

دليل مقترح لتطوير قيادة العمل التطوعي في الجمعيات الخيرية بمملكة البحرين

A Suggested Guide for Develop Leadership of Voluntary Work in Charitable Societies in the Kingdom of Bahrain"

إعداد الدكتورة/ صغرى أحمد ربيع

دكتوراه فلسفة التربية، الإدارة التربوية، قسم البحوث التربوية، معهد البحوث التربوية، القاهرة، مملكة البحرين

Email: sughrarabeea@gmail.com

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى وضع تصور لدليل خاص بقيادة العمل التطوعي في الجمعيات الخيرية في مملكة البحرين، بحيث يعمل على تعزيز ونشر مفهوم العمل التطوعي للمجتمع المحلي، ويكون مصدرا للمؤسسات الخيرية التطوعية لقيادة التطوع، ومعرفة وضعها القيادي. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستبانة لدراسة واقع قيادة العمل التطوعي، وتكونت عينة الدراسة من (57) من رؤساء اللجان وأعضاء مجلس الإدارة بالجمعيات الخيرية بمملكة البحرين، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مجموعة من جوانب القوة في قيادة العمل التطوعي تلخصت في: مناسبة الفرص التطوعية مع أهداف العمل التطوعي للجمعيات؛ ودقة توصيف المهام والمسؤوليات المتاحة للمتطوع؛ وتحديد قائمة المهارات والصفات اللازمة للمتطوع مما يسهل قيادتها إضافة إلى التحفيز والتشجيع والإشراف في المهام التطوعية. واقترحت دليلاً لقيادة العمل التطوعي تكون من ثماني محاور هي:

(1) الإعداد للفرص التطوعية. (2) خطوات تنفيذ العمل التطوعي (3) أنواع العمل التطوعي. (4) مراحل إدارة المتطوعين. (5) حقوق وواجبات المتطوع (6) السياسات والإجراءات الخاصة بالتطوع (7) ميثاق مقترح للتطوع (8) الفرص التطوعية المتاحة. وأوصت الدراسة بتطبيق دليل قيادة العمل التطوعي في الجمعيات الخيرية بما يقلل الجهد والوقت والتكلفة، إضافة إلى التوصيات المتعلقة بقيادة العمل التطوعي تلخصت في: الاستمرار في جوانب القوة التي يتمتع بها القادة في الجمعيات الخيرية وتطويرها بما يتناسب وتطورات العصر، خلق بيئة عمل تطوعي ملهمة تساهم في إضفاء الإبداع والابتكار وتؤدي إلى تقليل الوقت والجهد وجذب الشباب نحو التطوع، تطوير العمل في الإعداد للفرص التطوعية من خلال توصيف المهام الخاصة بالمساءلة، وزيادة تعريف الجمهور بالفرص التطوعية، تحسين آلية استقطاب وجذب المتطوعين من خلال دراسة احتياجاتهم ورغباتهم ومواءمتها مع الفرص التطوعية، إضافة إلى تقييم الإنجازات ووضع خطط إبداعية للوصول للمتطوعين، تطوير ميثاق التطوع في الجمعيات بما يتناسب وأهداف التنمية المستدامة للمجتمعات، إيجاد سياسات وإجراءات واضحة في جميع مراحل قيادة وإدارة المتطوعين، تضمين ميثاق التطوع في الجمعية الحقوق والواجبات التي ينبغي للمتطوع العمل بها كما جاءت في هذا الدليل.

الكلمات المفتاحية: التطوع، قيادة، جمعية، خيرية، دليل، تطوير

Abstract

The study aims to create a vision to guide voluntary leadership in charities in the Kingdom of Bahrain. It also promotes the concept of voluntary work in the local community. Thus, this paper might be a remarkable source for voluntary charities to lead volunteering and to reflect on their leadership status. This research is based on the descriptive approach, and the data was collected through the application of a questionnaire to study the reality of volunteering leadership. The sample of the study consisted of (57) committee's heads and board members of charitable societies in the Kingdom of Bahrain. The objectives of volunteer work for associations accurately describes the tasks and responsibilities available to the volunteer, and defines the list of skills and qualities necessary for the volunteer, which facilitates his leadership and increase the level of his motivation, encouragement and supervision in volunteering tasks.

This paper contains some core points, which are: 1) Preparing for volunteer opportunities. 2) Steps to implement volunteer work 3) Types of volunteer work. 4) Stages of volunteer management. 5) Volunteer Rights and Duties 6) Volunteering Policies and Procedures. 7) A Proposed Charter for Volunteering 8) Available Volunteer Opportunities .

The study recommends the application of the volunteer work leadership guide in charitable societies in a way that reduces effort, time and cost. Moreover, there are some recommendations that are related to leadership of volunteer work, which are: Continuing the strengths enjoyed by leaders in charitable societies and developing them in line with the developments of the times, Creating an inspiring volunteer work environment that facilities creativity, innovation and leads to reduce time and effort and attract young people towards volunteering, Develop work in preparing for volunteer opportunities by describing the tasks related to accountability, and increasing public awareness of volunteer opportunities, Improving the mechanism for attracting volunteers by studying their needs and desires, and matching them with volunteer opportunities, Evaluating achievements and developing creative plans to reach volunteer, Developing the volunteer charter in associations in line with the goals of sustainable development for societies, Create clear policies and procedures at all stages of volunteer leadership and management, The volunteer charter includes in the association the rights and duties that the volunteer should work with, as stated in this guide.

Keywords: A Suggested, Guide, Leadership, Voluntary, Charitable, Societies, Development

1. الإطار العام للدراسة:

1.1 مقدمة الدراسة:

يتميز العصر الذي نعيشه بسيادة التغييرات السريعة المتلاحقة، وتواتر الأحداث في كافة مجالات العلم، الأمر الذي يضع المنظمات والمؤسسات أمام مواجهة بيئة عمل مختلفة في سمتين هامتين، هما التطوير والتغيير، بات من الضروري معها أن تنتهج المؤسسات عملية التطوير القيادي كمتطلب رئيسي لمواكبة التقدم وتحقيق الاستمرار في النجاح.

تعتبر فلسفة العمل التطوعي أحد الركائز الأساسية التي تبنى عليها المجتمعات الحديثة، فهو القطاع الثالث بعد القطاع الحكومي والخاص المساهم في تنمية المجتمع ونشر التماسك الاجتماعي، ويعرف العمل التطوعي بأنه: "عمل إنساني يهدف إلى تحقيق معان من الخير والتعاون لصالح أفراد المجتمع" كما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. (برزان، 2017، ص17)

وتسعى مملكة البحرين من خلال فتح المجال للجمعيات الخيرية إلى نشر ثقافة العمل التطوعي، وتسهيل إجراءاته ودعمه من خلال بعض المشاريع إيماناً منها بدوره الكبير في تحقيق رؤية البحرين 2030، فقد أطلقت محافظة العاصمة (محافظة العاصمة، 2018) مشروعاً لذلك بالتعاون مع سبع منظمات لزيادة تعزيز الجانب التطوعي، وخاصة فيما يتعلق بأهداف التنمية المستدامة للأفراد، فقد ورد في تقرير منظمة الأمم المتحدة الاقتصادية (الأسكوا، 2019) بأن البحرين تعزز المبادرات التطوعية والتماسك الاجتماعي والشمولية من خلال مراكز الشباب التي أنشأتها الحكومة لتعزيز المواطنة وتمكين الشباب، كما دعت دراسة (العمادي، 2019) إلى النظر في قيادة العمل التطوعي من خلال وضع خطط لاستقطاب الشباب وتحديد الفرص التطوعية، تسهيلاً لهم وأفراد المجتمع للانخراط فيها.

ومن هذا المنطلق، فإن نمذجة قيادة العمل التطوعي والوصول به إلى أعلى مستويات الجودة هو غاية يرمي إليها كل من يعمل في مجال العمل التربوي والقيادي والتطوعي، وبالأخص فيما يتعلق بالعمل الخيري والاجتماعي الذي تقوم به مؤسسات المجتمع المدني (الجمعيات الخيرية). (جامعة أم القرى، 2012)

فقد أكد كل من (Carley & Laura, 2018) إلى ضرورة أن يقاد العمل التطوعي بمجموعة من المهارات التي يجب أن يتمتع بها القائد، وكشفت دراسة (Paula & Ilaria. And Michael, 2020) أجريت في إيطاليا على مجموعة قادة العمل التطوعي بأن القيادة المتميزة في العمل التطوعي تساهم في مساعدة الناس على النمو والقيادة الذاتية، وتمكين المتطوعين من التعلم والابتكار. والتأثير على الآخرين وتنمية صفات منها الالتزام، وتمكينهم وتدريبهم من خلال بناء علاقات إيجابية معهم.

وتهدف ثقافة العمل التطوعي في المؤسسات إلى غرس القيم الإيجابية للتطوع من أجل المساهمة الفعالة في البرامج التطوعية الفردية والمؤسسية على المستوى المحلي والاقليمي، وتلعب القيادة في ذلك دوراً أساسياً، حيث يذكر (برزان، 2017) بأن أكبر تغيير في العمل التطوعي هو الآلية التي تدار بها المؤسسات المدنية والخيرية، فقد توجهت المؤسسات نحو استبدال إدارة الأفراد والفرق بقيادتهم: Connors (2017).

ويشير كونورس (Cannors,2017) إلى أن القيادة في العمل التطوعي تختلف عن إدارته حيث أن القيادة هي مغناطيس لجذب المتطوعين، وهي عبارة عن عملية متكاملة لصقل مهاراتهم وتحقيق احتياجاتهم بينما ينطوي مفهوم إدارتهم على التفكير فقط في اللحظة الحالية، والتصرف تجاه المواقف حسب الطلب عليه كردود فعل لاحتياجات المجتمع المحلي.

2.1. مشكلة الدراسة:

وتبين الدراسات ذات العلاقة بقيادة التطوع بأن العمل التطوعي شهد تغيرات في مفهومه ووسائله ومرتكزاته وذلك بفعل التغيرات التي حدثت في الحياة العامة، فبعد أن كان الهدف الأساسي هو تقديم الرعاية والخدمة أصبح الهدف الأكبر الأساسي هو استشعار الحاجة قبل حدوثها وابتكار أساليب المساعدة.

حيث أشار بيري (Berry,2015,P4) إلى أن "الهدف الأكبر له تنمية المجتمع ويتوقف ذلك على المصداقية والجدية في العمل التطوعي ورغبة المجتمعات في إحداث التغيير والتنمية". فقد أصبح العمل التطوعي من الركائز الأساسية لتحقيق التقدم الاجتماعي والتنمية ومعياري لقياس الرقي الاجتماعي للأفراد.

وحسب الدراسات التي بحثت العمل التطوعي في المنطقة العربية ومملكة البحرين بشكل خاص، فإن قيادته تشوبها بعض المعوقات منها:

- افتقار الجهات المسؤولة عن التطوع إلى بعض المهارات القيادية اللازمة لإدارة المتطوعين (مدن، 2014).
- عزوف الكوادر عن الانخراط في العمل التطوعي بسبب نقص أساليب الاستقطاب وافتقاد الجمعيات إلى أدلة العمل القيادي وخصوصاً ما يتعلق برؤى والحقوق والواجبات (العمادي، 2019)
- حاجة المؤسسات إلى عمل دراسات لقياس جودة العمل القيادي فيما يتعلق بالتطوع (الفهد، 2009).
- حاجة العمل التطوعي إلى وجود أدلة وأنظمة تساهم في جودة قيادته. (العبيد، 2013)
- من هذا المنطلق انبثقت فكرة الدراسة لوضع تصور مقترح لدليل عمل يوظفه رؤساء اللجان والفرق في قيادة المتطوعين (الباز، 2017).

3.1. أسئلة الدراسة:

من خلال استعراض الإطار العام للمشكلة فإنه يمكن تلخيص أسئلة الدراسة فيما يلي:

- ما واقع قيادة المتطوعين في الجمعيات الخيرية بمملكة البحرين؟
- ما هي أولويات القيادة للعمل التطوعي للجمعيات الخيرية المدنية في مملكة البحرين.
- ما هي مكونات دليل قيادة العمل التطوعي للجمعيات الخيرية المدنية بمملكة البحرين؟

4.1. أهداف الدراسة:

وتهدف الدراسة الحالية إلى:

- التعرف على واقع قيادة المتطوعين في الجمعيات الخيرية بمملكة البحرين من وجهة نظرهم.
- حصر أولويات القيادة للعمل التطوعي للجمعيات الخيرية في مملكة البحرين حسب نتائج استبانة قياس واقع قيادة العمل التطوعي (المعدة من قبل الباحثة)
- وضع تصور دليل قيادة العمل التطوعي للجمعيات الخيرية بمملكة البحرين وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من جدة الموضوع المطروح في مجال العمل التطوعي، حيث بحثت معظم الدراسات والكتب التي تناولت العمل التطوعي هذا الموضوع من زاوية مفهومه ومعوقاته وكيفية تطويره، وإدارته، ولم تعثر الباحثة في مملكة البحرين على دراسات تخصصت في مجال قيادة العمل بشكل خاص.
- تبرز أهميتها الحالية من ندرة الدراسات التي أجريت في هذا المجال فمن خلال مراجعة الدراسات السابقة، لم تقف الباحثة على أي دراسة ميدانية أخرى - على حد علم الباحثة - تتبع أهمية الدراسة في وضع تصور عملي يمكن أن يستفيد منه قادة اللجان والفرق ومجالس الإدارة في الجمعيات الخيرية.
- قد تفيد الدراسة المسؤولين ومتخذي القرار وواضعي السياسات في معرفة المهارات والمعارف اللازمة لوضع ميثاق العمل التطوعي.

5.1. حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

1. تقتصر الدراسة قيادة العمل التطوعي في الجمعيات الخيرية في مملكة البحرين.
2. تطبق الدراسة على قادة ورؤساء اللجان العاملة في الجمعيات الخيرية.

6.1. منهج الدراسة وأدواتها:

1.6.1. منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لما تفرضه إجراءات الدراسة، مع الاستعانة بتطبيق أداة الدراسة الالكترونية لتحديد مهارات وواقع قيادة العمل التطوعي في الجمعيات الخيرية.

2.6.1. أدوات الدراسة:

استخدمت الدراسة ما يلي:

1. مقابلات مفتوحة مع مجموعة من رؤساء الفرق واللجان العاملة في الجمعيات الخيرية وذلك لبناء استبانة قياس واقع قيادة العمل التطوعي.

2. استبانة دراسة واقع قيادة المتطوعين في الجمعيات والمؤسسات المدنية في مملكة البحرين (2022).

7.1. مصطلحات الدراسة:

احتوت الدراسة الحالية عدة مصطلحات يتم عرض كل منها على حدة من خلال التعريفات التي وردت في المراجع والأدبيات حيث سيتم اعتمادها في هذه الدراسة:

- القيادة: Leadership

عرف قاموس لونغمان (Longman, 2003, p.370) "القيادة بأنها التأني على الأفراد بنحو يجعلهم يقومون بالعمل من منطلق ذاتي" "أي توجيه سلوك العاملين معه إلى الأهداف المطلوب تحقيقها من خلال التأثير القائم على الإقناع".

تُفسّر القيادة في إطار العلاقة بين الأشخاص والتفاعل بينهم إذ ينجم عن ذلك ظهور شخص بعينه يتحمل ولو بصفة مؤقتة مسؤوليات توجيه نشاطات الجماعة، فتظهر القيادة عندما يكون لشخص معين تأثير على شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص، فهي عبارة عن دور جماعي يتطلب تلاقي القيم والاتجاهات، حيث تنتشر وتتوزع عبر المؤسسة أي: هي حسيّة تفاعل الموقف ومتطلباته مع الأتباع وتوقعاتهم والقائد وخصالته (عبيد، 2006)؛ فهي تحريك مجموعة من الأفراد باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم في الاتجاه الذي يحرك مصالحهم على المدى البعيد (اللقاني والجمل، 1999، ص 32)

أما المعنى الإجرائي المراد في هذه الدراسة هو "عملية التأثير على العاملين، التي يقوم بها قائد اللجنة أو الفريق في الجمعية الخيرية لحفزهم لبذل الجهد بمستويات عالية من الدقة والإبداع بما يتمتع به من كفايات قيادية موضحة في تصور دليل قيادة العمل التطوعي الذي ستنتج عنه هذه الدراسة".

- التطوع: Volunteering

التطوع لغة: مشتق من الطَوْع، وهو نقيض الكَرْه. يقال طاعه ويطوعه وطأوعه [1]، وفي التنزيل قال الله تعالى: (فَمَنْ تَطَوَّعَ خَيْرًا فَهُوَ خَيْرٌ لَّهِ) (البقرة: ١٨٤). يذكر معجم التربية التطوع بأنه "الجهد والعمل الذي يقوم به الفرد لخدمة المجتمع والوطن ضمن قدراته ومهاراته وخبراته ولا تحقق له أي عائد من الأرباح بما يتناسب مع البيئة المحيطة والاحتياجات، مراعيًا جميع النظم واللوائح والقوانين والتشريعات، واضعًا في أهم أولوياته جوانب الأمن والسلامة، ملتزمًا بالمهام والوقت المتعلق بفترة تطوعه" (اللقاني والجمل، ص 37)

كما يعرف العمل التطوعي بأنه: العمل الذي يتم اختياره بحرية، دون مقابل، وبهدف إفادة المجتمع. ويحدد الباحثون أربعة أبعاد يجب أن يتضمنها تعريف العمل التطوعي، وهي: الطبيعة الطوعية للعمل، طبيعة المكافأة، والسياق الذي يتم فيه تنفيذ العمل التطوعي للمستفيد (Daniel & Karsten, 2005) ..

ويعرف عبيد الرفاعي التطوع بأنه: "بذل جهد إرادي قائم على مهارة أو خبرة معينة عن رغبة واختيار بغرض أداء واجب اجتماعي تطوعي خدمي له عائد على الأفراد دون مقابل" (عبيد، 2006)

ويقصد بها في هذه الدراسة: الجهد الذي يبذله قائد اللجنة التطوعية لتحفيز العاملين لأداء مهمة تطوعية معينة.

- **الجمعيات الخيرية:** تعرف الجمعيات الخيرية بأنها منظمات غير ربحية تقوم بالأعمال الخيرية التي تهدف إلى تحقيق الخير للإنسانية من خلال مجموعة من الأنشطة المنظمة، ويقصد بها في هذه الدراسة " جميع الجمعيات الخيرية المسجلة في وزارة التنمية الاجتماعية في العام 2022م حسب قانون مملكة البحرين للجمعيات الخيرية وعددها 1008 جمعيات ". (وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، 2022)

- **دليل العمل التطوعي:** خطوات إرشادية يوظفها القائم بقيادة أي فريق في العمل التطوعي، تتكون من أهداف العمل وفلسفته ومرتكزاته، كما يضم مجموعة من الجوانب التطبيقية التي تعين القائد الذي يدير المتطوعين. (الراجحي، 2019)
ويقصد به في هذه الدراسة هو "مجموعة من المكونات اللازمة لقيادة أي عمل تطوعي حسب ما سينجم عنه من نتائج الاستبانة المطبقة في هذه الدراسة".

8.1. مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجلس الإدارة في الجمعيات الخيرية بمملكة البحرين والبالغ عددها (1008) كما تألفت عينة الدراسة من (57) من أعضاء مجلس الإدارة بالجمعيات الخيرية إضافة إلى رؤساء اللجان العاملة في هذه الجمعيات. (وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، 2022)

9.1. إجراءات الدراسة :

استخدمت الباحثة استبانة قياس واقع قيادة العمل التطوعي بمملكة البحرين في الجمعيات الخيرية كأداة لجمع البيانات، وقد تم تصميمها وفقاً لـ:

- تحديد الهدف من أداة البحث وهو الوقوف على واقع قيادة العمل التطوعي بمملكة البحرين في الجمعيات الخيرية
 - مراجعة الدراسات السابقة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.
 - تحديد محاور الاستبانة حيث اشتملت على ثماني محاور هي: (1) إعداد الفرص التطوعية (2) استقطاب وجذب المتطوعين. (3) اختيار المتطوعين وتسجيلهم. (4) مراحل قيادة المتطوعين. (5) حقوق وواجبات المتطوعين وفق سياسات مملكة البحرين. (6) السياسات والتشريعات. (7) ميثاق التطوع. (8) إعداد الفرص التطوعية المتاحة.
- جدول (1) فقرات الاستبانة وعدد فقراتها

المحور	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	المحور	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
الاول: إعداد الفرص التطوعية	8	8-1	الخامس: حقوق وواجبات المتطوعين وفق سياسات مملكة البحرين	8 + 12	50-31

54-51	4	السادس: السياسات والتشريعات	16-9	8	الثاني: استقطاب وجذب المتطوعين
57-55	3	السابع: ميثاق التطوع	21-17	5	الثالث: اختيار المتطوعين
60-58	3	الثامن: تصميم الفرص التطوعية	30-22	9	الرابع: مراحل إدارة المتطوعين
60					مجموع الفقرات

ولحساب صدق الأداة تم عرض أداة البحث على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص وذلك من أجل التأكد من صدق الأداة وتم تعديلها بناء على ملاحظاتهم، لكي تقيس ما وضعت لقياسه، تم تعديل بعض العبارات.

تأكدت الباحثة من ثبات الاستبانة عن طريق استخدام معادلة كرونباخ ألفا حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.954) وهو معامل ثبات مرتفع يفي بأغراض البحث كما تم حساب معامل ثبات كل محور على حدة وتبين بأنها معاملات ثبات مرتفعة مما يشير إلى ثبات الاستبانة.

- وضع الاستبانة بصورتها النهائية والتي اشتملت على (60) عبارة.

- تطبيق الاستبانة على عينة البحث

- تصحيح بنود الاستبانة وفق فترات الثقة لمتوسط الاستجابة حيث تم تحديد درجة الموافقة في ضوء ما يوضحه جدول 2 (أ) المقياس الرباعي) _ (ب) المقياس الثلاثي

جدول (2) فترات الثقة لمتوسط الاستجابة

مقياس ثلاثي (ب)			مقياس رباعي (أ)		
الحد الأدنى للمتوسط	الحد الأعلى للمتوسط	المقياس	الحد الأدنى للمتوسط	الحد الأعلى للمتوسط	المقياس
3	2.34	نعم	4	3.25	بدرجة كبيرة جدا
أقل من 2.33	1.67	أحيانا	3.49	2.24	بدرجة كبيرة
أقل من 1.66	1	لا يوجد	2.49	1.75	بدرجة متوسطة
			أقل من 1.74	1	بدرجة قليلة

- معالجة البيانات إحصائيا من خلال حساب المتوسطات والانحراف المعياري.

- بناء الدليل حسب نتائج دراسة واقع قيادة العمل التطوعي من وجهة نظر رؤساء اللجان ومجلس إدارات الجمعيات الخيرية.

2. نتائج الدراسة:

1.2 واقع قيادة المتطوعين في الجمعيات الخيرية:

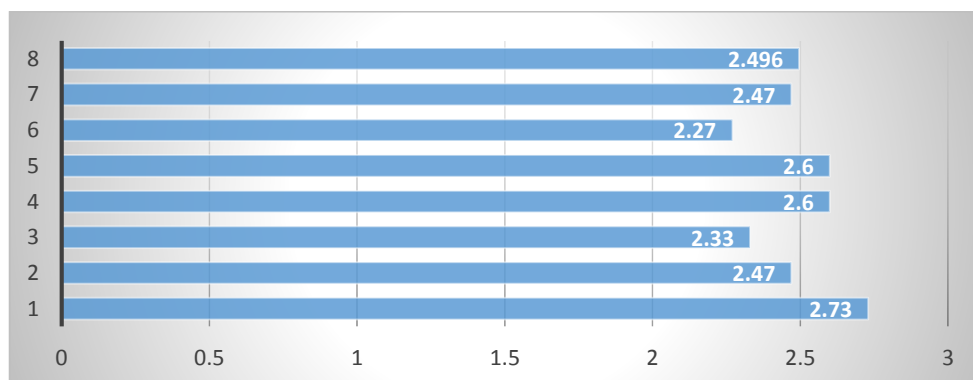
- الإجابة عن السؤال الأول: ما واقع قيادة المتطوعين في الجمعيات الخيرية بمملكة البحرين؟

قامت الباحثة بتطبيق استبانة خاصة لدراسة واقع قيادة المتطوعين وقد تلخصت نتائج الدراسة كما توضحها الجداول التالية:

جدول رقم (3) نتائج الاستجابات للمحور الأول (إعداد الفرص التطوعية)

م	الفقرات	المتوسط	الاستجابة	الدرجة
1.	توجد خطة تشغيلية واضحة لتحديد الفرص التطوعية.	2.80	بدرجة كبيرة	3.92
2.	تتناسب الفرص التطوعية الموضوعة مع أهداف الجمعية / المؤسسة الخيرية	3.13	بدرجة كبيرة جدا	3.84
3.	تحقق الفرص التطوعية رغبات المتطوعين	2.93	بدرجة كبيرة	3.45
4.	يتم تحديد المهام والتوصيف المطلوب من المتطوع لكل فرصة تطوعية	2.87	بدرجة كبيرة	4.33
5.	تتضمن المهام التي يتم صياغتها للفرص التطوعية نوع المسؤولية المناطة للمتطوع.	3.07	بدرجة كبيرة	4.23
6.	يحتوي توصيف المهام على نوع السلطة التي يمتلكها المتطوع.	2.60	بدرجة كبيرة	4.07
7.	يتضمن توصيف المهام عناصر المساءلة.	2.33	بدرجة متوسطة	3.79
8.	يناح للجمهور التعرف على الفرص التطوعية من خلال واحد أو أكثر لوسائل التواصل المختلفة	2.47	بدرجة كبيرة	3.84
	المتوسط الكلي	2.775	بدرجة كبيرة	

الشكل (1) رسم بياني لنتائج الاستجابات للمحور الأول (إعداد الفرص التطوعية)

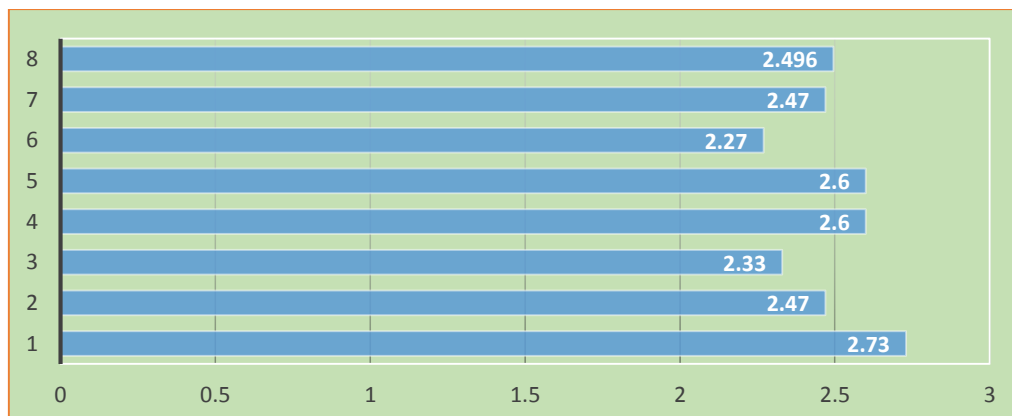


يتضح من جدول رقم (3) والشكل (1) أن القائمين على إدارة العمل التطوعي من عينة الدراسة يمارسون معايير وضع الفرص التدريبية حيث تراوحت المتوسطات بين (2.33) و(2.33) في أقلها بمتوسط كلي (2.77)، بالرغم من أن توصيف المهام لعناصر المسألة والتي حازت على أقل نسبة من المتوسطات (2.33) يحتاج إلى تطبيق أكثر في وضع وقيادة الفرص التطوعية

جدول (4) نتائج استجابات المحور الثاني (استقطاب وجذب المتطوعين)

م	الفقرات	المتوسط	الاستجابة	المعيار
9.	تحدد الجمعية / المؤسسة الخيرية قائمة الصفات والمهارات التي ينبغي توافرها في المتطوعين.	2.73	بدرجة كبيرة	3.45
10.	توظف الجمعية قائمة الصفات والمهارات في عملية انتقاء واختيار المتطوعين.	2.47	بدرجة متوسطة	4.09
11.	تحدد الجمعية / المؤسسة الخيرية احتياجات المتطوعين من خلال الاستطلاع الأولي (استمارة التسجيل أو المقابلة الخ)	2.33	بدرجة متوسطة	3.51
12.	يتم تحديد المهام والتوصيف المطلوب من المتطوع لكل فرصة تطوعية	2.60	بدرجة كبيرة	4.31
13.	تضع الجمعية وصفا بالنتائج الإيجابية المتوقعة التي تعود على المتطوع لكل فرصة تطوعية.	2.60	بدرجة كبيرة	3.82
14.	لدى الجمعية خطة للوصول للمتطوعين تتضمن الوقت المطلوب / المكان / آليات التنفيذ.	2.40	بدرجة متوسطة	3.55
15.	يتم تقييم خطة استقطاب المتطوعين دوريا	2.27	بدرجة متوسطة	3.73
16.	تبنى خطة استقطاب المتطوعين على حسب احتياجات وظروف الجمعية.	2.47	بدرجة متوسطة	4.55
	المتوسط الكلي	2.48375	بدرجة متوسطة	

الشكل (2) رسم بياني لنتائج الاستجابات للمحور الثاني (استقطاب وجذب المتطوعين)



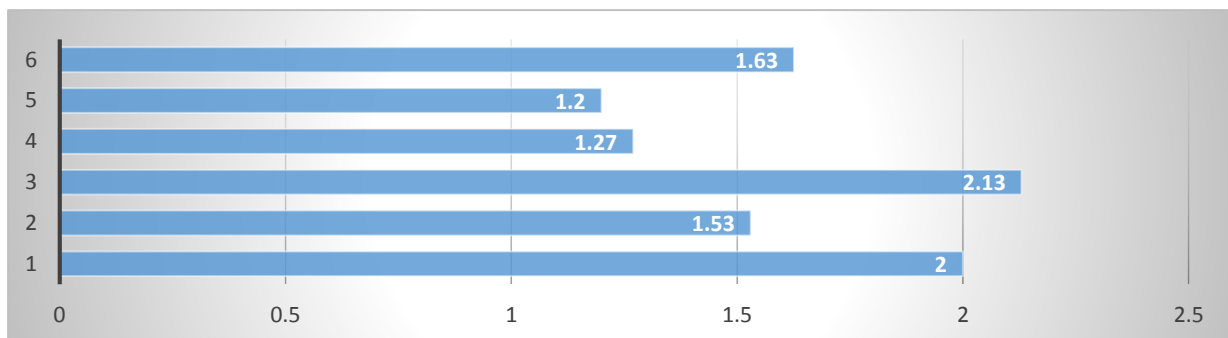
يتضح من جدول رقم (4) والشكل (2) أن آلية وخطة استقطاب المتطوعين تتمتع بقيادة جيدة من ناحية توصيف المهام والصفات الخاصة بالمتطوعين ومواءمتها بالرغبات والميول للمتطوعين، إضافة إلى العناية بالنتائج الإيجابية المتوقعة التي تعود على المتطوع لكل فرصة تطوعية (حيث تراوحت هذه العبارات بين (2.73) و(2.6)، إلا أن عملية قيادة الاستقطاب تحتاج إلى عناية من جانب الأمور التالية فقد تراوحت المتوسطات فيها بين (2.27) و(2.47) بدرجة متوسطة وقليلة:

- توظيف قائمة الصفات والمهارات في عملية انتقاء واختيار المتطوعين.
 - تحديد احتياجات المتطوعين من خلال الاستطلاع الأولي (استمارة التسجيل أو المقابلة الخ)
 - وضع خطة للوصول للمتطوعين تتضمن الوقت المطلوب / المكان / آليات التنفيذ.
 - تقييم خطة استقطاب المتطوعين دورياً
 - تبني خطة استقطاب المتطوعين على حسب احتياجات وظروف الجمعية.
- وقد جاء المتوسط الكلي لعملية قيادة جذب واستقطاب المتطوعين بدرجة متوسطة، ما قد يدل على حاجة المؤسسات الخيرية إلى الاهتمام بهذا الجانب بصورة أكبر.

جدول (5) نتائج استجابات المحور الثالث (اختيار المتطوعين)

م	الفقرات	المتوسط	الاستجابة	الانحراف المعياري
17.	توجد آلية لمواءمة مهام المتطوعين مع ميولهم ورغباتهم	2.00	بدرجة متوسطة	5.20
18.	يتم مقابلة المتطوعين لاستكشاف الميول والرغبات التطوعية	1.53	بدرجة قليلة	4.33
19.	يتم تسجيل كل متطوع بحيث تتضمن عملية التسجيل البيانات والمعلومات الأساسية.	2.13	بدرجة متوسطة	5.54
20.	يوضع لكل متطوع سجل خاص ينطوي على معلوماته الأساسية إضافة إلى معلومات تقدمه المهارات التي تعلمها.	1.27	بدرجة قليلة	2.44
21.	يحصل المتطوع على تغذية راجعة مكتوبة تبين المهارات التي اكتسبها	1.20	بدرجة قليلة	2.32
		1.63	بدرجة قليلة	

الشكل (3) رسم بياني لنتائج الاستجابات للمحور الثالث (اختيار المتطوعين)



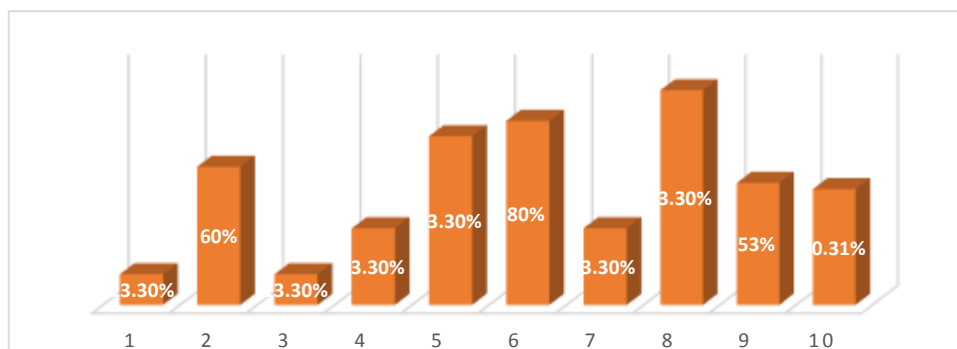
يتضح من جدول رقم (6) والشكل (3) أن آلية إدارة مرحلة اختيار المتطوعين بلغت في متوسطاتها بين (1.2) و(2.3)، حيث جاءت آلية موازنة مهام المتطوعين، وتسجيلهم في أعلاها بنسبة متوسطة، بينما حازت الفقرات الباقية على متوسطات بنسب قليلة، ما يستدعي النظر في آلية إدارتها كما يلي.

- مقابلة المتطوعين لاستكشاف الميول والرغبات التطوعية
 - وضع سجل خاص لكل متطوع ينطوي على معلوماته الأساسية إضافة إلى معلومات تقدمه المهارات التي تعلمها.
 - حصول المتطوع على تغذية راجعة مكتوبة تبين المهارات التي اكتسبها
- وقد جاء المتوسط الكلي لعملية اختيار المتطوعين (1.63) بدرجة قليلة، مما قد يدل على حاجة المؤسسات الخيرية إلى الاهتمام بهذا الجانب بصورة أكبر.

جدول (6) نتائج استجابات المحور الرابع (مراحل قيادة العمل التطوعي)

م	الفقرات	النسبة المئوية
22.	بحث الفرق التطوعية بشكل دوري ونشرها ووضعها في ميثاق الجمعية / المؤسسة.	13.3%
23.	تسجيل المتطوع من خلال نظام للتسجيل (الالكتروني / وري)	60%
24.	فتح ملف خاص لكل متطوع يتضمن استمارة التسجيل وأعماله وإنجازاته والتقييم الدوري وشهادات التكريم	13.3%
25.	تعيين المتطوع من خلال رسالة رسمية موضحة بها المهام التي يجب عليه إنجازها	33.3%
26.	تدريب المتطوع بإكسابه المهارات الأساسية المناسبة للمهام الموكلة له	73.3%
27.	المتابعة والإشراف على المتطوع	80%
28.	تقييم أداء المتطوع من خلال تقرير مكتوب متضمنا التغذية الراجعة	33.3%
29.	تقدير وتحفيز المتطوع من خلال (شهادات/هدايا/تحفيز معنوي/ زيادة المسؤوليات/ الإضافة في الهيكل التنظيمي. الخ)	93.3%
30.	إنهاء خدمة المتطوع بأسلوب إنساني (التكريم والرسائل الرسمية اللطيفة).	53%
31.	متوسط المحور	53.1

الشكل (4) رسم بياني لنتائج الاستجابات للمحور الرابع (مراحل قيادة العمل التطوعي)



قامت الباحثة بحساب النسب المئوية للاستجابات عوضاً عن المتوسطات وذلك لما ينطوي عليه هذا المحور من خصوصية تتضمن الوقوف على الممارسات التي يقوم بها القادة في الجمعيات فيما يتعلق بمراحل قيادة العمل التطوعي، وقد جاءت النسب كما يوضحها الجدول (6) والشكل (4)، بين (13.3) و (93) في أعلاها، فقد ارتفعت ممارسات القادة فيما يتعلق بتحفيز المتطوع (93) وتدريبه (80%) ومتابعته والإشراف عليه (73%) مما يدل على جودة القيادة في هذه المجالات. بينما قلت الممارسات (53% فأقل) في كل من:

- بحث الفرق التطوعية بشكل دوري ونشرها ووضعها في ميثاق الجمعية / المؤسسة.
 - فتح ملف خاص لكل متطوع يتضمن استمارة التسجيل وأعماله وإنجازاته والتقييم الدوري وشهادات التكريم
 - تعيين المتطوع من خلال رسالة رسمية موضحة بها المهام التي يجب عليه إنجازها
 - تقييم أداء المتطوع من خلال تقرير مكتوب متضمناً التغذية الراجعة
 - إنهاء خدمة المتطوع بأسلوب إنساني (التكريم والرسائل الرسمية اللطيفة).
- ويلاحظ من نتائج هذا المحور الحاجة الماسة لتدريب القادة والمسؤولين العاملين في العمل التطوعي على المراحل الخاصة بقيادة المتطوعين، وليس إدارتهم فقد تتطلب العملية أكثر من مجرد تدريب ومتابعة.

جدول (7) نتائج الاستجابة للمحور الخامس (حقوق وواجبات المتطوع)

م	الفقرات	واقع تطبيقها	ميثاق الجمعية وضعها في (الحاجة إلى التطبيق)	أبست حاجة ذات
(أ) حقوق المتطوع				
32.	الثقة (يحظى المتطوع بالثقة من قبل العاملين في الجمعية والمسؤول المباشر)	60%	40%	0
33.	الرؤية الواضحة (تعريف المتطوع بأهداف الجمعية العامة هدف المهمة التي يؤديها والمسؤول المباشر لأخذ التوجيه المباشر منه)	46.7%	53.3%	0
34.	التقدير (توفير البيئة المناسبة للمتطوع بما يكفل تقديره واحترامه من قبل العاملين في الجمعية)	66.7%	33.3%	
35.	التقبل (تقبل الآراء والمقترحات والملاحظات من المتطوع وتنفيذ ما يتناسب منها، أو تبرير رفضها بأسلوب لطيف).	67%	33%	
36.	التخيير (يحق للمتطوع أن يختار المناسب بين الفرص التطوعية، كما يخير في الوقت والمكان وفريق العمل بما	60%	40%	

			لا يتعارض مع أهداف وسياسة الجمعية / المؤسسة الخيرية.
37.	59.8%	40.2%	التوجيه والإرشاد (استفادة المتطوع من التوجيه والإرشاد والمتابعة من قبل المسؤول بما يكفل إنجاز المهمة).
38.	66.7%	33.3%	سلامة البيئة (أمن وسلامة البيئة المادية، بالإضافة إلى ضمان تنفيذ التشريعات والقوانين لضمان الأمن النفسي والسبراني)
39.	20%	80%	تقييم الأداء (يحق للمتطوع أن يتعرف على مستوى عمله من خلال التقييم الشفوي أو الورقي لما قام به من مهام).
40.	59.3%	40.7%	الشفافية: وضوح المهام والصلاحيات للمتطوع، كما يحق له الاطلاع على المعلومات التي يمكن مشاركتها إياها حسب نوع المهمة التي يقوم بها.
41.	33.3%	66.7%	الإنهاء: يحق للمتطوع أن ينهي مهمته أو عقده أو يغير فرصته التطوعية، كما يحق للجمعية إنهاء عقده بأسلوب إنساني مهني.
42.	66.7%	33.3%	التحفيز (إشعار المتطوع بأهمية مجهوده الذي ساهم به بالفعل في تحقيق الإنجاز للمؤسسة).
43.	33.3%	60%	الغياب (يحق للمتطوع أن يتغيب إذا حدثت لديه أسباب عارضة)
44.	53.3%		المتوسط

ب) واجبات المتطوع			
45.	33.67%	66.33%	المسؤولية: يلتزم المتطوع بأداء عمله الذي تم الاتفاق عليه مع الجمعية باتقان واحترافية دون تقصير أو خلل
46.	6.7%	80%	الميثاق: (يوقع المتطوع ميثاق التطوع يوضح فيه الحقوق والواجبات والتطلعات لكليهما.)
47.	18.8%	60.1%	الأوقات: يلتزم المتطوع بالعمل خلال الساعات المحددة في الفرصة التطوعية ويتقيد بتنفيذ العمل في المكان الذي تم الاتفاق عليه سواء كان مكتبي أو في الميدان أو عن بعد.

48.	الخصوصية والسرية: يلتزم المتطوع بالحفاظ على سرية جميع المعلومات المتعلقة بالمهمة والجمعية أو بطبيعة البرنامج التطوعي والمستفيدين منه، ولا يستهين في الحفاظ على سريتها بالطرق المعتمدة، ولا يقوم بإفشاءها لطرف ثالث أو استخدامها خارج إطارها الطبيعي	66.7	33.3%	
49.	تعارض المصالح يلتزم المتطوع بعدم المشاركة في أي نشاط من شأنه أن يعد تضارباً في المصالح مع دوره بوصفه متطوعاً وعند وقوع ذلك يقوم بإعلام الجمعية بشكل مباشر.	26.6%	66.7%	6.7%
50.	الجد والاجتهاد يتحلى المتطوع خلال أداء العمل التطوعي بالعمل بكل جد واجتهاد ونشاط وينشر ذلك بين المتطوعين وتكون تصرفاته تعطي انطباعاتاً إيجابياً عما يقدمه من خدمة مجتمعية وفائدة للآخرين	46.7%	53.7%	
51.	المظهر الخارجي: يلتزم المتطوع بالالتقييد باللباس المناسب لطبيعة عمله، فلا يقوم بارتداء لباس يتعارض مع القيم المتعارف عليها؛ إذ يجب عليه مراعاة الشعور العام والأداب والتعاليم الإسلامية في مظهره وتصرفاته وتعامله مع الآخرين.	46.7%	53.7%	

قامت الباحثة بحساب النسب المئوية للاستجابات في محور حقوق وواجبات المتطوع عوضاً عن المتوسطات للوقوف على الممارسات التي يقوم بها القادة في الجمعيات فيما يتعلق بالعمل بالحقوق والواجبات في العمل التطوعي، وقد جاءت النسب كما يوضحها الجدول (7) بين (20%) و (66.7%) فيما يتعلق بحقوق المتطوع، فالبرغم من أن أعلى النسب لم تتعدى (66.7%) بالدرجة المتوسطة إلا أنه ارتفع تطبيق ومراعاة الحقوق بنسبة أعلى من غيرها فقد حازت القيم: التقدير و سلامة البيئة والتحفيز على أعلاها (66.7) واقتربت منها قيمة الثقة بمعدل (60%).

بينما قلت الممارسة بشأن قيمة تقييم الأداء (20%) والإنهاء والغياب (33.3%) ما يدل على حاجة تلك المؤسسات لتطبيقها كما يتضح من نسب العمود الثاني.

أما بالنسبة لواجبات المتطوع فقد تراوحت نسب تطبيق الواجبات في العمل التطوعي في المؤسسات الخيرية (الجمعيات) بين (66.7) في أعلاها و (18.8) أقلها.

ويتضح حاجة هذه المؤسسات إلى اعتماد واجبات أكثر للبرقي بعمليات القيادة كما يلي:

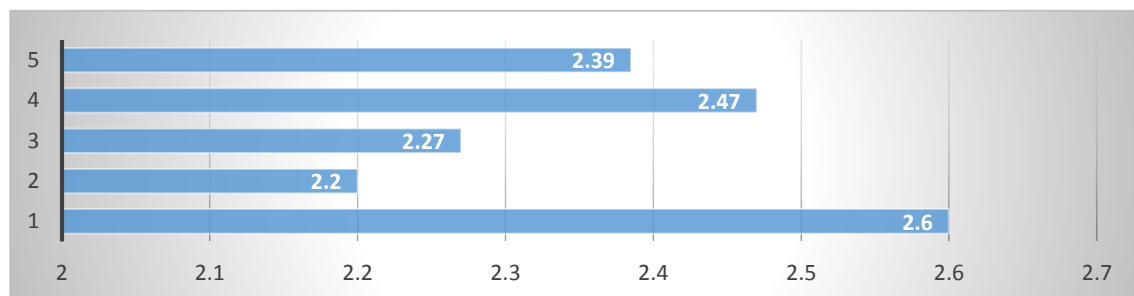
- المسؤولية: يلتزم المتطوع بأداء عمله الذي تم الاتفاق عليه مع الجمعية باتقان واحترافية دون تقصير أو خلل)

- **الأوقات:** يلتزم المتطوع بالعمل خلال الساعات المحددة في الفرصة التطوعية ويتقيد بتنفيذ العمل في المكان الذي تم الاتفاق عليه سواء كان مكتبي أو في الميدان أو عن بعد.
- **تعارض المصالح:** يلتزم المتطوع بعدم المشاركة في أي نشاط من شأنه أن يعد تضارباً في المصالح مع دوره بوصفه متطوعاً وعند وقوع ذلك يقوم بإعلام الجمعية بشكل مباشر.

جدول (8) السياسات والإجراءات

م	الفقرات	المتوسط	الاستجابة	الانحراف المعياري
52.	تتوفر في الجمعية إجراءات محددة لتحقيق إشراك المتطوعين من خلال توفير الموارد المادية والبشرية وللوجسنية.	2.60	بدرجة كبيرة	4.31
53.	تتضمن سياسة استقطاب المتطوعين آليات منظمة تنطوي على جمع البيانات ووضع تصور مبدئي عن الإمكانيات وموافقتها باللوائح والأنظمة المتعلقة بالمتطوعين.	2.20	بدرجة متوسطة	4.84
54.	تتوافر في الجمعية سياسة واضحة حول التقديم للفرص التطوعية (الاستقطاب / التعيين / الإنهاء)	2.27	بدرجة متوسطة	5.09
55.	تتضمن عملية قيادة المتطوعين إجراءات واضحة للوصول لأهداف مهمة التطوع	2.47	بدرجة متوسطة	5.17
	المتوسط	2.39	بدرجة متوسطة	

الشكل (5) رسم بياني لنتائج الاستجابات للمحور السادس (السياسات والإجراءات)



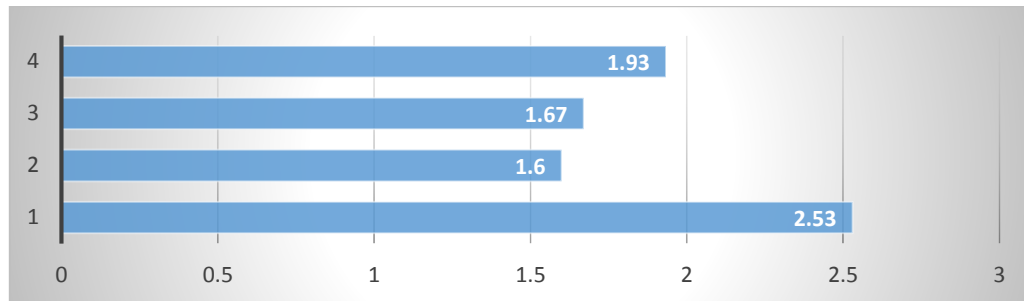
يتضح من جدول رقم (8) والشكل (5) أن السياسات والإجراءات بلغت في متوسطاتها بين (2.2) و(2.47)، حيث جاءت سياسة توفير الموارد المادية والبشرية في أعلاها، بنسبة متوسطة، بينما حازت الفقرات الباقية على متوسطات بنسب أقل، كان أقلها سياسة جمع البيانات ووضع تصور مبدئي عن الإمكانيات وموافقتها باللوائح والأنظمة المتعلقة بالمتطوعين. والسياسات الخاصة بالاستقطاب والتعيين ما يستدعي النظر في آلية إدارتها.

وقد جاء المتوسط الكلي لمحور وضع السياسات والإجراءات ككل (2.39) بدرجة متوسطة أيضاً، مما قد يدل على حاجة المؤسسات الخيرية إلى الاهتمام بهذا الجانب بصورة أكبر.

جدول (9) نتائج استجابات المحور السابع (ميثاق التطوع)

م	الفقرات	المتوسط	الاستجابة	الانحراف المعياري
56.	يتوفر في الجمعية ميثاق واضح شامل لقيادة المتطوعين يحث على الالتزام وتنفيذ أهداف وقيم التطوع	2.60	بدرجة كبيرة	4.54
57.	لدى الجمعية إجراءات لنشر ميثاق التطوع لجميع العاملين والمسؤولين المباشرين.	2.73	بدرجة كبيرة	4.23
58.	يتم تقييم الميثاق وتطويره حسب مستجدات أهداف وقيم المهام التطوعية.	2.33	بدرجة متوسطة	5.51
		2.55	بدرجة متوسطة	

الشكل (6) رسم بياني لنتائج الاستجابات للمحور السابع (ميثاق التطوع)



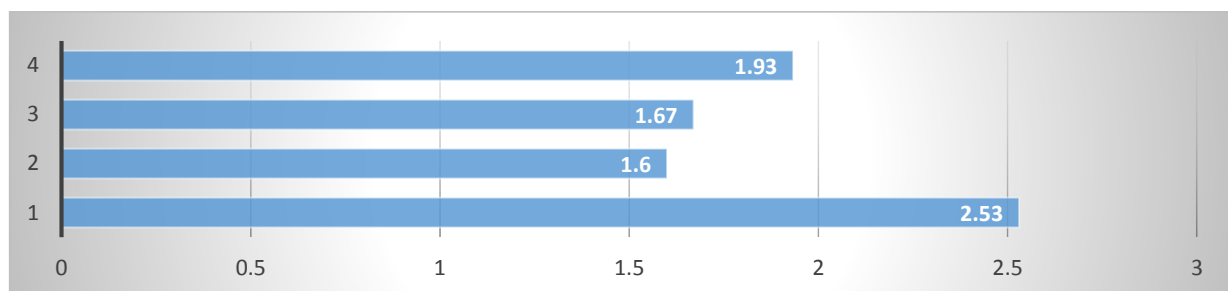
يتضح من جدول رقم (9) والشكل (6) أن ممارسات الجمعيات بشأن وضع ميثاق للتطوع بلغت في متوسطاتها بين (2.73) و(2.33)، حيث جاءت ممارسة توفير ميثاق واضح، ونشره للعاملين بدرجة كبيرة، بينما حصلت الفقرة الخاصة بتطوير الميثاق على درجة متوسطة (2.33).

بينما جاء المتوسط الكلي لمحور وضع ميثاق التطوع ككل (2.55) بدرجة متوسطة أيضاً، مما قد يدل على حاجة المؤسسات الخيرية إلى تطوير ميثاق التطوع حسب متطلبات العصر ما يتيح جودة أكبر في الممارسات التطوعية.

جدول رقم (10) نتائج استجابات المحور الثامن (قيادة الفرص التطوعية)

م	الفقرات	الاستجابات متوسط	الاستجابة	المتوسط
59.	تصدر الجمعية قائمة بالفرص التطوعية بشكل دوري	2.53	بدرجة كبيرة جدا	5.73
60.	تصدر الجمعية قوائم مفصلة بالفرص التطوعية الخاصة بالبرامج والفعاليات المؤقتة	1.60	بدرجة متوسطة	3.82
61.	يتم عرض الفرص التطوعية في موقع الجمعية للجمهور بالوسائل المختلفة.	1.67	بدرجة متوسطة	4.28
	المتوسط	1.93	بدرجة متوسطة	

الشكل (7) رسم بياني لنتائج الاستجابات للمحور الثامن (قيادة الفرص التطوعية)



يتضح من جدول رقم (10) والشكل (7) أن قيادة الفرص التطوعية بلغت في متوسطاتها بين (2.53) و(1.6)، حيث جاءت ممارسة الجمعيات بشأن إصدار الفرص التطوعية باستمرار بنسبة كبيرة جداً، بينما حازت الفقرتين على متوسطات بنسب أقل، كان أقلها الممارسات الخاصة بإصدار قوائم مفصلة بالفرص التطوعية الخاصة بالبرامج والفعاليات المؤقتة، ونشرها ما يستدعي النظر في آلية قيادة الفرص التطوعية.

وقد جاء المتوسط الكلي لمحور وضع السياسات والإجراءات ككل (1.9) بدرجة متوسطة أيضاً، ما قد يدل على حاجة المؤسسات الخيرية إلى الاهتمام بموضوع كيفية قيادة الفرص التطوعية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (مدن، 2014) من حيث أسباب تدني انخراط المتطوعين في الفرص التدريبية، كما تتفق مع دراسة (العمادي، 2019) من حيث حاجة العمل التطوعي إلى توظيف التكنولوجيا لوضع الفرص التدريبية وتحديثها باستمرار.

وتختلف مع دراستي (عبيد، 2006) و(السلطان، 2009) من حيث عملية تطوير وإرشاد المتطوعين حيث جاءت نتيجة الدراسة أعلى بكثير في هذا الجانب.

2.2 أولويات القيادة في العمل التطوعي:

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هي أولويات القيادة للعمل التطوعي للجمعيات الخيرية المدنية في مملكة البحرين

للإجابة عن السؤال الثاني يتضح أن أولويات القيادة للعمل التطوعي للجمعيات الخيرية في مملكة البحرين يمكن استنتاجه من خلال استعراض استجابات قادة اللجان العاملة في الجمعيات، ومناقشة المحاور التي تقل متوسطاتها عن غيرها لقيادة اللجان العاملة في الجمعيات الخيرية كما يلي:

- مراعاة توصيف المهام لعناصر المساءلة يحتاج إلى تطبيق أكثر في وضع وقيادة الفرص التطوعية.
- وضع خطط واضحة بحيث يتاح للجمهور التعرف على الفرص التطوعية من خلال واحد أو أكثر من وسائل التواصل المختلفة
- بالنسبة إلى محور جذب واستقطاب المتطوعين فإنه يمثل أولوية في قيادة العمل التطوعي من حيث:
 - توظيف قائمة الصفات والمهارات في عملية انتقاء واختيار المتطوعين.
 - تحديد احتياجات المتطوعين من خلال الاستطلاع الأولي (استمارة التسجيل أو المقابلة الخ)
 - وضع خطة للوصول للمتطوعين تتضمن الوقت المطلوب / المكان / آليات التنفيذ.
 - تقييم خطة استقطاب المتطوعين دورياً
 - تبنى خطة استقطاب المتطوعين على حسب احتياجات وظروف الجمعية.
- مراعاة عملية اختيار المتطوعين من خلال تطبيق المحاور التالية:
 - مقابلة المتطوعين لاستكشاف الميول والرغبات التطوعية
 - وضع سجل خاص لكل متطوع ينطوي على معلوماته الأساسية إضافة إلى معلومات تقدمه المهارات التي تعلمها.
 - حصول المتطوع على تغذية راجعة مكتوبة تبين المهارات التي اكتسبها
- العمل بمجموعة من الآليات في قيادة العمل التطوعي كما يلي:
 - بحث الفرق التطوعية بشكل دوري ونشرها ووضعها في ميثاق الجمعية / المؤسسة.
 - فتح ملف خاص لكل متطوع يتضمن استمارة التسجيل وأعماله وإنجازاته والتقييم الدوري وشهادات التكريم
 - تعيين المتطوع من خلال رسالة رسمية موضحة بها المهام التي يجب عليه إنجازها
 - تقييم أداء المتطوع من خلال تقرير مكتوب متضمناً التغذية الراجعة
 - إنهاء خدمة المتطوع بأسلوب إنساني (التكريم والرسائل الرسمية اللطيفة).
- اعتماد حقوق وواجبات خاصة لكل متطوع يتناسب وظروف المؤسسة ويوضع في ميثاق خاص يتوافق عليه المتطوع مع قيادة الجمعيات.
- حاجة المؤسسات الخيرية إلى تطوير ميثاق التطوع حسب متطلبات العصر ما يتيح جودة أكبر في الممارسات التطوعية.
- حاجة المؤسسات الخيرية إلى الاهتمام بموضوع كيفية قيادة الفرص التطوعية.

3.3 دليل قيادة العمل التطوعي:

الإجابة عن السؤال الثالث: ما هي مكونات دليل قيادة العمل التطوعي للجمعيات الخيرية المدنية بمملكة البحرين؟

من خلال مراجعة الأدبيات المختلفة في هذا المجال، اتضحت صورة الدليل على النحو التالي:

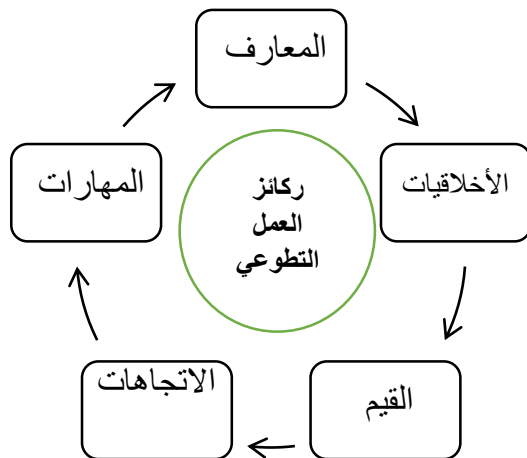
(1.3) مقترح الدليل: هو تصور يتضمن ثمان محاور أساسية يعتمد عليها القادة والمتطوعين في تنفيذ الأعمال التطوعية المختلفة في الجمعية.

(2.3) العمل التطوعي: هو عنصر أساسي من أقسام الهيكل التنظيمي في الجمعية ويتم قيادته من قبل شخص مختص بالتطوع، ومؤهل بدورات تدريبية وخبرة عملية بهدف تشكيل الفرق التطوعية الفاعلة اعتماداً على مجموعة من المراحل والخطوات التي سيوضحها هذا الدليل.

(3.3) الهدف العام من الدليل: يهدف الدليل إلى نشر مفهوم العمل التطوعي لكافة أفراد المجتمع المحلي، باعتباره هدف من أهداف التنمية المستدامة ورؤية البحرين 2030

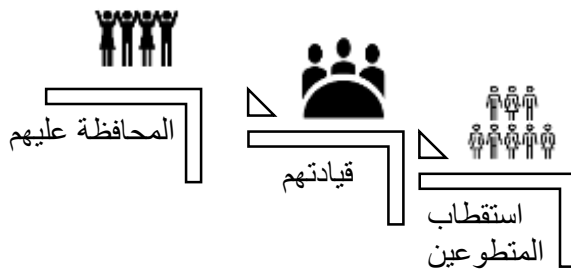
(3.4) ركائز قيادة العمل التطوعي: يركز القادة في الجمعيات الخيرية على مجموعة من الركائز، يتم توظيفها في بيئة التطوع

مع فرق العمل والمتطوعين، كما يوضحها الشكل رقم (8) التالي:



الشكل رقم (8) ركائز العمل التطوعي

حيث تركز قيادة العمل التطوعي على خمسة ركائز أساسية هي: المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم والأخلاقيات بحيث تكون واضحة لكل من القائد والمتطوع



الشكل رقم (9) مراحل العمل التطوعي

(5.3) مراحل العمل التطوعي:

يوضح الشكل رقم (9) كيفية قيادة العمل التطوعي من خلال مراحل أساسية تتضمن كل مرحلة مجموعة من المكونات سيوضحها الدليل في الفقرات التالية.

6.3 آلية تنفيذ قيادة المتطوعين:

أولاً: بناء الفرص التطوعية.

ثانياً: تأهيل فرق العمل

ثالثاً: تسجيل المتطوعين

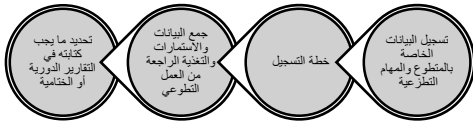
رابعاً: قيادة المتطوعين من خلال توظيف ميثاق العمل الخاص بالتطوع.

خامساً: التكريم والتحفيز.

7.3 مكونات قيادة المتطوعين: يوضح الجدول التالي هذه المراحل

جدول رقم (11) مكونات قيادة المتطوعين

م	المرحلة	مكوناتها	القيم المتضمنة
1.	الإعداد	تتضمن مرحلة إعداد الفرص التطوعية: ● تحديد الفرص التي تحقق أهداف الجمعية وغايات ورغبات المتطوع. ● تحديد المهام والتوصيف المطلوب من المتطوع من مهام وواجبات ومسؤوليات. ● صياغة المهام في بطاقة الفرص التطوعية	■ السلطة ■ المساءلة ■ المسؤولية ■ الاحترام المتبادل
2.	الاستقطاب	الاستقطاب عبارة عن مهارة يتمتع بها القادة لتحديد المتطوعين المناسبين للمهام التطوعية، والتعامل معهم حسب دوافعهم النبيلة وتتضمن هذه المرحلة: ● تحديد الحاجة للمتطوعين، وأهميتهم ومدى أثرهم (ضمن الخطوة التي تسبق الاستقطاب) ● تحديد العلاقة بين الفرص التطوعية وأهداف الجمعية واللجنة أو الفريق ● بناء وتصميم فرص تطوعية ممتازة ووظائف ذات معنى للمتطوع وهي المرحلة التي تسبق مرحلة استقطاب المتطوعين. يوضح الشكل التالي مختصر لمراحل استقطاب وجذب المتطوعين 	■ العطاء ■ تقدير الآخرين ■ احترام الرغبات ■ التطوير الذاتي
3.	الانتقاء	الانتقاء يتضمن اختيار المتطوعين كما يلي:	■ الشفافية

■ المرونة ■ مشاركة المعلومات	● مقابلة المتطوعين للتوفيق بين المتطوعين المتقدمين وبين الفرص التي سيقومون بها وبين إمكانياتهم. ● اختيار المتطوع المناسب للفرصة التطوعية بعد المقابلة الشخصية ● موازنة مهارات وإمكانيات وخبرات المتطوع مع الفرصة التطوعية المناسبة. ● تبادل المعلومات والوصول إلى ميول ورغبات وطموحات المتطوع بما يساعد في الاختيار الجيد للمتطوع. ● ويوضح الشكل التالي خطوات التسجيل والتوثيق 	
■ المرونة ■ التعاون ■ التغيير والتطوير	4. تعيين المتطوعين ويكون له عدة صور من أهمها: ● تكليف المتطوع بالمهام وذلك من خلال المعلومات التي سجلها المتطوع في استمارة التقديم للتطوع ومن خلال المقابلة الشخصية، ● الاختيار والتعيين بمشاركة الإدارة والقسم الذي سيتطوع به المتطوع. ● تعديل وتغيير مهام التطوع عند الحاجة إشعار المتطوع حسب ما تتطلبه ظروف المهام. ● التعاقد بعقد اتفاق بين الجمعية وبين المتطوع ويكون ذلك في حالات التعاقدات طويلة المدة، أو تولي مهام قيادية ومؤثرة	التعيين
■ التطوير الذاتي - المهنية - المعرفة - الأخلاقيات المهنية والسلوكية - الالتزام	5. التدريب تعد التدريب خطوة عملية لتزويد المتطوع بالمعلومات والبيانات المهمة لتحقيق مهام التطوع والمسؤوليات بالشكل المطلوب على النحو التالي: ● توجيه المتطوع بحيث يعرف بأهداف الجمعية وربطها بالمهام الخاصة به. ● أن يساهم التدريب المتطوع بحيث يكسبه مهارات ليكون جزءاً من الإطار العام والنظام والسلوك الصحيح في المؤسسة. ● التدريب من خلال تقديم معلومات (ملف تعريف الجمعية، الهيكل التنظيمي للمؤسسة وموقع المهمة التي يتولاها في الهيكل، الأنشطة الحالية التي يقوم بها وأهدافها. النظم والسياسات العامة، معلومات عن المستهدفين من خدمة التطوع. التوصيف الوظيفي للفرصة التطوعية 14	التدريب

		• اكتساب المتطوع المهارات الأساسية للتطوع ومفهومه ومعلومات وسلوكيات يحتاجها أثناء أداء مهام التطوع، • أن يكون البرنامج التدريبي للمتطوع نظرياً وعملياً ومبنياً على خبرات سابقة واحتياج للمتطوع، (تأدية المهام التطوعية بالشكل الصحيح، اما سيقومون بأدائه، ما المحاذير والأمر التي لا يجب القيام بها الخ)	
6.	المتابعة والتقييم	تتم المتابعة والإشراف والتقييم وفق عدد من المعايير ومؤشرات الأداء ومن أهمها: • مدى كفاءة المتطوع في تحقيق رسالة المؤسسة تجاه التطوع والمسؤولية الاجتماعية. • الالتزام بالمواعيد واحترام الوقت ومقارنته بالوقت الذي حدد للتطوع في الفرصة ومدى ما تم تنفيذه. • العمل كفريق ومدى التعاون والاستجابة للتوجيهات. • مستوى الإحساس بالمسؤولية وحسن الأداء والالتزام بالمهام. • مدى استمرارية المتطوع في العمل التطوعي. • السلوك الإيجابي للمتطوع (حب العمل، الإقبال على العمل، مساعدة الآخرين)	■ تكافؤ الفرص - الالتزام - المهنية - التعاون - الإيجابية - حب المساعدة
7.	التقدير	جهود المتطوعين على النحو التالي: • تقدير للجهود معنوياً أو مادياً، من خلال تقدير حجم التطوع واحتساب القيمة الاقتصادية العائدة منه، واحتساب القيمة المماثلة للتطوع مع قيمة المثل في الوظيفة، • احتساب قيمة العمل التطوعي وما يقابلها من قيمة في سوق العمل. و • توظيف الأشكال المختلفة من التحفيز والتقدير منها: زيادة المسؤوليات والسلطة في التطوع. زيادة التدريب التخصصي في مجال العمل التطوعي. إضافة المتطوع ضمن الهيكل التنظيمي. المكافآت المعنوية والتكريم العام في الحملات الدورية والحفل الختامي.	■ التقدير - القيمة المضافة - الاحترام - التطوير الذاتي

8.3 حقوق وواجبات المتطوع: أدى تسارع العصر إلى تحول الجمعيات الخيرية إلى مؤسسات تعمل ضمن رؤية ورسالة وأهداف واضحة مما يحتم عليها الالتزام بما تمليه عليها ثقافة المؤسسات، ومن ضمن ذلك العمل ضمن الحقوق والواجبات للأفراد

تعرف الحقوق بأنها المكتسبات التي يحصل عليها المتطوع بمجرد انضمامه إلى المهام التطوعية، في مقابل الواجبات التي يجب عليه الالتزام بها أيضاً حسب ما يلي:

جدول رقم (12) مقترح حقوق وواجبات المتطوعين

الحقوق	شرحها	الواجبات	شرحها
الثقة	يحظى المتطوع بالثقة من قبل العاملين في الجمعية والمسؤول المباشر	المسؤولية	يلتزم المتطوع بأداء عمله الذي تم الاتفاق عليه مع الجمعية بإتقان واحترافية دون تقصير أو خلل
الرؤية الواضحة	تعريف المتطوع بأهداف الجمعية العامة هدف المهمة التي يؤديها والمسؤول المباشر لأخذ توجيهه المباشر منه	الميثاق	يوقع المتطوع ميثاق التطوع يوضح فيه الحقوق والواجبات والتطلعات لكليهما.
التقدير	توفير البيئة المناسبة للمتطوع بما يكفل تقديره واحترامه من قبل العاملين في الجمعية	التوقيت	يلتزم المتطوع بالعمل خلال الساعات المحددة في الفرصة التطوعية ويتقيد بتنفيذ العمل في المكان الذي تم الاتفاق عليه سواء كان مكتبي أو في الميدان أو عن بعد.
التقبل	تقبل الآراء والمقترحات والملاحظات من المتطوع وتنفيذ ما يتناسب منها، أو تبرير رفضها بأسلوب لطيف.	السرية والخصوصية	يلتزم المتطوع بالحفاظ على سرية جميع المعلومات المتعلقة بالمهمة والجمعية أو بطبيعة البرنامج التطوعي والمستفيدين منه، ولا يستهين في الحفاظ على سريتها بالطرق المعتمدة، ولا يقوم بإفشاءها لطرف ثالث أو استخدامها خارج إطارها الطبيعي
التخير	يحق للمتطوع أن يختار المناسب بين الفرص التطوعية، كما يخير في الوقت والمكان وفريق العمل بما لا يتعارض مع أهداف وسياسة الجمعية / المؤسسة الخيرية.	تضارب المصالح	يلتزم المتطوع بعدم المشاركة في أي نشاط من شأنه أن يعد تضارباً في المصالح مع دوره بوصفه متطوعاً وعند وقوع ذلك يقوم بإعلام الجمعية بشكل مباشر.
التوجيه والإرشاد	استفادة المتطوع من توجيهه والإرشاد والمتابعة من قبل المسؤول بما يكفل إنجاز المهمة.	الجد والاجتهاد	يتحلى المتطوع خلال أداء العمل التطوعي بالعمل بكل جد واجتهاد ونشاط وينشر ذلك بين المتطوعين وتكون تصرفاته تعطي انطباعاً إيجابياً عما يقدمه من خدمة مجتمعية وفائدة للآخرين

سلامة البيئة	أمن وسلامة البيئة المادية، بالإضافة إلى ضمان تنفيذ التشريعات والقوانين لضمان الأمن النفسي والسبراني	المظهر الخارجي	يلتزم المتطوع بالالتقييد باللباس المناسب لطبيعة عمله، فلا يقوم بارتداء لباس يتعارض مع القيم المتعارف عليها؛ إذ يجب عليه مراعاة الشعور العام والآداب والتعاليم الإسلامية في مظهره وتصرفاته وتعامله مع الآخرين.
تقييم الأداء	يحق للمتطوع أن يتعرف على مستوى عمله من خلال التقييم الشفوي أو الورقي لما قام به من مهام.		
الشفافية	وضوح المهام والصلاحيات للمتطوع، كما يحق له الاطلاع على المعلومات التي يمكن مشاركته إياها حسب نوع المهمة التي يقوم بها.		
الإنهاء	يحق للمتطوع أن ينهي مهمته أو عقده أو يغير فرصته التطوعية، كما يحق للجمعية إنهاء عقده بأسلوب إنساني مهني.		
التحفيز	إشعار المتطوع بأهمية مجهوده الذي ساهم به بالفعل في تحقيق الإنجاز للمؤسسة.		
الغياب	يحق للمتطوع أن يتغيب إذا حدثت لديه أسباب عارضة		

9.3 السياسات والإجراءات:

تعتبر مرحلة التنفيذ من أهم المراحل التي تضمن جودة القيام بالمهمة التطوعية لذا فإن التصور المقترح لهذه المرحلة سيكون على النحو التالي:

جدول رقم (13) مقترح السياسات والإجراءات

الأهداف	السياسات	الإجراءات	مكوناتها
توضيح أساليب العمل المتبعة بالعمل التطوعي وطريقة تنفيذها بما يحقق التطبيق الصحيح للوصول إلى النتائج المحددة	مجموعة القواعد والمبادئ وأساليب العمل التي يجب أن يلتزم بها جميع العاملين في ممارسة الأعمال التطوعية لتحقيق أهداف محددة.	طرق محددة لكيفية القيام بالأعمال باتباع البساطة والجودة، من خلال خطوات موضوعية تدعو العاملين لاتباعها وخصوصا في الاعمال المتكررة	إشراك المتطوعين التوجيه والتدريب الاستقطاب تقدير الجهود توفير البيئة المناسبة التقديم الشكاوى بناء الفرص التعيين التقنية الحديثة رفع التقارير تكريم ومنح شهادات التسجيل المقابلات الشخصية

نموذج مقترح لوضع سياسات وإجراءات:

الشكل (10) مقترح لمكونات السياسات والإجراءات



10.3 ميثاق التطوع:

يعتبر وضع ميثاق للتطوع من الأمور المهمة لضمان سير العملية التطوعية بجودة وفاعلية، ويعرف الميثاق بأنه وثيقة تهدف إلى توجيه وتحفيز المتطوعين على أهمية الالتزام بقيم التطوع وأخلاقياته بحيث يتحول إلى سلوك في حياته.

ويحتوي الميثاق على البنود التالية:

- أهداف الجمعية ورؤيتها ورسالتها.
- الاستراتيجيات والأهداف الخاصة بالعمل التطوعي
- مسؤولية الأفراد داخل الجمعية ومن ضمنهم المتطوعين بحيث يتضمن هذا البند تقدير الجهد المقدم من قبل المتطوعين
- تحديد المرجعية المباشرة للمتطوع في تلقي التوجيهات وتقديم الاستشارات للمهام المكلف بها في الفرص التطوعية.
- شرح البيئة المناسبة للعمل التطوعي، بما يكفل التقدير والاحترام للمتطوع ولما يقدمه من عمل، مع تقبل الآراء والمقترحات والملاحظات المقدمة من المتطوع، ومعاملته كشريك نجاح في أداء العمل التطوعي.
- يحق للمتطوع أن يتقدم على الفرص التطوعية المتاحة والتي تحقق رغباته واحتياجاته وتنمي مهاراته ويحق له تولي الفرصة مادامت تتوفر فيه المتطلبات والمهارات الخاصة بالفرصة التطوعية،
- بيان بالأوقات المتاحة للتطوع وطريقته بما لا يتعارض مع سياسة الجمعية.
- يتضمن الميثاق طريقة التواصل مع المتطوعين لإبلاغهم بالفرص التطوعية للالتحاق
- وضع طريقة إبلاغ المتطوعين بنتيجة التقدم بالقبول أو الرفض وبيان أسباب الرفض إن أمكن أو اقتراح فرص تطوعية مناسبة.
- تقديم ملف يتضمن التعريف بالجمعية والعاملين بها والأدوار والمهام التي سيتولى المتطوع تنفيذها.
- يتضمن الميثاق توصيف دور المتطوع قبل البدء في العمل التطوعي المناط به بحسب المؤشرات والمعايير الموضحة في قسم السياسات والإجراءات
- يتضمن الميثاق آلية إشعار المتطوع بالدور الجديد المطلوب منه وأخذ موافقته عليه، في حالة التغيير أو التعديل في المهام المكلف بها، فلا يحق بحال فرض فرص تطوعية على المتطوع إلا بعد موافقته عليها.
- يتضمن الميثاق الحقوق والواجبات وشرحها بالتفصيل.

11.3 الفرص التطوعية:

تعتبر الفرص التطوعية من الأمور المهمة في التصور الخاص بدليل قيادة العمل التطوعي، وتعرف الفرص بأنها "المهام المختلفة المتاحة في الجمعيات الخيرية بما يكفل حصول المتطوع على ما يناسب رغباته وميوله وتضمن له التطور" وينبغي أن يكون لكل جمعية قائمة بالفرص التطوعية على النحو التالي:

- تكون الفرص التطوعية واضحة ومتنوعة.
- يتم نشر هذه الفرص في وسائل التواصل الاجتماعي
- توضع عينة من الفرص التطوعية في استمارة التقديم للمهمة التطوعية سواء المهمة طويلة المدى أو قصيرة المدى.
- توضح الفرصة الخاصة ما هو خاص بالنساء وما هو خاص بالرجال.

نماذج من الفرص التطوعية:

جدول (14) قائمة مقترحة لفرص تطوعية

م	بيان الفرصة التطوعية	م	بيان الفرصة التطوعية
1	رئيس فريق طلابي	8	مسؤول الصدقات
2	أخصائي جودة	9	مسؤول برنامج معين (مهمة مؤقتة)
3	تقييم البرامج التدريبية	10	مصمم/كاتب محتوى
4	مترجم إلى لغات معينة	11	الاستقبال
5	مصمم إعلانات	12	المهام العملية الطارئة
6	تصميم برامج تدريبية	13	عضو لجان مؤقتة (حفل تفوق - جمع صدقات - عضو فعالية.. الخ)
7	باحث اجتماعي	14	مسؤول الصدقات

12.3 نماذج العمل التطوعي:

ينبغي أن يتضمن الدليل بعض النماذج التي يحتاجها كل من قائد العمل التطوعي لإنجاز وتقييم العمل التطوعي، ويفضل أن تكون متاحة إلكترونياً، ومن هذه النماذج:

- استمارة تسجيل متطوع.
- نموذج مقابلة شخصية
- نموذج الاحتياجات التدريبية
- قائمة باللجان التطوعية
- سجل التطوع للفرد
- تقرير أداء متطوع
- تقرير أداء مشرف
- خطوات بناء فرصة تطوعية
- كشف أسماء المتطوعين
- نموذج شهادة شكر
- نموذج رسالة تكليف بمهمة تطوعية
- نموذج رسالة إنهاء

(4) توصيات الدراسة:

حسب ما تم التوصل إلى من مراجعة الأدب العربي، ونتائج تطبيق استبانة واقع قيادة العمل التطوعي، توصي الدراسة بتطبيق دليل قيادة العمل التطوعي في الجمعيات الخيرية بما يقلل الجهد والوقت والتكلفة، إضافة إلى مجموعة من التوصيات المتعلقة بقيادة العمل التطوعي على النحو التالي:

(4.1) توصيات تتعلق بقيادة العمل التطوعي:

- الاستمرار في جوانب القوة التي يتمتع بها القادة في الجمعيات الخيرية وتطويرها بما يتناسب وتطورات العصر.
- دراسة أولويات العمل التطوعي، وبناء خطط استراتيجية تتناسب وظروف الجمعيات الخيرية بحيث يتم التحول من العمل العشوائي إلى العمل المؤسسي.

(2.4) توصيات تتعلق بالممارسات التنفيذية لقيادة العمل التطوعي:

- وضع خطط تفصيلية بالإجراءات التي تساهم في تنفيذ سياسات العمل التطوعي بشكل أكثر تبسيطا مما يقلل الوقت والجهد.
- خلق بيئة عمل تطوعي ملهمة تساهم في إضفاء الإبداع والابتكار وتؤدي إلى تقليل الوقت والجهد وجذب الشباب نحو التطوع.
- تطوير العمل في الإعداد للفرص التطوعية من خلال توصيف المهام الخاصة بالمساءلة، وزيادة تعريف الجمهور بالفرص التطوعية.
- تعزيز الجانب التقني والتكنولوجي في تبسيط العمليات التنفيذية للعمل التطوعي من خلال منصات التطوع.

(3.4) توصيات تتعلق بقيادة المتطوعين:

- تجديد معلومات التطوع وتحديثها باستمرار لزيادة جذب المتطوعين.
- تحسين آلية استقطاب وجذب المتطوعين من خلال دراسة احتياجاتهم ورغباتهم ومواءمتها مع الفرص التطوعية، إضافة إلى تقييم الإنجازات ووضع خطط إبداعية للوصول للمتطوعين.
- تطوير ميثاق التطوع في الجمعيات بما يتناسب وأهداف التنمية المستدامة للمجتمعات.
- إيجاد سياسات وإجراءات واضحة في جميع مراحل قيادة وإدارة المتطوعين.
- تضمين ميثاق التطوع في الجمعية الحقوق والواجبات التي ينبغي للمتطوع العمل بها كما جاءت في هذا الدليل.

المراجع والمصادر

أولا: المراجع العربية:

- القرآن الكريم
- أبو النصر، مدحت محمد. (2007). إدارة منظمات المجتمع المدني. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.

- اللقاني، حسين والجمال، أحمد (1999). معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس (ط3). القاهرة. عالم الكتب. ص 32
- أعمال مؤتمر الأمن التطوعي والأمن في الوطن العربي. (2000). أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. الرياض: 27-29-9- (2000).
- الباز، رشد بن سعد. (2017). الشباب والعمل التطوعي. دراسة ميدانية على طلاب المرحلة الجامعية في مدينة الرياض. مجلة البحوث الأمنية. العدد (17).
- العبيد، إبراهيم عبد الله. (2013). واقع العمل التطوعي وأساليب تنميته واتجاهات الطلاب نحو في جامعة القصيم. جامعة القصيم: المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم العربية والإنسانية (4) العدد 2.
- العمادي، هاجر. (2019). منصة الكترونية مقترحة للأعمال التطوعية. رسالة ماجستير غير منشورة. البحرين: جامعة البحرين.
- السلطان، فهد. (2009). اتجاهات الشباب الجامعي الذكور نحو العمل التطوعي (دراسة تطبيقية على جامعة الملك سعود. رسالة الخليج العربي. (12) الرياض.
- برزان، جابر أحمد (2017). العمل التطوعي. لبنان. دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- جامعة أم القرى (2012). ندوة العمل التطوعي وأفاق المستقبل) ندوة سنوية " في الموقع:
<https://uqu.edu.sa/vsymp>
- شركة الراجحي. (2019). دليل العمل التطوعي. في الموقع 23-9-2022. www.rm.org.sa.
- عبيد، منصور الرفاعي (2006). التطوع والعطاء. القاهرة، وزارة الإعلام (الهيئة العامة للاستعلامات).
- مدن، حسين (2014). دراسة وصفية عن واقع الجمعيات الخيرية في البحرين. البحرين. "دراسة غير منشورة.
- منظمة العمل الدولية. (2021). دليل قياس العمل التطوعي. منظمة العمل الدولية: إدارة الإحصاءات.
- منظمة لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية (الإسكوا). (2019). خطة إدماج العمل التطوعي في خطة 2030.
lanofaction.org.unv.www ص 9-11
- محافظة العاصمة. (2018). محافظة العاصمة تطلق مشروع جواز سفر العمل التطوعي بالشراكة مع 7 منظمات دولية. مملكة البحرين. الرابط <http://www://http>.
- [IHEXYVRQs7+eMMZ7VnFO2TXALWOY/EK=cms?aspx.tionsworkpassportprojectinpartnershipwith7internationalorganizaCapitalGovernoratelaunchesavoluntary/en/bh.gov.capital=d4pLP6vvaWoc](https://www.capital.gov.bh/en/launches/voluntary-projects/partnership-with-7-international-organizations)
- موسى، نعيم ودهود حسين. (2013). دور العمل التطوعي في خدمة المجتمع وتنمية شخصية الطلبة، أعمال المؤتمر الدولي الأول لعمادة شئون الطلبة: طلبة الجامعات الواقع والآمال. الجامعة الإسلامية: غزة، فلسطين.

- موسى، عبد الحكيم موسى. (2005). دراسة استطلاعية لاتجاهات بعض أفراد المجتمع نحو مفهوم العمل التطوعي ومجالاته من وجهة نظره. مكة المكرمة: جامعة أم القرى، كلية التربية.
- محمد، علي حسن (2007) دور الشباب في العمل التطوعي، مكتبة التربية، قطر، المجلد (17) العدد 88.
- وزارة العمل والشؤون الاجتماعية (2022). دليل الجمعيات الخيرية بمملكة البحرين. https://www.mlss.gov.bh/ngo/nogs_directory
- يعقوب أحمد والسلمي، عبد الله (2005). إدارة العمل التطوعي. الرياض، جامعة الإمام محمد بن سعود، عمادة البحث العلمي.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Daniel Schugurensky & Karsten Mundel. (2005). Volunteer Work and Learning: Hidden Dimensions of Labour force Training. **International Handbook of Educational Policy** (v12) Manchester, UK.
- Longman Dictionaries. (2003) **Longman Dictionary of Contemporary English** Essex: Longman Group. 5
- Carley C. M& Laura L. G. (2018). What skills do volunteer leaders need? A Delphi study. **Journal of leadership Education**. (17).PP 12-19.
- Connors. D. T. (2017).**The Volunteer Management Handbook: Leadership Strategies for Success (2ed) .**John Willer & Sons. Hoboken, New Jersey.**
- Barry.Z. (2015). An investigation into the leadership practices of volunteer leaders. **Leadership & Organization Development Journal**. 36(7):
https://www.researchgate.net/publication/282926389_An_investigation_into_the_leadership_practices_of_volunteer_leaders
- Paula. B & Ilaria. B and Michael. (2020).The Relationship between Leadership Behaviors and Volunteer Commitment: The Role of Volunteer Satisfaction. **Frontiers in Psychology**.in site.
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.602466/full>
- United Nations Volunteers (UNV) programme. (2018).2018 State of the World's Volunteerism Report. The Thread That Binds:. Volunteerism and community Resilience. Bonn: UNV.

Doi: <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v3.36.17>