

# وسائل استقطاب المتطوعين والارتفاع الأمثل بجهودهم

إعداد

د . إبراهيم بن حمد القعيد

الأمين العام المساعد للندوة العالمية للشباب الإسلامي

## مقدمة

الحمد لله حمدًا يليق بجلاله، وأصلي وأسلم على نبي الأمة ورافع مشعل الحق حتى قيام الساعة، وبعد:

فيهدف هذا البحث إلى دراسة ظاهرة التطوع كظاهرة مصاحبة لحركة المجتمع الإنساني مع التركيز على طرق استقطاب المتطوعين للهيئات الخيرية والجهات الحكومية، وطرق المحافظة عليهم والاستفادة القصوى من خدماتهم، وإلقاء الموضوع حقه من الدراسة قمت بسياحة موجزة مع الأبحاث والدراسات التي أجريت في هذا الميدان وتم الاعتماد على العديد من المراجع العربية والإنجليزية، وقد وجدت أن الدراسات حول الموضوع بالإنجليزية أكثر عمقاً وأصالة، ومن ثم كان اعتمادي في الأغلب على ماكتب في هذه اللغة.

وأرجو أن يقدم هذا البحث معلومات مفيدة عن ظاهرة التطوع، وذلك أن الكثير من العاملين - وأنا واحد منهم - في المؤسسات الاجتماعية والهيئات الخيرية وبعض الجهات الحكومية يباشرون التعامل مع المتطوعين ويواجهون المشكلات والمصاعب المتعلقة بنشاطهم ومن ثم يحتاجون لفهم ظاهرة التطوع والتركيبة النفسية والاجتماعية للمتطوعين.

إن الهدف الرئيس في هذا البحث من وراء الدراسة والاستقصاء هو الوصول إلى أفضل الصيغ ليس فقط لاستقطاب المتطوعين والاستفادة منهم، بل الوصول إلى معادلة من التوازن لتحقيق أهداف الهيئات التي ينضم إليها المتطوعون مع الاستجابة لاحتاجاتهم المشروعة ورضاهن النفسي.

لقد كنت حريصاً على أن أمزح في هذا البحث بين الدراسات النظرية ونتائج الأبحاث وبين خبراتي العملية الميدانية كأحد العاملين في الندوة العالمية للشباب الإسلامي، الهيئة التي يعتبر التطوع على جميع مستوياته جزءاً من تاريخها وحاضرها. وقد وجدت في كثير من الأحيان أن ما تعلمته من خبراتي الميدانية لا يختلف عما تفيده نتائج الدراسة، الأمر الذي جعلني أطمئن لما تقدمه الندوة من بيئة عملية للمتطوعين، وجعلني أيضاً أثمن المعروف الذي صنعته لي الندوة كراعية لنموي الشخصي والمهني.

إن أملني في هذا البحث أن يفتح باباً من أبواب التعلم للمسؤول أو الإداري الذي يباشر التعامل مع المتطوعين بحيث ينتقل في ردود فعله ومفاهيمه ونمطه الإداري من العفوية والحدس والفطرة إلى النظرة العلمية المنظمة، والأسلوب الإداري الحكيم، والتعامل الإنساني الرفيع. فمن المفارقات المعروفة في حياتنا العملية أننا بين صنفين من الناس، خبير نظري بعيد عن الميدان، ورجل مباشر للعمل الميداني ولكن زاده قليل في الأسس النظرية لعمله، وأأمل أن يساعد هذا البحث في تضييق الفجوة بين هذين الأمرين لنتمكن من فهم ظاهرة التطوع فهماً عميقاً ونفجر طاقات المجتمع المسلم لخدمة قضايا الأمة.

وأخيراً أتوجه بالشكر لمن يستحقه في جميع الأحوال وأسئلته - سبحانه وتعالى - أن يجعل هذا البحث في عداد العمل الصالح، ثمأشكر الندوة العالمية للشباب الإسلامي التي احتضنتني متطوعاً ومسؤولاً، وأخص بالشكر في الندوة الزميل الدكتور مانع الجهني الأمين العام للندوة الذي يعتبر في نظر الكثيرين راعياً للعمل التطوعي وداعمة من دعامتها. كما أشكر جامعة أم القرى ممثلة في مركز أبحاث الحج على ما وفرت من فرصة لكتابة هذا البحث ومن اهتمام بالعمل التطوعي في بلادنا العزيزة.

## أهمية العمل التطوعي:

يمثل الانخراط في العمل التطوعي عنواناً لافتاً للنظر من عناوين تقدم الأمم وازدهارها، فمن الملاحظ أن الأمة كلما ازدادت في الرقي والتقدم زاد انخراط مواطنها في أعمال التطوع الخيري. ولا أعلم أن هناك ديناً أو مذهبًا من المذاهب الإنسانية رفع العمل التطوعي إلى مستوى العبادة وشجع عليه وجعله جزءاً من البنية الأساسية للحياة الاجتماعية وجزءاً من التركيبة النفسية للفرد مثلاً فعلى الإسلام يقول الله سبحانه وتعالى ﴿وَمَنْ تَطَوَّعَ خَيْرًا فَإِنَّ اللَّهَ شَاكِرٌ عَلَيْهِ﴾ (آل عمران: 158)، ويقول ﴿مَنْ ذَا الَّذِي يُقْرِضُ اللَّهَ قَرْضًا حَسَنًا فَيُضَاعِفَهُ لَهُ﴾ (آل عمران: 245)، ويقول ﴿وَمَا تُقدِّمُوا لِأَنفُسِكُمْ مَنْ خَيْرٌ تَجِدُوهُ عِنْدَ اللَّهِ هُوَ خَيْرٌ وَأَعْظَمُ أَجْرًا﴾ (آل عمران: 20)، ويقول ﴿مِثْلُ الدِّينِ يُنْفَقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثْلٍ حَبَّةٍ أَبْنَتْ سَبْعَ سَبَابِلَ فِي كُلِّ سُبْلَةٍ مِائَةٌ حَبَّةٌ وَاللَّهُ يُضَاعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلَيْهِ﴾ (آل عمران: 261)، ويقول الرسول ﷺ «صنائع المعروف تقي مصارع السوء والآفات والمهلكات وأهل المعروف في الدنيا هم أهل المعروف في الآخرة»<sup>(۱)</sup>، ويقول ﷺ «الإيمان بضع وسبعين شعبة أو بضع وستون شعبة فأفضلها قول لا إله إلا الله وأدنىها إماتة الأذى عن الطريق ...»<sup>(۲)</sup>. فالتطوع شعبة من الإيمان ومن أنواع التطوع هذه الخدمة الاجتماعية البسيطة وهي إماتة الأذى عن طريق الناس، ما أسهله من تطوع وما أعظمها من دين.

ونكاد لأنحصي الآيات والأحاديث في هذا الدين العظيم التي تركز على غرس فضيلة التطوع وعمل الخير سواء كان ذلك عن طريق الإنفاق، أو مساعدة الآخرين، أو التبرع بالجهد والوقت لمباشرة المهام المتعلقة بالخدمة الاجتماعية. وقد استوعب المسلمون الأوائل ومن تلامهم في عصور الإسلام الزاهية قضية التطوع والعمل الخيري أشد استيعاب وتفننوا في اكتساب طرقه ووسائله، وسجل لنا التاريخ أوجه النشاط الاجتماعي التي استثمر فيها المسلمون أموالهم وأوقاتهم وجهدهم تطوعاً

(۱) حدث رقم ۳۷۹۵، محمد ناصر الدين الألباني، صحيح الجامع الصغير وزيادته، بيروت، المكتب الإسلامي، الطبعة الثالث، ۱۴۰۸هـ، ج ۲، ص ۷۰۷.

(۲) حدث رقم ۵۸، صحيح مسلم، دار ابن حزم، بيروت، طبعة أولى، ۱۴۱۶هـ، كتاب الإيمان، ج ۱، ص ۶۶.

والتي تتتنوع وتتبدل حسب الظروف والأزمنة، فنجد على سبيل المثال حفر الآبار على طريق الحاج، ونسخ الكتب وتوزيعها، ورصف الطرق، والتدريس والدعوة، وبناء الدور للمحتاجين، وإيقاف الممتلكات والصرف على الأربطة، ورعاية الفقراء والمساكين والمرضى، إلى غير ذلك من الطرق والوسائل التي يصعب حصرها.

وفي عالم المسلمين اليوم هناك فجوة بين النظرية والتطبيق، فعلى الرغم من الأولوية التي أعطاها الإسلام للتطوع والعمل الخيري إلا أن مجالاته انحسرت في الغالب في بعض النشاطات والمصارف التقليدية. وهناك فرق كبير بين ما يتوفّر للMuslims اليوم وبين ما لغيرهم من هيئات ووسائل وقنوات وأدوات للعمل التطوعي.

ففي الولايات المتحدة الأمريكية - على سبيل المثال - أولت الحكومة الأمريكية اهتماماً كبيراً لقضية التطوع وأنشأت لها إدارة خاصة تعرف بـ (إدارة المتطوعين) وأنشأت مراكز متخصصة في كل منطقة لتشجيع الناس على التطوع وفتح المجالات والآفاق أمامهم. وحسب إحصائيات ١٩٩٤م فإن عدد من تطوع في أمريكا بوقته وجهده أكثر من ٩٤,٢ مليون شخص (حوالي ٣٣٪ من عدد السكان)، وكان معدل ما تطوع به الفرد الواحد ٤,٢ ساعة أسبوعياً، ومجموع عدد الساعات التي قدمها المتطوعون ٢٠,٥ بليون ساعة. وكان معدل ساعات التطوع موازيًا لعمل ٩ ملايين موظف، وبلغ مجموع الوقت الذي تم التطوع فيه ما قيمته ١٧٦ بليون دولار<sup>(١)</sup>.

وبحسب إحصائية عام ١٩٨٠م تشير الأرقام المتوفّرة بأن دخل المنظمات الطوعية (الخيرية) في الولايات المتحدة الأمريكية يشكل ٤٪ من الدخل الوطني، وفي إسرائيل تصل النسبة لما يشكّله دخل المنظمات التطوعية إلى الدخل الوطني ٨٪<sup>(٢)</sup>.

وفي بريطانيا بلغ دخل الجمعيات الخيرية المسجل عام ١٩٨٠ - ١٩٨١م مبلغ ٧,٣ بليون جنيه استرليني، أي ما يعادل ٣٪ من إجمالي الدخل الوطني، وبحلول عام ١٩٨٥م ارتفع المبلغ ليصل إلى ١٢,٦ بليون بزيادة ٣٢٪ عن عام ١٩٨٠م أو ما يعادل ٤٪ من إجمالي الدخل الوطني<sup>(٣)</sup>.

(١) سليمان بن علي العلي، «تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية»، الطبعة الأولى، ١٤١٦هـ.

(٢) بدر ناصر المطيري، جمع وإعداد وترجمة «من قسمات التجربة البريطانية في العمل الخيري التطوعي»، الطبعة الأولى (الأمانة العامة للأوقاف - دولة الكويت، ١٤١٥هـ).

(٣) المرجع السابق.

وتقوم حكومة المملكة العربية السعودية برعاية العمل التطوعي وتدعم مؤسساته ممثلة في الجمعيات الخيرية المنتشرة في المملكة والجمعيات النسائية والهيئات الإسلامية العالمية التي تنطلق بنشاطها من المملكة. ويتم الدعم على مستويات مختلفة تترواح من دفع ميزانية بعض الهيئات بالكامل إلى تقديم إعانة سنوية أو مساهمة في دفع جزء من تكاليف المشاريع التي تبادرها الهيئات.

وبحسب إحصائيات ١٤٠٧هـ كان هناك ٨٧ جمعية خيرية في المملكة وارتفع العدد إلى ١٠٤ جمعية عام ١٤١٠هـ<sup>(١)</sup>، ويتفاوت حجم عضوية الجمعيات الخيرية حسب نشاطها وقدرتها على استقطاب الأعضاء. ففي عام ١٣٩٥هـ بلغ حجم العضوية ٣٤٣١ عضواً، ثم ارتفع العدد إلى ١٢,٣٩٥ عام ١٤٠١هـ، ثم واصل الارتفاع حتى بلغ ١٩,٧٢٧ في عام ١٤٠٣هـ (٨٢٪ من الرجال، و١٨٪ من النساء)، وفي عام ١٤٠٧هـ بلغ حجم العضوية ٢٥,١٥٧ (٨٨٪ من الرجال، و١٢٪ من النساء). كما ارتفع مجموع ميزانيات الجمعيات الخيرية من حوالي ٥ مليون ريال في عام ١٣٩٥هـ إلى ١٥٢ مليون ريال عام ١٤٠٣هـ، واستمر الارتفاع سنوياً ليصل إلى حوالي ٤٤٥ مليون ريال في عام ١٤١١هـ<sup>(٢)</sup>.

وتمثل صدقة خادم الحرمين الشريفين مصدرأً من مصادر دخل الجمعيات الخيرية، كما تمثل صدقة الملك عبدالعزيز مصدرأً آخر من المصادر. بالإضافة إلى ذلك يأتي دعم الشركات والمؤسسات والمسؤولين وأمراء المناطق والمواطنين سواء ما يتم التبرع به على سبيل الصدقة أو الزكاة.

## د الواقع العمل التطوعي:

إن أهم دافع للعمل التطوعي الخيري في المجتمع المسلم هو الرغبة في الحصول على الأجر والثواب واحتساب ذلك عند الله سبحانه وتعالى، وليس هذا بغريب على الشخصية المسلمة ذلك أن عمل الخير والامتداد للأ الآخرين وعدم توقع ثواب منهم يمثل

(١) الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية خلال عام ١٤٠٩/١٤١٠هـ، وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، وكالة الوزارة لشؤون الرعاية الاجتماعية.

(٢) مختار إبراهيم عجوبية، «القاعدة النظرية للأنشطة التطوعية الخيرية في المملكة العربية السعودية: دراسة وثائقية لتجربة الجمعيات الخيرية ١٢٨٠ - ١٤١٠هـ»، مجلة التعاون، مجلة فصلية فكرية عامة، الشؤون الإعلامية في الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، س٣، عدد ٣٤٤، ١٤١٥هـ، ص ٢١٦ - ١٧٧.

جزءاً مهماً من التركيبة النفسية للمسلم. وكأن فاعل الخير أو المتطوع يتمثل قول الله سبحانه وتعالى ﴿إِنَّمَا نُطْعِمُكُمْ لِوَجْهِ اللَّهِ لَا نُرِيدُ مِنْكُمْ جَزَاءً وَلَا شُكُوراً﴾ (الإنسان: ٩)، بالإضافة إلى هذا الدافع الأساس تشير الملاحظة والدراسات العلمية إلى وجود دوافع اجتماعية وشخصية أخرى، ومنها على سبيل المثال:

١ - الرغبة في تحقيق الذات والدافع عن القيم ونشر المبادئ التي يؤمن بها الإنسان، وهذا الدافع دافع أساسى للنفس البشرية. وقد أشرنا إلى أن شيوخ التطوع وزيادته في المجتمع تعبير عن تقدمه ورقمه، وذلك لأن المجتمع المتقدم يشعر أغلب الأفراد فيه بالأمن والطمأنينة على رزقهم لذلك ينطلقون لمجال الخدمة والتطوع، أي أن هناك علاقة بين التطوع في البيئة الاجتماعية وتحقيق الحاجات الأساسية، فكلما كانت الحاجات الأساسية موفرة ساعد ذلك على تنمية دواعي التطوع لأن الإنسان يخرج من ذاته إلى مساعدة الآخرين.

وتشير بعض الدراسات إلى أهمية نظرية ماسلو Maslow المعروفة بالتدريج في إشباع الحاجات الإنسانية. فبناءً على هذه النظرية رب ماسلو الحاجات الإنسانية على شكل درجات في سلم بعضها حاجات أولية وأخرى ثانوية، وأكد أن إشباع الحاجات الأولية لدى الإنسان مثل الطعام والسكن والأمن أهم وأولى من الحاجات الأخرى الثانوية، والعمل التطوعي من الحاجات الثانوية ويتم الانخراط فيه بعد أن يكون الإنسان قد لبى حاجاته الأولية ومن ثم فإنه نشاط لا يقدر عليه إلا الفئات الميسورة في المجتمع. وتؤكد الدراسات والتقارير التي أجريت على العمل التطوعي في بريطانيا هذا الأمر، حيث إن أغلبية المتطوعين يتبعون إلى الطبقة الوسطى وإلى قطاعات المهنيين من ذوي التعليم العالي والمتزوجات من نساء الطبقة الوسطى ومتوسطات الأعمار<sup>(١)</sup>.

٢ - مشاعر الرضى عن النفس أو الراحة النفسية التي يشعر بها المتطوع من جراء مساعدة الآخرين دون مقابل وهذه المشاعر قد لا تتوفر في العمل

(١) م. ولون، «الإدارة الفعالة لبرامج المتطوعين»، شركاء إدارة المتطوعين (كولورادو ١٩٧٦ م).

الرسمي حيث كثيراً ما يشعر الفرد في عمله الرسمي بمشاعر التقصير أو الضيق بسبب كثرة المهام وعدم القدرة على إنجازها، أو التهاون في إنجازها أو وجود بيئة وظيفية غير ملائمة، في حين أن الأجر الشهري في الغالب يتم استلامه باستمرار على الرغم من التقصير أو التهاون أو الضيق، الأمر الذي لا يؤدي في الغالب إلى وجود مشاعر الرضى عن النفس في العمل الرسمي.

٣ - الرغبة في التعلم واكتساب المعرفة الجديدة والنمو الشخصي حيث يدفع هذا الأمر الكثير من الأفراد رجالاً ونساءً إلى التطوع بالوقت والجهد. فقد يجد البعض أن أعمالهم ووظائفهم أصبحت روتينية ورتيبة لاتتحقق مزيداً من المعرفة ولا تقدم تحديات مشوقة ... إلخ.

٤ - الحاجة للاتصال بالأ الآخرين حيث تؤدي هذه الحاجة الفطرية لدى الإنسان إلى الانضمام لأعمال التطوع بسبب الصداقات والزمالت التي تؤثر على الإنسان فتجعله ينضم مع زملائه وأصدقائه إلى أعمال الخير والتطوع.

٥ - الرغبة في زيادة احترام الذات، حيث يرغب الفرد في مزيد من الاحترام والتقدير الذي قد يأتي من جراء العمل التطوعي. وتكون هذه الرغبة أشد لدى أولئك الذين يعتقدون أنهم لا يحصلون على التقدير الكافي في أعمالهم.

٦ - الرغبة في شغل أوقات الفراغ، حيث يجد بعض الناس بعد أعمالهم الرسمية الكثير من الوقت الذي قد يتحول إلى فراغ ممل، فيجدون في التطوع أفضل سبيل للاستفادة من الوقت.

وقد أجرى العديد من الأبحاث والدراسات عن دوافع العمل التطوعي وأنماط الشخصية التي تنضم للعمل التطوعي، فتفسر هارنت نايلر Harnett Naylor العمل التطوعي في ضوء نمط الشخصية الإنسانية وخصائصها التي تحدد مدى استعدادها للتضحية في سبيل ما تؤمن به، وترى أن العمل التطوعي لا يستطيع أن يقوم به كل إنسان وإنما يقوم به أشخاص لهم قدرات واهتمامات معينة، ولابد أن يتمتع المتطوع بقدر كبير من التفاؤل والمرونة والشفافية والحماس والشجاعة. وتنصح الباحثة الذين لا يحبون أو لا يستطيعون مواجهة المواقف الفامضة أو المركبة بالابتعاد عن المشاركة في أي برنامج تطوعي أو إدارته<sup>(١)</sup>.

(١) هارنيت، نايلر، «قيادة المتطوعين»، شركة دندين، نيويورك، ١٩٧٦ م.

وتشير نتائج الدراسات العلمية إلى حصر بعض المؤشرات المتعلقة باتجاهات المتطوعين نحو أعمالهم، ويمكن اختصار ذلك بالنقاط التالية:

١ - يحمل المتطوعون في الغالب اتجاهات إيجابية قوية نحو ما يقومون به من أعمال نحو الهيئات التي يتطوعون فيها أكثر من العاملين بأجر أو الموظفين الرسميين.

٢ - يميل المتطوعون قبل الاستمرار في العمل التطوعي إلى اعتماد أسلوب التجربة أولاً ومن ثم اتخاذ قرار الاستمرار أو الانقطاع عن العمل.

٣ - من أكبر الحوافز للتطوع في هيئة بحد ذاتها هو وجود نظرة إيجابية مسبقة عن هذه الهيئة وأهدافها وأنشطتها والأفراد العاملين فيها.

٤ - بسبب الطبيعة المرنة والمستقلة للعمل التطوعي وتعدد مجالاته ينظر الكثير من الهيئات إلى المتطوعين باعتبارهم أفراداً يصعب الاعتماد عليهم في إنجاز المهام والانتظام في الحضور، ولذلك يصعب دمجهم بيسر في آلة عمل الهيئة<sup>(١)</sup>.

وتفيد دراسات أخرى أجريت على المهاجرين في بعض المناطق في الولايات المتحدة الأمريكية بأن الأكثر فعالية ونشاطاً من بين المنتسبين للعديد من الهيئات هم أصحاب الاتجاهات الأكثر تفاؤلاً ونجاحاً في حياتهم والأكثر ثقة في مجتمعهم وفي الجماعة التي ينتسبون إليها<sup>(٢)</sup>.

كما تفيد بعض الدراسات التي أجريت حول السلوك التنظيمي للعاملين بغير أجر وجود ظاهرة عامة مصاحبة لهذا السلوك ألا وهي الفموض الذي يكتنف دورهم، فهم دوماً يحاولون تفهم طبيعة دورهم ومسؤولياتهم، ويشعرن بالإحباط نتيجة عدم وضوح الرؤية لطبيعة الدور المطلوب منهم القيام به داخل الهيئة، والسبب في ذلك هو وجود المرونة والسعة في أهداف الهيئات الاجتماعية والخيرية والشبابية مما يجعلها براقة وجذابة للعمل التطوعي، ولكن ضرورة هذه السعة والمرونة شعور

(١) جون، ل، بيرس، «المتطوعون: السلوك التنظيمي للعاملين بغير أجر»، ترجمة ومراجعة عثمان حمود الخضرير، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلس النشر العلمي بجامعة الكويت، المجلد الرابع والعشرون، العدد الثاني، (صيف ١٩٩٦م).

(٢) رونالد، وارن، «المجتمع في أمريكا»، روند ماكتللي، الطبعة الثانية (شيكاغو ١٩٧٢م).

المتطوع بعد الانضمام للعمل بعدم وضوح طبيعة الدور المطلوب القيام به بالتحديد<sup>(١)</sup>.

وقد عقدت بعض الدراسات مقارنات بين السلوك التنظيمي للمتطوعين والموظفين الرسميين فوجدت اختلافات مثيرة للانتباه:

- فالموظف على سبيل المثال يميل إلى التقيد بالأنظمة، بينما يرى المتطوع أن الكثير من الأنظمة تحد من نشاطه وانطلاقه لخدمة الأهداف الواسعة في ذهنه والتي قد يفسرها بطريقته الخاصة.

- الموظف يميل إلى الطاعة، بينما قد لا يتوفّر ذلك في المتطوع.

- الموظف يخشى من تأثير الإدارة العليا على وضعه في العمل، بينما لا يشعر بذلك المتطوع.

- الموظف يتقيّد بأوقات الدوام، بينما المتطوع غالباً لا يفعل.

- لدى الموظف المسؤولية مركزة وكل يتّحمل مسؤوليته، بينما المسؤولية لدى المتطوع موزعة وقد يؤدي هذا إلى ضياعها.

- وأخيراً الموظف تهمه اعتبارات الهيئة أما المتطوع فالأخلاب أن اعتباراته الشخصية تأتي أولاً<sup>(٢)</sup>.

ويقدم الدكتور إبراهيم عبد الرحمن رجب وزملاؤه شروطاً محددة يجب توفرها فيمن يرغب في الانضمام إلى العمل التطوعي وهي كالتالي:

١ - احترامه للناس وتقبل فروقهم الفردية والرغبة في مساعدتهم.

٢ - النضج العقلي والانفعالي الذي يمكنه من العمل.

٣ - القدرة على العمل مع الناس بأسلوب شوري تعافي.

٤ - القدرة على تحمل المسؤولية والاعتماد عليه في القيام بالأعمال التي في حدود طاقته.

(١) جون، ل، بيرس، «المتطوعون: السلوك التنظيمي للعاملين بغير أجر»، ترجمة ومراجعة عثمان حمود الخضرير، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلس النشر العلمي بجامعة الكويت، المجلد الرابع والعشرون، العدد الثاني، ص ٢٥٥، (صيف ١٩٩٦م).

(٢) بول، بيقرس وتشالز مايرز، «إدارة العاملين: طريقة ووجهة نظر»، الطبعة الثامنة، شركة ماكروهل للكتاب، ١٩٩٧م.

٥ - توفر القدر الكافي من المستوى الثقافي والمهارات الخاصة التي تمكنه من تحمل مسؤولياته التطوعية.

٦ - أن يكون لديه الاستعداد ليعطي من وقته القدر اللازم للعمل التطوعي.

٧ - أن يكون لديه المعرفة بموارد المجتمع<sup>(١)</sup>.

ويفسر أريكسون Ericson دوافع العمل التطوعي بربطها بعمر المتطوع، حيث يرى أن الرغبة في العمل التطوعي تختلف باختلاف المرحلة العمرية، فكلما تقدم عمر الإنسان تغيرت دوافعه للعمل التطوعي، فالشباب - على سبيل المثال - يرغبون في الانضمام إلى العمل التطوعي للحصول على الرفقة واكتساب المهارات والمعارف الجديدة، أما متوسطو الأعمار فربما كانت دوافعهم للعمل التطوعي الضيق والتبرم من العمل الرسمي والبحث عن عمل يحررهم من الروتين والرتابة، وربما البحث عن فرص أكثر لتحقيق الذات والحصول على التقدير والاحترام. أما بالنسبة للمSenin التقاعدin فربما كانت دوافعهم للعمل التطوعي البحث عن دور جديد في الحياة<sup>(٢)</sup>.

ويذهب بعض الدارسين إلى تفسير النشاط التطوعي في ضوء مفهوم مخزون الطاقة البشرية، حيث لابد لهذه الطاقة من تفريغ شحانتها عبر ثلاثة مسارات هي الرغبة في الإنجاز، والرغبة في الانتماء، والرغبة في السلطة<sup>(٣)</sup>.

وتتعدد الدوافع والأسباب للانضمام للعمل التطوعي بالنسبة للمتطوعين، ففي بعض الدراسات التي أجريت في أمريكا يمثل دافع مساعدة الآخرين ٥٣٪ وهو أكثر الدوافع، يليه دافع الشعور بالملة ٣٦٪، ثم الشعور بالواجب ٣٢٪، ثم خدمة فرد من الأسرة ٢٢٪<sup>(٤)</sup>.

(١) إبراهيم عبد الرحمن رجب وزملاؤه، « أساسيات تنظيم المجتمع »، مكتبة مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية ( بدون تاريخ ).

(٢) مختار إبراهيم عجوب، « القاعدة النظرية للأنشطة التطوعية الخيرية في المملكة العربية السعودية: دراسة وثائقية لتجربة الجمعيات الخيرية، ١٤٠٠ - ١٣٨٠هـ، مجلة التعاون، مجلة فصلية فكرية عامة، الشؤون الإعلامية في الأمانة العامة لجلس التعاون لدول الخليج العربية، س، ٣، ٣٤٤، ١٤١٥هـ، ص ٢٦٦ - ٢٦٦.

(٣) م. ولون، « الإدارة الفعالة لبرامج المتطوعين »، شركاء إدارة المتطوعين ( كولورادو ١٩٧٦م )، ص ١٩٤.

(٤) م. ولون، « الإدارة الفعالة لبرامج المتطوعين »، شركاء إدارة المتطوعين ( كولورادو ١٩٧٦م )، ص ٤٨.

## طرق استقطاب المتطوعين:

أشرنا فيما سبق إلى نوع الشخصية المحتملة للمتطوع وفئته العمرية ونمط شخصيته ونسبة تعليمه، وكذلك الطبقة الاجتماعية التي ينتمب إليها، ولكن هل هذا يكفي لاستقطاب المتطوعين؟ بالتأكيد هذا لا يكفي، ولابد من ظروف عملية توفرها الهيئة وظروف تنظيمية وإنسانية يوفرها العاملون لاستقطاب المتطوعين، وكذلك لابد من إجراءات وخطوات محددة تؤدي إلى هذا الغرض.

وعلى مستوى فردي تشير التجربة العملية إلى أن أفضل الطرق لاستقطاب وجدب المتطوعين هي العلاقة الشخصية، وعادة ما يتطلع الناس عندما يتقدون في الهيئة وفي الرجال الذين يمثلونها، ولكن إذا لم يكن لدى الهيئة والرجال الذين يمثلونها القدرة على التعامل الجيد مع المتطوعين فسرعان ما ينفضّ هؤلاء المتطوعون ويتركون الهيئة وشأنها.

لتخيل سوياً هذا المثال: هيئة معروفة تتمتع بسمعة طيبة يحبها الجميع في المجتمع لأنهم يدركون قيمة الأعمال الخيرية الجليلة التي تقوم بها هذه الهيئة، كما يتمتع العاملون في هذه الهيئة باحترام الجميع وتقديرهم على ما يقومون به من أعمال تضحيات. تقوم هذه الهيئة ببرنامج ريادي فتعلن عن طلب متطوعين فتنهال طلبات التطوع على الهيئة وتغضّ بهم مكاتبها وتتمكن الهيئة من تسجيل مائتين من المتطوعين. وبعد ثلاثة أسابيع انقضّ أغلب المتطوعين عن الهيئة ولم يبق سوياً ثمانية أشخاص، لماذا؟ قد يكون لهذا أسباب كثيرة ولكن اكتشف المتطوعون بعد تسجيлемهم وترددتهم على الهيئة الأمور التالية:

- ١ - ليس لدى الهيئة أهداف واضحة من استقطاب هذا الكم الكبير من المتطوعين.
- ٢ - لم يتم تعريف المتطوعين على الهيئة وعلى أهدافها وطرق تنظيمها.
- ٣ - الإدارة العليا في الهيئة غارقة في العمل الروتيني اليومي ولم تستطع التعامل مع المتطوعين.
- ٤ - ظن بعض العاملين الرسميين في الهيئة أن هناك تهديداً لأعمالهم ومكانتهم الوظيفية، لذلك لم يكونوا متّحمسين أصلًا لفكرة جذب المتطوعين.

- ٥ - الإجراءات واللوائح والقوانين في الهيئة غير واضحة للمتطوعين.
  - ٦ - شعور أغلب المتطوعين بأنهم يضيّعون أوقاتهم ولا يقدمون شيئاً يذكر.
  - ٧ - الشخص الذي أوكل إليه تنسيق أعمال المتطوعين حاد الطبع ومدرسته الإدارية صارمة.
  - ٨ - وجد كثير من المتطوعين أن الأعمال التي أوكلت إليهم لا تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم.
  - ٩ - وجد بعض المتطوعين أنهم أمام أعباء كثيرة ومهام متعددة وهم ليسوا مستعدين لذلك.
- ومن هذا المثال يتضح أن استقطاب المتطوعين والمحافظة عليهم أمر في غاية الأهمية والتعقيد ويحتاج لكثير من الشروط والإجراءات وتتوفر البيئة على مستوى الهيئة والعاملين فيها. ونحاول فيما يلي توضيح هذه الأمور بدون الدخول في الكثير من التفصيلات. في البداية يعتبر الشخص أو مجموعة الأشخاص المسؤولين عن استقطاب المتطوعين للهيئة عاملاً أساسياً في العملية. ولنلقي الضوء على صفات هذا الشخص:

- ١ - لديه القدرة على تحديد الفئات الاجتماعية وال عمرية والتخصصية التي يمكن استقطابها.
- ٢ - لديه معرفة بأساليب الحياة والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع.
- ٣ - يعرف أهداف ومضمون إجراءات الهيئة وبرامجها.
- ٤ - يفهم المجتمع والمؤسسات فهما جيداً.
- ٥ - لديه القدرة على الاتصال بفعالية مع أكبر قدر من الناس.
- ٦ - يؤمن بأهداف العمل التطوعي.
- ٧ - يؤمن بأن استمرار التعلم جزء من الحياة له ولآخرين<sup>(١)</sup>.

وكذلك لابد أن تتوفر لهذا الشخص معرفة بطبعات الناس، وطرق تحفيزهم على العمل، ولديه المرونة الكافية لتقبل إشكالاتهم، ولديه معرفة بأساليب الإدارة الحديثة وفن التعامل مع الناس.

---

(١) اندر، هالبن ودونالد كروفت، « المناخ التنظيمي في المدارس »، مركز وسط أمريكا للإدارة، جامعة شيكاغو، (شيكاغو، ١٩٦٣م).

## **طرق اختيار المتطوعين:**

وعندما يتتوفر مثل هذا الشخص أو مجموعة من الأشخاص الذين يتحلون بهذه الصفات في الهيئة يبدأ استقطاب المتطوعين بطريقة منظمة ومدروسة وذلك عن طريق الإعلانات ووسائل الإعلام، أو عن طريق الاستقطاب الفردي بواسطة المتطوعين في الهيئة أنفسهم أو عن طريق موظفي الهيئة. وبعد ذلك تأتي طرق أكثر تحديداً أو إجرائية وهي كالتالي:

**الطريقة الأولى: المقابلة الشخصية:** حيث يتم مقابلة الراغب في التطوع ويتم توجيه الأسئلة إليه بناءً على استماراة تم إعدادها مسبقاً، وعن طريق هذه المقابلة يتم تقويم شخصية الفرد ومؤهلاته وحياته وخبراته وخلفيته الاجتماعية وسنّه ... إلخ من المعلومات الازمة.

**الطريقة الثانية: ملء استماراة التطوع:** وهي استماراة تشبه الاستمارة المشار إليها في المقابلة الشخصية، ويمكن عن طريقها معرفة كل شيء تحتاج له الهيئة.

**الطريقة الثالثة: السؤال عن الشخص من يعروفونه:** وتعرف هذه الطريقة باستشارة المراجع، حيث تقدم مثل هذه المراجع معلومات ثمينة إذا تم تحري الصدق والابتعاد عن المجاملات.

**الطريقة الرابعة: الاختبارات الموضوعية:** حيث تعمد بعض الهيئات إلى اختيار الراغبين في الانضمام للتطوع وذلك للرغبة في الحصول على أشخاص محددين من ناحية القدرات أو الخلفية العلمية أو التخصص الدقيق.

## **تعريف المتطوعين بالهيئة:**

وبعد عملية اختيار المتطوع بناءً على المعلومات التي توفرت وبناءً على حاجة الهيئة لابد من تنظيم برامج لتعريف المتطوعين على بيئة العمل وما المطلوب منهم عمله وكيف يمكن ذلك. ويمكن تنظيم البرنامج لفترة أسبوع أو أسبوعين في الفترة المسائية لمجموعة جديدة من المتطوعين. ويشتمل برنامج التعريف على الأمور الآتية:

- ١ - التعريف بأهداف الهيئة وأغراضها ومبررات إنشائها بحيث يصبح عمل المتطوع ونشاطه مستقبلاً في سياق هذه الأهداف.
- ٢ - التعريف بالبنية التنظيمية للهيئة وهيكلها الإداري وخطوط السلطة والصلاحيات فيها بحيث يعرف حدود المسؤوليات والصلاحيات. وبحيث يعرف المتطوع الشخص أو الإدارة المسؤولة عن نشاطه ومتابعته.
- ٣ - التعريف بإيجاز بتاريخ الهيئة وأهم رجالياتها وأهم التطورات التي حصلت لها، وكذلك التعريف بإنجازاتها ومعوقات نشاطها.
- ٤ - التعريف بالقوانين واللوائح والإجراءات الإدارية والمالية والفنية حتى لا يؤدي عدم المعرفة بهذه الأمور إلى ارتكاب الأخطاء أو تحويل الهيئة أي التزامات غير ممكنة أو غير قانونية.
- ٥ - التعريف بالمهمة أو المسئولية أو العمل المطلوب القيام به من قبل المتطوع، أو ما يعرف بعمل توصيف وظيفي دقيق لمهنة المتطوع. ولابد أن يشتمل التوصيف الوظيفي على تعريف دقيق للمهمة والدور المطلوب للقيام بها وأهميتها وعدد مرات أدائها، أي هل هي يومية أو أسبوعية أو غير ذلك، كما يشتمل التوصيف الوظيفي على المؤهلات المطلوبة في المتطوع لهذه المهمة والطرق الإجرائية الالزمة لتحقيقها، وحدود الصالحيات المعطاة له.
- ٦ - التعريف بالمعوقات والصعوبات التي تكتنف العمل التطوعي بحيث يوطن المتطوع نفسه على مواجهة مثل هذه المعوقات ولا تكون حجر عثرة أمام استمرار تطوعه.

### **المحافظة على المتطوعين والاستفادة المثلثي منهم:**

هناك بعض المفاهيم والتوجيهات العامة التي يمكن أن تساعد في المحافظة على المتطوعين والاستفادة المثلثي منهم، ويمكن إيجازها في التالي:

- ١ - على الهيئة الاهتمام بحوافز المتطوعين التي تدفعهم للعمل والإنتاج، فالمتطوع يأتي وهو مدفوع بدوافع محددة، ولابد من ترشيد هذه الدوافع وتوجيهها الوجهة الصحيحة والاستجابة للد汪ع المشروعة، وقد تكون طبيعة العمل في بعض الأحيان غير مشجعة ولا تتماشى مع قدرات

ومؤهلات المتطوع ولاتحقق طموحاته، ومن ثم قد لا يجد البعض راحة نفسية في بداية التطوع، لذلك يجب مراجعة الأمر وفتح مجالات جديدة للمتطوعين النشطين وتجدد الاهتمام والمهام ومواجهتهم بتحديات جديدة.

٢ - لابد من توفير الإشراف الملائم على المتطوعين وتقديم أعمالهم وإنجازاتهم لرفع مستوى الإنتاج والمحافظة على روح معنوية قوية، ويمكن أن تُنظم جلسات تقويمية يُلفت النظر فيها إلى بعض الأمور العامة بدون تحديد لأسماء أشخاص، ويتم عن طريق هذه الجلسات التقويمية رفع مستوى الوعي بالمشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها. ويمكن مناقشة نواحي القوة والضعف في المتطوع كل على حدة بصرامة وتجرد وذلك لتحقيق المصلحة المرجوة من عمل المتطوع ورفع مستوى أدائه. المهم أن يكون التقويم مستمراً وأن يشعر المتطوعون بذلك.

٣ - محاولة فهم نفسية المتطوع وتقدير جهوده، فالنفس البشرية مفطورة على حب التقدير والثناء والاحترام والإحسان وال العلاقات الإنسانية الدافئة، حتى لو لم يكن الإنسان يسعى لذلك، ومن أمثلة هذا التقدير المعنى:

أ - شهادات التقدير.

ب - خطابات الشكر.

ج - التنويه العلني بدون إسراف أو مبالغة بإنجازات المتطوع.

د - الهدايا الرمزية.

هـ - الدعوة لحفلات ومناسبات الهيئة.

و - إعطاؤه حسماً خاصاً على المبيعات الترويجية للهيئة.

ز - نشر عطائه في مجلات ونشرات الهيئة.

٤ - يجب عدم الخلط بين مهام المتطوعين ومهام الموظفين، فأعمال المحاسبة والإشراف والتخطيط والإدارة والتوجيه يجب أن تكون أهم مسؤوليات الموظفين الرسميين ويكون المجال واسعاً للمتطوع بعد ذلك لختلف الأمور والمهام التنفيذية والاستشارية .... إلخ، وكذلك يجب تأطير العلاقة وفصلها بين المتطوعين والموظفين الرسميين وتشجيع التعاون والتكامل والعلاقات الإنسانية الإيجابية لمصلحة الهيئة.

- ٥ - غالباً ما تضع البرامج الكثير من الأعباء النفسية على المتطوعين في بداية التطوع وتبرز مشكلات في عدم القدرة على التكيف بسبب كثرة المهام والخبرات الجديدة، مثل مقابلة الغرباء وتحمل المسؤولية والارتباط بأوقات محددة إلى غير ذلك، لذا يجب على الهيئة أن تقوم الوضع دورياً مع المتطوعين وتقدم لهم الإرشاد والتوجيه وتقدم الحلول لمشكلاتهم أولاً بأول.
- ٦ - احترام وقت المتطوع وذلك بعدم صرفه في مهام تافهة أو اجتماعات مطولة وخاصة ذوي التخصصات والخبرات وكبار السن.
- ٧ - تمكين المتطوع من اكتساب خبرات جديدة يرى مردودها العاجل على عمله وشخصيته ففي هذا مفتاح للرضى النفسي وأدعى لاستمرار المتطوع في خدمة أهداف الهيئة. ويمكن أن يتم ذلك عن طريق تصميم برامج تدريبية على رأس العمل للمتطوعين.
- ٨ - وضع ميزانية خاصة للعمل التطوعي، وعدم ترك الموضوع بدون تحديد لهذه المخصصات المالية، وذلك لأن العمل التطوعي يدخل فيه أشياء كثيرة، على الرغم من أن المتطوعين لا يأخذون أجراً على عملهم، فليس من المعقول، على سبيل المثال أن يتحمل المتطوع أجور السفر لأداء مهمة تطوعية أو يتحمل أي نفقات لأداء هذه المهمة إلا إذا قام بذلك بمحض إرادته و اختياره، ويكتفى أن يتطلع بجهده ووقته، وقد يتتوفر شخص آخر يمكن أن يتطلع بماله لتمويل مثل هذه النفقات.
- ٩ - على الهيئة أن تستحدث إدارة متخصصة لإدارة العمل التطوعي والإشراف عليه، فمثل هذه الإدارة ضرورة قصوى للهيئات الكبيرة، وقد يكتفي بمنسق يقوم بهذه المهمة في هيئات الصغيرة.

### **البيئة العملية المناسبة لمشاركة المتطوعين:(١)**

نقصد بالبيئة هنا منظومة المعايير والاتجاهات والظروف التي تحكم برامج العمل التطوعي والبيئة المناسبة - كما ذكرنا سابقاً - هي التي ينتج عنها الرضى

---

(١) المعلومات المتعلقة بهذا الجزء من البحث مترجمة بتصرف و اختصار من كتاب أندره، هالبن ودونالد كروفت، «المتاح التنظيمي في المدارس»، مركز وسط أمريكا للإدارة، جامعة شيكاغو، (شيكاغو، ١٩٦٣م).

النفسي والاستجابة لحاجات الهيئة والتطوعين على حد سواء، إنها البيئة « التي يشعر المتطوع فيها بأنه مقبول ومحترم ويتوفر فيها الدعم المناسب ... وتتوفر فيها حرية التعبير بدون خوف من عقاب أو استهجان »<sup>(١)</sup>.

وتؤثر المفاهيم أو التصورات الإدارية على العمل التطوعي، فإن كانت الهيئة أو المشرف على المتطوعين يتبني ويؤمن بتصورات معينة فإنها ستتعكس بالتأكيد على التعامل مع المتطوعين.

ومن وجهة النظر الإدارية هناك ما يعرف بنظرية X ونظرية Y وهي نظرية مشهورة عرف بها العالم دوجلاس ماكريجر Douglas Mc Gregor، وتفيد نظرية X بأن الأهداف التنظيمية في المؤسسة يمكن تحقيقها عندما يتم التحكم بالكامل في الموظف عن طريق مهام محددة وإشراف مباشر، وهذا النمط الإداري ينمّي أسلوب الإدارة الآلي، أما نظرية Y فتفيد بأن الأهداف يمكن تحقيقها عندما يكون الناس محفوظين للعمل ويتمتعون برضى نفسي ولديهم المجال لتحمل المسؤولية وعمل القرارات والإسهام في نجاح المنظمة. وتتبّنى هذه النظرية رؤية إدارية تعتمد على المرونة والمشاركة.

وفي تجربة رائدة على إحدى وسبعين مؤسسة تعليمية لاحظ أندرو هالبن Andrew Halpin ودونالد كروفت Donald Croft وجود ستة أنواع من البيئة العملية تعتمد على نمط الإدارة أو أسلوب القيادة المتبعة. وتتراوح هذه الأنماط الستة من نمط أو مناخ مغلق إلى مناخ منفتح وبينهما أربعة أنماط متعددة.

وسنحاول تمييز هذه الأنواع الستة من المناخ مستخدمين مؤشرات عملية كالاجتماع ( بالتركيز على عملية تقديم المتطوعين لروح أو مواقف جماعية )، والتدريب ( بالتركيز على تزويد المتطوعين بالمهارات الضرورية )، والإرشاد ( بالتركيز على تزويدهم بالتوجيه ومتابعة نموهم الشخصي ) .

#### أ - المناخ المنفتح:

يبدي المناخ المنفتح توازناً بين تلبية حاجات المتطوعين الاجتماعية والحفاظ على مستوى عالي من الكفاءة، ويعتمد نجاح هذا التوازن بشكل كبير على مقدرة المنسق

(١) اندرو، هالبن ودونالد كروفت، « المناخ التنظيمي في المدارس »، مركز وسط أمريكا للإدارة، جامعة شيكاغو، (شيكاغو، ١٩٦٣م)، ص ١٦.

على بناء عملية اتخاذ قرارات شورية تحقق عملية اتصال ذات اتجاهين ( سنفترض أن الهيئة لديها منسق لتابعة المتطوعين والإشراف عليهم )، ويتوجب على المنسق أن يقدم التشجيع اللازم والمؤازرة عندما تنخفض المعنويات ويتغير مستوى الإنتاج. وعلى أية حال فنادراً ما يحتاج الأمر إلى التركيز على الإنتاج لأن المعنويات تكون عادة عالية، فنرى المسؤول هنا يظهر ثقته في المتطوعين وتعاطفه معهم ويوليه مسؤوليات محددة، مما يكسبه احترامهم له.

وتعكس عملية الاجتماع ذاتها الوعي بحاجات المتطوعين ودواجهم وأهدافهم، ويرى المتطوعون الجدد درجة كبيرة من القبول من الجماعة ويحسون بمعنى الترابط بين أفرادها، ويتلقي هؤلاء أيضاً في جلسات تعريفية معلومات عن تاريخ المؤسسة وأهدافها وبرنامجهما التطوعي، وعندما يعتاد المتطوعون الجدد على جو المؤسسة ويدركون قيمتها ومعايير برامجها يعطون التشجيع الكافي للتفاعل والمشاركة في عمليات التخطيط واتخاذ القرار. أما نقاط القوة والضعف لدى المتطوعين الجدد فيتم ملاحظتها من قبل المنسق الذي يقوم بدوره بإعداد برامج تطوير مناسبة لهم.

ومع أن مؤسسات التطوع لها أنظمتها وقواعدها، إلا أنها لا تفرض على المتطوعين فرضاً، بل نجد بدلاً من ذلك أن أهداف هذه الأنظمة والقواعد تشرح بحيث يتلزم بها المتطوعون طوعاً ويعامل العمل الروتيني بنفس الأسلوب. وبصفة عامة يترك للمتطوعين حرية اتخاذ القرار حول كيفية إنجاز العمل الروتيني مما يطور لديهم الفخر والاعتزاز بعملهم نتيجة إدارتهم الشورية.

ويتفهم المتطوعون في مؤسسات المناخ المنفتح ا السلم الوظيفي ولا يناقشو، ولهذا السبب لا يشكل المتطوعون تهديداً لراكز الموظفين الذين يدفع لهم أجر ويصبح من السهل تكوين علاقات ودية وتعزيز جو من المحبة بين الذين يتلقون أجراً والذين لا يتلقونه. وهناك التزام من جانب المتطوعين بالقواعد المرعية والمسؤوليات المنوطة بهم في المسئى الوظيفي، إلا أنه يمكن أن يجرى تبادل للمهام والوظائف مما يمكنهم من تجريب مواقف جديدة.

ويقدر المتطوعون الذين لديهم حواجز للتعلم أهمية التدريب وتظهر فرص التعلم المتاحة على شكل ندوات وورش عمل. وينظر في برامج التدريب بشكل دوري بالاستئناس برغبة المتطوعين في تقديم معلومات حول مدى الفائدة المرجوة منها.

وبهذه الطريقة يستطيع المتطوعون أن يشاركون في تحديد وجهة التعلم، وتقوم مؤسسات التطوع أحياناً بتعويض المتطوعين مادياً عن رسوم التسجيل والتدريب.

ويتيح المناخ المنفتح تقديم الإرشاد للمتطوعين بالإضافة إلى تقييم أهدافهم على المدى القصير والمدى البعيد باستشارة المنسق، وتجري التعديلات الالزامية على المهام المنوطة بهم إذا لم يكونوا مقتنعين بها، وتراعي الفروق الفردية عند تحديد المهام وتضاف أهداف جديدة، وتستحدث فرص تعلم جديدة عند بروز الحاجة إليها.

وبالإضافة إلى ذلك، يُعطى المتطوعون تقييماً صادقاً عن نقاط القوة والضعف لديهم ويُشجعون بدورهم على تقديم تقييم صادق عن البرنامج. ولابد من الإشارة هنا إلى أنه يتوجب على المنسق أن يكون مستعداً لتقديم المساعدة عند ظهور مشاكل، فلا يستخدم أسلوب التوبيخ والاستهزاء، بل يكون دوره كالطبيب الذي يشخص المرض فيكون واقعياً في معالجته للأمور وخاصة التي يجد فيها المتطوعون صعوبة حتى يروا فيه سندأ لهم، كما يقدم المنسق اعترافه بجهودهم وتقديره لهم حتى يعطيهم حافزاً لمزيد من العمل.

وباختصار نستطيع القول بأن المناخ المنفتح يتسم بالمعنيات العالية والأداء الفعال والمشاركة في اتخاذ القرار، وتفق موافق المتطوعين وقيمهم مع أهداف البرنامج، ويعكس أسلوب الإدارة الاهتمام بأهداف المؤسسة والتعاطف مع المتطوعين.

### بـ. المناخ الاستقلالي:

يركز المناخ الاستقلالي - كما يرى هالبن - على الروح المعنوية العالية للمتطوعين ولكن بدرجة أقل من المناخ المنفتح، والفرق الرئيس بين المناخين يتمثل في بقاء المسؤولين أو المنسق في المناخ الاستقلالي بعيداً بدرجة أكبر عن المتطوعين، إلا أن هذا لا يعني أن هناك قيوداً على النشاطات التعبيرية أو غير الرسمية، إذ يبقى المتطوعون مسؤولين عن تلبية حاجاتهم الاجتماعية ما دامت الإنتاجية عالية ويتربّ على ذلك عملية اتخاذ قرارات شورية فعالة وإحساس بالفخر نابع من العمل الجماعي. ولا تبدو هناك حاجة للتاكيد على كفاءة العمل لوجود حواجز ظاهرة لتحقيق ذلك كما هو الحال في المناخ المنفتح، ويظهر نموذج الاتصال وجود تركيز شديد في الاتصال على أعلى السلم الوظيفي وبدرجة أقل على أسفله، أي أن المنسق يستمع

إلى اهتمامات المتطوعين ولكنه لا يشارك في اهتمامات البرنامج ولا يصدر الأوامر. وبمعنى آخر يشجع المتطوعين على التعبير عن آرائهم مع طمأنتهم بالاستماع إليهم. ويعتبر مؤشر الاجتماع من نقاط القوة في المناخ الاستقلالي، إذ تعمل المجموعة بشكل حسن وخاصة عند الانشغال بنشاطات مرتقبة بتحقيق المهمة. كما يجد المتطوعون الجدد قبولاً ويندمجون بسرعة في العملية إما عن طريق المنسق أو متطوعين قدامى يقع على عاتقهم نجاح أو فشل عملية الاندماج. وبعد ذلك تصبح المجموعة الجديدة مصدر ارتياح لدى كل المتطوعين لكتفاتها في إنجاز المهام المنوطة بها ولتلبيتها لل حاجات الاجتماعية.

ومما يتسم به المناخ الاستقلالي تفهم المتطوعين للسلم الوظيفي والمهام في المؤسسة، ومع أن المتطوعين يولون اهتماماً قليلاً لتكوين علاقات عمل مع الموظفين الذين يتتقاضون أجوراً، إلا أنهم (المتطوعين) يعتبرون ذخراً للمؤسسة. وتتشاء تقائياً علاقات عمل ودية بين أفراد المجموعة، ويتم تبادل المهام بينهم أحياناً، ومع أن المتطوعين يستطيعون أن يتدرّبوا على أمور مهامهم بدون منسق إلا أنهم يعاملونه باحترام ويستجيبون للمطالب القليلة التي قد يطلبها منهم، ولا شك أن المتطوعين يدركون أن المنسق يتحمل أعباء ثقيلة أخرى ويقدرون ضيق الوقت لديه.

ويعطي كل من المنسق والمتطوعين للتدريب أهميته، إلا أن برامج التدريب ليست طويلة الأمد، كما أن الاجتماعات وورش العمل تأخذ طابعاً ميدانياً، ويعرض المتطوعون أفكارهم عن برامج التدريب أمام المنسق الذي يقوم بتسهيل تنفيذها. ولهذا السبب يصبح التدريب - بصفة عامة - نشاطاً قصيراً المدى.

ومما يجب ملاحظته ندرة وجود الإرشاد في المناخ الاستقلالي إذا استثنينا ما يجري بين أفراد المجموعة ذاتها، ومع أن المنسق شديد الإصغاء للمتطوعين، إلا أنه لا يعطي الإرشاد أولوية كبرى، كما أنه يتجاهل المشاكل المتعلقة بالارتياح الوظيفي ويترك الأمر للمتطوعين لإيجاد حلول ناجعة لذلك. وعلى أية حال فليس هناك إلا القليل من التقييم المنظم المتواصل سواء على مستوى المنسق أو أفراد المجموعة، ولكن تعرض المشاكل على المجموعة عندما تأخذ طابعاً ملحاً فقط.

وبشكل مختصر نقول إن المناخ الاستقلالي يتسم بوجود منسق ليس على صلة وثيقة إلى حد ما بالمجموعة ولكنه في نفس الوقت يصفي لهم ويهب وقته وجهده للمؤسسة مع إعطاء المتطوعين حرية تناول أدق التفاصيل واتخاذ القرارات في

البرنامج، وبذلك تكون المجموعة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة مع أن الأولوية تعطى لتوفير الجو الاجتماعي لأفرادها مما يترتب عليه الحفاظ على مشاركة ومعنويات عالية.

#### جـ- المناخ المنضبط:

يشير المناخ المنضبط إلى مستوى محايد من المعنويات (قد يكون مرتفعاً أو منخفضاً) وتركيز ملحوظ على كفاءة الإنتاج وتركيز طفيف على تلبية حاجات المتطوعين الاجتماعية. ويُشجع المتطوعون على الإنتاج بدلاً من إبداء الرأي، ويعكس أسلوب الإدارة هذا التوجه مصحوباً بعدم الرغبة في مشاركة المتطوعين في السلطة. وينصب عمل المنسق في تنفيذ المهام والاهتمام ببناء هيكل تنظيمي غير مرن للمؤسسة، لذلك يُعطي اهتمام كبير للاتصال من القمة إلى القاعدة، وخاصة على شكل أوامر، بينما لا يكاد يوجد اهتمام يذكر للاتصال من القاعدة إلى القمة في الهيكل التنظيمي أو الاستماع إلى نواحي الاهتمام لدى المتطوعين. وتتم أيضاً متابعة أهداف المؤسسة بشكل منظم، ويدخل تحقيق هذه الأهداف السرور في نفوس المتطوعين.

أما الحاجات الاجتماعية فتأخذ طابعاً روتينياً لظهور رغبة المتطوعين في تنفيذ ما يطلب منهم بالضبط. ويقوم المنسق بتوضيح حدود المسؤولية لدى المتطوعين الجدد، وتقدم للمتطوعين معلومات كافة لتنفيذ مهامهم قبل تعيينهم، ويعطي اهتمام قليل للروابط الاجتماعية بين أفراد المجموعة، بينما ينصب الاهتمام على إنجاز المهام. ويُشجع المتطوعون على الأداء الفعال ويعطون معلومات حول العمل الريتيني المطلوب وعمليات التدريب والتقييم.

ويعتبر التقييد بالأنظمة والقواعد أمراً ضرورياً وإجبارياً، وربما تكون القاعدة الرئيسية هي أن يطيع المتطوعون المنسق الذي يكون بدوره مسؤولاً عن تحقيق مستوى عالٍ من الإنتاج. كما يتوقع من المتطوعين أن يتفهموا السلم الوظيفي في المؤسسة وأن يحافظ كل منهم على حدود المسمى الوظيفي له مما يترتب عليه عدم تشجيعهم على إقامة علاقات مع الموظفين الذين يتتقاضون أجوراً. ونادرًا ما يحدث تناوب في المهام ويبقى إنجاز العمل المطلوب هو الأهم.

ويراعى في إعداد برامج التدريب أن تكون مناسبة لمواصفات العمل الوظيفي ويكون حضورها إجبارياً. أما أهداف البرامج فتتركز على زيادة كفاءة العمل وليس على تعزيز النمو الشخصي للمتطوعين، ولذلك تُعد الورش والاجتماعات شكلاً ومضموناً بشكل مسبق دون أن تُعطى فرصة تذكر للمتطوعين لتوجيهه عملية التعلم.

ومما يتميز به المناخ المنضبط إعطاء أولوية للإرشاد ليس بسبب اهتمام المنسق بالمتطوعين بقدر ما هو رغبة في تحقيق أهداف المؤسسة. وهنا يوضع كل متطوع ضمن مسمى وظيفته ويتم اكتشاف أي خروج عن هذا وتصحیحه من قبل المنسق، ويقيّم أداء المتطوعين بشكل متواصل، وإذا عبر أحد المتطوعين عن عدم رضاه عن عمله يكون الرد بإنهاء خدماته.

إن المناخ المنضبط يعطي مجالاً محدوداً جداً للمتطوعين للتعبير عن آرائهم أو المشاركة في تحطيط أعمال المؤسسة، فهذه كلها من اختصاص المنسق فقط.

#### ٤- المناخ المألف:

يركز المناخ المألف على الحاجات الاجتماعية للمتطوعين دون أن يغير الكفاءة في العمل الاهتمام الكافي بخلاف المناخ المنضبط الذي يتميز بالتركيز على الكفاءة في العمل وتتجاهل الحاجات الاجتماعية، وبذلك يكون اهتمام القيادة بتوفير الجو الاجتماعي. أما قواعد العمل فعددتها محدود لأنه ينظر إليها كفائق أمام البعد الاجتماعي، وبالتالي تدار شؤون العمل بطريقة فوضوية.

ويكتسب المتطوعون إحساساً بالرضا مما يمتلكونه وليس من تحقيق الأهداف وبذلك تكون المعنويات في مستوى محايده والتركيز على الاتصال من القمة إلى القاعدة في الهيكل التنظيمي، ولا يقوم المنسق هنا بأي دور لحفظ المتطوعين على الإنتاج. ومن ناحية يركز على الاتصال من القاعدة إلى القمة لأن المنسق يصنفي لما يعبر عنه المتطوعون من حاجات.

إن الهدف من عملية الاجتماع ذاتها هو تهيئة المتطوعين للجو الاجتماعي وبث روح المودة بين أفراد المجموعة. ويتم قبول متطوعين جدد في المجموعة مع تهيئة جو الراحة لهم، ولابد من ملاحظة أن عملية الاجتماع لا يتم تناولها بنفس الطريقة لكل متطوع لوجود ميل لتكوين علاقات شخصية، ويُقلل - إلى أدنى حد ممكن - إعطاء

## جلسات عن سياسات المؤسسة وطرق تنفيذها.

ولايُشَقُ المنسق في المناخ المأْلَف كاَهَل المتطوعين بالعمل الروتيني، بل يتولاَه هو بنفسه ظناً منه أن هذا سيحول دون وقوع صراع أو حدوث اشمئزاز، أما الأنظمة والقواعد فهي غير موجودة من ناحية فعلية لأن المنسق يرى أنها مصدر تهديد للمعنىَّات.

ومما يتسم به المناخ المأْلَف عدم توضيح السلم الوظيفي للمؤسسة وعدم السعي لتكوين علاقات عمل بين المتطوعين والعاملين في المؤسسة الذين يتتقاضون أجوراً، علمًا بأن شيئاً من هذا قد يحدث أحياناً، ويُعتبر أعضاء المؤسسة وجود المتطوعين غير ضروري، وهو أمر يعارضه المنسق عادة، ومع أن المتطوعين يعترفون بأن المنسق مخلص في جهوده لتوفير جو اجتماعي ودي إلا أنهم يفتقرن إلى حواجز الإنتاج.

ولا يعتبر التدريب من أجل تزويد المتطوعين بمهارات تمكّنهم من تحسين الأداء من أولويات المناخ المأْلَف، بل تعقد اجتماعات هدفها الرئيس رفع المعنىَّات، وقد يسعى المتطوعون إلى البحث عن التدريب في أماكن أخرى.

ويصل الإرشاد في هذا المناخ إلى حد الأدنى بسبب ضعف الاهتمام بأهداف المؤسسة. ونجد - بدلاً من ذلك - اهتماماً براحة المتطوعين يبرز من خلال الاهتمام بمشاكل معينة كالنقل والعناية بالطفل والاعتراف بالإنجازات، ولا يرى المنسق أن انتقاد المتطوعين أمر مثير ويحاول دائماً أن يكون علاقة ودية معهم، ويُعتبر الاعتراف بدورهم وظيفة مهمة من وظائف المؤسسة.

إن ما يتتصف به المناخ المأْلَف هو عدم الاهتمام بأهداف المؤسسة والاهتمام القوي بحاجات المتطوعين الاجتماعية، ويحاول القائد أو المنسق بأقصى طاقته أن يرضي المتطوعين ولكنه لا يقوم بمسؤولية لتعزيز نموهم وإنجذبهم.

وتعتبر المعنىَّات في مستوى عادي لأن المتطوعين يستمتعون بالمناخ الاجتماعي، ولكنهم في ذات الوقت ليسوا راضين تماماً عن مستوى إنجازاتهم.

## هـ. المناخ الأبوي:

يتَمثَّل المناخ الأبوي بوجود صراع قوي بين العاملين في المؤسسة، ونظرة طائفية، وقائد متسلط، ومعنىَّات منخفضة، ومع وجود فرصة للتلبية الحاجات

الاجتماعية، إلا أنها عادة تفشل بسبب عدم مقدرة القائد أو المنسق على المشاركة في المسؤوليات وتقديم الإرشاد وتقويم روح ودية. وفي واقع الأمر يشعر المتطوعون أن المنسق لا يثق فيهم ويحتقرهم، إلا أنه برغم ذلك يستثمر جزءاً كبيراً من الوقت في إدارة شؤون المؤسسة. وفي برنامج كهذا لا تتجز الأهداف ولا تلبى الحاجات الاجتماعية، ويظهر نمط الاتصال تركيزاً ملحوظاً - ولكنه غير فعال - على حركة الاتصال من القمة إلى القاعدة وليس العكس.

ولايهم المنسق عادة بحاجات المتطوعين الاجتماعية أو تعزيز معنى الكفاءة لديهم، ويقدم المتطوعون الجدد إلى المجموعة حتى يتولوا في المستقبل مسؤولية مساعدة القادمين الجدد بعدهم والإجابة على استفساراتهم حول البرنامج. وعلى أية حال ونظراً لانخفاض الروح المعنوية للمتطوعين القادمين يتعلم المتطوعون الجدد بشكل رئيس المشاكل والصراعات، وتشكل في بعض الأحيان مجموعات من المتطوعين القادمين لرفض مجموعة من المتطوعين الجدد الذين ينظرون إليهم كمصدر تهديد لهم.

وهناك الكثير من العمل الروتيني الذي يتولاه المتطوعون بامتعاض شديد مع اهتمام محدود بالأنظمة والقواعد. ويحاول المنسق أن يجعل العمل مشوقاً للمتطوعين، ولكن يصبح المتطوعون غير متعاطفين مع المؤسسة مع وجود الروح الإنتاجية المنخفضة، ويصبح تجنب المسؤولية والغياب الطويل والتغير المفاجئ في السلوك أموراً شائعة.

ولا يفهم المتطوعون السلم الوظيفي في المؤسسة بشكل كامل ولا يفهم العاملون الذين يتلقون أجراً الهدف من وجود برنامج المتطوعين. ومع أن المنسق يحاول أن يبعد النقد عن مؤسسته باستخدام العاملين بأجر، إلا أن المتطوعين يقفون عائقاً أمام ذلك، وتنشأ صراعات بين المجموعتين تتطلب تدخل المنسق في أغلب الأحيان.

إن تدريب المتطوعين لا يلقي تشجيعاً ولا تشبيطاً، ولكن فرص التدريب في البرنامج ذاته محدودة، أما الاجتماعات القليلة التي تعقد فيكون حضورها ضعيفاً ويختالها الجدل والصخب، وعندما يحاول المنسق أن يحل النزاع، يُنظر إليه وكأنه شخص غريب، ويحاول المنسق أن يستمع إلى مشاكل المتطوعين، ولكن طريقة الإرشاد والتوجيه التي تستخدم تكون في مجملها تسلطية، وبذلك لاتتساعد الإجراءات التي قد يتخذها المنسق في التغلب على المشاكل القائمة.

ويمكنا أن نلخص المناخ الأبوى بأنه يتسم بانخفاض المعنويات والطائفية، ولا شك أنه يحدث بعض التفاعل ويقدم الإرشاد، ولكن ذلك غير كافٍ لرفع المعنويات. وليس من صفة المنسق أن يستمع إلى حاجات المتطوعين إلا عند الانسحاب من البرنامج أو عندما يتطلب النقد الخارجي اتخاذ إجراءات، وحتى في مثل هذه الأمور يكون المنسق غير فعال إلى حد بعيد.

#### و - المناخ المخلق:

يشبه المناخ المغلق المناخ الأبوى إلى حد بعيد كما يتضح من اشتراك المناخين في سمات محددة كانخفاض المعنويات والفشل في تحقيق أهداف المؤسسة أو تلبية حاجات المتطوعين الاجتماعية، ويختلف الإثنان في طبيعة المنسق في المناخ المغلق الذي يظهر وكأنه رجل أعمال يدير مؤسسة تتطلع إلى تحقيق الأرباح. وهناك اختلاف آخر يتمثل في فشل المنسق في المناخ المغلق في توفير أي نوع من النشاط الاجتماعي أو الإرشاد للمتطوعين. وفي مناخ كهذا لا يولي المنسق المتطوعين أي اعتبار، ولذلك تكون نسبة الانسحاب من البرنامج عالية وتكون النشاطات ذات طبيعة مؤقتة، كما أن نمط الاتصال إلى أعلى أو إلى أسفل سلبي.

ومن سمات هذا المناخ أيضاً انعدام الجو الاجتماعي، إذ يتوقع من المتطوعين أن يؤدوا مهامهم بدون تفاعل اجتماعي، فليس هناك اعتبار لاحتاجاتهم ولن يست هناك محاولات لجعلهم يفتخرن بالمؤسسة التي يعملون فيها. وبصفة عامة يتوقع من المتطوعين أن يؤدوا مهامهم بمعزل عن غيرهم غير مدركين للآثار الناجمة عن جهودهم. وبذلك تكون المعنويات منخفضة ودرجة اللامبالاة مرتفعة.

إن الأنظمة والقواعد غير موجودة أو مؤقتة، في حين أن العمل الروتيني كثير ويقدر المتطوع هنا بمفرده إن كان سيتولى القيام بعمل وضعيف في المؤسسة أم لا. ولا يتدخل المنسق في هذا الشأن ولا يفرض القواعد ويقبل انخفاض مستوى الكفاءة في العمل.

ولا يكلف أحد نفسه توضيح السلم الوظيفي في المؤسسة أو في برنامج التطوع. ويتعارض المتطوعون إلى انتقادات دائمة من العاملين في البرنامج بأجر، ولكن المنسق لا يتدخل. وفي جو كهذا لا يعلم أحد - بما فيهم المتطوعون - ما الذي يفترض فيهم أن يعملاه.

إن فرص التدريب للمتطوعين هنا غير متوفرة، كما أن المجتمعات غير موجودة، وعندما تبرز مسألة التدريب فإنها تأتي من جانب المتطوعين، إذ لا تنتظر المؤسسة إلى التدريب على أنه مثمر. أما عمل الإرشاد فإنه ضعيف وهذا يعني تجاهل حاجات المتطوعين الاجتماعية ومشاكلهم وأهدافهم وعدم الاعتراف بجهوداتهم.

وباختصار شديد نقول إن المناخ المغلق يتصف بغياب القائد الكفء وبوجود فرص محدودة جدًا للمتطوعين وانخفاض المعنويات، ولا يعطي أي اهتمام لمشاركة المتطوعين في تكوين الإنتاج أو تلبية حاجاتهم الاجتماعية، ولهذا السبب تكون نسبة الانسحاب من المؤسسة عالية والإنجازات قليلة.

إن من أهداف التفصيل في الحديث عن هذه المناخات هو الإشارة إلى أن بعضها أكثر ملائمة لمشاركة المتطوعين. وما دامت أهداف الهيئة وال الحاجات المشروعة للمتطوعين هي الهدف، يمكن التأكيد على أن المناخ المفتوح والمناخ الاستقلالي مرغوبان لدى المتطوعين أكثر من المناخين المغلق والأبوي. وينبع هذا التأكيد من اقتناعنا بأن المتطوعين يميلون إلى بناء الذات وتلبية الحاجات الاجتماعية أكثر من ميلهم للحصول على الجوائز والألقاب. ويستطيع المتطوعون أن يتحملوا المسؤلية عندما تعطى لهم الصالحيات الملائمة، كما يستطيع هؤلاء عند توفير الجو الاجتماعي والتدريب والإرشاد الالتزام بالنظام والنشاط الإنتاجي.

ويمكننا - بدون الدخول في مقارنات دقيقة - أن نكتشف كيف تؤثر المواقف والافتراضات عن المتطوعين على جو العمل، فمثلاً ينسجم المتطوعون من أجل النمو الشخصي وبناء الذات مع المناخ الاستقلالي تقريباً، والمتطوعون من أجل تلبية الحاجات الاجتماعية مع المناخ المنضبط أو المألف، والمتطوعون من أجل الحصول على الجوائز والألقاب مع المناخ الأبوي أو المغلق. ويناسب المناخ المفتوح كلاماً من المتطوعين من أجل بناء الذات والمتطوعين من أجل تلبية الحاجات الاجتماعية. وباختصار فإن البحث عن مناخ لمشاركة المتطوعين يبدأ بتصورات إدارية عن المتطوعين، والهدف من التفصيل كان لإظهار مدى تأثير المناخات المختلفة على نشاطات البرامج. ونأمل أن تؤدي هذه المناقشة إلى وجود اختيارات مدرستة لأنواع المناخ المناسبة لختلف نشاطات المتطوعين. ولاشك أنه سيكون هناك تركيز متفاوت - حسب نوع مؤسسة المتطوعين - على عوامل كالاحتياجات الاجتماعية والتدريب

والإرشاد والاتصال. ومع أن هذه المناخات عرضت وكأنها منفصلة إلا أنه من الممكن الجمع بين أكثر من مناخ واحد.

وبالنسبة للتحكم في النشاطات الثلاثة ببرامج التطوع وهي الحاجات الاجتماعية والتدريب والإرشاد، فإن هناك طرقاً منطقية يمكن اتباعها بحيث تؤدي إلى اختيار مناخ معين، ويمكن أن يساعد التخطيط المسبق على الوصول إلى مناخ مناسب.

ويبدو أن المناخ المنفتح يُنظر إليه على أنه مناسب لكل برامج المتطوعين وينتج عنه - أو ربما يؤدي - إلى تركيز قوي على النشاطات الثلاثة للبرنامج. وبعكس ذلك يتسم المناخ المغلق بتجاهل هذه النشاطات الثلاثة تماماً. وبمعنى آخر فإن إغفال الحاجات الاجتماعية والتدريب والإرشاد يؤدي إلى وجود البرنامج في مناخ مغلق ونستطيع القول - من هذا المنظور - بأن المناخ المغلق ينتج عن غياب الاهتمام بحاجات المتطوعين الاجتماعية. أما المناخ المنفتح فإنه ينتج عن التخطيط المسبق المتأني، وكذلك وجود اهتمام بحاجات المتطوعين الاجتماعية.

## الخاتمة

كان الهدف من هذا البحث دراسة ظاهرة التطوع ومحاولة التعرف على أفضل الطرق لاستقطاب المتطوعين والاستفادة المثلث من خدماتهم. ويتبين من البحث أهمية هذه الظاهرة في بناء المجتمعات الإنسانية، وكون هذه الظاهرة أحد الوجوه المشرقة للتقدم والتحضر وتعبر عن مكامن الخير في الطبيعة الإنسانية. وفي المجتمع المسلم تعتبر هذه الظاهرة جزءاً من التركيبة النفسية والاجتماعية للفرد، وهي إحدى وسائله لإرضاء الله والتقرب إليه.

ولهذه الأسباب تعتبر دوافع التطوع قوية وسهلة الاستئثار، ولكنها تحتاج إلى البيئة العملية الملائمة والتوجيه السليم والوسائل الحكيمة. ويمثل هذا تحدياً كبيراً للهيئات الخيرية والجهات الحكومية التي تستقطب المتطوعين ويضع الأمر على هذه الهيئات والجهات مسؤوليات محددة لاكتشاف أفضل السبل للتعامل مع المتطوعين والاستفادة المثلث منهم. والهيئة أو الجهة أو المنسق الذي يتحمل مسؤولية التعامل مع المتطوعين يجب أن تتوفر لديه الخلفية المعرفية الملائمة والاتجاه الصحيح والقدرات والمهارات المطلوبة.

في بالنسبة للخلفية المعرفية لابد من التعرف على الجوانب المختلفة لظاهرة التطوع، كما أوضحنا بعضها في البحث، ما دوافعه؟ وما أهميته للمتطوعين؟ وما مشكلاته؟ ومعوقاته؟ وطرق تفعيله؟ وماذا كتب حوله؟ ... إلى غير ذلك من المخزون المعرفي المطلوب لفهم الظاهرة. وبالنسبة للاتجاه الصحيح يجب على الهيئة أو المنسق تبني العلاقات الإنسانية المرغوبة والننمط الإداري المناسب الذي تم الإشارة إليه في ثانياً البحث والذي يشجع على استقطاب المتطوعين ويؤدي إلى تحقيق التوازن بين أهداف الهيئة ورضا المتطوعين النفسي والاستجابة لاحتاجاتهم المشروعة. وبالنسبة للقدرات والمهارات يجب على الهيئة أو المنسق تطبيق الإجراءات والوسائل التي تم الإشارة إلى كثير منها في البحث لاختيار المتطوعين وتعريفهم بالهيئة والمحافظة عليهم ورعايتها تدريبيهم ونموهم الشخصي.

وأخيراً لابد من التأكيد على أن ما قمنا به في هذا البحث لا يمثل إحاطة بالموضوع أو تغطية لجميع جوانبه، ويكتفينا نجاحه عندما يشعر القارئ بأن البحث قد فتح له نافذة من نوافذ التعلم وأدى إلى إثارة الموضوع والتفكير فيه، وتأمل بعض جوانبه وحفظه إلى مزيد من القراءة والاطلاع.

## المراجع العربية

- ١ - ابن تيمية، أحمد بن عبد الحليم بن عبد السلام، «الحساب في الإسلام»، تحقيق سيد بن محمد بن أبي سعدة، مكتبة دار الأرقم، الكويت، ١٤٠٣هـ.
- ٢ - البقمي، طامي بن هديف معيض، «التطبيقات العملية للحساب في المملكة العربية السعودية»، مجلة الفيصل، عدد ٣٢٠، ص ٨٠ - ٨١، شوال ١٤١٥هـ.
- ٣ - بغدادي، عبدالعزيز، «الحساب إبداع حضاري إسلامي»، الوعي الإسلامي، عدد ٣٢٦، ص ٦٦ - ٦٢، شوال ١٤١٣هـ.
- ٤ - جون ل. بيرس، «المتطوعون: السلوك التنظيمي للعاملين بغير أجر»، ترجمة ومراجعة عثمان حمود الخضر، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد الرابع والعشرون، العدد الثاني، ص ٢٥٤ - ٢٦١، ٢٠٠٤، مجلس النشر العلمي بجامعة الكويت، صيف ١٩٩٦م، الكويت.
- ٥ - حمادة، محمد عمر، «الحساب في الإسلام»، المورد، عدد ٤، ص ٩٢ - ٩٤ في ١٤٠١هـ.
- ٦ - الخيف، علي، «الحساب في الإسلام»، الأمن العام، عدد ١٧، ص ٣ - ١٢، شوال ١٣٨١هـ.
- ٧ - رجب، إبراهيم عبد الرحمن، «أساسيات تنظيم المجتمع»، مكتبة مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية.
- ٨ - الزحيلي، وهبة، «نظام الحسبة في الإدارة الإسلامية»، نهج الإسلام، عدد ٥٤، ص ٢٧ - ٣٧، جمادى الآخرة ١٤١٤هـ.
- ٩ - سلامة عبد الرحيم، «الحساب في الإسلام»، المنهل ٤٤٩، ص ٦٠ - ٦٢، ربى الثاني ١٤٠٧هـ.
- ١٠ - السيف، أحمد بن صالح، «الخيرية بين الحسبة والضبط الإداري»، البيان، عدد ٤١، ص ٩٥ - ٩٨، محرم ١٤١٢هـ.

- ١١ - الشريف، محمد عبدالسلام، «المبادئ الإنسانية والأخلاقية للعمل التطوعي»، مجلة قاريونس العلمية، ليبيا، عدد ١، ص ٩٧ - ١٢٠، ١٩٨٩ م.
- ١٢ - عجوبة، مختار إبراهيم، «القاعدة النظرية للأنشطة التطوعية الخيرية في المملكة العربية السعودية»، دراسة وثائقية لتجربة الجمعيات الخيرية، ١٣٨٠ - ١٤١٠ هـ، مجلة التعاون، مجلة فصلية شاملة، الشؤون الإعلامية في الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، س٣، عدد ٣٤، ص ٢١٦ - ١٧٧، في ١٤١٥ هـ / ١٩٩٤ م.
- ١٣ - العلي، سليمان بن علي، «تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية»، الطبعة الأولى، ١٤١٦ هـ / ١٩٩٦ م.
- ١٤ - العودات، محمد، «الحساب في التراث الإسلامي»، مجلة الفيصل، العدد ١٩٢، ص ٥٣ - ٥٥، جمادى الآخرة، ١٤١٣ هـ.
- ١٥ - المطيري، بدر ناصر، «من قسمات التجربة البريطانية في العمل الخيري والتطوعي»، جمع وإعداد وترجمة، الطبعة الأولى، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، ١٤١٥ هـ / ١٩٩٤ م.
- ١٦ - وح، محمد عبدالahi، «التطوع في تنظيم المجتمع»، أساسيات تنظيم المجتمع، ص ٢٩٩ - ٣٢٠، عالم الكتب، الرياض، ١٤٠٧ هـ.

## المراجع الاجنبية

- 1 - Drucker, Peter, F., Management: Tasks, Responsibilities and practices (Harper and Row, New York, 1974) pp. 77.
- 2 - Hall, Richard, H., Organisations: Structure and process. University of Minnesota, Second ed., (prentice - Hall, Inc. Englewood cliffs New Jersey, 1977).
- 2 - Halpin, Andrew, W. and Donald Croft, organisational Climate of schools. Midwest Adm. Center. University of Chicago (Chicago 1963).
- 3 - I I Sley, Paul, J. and John Niemi, Recruiting and Training volunteers, Northern Illinois University (Mc Graw - Hill Book company, 1981).
- 4 - Naylor, Harniet, H., Leadership for volunteering (Dnyden Associates, New Youk, 1976) pp. 9 - 12.
- 5 - Pigons, Paul and Charles, A. Myers, Personnel Administration: A point of view and a method, 8th Edition, (Mc Graw Hill Book Company, 1977).
- 6 - Warren, Ronald, The Community in America, 2nd edition, (Rond Mc Nally and company, Chicago, 1972).
- 7 - Weisbord, B., The voluntary Non profit Sector, (Lexington Books, Toronto, 1977) pp. 59 - 60.
- 8 - Wilson, M. The Effective Management of Volunteer Programs, (Volunteer Management Associates, Colorado 1976) pp. 46 - 48.