

**عنوان الورقة :**

**استقطاب المتطوعين بين الواقع والمأمول**

**مقدمها :**

**الأستاذ/ عمر بن نصير البركاتي**

## ملخص البحث

الحمد لله رب العالمين، القائل في محكم التنزيل {وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ} <sup>١</sup> ثم الصلاة والسلام على معلم البشرية، وهاذي الإنسانية، محمد بن عبد الله صلى الله عليه وعلى آله وصحبه ومن تبعه إلى يوم الدين ... أما بعد :

فإن من دواعي الغبطة والسرور أن تقيم جمعية البر بالمنطقة الشرقية مثل هذه اللقاءات التي تسهم في دعم مسيرة العمل الخيري، وإن موضوع استقطاب المتطوعين له قيمة كبيرة، تتبع من أهميته وأثره البالغ في تنمية الطاقات البشرية، وتأهيل المجتمع، وإسهاماً في هذه المسيرة المباركة، كان هذا البحث والذي يسلط الضوء على النقاط التالية :

١. مداخل ومقدمات .
  ٢. تقنيات الاستقطاب .
  ٣. عوامل نجاح الاستقطاب .
  ٤. الفوائد والآثار الإيجابية لعملية الاستقطاب .
  ٥. محاذير وأخطاء في عملية الاستقطاب .
  ٦. أمثلة من استقطاب المتطوعين .
  ٧. عوائق استقطاب المتطوعين .
  ٨. أفكار عملية لاستقطاب المتطوعين .
- وختاماً : اعترف بأن هذا العمل جهد مقل، وبضاعة مزجاة، فالحمل أكبر من صاحبه، فما كان من خطأ فمن نفسي والشيطان، وما كان من صواب فمن الله وحده .  
والله أسأل أن يجعل هذا العمل صالحاً، ولوجهه خالصاً، وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم .

**أولاً : مداخل ومقدمات :**

١. ما هو الاستقطاب ؟

يعرف خبراء الإدارة الاستقطاب بأنه تشجيع الأفراد الذين يملكون المهارات المطلوبة للتقدم للعمل في المنشأة.<sup>٢</sup>

٢. من هو المتطوع ؟

المتطوع هو شخص يقدم خدمة، بإرادته الحرة، دون الحصول على تعويض مالي.<sup>٣</sup> إذا استقطاب المتطوعين يعني كيفية انتقاء المتطوعين واستثمار خبراتهم ووقتهم وحماسهم وتسخيرها للعمل التطوعي.<sup>٤</sup>

٣. مصادر التطوع :

- كأفة أفراد المجتمع يمكن الاستعانة بهم في مجالات العمل التطوعي، وهذه إشارة إلى بعض المصادر التي يغفل عنها بعض قادة القطاع الخيري :
- أ . الطلاب على مختلف مستوياتهم خصوصاً أهل التخصص في الخدمة الاجتماعية لأنهم أكثر إدراكاً لحاجة المجتمع للتطوع .
- ب . المتقاعدون .
- ج . النساء .
- د . المستفيدين من الجمعيات الخيرية .

**ثانياً : تقنيات الاستقطاب :**

- ١ . تحديد الحاجة إلى المتطوعين :فليس المراد هو كثرة أعداد المتطوعين بل المطلوب المتطوع المناسب في العمل المناسب، وإن أية محاولة لتوظيف المتطوع دون أن يكون هناك إعداد لوظيفة مناسبة له كالذي يبيع سلعة لا وجود لها.

<sup>٢</sup> معجم المصطلحات الإدارية ( ٢٨٦ ) .

<sup>٣</sup> قانون الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية ( ٥٦٠ ) .

<sup>٤</sup> تفعيل العمل التطوعي ( ١ ) .

<sup>٥</sup> مشاركة توفيق عسيران في ورشة عمل: حول مهارات التحفيز على العمل التطوعي، تنظيم جمعية البررات الخيرية ببلدان .

٢. الاختيار الصحيح للمتطوع: وهذا يسهم في توفير القدرة على استغلال سليم لطاقت المتطوع، وتخفيض كلفة الإعداد، وعدم تحميل المتطوع فوق طاقته، وتفهم المتطوع لأهداف وتطلعات الجمعية أو المؤسسة .
٣. التدريب والتأهيل: إذ أن التدريب سوف يبلور موقف المتطوع ويساعده على إنجاز العمل المطلوب بكفاءة أعلى، كما أنه يلعب دوراً بارزاً في شد المتطوع للجمعية، استمراره متطوعاً لأطول فترة ممكنة، استغلال طاقاته بشكل أفضل على الصعد كافة .
٤. الإطار التنظيمي: توكن أهمية ذلك في أن المتطوع مُعرَّض للشطط من ناحية، وللتوقف عند مواجهة أية صعوبات من ناحية أخرى، فتأطير العمل يساعد على تحقيق مسألتي الاستمرارية والمتابعة .
٥. توفير الإمكانيات: حتى يعمل المتطوع وينجز العمل المكلف به، لا بد من توفير التجهيزات المساعدة سواء كانت معدات، أو آلات، أو وسائل، أو مكاتب؛ لأن ذلك يوفر للمتطوع الجو المناسب للعمل .
٦. التقييم: من المفيد تقييم جهود المتطوعين تقيماً علمياً، كما لا بد من اشتراك المتطوعين في هذه العملية، من أجل التعرف على النتائج المحققة، وسد الثغرات في رسم الخطط المستقبلية .
٧. التحفيز والتشجيع: ومن ذلك الاعتراف الدائم بإنجازات المتطوع وعطاءاته، المشاورة وتقبل الاقتراحات، الشكر والتقدير، إزالة العقبات، إلى غير ذلك من الوسائل .

### ثالثاً : عوامل نجاح عملية الاستقطاب :

من أهم عوامل النجاح لعملية الاستقطاب :

١. إعداد قسم مختص يشرف على شؤون المتطوعين .
٢. لوائح ونظم إدارية تحكم عمل المتطوعين وتوضح مسؤولياتهم وواجباتهم وحقوقهم .
٣. أعمال حيوية، ذات طبيعة جذابة، وإنتاجية ملموسة .<sup>٦</sup>

<sup>٦</sup>الرجوع في إدارة العمل الخيري ( ٩٤ ) .

٤. الاستفادة من تجارب الجمعيات الخيرية التطوعية في البلدان الأخرى والاستشارة بخططها.
٥. تطبيق تقنيات الاستقطاب .
٦. دراسة أسباب التسرب التطوعي للمتطوعين داخل الجمعيات، والمؤسسات الخيرية، لمعالجة الأخطاء وتجنبها مستقبلاً.

#### رابعاً : الفوائد والآثار الإيجابية لعملية الاستقطاب :

تتعدد الفوائد والآثار الإيجابية لعملية الاستقطاب، ولعل من أبرزها :

١. تغطية النقص أو القصور الذي يمكن أن تعاني منه الجمعيات أو المؤسسات الخيرية سواء من الناحية المالية أو القوة البشرية وبالتالي تحقيق أهداف الجمعيات دون تحمل أعباء مالية إضافية إذا ما قام بالعمل موظفون رسميون، ويمكن الاستفادة من هذه الأموال في مشاريع أخرى مع التنبه على الحقائق التالية:
- أ. إن المؤسسات والجمعيات الخيرية لا تستطيع الاستغناء عن العمل التطوعي، كما أنها بحكم واقعها المؤسسي تحتاج إلى العمل المأجور الذي يضمن لها حداً أدنى من الاستقرار والإنجاز لذلك لا بد من وضع هيكلها التنظيمي بحيث يجمع بين هذين النوعين من الأعمال فتخصص للعمل المأجور المفاصل الأساسية التي تشكل البنية التحتية المستمرة للمؤسسة، وتستفيد من العمل التطوعي في أذرعها التنفيذية.
- ب. للقوى العاملة في المؤسسات والجمعيات الخيرية، مجهود ضخم، وليس من الإنصاف أن تهضم حقوق هذه الفئة، بحجة دعم العمل التطوعي، بل لا بد من توفير الرواتب والعطاءات المجزية، والسعي لتطبيق سقف من الضمانات المحفزة لبقاء اليد العاملة<sup>١</sup>.
- ج. عند تعيين عدد كبير من الموظفين لتنفيذ العمل فإن هذا يعني إهدار الكثير من المال، وللأسف تتبنى بعض الجمعيات والمؤسسات الخيرية هذا الاتجاه، كما هو الحال في بعض الشركات التجارية، إضافة إلى ما يصاحب ذلك من إشكالات أخرى .

<sup>١</sup> الجهود التطوعية وسبل تنظيمها وتفعيلها ( ١٠١ ) .

<sup>٢</sup> . يراجع للأهمية مقال: قراءة نقدية في إدارة المؤسسات الإسلامية . مجلة المجتمع الكويتية العدد ( ١٤١٢ ) . وموضوع حقوق الموظفين في العمل الخيري من كتاب تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية لسليمان العلي

- أما عن حجم الإنفاق على القوى العاملة فالتقارير السنوية لا تتعرض لذكره، إضافة إلى أن بعض الإدارات الخيرية تمانع في البوح بها وتعتبرها من الأسرار الخاصة!! كما أن بعض المؤسسات تشكو من عدم الاستقرار الوظيفي لديها .
٢. يساهم استقطاب المتطوعين في علاج مشكلة البطالة، فهو يعود الإنسان على العمل والإيجابية، وقد تسنح فرصة للعمل وبالتالي الحماية من الوقوع في السلوك المنحرف .
٣. اكتشاف القيادات وتدريبها وزيادة مهارتها .
٤. زيادة إنتاجية الأعمال الخيرية فمما لا شك فيه أن إسهامات المتطوعين تزيد من الإنتاج وذلك لامتياز العمل التطوعي بالحماس في الأداء- وهذا ما يفقد في العمل الروتيني- وإمكانية سد الثغرات الموجودة في الجمعيات في بعض التخصصات النادرة .
- وبالنظر إلى لغة الأرقام يكفي أن نعلم أن معدل ساعات التطوع في أمريكا عام ١٩٩٤ م كان موازياً لعمل ( ٩ ) ملايين موظف، وبلغ مجموع ما تطوع به من وقت قيمته ( ١٧٦ ) بليون دولار<sup>١</sup>، فكيف لو توفرت مثل هذه الأرقام لجمعياتنا الخيرية ؟؟
- ومما يؤكد هذا الأثر، تنوع اختصاصات المتطوعين، حيث يغطون معظم التخصصات التي تحتاجها الأعمال الخيرية، ومساهماتهم في جمع التبرعات، ورسم سياسات الجمعيات التي يتطوعون فيها، وكل تلك الأعمال تسجل زيادة في الرصيد الإنتاجي للجمعيات .
- ومما تحسن الإشارة إليه أن هذه الزيادة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بحسن إدارة الجمعية للمتطوعين والاستغلال الأمثل لطاقتهم وقدراتهم .
٥. توفير وقت الموظفين لنواحي العمل التي تتطلب مهارات فنية أكثر<sup>١١</sup>.

#### خامساً : محاذير وأخطاء في عملية الاستقطاب :

١. أن يصبح الاستقطاب تعصب للجمعية أو المؤسسة ومواجهة مع الجمعيات الأخرى، ولو كانت تعمل في نفس المجال ونفس الأهداف .

<sup>١</sup> انظر على سبيل المثال التقرير السنوي لعام ١٤٢٣ هـ لمؤسسة الحرمين الخيرية ومؤسسة الوقف الإسلامي .

<sup>١١</sup> تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية ( ٧٥ ، ٧٨ ) .

<sup>١٢</sup> الإدارة في المؤسسات الاجتماعية ( ١١٣ ) .

٢. انتفاء الطابع المؤسسي للعمل التطوعي فهذا ينضم إلى الجمعية لوجود أصدقائه فيها وآخر يسيطر على العمل دون التزام بنظام محدد .. الخ .
٣. استقطاب عدد كبير من المتطوعين فوق الاحتياج نتيجة لفقد التخطيط السليم.
٤. عدم الاهتمام والعناية بالمتطوعين بعد استقطابهم مما يسبب رحيل كثير منهم وقد أفادت الدراسات أن المتطوعين يميلون قبل الاستمرار في العمل التطوعي إلى اعتماد أسلوب التجربة أولاً ومن ثم اتخاذ قرار الاستمرار أو الانقطاع .
٥. استخدام المتطوعين في أي عمل حتى الأعمال المستقرة والروتينية، وهذا ضار فينبغي توظيف عاملين للأعمال الرتبية والمستقرة، وتفريغ المتطوعين للأعمال التي تحتاج إلى التخطيط والتفكير والتجديد .
٦. إقبال كاهل المتطوع بالأعمال وعدم مراعاة أحواله وقدراته .

#### سادساً : أمثلة من استقطاب المتطوعين :

١. استقطب الهلال الأحمر السعودي ( ١٠٠٠ ) متطوع، من خلال الحملة التي قام بها للتعريف
٢. بالتطوع وأهميته، واعتمد فيها على إقامة الندوات، وورش العمل، وممسكرات التطوع، وفي مدينة الطائف حالياً يبلغ عدد المتطوعين ( ٣٦ ) طبيباً وطبيبة<sup>١٢</sup>.
٣. استطاعت دار تنمية الأسرة بقطر استقطاب ( ١٥٠ ) متطوع، من جميع الجنسيات، منهم ( ٩٢ ) امرأة وذلك عن طريق إقامة ملتقى للمتطوعات ، وأصبح الآن يقام كل سنة .
٤. استطاع صندوق الزكاة بقطر من خلال تبنيه لفكرة الدلالة على الفقراء بواسطة المتطوعين، من استقطاب عدد كبير، كان لهم دور مؤثر في تحقيق نتائج نوعية، وغير مسبوقه<sup>١٣</sup>.
٥. نجحت إدارة المتطوعين بالهلال الأحمر الإماراتي في استقطاب عدد من المتطوعين، من خلال نشر استمارة دعوة للتطوع في المؤسسات الحكومية، وتعزيز الدور الإعلامي في مجال العمل التطوعي<sup>١٤</sup>.

<sup>١٢</sup> تفعيل العمل التطوعي ( ٣ ) وجريدة الجزيرة العدد ( ١٠٤٧ ) ١٢/٢/١٤٢٢ هـ

<sup>١٣</sup> ملف التطوع ( ٣، ٢ ) .

٦. استقطبت لجنة التعريف بالإسلام في الكويت ( ٣٦ ) داعياً وداعيةً، يتحدثون بلغات مختلفة، لدعوة أبناء جالياتهم، وذلك من خلال الفروع المنتشرة في البلاد ١٥.
٧. أطلقت إدارة الدفاع المدني بدبي حملة استقطاب واسعة، من خلال مشروع ( المسعف المتميز التطوعي ) والذي يقوم بتدريب المتطوعين على العديد من مراحل الإسعافات الأولية، ويأمل القائمون على هذا المشروع التطوعي في استقطاب ( ٣٠٠ ) متطوع بنهاية العام ١٦.

### سابعاً : عوائق استقطاب المتطوعين :

١. حملات الاتهام والدعوى الجائرة التي تواجهها الجمعيات الخيرية.<sup>١٧</sup>
٢. عدم وجود أهداف واضحة لدى الجمعية أو المؤسسة الخيرية من استقطاب الكم الكبير من المتطوعين .
٣. عدم تعريف المتطوع بالجمعية وأهدافها وطرق تنظيمها .
٤. عدم قدرة الإدارة العليا في الجمعية على التعامل مع المتطوعين لغرقها في العمل الروتيني اليومي .
٥. ظن بعض العاملين الرسميين في الجمعية بأن استقطاب المتطوعين يعد تهديداً لأعمالهم ومكانتهم الوظيفية، فلا يحصل منهم أي حماس لفكرة جذب المتطوعين .
٦. عدم مناسبة العمل لقدرات ومؤهلات المتطوعين .
٧. عدم وضوح الإجراءات واللوائح المتعلقة بالجمعية للمتطوعين .
٨. إسناد عملية الاستقطاب إلى شخص حاد الطبع ومدرسته الإدارية صارمة.<sup>١٨</sup>
٩. السعي وراء موارد الرزق، وهذا يفسر عدم اهتمام الفقراء بالمشاركة التطوعية .
١٠. انتشار نسبة الأمية .
١١. الخبرة السلبية السابقة للمتطوع، والتي يمكن أن تحول بينه وبين أي مشاركة تطوعية أخرى .

<sup>١٧</sup> تجارب متميزة في العمل التطوعي للهِلال الأحمر لدولة الإمارات ( ٢ ) .

<sup>١٨</sup> موقع إسلام أون لاين ( ١٩ / ربيع الأول / ١٤٢١ هـ )

<sup>١٩</sup> موقع - موقع : <http://www.ameinfo.com/arabic/Detailled/10763.html>

<sup>٢٠</sup> ومراجع للأهمية بكتاب القطاع الخيري ودعاوى الإرهاب د. محمد السلومي .

<sup>٢١</sup> وسائل استقطاب المتطوعين والانتفاع بالأعمال بجهودهم ( ٦٤٠ ) وما بعدها .

١٢. قلة الخبرة بالعمل التطوعي وما يتضمنه .
١٣. عدم إعلان الجمعيات عن حاجتها لمتطوعين، فقد يوجد الكثير ممن لديهم الاستعداد للتطوع ولكن لا يعلمون شيئاً عن هذه الجمعيات أو ما يحتاجون إليه .
١٤. عدم فهم المسؤولين في الجمعيات لدور المتطوعين، فبعضهم لا يدرك أهمية مشاركتهم، ولا ما يقدمونه من أدوار مهمة .
١٥. المفهوم الخاطئ المتمثل في القيام ( بالكل ) أو ( لاشيء ) فليس صحيحاً أن المتطوع لا بد أن يقوم ببذل الجهد التطوعي طيلة الوقت، وإلا اعتبرت جهوده التطوعية ضعيفة.<sup>١٩</sup>
١٦. ضعف التجربة في الجهد التطوعي .
١٧. البعد وضعف المواصلات خصوصاً في المجال النسائي .
١٨. الفهم الخاطئ لدى بعض المتطوعين لمفهوم التطوع، فهو يرى أنه باستطاعته أن يحضر ويخرج كما شاء، وأن يبدأ العمل ويوقفه كما يريد، كما أنه ليس لأحد أن يحاسبه على التقصير، وإتمام العمل وجودته.
١٩. عدم تهيئة الأماكن المناسبة للعمل والإنتاج .
٢٠. عدم تقدير المجتمع للمتطوع .
٢١. عدم الجدية والاستمرار في العمل من قبل بعض المتطوعين .
٢٢. تعرض العاملين في العمل التطوعي للقدح والظلم .
٢٣. تعارض وقت التطوع مع العمل الرسمي أو الدراسة .
٢٤. زيادة متطلبات الحياة المادية الحديثة .
٢٥. زيادة معدل التفكك الأسري، وتفكك العلاقات والروابط الاجتماعية، نتيجة للبعد بين أفراد الأسرة تلبية لمتطلبات العمل .
٢٦. قلة تشجيع العمل التطوعي .
٢٧. الكسل والإتكالية .

<sup>١٩</sup> الجهود التطوعية وسبل تنظيمها وتفعيلها ( ٩٧- ١٠٠ ) .

**ثامناً : أفكار عملية لاستقطاب المتطوعين :**

١. تقديم حوافز للمتطوعين والمتطوعات .مثلاً: منح المتطوع إجازة مدفوعة الأجر، إصدار بطاقة رسمية للمتطوعين لتسهيل أعمالهم الخاصة .
٢. إيجاد مراكز ومواقع إلكترونية تقوم بتوفير فرص للعمل التطوعي من خلال المناطق، خصوصاً في فترات الإجازات، مع الحض على الانضمام إليها من خلال المراكز الصيفية ومهرجانات الصيف .
٣. إقامة يوم للتطوع العملي .
٤. تخصيص ساعات من أوقات الطلبة في مراحل التعليم النهائية للمشاركة في العمل التطوعي .
٥. إقامة فكرة التطوع الصيفي لاستقطاب الطلاب في فترات الإجازات السنوية .
٦. إيجاد فرص لأعمال تطوعية للمتقاعدين ويتم ذلك من خلال الشركة أو المؤسسة التي كان يعمل بها المتقاعد .
٧. نشر استمارات دعوة للتطوع، في المؤسسات والشركات والمدارس .
٨. إقامة دورات تدريبية عن التطوع في مختلف مجالاته .
٩. إعداد برامج مرئية في مجال العمل التطوعي .

## المراجع

- القرآن الكريم
١. إدارة الجمعيات الخيرية غير الهادفة للربح . بيريت م لكي وزملاؤه ترجمة علا عبدالمنعم ط/ دار الدولية للنشر بمصر
  ٢. الإدارة في المؤسسات الاجتماعية . ساميه محمد فهمي ط / ١٩٨٤ م .
  ٣. تجارب متميزة في العمل التطوعي للهلال الأحمر لدولة الإمارات المتحدة . ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السابع لإدارة المؤسسات الأهلية والتطوعية في المجتمعات المعاصرة الذي أقيم بالشارقة قدمها : د حمدان المزروعى .
  ٤. تفعيل العمل التطوعي ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السابع لإدارة المؤسسات الأهلية والتطوعية في المجتمعات المعاصرة الذي أقيم بالشارقة قدمها : د صالح التويجري .
  ٥. التقرير السنوي لمؤسسة الحرمين الخيرية ( ١٤٢٣ هـ ) .
  ٦. التقرير السنوي لمؤسسة الوقف الإسلامي ( ٢٣ - ١٤٢٤ هـ ) .
  ٧. تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية . د سليمان العلي .
  ٨. جريدة الجزيرة السعودية العدد ( ١٠٤٤٧ ) .
  ٩. جريدة الوطن السعودية العدد ( ٥٦٧ ) .
  ١٠. الجهود التطوعية وسبل تنظيمها وتفعيلها . صالح الصغير. الملتقى الأول للجمعيات الخيرية في المملكة ١٤٢٣ هـ
  ١١. دور القطاع الخاص في العمل التطوعي . إدارة البحوث والدراسات الاقتصادية بمجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية مقدمة للمؤتمر السعودي الثاني للتطوع ( صفر ١٤٢٢ هـ ) .
  ١٢. دور المؤسسات الأهلية في رفع مستوى العمل التطوعي خليجاً . جعفر محمد العيد .
  ١٣. الرؤى المستقبلية لأعمال الجمعيات الخيرية . د يحي اليحي . الملتقى الأول للجمعيات الخيرية بالمملكة ١٤٢٣ هـ
  ١٤. الشباب والعمل الاجتماعي التطوعي . مركز التميز للمنظمات غير الحكومية .
  ١٥. قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية. د أحمد شفيق السكر ط/دار المعرفة الجامعية بمصر .

- 
١٦. المرشد في إدارة العمل الخيري . صالح عبداللطيف السيد ط / الأولى ١٤٢٠ هـ
١٧. مشاركة توفيق عسيان في ورشة عمل: حول مهارات التحفيز على العمل التطوعي، تنظيم جمعية المبرات الخيرية ببلنجان .
١٨. معجم المصطلحات الإدارية . البرعي والتويجري ط / العبيكان ١٤١٤ هـ
١٩. مقترحات لتطوير العمل التطوعي . د بلال عرابي مجلة النبأ العدد ( ٦٣ ) شعبان ١٤٢٣ هـ.
٢٠. ملف التطوع . الجمعية القطرية لمكافحة السرطان .
٢١. موقع إسلام أون لاين ( ١٩ / ربيع الأول / ١٤٢١ هـ).
٢٢. وسائل استقطاب المتطوعين د إبراهيم القعيد . المؤتمر العلمي الأول للخدمة التطوعية بالمملكة.