دليل
قائد المنطقة الكشفية

جـمعيّة كشـافة الرّسـالة الإسـلاميّة

المفوضية العامة

2026

قائمة المحتويات

أولاً: الهدف والأغراض 2

ثانياً: أهداف ومبادئ الحركة الكشفية..... 3

ثالثاً: الطريقة الكشفية 4

رابعاً: جمعية كشافة الرسالة الإسلامية..... 8

خامساً: السياسات العالمية..... 10

سادساً: قيادة المنطقة 15

سابعاً: قائد المنطقة – مهامه وصلاحياته 17

ثامناً: قائد الفوج..... 19

تاسعاً: تنمية العضوية..... 22

عاشراً: تحليل وتحديد الاحتياجات للمنطقة الكشفية..... 33

حادي عشر: مهارة التخطيط – المنهاج – البرنامج – البطاقة الفنيّة..... 41

ثاني عشر: مهارة التقييم 52

ثالث عشر: مهارات الإشراف التربوي والتفويض..... 61

رابع عاشر: إدارة الفريق..... 71

خامس عشر: المهارات الادارية..... 76

سادس عشر: الانماط القيادية..... 92

سابع عشر: الادارة المالية الرشيدة والمشاريع الانتاجية 94

ثامن عشر: مهارات التواصل الفعّال وحل المشكلات 98

أولاً: الهدف والأغراض

أ. الهدف

تدريب القادة على مهارات قيادة منطقة كشفية.

ب. الأغراض

- يحدّد مهام ومسؤوليات قائد المنطقة.
- يحدّد دور ومهام قائد الفوج.
- ينظم المهام داخل فريق العمل.
- يستخدم مهارات الإشراف والمتابعة المناسبة.
- يجمع بيانات عن واقع الأفواج ويحلل احتياجاتها.
- يحدّد ثلاثة أولويات تطويرية لمنطقته.
- يعدّ خطة سنوية تتضمن أهدافاً وأنشطة ومؤشرات إنجاز، وفق الاحتياجات المحددة.
- يبني علاقات إجتماعية مع محيطه وفقًا لاحتياجات الجمعية.
- ينظم ملفات المنطقة وسجلاتها الادارية وفق الآلية المتبعة في الجمعية.
- ينظم مبادرات عملية لتنمية العضوية في المنطقة والأفواج.
- يعدّ موازنة تقديرية لأنشطة المنطقة الكشفية مع تحديد المصار و آلية ضبط النفقات وتوثيقها.
- يطوّر العمل الكشفي على مستوى المفوضية.
- يؤكد أن التدريب عملية بناءة مستمرة.

ثانياً: أهداف ومبادئ الحركة الكشفية

أ. التعريف

الحركة الكشفية حركة تربوية، تطوعية، غير سياسية للشباب، مفتوحة للجميع دون تفرقة في الجنس أو الأصل أو العرق أو العقيدة، وذلك وفقاً للهدف والمبادىء والطريقة التي وضعها مؤسس الحركة.

ب. الهدف

المساهمة في تنمية الشباب لتحقيق اقصى ارتقاء يقدراتهم البدنية والعقلية والوجدانية والاجتماعية والروحية، كأفراد ، كمواطنين مسؤولين، وكأعضاء في مجتمعاتهم المحلية والوطنية والعالمية.

ج. المبادئ

تركز الحركة الكشفية على المبادئ التالية:

- الواجب نحو الله: من خلال الالتزام بالمبادئ الدينية والتمسك بالعقيدة، والحرص على أداء الشعائر الدينية والالتزام بما يدعو إلى قيم وفضائل الدين.
- الواجب نحو الاخرين: من خلال الولاء للوطن، والإخلاص له والتفاني لأجله ومشاركة الفرد في خدمة وتنمية مجتمعه.

الواجب نحو الذات: من خلال مسؤولية كل شخص عن تنمية ذاته وتطوير معارفه ومهاراته وسلوكياته.

ثالثًا: الطريقة الكشفية

أ. الطريقة الكشفية

تعتبر الطريقة الكشفية نظام أساسي لتحقيق المقترح التربوي للحركة الكشفية، عن طريق نظام تعليمي ذاتي تدريجي. وتعتمد الطريقة على تفاعل مجموعة من العناصر ذات نفس القدر من الأهمية وتعمل معًا كنظام متماسك. وعناصرها مجموعة بطريقة واحدة يجب تطبيق جميع العناصر بنسب متوازنة متناغمة ومتداخلة فيما بينها ممّا يجعل هذه العناصر جزءًا لا ينفصل عن بعضها البعض لكي نحصل على النتيجة التربوية المطلوبة.

ب. عناصر الطريقة الكشفية



ج. شرح العناصر الثمانية للطريقة الكشفية

الوعد والقانون

وهو إلتزام طوعي بمجموعة من القيم المشتركة، وهو أساس كل ما تفعله الكشفية، وكيف تريدك أن تكون. يلتزم كل كشاف ببذل قصارى جهده باعتماد قانون الكشافة، واستخدامه كمدونة للسلوك الفردي والإجتماعي؛ ومن خلال ذلك يتحمّل مسؤولية تنمية الشخصية.

التعلم بالممارسة

يستخدم الكشافة التجارب الحقيقية في تطوّر ونمو الشخصية. فبدلاً من التعليمات النظرية فقط، يتعلم الكشافة ويبني معارفه وتجاربه من خلال فرص الخبرات التي تنشأ متابعة الاهتمامات والتعامل مع الحياة اليومية. ومن خلال ممارسة أنشطة مختلفة وممتعة وذات صلة، والتي تقود الشباب إلى العمل وارتكاب الأخطاء وإصلاحها والتفكير والاكتشاف، ممّا يسمح لهم بالتطور في جميع أبعاد شخصيتهم.

التقدّم الشخصي

تركز الكشافة من خلال الرحلة التعليمية التقدمية على تحفيز الفرد وتحدّيه باستمرار للتطور، من خلال مجموعة متنوعة من فرص التعلم. فيمكن هذا النهج الشباب من التقدّم في تنميتهم، بطريقتهم الخاصة، وبالسرعة التي تناسبهم، نحو الأهداف التعليمية المناسبة لفئتهم العمرية، باستخدام نظام التعرّف التدريجي الذي يساعدهم على اكتساب الثقة والنمو. وهو تقدّم مستقل، فيه حرية الإختيار والإنخراط في التفكير الذاتي. حيث يساعدهم على تحديد أهداف الحياة وتعلم أن يصبحوا مواطنين فاعلين، ممّا يوفر لكل شاب الفرصة لتحديد احتياجاته الشخصية والموارد اللازمة لتحسين كفاءته وفقًا لظروفه وقدراته الخاصة.

نظام المجموعات الصغيرة

أداة لتمكين الشباب، حيث يسهل تطوير قدراتهم الشخصية والجماعية، من خلال التعلم التعاوني وصنع القرار وحل المشكلات، بهدف تطوير العمل الجماعي الفعال، والمهارات الشخصية والقيادة وبناء الشعور بالمسؤوليةوالإنتماء.

يتكوّن الهيكل التنظيمي الأساسي، الذي يستخدم غالبًا في الفرق المحلية، من فرق صغيرة تتكوّن عادة من ستة إلى ثمانية أفراد. فهو يوفر فرصًا للقيادة وتقدير التنوّع، ويساعد على تطوير علاقاتهم مع الآخرين، والشراكات مع الراشدين، ويتعلمون العيش وفقًا لشكل ديمقراطي من الحكم الذاتي.

دعم الراشدين

الشراكة بين الكشافة والراشدين، تسهل وتدعمهم لخلق فرص للتعلم من خلال ثقافة الشراكة.

حيث يتمّ توفير الدعم التعليمي، العاطفي، المعلوماتي، والإعلامي، لغرض تنميتهم وتقييمهم من قبل الراشدين. حيث الدعم العاطفي يكون بمشاركة تجارب الحياة وتوفير الثقة والرعاية، والدعم المعلوماتي بتقديم المشورة والاقتراحات والمعلومات لمعالجة المشاكل ولتقييم الذات.

وقد تتفاوت طبيعة الشراكة بين أفراد الكشافة والراشدين وفقًا لعمرهم وقدراتهم.

الإطار الرمزي

مجموعة من الرموز والموضوعات والقصص، التي تعتمد الكشافة على استخدامها ضمن هيكل موحد منها، لتسهيل التعلم وتطوير هوية فريدة من نوعها. إذ تساعد على نقل رسالة تعليمية معيّنة، وتدعو للتماسك والتضامن داخل المجموعة والحركة العالمية. وتساعدهم على تحديد الهدف والقيم الكشفية من خلال عناصر وموضوعات مختلفة.

والغرض منه هو بناء قدرة الأفراد على الخيال والمغامرة والإبداع والإبتكار بطريقة تحفز تطورهم.

حياة الخلاء

البيئة المثالية التي توفر عددًا من فرص التعلم، والتي تشجّع على خلق أفضل العلاقات مع البيئة.
حيث تقدّم المغامرة وفرص التنمية البدنية والفكرية والعاطفية والاجتماعية والروحية للكشافة. فمن خلالها يتمكن الكشافة من اكتشاف العلاقة الحيوية التي توحّد البشر والعالم الطبيعي. وهي أكثر من مجرد تنفيذ أنشطة في الهواء الطلق، فهي تشجّع على الإبتكار والنمو الصحي، والتشجيع على السلوكيات المستدامة الفردية. فهي كما أشار إليها بادن باول: " بالنشبة لأولئك الذين لديهم عيون ليروا وآذان ليستمعوا، فإن الغابة هي في آن واحد مختبر ونادي ومعبد"

مشاركة المجتمع

تمكين الكشاف ليكونوا مواطنين عالميين فاعلين؛ حيث توفر الكشافة فرصاً على المستويات المحلية والوطنية والعالمية لزيادة التزامهم بمجتمعهم على جميع المستويات، ولأكثر تفاهم بين الثقافات. وهو عنصر أساسي في تنمية الكشافة وربط فرص تعلمهم بكيفية خدمة المجتمع. فينظر إلى الخدمة من خلال مشاركة الآخرين وليس فقط من خلال أداء خدمة للآخرين.
إذ من خلال إشراك الكشافة في الأنشطة المجتمعية، يتحمّلون المسؤولية الشخصية لفهم دورهم في مجتمعتهم وتحويل هذه الجهود نحو مجتمع أفضل. وهي بذلك تؤكد على فكرة المواطنة في سن مبكر ولسنا بحاجة إلى الانتظار حتى نصبح مواطنين راشدين.

رابعاً: جمعية كشافة الرسالة الإسلامية

أ التأسيس والنشاة

عرّف الإمام القائد السيد موسى الصدر الكشفية بأنها من أنواع صيانة المجتمع وأكثرها إنسانية وأعطاها حيزاً من اهتمام لإيمانه بأهمية العمل الكشفي في إنشاء الجيل الملتزم.

وعمل الإمام الصدر على تشجيع إنشاء الوحدات الكشفية في القرى والبلدات وبدأ العمل على أسس فردية حيث تأسس أول فوج في حي السلم (مدينة الكرامة) وأطلق عليه اسم "فوج الرسالة الإسلامية" ليعرف لاحقاً وبعد تغييب الإمام باسم "فوج الصدر الأول". وكانت أولى نشاطات الفوج المشاركة في ذكرى أربعين الدكتور علي شريعتي في المدرسة العاملية في أيار من عام 1977.

تلا ذلك إنشاء عشيرة كشفية حملت اسم عشيرة "أبا ذر الغفاري" في مؤسسة جبل عامل المهنية في صور بقيادة الشهيد القائد حسن داود.

بارك الإمام الصدر هذه الخطوات وقدم ما يلزم من دعم وتشجيع.

وبعد شهور عدة انتشر العمل الكشفي بسرعة فائقة في أنحاء متعددة من قرى وبلدات الجنوب والبقاع وبيروت وأطلق على الجمعية اسم "جمعية كشافة الرسالة الإسلامية".

- في عام 1979 أقيم في مدينة الزهراء (خلدة) أول مؤتمر كشفي للقادة وضعت فيه أسس انطلاقة الجمعية.
- في عام 1980 أقيمت أول دورة تدريبية أطلق عليها اسم "دورة شهداء عين البنية" وتشكلت في العام نفسه أول قيادة عامة ومفوضية عامة للجمعية. كما وأقيم المؤتمر الثاني للقادة في مدينة الزهراء في خلده حيث أقر النظامين الداخلي والأساسي للجمعية.
- في عام 1981 أقيم المؤتمر الثالث للقادة في حي السلم وأنشأت أول فرقة موسيقية للجمعية في برج البراجنة بقيادة الشهيد رامز خليفة.
- في عام 1983 حصلت الجمعية على علم وخبر حمل الرقم 4 تاريخ 1983/1/4.
- في عام 1991 انضمت الجمعية الى اتحاد كشاف لبنان.

ب تعريف

إنّ جمعية كشافة الرسالة الإسلامية هي جمعيّة كشفيّة تطوعية لبنانيّة لا تبغي الربح، لها شخصيّة معنويّة مستقلة، وهي عضو في اتحاد كشاف لبنان، لا تتدخل بكافة الأعمال الحزبية والسياسية ولا تنهج اي نهج طائفي، تحترم الأديان السماوية وتعمل بتعاليمها.

ج. أسس نظام الجمعيّة

الدين الاسلامي الحنيف ونهج القائد المؤسس الإمام السيد موسى الصدر.

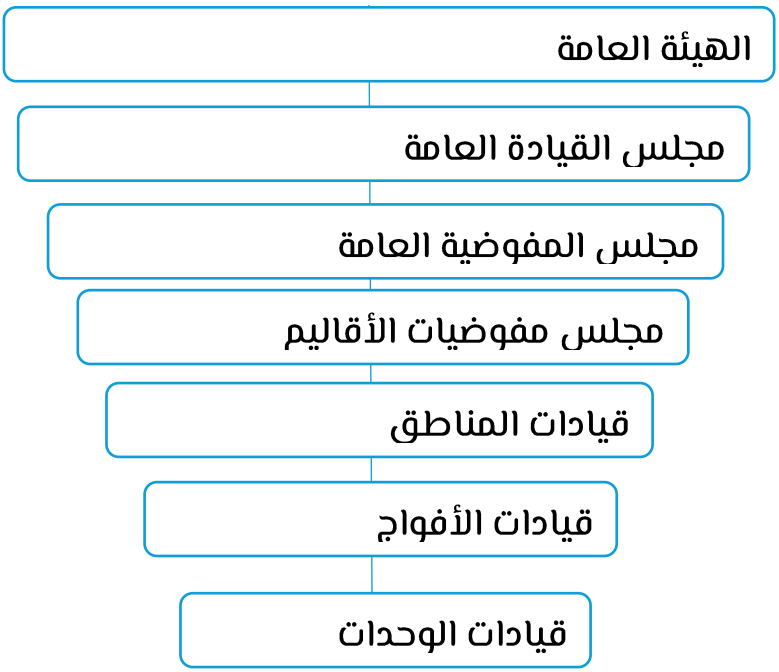
الحركة الكشفيّة العالميّة عبر الهيئات الكشفيّة الدوليّة والعربيّة والوطنية : "المنظمة الكشفيّة العالميّة" ، " المنظمة الكشفيّة العربيّة" و" اتحاد كشاف لبنان".

القوانين والأنظمة اللبنانيّة المرعيّة الإجراء الصادرة عن وزارة الشباب والرياضة والهيئات الرسميّة المختصة.

د. رسالة الجمعية

إن رسالة الجمعية، إنطلاقاً من قيم الدين الإسلامي وإلتزاماً بالوعد والقانون الكشفيين، هي المساهمة في تربية الناشئة وإعداد الشباب للمشاركة في بناء وطن أفضل مكون من أفراد قادرين على صيانة وخدمة مجتمعهم، منفتحين على باقي الديانات والحضارات والثقافات ومستعدين للدفاع عن وطنهم لبنان.

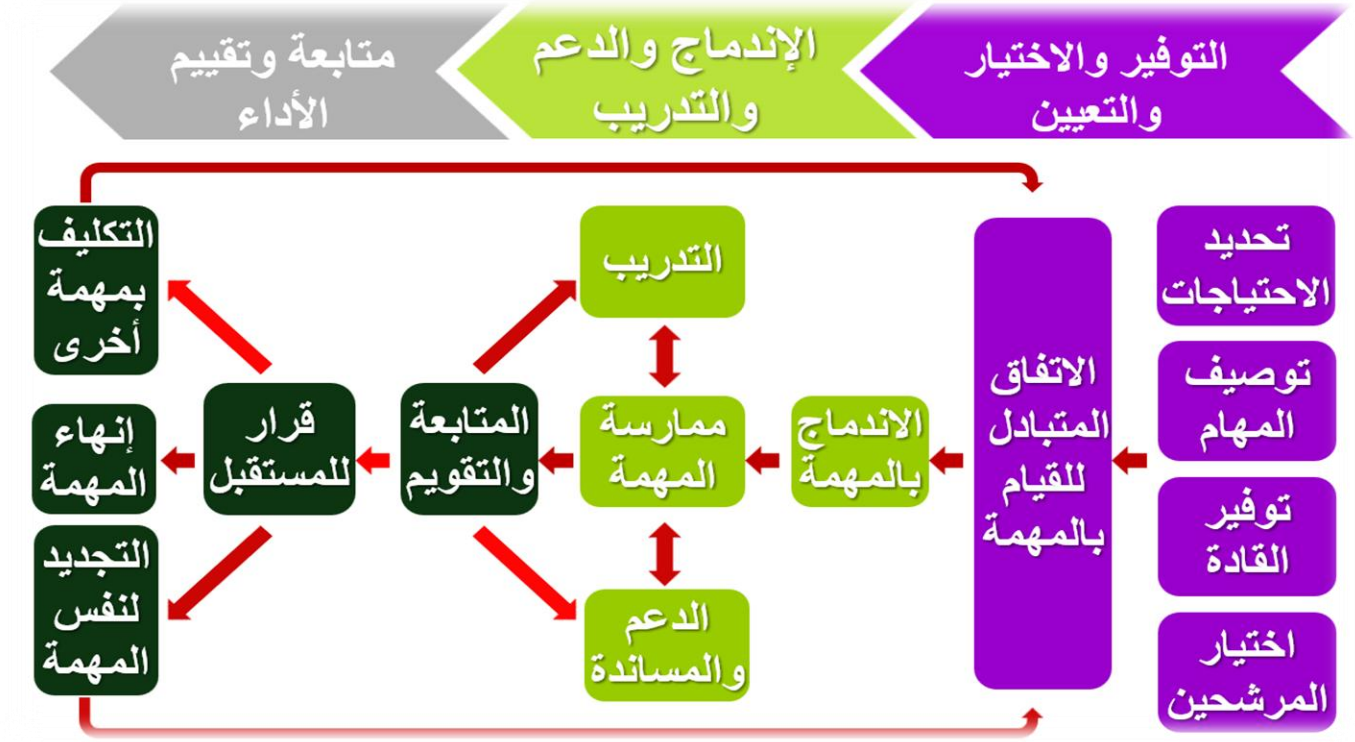
ه. الهيكلية



خامساً: السياسات العالمية

أ. سياسة تنمية القيادات

برنامج منظم لإدارة الموارد البشرية القيادية من أجل تحسين فعالية والتزام القادة، ممّا يؤدي إلى: توفير برامج أفضل للفتية والشباب والمساهمة في إدارة الجمعية بشكل أفضل.



❖ أهمية سياسة تنمية القيادات

- نظرتها الشاملة للتربية الكشفية
- الحصول على أفضل الموارد القيادية
- القضاء على تسرب القيادات
- إثراء الجانب المعرفي الكشفي
- تقديم كشفية أفضل للفتية والشباب
- تأهيل قيادات متخصصة
- إيجاد روح العمل التطوعى
- توفير برامج مرنه وحديثة

ب. سياسة تنمية المراحل

تركز السياسة على وضع برنامج كشفي متكامل الأركان يعتمد على احتياجات الفتية والشباب ويعمل على تحقيق الهدف الكشفي ومراعاة المبادئ وباستخدام الطريقة الكشفية.

توفير إطار تربوي شامل ومتكامل يراعي خصائص النمو المختلفة للأفراد في كل مرحلة عمرية من مراحل الكشفية (الأشبال، الكشافة، الكشاف المتقدم، الجوالة).

❖ عناصر سياسة تنمية المراحل

- تحديد الأهداف التربوية الخاصة بكل مرحلة
- تطوير مناهج وبرامج أنشطة مناسبة
- توفير نظام للتقدم الشخصي
- تأهيل وتدريب القادة المناسبين لكل مرحلة
- توفير بيئة آمنة وداعمة
- التقييم والمراجعة المستمرة
- مراعاة الفروق الفردية

❖ علاقة سياسة تنمية القيادات وسياسة تنمية المراحل

- سياسة تنمية المراحل تحدد "ماذا؟" يجب أن يتم تقديمه للأفراد في كل مرحلة عمرية لتحقيق النمو الشامل.
- بينما تحدد سياسة تنمية القيادات "من؟" سيقوم بتقديم هذا البرنامج "وكيف؟" سيتم ذلك بفعالية وكفاءة.
- كلاهما ضروريتان لتحقيق الأهداف التربوية للحركة الكشفية.



ج. سياسة الحماية من الأذى

أولاً: تعريف سياسة الحماية من الأذى(Safe from Harm)

تعرف السياسة العالمية للحماية من الأذى بأنها مجموعة من الاستراتيجيات والأنظمة والإجراءات التي تهدف إلى تعزيز رفاهية وتنمية وحماية الأطفال والشباب، وتعتبر هذه الحماية أولوية قصوى في كافة الأنشطة الكشفية .وتتضمن هذه السياسة عدة جوانب جوهرية:

- حماية الأطفال والشباب (من سن 5 إلى 26 عاما) من كافة أشكال الإساءة سواء كانت جسدية، نفسية، وجدانية أو إهمال.
- توفير بيئة آمنة تدعم التنمية الذاتية وتخلق علاقات شخصية إيجابية وصحية بين الشباب أنفسهم، وبينهم وبين القادة .
- المسؤولية المشتركة، حيث تعتبر حماية الشباب مسؤولية يلتزم بها كل فرد مشارك في الحركة الكشفية، ولا تقتصر على الأنشطة الرسمية بل تمتد لتشمل أي بيئة قد يتعرض فيها الشاب لمواقف مؤذية.
- الوقاية والتعامل المنهجي، من خلال وضع آليات لمنع المواقف التي تؤثر على سلامة الشباب والتعامل معها بفعالية في حال حدوثها.

ثانيا: خطة تفصيلية تهدف إلى حماية الأطفال والشباب من الأذى داخل الجمعية الكشفية

1. الإجراءات المباشرة عند تلقي شكوى أو بلاغ

تضع الجمعية خطة تصف كيفية تلقي الشكاوى والتعامل معها وتوثيقها، وتشمل الخطوات الفورية ما يلي:

- تقييم الشكوى أو البلاغ بشكل دقيق.
- ضمان الدعم الفوري والمستمر للضحية لتوفير بيئة آمنة لها.
- التعامل مع المعتدي (المعتدين) المزعوم وفق الإجراءات المتبعة.
- التواصل السريع مع والدي الطفل أو الشاب أو الأشخاص المعنيين لإخطارهم بالموقف.

2. الإبلاغ والجهات القانونية

- إخطار السلطات: يجب إخطار الجهات الحكومية أو السلطات القضائية المعنية بالأمر.
- الالتزام القانوني: يجب أن تتوافق السياسات والإجراءات الوطنية مع القوانين واللوائح الوطنية حول العنف والإساءة.
- متطلبات القادة: يُلزم القادة بالإخطار الفوري عن أي اشتباه بإساءة للشخص المعني أو الإدارة المختصة داخل الجمعية.

3. السرية والتوثيق

سجل سري دائم :يجب توثيق كل حالات الإساءة المبلغ عنها بالتفصيل وحفظها في سجل سري دائم.

موازنة السرية مع الحماية :على الرغم من وجوب اعتبار تقارير الإساءة سرية، إلا أن هذه السرية يجب ألا تسمح بتجاهل حق الطفل في الحماية؛ لذا لا يمكن للقادة الالتزام بحفظ الأسرار إذا كانت سلامة الشاب معرضة للخطر.

4. الهياكل الإدارية والتواصل الخارجي

- جهة مراقبة عليا :تقع مسؤولية المراقبة والإشراف على جهة مثل لجنة أو إدارة بأعلى مستوى بالجمعية الوطنية.
- إدارة الإعلام :يتم التعيين المسبق لشخص أو إدارة مسؤولة عن التواصل لمواجهة فضح الأمر في الصحافة أو الوسائل الإعلامية الخارجية بطريقة مناسبة .

5. الوقاية والتعلم من الحوادث

- مراجعة الإجراءات: تلتزم الجمعية بعملية تضمن الاستفادة من الحوادث السابقة لتعديل وتطوير السياسات والإجراءات ذات العلاقة بالحماية من الأذى.
- التدريب المستمر: يتم تدريب القادة على علامات ومظاهر الإساءة وكيفية التعامل مع أنماطها المختلفة كجزء أساسي من نظام التدريب الوطني.

د. سياسة مشاركة الشباب

تعريف سياسة مشاركة الشباب(Youth Involvement)

تعرف سياسة مشاركة الشباب بأنها عملية بناء للقدرات تقوم على تمكين الشباب من الاشتراك بفاعلية في المسؤولية مع القادة الراشدين لاتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم وحياة الآخرين في مجتمعاتهم .وترتكز هذه السياسة على المبادئ التالية:

- الشراكة بين الشباب والقادة، حيث تقدم الكشفية مجتمع تعلم يعمل فيه الشباب والراشدون معاً في إطار من "شراكة الحماس والخبرة"، مع التأكيد على أن الحركة هي "حركة شبابية يدعمها القادة" وليست "حركة للشباب يديرها القادة".
- تطوير المواطنة الفاعلة، من خلال تحفيز الشباب ليكونوا أعضاء مسؤولين ومساهمين في خلق تغيير إيجابي داخل الحركة وخارجها في المجتمع.
- مستويات المشاركة، حيث يتم تفعيل دور الشباب على ثلاثة مستويات مترابطة :مستوى الوحدة (الجانب التربوي)، المستوى المؤسسي (الجمعيات الوطنية والمنظمة العالمية)، ومستوى المجتمع.
- إكتساب المهارات الحياتية، مثل حل المشكلات، والقيادة، والتواصل، والدفاع عن الآراء، مما يعزز ثقة الشباب بأنفسهم وانفتاحهم على الآخرين.

سادساً: قيادة المنطقة

أ. تعريف قيادة المنطقة

تتألف قيادة المنطقة من عدد من الأفواج والوحدات الكشفية، وتحدّد الجغرافيا الخاصة بها من قبل القيادة العامة للجمعيّة، ويتولى إدارة شؤونها قائد المنطقة الذي يعتبر عضواً في مفوضية الإقليم.

ب. التأليف

تتألف قيادة المنطقة الكشفية من:

1. قائد المنطقة
2. نائب قائد المنطقة
3. مساعد قائد المنطقة للإدارة
4. مساعد قائد المنطقة للمال والتجهيزات
5. مساعد قائد المنطقة لتنمية القيادات
6. مساعد قائد المنطقة للدفاع المدني
7. مساعد قائد المنطقة للأشبال
8. مساعد قائد المنطقة للكشافة
9. مساعد قائد المنطقة للجوالة
10. مساعدة قائد المنطقة للبراعم والزهرات
11. مساعدة قائد المنطقة للمرشدات
12. مساعدة قائد المنطقة للدليلات وشؤون الأخوات
13. قادة الأفواج

ج. التعيين

1. يعيّنها المفوض العام بناءً على اقتراح قائد المنطقة وموافقة مفوض الاقليم والتشاور مع المفوضية العامة والقيادة العامة، ويحق لأي عضو تولي أكثر من مهمة.
2. لا يشترط في تعيين أعضاء قيادة المنطقة الكشفية أن يكونوا من أعضاء الهيئة العامة للجمعيّة.

د. الاجتماعات

1. تعقد قيادة المنطقة اجتماعات دورية مرّة كل أسبوع، ويكون النصاب مكتملاً بحضور ما لا يقل عن نصف أعضائها، واستثنائياً بناءً على دعوة قائد المنطقة.
2. تتخذ قرارات قيادة المنطقة بالاجماع او بالتصويت بموافقة الاكثرية وفي حال تساوي الاصوات يكون صوت قائد المنطقة مرجحاً.
3. يترأس الاجتماع قائد المنطقة وفي حال غيابه ينوب عنه نائب قائد المنطقة وفي حال غياب الاثنين يترأس الجلسة مساعد قائد المنطقة للشؤون الادارية.

سابعاً: قائد المنطقة – مهامه وصلاحياته

أ. مهام وصلاحيات قائد المنطقة

1. ترؤس اجتماعات مجلس قيادة المنطقة.
2. إدارة العمل الكشفي في منطقته وفقاً لتوجيهات الجمعية.
3. تحمّل مسؤولية نسج العلاقات مع مؤسسات المجتمع المدني والسلطات المحلية في نطاقه منطقته وفقاً لتوجيهات الجمعية.
4. العمل على توجيه وتنظيم النشاطات الكشفية وتوفير القادة وتنمية العضوية ضمن منطقته.
5. تحمّل المسؤولية عن الرحلات والمخيمات والحفلات والمهرجانات العامة ضمن منطقته.
6. تحمّل المسؤولية أمام مفوضية الاقليم عن أموال وممتلكات منطقته.
7. العمل على إنشاء افواج ووحدات كشفية جديدة وتنمية العمل الكشفي في القرى والبلدات المتواجدة ضمن النطاق الجغرافي لمنطقته.
8. متابعة اعمال ونشاطات الافواج في المنطقة ومراقبة ماليتها وممتلكاتها وسجلاتها وبرامجها المختلفة بصورة منتظمة.
9. إقتراح تعيين مجلس قيادة المنطقة وقادة الافواج والوحدات الكشفية.
10. إقتراح منح الاوسمة والتنويهات ضمن منطقته على مفوضية الاقليم.
11. التوقيع مع م.ق.م. للادارة على جميع المحاضر والرسائل والتعاميم والمقررات والمذكرات الداخلية الصادرة.
12. التوقيع مع م.ق.م. للمال والتجهيزات على جميع ايصالات القبض والصرف المالية.
13. وضع برنامج النشاطات السنوية مع مجلس قيادة المنطقة وعرضه على مفوضية الاقليم للموافقة على أن يراعي البرنامج السنوي العام للجمعية.
14. الموافقة على طلبات الرحلات والمخيمات والحفلات والمشاريع المالية ومختلف الاعمال والنشاطات التي تقوم بها الافواج والوحدات الكشفية في منطقته.
15. طلب موافقة مفوضية الاقليم على كافة الانشطة المنوي تنفيذها خارج نطاق منطقته.

16. إلغاء أو توقيف أي نشاط أو قرار يتخذه مجلس منطقته ومجالس قيادة الافواج والوحدات والتي يرى فيها خرقاً للنظام العام وللمبادئ الكشفية ويمكنه أخذ التدابير اللازمة في الظروف الطارئة على أن يعلم مفوض الاقليم بذلك.
17. ترشيح القادة من منطقته للاشتراك في الدراسات التدريبية التي تنظمها أو تشارك بها الجمعية كما يقترح على مفوض الاقليم أسماء المرشحين للاشتراك بالنشاطات المحلية والعربية والعالمية.
18. تقديم تقرير فصلي لمفوضية الاقليم عن أعمال وأنشطة منطقته وتقرير سنوي يتضمن:

- بياناً عن تقدّم العمل الكشفي في المنطقة.
- بياناً عن الاعمال والانشطة المنفذة في المنطقة.
- بيان التجهيزات والممتلكات.
- قطع حساب سنوي.
- بيان إحصائي بالقادة والافراد في المنطقة.
- متابعة الاشراف الميداني على حسن سير العمل الكشفي في منطقته وتقديم التوجيهات اللازمة.

ب. المهارات القيادية الست

يحتاج قائد المنطقة إلى إتقان ست مهارات أساسية تشكل معًا كفاءته القيادية اليومية:

1. التخطيط
2. إدارة الفريق
3. إدارة الوقت
4. إدارة الاجتماعات واللقاءات
5. حل المشكلات واتخاذ القرارات
6. التواصل الفعّال مع الآخرين

ثامناً: قائد الفوج

قائد الفوج هو المسؤول الإداري والتربوي عن مجموعة الوحدات الكشفية العاملة ضمن نطاق جغرافي واحد (بلدة أو حيّ).

أ. مهام وصلاحيات قائد الفوج

- تنفيذ القرارات والتعميم الصادر عن المفوضية العامة ومفوضية الاقليم وقيادة المنطقة.
- وضع برنامج سنوي للأنشطة الكشفية والمخيمات والرحلات والتجمعات وإعداد الموازنة الخاصة بها.
- الموافقة على صرف الأموال اللازمة لنشاطات الفوج والوحدات وفقاً للنظام المالي.
- تطوير العمل الكشفي بمختلف ميادينه والعمل على إنشاء وحدات كشفية جديدة وتنمية العضوية فيها.
- إعداد ودراسة التقارير الفصلية والسنوية لقيادات الوحدات.
- تنظيم المهرجانات والنشاطات والاستعراضات والاحتفالات في الفوج.
- تنظيم ومتابعة الاجتماعات الاسبوعية للوحدات الكشفية واجراء التعديلات الفنية والإدارية المناسبة.
- إنشاء لجنة لأهالي الكشافين وفقاً لنظام عمل لجان الاهل.
- نسج علاقات إجتماعية مع المحيط (علماء دين، رئيس بلدية، مختار، مدير مدرسه، مدير ثانوية، معهد، جمعيات...) وفقاً لتوجهات الجمعية.
- التنسيق مع قدامى كشافي الفوج وإعداد بيانات بأسمائهم ورفعها إلى قيادة المنطقة والاستفادة من خبراتهم واختصاصاتهم الكشفية والمهنية.

ب. إحتياجات القائد الثلاثة

1. الاحتياج المعرفي (Knowledge)

كل ما يجب أن يعرفه القائد ليتمكن من أداء مهمّته: فهم وإدراك المهمّة الكشفية، ومناهج الحركة، وأنظمة الجمعية ولوائحها.

2. الاحتياج المهاري (Skill)

كل ما يجب أن يكون القائد قادرًا على أدائه فعليًّا: التخطيط والتنفيذ، الإلمام بالفنون الكشفية، التقييم والتقويم، وفن الاتصال.

3. الاحتياج السلوكي (Attitude)

يتعلق بتنمية واكتساب أفضل السلوكيّات القيادية: القدوة، الأمانة، الالتزام بالوقت، واحترام الفريق.

ج. مجالات المتابعة لقائد الفوج

- متابعة الوحدات الكشفية (تنمية العضوية، البرامج، اللقاءات الدورة، الخطة السنوية، الأنشطة).
- متابعة عمل مختلف الأمانات (السجلات الإدارية والمالية والفنية والاعلامية).
- الكشف الدوري على التجهيزات الخاصة الفوج.
- إحتياطات الأمن والسلامة (في المقر ، في الأنشطة).
- متابعة أخذ الأذونات من المعنيين لأي نشاط يتطلب ذلك (قائد المنطقة، الاقليم، بلدية...).

د. المتابعة مع قيادة الفوج

- يقوم قائد الفوج بمناقشة القائد المعني بالملاحظات التي لديه بصورة هادئة لتحقيق الفائدة المرجوة.
- يجب أن يلتفت إلى النتائج ومدى تقدم العمل وغيره .
- ينبغي أن تكون المناقشة بأسلوب إيجابي مع قيادة الفوج ليتقبل القادة الإرشادات.
- الإشادة بالأمور الإيجابية وعدم التركيز على السلبيات فقط.
- الإشارة إلى الأخطاء بشكل غير مباشر (مثال: استخدام الأسئلة كمن يريد أن يستفسر أو يستوضح/ أو استخدام أسلوب الاقتراح: ما رأيك لو قمت بعمل كذا في المرة القادمة بدلا من...).

ه. المتابعة مع قادة المراحل

يقوم قائد الفوج بالمتابعة مع قادة المراحل المختلفة ومساعد قائد المنطقة لشؤون الدفاع المدني:

- تقدُّم عمل الوحدات في فوجه وإلتزامهم بالتوجه العام للجمعية.
- تجاوب القادة أعضاء قيادة فوجه مع قادة المراحل ومساعد قائد المنطقة لشؤون الدفاع المدني.
- مشاركة الوحدات المختلفة في أنشطة الهيئات العليا.
- بإمكان مساعد قائد المنطقة لشؤون المراحل أو الدفاع المدني التواصل مباشرة بالشأن التقني مع قادة الوحدات بدون الرجوع لقائد الفوج.
- يكفي فقط إعلام قائد المنطقة بأي نشاط (زمان –مكان-نوعه...) بعد أخذ الموافقة المسبقة خطياً لأي نشاط " طلب إجازة نشاط موقع من القائد الإداري وقائد/ة الفوج.

❖ الجدير بالذكر أن هذه اللجان موافق عليها من المفوضية العامة ومرشحة من قادة الافواج أنفسهم بعد موافقة المنطقة.

تاسعًا: تنمية العضوية

أ. مقدّمة

الجمعيّة الكشفيّة لا تملك أداة "الراتب" لتبقي أعضاءها؛ فالعضو — فتىً كان أم قائدًا شابًا — يبقى فقط إن وجد ما يُشبع حاجته النفسيّة والتربويّة. هنا يصبح الإطار العلمي الأنسب لفهم هذا السلوك هو نظريّة "التقدير الذاتي" (Self-Determination Theory)، التي تجمِل الدافعيّة الإنسانية الداخليّة في ثلاث حاجات:

1. الانتماء (Relatedness)

الشعور بأنه جزء من فريق يهتمّ به، لا رقمًا في قائمة عضويّة.

2. الكفاءة (Competence)

الشعور بأنه يتطوّر ويتقن مهارات جديدة، ويرى أثر ذلك بوضوح (شارات، مسؤوليّات، تقدير).

3. الاستقلاليّة (Autonomy)

الشعور بأنّ له رأيًا وصوتًا في القرار، لا مجرّد منفذ لتعليمات القائد.

ب. مفهوم تنمية العضوية

تنمية العضويّة هي عمليّة تطوير وتعزيز عضويّة الأفراد في الجمعيّات الكشفيّة، والسّعي الدّائم لزيادة عدد المنتسبين، بما يضمن استمراريّة الحركة الكشفيّة وتطوّرها في خدمة المجتمع وإنمائه.

تعد العضوية في الحركة الكشفية المرتكز الأساسي الذي تقوم عليه الحركة، حيث يمثل الفتية والشباب محورها الأول. وتعتبر هدفاً استراتيجياً على كافة المستويات (العالمي، الإقليمي، الوطني، والمحلي).

- مقياس النجاح: تعد زيادة الأعضاء دليلاً قاطعاً على نجاح الأداء وملاءمة البرامج لمستجدات العصر.
- المسؤولية: تنمية العضوية ليست مسؤولية فرد، بل هي مسؤولية الجميع (صغاراً وكباراً، أفراداً وجمعية).
- الهدف الكمي والكيفي: بينما تهدف الحركة للكيف (تربية النشء)، فإن تنمية العضوية تمثل مقياس النجاح الكمي.

ج. أهداف تنمية العضوية

- ضمان استمراريّة العمل الكشفيّ.
- تطوير الحركة الكشفيّة على مختلف المستويات.
- الإسهام في إنماء المجتمع وصيانته.
- تجديد الطاقات والقيادات وإعداد جيل جديد من القادة.
- توسيع قاعدة المشاركة الشبابية والتطوعية.
- تعزيز الدور التربوي والاجتماعي والثقافي للجمعية.
- بناء قاعدة بشرية قادرة على حمل الرسالة الكشفية مستقبلاً

د. سبل تحقيق تنمية العضوية

تتلخص عملية تنمية العضوية في معادلة أساسية تقوم على عنصرين:

تنمية العضوية = الحفاظ على الأعضاء الحاليين + جذب أعضاء جدد

- وضع خطط دائمة ومستمرّة للحفاظ على الأعضاء الحاليّين.
- إعتماد آليّات فعّالة لاستقطاب أعضاء جدد.
- تعزيز مشاركة الأعضاء في الأنشطة الكشفيّة بما يزيد من انتمائهم واندماجهم.

ه. أهميّة تنمية العضويّة في الحركة الكشفيّة

- تعدّ من أبرز اهتمامات الحركة الكشفيّة وأهدافها، إذ تساهم في:
- استقطاب الوافدين والمتطوّعين.
- رفع جودة البرامج الكشفيّة.
- تعزيز التأثير الإيجابيّ على المجتمع والإنسان.
- ضمان استدامة الحركة الكشفيّة على المدى الطّويل.

و. متطلبات تنمية العضويّة

- تكوين الأفواج والوحدات الكشفيّة ومتابعة نموّها وتفعيلها.
- تطبيق المناهج الكشفيّة ومراقبة سير العمل بدقة.
- توفير القادة المناسبين على مختلف المستويات.
- إعداد وتدريب القادة لرفع كفاءتهم وفهمهم للكشفيّة.
- تطوير وتحديث برامج الحركة الكشفيّة لتكون أكثر جاذبيّة وفاعليّة.

ز. محاور تنمية العضوية

1. المحور الأول — الاستقطاب (Recruitment)

جذب أعضاء جدد: فتية وفتيات من جهة، وقادة شباب متطوّعون من جهة أخرى.

بما أنّ الجمعيّة لا تملك حافزًا ماديًّا، فإنّ نجاح الاستقطاب يقوم على "إظهار التجربة" لا "الإعلان عنها"، وعلى قوّة الأقران أكثر من قوّة المنشورات:

1.1. قوّة الأقران

أكثر وسيلة استقطاب فعّالة بين الفتية هي دعوة صديق شخصيًّا لتجربة نشاط واحد، لا توزيع إعلانات. يمكن تحفيز ذلك بمسابقة بسيطة غير ماديّة (لقب "سفير الفوج" لمن يجلب أكبر عدد من الأصدقاء لتجربة نشاط).

1.2. نشاطات تجريبية قبل الانتساب

دعوة الفتية والفتيات لحضور نشاط واحد ممتع وآمن (كشفي بامتياز: لعبة كبرى، مغامرة بسيطة) دون أي التزام تسجيل، فتقاس رغبتهم بالتجربة الفعليّة لا بالوعد الشفهي.

1.3. البرامج الكبرى كقنوات استقطاب

الأندية الرمضانيّة والصيفيّة، ومهرجانات الطفولة، ومجالس الفتية/الفتيات، هي أبواب دخول واسعة لأعداد كبيرة من غير الكشفيّين قبل تحويلهم لعضويّة دائمة عبر متابعة ما بعد النشاط.

1.4. الحضور الرقمي الصادق

حساب تواصل اجتماعي يُظهر لحظات حقيقيّة (لا صورًا احترافيّة مصطنعة) يرويها الفتية أنفسهم بصوتهم، لأنّ جيل اليوم يثق بشهادة قرينه أكثر من الشعارات الرسميّة.

1.5. الشراكة مع المدارس والأحياء

عرض نشاط تعريفي قصير داخل المدرسة أو النادي الاجتماعي المحلّي، بالتنسيق مع الإدارة، لأنّ أغلب حالات التسرّب من الاستقطاب سببها أن العائلة "لم تسمع عن الفوج أصلًا".

1.6. تطوير الانشطة والبرامج

- تنظيم أنشطة رياضية وثقافية وفنية تلائم اهتمامات الفئات العمرية.
- إقامة الرحلات والمخيمات والأنشطة الخارجية.
- تنفيذ مبادرات تطوعية وخدمات مجتمعية.
- إدخال أنشطة بيئية وتكنولوجية ومهارية جاذبة.
- تجديد البرامج بصورة دورية بما يحافظ على حماسة الأعضاء.

1.7. حوافز معنوية لا مادّية

شارات مشاركة، شهادات تقدير، صور تنشر بموافقة الأهل، وفرصة تمثيل الفوج في مناسبة — تشبع حاجة "الكفاءة" والاعتراف دون أي عبء مالي على الجمعيّة.

2. المحور الثاني — المحافظة (Retention)

الإبقاء على من انضمّ حديثًا وتحويله إلى عضو فاعل ومستمر، وهذا المحور هو الأصعب والأكثر إهمالًا رغم أنه يحدّد مصير المحور الأول بالكامل: استقطاب 30 عضوًا جديدًا لا قيمة له إن انسحب 20 منهم خلال ثلاثة أشهر.

- توفير برامج منتظمة وجاذبة وذات قيمة تربوية.
- إشراك الأعضاء في التخطيط والتنفيذ وتحمل المسؤوليات.
- متابعة الغياب والانقطاع والتواصل مع الفرد وأسرته.
- التعرف إلى أسباب التسرب ومعالجتها.
- تعزيز روح الانتماء والصداقة والتقدير والاحتفاء بالإنجازات.

ج. دور قائد المنطقة الكشفية في تنمية العضوية في منطقته

قائد المنطقة هو المسؤول عن ادارة وقيادة مجموعة من الأفواج الكشفية ضمن نطاق جغرافي محدد، ويتولى تنسيق عملها ومتابعة أدائها وتطويرها، والعمل على تحقيق الأهداف الكشفية والتنظيمية والتربوية في المنطقة.

وبناءً على هذا الدور، فإنّ مسؤوليته في تنمية العضوية تتجاوز حدود فوج واحد، لتشمل مجموعة من الأفواج والمجتمعات المحلية. وهو المحرّك الأساسي لتنسيق الجهود ومتابعة النتائج على مستوى المنطقة.

1. التخطيط لتنمية العضوية على مستوى المنطقة

- وضع هدف سنوي واضح لتنمية العضوية في المنطقة، بالتنسيق مع قادة الأفواج.
- تحديد واقع العضوية في كل فوج، وفق الفئات والمراحل الكشفية.
- تحديد القرى أو الأحياء التي تشهد ضعفاً في الانتساب أو لا يوجد فيها فوج.
- وضع أهداف واقعية ومختلفة تتناسب مع إمكانات كل فوج واحتياجاته.
- إعداد خطة موحدة للمنطقة تتضمن أنشطة الاستقطاب والاستبقاء والتطوير.

2. متابعة نمو الأفواج

- متابعة العدد الإجمالي للأعضاء وتطوره في كل فوج.
- رصد عدد المنتسبين الجدد خلال العام ومتابعة حالات الانقطاع وأسبابها.
- التأكد من وجود توازن مناسب بين المراحل والوحدات الكشفية.
- متابعة توفير القادة المؤهلين لتلبية احتياجات نمو كل فوج.
- متابعة انتظام الأنشطة والبرامج الكشفية.

3. تحفيز قيادات الأفواج

- ترسيخ أن تنمية العضوية مسؤولية مشتركة وليست مهمة فردية.
- تنظيم لقاءات دورية لقيادات الأفواج لمناقشة التحديات والحلول.
- تبادل التجارب والممارسات الناجحة بين الأفواج.
- تحفيز الأفواج التي تحقق نمواً وتطوراً في العضوية.
- مساندة الأفواج التي تواجه صعوبات في الاستقطاب أو الاستمرارية.

4. تنمية العضوية جغرافياً

- دراسة التوزيع الجغرافي للأفواج ضمن المنطقة.
- تحديد القرى والمناطق التي تتوافر فيها فرص لتوسيع الانتشار.
- اكتشاف فرص تأسيس أفواج جديدة وفق الإمكانات والاحتياجات.
- تعزيز التعاون بين الأفواج المتجاورة.
- تنظيم أنشطة مشتركة تستقطب أبناء القرى المحيطة.

5. إعداد قادة جدد

- لا يمكن تنمية العضوية بصورة مستدامة من دون وجود قادة قادرين على استيعاب الأعضاء الجدد ومتابعتهم.
- تقع على قائد المنطقة مسؤولية إكتشاف العناصر الواعدة، وتشجيعها على التدريب والتأهيل، ومتابعة بناء صف ثانٍ من القيادات، بما يضمن استمرارية الأفواج وقدرتها على النمو.

ط. دور التجمعات الكبرى في تنمية العضوية

تشكل التجمعات الكشفية والأنشطة الكبرى فرصة للتعريف بالجمعية ورسالتها، وإبراز حضورها، واستقطاب أعضاء جدد.

ويمكن لقائد المنطقة توظيف هذه المناسبات بصورة مخططة، بحيث لا تبقى مجرد أنشطة تنفيذية، بل تتحول إلى أدوات للتوسع والاستقطاب.

ومن أبرز التجمعات الكبرى التي تستقطب عناصر جديدة:

- تنظيم تجمع كشفي سنوي يضم أفواج المنطقة.
- إقامة مخيمات جامعة وأنشطة مشتركة بين الافواج.
- تنظيم مسيرات واستعراضات ومهرجانات كشفية.
- تنفيذ حملات بيئية واجتماعية وخدمات تطوعية ومسابقات رياضية وثقافية وفنية.
- دعوة غير المنتسبين والأهالي للمشاركة في أنشطة مختارة.
- إعداد أركان تعريفية بالجمعية وبرامجها خلال التجمعات.
- تسجيل بيانات المهتمين والتواصل معهم بعد انتهاء النشاط.

ي.آليات لمعالجة أبرز نقاط التسرّب والمحافظة على الأعضاء المنتسبين:

#	الخلل / نقطة التسرّب	السبب الجذري	الآليّة العمليّة	مثال من واقع العمل
1	إنسحاب الأعضاء الجدد خلال أوّل 3 أشهر	غياب الاهتمام الفردي والشعور بالانتماء.	نظام "الرفيق المُرافِق" (Buddy System): عضو قديم يرافق كل عضو جديد 90 يومًا، ويتصل به إن غاب عن نشاطين متتاليين.	أخ أكبر من نفس الوحدة يجلس مع كل شبل/زهرة جديد في أوّل إجتماع.
2	برامج مكرّرة ومملة تفقد جاذبيّتها	غياب تجديد المحتوى وعدم إشراك الأعضاء في التخطيط.	"مجلس الوحدة" الاستشاري يقترح 30% من نشاطات الفصل + استطلاع رأي بسيط قبل كل فصل	صندوق اقتراحات أو نموذج إلكتروني يُعرض على الفتية قبل وضع برنامج الفصل.
3	جهد القادة المتطوّعين يبدو "غير مرئي"	ثقافة "العمل واجب" دون احتفاء.	لوحة تقدير شهريّة + شهادة فوريّة بعد كل نشاط كبير + تكريم سنويّ علنيّ	حفل ختام السنة يتضمّن تكريم القادة بشهادات موقعة من المفوّضيّة.
4	إرهاق تطوّعي (Burnout) لدى القادة الشباب	تحميل الأعباء نفسها على نفس القادة دون تدوير	تدوير الأدوار كل فصل + مساعد قائد يتدرّب بالتوازي	تعيين نائب لكل قائد وحدة منذ اليوم الأوّل بدل الاعتماد على شخص واحد
5	غياب مسار تطوّر واضح، فلا يعرف العضو "إلى أين يتجه؟"	عدم وجود خارطة تدرّج معلنة ومرئيّة	عرض "سلّم التطوّر الكشفي" بصريًّا في مقرّ الفوج مع شارة لكل مرحلة يصل إليها	ملصق يوضح المسار: شبل ← كشاف ← متقدّم ← جوّال ← مساعد قائد ← قائد وحدة ← قائد فوج
6	ضعف تواصل الفوج مع أهالي الأعضاء الجدد	الاكتفاء بتسجيل العضويّة دون شراكة فعليّة	اجتماع تعريفي لأولياء الأمور مطلع السنة + تقرير تقدّم بسيط كل فصل + مجموعة تواصل رسميّة	"يوم مفتوح لأولياء الأمور" يحضرون فيه نشاطًا فعليًّا ويشاهدون أبناءهم

7	قيادة غير مؤهلة تربويًّا تنفر الأعضاء	تسرّع في تكليف قادة دون تدريب كافٍ لخصائص المرحلة العمريّة	اشتراط دورة تخصّص المرحلة قبل تسلم أيّ مسؤوليّة + متابعة ميدانيّة من قائد الفوج	لا يُسمح لأيّ قائد بقيادة مجموعة أشبال دون اجتياز دراسة تدريبية بـ "تخصّص الأشبال"
8	غياب الأمان النفسي والجسدي	عدم وجود سياسات حماية واضحة	سياسة حماية طفل مكتوبة وموقعة من كل قائد + أكثر من قائد بالغ في كل نشاط + قناة إبلاغ سرّيّة	قاعدة: لا يبقى قائد بالغ منفردًا مع فتى أو فتاة في أيّ نشاط
9	تعارض أوقات النشاط مع الدراسة أو العمل	جدولة ثابتة لا تراعي تقويم المدارس والجامعات	مرونة الجدولة الفصليّة + بديل تواصل قصير عبر الإنترنت لمن يتعذر حضوره + استطلاع أوقات قبل كل فصل	لقاء قصير أونلاين لمن فاته النشاط الأسبوعي لإبقائه على تواصل
10	ضعف الحضور الرقمي يُفقد الفوج فرص استقطاب الشباب	الاعتماد فقط على "الكلمة الشفهيّة"	حساب تواصل اجتماعي نشط يعرض قصصًا حقيقيّة يرويها الفتية أنفسهم + نموذج تسجيل إلكتروني بسيط	فيديو أسبوعي قصير يظهر فيه الفتية يتحدّثون عن تجربتهم الخاصّة
11	العضو الجديد "متفرّج" فينسحب	منح المسؤوليّات فقط للأعضاء القدامى	تكليف كل عضو جديد بمهمّة صغيرة محدّدة خلال أوّل شهر له	طلب من العضو الجديد أن يقود لعبة تعارف واحدة في أوّل شهر
12	البرنامج يبدو "قديم الطراز" لجيل اليوم	جمود المحتوى وعدم ربطه باهتمامات العصر	دمج شارات معاصرة (بيئة، تصوير، ريادة أعمال، إسعافات رقميّة) ضمن البرنامج السنوي	مخيّم بيئي يتضمّن توثيقًا بالتصوير ونشرًا رقميًّا بإشراف الفتية أنفسهم

تنبيه: معظم الأفواج تركّز جهدها على الاستقطاب (حملات تسجيل، إعلانات) وتهمل المحافظة، بينما الأبحاث التربويّة في العمل التطوّعي تُجمِع على أنّ كلفة فقدان عضو أعلى بكثير من كلفة استقطاب عضو جديد.

ك. مساران مختلفان: تنمية عضويّة القادة الشباب، وتنمية عضويّة الفتية والفتيات

1. القادة الشباب المتطوّعون

ما الذي يبحث عنه القائد الشاب؟	كيف نشبعه عمليًّا؟
تفويض حقيقي لا شكلي	منحه ملكيّة كاملة لمشروع صغير من الفكرة حتى التنفيذ، دون تدخل قائد الفوج إلا عند الطلب.
مهارات تفيده خارج الكشفيّة	ربط التدريب الكشفي (القيادة، إدارة الوقت، العمل الجماعي) بسيرته الذاتيّة وفرصه الجامعيّة والمهنيّة صراحةً.
شبكة علاقات وانتماء	لقاءات دوريّة بين قادة الأفواج المجاورة، ومخيّمات تدريبيّة مشتركة تُنشئ صداقات تتجاوز فوجه الواحد.
اعتراف رسمي وشهادات معتمدة	شهادات دورات موقعة ومعتمدة من الجمعية، وخطابات شكر رسميّة يمكن استخدامها في طلبات العمل والمنح.
حدود واضحة لوقته التطوّعي	اتفاق صريح على عدد الساعات المتوقعة أسبوعيًّا، بدل "تطوّع مفتوح" يتحوّل إلى استنزاف.

2. الفتية والفتيات (الأعضاء المنتسبون)

ما الذي يبحث عنه الفتى/الفتاة؟	كيف نشبعه عمليًّا؟
المرح واللعب أوّلًا	خصوصًا لمرحلة الأشبال والزهرات: التعلّم يجب أن يُقنَّع دائمًا بلعبة أو مغامرة أو قصّة رمزيّة، لا بمحاضرة.
المجموعات الصغيرة	تقسيم الوحدة إلى مجموعات صغيرة ثابتة (6-8 أعضاء) بقيادة مسؤول عن المجموعة، فينشأ انتماء أعمق من انتمائه للوحدة الكبيرة.
صوت في القرار (شورى)	مجلس وحدة دوري يقترح الأنشطة ويقيّمها، فيتحوّل من "متلقٍّ" إلى "شريك" في برنامجه.
تقدير فوري وملموس	شارة أو نجمة تُمنح مباشرة عند إنجاز مهارة، لا في نهاية العام؛ فالتقدير المؤجَّل يفقد أثره التربوي.
أهل شركاء لا متفرّجون	إشراك الأهل كداعمين في نشاط واحد فصليًّا على الأقل (مخيّم عائلي، يوم خدمة) يعزّز استمرار العضويّة.

ي.مؤشرات قياس نجاح تنمية العضوية

دون قياس، تبقى الآليّات أعلاه اجتهادات غير موثّقة الأثر. يُقترح متابعة المؤشرات التالية فصليًّا في اجتماع قيادة الفوج:

المؤشر	القياس
نسبة الاحتفاظ بعد سنة	عدد الأعضاء المستمرّين بعد 12 شهرًا ÷ عدد المسجّلين الجدد في بداية السنة
نسبة الانسحاب خلال أوّل 90 يومًا	عدد المنسحبين خلال الفصل الأوّل ÷ عدد المنضمّين في الفصل نفسه (المؤشر الأهمّ لرصد الخلل)
نسبة القادة الشباب المستمرّين	عدد القادة المستمرّين بعد سنتين ÷ عدد القادة الذين بدؤوا التطوّع
معدّل حضور الأنشطة	متوسّط نسبة الحضور الفعلي إلى العدد المسجَّل في كل نشاط، مؤشر مبكر على الانسحاب الصامت.
مصدر الانضمام	توزيع الأعضاء الجدد بحسب قناة الاستقطاب (أقران، مدرسة، رقمي…) لتوجيه الجهد نحو الأكثر فعاليّة.

عاشراً: تحليل وتحديد الاحتياجات للمنطقة الكشفية

أ. مفهوم الاحتياج

الاحتياج هو الفجوة قابلة للقياس بين "ما يجب أن يكون" و"ما هو كائن". على مستوى المنطقة تصبح المعادلة:

إحتياج المنطقة = الصورة المنشودة للمنطقة (حسب رسالة الجمعية وخطتها وسياساتها) – الواقع الفعلي للمنطقة (بأفرادها وقادتها ووحداتها ومواردها)

- الفرق الجوهري بين الاحتياج في التدريب واحتياج المنطقة بشكل عام هو:

أنّ المدرّب يسأل "ماذا ينقص هذا القائد؟"، أمّا قائد المنطقة فيسأل "ماذا ينقص منطقتي لتحقق رسالتها التربوية مع كل قائد وفتى وفتاة فيها؟".

بعض الأجوبة يحلها التدريب، وكثير منها يحله التنظيم أو الموارد أو التواصل أو تحسين البرنامج.

ب. مستويات التحليل الثلاثة

1. مستوى المنطقة (التنظيمي): هل لدى المنطقة رؤية وخطة سنوية؟ هل هيكلها مكتمل؟ هل مواردها كافية؟ هل التواصل بين المنطقة والأفواج فعّال؟
2. مستوى الدور (الأفواج والوحدات): هل تقوم كل وحدة بدورها التربوي؟ هل تطبّق الطريقة الكشفية بعناصرها الثمانية ونظام الطلائع؟ هل البرنامج مناسب لكل مرحلة عمرية؟
3. مستوى الفرد (القادة والأفراد): ما الفجوات في معارف كل فئة ومهاراتها واتجاهاتها، قياساً إلى "مرجع قدرات قائد الفوج" ، "مرجع قدرات قائد الوحدة" و "مرجع قدرات المدرب".

ج. الفئات التي يشملها التحليل

- فريق المنطقة بجميع أعضائها.
- قادة الأفواج ومساعدوهم.
- قادة الوحدات ومساعدوهم المسؤولون عنتنفيذ البرنامج مع الفتية والفتيات.
- المدرّبون في المنطقة جاهزيتهم لتلبية الاحتياجات التدريبية التي ستظهر.
- الفتية والشباب حسب المراحل (أشبال وزهرات، كشافة ومرشدات، جوالة ودليلات): هم المستفيد الأول، ويُسأل عن احتياجاتهم وتطلعاتهم ومدى رضاهم عن البرنامج.
- الأهل والمتطوعون والداعمون: ثقتهم ومشاركتهم وتصوّرهم عن النشاط الكشفي.
- البيئة والشركاء: المدارس والبلديات والجمعيات التي تتعاون معها المنطقة أو يمكن أن تتعاون.

قاعدة ذهبية: لا تحلل إحتياجات الفتية من دون الفتية. ولا تحلل احتياجات القادة من دون القادة.

ه. مراحل تحليل الاحتياجات

1. الملاحظة: رصد أولي لمؤشرات وجود فجوة (تراجع أداء، شكاوى، تقارير).
2. البحث: جمع بيانات أعمق من المصادر والأدوات المختلفة للتأكد من الملاحظة الأولية.
3. التحليل: تفكيك البيانات لفهم طبيعة الفجوة وتصنيفها ومستواها، لجعلها أهدافاً فيما بعد.

د. مجالات احتياج المنطقة (أوسع من التدريب)

1. تربوي وبرامجي: جودة البرنامج، مناسبته للمراحل، تطبيق نظام الشارات والتقدّم.
2. الموارد البشرية: عدد القادة، نسبة القادة إلى الفتية، الاستقطاب، الاستمرارية، التسرّب، التقدير.
3. تدريبي: فجوات المعرفة والمهارة والاتجاه (مجالات الدليل الثلاثة).

4. تنظيمي وإداري: الهيكلية، توزيع المهام، الاجتماعات، التقارير، التوثيق.
5. مادي ولوجستي: المقرّات الكسفية، التجهيزات، مواقع المخيّمات، النقل.
6. مالي: الميزانية، مصادر التمويل، الشفافية.
7. التواصل والعلاقات: داخليًا بين المنطقة والأفواج، وخارجيًا مع الأهل والمجتمع والإعلام.
8. الحماية والسلامة: تطبيق سياسة الحماية من الأذى، إجراءات السلامة في الأنشطة.
9. النمو والانتشار: العضوية، فتح وحدات جديدة، الوصول إلى فئات غير مخدومة.

٥. إحتياج تدريبي أم غير تدريبي؟

هذا أهم ما تقدّمه لقائد المنطقة، لأن أكثر الأخطاء شيوعًا هو معالجة كل مشكلة بـ«دورة».

إستخدم معه هذا الاختبار:

- السؤال الأول: هل الشخص قادر على أداء المهمة لو اضطُرّ إليها؟
  - لا يستطيع: الاحتياج تدريبي (معرفة أو مهارة).
  - يستطيع ولا يفعل: ابحث عن السبب خارج التدريب، أي في الحافز أو الوقت أو الموارد أو وضوح الدور أو النظام الإداري أو العلاقات.

- السؤال الثاني: هل العائق في الشخص أم في النظام المحيط به؟

ما يقابل كل نوع من الحلول:

- إحتياج تدريبي: دورة، ورشة، تدريب أثناء العمل، مرافقة.(Mentoring)
- إحتياج تنظيمي: إعادة توزيع مهام، وصف دور واضح، تعديل إجراء.
- إحتياج مادي أو مالي: خطة موارد، شراكات، حملة تمويل.

- إحتياج تحفيزي: نظام تقدير، إشراك في القرار، تخفيف الأعباء.
- إحتياج تواصلي: قنوات تواصل منتظمة، لقاءات دورية، نشرة.

و. خطوات مرافقة قائد المنطقة أو عضو المنطقة الكشفية

1. الاتفاق المبدئي: حدّد مع قيادة المنطقة لماذا نحلل، وما المدة، ومن فريق التحليل (مفوّض، قائد فوج، مدرّب، ممثل عن الجوالة أو الشباب).
2. رسم الصورة المنشودة: إعتمد على مراجع الجمعية: رسالتها، خطتها الاستراتيجية، سياسة تنمية القيادات، سياسة تنمية المراحل، مراجع القدرات، توصيات المؤتمر السنوي. واكتبوا معاً: "منطقتنا بعد ثلاث سنوات تبدو هكذا..."
3. جرّد الواقع (خريطة المنطقة):
   - عدد الأفواج والوحدات حسب المراحل.
   - أعداد الفتية حسب المرحلة.
   - نسبة الاستمرار والتسرّب.
   - القادة ومستوياتهم التدريبية.
   - الموارد والمقرّات.
   - الأنشطة المنفذة خلال السنة.
4. جمع البيانات من مصادر متعددة:

طبّق مبدأ التثليث (مصدران على الأقل لكل احتياج مهم)، واستخدم الأدوات المناسبة لكل فئة.

5. التحليل:
   - شجرة المشكلات للوصول إلى الأسباب الجذرية. (متوفرة في آخر هذا الفصل)
   - تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) لصورة المنطقة العامة. (متوفرة في آخر هذا الفصل)
   - تصنيف كل فجوة حسب المجال والفئة والمستوى (من الانعدام إلى الإتقان).
6. الفرز :تدريبي أو غير تدريبي

7. ترتيب الأولويات: إستخدم مصفوفة «الأثر × الإلحاح»، مع قاعدتين ثابتتين:
   - السلامة والحماية أولاً دائماً.
   - ما يمسّ الفتية مباشرة يتقدّم على ما يمسّ الإدارة.
8. صياغة الاحتياجات بجمل قابلة للقياس :مثلاً "تحتاج 60% من وحدات الكشافة في المنطقة إلى تفعيل نظام الطلائع ومجلس الطلائع"، بدلاً من "الوحدات ضعيفة".
9. التحويل إلى خطة المنطقة: لكل احتياج حلّ ومسؤول ومهلة زمنية ومؤشر نجاح. وتذهب الاحتياجات التدريبية إلى فريق التدريب ليبني عليها الأهداف بصيغةSMART .
10. المتابعة وإعادة التحليل: تحليل شامل سنوي، ومراجعة سريعة لكل فصل، لأن الاحتياج يتغيّر بتغيّر الواقع.

ز. أدوات جمع المعلومات حسب الفئة

1. فريق المنطقة وقادة الأفواج: مقابلات فردية، ورشة تحليلSWOT ، تقييم ذاتي.
2. قادة الوحدات:
   2.1. زيارات ميدانية ببطاقة ملاحظة موحّدة (هل يطبّق عناصر الطريقة الكشفية؟ هل ينظك عمل الوحدة؟).
   2.2. استبيان رقمي قصير.
   2.3. مجموعات تركيز.
3. الفتية: أدوات تشاركية ممتعة تناسب أعمارهم.
4. الأهل: استبيان قصير لا يتجاوز عشرة أسئلة، أو لقاء مفتوح.
5. السجلات: سجلات العضوية، الشارات المنجزة، تقارير الأنشطة، التقارير المالية، تقارير التدريب.

ح. مؤشرات صحة المنطقة (لوحة قياس مقترحة)

- نمو العضوية السنوي حسب المرحلة.
- نسبة استمرار الفتية من سنة إلى أخرى.

- نسبة القادة إلى الفتية في كل وحدة.
- نسبة القادة الذين أنهوا التدريب المطلوب لدورهم.
- نسبة القادة الذين تلقوا تدريب متقدّم (شارة خشبية – مدرّب رسالة – مدرّب معتمد)
- نسبة الوحدات التي تطبّق نظام المجموعات الصغيرة فعليًا.
- عدد الأنشطة الخلوية والخدمة المجتمعية لكل وحدة.
- نسبة الفتية المتقدّمين في نظام الشارات.
- مستوى مشاركة الشباب في القرار، مثل وجود ممثل للجوالة في فريق المنطقة.
- مدة بقاء القادة المتطوعين في الخدمة.
- تكرار قياس هذه المؤشرات كل سنة يجعل التحليل القادم أسهل وأدق بكثير.

ط. نموذج "بطاقة احتياج" لكل فجوة

- الاحتياج (بصيغة قابلة للقياس)
- الفئة المعنية (قيادة المنطقة / قادة الأفواج / قادة الوحدات / الفتية / الأهل)
- المجال (تربوي / بشري / تدريبي / تنظيمي / مادي / مالي / تواصل / حماية / نمو)
- الدليل عليه (مصدران على الأقل)
- السبب الجذري
- نوعه: تدريبي أو غير تدريبي
- المستوى: (انعدام / نقص / كفاية / دقة / إتقان)
- الأولوية: عاجل أو قريب المدى أو مستقبلي
- الحل المقترح والمسؤول والمهلة
- مؤشر النجاح

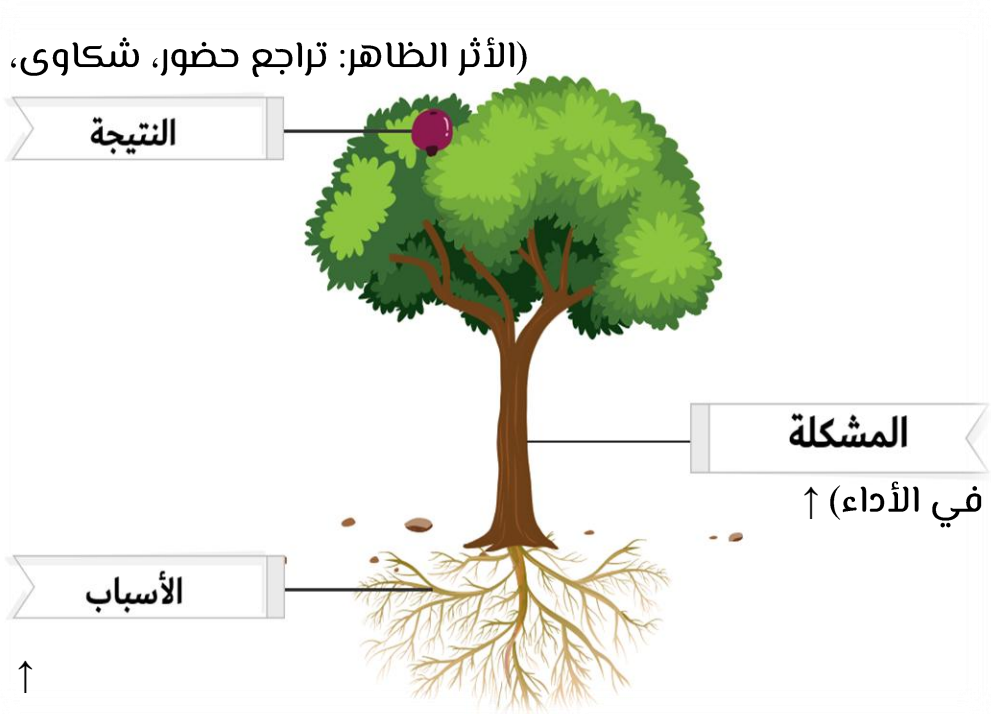
ي. وصايا للمدرّب في دور (المرافق) لقائد المنطقة

- حلل مع قائد المنطقة لا بالنيابة عنه. دورك أن تيسّر التفكير، والقرار له. هذا يبني قدرته ويضمن التزامه بالنتائج.
- إبحث عن الأسباب لا عن الأشخاص. قدّم التحليل كدراسة للأنظمة لا كتقييم للأفراد، وإلا أخفى الناس الحقيقة.

- احفظ السرية، خاصة في ما يقوله الفتية والقادة عن قادتهم، والتزم سياسة الحماية من الأذى في كل تواصل مع القاصرين.
- ابدأ بإنجاز سريع واضح يقنع الجميع بجدوى التحليل، ثم انتقل إلى الاحتياجات الأعمق.
- احتفل بنقاط القوة، التحليل ليس جرداً للعيوب فقط، فالبناء على ما ينجح أسرع من إصلاح ما يتعثر.
- أغلق الحلقة: أعد النتائج لمن شاركوا في التحليل، فالقائ الذي أبدى رأيه ثم رأى أثره سيشارك مجدداً بحماس.

ك.أداة تفكير مفيدة أثناء التحليل (شجرة المشكلات)

(الأثر الظاهر: تراجع حضور، شكاوى، تقييم ضعيف)

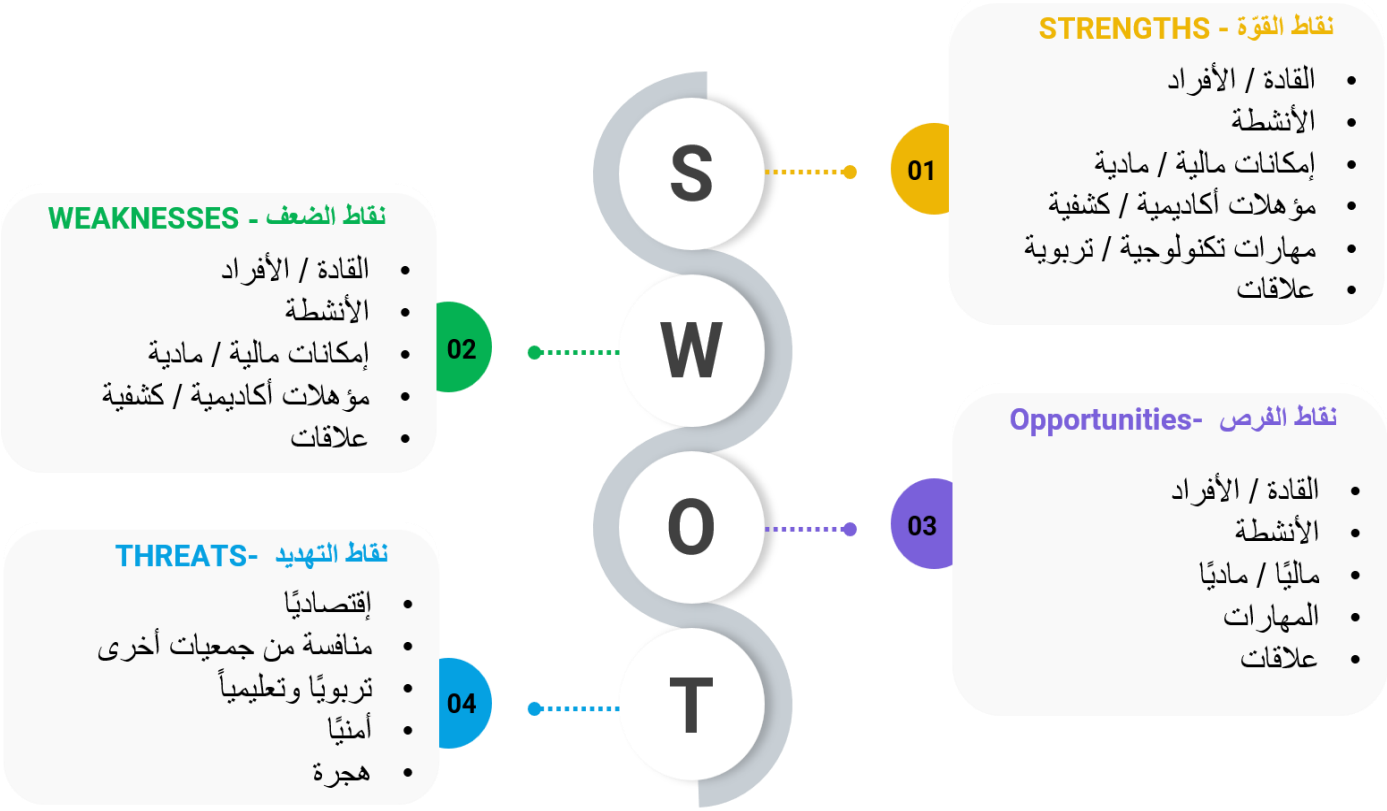


(الفجوة الفعلية في الأداء) ↑

↑

(لماذا حدثت الفجوة: نقص معرفة/مهارة/سلوك، أم أسباب أخرى؟)

ل. أداة SWOT (نقاط القوة والضعف داخلية – نقاط الفرص والتهديد خارجية)



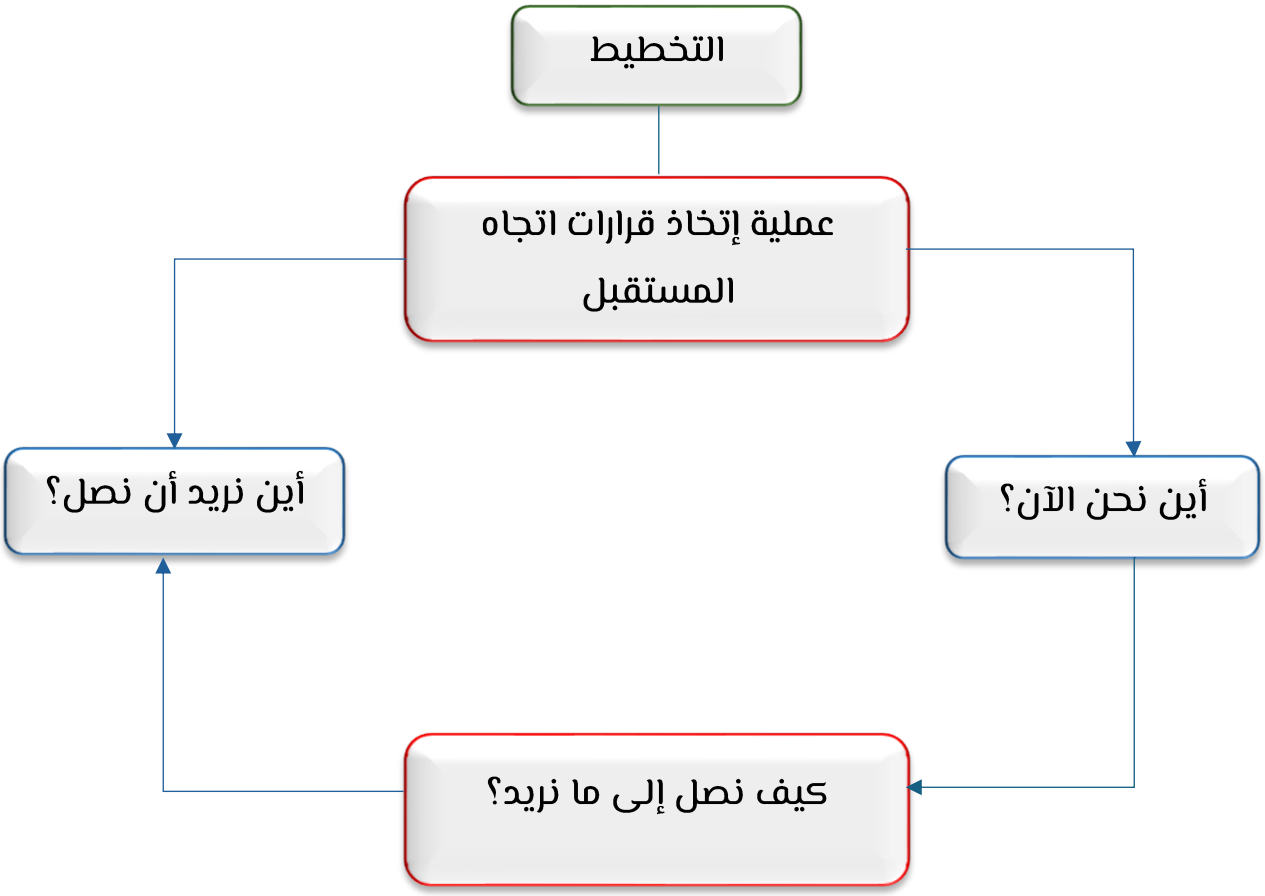
حادي عشر: مهارة التخطيط – المنهاج – البرنامج – البطاقة الفنيّة

المحور الأوّل: التخطيط

أ. مفهوم التخطيط

هو تنظيم لجهود مدروسة، ورسم سياسة مناسبة لتحقيق هدف محدّد بأفضل شكل ممكن وبأفضل الطرق والظروف والإمكانات. هو مرحلة تسبق مرحلة العمل.

- التخطيط هو المهارة التي تفرّق بين منطقة "تعيش النشاط تلو الآخر" ومنطقة "تسير نحو هدف واضح".
- التنظيم هو الوظيفة التي ترسم هيكل واضح للمسؤوليات / المهام والصلاحيات.



ب. المستويات الثلاثة للتخطيط

- أكثر خطأ شائع هو أن يُتقن القائد التخطيط لنشاط واحد وهو لا يملك خطة سنوية أصلًا.
- المهارة الحقيقية هي الانتقال السلس بين ثلاثة مستويات متداخلة.

المستوى	ما يتضمنه	الخطأ الشائع بدونه
الاستراتيجي/السنوي	رؤية المنطقة لهذا العام أو لثلاث سنوات أقله، أهداف عامة، تقويم سنوي عريض بالتوازي مع خطة الجمعية.	منطقة ترتجل أنشطتها شهرًا بشهر دون اتجاه واضح.
التشغيلي/الفصلي	برنامج كل فصل، تفصيل الأهداف السنوية إلى خطوات قابلة للتنفيذ.	خطة سنوية "على الورق" لا تتحوّل أبدًا لبرنامج فعلي.
التنفيذي/النشاط الواحد	هدف النشاط، الأسلوب، المواد، التوقيت، السلامة، التقييم.	نشاط ممتع مرة في السنة لكن بلا هدف تربوي واضح خلفه.

ج. أسباب التوجّه نحو التخطيط



1. تحقيق هدف معيّن
2. توفير الوقت والجهد الضائع
3. تحديد الأولويات
4. كسب مالي / مادي
5. توزيع المسؤوليات
6. تجنب المخاطر
7. التوسعة في المجالات والأنشطة
8. وضوح الرؤية

د. ست خطوات للتخطيط والتنفيذ والتقييم

1. إستكشاف وتحديد الاحتياج أو المشكلة
2. إقتراح أنشطة وتحديد الهدف
3. تحليل S.W.O.T
4. الإطار المنطقي
5. الخطة التنفيذية
6. الرَّصد والتقييم

1. مرحلة الإعداد والدراسة (أين نحن؟) - تحليل S.W.O.T

- دراسة الموقف الحالي: تحليل وضع الفوج الحالي مع فرقه وتحديد الاحتياجات.
- تحديد الإمكانيات: حصر الموارد المادية، المالية، والبشرية المتاحة.
- معرفة العقبات: توقع التحديات والمشكلات المحتملة قبل البدء.

2. مرحلة التنظيم وتحديد الأهداف (أين نريد أن نصل؟)

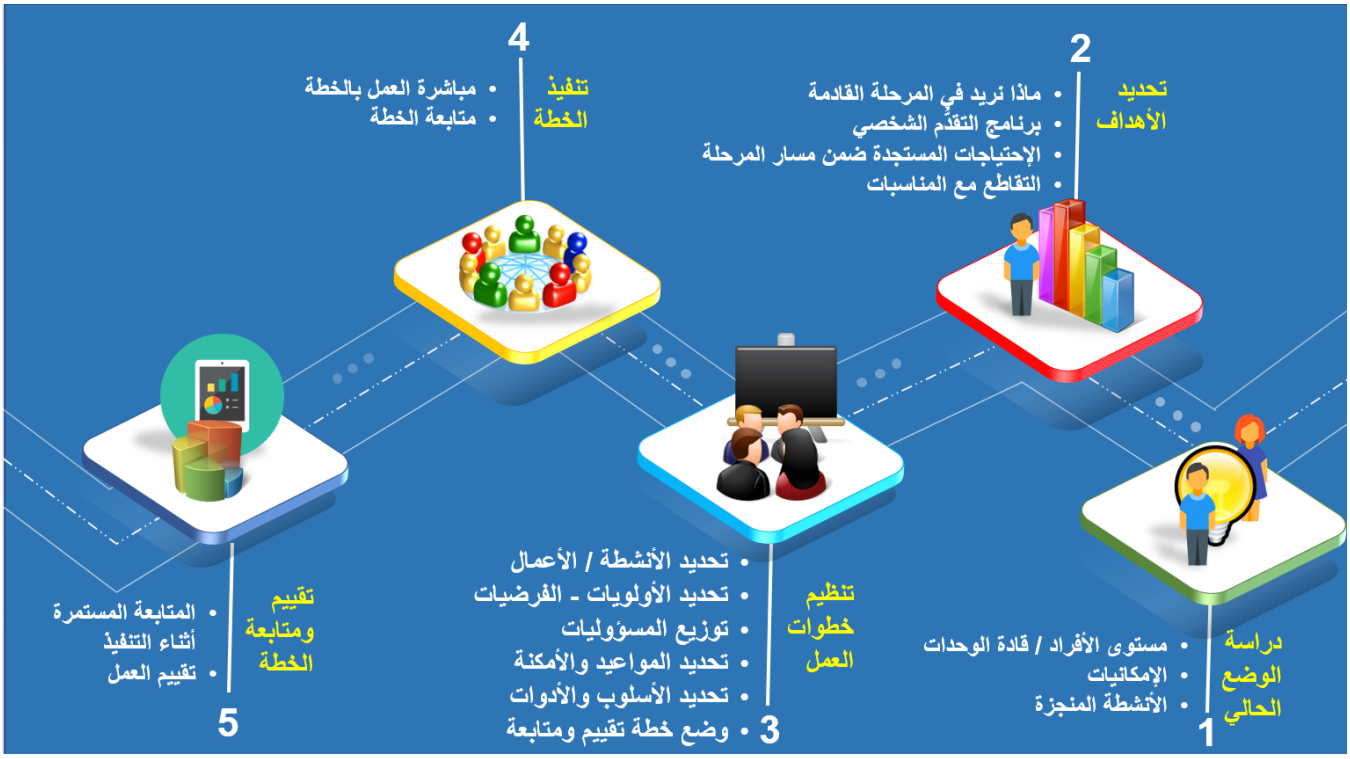
- صياغة الأهداف: تحديد ما يراد تحقيقه بدقة ووضوح. (SMARTER)
- مراعاة المراحل السنية: تفصيل الأهداف لتناسب الأشبال والزهرات، الكشافة والمرشدات أو المتقدم والجوالة والدليلات، والدفاع المدني والمسعفات.
- المشاركة الجماعية: إشراك قيادة الفوج ومجالس الوحدات في وضع التصوّر العام.

3. مرحلة التنفيذ والتشغيل (كيف نتوصل لذلك؟)

- توزيع المسؤوليات: تقسيم المهام على القادة ومجالس الوحدات.
- جدولة البرامج: وضع جدول زمني محدد ومبسط للأنشطة.
- المحافظة على تطبيق الطريقة الكشفية.

4. مرحلة التقييم والمتابعة (كيف نتأكد أننا بلغنا الهدف؟)

- رصد الأداء: قياس مدى التقدم أثناء وبعد الأنشطة.
- مراجعة المخرجات: مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المرسومة مسبقاً.
- إستخلاص الدروس: تقديم التوصيات لتحسين الأنشطة والبرامج المستقبلية.



٥. مرحلة الاعداد والدراسة (تحليل S.W.O.T)

التحليل الرباعي يمكّننا من معرفة مدى القدرة على القيام بالنشاط.



- نقاط القوّة Strengths
- نقاط الضعف Weaknesses
- الفرص Opportunities
- التحديات Threats

❖ يساهم في قياس "واقعية الأهداف" التي نرسمها للمشروع:

- توظيف نقاط القوة في الخطة لإنجاح العمل
- الإحتياط من نقاط الضعف والتخفيف منها.
- يحدد الإمكانيات والقدرة على التنفيذ.
- يحدد الموارد المتوفرة ومدى حاجتنا إلى ما ينقصنا على المستوى المادي والبشري.
- معرفة ما يعترضنا مسبقاً من تحديات تعرقل النشاط وكيفية تفاديها أو ايجاد الحلول لها.

و. مرحلة التنظيم وتحديد الأهداف (أين نريد أن نصل؟)

1. تحديد الهدف من كل نشاط

- الأهداف الخاصة لكل نشاط أو مشروع تنبع من الهدف العام.
- لا نتمكَّن من تحقيق الهدف العام من نشاط واحد بل نحتاج لتظافر الجهود ولأكثر من نشاط وعلى فترة زمنية بعيدة المدى، لأنَّ تغيير السلوك الإنساني يتطلَّب جهداً ومتابعة لأنَّها تقترن بالقناعات الشخصية.
- يجب مراعاة ثلاثة مستويات عند وضع الهدف: تطوير المعرفة، تطوير المواقف، تطوير التصرفات والسلوك (الإلتزام).

2. الأهداف يجب أن تكون بمواصفات SMARTER



- محددة Specific
- يمكن قياسها Measurable
- متَّفق عليه Agreed
- واقعي Realistic
- محدد بزمن Time bound
- أخلاقية Ethical
- موثقة Recorded

j. إقتراح أهداف وأنشطة مناسبة لها

1. تنظيم الإطار المنطقي

- الإطار المنطقي أداة تساعدنا في كافة مراحل المشروع أيا كان حجمه.
- يوضح الأهداف ويربطها بالأنشطة والقدرات والمواعيد والنتائج المتوقعة وكلفة كل نشاط ومؤشرات تحقيق الهدف.
- الإطار المنطقي يتضمن عناصر خطة العمل ويفحص التناغم بينها.

2. نموذج الإطار المنطقي

الأهداف المحددة	الأنشطة	التوقيت	مخرجات متوقعة	الجهة المسؤولة	مؤشرات النجاح

3. الخطة التنفيذية (خطة تفصيلية)

إدارة الموارد ضمن الخطة التنفيذي؛ كثير من القادة يضعون خطة نشاطات طموحة، ثم يكتشفون متأخرين أنهم لا يملكون الميزانية أو الأماكن أو عدد القادة الكافي لتنفيذها. المهارة هنا هي أن يُخطَّط للموارد الأربعة في اللحظة نفسها التي يُخطَّط فيها للنشاط:

- من سينفذ (القادة والمساعدون).
- بكم الميزانية الواقعية المتاحة.
- أين الأماكن، وبديل احتياطي لكل مكان.
- متى: تقويم لا يتعارض مع المدارس وغيرها من المناسبات.

❖ التوزيع السنوي

الأسبوع / الشهر		ك2	شباط	آذار	نيسان	أيار	حزيران	تموز	آب	أيلول	ت1	ت2	ك1
الأول	1												
	2												
	3												
	4												
	5												
	6												
	7												
الثاني	1												
	2												
	3												
	4												
	5												
	6												
	7												

المحور الثاني: المنهاج الكشفي التربوي

أ. تعريف المنهاج

المنهاج الكشفي هو مجموع الخبرات والمتطلبات التربوية المبوَّبة وفق قياسات ومعايير مدروسة للتوصّل إلى تحقيق الأهداف التربوية لكل مرحلة، وللحركة الكشفية بشكل عام.

ب. مكوّنات المنهاج الكشفي

1. محور تنظيم الوحدة
2. محور المؤشرات المعرفية والمهارية والسلوكية
3. محور نظام التقدُّم الشخصي

ج. آليات تطبيق المناهج الكشفية

هي الخطوات العملية التي تستخدم لضمان تنفيذ المنهج الكشفي بالشكل الصحيح والمتكامل بما يحقق أهداف التربية الكشفية في الجوانب المعرفية والمهارية والسلوكية:

1. إعتماد الطرق الثمانية لعناصر الطريقة الكشفية (التعلم بالممارسة، نظام المجموعات الصغيرة، حياة الخلاء، الإطار الرمزي...)
2. رسم خطّة واضحة للوحدة الكشفية تتضمن البرامج الكشفية المناسبة مع أهداف المناهج الخاصة لكل مرحلة، فيها تنوّع بالأنشطة لتشمل كافة الجوانب والمجالات.
3. إعتماد بطاقة التقدم الشخصي التي تشجع على التطور الذاتي والتقدّم ضمن المرحلة الواحدة.
4. إعتماد نظام المجموعات الصغيرة وتوزيع المسؤوليات ضمن الوحدة الكشفية الواحدة، لما فيها من تعزيز روح المسؤولية والروح القيادية وتنمية التعاون والروح الجماعية.
5. تدريب رؤوساء المجموعات الصغيرة للمساعدة في إدارة النشاط الكشفي.

6. توفير الوسـائل والأدوات والشـارات والأوسـمة اللازمة التي تسـاعد في تحفيز الأفراد وفي التقدّم الشخصي.
7. إستخدام أدوات وتقنيات لتقويم ومتابعة العمل الكشفي.

المحور الثالث: البرنامج الكشفي

أ. تعريف البرنامج الكشفي

نظام تربوي غير رسـمي؛ هو كل ما يقوم به الفتية والشـباب من انشـطة باسـتخدام الطريقة الكشفية لتحقيق الهدف التربوي للحركة الكشفية.

ب. مبادئ أساسية في البرنامج الكشفي

1. محور البرنامج الفتية والفتيات وفق خصائصهم العمرية
2. برنامج تربوي هادف متوازن وشامل كافة المجالات
3. مرن ويتكيَّف مع المستجدات المحلية والعالمية
4. متوازن بين المبادئ الإسلامية والقيم الثابتة والمتغيرات التي تحصل
5. تكوين مواطنين فاعلين ليصبحوا قادة ملتزمين ومسؤولين وأصحاب قرار
6. متاحٌ للجميع (يتأقلم مع ثقافة وبيئة المجتمع – الوضع الأقتصادي – العرق – الدين – يراعي الفروقات الفردية والاحتياجات الخاصة)
7. جذابٌ ومتحدّيًا ومتنوّع الأساليب.

ج. عناصر البرنامج الكشفي

• مبادئ الحركة الكشفية	• إحتياجات الأفراد والمجتمع
• الأهداف والأغراض التربوية	• الطريقة الكشفية
• المحتوى / البرنامج	• التقويم

د. البطاقة الفنية

جانب		التاريخ		الرقم	
الموضوع				الفوج	
المفوضية		المنطقة		الوحدة	

شعار النشاط	
الهدف العام	
نوع النشاط	
قائد النشاط	
المساعدون	
المستهدفون	
العدد	
الزمان	
المكان	
المستلزمات	
الكلفة المقدَّرة	
الجوانب	
المجالات	
شارات الهواية	
شارات الكفاية	
فقرات البرنامج	
إرشادات عامة	

- البرنامج الزمني

#	التوقيت	الفقرة - المحتوى	المستلزمات	أسلوب العمل (التقنية)	مستوى التنفيذ

- التجهيزات ومصادر التمويل

	النوع/ المادة	الكمية	الكلفة المقدّرة
التجهيزات المطلوب			
	المصدر (أشخاص- جهات رسمية – مؤسسات)		القيمة (مالية – عينية)
مصادر التمويل			

ثاني عشر: مهارة التقييم

التقييم والتقويم ليسا إجراءً إداريًا روتينيًا، بل هما أداة القائد الكشفي لقراءة واقع فرقته بموضوعية واتخاذ قرارات تطويرية مبنية على بيانات لا على الانطباع. فالقائد الذي يتقن التقييم يمتلك بوصلة حقيقية توجّه برنامجه نحو تحقيق أهداف الحركة الكشفية في بناء الشخصية والمهارة والقيم لدى أعضاء فرقته.

أ. التقييم والتقويم - المفاهيم الأساسية

1. تعريف التقييم

- عملية منظمة لجمع البيانات وقياس مستوى الأداء أو الإنجاز في لحظة أو مرحلة محددة، بالاستناد إلى معايير واضحة ومحددة سلفًا، بهدف إصدار حكم موضوعي على الواقع.
- بالنسبة لقائد المنطقة التقييم هو: قراءة موضوعية لمستوى أداء كل فوج في منطقته ولأداء منطقته ككل، إستنادًا إلى معايير واضحة وموحّدة تتيح المقارنة العادلة بين الأفواج.
- السؤال المحوري: "أين يقف كل فوج، وأين تقف المنطقة ككل الآن؟".

2. تعريف التقويم

- عملية مستمرة تلي التقييم، تهدف إلى تصحيح مسار الأداء وتطويره من خلال قرارات وإجراءات عملية، فهو بمثابة «العلاج» الذي يُبنى على «التشخيص» الذي يقدّمه التقييم.
- بالنسبة لقائد المنطقة التقويم هو: مجموعة القرارات والإجراءات التي يتخذها قائد المنطقة بناءً على نتائج التقييم، سواء كانت موجّهة لفوج واحد تحديدًا أو لخطة المنطقة العامة بأكملها.

ب. أهميّة التقويم بالعمل الكشفي

- تحسين وتطوير البرامج القادمة.
- ضمان جودة الأنشطة وكفاءتها.
- تعزيز أداء الفريق القيادي.
- دعم المشاركين من خلال إعطائهم تغذية راجعة.
- تحديد النجاحات والتحديات في النشاط المنفذ.

ج. أهداف عملية التقويم

- معرفة مدى تحقق أهداف النشاط.
- تحديد نقاط القوة والضعف في التخطيط والتنفيذ.
- تطوير الأداء المستقبلي للقادة والوحدات الكشفية.
- مشاركة الجميع في تحليل التجربة والتعلّم منها.

د. المسؤولون عن التقييم و التقويم

- القائد الكشفي المسؤول عن النشاط.
- فريق العمل (قيادة الفوج، مجالس الوحدات الكشفية).
- المشاركون في النشاط.
- جهة إشرافية عليا (منطقة، مفوضية).

ه. أنواع التقييم في العمل الكشفي – حسب التوقيت

نوع التقييم	تعريفه	متى يُستخدم
تشخيصي (قبلي)	يقيس واقع كل فوج وواقع المنطقة ككل قبل بدء الموسم أو مشروع مشترك.	حضور قائد المنطقة في لقاءات الأفواج في بداية الموسم لتقييم جاهزيتها وقادتها.
تكويني (مرحلي – مستمر خلال النشاط)	يرافق تنفيذ خطة المنطقة ويقيس تقدّم كل فوج أولاً بأول.	متابعة شهرية لتقارير الأفواج ومقارنة أدائها بخطة المنطقة السنوية.
ختامي (نهائي)	يقيس نتيجة المنطقة الكلية ونتيجة كل فوج بعد اكتمال الموسم.	تقرير ختام الموسم الذي يقارن أداء جميع الأفواج ووحداتهم مجتمعة.

و. أنواع التقييم في العمل الكشفي – حسب الجهة

نوع التقييم	متى يُستخدم
ذاتي	• ينفذه الفرد أو القائد بنفسه.
تعاوني	• يتمّ بشكل جماعي بين القادة والمشاركين.
خارجي	• عبر لجنة إشراف أو لجان تقييم.

ز. أنواع التقييم في العمل الكشفي – حسب الهدف

نوع التقييم	متى يُستخدم
للتعلم	• لتمكين المشاركين من اكتساب مهارات من الأخطاء.
للمحاسبة	• للجهات المنظمة أو المموّلة.
للتطوير	• لأجل تحسين الأنشطة اللاحقة.

ج. مراحل التقويم

- تحديد أهداف النشاط ومعاييره.
- إختيار أدوات التقويم المناسبة.
- جمع البيانات (ملاحظات – استبيانات – مقابلات)
- تحليل النتائج وتفسيرها.
- إستخلاص التوصيات وكتابة التقارير.

ط.أدوات ووسائل تقييم غير معقدة لقائد المنطقة

الأداة والوسيلة	تعريفه	متى يُستخدم
الزيارة الميدانية والملاحظة	حضور قائد المنطقة لاجتماع أو نشاط الفوج ورصد الأداء مباشرة.	جولة دورية مبسطة على الفوج دون إشعار مسبق أحيانًا.
بطاقة أداء الفرقة (Checklist)	قائمة معايير موحّدة تُطبَّق على كل فوج بنفس الطريقة للمقارنة العادلة.	تقييم سريع كل زيارة بلا حاجة لأوراق طويلة.
استمارة تقييم نشاط المنطقة	استمارة موحدة تُوزَّع بعد أي فعالية يشارك فيها أكثر من فوج أو فرقة.	قياس رضا المشاركين وجودة التنظيم في الأنشطة المشتركة.
اللقاء الدوري مع قادة الأفواج	اجتماع دوري يجمع قادة المنطقة بقادة الأفواج لمتابعة الأداء.	فرصة مباشرة لسماع التحديات دون تعقيد أو أوراق كثيرة.
سجل تتبع الفوج الموحّد	جدول واحد بسيط يجمع مؤشرات كل فرقة (حضور، أنشطة، شارات).	متابعة شاملة لكل الأفواج في مكان واحد بدل ملفات متفرقة.
التقييم الذاتي لقائد الفوج	يقيّم فيها قائد كل فوج أداء فوجه بنفسه قبل رفعه لقائد المنطقة.	يبني مسؤولية القيادة الوسطى ويقلل العبء على قائد المنطقة.
مجموعة تواصل سريعة (واتساب)	قناة تواصل مباشرة وغير مكلفة لمتابعة يومية خفيفة مع قادة الأفواج.	نبض سريع دون اجتماعات أو أوراق رسمية لكل تفصيل صغير.

ي.أدوات تقييم عملية لقائد المنطقة

- مؤشر صحة الفوج: بطاقة موحّدة بست مجالات تُملأ مرتين في السنة (انظر النموذج).
- بطاقة الزيارة الإشرافية: قائمة ملاحظة قصيرة تُستعمل في كل زيارة ميدانية.
- التقييم الذاتي لقائد الفوج: يملؤه قائد الفوج قبل لقاء المرافقة الفردية، ويُناقش معه ولا يُرفع إلى أي جهة.
- تقييم الأقران بين الأفواج: يزور قائد فوج متمكّن فوجاً آخر ويتبادلان الملاحظات، فيتعلّم الطرفان.
- صوت الشباب: لقاء قصير مع مجموعة من الفتية أو الجوالة من أفواج مختلفة، يُسألون فيه: ما الذي تحبّونه؟ وما الذي ينقصكم؟ وهو تطبيق مباشر لسياسة مشاركة الشباب.
- إستبيان رضا قادة الأفواج: يقيس رضاهم عن دعم المنطقة، أي أن المنطقة تقيّم نفسها أيضاً.
- لوحة متابعة المنطقة: جدول واحد يجمع مؤشرات كل الأفواج في مكان واحد.

ك.نموذج عملي – "مؤشر صحة الفوج"

يُمنح كل مجال درجة من 1 إلى 5 (1 = يحتاج دعماً عاجلاً، 5 = متميّز):

1. القيادة: وجود قيادة فوج مكتملة، وانتظام اجتماعاتها، ووجود بدلاء.
2. البرنامج التربوي: خطة سنوية منفذة، وتطبيق مناهج المراحل، وانتظام الاجتماعات الأسبوعية.
3. التقدّم الشخصي: نسبة الأفراد الذين أنجزوا مرحلة أو شارة خلال الفصل.
4. مشاركة الشباب: مجالس وحدات فاعلة، وإشراك الأفراد في التخطيط والتقييم.
5. السلامة والحماية: الالتزام بالأذونات وشروط السلامة ومدوّنة السلوك.
6. العضوية: تطوّر العدد، ونسبة المحافظة على الأعضاء، والانتساب الجديد.

❖ قراءة النتيجة (المجموع من 30):

- من 24 إلى 30: فوج متمكن، يناسبه إشراف تفويضي، ويُستفاد من قادته في نقل الخبرة.
- من 17 إلى 23: فوج نامٍ، يناسبه إشراف تدريبي داعم يعالج ثغرات محدّدة.
- من 10 إلى 16: فوج ناشئ أو يحتاج متابعة قريبة.
- أقل من 10: فوج متعثر، يحتاج تدخلاً علاجياً فورياً بخطة نهوض محدّدة زمنياً.

بهذه القراءة يرتبط التقييم مباشرة بجدول "الإشراف المتمايز بحسب واقع الفوج" في فصل الإشراف التربوي.

ل. نموذج - "بطاقة الزيارة الإشرافية"

- البيانات :الفوج، والتاريخ، والوحدة التي حضر الزائر اجتماعها، واسم الزائر.
- ما يُلاحَظ (نعم / جزئياً / لا):
  - الاجتماع يبدأ وينتهي في الوقت المحدّد، ومحضَّر له مسبقاً.
  - النشاط يناسب المرحلة العمرية ويخدم هدفاً واضحاً.
  - الأفراد يشاركون في الإدارة (نظام الطلائع أو الرهوط أو السداسيات).
  - الوعد والقانون حاضران في الممارسة، لا في الكلام فقط.
  - شروط السلامة متوفرة، ولا يبقى قائد بالغ وحده مع فرد.
  - العلاقة بين القادة والأفراد تقوم على الاحترام والتشجيع.
- الحوار مع قيادة الفوج: ثلاث نقاط قوة، ونقطتان للتحسين، وخطوة عملية واحدة على الأقل يُتفق عليها مع موعد تنفيذها.
- توقيع الزائر وقائد الفوج: التوقيع المشترك يعني أن الملاحظات نوقشت ولم تُفرض.

م. جلسة التقييم التطويري مع قائد الفوج

جلسة فردية مرتين في السنة، وتسير على أربع خطوات:

1. قبل الجلسة: يملأ قائد الفوج تقييمه الذاتي وفق احتياجات القائد الثلاثة (المعرفي والمهاري والسلوكي).
2. في بداية الجلسة: يسأل قائد المنطقة: "ما الذي تفخر به هذا الفصل؟".
3. في صلب الجلسة:
   - ما أصعب ما واجهته؟
   - أين تحتاج دعم المنطقة؟
   - لو بدأت الفصل من جديد، ما الذي ستغيّره؟
4. في الختام: يتفقان على هدف تطويري واحد أو هدفين للفصل القادم، منها دورة، أو مهارة، أو تفويض مهمة لقائد آخر.

قاعدة: ما يُقال في هذه الجلسة للتطوير لا للمحاسبة، ولا يُنقل إلى تقرير رسمي دون علم قائد الفوج.

ن. من التقييم إلى التقويم – مصفوفة القرار

- فوج نتائجه جيدة ومستقرّة: يُوثَّق ما ينجح فيه ويُعمَّم، ويُكلَّف قادته بتوأمة فوج آخر.
- فوج تراجع في مجال واحد: تدخل محدّد في هذا المجال، مثل ورشة أو زيارة متخصّصة من مساعدي المنطقة المعنيين (مراحل – دفاع مدني – ادارة).
- فوج تراجع في عدة مجالات: خطة نهوض مدتها ثلاثة أشهر، بزيارات شهرية ومرافقة لصيقة لقائده.
- مشكلة تتكرّر في أكثر من فوج: الخلل غالبًا في عمل المنطقة لا في الأفواج، فتُعدَّل خطة المنطقة أو برنامجها التدريبي.

- أي مخالفة في السلامة أو الحماية من الأذى: معالجة فورية وفق الإجراءات المعتمدة، ولا تنتظر موعد التقييم الدوري.

س. روزنامة التقييم السنوية للمنطقة

- بداية الموسم: خريطة المنطقة، ومؤشر صحة الفوج الأول، واعتماد خطط الأفواج.
- كل شهر: نبض سريع عبر مجموعة التواصل، ومجلس قادة الأفواج.
- كل فصل: مراجعة التقارير الفصلية، وزيارة ميدانية واحدة على الأقل لكل فوج، وتغذية راجعة مكتوبة.
- منتصف الموسم: مؤشر صحة الفوج الثاني، وجلسات التقييم التطويري الفردية.
- نهاية الموسم: استبيان رضا قادة الأفواج، ولقاء صوت الشباب، والتقرير السنوي إلى الإقليم.

ع. هيكل تقرير المنطقة السنوي إلى الإقليم

1. صورة المنطقة بالأرقام: الأفواج، والوحدات، والأعضاء، والقادة المدرّبون.
2. مقارنة بخريطة بداية الموسم: ما الذي تقدّم وما الذي تراجع.
3. توزيع الأفواج حسب مؤشر الصحة (متمكن / نامٍ / ناشئ / متعثر).
4. أبرز التجارب الناجحة القابلة للتعميم.
5. التحديات المشتركة وأسبابها.
6. ما تحتاجه المنطقة من الإقليم من تدريب أو موارد أو دعم.
7. أولويات خطة العام القادم.

ف. يشمل المنطقة نفسها: فهي تقيَّم كما تقيِّم

ص. كيفية كتابة التقارير

التقرير الجيد يحوّل الأرقام والملاحظات إلى قرار واضح، ويجب أن يشتمل على العناصر التالية بالترتيب:

1. عنوان التقرير: يوضح موضوع التقييم والفئة المستهدفة والتاريخ.
2. معلومات عامة: إسم الفوج / الوحدة، عدد المشاركين، الجهة المُعِدّة للتقرير.
3. الهدف من التقييم: لماذا أجري هذا التقييم وما الذي كان يُقاس؟
4. الأداة المستخدمة: نوع الاستمارة أو الأسلوب المتبع في جمع البيانات.
5. عرض النتائج: بيانات رقمية أو وصفية مرتبة (جداول أو رسوم بيانية مختصرة).
6. تحليل النتائج: تفسير الأرقام وربطها بالأسباب المحتملة، لا مجرد سردها.
7. نقاط القوة والتحديات: تلخيص أبرز الإيجابيات والسلبيات الملحوظة.
8. التوصيات: إجراءات عملية محددة وقابلة للتنفيذ ولها مسؤول وموعد.
9. التوقيع والاعتماد: إسم مُعِدّ التقرير وتوقيع أمين السر وتاريخ الاعتماد.

❖ خلاصة تربوية

أخطر ما في التقييم على مستوى المنطقة أن يتحوّل إلى مقارنة علنية بين الأفواج أو إلى أرقام تجمع ولا يُبنى عليها قرار. التقييم الناجح عند قائد المنطقة له هذه العلامات:

- قائد الفوج شريك فيه: يعرف نتائجه قبل غيره.
- ينتهي بدعم ملموس: لا بملاحظات فقط.

ثالث عشر: مهارات الإشراف التربوي والتفويض

أ. مقدّمة

الإشراف الكشفي الفعّال ليس عملية "تفتيش" أو "رقابة"، بل هو مرافقة تربوية تهدف إلى تطوير الأداء ودعم من يمارسه — وهذا فارق جوهري في الجمعية التطوّعية، لأن الإشراف التفتيشي يُنفر المتطوّع بينما الإشراف الداعم يُبقيه.

على القائد أن لا يسأل فقط "هل نفّذ البرنامج؟" فحسب، بل بالدرجة الأولى: "أيّ إنسان تصنعه هذه الأفواج؟ وكيف يخدم هذا البرنامج التقدّم الشخصي لهذا الفرد؟".

وهذا يقتضي أن يكون الإشراف نفسه مبنيًّا على إطار تربوي واضح، لا على قائمة تحقق إداريّة فقط.

ب. الإشراف التربوي لقائد المنطقة الكشفية

قائد المنطقة الكشفية هو المشرف التربوي الأول على مجموعة من الأفواج ضمن نطاق جغرافي محدّد، وهو حلقة الوصل بين هذه الأفواج من جهة ومفوضية الإقليم والمفوضية العامة من جهة أخرى. ولا يقتصر إشرافه على متابعة فوج بعينه، بل يمتد ليضمن جودة التربية الكشفية وتكافؤها في جميع أفواج المنطقة، بحيث يحصل الفتى أو الفتاة في أي فوج على التجربة التربوية نفسها من حيث القيم والمنهج والسلامة.

وإذا كان قائد الفوج يشرف على قادة الوحدات، فإن قائد المنطقة يشرف بالدرجة الأولى على قادة الأفواج وقيادات الأفواج، ويوجّه عبر مساعديه (لشؤون المراحل، والدفاع المدني، وغيرها) المتابعة الفنية للوحدات. فهو "قائد القادة"، ونجاحه يُقاس بمدى نموّ قادة الأفواج واستقلاليتهم وجودة ما يقدّمونه للأفراد، لا بحجم التقارير التي يجمعها.

ويقوم الإشراف التربوي لقائد المنطقة على ثلاثة أدوار متكاملة: المرافقة والإرشاد (Mentoring) لقادة الأفواج، وضمان الجودة التربوية عبر الأفواج كافة، والربط والتنسيق بين الأفواج والمستويات القيادية الأعلى.

ج. مستويات الإشراف التربوي في المنطقة

يتوزع الإشراف التربوي داخل المنطقة على مستويات متكاملة، لكل منها مجال تركيز واضح:

المستوى	من يشرف على من	التركيز
الإشراف على مستوى المنطقة	قائد المنطقة ← قادة الأفواج	جودة القيادة في الأفواج، تطبيق السياسات والمنهج، تكافؤ التجربة التربوية بين الأفواج، تنمية قادة الأفواج.
الإشراف الفني التخصصي	مساعدو قائد المنطقة (المراحل، الدفاع المدني...) ← قادة الوحدات	التطبيق الصحيح لمناهج المراحل، المهارات الفنية، معايير السلامة.
الإشراف على القادة	قائد الفوج ← قادة الوحدات	الأداء القيادي، جودة البرنامج، الالتزام بالمعايير التربوية والدينية.
الإشراف على الأفراد	قائد الوحدة ← الفتية والفتيات	النمو الفردي، السلامة، المشاركة، المعرفة الصحيحة، الأخلاق العالية.

د. الاشراف التربوي في القيادة الكشفية

1. رؤية إشرافية واضحة

ترجمة أهداف المنطقة إلى أولويات وخطط عملية يفهمها قادة الأفواج فالوحدات والفرق.

2. متابعة داعمة

زيارة الأنشطة والاجتماعات، ملاحظة الأداء، وتقديم تغذية راجعة محددة ومحترمة.

3. تمكين وتطوير

إكتشاف قدرات القادة، سدّ الاحتياجات التدريبية، وإتاحة فرص المبادرة وتحمل المسؤولية.

٥. المسؤوليات الإشرافية الأساسية لقائد المنطقة

1. التخطيط التربوي على مستوى المنطقة

يضع مع فريق المنطقة خطة سنوية تربوية مبنية على تحليل واقع الأفواج واحتياجاتها، ويدرس الخطط السنوية التي ترفعها الأفواج ويوائم بينها وبين خطة المنطقة والإقليم، بحيث تتكامل الأنشطة المشتركة مع برامج الأفواج ولا تزاحمها.

2. مرافقة قادة الأفواج وتنميتهم

يتابع كل قائد فوج بصفته مرافقاً ومرشداً، فيحدّد معه احتياجاته المعرفية والمهارية والسلوكية، ويضع معه خطة تطوير فردية، ويقترح إشراكه في الدورات التدريبية المناسبة، ويحرص على إعداد بدلاء وقادة صف ثانٍ في كل فوج، انسجاماً مع سياسة تنمية القيادات.

3. ضمان الجودة التربوية وتطبيق المنهج

يتحقق من أن الأفواج تطبّق الطريقة الكشفية بعناصرها الثمانية، وتعتمد مناهج المراحل الرسمية ونظام التقدّم الشخصي، ويرصد الفوارق بين الأفواج في جودة البرامج ليعالجها بالدعم لا بالمقارنة أو التشهير.

4. الحماية من الأذى والسلامة

يتأكد من التزام جميع الأفواج بسياسة الحماية من الأذى ومدوّنة السلوك، ومن توفر شروط السلامة والأذونات اللازمة في الأنشطة والمخيمات، ويكون المرجع الأول في المنطقة لتلقي أي بلاغ ومعالجته وفق الإجراءات المعتمدة وبسرّية تامة.

5. المتابعة والتقييم

يتابع أداء الأفواج من خلال التقارير الفصلية والزيارات الميدانية واجتماعات قادة الأفواج، ويعتمد تقييماً تطويرياً يقارن الفوج بنفسه عبر الزمن، ويرفع إلى الإقليم صورة واقعية عن حال المنطقة مرفقة بخطة المعالجة.

6. تنمية العضوية والتوسّع

يتابع مؤشرات الاستقطاب والمحافظة والتسرّب في كل فوج، ويدعم الأفواج الناشئة أو المتعثرة، ويدرس حاجة المنطقة إلى تأسيس أفواج أو وحدات جديدة بحسب التوزع الجغرافي والسكاني.

7. التنسيق والتواصل

ينسّق بين الأفواج لتبادل الخبرات والموارد وتنظيم الأنشطة المشتركة، ويمثل المنطقة أمام الإقليم والجهات الرسمية والمجتمعية، وينقل التعاميم والسياسات إلى الأفواج بوضوح مع شرح غاياتها التربوية.

8. الإشراف الإداري والتعيينات

يقترح تعيين قادة الأفواج ويوافق على ترشيحات قيادات الأفواج، ويتابع انتظام السجلات الإدارية وطلبات إجازة النشاط، بما يحقق الانضباط الإداري دون أن يتحوّل إلى عبء يعطّل العمل التربوي.

و. أدوات الإشراف التربوي لقائد المنطقة

1. مجلس قادة الأفواج

لقاء دوري (شهري أو فصلي) يجمع قادة الأفواج ومساعدي قائد المنطقة، لعرض الإنجازات والتحديات، وتبادل التجارب الناجحة، وتوحيد الرؤية حول الأولويات التربوية للمنطقة.

2. الزيارات الإشرافية الميدانية

زيارات مخطّطة ومتفق عليها مسبقًا للأفواج أثناء اجتماعاتها وأنشطتها، وفق الدورة المفصّلة في البند التالي.

3. التقارير الفصلية والسنوية الموحّدة

نماذج موحّدة على مستوى المنطقة تركز على المؤشرات التربوية (التقدّم الشخصي، مشاركة الشباب، الحضور، تدريب القادة) إلى جانب المعطيات الإدارية، مع تغذية راجعة مكتوبة لكل فوج على تقريره.

4. لقاءات المرافقة الفردية

جلسة دورية بين قائد المنطقة وكل قائد فوج على انفراد، لمراجعة خطة تطويره الشخصية، ومناقشة الصعوبات، والاستماع إلى احتياجاته بعيدًا عن أجواء الاجتماعات العامة.

5. التدريب المناطقي والتوأمة بين الأفواج

ورش عمل ولقاءات تدريبية قصيرة على مستوى المنطقة لسدّ الاحتياجات المشتركة، وبرامج توأمة بين فوج متمكن وفوج ناشئ لنقل الخبرة.

6. لوحة متابعة المنطقة

جدول أو ملف إلكتروني يجمع مؤشرات جميع الأفواج (عدد الأعضاء، الوحدات العاملة، القادة المدرّبون، الأنشطة، الترقيات) ليسهل رصد التطوّر واتخاذ القرار المبني على المعطيات.

ز. مهارات قائد المنطقة الكشفية في الاشراف والتفويض

1. التفويض الفعال

- اختر الشخص وفق الكفاءة والخبرة والاستعداد.
- حدّد المطلوب والموعد ومعيار النجاح والصلاحيات.
- اتفق على نقاط متابعة ودعم واضحة.
- تجنب التدخل في كل تفصيل؛ واترك مساحة للمبادرة.
- قدّم تغذية راجعة، وقيّم النتيجة وتعلم منها.

2. مهارات إشرافية أساسية

- التخطيط وتحديد الأولويات.
- التواصل والإصغاء وطرح الأسئلة.
- التحفيز والتوجيه والتغذية الراجعة.
- حل المشكلات وإدارة الخلاف.
- القدوة والعدالة وحسن إدارة الموارد.

ح. التفويض

التفويض نقل لمهمة وصلاحية محددتين، وليس تخليًا عن المسؤولية النهائية.

1. نفوّض عندما:

- تكون المهمة واضحة ويمكن تحديد نتيجتها.
- يمتلك القائد أو الفرد الكفاءة أو يمكن دعمه للتعلم.
- تسمح المخاطر والأنظمة بهامش من الاستقلالية.
- نريد تنمية القادة وتوزيع العمل وتسريع الإنجاز.

2. لا نفوّض القرار النهائي عندما:

- يتعلق الأمر بسلامة المشاركين أو حالة طارئة أو خطر مرتفع.
- تطلب القرار صلاحية رسمية أو إعتماداً من قيادة أعلى.
- توجد سرّية أو مساءلة قانونية/تنظيمية لا يجوز نقلها.
- يكون الفرد غير مؤهل بعد، ولا تتوفر إمكانية الإشراف الآمن.

3. قبل التفويض وبعده:

- وضح المهمة والحدود والصلاحيات والموارد والموعد.
- اتفق على نقاط متابعة.
- تدخل عند الخطر أو الانحراف الجوهري.
- قيّم النتيجة مع المفوَّض إليه.

ط.دورة الزيارة الإشرافية للفوج

الزيارة الميدانية هي أهم أدوات قائد المنطقة، وتمرّ بثلاث مراحل متتالية:

1. قبل الزيارة: التحضير

تحديد الهدف من الزيارة، والاتفاق المسبق مع قائد الفوج على موعدها ومحاورها، ومراجعة آخر تقرير للفوج وتوصيات الزيارة السابقة، وإعداد بطاقة ملاحظة مختصرة.

2. أثناء الزيارة: الملاحظة والحوار

ملاحظة اجتماعات الوحدات بهدوء ودون التدخل في إدارتها أمام الأفراد، مع التركيز على تطبيق الطريقة الكشفية، ومشاركة الشباب في القرار، وشروط السلامة، وأجواء العلاقة بين القادة والأفراد، ثم عقد جلسة حوار مع قيادة الفوج تبدأ بنقاط القوة قبل مجالات التحسين.

3. بعد الزيارة: التغذية الراجعة والمتابعة

إعداد تقرير مختصر يُشارَك مع قائد الفوج أولاً، يتضمّن نقاط القوة ومجالات التحسين، والاتفاق على خطوتين أو ثلاث خطوات عملية محدّدة بموعد، ثم متابعتها في الزيارة التالية.

قاعدة ذهبية: لا يُرفع تقرير عن فوج إلى الإقليم قبل أن يطّلع عليه قائد الفوج ويناقشه.

ي.الإشراف المتمايز بحسب واقع الفوج

لا تحتاج الأفواج جميعها إلى النمط نفسه من الإشراف؛ فقائد المنطقة الناجح يكيّف أسلوبه بحسب نضج الفوج وظروفه، إنسجامًا مع مبدأ القيادة الموقفية:

حالة الفوج	ملامحها	نمط الإشراف المناسب
فوج ناشئ	قيادة جديدة، وحدات قليلة، خبرة محدودة.	إشراف توجيهي قريب: زيارات متكرّرة، مرافقة لصيقة، دعم في التخطيط والتنظيم.
فوج نامٍ	وحدات عاملة وقيادة تكتسب الخبرة مع بعض الثغرات.	إشراف تدريبي داعم: معالجة ثغرات محدّدة، تدريب موجّه، توأمة مع فوج متمكّن.
فوج متمكّن	قيادة مستقرّة وبرامج منتظمة ونتائج تربوية واضحة.	إشراف تفويضي: متابعة بالمؤشرات، وإشراك قادته في تدريب غيرهم ونقل الخبرة.
فوج متعثر	تراجع في العدد أو الانتظام، أو مشكلات قيادية.	إشراف علاجي: تشخيص الأسباب بالحوار، خطة نهوض محدّدة زمنيًا، دعم مباشر من فريق المنطقة.

ك.مؤشرات نجاح الإشراف التربوي على مستوى المنطقة

يمكن لقائد المنطقة أن يقيس فاعلية إشرافه من خلال مؤشرات بسيطة يتابعها سنويًا:

- نسبة الأفواج التي تملك خطة سنوية معتمدة ومنفذة.
- نسبة قادة الأفواج والوحدات الحاصلين على التدريب المطلوب لمهامهم.
- انتظام التقارير الفصلية وجودة مضمونها التربوي.
- تطوّر أعداد الأعضاء ونسب المحافظة عليهم في الأفواج.
- عدد الأفراد الذين أنجزوا مراحل في نظام التقدّم الشخصي.
- الالتزام بمعايير السلامة والحماية من الأذى، وسرعة معالجة أي حادث أو مخالفة عند حصولها.
- استقرار القيادات ووجود بدلاء مؤهّلين في كل فوج.
- مستوى رضا قادة الأفواج عن الدعم الذي يتلقونه من المنطقة.

ل. المتابعة والتقييم والتطوير

المتابعة الجيّدة تقيس أثر العمل وتساعد القائد على التطور، لا أن تقتصر على التفتيش.

❖ ماذا نتابع؟

- مدى تحقق الأهداف والخطة.
- جودة الأنشطة وسلامة المشاركين.
- إلتزام الأدوار والمواعيد.
- مشاركة الفتية والشباب ورضاهم.
- نقاط القوة والصعوبات.

❖ كيف نطوّر؟

- ملاحظة ميدانية وتغذية راجعة محددة.
- جلسة مراجعة قصيرة بعد النشاط.
- تدريب أو مرافقة بحسب الحاجة.
- تبادل الخبرات بين القادة.
- خطة تحسين بمسؤول وموعد ومؤشر نجاح.

أكبر خطأ في الإشراف الكشفي التطوّعي هو تحويله إلى تقرير من طرف واحد يُرفع للمنطقة وللمفوّضية دون أي حوار مع القائد المُشرَف عليه — هذا يحوّل الإشراف من أداة تطوير إلى أداة تهديد، فيتحوّل القائد من "شريك في تحسين البرنامج" إلى "خائف من المتابعة القادمة"، وهي أسرع طريقة لخسارة قائد متطوّع جيّد.

رابع عاشر: إدارة الفريق

أ. من هو الفريق

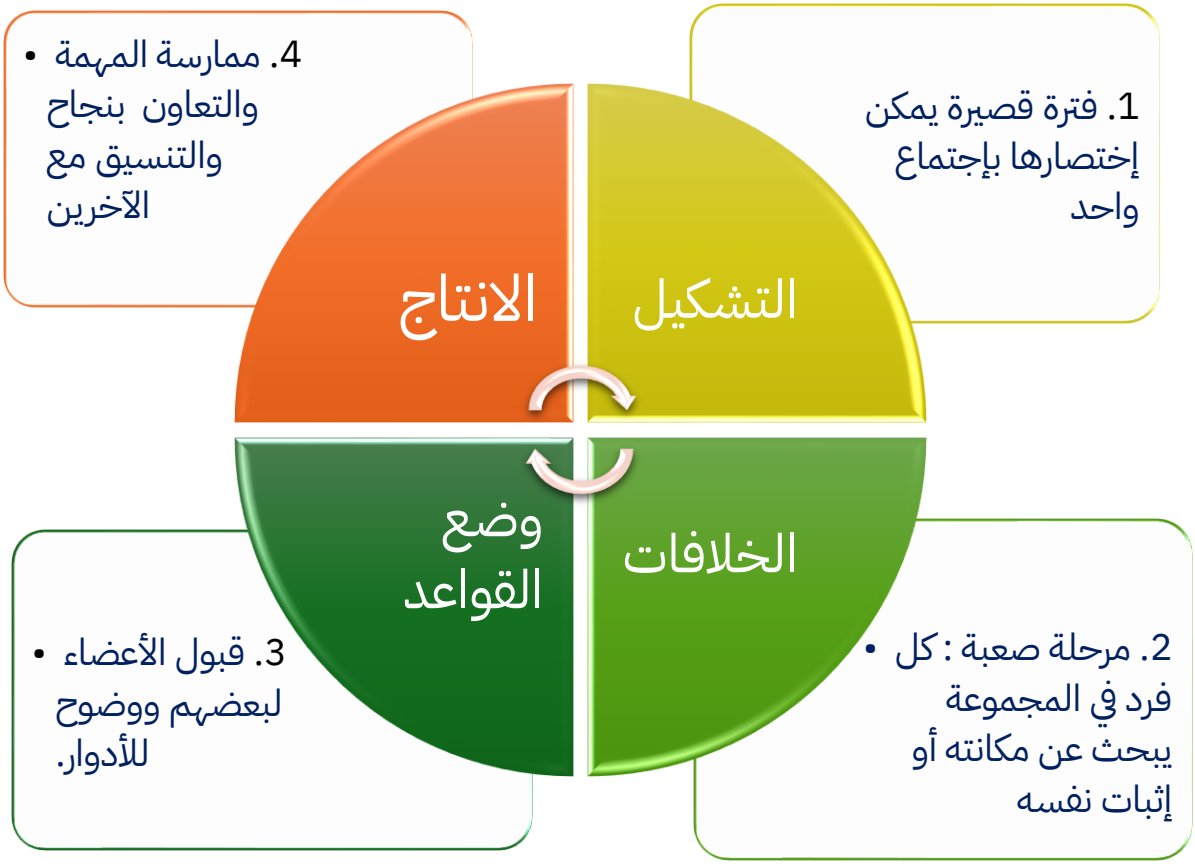
"الفريق هو مجموعة صغيرة من الافراد الذين لديهم مهارات تكميلية ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك ويلتزمون بالأداء وتحقيق الغايات والمنهجية التي يحملون مسؤولية مشتركة عن تنفيذها"

(كاتزينباخ و سمث، 1993)

ب. خصائص الفرق الفعّالة

- تعمل الفرق الفعّالة في بيئة تتميّز بالثقة المتبادلة وبالاتصال والتواصل المفتوح والنزيه.
- يتميز الفريق الفعّال بخصائص معينة تمكن أعضاءه من تحقيق أداء أكثر كفاءة وأكثر انتاجية؛ حيث يقوم أعضاء الفريق الفعّال بتطوير طرق للمشاركة بالأدوار القيادية والمشاركة بالمسؤولية عن نتاجات أعمالهم حيث ينتقل التركيز من الفرد إلى عدة أفراد ضمن الفريق.
- الفريق الفعّال يتحمل مسؤولية عمله ولا يوجّه أعضاءه اللوم الواحد للآخر بسبب أخطاء الفريق، ويجب أن لا يصرف الوقت لمبررات شخصية.
- يحتفل أعضاء الفريق بنجاحاتهم بصورة جماعية للتعرف على مستويات أدائهم الخاصة ومساهمات كل فرد.
- يستند عمل الفريق الجيد على أساس التواضع الفخور: بمعنى الفخر بنتائج الفريق، والتواضع الذي يشير الى ان أعضاء الفريق الآخرين قد يكون لديهم مستوى من الخبرة التي يمكن ان تضيف قيمة لتلك النتائج.
- فريق العمل الجيد ينظر الى أخطاء المرة الاولى على أنها فرص للتعلم وليست موضع انتقاد وعقوبة. غير أن الفريق الجيد يكون شديد إزاء تكرار الاخطاء، إلى جانب أنه يشجع على الابداع وخوض المخاطر المناسبة.
- الفريق الجيد يثني على المساهمة التي يحققها كل عضو للعمل الكلي للفريق.

ج. مراحل بناء الفريق



1. مرحلة التشكيل أو التكوين (Forming)

- المفهوم: يلتقي أعضاء الفريق لأول مرة للاستكشاف والتعارف وهي فترة قصيرة يمكن اختصارها باجتماع واحد.
- السلوك المتوقع: يسود الحذر، والمجاملة، والغموض، وتجنب الخلافات المباشرة.
- دور القائد: تحديد أهداف العمل في الفوج، والرسالة الواضحة، وتوضيح المسؤوليات المبدئية وفهم للمهمة المطلوبة.

2. رحلة العصف أو الصراع (Storming)

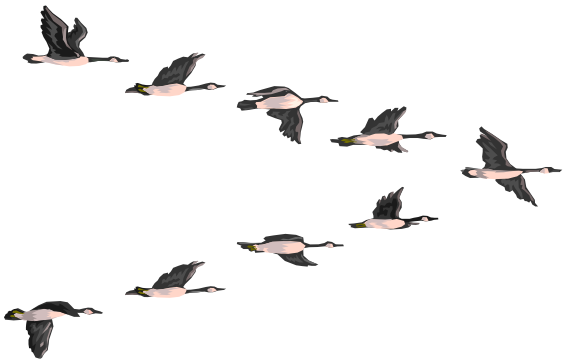
- المفهوم: تبدأ الآراء والتفضيلات الشخصية في التصادم عند توزيع العمل الفعلي.
- السلوك المتوقع: ظهور نزاعات حول القيادة والأساليب، كل فرد في المجموعة يبحث عن مكانته أو إثبات نفسه وشعور بعض الأعضاء بالإحباط إزاء حجم المسؤوليات.
- دور القائد: إدارة النزاعات بحيادية وبشكل بناء، وتوجيه الطاقة نحو حل المشكلات الجماعية. وعلى الفريق التركيز على الهدف. لا يجب إهمال او تجاهل المشاكل.

3. مرحلة وضع القواعد أو الاستقرار (Norming)

- المفهوم: يتجاوز الأعضاء الخلافات ويبدأون في قبول بعضهم البعض.
- السلوك المتوقع: نمو الثقة المتبادلة، وتطوير قواعد العمل، ووضوح الأدوار الفردية.
- دور القائد: تعزيز الروابط الإنسانية، والاحتفاء بالنجاحات الصغيرة، وتشجيع المبادرة واتخاذ قرارات جماعية والتوجيه نحو الالتزام بتحقيق الهدف.

4. مرحلة الأداء العالي أو الانتاج أو التنفيذ (Performing)

- المفهوم: يصل الفريق إلى ذروة الانسجام والتركيز الكامل على تحقيق الأهداف.
- السلوك المتوقع: تعاون متكامل، وسرعة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات بشكل ذاتي.
- دور القائد: توفير الموارد، وفتح المجال للابتكار، والتحفيز المستمر مع تقليل الرقابة اللصيقة.



4. مرحلة الانهاء والتعلم (Adjourning)

- توثيق النتائج والدروس المستفادة.
- تقدير الجهود
- تحديد ما ينبغي تطويره

د. عوامل نجاح الفريق الكشفي

1. هدف مشترك: هدف واضح ومفهوم يرتبط برسالة المنطقة ومصلحة الفتية والشباب.
2. ثقة ومساءلة: الوفاء بالالتزامات، احترام الاختلاف، ومحاسبة عادلة على النتائج.
3. تواصل فعّال: معلومات واضحة، إصغاء متبادل، واجتماعات قصيرة ومنتظمة.
4. روح المبادرة: تشجيع الأفكار، التعاون، المرونة، والتعلم من الخطأ.

ه. مهمّة قائد المنطقة في إدارة فريق عمله

- خلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام الموكلة إليهم.
- تفويض فعال للمهام المطلوبة.
- تواصل وإتصال مفتوح ونزيه.
- تحسين مستوى مهارات الفريق.
- ايجاد المنافسة الصحيَّة بين الوحدات الكشفية.
- توفير قادة من أصحاب إختصاصات متنوعّة.
- المصداقية والثقة مع الجميع.

و. توزيع الادوار: من العمل الفردي إلى المسؤولية المشتركة

التوزيع الواضح يمنع التداخل ويضمن ألا تسقط أي مهمة بين الأعضاء.

- قائد المنطقة: يحدّد الاتجاه والأولويات، ينسّق بين الأفواج، يتابع الأداء، ويعالج القضايا التي تتجاوز صلاحيات القادة.
- قائد الفوج والوحدة والمجموعة: يخطط للأنشطة وينفذها، يقود فريقه، ويتابع مشاركة الأفراد وسلامتهم وفق الخطة والتوجيهات.
- المسؤولون عن المهام: يتولون ملفات محددة مثل أمانة السر، اللوجستيات، الإعلام، التدريب، أو السلامة؛ ولكل مهمة مسؤول وموعد ومخرج متوقع.
- قاعدة عملية للتوزيع: لكل مهمة مسؤول واحد واضح، مساهمون محددون، صلاحية مناسبة، موعد إنجاز، وطريقة متابعة. المسؤولية لا تعني أن يعمل الشخص وحده.

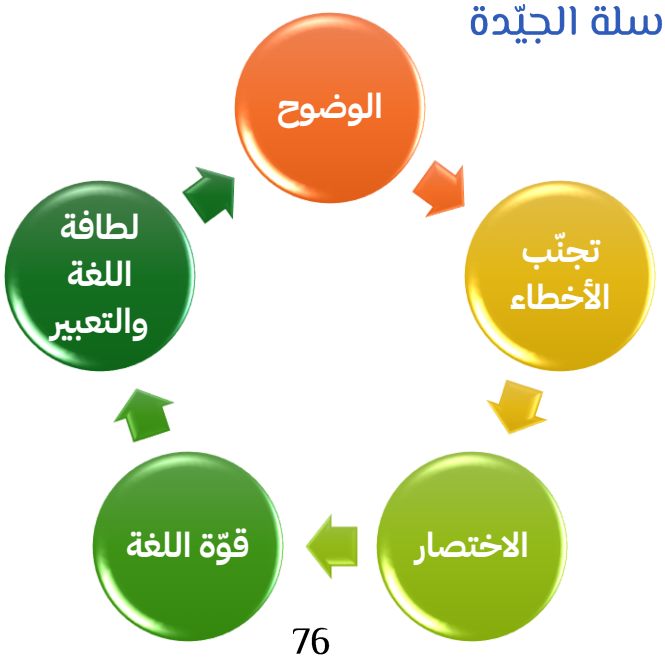
خامس عشر: المهارات الادارية

أ. تعريف المراسلات الإدارية



- تعتبرُ المراسلات الإداريّة من أهمّ الإجراءات الوظيفيّة في كافةِ أنواع المُؤسّسات والجمعيات؛ إذ تعرف المُراسلة لغة بأنها المُكاتبة بين شخصيْن، أو أكثر من شخص في وقتٍ واحد.
- المُراسلة هي طريقة تهدف إلى تحقيق التواصل بين الإدارة وكافة الأقسام في الجمعية، سواءً أكانت هذه المُراسلة مكتوبة ورقيّاً أو رقميّاً.

ب. خصائص المراسلة الجيّدة



ج. أنواع المراسلات الإدارية

1. المراسلات الرسمية الخارجية

هي التي تصدرُ عن الجمعية إلى جهةٍ تقعُ خارج إطار إدارتها، وتشمل على المُراسلات مع الجمعيات الأخرى أو المؤسسات العامة (وزارات , بلديات ..).

2. المراسلات الرسمية الداخلية

هي التي تستخدَمُ داخل نطاق وحدود الجمعية وترسَل بين هيئاتها.

j. أهمية المراسلات الإدارية

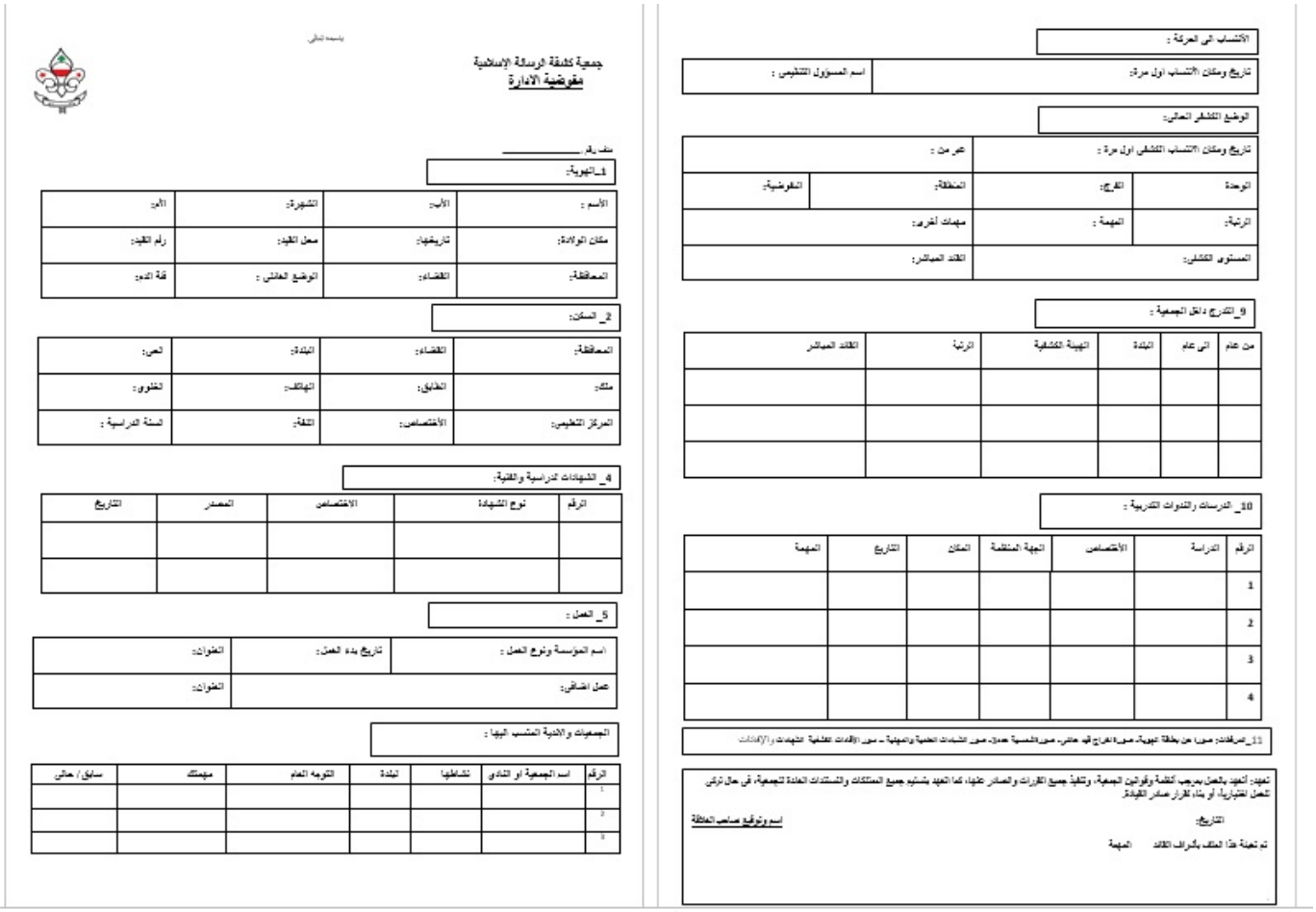
- سهولة الاتصال بين الأقسام الإداريّة للمُؤسّسة دون الحاجة إلى لقاءِ المُدراء بشكلٍ مباشر.
- المُساعدة على ترتيب الأفكار، وصياغتها بطريقةٍ صحيحةٍ ومُناسبةٍ مع الهدف الرَئيسيّ من المُراسَلة.
- تعتبرُ المُراسَلة وثيقة قانونيّة مُعتمَدة من قِبَل الجهة الإداريّة في الجمعية.
- مرجعٌ للمعلومات الإداريّة عند الحاجةِ لها. توفير الوقت والجهد من خلال تحديد موعد الإرسال والاستقبال بشكلٍ مُسبَق.
- سهولة الحصول على العديدِ من النماذج الرسميّة للمُراسلات الإداريّة الورقيّة.

ح. أسماء السجلات الإدارية

1. السجل الذهبي	6. سجل النشاطات
2. سجل القيد العام	7. سجل الممتلكات
3. سجل الصادر	8. السجل المالي
4. سجل الوارد	9. سجل التدريب
5. سجل محاضر الجلسات	10. سجلات ادارية متنوعة

1. السجل الذهبي

- بعهدة أمانة سر الوحدة.
- تدون فيه كافة معلومات الأفراد (الهوية، السكن، العمل، الدراسة، الوضع الصحي، الإنتساب، التدرج الكشفي، المخيمات والدراسات التدريبية، التنويهات، الأوسمة والعقوبات).
- يستعمل في الوحدات الكشفية.



الأنتساب الى الحركة :

تاريخ ومكان الأنتساب أول مرة:	اسم المسؤول التنظيمي :

الوضع الكشفي الحالي:

تاريخ ومكان الأنتساب الكشفي اول مرة :		عبر من :	
الوحدة	الفرع:	المنطقة:	المفوضية:
الرتبة:	المهمة :	مهمات أخرى:	
المستوى الكشفي:		القائد المباشر:	

9_التدرج داخل الجمعية :

من عام	الى عام	البلدة	الهيئة الكشفية	الرتبة	القائد المباشر

10_ الدرسات والندوات التدريبية :

الرقم	الدراسة	الأختصاص	الجهة المنظمة	المكان	التاريخ	المهمة
1						
2						
3						
4						

11_المرفقات: صورة عن بطاقة الهوية- صورة الفراغ قيد عائلي- صورة الشمسية عدد1- صور الشهادات العلمية والمهنية - صور الأفادات الكشفية الشهادات والإفادات

تعهد: أتعهد بالعمل بموجب أنظمة وقوانين الجمعية، وتنفيذ جميع القرارات والصادر عنها، كما اتعهد بتسليم جميع الممتلكات والمستندات العائدة للجمعية، في حال تركي للعمل اختياريا، أو بناء لقرار صادر القيادة.

التاريخ: اسم وتوقيع صاحب العلاقة

تم تعبئة هذا الملف بأشراف القائد المهمة

بسمه تعالى

جمعية كشفة الرسالة الإسلامية

مفوضية الادارة

ملف رقم _____

1_الهوية:

الأسم :	الأب:	الشهرة:	الأم:
مكان الولادة:	تاريخها:	محل القيد:	رقم القيد:
المحافظة:	القضاء:	الوضع العائلي :	قلة الدم:

2_ السكن:

المحافظة:	القضاء:	البلدة:	الحي:
ملك:	الطابق:	الهاتف:	الخلوي:
المركز التعليمي:	الأختصاص:	اللغة:	السنة الدراسية :

4_ الشهادات الدراسية والفنية:

الرقم	نوع الشهادة	الاختصاص	المصدر	التاريخ

5_ العمل :

اسم المؤسسة ونوع العمل :	تاريخ بدء العمل:	العنوان:
عمل اضافي:		العنوان:

الجمعيات والاندية المنتسب اليها :

الرقم	اسم الجمعية او النادي	نشاطها	البلدة	التوجه العام	مهمتك	سابق / حالي
1						
2						
3						

2. سجل القيد العام

- يستعمل في الأفواج
- يكون بعهدة أمانة سر الفوج
- تدون فيه كافة المعلومات عن المنتسبين
- يحتوي على ملحق إحصائي للعاملين في الفوج ويعبأ كل 6 أشهر

سجل القيد العام

الرقم	لمفوضية	المنطقة	البلدة	الاسم	الاب	الشهرة	الام وشهرتها	محل الولادة	تاريخ الولادة	المسكن	هاتف	تاريخ الانتساب	ملاحظات

3. سجل الصادر

- يستعمل في كافة الهيئات الكشفية
- يكون بعهدة أمانة سر الهيئة
- تدون فيه كافة المراسلات الصادرة عن الهيئة

سجل الصادر

الرقم	التاريخ	الداخل	رقم	جهة الارسال	النتيجة النهائية

4. سجل الوارد

- يستعمل في كافة الهيئات الكشفية
- يكون بعهدة أمانة سر الهيئة
- تدون فيه كافة المراسلات الواردة إلى الهيئة

سجل الوارد

الرقم	تاريخ الاستلام	الجهة المرسلة	الموضوع	النتيجة النهائية

5. سجل محاضر الجلسات

- يستعمل في كافة الهيئات الكشفية
- يكون بعهدة أمانة سر الهيئة
- تدون فيه كافة المحاضر عن الجلسات الدورية والإستثنائية التي تعقدها

بسمه تعالى

كشافة الرسالة الإسلامية
مفوضية :_____
المنطقة :_____
الفـــوج :_____

جانب:_____

الموضوع: محضر جلسة قيادة __ رقم /

الزمان:

المكان:

الإفتتاح:أفتتحت الجلسة بآية قرآنية وبند كشفي وترأسها:____

الحضور: _____
_____

الغياب: _____

التعاميم والرسائل والمستندات الواردة:

المستند	المصدر	ملاحظات

الإقتراحات : بعد مناقشة المواضيع المدرجة على جدول الأعمال , نرفع المقترحات التالية:

الرقم	الموضوع	الشرح	التدابير التنفيذية

امين السر قائد _

6. سجل النشاطات

- يستعمل في كافة الهيئات الكشفية
- يكون بعهدة أمانة سر الهيئة

- تدون فيه كافة الدراسات التدريبية وأسماء المدربين والمشاركين وتوزيعهم على المفوضيات والمناطق والأفواج والوحدات.



الجهات المتعاونة (بلديات- مركز خدمات اجتماعية إنمائية – جمعيات – منظمات دولية – مؤسسات خاصة – غير ذلك)

اسم الجهة	الاختصاص	المسؤول / المنسق	تأديات مادية	تأديات اخرى (اذكرها بالتحديد)

البرامج التي يشتملها النشاط (ضع إشارة X)

كشفي ☐ مهني ☐ علمي ☐ رياضي ☐ اجتماعي ☐ ثقافي ☐

عامي ☐ تربوي ☐ فني ☐ حرفي ☐ ديني ☐ تطوعي ☐ غير ذلك حدد: ___

المصاريف:	تجهيز	مطبوعات	نقل	مدربين	قرطاسية	رسوم دخول	طعام وضيافة
القيمة (ل.ل)							
الايرادات:	اشتراكات	بلدية	وزارة	جمعية	تبرعات		
القيمة (ل.ل)							
النتيجة:	مجموع المصاريف		مجموع الايرادات		الرصيد : (الايرادات ناقص المصاريف):		
القيمة(ل.ل)							

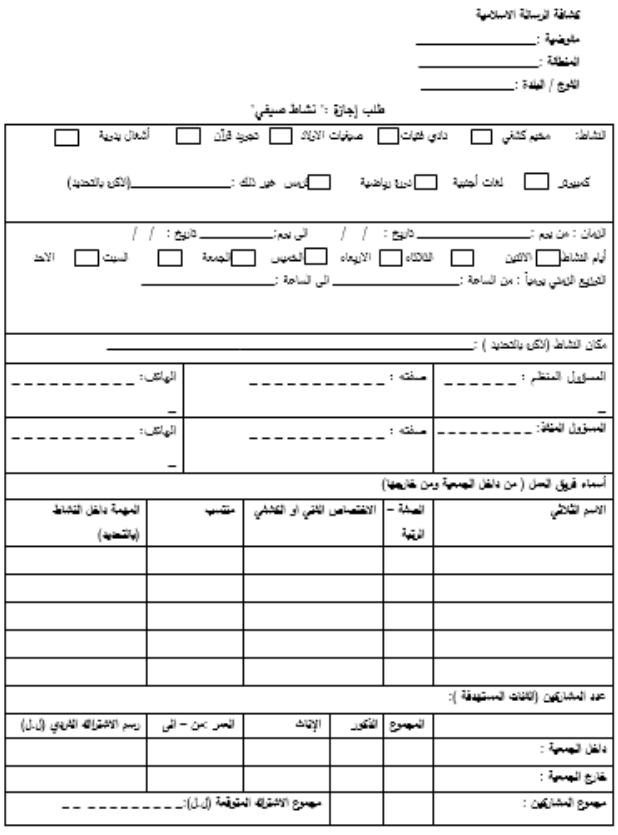
النشاطات الصيفية المشابهة والمنفذة عامي 2010 – 2011

-
-
-
-
-

اسم توقيع قائد الدرج | اسم وتوقيع القائد الاداري في المنطقة | اسم توقيع قائد المنطقة

ملاحظات :

- يتم تعبئة طلب منفصل لكل نشاط من قبل الدرج، أما النشاط الذي يشمل عدة منطقة فيتم تعبئة الطلب من قبل المنطقة
- يجمع كل طلب لا يحتوي على كافة المعلومات المذكورة أعلاه وليس موقعاً وفق الأصول
- لا يحق تقديم الطلب بمثابة موافقة، إنما بانتظار المصدول على موافقة خطية من قبل المفوضية الخادمة قبل التنفيذ



جمعية الرسالة الإسلامية

مفوضية : _____

المنطقة : _____

الدرج / الفئة : _____

طلب إجازة : " نشاط صيفي"

النشاط: مخيم كشافي ☐ نادي فتيات ☐ صيفيات الأيتام ☐ تجويد قرآن ☐ أشغال يدوية ☐

كمبيوتر ☐ لغات أجنبية ☐ لجنة رياضية ☐ رياض هدر ذلك : _____(اذكر بالتحديد)

الزمان : من يوم : _____ تاريخ : / / الى يوم: _____ تاريخ : / /

أيام النشاط: الاثنين ☐ الثلاثاء ☐ الاربعاء ☐ الخميس ☐ الجمعة ☐ السبت ☐ الاحد ☐

التوقيت اليومي تماماً : من الساعة : _____ الى الساعة : _____

مكان النشاط (اذكر بالتحديد) : _____

المسؤول المنظم : _____	صفته : _____	الهاتف: _____
المسؤول المنفذ: _____	صفته : _____	الهاتف: _____

أسماء فريق العمل (من داخل المجموعة ومن خارجها)

الاسم الثلاثي	الصفة – الرتبة	الاختصاص الفني او الكشفي	منتسب	المهمة داخل النشاط (بالتحديد)

عدد المشاركين (الفئات المستهدفة):

	المجموع	الذكور	الإناث	العمر :من – الى	رسم الاشتراك الفردي (ل.ل)
داخل المجموعة :					
خارج المجموعة :					
مجموع المشاركين :		مجموع الاشتراك المتوقعة (ل.ل): _____			

7. سجل الممتلكات

- يستعمل في كافة الهيئات الكشفية
- يكون بعهدة أمانة تجهيزات الهيئة
- تدون فيه كافة الممتلكات والتجهيزات التي تملكها الهيئة ويبين حالتها وقيمتها وكيفية الحصول عليها

الممتلكات				
م	البيان	العدد	الحالة	ملاحظات
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				

8. السجل المالي

- يستعمل في كافة الهيئات الكشفية
- يكون بعهدة أمانة الصندوق
- تدون فيه أرقام الإيرادات والمصاريف الخاصة بالهيئة مما يسهل معرفة الرصيد المالي ويحفظ الأموال بطريقة سليمة.

السجل المالي

الرقم	تاريخ التسجيل	الداخل	المصدر	الخارج	وجهة الصرف	اذن الصرف	الرصيد	ملاحظات

9. سجل التدريب

- يستعمل في كافة الهيئات الكشفية
- يكون بعهدة أمانة سر الهيئة
- تدون فيه كافة الدراسات التدريبية وأسماء المدربين والمشاركين وتوزيعهم على المفوضيات والمناطق والأفواج والوحدات.

جمعية كشافة الرسالة الإسلامية

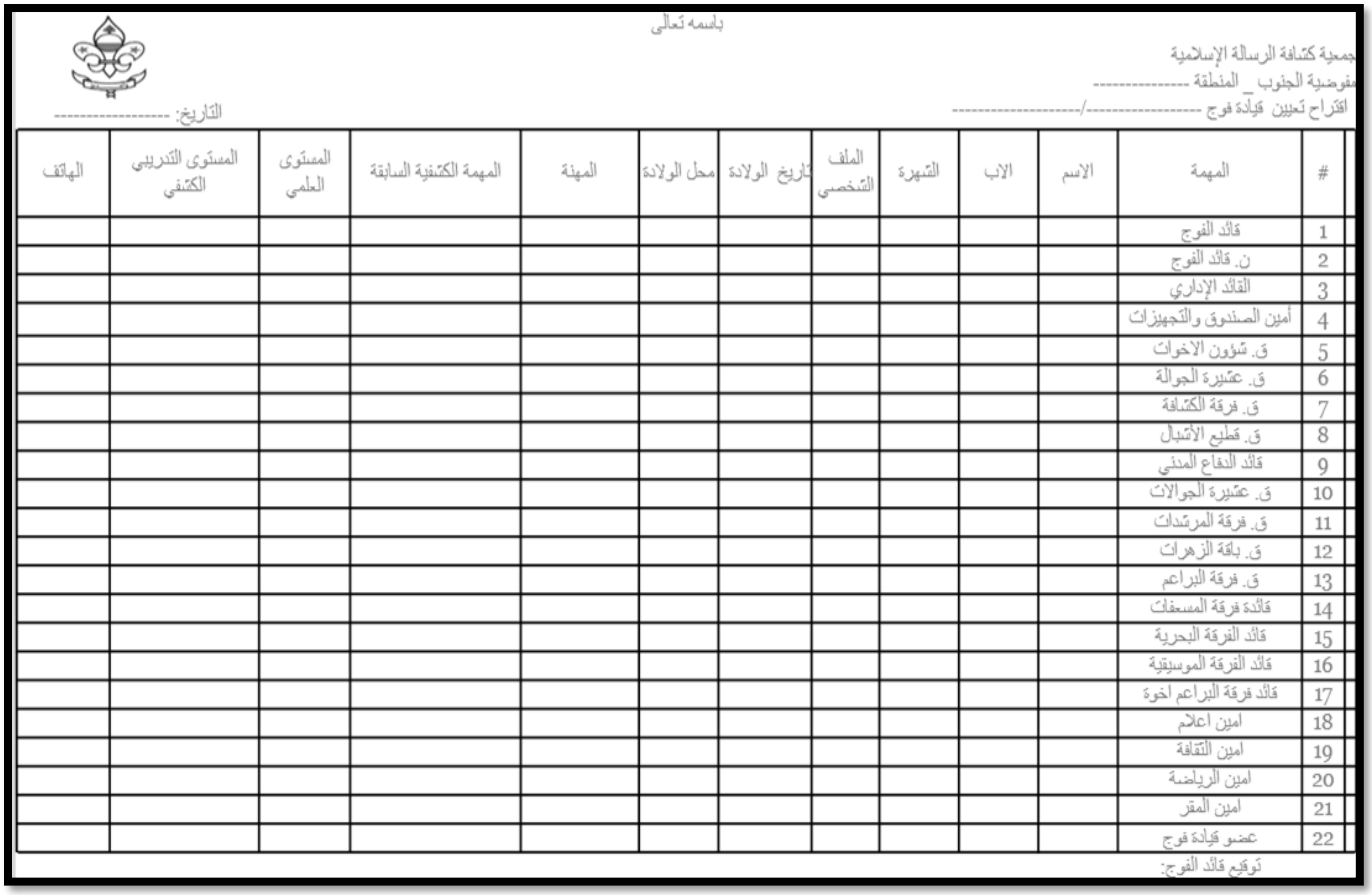


سجل التدريب

رقم الدراسة	الاسم	الاب	الشهرة	المفوضية تاريخ الولادة	اخر رتبة دراسية	الرتبة الكشفية الحالية مع ذكر المرحلة	هاتف	تاريخ المشاركة في دراسات الاعتمادية

10. نماذج متنوعة

- نموذج تشكيلة الفوج



باسمه تعالى

جمعية كشافة الرسالة الإسلامية
مفوضية الجنوب _ المنطقة ----------
اقتراح تعيين قيادة فوج ----------/----------

التاريخ: ----------

#	المهمة	الاسم	الاب	الشهرة	الملف التشخصي	تاريخ الولادة	محل الولادة	المهنة	المهمة الكشفية السابقة	المستوى العلمي	المستوى التدريبي الكشفي	الهاتف
1	قائد الفوج											
2	ن. قائد الفوج											
3	القائد الإداري											
4	أمين الصندوق والتجهيزات											
5	ق. شؤون الاخوات											
6	ق. عشيرة الجوالة											
7	ق. فرقة الكشافة											
8	ق. قطيع الأشبال											
9	قائد الدفاع المدني											
10	ق. عشيرة الجوالات											
11	ق. فرقة المرتدات											
12	ق. باقة الزهرات											
13	ق. فرقة البراعم											
14	قائدة فرقة المسعفات											
15	قائد الفرقة البحرية											
16	قائد الفرقة الموسيقية											
17	قائد فرقة البراعم اخوة											
18	امين اعلام											
19	امين الثقافة											
20	امين الرياضة											
21	امين المقر											
22	عضو قيادة فوج											

توقيع قائد الفوج:

- نموذج جدول أعمال قيادة الفوج

بإسمه تعالى



جمعيّة كشافة الرسالة الإسلاميّة

مفوضية الجنوب - المنطقة .....

تأسست سنة ١٩٧٧ ومرخصة من وزارة التربية بموجب قرار رقم ٤ بتاريخ ١٩٨٣/١/١٣

19

جدول اعمال جلسة قيادة فوج ..... - .....

رقم ..... يوم ..... بتاريخ .....

الرقم :..... التاريخ:.....

الرقم	الشرح	المنفذ	الوقت المتوقع
١	• تمّ الاطلاع على المحضر السابق رقم ..... بتاريخ .....، وأخذ العلم بمضمونه.	أمين السر	
٢	• متابعات الجلسة السابقة -	قائد الفوج	
٣	• البريد الوارد -	قائد الفوج	
٤	• تقييم الأنشطة السابقة -	قائد النشاط	
٥	• الأنشطة المقبلة -	- قادة الوحدات - قائد الفوج	
٦	• أوضاع الوحدات انشطتها	قادة الوحدات	
٧	• أوضاع الامانات	الأمناء	
٨	• تحديد الجلسة المقبلة والإختتام	قائد الفوج	

أمين سر الفوج
(الاسم الثلاثي)

ختم الفوج

قائد الفوج
(الاسم الثلاثي)

- نموذج طلب اجازة نشاط

I12

بسمه تعالى



جمعيّة كشافة الرسالة الإسلاميّة

مفوضية الجنوب — مسجلة سنة ١٩٧٧ وبرخصة من وزارة التربية بموجب قرار رقم ٤ بتاريخ ١٩٨٣/١/١٣

طلب اجازة نشاط

رقم الصادر: التاريخ: صفحة رقم: - ١ -

معلومات عامة:

المنطقة		الفوج	
البلدة		الوحدة	
الجانب		المجال	
الهدف		الشعار	
نوع النشاط		المناسبة	
الفئة المستهدفة		العدد المتوقع للمشاركة	
الزمان		المكان	

فريق العمل:

#	المهمة	اسم القائد	رقم الهاتف
١	قائد النشاط		
٢			
٣			
٤			
٥			

البرنامج المقترح:

الرقم	التاريخ	من الساعة	الى الساعة	الفقرة	التقنية المستخدمة	القائد المنفذ
١						
٢						
٣						
٤						
٥						

I12

ملاحظة: يجب ارفاق Logoالشعار مع المحتوى الفني

الميزانية:

الكلفة المقدرة للنشاط	
مصدر التمويل	
رسم الاشتراك	

التجهيزات:

#	التجهيزات والمستلزمات المطلوبة
١	
٢	
٣	
٤	
٥	

رقم الهاتف للمراجعة:

القائد الاداري
(الاسم الثلاثي)

قائد الفوج
(الاسم الثلاثي)

ملاحظات القيادة:

ط.المهل الزمنية لطلب إجازة نشاط

نوع النشاط	إطار النشاط	المهل الزمنية وموافقة الجهات المختصة
نشاط كشفي لا يلامس المجتمع	خاص بالوحدة ضمن المقر	موافقة قائد الفوج
		علم قائدة شؤون الأخوات (في حال النشاط للاخوات)
	خاص بالوحدة خارج المقر	موافقة قائد الفوج
		علم قائدة شؤون الأخوات (في حال النشاط للاخوات)
		موافقة فنية من قبل قائد المرحلة في المنطقة وقائد المنطقة
نشاط كشفي يلامس المجتمع	داخل البلدة	إذن نشاط يصل إلى المفوضية قبل أسبوع من النشاط
	خارج البلدة ضمن نطاق المفوضية	إذن نشاط يصل إلى المفوضية قبل أسبوع من النشاط
	خارج نطاق المفوضية	إذن نشاط يصل إلى المفوضية قبل أسبوعين من النشاط
نشاط مشترك كشفي حركي	في حال وجود فقرات كشفية	موافقة قائد الفوج
		علم قائدة شؤون الأخوات (في حال النشاط للاخوات)
		موافقة فنية من قبل قائد المرحلة في المنطقة وقائد المنطقة
	في حال المشاركة فقط كحضور وتنظيم	موافقة قائد الفوج
		موافقة قائد المنطقة

سادس عشر: الانماط القيادية

أ. مفهوم القيادة

القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم لتحقيق أهداف مشتركة، من خلال تحفيزهم وبناء علاقات قائمة على الثقة والإحترام.

في العمل الكشفي والتربوي، تلعب القيادة دورًا محوريًا في بناء الشخصية وتنمية القيم لدى الأفراد.

ب. أساليب القيادة

الأسلوب	شرح	فعاليتها في الحركة الكشفية
القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية)	• القائد يتخذ القرارات وحده دون مشاورة الفريق. • فعّالة في المواقف الطارئة، لكنها قد تضعف روح المبادرة لدى الأفراد. • تقليل الإبداع، احتمالية عدم رضا الفريق، الاعتماد الكبير على القائد.	ضرورية في الحركة الكشفية (المواقف الخطرة، الإجراءات الأمنية).
القيادة الديمقراطية (المشاركة)	• يتشارك القائد مع الأفراد في صنع القرار. • تعزز الثقة، وتنمي الشعور بالمسؤولية والانتماء.	فعّالة في الحركة الكشفية (تخطيط المخيمات، اختيار الأنشطة).
القيادة المتساهلة (اللامبالية)	• القائد يترك المجال للأفراد بالتصرف بحرية كاملة. • تصلح في فرق ناضجة ذات كفاءة عالية، لكنها قد تؤدي إلى الفوضى إذا لم يكن هناك التزام ذاتي قوي. وإذا كانت الفرق جديدة.	القيادة المتساهلة (اللامبالية)
القيادة التحويلية	• تنمية القادة المستقبليين، حيث يركز القائد على إلهام الفريق وتحفيزهم للتطوير الشخصي والجماعي. • مناسبة جدًا في التربية والكشفية؛ تعزز القيم والرؤية المشتركة.	فعّالة (في مشاريع الخدمة المجتمعية، إطلاق المبادرات، فرق التعاون).

القيادة الخدمية	• القائد هنا يخدم الفريق ويوفر لهم الدعم والموارد. • تعكس روح الكشفية التي تعتمد على الخدمة والعطاء. • تفهم إحتياجات ومشاعر الرغبات أعضاء الفريق.	فعّالة في تبني قيم الخدمة والمسؤولية تجاه الآخرين والمجتمع.

ج. أنماط القيادة

النمط	شرح
القائد المعلم	• يوجّه ويوضح وينقل الخبرات والمعرفة.
القائد الملهم	• يحفز الفريق ويمنحهم الحافز الداخلي.
القائد الصديق	• يبني علاقات إنسانية قوية، لكنه أحيانًا يُضعف السلطة.
القائد النموذجي	• قدوة في السلوك والتصرف، يُحتذى به في كل موقف.

د. القيادة في الحركة الكشفية

في الحركة الكشفية، نحتاج إلى القائد الذي يجمع بين القدوة، المشاركة، والخدمة.

فالكشاف يتعلم من المواقف، لا من الأوامر فقط، والقائد الناجح هو من:

- يستمع بإنصات
- يشجّع المبادرات الفردية
- يحتفل بإنجازات الآخرين
- يعلم المهارات بصبر
- يفوّض المهام بثقة
- يكون القدوة الحسنة

سابع عشر: الادارة المالية الرشيدة والمشاريع الانتاجية

أ. السجل المالي

- السجل المالي هو المرجع اليومي لحركة أموال المنطقة والفوج: ما دخل، وما خرج، وما تبقى.
- يوحّد طريقة العمل بين المناطق والأفواج ويُسهل المتابعة المركزية والمراجعة.
- يحمي القائد وأمين الصندوق: كل عملية موثقة، وكل مبلغ له مستند.
- يكشف مبكرًا الخلل أو العجز، ويساعد على إعداد موازنة واقعية.

ب. أهميّة الإدارة المالية

1. الثقة رأس مالنا: كل مبلغ موثق يبني ثقة الأهالي والداعمين، والثقة هي ما يجلب الدعم التالي.
2. المال أداة تربوية: القائد الذي يدير المال بأمانة يعلّم الكشافة الأمانة بالقدوة لا بالكلام.
3. إستمرارية البرامج: التخطيط المالي يحوّل النشاط من مبادرة موسمية إلى برنامج مستمر.

ج. كيفية إستخدام السجل المالي

1. عند الايراد: تاريخ القبض • مصدر المبلغ • سبب الإيراد • القيمة • رقم الإيصال أو المستند.
2. عند المصروف: تاريخ الدفع • الجهة المستفيدة • سبب الصرف • القيمة • الفاتورة أو سند الصرف.
3. بعد كل عملية: حدّث الرصيد مباشرة، ولا تؤجل التسجيل إلى نهاية الأسبوع أو الشهر.
4. في نهاية الفترة: طابق الرصيد النقدي/ مع السجل والمستندات، وفسّر أي فرق.

د. خمسة مبادئ تصنع إدارة مالية شفافة

1. التوثيق الكامل: سجل موحّد، ومستند لكل عملية، وتسجيل فوري لا يؤجَّل مع إرفاق الإيصالات والفواتير وسندات القبض والصرف وحفظها بترتيب زمني.
2. الفصل بين الصلاحيات: طلب الصرف والموافقة والتنفيذ والتدقيق أدوار مختلفة.
3. الموازنة المسبقة: لا صرف خارج خطة معتمدة إلا بقرار موثق.
4. المراجعة الدورية: جرد ومطابقة شهرية، وتدقيق داخلي سنوي على الأقل.
5. الإفصاح للمعنيين: رفع التقارير ضمن المهل وبحسب النماذج والتعليمات المالية المعتمدة مع السجل ورفع تقارير الدعم للقيادة والأهالي والداعمين يبيّن ما جُمع وأين صُرف.

ه. كيف نؤمّن موارد مالية

1. موارد ذاتية: إشتراكات الأعضاء ورسوم الأنشطة بسقف يراعي قدرة العائلات.
2. مشاريع إنتاجية: مشاريع صغيرة منسجمة مع الرسالة، يعود فائضها إلى البرامج.
3. تبرعات منظمة: حملات موسمية وكفالة برامج، بإيصالات وتقارير للمتبرعين.
4. شراكات ورعاية: تعاون مع البلديات والمؤسسات المحلية لرعاية أنشطة محددة.
5. منح وتمويل مؤسسي: مقترحات مشاريع مكتوبة لجهات مانحة وفق الأنظمة المعتمدة.

و. لماذا نحتاج إلى مشاريع إنتاجية

1. إستقلالية أكبر: تخفيف الاعتماد على التبرعات والمساعدات الموسمية.
2. إستمرارية النشاط: تأمين موارد للبرامج والتدريب والتجهيزات.
3. مهارات قيادية: تعليم التخطيط والعمل الجماعي وإدارة الموارد.

ز. كيفية ضمان بقاء انسجام المشروع الانتاجي مع رسالتنا

1. يخدم الشباب أو العائلات أو المجتمع المحلي، ولا يتعارض مع القيم والأهداف الكشفية.
2. لا يزاحم النشاط التربوي ولا يحوّل القائد إلى مدير تجاري على حساب دوره التربوي.
3. واضح قانونيًا وإداريًا، ويحصل على الموافقات اللازمة قبل إطلاقه.
4. شفاف في إيراداته ومصروفاته، وله حسابات وتقارير واضحة.
5. مخاطره مقبولة، ويبدأ بحجم تجريبي قبل التوسع.

ح. أمثلة عن مشاريع قابلة للدراسة

1. خدمات مجتمعية: تنظيف وصيانة مرافق، تشجير، عناية بالحدائق.
2. أنشطة ومناسبات: تنظيم دورات رياضية، مخيمات وأنشطة مدفوعة برسوم مناسبة.
3. إنتاج بسيط: مونة منزلية أو منتجات حرفية بالتعاون مع المجتمع المحلي.
4. تأجير وتجهيزات: تأجير معدات أو قاعات وفق ضوابط واضحة.

ط.في الصفحة التالية أنموذج عن إستمارة تصميم مشروع إنتاحي



استمارة تصميم مشروع إنتاجي

اسم المجموعة / الفوج: ---------- المنطقة الكشفية: ---------- التاريخ: ----------

1. اسم المشروع وفكرته ما الاسم؟ وما الفكرة باختصار؟

---

2. الحاجة والمستفيدون ما الحاجة؟ ومن سيستفيد؟

---

3. المنتج أو الخدمة ماذا سنقدّم؟ وما الذي يميّزنا؟

---

4. الموارد وكلفة الانطلاق ماذا نحتاج؟ وكم الكلفة التقديرية؟

---

5. الإيرادات والتسعير كيف يدخل المال؟ وما السعر؟

---

6. الفائض المتوقع والمخاطر كم الفائض؟ وما المخاطر وكيف نواجهها؟

---

7. الأثر التربوي كيف يخدم المشروع الرسالة الكشفية؟

---

8. الإدارة والتوثيق من يدير؟ ومن يمسك السجل ويعدّ التقرير؟

توقيع قائد المجموعة: ----------

اعتماد مفوض المنطقة: ----------

ثامن عشر: مهارات التواصل الفعّال وحل المشكلات

يقف قائد المنطقة في مركز شبكة تواصل معقدة: قادة فرق متعددون، أعضاء بأعمار مختلفة، أولياء أمور، قادة المراحل و مفوضو الجميعة. وتكشف التجربة الميدانية في العمل التطوعي أن الغالبية العظمى من المشكلات القيادية لا تنشأ من نقص الإمكانات أو ضعف الخطط، بل من ضعف التواصل: رسالة لم تصل بوضوح، شكوى لم تسمع، أو قرار لم يُشرح. وإتقان قائد المنطقة لمهارات التواصل الفعّال ليس مهارة ناعمة إضافية، بل هو خط الدفاع الأول ضد أغلب الأزمات القيادية قبل وقوعها.

أ. تعريف التواصل الفعّال

هو عملية تبادل هادفة للمعلومات والأفكار والمشاعر بين طرفين أو أكثر، بحيث يصل المعنى المقصود بدقة، ويحقق فهماً مشتركاً وأثراً إيجابياً في العلاقة والقرار، لا مجرد نقل كلمات من طرف لآخر.

ب. نموذج عناصر التواصل

عنصر النموذج	تعريفه	مثال في سياق الفوج
المُرسِل	الطرف الذي يبدأ عملية التواصل وينقل فكرة أو معلومة	قائد المنطقة يرسل تعليمات نشاط قادم لقادة الأفواج
الرسالة	المحتوى أو الفكرة المراد إيصالها بدقة	موعد ومكان ومتطلبات نشاط المنطقة المشترك
القناة	الوسيلة التي تنقل عبرها الرسالة	اجتماع مباشر، مجموعة واتساب، تقرير مكتوب

المستقبل	الطرف الذي يستلم الرسالة ويفسّرها	قائد الفوج، ولي الأمر، أو عضو في إحدى الأفواج
التغذية الراجعة	رد فعل المستقبل الذي يؤكد وصول الرسالة وفهمها الصحيح	تأكيد قائد الفرقة استلامه التعليمات وفهمه لها
التشويش (Noise)	أي عائق يُشوّه الرسالة أو يمنع وصولها بدقة	انشغال المستقبل، غموض الصياغة، تعدد قنوات متضاربة

ج. أنماط التواصل

يحدد النمط الذي يعتمده قائد المنطقة في تواصله طبيعة العلاقة مع قادة فرقه ومستوى الثقة المتبادلة معهم:

نمط التواصل	وصفه	مثال قولي	أثره على الفوج
سلبي (Passive)	يتجنب المواجهة ويوافق ظاهريًا دون التعبير عن رأيه الحقيقي	«لا بأس، سنتدبر الأمر كيفما كان»	تراكم استياء غير معلن يظهر لاحقًا بشكل مفاجئ
عدواني (Aggressive)	يفرض رأيه بحدة، يلوم، يقاطع، ولا يترك مجالًا للنقاش	«كان يجب أن تنفذ كما قلت تمامًا، بلا أعذار»	فقدان ثقة قادة الفرق والتردد في مشاركة المشكلات مستقبلًا
حازم (Assertive)	يعبّر بوضوح واحترام عن رأيه ويستمع فعليًا لرأي الطرف الآخر	«أرى أن هذا التأخير أثر على النشاط، ما الذي حدث من وجهة نظرك؟»	ثقة متبادلة وحل أسرع للمشكلات دون مواجهات متكررة

د. أسباب المشاكل الشائعة الناتجة عن ضعف التواصل

عنصر النموذج	تعريفه
غياب قناة تواصل موحّدة	تُرسَل المعلومات عبر واتساب وشفهياً في آن واحد، فتضيع أو تتعارض التعليمات بين الفرق.
عدم وضوح الأدوار والصلاحيات	قائد فوج يتخذ قراراً يظنه ضمن صلاحياته بينما يراه قائد المنطقة تجاوزاً، فينشأ احتكاك.
التأخر في نقل القرارات	تصل تعليمات نشاط لقادة الأفواج قبل موعده بيوم واحد فقط فتفشل الاستعدادات الميدانية.
غياب التغذية الراجعة الدورية	لا يعرف قائد فوج إن كان أداؤه مقبولاً أو يحتاج تطويراً إلا في نهاية الموسم.
الافتراضات غير المعلنة	يفترض قائد المنطقة أن الجميع يعرف تفصيلاً معيّناً «فمن البديهي أن يعرفوه» فلا يوضحه صراحة.
تراكم خلافات صغيرة دون معالجة	خلاف بسيط بين م.ق.م. للمراحل يُترك دون حل فيتفاقم لينعكس على حضور المرحلة كاملة.

ه. العلاقة بين التواصل الفعّال وحل المشكلات

لا يبدأ حل أي مشكلة قيادية بالبحث عن إجراء فني، بل بإعادة فتح قناة تواصل حازمة وواضحة بين الأطراف المعنية أولاً. ويمكن تلخيص هذه العلاقة في حلقة مترابطة:

- تواصل ضعيف ← سوء فهم متبادل ← تراكم استياء غير معلن.
- الاستياء المتراكم ← يظهر كمشكلة واضحة (نزاع، تراجع أداء، انسحاب أعضاء).
- عند هذه اللحظة: إن عولجت المشكلة بتواصل فعّال وحازم، تتحول إلى حل مستدام وثقة أعمق.
- وإن أُهملت أو عولجت بتواصل سلبي/عدواني، تتفاقم لتصبح أزمة أوسع تطال الفرقة أو الفوج بأكمله.

و. نموذج عملي لحل المشكلات بسبع خطوات

خطوة حل المشكلة	مهارات التواصل المطلوبة
1. تحديد المشكلة بدقة (وصف لا اتهام)	صياغة حازمة تصف الموقف بحياد: «لاحظتُ تراجع الحضور» لا «أنتم مقصّرون».
2. جمع المعلومات من جميع الأطراف	إستماع فعّال كامل لكل طرف دون مقاطعة أو حكم مسبق.
3. تحليل الأسباب الجذرية	أسئلة توضيحية متكررة («لماذا؟») للوصول للسبب الحقيقي لا الظاهري فقط.
4. توليد الحلول الممكنة	عصف ذهني مفتوح يشرك الأطراف المعنية أنفسهم في اقتراح الحلول.
5. اختيار الحل والاتفاق عليه	حوار حازم يوازن بين الآراء ويصل لقرار واضح مقبول من الجميع.
6. التنفيذ والتواصل حول القرار	رسالة واضحة وموحّدة لجميع الأطراف عبر قناة واحدة معلنة.
7. المتابعة والتقييم	تغذية راجعة لاحقة للتأكد من عدم تكرار المشكلة وتثبيت الحل.