

## به نام خدا

### فرصت ها و چالش های مدیریت افراد داوطلب در سازمان های غیردولتی

امروزه بحث شهروندی و مسئولیت اجتماعی شهروندان به مفهوم عضویت و تبعیت از یک ملت - دولت، جدیدترین بحث در حوزه اداره کشورها است، لذا در این وادی اندیشه شهروند خلاق و مشارکت جو بر ماثبه یک هدف و راهبرد می تواند در راستای تحولات تاریخی ایران جدید نقش بیافریند .

این شهروند خلاق و مشارکت جو در کجا و چگونه می تواند نقش آفرین شود. با توجه به این که امروزه کار به معنای اقتصادی آن کم اهمیت تر از کار به معنای وجوه اعتباری، اجتماعی و هویتی آن مورد توجه قرار گرفته است، بنابراین یکی از روش های فعال کردن شهروندان، تشویق آنان به فعالیت های داوطلبانه است .

امروزه کار داوطلبانه به عنوان یک عمل لوکس و ترفنی، بلکه به عنوان یک ضرورت اجتماعی مطرح است. کار داوطلبانه و افراد داوطلب یکی از پایه های اصلی در فعالیت سازمان های غیردولتی (N.G.O.S) Non Governmental Organizations محسوب می شوند. جذب و مدیریت این نیروها امروزه به یکی از دغدغه های مهم فعالین اجتماعی خصوصا در حوزه فعالیت های اجتماعی - فرهنگی بدل شده است. این نیروها اکثرا جوان، با انگیزه و دارای انرژی و نشاط زیاد و آماده خدمت به مردم شهر هستند. در دهه های اخیر با شکل گیری سازمان های غیردولتی در ایران که اکثرا برای رفع مشکلات اجتماعی تاسیس شده اند یکی از اهداف آنها جذب شهروندان به عنوان نیروهای داوطلب برای سامان دادن به فعالیت های اجتماعی شان است، لذا در این مسیر با چالش هایی مواجه اند، زیرا این افراد اگرچه انتظار دریافت پاداش مادی ندارند ولی انتظارات دیگری دارند که باید به آن نیازها پاسخ داده شود. لذا چگونگی جذب، مدیریت و نگه داشت این نیروها از چالش های مهم پیش روی مدیریت نهادهای مدنی در شرایط کنونی است. حال این نهادهای مدنی و سازمان های غیردولتی چگونه در کشورها سربرآوردند و مطرح شدند با بررسی اجمالی آن به ضرورت حضور آن ها و نقش آن ها در جذب سرمایه های اجتماعی موجود در جامعه خواهیم پرداخت. در طول تاریخ بشر دو حوزه برای اداره کشورها شناسایی شده است یکی حوزه بازار و دیگری حوزه دولت. در طول تاریخ همواره این دو حوزه با هم رقابت داشتند که کدام یک وجه قالب داشته باشد و کدام صلاحیت و توانایی بیشتر دارد. این دو حوزه در عین صلاحیت ها و توانایی هایی که دارند از ناتوانی ها و شکست هایی هم در امان نیستند. این شکست ها ناظر به

مسائلی است که جامعه را با بحران و ناآرامی مواجه می کند. برای اینکه این مشکل چگونه در دولت و بازار جبران شود یا به حداقل برسد، پاسخی که از ربع پایانی قرن بیستم بصورت فزاینده ای مقبولیت پیدا کرده تقویت نهادهای مدنی است. جهان به این باور رسیده اگر جامعه مدنی قدرتمند داشته باشم که بتواند بر فراز بازار و دولت شیوه ارتباط آنها را زیر ذره بین قرار دهد و با نظارت و پیگیری و مداخله کمک کند که موارد شکست و بحران به حداقل برسد می توان امید به تغییرات ضروری داشت. از سال ۱۹۸۰ جهان شاهد رشد پدیده جدیدی است که منحصر در کشورهای صنعتی رخ داد و آن رشد بخشی بنام بخش غیرانتفاعی ( ) که تفاوت آن با کار موظف به شکل معمول آن داوطلبانه بودن آن است. این بخش تمام ضوابط و مقررات را در دل خود دارد و کارها ثبت و ضبط می شود ولی تفاوت آن این است که پرداختی صورت نمی کرد. این بخش غیرانتفاعی نزدیک به ۴ دهه است که در جوامع حضور دارند و حکمت آن به پدیده انقلابی بنام پدیده تحت عنوان سازمان های غیردولتی (NGOS) Non Governmental Organizations در ایران نیز هستیم. این نهادها بطور معمول از طریق نیروی داوطلب و یا داوطلب و موظف بطور اداره می شوند در روز داوطلب ۱۴ آذر ۱۳۹۶ در نشستی که با داوطلبین دو انجمن احیاء و توانیاب برگزار شد. نکاتی در رابطه با مدیریت این افراد و فرصت ها و چالش هایی که سازمان ها با آن مواجه هستند مطرح گردید که به خلاصه آن اشاره می شود :

با توجه به این که امروزه بحث بر سر اداره جوامع از طریق همکاری سه رأس مثلث یعنی دولت، بخشی خصوصی و نهادهای مدنی است، بنابراین در کنار نهادهای مدنی نمی توان حضور قابل توجه داوطلبین را نادیده گرفت. حال سؤال این است که چرا از نیروی داوطلب استفاده می شود؟ آیا استفاده از نیروی داوطلبانه در مؤسسات مدنی هدف درگیر کردن مردم با مسائل اجتماعی و پیدا کردن راه حل توسط مردم است

در بحث نیروی داوطلب موضوع جذب، ایجاد انگیزه و مدیریت و نگر داشت داوطلب از صاحب نظران معتقدند که برای تغییرات مهم در سطح اجتماعی، مانند آسیب های اجتماعی، کودکان کار و یا محیط زیست و ... بدون حضور و همکاری مردم و فعالین اجتماعی نمی توان کاری از پیش برد. این کار نه از نظر اقتصادی به صرفه تر است و نه کار آسان تری نسبت به نیروی مؤظف است .

بنابراین باور این است که از سویی نهادهای مدنی پتانسیل بالقوه ای که در جامعه موجود است (شهروندان) را بالفعل کرده و بدین ترتیب مردم را به صحنه می آورند تا در حوزه های اجتماعی و فرهنگی فعالانه حضور داشته باشند. از سویی دیگر به دلیل نبود اعتماد در جامعه و در نبود حس ملی که در سال های پس از انقلاب مرتباً به آن دامن زده شده است. شاهد کاهش و یا حتی نبود سرمایه اجتماعی در کشور هستیم. لذا این نهادها تلاش می کنند با عملکرد شفا و پاسخگویی و ایجاد فضای مشارکت برای طیف های مختلف اجتماعی حضور مردم و در نتیجه سرمایه اجتماعی را به حداکثر برسانند .

بدین ترتیب درگیر کردن افراد در سطح سازمانی و آشنایی آنان با مشکلات موجود اجتماعی نقطه عطفی خواهد شد تا به مردم قدرتی اعطاء کند برای مداخله و مذاکره با مسئولین در رفع مصائب اجتماعی، فرهنگی کشور. برای بهره جستن از نیروی داوطلب در راستای منافع ملی سازمان های غیردولتی با دو چالش اصلی مواجه هستند.

چالش های درونی و چالش های بیرونی :

- در موانع بیرونی: می توان ابتدا به نبود آموزش در مورد مسئولیت اجتماعی به شهروندان در مقاطع مختلف تحصیلی و سنی و ترویج آن در میان اقشار اجتماعی اشاره کرد. سپس نگاه منفی و بی اعتماد جامعه و مردم به نهادهای مدنی یکی دیگر از موانع جدی ورود داوطلبین به فعالیت های داوطلبانه است. در نهایت نبود تشویق از طرف خانواده ها، ؟ خانواده ها نیز جوان هایشان را از حضور در این نهادها منع می کنند. بدین ترتیب با توجه به نکات فوق، امکان شکل گیری سرمایه اجتماعی بسیار مشکل می نماید .

- در مورد موانع درونی و سازمانی، می توان به عدم توانایی مدیریت سازمان در آموزش و نگاه داشت نیروی داوطلب، پس از جذب اشاره کرد. چه کنیم که کمترین ریزش نیروی داوطلب را داشته باشیم؟

اگر در مدیریت، بحث توانایی تبدیل منابع به مطلوبیت را داریم که شامل منابع انسانی و مادی است در بحث رهبری، می گوئیم توانایی یا هنر انفجار انرژی، یعنی چگونه انرژی متراکم را رهبریب کنیم و موانع را از سر راه برداشته شود تا انفجار اتفاق افتد تا افراد با حداقل توان برای سازمان کار کنند. ظرفیت انسان ها نامحدود است و هنر مدیران و رهبران استفاده از این ظرفیت ها به بهترین شکل ممکن است. شاید نتوان گفت که در نهادهای مدنی رهبری نقش مهم تری ایفا می کند. برای غلبه بر مشکلات اعتقاد به استفاده از دانش های گوناگون مدیریتی، از جمله از تئوری مبادله می توان استفاده کرد. این تئوری می گوید اگر چیزی به کسی می دهیم، انتظار داریم چیزی هم به دست آوریم، اگر چه ممکن است این مبادله هم زمان و یا هم جنس نباشد. این تصور که افراد داوطلب نیاز به مبادله ندارند، یک اشتباه است، زیرا آن ها می آیند تا چیزی به دست آورند. جنس چیزی که آن ها انتظار دارند که به دست بیاورند متفاوت است. باید فهمید که چه چیزی به آن ها بدهیم احساس می کنند یک مبادله منصفانه ای بین او و مؤسسه رد و بدل شده است. پاداش ضمن این که یک مبادله اس ولی پول نیست .

با علم به این که افرادی که برای کار داوطلبانه به سازمان می آیند از طیف های مختلف اجتماعی، چون

نکته دیگری که در نگهداشت داوطلب مؤثر است درگیر کردن افراد داوطلب نسبت به سازمان چه کنیم که افراد با همه وجود درگیر شوند یعنی تعهد و وفاداری زیاد. کاری کنیم که کارکنان احساس کنند برای خودشان کار

می کنند. باید طوری با داوطلبین رفتار کنیم که احساس کنند مهم اند و یک کار مهم در بخش مهم در سازمانی مهم انجام می دهند. نباید احساس کنند بودن و نبودنشان فرقی نمی کند بلکه بالعکس باید این حس به او منتقل شود که نبودشان برای مؤسسه خلع ایجاد می کند .

چه کنیم که داوطلبان احساس کنند وجودشان مهم است :

۱- صرف وقت: صرف وقت یک نکته مهم در نگهداشت داوطلب است

۲- بازخورد دادن: چه مثبت و چه منفی ضروری است

۳- پی گیری: منتظریم تا کاری که به شما سپرده شده به انجام برسد

۴- دیدن نتیجه کار: کاری کنیم که فرد نتیجه کار خودش را ببیند

امروزه بحث برند شدن مؤسسات و شرکت ها بحث مهمی است و نهادهای مدنی هم ضمن تلاش برای برند شدن باید به این سه اصل توجه کنند :

اعتماد کردن، احساس غرور و مباحثات کردن و لذت بردن از کار سه اصل است که افراد را در سازمان نگه می دارد و یا افراد جدید را تشویق به حضور می کند .

نکته بعدی باید دقت کرد که چه کسی را برای چه کاری انتخاب می کنیم. تناسب شخصی و شغل او یک اصل است. بنابراین باید در انتخاب افراد برای سپردن کار به دست ان ها دقت کافی مبذول گردد :

بنابراین سه عامل مهم در نگه داشت داوطلب :

۱-تناسب: قرار گرفتن فرد در نقشی که بیشترین تناسب را با او دارد.

۲-اتصال و ارتباط با مدیران سازمان که می تواند مانند چسبی عمل کند

۳-دوستانه کردن محیط کار که بسیار مهم است.

دانشجو، بازنشسته، جوان، میان سال، تحصیل کرده ، کم سواد و ...

حال چگونه این سلائق و علایق متفاوت را در کنار هم می توان مدیریت کرد تا ضمن پاسخ به نیازهای آن ها حداکثر استفاده در راستای اهداف سازمان و گروه های هدف میسر گردد .

مهم ترین موضوعی که عامل خروج داوطلب از سازمان می شود، نبود آموزش لازم در راستای اهداف و عملکرد سازمان و هم چنین عدم احساس رضایت از کاری که به او سپرده شده است .

گاه مشاهده شده که افراد یا انگیزه و شاداب، می آیند و پس از مدتی متوجه می شویم که نمی آیند. باید دلایل آن را بررسی کرد. آیا سازمان ناتوان در نگه داشت داوطلب است؟ آیا به داوطلب به قدر کافی بها داده ایم و آیا اجازه تصمیم گیری برای کاری که به او سپرده ایم داده شده است! گاه افراد احساس می کنند ابزاری شده اند برای انجام یک سری فعالیت های جانبی. گاه خستگی از بی نتیجه بودن کار موجب ترک داوطلب از سازمان می شود. گاه مشکلات مدیریتی و سختاری سازمان داوطلب را در چرخه تکرار انداخته و او را از به نتیجه رسیدن کار دل سرد می کند. این افراد با انگیزه هایی چون تعلق داشتن به یک گروه، اعتبار اجتماعی پیدا کردن هم چنین عمده ای به دنبال احترام و پاسخ به نیازهای شان، هستند، عده ای می آیند برای خودشکوفایی و انگیزه های متفاوت دیگری که باید به همه آن ها توجه شود .

نبایدهای این کار :

داوطلب نباید برای کارهای بلندمدت و فعالیت های مؤظلف به کار گرفته شود. داوطلبین یکی از مهم ترین نیروها برای تغییرات در جامعه و سازمان ها هستند. داوطلب چون کنشگر است پس مطالبه گر هم هست. بنابراین باید به مطالبات آن ها توجه کرد و در جهت انجام آن ها اقدام نمود. کاستی هایی در سطح کلان در رابطه با کارداوطلبانه وجود دارد که باید به آن ها توجه و در رفع آن اقدام نمود.

نویسنده: فاطمه فرهنگ خواه