

## بعض المؤشرات حول موضوع صرف المتطوعين البغيض

بقلم Sarah Jane Rehnborg

يشكّل الإعتقاد الخاطئ بعدم إمكانية صرف المتطوعين أحد أكبر المخاوف التي يواجهها العاملون مع المتطوعين غير المتمرسين. وعلى الرغم من أن صرف متطوعٍ أو إقالته ليس بمهمة مرغوب فيها على ما هو جلي، غير أن هذه العملية ممكنة، لا بل هي في بعض الحالات ضرورية. علاوة على ذلك، يستحقّ الموظفون وغيرهم من المتطوعين الذين يقومون بخدمة جمعيتكم بالإنتماء إلى بيئة عمل تكرّم الأداء الجيد وتعالج الحالات الإشكالية. وتتأثر قيمة كل واحدٍ منا سلباً عندما يُسمح لأي سلوكٍ [مشكوك فيه] أو أداء شخصٍ آخر، حتى متطوعٍ حسن النية، أن يكمل من دون رادع ومن غير معالجة. لا بد من معالجة المشاكل لصالح البرنامج ومعنويات جميع العاملين. مع ذلك، كما ينبغي على مدير شؤون الموظفين أن يكون لديه أنظمة لمعالجة هذا الاحتمال الممكن، لذلك، ينبغي أيضاً على مدير المتطوعين أن يكون له مثل هذه الأنظمة.

### ما الذي يؤدي إلى صرف المتطوعين؟

قبل أن نقوم باستعراض موجز للأنظمة اللازمة لتوجيه عملية صرف المتطوعين، دعونا ننظر في أسبابها. يكون الصرف عموماً رداً على واحدٍ من ثلاث مجالات مثيرة للقلق: مشاكل في الأداء أو مشاكل في السلوك أو مشاكل اقتصادية. ترتبط مشاكل الأداء عموماً بنوعية العمل، أو بكمية العمل أو بتوقيت العمل المنجز أو بوتيرة التحسن في مهمة معينة ذات الصلة بالعمل. إن مشاكل السلوك لها علاقة بالسلوكيات مثل حضور المتطوعين وإمكانية الإعتماد عليهم وسلوكيات العمل المقبولة عموماً مثل الصدق والرصانة. يمكن للمشاكل الاقتصادية أن تنطبق أيضاً على مجال العمل التطوعي. رغم أنه قد يبدو من غير البديهي أن المنظمة التي شهدت عجزاً مالياً كبيراً أدى إلى تسريح الموظفين، قد لا يكون لديها عدداً كافياً من المشرفين لتسهيل عمل المتطوعين أو قد يتم إلغاء برامجها بأكملها. في مثل هذه الحالات، قد يقع هؤلاء المتطوعون أيضاً فريسة للعجز المالي ذاته الذي خفف القوة العاملة التي تتقاضى راتباً.

ينبغي معالجة كل هذه القضايا حسب المبادئ التوجيهية التي تحكم برنامج المتطوعين. ينبغي النظر في السلوك والأداء ومعالجة المشاكل من خلال وصف المتطوع الوظيفي وخلال عمليتي التوجيه والتدريب المقدمتين للمتطوعين. على الإشراف الفعال اكتشاف العجز ومعالجته قبل أن يتطور إلى مشاكل. وينبغي تنبيه جميع العاملين في الجمعية من خلال الاتصالات الداخلية إلى الصعوبات الاقتصادية الوشيكة. باختصار، يقوم أي برنامج جيد الإدارة عموماً بمعالجة معظم مشاكل الأداء، وعليه أن يلتقط الغالبية العظمى من المخاوف قبل أن تتحول إلى كوابيس تأديبية.

### ما هي الإجراءات التي يجب أن تتخذ؟

على كل وكالة أن تُحدد، خطياً، السلوكيات التي لن تكون مقبولة بكل بساطة تحت أي ظرف من الظروف. وهي السلوكيات التي من شأنها أن تؤدي إلى الفصل الفوري. وقد تشمل مثل هذه التصرفات دخول أماكن العمل بسلاح ناري، أكان ملقماً أم غير ملقم، بغض النظر عن أي ترخيص للأسلحة النارية من جانب العامل؛ أو القدوم للعمل تحت تأثير المخدرات، أو العنف الجسدي أو التهديدات، السرقة أو أي سلوكٍ خطير من هذا القبيل. ينبغي أن تكون هذه المبادئ التوجيهية هي نفسها المعتمدة للقوة العاملة براتب أو بدون راتب على حدٍ سواء. مرة أخرى، على هذه المعلومات أن تظهر في كتيّب المتطوعين وأن يُعاد النظر فيها بصفةٍ عامة في الدورات التوجيهية. كما قد تُدرجها بعض الوكالات في العقد الذي يوقعه جميع المتطوعين.

بالإضافة إلى ذلك، ينبغي على وكالتك أن تضع خطوطاً عريضة للعملية التأديبية. تنطوي معظم العمليات التأديبية على عملية تدريجية تنتقل من تحذير شفوي إلى تحذيرات خطية ثم التعطيل المؤقت وفي نهاية المطاف إلى الصرف. ويتعين على كل مرحلة من مراحل هذه العملية عقد اجتماع إشرافي حيث يتم تناول السلوك أو مشكلة الأداء وتوضع خطة للتحسين. وتشكّل عمليات المتابعة المدروسة على فترات محددة لمراجعة التقدّم عنصراً أساسياً لنجاح خطة التحسين. في معظم الحالات، يكون التحذير اللفظي والدورة الإشرافية الأولية كافيين لتصحيح المشكلة. في الحالات الأكثر تعقيداً، يجد المدير أنه يجب اتخاذ خطوات إضافية.

إذا كان لدى جمعيتك أو وكالتك مكتبٌ لشؤون الموظفين، يوعز إليك الاجتماع مع مدير الموظفين وتصميم نظام تطوره للمتطوعين لموازاة نظام تظلم الموظف.

### لكن ماذا لو كان عليك فعلاً صرف متطوع؟

جيمس أوترى، في مقالته الرائعة "المواجهة العظوفة" يخلص إلى أنه "هناك طريقة واحدة فقط لصرف أحدهم: بمحبة ودعمٍ وأسفٍ عميقٍ جداً. يجب أن نحاول قدر المستطاع جعل الفعل نفسه مواجهة عظوفة" (ص 113 ، "الحب والربح : فن القيادة العظوفة"). آخذين ذلك في الاعتبار، لا ينبغي على المرء أبداً إقالة شخصٍ ما عندما يكون غاضباً أو مضطرباً عاطفياً؛ أو أن يكون (إذا كان ذلك ممكناً) قد عالجت عملية التظلم بعناية فائقة وانتباه؛ وأخيراً من دون وجود طرفٍ ثالثٍ ليشهد على التبادل. في حين إنه من المرجح إن صرف موظفٍ أكثر إثارة للخصام من صرف متطوع، يبقى صرف المتطوع بمثابة إخبار الشخص أن "هديته" أو "هديتها" التي قدمها الى الجمعية ليست كافية.

إذاً، في حال وجدت أنه يجب أن تطلب من متطوعٍ ما المغادرة، ها هي بعض المبادئ التوجيهية المرتكزة جزئياً على أعمال ستيف ماك كورلي وسو فاينيارد (أنظر الفهرس) التي ينبغي أن تساعدكم خلال هذه المواجهة العظوفة :

1. حدّد اجتماعاً مع ذلك الشخص، في إطار خاص.
2. كن مستعداً. إن وقت النصائح قد ولى منذ أمد بعيد. من المرجح أن الشخص لن يكون سعيداً بأي شيء تقوله. هذا ليس الوقت المناسب لكسب الأصدقاء. لم يبقَ شيءٌ للمناقشة. بدلاً من ذلك، خطّط لما ستقوله وربما دوّن تعليقاتك وتابع المهمة. يتضمّن التحضير إعلام المشرف عليك بهذا الوضع وبالأساس المنطقي لهذا الإجراء.
3. إبقِ شخصاً ثالثاً معك في الغرفة ويُفضل أن يكون هذا الشخص من نفس جنس الشخص الذي تتمّ إقالته. لا يحتاج هذا الشخص إلى قول أي شيء ويخدم كشاهدٍ على هذا الوضع.
4. أظهر أسباب إنهاء الخدمة وقدمها خطياً. إسّمح للشخص بالتوقيع على الوثيقة التي تشير إلى أنه يفهم ما يقال.

5. ركّز أي تعليقات على الأداء وتجنّب القضايا الشخصية أو التعليقات على القيمة.
6. ناقش أي توصيات من أجل عمل تطوّعي مستقبلي مع الشخص، قد يشمل ذلك ما إذا كان هذا الشخص قد يعود ويتطوّع في وكالتك وتحت أية ظروف.
7. أمّن أن يقوم هذا الشخص بإعادة أي مفاتيح أو إجازات مرور إلى المرآب أو بطاقات الإسم أو غيرها من البطاقات ذات الصلة بالعمل قبل أن تختتم الاجتماع.
8. تشمل ممارسات الموظفين الحالية عموماً مرافقة الشخص من المبنى عقب الاجتماع.
9. قُم بكل ما في وسعك للالتزام الهدوء. بالإضافة إلى البقاء هادئاً، قل فقط ما يجب أن يُقال وليس أكثر. من السهل أن تبدأ بالإفراط في الكلام عندما تكون عصبياً ويمكن أن يؤدي ذلك الى الارتباك أو إلى إرسال رسائل مختلطة أو إلى تفسيرات غير صحيحة لتصرّفاتك.
10. وثّق الاجتماع. إذا كان ذلك ممكناً، اجعل الشاهد الحاضر معك يوثّق على التقرير.
11. تأكّد من السيطرة على الضرر. إذا كان لدى المتطوّع أصدقاء بين متطوعين آخرين، قد ترغب في السماح لأصدقائه أو صديقاته بمعرفة أن المتطوّع لن يعود. على الرغم من أنه يجب أن تحمي سرية الشخص المصروف، تريد أيضاً كبح موجة الشائعات وسوء المعلومات.
12. لا تعط شهادة مؤهلات إيجابية للمتطوّع المصروف.

### أين يمكنك العثور على معلومات إضافية حول هذا الموضوع؟

بالإضافة إلى حضور المؤتمرات وورش العمل حيث يمكن معالجة هذا الموضوع، يمكنك أيضاً أن تنتظر إلى هذه الموارد للحصول على معلومات إضافية :

- Marlene Caroselli, Hiring & Firing: What Every Manager Needs to Know, SkillPath Publications: Mission, KS. 1993.
- Linda Graff, By Definition: Policies for Volunteer Programs; GRAFF AND ASSOCIATES: Dundas, CA. 1997.
- Jarene Frances Lee and Julia M. Catagnus, Supervising Volunteers: An Action Guide, ENERGIZE Inc: Philadelphia, PA, 1999.
- Marilyn MacKenzie, Dealing with Difficult Volunteers, VMSystems: Downers Grove, IL. 1998.
- Steve McCurley and Sue Vineyard, Handling Problem Volunteers, VMSystems: Downers Grove, IL. 1998.

يمكن الحصول على معظم هذه الموارد من:

[www.energizeinc.com](http://www.energizeinc.com)