها وفق ما ارتضاه سبحانه لعباده، حيث تمتاز الشريعة بامتلاكها منهجاً محكماً في ضبط هذه القيم من خلال نقاط القوة التي تتميز بها الشريعة ومنها أنها ربانية المصدر.

📖 القرآن الكريم:

إن القرآن الكريم هدى للناس أجمعين، ولذا فإن خطابه بقيمه وأحكامه وأخباره ومواعظه ووعدته ووعيده موجه للعالمين. ونحن حين ندعو إلى القيم الإسلامية، فذلك انسجام مع الخطاب العالمي الذي يحمله للناس كافة، قال تعالى: ﴿ وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ ﴾ (البخ) والقاسم المشترك بين العقلاء من الناس هو الالتزام بالقيم الفاضلة مهما اختلفت ثقافتهم، فالعدل حسن والظلم سيئ، والكذب والصدق ضدان لا يجتمعان، والبخل والشح مكروهان والسخاء والبذل مطلوبان. فذلك وأضدادها قيم عالمية وهي ليست للمسلمين بخصوصهم جاء بها الإسلام العالمي وتضمنتها رسالة الأنبياء والرسل كافة وختمها محمد ﷺ، وإنما هي منفتحة على سائر الأمم والشعوب ينهلون منها فتقوم سلوكياتهم وتعديل من اتجاهاتهم.

📖 السنة النبوية:

لقد جاءت السنة النبوية بتعميم القيم الخلقية وتكميلها، قال ﷺ (أَمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ صَالِحَ الْأَخْلَاقِ) (□ نخ) فينبغي على المسلم أن يلتزم بها ويحرص عليها في أداء عمله، بغض النظر عن نوع الوظيفة أو الحرفة أو المهنة التي يُزاوِلها، حيث ان هذه القيم صفات أخلاقية ومبادئ إسلامية واجبة على كل مسلم مهما كان موقعه من العمل الذي يُمارسه .

وإليك بعض هذه النماذج من السنة النبوية:

أ - كان ﷺ يدعو إلى حسن الخلق، حيث يقول: (أَكْمَلُ الْمُؤْمِنِينَ إِيمَانًا أَحْسَنَهُمْ خَلْقًا) (□ نخ)

ب- يقول ﷺ: (أَثْقَلُ شَيْءٍ فِي الْمِيزَانِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ الْخَلْقُ الْحَسَنُ) (20) ويقول ﷺ: (إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الرَّفْقَ فِي الْأَمْرِ كُلِّهِ) (21) والمنهج الأخلاقي في القرآن يمثل منظومة متكاملة من القيم العليا .

18 - مجمع الزوائد ومنبع الفوائد - 13380

19 - رواه أبو داود في "سننه" في كتاب (السنة)، باب الدليل على زيادة الإيمان ونقصانه، الحديث رقم (4682)، ج4، ص220، والدارمي في "سننه" في كتاب (الرفائق)، الباب (74)، الحديث رقم (2795) - باكستان: دار حديث أكاديمي، 1404هـ / 1984م، ج2، ص231، كما رواه الحاكم في "المستدرک" في كتاب (الإيمان)، ج1، ص43، وقال عنه: "صحيح على شرط مسلم".

1- رواه الإمام أحمد في "مسنده" عن أبي الدرداء - رضي الله عنه - الحديث رقم (27496)، ج45، ص487، وأبو داود في "سننه" في كتاب (الأدب)، باب (في حسن الخلق)، الحديث رقم (4799)، ج4، ص253، وقد صحَّحه الألباني في "صحيح الجامع الصغير" برقم (133)، ج1، ص98.

2- رواه البخاري في "صحيحه" في كتاب (الأدب)، الباب (35)، الحديث رقم (6024)، ج10، ص449 .

المبحث الثاني: شخص الرسول ﷺ

إن شخص الرسول ﷺ يمثل التطبيق الأمثل والرمز العملي لتطبيقات القيم لشخصية رسول الله ﷺ ليشد نظره ذلك التوازن الدقيق بين معالمها مما لا يمكن أن تجده في أي بشر سواه، هذا التوازن - الذي يعد من أبرز دلائل نبوته - يتمثل في الكم الهائل من الشمائل ومحاسن الأخلاق التي اجتمعت في شخصيته ﷺ على نظام من الكمال البشرى الذي يقود المسلمين إلى مزيد من الإعجاب والحب لرسولهم الكريم مفاخرين الدنيا بأسرها أنهم أتباع سيد البشر ، لقد جعل هذا التوازن منه ﷺ القدوة العليا التي تمثلت فيها كل جوانب الحياة فهو الأب والزوج ورئيس الدولة والقائد للجيش والمحارب الشجاع كما كان المستشار والقاضي والمرى والمعلم والعايد والزاهد ... إلى آخر صفاته ﷺ التي كانت من الخصب بحيث استوعبت كل جوانب حياة البشر الأمر الذي جعل من رسول الله ﷺ المثل الأعلى للناس كافة على اختلاف طبقاتهم ومشاربهم حتى تقوم الحجة على الناس مرتين مرة بالبيان النظري ومرة بالبيان العملي ومن مظاهر هذا التوازن السلوكي أن النبي ﷺ كان يحسن أداء الحقوق لأهلها، ويحث عليه، عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: كَانَ لِرَجُلٍ عَلَى النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ سِنٌَّ مِنَ الْإِبِلِ فَجَاءَهُ يَتَقَاضَاهُ فَقَالَ: (أَعْطُوهُ) ، فَطَلَبُوا سِنَّهُ فَلَمْ يَجِدُوا لَهُ إِلَّا سِنًَّا فَوْقَهَا ، فَقَالَ (أَعْطُوهُ) ، فَقَالَ: أَوْفَيْتَنِي أَوْفَى اللَّهُ بِكَ ، قَالَ النَّبِيُّ ﷺ: (إِنَّ خِيَارَكُمْ أَحْسَنُكُمْ قَضَاءً) . (بر بر)

حين يتعلم المرء المبادئ الأولى للعدل مع النفس، تنحو به هذه المبادئ نحو الرقي والتعامل بمنطق العدل مع الآخرين. والرسول ﷺ حين يوصينا بذلك ويعلمنا، لا يقتصر تعليمه على الوصايا، بل على المواقف الواقعية التي يتعامل بها مع الآخرين. فهذا هو النبي ﷺ يأمر أحد الصحابة بالاعتصام منه تطبيقاً لمبدأ العدل الذي يعيش به حياته، وكان يخطب في الناس ويقول: " أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّهُ قَدْ دَنَا مِنِّي حَقُوقٌ مِّنْ بَيْنِ أَظْهُرِكُمْ فَمَنْ كُنْتُ جَلَدْتُ لَهُ ظَهْرًا فَهَذَا ظَهْرِي فَلْيَسْتَقِدْ مِنْهُ وَمَنْ كُنْتُ شَتَمْتُ لَهُ عَرْضًا فَهَذَا عَرْضِي فَلْيَسْتَقِدْ مِنْهُ وَمَنْ كُنْتُ أَخَذْتُ لَهُ مَالًا فَهَذَا مَالِي فَلْيَسْتَقِدْ مِنْهُ وَلَا يَقُولَنَّ رَجُلٌ لِّي أَحْسَى الشُّحْنَاءَ مِنْ قَبْلِ رَسُولِ اللَّهِ أَلَا وَإِنَّ الشُّحْنَاءَ لَيْسَتْ مِنْ طَبِيعَتِي وَلَا مِنْ شَأْنِي " (ترب)

المبحث الثالث: الكعبة

وهي تمثل الانتماء المكاني وتحمل مقومات الإصلاح لكل كيان وفي أي مكان، إن الكعبة هي المكان الذي رُبط به شعائر الدين العظيمة الصلاة والحج، وفيه الآيات البيّنات الدالة على وحدانية الله، قال تعالى (إِنَّ أَوَّلَ بَيْتٍ وُضِعَ لِلنَّاسِ لَلَّذِي بِبَكَّةَ مُبَارَكًا وَهُدًى لِّلْعَالَمِينَ) (ترب) فهذا البيت تكون هداية الناس إلى ما يكون فيه صلاحهم في الدنيا وفي الآخرة ، (مُبَارَكًا وَهُدًى لِّلْعَالَمِينَ) ، والعالم هو كل ما سوى الله من إنس وجن .

23 - المعجم الأوسط للطبراني ج3 ص104

24 - آل عمران(96)

وقال تعالى (جَعَلَ اللَّهُ الْكُفَّةَ الْبَيْتَ الْحَرَامَ قِيَامًا لِلنَّاسِ) (سم بر) ، أنه جعلها قياماً للناس في أمر دينهم المهذب لأخلاقهم المزكي لأنفسهم ، ويتسع بها رزق أهل الحرم ، وهذا هو الجعل الأمري التشريعي ، دع ما تستلزمه كثرة الناس هناك من جلب الأرزاق وعروض التجارة التي تقوم بها أمور المعيشة . ، روى ابن جرير وابن أبي حاتم عن ابن عباس رضي الله عنهما أنه فسر القيام هنا بقوله: (قياماً لدينهم ومعالم لحجهم) (شم بر)

وروي عن سعيد بن جبير فيه ثلاث أقوال : " (1) صلاح لدينهم (2) شدة لدينهم (3) عصمة في أمر دينهم ، فهذه أقوال من جعل القيام ديناً فقط ، وإنما هو ديني دنيوي ، لأن أهل الحرم وحجابه ما كانوا ليجدوا فيه ما يعيشونه به من الغذاء ، وما يأمنون به على أنفسهم الهلاك ، لولا أن جعل الله الكعبة والشهر الحرام والهدي والقلائد قياماً لأمر المعيشة ، كما جعلها قياماً لأمر الدين " (٢ بر) .

قال القرطبي: "{ قِيَامًا لِلنَّاسِ } أي: "صلاًحاً ومعاشاً لأمن الناس بها ، وعلى هذا يكون (قياماً) بمعنى يقومون بها ، وقيل: (قياماً) أي: يقومون بشرائعها ، وقرأ ابن عامر وعاصم (قِيَاماً) ، وهما من ذوات الواو، فقلبت الواو ياءً لكسر ما قبلها ، وقد قيل: قوام. قال العلماء: والحكمة في جعل الله تعالى هذه الأشياء قياماً للناس أن الله سبحانه خلق الخلق على سليقة الأدمية من التحاسد والتنافس والقتل والثأر ، فلم

25 - المائدة (96)

26 - تفسير المنار الجزء السابع ص.100

27 - نفس المصدر.

يكن بدّ في الحكمة الإلهية من كافٍ يدوم معه الحال ووازعٍ يحمّد معه المأل" (□ بر).

يقول السعدي رحمه الله في تفسير القيام (يقوم بالقيام بتعظيمه دينهم ودنياهم، فبذلك يتم إسلامهم، وبه تحط أوزارهم، وتحصل لهم بقصده العطايا الجزيلة، والإحسان الكثير، وبسببه تنفق الأموال، وتتقحم من أجله الأهوال) (□ بر)،

أورد البغوي معنى القيام فقال " قياما " بالألف، أي : قواما لهم في أمر دينهم ودنياهم ، أما الدين لأن به يقوم الحج والمناسك ، وأما الدنيا فيما يجبى إليه من الثمرات ، وكانوا يأمنون فيه من النهار والغارة فلا يتعرض لهم أحد في الحرم" (لج تر)

المبحث الرابع : مميزات المنهج الشرعي في البناء القبلي

يمتاز المنهج الشرعي في بناء القيم بما يلي :

- 1- ريبانية المصدر وهذا يعني أن مضامين القيم التي جاءت بها الشريعة مضامين صحيحة لا ريب فيها وهي ثابتة وشاملة لكل ما يراد من هذا الإنسان.
- 2- أن القيمة التي رسمتها الشريعة يتمثلها الإنسان سمياً وهدياً ويعيشها واقعاً وعملاً فهي قطعاً ،
- 3- أنها تحقق مصالحه الحياتية كلها.

28 - تفسير القرطبي 324/6

29 - تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان ص. 207

30 - تفسير البغوي 90/2

- 4- أنها قيم قابلة للتطبيق وواقعية من حيث القدرة على تصورها وفهمها من حيث إمكانية القيام بالعمل السلوكي الذي تمليه.
- 5- أنها تجمع بين المصالح الدنيوية والأخروية.
- 6- أنها جاءت متوافقة مع فطرة الإنسان فشرية الله خلقت فيه دوافع الاحتياج لأخيه الإنسان فهي تأمره بالقيم الفاضلة في التعامل مع إخوانه، وتحذره وتنها عن القيم الرذيلة.
- 7- أنها من الدين المشترك بين جميع الرسالات، وهي دعوة الأنبياء صلوات الله وسلامه عليهم، حيث أن الدين هو الأخلاق والأخلاق هي الدين.

□ الفصل الثاني

الأسس التي يقوم عليها بناء الفرد

إن الإنسان كفرد هو المحور الرئيس والمنطلق للقيام بالمهمة التي كلف الله بها الناس، إن تلك المهمة تحتاج لأدائها إلى الإنسان المعدّ إعداداً تُبنى فيه القابلية والمهارة الكافية لذلك الأمر الإلهي، وإن لم يكن ذلك الإعداد لم يتحقق المطلوب، وكان ذلك الإنسان غير مستعدّ لتحقيق هدف الوجود، فالبناء الصحيح لهذا الإنسان الفرد شرطٌ ضروريٌّ لتحقيق الغاية التي خلق من أجلها.

لقد أعلمنا الله في هداه أنه خلق الإنسان مريداً فاعلاً، وأعطاه أداة التفكير والإبداع، وهي قوة العقل، وأعلمنا الله أنه في مقابل الإرادة التي أعطاهها للإنسان جعله مكلفاً مسؤولاً عن عمله، مجازى عليه حين الرجوع إلى الله والوقوف بين يديه سبحانه للحساب، قال تعالى: ﴿إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا﴾ (لغ تر)، ومع ذلك لم يترك الإنسان لوحده. فالله سبحانه خلق الإنسان على خلقه قابلاً لتحمل المسؤولية، وقابلاً للتوجيه، وشريعة الله سبحانه تعلمنا كيف يعمل هذا الإنسان لإنجاز الأعمال، وما هي الجهات الفاعلة فيه، وكيف نكمل بناء المسؤولية فيه، ووضحت لنا مقومات الصلاح لكل تلك الأعضاء، وأعطتنا مادة صلاحها، وحددنا من مواد عطبها وتلفها، كل ذلك في

نظام بديع، لا يسوغ شرعاً عدم العمل بها، أو تجاوزها إلى غيرها من الطرق والأنظمة، ولو كان بقصد تحقيق الغاية التي أرادها الله من الإنسان، وأهم هذه الأسس هي:

أولاً تزكية النفس:

إن الحديث عن التزكية هو حديث عن مفهوم أساس من المفاهيم القرآنية، موضوعها الإنسان المستخلف في الأرض وهو موضوع الإصلاح في الواقع الإنساني، وأي موضوع عن قضايا الإصلاح لا معنى له إلا إذا انطبق على الإنسان واستهدف ترقيته في مراتب التزكية، فهي ليست مسألة مشاعر وخلجات وخواطر نفسية مقصورة على مستوى الإصلاح الفردي، بل تدخل في قيم العمل وفي صميم البناء الاجتماعي والعمران البشري، إن تزكية النفس من مقاصد الوحي، قال تعالى (كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولًا مِّنْكُمْ يَتْلُو عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مَّا لَمْ تَكُونُوا تَعْلَمُونَ.)⁽²⁾، وترسم هذه الآية منهاجاً في تربية الفرد يتكون من أربعة أركان، تتكامل فيما بينها، وتتضافر مكوناتها في بناء الفرد وفي رسم صورته وتحديد خصائصه، وهذه الأركان المذكورة في الآية الكريمة هي :

1. تلاوة الآيات أي إزالة الأمية، والارتفاع إلى مستوى التكريم الإلهي بتلاوة آياته والانتفاع بما فيها.
2. التزكية وهي محور الحديث هنا.
3. تعليم الكتاب أي تعليم ما فيه من علم وهدى.

4. تعليم الحكمة أي تعليم مادة الكتاب وثمره تعليمه وطريقة تطبيقه وهي الإصابة في القول والفعل والعمل واكتساب ملكة البصر بالأمور ووضعها في نصابها ووزنها بموازينها وإدراك أسبابها وغايتها. وهذه التزكية تتضمن مكونين وهما:

ثانياً: وسائل اكتساب القيم لتزكية النفس ومن ذلك ما يلي:

1- سلامة العقيدة: فالسلوك ثمرة لما يحمله الإنسان من فكر ومعتقد، وما يدين به من دين، والانحراف في السلوك ناتج عن خلل في المعتقد، فالعقيدة هي الإيمان، قال ﷺ (أكمل المؤمنين إيماناً أحاسنهم أخلاقاً) (برتر)، فإذا صحت العقيدة؛ حسنت الأخلاق تبعاً لذلك؛ فالعقيدة الصحيحة تحمل صاحبها على مكارم الأخلاق، كما أنها تردعه عن مساوئ الأخلاق.

2- الدعاء: على الإنسان أن يلجأ إلى ربه، ليرزقه حسن الخلق، ويصرف عنه سيئه، والنبى صلى الله عليه وسلم كان يقول في دعاء الاستفتاح: (اللهم اهدني لأحسن الأخلاق وأحسن الأعمال لا يهدي لأحسنها إلا أنت وقتني سيئ الأعمال وسيئ الأخلاق لا يقي سيئها إلا أنت) (ترتر)، وكان النبي صلى الله عليه وسلم يقول (اللهم إني أعوذ بك من منكرات الأخلاق والأعمال والأهواء) (برتر)

32 - سلسلة الأحاديث الصحيحة للألباني ص 751

33 - شرح سنن ابن ماجه - علاء الدين مغلطي ج3. ص 292.

34 - سنن الترمذي ص. 3591.

3- **المجاهدة:** فالخلق الحسن نوع من الهداية يحصل عليه المرء بالمجاهدة، قال عز وجل: ﴿ وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ ﴾ (سم تر)، وقال ﷺ (إِنَّمَا الْعِلْمُ بِالتَّعْلُمِ وَإِنَّمَا الْحِلْمُ بِالتَّحَلُّمِ) (شم تر)،

والمجاهدة لا تعني أن يجاهد المرء نفسه مرة، أو مرتين، أو أكثر، بل تعني أن يجاهد نفسه حتى يموت؛ ذلك أن المجاهدة عبادة، والله يقول: ﴿ وَاعْبُدْ رَبَّكَ حَتَّىٰ يَأْتِيَكَ الْيَقِينُ ﴾ (لم تر).

4- **المحاسبة:** وذلك بنقد النفس إذا ارتكبت أخلاقاً ذميمة، وحملها على ألا تعود إليها مرة أخرى، مع أخذها بمبدأ الثواب، فإذا أحسنت أراحها وأرسلها على سجيتها بعض الوقت في المباح، وإذا أساءت وقصرت أخذها بالحزم والجد، وحرمها من بعض ما تريد.

5- **التفكير في الآثار المترتبة على حسن الخلق:** فإن معرفة ثمرات العمل، واستحضار حسن الأمور، من أكبر الدواعي إلى فعلها، وتمثلها، والسعي إليها. والمرء إذا رغب في مكارم الأخلاق، وأدرك أنها من أولى ما اكتسبته النفوس، وأجل غنيمة غنمها الموفقون؛ سهل عليه نيلها واكتسابها.

6- **النظر في عواقب سوء الخلق:** وذلك بتأمل ما يجلبه سوء الخلق من الأسف الدائم، والهم الملازم، والحسرة والندامة، والبغضة في قلوب

4- سورة العنكبوت 69.

36 - مجمع الزوائد ج1 ص 133.

37 - سورة الحجر 99.

الخلق؛ فذلك يدعو المرء إلى أن يقصر عن مساوئ الأخلاق، وينبعث إلى محاسنها.

7- الحذر من اليأس بإصلاح النفس: فهناك من إذا ابتلى بمساوئ الأخلاق وحاول التخلص من عيوبه فلم يفلح؛ أيس من إصلاح نفسه، وترك المحاولة، وهذا الأمر لا يحسن بالمسلم، ولا يليق به؛ بل ينبغي له أن يقوي إرادته، وأن يسعى لتكميل نفسه، وأن يجد في تلافي عيوبه؛ فكم من الناس من تبدلت حاله، وسمت نفسه، وقلت عيوبه بسبب مجاهدته، وسعيه، وجدده، ومغالبته لطبعه.

8- علو الهمة: فعلو الهمة يستلزم الجد، ونشدان المعالي، والترفع عن الدنيا ومحقرات الأمور، قال ﷺ (إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يَحِبُّ مَعَالِيَ الْأُمُورِ، وَأَشْرَافَهَا، وَيَكْرَهُ سَفْسَافَهَا)^(٣٩)، والهمة العالية لا تزال بصاحبها تزجره عن مواقف الذل، واكتساب الرذائل، وحرمان الفضائل حتى ترفعه من أدنى دركات الحضيض إلى أعلى مقامات المجد والسؤدد، قال ابن القيم رحمه الله: [فمن علت همته، وخشعت نفسه؛ اتصف بكل خلق جميل، ومن دنت همته، وطغت نفسه؛ اتصف بكل خلق رذيل]^(٣٩).

وقال رحمه الله: [فالنفوس الشريفة لا ترضى من الأشياء إلا بأعلاها، وأفضلها، وأحمدها عاقبة، والنفوس الدنيئة تحوم حول الدناءات، وتقع عليها كما يقع الذباب على الأقدار؛ فالنفوس العلية لا ترضى بالظلم، ولا بالفواحش، ولا بالسرقه ولا بالخيانة؛ لأنها أكبر من ذلك وأجل.

38 - الجامع الصغير - السيوطي 1889

39 - الفوائد ص. 97

والنفوس المهينة الحقيرة الخسيصة بالضد من ذلك [٤٣]، فإذا توفق المرء على اقتناء الفضائل، وألزم نفسه على التخلق بالمحاسن، لم يرض من منقبة إلا بأعلاها، ولم يقف عند فضيلة إلا وطلب الزيادة عليها.

ثالثاً : المبادئ القيمية المؤثرة في سلوك العاملين:

هي مجموعة المبادئ والتعاليم والضوابط الأخلاقية والمهنية التي تحدد سلوك العامل، وترسم له الطريق السليم الذي يقوده إلى أداء واجبه الوظيفي ودوره في المنظومة الإنتاجية، وهي إلى جانب ذلك السياج المنيع الذي يحميه من الخطأ والزلل، ويحول بينه وبين ارتكاب أي عمل يخالف ضميره، أو يتنافى مع مبادئه، وتختلف قيم العمل من منظمة إلى منظمة، لكن هناك اتفاقاً على أهمية قيم العمل وضرورتها لأي كيان إنساني، أو أي منظمة تسعى لبناء نفسها وتطوير مؤسساتها وبنيتها الاجتماعية .

إن التعامل مع الأفراد في شريعتنا جزء من التعامل مع الله عز وجل لأن التعامل مع الأفراد لا ينفك عن التكليف والتعبد، ومن أهم قيم العمل والتعامل ما يلي :

(1) الإخلاص في العمل:

إن من لوازم الأمانة الإخلاص في العمل وعدم التهاون به؛ لأنه لا يمكن القيام بالعمل على أكمل وجه وأحسنه إلا إذا تحقق فيه الإخلاص من العامل نفسه؛ فالإخلاص هو الباعث الذي يحفز العامل على إتقان العمل، ويدفعه إلى إجادته، ويُعينه على تحمل المتاعب فيه، وبدل كثير

من الجهد في إنجازهِ، وتوافر هذا الخلق الكريم في العامل من العوامل الرئيسية التي تحوّل دون وقوع الخلل والانحراف عن الطريق الصحيح في أداء العمل، فهو بمثابة صمام الأمان ضدّ الفساد بكلّ صورهِ وأشكالهِ، ويتحقّق ثوابه إن قصد بذلك وجه الله عز وجل لأن هناك من الخلق من وهبهم الله حسن خلق لكنهم لا ينالون ثواباً على ذلك في الآخرة إما لعدم إسلامهم أصلاً أو لعدم استحضارهم للنية في مثل هذا العمل.

ومن معاني الإخلاص وصورهِ المتعدّدة وجودُ الرقابة الذاتية في العامل، ومبعث هذه الرقابة إحساسُ العامل واستشعاره بأنّ الله تعالى يرى سلوكه وكلّ تصرفاته في أداء عمله، وأنّه سائله عنها ومُجازيه عليها يوم القيامة؛ يقول تعالى: ﴿وَكُلُّ إِسْأَنِ الْزَمْنَاهُ طَائِرُهُ فِي عُنُقِهِ وَنُخِرُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مَنْشُورًا﴾ ❖ اقرأ كتابك كفى بنفسك اليوم عليك حسيباً ﴿ (لخ بر)، ويقول: ﴿فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ﴾ ❖ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ ﴿ (بر بر)، ويقول كذلك: ﴿وَكَانَ اللَّهُ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ رَقِيبًا﴾ (تر بر).

إنّ صلاح النية وإخلاصها لله تعالى يرتفع بمنزلة العمل الدنيوي البحت فيجعله عملاً صالحاً مُتقبلاً له الأجر العظيم عند الله عز وجل يقول

41 - الإسراء: 13 - 14

42 - الزلزلة: 7 - 8

43 - الأحزاب: 52

النبي ﷺ : (ما من مسلمٍ يغرسُ غرساً أو يزرعُ زرعاً فيأكلُ منه طيراً أو إنساناً أو بهيمة إلا كان له به صدقة) (يرب) .
فعلى العامل في مجال عمله أن يجعل كل ما يكتبه وما يحسبه وما يكدُّ فيه عقله ويتعب فيه يده عملاً صالحاً يقصد به مصلحة البلاد والعباد ، ورضا رب العباد ؛ ليكون من عباد الله المخلصين الذين أثنى الله تعالى عليهم في محكم كتابه الكريم ، وينبغي عليه ألا يجعل إخلاصه في عمله وجده فيه على قدر ما يتقاضاه من مرتب شهري ، أو حوافز مادية ومعنوية .

(2) **العدل** : يحمل على اعتدال الأخلاق ، وتوسطها بين طرفي الإفراط والتفريط ، العدل مبدأً من المبادئ الأساسية في الإسلام ، بل هو سمة الإسلام ، وميزان الاجتماع الإنساني ، وعليه يقوم بناء الجماعة ، وكل عمل لا يقوم على العدل لا بُدَّ أن يضطرب ويختلُّ مهما كانت قوَّة التتظيم فيه .

إن إقامة العدل بين الناس هو الغاية من إرسال الله الرسل وإنزاله الكتب ، يقول الله تعالى : ﴿ لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيُقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ ﴾ (سم ير) .
ومما يدلُّ على أهمية العدل ووجوبه أن الله سبحانه نزه نفسه عن الظلم فقال : ﴿ وَمَا أَنَا بِظَلَّامٍ لِّلْعَبِيدِ ﴾ (شم ير)

44 - رواه الإمام مسلم في "صحيحه" في كتاب (المساقاة والمزارعة) ، باب (فضل الغرس والزرع) ، ج 10 ،

ص 215

45 - الحديد

46 - سورة ق 29

بل إنَّه سبحانه حرَّمه على نفسه وعلى عباده، فقال في الحديث القدسي: " يا عبادي، إنِّي حرَّمت الظلمَ على نفسي وجعلته بينكم محرَّمًا، فلا تظالموا " (١٦١).

(3) الاحترام: لقد كفَّل الإسلام لكلِّ إنسان كرامته الإنسانية؛ فقال تعالى: ﴿ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ ﴾ (١٦٢)، وأقرَّ مبدأ الأخوة بين المؤمنين؛ فقال تعالى: ﴿ إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ ﴾ (١٦٣)، وجعل المعيار الوحيد للتفاضل بينهم هو مستوى التقوى والتدين، قال تعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ﴾ (لحسم)، وقال النبي صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: (لا فضل لعربي على أعجمي، ولا لعجمي على عربي، ولا لأحمر على أسود، ولا لأسود على أحمر إلا بالتقوى) (لخسم).

والعامل مهما كان مستواه التعليمي أو المهني أو الاقتصادي أو الاجتماعي له شأن مهم وأثر بالغ في حياة المجتمع الذي يعيش فيه؛ فعلى كاهله يقوم النشاط اليومي، فهو عضو فعَّال في المجتمع أيًّا كان النشاط الذي يُزاوِله، أو المجال الذي يعمل فيه، كما أنَّه ورب العمل كلُّ منهما يُتَمُّ رسالة الآخر، فهو يحتاج إلى تأمين مصدرٍ للعيش والرزق بالأجر الذي يتقاضاه، ورب العمل يحتاج إلى إنجاز العمل وإتقانه،

47 - رواه مسلم في "صحيحه" في كتاب (البر والصلة والآداب)، باب (تحريم الظلم)، ج16، ص133

48 - الإسراء 70

49 - الحجرات 10

50 - الحجرات 13

51 - رواه الإمام أحمد في "مسنده" من حديث أبي نضرة، الحديث رقم (23489)، ج38، ص474، وقال عنه

البيهقي في "مجمع الزوائد": "رجاله رجال الصحيح"، ج3، ص266.

وكلاهما يحقق تطلعات المجتمع في الإنتاج والرقي، وغاية الأمة في الرخاء والأمن في مجالاته المتعددة.

ولذا فمن أبرز الأخلاق التي ينبغي على رب العمل الحرصُ عليها والالتزام بها: احترام العامل وتقدير كرامته الإنسانية، ومعاملته بالرفق واللين، واجتناب كلِّ سلوكٍ أو تصرفٍ يتضمَّن مهانة أو مذلةً له، ولرب العمل في رسول الله ﷺ الأسوة والقدوة الحسنة في معاملة العمَّال؛ فعن أنس بن مالكٍ ﷺ أنه قال: (خدمتُ النبيَّ ﷺ عشر سنين، فما قال لي: أف، ولا: لم صنعت؟ ولا: ألا صنعت ؟) (برسم).

ومن المعلوم أنَّ التزام رب العمل بهذا المبدأ الخلقى يؤدي غالباً إلى بثِّ الرُّوح المعنويَّة في نفوس العمَّال والأجراء؛ من حيث حماسهم لعملهم واهتمامهم به، وإتقانهم له، وإظهارهم لروح المبادرة والابتكار فيه، وامتثالهم للتعليمات والتوجيهات الصادرة من قيادتهم في المؤسسة التي يعملون فيها.

(4) احتمال الأذى، والعضو والصفح عمَّن أخطأ : فالعامل قد تمرُّ عليه فئاتٌ شتى من المراجعين، منهم المتعلِّم والجاهل، ومنهم الكبير الناضج والصغير الطائش، ومنهم الكريم واللئيم، فعليه أن يُوطِّن نفسه على احتمال الأذى منهم، والحلم عليهم، والعضو والصفح عمَّن قد يصدر منه شيءٌ من الطيش والسفَه أو السلوك الخاطيء؛ وذلك امتثالاً لأمر الله

52 - رواه الإمام البخاري في "صحيحه" في كتاب (الأدب)، الباب (39)، الحديث رقم (6038)، ج10،

- عزَّوجلَّ - بهذا، واحتساباً للأجر العظيم عنده - سبحانه -
يوم القيامة.

يقول تعالى في الحثِّ على هذا الخلق الكريم: ﴿ خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ
وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ ﴾ (ترسم)

"هذه الآية جامعة لحسن الخلق مع الناس، وما ينبغي في معاملتهم، فالذي ينبغي أن يعامل به الناس، أن يأخذ العفو، أي: ما سمحت به أنفسهم، وما سهل عليهم من الأعمال والأخلاق، فلا يكلفهم ما لا تسمح به طبائعهم، بل يشكر من كل أحد ما قابله به، من قول وفعل جميل أو ما هو دون ذلك، ويتجاوز عن تقصيرهم ويغض طرفه عن نقصهم، ولا يتكبر على الصغير لصغره، ولا ناقص العقل لنقصه، ولا الفقير لفقره، بل يعامل الجميع باللطف والمقابلة بما تقتضيه الحال وتشرح له صدورهم. وأْمُرْ بِالْعُرْفِ أي: بكل قول حسن وفعل جميل، وخلق كامل للقريب والبعيد، فاجعل ما يأتي إلى الناس منك، إما تعليم علم، أو حث على خير، من صلة رحم، أو برٍّ والدين، أو إصلاح بين الناس، أو نصيحة نافعة، أو رأي مصيب، أو معاونة على بر وتقوى، أو زجر عن قبيح، أو إرشاد إلى تحصيل مصلحة دينية أو دنيوية، ولما كان لا بد من أذية الجاهل، أمر الله تعالى أن يقابل الجاهل بالإعراض عنه وعدم مقابلته بجهله، فمن آذاك بقوله أو فعله لا تؤذه، ومن حرمك لا تحرمه، ومن قطعك فصِّلْهُ، ومن ظلمك فاعدل فيه" (يرسم).

53 - الأعراف 199.

54 - تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان ص.276.

قال تعالى : ﴿ فَاصْفَحْ الصَّفْحَ الْجَمِيلَ ﴾ (سمس) ، ويقول أيضاً : ﴿ وَلَا تَسْوَأُوا
الْفُضْلَ بَيْنَكُمْ ﴾ (شمسم) ،

وقول تعالى : ﴿ وَلَمَنْ صَبَرَ وَغَفَرَ إِنَّ ذَلِكَ لَمِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ ﴾ (لهسم) ، ويُخبر
- سبحانه - عن محبته لأصحاب هذا الخلق ويُعدّهم من المُحْسِنِينَ ؛
حيث يقول في معرض المدح لهم ﴿ وَالْكَاطِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ
وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴾ (□سم).

(5) حسن التعامل مع المراجعين :

احترامهم ورحمتهم والتلطف والرفق بهم ، فهذه من الخصال الحميدة
التي حثَّ عليها الإسلام ضمن طائفة من الأحاديث النبوية الصحيحة ،
منها قوله عليه الصلاة والسلام : (الراحمون يرحمهم الله تعالى ارحموا
مَنْ فِي الْأَرْضِ يَرْحَمَكُم مَّن فِي السَّمَاءِ) (□سم) ، وقوله - ﷺ : (مَنْ لَا
يَرْحَمُ النَّاسَ لَا يَرْحَمَهُ اللَّهُ) (لخشم) ، ويقول ﷺ : (مَا تَوَاضَعَ أَحَدٌ لِلَّهِ إِلَّا
رَفَعَهُ) (لخشم) ، ويقول ﷺ : (إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الرَّفْقَ فِي الْأَمْرِ كُلِّهِ) (برشم) ،

55 - الحجرات 85.

56 البقرة 237.

57 - الشورى 43.

5858 - آل عمران 134.

59 - رواه أبو داود في سنة في كتاب (الأدب) ، باب (الرحمة) ، الحديث رقم (4941) ، ص 285.

60 - رواه مسلم في " صحیحة " في كتاب (البر والصلة والأداب) باب (استحباب العفو والتواضع) ، ج 16.

61 - صحیح مسلم كتاب البرِّ والصِّلَّةِ والأَدَابِ - باب اسْتِحْبَابِ الْعَفْوِ وَالتَّوَاضُّعِ

62 - صحیح البخاری كتاب الأَدَبِ - باب الرَّفْقِ فِي الْأَمْرِ كُلِّهِ 5678

ويقول ﷺ أيضاً: (إِنَّ الرَّفْقَ لَا يَكُونُ فِي شَيْءٍ إِلَّا زَانَهُ، وَلَا يُنْزَعُ مِنْ شَيْءٍ إِلَّا شَانَهُ) (ترشم) ويقول ﷺ: (اللَّهُمَّ مَنْ وَلِيَ مِنْ أُمَّتِي شَيْئًا فَشَقَّ عَلَيْهِمْ فَأَشَقُّ عَلَيْهِ، وَمَنْ وَلِيَ مِنْ أُمَّتِي شَيْئًا فَارْفَقْ بِهِمْ فَارْفَقْ بِهِ) (يرشم)
إِنَّ الْقِسْوَةَ وَالْجَفَاءَ وَالْغُلْظَةَ طَبْعُ سَيِّئٍ يُنْكَرُهُ الْإِسْلَامُ وَيُنْهَى عَنْهُ؛ لِأَنَّهُ جَفَافٌ فِي النَّفْسِ لَا يَرْتَبِطُ بِمَنْطِقٍ وَلَا عَدَالَةٍ، وَأَمَّا الرَّفْقُ وَالرَّحْمَةُ فَهُمَا مِنْ دَلَائِلِ الْإِيمَانِ وَالتَّقْوَى، يَقُولُ اللَّهُ تَعَالَى مُمْتَدِحًا عِبَادَهُ الْمُؤْمِنِينَ تَمَسُّكُمْ بِهَذَا الْخَلْقِ الْكَرِيمِ: ﴿أَذَلَّةٌ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ أَعْرَظَةٌ عَلَى الْكَافِرِينَ﴾ (سشم).

كما أَنَّ الرَّحْمَةَ صِفَةٌ مِنْ صِفَاتِ الْفِعْلِ لِلَّهِ تَعَالَى وَقَدْ جَعَلَ مِنْهَا جِزَاءً يَتَرَاخَمُ الْخَلْقُ بِهَا فِيمَا بَيْنَهُمْ،

يقول ﷺ: (جَعَلَ اللَّهُ الرَّحْمَةَ مِائَةً جِزْءٍ، فَأَمْسَكَ عَنْهُ تِسْعَةً وَتِسْعِينَ جِزْءًا وَأَنْزَلَ فِي الْأَرْضِ جِزْءًا وَاحِدًا، فَمِنْ ذَلِكَ الْجِزْءِ يَتَرَاخَمُ الْخَلْقُ حَتَّى تَرْفَعَ الْفَرَسَ حَافِرًا عَنْ وَلَدِهَا خَشِيَةً أَنْ تُصِيبَهُ) (شمشم).

(6) الأمانة وعدم الخيانة في العمل بكل صورها وأشكالها : فتضييع الأوقات خيانة ، والغش خيانة ، وأخذ الرشوة خيانة ، وتعطيل أعمال الناس خيانة ، فكل من تقلد عملاً . مهما كان نوعه ولم يؤده وفق ما طلبه منه الشرع الحنيف فهو خائن لأمانته والله تعالى يقول: (يَا أَيُّهَا

63 - رَوَاهُ مُسْلِمٌ فِي "صَحِيحِهِ" فِي كِتَابِ (البر والصلة والآداب) ، بَابِ (فَضْلِ الرَّفْقِ) ، ج 16 ، ص 146

64 - رَوَاهُ مُسْلِمٌ فِي "صَحِيحِهِ" فِي كِتَابِ (الإمارة) ، بَابِ (فضيلة الأمير العادل) ، ج 12 ، ص 212 ، 213

65 - المائدة 54

66 - رَوَاهُ الْبُخَارِيُّ فِي "صَحِيحِهِ" فِي كِتَابِ (الأدب) ، بَابِ (19) ، الْحَدِيثِ رَقْمَ (6000) ، ج 10 ، ص 431

الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُوفُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُوفُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ
(لهشم).

(7) الالتزام بأنظمة العمل :

ومثال ذلك الالتزام بأوقات العمل والمحافظة عليها ، فذلك من أهم واجبات العمل التي تنصُّ عليها الأنظمة والقوانين؛ فيجب احترام مواعيد العمل الرسمية والتقيدُ بها في الحضور والانصراف، وعدم التغيب عن العمل إلا لضرورة أو لظرف قاهر، وعدم الانشغال أثناء وقت العمل بأمورٍ ومصالحٍ شخصيةٍ لا علاقة لها بالعمل، حيث إنَّ القصد في ذلك كلة يُعدُّ إخلالاً بأنظمة العمل ولوائحه، ونقضاً لمقتضيات عقد العمل الذي تمَّ الاتفاق عليه بين أطراف العمل، فينبغي على الإنسان أن يستحضر معية الله عند عقد العمل الذي وافق على أنظمته وقوانينه ورضيه والتزم به ، وأنه عقدٌ بينه وبين الله أولاً قبل أن يكون بينه وبين الخلق فيجب عليه الوفاء به ، والله تعالى يدعو عباده المؤمنين إلى الوفاء بعقودهم وشروطهم، حيث يقول سبحانه: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ ﴾ (□شم)

الفصل الرابع

النموذج التطبيقي لبناء القيم لدى العاملين بجمعية مراكز الأحياء
بمكة المكرمة

إيمان من كافة القيادات بأهمية المشروع والحاجة الماسة لمثل هذه المشاريع النوعية التي تسهم في إصلاح الفرد ومحيطه الذي يعيش فيه، مما سيكون له أعظم الأثر في تعزيز السلوك الإيجابي لدى الفرد العامل ولتحقيق الأهداف العليا للجمعية، تم عقد عدة اجتماعات ولقاءات وزيارات وورش عمل لرسم هوية المشروع وأهدافه والمستفيدين من المشروع تمثلت في إعداد خطة تشغيلية للمشروع كانت على النحو التالي:

﴿ هوية المشروع : هو منظومة مؤسسية لبناء القيم يعتمد على منهجية تأصيلية تسهم في تحقيق الاستقامة والإتقان للفرد ومجتمعه لبلوغ السعادة في الدنيا والآخرة. ﴾

﴿ رسالة المشروع: تحقيق منظومة تربية متكاملة ومتوازنة تركز على المنظور الشرعي تهتم ببناء الإنسان في أقدس مكان. ﴾

﴿ الهدف العام: بناء الإنسان قيماً حتى يوصف بالقوي الأمين. ﴾

الأهداف الخاصة:

- 1- تحقيق الصلاح لدى العاملين في أنفسهم وفي علاقتهم ببيئة العمل.
- 2- تحقيق الشمول والتوازن والواقعية في العناية بالعاملين.
- 3- أن تصبح الجمعية بيت خبرة للجمعيات الأخرى في بناء القيم لدى الأفراد.
- 4- إيجاد سمات موحدة لدى العاملين في الجمعية.
- 5- إيجاد بيئة عمل نموذجية صحية يمثل العاملون فيها قدوات متآلفين، يتعاملون برقي ويستمتعون بأدائهم.

الخطوات العملية وتمثلت فيما يلي :

إعداد الدراسات الميدانية لتكوين مصفوفة القيم:

إن تفسير أو اكتشاف الخصائص المشتركة للمواقف التي يظهر فيها السلوك، حين نبحث في القيم التي تنتج ذلك السلوك أو تبعته فإننا نخوض في مسألة غير ظاهرة ويكتنفها الغموض، ومرد ذلك لكون القيم شيئاً في النفس لا تدركه الحواس مباشرة، ورغم ذلك فالإنسان حين يتفاعل مع الآخرين تتم عملية اكتشاف القيم، وفق منهج أكثر دقة عن طريق شروط ومعايير معينة، وهذه بعض الطرق التي تم استخدامها لتحرير القيم لدى الأفراد العاملين بالجمعية.

م	المجال	المحور	1	2	3	4	5
			تقبل	قبول	جيد	جدا	ممتاز
1	رسالة الجمعية	1					
2		1					
3		1					
4	أنظمة العمل	2					
5		2					
6		2					
7		2					
8		2					
9		2					
10		2					
11		2					
12		2					
13	علاقات العمل	3					
14		3					
15		3					
16		3					
17	العلاقة مع الرئيس	4					
18		4					
19		4					
20		4					
21		4					
22	إجراءات العمل	5					
23		5					
24	الوعي الذاتي	6					
25		6					
26	مؤثرات الأداء	7					
27		7					

					توجد ظروف تمنعني من الإنتاج الجيد	7		2 5
					تصويري في العمل لأسباب خارجية	7		2 6
					لدي ما يبرز أسباب قصوري في العمل	7		2 7
					استطيع التغلب على ظروف في الخارجية التي تؤثر في العمل	7		2 8
					طموحاتي المهنية ليست متوفرة في الجمعية	7		2 9
					تسعى الجمعية إلى تحقيق أعلى قدر لي من الرضا الوظيفي	7		3 0

- الاستبانات: تم تصميم استبانات هدفها المساعدة لمعرفة الاتجاهات والقيم لدى العاملين، وقد تضمنت الاستبانة التساؤلات التالية.
- المقابلات الشخصية: إعداد بطاقات ملاحظة وفق معايير تراعي خصائص القيم وهدف المقابلة لتحديد شخصية الأفراد العاملين، بناءً على ردود أفعالهم تجاه مجموعة من المثيرات، ثم يقوم المتخصص بتعبئة ما يرد من إجابات الفرد المراد اكتشاف القيم لديه، وقد تضمنت هذه المقابلات الإجابة على الأسئلة التالية:

بطاقة ملاحظة

1- هل لديك معرفة تامة برسالة الجمعية ؟

نعم : السبب :

.....

لا :

.....السبب.

2- هل تجد صعوبة في شرح مهمة الجمعية لمن لا يعرفونها ؟

لا : نعم : وضع :

.....

3- هل تتميز وظيفتك عن الوظائف التي تشبهها في مؤسسات أخرى ؟

لا : نعم : وضع :

.....

.....

4- هل لديك صعوبات تحد من نجاح مهمتك في الجمعية ؟

لا : نعم : وضع :

.....

5- كيف ترى دور رئيسك في تطوير أدائك وضع ؟

6- لو حدث تغيير في أنظمة الجمعية ؟ ما المقترحات والمبررات التي تود تقديمها لمن يهمله الأمر ؟

(1

(2

(3

7- هل تشعر أن لديك تقصير في عملك ؟

لا : نعم : وضع :

.....

8- يعتقد البعض أن لدي تقصير في العمل.

لا : نعم : وضع :

.....

9- هل لديك أساليب ومقترحات أخرى لتكون أفضل في عملك ؟

وضع

(1

(2

(3

10- حين يقع منك التقصير ما الجواب الذي تقوله لنفسك لتجد لها
عذرا ؟

11- كيف ترى سلوكيات رئيسك تجاهك ؟

12- كيف ترى المحاسبة التي يمارسها رئيسك ؟

13- هل تتوقع أن رئيسك يمكنه تحسين قدراتك ؟

14- ما طموحاتك الشخصية داخل الجمعية ؟ وخارجها ؟

15- هل لطبيعة حياتك تأثير سلبي على عملك

لا : نعم : وضع :

.....

16- صف علاقتك بمن تعمل معهم ؟

17- أداء مهام تطلبها من رئيسك :

.....

تبادل خبرات :

.....

تقدير الجهد :

.....

احترام :

.....

مواساة :

.....

تكافل :

.....

□ أخرى ، أذكرها :

تحليل نتائج الاستبيان والمقابلات:

لمعرفة الفجوة القيمية بين الواقع والمأمول من خلال الاستبانات وبطاقات الملاحظة لتحديد أبرز القيم الموجهة للأفراد في المنظمة وتحديد أبرز المشكلات القيمية التي تواجه المنظمة، وأظهرت نتائج تحليل الآتي:

نتائج الدراسة الميدانية لقيم الجمعية

الإدراك النظري لرسالة الجمعية :

معرفة مدى إدراك الموظف لرسالة الجمعية، وكيف يشرحها لمن لا يعرفها، وماذا تعني له رسالة الجمعية؟ وما هو دوره لتحقيق هذه الرسالة؟

الإدراك النظري لرسالة الجمعية

المعدل النسبي للمحور	2، 85٪
الإيجابيات	ظهور الشعور بجانبيه الخدمي والتطوعي
السلبيات	عدم ظهور البعد التعبدي الأكثر عمقاً
بطاقة الملاحظة	شعور نسبة كبيرة من العاملين برسالة الجمعية من حيث دورها الإنساني والمجتمعي والسبب لاندماجهم في الفعاليات والمؤتمرات

والبرامج والأنشطة

أظهرت النتائج الإيجابية للاستبانة أن العاملين بالجمعية يظهر لديهم الإدراك والفهم لرسالة الجمعية ودورها في خدمة المجتمع بنسبة 85.2٪. النتائج السلبية لم يكن لرسالة الجمعية التأثير الأكثر عمقاً لدى العاملين في الجانب التعبدي، مثال ذلك هناك خدمات اعتاد الموظف القيام بها بشكل دائم تحقق رسالة الجمعية، ومن ضمن ما أظهرت النتائج ضعف استصحاب النية في بعض الخدمات المقدمة للمجتمع. وكذلك أظهرت نتائج المقابلات من خلال ما تم تدوينه ببطاقات الملاحظة، أمور إيجابية تمثلت اندماج جميع العاملين بالجمعية بالفعاليات والبرامج والأنشطة والعمل بروح الفريق الواحد.

أنظمة العمل وإجراءاته

المقصود معرفة مدى فهم الموظف لأنظمة وإجراءات العمل الداخلية فيما يتعلق بعمله، أن هذه المعرفة لها تأثير مهم جداً في عملية بناء القيم لدى الموظف

أنظمة العمل وإجراءاته

المعدل النسبي للمحور	9، 80٪
السلبيات	أ- الشعور ببعض الثغرات من ناحية العمليات ب- القصور في إضافة بعض الإجراءات وتقديم بعض المعلومات.
بطاقة الملاحظة	1 - تلخصت الصعوبات في توالي بعض المهام وتسارع الطلب وتداخلها أحياناً.

<p>2. ظهور الرغبة لدى الجميع في توصيف المهام وتحديد الأدوار بدقة.</p>	
-----------------------------------------------------------------------	--

أظهرت نتائج الاستبيان وبطاقات الملاحظة أن هناك سلبيات بنسبة كبيرة جداً تمثلت فيما يلي:

- ثغرات في الإجراءات والأنظمة، القصور في تثقيف العاملين بالأنظمة والإجراءات
- أظهرت نتائج بطاقات الملاحظة رغبة الكثير من العاملين بتوصيف المهام وتحديد الأدوار، عدم الاهتمام بتحديد المهام حيث كُلف كثير من العاملين بأكثر من مهمة والطلب منهم سرعة الإنجاز.

العلاقة مع الرئيس

يراد بها الاطلاع على مقدار الاحترام ، ومدى العلاقات الأخوية بين الرئيس والمرؤوس ، وهل للسلطات الإدارية تأثير على بناء القيم.

العلاقة مع الرئيس

<p>6، 72٪</p>	<p>المعدل النسبي للمحور</p>
<p>تقدم ووعي كبير في علاقة الموظفين برؤسائهم.</p>	<p>الإيجابيات</p>
<p>1 - لا يوجد أي إشارة إلى وقوف الرئيس المباشر في طريق التطوير 2 - صوت شبه عام ينادي بإتاحة الفرصة للدورات التطويرية.</p>	<p>بطاقة الملاحظة</p>

3. لم يظهر حسن التدريب القيادي لرئيس العمل المتمثل في توريث الخبرة

كانت النتائج إيجابية ومشجعة حيث أظهرت تقدم الوعي والعلاقة الجيدة بين الرئيس المباشر للإدارة والعاملين لديه. وأظهرت بطاقة الملاحظة رغبة العاملين بالدورات التطويرية، لم يكن ظاهراً حُسن التدريب القيادي من الرئيس المباشر للعاملين لديه.

الوعي الذاتي :

معرفة مدى استشعار الرقابة الذاتية عند تنفيذ المهام الوظيفية، وما هو شعوره عندما يحصل منه تقصير في أداء المهام المطلوبة

الوعي الذاتي

المعدل النسبي للمحور	5، 62%
الإيجابيات	الوعي بمستوى الأداء يبدو واضحاً.

أظهرت نتائج تحليل الاستبيان وبطاقة الملاحظة أن استشعار الرقابة الذاتية عند تنفيذ المهام المطلوبة من العاملين بلغت نسبة 62.5%، وكذلك الشعور بالتقصير في تنفيذ المهام بالشكل المطلوب بلغت نفس النسبة.

مؤثرات الأداء :

المراد معرفة المؤثرات الإيجابية والسلبية لبناء القيم.

مؤثرات الأداء

6، 60%	المعدل النسبي للمحور
الوعي بمستوى الأداء يبدو واضحاً	الإيجابيات
<p><u>في سلوكيات الرئيس تجاه الموظفين:</u></p> <p>ظهور رقي عام في أخلاقيات التعامل من قبل الرؤساء في مكتب العمل.</p> <p><u>وفي الطموحات الشخصية داخل الجمعية:</u></p> <p>بروز هاجس الأمن الوظيفي والأسري ومواصلة الدراسة.</p>	بطاقة الملاحظة

أظهرت نتائج الاستبيان مؤثرات إيجابية في الأداء والطموحات لدى العاملين، وذلك من خلال سلوكيات الرئيس تجاه العاملين، ومن الرقي في أخلاقيات التعامل بين الجميع بنسبة بلغت 60.6%.

وأظهرت نتائج بطاقة الملاحظة هاجس الأمن الوظيفي، وتأثير الأمن الوظيفي على الجانب الأسري، الرغبة بمواصلة الدراسة لشعور بالأمن الوظيفي وبلغت النسبة 60.6%.

وبناءً على هذه النتائج كانت هذه المصنوفة كما يلي :

بيان المصفوفة القيمية

النوع	القيمة الكلية	القيم	التصور	المؤشر	المستهدف بالدرجة الأولى
الدائبة	الاستقامة	محبة الله	إدراك عظمته بما يورث الشعور باستحقاقه التصرف الكامل في أمر العبد كله. وإدراك فضله بما يورث محبته وإرادة شكره والتلذذ بالعمل بما يرضيه.		الاستقامة
		المسؤولية	إدراك مسؤولية التكليف وحق الله فيما نعمل وحق العباد فيما أسند إلينا.	الأمانة	
		الصدق	الاعتزاز بهذا الخلق واحتقار النفس حين تجانبه وإدراك الجمال فيه والقبح حين تجانبه.		
		الوفاء	استشعار واجب الوفاء بالعقود كمطلب شرعي.		
صائمة		الخشية	استشعار قدرة الله على العبد مع لطفه به ورحمته بما يورث خوفا من مخالفة أمره ورغبة في استرضاءه.		
		المراقبة	استشعار علم الله بالعبد في حفظ حسنته وإحصاء سيئته وأن ذلك أعظم محفز له ليعمل به		

النوع	القيمة الكلية	القيم	التصور	المؤشر	المستهدف بالدرجة الأولى
تفاعلية	العدل	العدل	استشعار العدل في الحقوق جميعاً ابتداءً بحق الله ثم حقوق العباد وتأهيل النفس على الإنصاف في الحكم والنظر والمعاملة.	الإنصاف	الراعي العام والراعي النسبي
		الاحترام	استشعار أن من أبسط حقوق المسلم احترامه لمجرد أنه مسلم وأن أي صفة احتقار لا يقرها الإسلام فهي مخالفة لمقتضى أخوة الدين الواجبة.	السماحة	التواضع
		المواساة	الشعور بحق المشاركة والعون لمن ظهرت لديه الحاجة.		
التكافل	استشعار حق المسلم في كفايته فيما تعطل عنه من ضروريات الحياة وبالنسبة للعمل استشعار الواجب الذي يطال المجموعة تجاه من احتاج للمساعدة.	المواساة			

المستهدف	العوائق النفسية	
التواضع	الكبر	زوال ما يمنع قبول الحق والعمل به.
	المهوى	زوال ما يمنع عمل الفطرة وإدراك الجمال في فعل الحق.
	الغضب	زوال ما يثير النفس من معان وعادات.

المستهدف	المهارات العملية	
الجميع	إدراك أثرها واعتياد القيام بها.	الأناة
		التثبث
الراعي	إدراك حق مساعدة المقصر لينجوا مما وقع فيه.	النصرة
		التمكين
		الإحسان
الجميع	اكتساب صفات تضاد الكبر وتكسر شأفة النفس حين تتكبر.	التواضع

المنهج العملي لبناء المصفوفة القيمية للعاملين بجمعية مراكز الأحياء

أ - وضوح الرؤية :-

وضوح الرؤيا المراد بها الوصول إلى كيفية تطبيق المصفوفة القيمية لبناء الفرد العامل لدى جمعية مراكز الأحياء بمكة، حيث تمثل المخرج النهائي الذي نريد الوصول إليه وهو ما يعبر عنه.

الهدف العام: الوصول إلى صورة إنسان تكون منطلقاته الفكرية والنفسية، أن الله تعالى جل جلاله هو صاحب الحق الأوحد، أن يأمر فيه، وأن يتعبد له بما جاءه من عند الله.

الصورة بهذا المفهوم من أكبر الإشكالات عند كثير ممن يريد أن يطبق هذا المنهج، فإنه يطبقه على الجوانب العبادية المحضة، لذا يتلقى عن الله كيف يصلي فيصلي امتثالاً رغبة في الأجر وكذلك سائر العبادات المحضة كالصيام والحج وغيرها، إذا نقول أيها الإنسان مثل ما فعلت في هذه العبادات المحضة، أفعال ذلك في جميع المعاملات التي بينك وبين أفراد المجتمع وكياناته، وهذه المعاملات هي ضمن منظومة جوانب العبودية الكبرى، فالوفاء بالعهد بين الناس هو عقد بين العبد وربّه قبل أن يكون بينه وبين الناس، والصلاة عقد بين العبد وربّه، حيث بين له كيف يصلي وماذا يفعل من أمور قبل الشروع في الصلاة، كالوضوء ونحوه، وبناءً على هذا العقد يقاس عليه سائر العقود في المعاملات، ويجب الوفاء بالعقود في جانب المعاملات التي لا تخالف الشريعة، التي أمر الله بالوفاء بها، فقال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾ (البقرة) وهو سبحانه الذي القائل: ﴿وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَارْكَعُوا مَعَ الرَّكَّعِينَ﴾ (الحج)، وهذا أمر وهذا أمر، فإذا أقام الصلاة كما أمره ربه عباداً لله ورغباً فيما عنده، كان له الأجر على هذه العبادات، كذلك إذا أوفى بالعهد التي يجب الوفاء بها امتثالاً لأمر الله ورغباً في مرضاته كان له حسن الثواب من الله تعالى،

ب- وسوف يحاسب على الصلاة لو أخل بها، كذلك سوف يحاسب على الإخلال بالعهد، وهذا التصور للبناء النفسي الذي نرغب في الوصول إليه،

69 - المائة (1)

70 - البقرة (43)

ت- المدخل لفهم المصفوفة:

أن السنن الإلهية لا بد أن تكون المحور الرئيس لأي خطة لتغيير واقع العاملين بالجمعية خاصة وواقع الناس الاجتماعي في أي زمان وأي مكان، وهناك تلازم بين السنن الإلهية والقيم الأخلاقية، فالقيم الأخلاقية أساس في صلاح حركة الإنسان، وصلاح حركة الإنسان معالجة صحيحة للسنن الإلهية المجتمعية.

وبالتأمل فيما سبق من توجه معالجة السنن الإلهية لمعرفة مواطن المعالجة، ومكان البناء، تعطينا الخلاصات التالية:

1- أن صلاح الإنسان محور رئيس لمعالجة السنن الإلهية.

2- أن صلاح الفرد متجه نحو أمرين.

أ- صلاح حركته الذاتية.

ب- صلاح حركته التفاعلية مع بني جنسه.

وبالنظر إلى الكليات الأخلاقية التي تعالج بها السنن الإلهية تكون على النحو التالي:

1- الكليات الأخلاقية المعينة بصلاح الفرد وحركته الذاتية.

2- الكليات الأخلاقية المعينة بصلاح تعامل الفرد مع أقرانه من الناس.

والنموذج التطبيقي العملي الذي سوف نسلكه في الربط بين القضيتين وهما السنن الإلهية والقيم الأخلاقية من خلال عرض سنة الله تعالى في الاجتماع والافتراق، من خلال ميدان إصلاح حركة الإنسان الذاتية وحركته التفاعلية مع الناس، وهي من أعظم السنن تأثيراً.

3-

الكليات الأخلاقية المعينة لصالح حركة الفرد.

وللحديث عن صلاح حركة الفرد الذاتية من خلال بيان المصنوفة القيمية والمتمثل في القيمة الكلية الكبرى، قيمة الاستقامة وتنشأ من هذه القيمة قيم كلية أخرى تساهم في تحريك هذه القيمة الكبرى، من هذه القيم محبة الله تعالى.

قيمة محبة الله تعالى: وهي أن تكون بداية العلم بالله وأولها توحيد الربوبية والمتمثل في

آيات الله المقروءة وآيات المرئية، وليست القضية الوقوف مع العلم بالله عز وجل لوحدها فقط وإنما أساس أي قضية طلبية لا بد أن تكون مبنية على العلم به سبحانه وتعالى، مثال تريد الناس أن يتقبلوا أي قضية مثل قيمة الأمانة فأول شيء يجب أن يعلمه الفرد أن الله عليم لا يخفى عليه خافية وأنه مطلع على قلوب العباد فيكون البناء لدي الفرد يقيني بهذه المعرفة، أي أن الله علم وكتب كل شيء وسوف يعرض عليك أيها الإنسان يوم القيامة عند ملك الملوك الذي لا تخفى عليه خافية، فإذا بني هذا الأساس تبنى عليه الجوانب الطلبية الأخرى، العلم بالله تعالى يراعا فيه جانب الحب لله وجانب الخوف من الله عز وجل، وجانب الخوف لا يصح أن نجعله هو القيمة الأولى لمحبة الله تعالى والدافع للعمل، وعدم استشعار أن أوامر الله تعالى حمل ثقيل على كاهل الانسان لأنه إذا استشعر الإنسان ذلك سوف تكون الأوامر عليه ثقيلة وشاقة على النفس فتصبح النفس تريد أن تتخلص من هذا الحمل،

هو طبع النفس، ولذلك عند عرضنا للقيم الطلبية لا ينبغي أن يكون جانب الخوف هو الدافع، فإن النفس تشعر بثقل هذا الحمل الطلبية،

وتكون النتيجة إما أن يأتي الانسان بالحد الأدنى من هذا الأمر الطلبى أو يستجيب ببطء أو يترك العمل، بسبب عرضنا للقيمة الطلبية بدافع الخوف أولاً، ويصبح الفرد أن استجاب يعطى بدون إبداع في القيم الطلبية، ولا يمكن إغفال جانب الخوف إذ بد منه ولكن عند عندما تكون النفس جامحة لمخالفة الأوامر الطلبية فيكون الخوف جامع لهذه النفس، مثال عند ثوره غريزة الشهوة المحرمة عند ذلك يحتاج إلى الحزم والشدة بقيمة الخوف والتذكير بها في مثل هذه المواطن.

ومن النماذج الطلبية التي سوف يكون نموذجا التطبيقى لهذه المرحلة، قيمة الأمانة أو مسؤولية الأمانة، وهي استشعاره المسؤولية، وقبل أن تُعرض له أمانه العمل الدنيوي، يكون بناء المسؤولية أمام الله تعالى وهي أول ما يكون، فإذا تحقق ذلك تبنى مسؤولية أمانة العمل بكل جوانبها، ولذلك من الخطأ والمفارقات أن تتبى مسؤولية أمانة العمل والوفاء بالعقود قبل أن يبنى الأساس الأول وهو بناء المسؤولية، والأمانة التي بينه وبين الله، حيث تكون المنطلقات استشعار وإدراك المسؤولية أن العقد والعهد هو بين الفرد وبين الله تعالى قبل أن تكون بين المجتمع، فيكون الرقيب والحسيب على اتمام هذا العقد أو العهد كما ينبغي هو الله وليس البشر وكذلك عند المخالفة استشعار ان الخصم هو الله حيث هو الطرف الثاني في هذا العقد، والمسؤولية هي تظهر في صورة الأمانة فإذا تم إدراك جانب المسؤولية كما ينبغي يأتي بعد ذلك مظهر قيمة الوفاء ويتمثل في ظهوره قيمة الصدق.

ومن ضمن هذه القيم الفرعية التي تساهم في تحريك القيم الكلية، القيم الحمائية،

إن كل أنسان لديه مقومات من ضعف من قبل نفسه ومن قبل الخصوم الخارجين وهي من المؤثرات، عند ذلك نحتاج إلى عنصرين لعلاج المقومات وهي:

1- جانب الحماية نفسها

2- عنصر يمثل بناء في داخل الحماية نفسها.

حتى نضمن أن عنصر الحماية دائماً فعال، هو خشية الله وتحذير النفس من مخالفة أمر الله وأنها سوف تتعرض للعقوبة من الله إذا خالفت الأوامر، فتدفعها الخشية من الله بالامتثال لمكارم الأخلاق، وتبتعد عن النفس الامارة بالسوء ووساوس الشيطان، وإن كانت هذه القيم حمائية، ولكنها أيضاً قيم بنائية، في ذات الوقت والقصد أن هذه القيم الحمائية تدافع ما تلقيه النفس الامارة بالسوء وما يلقيه الشيطان من مخالفة أمر الله، و المؤشر هذه القيم الحمائية، قيمة المراقبة، وهو ما يمكن أن نطلق عليه مؤشر الخشية، ولذا فإن الخشية مقدمة على المراقبة، وهذه الخشية هي الجانب البناء في الحماية، ومن الجوانب العملية للخشية الصبر المجاهدة مخافة الله عز وجل.

3- صلاح حركة الفرد التفاعلية مع بني جنسه.

أن المنطلق الذي تتجه إليه المصفوفة إدراك العلاقة التي تربط المسلم بأخيه المسلم، فلا يرضا الشارع أن تكون العلاقة ابتداءً بغير الإسلام، فلا بد أن ينظر إلى أول هذه الروابط وهي رابطة الأخوة الإسلامية والتي هي الرابط الأساس، ثم تأتي الروابط الأخرى، كعلاقة النسب أو الجوار أو المهنة....الخ، وهذه علاقات ثانوية ولا يمكن أن تكون هي أول الروابط وأن تكون هي الأساس الذي يبنى عليه، ولذا لا بد أن

يكون البناء على هذا الأساس، فالشارع بنا أول علاقة وهي الأخوة الإسلامية واعتبرها هي الأساس ثم تضاف الروابط الأخرى الثانوية، وهي بلا شك داعمة ومقوية للرابطة الأساس، وهذه المفارقات بين القيم التي بينها الإسلام، والقيم الأخرى.

عند التأمل في المصنوفة الأخلاقية القيمة المعينة على صلاح تعامل الفرد العامل مع إخوانه من العاملين داخل المنظمة وطريقة صلاح حركة الفرد التفاعلية مع بني جنسه، تبرز لنا القيمة الكلية الخلقية الأولى : الأخوة الإسلامية، وينشأ عن القيمة الكلية قيم أخرى فرعية معينة لتحقيق القيمة الكلية ومن هذه القيم الفرعية أبتدأ قيمة الاحترام بصوره المتعددة في التعامل وأول مظهر يمكن اعتباره مقياس أو مؤشر لقيمة الاحترام، قيمة السماح أو خلق السماحة، وهي السهولة في التعامل فيما بين العاملين، ولها صور متعددة من اللين والرفق والرفافة والرحمة وسهولة الجانب.

ويمكن إدراج قيمة فرعية أخرى تساهم في بناء القيمة الكلية وهي قيمة العدل، وأول خطوة استشعار أن هذا الفرد لا ينبغي أن يظلم وهو أساس التعامل عدم الظلم ثم تأتي قيمة الإنصاف وهي الصورة التي تمثل العدل في درجة من درجاته، ويقصد بالإنصاف الحقوق المتبادلة بين العاملين بالتعامل العادل بينهم، فكما يحب العامل أن يعامله الناس بما يحب، فيجب عليه أن يعامل الناس بما يحبون، ومثل ماله حقوق لدى الآخرين يحب أن يُؤدها إليه على أحسن حال، يحب على أن يؤدي الحقوق التي عليه على أفضل حال، ثم درجة أعلا في قيمة الإنصاف، هي أنك لا تنتظر المقابلة بل تكون أنت المبادر في الإنصاف ولا تنتظر أن

يعاملوك الناس بما تحب بل أنت فعلت ذلك لأنك تؤمن أن هذا الخلق يحبه الله، وهذه القيمة هي من الدين الذي يحبه الله ويرضاه فأنت فعلت ذلك ابتغاء مرضات الله لا تنتظر الجزاء من الناس بالمثل بل تنتظر إلى الاجر من الله تعالى.

من خلال الدراسة الشرعية والدراسة الميدانية (الاستبانات - بطاقات الملاحظة) تكونت هذه القيم التعزيزية التفاعلية مثل (العدل - الاحترام - المواسة - التكافل) ، وقيم تعالج جوانب سلبية فمثلاً عند الرجوع تحليل الإدراك النظري لرسالة الجمعية نجد عدم ظهور الجانب التبدي الأكثر عمقاً ، ولمعالجة هذه السلبية أظهرت لنا المصفوفة القيمية أنواع من القيم الذاتية تعالج هذا الجانب مثل (محبة الله - الأمانة - الصدق - الوفاء) ،

تم تحرير المصفوفة وتضمنت أنواع من القيم التالية:

- الذاتية: قيم كلية كالاستقامة وقيم فرعية (محبة الله - المسؤولية - الصدق - الوفاء) ، محركاً للقيمة الكلية
 - قيم حمائية: (الخشية - المراقبة).
- هناك بعض المؤثرات التي لها تأثيرها السلبي على البناء القيمي المراد تحقيقه منها:
- العوائق نفسية: لها تأثيرها في البناء القيمي ، وكيف تتم معالجة هذه العوائق.
 - المهارات العملية: حيث قد يكون لها التأثير النسبي في البناء القيمي.

- وضعت مسميات محددة لمصفوفة القيم الذاتية مثل (محبة الله - الأمانة)..الخ، التفاعلية مسميات قيمها المحددة (العدل - الاحترام - المواسة -)..الخ، وكذلك بقية المصفوفة القيمية.
- 1- وصف التصور المراد بناؤه من كل قيمة، كما يظهر في بيان المصفوفة أمام كل قيمة.
 - 2- وصف السلوك الذي يمثل فعلياً لكل قيمة.
 - 3- تحديد الملامح الخام علمياً.

جمع المادة العلمية للقيم وتتضمن ما يلي:

- مادة علمية مخصوصة تمثل المحتوى العلمي للقيم.
- وسائط مختارة ترشح لتحقيق القيم.

صياغة الأهداف الخاصة بالقيم وتشمل الآتي :

- قائمة بالأهداف في ضوء التصور العام.
- قائمة لكل القوالب الممكن استخدامها للاتصال بالمستهدفين.

تشكيل البناء الشبكي الثلاثي الأبعاد (المحتوى، القوالب،

المستهدفين) متضمنه الآتي:

- بناء شبكي للمحتوى والقوالب.
- صياغات متسقة مع القوالب.
- بناء شبكي للصياغات المقولبة والمستهدفين.

تصميم برامج نوعية تحقق القيم المعتمدة تتضمن وسائل لتنفيذ هذه

البرامج وهي على النحو التالي:

- مناشط تفاعلية.
- منتجات توعوية.
- أدلة اشرافية.
- حقائب تدريبية.

الخاتمة:

وبعد عرض المنهجية الشرعية ومعرفة الأصول العلمية لبناء القيم لدى العاملين بالجمعيات الخيرية، وقد تم عرض النموذج التطبيقي للمصفوفة القيمية في جمعية مراكز الأحياء بمكة المكرمة، أخلص إلى الآتي:
أهم النتائج:

- 1- الأصول الشرعية لبناء المنهج القيمي تتلخص في مصادر الهدى التي نص القرآن الكريم على فاعليتها وتأثيرها وهي: القرآن الكريم شخصية الرسول ﷺ الكعبة.
- 2- يتميز المنهج الشرعي للبناء القيمي بمميزات عدة منها
 - ربانية المصدر وشمولها وكمالها.
 - قابليتها للتطبيق العملي وتحقيقها لمصلحة الفرد والمجتمع.
- 3- الأسس التي يقوم عليها بناء الفرد وتزكية النفس.
 - وسائل اكتساب القيم.
 - المبادئ القيمية المؤثرة في سلوك العاملين.
- 4- من وسائل اكتساب القيم وتفعيلها.
 - سلامة العقيدة - الدعاء - المجاهدة - المحاسبة - التفكير في الآثار المترتبة على حسن الخلق - النظر في عواقب سوء الخلق - الحذر من اليأس بإصلاح النفس - علو الهمة .

- 5- أثبتت الدراسة الشرعية النظرية والدراسة الميدانية للعاملين في جمعية مراكز الأحياء، أن القيم الأساسية الموجهة لكل فرد لا تزيد عن قيمتين.
- إمكانية تكوين مصفوفة قيمية خاصة بكل منظمة ترتبط برسالة المنظمة واتجاهات أفرادها وتسخر القيم الغريزية لدى هؤلاء الأفراد.
 - أهمية الربط بين مصفوفة القيم والأنظمة واللوائح التي تعمل بها المنظمة حتى يتحول البناء القيمي إلى واقع عملي مؤثر في الرقي بالمنظمة وأفرادها.

□ أهم التوصيات:

من أهم التوصيات التي يمكن أن يكون لها أثر فعّال في هذا المشروع القيمي:

- 1- أن تكون برامج بناء القيم لدى العاملين في المنظمات وتطويرها ذات موقع متقدم وأساسي في اهتمامات المؤسسات وميزانياتها وخططها المختلفة، سواء تعلق الأمر بالقطاع الخاص أو العام، أو القطاع الثالث لكي تؤدي هذه البرامج دورها وتحقق الأهداف المرجوة منها، ولا بد من النظر إليها على أنها جزء ضروري لتطوير العمل والارتقاء به.
- 2- ضرورة تصميم منظومة قيم للمنظمة والعمل على تفعيلها عن طريق نشر هذه القيم من خلال اللقاءات والاجتماعات وتطبيق القرارات.
- 3- تحديد القيم المناسبة لكل منظمة وفق دراسة علمية ومسحية لجميع العاملين بالمنظمة.
- 4- احتساب نقاط تقييم ضمن الأداء الوظيفي بمدى التزام الموظف بتحقيق البرنامج القيمي للمنظمة.
- 5- استحداث وحدات عمل في المنظمة تختص بالبناء القيمي والتربوي لدى العاملين.
- 6- استمرار جهود المنظمة في تطوير النماذج المستخدمة بإدارة الموارد البشرية في الجانب القيمي.
- 7- الاستفادة من الأبحاث المقدمة في الندوات والمؤتمرات التي تعنى ببناء القيم لدى العاملين.

هذا ونحمد الله سبحانه وتعالى على توفيقه وإعانتته لنا في هذا الجهد المتواضع أتمنى أن أكون موفقاً في سردى للعناصر السابقة سرداً لا ملل فيه ولا تقصير موضحاً الآثار الإيجابية لهذا الموضوع، وفقني الله وإياكم لما فيه صالحنا جميعاً. وآخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

المراجع والمصادر

- القرآن الكريم.
- الجامع لأحكام القرآن، أبو عبد الله محمد بن أحمد شمس الدين القرطبي .
- تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، للشيخ عبد الرحمن السعدي.
- تفسير القرآن الحكيم (تفسير المنار)، محمد رشيد بن علي رضا.
- معالم التنزيل، محيي السنة ، أبو محمد الحسين بن مسعود البغوي
- فتح الباري بشرح صحيح البخاري، أحمد بن علي بن حجر أبو الفضل العسقلاني.
- صحيح مسلم بشرح النووي، أبو زكريا محيي الدين يحيى بن شرف النووي.
- تحفة الأحوذى بشرح جامع الترمذي، أبو العلا محمد عبد الرحمن بن عبد الرحيم المباركفوري.
- لسان العرب، محمد بن مكرم بن على، أبو الفضل، جمال الدين ابن منظور الأنصاري.
- سنن أبي داود، أبو داود سليمان بن الأشعث بن إسحاق.

- سنن الدارمي، أبو محمد عبد الله بن عبد الرحمن بن الفضل بن بهرام بن عبد الصمد الدارمي.
- مسند الإمام أحمد بن حنبل، أبو عبد الله أحمد بن محمد بن حنبل بن هلال بن أسد الشيباني.
- الفوائد، محمد بن أبي بكر بن قيم الجوزية
- مجمع الزوائد ومنبع الفوائد، أبو الحسن نور الدين علي بن أبي بكر بن سليمان الهيثمي.
- الإصلاح الاجتماعي بين السنن الإلهية والقيم الأخلاقية، د. طلال أبو النور.
- هندسة القيم المفهوم والتأصيل، د. صالح الدقلة.
- فقه الأخلاق والمعاملات، مصطفى العدوى.
- العمل في الإسلام، عز الدين التميمي.
- أخلاقيات المهنة، لرشيد عبدالحميد ومحمود الحيارى.

عنوان الورقة :
قواعد نبوية في تنمية الموارد البشرية

مقدمها :
الأستاذ / يحيى بن محمد الزهراني

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة:

الحمد لله الذي أرسل رسوله بالهدى ودين الحق ليظهره على الدين كله وكفى بالله شهيداً ، و أشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له إقراراً و توحيداً ، و أشهد أن محمداً عبده و رسوله صلى الله عليه وعلى آله و أصحابه و سلم تسليماً مزيداً ، أما بعد :

فلقد بدأت بهذه الورقة و كنت أتوقع أن الأمر سهل ميسر ، و لكنني و جدت نفسي أسبح في بحر لجي مترامي الأطراف ، عندها أيقنت كم نحن محرومون من هذه السيرة العطرة التي فيها غنية لكل من يريد علماً ، أو إدارة ، أو تنمية فكرية ، أو سلوكية ، أو بشرية .

أحبتني الكرام : لا شك أن التنمية البشرية ، هي الركيزة الأولى في العمل ، خيراً كان أو غيره ، وليس المال كما قد يظن البعض _ مع أهمية المال _ لكن الرجال هم من يأتون بالمال .

لذلك كان لزاماً أن نبحث في كيفية التنمية البشرية ، و عن أفضل الطرق للوصول إليها و عند النظر و التأمل لن نجد أفضل و لا أروع من سيرة المصطفى صلوات الله وسلامه عليه لنستلهم منها كل ما يفيد في أمور الدين و المعاش .

و إنني أشكر الله تعالى إذ أعانني على إنجاز هذه الورقة ، كما أشكر القائمين على جمعية البر بالمنطقة الشرقية الذين فتحوا الباب لهذه اللقاءات التي ظهر أثرها على العمل الخيري بالمملكة .

لماذا النبي صلى الله عليه وسلم ؟

1- لأنه لا ينطق عن الهوى قال تعالى : (وَمَا يَنْطِقُ عَنِ الْهَوَىٰ إِنْ هُوَ إِلَّا وَحْيٌ يُوحَىٰ) لخ^٢.

2- ولأنه المربي الأول بشهادة الأعداء قبل الأتباع ؛ فقد خرج جيلاً فريداً في خلقه ، ودينه ، وتضحيته ، و رقي فكره ، و أقام دولة ملأت سمع الدنيا و بصرها خلال التاريخ البشري .

3- و لأن النبي صلى الله عليه وسلم يخاطب الروح و الجسد ، و لا يغلب جانباً على غيره ، بل هو الأسوة و القدوة ، لا في أمور العبادات فقط ، بل في جميع مناحي الحياة . و صدق الله تعالى حين قال : (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا) بر^٣.

ولقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم مدرسة خلقية ، دينية ، اجتماعية ، سياسية ، وإدارية ، لا مثيل لها . لذا كان واجب علينا في هذا العصر إن رغبتنا في بناء جيل صالح و مؤسسات دعوية و اجتماعية و خدمية متميزة ، فعليتنا الاقتداء بسنته صلى الله عليه وسلم ؛ لنستقي منها علوم و فنون التعامل الداخلية و

71 - سورة النجم (4م3)

72 - سورة الأحزاب (21)

الخارجية . عندها فقط لن نعدم الرجال العاملين في المؤسسات
الخيرية الذين كوَّنت لهم البيئة الصالحة المحفزة للبناء والعمل
المثمر .

ملخص الورق :-

- سيكون المنهج المتبع بمشيئة الله في هذه الورقة : المنهج الاستقرائي
الإستتاجي ، على النحو التالي :
- 1- الاستعانة بالآيات القرآنية ، و بسيرة الرسول صلى الله عليه
وسلم و طريقة تعامله .
 - 2- الرجوع إلى بعض المصادر ذات الصلة بالموضوع .
 - 3- الاستنتاج الشخصي من خلال المعاشة و العمل في المجال
الخيرى التطوعي .

الأهداف :

- 1- الاستفادة من أساليب النبي صلى الله عليه و سلم في مواقفه
المختلفة .
- 2- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- 3- استمالة أصحاب المواهب و الطاقات من حولنا لصالح
المؤسسات الخيرية .
- 4- الرفع من مستوى تطبيق التنمية البشرية في الجهات الخيرية

5- تعزيز مفهوم "التخصص" الذي أسسه النبي صلى الله عليه و سلم ، والبعد عن المركزية في العمل.

عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه و سلم (أرحمُ أمَّتي بأمَّتي أبو بكرٍ ، و أشدُّهم في دين الله عمرُ ، و أصدقهم حياءً عثمانُ ، و أقضاهم عليُّ بنُ أبي طالبٍ ، و أقرؤهم لكتابِ الله أبيُّ بنُ كعبٍ ، و أعلمهم بالحلالِ و الحرامِ معاذُ بنُ جبلٍ ، و أفضضهم زيدُ بنُ ثابتٍ ألا و إنَّ لكلَّ أمَّةٍ أميناً و أمينُ هذه الأمَّةِ أبو عبيدةُ بنُ الجراحِ) ^{٢٧} .

توصيات البحث :-

- 1- أول ما أوصى به الإخلاص لله تعالى فيما نفعه و فيما نتركه ، لأنه إكسير النجاح في كل عمل يبتغي به وجه الله تعالى.
- 2- أوصي بالرجوع إلى منبع التربية و نبراس الهداية ، كتاب الله ، و السيرة النبوية على صاحبها أفضل الصلاة و السلام .
- 3- أن تدرس السيرة النبوية دراسة موضوعية تستلهم منها العبر و العظات و السلوك
- 4- كما أوصي أن تقوم المؤسسات التعليمية بنقل هذه القواعد و تحويلها من أمور نظرية إلى قواعد عملية و ذلك بتدريب نخبة مختارة ، و بوجود مربي ممتاز يشرف عليهم ، و من ثم

نقل خبراتهم إلى المؤسسات الخيرية ، أو تكن على شكل دورات تدريبية يستفيد منها العاملون في الجهات الخيرية .
وإليك أخي الكريم عدداً من القواعد النبوية في التنمية البشرية ، وقد قسمتها إلى أربعة محاور أساسية ، اقتصرْتُ في معظمها على ذكر شاهد واحد على ما أقول ، و سقت لبعضها دليلاً من القرآن ، وربما شاهداً آخر من السنة ، و أوردت لبعضها فوائد و تعليقات . و الله أسأل التوفيق و السداد

ومن أهم القواعد النبوية في تنمية الموارد البشرية

المحور الأول :- تقوية الاحتساب

1- اربط من معك بالأخرة :

ينبغي على القائد الناجح في كل منشأة أن يذكر من تحت إدارته بالأجر من الله ، و الإخلاص في العمل الذي يقوم به ؛ لأن هذا أكبر حافز على العمل و الاستمرار عليه . و لقد كان الرسول صلى الله عليه و سلم يقوم في رؤية واضحة باستغلال الأحداث ؛ و استخدامها بحكمة بالغة في تنمية الإيمان في نفوس أصحابه الكرام ، رضوان الله تعالى عليهم .

روى مسلم من حديث أنس بن مالك رضي الله عنه (أن رسول الله صلى الله عليه و سلم أفرد يوم أحد في سبعة من الأنصار و رجلين من قريش . فلما رهبوه قال (من يردهم عنا و له الجنة أو هو رفيقي في الجنة ؟) فتقدم رجل من الأنصار ، فقاتل حتى

قتل. ثم رهبوه أيضاً. فقال (من يردهم عنا وله الجنة ، أو هو رفيقي في الجنة ؟) فتقدم رجل ، من الأنصار ، فقاتل حتى قتل . فلم يزل كذلك حتى قتل السبعة . فقال رسول الله صلى الله عليه و سلم لصحابته (ما أنصفنا أصحابنا)⁷⁴ .

و نجد أن النبي صلى الله عليه و سلم ينمي هذا المعنى في نفوس أصحابه أكثر فأكثر ، داعياً إياهم إلى الاستكثار من التوبة إلى الله ، و الأوبة إلى مغفرته ، طالباً منهم تجديد التوبة في كل ساعة و لحظة ، ضارياً لهم المثل بنفسه و هو أقرب الخلق إلى الله ، بل غفر له ما تقدم من ذنبه و ما تأخر ، فيقول لهم كما أخرج مسلم عن ابن عمر رضي الله عنهما مرفوعاً : " يا أيها الناس توبوا إلى الله ، فإنني أتوب في اليوم إليه مائة مرة " ⁷⁵ .

2- التربية الروحية :

الإنسان في سيره في هذه الحياة يحتاج إلى غذاء ، روحي، ليستمر في العطاء و البذل لهذا الدين و لك أن تتأمل موقف عبد الله بن مسعود رضي الله عنه ، كان يذكر الناس كل خميس فقال له رجلٌ : يا أبا عبد الرحمن لوددت أنك ذكرتنا كل يوم ؟ قال : أما إنه يمنعني من ذلك أني أكره أن أملككم ، و إنني أتخولكم بالموعظة ، كما كان النبي

74 - مسلم رقم 1789. الناظر في سيرة المصطفى صلى الله عليه وسلم يجدها مليئة بربط الصحابة

بالآخرة في كثير من مجالات الحياة .

75 - مسلم (2702/4) كتاب الذكر والدعاء والتوبة والاستغفار، باب استحباب الاستغفار

والاستكثار منه .

صلى الله عليه وسلم يتخولنا بها ، مخافة السامة علينا ^{٢٦} شه

المحور الثاني :- بناء السلوك الإيجابي

1- تابع مَنْ معك و تلمس حاجاتهم :

تابع من معك ، و تلمس عبادتهم و حاجاتهم ، و تأمل قوله صلى الله عليه و سلم من حديث أبي هريرة : (مَنْ أَصْبَحَ اليَوْمَ مِنْكُمْ صَائِماً ؟ قال أبو بكرٍ : أنا ، قال : من عادَ مِنْكُمْ مريضاً ؟ قال أبو بكرٍ : أنا ، قال : من شهدَ مِنْكُمْ اليَوْمَ جنازةً ؟ قال أبو بكرٍ : أنا ، قال : من أَطْعَمَ اليَوْمَ مسكيناً ؟ قال أبو بكرٍ : أنا ، قال : ما اجتمعَ هذه الخصال في رجلٍ في يومٍ إلا دخلَ الجنةَ) ^{٢٦ ٢٧}

و الخلاصة أن " سرمتابعة رسول الله صلى الله عليه و سلم الشديدة لأصحابه في كل تصرفاتهم و سلوكياتهم مستمرة ، كي لا تفتر العزيمة لديهم ، و تبقى الهمة في علو دائم ، و تقوى الإرادة ، و يشد العزم ؛ فإن النفس البشرية إذا شعرت بعدم المتابعة فترت الهمة ، و ضعفت العزيمة " ^{٢٨} □ .

2- قِيم الناس على مبادئهم لا على مظاهرهم :

عن سهل بن سعد رضي الله عنه قال : مر رجل على رسول الله صلى الله عليه و سلم ، قال : (ما تقولون في هذا ؟)

⁷⁶ - البخاري رقم (70)

⁷⁷ - صحيح الأدب المفرد الرقم (400)

⁷⁸ - انظر آفات على الطريق : (26401/263) { السيد محمد نوح ، الطبعة الثامنة ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، 1992م } .

قالوا : حري إن خطب أن ينكح ، و إن شفّع أن يشفّع ، و إن قال أن يسمع ، قال : ثم سكت ، فمر رجل من فقراء المسلمين ، فقال : (ما تقولون في هذا ؟) قالوا: حري إن خطب أن لا يُنكح ، و إن شفّع أن لا يُشفّع ، و إن قال أن لا يُسمع ، فقال رسول الله صلى الله عليه و سلم : (هذا خير من ملء الأرض مثل هذا) □^٣ .

نرى في هذا الحديث أن النبي صلى الله عليه و سلم قد وجه الصحابة الكرام رضوان الله عليهم الوجهة الصحيحة في الحكم على الناس ، فقيمة الإنسان هو ما يحمله من فكر و سلوك ، لا ما يعلوه من ملابس و مظهر .

3- أقم علاقة متميزة مع من حولك :

عندما تعمل في مؤسسة خيرية فأنت تمثلها ، سلباً أو إيجاباً بتصرفك مع من حولك .

فمما يقربك إلى من حولك ما يلي :

أ- تبسم :-

فمحمد صلى الله عليه و سلم كان كثير التبسم .

عن جرير بن عبد الله البجلي رضي الله عنه قال: (ما
حجبتني النبيُّ صلى الله عليه وسلم منذ أسلمتُ ، ولا رأني
إلا تبسمَ ... الحديث له ^ح .

وكان النبي صلى الله عليه وسلم يرغب في التبسم وطلاقة
الوجه ، فعن أبي ذر رضي الله عنه ، قال: قال لي النبيُّ
صلى الله عليه وسلم: (لا تحقرنَّ من المعروف شيئاً ، ولو أن
تلقى أخاك بوجه طلق) له ^ح .

ب- أظهر حبك للآخرين :

انظر لوصية المصطفى صلى الله عليه وسلم لذلك الصحابي
حين قال : إني أحب فلانا في الله ، قال فأخبرته ؟ قال لا ،
قال : (فأخبره) ، فقال : تعلم أني أحبك في الله ، قال : فقال
له فأحبك الله الذي أحببتني له ^{بر} .

ج- احترم الآخرين :

لا شك أن النفس البشرية جبلت على احترام من يحترمها و
يقدر مشاعرها ، ولذا نجد في تعاليم النبي صلى الله عليه و

80 - البخاري الرقم (3035) . والحديث بتمامه قل جرير (ما حجبتني النبي صلى الله عليه وسلم منذ
أسلمت ، ولا رأني إلا تبسم في وجهي . ولقد شكوت إليه أني لا أثبت على الخيل ، فضرب بيده في
صدري وقال : اللهم ثبته ، واجعله هادياً مهدياً) .

81 - مسلم رقم (2626) .

82 - مسند أحمد (19/494/12514) ، وأبو داود في سننه (4/333/5125) .

سلم ما يدل على هذا الخلق الرفيع ، الذي يرتقي بسلوك الإنسان إلى أعلى المراتب ، فعن عبد الله بن مسعود رضي الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه و سلم (إذا كنتم ثلاثة ، فلا يتتأذى رجلان دون الآخر حتى تختلطوا بالناس ، فإن ذلك يحزنه) ^{تر} فهذا الاهتمام من الحبيب صلى الله عليه و سلم أوجد جيلا فريدا في فكره ، و عمله ، و إنتاجه .

4 - الاهتمام بالمظهر :

هنا قد يقول قائل و ما علاقة مظهري بجهتي الخيرية ؟ أقول كثير من الناس يحكم عليك و على مؤسستك الخيرية من خلال مظهرك . و الأمر الآخر حبيبنا صلى الله عليه و سلم ، كان يهتم بمظهره ، دون إسراف ولا خيلاء ، و كان يقول صلى الله عليه و سلم كما في حديث عبد الله ابن عمرو (إن الله يحب أن يرى أثر نعمته على عبده) ^{بر} و الله تعالى يقول (يَا بَنِي آدَمَ خُذُوا زِينَتَكُمْ عِندَ كُلِّ مَسْجِدٍ) ^{سم}

5 - كن رفيقا :

قال الله تعالى (فيما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك الآية) ^{شم} و قال صلى الله عليه و سلم : ((إن الله رفيق يحب الرفق و يعطي على

83 - صحيح الجامع الصغير رقم (842)

84 - حديث حسن . مشكاة المصابيح رقم (4 / 206) .

85 - سورة الأعراف (31) .

86 - سورة الأعراف (159) .

الرفق ما لا يعطي على العنف و ما لا يعطي على ما سواه
 ((بها □

ومن حديث أنس بن مالك رضي الله عنه قال :قال رسول الله
 صلى الله عليه وسلم (ما كان الرفق في شيء قط إلا زانه و
 لا كان الخرق في شيء إلا شاناه و إن الله رفيق يحب الرفق
 □□(

المحور الثالث :- إعداد القادة

1- انقد السلوك لا الأشخاص :

كان صلى الله عليه وسلم ينقد السلوك لا الأشخاص ، لذا
 كان نقده بناء ، يقول أسامة بن زيد رضي الله عنهما :
 بعثنا رسول الله صلى الله عليه وسلم إلى الحُرْقَةَ من جُهينةَ
 ، قال : فصبحنا القومَ فهزمناهم ، قال : ولحقتُ أنا ورجلٌ
 من الأنصارِ رجلاً منهم .قال: فلما غَشِيناهُ قال: لا إله إلا الله
 . قال : فكف عنه الأنصاري ، فطعنته برمحي حتى قتلته ،
 قال فلما قدمنا بلغ ذلك النبي صلى الله عليه وسلم ، قال :
 فقال لي : (يا أسامة ، أقتلته بعد ما قال : لا إله إلا الله !)
 قال : قلت : يا رسول الله :إنما كان متعوذاً . قال : (أقتلته

87 - مسلم رقم (2593) .

88 - مجمع الزوائد رقم (21/8) ، خلاصة حكم المحدث : فيه كثيرين حبيب و قته ابن أبي حاتم

وفيه لين وبقية رجاله ثقات .

بعدما قال : لا إله إلا الله ! (قال : فما زال يكررها علي حتى تمنيتُ أنني لم أكن أسلمتُ قبل ذلك اليوم) □□ .
فهذا مثال واضح على نقد السلوك لا الشخص ، لذا كان لهذا النقد أثره الإيجابي في سلوك أسامة رضي الله عنه ، حتى أن النبي صلى الله عليه و سلم في فترة وجيزة أمره على جيش وهو دون العشرين ، وفي الجيش أبو بكر و عمر لع □

وحتى يكون نقدك معززا للجوانب الحسنة :

1- لا تجرح الشخص بل انقد السلوك كما فعل النبي صلى الله عليه وسلم مع أسامة و غيره من الصحابة رضي الله عنهم أجمعين .

89- البخاري رقم (6872) . يقول عبد الله بن عمر رضي الله عنهما : بعث رسول الله صلى الله عليه وسلم بعثاً وأمر عليهم أسامة بن زيد وكان هذا منه صلى الله عليه وسلم في آخر حياته ، حيث جهز جيشاً وأمر عليهم حبه وبن حبه أسامة بن زيد ، وكان عمره آنذاك ثمانين سنة حتى نعت بالأمير الكبير .

والتخصص في ذلك كثيرة مثل قصة الشاب الذي طلب من النبي صلى الله عليه وسلم الإذن بالزنا ، وحديث الأعرابي الذي بال في المسجد وكيف علج السلوك ولم ينقد الذات .

90 - قصص نبوية عبد الوهاب الطرييري (147-149هـ) .

2- اذكر الجوانب المشرقة فيمن تتقد كما قال النبي صلى الله عليه وسلم في عبد الله بن عمر رضي الله عنهما عندما قال : (نعم الرجل عبد الله لو كان يصلي بالليل) ، قال سالم : فكان عبد الله لا ينام من الليل إلا قليلاً ^{نخ} .

3- أعطه فرصة لتصحيح الخطأ ، حتى يكون هو من يطلب المساعدة ، و تأمل هذا الموقف من الحبيب صلى الله عليه وسلم ، فعن أبي هريرة رضي الله عنه ، (أن رجلاً دخل المسجد ورسول الله صلى الله عليه وسلم في المسجد ، فصلى ثم جاء إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم ، فسلم فرد رسول الله صلى الله عليه وسلم وقال : ارجع فصل فإنك لم تصل) ، فرجع فصلى كما صلى ، ثم جاء فسلم ، فقال له رسول الله صلى الله عليه وسلم : ارجع فصل فإنك لم تصل) ، فرجع فصلى كما صلى ، ثم جاء فسلم ، فقال له رسول الله صلى الله عليه وسلم : (وعليك السلام ارجع فصل فإنك لم تصل) ففعل ذلك ثلاث مراتٍ فقال الرجل و الذي بعثك بالحق ما أحسنُ غير هذا فعلمني الحديث) ^{بر}

2- ضع لكل مهمة قائداً :

91 - البخاري رقم (3738) .

92 - البخاري كتاب الأيمان والنذور ، باب إذا حنت ناس يَأْ في الأيمان رقم (6667 / 135 / 8)

حتى لو كانت المنشأة صغيرة ، لتجد ثمرة لتوجيهك وتحقيقاً لأهدافك . وانظر لهذا التوجيه من الحبيب صلى الله عليه و سلم حيث قال : (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم) ^{تر} . لكي لا يكون الأمر مشاعاً ، ثم يحدث الخلل و التأخير و الاختلاف . و عندما بعث النبي صلى الله عليه و سلم معاذاً و أبا موسى إلى اليمين ، قال : (يسرا و لا تعسرا ، وبشرا و لا تنفرا ، و تطاوعا و لا تختلعا) ^{ير} .

3- تفنن في إيصال رسالتك :

الناس يختلفون في وجهات نظرهم وطرق تفكيرهم ، لذا ينبغي أن تخاطب المستهدفين من حولك ، بالأسلوب الأقرب إلى تفكيرهم ليقنع بفكرك ، وجهتك الخيرية . ولنا في رسول الله صلى الله عليه وسلم أسوة ، فتأمل هذه القصة :

بعث رسول الله صلى الله عليه وسلم خيلاً قبل نجد فجاءت برجلٍ من بني حنيفة يُقال له : ثمامةُ ابنِ أنثالٍ سيدُ أهلِ اليمامةِ فربطوه بساريةٍ من سوارى المسجد ، فخرج إليه رسولُ اللهِ صلى اللهُ عليه وسلم فقال : (ما عندك يا ثمامةُ ؟ قال عندي يا محمدُ خيرٌ ، إن تقتلني تقتل ذا دم ، وإن

93 - السلسلة الصيحة الألباني (1322 / 314 / 3) ، صحيح الجامع الصغير (500 / 148 / 1) .

94 - البخاري رقم (3038) .

تتعلم تتعلم على شاكرٍ ، وإن كنت تريدُ المالَ فسل تعطُ منه ما شئتَ ، فتركه رسول الله صلى الله عليه وسلم حتى كان الغدُ ، ثم قال له : (ما عندك يا ثمامةُ) ؟ قال : ما قلتُ لك : إن تُتعلم تُتعلم على شاكرٍ ، وإن تقتل تقتل ذا دمٍ ، وإن كنت تُريدُ المالَ فسل تعطُ منه ما شئتَ ، فتركه رسول الله صلى الله عليه وسلم حتى كان بعدَ الغدِ فقال له : (ما عندك يا ثمامةُ) ؟ قال : عندي ما قلتُ لك إن تُتعلم تُتعلم على شاكرٍ ، وإن تقتل تقتل ذا دمٍ ، وإن كنت تُريدُ المالَ فسل تعطُ منه ما شئتَ ، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم : (أطلقوا ثمامةُ) ، فا نلطق إلى نخلٍ قريبٍ من المسجدِ ، فاغتسل ثم دخل المسجدَ فقال : أشهدُ أن لا إله إلا الله وأن محمداً رسولُ الله يا محمدُ والله ما كان على الأرضِ وجه أبغضَ إلى من وجهك ، فقد أصبح وجهك أحب الوجوه كلها إلى ، والله ما كان من دين أبغضَ إلى من دينك ، فقد أصبح دينك أحب الدين كله إلى ، والله ما كان بلد أبغضَ إلى من بلدك ، فقد أصبح بلدك أحب البلادِ إلى ، وإن خيلك أخذتني وأنا أريدُ العمرةَ فماذا ترى ؟ فبشره رسول الله صلى الله عليه وسلم ، وأمره أن يعتمرَ فلما قدم مكة قال له قائلٌ : صبوتُ ؟ قال : لا ، ولكن أسلمتُ مع محمدٍ رسول الله صلى الله عليه وسلم ، فلا

والله لا تأتيكم من اليمامة حبة حنطة حتى بأذن فيها رسول الله صلى الله عليه وسلم الحديث (سم) .
 فرسول الله صلى الله عليه وسلم عرف نفسية ثمامة رضي الله عنه فلم يعرض عليه الإسلام عرضاً شفهياً ، وإنما عرضه عليه عملياً عندما ربطه في المسجد وأحسن تعامله ، فما هي إلا ثلاث حتى تحول من عدو إلى فرد من أفراد أمة محمد ، بل قرداً قيادياً له أثره .

فوض مع المتابعة والتوجيه :

-4

لكن لا تفوض ثم تجعل قيوداً قاتلة ، تمنع من فوضت من القيام بمهامه على الوجه الصحيح ، وكذلك لا تفوض إلا من يستحق التفويض .

" ولقد أدرك الرسول صلى الله عليه وسلم أهمية هذا الأمر ، ومن ثم : أوجد النبي لكل طاقة ما يناسبها من عمل ، ووزع المسؤوليات ، وفرض المهام ومنح أجزاءً متساوية من المسؤولية والسلطة لأصحابه رضي الله عنهم أجمعين ، ففي عهده صلى الله عليه وسلم تولى علي بن أبي طالب وعثمان بن عفان كتابة الوحي ، كما كان يقوم بذلك أيضاً أثناء غيابهما أبي بن كعب ، وزيد ابن ثابت وكان الزبير بن العوام وجهيم بن الصلت يقومان بكتابة أموال الصدقات ، وكان حذيفة ابن اليمان يعد تقديرات الدخل من النخيل ،

95 - البخاري رقم (4372) ، ومسلم رقم (1754) .

وكان المغيرة بن شعبة والحسن بن نمر يكتبان الميزانيات والمعاملات بين الناس .

وفي هذا إشارة إلى أصحاب المسؤوليات في تفويض المهام ، وأن يعهد ببعض مهامه إلى أحد معاونيه ، ويعطيه سلطة اتخاذ القرارات اللازمة للنهوض بهذه المهمة على وجه مرضٍ ، وقد ظهر تفويض السلطة في عهد الخلفاء الراشدين حينما كان سيدنا عمر بن الخطاب يطلق الحرية لعماله في الشؤون الوظيفية ، ويقيدهم في المسائل العامة ، أي يفوضهم بعضاً من السلطات ويراقب عملهم في حدود ذلك التفويض وكان يختبر موظفيه بين الحين والآخر ليتأكد من كفاءتهم وقدراتهم .

ويبدو ذلك جلياً في موقفه مع (كعب بن مسور) حينما كان جالساً عند عمر فجاءته امرأة تشكو زوجها فقال "لكعب : اقض بينهما فلما قضى قضاءه قال لكعب : " اذهب قاضياً على البصرة .

وهنا لا ينبغي أن بنظر إلى التفويض على أنه تهرب من المسؤولية ، فهو يفوض طريقة العمل ولا يقوض المسؤولية "شم□ .

وللتفويض فوائد عدة منها :

- أ- تدريب العاملين على القيادة وحسن التصرف .
- ب- إنجاز القدر الأكبر من المهمات والمسؤوليات في أقل وقت ممكن □.
- ت- إعداد الصف الثاني في المؤسسات الخيرية .
- ث- التخلي عن المركزية في العمل وتكوين العمل المؤسسي

5- العمل بروح الفريق :

لو تأمل الفرد منا كتاب الله تعالى لوجد آيات كثيرة تدعو إلى ذلك منها قوله تعالى (وتعاونوا على البر والتفوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان واتقوا الله إن الله شديد العقاب) □□.

وفي السنة النبوية الكثير من الأمثلة على العمل الجماعي ، فالصلاة ، والصيام ، والحج ، والجهاد وغيرها عمل جماعي .

وتكتمل روعة العمل الجماعي عندما يكون القائد مشاركاً كفرد من أفراد ذلك الفرق ، فهذا رسول الله صلى الله عليه وسلم مع المهاجرين والأنصار في الخندق ، فقد نقل لنا الصحابي الجليل أنس ابن مالك رضي الله عنه صورة من تعاون الصحابة وتكاتفهم في حفر الخندق ،

97 - سماح طه التنمية البشرية في السنة النبوية ص (57) .

98 - سورة المائدة (2) .

فيقول : (جعل المهاجرون والأنصار يحفرون الخندق حول المدينة ، وينقلون التراب على متونهم ، ويقولون : نحن الذين بايعوا محمداً على الجهاد ما بقينا أبداً والنبي صلى الله عليه وسلم يقول : اللهم إنه لا خير إلا خير الآخرة فبارك في الأنصار والمهاجرة □□

لهذا كان الصحابة رضوان الله عليهم مثلاً يحتذى بهم في التعامل ، وكانوا في ذلك المثل الأسمى ، فكانوا كخلية نحل في تكاتفها وتعاونها ، وكالجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى ، (و في الوقت الذي كان فيه أبو عبيدة بن الجراح وسعد بن أبي وقاص ، وخالد بن الوليد وعمرو بن العاص يفتحون مصر والشام والعراق ، كان أبو بكر وعمر وعثمان وعلى يسوسون الناس ، ويرعون شؤونهم ، وكان معاذ بن جبل وابن عباس وابن عمر يعلمون الناس ، ويفتونهم ويربونهم ، وكان أبو هريرة وأنس وعائشة يحفظون الحديث ويروونه ، وكان أبو ذر وأبو الدرداء يعظون الناس والحكام وينصحونهم ، فتعاونوا ولم يتعابوا...وتناصروا ولم يتدابروا) لع لع.

99 - البخاري (2835) .

100 - التيه والمخرج عدنان عرعور ص (53 - 54) .

فالرسول صلى الله عليه وسلم لم يترك الأمر دون حسم ،
وإنما وجه المهمة ، وأعطى الأوامر ، وأنهى المسألة .

-7

استفد مما هو متاح :

احرص على الاستفادة من كل ما هو متاح ، حتى ولو كان
من عند غير المسلمين ، فهذا هو محمد صلى الله عليه وسلم
عندما أراد أن يكاتب ملوك العجم وعلم أنهم لا يقرءون
كتاباً إلا مختوماً ، اتخذ خاتماً من فضه ، ونقش عليه
محمد رسول الله ﷺ . مع مراعاة أن لا يكون فيه محذور
شرعي .

المحور الرابع :- إعداد الفريق

1- **الثناء المنضبط لأصحاب الكفاءات** بـرلغ نخ :

أسلوب التحفيز والثناء الدائم على فكر وجهود العاملين من
القائد أو المدير له الأثر الأكبر في إنتاجهم وولائهم للجهة
التي يعملون بها ، ففاقد الشيء لا يعطيه ، وإذا لم يكن
عندك في مؤسستك قدرة على التعرف على أصحاب

103 - البخاري رقم (9/67/7162) كتاب الأحكام ، باب الشهادة على الخط المختوم . ونص

الحديث ، عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال : (لما أراد النبي صلى الله عليه وسلم أن يكتب إلى
الروم ، قالوا : إنهم لا يقرءون كتاباً إلا مختوماً ، فاتخذ النبي صلى الله عليه وسلم خاتماً من فضه ،
كأنني أنظر إلى وبيصه ، ونقشه محمد رسول الله .

104 - سماح طه التنمية البشرية في السنة النبوية ص (38)

الإمكانات والكفاءات ، فكيف ترفع من هممهم وقدراتهم ، وكيف يمكن ترتقي بجهتك إلى الأعلى ! انظر للقدوة والأسوة صلى الله عليه وسلم مع أصحابه .

فعن أبي هريرة رضي الله عنه أنه قال : يا رسول الله ، من أسعد الناس بشفاعتك يوم القيامة ؟ قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : (لقد ظننت يا أبا هريرة أن لا يسألني عن هذا الحديث أحد أول منك ، لما رأيت من حرصك على الحديث أسعد الناس بشفاعتي يوم القيامة من قال لا إله إلا الله خالصاً من قلبه ، أو من نفسه) سملح لخ .

وتأمل سؤال النبي صلى الله عليه وسلم لأبي بن كعب رضي الله عنه فقال: (يا أبا المنذر ! أتدري أي آية من كتاب الله معك أعظم ؟) قال : قلت : الله ورسوله أعلم . قال : (يا أبا المنذر ! أتدري أي آية من كتاب الله معك أعظم ؟) قال قلت (الله لا إله إلا هو الحي القيوم) قال: فضرب في صدري وقال : (والله ليهنك العلم أبا المنذر) سملح لخ .

2- استغل الفرص للتوجيه الجماعي :

جميل أن يكون هناك اجتماع بالعاملين حتى لو كان قصيراً ، من خلاله يدور حوار هادئ يكون فيه التوجيه

105 - البخاري رقم (1/31/99) كتاب العلم ، باب الحرص على الحديث .

106 - مسلم رقم (810) .

والتعليم والتصحيح بشكل جماعي دون أن يكون هناك أحد مقصود بذاته .

عن أبي هريرة رضي الله عنه ، أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : (أتدرون ما الغيبة ؟) قالوا : الله ورسوله أعلم ، قال : (ذكرك أخاك بما يكره) ، قيل : أفرأيت إن كان في أخي ما أقول ، قال : (إن كان في أخيك ما تقول فقد اغتبتته وإن لم يكن فيه فقد بهته)¹⁰⁷ .

3- شاور ولا تكن متعجلاً في قراراتك :

من مستلزمات القيادة الناجحة ، وعلاماتها الفارقة بين القائد النجيب وغيره ، مدى فطرة هذا القائد على اتخاذ القرار المناسب ، في الوقت المناسب ، قال تعالى (وشاورهم في الأمر فإذا عزمنا فتوكل على الله)¹⁰⁸ ، ولقد طبق الرسول صلى الله عليه وسلم الآية في حياته ، لذا نجده في مواطن كثيرة يقول أشيروا علي، كما هو معلوم مشاورته لصحابته رضوان الله عليهم في بدر وأحد وغيرهما .

من فوائد المشورة :

- أ - تنمية قوة الشخصية لدى المستشار .
- ب - تأليف القلوب ؛ لأنها تشعر بالحب والاحترام .

107 - مسلم رقم (2589 / 2001 / 4) كتاب البر والصلة والأدب ، باب تحريم الغيبة .

108 - آل عمران (159) . هذا الأمر من الله تعالى لمن ؟ إنه لسيد البشر ، وأرجعهم عقلاً ، وأقلهم

خطأً ، فهو لغيره من باب الأولى .

ت- استخراج الرأي الأصح ، لأن رأي الجماعة أقوى وأصوب .

ث- تحفيز القدرات الكامنة لدى المستشارين .

ج- استشعار أن القضية قضيتهم والقرار قرارهم ، مما يدعوهم إلى المدافعة عما اقتنعوا به .

4- عزز روح القيادة لدى العاملين □ لنخ :

انظر مثلاً إلى سيد هذه الأمة بعد نبيها صلى الله عليه وسلم ، الصحابي الجليل ، أبي بكر الصديق رضي الله عنه وأرضاه صاحب المواقف السديدة والرأي الحكيم ، وتتبع سيرته العظيمة ، فإنك ستجد الكثير من المواقف التي يعزز فيها النبي صلى الله عليه وسلم الثقة به ، والتأييد له في الكثير من المواقف ، إن لم يكن في كلها . قد ألمح النبي صلى الله عليه وسلم في أكثر من موقف إلى أهلية أبي بكر بالخلافة من بعده ثم عمر ، وعزز من ثقة الناس بهما ، فانظر إلى قصة راعي الغنم التي حدثت في عهد النبي صلى الله عليه وسلم ، كما يرويها الصحابي الجليل أبو هريرة فيقول : (بينما راعٍ في غنمه ، عدا الذئب ، فأخذَ منها شاةً ، فطلبها حتى استتقذها ، فالتفت إليه الذئب ، فقال له : من لها يوم السبع ليس لها راعٍ غيري؟ ، فقال الناس : سبحان الله ، فقال النبي صلى الله عليه وسلم

: فإني أومن به وأبو بكر وعمر) ، وما ثم أبو بكر وعمر
(لئلا نخلف .

5- احرص على التعليم :

احرص على تعليم - تدريب - من معك ما يحتاجونه كي
يؤدوا بكفاءة أعلى قي مؤسستك الخيرية ، فهذا قدوتنا
محمد صلى الله عليه وسلم كان مثلاً أعلى في ذلك ، فعن
ابن عباس رضي الله عنهما قال : (كان ناس من الأسرى
يوم بدر لم يكن لهم فداء ، فجعل رسول الله صلى الله
عليه وسلم فدائهم أن يعلموا أولاد الأنصار الكتابة) لئلا نخلف .

من فوائد التعليم والتدريب ما يلي :

- أ - كسب ولاء من معك في المنشأة الخيرية.
- ب- تحقيق الأهداف المنشودة بأسرع الطرق وأنجحها . وهذا
ما حققه النبي صلى الله عليه وسلم ، حيث نقل العرب
من مستتقع الأمية إلى أن أصبحوا قادة العالم في كل
أمور الحياة دين ودنيا .

¹¹⁰ - البخاري : رقم (5 / 12 / 3690) كتاب فضائل أصحاب النبي صلى الله عليه وسلم باب عمر

بن الخطاب .

¹¹¹ - مسند أحمد (4 / 92 / 2216) ، والحديث إسناده حسن .

المراجع

- 1- اسلام عبد الله التميز الإداري في حياة الرسول صلى الله عليه وسلم (مقال) .
- 2- السيد محمد نوح آفات على الطريق .
- 3- القرآن الكريم
- 4- سماح طه أحمد الغندور ، التنمية البشرية في السنة النبوية - دراسة موضوعية _ .
- 5- عدنان عرعور _ التيه والمخرج - .
- 6- د عبد الوهاب الطريفي ، قصص نبوية .
- 7- د محمد الشواف ، العمل بروح الفريق (مقال) .
- 8- موقع الدرر السنية .



عنوان الورقة :

**تجربة منارات العطاء في العمل التطوعي
دراسة حالات في تنمية الموارد البشرية**

مقدمها :

م. إلياس بن عبد الكريم يار

ملخص

خاضت منارات العطاء منذ تأسيسها أكثر من 14 عاما في العمل الشبابي والعمل التطوعي. خوض هذه التجربة والحديث عنها يعد أمرا مشوقا فالكل يريد أن يعرف كيف تم الوصول إلى أكثر من 15 ألف متطوع وكيف أستطيع أن أفعل مثلها. وللإجابة على هذا السؤال ولكي لا يكون الجواب فقط فعلنا وحققنا فقط بدون الحديث عن التجربة، كتبت هذه الورقة لتحكي التجربة ودروسها العملية البعيدة عن التنظير غير الواقعي من ثلاث منطلقات رئيسة وهي الأرقام والحقائق ثم دراسة الحالة ثم منهجية العمل المتوصل لها من خلال تجربة العمل والتي يمكن تطبيقها في جهات أخرى لبناء تجارب مماثلة. في هذه الورقة ستجد فصول تتكلم عن أهم النقاط المؤثرة على جودة إدارة العمل التطوعي وكذلك توثيق لأهم التجارب التي تحكي بعض الخبرة بشكل موجز.

الباب الأول

تجارب منارات العطاء التطوعي في أرقام

حازت منارات العطاء طوال الـ 14 عاما من خلال عملها الشبابي على نفوذ في المجتمع وتخطت بحمد الله الأرقام القياسية المحلية في العمل التطوعي. بلغ مجموع المتطوعين لآخر 5 سنوات أكثر من 15 ألف متطوع.

وفيما يلي بعض التجارب التطوعية لمكتب منارات العطاء وتم اختيار هذه المشاريع لتكون أنموذجا للعمل التطوعي وإدارته:

رمضان المنارات

نبذة تعريفية بالمشروع

هو مشروع تطوعي جماهيري خلال شهر رمضان المبارك يهدف إلى غرس القيم الرمضانية وقيم العمل التطوعي من خلال توظيف متطوعين في مصنع تحتوي على خطوط انتاج ذاتية الحركة يقوم فيه المتطوعون والمتطوعات بتعليب وجبات الإفطار ومن ثم تخزينها في ثلاجة وتتطلق في اليوم الثاني إلى حوالي 100 نقطة في المنطقة الشرقية من حدود الكويت إلى حدود قطر ويقوم المتطوعون في كل نقطة بتوزيع غالبها في الإشارات بتوزيع الإفطار في وقت معين.

أنشطة المشروع

يتكون المشروع من الأنشطة التالية:

1. التطوع في تغليب وجبات الإفطار والسلال الغذائية للأسر المتعففة في مصنع الانتاج في سيور ذاتية الحركة.
2. يقوم مشرفين تربويين متطوعين على كل خط انتاج بزرع القيم في المتطوعين.
3. يقوم فريق تطوعي آخر بفحص الوجبات ونقلها إلى غرف التبريد والتخزين.
4. يقوم فريق التوزيع وإدارة الحركة في اليوم التالي بنقل الوجبات إلى نقاط التوزيع حيث تصل في وقت محدد.
5. يقوم فريق تطوعي في كل نقطة توزيع والمكون من أعضاء ومشرف حركة ومشرف أمن وسلامة ومشرفين تربويين بتوزيع الوجبات قبل أذان المغرب بوقت معين.
6. يقوم المشرفين التربويين بتربية المتطوعين وغرس القيم لديهم.
7. يقوم الفريق التطوعي الخاص بإدارة النتائج يجمع النتائج بعد أذان المغرب مباشرة إلى مركز المعلومات وإصدار تقرير يومي عن المنجزات.
8. يقوم فريق الأمن والسلامة بمراقبة الأمن والسلامة في المصنع وكذلك نقاط التوزيع ولم تحسب أي إصابة عمل وأي حادث مروري.
9. يقوم الفريق التطوعي اللوجستي بإدارة العمل وتنظيمه.

10. يقوم فريق الاستقطاب والإشراف التطوعي بتحديد كافة الفرص التطوعية والاستقطاب بالوسائل العديدة والتعيين كل حسب مهارات وجداراته وظروف سكنه.

قيم المشروع التربوية

من القيم التي يقوم المشروع بغرسها لدى الشباب ما يلي:

1. التطوع.
2. العطاء.
3. الصبر
4. البذل
5. البر
6. التكافل

احصائيات المشروع

جاز المشروع على الاحصائيات التالية في عامه الأخير:

1. تطوع 6000 متطوع ومتطوعة.
2. أكثر من 200 ألف ساعة تطوعية.
3. خمسمائة ألف مستفيد غير مباشر.

مصنع النصر

نبذة تعريفية بالمشروع

هو مشروع تطوعي شبابي جاء مناسبا لحادثة سب النبي صلى الله عليه وسلم في الغرب. حيث قمنا بمشروع عملي لنصرة النبي صلى الله عليه وسلم وبمشاركة الشباب. حيث تم بناء مصنع مؤقت لتجهيز وجبات لحجاج بين الله الحرام وتم استقطاب المتطوعين الشباب للعمل في تغليب هذه الوجبات مع تعليمهم ان هذا نصرة للنبي صلى الله عليه وسلم. وبعد ذلك يقوم فريق تطوعي آخر بتوزيع الوجبات على ضيوف بيت الله الحرام باستهداف منظم لأكثر الجاليات في العالم وهناك بطاقة تعريف بالنبي صلى الله عليه وسلم داخل هذه الوجبة حيث يقوم الفريق التطوعي باستقطاب متطوعين من الحجاج للتعريف بالإسلام حيث يتم تأهيلهم لذلك لاحقا. فبداية المشروع بالشباب الذين تطوعوا ببرنامج عملي للنصرة في المنطقة وينتهي بتأهيل المعرفين بالإسلام بشتى مناطق ودول العالم.

أنشطة المشروع

يتكون المشروع من الأنشطة التالية:

1. يقوم الفريق التطوعي باستقطاب المتطوعين للعمل في المشروع.
2. يشرف الفريق الإداري على العمل في تغليب وجبات الحجاج في المصنع عن طريق الشباب المتطوعين.
3. يقوم الفريق التربوي بغرس قيم المشروع لدى الشباب.

4. يقوم فريق النقل بنقل الوجبات إلى مكة.
5. يقوم الفريق التطوعي بالتوزيع على الحجاج واستهداف الجاليات وحملاتهم.
6. يقوم الفريق التطوعي باستقطاب المعرفين بالإسلام وتسجيل بياناتهم.
7. يقوم مركز متخصص (ركن الحوار) بتأهيل السفراء المعرفين بالإسلام.
8. يقوم فري النتائج يحصر النتائج وإصدار التقارير.

قيم المشروع التربوية

يركز المشروع على القيم التالية:

1. نصره النبي صلى الله عليه وسلم.
2. التطوع لخدمة الدين.
3. العمل الجماعي للنصرة.

احصائيات المشروع

تم احصاء البيانات التالية للمشروع وهي كالتالي:

1. تطوع 3000 متطوع ومتطوعة في المشروع.
2. تحقيق 10 آلاف ساعة تطوعية.
3. تسجيل وتأهيل أكثر من 1000 معرف بالإسلام في مختلف دول العالم.

سفراء المساجد

نبذة تعريفية بالمشروع

هو مشروع تطوعي لربط الشباب بالمساجد عن طريق فعاليات على طول العام لتكوين فرق تطوعية للعناية بمساجد الطرق وكذلك تكوين فرق تطوعية من نفس حي المسجد لتنظيم الإفطار داخل مسجد الحي.

أنشطة المشروع

يتكون المشروع من الأنشطة التالية:

1. يقوم الفريق التطوعي باستقطاب المتطوعين في المشروع.
2. يتم تكوين فريق تطوعية من الشباب وتدريبهم على صيانة مساجد الطرق.
3. يتم توزيع الفرق على مساجد الطرق في المنطقة وتوفر لهم الأدوات اللازمة.
4. يتم تكوين فريق تطوعي لكل مسجد لديه افطار في رمضان وتدريبهم على تنظيم الإفطار وربطهم مع إدارة المسجد.
5. يقوم المشرفين التربويين بغرس قيم المشروع خلال الإشراف الميداني وعن طريق دورات تدريبية ورسائل.
6. يقوم فريق النتائج بإحصاء النتائج وتسجيل الدروس والعبر من البرنامج.

قيم المشروع التربوية

يهدف المشروع إلى غرس القيم التالية:

1. التعاون
2. الرحمة
3. الاتقان
4. التعظيم
5. الاحترام
6. الصبر
7. التطوع

احصائيات المشروع

سجل المشروع خلال عامه الأخير هذه البيانات:

1. تطوع 60 فرقة تطوعية.
2. تطوع 379 متطوع.
3. خدمة 60 مسجد وجامع.
4. أكثر من 11 ألف ساعة تطوعية.

نور قلبي

نبذة تعريفية بالمشروع

هو مشروع شبابي يهدف إلى تعزيز قيمة الصلاة في رواد صالات القوى الرياضية. ويقوم المشروع بعمل لقاءات ترفيهية مع إيصال رسالة صلاتي سعادتني. ويتم خلال هذه اللقاءات تحفيز الحاضرين من رواد الصالات الرياضية للمشاركة في اليوم التطوعي لترسيخ بساطة التطوع في إيصال رسالة الصلاة إلى أقرانهم من الشباب. وخلال اليوم التطوعي يتم تنظيم جميع المتطوعين بتنظيمهم في مجموعات صغيرة ويتم توزيع الشباب في الملتقيات الشبابية في الشواطئ حيث يطلب من كل متطوع توزيع 10 بطائق فيها عبارة صلاتي سعادتني ويوصل رسالة المشروع ويدعوهم إلى اللقاء الجماهيري. ويهذه الطريقة رسخنا صلاتي سعادتني بمشاركة الشباب أنفسهم في إيصال الرسالة بالإضافة إلى تعزيز جانب المسؤولية تجاه الأقران.

أنشطة المشروع

يتكون المشروع من الأنشطة التالية:

1. تنسيق شراكات مع الصالات الرياضية.
2. استقطاب وتعيين متطوعين لإدارة الحدث وكتابة مهامهم كل واحد وتوضيح الأدوار المناطة بكل شخص ويتم رسم المرجعيات وجدول العمل.
3. تنفيذ برامج ترفيهية داخل الصالات في يوم مفتوح تعطى كميزة من الصالة الرياضية للمستفيدين.

4. يتم خلال البرامج الترفيهية في اليوم المفتوح في كل صالة إيصال رسالة البرنامج صلاتي وسعادتي وتحفيزهم للمشاركة في التطوع خلال اليوم التطوعي.
 5. يتم تسجيل أسماء الراغبين والتواصل المستمر معهم.
 6. يتم دعوة جميع المسجلين في التطوع لموعد اليوم التطوعي.
 7. يتم حشد جميع المتطوعين لتحفيزهم لأعمال هذا اليوم.
 8. يتم نقل المتطوعين في وسائل نقل مناسبة.
 9. يتم توزيع المتطوعين في مجموعات صغيرة ويتم وضع رئيس لكل مجموعة.
 10. يقوم المتطوعين من خلال المجموعات بتوزيع بطاقات المشروع بمعدل 10 أشخاص مقابل كل متطوع ويوصلون رسالة الحملة ويدعونهم إلى الملتقى الشبابي.
 11. يتم تنفيذ اللقاء الشبابي بتقديم الفريق الثقا في التطوعي في إدارة البرنامج.
 12. يتم توثيق كافة النتائج ورصدها في تقارير دورية ورفعها لمدير البرنامج.
 13. يتم تفعيل آلية للتواصل مع المستفيدين لدعوتهم إلى برامج أخرى.
- قيم المشروع التربوية
يهدف المشروع إلى غرس القيم التالية:
1. تعظيم قدر الصلاة

2. المسؤولية تجاه الغير
3. التطوع
4. العمل الجماعي
5. الاحتماب

احصائيات المشروع

سجل المشروع الاحصائيات التالية:

5. مشاركة 800 شاب.
6. تطوع 200 متطوع.
7. تحقيق 1320 ساعة تطوعية.

مجالس تواصل الشبابية

نبذة تعريفية بالمشروع

محضن شبابي دعوي أسبوعي يستهدف الشباب المدمنين والمتعاطين. يقوم البرنامج من خلال فريق التطوعي باستقطاب الشباب من أماكن تجمعاتهم إلى استراحة أسبوعية تعرض فيها برامج ترفيهية ودعوية واجتماعية. ويقوم البرنامج باحتضان التائبين والمتعافين ضمن برنامج متخصص. ويقوم على البرنامج فريق تطوعي متكامل في مختلف التخصصات الإدارية والتربوية.

أنشطة المشروع

يتكون المشروع من الأنشطة التالية:

1. تحليل الفرص التطوعية بناء على الهيكل الإداري للبرنامج.
2. استقطاب المتطوعين وتعيينهم بناء على سياسات التطوع في المنظمة وتوزيع الأدوار وتوقيع موثيقهم التطوعية مع توضيح المهام والصلاحيات لكل فرد ومدة التطوع.
3. تهيئة مكان البرنامج.
4. استقطاب الشباب المستفيدين.
5. تنفيذ البرامج المخصصة للبرنامج.
6. ربط الشباب ببرنامج التائبين.
7. تعيين الأعضاء الجدد من التائبين في مناصب مناسبة.
8. التقييم الدوري للبرنامج وللأعضاء ولرضا المستفيدين.

قيم المشروع التربوية

يهدف المشروع إلى غرس القيم التالية:

1. التوبة.
2. التطوع.
3. المراقبة.
4. الاتقان في العمل.
5. العمل الجماعي.

احصائيات المشروع

سجل المشروع خلال آخر عام له هذه البيانات:

1. 2734 مستفيد.
2. 57 عضو متطوع دائم منظم (بدأ البرنامج في بداياته ب16 عضو فقط)
3. 25 لقاء تطويري للمتطوعين.
4. 102 تائب.

ملتقى الصحبة

نبذة تعريفية بالمشروع

لقاء شبابي أسبوعي لرواد طعس التحدي في شاطئ نصف القمر بالظهران. يقوم البرنامج من خلال فريقه التطوعي بالحوار مع الشباب من رواد الطعس وغرس القيم لديهم ودعوتهم لأداء صلاة المغرب من كل يوم جمعة. وبعد الصلاة يتم الحديث عن أحد القيم الموجهة للشباب.

أنشطة المشروع

يتكون المشروع من الأنشطة التالية:

1. تحديد الفرص التطوعية واللجان العاملة من خلال إدارة البرنامج وكتابة المهام المناطة بكل فرصة.
2. استقطاب المتطوعين حسب الفرص التطوعية ووضع أربع بدائل من المتطوعين لكل فرصة لكون يوم الجمعة يوم صعب في التطوع لطبيعة الارتباطات العائلية.

3. تنفيذ البرنامج كل يوم جمعة والتنسيق مع الدعاة والفرق التطوعية.

4. تسجيل الشباب التائبين وربطهم ببرنامج بناء التائبين التطوعي.

5. توثيق منجزات المتطوعين دوريا وكذلك منجزات البرنامج.

قيم المشروع التربوية

يهدف المشروع إلى غرس القيم التالية:

1. التوبة

2. الاحتساب

3. الصحة الصالحة

4. التطوع

5. العمل الجماعي.

احصائيات المشروع

سجل المشروع خلال آخر عام له هذه البيانات:

1. تنفيذ 33 لقاء شبابي.

2. مشاركة 37006 شاب.

3. توزيع 16949 مادة نافعة واستبدال 5157 مادة ضارة

من المواد المخدرة وغيرها.

4. مشاركة عدد 20 متطوع في التنظيم.

الباب الثاني

دراسة حالة التطوع في منارات العطاء

في هذا الباب سوف نقدم دراسة لحالة التطوع من حيث نقط القوة والضعف والفرص والمخاطر. ونعرض في كل جزئية منحنياتها عبر التجارب. الجدول 1 يوضح التحليل الرباعي لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر حسب التسلسل الزمني للعمل التطوعي.

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> • تعقب مدراء المتطوعين من فترة إلى فترة وعدم وجود استقرار دائم في الكادر الإشرافي • قلة دعم بعض البرامج النوعية في بعض البرامج في بعض الأعوام • ضعف تنمية الموارد في بعض الأعوام • تعقب المدراء التنفيذيين لإدارة المنظمة • قلة الكوادر المتخصصة في العمل التطوعي والجيدة في الجانب الإداري ففضطر إلى تأهيل أصحاب الجدارات الإدارية والمهارية • عدم وجود قاعدة بيانات موحدة لكل السنوات الماضية وقعت قبل خمس سنوات كارثة فقد بيانات المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> • وجود برامج نوعية غير تقليدية • وجود آلية تنظيم وتوظيف واضحة • وضوح خطة سير المتطوع • وجود خطة استراتيجية محدثة مواكبة لتطلعات العمل التطوعي • الاحتضان الجيد للمتطوعين داخل المشاريع • تعزيز الانتمائية خلال البرامج • تطوير المهارات والترقيات لشغل مناصب قيادية أعلى في العمل الخيري • التوثيق الإعلامي الجيد لأعمال المتطوعين
المخاطر	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> • تغير إدارة المنارات من فترة إلى أخرى • تعقيد الإجراءات النظامية الجديدة لتنظيم الأعمال الميدانية • عدم استقرار الكادر الإشرافي للتطوع • توقف بعض البرامج بسبب قلة الدعم 	<ul style="list-style-type: none"> • تكوين صورة ذهنية جيدة عن العمل التطوعي لدى المجتمع • تكوين شبكة مجتمعية جيدة لعلاقات المتطوعين • وجود انتاج جيل جديد من البرامج التطوعية الشبابية التي تواكب تطلعات المتطوعين • وجود عدد كبير من رجال الأعمال والمسؤولين الحكوميين لديهم تأييد كبير للاستثمار في العمل التطوعي • إنشاء مؤسسة تجارية(مؤسسة تطوع التموي) لنقل

جدول 1 دراسة حالة التطوع في منارات العطاء

نقاط القوة

إن الناظر في تجربة منارات العطاء يجد نقاط قوة عديدة في تأسيس العمل التطوعي ونماءه. ولعل من أهمها وجود برامج نوعية مبتكرة غير مقلدة. فتكاد لا تجد في منارات العطاء فكرة مقلدة وإنما أفكار جديدة نمت وفق احتياجات الشباب وميولهم ولذلك لاقت قبولا ونماء غير متوقعين. ومنها وجود آليات تنظيمية احترافية لإدارة العمل تمكن المتطوع من رؤية خط سيره في برامج المنظمة. وساعد أيضا وجود خطة استراتيجية محدثة ركزت بشكل أكبر على القيم لشريحة محددة من الشباب وهو ما ساعد أكثر على نماء العمل التطوعي لأن العمل التطوعي هو في نهاية المطاف تربية على القيم. إن الاحتضان الجيد للمتطوع وتقديم معظم تطلعاته في العمل من خلال البرامج كفيلة باستدامة العمل وتعد من نقاط القوة التي كانت في معظم برامج المنارات ومن ذلك فإن المتطوع الكفو يتم ترقيته إلى منصب أعلى ويرشح لشغل مناصب في منظمات خيرية أخرى في نفس المنطقة. ركزت منارات العطاء من خلال برامجها على تعزيز انتمائية المتطوع لدى المنظمة مما ساعد على انتشار التطوع بين الشباب من خلال الشباب أنفسهم. وأخيرا فإن الدعاية الجيدة وتسويق الفكرة لدى الشباب يعد عاملا مهما ونقطة قوة في عمل المنارات والتي تؤدي إلى استقطاب كوادر جيدة للعمل.

نقاط الضعف

إن استمرار كادر متمرس لفترة طويلة يعد بذاته استثمار جيد في العمل التطوعي لأن بناء تراكمات الخبرة العملية تصقل من مواهب القائد الشيء الكثير ولذلك عدم استقرار الكادر الإشرافي لإدارة المتطوعين تسبب في تذبذب العمل التطوعي وتم التعامل معه بحيث تكون الخبرة موثقة ويمكن الاستفادة منها في أي وقت. ومن النقاط أيضا قلة دعم بعض البرامج النوعية في بعض السنوات ولذلك تجد تفاوت في أعداد المتطوعين من سنة إلى أخرى نظرا لاعتمادها على البرامج الكبيرة التي تضم الأعداد الكبيرة من المتطوعين وهذا السبب هو نتيجة لضعف تنمية الموارد في بعض الأعوام. ومن النقاط أيضا تعقب المدراء التنفيذيين للمنظمة ومن الطبيعي أن لكل مدير تنفيذي أسلوبه العمل الذي يمكن أن يختلف من شخص لآخر وواجه هذه النقطة وجود توثيق متكامل ونظام بني من سنوات لإدارة العمل التطوعي ما ساعد في استمرار العمل وديمومته وكونه أصح مرتكز العمل في منارات العطاء. ومن النقاط أيضا شح وجود كوادر متخصصة في إدارة المتطوعين والإشراف عليهم لأن العمل أصبح عملا تخصصيا له معارفه وخبراته وتم مواجهة هذه النقطة في بعض الأحيان بالاستعانة بالكوادر المؤهلة للتعليم وتدريبها عن طريق ورش عمل ودورات وزيارات لجهات مثيلة وغير ذلك. وأخيرا عانت منارات العطاء من حادثة فقد لكثير من بياناتها قبل خمس سنوات ما أدى إلى فقد جزء كبير من ثراث عمل المنظمة وصاحب ذلك توقف المنظمة وتغير كادرها الإداري كاملا وتم التعامل مع هذه النقطة بوضع خطط بديلة للعمل عليها في حال الضرورات.

الفرص

- هناك العديد من العرص التي تكونت عبر السنوات الماضية ومنها:
- تكون صورة ذهنية جيدة عن العمل التطوعي لدى المجتمع من خلال البرامج الجماهيرية المتكررة.
- تكون شبكة مجتمعية جيدة لعلاقات المتطوعين وهو مما ساعد على استقطاب المتطوعين بصورة سهلة وميسرة.
- وجود انتاج جيل جديد من البرامج التطوعية الشبابية التي تواكب تطورات المتطوعين لأن لكل جيل خصائصه وميوله ومميزاته.
- وجود عدد كبير من رجال الأعمال والمسؤولين الحكوميين لديهم تأييد كبير للاستثمار في العمل التطوعي وهذا بالطبع نتيجة لتراكم خبرات التعامل والثقة المبنية عبر السنوات.
- إنشاء مؤسسة تجارية ووقفية (مؤسسة تطوع التتموي) لنقل تجربة منارات العطاء إلى القطاع الخيري وهو فرصة جيدة لتقل التجربة حيث تم إيقاف نقل التجارب عن طريق المنظمة لتكون لدى المؤسسة وهي تتولى تأسيس التطوع بما يناسب كل منظمة.

المخاطر

إن من أخطر الأمور تعقيدا هو تغير الإدارات والكوادر البشرية وهو ما يهدد العمل التطوعي في المنظمة بشكل كبير. ولهذا فإن بادرة إنشاء مؤسسة تأسيس العمل التطوعي (مؤسسة تطوع التتموي) كانت كفيلة بسد الخلل الذي قد ينتج عن مثل هذا ولله الحمد. ومن المخاطر أيضا زيادة تعقيد الإجراءات القانونية لتنفيذ المشاريع وهو ما يسبب حرج في

تأخر بعض البرامج أو تعطلها. ومن النقاط أيضا عدم استقرار الكادر الإشرافي للعمل التطوعي وهو ما سبب خطر على الاحتفاظ بجودة العمل من وقت إلى آخر.

الباب الثالث

منهجية العمل التطوعي في منارات العطاء بناء على تجاربها التطوعية
في هذا الباب سوف نعرض منهجية العمل من الناحية الفكرة وكذلك المنهجية وهذا الباب مهم جدا حيث أنه متركز نقل التجربة إلى الجهات الخيرية الأخرى. فاتباع المنهجية أو الاستفادة منها على الأقل كفيل بإذن الله في تطوير العمل التطوعي لأن هذه المنهجية بنيت على تجارب منارات العطاء التي طورتها عبر السنوات من خلال التطوير المستمر والاطلاع المستمر على التجارب المحلية والعالمية في العمل التطوعي واستشارة الخبراء العالمين في العمل التطوعي.

لماذا التطوع؟

التطوع مصطلح شرعي واضح في ديننا الحنيف ويطلق على كل ما كان في مقابل الأمر الواجب من النفل في العموم وقد خصص مفهوم التطوع في مفهوم العمل الخيري مجال التنفل في خدمة المجتمع وأفراده ومؤسساته الخيرية.

ولأن التطوع في ديننا أصل أصيل كانت فطرة وثقافة مجتمعنا متبينة التطوع بأشكال عديدة منخرطة في ثقافة المجتمع، فلن تجد صعوبة في اقتناع شخص ما حتى يسعف مريضا أو يميط الأذى عن الطريق أو

يساعدك على قارعة الطرق السريعة. أما في المجتمعات الغربية أو غير الإسلامية فتجد أن هذه القيمة تحتاج إلى تعزيز وغرس ولذا تجد في محاضرات ودورات رواد العمل التطوعي الغربي التركيز على الحث على فضل التطوع وفوائده حتى يقتنع الفرد بأهمية ومفهوم التطوع.

ولما كانت مرحلة الشباب تعد مرحلة بذل وعمل والمرحلة العمرية ما بعد الخامس عشر سن تكليف ونتاج، كان من أفضل ما يربي الشاب على القيم والمبادئ وحب الخير العمل التطوعي. إذ إن العمل التطوعي يصقل في الشاب المهارات وتعزز القيم لديه ويربيه على المقصود الشرعي في العمل والبذل والانتاج. ولهذا كان من أسمى الوسائل لتعزيز القيم والتربية عليها لمرحلة الشباب العمل التطوعي. ولذا اتجهت منارات العطاء لخلق فرص تطوعية واقعية مناسبة لمرحلة الشباب وتربي الشاب التربوية العملية على القيم يقينا منها بأن مرحلة الشباب مرحلة عطاء وليست مرحلة أخذ وتلق فقط.

وجدت منارات العطاء من خلال برامجها التطوعية التي فاقت 15 ألف متطوع منذ أكثر من 14 عاما بتغير واضح وملاموس في قيم الشباب وتطور مهاراتهم ونتاجهم الحياتية. حيث كان أولياء الأمور يثنون كثيرا على تغير الشباب وزيادة الانتاجية لديهم بالإضافة إلى صقل مواهبهم ومهاراتهم الحياتية بما يكون أقوم وأسعد في حياة الفرد والمجتمع.

أنواع العمل التطوعي

في بداية الحديث عن العمل التطوعي ينبغي لنا أن ندرك أنواع العمل التطوعي فلكل نوع من الأنواع معايير وضوابط وأهداف تختلف عن غيرها من الأنواع. ولهذا فإن خلط هذه الأنواع يسبب غبشة أو عدم وضوح في رؤية العمل التطوعي في المنظمة وكل نوع من الأنواع له مزاياه وخصوصيته.

وفي الإجمال فإن العمل التطوعي في المنظمة إما أن يكون المتطوع عاملاً أو يكون مستفيداً حسب الآتي:

المتطوع العامل

المتطوع العامل هو المتطوع الذي يُكَلَّف أو يلتزم بمهام محددة ويؤديها بما يعود على الأثر المستهدف من المنظمة على المجتمع. فمثلاً إذا كان لدينا ديوانية شبابية فإننا بحاجة إلى فريق تنظيم وهذا الفريق يضم لجان محددة مثل لجنة الضيافة ولجنة الاستقبال وكل لجنة له مسؤول ونائب وأعضاء بمسؤوليات محددة ومهام واضحة فهؤلاء العاملون هم يخدمون هدف المنظمة بانضمامهم لهذا العمل. ومثال آخر متطوع في ادخال بيانات المستفيدين في إدارة مختصة بالعلاقات فهذا المتطوع يعمل بمهام ومسؤولية معينة لخدمة هدف المنظمة في تحقيق رضا المستفيد وغيره. وهذا النوع من المتطوعين ينقسم إلى نوعين رئيسيين:

متطوع موسمي

المتطوع الموسمي هو الذي يعمل بمهام وصلاحيات محددة لفترة مؤقتة في برنامج معين مثل متطوع يعمل في تنسيق المساجد والمخيمات ببرنامج تنظيم إفطار في شهر رمضان فهذا المتطوع يعمل في هذا البرنامج بتاريخ بداية ونهاية وله التزامات وخطة زمنية واضحة وينتهي ميثاق عمله بنهاية العمل التطوعي وغالبا ما يكون هذا النوع في الغالب في البرامج الموسمية أو الأعمال المؤقتة للإدارات.

متطوع دائم

المتطوع الدائم هو الذي يعمل بمهام وصلاحيات محددة في برنامج معين أو إدارة معينة طوال العام ويكون ميثاق علمه مرتبط ببدء ونهاية العام ويجدد له بعد ذلك. وهذا النوع من المتطوعين ينبغي العناية به أكثر في تحفيزه واحتوائه واطرافه في العمل المؤسسي بشكل محفز لكونه يمارس العمل لفترة طويلة وطبيعة النفس البشرية أن تمل أو تكل في الأعمال التي تكون لفترات طويلة. مثل متطوع يعمل في اللجنة التنسيقية لبرنامج خاص بلقاءات شبابية في الواجهات البحرية فهذا المتطوع له مهام وصلاحيات مدونة تبدأ من بداية العام وتنتهي بنهاية العام. وهناك تقسيم آخر للمتطوع العامل باعتبار مكان عمله حسب الآتي:

متطوع في المكاتب الإدارية

هو المتطوع الذي يعمل في العمل الإداري المكتبي وغالبا ما يكون في تنظيم الملفات والاستقبال وتنسيق مواعيد وغيرها وهذا النوع من التطوع يختص بأنه لا يستوعب أعداد كبيرة من المتطوعين في الغالب كما أنه لا يشكل في المنظمات التطوعية وخصوصا الشبابية إلا نسب قليلة جدا لسببين هما:

1. ضعف الدافع لمثل هذه الأعمال لدى المتطوع لطبيعتها حيث أنها تختلف عن البرامج الميدانية أو الخدمية التي يستطيع المتطوع أن يرى أثر عمله مباشرة ويشعر بمسؤولية ويحفز نفسه للعمل باستمرار.
2. قلة الاستيعاب لهذه الفرص لطبيعة المقرات والمكاتب الإدارية وفي الغالب فإن العاملين بها موظفين يحتاج الأمر أن يفرغوا أنفسهم للعمل ولو جزئيا.

متطوع في الأنشطة والمشاريع

هو المتطوع الذي يعمل في البرامج والأنشطة والخدمات الميدانية الخاصة بالمنظمة ويمتاز هذا النوع لاستيعابه لأعداد المتطوعين وتحفيزه لهم بالعمل لأنه يرى أثر عمله مباشرة ويعمل في الغالب في فريق عمل متكامل وهذا بدوره يحفزه ويدفعه للعمل ويشعر بطعم الإنجاز الجماعي والأثر على المجتمع. وهذا النوع هو المحبب في إيصال رسالة التطوع وصقل المهارات وتعزيز القيم واستثمار الطاقات الكامنة واكتشافها.

المتطوع المستفيد

وهو النوع الثاني الرئيسي للعمل التطوعي وهو المتطوع في الأنشطة والمشاريع التي لا تستهدف أثرها المباشر الظاهر وإنما تستهدف المتطوع نفسه حيث تنشأ أنشطة ومشاريع تستوعب أعداد كبيرة من المتطوعين بهدف تعزيز قيم معينة لديهم وتربيتهم عليها من خلال تطوعهم في هذه الأنشطة والمشاريع. مثل برنامج يقوم بتفعيل الشباب المتطوعين لصيانة مساجد الطرق السريعة فإذا كانت المنظمة تستهدف بهذا المشروع ربط الشباب بالمساجد وتربيتهم على العمل التطوعي وحب بيوت الله فهنا المتطوع يعتبر متطوعاً مستفيداً باعتباره تطوع في عمل يخدم المجتمع وفي نفس الوقت استفاد من الهدف الرئيس للبرنامج وهو ربط الشباب بالمساجد.

أهداف العمل التطوعي

يهدف العمل التطوعي في المنظمة إلى أمور مهمة منها ما يعود على المنظمة وأهدافها ومنها ما يعود على المتطوع ذاته ومن الأهداف ما يلي:

1. تغطية احتياجات المنظمة من العمل التطوعي.

وهذا الهدف هو هدف كثير من المنظمات التي تنشئ أقسام أو إدارات أو وحدات تطوعية وقد يكون هدفها الوحيد في حال كون المنظمة غير شبابية. لكن الاقتصار على هذا الهدف بذاته لا يحقق الهدف كثيرا لأنه يركز على أخذ المنظمة وليس عطاءها بالنسبة للمتطوع والقيمة التي أضيفت له. ولذلك لإنجاح هذا النوع من الأهداف ينبغي العناية كثيرا بالمتطوع ذاته وإدخال الأهداف الأخرى من العمل التطوعي عليه.

فمثلا تحتاج إدارة تنمية الموارد المالية إلى عدد من مسوقي الاستقطاعات البنكية المتطوعين وتحتاج إدارة العلاقات إلى عدد من المصورين والرسامين وتحتاج إدارة الشؤون الإدارية والمالية إلى سائق نقل. فكل هذه الفرص تهدف في نهاية المطاف إلى تغطية احتياجات أعمال المنظمة. فالعمل عليها في بعض الأحيان بدون التوغل في الأهداف الأخرى قد يحدث نوعا من عدم الاستمرارية أو صعوبة الحصول على شخص مناسب للعمل. بينما لو كان لدينا أهداف يستفيد منها المتطوع ويشعر بأنه أنجز شيئا له قيمة وأثر لكان أكثر تحمسا واندفاعا للعمل التطوعي.

2. تعزيز القيم والأخلاق الإيجابية

لما كان العمل التطوعي فيه حركة ونشاط وبذل وعطاء كان من المناسب جدا غرس القيم وتصحيح السلوك من خلال العمل التطوعي ولأن أفضل التدريب والتأثير السلوكي يكون على البرامج العملية الميدانية الملموسة. وهناك أمثلة عديدة تطبيقية لهذا الهدف منها برنامج تطوعي لتوزيع السلالات الغذائية على الأسر المتعففة بهدف تعزيز قيمة الإحسان والعطاء لدى الشباب. وكذلك مثلا برنامج تطوعي لتنظيف شواطئ المنطقة بهدف تعزيز قيمة المسؤولية المجتمعية لدى الشباب وقيمة النظافة. والتركيز على هذا الهدف يقتضي البحث عن أفضل الأعمال التطوعية التي تعزز القيم المستهدفة لدى المستفيدين.

3. تعزيز قيم العمل التطوعي

هناك منظومة قيم خاصة بالعمل التطوعي ذاته والتي تهتم بتهديب سلوك المتطوع وغرس مفاهيم التطوع لديه، ومنها: العطاء، البذل، التضحية، تحمل المسؤولية، المسؤولية المجتمعية، التعاون، الانجاز وغير ذلك. وهذه

القيم من الضروري التركيز عليها في أي نوع من أنواع المتطوعين سواء العاملين في المكاتب أو الأنشطة أو حتى المستفيدين حتى يكون العمل التطوعي مشعبا بروح ومعاني التطوع وبذلك تحصل نشوة العمل التطوعي لدى المتطوع وهو سبب رئيس لاستدامته واستفادته.

4. تطوير المهارات واكتساب الخبرات العملية

يعد هدف تطوير المهارات واكتساب الخبرات من الأهداف المهمة في العمل التطوعي فهو من ناحية المتطوع يضيف له شيئا كثيرا حيث يستفيد من هذه الخبرات في حياته العملية أو المهنية وكذلك من ناحية المنظمة هو ينمي الكوادر العاملة ويصقل جداراتها ومهاراتها. فالمنظمة هي المستفيدة الأولى من هذا الهدف إضافة إلى أنه يتيح لها الاستفادة من المتطوع في أعمال ذات مسؤوليات أعلى. ويعد إهمال هذا الجانب من بعض المنظمات اخفاق كبير في جانب الاستثمار التطوعي خصوصا إذا اقتصر الموضوع على إنني أخذ ما أريد وحاجتي قضيت. كثيرا ما نرى المتطوعين من خلال العمل التطوعي يكتسبون مهارات وخبرات تؤهلهم إلى سوق العمل الوظيفي فربما كانوا قبل ذلك عاطلين عن العمل أو في مناصب وظيفية متدنية.

وينبغي أن يكون التخطيط لهذا الهدف واضحا وضمن جدولة واضحة للأهداف والوسائل والنتائج وفي بعض الأحيان يفرد لهذا الهدف مناشط مستقلة لتطوير المهارات واكتشاف الموجود منها إلا أن التنمية والتطوير في المتطوع يختلف حجمه بين المستمر والمستقر في العمل لدى المؤسسة وبين غير المستمر.

دوافع التطوع

من المهم معرفة الدوافع العملية للتطوع لدى أي منظمة لكي يتم استثمار هذه الدوافع. ويعد معرفة دوافع المتطوع والاستثمار في هذه الدوافع من أهم أسباب استدامة المتطوع في العمل التطوعي. وفيما يلي بعض تلك الدوافع مع أهم مفاتيح التعامل مع هذه الدوافع.

الأجر الأخرى

يعد هذا الدافع من أفضل الدوافع بل وينبغي تنشئة وتربية المتطوع على هذا الدافع لأن المتطوع الذي يريد الأجر في الغالب لا يفكر في أي من الدوافع الدنيوية الأخرى بمعنى أن لديه هدف واضح وهو عبادة الله سبحانه وتعالى بهذا العمل، وعبادة الله تستجلب الإخلاص له فلذلك إن كان هذا الدافع متحقق تماما في المتطوع فإنه لا يأبه بالمنصب أو أية ميزات أخرى بقدر ما يريد الأجر من الله سبحانه وتعالى ولذا تجده لا يحرص على اظهار العمل اخلاصا في الأجر كما أنه لا ينتظر مدحا أو ثناء على عمله. وفي نفس الوقت قد تكون من الأشياء غير الإيجابية لدى المنظمة أنه قد ينتقل المتطوع لأي منظمة أخرى يشعر فيها بأن أجره أكبر عند الله والمفترض أن المنظمة تشجعه على ذلك وتدع له فرصة الاختيار احتراماً لهدفه وكذلك فهذا من أخلاقيات العمل التطوعي فالعمل التطوعي ليس عملاً غائباً عن المعاني التربوية والأهداف الوجدانية ومراعاة المصالح الكلية للعمل الخيري.

ومما ينبغي الإشارة إليه بأن المنظمة لا تأخذ هذا الدافع للمتطوع حجة في عدم تكريمه وشكره والثناء على عمله واعطائه حقوق التطوع وغير

ذلك مما لا يبطل الهدف لدى المتطوع ويعينه على دافعه النبيل. فهذا المتطوع في الأخير بشر يحفزه ما يحفز الناس وينفزه ما ينفر الناس عموماً أياً كان دافعه. وكذلك ينبغي الاستثمار في هذا الدافع وحث المتطوعين عليه لأنه هو الذي يحقق المعنى الحقيقي الشرعي للعمل التطوعي.

التطوير واكتساب الخبرات

من الدوافع التي تدفع المتطوع للعمل دافع تطوير المهارات واكتساب خبرات عملية مجانية تفيده في الحياة الوظيفية أو العملية. ولأن العمل التطوعي لا يخلو من كونه يطور من مهارة أو يكسب خبرة فكان لا بد أن تكون لدى كل منظمة مصفوفة من المهارات التي يستفيد منها المتطوع في عمله والتي ينبغي أن تدون في ملف المتطوع في المنظمة ويسلم له شهادة خبرات في نهاية عمله.

ومما نطمح إليه اعتماد المؤسسات في القطاع الخاص أو العام شهادات خبرات العمل التطوعي وتعتبرها خبرة مهنية معتمدة وهناك بعض المؤسسات التي بدأت في هذا المجال وأصبحت تعتمد مثل هذه الخبرات. ويعد تطوير هذا الجانب في القطاع الخاص والعام من أهداف مؤسسة تطوع التنمية والتي تم إنشائها بواسطة منارات العطاء لنقل خبرتها التطوعية في القطاع الخيري.

الأثر المجتمعي

في غالب الأعمال التطوعية تكون أعمال ميدانية وخدمية للمستفيدين مما يكون الأثر المجتمعي واضحا، لذا عندما يشارك المتطوع في مثل هذه الأعمال يحفز أكثر للاستمرار في العمل ولربما يصبح هو الدافع الأول للمتطوع في عمله التطوعي. فرؤية النتائج والتغيير الذي حصل بسبب عمل متطوع ما يثلج صدره ويجعله يعرف قيمة عمله وأنه مشارك للأجر في ذلك بل يكون أول سبب في حصوله.

إن إبراز الآثار المجتمعية للعمل التطوعي لدى المتطوع يعد من أعظم الحوافز له على الاستمرار في العمل التطوعي والاستثمار فيه، ولا يكتفى بما يشاهده المتطوع في عمله من الأثر المباشر الذي يعاينه فلربما كان ضغط العمل أو عدم وضوح الصورة الكلية حاجبا له عن رؤية الأثر الذي حققه. فيكون من الواجب عرض المنجزات الأسبوعية أو الشهرية على المتطوع عن طريق عرض مرئي أو رسالة نصية أو غير ذلك وتصل إليه رسالة مفادها أنه بسبب تطوعك حصل كذا وكذا وتغير كذا وكذا.

ويعد الأعمال التطوعية الإدارية أو المكتبية من أضعف الأعمال التي تبرز الأثر المجتمعي لدى المتطوع أو حتى الموظف إذ إنه يكون غائبا عن الصورة الكلية وما هو بالتحديد القيمة التي أضافها. ولذا ينبغي أن يكون هناك حرص شديد من المشرف المباشر للمتطوع أن يبرز للمتطوع حجم عمله ويشكره على ذلك.

تقدير الذات

وهذا الدافع في الغالب لا يكون معلنا وقد يصعب على المشرف المباشر للمتطوع اكتشافه إلا من خلال أمور معينة في المقابلة أو الإشراف العملي. كثير من الناس الذين لم يجدوا تقديرا لذواتهم في مجتمعاتهم وليس لهم مكانة أو رؤية معينة من قبل المجتمع يسعون إلى البحث عن أعمال تطوعية تكون فيها مسؤوليات أو مناصب تمكنه من تقدير ذاته وتعزيز وجودها. ولذا تجد كثير ممن لا يظهر عليه أنه يريد الأجر والمثوبة أو حتى إن كان معلنا له فإنه يكون هذا الدافع ه الدافع الحقيقي الذي جره لهذا العمل. فكثير من الأحيان عندما لا يجد المتطوع ما يقدر ذاته يتباطأ عن العمل أو لا يستمر في عمله. فمثلا إذا كان هناك شاب ليس له أي تواجد في حيه أو أسرته ولم يُمكن من شيء فعندما يأتي للعمل التطوعي يعطى مثلا مسؤول مجموعة أو مقدم في المسرح فيشعر هنا أن له قدرا وأن الكل يحترمه وأنه صار له معنى بالحياة.

إن التعامل مع المتطوع صاحب هذا الدافع يعد في بعض الأحيان أمرا مرهقا أو يسبب ربكة في العمل بسبب التنازل عن بعض المعايير ربما. ففي هذه الحالة ينبغي على المنظمة الاستمرار قدر المستطاع على معايير الجودة لديها وكذلك الاستثمار في هذا الدافع وتمكينه مع المحاولة المستمرة لتوجيه الدافع نحو الدافع الأمثل للعمل التطوعي وهو ابتغاء الأجر عند الله من خلال التوجيه أو التذكير أو الدورات التوعوية. ولكم كان هناك من أشخاص مميزين في العمل التطوعي قدموا لأجل

هذا الدافع وبعد فترة ومن خلال التوجيه أصبح هدفهم أسمى من هذا العمل التطوعي.

يعد هذا الدافع هو دافع كبير لكثير من المتطوعين في العالم خصوصا في العالم غير الإسلامي وخصوصا عندنا يشعر المرء أن لا قيمة له في الحياة وليس إلا واحدا من مليارات الناس ولذلك يركز كثير من أنظمة التطوع غير الإسلامية في العالم على هذا الدافع ويسوق للمتطوع حجم ذاته الذي يستطيع أن يتحصله من العمل التطوعي إلى جانب الأثر الذي سيحدثه وغير ذلك.

الراحة والسعادة

في ظل الضغوط المجتمعية على متطلبات الحياة وفي بعض الأحيان سوء وضع الفرد في المجتمع وفوق ذلك عندما يشعر أنه ليس له قيمة في الحياة تأتي فرصة العمل التطوعي التي تمكنه من أن يكون له أثر في هذه الحياة وعند رؤيته لهذا الأثر يشعر بأعظم راحة وسعادة من العمل. إن الراحة والسعادة لدى المتطوع تكون في كثير من الأحيان نتيجة لتحقيق الدافع الأساسي له من ابتغاء الأجر عند الله أو تقدير الذات أو رؤية الأثر، واستمراره على ذلك يشعره بأن الراحة والسعادة هو الدافع الحقيقي للشخص في عمله التطوعي.

إن تمكين المتطوع من الراحة والسعادة في عمله التطوعي وإشعاره بذلك بشتى الوسائل الممكنة يعد من أهم الخطوات التي تكسب المتطوع الاستمرارية في العمل التطوعي. ومن أهم الوسائل لذلك إبراز الآثار والنتائج وتكريم المتطوع على عمله وتهيئة البيئة الجيدة المحفزة للعمل وعمل لقاءات فرح وتهنئة وغير ذلك من وسائل الإسعاد الأخرى.

تحقيق متطلبات

تتشرط بعض المعاهد أو الجامعات أو حتى بعض الشركات وجود شهادة بعمل تطوعي في جمعية من الجمعيات ولربما تجد بعض الجهات تبني نشاطا أو حدثا كاملا من ألف أو ألفي متطوعي عن طريق الاستثمار في هذا الدافع لدى المتطوع. وإن كان المتطوع الذي يعمل بهذا الدافع ليس متطوعا حقيقة نظرا إلى أن من معاني العمل التطوعي أن يكون برغبة شخصية وبدون مقابل منصوص عليه في بداية العمل، إذ أن العمل أصبح مقابلا يدفعه لأجل تحقيق المتطلب الذي رُغم عليه ولم يأت للعمل التطوعي انطلاقا من رغبة شخصية. ولكن ينبغي الاستثمار في هذا الدافع وتنمية الدوافع الأخرى الحقيقية والصحيحة من خلاله. إذ لا يقتصر التوجيه بأداء أي عمل حتى يوقع له مقابل ذلك بل ينبغي أن نكون فرصة للمتطوع للاطلاع على الأعمال التطوعية وكيف أنها سهلة وبسيطة وكيف أنها تكون سببا لتحقيق كذا وكذا في المجتمع وأن هذا المتطوع هو السبب الرئيس في ذلك وغير ذلك. ومن الأدوات في ذلك تحفيزه في العمل التطوعي من خلال فرق العمل التطوعية الحقيقية وجعله يكسب خبرة من هذا العمل ويشعر بقيمته.

من أهم الأمور التي ينبغي على المنظمة التطوعية العمل بها أن لا يكون هدف استقبال هذا المتطوع استغلال طاقته أو استغلال هذه الفرصة حتى ينهي بعض المتطلبات الوظيفية لدى المؤسسة بل يكون هدفه احتواء هذا المتطوع وجعله يفهم أكثر عن العمل التطوعي ويتشعر معانيه العميقة وأثره على المجتمع ويعطيه عملا مناسباً لهذا الهدف.

يعد الاستثمار في أصحاب هذا الدافع من أهم الأسباب في توسع العمل التطوعي وانتشاره بين الناس وليس أبدا فرصة لتغطية احتياجات المنظمة.

اكتساب العلاقات

يمتاز العمل التطوعي أو العمل الخيري بصفة عامة عن العمل التجاري أو الحكومي بأنه مزيج من جهد مجتمعي لتحقيق آثار ايجابية في المجتمع. ولذا يعد العمل التطوعي من أفضل الفرص لكسب العلاقات والتعرف على الناس بصفة عامة. كثيرا ما سمعنا بأناس بدؤوا بالعمل التطوعي ثم بعد معرفته بشريحة جيدة في المجتمع ومعرفته كثيرا بالكفاءات الجيدة انتقل إلى العمل التجاري باستثمار هذه العلاقات وقد يكون ترك العمل التطوعي ونسي فضله عليه وأحسن هؤلاء حالا من لم يترك عمله التطوعي واستمر به إضافة إلى العمل التجاري.

المتطوع في الحقيقة ليس ملك يمين أو شخص يخضع لك في كل ما تريد. المتطوع هو شخص له أهداف وطموحات ولديه وقت لكي يمارس العمل التطوعي ويخدم فيه المجتمع أولا ثم رسالة المؤسسة. ولذلك فإن الجانب العملي الذي نملك عمله في المنظمة التطوعية هو ترشيد أو توجيه المتطوع حتى يكون أهدافه من العمل التطوعي سامية ونحقق فيه الأهداف التطوعية.

إن من أولى الأشياء التي ينبغي على المنظمة الاعتناء به هو تنمية المتطوع حتى يكون العمل التطوعي رسالة لديه يقدمها لمجتمعه وعندما نجد تصرفات بعض المتطوعين في استغلال العمل التطوعي في بناء أهداف

أخرى تجارية مثلاً ويترك معها العمل التطوعي نضع اللائحة الأولى على المنظمة التي عليها أن توصل رسالة العمل التطوعي للمتطوع. وإضافة إلى هذا الأمر إن نشوء عمل تجاري مثلاً نتيجة للعمل التطوعي يعد من النتائج الجيدة التي تحقق رسالة العمل التطوعي بأنه خدمة للمجتمع إذا إن الأعمال التجارية في النهاية هي تخدم احتياج مجتمعي. إن التفكير بهذه الطريقة أولى من وضع أهداف بوليسية في مراقبة المتطوع وفرض الأجنحة والضوابط والشروط عليه. إن تمكين المتطوع من العلاقات وتمييزها لديه وتحقيق معاني ورسائل التطوع لديه هو في الحقيقة استثمار مجتمعي يعود أثره على الفرد والمجتمع وكم من مشاريع تجارية خدمت المجتمع نتيجة العمل التطوعي.

التكسب

يهدف بعض المتطوعين من خلال العمل التطوعي إلى اكتساب المال وتتفاجأ في بعض الأحيان أن المتطوع الذي أتى يريد التكسب حتى لو لم يعلن ذلك في بداية الأمر واستمر في العمل لعدة سنوات بطلبه المال أو التوقف. وقد يكون هذا بعد الاعتماد عليه وبعد أن أصبح ركيزة العمل الخيري تتفاجأ بطلبه المال أو التوقف.

في البداية يعد العمل التطوعي بمفهومه العام يقتضي العمل من غير مقابل مادي منصوص عليه في ميثاق التطوع أو أن يتقاضى قيمة رمزية لا تساوي القيمة السوقية للعمل الوظيفي مثلاً محامي يعمل في الاستشارات لدى جهة خيرية مقابل مبلغ رمزي على كل قضية. ولا ينافي هذا الأمر

كون هناك مكافآت تقدرها المؤسسة كتحفيز للمتطوع غير متفق عليه مسبقا.

مما ينبغي على كل منظمة خيرية معرفته بأن المتطوع في النهاية هو فرد في هذا المجتمع يعاني من متطلبات الحياة فتكاليف المعيشة باهظة الثمن وقد يكون المتطوع وإن كان موظفا أو لديه دخل مادي ليس لديه ما يشبع أو حتى يسد احتياجاته في المعيشة. ولذلك فإن المنظمة ينبغي أن تعي ذلك تمام ولا يكون هدفها فقط خفض التكاليف التشغيلية لديها. إن بعض المتطوعين من إخلاصه في العمل وأدبه مع حاجته لا يجروا أن يسأل مالا أو مكافأة مقابل عمله وعند سؤاله أو تلميحه في ذلك ثق تماما أنه غالبا ليس لجشع وإنما لحاجته في ذلك خصوصا إذا كان ممن تربي على الأعمال التطوعية في المنظمة. ولذلك فإن المنظمة الناجحة تستبق طلب المتطوع وتحاول سد الحاجة لديه فتوظفه أو حتى تفرغه للعمل لديها ما دام أنه صاحب خبرة في العمل ولديه دور واضح في العمل لدى المنظمة وبهذا تكون قد كسبت هذا المتطوع وجعلته من أبناء المنظمة وممن يتبنون العمل لديها.

إن المتطوع في نهاية المطاف يبذل جزء من وقته لأجل العمل التطوعي ولخدمة المجتمع ولن يبذل كل وقته مقابل أن يكون فقيرا ولا يجد لقمة عيشه. لذا إذا وجد أن متطلبات الحياة غير متوفرة لديه وأن هذا الوقت يستطيع أن يستغله حتى يكمل لقمة عيشه، فسيترك العمل تدريجيا وينشغل بمناحي الحياة.

وهناك حلول كثيرة لهذه العقبة في طريق المتطوع ومنها:

1. ما ذكرنا أعلاه بتوظيفه في المنظمة إما بتفرغ أو جزئياً أو بمكافأة مقطوعة.
2. ومنها أيضاً عمل شراكات مع جهات أخرى مثلاً عمل شراكة مع شركات تجارية تريد تغطية السعودية لديها وتوظف هذا الشخص لديها ويبقى في عمله التطوعي لديك وتكون في حسابان المسؤولية المجتمعية لدى الشركات في بعض الأحيان.
3. ومنها عمل شراكة مع الغرفة التجارية للتواصل مع الشركات لتوظيف هذا المتطوع أو حتى القطاع الحكومي وتعتبر عمله المتطوع لديك خبرة سابقة للعمل.
4. ومن الأفكار أيضاً عمل شراكة مع جمعيات مساعدة الزواج وتزويجه.
5. ومن الأفكار أيضاً فتح مشاريع تجارية ورفقية يكون ريعها على المنظمة ويوظف فيها المتطوع ويخدم عمله التطوعي
6. ومنها أيضاً إفادته ببعض المشاريع التي لها دعم ويوظف بها ويعطى مقابلها مالا وغير ذلك من الأفكار.

التطوع عبادة

إن الناظر إلى ثقافتنا الإسلامية يجد أن التطوع في ديننا متأصل ويعد من الأمور التي أمر بها الشارع وحث عليها ورغب عليها. ولذا فإن التطوع بمفهومه الإسلامي عبادة وينبغي علينا في المنظمات الخيرية حث المتطوعين لذلك وتذكيرهم بها. فالمتطوع عندما يخرج من بيته وحتى يرجع في عبادة يتقرب بها إلى الله عز وجل. وعندما يكون المتطوع هذا هدفه ومتشعر لذلك تجد لذة العمل التطوعي واستمراريته وبركته. وينبغي أن يكون هذا الدافع هو الدافع الأعظم للعمل التطوعي وإن كان مضمون الدوافع الأخرى متحققة إلا أنه يظل هذا الدافع وتميمته من أعظم أسباب البركة وتحقيق المقصد الشرعي.

إن الديانات الأخرى في بعض الأحيان تجيش الجيوش وتعد الدعاة وتقطعهم عن الدنيا خدمة لدينها ونشر مفاهيمها وتحقيق مقاصدها مثل المنصرين عندما يذهبون تطوعاً إلى أماكن نائية وصحاري من أجل تحقيق رسالة دينهم. ولدينا في دين الله عز وجل وشرع محمد صلى الله عليه وسلم حوافز أعظم وجوائز حقيقية للعمل من أجل الدين وخدمته.

وعندما أتت الثقافة الغربية لمفهوم التطوع من منظورها وأدخلته على ثقافة المسلمين في ظل غياب الوعي لديها بأبعاد التطوع لدى دينهم اختلفت الموازين والدوافع وغرسها لدى كثير من الجهات التي تأثرت بذلك. فجعلت دوافع التطوع تطوير والمهارات وإسعاد النفس وكسب العلاقات والخبرات وغيرها هي الدافع الرئيس لحث المجتمع على التطوع ومع أن كل ذلك متحقق إلا أن الهدف الأسمى لدى ثقافتنا الإسلامية هدف أخروي أساسي.

معايير قبول العمل التطوعي

متى نقبل أن يكون العامل في الوظيفة المعينة أو الفرصة متطوعاً ومتى لا يقبل ذلك؟

هذا الفصل للإجابة على هذا السؤال وبمصطلح التطوع نقول متى نقبل الفرصة التطوعية ومتى لا نقبل؟ هل كل عمل يمكن أن يؤديه متطوع؟ وهل كل عمل لا ينفذ أن يكون العامل فيه متطوعاً؟

في البداية يجب أن نعلم جيداً أننا لا نتكلم عن إدارة غير مؤسسية للتطوع وإنما عن الظروف التي تحيط بالمنظمة التي تعمل عملاً مؤسسياً في مجال التطوع ولديها قسم أو شخص معني بإدارة العمل التطوع. وبمعنى آخر إذا كانت مؤسسة لا تعطي أي اعتبار للمتطوع وليس له مهام مكتوبة وليس له حقوق مدونة ومحفوظة ولا تحفز المتطوع للعمل وليس لها نظام إدارة للمتطوع فمن الطبيعي أن لا يمكنه أن يوظف الأعمال التطوعية ويستفيد من المتطوعين لديه وإنما يعمل على الوظائف المادية ويعتمد عليها وفي الغالب فإن من لا يستطيع احتواء المتطوع في عمله لا يستطيع احتواء الموظف في العمل الخيري لأن كثيراً من الخصائص مشتركة بين التطوع وبين الوظيفة بمقابل مادي.

في الحقيقة هذا الموضوع ذو شجون وتختلف فيه وجهات النظر من منظمة إلى منظمة. ففي بعض الأحيان نجد المدير العام متطوعاً في بعض الجهات وبينما في جهات أخرى لا يمكن المدير العام متطوعاً. وفي بعض الجهات تجد حتى في تنظيم المناسبات والأنشطة تجد أن المنظمة غير قادرة على وضع متطوع في هذا المجال. وفي ما يلي بعض المعايير التي من شأنها أن تضبط معايير قبول العمل التطوعي في المنظمة:

الوفرة

إن معيار الوفرة مهم جدا فمهوم التطوع أن المتطوع يقول أن لديه وقت ويستطيع أن يتطوع به في خدمة المنظمة ولا يضر ذلك على مصالحي الشخصية. ففي بعض المناطق تجد أن كل من يعمل في مجال إغاثي مثلا مرتبط غالبا بأعمال تعطي أجرا وخصوصا في المواسم فهنا تجد أن معيار الوفرة معدوم أو غير متحقق. وبينما في مناطق أخرى تجد وفرة فيمن لديه الوقت ويستطيع أن يخدم هذا العمل. مثال آخر مكتب تعاوني في منطقة صناعية أو منطقة شركات تجارية هناك وفرة في الطاقات المتخصصة المتواجدة في المنطقة ولديها بعض الوقت الذي يمكن أن يستفيد منه في العمل التطوعي بينما مكتب تعاوني في مركز نائي لا توجد فيه طاقات مؤهلة لن تجد فيها الوفرة في بعض المجالات المتخصصة وقد تلجأ بعض الأحيان إلى إيجاد عناصر خارجية أو تدريب الكفاءات الموجودة للعمل.

المسؤولية

هل المتطوع يتحمل مسؤولية عمله على أكمل وجه ويلزم بذلك على أكمل وجه؟ وهذا معيار مهم في العمل التطوعي إذ إن بعض المسؤوليات مثل المحاسبة من الصعب أن تعطى لمتطوع في بعض المنظمات وبعض المناطق بينما تجد نادرا ما يقوم به متطوع لكونه حساس جدا بالمنظمة ويمكن أن يؤثر على سير العمل التطوعي. وكثرة المسؤوليات المناطة بأي عمل تضعف فرصة الحصول على متطوع لإنجازه خصوصا إذا كان هناك ضعف من المؤسسة في محاسبة المتطوع.

حجم العمل والمهام

حجم العمل والمهام المطلوبة معيار مهم جدا لقبول العمل التطوعي. فمن الصعب جدا أن تجد متطوعا يقوم بمهام تقتضي التفرغ الكامل للعمل إلا إن كان المتطوع طالبا في الغالب في الفصول الصيفية إذا لم يلتحق بأي عمل آخر. ولن تجد شخصا يفرغ نفسه للعمل التطوعي على حساب لقمة عيشه بينما المهام التي تتطلب ساعات معينة في الأسبوع أو عمل مسائي إلى جانب عمل المتطوع الرسمي قد لا تجد فيه حرج في الحصول على متطوع.

سياسات المنظمة

تعد سياسات المنظمة من معايير قبول العمل لدى بعض الجهات بينما يكون من المفترض أن تكون السياسات مبنية على المعايير الأخرى التي تحكي واقع المجتمع الذي ينتمي إليه المنظمة في إمكانية قبول العمل التطوعي.

الأثر المجتمعي

يعد هذا المعيار معيار مفاضلة وليس معيار قبول أو رفض ولأن المتطوع قدم لخدمة مجتمعه كان من الأفضل أن يكون هذا العمل يبرز لديه أثر عمله لدى المجتمع إلى جانب احتسابه الأجر الأخرى في عمله. ويمكن معالجة ضعف ظهور الأثر العمل التطوعي بإبراز النتائج دوما وحجم العمل المنجز علاقاته بخدمة المجتمع إلى غير ذلك.

معايير قبول المتطوع

هل أقبل هذا المتطوع في هذا العمل؟

هناك معايير أساسية لقبول المتطوع في أي منظمة وبالأخص في أي عمل تطوعي وقد تختلف هذه المعايير من منظمة لأخرى حسب مصلحة عمله وكذلك حسب العمل التطوعي إذ إن كثيرا من الأعمال التطوعية الميدانية لا تستلزم معايير عالية في التطوع ومن المعايير ما يلي:

المؤهلات الجدارات والمهارات

يجب أن يراعى جيدا توفر الجدارات والمهارات اللازمة لأي عمل في المتطوع وبعض المنظمات تفقد جودة عملها في بعض الأحيان في حال توفر متطوع لا يملك كامل الجدارات والمهارات اللازمة للعمل وتمكينه في هذه الحال. ولذلك من المهم العناية بهذا المعيار وجعله معيار أساسي في القبول من عدمه. وفي كثير من الفرض في نفس الوقت لا تتطلب تلك المؤهلات والجدارات والمهارات العالية ولذلك موازنة الأمر بواقعية أيضا مطلب أساس. فمثلا فرصة تطوعية في الحوار مع الشباب في قضية معينة محددة لا تتطلب وجود مؤهلات تربوية وعلمية وشرعية بينما تتطلب ملاءة في مجال الحوار وامتلاك مهارات الحوار والنقاش وتسويق الفكرة بعكس المتطوع الذي يقوم بمحاورة الشباب في الأماكن العامة يتطلب مهارات وجدارات ومؤهلات أعلى.

حسن السيرة والمظهر

لكل فرصة تطوعية ما يناسبها من متطلبات المظهر كما أن حسن السيرة مهم جدا للوثوق بالمتطوع وقبول عمله وانضمامه للمنظمة. ومن

الطبيعي أن لكل منظمة مواصفات معينة تختلف من فرصة إلى أخرى تناسب نشاطها وعملها المجتمعي.

إن البحث عن سيرة المتطوع في سابقه مهم في بعض المناصب التطوعي وبينما ليس بذلك الأهمية في المناصب الأخرى. ولذلك معرفة المناسب الملائم مهم لكي يترك التطوع فرصة عمل لتحسين سيرته وهو من أحد رسائل التطوع للمجتمع.

موافقة المتطوع على سياسات ولوائح المنظمة

يعد هذا المعيار مهم جدا لقبول المتطوع حيث أن قبول المتطوع لسياسات ولوائح المنظمة يعد التزاما منه بهذه السياسات واللوائح ويؤدي إلى أريحية عالية في التعامل مع المتطوع وفي عمل المتطوع في المنظمة لكونه يعرف كل ماله وما عليه.

إن هذه المعيار يقوم بفلتر المتطوعين الذين لا يلتزمون بسياسات المنظمة ولوائحها من أول الأمر ولا يضطر إلى النزاعات المستقبلية مع المتطوع لأي سبب كان. ولذا من المهم وجود سياسات ولوائح واضحة تبين آلية العمل وما هو المطلوب منه وكل ما له وما عليه وما الذي يستطيع عمله وما الذي لا يستطيع عمله أو بعبارة أخرى ما هي صلاحياته بالتحديد. ويجب أن يقرأ المتطوع هذه السياسات واللوائح قبل التوقيع على ميثاق التطوع والشروع في العمل.

قبول المهام المسندة والصلاحيات

يعد هذا المعيار مهم جدا حيث أن المتطوع الذي يختار عمل لا يرغبه في الغالب لا يتبناه ولا يشعر أنه مشروعه بل هو مثل الموظف الذي يؤدي مهام موكلة إليه فقط. إن وضوح المهام المسندة والصلاحيات يمكن

المتطوع أكثر في معرفة ما إذا كان باستطاعته العمل من عدمه وكثيرا ما يكون هذا سببا في كثير من المنظمات إلى تشريد المتطوع وعدم استمراريته نتيجة لعدم وجود مهام أو وجود مهام فوق طاقته ويكتشف المشرف بأنه غير كفاء للعمل وغير ذلك.

وفرة ساعات العمل

إن معرفة الساعات المتطلبة للعمل بالتحديد تمكن المتطوع من معرفة ما إذا كان بإمكانه العمل من عدمه. في بعض الأحيان يقبل المتطوع مهام محددة وبعدها يكتشف أنه ليس لديه الوقت الكافي لهذا العمل أو أن هذا العمل يتطلب كوادراً أكثر وغير ذلك. فمثلاً نقول هناك فرصة تطوعية في تسيق منشط ترفيهي وتتطلب 5 ساعات أسبوعياً وتكون في يوم الأربعاء والخميس هنا يستطيع المتطوع بعد معرفة المهام والساعات تحديد ما إذا كان بإمكانه العمل ولديه الوقت أو لا.

العمر

يعد العمر معياراً في بعض الفرص التطوعية وبعد خصائص العمل التطوعي المعين تتطلب بعض القدرات العقلية أو المظهر الذي يكون شرطاً في قبول المتطوع إلى ما إذا كانت هناك سياسات عمل في المنظمة تقتضي عمر معين فمثلاً لدينا في منارات العطاء سياسة مستفيدين في العمل من 15 إلى 25 سنة فقط وهذا يقتضي أن المتطوع المستفيد يكون بالتحديد في هذه الفئة العمرية. وكذلك مثلاً فرصة تطوعية في الحوار الشبابي الميداني تتطلب عمراً في الغالب أعلى من 22 عاماً.

وجود مشرف مباشر للتطوع مؤهل

وهذا المعيار مهم جدا ويعد عدم توفره في كثير من الفرص التطوعية من أسباب فشل العمل التطوعي. إن العمل التطوعي في الأخير مثل أي عمل آخر في المنظمة يقتضي وجود إدارة معنية ومشرف مباشر يقوم بمتابعة الأعمال والتحفيز. فيكون أي فرصة تطوعية لديها مشرف مباشر إما متطوع أو موظف يعرف جيدا ما المطلوب من المتطوع تحديدا ويقوم بعلميات المتابعة والإشراف عليه.

كما أنه من المهم أن يكون المشرف المباشر مؤهلا في الإشراف والتعامل مع المتطوع فهذا المتطوع ليست دوافعه في الغالب مثل الموظف وهناك بعض الأمور التي من المهم أن يعتني بها حتى يحفز المتطوع على العمل بالإضافة إلى اطلاعه ومعرفته التامة بسياسيات وحقوق العمل التطوعي في المنظمة.

معرفة أهداف المنظمة

ويعد هذا المعيار معيار مفاضلة أو أولوية عمل. إذا إن المتطوع الذي يعرف هو يخدم من وما هو أهدافنا بالضبط يتبنى العمل ويعلم أن يخدم جزءا لا يتجزأ من مهام المنظمة ورؤيتها وبذلك يكون لديه أعظم الدافع للاستمرار في العمل. فالمنظمة الرائدة هي التي كل فرد فيها يعرف أهداف المنظمة ولو كان بشكل عملي وتعتبر إدارتها إدارة ناجحة.

التطوع والمؤسسية

ينبغي أن يكون الاعتناء بالعمل التطوعي والإشراف عليه عملاً مؤسسياً. وبالاختصار فإن العمل حتى يكون مؤسسياً ينبغي أن يحقق بعض النقاط المهمة وهي :

لوائح وسياسات واضحة

يجب أن تكون هناك لوائح وسياسات عمل واضحة وكتوبة يطلع عليها المتطوع قبل شروعه للعمل وكذلك يعرفه جيداً الموظفون والمشرفون المباشرين للمتطوعين بصورة عامة. وتشمل هذه اللوائح والسياسات ما يلي:

أهداف المنظمة

تكون أهداف المنظمة واضحة للمتطوع وما تريد المنظمة فعله للمجتمع.

مهام وصلاحيات أفراد الإشراف على العمل التطوعي وهو مهام وصلاحيات أفراد الإشراف على العمل التطوعي وهو في بعض الأحيان قسم أو إدارة التطوع أو مسؤول ومساعد له في الإشراف على العمل التطوعي. ومن المهم التوضيح بأن كوادراً للإشراف على العمل التطوعي هم في الحقيقة أناس يعملون عمل الموارد البشرية من مهام الاستقطاب والتعيين والعقود والتقييم وغيرها وليس لهم العلاقة بالإشراف المباشر على عمل المتطوع ومتابعة عمله. وقد يكونوا هؤلاء

الأفراد متضرغين لهذا العمل أو لديهم مهام أخرى في المنظمة سواء كانوا متطوعين أو موظفين.

آليات وسياسات العمل

هي آليات ووسائل العمل المختلفة وتختلف بطبيعة المهام التطوعية وتشمل الأدوات والإجراءات المتبعة للعمل.

وسائل التواصل

من المهم وسائل تواصل محددة يتفق عليها الطرفان لتكون المرجع في متابعة وإشراف العمل. وقد تكون بعض الوسائل غير مرضية للبعض خصوصا في الجانب النسائي. ومن المهم وضع سياسة خاصة بوسائل التواصل أن بينات المتطوعين خاصة بالمنظمة ولا يحق لمشرفي التطوع استخدام هذه البيانات لأعمال غير أعمال المنظمة الأصلية.

اتفاقية المصادقية والشفافية

وهذه الاتفاقية تقتضي المصادقية والشفافية في كافة البيانات والتعاملات بين الطرفين وأن أي نقطة من الطرفين لا يجعل أحد الطرفين يتردد في بلاغ الطرف الآخر في أي حال من الأحوال.

سياسة التطوير والتدريب

وهي طريقة المؤسسة في تطوير المتطوع وتطويره وما هي فرص التدريب التي يمكن أن يحصل عليها وما الذي ستطوره المؤسسة في المتطوع.

نظام المساءلة والمحاسبة

هي آليه المساءلة والمحاسبة وحقوق الطرفين في ذلك ينبغي أن تكون واضحة حتى يساعد العمل أن يكون فيه أكثر التزام من الطرفين.

المرجعية الإدارية

ينبغي أن تكون هناك هيكلية واضحة للعمل توضح فيها بالتحديد المرجعية الإدارية ويلتزم الطرفين بها فكما أن المتطوع لا يرجع في عمله إلا إلى مشرفه المباشر كذلك كل من أعلى المشرف المباشر إلى المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة يلتزم بالسلم الإداري المحدد.

نظام التظلم

يجب أن يكون نظام التظلم واضحاً في سياسات المؤسسة وواضحة للتطوع ويعرف ما هي إجراءات التظلم وبطبيعة الحال يكون تقديم تظلمه إلى قسم أو شخص غير مسؤولي الإشراف التطوعي.

سياسة إجراءات العمليات التطوعية

يجب أن تكون الإجراءات الخاصة بالعمليات التي لها ارتباط مباشر مع المتطوع واضحة منها ما هو بحسب العمل ومنها ما هو مرتبط بالعمل التطوعي مثلاً إجراءات إقامة فعالية أو تنسيق محاضرة أو طلب تعويضات أو تموين أو غير ذلك.

الرد على الطلبات

هي سياسة المؤسسة في الرد على طلبات المتطوع كم تستغرق زمنا ويحاسب عليها المشرفين على العمل التطوعي حتى يريح المتطوع في عمله ويحفزه أكثر على عطاءه. ومنها التظلم أو التعويض عن مصاريف التطوع أو طلب أغراض التطوع أو قبول متطوع أو الرد على طلبات متطوعين جدد أو إصدار البطاقات وغيرها.

سياسة تزويد المعلومات والوسائل

هي سياسة المعلومات الخاصة بالمنظمة وتزويد المتطوع بها. سياسة الترقيات

من حوافز العمل التطوعي وجود ترقيات ورتب للمتطوعين فالمتطوع الذي أنجز 100 ساعة تطوعية ليس كمن أنجز 10 ساعات والمتطوع المنجز لمدة عام ليس لمن له ثلاثة أعوام. فمن الأفضل وجود نظام للترقيات وخصائص ومزايا لكل رتبة تكون واضحة للجميع.

سياسة إنهاء الميثاق

لكي يتم إنهاء ميثاق (اتفاقية) التطوع من قبل المتطوع أو المنظمة يجب أن تكون هناك ضوابط وسياسات لذلك وليس كل ما هو المتطوع الكف كف أو المنظمة كل ما أرادت إنهاء خدمات أحد المتطوعين لها ذلك. يجب أن تكون هناك سياسات واضحة في ذلك يلتزم بذلك الطرفان.

سياسة مصاريف العمل

كيف يتم التعويض عن مصاريف العمل وما هي سياسة المنظمة في ذلك.
سياسة طلب متطلبات العمل التطوعي
ما هي السياسة المتبعة لطلب أمور تعد من مستلزمات العمل التطوعي وما هي إجراءاتها.
آلية التقييم

كيف يتم تقييم المتطوع ومتى يكون التقييم ومن يقوم بالتقييم ومن يصادق عليه كل ذلك ينبغي أن تكون في آلية التقييم.
سياسة الخصوصية

ينبغي أن تكون هناك سياسة خصوصية خاصة بالمنظمة وسياسة خصوصية خاصة بالمتطوع ذاته يلتزم الطرفان في ذلك.
سياسة التكريم والتحفيز

ينبغي أن تكون هناك سياسات واضحة في التكريم والتحفيز ومتى يكون وما هي الحوافز التي ممكن أن يكون في كل عمل تطوعي.

ضوابط وأخلاقيات العمل

في هذه الفقرة ينبغي أن تكتب جميع الضوابط والأخلاقيات المستلزمة للعمل بالمنظمة ومنها الاختلاط و حسن التعامل و أدبيات العمل وضوابط النشر والتوزيع الميداني وعدم جمع التبرعات وغير ذلك مما تختلف من منظمة إلى منظمة.

حوافز التطوع

ما هي سياسة الحوافز للعمل التطوعي وما هي أدواته وكل ما كان ذلك واضحا كل ما كان أدمى للمتطوع في الالتحاق والاستمرار مع عدم الغفلة عن جانب الحافز الديني والحث عليه.

حقوق المتطوع

في هذه الفقرة ينبغي توضيح حقوق المتطوع كاملة في المنظمة وما الذي له وما الذي عليه.

حقوق المنظمة

في هذه الفقرة ينبغي توضيح حقوق المنظمة كاملة في المنظمة وما الذي لها وما الذي عليها.

سياسة رفع تقارير العمل

تكون هناك سياسة واضحة لرفع التقارير ونماذج له ومدته الدورية.

نماذج العمل

يجب توفير نماذج مهمة لإدارة العمل التطوعي ومنها : نموذج طلب متطوع، نموذج إعلان فرصة تطوعية، نموذج ميثاق التطوع، نموذج تسجيل فرقة تطوعية، نموذج طلب متطوعين من إدارات مختلفة أو جهات خارجية، نموذج تظلم، نموذج تقييم، نموذج تقارير وغيرها

هيكلية ومرجعية واضحة

يجب أن تكون هناك هيكلية ومرجعية واضحة لكل متطوع وهناك شخص محدد يرجع له في عمله وليس لمدير التطوع أو منسق عمل القسم التطوعي علاقة في ذلك. ويجب أن تكون هذه المرجعية واضحة للمنظمة وللمتطوع في نفس الوقت. وكما أن المتطوع لا يرجع في عمله إلا إلى

مشرفه المباشر كذلك كل من أعلى المشرف المباشر إلى المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة يلتزم بالسلم الإداري المحدد ولا تعدى السلم الإداري. ويعد الالتزام بهذه الهيكلية ربح المتطوع في عمله وكما يشعر كل من في الهيكلية بأهميته وقيمتها وصلحياته في العمل. ومن المؤسف أن تجد في بعض المؤسسات رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام أو مدير أي إدارة أو غيرهم يقوم بمتابعة من ليس تحت إشرافه المباشر ويأمره بمهام أو غير ذلك وأساء من ذلك أن يجد المتطوع كل من في المنظمة يأمره بأعمال ومهام ليست أصلاً في ميثاقه في التطوع مما سبب عدم استمرارية المتطوع.

مهام وصلحيات واضحة

من المهم جداً وجود مهام وصلحيات واضحة للمتطوع وكذلك المشرف المباشر عليه بالضرورة بل إذا كان العمل المؤسسي يقتصر على هذه فقط قد يكون حقق جزء كبير من المؤسسة في العمل. إذا من مكدرات العمل التطوعي عدم وجود مهام وصلحيات واضحة وفي بعض الأحيان تكون هناك مهام بدون وصلحيات ولا تمكن المتطوع من العمل على أكمل وجه. وكما أن من المهم وجود مهام وصلحيات واضحة من المهم أيضاً التزام المنظمة بذلك ولا يكلف المتطوع بأي عمل إضافي أو تسحب منه وصلحيات إلا بالرجوع إلى قسم إدارة التطوع ويدون في ميثاق التطوع بموافقة الطرفين على ذلك. كثيراً ما نجد حالات مؤسفة نتيجة عدم تطبيق هذه النقطة فمثلاً تجد متطوع في تصميم ولحات طرق عمل إدارة العلاقات العامة وعندما أبداع وجد كوم هائل من المهام التي تطلب منه سواء من مشرفه المباشر أو حتى إدارات أخرى مع أنه مهامه محدد

في ميثاقه وينبغي أن تحترم. ونفس الكلام للصلاحيات في حالة الزيادة أو النقصان.

ميثاق تطوع

الميثاق وسيلة مهمة لضبط العمل وهو بمثابة عقود العمل حيث يوضح فيه المهام والصلاحيات وساعات العمل والمشرف المباشر ويكون التوقيع عليه من ثلاثة أطراف وهم المتطوع والمشرف المباشر وقسم التطوع أو مسؤول التطوع للمصادقة.

إن العمل بميثاق التطوع نقل العمل التطوعي نقلة نوعية من الفوضوية إلى المؤسسية ومن عبارة " ما على المحسنين من سبيل " أو آتي متى ما أريد وأذهب متى ما أريد أو عبارى سآتي متى ما شعرت أن لدي وقت أو تحمست إلى أن التطوع التزام بالعمل ومسؤولية.

أدوات انتماء ورسمية

تشكل هذه الأدوات وسائل لإعطاء طابع الرسمية للعمل وإشعار المتطوع بالانتماء ومن هذه الوسائل بطاقة تطوع يوضح فيها بداية ونهاية الصلاحية للبطاقة وأي إدارة يعمل بها وغير ذلك. ومنها أيضا وضع اسمه في رسمة توضح هيكل المؤسسة. ومنها أن يكون له حساب بريدي تابع للمؤسسة وكذلك يدخل في مجموعات الواتس أب الخاصة بالمؤسسة.

ويمكن القول أن العناية بأدوات الانتماء خصوصا وكافة عوامل المؤسسة عموما تشجع المتطوع على العمل وتشجع كل من يرى المتطوع على الالتحاق بالمنظمة وطلبه عضوية نتيجة طبيعية لتقدير ذوات الناس واحترامها.

حقوق التطوع

لما كان التطوع عمل من أعمال المؤسسة كان لزاما أن تكون هناك حقوق واضحة لكل الأطراف ويمكن أن تفصل الحقوق على النحو التالي:

حقوق المتطوع

من المهمة جدا أن تكون جميع حقوق المتطوع واضحة ومحفوظة لدى كل الأطراف ومن الحقوق ما يلي:

1. حقه في التدريب والتطوير.
2. حقه في وضوح المهام والمسؤوليات والصلاحيات.
3. حقه في توضيح المهام المطلوبة منه وكذلك أهداف المنظمة.
4. حقه في التمكين.
5. حقه في تسجيل بيانات عمله وشهادات خبراته التطوعية.
6. حقه في الحصول على الأدوات التي تشعره بالانتماء والرسمية.
7. حقه في معرفة تفاصيل العمل.
8. حقه في توفير كافة متطلبات العمل ومصاريفه.
9. حقه في التظلم ومساءلة المقصر وغير ذلك.

حقوق المنظمة

وكما أن للمتطوع حقوق فإن للمنظمة أيضا حقوق ينبغي أن تدون وتراجع ومنها:

1. حق المنظمة في الاحتفاظ بأسرار العمل.
2. حق المنظمة في نسبة الانجازات لها.
3. حق المنظمة في مساءلة المتطوع عن تقصيره في عمله.
4. حق المنظمة في التعيين والإعفاء حسب السياسات المتبعة.
5. حق المنظمة في الاطلاع على كافة تفاصيل العمل.
6. حق المنظمة في أخذ التقارير الدورية ومتابعة الأداء.
7. حق المنظمة في الضبط المالي وكشف التقارير المالية بكل وضوح.

حقوق العمل

ترجع حقوق الأعمال المنتجة عن طريق التطوع إلى المنظمة فكما أن الموظف بأجر يعمل من أجل انجاح العمل للمؤسسة والمؤسسة تمتلك هذا العمل وكذلك عمل التطوع يجري نفس المجرى. وللمؤسسة حق الاحتفاظ بالعمل أو تغييره حسب مصلحة العمل لديها. ولا يحق للمتطوع طلب تعويضات مادية مستقبلا نظير علمه إذ إنه وافق على التطوع ابتداء لكن يحق له أن بنال اسمه على عمله وينسب إليه لأنه هو من عمل عليه.

مكانة العمل التطوعي في بيئة العمل (الإدماج)

من المهم لإنجاح العمل التطوعي أن يكون للعمل التطوعي موقع واضح في بيئة العمل بمعنى أن المتطوع له مكان في السلم الوظيفي وينال كل مميزات بيئة العمل المتوفرة لكي يشعر أنه جزء من المنظمة. ولذلك تختلف هذه القضية باختلاف قناعة فريق العمل بالعمل التطوعي. وهنا ينبغي أن يسأل سؤالا واضحا هل للمتطوع مكان في هيكل المنظمة؟ توفير بيئة العمل تقتضي تأهيل جميع الموظفين لمعرفة مهارات التعامل مع المتطوعين والسياسات المتبعة في ذلك ولذلك ينبغي أن تكون هناك سياسات تعامل واضحة مع المتطوع في المنظمة تكفل له مكانته في العمل وأهميته.

التقييم

من الضروري وجود نظام واضح لتقييم عمل المتطوع دوريا وهذا النظام ينص على وجود وقت محدد للتقييم وكذلك بنود واضحة للتقييم. أما الوقت المحدد للتقييم فيعتمد على نوع التطوع فإن كان التطوع موسمي مدته ليست كثير فيكتفى بالتقييم في آخر العمل الموسمي من قبل مشرفه المباشر ويصادق من قسم أو مسؤول التطوع. وبالنسبة للأعمال التطوعية الدائمة فغالبا ما تكون مرتبطة بفترة مراجعة الأداء إما كل ستة أشهر مثلا أو نهاية العام ولا يكون أكثر من ذلك.

أما بنود التقييم فتتكون من ثلاث عناصر رئيسة وهي :

1. المهارات والأداء الوظيفي.
2. المنجزات وتحقيق الأهداف.
3. الساعات التطوعية والتقييم العام.

وبعد وضع البنود الفرعية لكل بند من البنود أعلاه يكون التقييم مثلا من 100 كنسبة مئوية للمحصلة البند 1 و 2 ويضرب في ساعات التطوع لمعرفة التقييم الفعلي بالنسبة للساعات. وبهذه الطريقة نستطيع تمييز المتطوع ب ساعات أقل وانجاز أعلى وبين المتطوع بساعات أعلى وانجاز أقل.

هل المتطوع يحاسب؟

هذا السؤال هو فيصل العمل التطوعي في المنظمة الناجحة في تنظيم التطوع. إذ إن التنظيم الجيد للعمل الطوعي كفيلا يحفظ حقوقه ومسائلة المقصر.

كثيرا ما يردد في بعض الجهات مقولة "ما على المحسنين من سبيل" وهو سبب رئيس عند البعض لعدم الاعتماد على العمل التطوعي. وفي الحقيقة أن هذه المقولة صحيحة ما دام المتطوع لم يلتزم بعمل. فهو في حل وليس عليه أي مأخذ طالما أنه لم يلتزم بالعمل. لكن إذا وقع ميثاق العمل فإنه يلزم نفسه بهذا العمل وإذا كانت عقود التطوع مقابل مال فإن ميثاق التطوع التزام مع الله سبحانه وتعالى في هذا العمل.

إن توظيف التطوع مؤسسيا وبهذه النقاط أو الطريقة التي ذكرناها في هذه الورقة كفيلة بإذن الله في جعل العمل التطوعي أكثر تنظيما والتزاما من الطرفين. إن تنمية وازع الالتزام والحاسبة بصورة معقولة تشعر المتطوع بأن هذه مسؤولية ومهمة إذا تحملها فهو يتحمل العمل بكل تبعاته.

وفي نفس الوقت ليس لك اجراء معين في خصم الراتب أو غير ذلك مما يكون ممكنا مع الموظف لكن من المهم أن تعرف أنك إذا كنت تتعامل مع الموظف بالخصم أو غير ذلك في ضبط العمل فثق تماما أن نظامك الإداري يحتاج إلى مراجعة لأن أي موظف في العمل الخيري مفترض أن يشعر أنه لبنة في المنظمة وجزء من عملها ويكون متبنيا أهداف المنظمة ويضحي من أجلها. وكذلك بالنسبة للمتطوع إذا طبقت عليه أساليب العمل المؤسسي والاحتواء لن تجد حاجة في نوع من الإجراءات التي ممكن ألا تصلح في إلا في المجال التجاري مثل الخصومات. بل إن أدنى كلمة تأنيب كفيلة جدا بأن يكون وقعها أعظم من أي عقوبة أخرى. ولذلك في المنظمات التطوعية الناجحة في إدارة العمل التطوعي لديها أدوات عديدة في محاسبة المتطوع ومراقبة العمل بل لا تجدها تحتاج إلى المحاسبة في الغالب.

هناك بعض السياسات الخاصة بالإحلال التطوعي واعطاء المسؤوليات التي تكفل ضمان جودة العمل مثل أن لا يعطى المنصب إلا من له خبرة كذا وكذا في العمل التطوعي وكما هو الوضع تماما بالنسبة للموظف.

دورة حياة المتطوع

يمكن إجمال دورة حياة المتطوع في الخطوات التالية:

1. الاستقطاب والتسويق

هي مرحلة مهمة حيث يتعرف المتطوع على المنظمة والفرص التطوعية التي لديها.

2. الترشيح

وفي هذه المرحلة يطلب المتطوع عملاً وجد الرغبة لديه والقدرة على تأدية هذا العمل.

3. المقابلة

وفي هذه المرحلة يتبادل الطرفان المعلومات المتعلقة بكل طرف ويقرر الطرفان إذا كانا سيخدم كلا منهما الآخر.

4. الاتفاق والتعيين

وفي هذه المرحلة يطلع المتطوع على السياسات المتعلقة بالعمل التطوعي وحقوقه ويوقع على ميثاق التطوع.

5. العمل والتشغيل

يبدأ المتطوع في هذه المرحلة بالعمل في المهام المحددة وتحت إشراف المشرف المباشر وبالصلاحيات الممنوحة له.

6. التقييم

في هذه المرحلة يراجع كل طرف أداءه في المهام المطلوبة منه ونقاط التطوير للطرفين.

7. التكريم

في هذه المرحلة تحفز المنظمة المتطوع وتشجيعه في مزيد من العطاء والعمل التطوعي وتقدر جهوده معها.

8. التجديد

في هذه المرحلة يجدد الطرفان ميثاق التطوع أو يتفقان على مهام ومسؤوليات أخرى.

مقارنة بين التطوع والوظيفة بأجر

عند المقارنة الدقيقة بين التطوع والوظيفة نجد أنهما مشتركان في كثير من الأمور بينما يختلفان في أمور يسيرة. وفي بعض المنظمات الناجحة في التطوع ولديها قصور في العمل مع الموظفين تجد أن المتطوع فاعل ويستمر أكثر من الموظفين وذلك يعتمد على كفاءة نظام الموارد البشرية لدى المنظمة ويتمنى أفرادها الاستفادة من خبرات إدارة العمل التطوعي في إدارة الموارد البشرية. وكل من إدارة التطوع أو الموظفين بأجر يرجعون لعلم واسع وهو علم الموارد البشرية غير أن الموارد البشرية في الغالب تعتمد على المقابل المادي فقط بينما التطوع معتمد على أمور غير مادية صرفة. ولكن جميع الخصائص والمميزات فيما عدا ذلك ينبغي أن تكون سواء للمنظمة الناجحة المتوازنة في عملها مع الموارد البشرية. فكما أن معاملة المتطوع لا يمكن أن تكون بعقوبة حرمان الأجر كذلك لا يمكن للمنظمة الناجحة محاسبة الموظف بأجر بنفس الطريقة.

الاستقطاب

كيف نستقطب المتطوعين؟ سؤال يحير أي شخص يريد الاستفادة من العمل التطوعي عندما يسمع أن منظمة في تركيا لديها 60 ألف متطوع ومنظمة أخرى لديها 250 ألف متطوع وأن منارات العطاء لديها أكثر من 15 ألف متطوع.

فبالإضافة إلى كل النقاط التي ذكرناها في هذه الورقة وليس بمعزل أبدا عنها هناك وسائل وآليات لاستقطاب المتطوعين. وقبل أن نشعر في بيان هذه الوسائل ينبغي العلم بأن نوع المتطوع الذي نريد استقطابه مهم قبل تحديد الوسيلة. وهناك فرق بين استقطاب متطوع بكفاءة ومهارات عالية وبين استقطاب متطوع مطلوب منه مهارات قليلة متوفرة في عامة الناس. فكل نوع من الأنواع المتطوعين وسائل معينة فعلى سبيل المثال استقطاب أكاديميين أو محامين لا يمكن أن يكون عن طريق المدارس أو الأسواق وإنما عن طريق الجامعات وهكذا. فمعرفة أماكن تواجد المتطوعين الذين نريدهم مهم جدا لمعرفة وسائل وأماكن الاستقطاب أو بعبارة أخرى اطعني من تريد أعطيك أين تجدهم.

وكذلك من الأمور المهمة تكوين شبكة علاقات واسعة مع الناس وبناء وتنمية هذه الشبكة يوما بعد يوم. وكذا فإن الاستقطاب لا يقتصر على قسم التطوع وأعضاءه بل من لجنة التطوع كاملا. ولجنة التطوع فريق متكامل يضم منسوبي قسم التطوع بالإضافة إلى المشرفين المباشرين للعمل التطوعي وغالبا هم مشرفي المشاريع ويرأس الفريق مدير قسم التطوع وتحمل كامل الفريق مسؤولية الاستقطاب إلا أن المرجع في الأخير يكون قسم التطوع.

ومما تجدر الإشارة إليه أيضا جاهزية المنظمة بجميع الوسائل سواء الإشراف أو توفير المتطلبات وغيرها مهم جدا وتضيع كثيرا من جهود الاستقطاب لعدم جاهزية المنظمة في ذلك. من اهم الوسائل التي يتم الاستعانة بها في استقطاب المتطوعين ما يلي:

قواعد البيانات

من المهم جدا تكوين قاعدة بيانات احترافية تشمل بيانات المتطوعين ومؤهلاتهم وجداراتهم وجميع الخبرات التطوعية لدى المنظمة وسيرته الذاتية لدى المنظمة كما ينبغي أن يتم تسجيل كل تواصل مع المتطوع والأعمال الموكلة إليه وتقييمه بالإضافة إلى الدورات التدريبية التي حازها. إن المنظمة الناجحة في بناء قواعد بيانات متكاملة قد لا تحتاج إلى وسائل استقطاب أخرى نظرا للزخم الهائل من البيانات لدى قاعدة البيانات.

ومما تجدر الإشارة إليه مع وجود قواعد البيانات ينبغي أن يكون هناك استحضار ذهني لدى مدير التطوع والعاملين في الحقل التطوعي لقواعد البيانات ليتمكن رواد التطوع من الربط والتمكين وإدارة الكفاءات العاملة.

دليل الفرص التطوعية

قبل أن يكون هناك دليل يجب أن تكون الفرص التطوعية مرسومة بمعنى آخر يجب علينا أن نحدد ما هي الفرص التطوعية المتوفرة حاليا وتشمل الآتي: المسمى الوظيفي، المهام، الصلاحيات، ساعات العمل، أوقات العمل، الشروط والمؤهلات، الحوافز والمميزات، المشرف المباشر، وغير ذلك من التفاصيل التي تحتاجها كل فرصة تطوعية. فعند

رسم الفرصة التطوعية بهذه التفاصيل تكون الصورة واضحة لدى المتطوع ويمكنه أن يقرر إذا كان بإمكانه العمل من عدمه. وعند جميع كل الفرص التطوعية وتصنيفها ينتج لدينا دليل الفرص التطوعية. معارض الفرص التطوعية

هي المعارض التي تستهدف مناطق تجمع معينة بهدف تسويق الفرص التطوعية وعرضها على المجتمع. من المهم في هذه المعارض أن تكون المعارض بإخراج احترافي وكذلك يكون هناك مسوقين محترفين. بالإضافة إلى ذلك العناية بكل من يزور المعرض أن يسجل كمطوع في أحد الفرص التطوعية أو يسجل متطوع عام أو على الأقل أن يسجل زائراً.

النقاط الثابتة

هي النقاط الثابتة والتي توجد في أماكن تجمع الناس ويكون فيها ما يكون في معارض الفرص التطوعية. وينبغي أن يصاحب هذه النقاط حملة دعائية قوية لاستقطاب الناس للتطوع.

الموقع الإلكتروني

يعد البوابة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني للفرص التطوعية بصفة عامة من أهم السائل التي تصل لشريحة كبيرة من الناس بيد أنها تفتقد إلى رؤية ومشاهدة الشخص المسجل وهذا سيشكل عبئاً في الفرز والترشيح. وينبغي أن يكون الموقع الإلكتروني واضحاً وسهل الوصول والفرص فيه واضحة بالإضافة إلى وجود خطط واضحة للتسويق.

المدراس والجماعات

إن وجود جسور قوية مع الجامعات والمدارس تمكن من استقطاب كفاءات عالية بالإضافة إلى الأعداد الكبيرة في أوقات قصيرة لكن من المهم للوصول إلى هذه الشريحة بناء جسور تواصل وأعضاء متبنين من معلمي وأساتذة وموظفي المدارس والجامعات.

الفرق التطوعية

الفرق التطوعية فرصة كبيرة لكسب الكفاءات وأصحاب المهارات الجيدة والمدرية. إذ إن غالب من في هذه الفرق يحبون العمل التطوعي وقد مارسوا بعض الأعمال فيه لكن قد تجد صعوبة في بعض الأمور التخصصية. إن بناء جسور قوية وتفعيل الفرق التطوعية واحتوائهم في المنظمة يعد أمراً مهماً في استقطاب كوادر متميزة. وقد يكون من الحلول العملية جدا بناء فرق تطوعية بأهداف شتى تحت مظلة المنظمة.

المحاضن التربوية وحلق تحفيظ القرآن والدور وكما قيل في المدارس والجامعات ينطبق الأمر تماماً على المحاضن التربوية والدور كدور النساء والمشاعل ودور الأيتام وغيرها ومن المهم بناء جسور تواصل جيدة وتبني علمهم.

التجمعات الشبابية

يعد استهداف التجمعات الشبابية بالاستقطاب أمراً مهماً ويكون الاستقطاب مع منها عن طريق إقامة برامج تفاعلية وتسويق الفكرة عليهم أو معارض متقلة أو تسويق ميداني فرد لفرد إلى غير ذلك من الوسائل الممكنة.

اكتشاف الطاقات

كيف تكتشف الطاقات وتعرف من يناسب؟ سؤال مهم جدا وكثير ممن يخاف توظيف المتطوعين تعد هذه العقبة الرئيسية له. إن من وظائف مدير التطوع أو مسؤول تنظيم عمل المتطوعين معرفة الملائم حسب المهام المطلوبة من كل متطوع ويعمل نفس عمل أخصائي الموارد البشرية في ذلك. وكونه لا يعلم ذلك يجعله غير مؤهل لشغل هذا المنصب. وهناك بعض الوسائل بشكل عام تعينك في معرفة الطاقات واكتشافها لكي لا تتورط في توظيف المتطوعين غير المؤهلين ومن ذلك ما يلي:

فترة التجربة

فترة التجربة من الوسائل الروتينية لمعرفة كفاءة المتطوع في حال كون المنظمة محسنة لإدارة فترة التجربة بكفاءة عالية. ومدة هذه الفترة قد تختلف من منظمة إلى منظمة لآكن لآبد أن تكون قصيرة لكي لا يشعر المتطوع أنه غير كفؤ أو حقل تجارب.

التعيين بمهام وصلاحيات أقل

ممكّن أن يعين المتطوع في مهام مشابهة أقل من المراد تكليفه بها وقد يكون بدون علمه فمثلا شخص تتوقع منه بناء نظام مالي للمنظمة يمكن أن يعين ببناء نظام صرف فقط وهكذا.

فكرة النادي التطوع

فكرة النادي التطوعي نابعة من توفر أصحاب جدارات وتفوق في المدارس أو الجامعات أو حتى العمل التجاري وتريد تحفيزهم للعمل التطوعي بتنافس بينهم في صناعة مشاريع تطوعية ويأخذون عضويات بمميزات جيدة لمدة معينة مثلا عام كامل. وفي هذه الأثناء يمكنك

التمتع بتقييم الكفاءات والجدارات وتوظيفها في العمل الخيري حتى ولو لم يكن في منظمتك ويكون هذا التقييم غير معن للمستفيدين.

الفعاليات أو الأنشطة المصطنعة

يمكن ان تفتعل بعض الأنشطة أو الفعاليات من أجل تجربة بعض الكوادر التطوعية ويكون هذا غير معن لهم وأثناء هذه الفعاليات تستطيع بتقييم الكفاءات والمهارات.

الإشراف والإدارة

من المهم وضع إدارة أو قسم أو شخص مسؤول عن العمل التطوعي ويكتب له مهام محددة واضحة تخدم توظيف المتطوعين كما تجعل للموظفين بأجر أخصائي موارد بشرية أو قسم شؤون الموظفين. وتكبر هذه المسؤولية إلى أن تصبح وحد أو قسم أو إدارة بحسب حجم العمل وعدد المتطوعين لأن العناية بالمتطوع مهم جدا وينبغي أن يتوفر له الكادر الإشرافي اللازم لضمان حقوق المتطوع والمنظمة.

في بعض المنظمات تجد أن هيكل إدارة التطوع لا تحتوي إلا مدير تطوع ومساعدين وفي بعضها مدير تطوع فقط وفي بعضها مدير تطوع ومسؤول شؤون المتطوعين ومسؤول تدريب ومسؤول إشراف فرق تطوعية. كل هذه التقسيمات جائزة وليس هناك ما يجعل هذا صحيحا أو الأخر طالما أن هدف الإدارة متحقق ويكون هناك مدير لقسم التطوع بالإضافة إلى لجنة التطوع أو فريق التطوع. ومن المهم سرد مهام التطوع بدلا من الخوض في الهيكل لأن كل منظمة لها حجمها في العمل واحتياج معين فمنظمة تخدم 50 متطوع ليس كمنظمة لدينا 6000 متطوع ولكن

جميع أفراد قسم التطوع يتحملون المهام إجمالاً سواء كانوا واحداً أو أكثر. ويمكن سرد مهام التطوع كالتالي:

1. استقطاب وتعيين كفاءات تطوعية مميزة.
2. تحفيز الكوادر التطوعية.
3. بناء قواعد البيانات وإدارة سجلات المتطوعين وتوثيق أعمالهم.
4. بناء الانتمائية للمنظمة بالتعاون مع مشرفي التطوع.
5. تطوير وتدريب الكوادر التطوعية.
6. تقييم وتكريم المتطوعين.
7. بناء علاقات خارجية وداخلية تخص العمل التطوعي.
8. الإشراف العام على توزيع الطاقات ودراسة الفجوات وتغطية الاحتياجات من كفاءات وتطوير لازم وإعادة توزيع أمثل.
9. رفع تقارير دورية عن مدى سير العمل التطوعي.
10. بناء علاقات مع الجهات التطوعية بالمنطقة.
11. اكتشاف طاقات الراغبين في العمل التطوعي وتوجيهها.

ومن الأمور المهمة في الإشراف والإدارة للعمل التطوعي وجود لجنة تطوعية أو فريق عمل إشرافي للتطوع أو نسميه مجلس التطوع. ويكون مجلي التطوع برئاسة مدير التطوع وعضوية كل منسوبي قسم أو إدارة التطوع بالإضافة إلى مشرفي التطوع وفي الغالب هم مشرفي الأنشطة الميدانية. ويكون هذا المجلس تحمل مهام قسم التطوع ويكون مسؤولاً بدرجة أولى عن الأمور المتعلقة بالاستقطاب والتعيين بالإضافة إلى

لإشراف على المهام الأخرى. وعند وجود فعاليات كبيرة تقتضي وجود عدد كبير يكون مدير الاستقطاب هو المشرف المباشر للفعالية ويكون البقية أعضاء مساندين في الاستقطاب.

الإشراف التربوي

ويعد هذا الجانب هو روح التطوع ورونقه والعناية به من أهم الأمور التي تسبب استدامة العمل التطوعي لدى المنظمة وبركته ويشعر معها المتطوع بالسعادة والراحة بعمله التطوعي. ويكون الأمر لازماً وواجب في حال كون المتطوع يتطوع برنامج ويعد مستفيداً أيضاً مثل برامج العناية بمساجد الطرق التي تهدف إلى ربط الشاب بالمساجد والعناية بها.

إن وجود منظومة قيم تربوية في أي عمل من الأعمال التطوعية وتأهيل المشرف المباشر أو مربين في ظل وجود المشرف المباشر على هذه القيم ووسائل غرسها أمر مهم للغاية. وهذه المنظومة القيمية تختلف من منشط إلى آخر إلى أن هناك منظومة قيم مشتركة تخص العمل التطوعي ذاته ومنه الاحتراب، والتعاون، والصدق، والإخلاص، العطاء، التضحية وغيرها فيما تكون المناشط التطوعية الأخرى تحمل قيم تخصصية مثل مناشط التطوع للتربية على القيم ففي برنامج تطوعي لتنظيم الإفطار في المساجد تعزز القيم التالية: التعاون، الرحمة، الاتقان، التعظيم، الاحتراب، الصبر، التطوع.

إن وجود برامج تربوية واضحة داخل العمل التطوعي ووجود دورات تدريبية و تثقيفية لكل من المشرفين والمربين وكذلك المتطوعين أمر في غاية الأهمية لتحقيق الأهداف التربوية من التطوع.

التحفيز

من العوامل المهمة في استمرارية العمل التطوعي والمتطوع على وجه التحديد وجود نظام متميز للتحفيز. والحوافز ليست بالضرورة أمور مادية ولكن الأمور المادية تجدها تحفز أكثر في بعض المناطق وتختلف باختلاف الثقافات. ومن أهم وسائل التحفيز ما يلي:

التمكين

تمكين المتطوع من طموحه من أكبر الحوافز التي تحفز المتطوع على البذل والتضحية إذ يشعر أن هذا العمل هو مشروع حياته وطموحه.

صلاحيات

إعطاء المتطوع صلاحيات واسعة منضبطة تعطي المتطوع حافزا ومساحة عمل جيدة تمكنه من إظهار قدراته وإبداعاته. إن عدم إعطاء الصلاحيات هي التي قتلت كثيرا من المبدعين وبالعكس إعطاء الصلاحيات الجيدة أظهرت ومكنت كثيرا من المبدعين في العمل التطوعي.

ترقيات

وجود ترقيات ولوحات شرف وغيرها يعد من الحوافز الجيدة للعمل التطوعي إذ أنه يعبر عن المتطوع بأنه أنجز وله مكانته في المنظمة ويمكن أن يكون في يوم من الأيام مدير للمنظمة.

احتياجات

السعي في احتياجات المتطوعين الخاصة والبحث الاجتماعي في ذلك مهم جدا لاحتواء تحفيز المتطوع. فمثلا مساعد متطوع في الحوار مع أبيه حيث يعاني مشاكل معه أو مساعدته في الزواج وجمع عينية له أو

تخليصه من ورطة أو إقراضه أو البحث عن عمل له أو أي شيء آخر يكون له الأثر الكبير في التحفيز.

الحوافز المادية

وهي من الأمور التي يتجنبها البعض وتكون ذات أثر عميق على المتطوع إلا أنه ينبغي مراعاة ألا تدخل الحوافز المادية على نية التطوع فكم رأينا من متطوعين يبذلون الغالي والنفيس من أجل نجاح أهداف المنظمة وعند وضع حوافز مادية أصبحوا يتكلمون فرفض المهام أو تقاعس عن العمل وغالبا ما يكون سببه ضعف الموارد البشرية في المنظمة مع قوة إدارة التطوع في نفس المنظمة.

الحوافز المعنوية

ومنها الشكر والثناء وذكر الأسماء حال ذكر الانجازات والتكريم وغير ذلك من الأمور المهمة للتحفيز المعنوي.

التكريم

تنفيذ حفلات سنوية أو موسمية لتكريم المتطوعين امام الملأ له أثر كبير على المتطوع وأثر كبير ايضا على المجتمع إذ إنه يقدر ذاته وأعماله ويبرز للمجتمع بأن فلانا وفلانا من المجتمع عملوا وبذلوا وكرموا فلما يكون للآخرين بصمة في نفس المكان. ولكم أن تتخيلوا أنه عندما بحثنا عن أسباب تطوع بعض المتطوعين كان السبب أن صديقه قد تكريمه في الحفل السابق فحمسه للتطوع وللعمل مرة أخرى.

التطوير والتدريب

إن وجود سجل لتطوير أي متطوع ينظم للمنظمة أو وجود خطة لتطويره بحسب مكانه أمر مهم حيث يشعر المتطوع أن هناك ما قدم له من قبل المنظمة وأنه استفاد منها أكثر من قضية عمله وخدمته للمنظمة.

الحوار والقرب

يعد الحوار والقرب من اهتمامات المتطوع من أهم الحوافز للمتطوع وتعكس انطباعه بشكل جيد لدى المنظمة ولذلك ينبغي أن يكون أفراد المجلس التطوعي وبما فيهم مدير التطوع أناس لديهم إحساس تربوي وقرب وحوار مفتوح مع المتطوعين.

صناعة القرار

إن إشراك المتطوع في صناعة قرارات المؤسسة يعد أيضا من الحوافز الجيدة للعمل التطوعي فمثلا إشراكه في التصويت على رؤية المؤسسة يعد دافعا كبيرا له لتبني رؤية المنظمة ومشاركة همومها.

تدريب وتطوير المتطوعين

وكما ذكرنا سابقا أن التطوير يعد حافزا مهما للعمل التطوعي وكما أنه يعد حافزا كذلك العناية بهذا الجانب من أجل ارتقاء العمل أمر مهم أيضا. وهناك ثلاثة أنواع للتطوير والتدريب وهي على النحو التالي:

تطوير المهارات والجدارات

وهو جزء من أجزاء التطوير حيث يلمس الجانب العملي للمتطوع وتطوير مهاراته العملية. ويعد التدريب على رأس العمل والميداني من أنجح

الوسائل لتطوير هذه المهارات ولا تشكل الدورات التدريبية فيها إلا نسبة ضئيلة من مقدار التطوير.

تطوير الثقافة والمفاهيم

وهذا هو الجزء الثاني من التطوير وهو تطوير الثقافات والمفاهيم ويمكن إيصالها عن طريق دورة تدريبية أو محاضرة بالإضافة إلى التوجيه الميداني أثناء الإشراف الميداني للمتطوع. ويعد التوجيه حال الإشراف الميدانية أكثر الوسائل في عمق الأثر في هذا الهدف بالإضافة إلى وسائل التوصل الاجتماعي.

التطوير الإيماني والسلوك الوجداني

وهذا هو الجزء الثالث وفيه بناء الدافع والرغبة الأخروية بدرجة كبيرة ويعد من وسائل تطويرها المحاضرة أو الجلسة الإيمانية أو التوجيه في موافق معينة في الميدان من أفضل الوسائل العملية لذلك فضلا عن الرسائل عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

ومما يجدر الإشارة إليه أن التطوير والتدريب يكون على قسمين:

التطوير التحفيزي

يعد التطوير التحفيزي عامل مهم في تطوير المتطوع خصوصا إذا كانت الاحتياجات التدريبية لا تشكل اهتماما لدى المتطوع أو هناك صعوبة في اقتناعه للحصول عليها. ومن الأخطاء التي تقع فيها كثير من الجهات الاعتماد على التطوير والتدريب على هذا النوع من التطوير بتسيق دورات لأناس لامعين وشهادات تدريبية معتمدة إلى غير ذلك من البهجة التي تثير اهتمام المتدربين ويحفزهم في عملهم التطوعي ولكن هذا النوع

من الدورات لا تشكل في واقع التطوير العملي إلا نسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 20% أو أقل من المراد تغييره من المهارات على أرض الواقع. بينما يمكن التركيز من خلال هذه الوسيلة على الدورات التي تركز على المفاهيم والمعاني الإيمانية والوجدانية.

تطوير الجدارات والمهارات

من أجل تطوير الجدارات والمهارات بصورة عملية وواقعية بعيدا عن التظهير يعد التوجيه والإشراف الميداني والتعلم على رأس العمل من أهم الوسائل التي تطور مهارات المتطوع وتصلق مواهبه وخصوصا إذا أضيف لها لعض التوجيهات الميدانية من قبل الخبرات الإشرافية. وعند التأمل ستجد أن هذه الوسيلة هي من أكثر الوسائل العملية في التطوير.

ومن الوسائل العملية للتدريب الجماعي إشراك فريقين تطوعيين في عمل واحد حيث أن الفريق الأول له خبرة طويلة والفريق الثاني ليس لديه خبرة ستجد بتاتا بأن الخبرة انتقلت بين الفريقين فيما لو نسقت 10 دورات تدريبية ما وصلت لهذا المستوى من التطوير.

إدارة النتائج والسجلات

يجب أن يكون لكل عمل نتائج وسجلات للمنجزات وغيرها. ولهذا فإن العناية بالنتائج وإدارتها أمر مهم لإدارة العمل التطوعي. وفي الغالب تكون النتائج مرتبطة مباشرة بالإشراف المباشر على عمل المتطوعين وتكون بيانات محددة ترجع لقسم أو إدارة التطوع. فمثلا متطوعين في تنظيم منشط ترفيهي بالواجهة البحرية يهتم إدارة المناشط معرفة عدد المستفيدين ونوعهم وانطباعاتهم والأثر الذي تم تحقيقه بينما يهتم قسم التطوع عدد المتطوعين الذين حضروا وساعاتهم التطوعية والنتائج والأثر

بشكل عام. ومما يسهل إدارة النتائج والسجلات ثلاثة أمور مهمة للغاية وهي:

وجود وقت محدد لتسليم النتائج

تحديد وقت معين لتسليم النتائج يريح المتطوع في معرفة المطلوب منه ومتى بالتحديد مثلا الساعة 6م كل جمعة ويتم إرسال رسائل تذكيرية من المشرف المباشر لذلك.

وجود نموذج محدد للنتائج

وجود النموذج أمر ضروري لضمان كافة البيانات اللازمة لإدارة النتائج. وجود وسيلة تواصل محددة لتسليم النتائج وضوح الوسيلة المتفق عليها لتسليم النتائج أمر مهم أيضا مثلا عن طريق الرسائل أو البريد أو غير ذلك بالإضافة إلى كون جهة التسليم محددة أيضا ويفضل أن تكون موحدة.

التواصل والتكريم

يعد خطوة التواصل والتكريم مهمة في ابقاء المتطوعين ومعرفتهم بمناشط المنظمة إذا إن التكريم خطوة أولى في التواصل وإبراز النتائج ويأتي بعدها خطوة التواصل المستمر خصوصا إذا لم يكن المتطوع لم يستمر في العمل لدى المنظمة. وحتى من على رأس العمل من المتطوعين ينبغي أن تكون هناك آلية جيدة في التواصل المستمر معهم وإعلامهم بأخبار المناشط والفعاليات والانجازات الخاصة بالمنظمة. ويعد من قنوات معرفة رضا المستفيدين والتطلع إلى احتياجاتهم.

قياس رضا المتطوعين

وبعد العمل التطوعي بل وأثاؤه ينبغي العناية جيدا برضا المتطوعين وقياسه دوريا فهو مؤشر مهم جدا من مؤشرات جودة قسم إدارة التطوع بالمنظمة وهناك وسائل أو مؤشرات عدة لقياس رضا المتطوعين وهي كالتالي:

استطلاع رأي (استبيان)

وهذه الوسيلة من الوسائل التقليدية في قياس رضا المتطوعين ولا تعكس صورة حقيقية في بعض الأحيان خصوصا إذا دخلت باب المجاملات. معدل الانضمام والتشرد

هو معدل المتطوعين الجدد ونسبة ازديادهم شهريا وفي نفس الوقت يقاس معدل المتطوعين الذين لا يرغبون بإكمال العمل أو يعتذرون. ومن المهم دراسة دوافع كلا من الطرفين فهي فرص تطويرية مهمة للمنظمة في المجال التطوعي.

معدل تسويق النظير

وهو معدل المتطوعين الذين أتو عن طريق متطوعين آخرين هم من سوقوا لهم التطوع.

معدل مبادرات المتطوعين

وهي المبادرات التي تأتي من المتطوعين أنفسهم ونسبة ازديادها.

معدل زيادة ساعات التطوع

وهو معدل زيادة عمل المتطوع رغبة ومبادرة منه في العمل التطوعي بدون أن يطلب منه.

معدل تحمل مسؤوليات ومهام أعلى

وهو معدل تحمل المتطوعين مهام أعلى أو مسؤوليات أعلى كاستعداد منهم للعمل.

معدل مشاركة في التسويق

وهو معدل مشاركة المتطوعين في تسويق العمل التطوعي لدى المجتمع.

البحث بالمشاركة

وهو البحث الميداني مع المتطوعين ومعاشرتهم في ميدان العمل بدون شعورهم فهي تعكس واقع المتطوعين جيدا.

ملاحق



ميتاق التطوع

فأنا

صاحب رقم البطاقة:

أوافق على عملي متطوع مع منارات العطاء ضمن إدارة / قسم / برنامج:

بمسمى:

• المهام:

-
-
-
-

• الصلاحيات:

-
-
-
-

على أن أعمل بجهد واجتهاد وتحمل المسؤولية من تاريخ / / ١٤٣٤هـ إلى تاريخ

/ / ١٤٣٤هـ بساعات عمل تطوعية [] ساعات مقسمة على الأيام:

	السبت	الأحد	الاثنين	الثلاثاء
	الأربعاء	الخميس	الجمعة	

تحت إشراف:

وأتعهد بالالتزام بكافة السياسات والضوابط .

المتطوع:	المشرف:	قسم التطوع:
الاسم:	الاسم:	الاسم:
التاريخ:	التاريخ:	التاريخ:
التوقيع:	التوقيع:	التوقيع:



نموذج تسجيل فرقة تطوعية

		اسم الفريق :
	الجوال :	رئيس الفريق :
نبرة عن اهداف الفريق :		
الادتياجات :		
مدة العمل :		
مرثبات مدير قسم التطوع :		
التوقيع :	التاريخ :	
<input type="checkbox"/> يعتمد	اعتماد مدير ادارة البرامج :	
	<input type="checkbox"/> لا يعتمد	
	السبب :	
التوقيع :	التاريخ :	



العدد:

الاعضاء :-

الاسم	الجوال
١	
٢	
٣	
٤	
٥	
٦	
٧	
٨	
٩	
١٠	
١١	
١٢	
١٣	
١٤	
١٥	
١٦	
١٧	



نموذج طلب متطوعين (جهة خارجية)

الجهة :	
التاريخ :	
اسم المشرف :	
العقد :	اسم الفرصة التطوعية :
الحاجة :	
الساعات المتطلبية و اوقات العمل :	
المهام والمسؤوليات :	
•	•
•	•
•	•
الصلاحيات :	
•	•
•	•
•	•
الشروط والمؤهلات والحوافز :	
بناءً على طلبكم ، نفيدكم بأته تم مايلي :	•
موافقين على أن يتم الرد عليكم <input type="checkbox"/>	•
بعد <input type="checkbox"/> ساعة	•
نعتذر وذلك: <input type="checkbox"/>	•
.....	•
.....	•
.....	•
الاسم :	
الاسم :	الجوال :
التاريخ :	التاريخ :
البريد :	
التوقيع :	



إعلان فرصة تطوعية	
الفرصة	
العدد	
ساعات العمل	
	• المهام:
	<input checked="" type="checkbox"/>
	• المميزات والحوافز:
	<input checked="" type="checkbox"/>



نموذج التظلم

الاسم :
رقم البطاقة :
اسم المشرف :
اسم البرنامج :
الشكوى :
•
•
•
•
•
•
•
•
•
•

البيانات الأولية للمتطوع				
اسم المتطوع		اسم الإدارة		
اسم المشرف		فترة التطوع		
معدل الساعات في اليوم		اجمالي الساعات		
من : ١٤ هـ إلى		من : ١٤ هـ إلى		
عناصر التقييم				
الدرجة المعطاة	الحد الأدنى للدرجات		العنصر	الفتحة
	أ	ب		
	٦	٦	القدرة على تطوير أساليب العمل	أ
	٦	٦	القدرة على تدريب غيره من المتطوعين	أ
	٧	٧	القدرة على إنجاز العمل على النحو المطلوب	أ ب
	٦	٧	المهارة في التنفيذ الأخصال الموثقة إليه	أ ب
	٦	٦	مدى الالتزام بالبرنامج الزمني المحدد	أ ب
	٦	٦	المحافظة على الإنظام في الوقت العمل	أ ب
	٥	٥	القدرة على التحكم على صعوبات العمل	أ ب
	٤	٤	المعرفة بالأسس والخصائص الفنية بالعمل	أ ب
	٤	٤	المعرفة التامة بالمهام الموثقة إليه	أ ب
	٤	٤	المشاركة لما يستجد في مجال العمل	أ ب
	٣	٤	المشاركة الفعالة في الاجتماعات	أ ب
	٣	٤	القدرة على إقامة اتصالات عمل فعلة مع الاخرين	أ ب
	٤	٣	إمكانية تحمل مسؤوليات أعلى	أ ب
	٣	٣	المعرفة بأهداف ومهام مجال التطوع	أ ب
	٣	٣	تقديم الأفكار والمقترحات	أ ب
	٧	٧	إنجاز العمل في الوقت المحدد	ب
	٧	٧	القدرة على المراجعة والتقييم	ب
	٧٢	٧٢	المجموع	
	٤	٤	القدرة على الحوار وعرض الرأي	أ ب
	٤	٤	تقديم المسفونية	أ ب
	٤	٤	حسن التصرف	أ ب
	٤	٤	تقبل التوجيهات والإستعداد لتنفيذها	أ ب
	٤	٣	الإشتمام بالمشغل	أ ب
	١٩	١٩	المجموع	
	٣	٣	الروساء	أ ب
	٣	٣	الزملاء	أ ب
	٣	٣	الجمهور	أ ب
	٩	٩	المجموع	

مجموع الدرجات والتقدير ملحوظات علمية:			
الدرجة المعطاة	الحد الأدنى للدرجات	العنصر	الفتحة
أ	ب		
المجموع الكلي (الدرجة النهائية)			
الدرجة الكلي	الدرجة الملائك	الدرجة السمتية	الدرجة الوظيفي
ممتاز (٦٠ إلى ١٠٠)	جيد جداً (٨١ إلى ٨٩)	جيد (٧١ إلى ٧٩)	مرضي (٦١ إلى ٦٩)
ممتاز	جيد جداً	جيد	مرضي
(٦٠ إلى ١٠٠)	(٨١ إلى ٨٩)	(٧١ إلى ٧٩)	(٦١ إلى ٦٩)
مواطن القوة (الذات أو شملت مدير بهام تتضمنها المناصر الضعفة)			
مواطن الضعفة (جوانب سلبية تؤثر على عمله)			
التوجيهات والتوصيات العامة لتطوير فتراته (إن وجدت)			
الاسم :	الوظيفة :	الاسم :	الوظيفة :
التاريخ :	التاريخ :	التاريخ :	التاريخ :
ملحوظات معتمد التقرير			
ملحوظات معتمد التقرير			
الاسم :	الوظيفة :	الاسم :	الوظيفة :
التاريخ :	التاريخ :	التاريخ :	التاريخ :



عنوان الورقة :

نمذجة إجراءات الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية

مقدمها :

الأستاذ / يحيى أحمد الخباري

الملخص:

تلخص هذه الورقة في تقديم منظومة إجراءات متكاملة عن إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية ، وتسلط الضوء على أساسيات ومبادئ الإجراءات ، والتعرف على مفاهيم وأهداف الإجراءات للموارد البشرية. والتعريح على آلية وكيفية صياغة إجراء ونموذج متكامل ومتناسق ومتربط. ووضع منهجية واضحة والتركيز على التطبيق ، والاستمرار على التطوير والتحسين.

يهدف اللقاء لتطوير المؤسسات الخيرية وتحسين أدائها وخدماتها، وتحقيق أهدافها، والارتقاء بواقعها الحالي لذلك انبثقت هذه الورقة لتحقيق هذا الهدف من خلال وجود إجراءات واضحة ومكتوبة ونماذج موثقة ومرقمة.

وتتحدث الورقة في صميم محورين من محاور اللقاء وهما:

1- وسائل تنمية الموارد البشرية في القطاع الخيري.

2- مأسسة الموارد البشرية في الجمعية الخيرية.

وتستهدف هذه الدراسة مديري ومختصي الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية.

❖ مجالات تطبيق معايير الجودة :

هناك خمس مجالات يتم توثيق الإجراءات فيها وسنركز الأضواء على البند الأول وهو حديثنا.

1. الموارد البشرية
2. الموارد المالية
3. التنظيم الإداري
4. البرامج والأنشطة
5. المستفيدين

المقدمة:

تعد جودة العمل وإتقانه في كل شئون الحياة أساساً من أساسيات ديننا الحنيف إذا ورد الأمر بذلك في غير ما مناسبة في كتاب الله تعالى وفي سنة نبيه محمد صلى الله عليه وسلم ولقد وجه سبحانه إلى أن صفتي الحفظ والعلم أساس لنجاح العامل في عمله وسبيل جودة العمل وإتقانه قال تعالى (قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم).سورة يوسف ، آية 55. وأورد سبحانه في آية أخرى أهمية التحلي بصفتي القوة والأمانة في كل ما من يسند إليه عمل قال تعالى (قالت إحداهما يا أبتى استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين) سورة القصص ، آية 26. العبرة ليست بكثرة العمل وإنما بقدر ما يحسنه قال تعالى (الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن أعمالاً).سورة الملك ، آية 2.

وعلى السياق نفسه يأتي تأكيد السنة النبوية فقال صلى الله عليه وسلم (إن الله كتب الإحسان على كل شيء ..) وقال صلى الله عليه وسلم (لا تكونون إمعة تقولون إن أحسن الناس أحسنا وإن ظلموا ظلمنا ولكن وطنوا أنفسكم إن أحسنوا وإن أساءوا فلا تظلموا)

تكمن أهمية الورقة نمذجة إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية تقديم منظومة متكاملة وحزمة من الإجراءات مع نماذجها ، وتعتبر منهجية واضحة ومكتوبة وغطت الكثير من عناصر معيار الموارد البشرية في جوائز التميز ، وتبقى على الجمعية تطبيقها والقيام بالمراجعة والتحسين بصورة دورية.

عناصر معيار الموارد البشرية بجائزة التميز: برلخ لخ يرتبط نجاح أي منشأة بكفاءة القرارات والسياسات التي تتخذ في إطار الموارد البشرية وبقدرتها على تخطيط مواردها ، وتحديد وتوظيف احتياجاتها من القوى العاملة بطرق علمية سليمة ودمج إستراتيجية الموارد البشرية في الإستراتيجية العامة للمنشأة مع العمل على إشراك العاملين في تطوير هذه الاستراتيجيات وتشمل:

1- وضع وتطوير السياسات والإجراءات والخطط الخاصة بالعاملين.

- 2- ربط خطط الموارد البشرية بالسياسات والاستراتيجيات والهيكل التنظيمي والعمليات الرئيسية.
- 3- تخطيط احتياجات المنشأة من القوى العاملة.
- 4- إدارة عملية التوظيف.
- 5- عمل مسوحات دورية لقياس رضا العاملين.
- 6- إجراء تقييم علميا منهجي للوظائف المختلفة.
- 7- تقوم المنشأة بتحديد المزايا التي تمنحها للعاملين.
- 8- وضع نظام واضح للأجور والرواتب.
- 9- تطبيق نظام لعمل تقييم دوري لأداء العاملين.
- 10- ربط نظام تقييم الأداء بنظام الأجور والرواتب وكذلك نظام الحوافز.
- 11- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
- 12- قياس فاعلية وأثر التدريب على العاملين.
- 13- تشجيع العاملين وإشراكهم في عمليات التحسين المستمر
- 14- متابعة قوانين العمل ومتطلباتها والشفافية في التعامل مع العاملين.
- 15- التواصل مع العاملين والاستماع إلى اقتراحاتهم ومعالجة الشكاوى والتظلمات المتعلقة بهم.

أهداف الورقة

1. تقديم حزمة إجراءات ونماذج مكتوبة وموثقة.
2. تبسيط الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية .

3. تحقيق أكبر قدر ممكن من إرضاء المستفيدين الداخليين مما ينعكس إيجاباً على الاستفادة الخارجي.
4. تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.

متطلبات النمذجة

- اقتناع ودعم والتزام الإدارة العليا في الجمعيات بالتحسين والتطوير.
- التأكد من تعاون كافة الإدارات في تبني وتطبيق النمذجة.
- تدريب العاملين على كيفية استخدام الإجراءات والنماذج.
- تشجيع العاملين لتقديم أداء أفضل مع تسخير كل الأساليب والأدوات الممكنة .
- إدخال التحسينات والتطورات على الإجراءات والنماذج .
- تصميم برامج فعالة لجعل العاملين مواكبين للتطورات الجديدة والتقنية الحديثة.
- التحول من تصحيح الأخطاء إلى منع وقوع الأخطاء.
- منح الموظفين الثقة لإنجاز أعمالهم دون التدخل في كل صغيرة وكبيرة.

العمليات :

سلسلة مكونة من أنشطة عمل مختلفة لها علاقة مشتركة كل نشاط له مدخلات ومهام تتجزأ للوصول للمخرجات ويكون ذلك

بتفصيل عمليات الجمعية وذلك يسهم في العمل على تطويرها وتقليل الوقت والفائض وتقليص المجهود وسرعة إنجاز المهام.

❖ توثيق العمليات بثلاث خطوات

قل ما تعمله

اكتب ما تعمله

راجع ما كتبته

❖ مفهوم العمليات : تحديد وإدارة العمليات المتفاعلة داخل الجمعية.

• أي نشاط أو مجموعة من الأنشطة تستخدم موارد لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

• أي منشأة تريد أن تعمل بفاعلية عليها إدارة وتحديد مجموعة من العمليات المتداخلة والمتفاعلة.

• مخرجات عملية سوف تكون مدخلات لعملية أخرى.

❖ منهج العملية

تستخدم منهج العمليات عند إنشاء وتطبيق وتحسين فاعلية نظام لإدارة الجودة ، لتعزيز رضا المستفيد من خلال الوفاء بمتطلباته.

❖ تطبيق منهج العمليات يؤكد على أهمية:

- 1- فهم المتطلبات والوفاء بنها.
- 2- الحاجة إلى اعتبار العمليات قيمة مضافة.
- 3- الحصول على نتائج عن أداء العمليات قيمة مضافة.
- 4- الحصول على نتائج عن أداء العمليات وفعاليتها.
- 5- التحسين المتواصل للعمليات بناءً على قياسات موضوعية.

❖ التوثيق : حفظ المعلومات في وسط ما.

الوسط قد يكون ورقة أو بطاقة أو قرص مغناطيس أو الكتروني أو ضوئي أو صورة فوتوغرافية أو عينة. يمكن توثيق نظام إدارة الجودة في شكل ورقي أو برمجي حاسوبي.

❖ ضبط الوثائق

- 1- يجب إنشاء إجراءات موثقة
 - اعتماد الوثائق قبل إصدارها.
 - المراجعة والتعديل بصورة مستمرة.
 - تحديد موقف التعديلات والإصدارات الحالية.
 - إتاحة الوثائق المطبقة في أماكن استخدامها.
 - توضيح الوثائق وتسهيل تمييزها.
 - تحديد الوثائق الخارجية والتحكم في توزيعها.
 - منع استخدام الوثائق الملغاة.

- تمييز السجلات وتخزينها وحمايتها واسترجاعها
وفترة الحفظ والتخلص منها.

الإجراءات:

■ عمليات ما قبل الدخول

1. إجراء تخطيط احتياجات الموارد البشرية.
2. إجراء إعداد وتصميم الوظيفة.
3. إجراء الإعلان على وظيفة.
4. إجراء استلام وفحص طلبات التوظيف.
5. إجراء المقابلات الشخصية وتقييم المرشحين.

■ عمليات الدخول

1. إجراء عقود غير محددة المدة للسعوديين.
2. إجراء عقود غير محددة المدة لغير السعوديين.
3. إجراء عقود محددة المدة للسعوديين.
4. إجراء عقود محددة المدة لغير السعوديين.
5. إجراء العقود المؤقتة.
6. إجراء عقود التدريب الصيفي / التعاوني.
7. إجراء مطالبات التأمين الطبي.
8. إجراء إضافة موظف أو أحد أفراد عائلته للتأمين الطبي.
9. إجراء إضافة موظف جديد لتأمينات الاجتماعية.
10. إجراء قرارات النقل المؤقتة.
11. إجراء إصدار إقامة جديدة.
12. إجراء إضافة تابع/استقدام.

■ عمليات البقاء

1. إجراء تجديد العقود.
2. إجراء تجديد إقامة تابع لموظف.
3. إجراء تجديد إقامة موظف.
4. إجراء حركة متابعة الدوام.
5. إجراء الوقت الإضافي.
6. إجراء الإجازات الأخرى.
7. إجراء الإجازات السنوية.
8. إجراء الإجازات القصيرة.
9. إجراء الإجازات المرضية.
10. إجراء الإجازات بدون راتب.
11. إجراء العودة من الإجازة.
12. إجراء الإذن الشخصي.
13. إجراء سلف الموظفين.
14. إجراء صرف دفعة من الراتب.
15. إجراء مسير الراتب.
16. إجراء تحرير طلبات الخطابات.
17. إجراء تقييم الأداء.
18. إجراء العلاوات السنوية.
19. إجراء التدريب.

20. إجراء التعامل مع إصابة عمل.
21. إجراء الحجوزات.
22. إجراء تسليم عهد وأصول لموظف.
23. إجراء سداد مبلغ التأمينات الاجتماعية .
24. إجراءات الخروج والعودة.
25. إجراء صندوق الموارد البشرية.
26. إجراء القرارات الإدارية.
27. إجراء الجزاءات والعقوبات .

■ عمليات الخروج

1. إجراء الاستقالة.
2. إجراء إلغاء الإقامة.
3. إجراء إلغاء موظف من التأمينات الاجتماعية.
4. إجراء إلغاء موظف من وثيقة تأمين طبي.
5. إجراء الإيقاف عن عمل.
6. إجراء الفصل.
7. إجراء ترك العمل وإنهاء الخدمة.
8. إجراء إخلاء الطرف.
9. إجراء مكافأة نهاية الخدمة.

منهجية البحث:

انتهج مركز رواد للاستشارات الإدارية والتدريب ترلخ لئ بإجراء مكالمات هاتفية مع المديرين التنفيذيين لواحد وعشرين منشأة خيرية في القصيم وتعبئة إستبانة المؤسسة برلخ لئ. وتضمنت الاستبانة 100 سؤال عن جميع جوانب العمل المؤسسي في المنشأة وتم تحليلها وبعدها تم التعرف على الاحتياجات وكانت النتيجة تصميم وتنفيذ مشروع البناء المؤسسي لست مكاتب دعوة في القصيم وتلاها تصميم وتنفيذ مشروع بناء إدارة الموارد البشرية لست منشآت خيرية في الشرقية. وكانت هذه الإجراءات والنماذج أحد المنتجات التي تم توزيعها للجهات المشاركة في المشروع. وهذا المنتج من تصميم بيت الخبرة الدولي سملخ لئ.

¹¹³ مركز رواد متخصص لتطوير العمل التطوعي.

¹¹⁴ كتاب المؤسسة للدكتور طارق السويدان.

¹¹⁵ بيت خبرة متخصص للتطوير وشريك مع مركز رواد.

النتائج:

1. أن تسلم حزمة الإجراءات والنماذج لمدير الموارد البشرية أو مختص الجودة في الجمعية .
2. إمكانية تطبيق الإجراءات لكل جمعية حسب طبيعة نشاطها.

الخاتمة والتوصيات:

1. مراجعة وتعديل وملائمة الإجراءات المرفقة .
2. التدريب ثم الممارسة على إجراءات العمل الخاصة بالموارد البشرية.
3. إسناد المهام المناسبة لهم وإشراكهم في برامج الجودة.
4. زرع الثقة في العاملين لحل مشاكلهم وتشجيعهم على طرح آرائهم.
5. اعتماد الإجراءات والنماذج قبل إصدارها.
6. توزيع الإجراءات وتوثيق الاستلام.
7. المراجعة والتحديث للإجراءات بصورة مستمرة وإعادة اعتمادها.
8. تقييم فاعلية الإجراءات المتخذة.
9. نشر ثقافة الوعي وأهمية الأنشطة التي يمارسونها.

10. توفير بيئة جاذبة للعمل وتوفير معدات العمليات والخدمات المساندة.

الملاحق:

كافة الإجراءات والنماذج الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

قائمة المراجع:

- إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات ، برفسور نزار البرواري والدكتور لحسن عبدالله باشيوة ، الوراق للنشر والتوزيع ، 2010م.
- نمذجة المكاتب التعاونية للدعوة والإرشاد وتوعية الجاليات ، ساعد للاستشارات 1432هـ.
- نمذجة مدارس تحفيظ القرآن الكريم النسائية ، مركز صناعة الأفكار للاستشارات 1433هـ.
- نمذجة العمل الخيري ، ورقة قدمها د. حسن بن محمد الشريم.
- توجيه الجودة في العمل الخيري ، ورقه قدمها د. عماد عبدالله الجريفاني في اللقاء السنوي التاسع للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية.
- جائزة السبيعي للتميز WWW.SEA.SA

- مركز رواد للاستشارات الإدارية والتدريب
www.ROWAD.EDU.SA
- بيت الخبرة الدولي WWW.IEHAD.COM