

## نحوه جذب و مدیریت داوطلبان در سازمان‌های مردم‌نهاد

امروزه سازمان‌های غیردولتی و مردم‌نهاد در جهان ارائه‌دهنده طیف وسیعی از **خدمات اجتماعی** هستند که دولت‌ها ارائه خدمات در آن حوزه‌ها را به خود مردم واگذار کرده است .  
واگذاری انجام کارها توسط خود مردم از آن جهت حائز اهمیت است که اولاً دولت‌ها تمایل به بزرگ شدن و گستردگی ساختار ندارند و در ثانی اموری که توسط خود مردم پیگیری و انجام شود از قوام و پیوستگی و کیفیت بهتری برخوردار است .  
این مهم از آن جهت است که بسیاری از افراد هستند که به صورت داوطلبانه و بدون دستمزد در سمن‌ها به دنبال انجام دادن کار و حل مشکلی در جامعه برآمده‌اند .

**کار داوطلبانه** به کاری گفته می‌شود که در ازای انجام آن، دستمزدی از کارفرما دریافت نمی‌شود و هدفش بالا بردن کیفیت زندگی دیگران و گسترش محبت میان مردم یک اجتماع است .

داوطلبین از دغدغه‌های زیادی برخوردار و برای حصول نتایج بهتر دارای انگیزه‌های زیادی هستند . حوزه‌هایی مانند محیط‌زیست، جهانگردی، حمایت از حیوانات، سوادآموزی و بهداشت، توسعه روستای، آموزش کودکان کار، خیریه‌ها و ... از جمله حوزه‌هایی هستند که سازمان‌های مردم‌نهاد در آن‌ها از حضور اعضای داوطلب و غیر حقوق‌بگیر بهره می‌برند .

حضور مردم در **سمن‌ها**، خیریه‌ها دارای ابعاد انسان دوستانه به مراتب وسیع‌تری است. داشتن حس خوب کمک کردن به نیازمندان و کمک به هم نوعان آسیب‌دیده از بلایای طبیعی و جنگ برای افرادی که در سازمان‌های خیریه کار می‌کنند از مواردی است که انگیزه‌های زیادی برای اعضای این سازمان‌ها ایجاد می‌کند و موجب بهره‌مندی سازمان‌های مردم‌نهاد از حضور آن‌ها می‌شود.

اما علیرغم انگیزه‌های بالایی که داوطلبین برای حضور در **سازمان‌های مردم‌نهاد و خیریه‌ها** دارند و علیرغم مزیت‌هایی که این حضور پررنگ داوطلبین برای این سازمان‌ها ایجاد کرده است، کاستی‌هایی نیز در این زمینه وجود دارد.

مشکلاتی از قبیل بیگانه بودن عموم مردم با کار داوطلبانه در سمن‌ها، عدم آگاهی سمن‌ها نسبت به استفاده بهینه از تخصص و زمان کار داوطلبین، ناشناخته بودن راه‌های جذب حداکثری از نیروی کار داوطلبین، نامناسب و ناکافی بودن فرهنگ‌سازی صورت گرفته در زمینه کار داوطلبانه و مشکلاتی دیگر را هم باید به موارد فوق‌الذکر افزود .

برای حل این مشکلات تلاش‌های پراکنده‌ای توسط سازمانهای مردم‌نهاد و خیریه‌ها در سال‌های اخیر صورت گرفته است. بیشتر این تلاش‌ها معطوف به اطلاع‌رسانی گسترده خیریه‌های بزرگ و معروف برای جذب نیروهای داوطلب در کارهای خیریه‌ای و انسان دوستانه بوده است. درحالی‌که خیریه‌های کوچک‌تر به علت نداشتن امکان تبلیغات گسترده به علت هزینه‌های مالی تبلیغات و نبود شناخت کافی و اعتماد عمومی از این فرصت کار داوطلبین محروم بوده‌اند .

با توجه به توضیحات و مثال‌های ذکرشده معلوم می‌شود که استفاده از **نیروهای داوطلب** برای **سازمانهای مردم‌نهاد و خیریه‌ها** از موضوعات راهبردی برای کاهش هزینه‌ها، مشارکت دادن تعداد بیشتری از جامعه در امور **سمن‌ها** و در نتیجه ایجاد دغدغه عمومی و استفاده از توان و تخصص تعداد بیشتری از جامعه در انجام امور اجتماعی است .

## اهمیت داوطلبان امور خیریه، اهداف و انگیزه آنها

### داوطلب و فعالیت داوطلبانه

کنان و دیگران با مرور بیش از سیصد تعریف مختلف از اصطلاح **داوطلب**، چارچوب چهاربعدی برای داوطلبی تعریف کرده است :

**اولین بعد** انتخاب آزاد است به این معنی که داوطلب آزادانه و بدون اجبار در فعالیت خاصی مشارکت می‌کند. برخی تعاریف داوطلبی با آزادی نسبی و همچنین تعهد به داوطلبی را نیز شامل کرده‌اند .

**بعد دوم** در خصوص پاداش است. با توجه به تعاریف داوطلبی، داوطلب پاداشی دریافت نمی کند. تعاریف گسترده تر داوطلب می گوید که داوطلب می تواند پاداش بگیرد، ولی نباید انتظار دریافت پاداش داشته باشد. گسترده ترین تعریف داوطلب شامل دریافت پاداش به ازای هزینه کرد توسط داوطلب است .

در **بعد سوم** داوطلبان با توجه به ساختار فعالیتشان تعریف می شوند که دو حوزه متفاوت جدا می شود. در تعریف ضعیف تر فقط فعالیت های داوطلبانه در ساختار رسمی را می پذیرند، ولی تعریف گسترده تر بعضی فعالیت ها همچون کمک به همسایه ، کمک به دوستان و ... را نیز شامل می شود .

**چهارمین بعد** نیز در خصوص بهره مندان از داوطلبی است. تعریف ضعیف تر فقط فعالیت های داوطلبی باهدف افراد غریبه را می پذیرد، ولی دیگر تعاریف انتفاع دوستان و اقوام را نیز می پذیرد. در این بعد و در گسترده ترین تعریف، خدمات داوطلبان به خودشان نیز پذیرفت می شود.

با توجه به چهار بعد مذکور ، **کار داوطلبانه** این گونه تعریف می شود: فردی با اراده خویش و بدون چشمداشت دریافت مزایا و پاداش و دستمزد، وقت خود را در اختیار سازمانی غیرانتفاعی قرار می دهد و اعضای آن سازمان در رسیدن به اهداف و مأموریتشان و عموم مردم از این کار او بهره مند می شوند .

**سازمان های حمایتی** مختلفی در ایران وجود دارند که اقدام به جذب نیروی داوطلب در امور مربوط به خود می کنند. اسامی این سازمانها از این قرار است :

سازمان بهزیستی، آسایشگاه های نگهداری از سالمندان و معلولین، پرورشگاه های نگهداری از کودکان بی سرپرست و بدسرپرست، مراکز روزانه توان بخشی ویژه نابینایان و ناشنوایان و کم توانان ذهنی و کم توانان حرکتی، کمیته امداد امام خمینی، سازمان آموزش و پرورش استثنایی، سازمان حفاظت از محیط زیست، همچنین سازمان جنگل ها و مراتع کشور .

## جدول ۱- شیوه های جذب و مدیریت نیروهای داوطلب برای خیریه ها و سمن ها

دسته بندی شیوه ها		ردیف شیوه های احصا شده
برطرف کردن موانع فرهنگی	برطرف کردن موانع فرهنگی عدم مشارکت داوطلبانه	۱
	فرهنگ سازی مسئولیت اجتماعی از دوره کودکی و دبستان	۲
	اقناع عمومی نسبت به فواید سمن ها برای جامعه	۳
	احیای فرهنگ کارهای جهادی و هیاتی	۴
	بهادادن به کارهای خودجوش و مردمی	۵
ایجاد انگیزه	انگیزه دادن به داوطلبین با طرح های تشویقی اجتماعی	۶
	ایجاد جو دوستی و احترام به شخصیت افراد	۷
	درگیر کردن در امور و تصمیمات و استفاده از متخصصین در کارهایی که ایده خودشان بوده	۸
ایجاد اعتماد عمومی	ایجاد اعتماد عمومی توسط سمن ها برای جذب داوطلب	۹
	روشن کردن اهداف سمن ها و فواید آن در جامعه	۱۰
	خوش نامی و سابقه عملکردی سمن ها موجب جذب نیروهای داوطلب	۱۱
	درخواست و اعلام نیاز به نیروی داوطلب توسط سمن ها در دانشگاه ها	۱۲
استفاده از ظرفیت فرهنگی مذهبی	فرهنگ سازی برای نذر کردن برای انجام کار داوطلبانه	۱۳
	ایجاد فرهنگ وقف زمان	۱۴
استفاده از نیروهای جوان نهادهای مختلف	استفاده از نیروهای وظیفه عمومی در سمن ها	۱۵
	استفاده از سرباز معلم در سمن های آموزشی	۱۶

جایگزینی دوره طرح اجباری پزشکی و پیراپزشکی با کار داوطلبی	۱۷
جایگزین دوره‌های کارآموزی مهندسی و فنی با کار داوطلبانه	۱۸
استفاده از طلاب و روحانیون در سمن‌های آموزشی و مشاوره‌ای	۱۹
اختصاص خدام و داوطلبین آستان‌های مقدس به سمن‌های مذهبی و خیریه	۲۰
الزام به کار داوطلبانه برای دانشجویان در سمن‌ها جهت کسب مهارت و تجربه	۲۱
کار رایگان و عام‌المنفعه برای تنبه خاطیان و قانونگريزان	۲۲
سایر	
ایجاد اشتغال در کشور و بهبود وضعیت معیشتی جوانان برای پیدا کردن وقت آزاد جهت داوطلبی	۲۳
بهادادن به استفاده از نیروهای بازنشسته برای امور داوطلبی	۲۴
ایجاد بانک جامعه اطلاعاتی داوطلبین در کشور	۲۵

## ایجاد داوطلبی پایدار

### جذب داوطلب و فعالیت‌های داوطلبانه

#### ۱. برطرف کردن موانع فرهنگی :

عمده مشکل انجام کار داوطلبی در ایران نبود زمینه‌های فرهنگی لازم است. عموماً کار داوطلبی کاری بی اهمیت و از سر سیری تلقی می‌شود در حالی که این کار نمایانگر میزان مسئولیت اجتماعی افراد و نشانگر اهمیت به حیات اجتماعی است و باید این نکته در اذهان پررنگ شود .

#### ۲. ایجاد انگیزه :

برای ایجاد انگیزه در افرادی که تمایل به انجام کار داوطلبی دارند لازم است که انگیزه‌ها و مشوق‌هایی ایجاد شود. اهمیت دادن به سابقه فعالیت داوطلبی در رزومه حرفه‌ای افراد، ایجاد فضای

یکرنگی و دوستی در سمن ها و اهمیت دادن به طرح های داوطلبان و دادن جایگاه در سمن برای داوطلبین از جمله این عوامل انگیزاننده است .

### **۳.۱ ایجاد اعتماد عمومی :**

بیان شفاف اهداف و فعالیت های سمن ها و خیریه ها برای عموم و خوش نامی و سابقه خوب آن ها در عملکردشان از جمله عواملی است که موجب اعتماد عمومی به سمن ها می گردد و افراد را به فعالیت داوطلبانه در این سازمان ها ترغیب می کند.

### **۴. استفاده از ظرفیت فرهنگی مذهبی :**

از نظر فرهنگی جامعه ایران دارای شاکله ای مذهبی است و نقش مذهب در آن از هر چیز دیگری پررنگ تر است. ظرفیت های فرهنگی مذهبی همانند وقف و نذر از جمله مواردی است که این قابلیت را دارد که برای انجام امور خیر و عام المنفعه به میدان آید و به عنوان تسریع گری قوی در امر شکل دهی به فرهنگ داوطلبی فعال شود.

### **۵. استفاده از نیروهای جوان نهادها :**

تعداد زیادی از نیروهای جوان و پرانرژی کشور در حال حاضر به موجب قوانین مختلف در نهادهای مختلفی به شکل های مختلف به خدمت به کشور و مردم مشغول هستند . می توان از قسمتی از این ظرفیت به عنوان نیروی کار در سمن ها استفاده کرد . این سمن ها می توانند با اهداف و مأموریت های مختلف مثل سمن خیریه، مذهبی، مراقبتی، حمایتی، ورزشی، مشاوره، زیست محیطی، گردشگری، فضای مجازی، شرایط اضطراری و... باشند.

### **۶. سایر موارد**

که در دسته بندی های قبلی دسته بندی نمی شدند، اما هر یک به تنهایی می توانند قسمت مهمی از حل مشکل جذب نیروهای داوطلب باشند .  
برای مثال یکی از مشکلات اصلی کمبود نیروی داوطلب در ایران وضعیت اقتصادی است و اینکه

افراد برای امرار معاش و حرکت چرخ زندگی خود باید کار کنند و فرصت کافی برای کار داوطلبی در سمن ها را علیرغم میل باطنی خود ندارند. بهبود وضعیت اقتصادی و معیشتی مردم قطعاً موجب افزایش حضور نیروهای داوطلب به سوی سمن ها می گردد.

امروزه سازمانهای مردم نهاد دارای نقش مفید و سازنده در بسیاری امور گردیده اند که یا از توان و حوصله بخش دولتی خارج است و یا اصولاً نیازمند ماهیت مردمی برای پیشبرد اهداف خود است .  
اموری مثل محیط زیست، گردشگری، صنایع دستی، ورزشی، آموزش، امور بانوان و کودکان، ازدواج و جوانان، مشاوره اجتماعی، حمایت از بیماران خاص و دهها مورد دیگر که امروزه با نام سازمان های مردم نهاد فعالیت میکنند؛ دارای شاکله ای غیردولتی و مردمی هستند و نقش مهمی در پویایی و سرزندگی جامعه ایفا میکنند .

از بعد فردی و انسانی هم اگر فعالیت های خیریه ها و سمن ها بررسی شود حضور و مشارکت جمعی افراد، گروه ها کارشناسان و متخصصین در خیریه ها و سمن ها و همکاری دلسوزانه و مشفقانه آنها که فارغ از هرگونه اجبار و تحکیم و آیین نامه، و صرفاً از سر دلسوزی و دغدغه مندی شکل گرفته موجب ایجاد فضایی از انسان دوستی است که نفع اصلی آن برای خود اعضای خیریه ها و سمن هاست .

نفس کشیدن در فضایی که همه اعضای آن برای رسیدن به هدفی انساندوستانه فعالیت می کنند و چشم داشتی به منافع و مطامع ندارند، آکنده شدنشان از صفات نوع دوستی و انسان دوستی را موجب می شود، اما حضور و فعالیت افراد و علی الخصوص نیروهای داوطلب در سمن ها دارای فرازوفرودهای بسیاری است که جدا از دلایل فردی و شخصی دارای ماهیتی ساختاری است .

### **عوامل جذب نیروهای داوطلب که در اختیار و کنترل سمن ها است :**

دسته های ایجاد انگیزه و ایجاد اعتماد عمومی. شیوه هایی که در این دسته ها وجود دارد شامل ایجاد انگیزه برای داوطلبین، ایجاد جو دوستی و احترام به افراد برای ایجاد انگیزه و مسئولیت دادن و درگیر کردن داوطلبین در طرح هایی که خودشان پیشنهاد داده اند از جمله عوامل ایجاد انگیزه است .

از آنجایی که سهیم شدن افراد در تصمیمگیری نسبت به کار، خود می تواند فضای کاری مساعدی را در سازمان ایجاد کند و موجب علاقه مندی بیشتر به کار شود، این شیوه از طراحی شغل در برخی از سازمانها مورد استفاده قرار گرفته و نتایجی مطلوب از جهت انگیزش کارکنان به بار آورده است .

هنگامی که اعضای گروه موفق به انجام کار شوند از اینکه می بینند توان انجام کارهای پیچیده را دارند رضایت خاطر زیادی به دست می آورند .  
دسته دیگر عوامل جذب که در اختیار و کنترل سمنهاست ایجاد اعتماد عمومی است. ایجاد اعتماد با عملکرد صحیح، بیان صریح و شفاف اهداف، فعالیتها و دستاوردها، به جا گذاشتن سابقه عملکردی پر بار و درخواست نیروی داوطلب از دانشگاهها و دیگر مراکز از جمله این موارد برای جذب است.

### **عواملی که خارج از کنترل و اختیار سمنهاست :**

در مقابل اما دسته های بیشتری وجود دارد که موجب جذب نیروی داوطلبی برای سمنها می شود اما در اختیار و کنترل سمنها نیست. برای این مورد لازم است که عوامل مختلفی در جامعه دست در دست هم برای ایجاد این عوامل تلاش کنند . در مورد ایجاد فرهنگ کار داوطلبانه نیاز است که مسئولیت اجتماعی و حس تعهد در قبال جامعه از کودکی در افراد نهادینه شود .

آموزش و پرورش می تواند با گنجانیدن مطالب درسی و آموزشی در کتابهای دوره دبستان نقش مهم در این زمینه ایفا کند. با استفاده از نیروی جوان مشغول خدمت در نهادهای مختلف می توان مشکل تأمین نیروی کار در سمنها را تا حدود زیادی حل کرد .

هرچند عده ای این مورد را با کار داوطلبانه و اختیاری در تعارض می دانند اما فضای کاری موجود در خیریه ها و سمنها که سرشار از جو صمیمیت، همدلی، انسان دوستی و نوع دوستی است، ابدأ قابل مقایسه با فضای کاری دیگری نیست و در صورت وجود قوانین لازم، قطعاً با استقبال زیادی مواجه می شود.



مراجع ذیصلاح قانونگذار مثل وزارت کشور میتوانند با تصویب آیین نامه و قوانین موردنیاز، سمن‌ها و خیریه‌ها را در تأمین نیروی موردنیاز خود یاری کنند. مورد مهم دیگر که مربوط به ساختار اقتصادی کشور است بحث وضعیت معیشتی عمومی جامعه است.

در شرایطی که درصد بیکاری، به خصوص بیکاری افراد تحصیل کرده بالا باشد و یا درآمدهای افراد به سختی کفاف مخارج آن‌ها را بدهد و افراد مجبور باشند تمام وقت به کار مشغول باشند، فرصت دیگری برای پرداختن به دغدغه‌های اجتماعی برای عموم جوانان باقی نمی‌ماند.

همان‌طور که مشاهده می‌شود اکثر داوطلبان خیریه‌ها و سمن‌ها یا از نیروهای بازنشسته هستند و یا از طبقات اجتماعی متوسط به بالای جامعه که فرصت و امکان پرداختن به علایق و دغدغه‌های اجتماعی را دارند.

از این رو تا مسائل ریشه‌ای اقتصادی مثل بیکاری، گرانی و تورم حل نشوند نمی‌توان انتظار معجزه در افزایش نیروی کار داوطلب برای سازمان‌های مردم نهاد داشت.

## تشکل‌های مردمی:

تشکل‌های مردمی در صورت تقویت، ساماندهی و به کارگیری هدفمند، می‌توانند نقش فوق‌العاده مهمی در یاری به مردم و حاکمیت ایفا کنند.

۲۲ مرداد ماه از سال ۱۳۹۳ در تقویم کشورمان، روز تشکل‌ها و مشارکت‌های اجتماعی نامگذاری شده است. روزی که نخستین دیدار و همایش همگانی اعضای سه هزار سازمان مردم نهاد کشور با رئیس جمهور وقت، بهانه این نامگذاری بود.

فعالیت تشکل‌های مردمی در تاریخ کشورمان از دیرباز جزء جدایی ناپذیر فرهنگ ملی و مذهبی ما بوده است، مساجد، تکایا، هیئت‌های مذهبی و قهوه‌خانه‌ها از قدیمی‌ترین نهادهای غیردولتی سنتی در کشورمان هستند. بعدها صندوق‌های قرض الحسنه، خیریه‌ها، انجمن‌های اسلامی و انجمن‌های فارغ‌التحصیلی، اتحادیه‌ها، اصناف، نظام‌های صنفی و مهندسی و ... به این فهرست اضافه شدند. تشکل‌های مردمی به شیوه جدید در کشورمان سمن (سازمان مردم نهاد) گفته می‌شود.

تجارب جهانی نشان می دهد که تشکل های غیردولتی با ایفای نقش های نظارتی، بسیج، جذب و هدایت منابع انسانی، مادی و معنوی می توانند بهترین نمود از مشارکت مردمی باشند که با انسجام بخشی به گروه های انسانی هم هدف، نقش موثری در افزایش سرمایه اجتماعی و از آن طریق دستیابی به اهداف توسعه پایدار در کشورها ایفا کنند. این گزارش مروری دارد بر نقش این تشکل ها در افزایش سرمایه اجتماعی در کشور.

## گستره و تعریف تشکل های مردمی

تشکل های مردمی یا سازمان های غیردولتی، طیف وسیعی از مؤسسات، تشکل ها، انجمن ها و به طور کلی بخشی از نهادهای مدنی غیردولتی را در بر می گیرد که توسط مردم شکل گرفته، با مشارکت و همکاری مردم فعالیت می کنند.

امروزه انواع مختلفی از سازمان غیردولتی، در موضوعات متنوع از سطح محلی گرفته تا سطح ملی و بین المللی در اقصی نقاط دنیا فعالیت می نمایند. فعالیت داوطلبانه از مهم ترین ویژگی های تشکل های مردمی است. این تشکل ها در کنار نظام مند کردن مشارکت اجتماعی شهروندان در تدبیر امور مربوط به جامعه، زمینه فعالانه شدن و اثربخشی بیشتر مشارکت را نیز فراهم می کنند.

## تشکل های مردمی چه اهدافی را دنبال می کنند؟

گذشته از هدفی که بنیانگذاران یک تشکل مردمی در تاسیس آن داشته اند، می توان گفت مهمترین اهدافی که سازمان های غیردولتی اغلب به دنبال آن هستند عبارتند از:

۱ - اطلاع رسانی و آگاه سازی عمومی (ارتباطات)

۲ - جلب مشارکت مردمی (بسیج مردمی)

۳ - جذب سرمایه ها و منابع کوچک مردمی (بسیج منابع)

۴ - ایجاد، گسترش و تقویت هماهنگی میان دولت و مردم (هماهنگی)

۵ - ایجاد، گسترش و تقویت تفاهم میان مردم ملل مختلف

۶ - پایداری در تولید و مصرف

۷ - گسترش نظارت عمومی

۸ - ارزیابی فعالیت‌ها و پروژه‌های عمومی

۹ - افزایش بهره‌وری در استفاده از منابع.

از میان این اهداف، "جلب مشارکت مردمی، جذب سرمایه‌های کوچک و نظارت و ارزیابی" از اهمیت و جایگاه بالاتری نسبت به سایر اهداف برخوردارند.

## **نقش شکل‌های مردمی در ارتقای سرمایه اجتماعی**

در کشور ما گستردگی آموزه‌های دینی و اخلاقی در فرهنگ ایرانی، زمینه بسیار مساعدی برای تاسیس موسسات رفاهی-تامینی و خیریه‌ای فراهم آورده است که با بازتولید سرمایه اجتماعی، اشکال متنوعی از خدمات عام‌المنفعه را به جامعه ارائه می‌دهند. آموزه‌های مربوط به نوعدوستی، بخشی از این آموزه‌ها است. از سوی دیگر، «خصلت جبرانی» موجود در سنت شیعی، عنصر بسیار مهم دیگری است که فردمعتقد را به سمت امورخیریه سوق می‌دهد. مومنان با انجام امورخیر می‌توانند مشمول رحمت خداوندی گردند و توبه و مغفرت آنان پذیرفته شود. مجموعه این آموزه‌ها به همراه آموزه‌های اخلاقی و انسان‌دوستانه دیگری که در فرهنگ مکتوب و روایی ایران وجود دارد، شهروند ایرانی را به سمت بازتولید همبستگی و شاید بتوان گفت تولید «سرمایه اجتماعی» از طریق انجام امور خیریه سوق می‌دهد.

بر این اساس می توان گفت که:

-نهادینه کردن مشارکت اجتماعی باعث ارتقای سرمایه اجتماعی خواهد شد و مانند حلقه واسطی بین مردم و دولت، با ایفای نقش بسیج و جذب و هدایت منابع انسانی، مادی و معنوی و انسجام بخشی به گروه های انسانی هم هدف، دستیابی به اهداف الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت را میسر خواهند نمود.

تحکیم و تثبیت سرمایه اجتماعی به واسطه نهادمند کردن مشارکت های اجتماعی، پیشرفت و توسعه را به ارمغان خواهد آورد که نتیجه آن در سطح اجتماع، تقویت تعلق اجتماعی در سطوح محله، شهر، استان و کشور و ایجاد همبستگی و یکپارچگی اجتماعی در سطح کلان خواهد بود.

تشکل های مردمی این ظرفیت را دارند که، چون در متن جامعه هستند، مسائل را از نزدیک و از درون جوامع محله ای مشاهده و درک می کنند، و به همین سبب می توانند در آگاهی بخشی به دولت و نهادهای دولتی ذیربط کمک کنند.

حضور در فعالیت های مشارکتی از طریق این تشکل ها به هویت یابی و رشد و تعالی فردی انسان های اثرگذار کمک می کند. احساس تعلق اجتماعی، حس اثربخشی و مفید بودن را در مشارکت کنندگان افزایش می دهد. آنان را از نزدیک و از متن جامعه با مسائل اجتماعی آشنا می کند. این زمینه ساز تربیت انسان هایی با مسئولیت اجتماعی بالا و پیگیر برای دیده بانی، مسئله شناسی و حل مسائل اجتماعی و ارائه راهکارهای پیشگیرانه را فراهم می کند. حس همکاری، همفکری و همدلی در روابط افقی میان اعضای این تشکل ها به توسعه سرمایه اجتماعی در بین اعضا کمک می کند. از سوی دیگر دریافت کنندگان خدمات این تشکل ها نیز حتی اگر خود، مشارکت کننده نباشند، موجب افزایش اعتماد اجتماعی و امید اجتماعی در آنها می شود. اعتماد در سطوح فردی و اجتماعی و نهادی در نهایت به توسعه سرمایه اجتماعی در جامعه منجر می شود.

حضور و مشارکت مردم در جریان پیروزی انقلاب اسلامی و جنگ هشت ساله تحمیلی مصداق روشنی از برکات مشارکت اجتماعی مردم در تقویت و ایجاد همبستگی و تعلق اجتماعی بود. در بحران های سال های اخیر کشور مانند سیل، زلزله، آتش سوزی جنگل ها، محرومیت زدایی و همچنین

بحران کرونا نیز این تشکلهای، تلاش‌های موثری انجام داده‌اند و همین مسئله قدرت و توانایی آن‌ها را به عنوان ظرفیتی بالقوه برای عبور از مشکلات و بحران‌ها به همگان اثبات کرده است.

## حاصل کلام

سازمان‌های مردم‌نهاد بستر ساز رشد و آگاهی جمعی در جامعه هستند و بدون تردید کیفیت و تعالی هر جامعه‌ای به میزان تعاملات اجتماعی و مشارکت مدنی افراد جامعه در قالب تشکلهای اجتماعی جهت نایل شدن به اهداف غایی و توافق شده جامعه بستگی دارد. فعالان مشارکت‌های اجتماعی، دل در گرو تقویت همبستگی ملی، حفظ و افزایش سرمایه اجتماعی در کشور، اعتماد عمومی و حس دغدغه‌مندی به سرنوشت یکدیگر گذاشته‌اند و با تداوم فعالیت و کنشگری فعالان عرصه اجتماعی، جامعه‌ای سرشار از شادی، نشاط و حس همبستگی و مسئولیت اجتماعی خواهیم داشت.

چنانکه نقش آفرینی تشکلهای مردمی در بحران کرونا از فعالیت‌های خودجوش در محلات گرفته تا کمک به کادر درمان در مراکز درمانی و تا اجرای موفق چند مرحله طرح سراسری شهید سلیمانی در سال گذشته، نشان داد که هر جا این تشکلهای در سطوح مختلف فعال شده‌اند و توانسته‌اند به یاری بخش‌های دولتی و نهادهای خدمت‌رسان دولتی قرار ببینند، ضمن آنکه در کاهش آلام مردم و کاهش ابعاد بحران نقش موثری داشته‌اند به ایجاد و تقویت امید اجتماعی و سرمایه اجتماعی کمک‌شایانی کرده‌اند. این موارد نشان می‌دهد که تشکلهای مردمی در صورت تقویت، ساماندهی و به‌کارگیری هدفمند، می‌توانند نقش فوق‌العاده مهمی در یاری به مردم و حاکمیت ایفا کنند. این ظرفیت باید بیش از پیش جدی گرفته شود.

## برنامه‌های داوطلبانه راهی برای مدیریت بهتر سازمان‌های غیرانتفاعی

مدیریت سازمان غیرانتفاعی به ترکیبی از مهارت‌های مختلف نیاز دارد، به طوری که شما باید همزمان یک رهبر، معلم، شنونده، بازاریاب، مربی، هماهنگ‌کننده، برنامه‌ریز رویداد، مسئول جمع‌آوری اعانه‌های مالی و ... باشید.

برای مدیریت کارآمد یک سازمان غیرانتفاعی باید افراد مناسب، چشم‌انداز واقع‌بینانه از بودجه و ابزار و منابع لازم برای تحقق هدف را در اختیار داشته باشید و بتوانید بازگشت سرمایه خود را ارزیابی کنید تا به این ترتیب در برنامه پیشرفت و بهبود حاصل شود.

## چک لیست برنامه داوطلبانه برای مدیریت بهتر سازمان غیرانتفاعی

چه با مدیریت سازمان غیرانتفاعی آشنا باشید و چه فردی تازه کار در این حوزه باشید، باید مطمئن شوید که حداقل ابزارها و اسناد مورد نیاز زیر را در اختیار دارید. این ابزارها به شما کمک می‌کنند تا علاوه بر ایجاد روابط، برند خود را مستحکم کنید، مأموریت‌تان را ادامه دهید و استراتژی و چارچوب مشارکت موفق داوطلبان را برای سازمان خود تدوین کنید.

### ۱. بیانیه مأموریت سازمان

با بیان اهداف مشترک، سازمان خود را تعریف کنید. آن را به روز و عاری از اصطلاحات و تکه کلام‌های گنگ صنعتی نگه دارید.

### ۲. فلسفه و حکمت مشارکت داوطلب

دلایل مشارکت داوطلبان و مزایایی که برای سازمان به ارمغان می‌آورند را واضح و روشن بیان کنید. این قسمت را در بالای شرح شغل داوطلب قید کنید (این با [بیانیه مأموریت سازمان](#) متفاوت است).

### ۳. شرح شغل مدیر داوطلبان

مطمئن شوید که زمان مشخص و کافی برای ایجاد روابط به همه ذی‌نفعان و مدیران داخل سازمان، اختصاص داده شده است. شرح شغل را سالانه به روز کنید تا بازتابی از کار واقعی و درصد زمان سپری‌شده در هر حوزه کاری اصلی.

### ۴. کارت ویزیت

یک نقل قول انگیزه‌بخش یا فلسفه مشارکت داوطلبان را در پشت کارت ویزیت درج کنید. یکی برای کارت ویزیت مخصوص شما و دیگری کارت ویزیت عمومی برای داوطلبان.

## ۵. برنامه اقدام» برای جذب داوطلبان جدید

برنامه شما باید استراتژیک، متمرکز بر مخاطبان خاص و قابل فهم برای کل سازمان باشد.

## ۶. راهنمای سبک بازاریابی با لوگوها

ثبات و انسجام طرح از پیچیدگی و دشواری وظایف ارتباط گیرندگان با داوطلب می‌کاهد. از فایل‌های با وضوح بالا و فونت‌ها و رنگ‌های ثابت برای لوگوهای خود استفاده کنید.

## ۷. سیستم نرم‌افزاری مدیریت داوطلبان

در دنیای امروز مدیریت داوطلبان با صفحات گسترده اکسل به تنهایی کافی نیست. شما به یک پلتفرم نرم‌افزاری نیاز دارید که علاوه بر خود کارسازی وظایف تکراری به داوطلبان اجازه دهد، پروفایل‌های خود را مدیریت و ساعات کاری‌شان را ثبت کنند و به عنوان یک مجرای ارتباطی با حامیان‌تان عمل کند. برای اطلاع از یک کاربرگ رایگان که نحوه انتخاب سیستم مناسب را توضیح می‌دهد،

## ۸. شرح شغل داوطلب

وظایف داوطلب را به مأموریت سازمان خود پیوند دهید. به اندازه کافی منعطف باشید تا براساس علاقه یک داوطلب، وظایف جدید ایجاد کنید.

## ۹. برگه اطلاعات (فک‌شیت) تقاضانامه داوطلب

مراحل مورد نظر در پروسه تقاضانامه جذب داوطلب را به وضوح بیان و اعتماد لازم را ایجاد کنید. فرم تقاضانامه را بر روی صفحه وب منتشر و/یا یک بروشور استخدام ایجاد کنید.

## تشکیل تیمی موفق از داوطلبان در خیره‌ها

## ۱۰. تقاضانامه داوطلب

اطلاعات مهم داوطلبان را جمع آوری و به آنها بفهمانید که سازمان امنیت‌شان را در اولویت قرار می‌دهد. در صورت ممکن، بررسی سوابق و معرفی‌نامه شخصی را با توضیح کوتاه درباره چرایی اهمیت آنها در این سند وارد کنید.

## ۱۱. سوالات مصاحبه غربالگری داوطلب

درباره اولویت‌های داوطلبان و رفتار آنها در شرایط خاص کسب اطلاع کنید. البته به خاطر داشته باشید که این یک جاده دوطرفه است: صحبت کنید و گوش دهید.

## ۱۲. موافقت‌نامه داوطلبان

به داوطلبان اطمینان دهید که سازمان شما به خوبی اداره می‌شود و از اطلاعات شخصی آنها محافظت خواهد شد. در صورت امکان، قراردادهای حفظ حریم خصوصی، محرمانگی و تضاد منافع را لحاظ کنید.

## ۱۳. کتابچه راهنمای داوطلبان

به داوطلبان جدید انگیزه دهید و به آنها کمک کنید با هنجارهای اجتماعی و قوانین نانوشته آشنا شوند. همچنین یک "فرم شهادت‌نامه" کوتاه را به امضای داوطلب برسانید.

## ۱۴. استراتژی قدردانی و حفظ داوطلب

به جای آنکه تا آخرین لحظه برای برپایی یک رویداد قدردانی از داوطلبان منتظر بمانید، به دنبال راه‌هایی باشید که قدردانی از داوطلب را به شیوه‌های روزانه‌ی مدیریت سازمان غیرانتفاعی خود اضافه کنید.

"یک رهبر برجسته نه به صداهای خودنمایانه که در بوق و کرنا اظهار می‌شود، بلکه به نجوای خاموش پاسخ می‌دهد." مولی مارتی (Mollie Marti)



## تهیه بودجه برای حمایت از مشارکت داوطلبان

داشتن بودجه یکی از مؤلفه‌های کلیدی برای مدیریت مؤثر سازمان غیرانتفاعی است، چرا که به سازمان اجازه می‌دهد بر مأموریت خود تمرکز کرده و برنامه‌هایش را توسعه دهد. بودجه‌ی دقیق و کاربردی علاوه بر اینکه به شما می‌گوید دقیقاً در چه نقطه‌ای ایستاده‌اید (تبیین وضعیت کنونی)، می‌تواند در برنامه‌ریزی برای آینده نیز به شما کمک کند.

بدون وجود بودجه، در معرض خطر هزینه کردن بیش از حد، کاهش خدمات یا از دست دادن خیران قرار خواهید گرفت. برنامه‌ریزی مالی یک فرآیند مستمر و مداوم است. شما می‌توانید ۳ تا ۶ ماه قبل از شروع سال مالی بعدی خود، برنامه‌ریزی برای تهیه بودجه مشارکت داوطلبان را آغاز کنید.

هدف از این کار **ارزیابی وضعیت مالی فعلی**، **ارزیابی اهداف برنامه برای سال آینده** و **بررسی جریان‌های درآمد** بالقوه است. در این محدوده زمانی، حدود ۱ تا ۲ ماه را برای تصویب بودجه بسته به سطوح مختلف مدیریت غیرانتفاعی (نظیر مدیرعامل، هیئت مدیره، بخش مالی) که شاید بودجه به موافقت آنها نیاز داشته باشد، در نظر بگیرید.

در نهایت زمانی را برای نظارت و گزارش‌دهی درباره وضعیت مالی خود اختصاص دهید. هر بودجه از درآمدها و هزینه‌ها تشکیل شده است. صرف نظر از کوچک یا بزرگ بودن طرح درآمد و هزینه، می‌توانید برنامه اختصاصی خودتان را برای تخصیص منابع ایجاد و پیگیری کنید

**بودجه سازمان‌های غیرانتفاعی** شامل چهار هزینه عمومی است:

- **هزینه‌های مستقیم؛** هزینه‌هایی که مستقیماً به یک پروژه یا برنامه خاص مربوط است،
- **مخارج سرمایه‌ای؛** اقلامی که ارزش بلندمدت دارند (خودرو، ملک و...)
- **هزینه‌های غیرمستقیم (پنهان)؛** هزینه‌هایی که مربوط به پروژه نیست، اما برای عملکرد

موفق ضروری هستند،

• **کمک‌های غیرنقدی؛** اهدای «رایگان» کالاها یا خدمات (هم به عنوان هزینه و هم در آمد محاسبه می‌شود)

هزینه‌های غیرمستقیم به هزینه‌های سربار، هزینه‌های اداری، خدمات پشتیبانی یا هزینه‌های عملیاتی نیز معروف هستند. خیلی از سازمان‌ها مقداری هزینه سربار معین را برای هر برنامه در نظر می‌گیرند (درصدی از کل بودجه برنامه).

### **بودجه‌های برنامه داوطلبانه**

با توجه به نکات فوق، مدیریت سازمان غیرانتفاعی چه مواردی را باید در بودجه برنامه داوطلبانه (خیرخواهانه) لحاظ کند؟

اساساً هر منبعی که به آن نیاز دارید و استفاده می‌کنید شامل منابعی که از شما در امر تبدیل شدن به یک مدیر و رهبر بهتر حمایت می‌کنند.

وقتی هزینه‌های واقعی مشارکت داوطلبان در یک بودجه لحاظ نمی‌شوند، این شائبه تقویت می‌شود که داوطلبان نیروی کار مفت و رایگان هستند. اما واقعاً این طور نیست. مشارکت دادن داوطلبان برای موفقیت به یک استراتژی قوی و منابع واقعی سازمان، چه نقدی و چه غیرنقدی، نیاز دارد. مواردی که باید در بودجه در نظر گرفته شوند، عبارتند از:

- **بازاریابی عمومی** (طراحی وب‌سایت، بهینه‌سازی موتور جستجو، بروشورها، آیت‌های نمایشی/تبلیغاتی و ...)
- **استخدام داوطلبان** (پست‌های آنلاین، عضویت در مرکز داوطلبان، بررسی سوابق و ...)
- **قدردانی از داوطلبان** (رویدادهای خاص، لوازم تقدیر، غذا/نوشیدنی و ...)
- **پشتیبانی و تجهیز داوطلبان** (نرم‌افزار مدیریت و ارتباطات داوطلب، مسافرت و هزینه آن، گوشی، لوازم ...).
- **توسعه حرفه‌ای داوطلبان و کسانی که آنها را هدایت می‌کنند** (آموزش، صدور گواهینامه، آثار و مقالات، کنفرانس‌ها، حق عضویت و ...)

- **مدیریت داوطلب و سایر نرم افزارها** (برای کاربرد و نصب، گزارش تأثیر داوطلبان، ارائه آموزش آنلاین، ارتباطات و...)

## ضرورت ایجاد فهرست حسابها

سیستم حسابداری هر سازمان دارای یک "فهرست حسابها" (**chart of accounts**) است که منابع درآمد، انواع هزینه‌ها و اقلام ردیف بودجه مربوط به آن را دسته‌بندی می‌کند. **اقلام ردیف بودجه (Line items)**، صرفاً ردیف‌هایی هستند که در هر بودجه گنجانده می‌شوند.

اگر هنگام تهیه بودجه داوطلبان، ردیف‌های خود را با بخش مالی هماهنگ و تنظیم کنید، در این صورت می‌توانید بر هزینه‌ها نظارت کرده و با مدیران داخلی از نظر فهم آنها ارتباط برقرار کنید. شما می‌توانید با پیش‌بینی آیتم‌های ردیف بوجه شروع به تهیه بودجه طرح داوطلبانه خود کنید.

## آیتم‌های ردیف بودجه احتمالی برنامه داوطلبانه

هنگام تهیه بودجه برای فعالیت‌هایی که برخی کارکنان با آن آشنا نیستند، توضیحات کوتاه را به آیتم‌های ورودی اضافه کنید. این به کسانی که بودجه را مورد مطالعه و بازبینی قرار می‌دهند، کمک می‌کند تا ضمن اطلاع از دلیل اصلی درج یک آیتم در بودجه، متوجه شوند که برای مثال چرا یک رقم در بودجه پیشنهادی امسال با رقم سال گذشته متفاوت است. توضیحاتی که می‌توانید در صورت عدم شفافیت اطلاعات در خصوص وضعیت خود بگنجانید، عبارتند از:

- **اطلاعات کارکنان** (جایگاه‌های شغلی، شایستگی‌ها، وظایف و...)
- **آمار** (محاسبات)
- **فروشنده‌گان** (برای مثال فروشنده نرم‌افزار مدیریت داوطلبان و علت انتخاب آن)
- **رویدادهای ویژه** (هدف، طرح‌ها، مکان برگزاری و...)
- **قدردانی از داوطلب** (علت اصلی، اهداف و...)

- **سربار** (در صورت وجود شامل چه چیزی است، چطور از بخش‌های دیگر سازمان مطالبه یا به آنها پرداخت می‌شود)
- **ساعات و دستاوردهای مورد انتظار داوطلب FTE** (های معادل، اهداف استراتژیک)

## روش‌های تأمین بودجه

یک بودجه کامل، علاوه بر هزینه‌ها باید شامل برآوردی از درآمدهای پیش‌بینی‌شده‌ی برنامه، طی سه سال آینده باشد که تحت عنوان منابع تأمین بودجه فهرست می‌شوند. علت احتساب زمان بیش از یک سال این است که می‌توانید تصویر واضحی از چگونگی تغییرات بودجه را در طول زمان ترسیم کنید.

برای مثال می‌توانید نشان دهید که وقتی کمک‌های دولتی کاهش می‌یابند، سایر منابع برنامه‌ریزی‌شده، وظیفه تأمین بودجه را به عهده می‌گیرند. اگر در مورد تأمین بودجه خود مطمئن نیستید، می‌توانید پیش‌بینی‌های درآمدی خود را با علامت‌گذاری آنها به عنوان "**تحت تعهد**" یا "**محتمل و احتمالی**" توصیف کنید.

این امر به ایجاد روابط شفاف و قابل اعتماد با کسانی که قدرت تصویب یا مسدود کردن بودجه و برنامه‌ریزی برای تأمین بودجه اضطراری را برخوردار هستند، کمک می‌کند. روش‌های خلاقانه بی‌شماری برای تأمین بودجه خدمات داوطلبانه وجود دارد که در اینجا چند مورد از آنها ذکر می‌شود:

- **تخصیص درصدی از کل کمک‌های خیریه به سازمان؛** براساس درصدی که کل داوطلبان کمک می‌کنند،
- **تخصیص درصدی از کل هزینه‌های برنامه؛** براساس درصدی از کل ساعات کاری که داوطلبان کمک می‌کنند،
- **تخصیص عواید حاصل از رویدادهای ویژه؛** همه یا بخشی از درآمد را اختصاص دهید،

- **تخصیص هزینه‌های سربار سازمان؛** از هر برنامه‌ای در سازمان که داوطلبان در آن مشغول به کار هستید، بخواهید که درصدی را برای خدمات داوطلبانه کنار بگذارند.
- **تخصیص خدمات داوطلبانه به عنوان درصدی از کمک‌های مالی برنامه که شامل داوطلبان می‌شود؛** به عنوان بخشی از هزینه‌های خدمات مستقیم.
- **اجرای پوشش‌های جمع‌آوری کمک‌های مالی برای پوشش هزینه‌های عملیاتی عمومی یا خریدهای خاص.**

برنامه‌ریزی بودجه، کاری وقت گیر است و حتی اگر هنوز فاقد بودجه هستید، هم‌اکنون به فکر کردن در مورد آن پردازید. داشتن بودجه اختصاصی ارزش برنامه شما را نشان می‌دهد و می‌تواند به کسب منابع و کمک‌های مالی بیشتر کمک کند. توجه کنید شما چیزی برای از دست دادن، ندارید و در عوض همه چیز را به دست می‌آورید.

## **ارتقای سطح مهارت‌های مدیریت غیرانتفاعی و رهبری داوطلبان نزد کارکنان**

یکی از روش‌های مدیریت سازمان غیرانتفاعی که با وجود ارزشمندی فراوان اغلب نادیده گرفته می‌شود، رشد مهارت‌های رهبری داوطلبان نزد کارکنان است. این کار با کمک به پرسنل در شناخت اهمیت روابط کارکنان و داوطلبان آغاز می‌شود. **روابط مثبت بین کارکنان و داوطلبان** از اهمیت فراوانی برای سلامت سازمان برخوردار است.

کارکنان بخش بزرگی از فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهند و می‌توانند عاملی در جهت حفظ و ابقای داوطلبان در سازمان باشند. اگر متوجه شدید که **نرخ ابقای داوطلبان** رو به کاهش است یا تنش‌هایی میان کارکنان و داوطلبان وجود دارد، باید این مشکلات را در اسرع وقت برطرف کنید. چند نشانه اولیه که از لزوم ورود سازمان به روابط بین کارکنان و داوطلبان حکایت می‌کنند، عبارتند از:

۱. وقتی صحبت از «ما» می‌شود و نه «آنها»،
۲. وقتی بین وظایف داوطلبان و کارکنان مرزهای گنگ و مبهم وجود دارد،

۳. وقتی سیستم ارباب رعیتی یا عدم تمایل به همکاری مشترک یا مشارکت دادن داوطلبان وجود دارد،

۴. وقتی حداقل اشتراک گذاری اطلاعات یا به عبارتی احتکار اطلاعات وجود دارد،

۵. وقتی رضایت کارکنان و داوطلبان در سطح پایینی قرار دارد،

۶. وقتی شکایات مستقیم (یا غرولندهای غیرمستقیم) علیه یکدیگر مطرح می شود،

## ممیزی رابطه کارکنان و داوطلبان

انجام **ممیزی** در جو موجود بین کارکنان و داوطلبان، روشی سریع برای ارزیابی روابط میان آنها و نظارت بر تأثیر مداخلات و میانجی گری هاست. اساساً ممیزی یک نظرسنجی با سؤالاتی در مورد روابط کارکنان و داوطلبان با استفاده از مقیاس «لیکرت» است. نتایج ممیزی، مشکلات را به شما نشان می دهد تا بتوانید به طرز مناسب آنها را برطرف کنید.

## نحوه انجام ممیزی روابط

برای انجام ممیزی:

- یک کمیته حقوق بگير از کارکنان و داوطلبان تشکیل دهید،
- سؤالات نظرسنجی را بین داوطلبان، کارکنان حقوق بگير و مشتریان خدمات مستقیم که به طور منظم با داوطلبان در تماس هستند، توزیع کنید،
- نتایج را در گروه به بحث بگذارید، اما مراقب باشید که افراد یا بخش های خاصی را مقصر جلوه ندهید،

پس از پایان فرآیند ممیزی (رسیدگی)، می توانید طرح تغییرات را اجرا کنید. مطمئن شوید که پیام های شما مفید و مختصر هستند و همواره به افرادی که تحت تأثیر هرگونه سیاست های جدید در رابطه با داوطلبان یا کارکنان قرار می گیرند، منتقل خواهند شد. طرح شما باید شامل موارد زیر باشد:

- **افراد؛** چه کسانی (مستقیم و غیرمستقیم) تحت تأثیر قرار می گیرند؟

- **فرآیند؛** اوضاع چگونه تغییر خواهد کرد؟ چه کسی اهمیت می‌دهد؟
- **پلتفرم؛** چه ابزار و پشتیبانی مورد نیاز است؟ چه مهارت‌های فنی لازم است؟
- **جایگاه؛** چه فرد دیگری با راه‌حل‌های شما در سازمان همسوست؟

## جلب نظر و موافقت مدیران ارشد

اجرای برنامه شاید به جلب نظر و موافقت مدیریت ارشد نیاز داشته باشد. رهبران سازمانی در نهایت مسئول سیاست‌گذاری و الگویی برای هدایت تغییرات در مسئولیت‌ها و پاسخگویی کارکنان هستند. اگر مدیران به طور فعال و علنی از داوطلبان حمایت نکنند، احتمالاً این نوع حمایت در هیچ جای دیگری دریافت نخواهد شد.

## رکود اقتصادی و تاثیر آن بر فعالیت‌های داوطلبانه

برای اطمینان از اینکه داوطلبان در حال انجام یک عملکرد واقعاً استراتژیک در سازمان هستند، مأموریت یا دستور کار خود را مجدد بررسی کنید تا مطمئن شوید که وظایف داوطلبان در راستای اهداف نهایی است. داوطلبان را در این فرآیند مشارکت دهید. طرح سؤالات زیر می‌تواند مفید باشد:

- سازمان ما چگونه می‌تواند با مشارکت دادن داوطلبان اجتماعی به طرز مؤثرتری به مأموریت خود عمل کند؟
- مهم‌ترین خلأهای ما کجاست؟
- روش‌های نوآورانه‌ی همکاری با داوطلبان برای بهبود استعداد و سرمایه اجتماعی چیست؟
- بهترین کاری که می‌توانیم انجام دهیم چیست؟
- برای بهتر شدن چه چیزی را باید تغییر دهیم؟

شما همچنین می‌توانید با همکاران و داوطلبان خود یک فرآیند بزرگ‌تر برای برنامه‌ریزی نیروی کار را آغاز کنید.

## پاسخگویی مدیریت سازمان غیرانتفاعی

حال که مشکل را ارزیابی کرده‌اید و موافقت مدیریت، کارکنان و داوطلبان را جلب نمودید، وقت آن فرا رسیده است تا "اصل پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری" را در برنامه خود وارد کنید. داوطلبان در همه مشاغل مستقر می‌شوند و بنابراین برای اطمینان از اینکه همه در کار مشارکت می‌کنند، گام‌هایی هدفمند را بردارید.

شما می‌توانید این کار را با ایجاد توافق در مورد نحوه همکاری کارکنان و داوطلبان با یکدیگر، توقعات از کاری که باید انجام شود، نحوه حمایت کارکنان از داوطلبان و ارتباطات مورد انتظار انجام دهید. راه‌های دیگر برای ارتقای پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری عبارت است از:

- مطمئن شوید که مدیرعامل، داوطلبان را در تیم خود مشارکت داده است،
- هیئت مدیره و کارکنان را از فعالیت، نتایج و تأثیرات داوطلبان آگاه نگه دارید،
- از هیئت مدیره بخواهید در مورد سیاست‌های داوطلبانه تصمیمات کلی اتخاذ کند،
- مدیر داوطلبان را در تیم مدیریتی بگنجانید،
- از داوطلبان دعوت کنید تا در توسعه برنامه و تصمیم‌گیری که مستقیماً بر آنها تأثیر می‌گذارد، ایفای نقش کنند،
- وظایف مشارکت داوطلبانه را به شرح شغل هر کارمند اضافه کنید و مدیریت داوطلبان را در کتابچه راهنمای کارمندان بگنجانید،
- به همه کارکنان آموزش دهید که چگونه داوطلبان را به طور مؤثر رهبری کنند و آنها را براساس عملکردشان ارزیابی کنید،
- از داوطلبان و کارکنان به خاطر شایستگی تیمی قدردانی کنید،
- در نهایت اطمینان حاصل کنید که همه اعضای تیم - کارکنان و داوطلبان به یکسان - به استانداردهای حرفه‌ای گری و همکاری گروهی مشابه پایبند هستند،

## پرورش رهبران کارکنان

با ایجاد توافقاتی شامل مشارکت دادن **داوطلبان در زمینه تصمیم‌گیری و تدوین شرح وظایف کارکنان** و قدردانی از همکاری‌های تیمی داوطلبان و پرسنل می‌توانید یک فرهنگ سالم



را در روابط بین داوطلبان و کارکنان شکل دهید. این فرآیند به کارکنان کمک می کند تا به اهمیت روابط قوی بین خود و داوطلبان پی برده، همچنین بستری را برای آنها جهت حمایت از یک برنامه بهتر ایجاد می کند .

رهبران کارکنان جهت موفقیت در روابط با داوطلبان باید از مهارت های مدیریتی ضروری برای ایجاد انگیزه و حمایت از داوطلبان نیز برخوردار باشند. این مهارت ها شامل مدیریت جلسه، حل مشکل، حل تعارض و تقسیم قدرت است و باید توسط سرپرستان از طریق آموزش و مربی گری مستمر آموخته شود در نهایت فراموش نکنید که هم به کارکنان و هم به داوطلبان برحسب همکاری مؤثرشان پاداش دهید. این باعث افزایش روحیه، انگیزه بخشیدن به رهبران نوظهور و کاهش مقاومت در برابر تغییرات اجتناب ناپذیر مدیریتی که داوطلبان به بار می آورند، خواهد شد.

## **فلسفه شما برای مدیریت سازمان غیرانتفاعی چیست؟**

اغلب ما رویکرد رهبری خود را بی چون و چرا می پذیریم و به آن باور داریم، اما در مورد پیروانمان چه؟ آیا آنها از ارزش ها، باورها و اصول مهمی که پشتیبان و محرک تصمیمات ماست آگاهی دارند؟ اگر ما خودمان آگاهی نداشته باشیم، در این صورت احتمالاً باورهایمان به کار و عمل تبدیل نخواهد شد.

وقتی صحبت از **داوطلبان پیشرو** می شود، رهبری شفاف یک مؤلفه مهم و اساسی برای تضمین موفقیت است. باورهای شما در مورد ذات بشریت که با ارزش های شخصی همسو هستند، پایه و اساس فلسفه ی رهبری سازمان غیرانتفاعی را تشکیل می دهند. پنج عبارت زیر و مثال هایی که برای هر یک ذکر شده است، می تواند به شما کمک کند تا فلسفه خود را بسازید:

### **• من باور دارم که (ارزش های خود را وارد کنید...)**

برای مثال... "من باور دارم که با عزم و اراده و تمرکز، تیم ها می توانند هر مشکلی را حل کنند."

### **• افکار من (نگرش ها و اقدامات مورد نظر خود را درج کنید...)**

برای مثال... "افکار من به جای تمرکز بر محدودیت‌های افراد، بر نقاط قوت آنها متمرکز خواهد شد".

### • کلام من ( نگرش‌ها و اقدامات مورد نظر خود را درج کنید...)

برای مثال... "کلام من، واضح و مستقیم و در عین حال دلسوزانه خواهد بود".

### • من با/بوسیله (اصول کلیدی پشتیبان شما) رهبری خواهم کرد

برای مثال... "من با فهم و ذکاوت و با علم به اینکه کار ما جدی است رهبری خواهم کرد، اما نباید ما خودمان را خیلی جدی بگیریم".

### • من انتظار دارم (رفتار را در شرایط چالش برانگیز وارد کنید)...

برای مثال... "من انتظار دارم در هنگام بروز شرایط چالش برانگیز روی فرآیند تمرکز کنم نه افراد".

از ابراز فلسفه شخصی فقط به عنوان قطب‌نمایی برای خودتان استفاده کنید. نیازی به اشتراک گذاشتن آن با افراد دیگر نیست. با این حال، زمانی که یک آینده جدید و هیجان‌انگیز را برای تیم داوطلبان خود رقم می‌زنید، این فلسفه از طریق گفتار و کردار شما روشن می‌شود.

## آغاز مدیریت عالی سازمان غیرانتفاعی با «VolunteerPro»

آیا آماده‌اید دست به کار شوید و از طریق شیوه‌های بی‌نظیر مدیریتی، برنامه داوطلبانه و خیرخواهانه خود را در سازمان غیرانتفاعی شروع کنید؟ در این جزوه، اطلاعات اولیه و ابزارهایی که به آن نیاز دارید را در اختیار شما قرار دادیم. اکنون وقت آن فرا رسیده که وارد عمل شوید .

به خاطر داشته باشید که برای ایجاد یک استراتژی مشارکت داوطلبانه مؤثر و معنی‌دار به ترکیبی از ذهنیت، دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های صحیح با یک ساختار سازمانی پشتیبان نیاز دارید. اگر برای

آنچه آموخته‌اید ارزش قائل هستید و آماده‌اید تا برنامه خود را با منابع کیفی، آموزش و پشتیبانی بیشتر حین اجرای طرح‌های داوطلبانه جدید ارتقاء دهید، با عضویت در «**VolunteerPro**» کارتان را شروع کنید.

## راهکارهای جذب و نگهداری داوطلبان در خیریه‌ها

یک **موسسه خیریه**، سازمانی است که به صورت غیرانتفاعی نیازهای اساسی انسان‌ها را برطرف می‌کند و می‌تواند کارکردهای مختلفی داشته باشد. یکی از ارکان تحقق رسالت‌های سازمان **داوطلبان** کمک به مؤسسات خیریه، جذب نیروی انسانی داوطلب کارآمد و مؤثر است و این نیروی انسانی داوطلب یکی از ایفا کنندگان نقش‌های اصلی و بنیادین در این مؤسسات به شمار می‌روند.

بنابراین لازم است تدابیری اندیشید تا این مهم به نحو مطلوبی تحقق یابد. بنابراین هدف اصلی، شناسایی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداری گروه‌های مردمی داوطلب، ارائه خدمات داوطلبانه در مؤسسات خیریه است

۴ عامل **ابزارهای تشویقی**، **ابزارهای فنی ارتباطات و تبلیغات**، **ابزارهای اطلاع‌رسانی**، و **توجه به روابط انسانی** و همچنین ۴ عامل **فرهنگ سازمانی**، **مدیریت منابع انسانی**، **مشارکت و کار تیمی** و **وظایف مدیریت و رهبری** بر جذب و نگهداری نیروهای داوطلب مؤثر هستند، درحالی که عامل انگیزش تأثیر معناداری بر نگهداری نیروهای داوطلب ندارد.

## مشارکت در امور خیر در فرهنگ ایرانی و اسلامی

با توجه به آنچه گفته شد؛ امروزه کمک‌های خیریه بخش خصوصی در کنار پرداخت‌های انتقالی دولت یکی از مهم‌ترین راهکارهای کاهش فاصله طبقاتی و تحقق اهداف تأمین اجتماعی و فرهنگی در جوامع مختلف قلمداد می‌شود

سهم این نوع کمک‌ها از کشوری به کشور دیگر متفاوت است و میزان آن به عوامل متعددی نظیر درآمد، ترکیب سنی و جنسی جمعیت، تحصیلات، سابقه فرهنگی، اجتماعی، باورهای دینی و مذهبی و سیاست‌های دولت بستگی دارد.

بسیاری از کشورهای جهان از یک سو با آگاهی از نقش و تأثیر مهم بخش‌های مردمی و داوطلب در کمک به ایجاد اشتغال و افزایش رفاه اجتماعی، از تهدیدات بالقوه‌ای که از سوی این بخش و فعالیت‌های مرتبط با آن در قالب فرار مالیاتی و پول‌شویی متوجه اقتصاد کشورشان است، نیز آگاهی دارند.

### اصول استراتژیک جذب و حفظ داوطلبین خیریه

به همین دلیل در کنار اتخاذ سیاست‌های مختلف حمایتی از این بخش، مسائل مربوط به نظارت بر فعالیت‌های این بخش، افزایش پاسخگویی و شفافیت آن‌ها نیز با جدیت دنبال می‌شود. بنابراین در شرایط امروز هدف نهایی نهادهای خیریه، تأمین رفاه مردم از طریق توانمندسازی و خوداتکایی می‌باشد.

لذا توانمندسازی از مفاهیم توسعه‌ی پایدار است که در آن بر مشارکت همه‌ی گروه‌های اجتماعی در فرآیند توسعه و پیشرفت تأکید می‌شود. در حال حاضر نهادهایی مانند:

- بنیاد شهید و امور ایثارگران،
- سازمان بهزیستی،
- جمعیت هلال احمر،
- وزارت جهاد کشاورزی،
- بنیاد مسکن انقلاب اسلامی،

در زمینه‌ی کاهش فقر اقداماتی را انجام می‌دهند. در بین این نهادها، مؤسسات خیریه به‌عنوان نهاد یا سازمان غیرانتفاعی عام‌المنفعه، به لحاظ رسالتی که دارد، با درصد بیشتری از مردم فقیر سروکار دارد و برنامه‌های حمایتی را در خصوص کاهش فقر روستاییان انجام می‌دهد.

هرچند ماهیت خیریه‌ها باید به صورت غیردولتی حفظ شود؛ چراکه در اصل ماهیت کار خیرین به صورتی است که در غیردولتی بودن نمو و گسترش می‌یابد. با این حال، این مجامع نباید از حمایت‌های کارشناسی و اقدامات هدفمند دولتی جدا شوند.

به طور مثال با توجه به مصوبات موجود در ایران، ۴۰ درصد هزینه ساخت مراکز بهداشتی-درمانی بر عهده خیرین و ۶۰ درصد آن بر عهده دولت قرار دارد. با نگاهی گذرا به منابع اسلامی نیز درمی‌یابیم، اعمالی که از نظر اسلام نیک شمرده شده‌اند، اعمالی هستند که خیرخواهی و دیگر خواهی در آن بروز و ظهور دارد و به نوعی منفعت دیگران در آن نهفته است.

مشارکت و یاری‌گری در فرهنگ ایرانی و اسلامی با تأکید بر جنبه‌های روانی و معنوی و رشد شخصیت باعث پیدایش و آفرینش دانش و آگاهی شده است و به از بین بردن دشواری‌ها و گشودن مرزهای بسته به راه‌های تازه کمک می‌نماید.

## عوامل موثر بر جذب و نگهداری نیروهای داوطلب

عوامل موثر بر جذب و نگهداری نیروهای داوطلب و تأثیرشان بر این کار، شامل:

### عامل اول: ابزارهای تشویقی

پیشنهادهای محقق برای این عامل به ترتیب عبارت‌اند از:

- انتشار مطالب مربوط به فعالیت‌های داوطلبانه در نشریات منتشر شده توسط گروه‌های اقلیت، مدارس، اماکن مذهبی، دانشکده‌ها و ادارات،
- تهیه کارت‌های داوطلبی جهت استفاده از مزایای مختلف مانند تخفیف و...
- برگزاری جلسات تبادل اطلاعات و پرسش و پاسخ با افرادی که در مورد داوطلب شدن پرسش‌هایی دارند،
- وضع قوانین مربوط به حقوق داوطلبی و حمایت از فعالیت‌های داوطلبانه در مراجع قانون‌گذاری،

- وضع قوانین و دستورالعمل‌هایی به منظور پشتیبانی مالی داوطلبان با مسائلی همچون کاهش هزینه حمل و نقل، تخفیف و...
- معرفی داوطلبان فعال در رسانه‌ها، به منظور تشویق سایرین و ایجاد رقابت در افراد جهت همکاری،
- کسب اطلاعات و توجه به نیازهای کاری، استعدادها، مهارت‌ها و توانایی‌ها و همچنین علائق داوطلبان در اوقات فراغت،
- تبلیغات و اطلاع‌رسانی در رویدادهای ورزشی و جشن‌های ملی، مذهبی و نمایشگاه‌ها،

## عامل دوم: ابزارهای فنی ارتباطات و تبلیغات

عامل دوم شامل متغیرهایی در خصوص عوامل فنی علم ارتباطات و تبلیغات می‌باشد که باعث تأثیرگذاری و جلب توجه مخاطبان و داوطلبان بالقوه به سازمان خواهد شد. پیشنهادهای محقق برای تقویت این عوامل به ترتیب عبارت‌اند از:

- توجه به مهارت‌های ارتباطات فردی در ملاقات با افراد (به عنوان مثال: حفظ ارتباط چشمی در حین مکالمه، به خاطر سپردن اسم کوچک افراد و...)
- در نوشته‌های عضوگیری، بروشورها، نشریات خبری و... از کلماتی که علاقه‌مندی و دل‌بستگی را شعله‌ور می‌کند استفاده شود. مانند این کلمات: سلامت و تندرستی، محبت، دوستی و عشق، موفقیت، به دست آوردن، آزاد، مستقل، کشف کردن، ویژه، مخصوص، پیروز شدن و...
- استفاده از رنگ‌ها و طرح‌های گرافیکی جذاب و زیبا در نوشته‌ها، بروشورها، پوسترها و طرح‌های تبلیغاتی.
- ارائه اطلاعات در رابطه با مزیت و منفعت‌های داوطلب شدن در پیام‌های عضوگیری.
- استفاده از احادیث، روایات و دستورات مذهبی در خصوص احسان، امداد رسانی و ... در نوشته‌های تبلیغاتی برای جذب داوطلبان.

ارتباطات و تبلیغات امروزه به عنوان یک علم و تکنیک حیاتی برای جلب توجه مشتریان و مخاطبان محسوب شده، که با استفاده از یافته‌های روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، هنر و ... روزبه‌روز بر پیچیدگی و قدرت آن افزوده می‌شود. متخصصین ارتباطات، **تبلیغات** و بازاریابی می‌توانند با استفاده از تکنیک‌های علمی بر ذهن و تفکر مخاطبان تأثیر بگذارند.

بدین ترتیب که با ارائه پوسترها و برنامه‌های تبلیغاتی در رسانه‌های مختلف و با استفاده از عبارت و کلمات مناسب و ترکیبات گرافیکی زیبا و جذاب می‌توانند ذهن و باور مخاطب و داوطلب بالقوه را به سمت موضوع موردنظر سوق داده و متمرکز نمایند.

زمانی که سازمان در نظر دارد در مدت زمان کوتاهی بر طیف وسیعی از مخاطبان و در حوزه جغرافیایی وسیع تأثیرگذار باشد، توجه به فنون ارتباطات و تبلیغات در افزایش بهره‌وری کار اهمیت بیشتری می‌یابد.

## عامل سوم: ابزار اطلاع‌رسانی

متغیرهای عامل سوم عمدتاً در خصوص اطلاع‌رسانی به افراد مختلف در خصوص داوطلبی و فعالیت‌های داوطلبانه می‌باشند. پیشنهادهای محقق برای تقویت این عوامل به ترتیب عبارت‌اند از:

- چاپ و ارائه کارت‌های تبریک همراه با پیام داوطلبی، خبرنامه‌ها و بروشورها،
- استفاده از اتیکت‌ها و لباس‌های تبلیغاتی در مراسم‌ها و رویدادهای خاص،
- محیط و محل قرار گرفتن سازمان، فضای داخلی، و دکوراسیون متناسب،
- انتشار مطالب و مقالات مربوط به سازمان و فعالیت‌های داوطلبانه در رسانه‌های مختلف مثل روزنامه، مجلات، رادیو، تلویزیون و ...،
- گسترش مستمر پایگاه داده‌ها و اطلاعات سایت اینترنتی سازمان،
- شرکت در کنفرانس و سمینارها جهت جذب داوطلبان و توسعه ارتباطات و اطلاعات،

سازمان‌هایی که ماهیت وجودی‌شان ناشی از حضور مردم و شرکت آن‌ها در فعالیت‌هایشان می‌باشند، برای بقا و دوام خویش باید به معرفی بهتر و بیشتر اهداف، برنامه‌ها و عملکرد سازمان بپردازند.

مؤسسات خیریه نیز به همین منظور می‌بایست از هر فرصتی برای اطلاع‌رسانی و افزایش آگاهی مردم از فعالیت‌های داوطلبانه استفاده نمایند.

### **عامل چهارم: وظایف مدیریت و رهبری**

تقسیم وظایف کاری بین اعضا و گروه‌های کاری، سرپرستی گروه‌ها و اعضا در حین انجام وظایف، پیگیری مستمر انجام امور طبق برنامه مصوب و نظارت دقیق بر اجرای مقررات و دستورالعمل‌ها همه در زیر مجموعه وظایف مدیریت و رهبری قرار می‌گیرند. پیشنهادهای محقق جهت تقویت این عامل به ترتیب عبارت‌اند از:

- سرپرستان، داوطلبان را به وحدت، تلاش، ابتکار و فداکاری تشویق کنند،
- کنترل مستمر جریان انجام امور طبق برنامه تصویب شده و دستورهای که صادر شده‌اند،
- تقسیم کاری مشخص بین اعضا و گروه‌های کاری و هماهنگی بین آن‌ها به عمل آید،
- رعایت دقیق مقررات و دستورالعمل‌های مؤسسات،

اگر سازمان را مانند بدن انسان فرض کنیم، مدیر سازمان به مثابه مغز انسان است. بدون مغز، انسان دارای یک زندگی گیاهی است، فردی که سکنه مغزی کرده است، ممکن است اعضای بدنش فعالیت داشته باشد، اما این فعالیت روزبه‌روز سیر قهقرایی را تا زمان مرگ بدن می‌پیماید.

سازمان با مدیریت ضعیف، مانند فردی است که سکنه مغزی نموده است و روزبه‌روز، سیستم به‌سوی اضمحلال و نابودی پیش می‌رود.

### **عامل پنجم: فرهنگ سازمانی**

پیشنهادها محقق جهت تقویت این عامل به ترتیب عبارت‌اند از:

- فرهنگ سازمان می‌بایست به گونه‌ای باشد که به عملکرد بیش از تعهد توجه داشته و پاداش‌های بزرگ و شناسایی فردی در آن وجود داشته باشد.
- فرهنگ سازمان می‌بایست به اکثریت بهاداده و برنامه‌های مسیر ترقی را گام‌به‌گام دنبال کند.
- توجه اساسی فرهنگ سازمان می‌بایست روی فرصت‌های محیطی باشد.



- فرهنگ سازمان می‌بایست امنیت شغلی کمی را فراهم کند، و به دنبال بقا بوده، و هر فرد بتواند در جایگاه متفاوت از دیگران قرار گیرد.
- فرهنگ سازمان می‌بایست به تقویت شخصیت علمی و تخصصی داوطلبان تأکید داشته باشد.
- فرهنگ سازمان می‌بایست به روابط بلندمدت ارزش نهاد، بهبود مسیر ترقی به صورت، آموزش منظم و مرتب و ترقی بر پایه تخصص شغلی را ملاک خود قرار دهد.
- فرهنگ سازمان می‌بایست به گونه‌ای باشد که به استعدادها و فعالیت‌های ابتکاری ارزش قائل شود.
- تناسب تجهیزات موجود با نیازها فرهنگ سازمان می‌بایست بر وفاداری، مفید بودن فرد برای گروه و تقدیر از افراد درستکار تأکید داشته باشد.
- برنامه‌ریزی، زمان‌بندی و تعیین دقیق فعالیت‌های سازمان در آینده.

با توجه به اهمیت فوق‌العاده فرهنگ سازمانی در حفظ و نگهداری کارکنان و داوطلبان و ایجاد وحدت رویه و تداوم حیات سازمان، قابل تعمق می‌باشد. فرهنگ، مجموعه **ارزش‌ها، باورها، هنجارها و نگرش‌هایی** است که یک سازمان اجتماعی به آن‌ها متکی است و رفتار اعضای آن را شکل می‌دهد.

### عامل ششم: مشارکت و کار تیمی

عامل ششم به یکی از مهم‌ترین مقوله‌های انگیزشی در سازمان‌های غیردولتی و داوطلبانه یعنی مشارکت و کار تیمی می‌پردازد. پیشنهادهای محقق برای تقویت این عامل به ترتیب عبارت‌اند از:

- داوطلب در کار با تیم، احساس آزادی عمل داشته باشد،
- اعضاء گروه بتوانند آزادانه نظرات و تعاملات منفی خود را بیان کنند، بدون اینکه از تلافی آن ترس داشته باشند،
- فرصت‌های مشارکت در هدف‌گذاری‌ها، وجود داشته باشد،
- امکان مشارکت در تعیین شیوه و رویه‌های انجام کارها وجود داشته باشد،
- اعتماد اعضاء گروه به یکدیگر،

احساس آزادی عمل و بیان در ارائه انتقادات و پیشنهادهای و ابراز عقاید و کار تیمی به افراد این باور را می‌بخشد که همچنان که آنها وظایف و مسئولیت‌های خاصی را در قبال گروه بر عهده دارند، به عنوان یک عضو از فرصت و حق رأی مساوی، مشارکت در تصمیم‌گیری و هدف‌گذاری‌های گروه خیرین نیز برخوردارند.

## عامل هفتم: مدیریت منابع انسانی

متغیرهای عامل هفتم جزو زیرمجموعه‌های مدیریت منابع انسانی شامل آموزش، پاداش، ارزشیابی، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، بهداشت و ایمنی، تجزیه و تحلیل شغل و گردش شغلی می‌باشد. پیشنهادهای محقق برای تقویت این عامل به ترتیب عبارت‌اند از:

- تشویق داوطلبان فعال و تقدیر از خدمات برجسته آنان،
- اعطای پاداش به داوطلبان فعال و نمونه،
- استفاده از داوطلبان در گروه‌های کاری متفاوت به منظور توسعه مهارت‌ها و گسترش سطح بینش آنها،
- تعیین مسئولیت‌ها و جانشین‌های داوطلبان در موارد لازم،
- مشخص نمودن دقیق وظایف، مسئولیت‌ها و کارهای داوطلبان،

## اقتصاد امر خیر؛ برنامه‌ریزی و هدایت منابع مالی خیریه‌ها

در سازمان‌های امروزی، منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان محسوب می‌شوند و با توجه به اهمیت فزاینده منابع انسانی در سازمان‌های داوطلبانه، لزوم توجه به نیازهای آنها و مدیریت صحیح منابع انسانی از ضروریات می‌باشد.

## عامل هشتم: توجه به روابط انسانی

متغیرهای مربوط به عامل هشتم در خصوص توجه و احترام به افراد و برقراری ارتباط نزدیک با آنها می‌باشد. پیشنهادهای محقق جهت تقویت عامل به ترتیب عبارت‌اند از:

- برقراری رابطه دوستانه و صمیمانه با داوطلبان،
- بهبود نحوه پاسخگویی کارمندان سازمان به داوطلبان و برقراری ارتباط مناسب با آنها،
- استفاده از افرادی با روابط عمومی بالا برای عضوگیری داوطلبان،
- نظرسنجی و استفاده از انتقادات و پیشنهادهای کارمندان، داوطلبان و عموم مردم،

نیروی انسانی در تمامی سازمان‌ها به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان محسوب می‌شود و از آنجائی که انسان‌ها برای ارضای نیازهای خاص خود (مثل احترام، رابطه، مشارکت و ...) به فعالیت‌های اجتماعی و گروهی می‌پیوندند، لذا فراتر از روحیات متفاوت افراد با یکدیگر تمامی داوطلبین وجوه مشترکی از عضویت و فعالیت در گروه‌ها دارند. بنابراین توجه به انگیزه‌های مشترک انسانی و احترام به آنها و برقراری رابطه مناسب از عوامل جذب داوطلبان بالقوه به سازمان می‌باشد.

### **عامل نهم: انگیزش**

در پژوهش حاضر عامل انگیزش تأثیر معناداری بر نگهداری داوطلبان امور خیریه نداشت. از مهم‌ترین دلایل این موضوع این است که افرادی که داوطلبانه در مسائل مربوط به خیریه مشارکت می‌کنند، به‌خودی‌خود دارای انگیزه بالایی هستند و نیازی به انگیزش بیشتر از طریق عوامل خارجی ندارند.

**با تشکر – اداره سازمان های مردم نهاد و خیرین سلامت اردبیل**