

دليل قائد الفوج



جمعية كشافة الرسالة الإسلامية

المفوضية العامة

2026

قائمة المحتويات

2.....	أولاً: الهدف والأغراض
3.....	ثانياً: أهداف ومبادئ الحركة الكشفية
4.....	ثالثاً: عناصر الطريقة الكشفية
8.....	رابعاً: جمعية كشافة الرسالة الإسلامية
10	خامساً: السياسات العالمية
16.....	سادساً: قيادة الفوج
18.....	سابعاً: قائد الفوج -دوره ومهامه وعلاقاته-
22.....	ثامناً: قائد الوحدة ومساعدته (مرجع قدرات)
27.....	تاسعاً: تنمية العضوية
35.....	عاشراً: الإشراف التربوي
41.....	الحادي عشر: مهارة التخطيط
51.....	الثاني عشر: مهارات التقييم
58.....	الثالث عشر: إدارة الفريق
62.....	الرابع عشر: المهارات الإدارية
79.....	الخامس عشر: الأنماط القيادية
81.....	السادس عشر: التواصل الفعال وحل المشكلات

أولاً: الهدف والأغراض

أ. الهدف

تدريب القائد على مهارات قيادة فوج.

ب. الأغراض التدريبية

- يعرف دور ومهام قائد الفوج
- يحدّد دور ومهام قائد الوحدة
- ينظّم المهام داخل فريق العمل
- يستخدم مهارات الإشراف والمتابعة
- يعدّ التقارير الفصلية عن أعمال وأنشطة الفوج إلى قيادة المنطقة
- يخطط لبرنامج أنشطة سنوية للفوج يعرض على المنطقة
- يبني علاقات إجتماعية مع محيطه وفقاً لاحتياجات الجمعية
- يتابع عملية تطوير وتنمية العضوية على مستوى الفوج
- يطوّر العمل الكشفي على مستوى المنطقة
- يؤكد أن التدريب عملية بناءة مستمرة

ثانياً: أهداف ومبادئ الحركة الكشفية

أ. التعريف

الحركة الكشفية حركة تربية، تطوعية، غير سياسية للشباب، مفتوحة للجميع دون تفرقة في الجنس أو الأصل أو العرق أو العقيدة، وذلك وفقاً للهدف والمبادئ 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

تركّز 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 الآخرين:** 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.

ثالثاً: عناصر 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 معاً كنظام متماسك. وعناصرها مجموعة بطريقة واحدة يجب تطبيق جميع العناصر بنسب متوازنة متناغمة ومتداخلة فيما بينها مما يجعل هذه العناصر جزءاً لا ينفصل عن بعضها البعض لكي نحصل على النتيجة التربوية المطلوبة.

ب. عناصر الطريقة الكشفية



ج. شرح العناصر الثمانية للطريقة الكشفية

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.

الوعد والقانون

يستخدم الكشافة التجارب الحقيقية في تطوّر ونمو الشخصية. فبدلاً من التعليمات النظرية فقط، يتعلّم 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.

التعلّم
بالممارسة

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

التقدّم
الشخصي

أداة لتمكين الشباب، حيث يسهّل تطوير قدراتهم الشخصية والجماعية، من خلال التعلّم التعاوني وصنع القرار وحل المشكلات، بهدف تطوير العمل الجماعي الفعال، والمهارات الشخصية والقيادة وبناء الشعور بالمسؤولية والانتماء.

نظام
المجموعات
الصغيرة

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، ويتعلّمون العيش وفقًا لشكل ديمقراطي من الحكم الذاتي.

الشراكة بين الكشافة والراشدين، تسهّل وتدعمهم لخلق فرص للتعلّم 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.

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 تطوّرهم.

دعم الراشدين

الإطار الرمزي

البيئة المثالية التي توفر عددًا من فرص التعلّم، والتي تشجّع على خلق أفضل العلاقات مع البيئة.

حيث تقدّم المغامرة وفرص التنمية البدنية والفكرية والعاطفية والاجتماعية والروحية للكشافة. فمن خلالها يتمكّن الكشافة من اكتشاف العلاقة الحيوية التي توحد 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: " بالنسبة لأولئك الذين لديهم عيون ليروا وآذان ليستمعوا، فإن الغابة هي في آن واحد مختبر ونادي ومعبد"

حياة الخلاء

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 تعلّمهم 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.

مشاركة
المجتمع

رابعاً: جمعية كشافة الرسالة الإسلامية

أ. التأسيس والنشأة

عرّف الإمام القائد السيد موسى الصدر الكشفية بأنها من أنواع صيانة المجتمع وأكثرها إنسانية وأعطائها حيزاً من اهتمام لإيمانه بأهمية العمل الكشفية 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 الكشفية 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 انطلاق 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 جمعية كشفية تطوعية لبنانية لا تبغي الربح، لها شخصية معنوية مستقلة، وهي عضو في اتحاد كشاف لبنان، لا تتدخل بكافة الأعمال الحزبية والسياسية ولا تنهج أي نهج طائفي، تحترم الأديان السماوية وتعمل بتعاليمها.

ج. أسس نظام الجمعية

- 1.1. الدين الاسلامي الحنيف ونهج القائد المؤسس الإمام السيد موسى الصدر.
- 1.2. الحركة الكشفية العالمية عبر الهيئات الكشفية الدولية والعربية والوطنية : "المنظمة الكشفية العالمية" ، " المنظمة الكشفية العربية " و " اتحاد كشاف لبنان".
- 1.3. القوانين والأنظمة اللبنانية المرعية الإجراء الصادرة عن وزارة الشباب والرياضة والهيئات الرسمية 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.

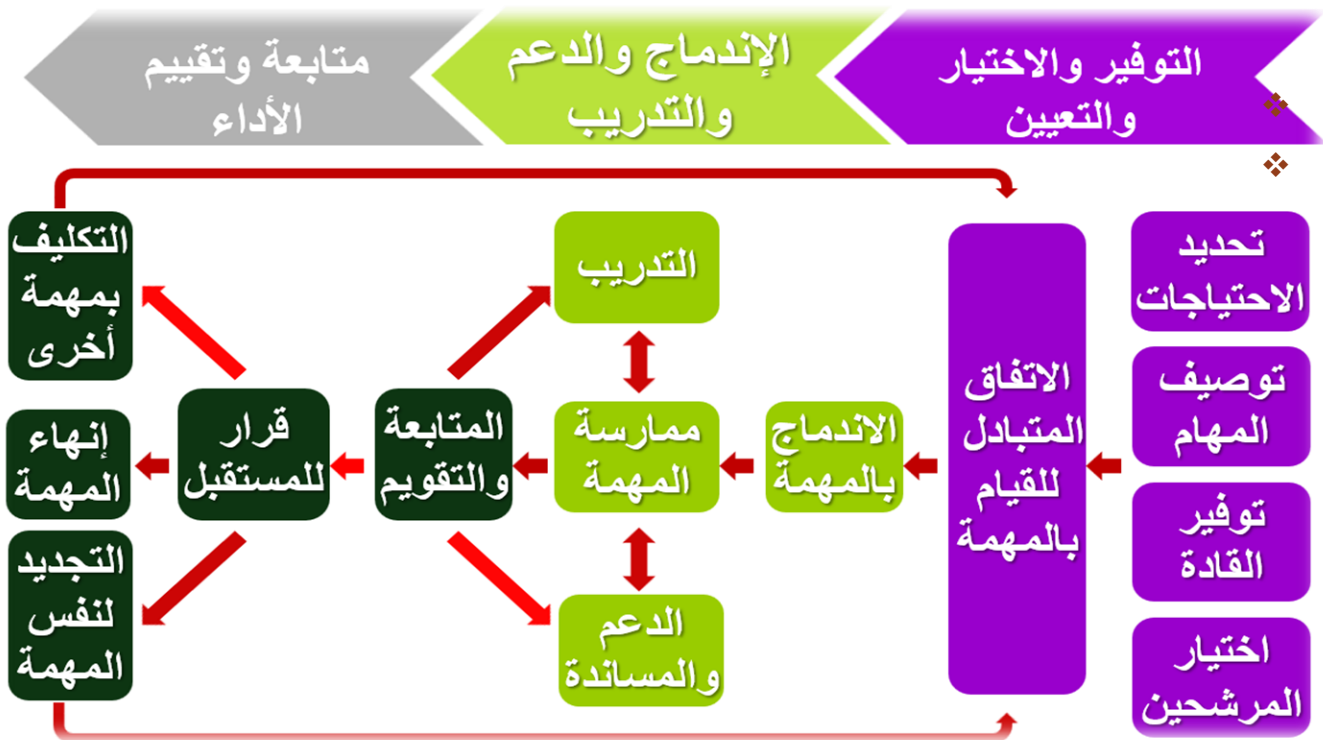
هـ. الهيكلية



خامساً: السياسات العالمية

أ. سياسة تنمية القيادات

برنامج منظم لإدارة الموارد البشرية القيادية من أجل تحسين فعالية والتزام القادة، مما 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 الكشفى
- تقديم كشفية أفضل للفتية والشباب
- تأهيل قيادات متخصصة
- إيجاد روح العمل التطوعى
- توفير برامج مرنة وحديثة

ب. سياسة تنمية المراحل

تركّز السياسة على وضع برنامج كشفى متكامل الأركان يعتمد على احتياجات الفتية والشباب ويعمل على تحقيق الهدف الكشفى ومراعاة المبادئ وباستخدام الطريقة الكشفية. توفير إطار تربوي شامل ومتكامل يراعى خصائص النمو المختلفة للأفراد في كل مرحلة عمرية من مراحل الكشفية (الأشبال، الكشافة، الكشاف المتقدم، الجواله).

❖ عناصر سياسة تنمية المراحل

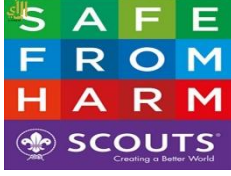
- تحديد الأهداف التربوية الخاصة بكل مرحلة
- تطوير مناهج وبرامج أنشطة مناسبة
- توفير نظام للتقدم الشخصى
- تأهيل وتدريب القادة المناسبين لكل مرحلة

- توفير بيئة آمنة وداعمة
- التقييم والمراجعة المستمرة
- مراعاة الفروق الفردية

ج. 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 ضروريان لتحقيق الأهداف التربوية للحركة الكشفية.





د. سياسة الحماية من الأذى

1. تعريف سياسة الحماية من الأذى (Safe from Harm) :

تُعرف 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 عاماً) 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.

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

2.1. 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.

2.2. 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.

2.3. 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.

2.4. 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 .

2.5. 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.

ه. سياسة مشاركة الشباب

❖ تعريف سياسة مشاركة الشباب (Youth Involvement)

تُعرف 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 تُقدم 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.
- **اكتساب المهارات الحياتية**، مثل حل المشكلات، والقيادة، والتواصل، والدفاع عن الآراء، مما يعزز ثقة الشباب بأنفسهم وانفتاحهم على الآخرين.

سادساً: قيادة الفوج

أ. تعريف قيادة الفوج

يتألف الفوج من وحدتين أو أكثر، على أن تكون الوجدتين من مرحلتين مختلفتين شرط أن تكون إحداها فرقة كشافة أو مرشدات، وتحدد المفوضية العامة تبعية الفوج إلى أي منطقة كشفية، ويتولى إدارة شؤونه قائد الفوج.

ب. التأليف

تتألف قيادة الفوج من:

1. قائد الفوج
2. نائب قائد الفوج
3. أمين السر
4. أمين الصندوق والتجهيزات
5. قائدة شؤون الأخوات
6. قائد قطيع الأشبال
7. قائد فرقة الكشفية
8. قائد فرقة المتقدم
9. قائد عشيرة الجواله
10. قائدة فرقة البراعم
11. قائدة باقة الزهرات
12. قائدة فرقة المرشدات
13. قائدة وحدة الدليلات
14. قائد فرقة الدفاع المدني
15. قائدة فرقة المسعفات

ج. التعيين

1. يعيّن قائد الفوج من قبل المفوض العام بناءً على اقتراح قائد المنطقة وموافقة مفوض الاقليم لمدة سنة كاملة قابلة للتجديد.
2. يشترط في تعيين قائد الفوج أن يكون قد عمل قائداً لوحدة كشفي لمدة عامين على الأقل وأن يجتاز دراسة إعداد قائد فوج بنجاح، وأن لا يقل عمره عن عشرين عاماً.
3. تعيّن قيادة الفوج من قبل المفوض العام وذلك بناءً على اقتراح قائد الفوج وموافقة قائد المنطقة ومفوض الاقليم لمدة سنة كاملة قابلة للتجديد، ويحق لأي عضو تولي أكثر من مهمة.
4. يشترط في أعضاء قيادة الفوج وقبل تعيينهم أن يكونوا قد أتموا تأهيلهم وفق نظام تنمية القيادات في الجمعية.

د. الاجتماعات

1. تجتمع قيادة الفوج أسبوعياً، واستثنائياً بناءً على دعوة قائد الفوج.
2. يترأس الاجتماع قائد الفوج، وفي حال غيابه نائبه، وفي حال غياب الاثنين يتولّى القائد الاداري مهمة ترؤس الاجتماع.
3. إدراج كافة الرسائل الواردة والاقتراحات والنشاطات المتعلقة بالفوج والوحدات على جدول أعمال اجتماع قيادة الفوج.
4. تتخذ القرارات في قيادة الفوج بالاجماع أو التصويت بموافقة الأكثرية وفي تعادل الاصوات يعتبر صوت قائد الفوج مرجحاً.
5. بإمكان قائد الوحدة وبموجب كتاب خطي انتداب نائب قائد الوحدة (دون سواه) لحضور اجتماع قيادة الفوج في حال اضطراره للغياب على أن يعلم قائد الفوج بذلك مسبقاً.

سابعاً: قائد الفوج - دوره ومهامه وعلاقاته-

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

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. الإحتياج المعرفي (Knowledge)

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

2. الإحتياج المهاري (Skill)

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

3. الإحتياج السلوكي (Attitude)

يتعلّق بتنمية واكتساب أفضل السلوكيات القيادية: القدوة، الأمانة، الالتزام بالوقت، واحترام الفريق.

ج. المهارات القيادية الست

يحتاج قائد الفوج إلى إتقان ست مهارات أساسية تُشكّل معًا كفاءته القيادية اليومية:

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

د. كيفية تنمية مهارات قائد الفوج

تُشَبَّع احتياجات القائد عبر أربع قنوات متكاملة، والأفضل أن يجمع القائد بينها لا أن يكتفي بواحدة:

1. التدريب الرسمي

الدورات المعتمدة من الجمعية (دراسات تدريبية و اللقاءات التدريبية)، وهي المصدر الأسرع لسدّ الفجوات المعرفية والمهارية بشكل منهجي.

2. التدريب الذاتي

القراءة الموجّهة، ومراجعة النماذج والأدلة الكشفية، وتطبيق ما يتعلّمه القائد فورًا في نشاطات فوجه ثم تقييم النتيجة.

3. التدريب غير الرسمي

عبر اللقاءات الدورية والجلسات وتبادل الزيارات مع الآخرين.

4. التدريب عبر البحث والسؤال

دراسة تجارب أفواج أخرى ناجحة، ومقارنة أساليبها في التخطيط وإدارة الفريق واستخلاص ما يناسب واقعه المحلي.

5. التدريب بدعم الآخرين

المرافقة والتوجيه (Coaching/Mentoring) من قائد المنطقة أو قائد فوج أكثر خبرة (من الرّواد)، والتغذية الراجعة الدورية من فريقه.

ه. مجالات المتابعة لقائد الفوج

- متابعة الوحدات الكشفية (تنمية العضوية، البرامج، اللقاءات الدورية، 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...).

و. 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...).

ز. المتابعة مع قادة المراحل

- يقوم قائد الفوج بالمتابعة مع قادة المراحل المختلفة ومساعد قائد المنطقة لشؤون الدفاع المدني:
- تقدّم 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-نوع...) بعد أخذ الموافقة المسبقة خطياً لأي نشاط " طلب إجازة نشاط موقع من القائد الإداري وقائد/ة الفوج.
- ❖ الجدير بالذكر ان هذه اللجان موافق عليها من المفوضية العامة ومرشحة من قادة الافواج أنفسهم بعد موافقة المنطقة.

ثامناً: قائد الوحدة ومساعدته (مرجع قدرات)

أ. مقدّمة

يُعد قائد الوحدة الكشفية هو المحرّك الأساسي لأي فرقة أو وحدة كشفية، فهو ليس مجرد مشرف على وحدة كشفية، بل هو مربٍ، موجه، وقدوة إلى أنشطة عملية ومؤثّرة. تتشعب مرجعية قدراته لتشمل جوانب معرفية، مهارية، وتربوية عميقة، تهدف جميعها إلى تنمية الفتية والفتيات وفق قيم ومبادئ الحركة الكشفية.

ب. مهام قائد الوحدة الكشفية

- تتنوع مهام القائد لتشمل الجوانب التربوية والإدارية والقيادية، ومن أبرزها:
- تطبيق الطريقة الكشفية: ممارسة عناصر الطريقة الكشفية لتحقيق أهداف الحركة.
- العمل مع نظام الجماعات: إدارة وتوجيه رؤساء المجموعات الصغيرة ودعم نظام المجموعات داخل الوحدة الكشفية.
- دعم التقدم الشخصي: متابعة نظام التقدم الشخصي للأعضاء وتوجيههم لتحقيق أهدافهم التربوية.
- التخطيط والتنفيذ: وضع خطة البرامج مع مجلس الوحدات وتنفيذ الاجتماعات والأنشطة الأسبوعية.
- المهام الإدارية: الاحتفاظ بسجلات الوحدة ومتابعة مراسلاتها وشؤونها المالية.
- العلاقات العامة: بناء علاقات إيجابية مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي المحيط بالوحدة.
- التمثيل والشورى: تمثيل الوحدة في مجلس قيادة الفوج والمجالس الكشفية الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ج. مرجع قدرات قائد الوحدة الكشفية

القدرة هي الإمكانيات أو الاستعدادات الفطرية أو الكفاءات المكتسبة التي يمتلكها الشخص لأداء معين. ويُصنّف مرجع قدرات قائد الوحدة الكشفية التدريب والكفايات ضمن خمس فئات رئيسية:

1. الفهم والمعرفة الكشفية:

- الإلمام بمبادئ الحركة الكشفية.
- تطبيق الطريقة الكشفية.
- تنظيم البرامج الكشفية.
- تطبيق القيم والتقاليد الكشفية.
- فهم الهيكل التنظيمي للحركة (محليًا وعربيًا وعالميًا).
- الإلمام بالفنون والمهارات الكشفية ونظام الشارات.
- فهم خصائص النمو وحاجات الفتية والفتيات.
- فهم دور ومسؤوليات قائد الفرقة.

2. قدرات قيادية وتواصلية:

- إدارة الفريق والعمل الجماعي.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- القدرة على حل المشكلات.
- القدرة على بناء الثقة.
- القدرة على تمكين الكشافين من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات.
- القدرة على التواصل مع الفتية والفتيات وأولياء الأمور والقادة الآخرين والمجتمع.

- القدرة على استخدام أساليب المناقشة والحوار مع الفتية والفتيات.
- القدرة على تطبيق نظام المجموعات الصغيرة وتوزيع المسؤوليات.
- القدرة على تحفيز الآخرين.

3. قدرات التخطيط والتنظيم:

- القدرة على تخطيط وتنفيذ برامج فرقته بما يتناسب مع الفئة العمرية وبمشاركة مجلس قادة المجموعات الصغيرة).
- وضع خطط فصلية وسنوية ومتابعة تنفيذها وتقييم نتائجها لضمان استمرارية التطوير.

4. قدرات شخصية:

- الإيمان برسالة الحركة الكشفية.
- القدرة على تحمل المسؤولية.
- الرغبة الصادقة في العمل بأمانة وإخلاص.
- تعزيز الثقة بالنفس والتواضع بنفس الوقت.
- التمسك بالقيم والأخلاق الإسلامية.
- تطوير مهارات التواصل.
- التفكير الإبداعي.
- الانضباط والإلتزام.
- التحلي بالصبر.

5. القدرات التقنية:

- استخدام التقنيات الحديثة والأساليب التربوية المناسبة في العمل الكشفي.
- توظيف المنصات الرقمية في الإدارة والتخطيط والتواصل.

ح. احتياجات قائد الوحدة

يوجد أربعة أنواع رئيسية من الاحتياجات النفسية والمهنية للقائد، وهي:

- الحاجة إلى الأمان: وتتمثل في شعوره بالدعم من مسؤوليه ووضوح ما هو مطلوب منه وما يمكنه توقعه من الآخرين.
- الحاجة إلى التقدير: أن يشعر بأن جهده وأداءه الكشفي يحظيان بالاعتراف والثناء.
- الحاجة إلى المكانة: الشعور بالأهمية والانتماء للجماعة، والحصول على احترام الزملاء والمجتمع.
- الحاجة إلى النجاح والرضا الشخصي والاستكشاف: إنجاز الأهداف، وخوض تجارب جديدة، وتحقيق الذات من خلال العمل الكشفي.

ط. وسائل إشباع احتياجات القائد

يتم إشباع هذه الاحتياجات من خلال مجموعة من الوسائل والآليات التنظيمية:

- لإشباع الحاجة للأمان: توفير الدورات التدريبية اللازمة، وتقديم وصف واضح للمهمة (بطاقة الوصف القيادي)، وتوفير دعم مستمر من القادة المسؤولين.
- لإشباع الحاجة للتقدير: تنظيم حفلات التكريم، وتقديم خطابات الشكر، والاعتراف الرسمي وغير الرسمي بالمنجزات.

- لإشباع الحاجة للمكانة: إشراك القائد في عملية صنع القرار، وتكليفه بتمثيل الجمعية في المناسبات، وارتداء الزي الكشفي والشارات التي تعكس مسؤوليته.
- لإشباع الحاجة للرضا الشخصي: رؤية أثر عمله في تقدم أعضاء وحدته، وتحقيق النجاح في البرامج المنفذة، والمشاركة في المخيمات أو الدورات التدريبية المتقدمة.

تاسعاً: تنمية العضوية

أ. مقدّمة

الجمعيّة الكشفية لا تملك أداة "الراتب" لتُبقي أعضائها؛ فالعضو – فحقّ كان أم قائداً شاباً – يبقى فقط إن وجد ما يُشبع حاجته النفسيّة والتربويّة. هنا يصبح الإطار العلمي الأنسب لفهم هذا السلوك هو نظريّة "التقرير الذاتي" (Self-Determination Theory)، التي تُجمل الدافعيّة الإنسانية الداخليّة في ثلاث حاجات:

1. الانتماء (Relatedness)

الشعور بأنّه جزء من فريق يهتمّ به، لا رقماً في قائمة عضويّة.

2. الكفاءة (Competence)

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

3. الاستقلاليّة (Autonomy)

الشعور بأنّ له رأياً وصوتاً في القرار، لا مجرد منقذ لتعليمات القائد.

ب. مفهوم تنمية العضوية

تنمية العضويّة هي عمليّة تطوير وتعزيز عضويّة الأفراد في الجمعيّات الكشفية، والسعي الدائم لزيادة عدد المنتسبين، بما يضمن استمراريّة الحركة الكشفية وتطوّرها في خدمة المجتمع وإنمائه.

تُعدّ 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: تُعدّ 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 استمرارية العمل الكشفية.
- تطوير الحركة الكشفية على مختلف المستويات.
- الإسهام في إنماء المجتمع وصيانه.

د. سبل تحقيق تنمية العضوية

تتلخص عملية تنمية العضوية في معادلة أساسية تقوم على عنصرين:

$$\text{تنمية العضوية} = \text{الحفاظ على الأعضاء الحاليين} + \text{جذب أعضاء جدد}$$

- وضع خطط دائمة ومستمرة للحفاظ على الأعضاء الحاليين.
- اعتماد آليات فعّالة لاستقطاب أعضاء جدد.
- تعزيز مشاركة الأعضاء في الأنشطة الكشفية بما يزيد من انتمائهم واندماجهم.

ه. أهمية تنمية العضوية في الحركة الكشفية

- تعدّ من أبرز اهتمامات الحركة الكشفية وأهدافها، إذ تساهم في:
- استقطاب الوافدين والمتطوعين.
- رفع جودة البرامج الكشفية.

- تعزيز التأثير الإيجابي على المجتمع والإنسان.
- ضمان استدامة الحركة الكشفية على المدى الطويل.

و. متطلّبات تنمية العضوية

- تكوين الأفواج والوحدات الكشفية ومتابعة نموّها وتفعيلها.
- تطبيق المناهج الكشفية ومراقبة سير العمل بدقّة.
- توفير القادة المناسبين على مختلف المستويات.
- إعداد وتدريب القادة لرفع كفاءتهم وفهمهم للكشافة.
- تطوير وتحديث برامج الحركة الكشفية 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 الجمعية لا تملك حافزاً مادياً، 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 شخصياً 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 (كشفى بامتياز: لعبة كبرى، مغامرة بسيطة) دون أي التزام تسجيل، فتُقاس رغبتهم بالتجربة الفعلية لا بالوعد الشفهي.

1.3. البرامج الكبرى كقنوات استقطاب

الأندية الرمضانية والصيفية، ومهرجانات الطفولة، ومجالس الفتية/الفتيات، هي أبواب دخول واسعة لأعداد كبيرة من غير الكشفيين قبل تحويلهم لعضوية دائمة عبر متابعة ما بعد النشاط.

1.4. الحضور الرقمي الصادق

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

1.5. الشراكة مع المدارس والأحياء

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

1.6. حوافز معنوية لا مادية

شارات مشاركة، شهادات تقدير، صور تُنشر بموافقة الأهل، وفرصة تمثيل الفوج في مناسبة – تُشبع حاجة "الكفاءة" والاعتراف دون أي عبء مالي على الجمعية.

2. المحور الثاني – المحافظة (Retention)

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

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

#	الخلل / نقطة التسرّب	السبب الجذري	الآلية العمليّة	مثال من واقع العمل
1	انسحاب الأعضاء الجدد خلال أوّل 3 أشهر	غياب الاهتمام الفردي والشعور بالانتماء.	نظام "الرّفيق المرافق" (Buddy System): عضو قديم يرافق كل عضو جديد 90 يومًا، ويتّصل به إن غاب عن نشاطين متتاليين.	أخ أكبر من نفس الوحدة يجلس مع كل شبل/زهرة جديد في أوّل إجتماع.
2	برامج مكثّرة ومملّة 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 موقّعة من المفوضيّة.
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 يتّجه؟"	عدم وجود خارطة تدرّج معلنة ومرئيّة	عرض "سلم التطوّر الكشفي" بصريًا في مقرّ الفوج مع شارة لكل مرحلة يصل إليها	ملصق يوضّح 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 تعريفّي لأولياء الأمور مطلع السنة + تقرير تقدّم بسيط كل فصل + مجموعة تواصل رسميّة	"يوم مفتوح لأولياء الأمور" يحضرون فيه نشاطًا فعليًا ويشاهدون أبناءهم

7	قيادة غير مؤهلة تربوياً تُنْفَر الأعضاء	تسرّع في تكليف قادة دون تدريب كافي لخصائص المرحلة العمرية	اشتراط دورة تخصّص المرحلة قبل تسلّم 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 وموقّعة من كل قائد + أكثر من قائد بالغ في كل نشاط + قناة إبلاغ سرّية	قاعدة: لا يبقى قائد بالغ منفرداً 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 يتعذّر 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 الشفهية"	حساب تواصل اجتماعي نشط يعرض قصصاً 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 توثيقاً بالتصوير ونشرًا رقميّاً بإشراف الفتية أنفسهم

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

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

1. القادة الشباب المتطوّعون

ما الذي يبحث عنه القائد الشاب؟	كيف نشبعه عملياً؟
تفويض حقيقي لا شكلي	منحه ملكيّة كاملة لمشروع صغير من الفكرة حتى التنفيذ، دون تدخّل قائد الفوج إلّا عند الطلب.
مهارات تُفيده خارج الكشفيّة	ربط التدريب الكشفي (القيادة، إدارة الوقت، العمل الجماعي) بسيرته الذاتية 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 موقّعة ومعتمدة من الجمعية، وخطابات شكر رسميّة يمكن استخدامها في طلبات العمل والمنح.
حدود واضحة لوقته التطوّعي	اتفاق صريح على عدد الساعات المتوقّعة أسبوعيّاً، بدل "تطوّع مفتوح" يتحوّل إلى استنزاف.

2. الفتية والفتيات (الأعضاء المنتسبون)

ما الذي يبحث عنه الفتى/الفتاة؟	كيف نشبعه عملياً؟
المرح واللعب أولاً	خصوصاً لمرحلة الأشبال والزهرات: التعلّم يجب أن يُقنّع دائماً بلعبة أو مغامرة أو قصة رمزية، 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 ويقيمها، فيتحوّل من "متلقٍ" إلى "شريك" في برنامجه.
تقدير فوري وملموس	شارة أو نجمة تُمنح مباشرة عند إنجاز مهارة، لا في نهاية العام؛ فالتقدير المؤجّل يفقد أثره التربوي.
أهل شركاء لا متفرّجون	إشراك الأهل كداعمين في نشاط واحد فصلياً على الأقل (مخيم عائلي، يوم خدمة) يعزّز استمرار العضوية.

ي. مؤشرات قياس نجاح تنمية العضوية

دون قياس، تبقى الآليات أعلاه اجتهادات غير موثقة الأثر. يُقترح متابعة المؤشرات التالية فصلياً في اجتماع قيادة الفوج:

المؤشر	القياس
نسبة الاحتفاظ بعد سنة	عدد الأعضاء المستمرّين بعد 12 شهراً ÷ عدد المسجّلين الجدد في بداية السنة
نسبة الانسحاب خلال أوّل 90 يوماً	عدد المنسحبين خلال الفصل الأوّل ÷ عدد المنضمّين في الفصل نفسه (المؤشّر الأهمّ لرصد الخلل)
نسبة القادة الشباب المستمرّين	عدد القادة المستمرّين بعد سنتين ÷ عدد القادة الذين بدؤوا التطوُّع
معدّل حضور الأنشطة	متوسّط نسبة الحضور الفعلي إلى العدد المسجّل في كل نشاط، مؤشّر مبكّر على الانسحاب الصامت.
مصدر الانضمام	توزيع الأعضاء الجدد بحسب قناة الاستقطاب (أقران، مدرسة، رقمي...) لتوجيه الجهد نحو الأكثر فعالية.

عاشراً: الإشراف التربوي

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 يُنقّر المتطوّع بينما الإشراف الداعم يُبقيه.

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

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

ب. مستويات إشراف قائد الفوج

المستوى	من يشرف على من	التركيز
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.

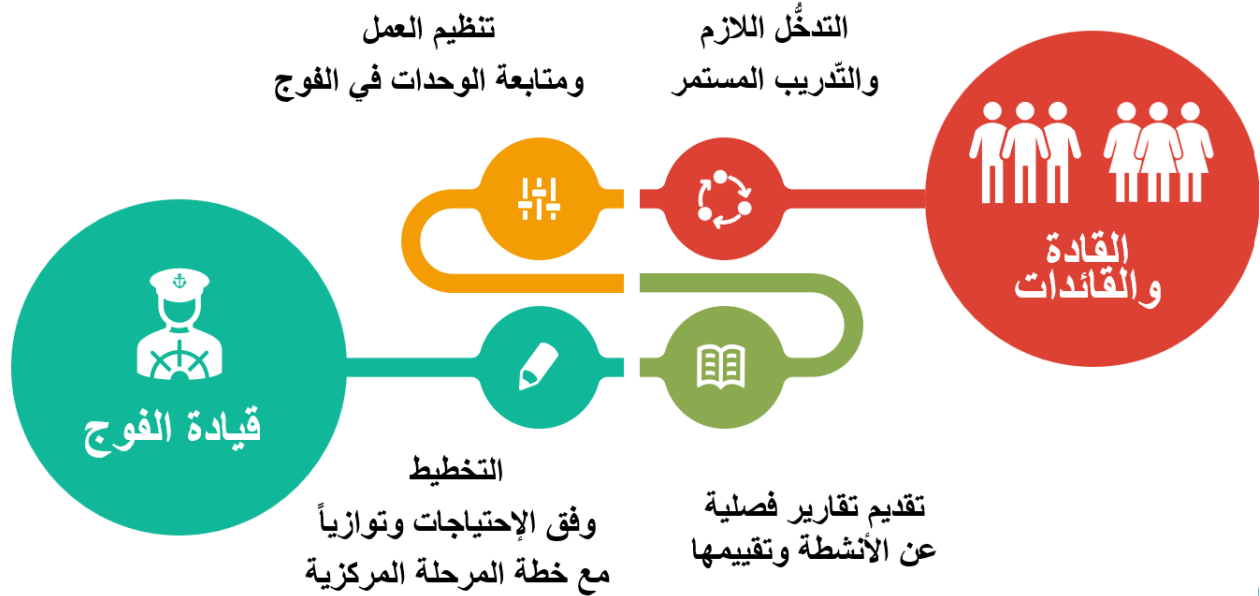
ج. المفاهيم الأساسية والأهداف

الإشراف التربوي الكشفي هو نهج يربط بين الأطر النظرية للتربية الكشفية والتطبيق العملي. يتمثل هدفه الأسمى في ضمان أن كل نشاط وبرنامج كشفي يساهم في النمو المتكامل للكشاف، مع التأكيد على غرس القيم الكشفية الأصيلة. هذا يتضمن:

- **ربط المنهج الكشفي بالتطوير المتكامل:** التأكد من أن الخطط والبرامج الكشفية مصممة لتنمية القيم الدينية، والمهارات الحياتية، والقدرات الاجتماعية والمعرفية للكشافين.

- **مراعاة السلامة والرفاه العام:** وضع معايير صارمة للسلامة في جميع الأنشطة الكشفية لضمان بيئة آمنة وداعمة لنمو الكشافين.
- **دمج التربية بالقيم الكشفية:** التأكد من تطبيق مبادئ الحركة الكشفية مثل الإيمان بالله والوفاء للوطن، ومساعدة الآخرين، والانضباط الذاتي في كل ممارسات الوحدات.
- **التخطيط والمتابعة الدورية:** وضع خطط عمل واضحة للوحدات الكشفية ومتابعة تنفيذها وتقييم مدى تحقيق الأهداف المرجوة.
- **تنمية المهارات:** ضمان اكتساب الكشافة للمهارات الكشفية والمعارف اللازمة لتطورهم الشخصي والاجتماعي.

يعد الإشراف التربوي الكشفي عملية حيوية لا تقتصر على المراقبة فقط، بل تمتد لتشمل التوجيه المستمر، الدعم، والتحفيز لجميع المستويات داخل الفوج.



علاقة قيادة الفوج

د. المسؤوليات الأساسية لقائد الفوج

1. تخطيط وتنفيذ البرامج

يضع قائد الفوج خطة سنوية شاملة تجمع بين مناهج المراحل الكشفية المختلفة وخطط الوحدات، ويشرف على تنسيق الأنشطة والبرامج بما يخدم أهداف المنهج وتطور الكشافين. ويتابع بشكل دقيق تطبيق المنهج الكشفي وفقاً للمرحلة العمرية والخطط المعتمدة.

2. قيادة وتوجيه الوحدات

يشرف قائد الفوج على جميع الوحدات الكشفية، ويحدد الاحتياجات التدريبية لقادتها، ويضمن توفر الموارد اللازمة. كما يوفر الإرشاد والتوجيه المستمر لقادة الوحدات لضمان جودة التنفيذ والالتزام بالمعايير الكشفية.

3. المتابعة والتقييم

يقوم قائد الفوج بمتابعة وتقييم أداء الوحدات الكشفية في كافة الجوانب التربوية والفنية والإدارية. يقيم أداء الكشافين والترقيات التي يحصلون عليها وفق معايير موحدة، ويعدّل مسارات التطوير بناءً على نتائج التقييم.

تشمل هذه المتابعة:

- الجانب التربوي: يتابع تطبيق القيم الدينية والمهارات الكشفية وتدريب الكشافين عليها.
- الجانب الفني: يتأكد من تنفيذ البرامج والأنشطة الكشفية حسب المرحلة العمرية، ويشجع على استخدام الطريقة الكشفية (الوعد والقانون والتعلم بالممارسة).
- الجانب الإداري: يراقب مع منح الحرية الكافية للوحدات في إدارة نفسها، ويتابع سجلات الترقيات والتقدم، والموارد المالية.

4. التوثيق والسجلات

يُعد الحفاظ على سجلات التقدم وتقارير الأداء وخطط التطوير للوحدات أمراً بالغ الأهمية. يضمن قائد الفوج استخدام أدوات التوثيق المناسبة مثل بطاقات التقدم وخطط العمل والتقارير الدورية لمتابعة الإنجازات وتحديد نقاط الدعم.

5. السلامة والأخلاقيات

يضمن قائد الفوج الامتثال لمعايير السلامة والبيئة الكشفية، وقيم الحركة وقوانينها. كما يعزز سلوك القادة كقدوة حسنة للكشافين.

6. التدريب والتطوير المستمر

يساهم قائد الفوج في تدريب وتطوير قدرات قادة الوحدات الكشفية، ويسعى لتلبية احتياجاتهم التدريبية من خلال تنسيق الدورات وورش العمل المتخصصة، ويشجع على التطوير المهني المستمر.

7. التواصل والشراكة

يعمل قائد الفوج كجسر يربط بين الوحدات الكشفية والإدارة المدرسية أو المجتمعية. ينسق الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة، ويتواصل مع أولياء الأمور عند الحاجة.

8. إدارة التقدم والترقيات

يتابع قائد الفوج تقدم الكشافين والترقيات التي يحصلون عليها، ويتأكد من تطبيق نظام التقدم الشخصي بما يتوافق مع المنهج الكشفي.

9. الإشراف على التنظيم الإداري

يتولى مسؤولية إدارة المعلومات المتعلقة بالوحدات، مثل تسجيل المنتسبين، ومتابعة بطاقات التقدم، وتجهيز اللباس الكشفي وغيرها من التجهيزات، وتوثيق المعلومات، والملفات الإدارية.

ه. أدوات الإشراف والتنفيذ العملية لقائد الفوج

1. مجلس إدارة الفوج

يجب أن يكون هناك مجلس قيادة للفوج يضم قادة الوحدات لتوحيد العمل وتنسيق الأنشطة المشتركة. هذا المجلس يوجه العمل ويضمن توافق الأهداف بين الوحدات والتنسيق فيما بينهم.

2. أدوات التوثيق الموحدة

إستخدام بطاقات التقدم، تقارير الأداء، تقارير اللقاءات الدورية والأنشطة. هذه الأدوات تساعد في متابعة الإنجاز وتحديد المناطق التي تحتاج إلى دعم إضافي المستخلصة من التقارير.

3. المراجعات الدورية

عقد جلسات تقييم دورية مع قادة الوحدات لمراجعة البرامج، التقدم المحرز، والتحديات التي تواجههم، والتخطيط للأنشطة القادمة.

4. المناهج والكفايات المعتمد

الاعتماد على المناهج الكشفية الرسمية وتنظيم الأنشطة المتوافقة مع مراحل النمو والقدرات المستهدفة للكشافين.

5. التدريب والتطوير المستمر

تنظيم دورات ولقاءات تدريبية داخل الفوج لقادة الوحدات والكشافين (حسب الحاجة)، ومتابعة استكمال المهارات المطلوبة.

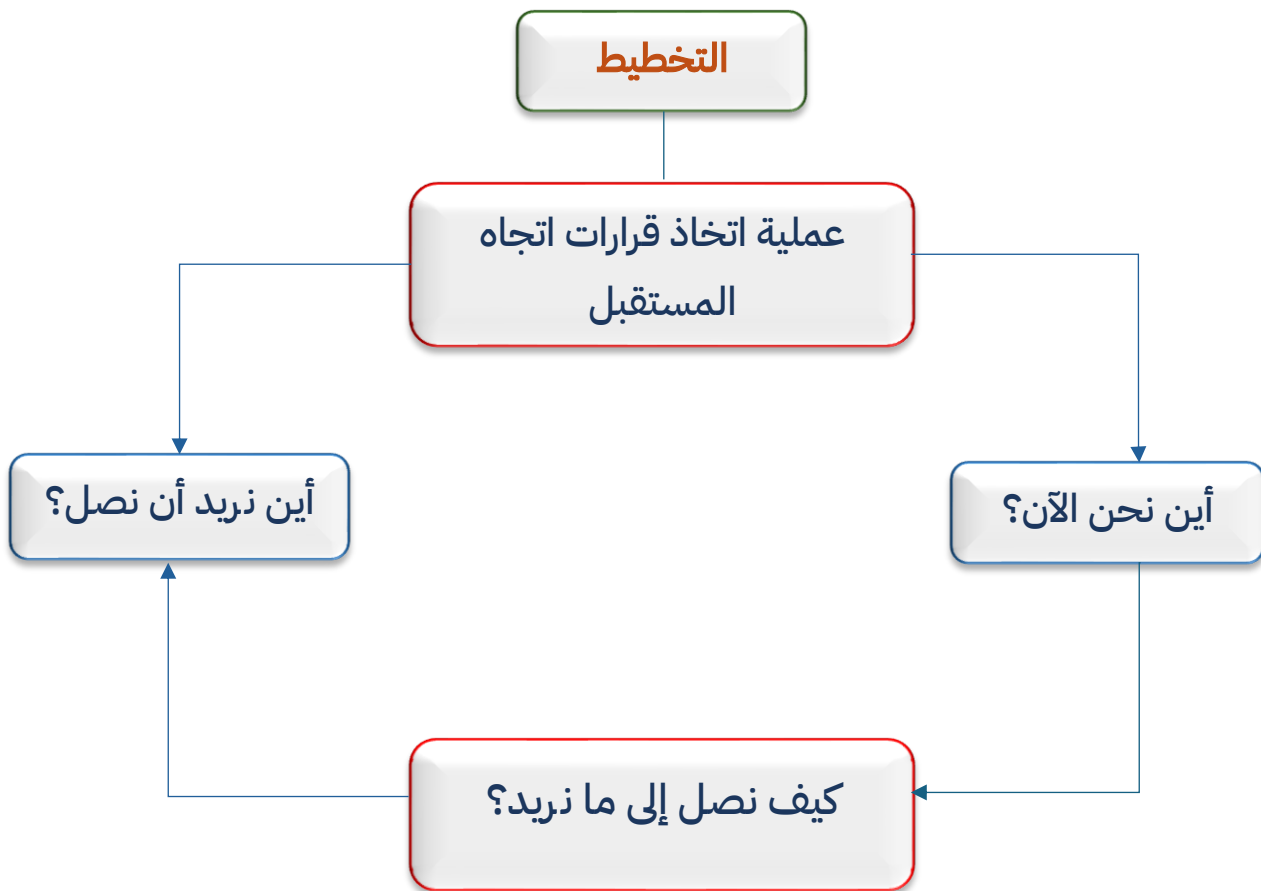
❖ أكبر خطأ في الإشراف الكشفي التطوعي هو تحويله إلى تقرير من طرف واحد يُرْفَع للمنطقة وللمفوضية دون أي حوار مع القائد المُشرف عليه – هذا يحوّل الإشراف من أداة تطوير إلى أداة تهديد، فيتحوّل القائد من "شريك في تحسين البرنامج" إلى "خائف من المتابعة القادمة"، وهي أسرع طريقة لخسارة قائد متطوع جيّد.

الحادي عشر: مهارة التخطيط

أ. مفهوم التخطيط

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

- التخطيط هو المهارة التي تفرّق بين فوج "يعيش النشاط تلو الآخر" وفوج "يسير 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 أصلاً. المهارة الحقيقية هي الانتقال السلس بين ثلاثة مستويات متداخلة:

المستوى	ما يتضمنه	الخطأ الشائع بدونه
الاستراتيجي/السنوي	رؤية الفوج لهذا العام أو لثلاث سنوات أقله، أهداف عامة، تقويم سنوي عريض بالتوازي مع خطة الجمعية.	فوج يرتجل نشاطاته شهراً بشهر دون اتجاه واضح.
التشغيلي/الفصلي	برنامج كل فصل، تفصيل الأهداف السنوية إلى خطوات قابلة للتنفيذ.	خطة سنوية "على الورق" لا تتحول أبداً لبرنامج فعلي.
التنفيذي/النشاط الواحد	هدف النشاط، الأسلوب، المواد، التوقيت، السلامة، التقييم.	نشاط ممتع 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. تجنّب 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. الرّصد والتقييم

1. مرحلة الإعداد والدراسة (أين نحن؟)

❖ هذا ما يسمّى 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، الكشافات والمرشدات أو المتقدم والجوالة والدليلات، والدفاع المدني والمسعفات.
- المشاركة الجماعية: إشراك قيادة الفوج ومجالس الوحدات في وضع تصوّر العام.

3. مرحلة التنفيذ والتشغيل (كيف نتوصل لذلك؟)

- توزيع المسؤوليات: تقسيم المهام على القادة ومجالس الوحدات.

- جدول 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.
- استخلاص الدروس: تقديم التوصيات لتحسين الأنشطة والبرامج المستقبلية.
- المشاركة هي أساس العلاقات بين البشر وهي شرط من شروط النمو والتطور السليمين.



مراحل التخطيط

ه. 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 نتمكّن من تحقيق الهدف العام من نشاط واحد بل نحتاج لتضافر الجهود ولأكثر من نشاط وعلى فترة زمنية بعيدة المدى، لأنّ تغيير السلوك الإنساني يتطلّب جهداً ومتابعة لأنّها تقترب بالقناعات الشخصية.

• يجب مراعاة ثلاثة مستويات عند وضع الهدف: تطوير المعرفة، تطوير المواقف، تطوير التصرفات والسلوك (الإلتزام).

❖ الأهداف يجب أن تكون بمواصفات SMARTER:



1. محددة Specific
2. يمكن قياسها Measurable
3. متفق عليه Agreed
4. واقعي Realistic
5. محدد بزمن Time bound
6. أخلاقية Ethical
7. موثقة Recorded

2. اقتراح أهداف وأنشطة لها - (مثال)

النشاط	الهدف
يوم الخير	بنهاية النشاط، تكون كل فرقة صغيرة قد نفذت مهمة خدمية واحدة ملموسة لصالح الحي المحيط بمقر الفوج (تنظيف، طلاء، ترميم بسيط، أو مساعدة أسرة محتاجة)، ويُقاس ذلك بتوثيق الفرقة لعملها بصورة "قبل/بعد" وتقرير قصير يقدمه قائد كل فرقة.

3. 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.

❖ نموذج الإطار المنطقي

الأهداف المحددة	الأنشطة	التوقيت	مخرجات متوقعة	الجهة المسؤولة	مؤشرات النجاح

4. الخطة التنفيذية

❖ إدارة الموارد ضمن الخطة التنفيذية

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 يُخَطَّط للموارد الأربعة في اللحظة نفسها التي يُخَطَّط فيها للنشاط:

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

❖ لوحة الخطة التحليلية

الأهداف	ما هي	من	بماذا	متى	أين	بكم
المنبثقة من إحتياجات الوحدة	الأنشطة المناسبة لها	المسؤول ودور كل شخص	الأدوات والوسائل المطلوبة	موعد التنفيذ	مكان النشاط	الميزانية المطلوبة

❖ التوزيع الخطية السنوية

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

5. مرحلة المتابعة والتقييم

❖ أسئلة يجب طرحها أثناء لتقييم أفضل:

- هل الهدف مصاغ بصيغة قابلة للقياس (زمن + فاعل + فعل ملموس + مؤشر)؟
- هل الموارد الأربعة (من/بكم/أين/متى) محدّدة بالاسم لا بالتقدير؟
- هل توجد خطة بديلة واضحة لأهم سيناريو طوارئ متوقّع؟
- هل تلمس الخطة أكثر من جانب واحد من الجوانب الخمسة للإنسان؟
- هل معايير التقييم محدّدة مسبقاً، لا كفكرة لاحقة بعد التنفيذ؟
- هل شارك أكثر من شخص واحد (مساعد، قائد وحدة) في وضع هذه الخطة؟

❖ تقييم الخطة

- التقييم يقدم اقتراحات بديلة. ونحصل على المعلومات من خلال الإستبيانات وتحليل الأهداف والمؤشرات.
- التقييم يكون للنتيجة والأثر ومسار العمل. كما أنّه يتم التقييم من خارج النشاط ومن المشاركين أيضاً وإذا استطعنا نقيّم بطريقة 360°.
- يرصد المسؤول عن المتابعة، النتائج عبر تدوين الملاحظات وتصوير الأنشطة وتوثيق الإجتماعات، وذلك للتأكد من سير العمل كما خطط له.

الثاني عشر: مهارات التقييم

التقييم والتقويم ليسا إجراءً إدارياً روتينياً، 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 توجهه 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 سلفاً، بهدف إصدار حكم موضوعي على الواقع.
- **بالنسبة لقائد الفوج التقييم هو:** قراءة موضوعية لمستوى أداء كل فرقة من فرق الفوج، ولأداء الفوج ككل في أنشطته المشتركة، استناداً إلى معايير واضحة وموحدة تتيح المقارنة العادلة بين الفرق.
- **السؤال المحوري:** «أين تقف كل فرقة، وأين يقف الفوج 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 يقدمه التقييم.
- **بالنسبة لقائد الفوج التقويم هو:** مجموعة القرارات والإجراءات التي يتخذها قائد الفوج بناءً على نتائج التقييم، سواء كانت موجّهة لفرقة واحدة تحديداً أو لخطة الفوج العامة بأكملها.
- **السؤال المحوري:** «ما القرار المناسب لكل فرقة، وما القرار العام على مستوى الفوج؟».

ب. أهمية 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 والتعلم 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 فرقة وواقع الفوج ككل قبل بدء الموسم أو مشروع مشترك.	حضور قائد الفوج في لقاءات الفرقة في بداية الموسم لتقييم جاهزيتها وقادتها.
تكويني (مرحلي - مستمر خلال النشاط)	يرافق تنفيذ خطة الفوج وقيس تقدّم كل فرقة أولاً بأول.	متابعة شهرية لتقارير الفرق ومقارنة أدائها بخطة الفوج السنوية.
ختامي (نهائي)	يقيس نتيجة الفوج الكلية ونتيجة كل فرقة بعد اكتمال الموسم.	تقرير ختام الموسم الذي يقارن أداء جميع فرق ووحدات الفوج مجتمعة.

و. أنواع التقييم في العمل الكشفي - حسب الجهة

نوع التقييم	متى يُستخدم
ذاتي	• ينقّذه 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 الجهة

نوع التقييم	متى يُستخدم
للتعلّم	• لتمكين المشاركين من اكتساب مهارات من الأخطاء.
للمحاسبة	• للجهات المنظّمة أو الممولة.
للتطوير	• لأجل تحسين الأنشطة اللاحقة.

ح. مراحل التقييم

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

ط. أدوات ووسائل التقييم غير معقّدة لقائد الفوج

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

ي. ربط التقييم بخطة الفوج السنوية

- ترجم خطة الفوج السنوية إلى 3-5 مؤشرات بسيطة فقط لكل فرقة (لا أكثر) تُقاس بانتظام.
- اطلب من كل قائد فرقة تقريراً شهرياً من صفحة واحدة فقط وفق نموذج موحد.
- راجع نتائج جميع الفرق مجتمعة في اللقاء الشهري لقادة الفرق، لا بشكل منفصل ومتناثر.
- اعتمد أي قرار تصحيحي أو تعميم ناجح بالتشاور المباشر مع قائد الفرقة المعنية أولاً.

ك. نموذج عملي - بطاقة رصد ومتابعة وتقييم لأنشطة الفوج

الوحدة الكشفية	النشاط	التاريخ	نسبة الحضور	مستوى الأداء (5-1)	ملاحظات وقرار سريع
الأشبال	الاجتماع الأسبوعي				
الكشافة	الاجتماع الأسبوعي				
المتقدم	نشاط ميداني				
الجوالة	مشروع خدمة عامة				
الفوج (نشاط مشترك)	فعالية جامعة لكل الفرق				

❖ نموذج بطاقة (الفوج في أسبوع)

الفوج في أسبوع	من الاثنين : / /	الى الأحد : / /
----------------	------------------	-----------------

I. الإجتماعات المنفذة (قيادة الفوج - الوحدات - مجالس الشرف - اللجان ...):

#	اليوم والساعة	نوع الإجتماع	القائد المنفذ	المكان	العدد	ملاحظات

II. النشاطات المنفذة (فوج - وحدة - مشاركة مع المنطقة ...):

#	اليوم والساعة	نوع النشاط	الجهة المنفذة	ق. المسؤول	عدد الحضور	المكان	الملاحظات

III. العناصر المنتسبة خلال الأسبوع:

#	الاسم الثلاثي	الوحدة	رقم الهاتف	القائد المُنسِب	ملاحظات

ل. 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 الوحدة، عدد المشاركين، الجهة المُعدّة للتقرير.
3. الهدف من التقييم: لماذا أُجري 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 مُعدّ التقرير وتوقيع أمين السر وتاريخ الاعتماد.

الثالث عشر: إدارة الفريق

أ. من هو الفريق

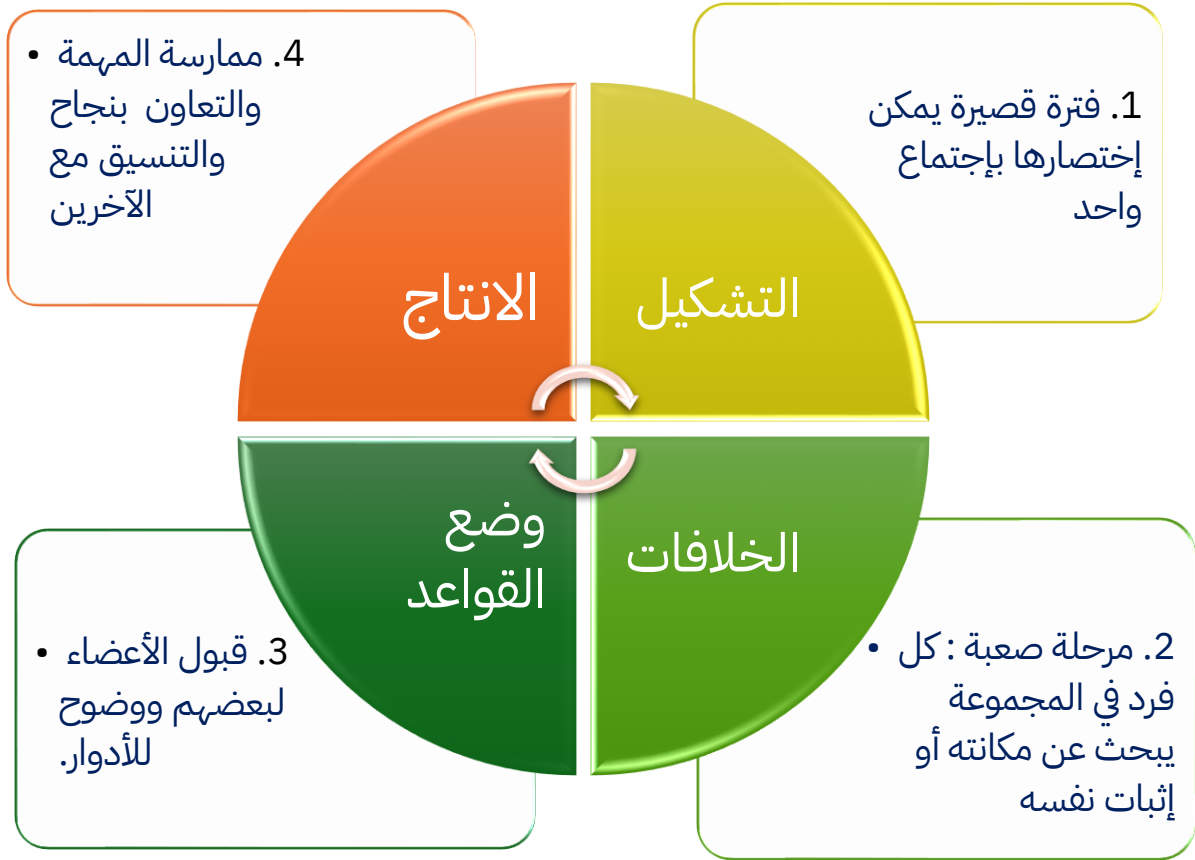
”الفريق هو مجموعة صغيرة من الافراد الذين لديهم مهارات تكميلية ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك ويلتزمون بالأداء وتحقيق الغايات والمنهجية التي يحملون مسؤولية مشتركة عن تنفيذها“

(كاتزينباخ و سمث، 1993)

ب. خصائص الفرق الفعّالة

- تعمل الفرق الفعّالة في بيئة تتميز بالثقة المتبادلة وبالاتصال والتواصل المفتوح والنزيه.
- يتميز الفريق الفعّال بخصائص معينة تمكّن أعضائه من تحقيق أداء أكثر كفاءة وأكثر انتاجية؛ حيث يقوم أعضاء الفريق الفعّال بتطوير طرق للمشاركة بالأدوار القيادية والمشاركة بالمسؤولية عن نتائج أعمالهم حيث ينتقل التركيز من الفرد إلى عدة أفراد ضمن الفريق.
- الفريق الفعال يتحمل مسؤولية عمله ولا يوجّه أعضائه 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 الأخطاء، إلى جانب أنه يشجع على الإبداع 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 بإجتماع واحد.
- السلوك المتوقع: يسود الحذر، والمجاملة، والغموض، وتجنب الخلافت المباشرة.
- دور القائد: تحديد أهداف العمل في الفوج، والرسالة الواضحة، وتوضيح المسؤوليات المبدئية وفهم للمهمة المطلوبة.

2. مرحلة العصف أو الصراع (Storming)

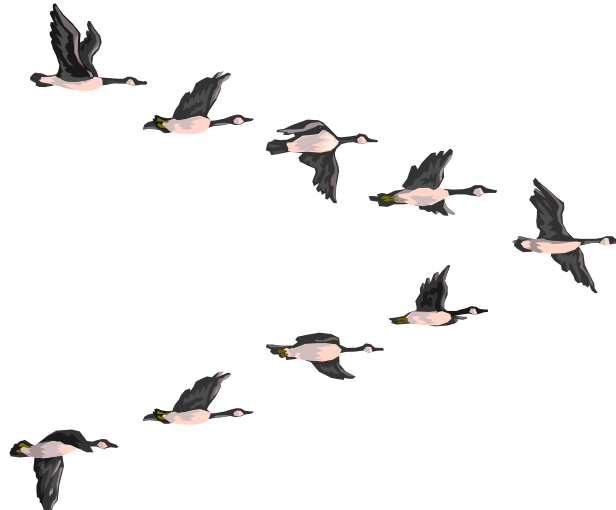
- المفهوم: تبدأ الآراء والتفضيلات الشخصية في التصادم عند توزيع العمل الفعلي.
- السلوك المتوقع: ظهور نزاعات حول القيادة والأساليب، كل فرد في المجموعة يبحث عن مكانته أو إثبات نفسه وشعور بعض الأعضاء بالإحباط إزاء حجم المسؤوليات.
- دور القائد: إدارة النزاعات بحيادية وبشكل بناء، وتوجيه الطاقة نحو حل المشكلات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



د. مهمة قائد الفوج 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.
- إيجاد المنافسة الصحيّة بين الوحدات الكشفية.
- توفير قادة من أصحاب إختصاصات متنوّعة.
- المصداقية والثقة مع الجميع.

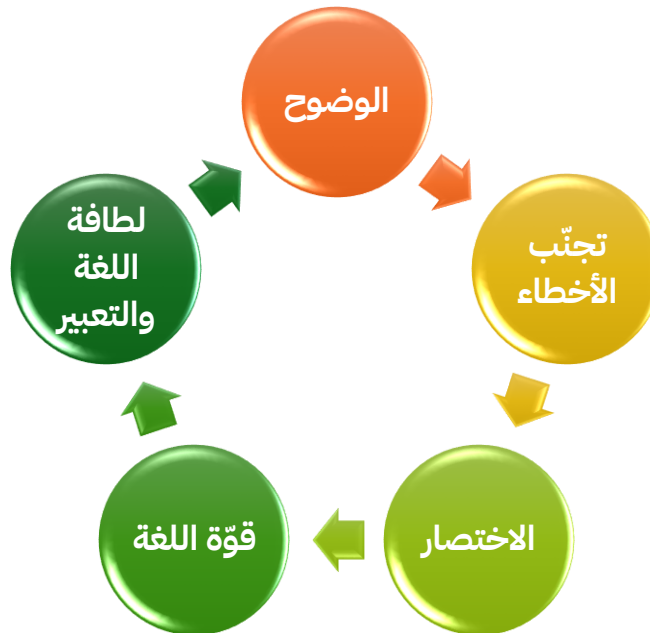
الرابع عشر: المهارات الإدارية



أ. تعريف المراسلات الإدارية

- تعتبر المراسلات الإدارية من أهم الإجراءات الوظيفية في كافة أنواع المؤسسات والجمعيات؛ إذ تُعرف المراسلة لغةً بأنها المُكاتبة بين شخصين، أو أكثر من شخص في وقتٍ واحد.
- المراسلة هي طريقةٌ تهدفُ إلى تحقيق التّواصل بين الإدارة وكافة الأقسام في الجمعية، سواءً أكانت هذه المراسلة مكتوبةً ورقياً أو رقمياً.

ب. خصائص المراسلة الجيدة



ج. أنواع المراسلات الإدارية

1. المراسلات الرسمية الخارجية

هي التي تصدر عن الجمعية إلى جهة تقع خارج إطار إدارتها، وتشمل على المراسلات مع الجمعيات الأخرى أو المؤسسات العامة (وزارات , بلديات ..).

2. المراسلات الرسمية الداخلية

هي التي تُستخدم داخل نطاق وحدود الجمعية وترسل بين هيئاتها.

د. أهمية المراسلات الإدارية

- سهولة الاتصال بين الأقسام الإدارية للمؤسسة دون الحاجة إلى لقاء المُدراء بشكلٍ مباشر.
- المساعدة على ترتيب الأفكار، وصياغتها بطريقةٍ صحيحةٍ ومناسبةٍ مع الهدف الرئيسي من المراسلة.
- تعتبر المراسلة وثيقة قانونيةً مُعتمدة من قِبَل الجهة الإدارية في الجمعية.
- مرجعٌ للمعلومات الإدارية عند الحاجة لها. توفير الوقت والجهد من خلال تحديد موعد الإرسال والاستقبال بشكلٍ مُسبق.
- سهولة الحصول على العديد من النماذج الرسمية للمراسلات الإدارية الورقية.

هـ. 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

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

[illegible]

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: _____

الفوج: _____

جانب: _____

الموضوع: محضر جلسة قيادة _____ رقم /

الزمان:

المكان:

الإفتتاح: افتتحت الجلسة بآية قرآنية وبند عثماني وترأسها: _____

الحضور: _____

الغياب: _____

التعظيم والرسائل والمستندات الواردة:

المستند	المصدر	ملاحظات

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

الرقم	الموضوع	الشرح	التدابير التنفيذية

قائد _

أمين السر

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.

كشفة الرسالة الإسلامية

موضوعية : _____

المنطقة : _____

التاريخ / السنة : _____

طلب إجازة : نشاط صيفي

النشاط : ☐ معسكر كشاف ☐ نادي فتيات ☐ صيحات الأناك ☐ تجويد قرآن ☐ أعمال يدوية ☐ كيمياء ☐ لغات أجنبية ☐ تربية بواجدية ☐ لابس جبر ذلك : _____ (لكن والتحديد)

الزمن : من يوم : _____ تاريخ : _____ إلى يوم : _____ تاريخ : _____ / /

أول النشاط : ☐ التكوين ☐ التلاوة ☐ الإهداء ☐ الترفيه ☐ النجدة ☐ السبت ☐ الأحد

التوزيع الزمني يوماً : من الساعة : _____ إلى الساعة : _____

مكان النشاط (لكن والتحديد) : _____

المسؤول المنظم : _____	صفحة : _____	الهاتف : _____
المسؤول المتقار : _____	صفحة : _____	الهاتف : _____

أسماء فريق العمل (من داخل الجمعية ومن خارجها)

الاسم الشافعي	الصفة - الزمعة	الانتماءات الشافعي أو الشافعي	مكتب	الهيئة داخل النشاط (بالتحديد)

عدد المشاركين (الكائنات المستهدفة) :

المجموع	للكوثر	الإناث	للمر - من	رسم الانتماء الشافعي (ل.ل.)
داخل الجمعية :				
خارج الجمعية :				
مجموع المشاركين :				مجموع الانتماء المستهدفة (ل.ل.) - - - - -

الهيئات المتعددة (بلديات - مراكز خدمات اجتماعية إقليمية - جمعيات - منظمات دولية - مؤسسات خاصة - غير ذلك)

اسم الهيئة	الانتماءات	المسؤول / المنسق	تأهيلات مادية	تأهيلات لغوية (أكاديمية والتجريبية)

البرامج التي يشتملها النشاط (صمغ إشارة X)

☐ كشاف ☐ فتي ☐ فتي ☐ رياضي ☐ اجتماعي ☐ ثقافي

☐ علمي ☐ تروبي ☐ فني ☐ حرفي ☐ رياضي ☐ تطوعي ☐ غير ذلك حدد : _____

المصدر :	تجهيز	مطويات	نقل	مدربين	فرطاسية	رسوم دخول	طعام ومطويات
تأهية (ل.ل.)							
البرقيات :	اشتراكات	بلدية	و.ل.ل.	جمعية	توريات		
تأهية (ل.ل.)							
للتأهية :	مجموع المصادر	مجموع التوريات	الرمية : (التوريات ناقص المصادر) :				
تأهية (ل.ل.)							

النشاطات الصيفية المشابهة والمتعددة عامي 2010 - 2011

-

-

-

-

-

اسم فريق قائد الكوثر : _____ اسم فريق قائد الكوثر في المنطقة : _____ اسم فريق قائد المنطقة : _____

ملاحظات :

- يتم تعبئة طلب مسبقاً على شكل نموذج من قبل الكوثر أو الشافعي الذي يملك هذه المنطقة لهم تعبئة الطلب من قبل المنطقة

- يحدد كل طلب لا يتعدى على كافة المعلومات المذكورة أعلاه وليس موقداً زواقي الأصول

- لا يحسن طلب الطلب بداية موقداً (إذ يشتمل على معلومات على موقداً خطية من قبل الجمعية الخاصة لتأهية قبل التنازل

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

[illegible]

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 كشافه الرساله الاسلاميه

[illegible]

10. نماذج متنوعة

• نموذج تشكيلة الفوج

باسمہ تعالیٰ

جمعية كتشاف الرسالة الإسلامية
مفوضية الجنوب المنطقة
اقترح تعيين قيادة فوج/.....

التاريخ:

#	المهمة	الاسم	الاب	الشهرة	الملف الشخصي	تاريخ الولادة	محل الولادة	المهنة	المهمة الكتشفية السابقة	المستوى العلمي	المستوى التدريبي الكتشفي	الهاتف
1	قائد الفوج											
2	ن. قائد الفوج											
3	القائد الإداري											
4	أمين الصندوق والتجهيزات											
5	ق. شؤون الاخوات											
6	ق. عشيرة الجلالة											
7	ق. فرقة الكتشاف											
8	ق. قطيع الأشبال											
9	قائد الدفاع المدني											
10	ق. عشيرة الجوالات											
11	ق. فرقة المرشدات											
12	ق. بلقة الزهراء											
13	ق. فرقة البراعم											
14	قائدة فرقة المسجلات											
15	قائد الفرقة البحرية											
16	قائد الفرقة الموسيقية											
17	قائد فرقة البراعم اخوة											
18	أمين اعلام											
19	أمين الثقافة											
20	أمين الرياضة											
21	أمين المقر											
22	عضو قيادة فوج											

توقيع قائد الفوج:

• نموذج جدول أعمال قيادة الفوج

19



بإسمه تعالى

جمعية كشافة الرسالة الإسلامية

تأسست سنة ١٩٧٧ ومقرها من وزارة التربية بمرکز قرار رقم ٤ بتاريخ ١٩٨٣/١/١٣

مفوضية الجنوب - المنطقة

جدول أعمال جلسة قيادة فوج

رقم يوم بتاريخ

صفحة رقم: ١ -

الرقم: التاريخ:

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

قائد الفوج
(الاسم الثلاثي)

ختم الفوج

أمين سر الفوج
(الاسم الثلاثي)

- نموذج طلب اجازة نشاط

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						

ملاحظة: يجب ارفاق Logo الشعار 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:

--

و. 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 للأخوات)
	خاص بالوحدة خارج المقر	موافقة قائد الفوج
		علم قائدة شؤون الأخوات (في حال النشاط للأخوات)
		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 للأخوات)
		موافقة فنية من قبل قائد المرحلة في المنطقة وقائد المنطقة
	في حال المشاركة فقط كحضور وتنظيم	موافقة قائد الفوج
		موافقة قائد المنطقة

الخامس عشر: الأنماط 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 يركّز 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 احتياجات 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	• يحفّز الفريق ويمنحهم الحافز الداخلي.
القائد الصديق	• يبني علاقات إنسانية قوية، لكنه أحياناً 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 يتعلّم من المواقف، لا من الأوامر فقط، والقائد الناجح هو من:

1. يستمع بإنصات
2. يشجّع المبادرات الفردية
3. يحتفل بإنجازات الآخرين
4. يعلم المهارات بصبر
5. يفوّض المهام بثقة
6. يكون القدوة الحسنة

السادس عشر: التواصل الفعّال وحل المشكلات

يقف قائد الفوج في مركز شبكة تواصل معقدة: قادة فرق متعددون، أعضاء بأعمار مختلفة، أولياء أمور، قادة المراحل و مفوضو الجمعية. وتكشف التجربة الميدانية في العمل التطوعي أن الغالبية العظمى من المشكلات القيادية لا تنشأ من نقص الإمكانيات أو ضعف الخطط، بل من ضعف التواصل: رسالة لم تصل بوضوح، شكوى لم تُسمع، أو قرار لم يُشرح. وإتقان قائد الفوج 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
المُرسل	الطرف الذي يبدأ عملية التواصل وينقل فكرة أو معلومة	قائد الفوج يرسل تعليمات نشاط قادم لقادة الفرق
الرسالة	المحتوى أو الفكرة المراد إيصالها بدقة	موعد ومكان ومتطلبات نشاط الفوج المشترك
القناة	الوسيلة التي تُنقل عبرها الرسالة	اجتماع مباشر، مجموعة واتساب، تقرير مكتوب
المستقبل	الطرف الذي يستلم الرسالة ويفسرها	قائد الفرقة، ولي الأمر، أو عضو في إحدى الفرق
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 يعتمد عليه قائد الفوج في تواصله طبيعة العلاقة مع قادة فرقته ومستوى الثقة المتبادلة معهم:

نمط التواصل	وصفه	مثال قولي	أثره على الفوج
سلي (Passive)	يتجنب المواجهة ويوافق ظاهرياً دون التعبير عن رأيه الحقيقي	«لا بأس، سنتدبر الأمر كيفما كان»	تراكم استياء غير معلن يظهر لاحقاً بشكل مفاجئ
عدواني (Aggressive)	يفرض رأيه بحدة، يلوم، يقاطع، ولا يترك مجالاً للنقاش	«كان يجب أن تنقذ كما قلت تماماً، بلا أعذار»	فقدان ثقة قادة الفرق والتردد في مشاركة المشكلات مستقبلاً
حازم (Assertive)	يعبر بوضوح واحترام عن رأيه ويستمع فعلياً 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 موحدة	تُرسَل المعلومات عبر واتساب وشغفياً في آن واحد، فتضيع أو تتعارض التعليمات بين الفرق
عدم وضوح الأدوار والصلاحيات	قائد فرقة يتخذ قراراً يظنه ضمن صلاحياته بينما يراه قائد الفوج تجاوزاً، فينشأ احتكاك
التأخر في نقل القرارات	تصل تعليمات نشاط لقادة الفرق قبل موعده بيوم واحد فقط فتفشل الاستعدادات الميدانية
غياب التغذية الراجعة الدورية	لا يعرف قائد فرقة إن كان أداؤه مقبولاً أو يحتاج تطويراً إلا في نهاية الموسم
الافتراضات غير المعلنة	يفترض قائد الفوج أن الجميع يعرف تفصيلاً معيناً «فمن البديهي أن يعرفوه» فلا يوضّحه صراحة
تراكم خلافات صغيرة دون معالجة	خلاف بسيط بين مساعدي قائدين يُترك دون حل فيتفاقم لينعكس على حضور الفرقة 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 سلبى/عدواني، تتفاقم لتصبح أزمة أوسع ت طال 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 مقصرون».
2. جمع المعلومات من جميع الأطراف	استماع 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.