الكشفية
منظومة متكاملة

دكتور
حمادة عيد نوار العنتبلي

دكتور
هشام عبد الحليم محمود

الجزء الأول : المنظومة الإدارية

الكشفية منظومة متكاملة

الجزء الأول المنظومة الإدارية

حقوق الطبع محفوظة

الكشفية .. منظومة متكاملة

الجزء الأول المنظومة الإدارية

دكتور
حماده عيد نوار العنتبلي

دكتور
هشام عبد الحليم محمود

الطبعة الأولى ٢٠١٧ - الإسكندرية
دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر

٤٥٢ ص ؛ ١٦ x ٢٤ سم

رقم الإيداع : ٢٦٤١٠ /٢٠١٦

ISBN:٩٧٨ -٩٧٧-٧٥٣-٥٩٦-٤

www.facebook.com/dwdpress
www.instagram.com/darelwafaa
www.twitter.com/darelwafaa
www.daralwafaa.net

الكشفية .. منظومة متكاملة

الجزء الأول المنظومة الإدارية

دكتور
حماده عيد نوار العنتبلي

دكتور
هشام عبد الحليم محمود

الطبعة الأولى
٢٠١٧م

الناشر
مؤسسة عالم الرياضة
ودار الوفاء للطباعة بالإسكندرية
تليفاكس: ٥٤٠٤٤٨٠– الإسكندرية





قَالَ تَعَالَىٰ: ﴿ قَالُوا۟ سُبْحَٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَآ إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَآ ۖ
إِنَّكَ أَنتَ ٱلْعَلِيمُ ٱلْحَكِيمُ ﴿٣٢﴾ ﴾ البقرة: ٣٢




SCOUTS®
من أجل عالم أفضل

أهداء



صاحب السمو الشيخ الدكتور

سلطان بن محمد القاسمي

عضو المجلس الأعلى لاتحاد
دولة الإمارات العربية المتحدة
حاكم إمارة الشارقة

حفظكم الله ورعاكم وسدد على دروب الهدى والحق والخير خطاكم.

بمزيد من الفخر والاعتزاز نتشرف بأن نضع بيمينكم حمّالة الكتاب (بإذن الله تعالى) الجزء الأول من كتاب: (الكشفية منظومة متكاملة) والذي يبحث بشؤون تنظيم وإدارة العمل الكشفي، ليتبعه بمشيئة الله تعالى، الجزء الثاني حول المهارات والفنون والتقاليد الكشفية.

وإننا يا صاحب السمو، إذ نسعى إلى هذا الفخر بهذا الإهداء المتواضع، إنما نسعى إليه تثميناً لعطاء سموكم الذي لا يحده حد في دعم الحركة الكشفية وترسيخ حراكها وثقافتها والأهداف التي تسعى إليها، ليس على المستوى المحلي فحسب بل وعلى المستويات الإقليمية والعربية والعالمية، ولنتشرف أيضا بالتأكيد لسموكم بأننا والكثيرون غيرنا وعلى جميع هذه المستويات على نهجكم سائرون، وبفضلكم وفي آفاق تطلعاتكم وإلى أهداف سموكم ماضون، راجين من الله تعالى أن يمدكم بالصحة والعافية وطول العمر وأن يأذن لكم بالشفاعة عند العرض عليه جل في علاه.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

المؤلفان


SCOUTS®
من أجل عالم أفضل

إهداء

إلى كل من كل قائد ومنتسب للحركة الكشفية

إلى اسرتينا الأحباء

إلى زملائنا وأساتذتنا الأعزاء في المجال الرياضي والكشفي

وخارجهما

إلى طلاب العلم والباحثين

نهدي لكم جميعا هذا الجهد المتواضع ..

راجين من الله عز وجل أن نكون يكون علما ينتفع به

د/ حماده عيد العنتبلي

د/ هشام عبد الحليم محمود



عشق الكشفية

أحببت الكشفية صغيرا وقد زاد عشقي لها كبيرا

استهل بهذه العبارة مقدمتي لهذا الكتاب الرائع
(الكشفية منظومة متكاملة)

لأخي المبدع القائد الدكتور/ هشام عبدالحليم محمود ، الذي يقدم الكشفية في إصداره هذا بصورة موضوعية ، تبلورت فيها خبرته العلمية والنظرية والتجريبية والميدانية في آن واحد .

ومن خلاله يؤكد بإن الكشفية ليست كما يصورها البعض ، أو يتعمد البعض الاخر تقديمها في صورة الخيمة والحبل والعصا ، ونشاط لقتل الوقت باللعب والتسلية ، بل يقدمها كاتبنا باسلوب رائع تحكمه العلمية المجردة ، وهرمونية الأسلوب ، ومنطقية الطرح ، في عرض متسلسل مشوق لتسعة فصول ثرية بمادتها ، عميقة بمحتواها ، تكاملية في مضمونها.

اسأل الله أن يفيد بهذا الاصدار الثري الباحثين عن المعرفة في طرق تربية الشباب ، وإعداد القيادات ، والنهوض بالمجتمعات .

والله من وراء القصد .

عبدالله بلال الشامسي
قائد تدريب دولي معتمد
الامين العام لجمعية كشافة الامارات


SCOUTS®
من أجل عالم أفضل

إهداء

إشادة وتقدير

إن الحركة الكشفية على الرغم من كبر مساحة انتشارها دولياً والكم الهائل من منتسبي الحركة من الجنسيين من كافة الجنسيات ينتمون للحركة الكشفية ويزاولون أنشطتها وفعالياتها وفقاً لمناهجها المتعددة الأغراض والمجالات والتي تحتاج إلى مجلدات علمية وفنية لشرحها وتفصيلها في شكل إصدارات وبروشرات وأدلة وكتيبات تسهم في التأهيل القيادي لقادة الوحدات الكشفية ومساعدي وقادة التدريب الدولي والمفوضون والذين يسهمون في التخطيط المنهجي للمراحل الكشفية من خلال الدورات التدريبية والتأهيلية ... ومن هذا المنطلق ورغم غزارة المعلومات الكشفية إلا أن مجال الإعلام الكشفي وإصدارته يواجه نقصاً كبيراً في التأليف والكتابة حتى اصبحت المكتبة الكشفية في حاجة ماسة إلى المراجع الكشفية المتخصصة بعيداً عن التكرار والتشابه فيما هو مطروح في الأسواق ولا يحمل جديد يساعد المختصين والباحثين في إيجاد ما يحقق الغاية كمرجع كشفي متخصص وشامل .

ولذا فقد كانت لرؤى صاحب السمو الشيخ الدكتور/ سلطان بن محمد القاسمي عضو المجلس الاعلى للاتحاد – حاكم الشارقة – راعي الحركة الكشفية بالإمارة الباسمة حفظه الله ورعاه – والخاصة بأهمية التوثيق الكشفي , وقد تحقق ذلك بمبادرة سموه المتميزة بإصدار كتيب "نشأة الحركة الكشفية في الشارقة" الاصدار الأول عام ٢٠٠٨م.

واليوم تأتي مبادرات شبابية من قيادات كشفية مستلهمة رؤيتها من الفكر السامي الطموح في البحث والتأليف والمتمثل في الإعداد لطرح الجزء الاول من كتاب (الكشفية منظومة متكاملة) والذي يبحث في شؤون تنظيم وإدارة العمل الكشفى , وما يثلج صدورنا نحن

ناصر عبيد الشامسي
نائب رئيس الجمعية –المفوض الدولي
رئيس مفوضية كشافة الشارقة


SCOUTS®
من أجل عالم أفضل

مقدمة

يجتاز العالم الآن مرحلة إنتقالية هامة من خلال تحديات دولية في المجالات السياسية والإقتصادية تتطلب مواكبتها ، وتعد الحركة الكشفية والإرشادية إحدى الحركات التربوية التي تعد الأفراد منذ الصغر إعداداً متكاملاً وذلك من خلال برامجها ومناهجها المطورة ، حيث تسعى كافة المؤسسات في مجملها إلى تحقيق وتيسير السبل لتشكيل المواطن الصالح ، كلٌ حسب إهتماماته ومجال الحركة الكشفية يهتم بتحقيق هذه الغاية النبيلة لأنها أحد الأهداف الأساسية لها ، فهي حركة عالمية يعمل الراشدون من خلالها على مساعدة النشء في سبيل تنمية شخصيتهم الإنسانية بشكل يضمن لهم الشمول والإتزان على جميع المستويات السلوكية.

ومن هذا المنطلق إرتأى للمؤلفان أن يقدما للقارئ والقائد والكشاف والإداري والشبل والباحث ما يشبع إحتياجات كلاً منهم عند الحديث عن الكشفية كمنظومة إدارية متكاملة يمكن أن تسهم في تحسين وتطوير منظور الكشفية عند كلاً من منتسبيها والباحثين فيها ، فقدما للجميع ما يمكن أن يشبع حاجاتهم في توفير التأصيل العلمي والمعرفي للكشفية ومدى إعتمادها وارتباطها بعلم الإدارة حتى أضحت الكشفية تمثل منظومة إدارية يمكن أن تقدم مجموعة نماذج وأفرع لعلم الإدارة الحديثة المرتبطة بها ، مما يسهم في إمكانية البناء عليها في المستقبل للإرتقاء بها والإستفادة مما أسهم به علم الإدارة في الإرتقاء بالمجالات المختلفة .

ولقد إشتمل كتاب الكشفية منظومة إدارية متكاملة على تسعة فصول متكاملة حيث إستهل فاتحته بمدخل إلى الكشفية حاولنا خلاله تأصيل فكرة الكشفية من حيث نشأتها ومؤسس الحركة الكشفية ،

وتاريخها عالمياً وفي الدول العربية بالإضافة لتناول الدستور الكشفي ومفهوم الحركة الكشفية وأهدافها ومبادئها ومراحل الكشفية والبرنامج الكشفي والطريقة والتقاليد الكشفية ودور الحركة الكشفية في المجتمع ، ثم عرج في فصله الثاني على العمليات الإدارية للكشفية حاولنا فيه أن نبرز أهمية ومدى وجود العمليات الإدارية في إدارة الكشفية وأنها تنطبق عليها في كل أجزائها بدايةً من كون إدارة الكشفية علم أم فن وكذلك أهمية إدارة الكشفية وعناصر العملية الإدارية للكشفية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقويم ، ووالى في فصله الثالث إتخاذ القرار للقائد الكشفية وعرضنا في هذا الفصل مفهوم القرار وأهمية القرار للقائد الكشفية وأنواع ومبادئ القرارات ثم تناولنا الخطوات التي يمكن أن يتبعها القائد الكشفي عند اتخاذه للقرار واختتمناه بالحديث عن إتخاذ القرار فى المنظمات الكشفية ، وتناول في فصله الرابع إدارة الإجتماعات الكشفية حاولنا خلاله التعرف على تعريف وأهمية وضرورة وأنواع الإجتماعات والخصائص العامة التي تتميز بها الإجتماعات بالإضافة إلى خطوات إدارة وتخطيط وتنظيم الإجتماعات الناجحة ، وأختتم بعرض مجموعة من النماذج التطبيقيةلأوراق ومحاضر وتقارير الإجتماعات ، وتطرق في فصله الخامس إلى إدارة الوقت للقائد الكشفي وتناولنا فيه الوقت وأهميته وإدارته ومراحل استخدام وإدارة الوقت للقائد الكشفي ، وخصص فصله السادس لإدارة الأزمات في المجال الكشفي وعرضنا فيه الأزمة ومفهومها وخصائصها وأسباب حدوثها وإدارة الأزمة ومفهومها وأهدافها ومبادئها وكذلك مراحل إدارة الأزمة والقائد والأزمة وسيناريوهات التعامل مع الأزمات والتخطيط لمواجهة الأزمات بالإضافة إلى أدوات الإتصال في الأزمات ، وعرض في فصله السابع التنمية

الإدارية للقادة الكشفيين من حيث مفهومها وأهدافها وعناصرها من استقطاب وإختيار وتحفيز وتدريب إداري وكذلك وسائل التنمية الإدارية للقائد الكشفي ، وأوضح في فصله الثامن الإعلام الكشفي ووسائله وكذلك الدعاية والإعلان والرأي العام الكشفي ، واختتم هذه المنظومة فصوله التسعة بتناول العلاقات العامة الكشفية من إدارتها ووسائها والجهاز القائم عليها ، حتى يمكنها أن تبني علاقات متميزة مع منتسبيها والمتعاملين معها وكذلك المؤسسات المختلفة محلياً ودولياً .

وفي الختام نتوجه إليك أيها القارئ الكريم أياً كان موقعك الكشفي أو الإداري ، فإننا نقدم لك هذا الجهد والعمل المتواضع ويهمنا رأيك فيما يمكنه أن يطور الكشفية منظومة إدارية متكاملة لقوله صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" ، ونرجو من الله عز وجل أن نكون وفقنا في هذا الكتاب وهذا الجهد المتواضع في الإسهام في الإرتقاء بالعملية الإدارية وإثراء المكتبة الرياضية والكشفية.

والله ولي التوفيق

المؤلفان


SCOUTS®
من أجل عالم أفضل

المحتويات

الموضوع	الصفحة
الفصل الأول **مدخل إلى الكشفية**	٢٩
مدخل إلى الكشفية	٣١
نشأة الحركة الكشفية.	٣٢
مؤسس الحركة الكشفية .	٣٦
تاريخ الحركة الكشفية عالمياً	٤١
الدستور الكشفي العالمي.	٤٤
تعريف الحركة الكشفية..	٤٥
هدف الحركة الكشفية.	٤٧
مهمة الحركة الكشفية	٤٨
مراحل الحركة الكشفية	٤٩
مبادئ الحركة الكشفية	٥٤
البرنامج الكشفي	٥٥
الطريقة الكشفية	٥٦
التقاليد الكشفية	٦٣
دور الحركة الكشفية في المجتمع	٦٣
نشأة الحركة الكشفية في الدول العربية	٦٥
تاريخ الحركة الكشفية في لبنان	٦٦
تاريخ الحركة الكشفية في فلسطين	٦٨
تاريخ الحركة الكشفية في سوريا	٦٩
تاريخ الحركة الكشفية في مصر والسودان	٧٠
تاريخ الحركة الكشفية في تونس	٧١
تاريخ الحركة الكشفية في العراق والأردن	٧٢
تاريخ الحركة الكشفية في البحرين والجزائر	٧٣
تاريخ الحركة الكشفية في المغرب والكويت	٧٤

الموضوع	الصفحة
تاريخ الحركة الكشفية في المملكة العربية السعودية	٧٤
تاريخ الحركة الكشفية في ليبيا	٧٥
تاريخ الحركة الكشفية في قطر	٧٦
تاريخ الحركة الكشفية في اليمن	٧٧
تاريخ الحركة الكشفية في الإمارات	٧٩
تاريخ الحركة الكشفية في سلطنة عمان	٨٣
الفصل الثاني	٨٥
العمليات الإدارية للكشفية	
إدارة الكشفية علم أم فن	٨٧
أهمية إدارة الكشفية	٩٠
إدارة الكشفية في المدارس	٩٤
وظائف إدارة الكشفية .	٩٥
التخطيط Planning	٩٥
تعريف التخطيط	٩٨
أنواع التخطيط .	٩٩
مميزات التخطيط	١٠١
دعامات التخطيط وعناصره	١٠٢
أهداف التخطيط في الكشفية.	١٠٣
التخطيط للكشفية..	١٠٣
التخطيط لمناهج التربية الكشفية	١٠٦
وظائف التخطيط	١٠٦
التنظيم Organization	١١٥
تعريف التنظيم ..	١١٧
دعامات التنظيم	١١٨
أهمية التنظيم	١١٩
النظريات السائدة عن التنظيم	١٢١
وظائف التنظيم	١٢٣

الموضوع	الصفحة
تحديد العلاقات الوظيفية والإدارية	١٣٠
السلطة	١٣٠
تحديد المسئوليات	١٣٣
المركزية واللامركزية	١٣٢
الهيكل التنظيمي للوحدة الكشفية	١٣٣
مجلس إدارة الوحدة الكشفية	١٣٤
التوجيه Direction.	١٣٤
وظائف التوجيه	١٣٦
أساليب القيادة .	١٣٨
الصفات الواجب توافرها في القائد الكشفي	١٤١
دور ومهام القائد في الوحدة الكشفية .	١٤٢
الدافعية والتحفيز	١٤٧
الاتصال .	١٥٠
أنواع الاتصالات	١٥١
المقومات الأساسية لنجاح التوجيه	١٥٣
الإتصالات في الوحدة الكشفية والإرشادية .	١٥٤
الرقابة Control.	١٥٥
تعريف الرقابة	١٥٧
مصادر الرقابة	١٦٠
أنواع الرقابة	١٦٠
شروط الرقابة الإدارية	١٦٢
أهمية الرقابة	١٦٣
أغراض الرقابة.	١٦٤
متطلبات الرقابة الفعالة	١٦٥
وظائف الرقابة	١٦٦
الرقابة في المجال الكشفي	١٦٨
التقويم	١٧١

الموضوع	الصفحة
أهمية وأهداف التقويم	١٧٣
أدوات التقويم	١٧٣
انواع التقويم	١٧٤
خطوات التقويم .	١٧٦
الأسس التي يجب توافرها في التقويم .	١٧٧
الفصل الثالث	١٨١
إتخاذ القرار للقائد الكشفي	
إتخاذ القرار للقائد الكشفي	١٨٣
مفهوم إتخاذ القرار	١٨٤
ماهية عملية إتخاذ القرارات	١٨٥
أهمية إتخاذ القرار	١٨٦
أنواع القرارات	١٨٧
مبادئ إتخاذ القرار	١٩٠
مراحل وخطوات إتخاذ القرار .	١٩١
أساليب إتخاذ القرار	١٩٣
عناصر إتخاذ القرار	١٩٥
طرق إتخاذ القرار	١٩٦
العوامل التى تؤثر فى إتخاذ القرار	١٩٩
الأسلوب التقليدي فى صنع القرار .	٢٠٠
الأسس التى تقوم عليها القرارات .	٢٠٢
القرار الفعال .	٢٠٢
معوقات القرار الفعال .	٢٠٣
مهارات صنع القرار	٢٠٤
مهارت متخذ القرار	٢٠٥
السمات الشخصية لمتخذ القرار	٢٠٦
المشاركة فى إتخاذ القرارات .	٢٠٧
مزايا المشاركة فى اتخاذ القرار	٢٠٨

الموضوع	الصفحة
العلاقه بين وظائف الإدارة وإتخاذ القرار وحل المشكلة	٢٠٩
مخاطر القرارات الإدارية	٢١٠
معوقات إتخاذ القرار	٢١١
الفصل الرابع	
إدارة الإجتماعات الكشفية	٢١٧
تعريف الإجتماعات	٢١٩
أهمية الإجتماعات	٢٢٠
ضرورة وانواع الإجتماعات .	٢٢١
الخصائص العامة التي تتميز بها الإجتماعات ...	٢٢٢
شروط الإجتماع الناجح .	٢٢٣
خطوات تنظيم الإجتماعات الناجحة	٢٢٥
عناصر الإجتماعات	٢٢٩
كيفية إدارة جلسات الإجتماع .	٢٣٢
كيف تحقق النجاح للإجتماعات .	٢٣٧
إجتماعات الوحدة الكشفية .	٢٣٧
دور القائد في إجتماعات الوحدة	٢٤٠
ما يجب مراعاته في إجتماع الوحدة .	٢٤١
متطلبات الإجتماع الناجح .	٢٤٢
نماذج تطبيقية في الإجتماعات	٢٤٤
الفصل الخامس	٢٥١
إدارة الوقت للقائد الكشفي	
إدارة الوقت للقائد الكشفي .	٢٥٣
ما هو الوقت ؟ .	٢٥٤
أهمية الوقت	٢٥٥
تعريف إدارة الوقت .	٢٥٦
أهمية إدارة الوقت	٢٥٧
مبادئ إدارة الوقت	٢٥٨
أساليب إدراة الوقت	٢٥٩

الموضوع	الصفحة
عمليات إدارة الوقت	٢٥٩
كيف تنظم وقتك جيداً	٢٦٠
إدارة الدقيقة الواحدة	٢٦١
أجيال إدارة الوقت	٢٦٢
مراحل إستخدام الوقت	٢٦٢
علاقة الوظائف الإدارية في المنظمات بإدارة الوقت	٢٦٤
القائد والوقت .	٢٦٩
كيف تدير وقتك ؟	٢٧١
نصائح إدارة الوقت بفاعلية	٢٧٣
طرق توفير الوقت بواسطة التخطيط	٢٧٤
مضيعات الوقت	٢٧٥
نماذج تطبيقية ..	٢٧٩
الفصل السادس **إدارة الأزمات في المجال الكشفي**	٢٨٣
إدارة الأزمات في المجال الكشفي ..	٢٨٥
مفهوم الأزمة	٢٨٦
تعريف الأزمات .	٢٨٧
المصطلحات التي تستخدم كمرادف لمفهوم الأزمة والفرق بينها وبين الأزمة	٢٨٩
خصائص الأزمة .	٢٩١
تصنيف الأزمات	٢٩٣
أسباب حدوث الأزمة	٢٩٥
شروط وجود الأزمة	٢٩٦
إدارة الأزمات	٢٩٧
تعريف إدارة الأزمات	٢٩٨
أهداف إدارة الأزمات	٢٩٩
مبادئ ومقومات إدارة الأزمات	٣٠٠

الموضوع	الصفحة
مراحل إدارة الأزمات	٣٠٢
أساسيات التعامل مع الأزمات .	٣٠٣
مراحل إدارة الأزمات في المجال الكشفي	٣٠٤
أبعاد الأزمات في المجال الكشفي	٣٠٥
النظام الفعال لإدارة الأزمات	٣٠٦
القائد والأزمة .	٣٠٧
سيناريو التعامل مع الأزمات	٣٠٩
التخطيط لأدارة الازمات	٣١٠
اسس عملية التخطيط لادارة الازمة	٣١٢
معوقات عملية التخطيط لادارة الازمة	٣١٥
العلاقه بين إدارة الأزمة وتحليل الأزمة	٣١٦
أدوات الإتصال في الأزمات في المجال الكشفي	٣١٧
الفصل السابع **التنمية الإدارية للقادة الكشفيين**	٣١٩
مفهوم التنمية	٣٢١
التنمية الإدارية للقادة الكشفيين	٣٢٢
تعريف التنمية الإدارية للقادة الكشفيين	٣٢٣
أهمية التنمية الإدارية للقادة الكشفيين	٣٢٥
عناصر التنمية الإدارية للقادة الكشفيين	٣٢٦
الإستقطاب	٣٢٧
الاختيار .	٣٢٨
التحفيز	٣٣٠
التدريب الإداري	٣٣٥
أساليب التنمية الإدارية للقادة الكشفيين	٣٤٢
مرتكزات التنمية الإدارية للقادة الكشفيين	٣٤٣
أبعاد التنمية الإدارية للقادة الكشفيين .	٣٤٤

الموضوع	الصفحة
الفصل الثامن **الإعلام الكشفي**	٣٤٧
مفهوم الإعلام الكشفي	٣٥٠
أهداف الإعلام الكشفي	٣٥٠
خصائص الإعلام الكشفي	٣٥٢
وظيفة وأنواع الإعلام	٣٥٤
أهمية الإعلام	٣٥٥
المبادئ الأساسية للإعلام	٣٥٦
مجالات الإعلام	٣٥٧
أساليب عملية الإعلام	٣٥٨
تأثير الإعلام في الجمهور	٣٦١
الدعاية	٣٦٥
خصائص الدعاية	٣٦٥
مقومات الدعاية	٣٦٧
أنواع الدعاية .	٣٦٧
مبادئ الدعاية .	٣٦٩
تكتيكات الدعاية .	٣٧٠
خصائص الإشاعة	٣٧٠
الإعلان	٣٧١
تعريف الإعلان .	٣٧١
أهمية الإعلان	٣٧٣
أهداف الإعلان	٣٧٤
خصائص الإعلان	٣٧٥
وظائف الإعلان	٣٧٦
مراحل التأثير الإعلاني	٣٧٧
أنواع الرسائل الإعلانية	٣٧٩
أنواع الإعلان ..	٣٨٠

الموضوع	الصفحة
أنواع الوسائل الإعلانية	٣٨١
مراحل الخطة الإعلانية	٣٨١
الرأي العام .	٣٨٤
ماهية الرأي العام	٣٨٥
طبيعة الرأي العام	٣٨٦
مصادر الرأي العام	٣٨٧
مظاهر الرأي العام .	٣٨٨
أدوار الرأي العام	٣٨٩
أساليب تغيير الرأي العام .	٣٨٩
أنواع الرأي العام	٣٩٠
خصائص الرأي العام .	٣٩٣
عناصر الرأي العام	٣٩٥
قوانين الرأي العام	٣٩٦
طرق قياس الرأي العام	٣٩٧
علاقة الإعلام بالرأي العام	٣٩٨
الفصل التاسع **العلاقات العامة الكشفية**	٤٠٩
مفهوم العلاقات العامة	٤١٢
تعريف العلاقات العامة	٤١٢
العلاقات العامة في الوحدة الكشفية والإرشادية	٤١٤
أهمية العلاقات العامة في الكشفية	٤١٤
مكونات العلاقات العامة	٤١٥
أهداف العلاقات العامة .	٤١٦
وظائف العلاقات العامة .	٤١٨
إدارة العلاقات العامة بالهيئة الكشفية	٤١٩
أسس ومبادئ العلاقات	٤٢١
وسائل العلاقات العامة .	٤٢٣

الموضوع	الصفحة
وسائل العلاقات العامة في وحدات الكشافة .	٤٢٤
متطلبات التخطيط والعوامل اللازمة لنجاحه	٤٢٦
خطوات ومراحل التخطيط للعلاقات العامة	٤٢٦
مواصفات مسؤول العلاقات العامة بالهيئة الكشفية واختصاصته	٤٢٨
دور قائد أو قائدة الوحدة في تنمية العلاقات العامة	٤٣٠
معوقات العلاقات العامة	٤٣١
جماهير العلاقات العامة	٤٣٢
العلاقات العامة في المجال الكشفي	٤٣٥
الجهاز اللازم للعلاقات العامة بالهيئة الكشفية	٤٣٦
المراجع ..	٤٤١


الفصل الأول
مدخل إلى الكشفية


SCOUTS®
من أجل عالم أفضل

الفصل الأول
مدخل إلى الكشفية

مما لاشك فيه أن عملية بناء المواطن الصالح تتطلب تكاتف جميع الجهات الحكومية والأهلية في المجتمع والحركة الكشفية التي تمارس طواعية في المؤسسات المختلفة من أهم العوامل التي تعمل على بناء مواطن صالح من خلال برامجها المتدرجة المثيرة والتعليم الذاتي الذي يستفيد المنتسب إليها من نظامها التربوي المنهجي والذي وضع أساسها (اللورد بادن باول ١٩٠٧م) وهي منذ ذلك التاريخ لم تتأثر ولم تندثر مثل بقية الحركات الأخرى التي ظهرت معها لأنها قائمة على قواعد ثابتة وأسس تتمثل في وعدها وقانونها ومبادئها التي توجب على كل من ينتسب إليها أن يلتزم بهذه القواعد والمبادئ والقوانين .

والحركة الكشفية هي حركة تربوية غير رسمية ، فهي تقدم أسلوباً منهجياً للتربية ، فهي لا تبغي إعادة تقديم ما تقدمه المدرسة والأسرة ودور العبادة والأندية الترويحية والمؤسسات الأخرى لروادها من أفراد المجتمع ولكنها تقوم على استكمال ما يؤديه الآخرون ، فالحركة الكشفية هي حركة تعليم ذاتي للشباب ، والتعليم في الكشفية في مفهومه الشامل هو العملية التي من خلالها ينمي كل منها قدراته المختلفة في جميع مراحل الحياة سواء كفرد أو كعضو في المجتمع ، والهدف من التعليم من هذا المنظور الشامل هو المساهمة في التنمية الشاملة للفرد المتحرر والنافع والمسئول والملتزم.

كما أن الحركة الكشفية مدرسة لتعليم مبادئ الوطنية للفتيان من خلال الألعاب ، فالكشفية ترتبط إرتباطاً كبيراً بالمغامرة في الأعمال

الترفيهية في الخلاء التي تعتبر مساعدة عملية التدريب ولقد عبر (بادن باول) عن الحركة الكشفية فيما يلي:

- الكشافة ليست مدرسة لها منهج محدد ومعايير للإمتحان .
- الكشافة ليست كتيبة من الضباط العسكريين لتعليم الرجولة والإنسانية للفتيان والشباب .
- الكشافة ليست عرضاً يهدف إلى نتائج سطحية والحصول على ميداليات وشارات.
- فالكشافة ليست كل هذه الأشياء لأن كل هذه الأشياء تأتي من الخارج ولا تساعد على تنمية الشخصية بشكل كبير ، إنما الكشافة تهتم بالأشياء الداخلية .
- الكشافة لعبة تهدف للتعليم والتنمية .
- لقد إقترحت فكرة الكشافة لما لها من فائدة عظيمة بالنسبة للفتيان ، ولأنني بدأت بنفسي ممارسة العمل الكشفي عندما كنت صغيراً ، فإنني أدركت أن من يريد أن يستمتع بحياته يجب أن يتعلم الكشافة في الصغر.

نشأة الحركة الكشفية

نشأت فكرة الكشفية فيذهن مؤسسها اللورد "بادن باول" الذي كان يعمل ضابطاً بالجيش البريطاني ونظراً لقوة شخصيته فقد توالت ترقياته حتى وصل إلى رتبة كولونيل ثم منح لقب لورد وقد شارك في العديد من المعارك والحروب التي تعد مافكنج من أشهرها .

فرقة فتيان كندا

كان اللورد بادن باول في زيارة لكندا فشاهد فرقة من الأطفال الصغار كوّنهاصديقه الحميم طومسون ستون مدير غابات كندا يعوّدهم

فيها على سكنى الخلوات وارتياد الغابات التي كانت دائما تبتلع مئات الأطفال لجهلهم بمسالكها ويقعون فريسة الحيوانات المفترسة ، فأعجب بتكوين هذه الفرقة التي كونها صديقه. ثم تركها وعادلمهام منصبه في قيادة الجيوش.

معركة مافكنج

في جنوب أفريقيا وفي عام ١٨٩٩حوصر بادن باول ورجاله في قلب مافكنج وطال حصاره وقد إعتبرته انجلترا نذير شؤمف فكر بادن باول في الاستعانة بالشباب لفك الحصار – على غرار الفرقة التي رآها في كندا- ووزع عليهم أعمال الخدمات العسكرية كالحراسة والطهي ونقل الرسائل وتدريبهم على ذلك وكثر عددهم وتمكن من فك الحصار بعد ٢١٧ يوم .

وبعد هذه المعركة عاد بادن باول إلى انجلترا عام ١٩٠١ وأصبح في نظر الجميع بطلاً وطنياً عظيماً.

فكرة الكشفية

وقد جاءت فكرة تكوين الكشفية بعدما لمس بأن الشباب الانجليزي أخذ يتفكك وكثرت الأمراض الاجتماعية فيه كالإدمان والبطالة فقد تجمعت لدى (بادن باول) عديدة لبرنامج تربية ذاتية للشباب تمارس في الهواء الطلق ومن خلال تنقلاته في المستعمرات الانجليزية تعرف على ثقافات الشعوب وكيفية تربية أبنائهم على الشجاعة والقوة والاعتماد على النفس ، وكانت لديه الرغبةفي التدريب وخدمة الآخرين فقد كان مرحاً ولدية عدة مواهب كالرسم والتمثيل والغناء وتنظيم الحفلات فقد عايش الطبيعة فترة طويلة اكتسب منها أشياء كثيرة ، وقد كانت لقراءاته المتنوعة ودراساته لكتب التربية وتاريخ الشعوب فائدة كبيرة ، وقد

تجربتـه سميـث رئـيس فرقـة الفتيـان البريطانيـة الـذي انشـأ تنظيمـاً شـبه عسـكري للشـباب في اسـكتلندا مـن الصـغار ، غـير أن بـادن رأى أن التربيـة العسكرية تجد من نمو الشخصية وأن البرامج تكون أكثر إثارة لو اعتمدت على الطبيعـة والخـلاء والهـواء الطلـق وإتاحـة الفرصـة للصـغار لقيـادة أنفسـهم وعندما كـان يقضـي الليـل حـول النـار في البرية أيقـن أن هـذا النـوع مـن الحيـاة يهواه الشباب ويعلمهم الثقة بالنفس والتعاون والانضباط والإخلاص.

المخيم الأول

استدعى اللورد بادن بـاول٢٠ شـاباً مـن المدينـة وذلـك لإقامـة مخيم لمـدة أسبوع على جزيرة براون سي في عـام ١٩٠٧وقـد نجـح هـذا المخيم نجاحـاً بـاهراً بعـدها نشـر كتابـا بعنـوان (الكشـفية) وضـع فيـه خبرتـه ومبادئـه وأفكـاره وكـذلك نشـر بعـض المواضـيع والمسـابقات في الصـحف والمجـلات وقـد دهـش عندما علم أن عدداً من الشباب قد نظم فرقاً كشفية تأخذ أفكاره ومبادئه التي وضعها.

قصر الكريستال

وأخـذت الحركـة تنتشـر انتشـاراً سـريعاً ، وأصـبح بـادن بـاول رئـيس للحركـة الكشـفية وأخـذ ينشـر المسـابقات الثقافيـة فـى الصـحف وينظم للفائزين بتلك المسابقات مخيمات حتى سنة ١٩١٠ وحقق حلمه عندما جمع في قصر الكريستال في لندن حوالي ١١ ألف كشاف وقائد أخذوا يعرضون أمام الجمهور المحتشد كل ما تعلموا من فنون وألعاب، وقد كان لاجتماع قصر الكريسـت الأثـره الكـبير في تقـدم الحركـة الكشـفية فقـد تطـورت سـلوكيات الشـباب وتحسـنت معـاملتهم ومسـاعدتهم للنـاس، ويـذكر أن كشافاً أرشد سائحاً أمريكياً على طريقه في ضباب لندن ثم رفض بكل

أدب أن يأخذ من السائح أي مقابل مما دفع الأمريكي عند عودته إلى بلده إلى تأسيس فرع للكشافة هناك ثم امتدت الحركة إلى كندا وشيلي وبعدها إلى العالم أجمع.



الجامبوري الأول

وفي عام ١٩٢٠تحقق الحلم الأكبر لبادن باول عندما تجمع من أنحاء العالم نحو ٦٠٠٠ كشاف أولمبياد لندن وسمي هذا اللقاء (جمبوري) وخلال هذا اللقاء عين بادن باول رئيساً لكشافة العالم، وفرضت عليه هذه الرتبة بأن يقوم بجولة حول العالم رغم كبر سنه فقد كان يدير كل سنة لقاء له في بلد مختلف وكان آخر لقاء له في النرويج وكان عمره ٨٤ سنة حيث ودع جميع كشافي العالم بحضور ٢٦٠٠٠ كشاف حضروا من مختلف أنحاء العالم، وتوفى بعدها بادن باول تاركاً ورائه منظمة كبيرة منتشرة في جميع أنحاء العالم.



مؤسس الحركة الكشفية

هو روبرت ستيفنس سميث بادن باول، وقد ولد في لندن في الثاني والعشرون من فبراير ١٨٥٧، وقد توفي أبوه في الثالثة من عمره وكان على والدته أن تربي عشرة أولاد ولم يكن لدى الأسر مال وفير وشجعت والدة روبرت بحب الرسم وإجادته وغالباً ما كان يدخل السرور إلى الأسرة بتقليده الحيوانات البرية، ومع أن روبرت كان فتى صغيراً فقد كان قوياً بالنسبة إلى عمره، كان أنمش الوجه أحمر الشعر ولم يكن روبرت في المدرسة تلميذاً بارزاً ولا رياضياً، بل كان رامياً من الدرجة الأولى وممثلاً طبيعياً وفناناً وقد جعله احساسه بالمداعبة محبوباً لدى رفاقه في المدرسة.



ولكنه كان يذهب أحياناً وحده إلى غابة قرب المدرسة، يتعقب الأحياء البرية ويراقبها

ولقد اكتشف بعض عجائب الطبيعة بنفسه، وكانت محظورة على التلاميذ فكان على روبرت أن يتوارى عن أعين المعلمين.

وكان الأخوان (بادن باول) يذهبون في أثناء العطلات للاستكشاف وركوب القوارب التي كانوا يصلحونها بأنفسهم، أو يخرجون للنزهة، والتخيم في مخازن الغلال أو العراء.



ولم يعرف روبرت ماذا كان يريد أن يعمل عندما غادر المدرسة ومن غير أن يعلم أسرته أجرى امتحان لدخول الجيش وكان نجاحه الذي فاق تصور كل انسان مدعاة لتعيينه فوراً برتبة ضابط ودلل على أنه جندي لامع وسرعان ما رقي، وكانت طرق تدريبه غير المألوفة، في تقسيم رجاله إلى جماعات صغيرة، وتعليمهم عن طريق المباريات والألعاب، ناجحة إلى أقصى حدود النجاح.

ولعل أشهر نجاح عسكرى أحرزه الكولونيل (بادن باول) كان عندما حاصره ألفا من رجاله، وتسعة آلاف رجل من ثائرى البزير في مدينة مافكنغ في جنوب افريقيا ودام حصار مافكنغ ٢١٧ يوماً إلى أن وصلت إليها التعزيزات.

وفي عام ١٩٠٣ أختير ليكون أصغر مفتش عام للفرسان في الجيش وكان في السادسة والأربعين من العمر، وأثناء حصار مافكنغ نشر كتابه "معينات الكشفية" في انجلترا والذي حدد فيه الطرق التي يتبعها في تدريب الجيش وعند عودة (بادن باول) إلى انجلترا أدهشه أن يكون الفتيان قد اشتروا نسخاً من ذلك الكتيب، وأطلقوا على أنفسهم اسم الفتيان الكشافة، وأن يكونوا قد شكلوا جماعات صغيرة لممارسة المهارات الكشفية، وقرر (روبرت بادن باول) أن يعيد النظر في الكتيب ليجعله أكثر ملاءمة للشباب.



جزيرة برونسي تشهد أول مخيم



حين أقام (بادن باول) مع بعض مساعديه في شهر أغسطس ١٩٠٧ مخيماً من عشرين فتى من مختلف الطبقات الاجتماعية وفي تلك الأيام كان رجال الجيش وحدهم يخيمون، ولذلك اعتبرت تلك المبادرة اختباراً كبيراً له.

وقسم (بادن باول) الفتيان إلى طلائع عهد بكل منهم إلى فتى متقدم في السن واستمتع الفتيان في المخيم بأوقاتهم في السباحة، والتعقب خفية ، وممارسة الألعاب، والصغار حول النار ....

(نار المخيم الليلية).



وعندما انتهى المخيم ثبت (لبادن باول) أن أفضل طريقة لتعليم المهارات الكشفية كانت من خلال التمرينات والألعاب، وأن الفتيان إذا ما اعتمد عليهم يبذلون عادة اقصى جهدهم.

ثم وضع بعد ذلك كتاباً بعنوان "الكشفية للفتيان" الذي نشر على دفعات نصف شهرية عام (١٩٠٨)، وكان يأمل أن يستعمل الكتاب من قبل منظمات الشباب القائمة أو المدارس وسواها إذ لم يكن في نيته أن يؤسس حركة شباب جديدة ولقد ضرب الكتاب رقماً قياسياً في المبيعات وأنشأ الفتيان لأنفسهم فرقاً كشفية ولم تلبث الكشفية أن انتشرت في أرجاء العالم.

وكان (بادن باول) لا يزال في الجيش ضابطاً، ولكن كان عليه أن يفتح مكتباً للرد على مئات الرسائل الموجهة إليه من قبل فتيان الكشافة، وفي عام (١٩٠٩) منح الملك أدوارد السابع (بادن باول) لقب "سير" لمجهوداته العسكرية البارزة ولتأسيسه الكشفية.

وحركة الكشافة هي حركة تربوية اجتماعية، اختيارية عالمية يشترك فيها أكثر من ١٥٠ دولة وحوالي ١٥ مليون عضو، وعمرها أكثر من ٦٠ سنة والمشترك فيها لا إجبار عليه ولا شروط للانضمام إليها بالنسبة للفتى لعبة وبالنسبة للقائد تكوين فرد صالح للمجتمع. حيث أنها تهدف إلى تكوين مواطن صالح ذو نمو متكامل عقلي وبدني واجتماعي وروحي

بتكيف مع مجتمعه يفيده ويستفيد ويعمل على تطوره. لقد نبعت هذه الحركة من أفريقيا حيث تمثل طبيعة الحياة بها فقد وجد (بادن باول) أن الاعتماد على النفس هو الأسلوب الوحيد لتربية الأطفال في قبائل الزولو، كما لاحظ من معاركه مع المواطنين الأفارقة اخلاصهم الشديد لعقائدهم وحبهم القوى للتضحية بالنفس في سبيل ما يقاتلون من أجله وتفانيهم في سبيل حريتهم ودحر الإستعمار والإحتلال ولقد هاله نشاط الفتيان ومساهمتهم الجبارة في الاكتشاف والتعرف على مواقع الاعداء، حيث كان لا يعطي أهمية لدور الأطفال في الحياة العامة ولكن وجد (بادن باول) بأن الأطفال في أفريقيا يلعبون دوراً كبيراً في المقاومة ومساعدة الأهالي في الأعمال المختلفة.
وعندما عاد (بادن باول) إلى انجلترا وجد مناخاً مناسباً لتربية الفتيان بنفس أسلوب قبائل الزولو (الاعتماد على النفس والولاء للمجتمع).

وفي عام ١٩٠٨ بدأت الحركة الكشفية تظهر بطلائع مرحلة الكشافة وكان الفتية من ١٢- ١٨، وفي سنة ١٩١٦ مرحلة الأشبال بعد أن تعلق الصبية بهذه الحركة تحت سن ١٢ سنة وأبدى الفتيان رغبتهم في الاستمرار بالحركة بعد سن ١٨ سنة مما دعا إلى ايجاد مرحلة الجوالة عام ١٩١٨ وفي سنة ١٩٤٦م قسمت مرحلة الفتيان الكشافة إلى مرحلتي الفتيان والمتقدم.

ونتيجة لاختلاف القدرات والميول للافراد فقد تم تقسيم الحركة إلى المراحل التالية:

- مرحلة الأشبال يشترك فيها الصبية من ٧ إلى ١١ سنة.
- مرحلة الفتيان يشترك فيها الفتية من ١٢ إلى ١٥ سنة.
- مرحلة المتقدم يشترك فيها الفتية من ١٦ إلى ١٨ سنة.

- مرحلة الجوالة يشترك فيها الشباب من ١٨ سنة.

تاريخ الحركة الكشفية

تاريخ الحركة الكشفية عالميا

ظهرت الحركة الكشفية في المملكة المتحدة عام ١٩٠٧ على يد الضابط الإنجليزي (روبرت ستيفنس بادن باول) Baden Bawel ، وفيما يلي عرض لبعض الأصول التاريخية التي مهدت لتأسيس الحركة الكشفية وانتشارها خلال فترة حياة مؤسس الحركة [١٨٥٧ – ١٩٤١] :

ومما لاشك فيه أن الحركة الكشفية عربية الأصول والمصادر ، فلقد درس "بادن باول" مؤسس الحركة خلال إقامته بالهند تاريخ العرب وتقاليدهم وعاداتهم ، وعرف الكثير عن جزيرة العرب وكان لهذا كله أثره في تكوين فلسفته عن الحركة الكشفية ، وصياغة أسسها ومبادئها فاقتبس منهم وسائل تربية أبنائهم ، فقد كان العرب أسبق الشعوب إلى العناية بأبنائهم وتنشئتهم ليشبوا أصحاء أقوياء الأجسام سليمي البنية .

ولقد استطاع بادن باول أن يقنع هيئة الأركان البريطانية بأهمية فن الإستكشاف ، بعد أن وضع كتيباً عنوانه (معينات كشفية) حدد فيه الطرق التي يتبعها في تدريب الجيش ، واستطاع أن يضع معلوماته عن الكشفية موضع التنفيذ عندما ألف كتابه الأول (استطلاع وكشفية) عام ١٨٨٤ أورد فيه استفادته من حصار مدينة (مافكنج) في ثلاثة أمور :

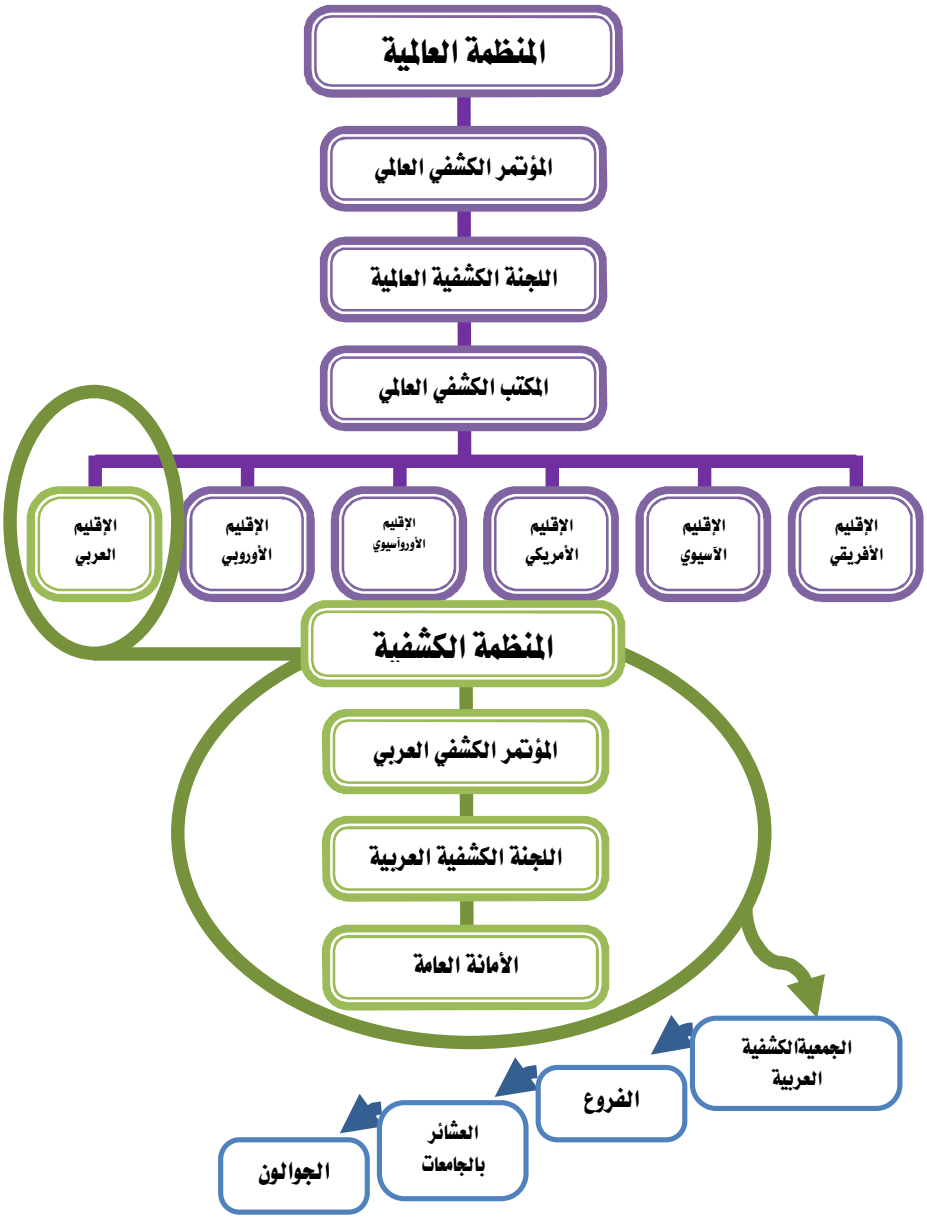
- **أولاً :** الهدية التي قدمها له الزعيم (ديتريلو) وهي عقد كبير علقت فيه بعض القطع الصغيرة من الخشب المنحوت عليه ، قدمها فيما بعد إلى المفضلين من كشافته كبادرة مازالت قائمة إلى اليوم .

- **الثاني :** تجريبه بأن لا يكتفي بمواجهة العدو فقط ، ولكن أن يستفيد من طريقته في الحياة والعيش والثقافة مهما كان هذا الخصم ، فالأفراد جميعاً على مستوى واحد من هذه القيم .
- **الثالث :** أغنية (زولو) بأدائها ونغمتها والتي ستصبح فيما بعد نغماً معروفاً لجميع الكشافة .

وفي عام ١٩٠٩ أقام (بادن باول)أول مهرجان كشفي في (كريستال بالاس) حضره أكثر من ١٠٠٠٠٠ كشاف وشهده الملك إدوارد ملك إنجلترا وكان لهذا المهرجان أثره الكبير في الدعاية لحركة الكشافة فلم يكد ينقضي هذا العام حتى بدأت الحركة تنتشر في بعض دول أوروبا ولم تمضي سنتان بعد ذلك حتى أخذت كثير من دول العالم بأساليب الكشافة وتعاليمها.

ومع تزايد وانتشار الحركة وفي عام ١٩٢٠ أقيم أول مخيم كشفي دولي في لندن دعا إليه (بادن باول) حضره ما يقرب من ٩٠٠٠ كشاف يمثلون ٢١ دولة من مختلف أنحاء العالم ، ولقد اجتمع ممثلو هذه الدول على هيئة مؤتمر، يمكن اعتباره أول مؤتمر كشفي دولي وخلال هذا المؤتمر تم مناقشة الموضوعات التالية:

- تكوين المكتب الكشفي الدولي .
- تكوين اللجنة الكشفية الدولية .
- إقامة مؤتمرات كشفية كل سنتين .
- إقامة مخيمات كشفية دولية كل أربع سنوات .
- الإعتراف بمركز التدريب الكشفي (بجلوبل بارك) كمركز تدريب دولي يستقبل القادة من مختلف الدول .



شكل يوضح التنظيم العالمي والعربي للحركة الكشفية ومدى ارتباط الأعضاء بهم

الدستور الكشفي العالمي

يوجد نظام محدد يحكم الحركة الكشفية في العالم يسمي الدستور الكشفي أو النظام الأساسي يتم تعديله أو تطويره من خلال مقترحات اللجنة الكشفية العالمية أو مقترحات الجمعيات الوطنية الأعضاء في المكتب العالمي وله نظام محدد وآليات يتم عرضها في المؤتمر الكشفي العالمي الذى يعقد كل ثلاث سنوات، ويتكون الدستور الكشفي العالمي الحالي من ثمانية فصول وثلاث وعشرين مادة وخمس لوائح داخلية، تتضمن تعريفات المصطلحات الكشفية وأهداف الحركة ومبادئها وطرقها ورسالتها ومتطلبات وشروط العضوية واختصاصات كل من المؤتمر الكشفي العالمي واللجنة الكشفية العالمية والمكتب العالمي وكيفية إدارة الأقاليم الكشفية والعلاقة بينها وبين الجمعيات الوطنية والمكتب الكشفي العالمي والمؤتمر الكشفي العالمي، والموارد المالية للمكتب العالمي وللاقاليم (المكتب الكشفي العالمي، ٢٠٠٣م). وقد احتفلت جميع الأقاليم والمكاتب الكشفية صيف هذا العام ٢٠٠٧م بمرور مائة عام على تأسيس الحركة الكشفية وكان مركز الاحتفال الرئيس بلندن من خلال المخيم الكشفي العالمي الواحد والعشرين وتخللها عدد من البرامج الكشفية المتنوعة قدمت من الدول الأعضاء ومن الأقاليم والمنظمة الكشفية وعرضت كل دولة تاريخ تطور الحركة الكشفية في بلدها .

تعريف الحركة الكشفية

الحركة الكشفية حركة تربوية تطوعية لا سياسية مفتوحة للجميع دون تميز في الأصل أو الجنس أو العقيدة ، وفقاً للهدف والمبادئ والطريقة التي وضعها مؤسس الحركة .

فقد نص دستور المنظمة الكشفية العالمية بصورة واضحة على أن الكشفية هي حركة تربوية وذلك للعمل على المساهمة في تنمية الفرد المستقل، المتعاون ، المسئول ، الملتزم ، والسمة التطوعية للحركة الكشفية تؤكد على أن الأعضاء يتمسكون بالحركة بمحض إرادتهم الحرة وتعتمد أي حركة تطوعية على مشاركة كافة أعضائها ذكوراً وإناثاً صغاراً وكباراً وعلى كافة المستويات في عملية اتخاذ القرارات .

ولقد عبر (بادن باول) عن الحركة الكشفية قائلاً : الحركة الكشفية عبارة عن جمعية إخاء متميزة ويقول أيضاً إننا عبارة عن حركة اجتماعية ولسنا منظمة إدارية ، وإننا نعمل من خلال الحب والقانون ، فهدفنا البعد عن المركزية في الإدارة كلما أمكن ذلك ، وذلك لتجنب الروتين وتوفير مناخ ملائم من الديمقراطية والحرية ، إننا عبارة عن حركة اجتماعية تهدف لتدعيم أواصر الأخوة أكثر من كونها منظمة إدارية تحكمها قوانين صارمة .

وهي حركة تربوية تطوعية غير سياسية موجهة للفتية والشباب ومفتوحة للجميع دون تمييز في الأصل أو الجنس أو العقيدة وذلك وفقاً للهدف والمبادئ والطريقة التي عبر عنها مؤسس الحركة .

كما أنها تعمل على اكتساب السلوك القويم والتزود بالعلم والمعرفة والتدريب على النشاط الإجتماعي الذي يعين الشباب على تفهم ضروب الحياة

العامة بطريقة علمية وعملية وعلى التعاون والعمل والشعور بالواجب وتحمل المسئولية وتأهله للإستجابة لمطالب المجتمع المتطور ليعمل بإيمان على تنميته وإزدهاره ، وبهذا يستطيع أن يشق طريقه في الحياة بنجاح يدفعه عقل راجح تسانده مهارات وخبرات وتجارب إكتسبها خلال ممارسته لأنواع الأنشطة المختلفة التي اتاحتها الحركة الكشفية وأعطته الفرصة لإبتكار العديد من الألعاب والأنشطة في مواقف مماثلة.

وتمتاز الحركة الكشفية بكثرة وسائلها المرغوبة لدى الفتية والشباب وتتناسب مع مختلف المراحل السنية لذا فهي تستحوذ على قبول ورغبات من ينتمي إليها وتجعله مشدوداً إليها ، حيث يجد في برامجها التي يمارس معظمها في الخلاء ما يشبع إحتياجاته وينمي قدراته ويجعله يشعر بالرضا والسعادة وما تسعى إليه التربية الحديثة هو الوصول بالشخصية إلى التكامل والإتزان بإكتساب العديد من القيم المرغوبة وتنمية المهارات المتعددة من خلال مواقف عملية ذاتية وذلك نجد أن هدف التربية هو بناء الشخصية الإنسانية ليس فقط من الناحية الأخلاقية والناحية المعرفية ولكن الشخصية الإنسانية في شمولها من طرق تفكير وشعور بالمسئولية والعمل فيما يتعلق بذات الفرد والآخرين .

وتجمع الحركة الكشفية بين الأصالة ومطالب العصر وإتجاهاته الفكرية وتؤمن بالقيم والعلاقات الإنسانية والإجتماعية وفق منهجية علمية يستخدم فيها أحدث الطرق والوسائل والمعينات التربوية والتكنولوجية .

ويمكن القول أن الحركة الكشفية تتمثل فيما يلي :

١. **كلمة حركة :** تعني مجموعة من الأنشطة المنظمة تؤدي لتحقيق هدف معين .

٢. **كلمة تطوعية :** تؤكد إنضمام الأعضاء بإرادتهم الشخصية وتقبلهم لمبادئ الحركة.

٣. **كلمة غير سياسية :** وهي تعني أنها لا تتدخل في الصراعات السياسية من أجل السلطة وهو ما يهتم به السياسيون ، ولا يعني ذلك إنعزال الكشفية عن السياسة فالكشفية تهدف إلى تنمية المسئولية الوطنية وتنتمي الحركة الكشفية إلى التربية غير المباشرة .

٤. **حركة مفتوحة للجميع :** تعني أنها حق للجميع في ممارستها والإشتراك فيها دون تمييز للجنس أو لون البشرة أو الديانة .

٥. **والممارسة وفقاً للمبادئ والأهداف :** تعني أن الحركة الكشفية لها ما يميزها عن باقي الأنشطة لما لها من أهداف ومبادئ وطريقة خاصة لتحقيق تلك المبادئ والأهداف .

هدف الحركة الكشفية

هدف تلك الحركة هي المساهمة في تنمية الفتية والشباب وتنمية متكاملة متزنة (بدنياً ، عقلياً ، اجتماعياً ، روحياً ، نفسياً) كأفراد وكمواطنين مسئولين في مجتمعاتهم المحلية والوطنية والدولية ، وذلك بإثارة الدافع لدى الفرد لكي يتعلم بنفسه في ضوء إمكانياته وقدراته واستعداداته كمواطن مسئول مدركاً لحقوقه وواجباته في مجتمعه المحلي والوطني والعالمي الذي ينتمي إليه .

وتسعى الكشفية للإسهام في تلك العملية المتمثلة في التعليم الذاتي خلال السنوات التي يمكن للفرد أن يستفيد من نظامها التربوي المنهجي ، وتعمل الكشفية – من خلال تشجيع الشباب على استثمار وتنمية كافة طاقتهم وملكاتهم بأسلوب بناء وحديث – ومساعدة الشباب على إدراك تلك

القـوة الكامنـة بداخلـهم والـتي لـو اسـتغلت لعـادات بـالنفع علـيهم وعلـى مجتمعاتهم التي عيشون وينتمون إليها .

والحركة الكشفية هـدفها ليس موضـوعاً للتبـديل في أي مجتمـع مـن المجتمعات ذلك لأن هذه الأهداف أثبتت أهميتها ودورهـا المتميـز والمتكامل في تمكـين الـنشء والشـباب علـى الإعتمـاد الـذاتي في تنميـة وتطـوير ذواتهـم ومجتمعاتهم بالإضـافة إلى أنهـا تسـير وفق فلسـفة تؤكـد علـى أهميته الإبتعـاد عـن الحركـات السياسـية والدينيـة وإعانـة الشـباب علـى تفهـم وإدراك دروب الحياة المجتمعية بأسلوب عملي ممارس مع تعويده على التعامل والعمل وتحمل المسئولية وتأهيله للإستجابة لمطالب المجتمع تسانده تجارب ومهارات وخبرات إكتسبها من خلال ممارسته الذاتية .

مهمة الحركة الكشفية

يقدم المؤتمر الكشفي العالمي الذي عقد في (دربان) في يوليو ١٩٩٩ بيان بمهمة الحركة الكشفية وهذا البيان الذي على أساس دستور المنظمة العالمية يستهدف إعادة التأكيد على دور الحركة الكشفية في العالم المعاصر كما أقر المؤتمر أيضاً القرار رقم ٩٩/٣ والذي يطالب بإجراء المتابعة اللازمة على كافة مستويات الحركة لتيسير سبل تنفيذ المهمة ولقد نص بيان المهمة على أن مهمة الحركة الكشفية هي المساهمة في تربية الشباب من خلال نظام تربوي لإكتساب القيم يرتكز على الوعد والقانون ، وذلك من أجل المساعدة في بناء عالم أفضل يلتزم فيه المواطن كأفراد بأداء دور بناء المجتمع، وهذا يتحقق من خلال :

- اشتراكهم طوال سنوات تكوينهم في عملية التربية الغير رسمية .

- استخدام طريقة خاصة تمكن كل فرد من أن يكون عاملاً أساسياً في تنمية شخصيته يمكن الإعتماد عليه ، متعاوناً ومسئولاً وملتزماً .
- معاونتهم في وضع نظام تربوي لإكتساب القيم يعتمد على المبادئ الروحية والإجتماعية والشخصية كما جاءت في الوعد والقانون .

مراحل الحركة الكشفية

تتدرج الحركة الكشفية على شكل مراحل سنية كالآتي :

- **مرحلة البراعم (Beavers Scout)**

هي أول مراحل الحركة الكشفية تبدأ من سن ست سنوات إلى ثمان سنوات وهي غير موجودة في بعض الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي لدول الخليج. ويلتحق بها الأطفال من سن ٥ سنوات إلى ٨ سنوات وهي تقابل مرحلة التعليم الابتدائي في الصفوف الأولية ، وتكون برامجهم مشوقة على شكل ألعاب وقصص هادفة وطريفة تتمشي مع قدراتهم وميولهم وفقاً لمستوى نموهم العقلي والنفسي والانفعالي، لذا فإن شعار هذه المرحلة "العب وتعلم". ويتولى قيادتهم وتدريبهم قادة متخصصون في هذه المرحلة ومؤهلون تأهيلاً كشفياً لها منذ بدايتهم بالدورات القيادية. من الدورة الابتدائية والتمهيدية إلى الدورة العملية وإعداد البحث الكشفي للشارة الخشبية ومرحلة التدريب والتطبيق.

- **مرحلة الأشبال (Cub Scout)**

هي المرحلة الثانية من مراحل الحركة الكشفية ويلتحق بها الأطفال من سن تسع سنوات إلى سن إحدى عشرة سنة ، وهي تقابل مرحلة التعليم الابتدائي في صفوفه العليا ، وتكون برامجهم مشوقة على شكل ألعاب وقصص هادفة وطريفة تتمشى مع قدراتهم وميولهم وفقاً لمستوى نموهم العقلي

والنفسي والانفعالي، لذا فإن شعار هذه المرحلة "أبذل جهدي". ويتولى قيادتهم وتدريبهم قادة متخصصون في هذه المرحلة ومؤهلون تأهيلاً كشفياً لها منذ بدايتهم بالدورات القيادية. من الدورة الابتدائية والتمهيدية إلى الدورة العملية وإعداد البحث الكشفي للشارة الخشبية ومرحلة التدريب والتطبيق.

- **مرحلة الكشاف(Boy Scout)**

هي المرحلة الثالثة من مراحل الحركة الكشفية وتبدأ من سن أثنتي عشرة سنة إلى سن الخامسة عشرة، وهذة المرحلة تقابل المرحلة المتوسطة في التعليم العام وتشتمل مناهجهم على برامج تعودهم الاعتماد على النفس من خلال نظام الطلائع ويتم تدريبهم في الهواء الطلق وفي الرحلات الخلوية وتؤهلهم ليكونوا ماهرين في استعمال ايديهم في الهوايات النافعة وتدربهم على خدمة مجتمعهم والشعور بالمسؤولية. وشعار هذه المرحلة "كن مستعداً" وهذا الشعار هو شعار الحركة الكشفية بشكل عام، وفي هذه المرحلة. ويتولى قيادتهم وتدريبهم قادة متخصصون في خصائص النمو لهذه المرحلة ومؤهلون تأهيلاً كشفياً لها منذ بدايتهم بالدورات القيادية. من الدورة الابتدائية أو إعداد القادة والتمهيدية إلى الدورة العملية أو المتقدمة ثم يتم إعداد البحث الكشفي النظري للشارة الخشبية المختص في هذه المرحلة ويستمر معهم التدريب العملي والتطبيق الميداني.

- **مرحلة الكشاف المتقدم (Advance Boy Scout)**

وهي المرحلة الرابعة من مراحل الحركة الكشفية وتبدأ من سن الخامسة عشرة إلى سن الثامنة عشرة.وهي من المراحل المهمة التي يعيشها الكشاف في الحركة الكشفية ويشارك فيها الشباب في مرحلة المراهقة وهي من ١٥ إلى ١٨ سنة التي تحتاج إلى إشباع الحاجة إلى الانتماء والشعور

بالذات والانتماء إلى مجموعات وتتولى البرامج الكشفية إشباع هذه الحاجات وفق الطرق الكشفية، وهذه المرحلة تقابل مرحلة التعليم الثانوي. وتركز برامجهم على المهارات البدنية والعقلية والكشفية وكذلك خدمة المجتمع ويبرز دورهم جلياً في معسكرات الخدمة العامة ومعسكرات خدمة ضيوف الرحمن حجاج بيت الله الحرام. وشعار هذه المرحلة "أفق واسع". ويفضل الكشاف في هذه المرحلة القيادة والإدارة وألعاب المخاطرة والألعاب النارية والكشفية وكذلك أعمال الريادة الكشفية والمسيرات الليلية. ويتولى قيادتهم بالإضافة إلى زملائهم من عرفاء الفرق والطلائع قادة متخصصين في هذه المرحلة.

- **مرحلة الجوالة:**

وهي المرحلة الخامسة من مراحل الحركة الكشفية تبدأ من سن الثامنة عشرة إلى سن الرابعة والعشرين، وهي آخر المراحل الأساسية للحركة الكشفية لذا ينضم إليها الشباب في الأندية وفي الكليات والجامعات والمعاهد العليا ومراكز الأحياء وشعار هذه المرحلة خدمة المجتمع أو"الخدمة العامة". ويشاركون زملاءهم الكشافة المتقدمين في معسكرات الخدمة العامة ومعسكرات خدمة الحجاج. وتركز مناهج هذه المرحلة على غرس احترام النفس والاعتماد عليها والصبر والتعاون مع الآخرين والتعرف على الثقافات والحضارات المتنوعة والتحلي بفضائل الاخلاق وتنمية المهارات القيادية والإدارية لدى كل عضو من أعضاء الجوالة. ويفضل الجوالة التخطيط للبرامج والألعاب الليلية في المخيمات والرحلات المحلية والخارجية. والمشاركة في الألعاب الليلية والرحلات الخلوية واستعمال البوصلة والنجوم في السير والتنقل، والأناشيد والصيحات والأهازيج الكشفية. وكذلك تنفيذ

البحوث البيئية والدراسات الميدانية في القري والبادية. ويتم التحقق من تحقيق الأهداف التربوية من البرامج والأنشطة من خلال مراحل وخطوات التقويم السليم لكل برنامج ومن ثم الاستفادة من نتائج التقويم في التخطيط والتنفيذ لبرامج وأنشطة أخرى. وينبغي للجوالة أن يشاركوا في التخطيط للبرامج وتقويم أهدافها وأن يقوموا بتنفيذها والإشراف عليها حتى تتحقق الأهداف التربوية المنشودة واكتساب المهارات المتنوعة التي تفيدهم في حياتهم العامة وفي خدمة مجتمعاتهم. ويتولى قيادتهم والإشراف عليهم بالإضافة إلى زملاءهم من رواد العشائر والأرهط قادة متخصصون في هذه المرحلة الكشفية.

- **مرحلة القادة الكشفيين (Scouting Leader)**

هي المرحلة السادسة من مراحل الحركة الكشفية ويعتبرها البعض مرحلة مستقة لاستقلال برامجها وأنشطتها ونظامها. وتبدأ هذه المرحلة من سن الثانية عشرة فما فوق. وشعارهم بذل وعطاء، وهي مرحلة قيادية في الحركة الكشفية ولها نظامها وبرامجها التأهيلية، وفق نظام عالمي تسلسل فيه القائد في اجتياز الدورات التدريبية حتى يحصل على الشارة الخشبية التي تؤهله لقيادة فرقة كشفية وفق تخصص كشفي معين وتشمل التخصصات تنمية المراحل الكشفية، وتنمية وخدمة المجتمع، والسلام الكشفي، والعلاقات الكشفية، وتنمية الموارد... إلخ.

- **مرحلة رواد الحركة الكشفية (Boy Scout Pioneers)**

يعتبر البعض مرحلة الرواد هي المرحلة الأخيرة من مراحل الحركة الكشفية وهي مرحلة مستقلة لها منظماتها المحلية والعربية والعالمية، ويطلق عليها في بعض الدول قدامي الكشافة أو أصدقاء الكشافة (Boy Scout

(Fellowship تبدأ من سن الستين سنة فما فوق، وشعار هذه المرحلة "خبرة ونشاط بلا حدود"، وهذا الشعار يعكس نشاط هذه المرحلة وطبيعتها.

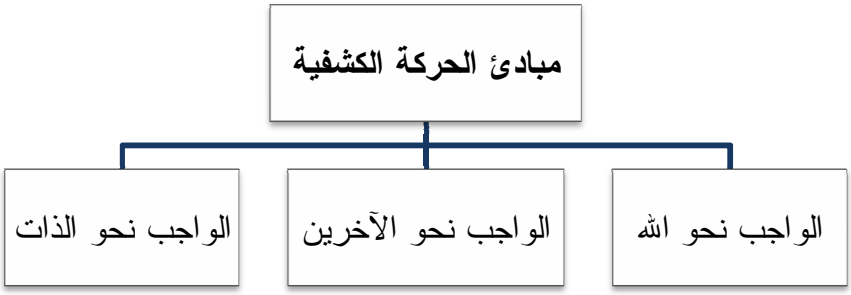
ومن خلال هذه المراحل المتدرجة تعد لها مناهج وبرامج وفق احتياجات كل مرحلة وخصائص نموها وطبيعة البيئة المحيطة بها، وقد لعبت المناهج والبرامج الكشفية في المراحل المختلفة دوراً تربوياً كبيراً في إعداد الشباب وجعلهم مواطنين صالحين منتجين. وتشير الدراسات العلمية السابقة أن للأنشطة الكشفية دوراً كبيراً في تفعيل دور الشباب في مجتمعاتهم وتعويدهم على الصبر والتحمل واحترام الغير وإرادة الخير للغير وفعله للمحتاجين. والأنشطة الكشفية كغيرها من الأنشطة الأخرى مكملة للعملية التربوية داخل المدارس والجامعات وخارجها. وهناك الكثير من المعارف والقيم والمهارات المفيدة للفرد ومجتمعه لا يمكن أن تتهيأ البيئة المناسبة لتحقيقها واكتسابها للشباب إلا عن طريق البيئة الكشفية وبرامجها، وهذه البرامج- أيضاً- تغرس وتؤكد المفاهيم والقيم الموجودة في المناهج الدراسية بطرق وأساليب متنوعة ومختلفة عن طرق التدريس الموجودة داخل أروقة المدارس والجامعات والفصول والقاعات الدراسية، ومن هذه الطرق الكشفية التي أثبتت نجاحها وأثرها التربوي في سلوك الكشافة والجوالة والطلاب التعليم التعاوني عن طريق نظام الطلائع والأرهط داخل الفرق والعشائر الكشفية، وهذه سمة من سمات التربية في الحركة الكشفية منذ نشأتها إلى اليوم الحاضر. وقد أصبح التعليم التعاوني من أكثر الطرق التعليمية نجاحاً في تحقيق الأهداف التربوية في التعليم العام وبدأت تركز عليه في البحوث الأكاديمية بكليات التربية في جامعات العالم وقياس أثره في التحصيل الدراسي في المواد المختلفة، وقد سبق النشاط الكشفي في تطبيق هذه الطريقة وإثبات نجاحها في تعلم

واكتساب المهارات والقيم والمعارف المتنوعة. وقد أثبتت بعض الدراسات تفوق الطلاب المشاركين في النشاط الكشفي على زملائهم غير المشاركين، ونجاحهم في حياتهم العلمية والعملية وبخاصة في بداية حياتهم الوظيفية بعد تخرجهم من المعاهد والجامعات. كما أن المناهج والبرامج الكشفية تساعد الطلاب المشاركين فيها على النجاح والتفوق في موجهة الجمهور وتعويدهم على المهارات الإدارية والقيادة.

مبادئ الحركة الكشفية

لكل حركة أو هيئة تنظيمية مجموعة من الأفكار والمعتقدات الأساسية التي تبلور الهدف من وجودها ، كم تقودها إلى الإتجاه الواجب أن تعمل فيه لتحقيق ما أهدافها وكيفية تحقيقها.

وكحركة تربوية فإن الكشفية تقع على عاتقها بصورة واضحة مسئولية إجتماعية ، نحو الشباب والذين تعمل على خدمتهم ونحو الأسر التي وثقت وعهدت إلى الحركة برعاية صغارها ونحو المجتمعات التي تخدمها الحركة .



وتتمثل مبادئ الحركة الكشفية في :

الواجب نحو الله :

التمسك بمبادئ الدين والعمل بها ، والحرص على أداء الشعائر ، والإلتزام بالقيم والفضائل .

الواجب نحو الآخرين :

- ولاء الإنسان لمجتمعه ووطنه .
- توثيق الصداقة والدعوة إلى السلام محلياً ، ووطنياً وعالمياً.
- عدالة مطالب الآخرين .
- الأخوة والتفاهم بين الشباب .
- المشاركة في تنمية المجتمع .
- إحترام كرامة الإنسان وحقوقه .
- حماية البيئة الطبيعية والمحافظة عليها ، وعدم استنزاف مصادرها الطبيعية حتى لا يختل التوازن بين مكوناتها .

الواجب نحو الذات :

- معرفة الذات وتنمية القدرات الشخصية .
- احترام الذات والثقة بالنفس .

البرنامج الكشفي

البرنامج الكشفي هو إحدى البرامج الترويحية التي لها طابع خاص ، والبرنامج الترويحي هو مجموعة الأنشطة الترويحية المنظمة تحت إشراف رائد ترويح من أجل تحقيق هدف التربية الترويحية وهو تغير سلوك الأعضاء أثناء وقت الفراغ إلى سلوك أمثل عن طريق تنمية معلومات ومهارات وتكوين إتجاهات إيجابية نحو شغل أوقات الفراغ .

ويمكن القول أن البرنامج الكشفي خبرة الحياة الكاملة المقدمة إلى الشباب في إطار المجموعة الكشفية خلال فترة زمنية معينة ، والتي تمكنه من التقدم نحو تحقيق الأهداف التربوية الكشفية ، ويغطي البرنامج الكشفي الفترة الكاملة لخبرة ذلك الشباب في الكشفية بدءاً من اللحظة التي يلتحق فيها بالحركة ، ويمكن القول أن البرنامج الكشفي للشباب في صورته الأساسية هو المجموع الكلي لما يفعله الشباب أعضاء الحركة الكشفية (الأنشطة) وكيف يتم (الطريقة الكشفية) ولما يتم (الهدف) .

الطريقة الكشفية

توصف الطريقة الكشفية بأنها نظام للتثقيف الذاتي مما يدل على ضرورة إعتبارها مجموعة متكاملة من العناصر تشكل فيما بينها وحدة متصلة ومتداخلة وذلك يفسر سبب إطلاق إسم طريقة بصيغة المفرد وليس الجمع ولا يمكن أن نتحدث عن الطريقة الكشفية إلا وكانت جميع عناصر الطريقة الكشفية مجتمعة تشكل معاً نظام تربوي متكامل ولدى كل عنصر من عناصر الطريقة الكشفية وظيفة تربوية يكمل تأثيره العناصر الأخرى ، وعلى ذلك فإن كافة عناصر الطريقة الكشفية لا غنى عنها ككل لكي تعمل معاً وتؤدي وظيفتها كما يجب إستخدامها بطريقة تتفق مع أهداف ومبادئ الحركة الكشفية .

كما أن الطريقة الكشفية التي يتبعها القادة الكشفيون لتطبيق الحركة الكشفية وتحقيق مهمتها سبعة عناصر ترتبط جميعاً بعضها مع البعض في تفاعل مستمر وطبقاً للمقترح الكشفي الذي يدعو الشباب لمعايشة بعض حقائق اليوم استعداداً لمواجهة الغد فإن عناصر هذه الطريقة تمثل

أسلوباً لحياة اليوم كما أنها تعمل على تنمية وتطوير القيم الخلقية للكشافين وإعدادهم للغد ومن عناصر الطريقة الكشفية .

١. الوعد والقانون :

هو العنصر الأساسي والرئيسي في الطريقة الكشفية فالقانون هو قانون المجموعة وهو أيضاً قانون الحياة فهو مجموعة من القيم الخلقية الحيوية التي يلزم بها الكشاف نفسه من خلال الوعد وأما بالنسبة للوعد فإن التزامه بالحياة في ظل القانون الكشفي وقانون المجموعة ، كما أنه يعتبر أداة تربوية وأسلوباً للتعلم بالأداء من حيث التزام الفرد واحترام كلمته .

ومن خلال الوعد والقانون يمكن للفتى الإلتزام بإرادته المطلقة بقانون معين للسلوك كطريقة أنه يعلن أمام مجموعة من زملائه تحمله لمسئولية الوفاء بكل كلمة تعهد بها ويعتبر مسلك الفتى المستمر للأخذ بهذه القيم الأخلاقية وما يبذله من جهد للتمسك بها أداة لها أثرها الفعال في تنمية الكشاف .

وعد الكشافة

وعد الكشافة يتمثل في "أعد بشرفي أن أبذل جهدي في أن أقوم بما يجب على نحو الله ثم الوطن وأن أساعد الناس في جميع الظروف وأن أعمل بقانون الكشافة" .

قانون الكشافة

قانون الكشافة			
الكشاف	١	صادق	وشرفه موثوق به .
	٢	مخلص	لله ولوطنه ولولديه ولرؤسائه .
	٣	نافع	نافع ومعيناً للغير .
	٤	ودود	صديق لكل الناس وأخ لكل كشاف آخر .
	٥	مؤدب	أي أن الكشاف حميد السجايا .
	٦	رفيق	رفيق بالحيوان محب للنبات .
	٧	مطيع	لأوامر والديه قائد فرقته وعريف طليعته .
	٨	باش	أي يقابل الشدائد بصدر رحب ومبتسماً .
	٩	مقتصد	غير مسرف في أي شيء .
	١٠	نظيف	في فعله وقوله وفكره وفي عادته ومظهره .
	١١	شجاع	أي مقدام لا يهاب الصعاب .

٢. التعلم بالممارسة :

التعلم بالممارسة يعكس الأسلوب العملي في التربية الكشفية والذي يقوم على أساس التعلم من خلال إتاحة الفرص لإكتساب الخبرات الناتجة من خلال ممارسة الفرد لهواياته واهتماماته والتعامل مع مواقف الحياة اليومية فإن الكشافين لا يكتسبون المهارات والمعارف والإتجاهات السلوكية في صورة مجردة منفصلة عن الواقع ، ففي الحركة الكشفية لا يتعلم الكشافون مثلاً أساليب فض المنازعات عن طريق أحد الأنشطة المعدة خصيصاً لهذا الغرض ولكن من خلال المجرى الطبيعي لتصفية أوجه الخلاف الناشئ في الطليعة وذلك بأسلوب يتفق مع القانون الكشفي .

وقد عرفته المنظمة الكشفية بأنه هو الأسلوب الذي يكتسبه الشباب من خلال المعارف والمهارات والإتجاهات السلوكية في كل مجال من

مجالات النمو من خلال إتاحة الفرصة لهم لإكتساب الخبرات العملية وهو عكس الإستماع السلبي لمحاضرة أو مشاهدة بيان عملي .

لذلك فإن الحركة الكشفية توجه طاقات الفتية وتمدهم بالبيئة التعليمية التربوية التي تشجعهم على الإستكشاف والتجربة والإكتشاف وبالتالي النمو، فالتعلم بالممارسة يشجع الشباب على المشاركة الفعالة في أي شيء يؤثر فيهم ويساعدهم على إكتشاف كافة إمكانياتهم وإستغلالها إستغلالاً بناءاً وأن يصبحوا مسئولين عن حياتهم الشخصية وأعضاء فاعلين لا متفرجين في المجتمع وأن القوة الدافعة للخبرات التربوية والقيم الخلقية هي تلك الأنشطة التي يشارك فيها الفتية .

٣. نظام المجموعات الصغرة (نظام الطلائع) :

نظام المجموعات الصغيرة (نظام الطلائع) قد أقره علم الإجتماع منذ زمن طويل لأهمية ومزايا العضوية في جماعات صغيرة بإعتبارها من عوامل تحقيق إندماج الفرد في الحياة الإجتماعية ، المرحلة الأولى لتكوين العلاقات تتم في الجماعة المتجانسة فالمجموعات الصغيرة التي يعرف فيها الأفراد بعضهم بعضاً معرفة جيدة ويسود فيها الإحترام المتبادل إلى جانب الشعور بالراحة والتلقائية كل هذا يوفر المناخ المثالي للفتية للإنتقال إلى مرحلة النشأ والمجموعات الصغيرة توفر بإستمرار الغرض لإكتشاف أنفسهم وتحمل المسئولية مما يساعد على تنمية الشخصية وإكتساب الكفاءة والقدرة على الإعتماد على النفس والتعاون مع الآخرين وتنمية القيادة والطليعة داخل المجموعة الكشفية تتكون من (٤- ٨) كشافين لهم مسئوليات داخل طليعتهم .

ويكون دور القادة هو التوجيه والإرشاد ومساعدة الشباب على إكتشاف قدراتهم وتحمل المسئولية بحيث لا يكون القادة مسيطرين فلن تتحقق التنمية للشباب إلا إذا توافرت لدى شخصياتهم الشعور بالإحترام والتقدير وإذا ما طبقت العلاقة بين الشباب والراشدين تطبيقاً سليماً فسوف يحقق ذلك الوفاء بالإحتياجات الأساسية للمجتمع ، حيث تتاح الفرصة للحوار البناء والتعاون وإكتساب قيم خلقية تساعد في التقارب بين الأجيال.

٤. حياة الخلاء والمعسكرات :

حياة الخلاء أحد عناصر الطريقة الكشفية في التعلم ويقصد منها ممارسة النشاط الكشفي بين أحضان الطبيعة للإستفادة منها ومعاشرتها والمحافظة عليها والتأمل في خلق الله .

والخلاء هو ملعب الطبيعة الكبير الذي لا حدود له فهو يتيح الفرصة للفرد للتعبير عن ميوله الطبيعية في حركة منطلقة مرحة بلا قيود ، مشاركاً زملائه وأقرانه في ألعابهم المختلفة وأنشطتهم المتعددة فيكتسب الكثير من المهارات فضلاً على إشباع رغباته في المغامرة واللعب ، وأن الأفراد المنتمون للحركة الكشفية عامة يعتادون سكنى الخلاء فيعرفون أن يضربون الخيام لأنفسهم وكيف يوقدون النار للحماية والدفء والسمر وكيف يطهون الطعام والكثير من الفنون الكشفية التي يتم إكتسابها في أحضان الطبيعة لأنها المعبد والملعب والمعمل ولأنها تعمل على التنمية الروحية والبدنية والعقلية والإجتماعية والعاطفية .

٥. **التقدم الشخصي :**

التقدم الشخصي يقصد به مساعدة الشباب على تنمية بواعثه الداخلية في إخطاره بمسئولية تنمية الذات والتقدم بطريقته الخاصة وعلى قدر إستطاعته وإمكاناته وذلك في إطار الإتجاه العام للأهداف التربوية للمرحلة السنية التي ينتمي إليها ونظام التقدم يركز بصفة خاصة على مساعدة كل فرد على المشاركة الواعية والفعالة في تنمية ذاته ويتم تقديم نظام التقدم الشخصي بصوة جذابه ومشجعه وذلك بمساعدة القائد الراشد لكي يضع مجموعة من الأهداف الشخصية للتنمية وأن يحدد القائد الراشد بطريقة واقعية وملموسة كيفية تحقيق تلك الأهداف وأن يضع نوايا الفرد موضع التنفيذ طبقاً لقدراته ويقيم التقدم الذي تم تحقيقه وتقديره والإحتفال به علانيةً والحركة الكشفية ببساطة تقدم لكل الشباب الذين إختاروا الإنضمام إليها وسيلة لتوسيع آفاقهم وتنميتهم بأسلوب يقل أن تنهجه المدارس وتمنح كل منهم الفرصة للنبوغ بطريقته الخاصة من خلال ممارسته لهوايته ومتابعته لإهتمامته وتحقيقه للأهداف التربوية من خلال تقدمه الشخصي الذي يعمل الشباب بإختياره على تنيمة معارفه ومهاراته وإتجاهاته في كفة المجالات .

٦. **الإطار الرمزي (التقاليد) :**

الرمز هو الشيء المألوف ليكون أكثر إتساعاً وذلك ليساعد على تفهم الأفكار وأن الإطار الرمزي هو مجموعة من الرموز التي تمثل المنهج التربوي للحركة الكشفية والتقاليد هي السلوك التي تنتقل من جيل إلى جيل بهدف إرساء قيم وعادات عليها من جيل إلى جيل آخر وأصبح كل ما يمارس من سلوك في مواقف معينة ما هي إلا تقليد تم الإتفاق عليه وإرساء قواعد

وإحترام، وأصبح سمة تميز حركتنا الكشفية الحبيبة وتساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الأهداف التربوية ومن خلال الإطار الرمزي للكشفية يتم تنمية قدرات الفيتة والشباب على التخيل والمغامرة والإبداع ولقد أرست الكشفية كثيراً من الخصائص لدى الفتية والشباب كالقدرة على التصرف في المواقف الحرجة والعيش في حياة بسيطة صحية في الطبيعة والخلاء .

٧. دعم الراشدون :

معاونة ودعم الراشدين للفتية والشباب تشمل ثلاثة جوانب مختلفة تتناسب مع الأدوار الثلاث التي يجب على الراشدين القيام بها داخل الوحدة:

- **أولاً : دور قائد الأنشطة :** الذي يتعين عليه ضمان أن أي نشاط تقوم به الفرقة يتم تنفيذه بنجاح علماً بأن مسئولية الراشد تنحصر في التأكد من توفير المعاونة الفنية اللازمة في المكان والزمان المناسبين .
- **ثانياً : دور المربي :** على الراشد أن يقدم المعاونة المباشرة في عملية التعليم الذاتي والتأكد من أن على القائد الراشد كمربي ومعلم أن يتصل إتصالاً وثيقاً ، حيث يمكن مساعدته في التعرف على إحتياجات نموه وأن يقتنع بها وأن يتأكد من استيفائها من خلال البرامج الموضوعة له.
- **ثالثاً : دور المنسق :** بناءاً على الشراكة التطوعية بين الراشد والفتية في المجموعة الكشفية يتعين على الراشد ضمان إيجابية العلاقة بين الأفراد وأنها تعود بالنفع على الجميع وبأن المجموعة تخلق بينها مناخاً تعاونياً جذاباً يستهوي الكافة وذلك من أجل النمو المستمر للمجموعة بأكملها وذلك يتحقق من خلال إثراء المشاركة التعليمية بين الفتية والقادة على أساس من الإحترام والثقة المتبادلة وقبول كل فرد للآخر.

التقاليد الكشفية

التقاليد الكشفية هي أسلوب وضعه الأفراد وتعارفوا عليه واتفقوا على تنفيذه وعلى إحترامه، فالتقاليد بما تحتويه من مثاليات تكتسب بالممارسة وتساهم في السمو بالإنسان ، والمشاركة في تنميته ، وبهذا تحقق التقاليد الكشفية فاعليتها وأهميتها ، كإحدى النقاط الفرعية الهامة التي تتكون منها الوسيلة الأولى في الطريقة الكشفية وهي القيم والمثل ، وتتداخل التقاليد الكشفية في كل نشاط كشفي تلتزم فيه بالطريقة الكشفية كما يلي :

١. الإلتزام بالقيم والمثل : يعني أن الإلتزام بتقاليد كثيرة هامة مثل ممارسة الوعد ، التحلي بصفات القانون ، العلم ، الشعار ، التحية ، القائد ، الزي ، الإعلام ، الأوسمة ، أداء الشعائر الدينية .

٢. الإلتزام بالعمل في جماعات .

٣. الإلتزام بأسلوب العمل بالممارسة (كأسلوب تقليد) نظام الشارات الكفاية والهواية .

٤. الإلتزام بممارسة البرامج الكشفية المتنوعة في الخلاء ملتزمين بهذه التقاليد في المخيمات كتحية العلم بالزي الكشفي والقيام بمهام الدوري واستقبال الزيارات الصباحية والتحية بإشارات النداء والتشكيل والتمتع بحفلات السمر والألعاب الليلية والحركة والنوم مبكراً بالإضافة إلى الرحلات الخلوية.

دور الحركة الكشفية في المجتمع

الحركة الكشفية لها أدوار هامة في تنشئة الفرد داخل المجتمع حيث أنها تعطي وتثمر عن أفراد يحملون القيم الفاضلة والأخلاق الحميدة ،

والحركة الكشفية تؤدي دورها في العالم الثالث وفي العالم الأول على حد سواء ، متمسكة بتعاليم السماء التي لا يخالفها باطل مستنيرة بالقيم الإنسانية السابقة واثقة من خدماتها وواثقة من إنسانيتها الإنسان الذي خلقه الله في أحسن تقويم ، وهي تؤدي دوراً للمجتمع لا يقاس بمقاييس مادية ولكن ذو أهمية وفائدة لا تقدر بثمن ، فهي تبني الإنسان الذي يعتبر من أهم عوامل التطور والتقدم والنماء ، فالشبل حينما ينخرط في الحركة الكشفية وهو لم يتجاوز السابعة من عمره يعد بأن يبذل جهده في أن يقوم بواجبه نحو الله والوطن ، وأن يعمل بقانون الأشبال ، وأن يصنع معروفاً كل يوم وحتى يتذكر دائماً المعروف يعقد عقده في طرف منديله الملفوف حول رقبته ولا يحلها إلا إذا صنع هذا المعروف ، ولا يشترط أن يكون هذا المعروف كبيراً ولكن في حدود قدراته ، وأيضاً عندما ينتقل إلى مرحلة الكشاف يعد بأن يبذل جهده في مساعدة الناس في جميع الظروف ، وشعاره في ذلك (كن مستعداً) ويحتم عليه ذلك التدريب في شئون الخدمة العامة ، وعندما ينتقل إلى مرحلة الجوالة يصبح شعاره (الخدمة العامة) بعد التدريب في المراحل السابقة على القيام بها ، ويتأكد إحساسه بالمسئولية تجاه وطنه .

والحركة الكشفية هي أنشطة مشوقة محببة ترمي وتهدف إلى تربية النشء تربية سليمة ، وعلى أسس قويمة وتبغي الوصول إلى شفافية الروح والنفس والتمسك بالقيم والمثل العليا ، وليس هناك ما يجذب الفتى مثل الألعاب فهي ميل فطري غريزي لديه ، ولا تتبع حركة الكشف في سبيل ذلك الأسلوب التعليمي الصرف أو التلقين المباشر كما هو متبع في دور العلم، ولكنها تتبع أسلوب التدريب والتعليم عن طريق غير مباشر، وعن طريق الإستنتاج والإستنباط ، وفي شكل ألعاب وحركات تناسب طبيعة النشء

وتتمشى وميوله ورغباته ، ولذا كان إقبال الفتيه عليها كبيراً ، والجوالين يميلون بطبعهم إلى حب الإستطلاع والإستكشاف والبحث والتنقيب ، فضلاً عن عشقهم للمغامرة والمخاطرة وحياة الخلاء .

نشأة الحركة الكشفية في الدول العربية

عرفت البلاد العربية الحركة الكشفية عام ١٩١٢ في لبنان وفلسطين وسوريا ، ودخلت مصر عام ١٩١٤ ، وبفضل جهود الرواد الأوائل في الحركة الكشفية بمصر وسوريا ولبنان وفلسطين ونتيجة لإيمانهم بالدور الإيجابي للحركة الكشفية في إعداد المواطن الصالح المتكامل والمتوازن لشخصيته بدأت الحركة الدخول تباعاً إلى الدول العربية حتى دخلت وسجلت الحركة في معظم الدول العربية .

ولقد وضعت اللبنة الأولى في بناء الحركة الكشفية العربية التجمع العربي الذي دعا إليه كشافاً سورياً عام ١٩٣٨ بناءاً على اتصالات مع بعض القيادات الكشفية العربية ، واستمرت مسيرة الحركة الكشفية العربية فتم عقد أول مخيم ومؤتمر كشفي عربي (الزبداني) بسوريا ١٩٥٤ وفي هذا المؤتمر تم وضع نواة أساس تشكيل اللجنة الكشفية العربية .

وفي عام ١٩٥٦ أقيم المخيم والمؤتمر الكشفي الثاني لكشافة الدول العربية بأبي قير بالإسكندرية وفي هذا المؤتمر أعيد تنظيم اللجنة الكشفية العربية ومباشرة اختصاصها وتم تدعيمها مادياً في مصر، حيث أن الهيئات الكشفية العربية لم تسدد اشتراكها المقرر حتى نهاية ١٩٥٧ وخصصت مصر للمكتب الكشفي العربي بمدينة القاهرة .

التسلسل التاريخي للحركة الكشفية في الدول العربية

الهيئة	تاريخ بدء الحركة		تأسيس الجمعية	التسجيل عربياً	التسجيل عالمياً
	هجريا	ميلاديا			
لبنان	١٣٣٢	١٩١٢	١٩١٢	١٩٥٤	١٩٢٤
فلسطين	١٣٣٢	١٩١٢	١٩٤٦	١٩٥٦	
سوريا	١٣٣٢	١٩١٢	١٩٢٤	١٩٥٤	١٩٢٤
مصر	١٣٣٤	١٩١٤	١٩١٨	١٩٥٤	١٩٢٢
السودان	١٣٣٦	١٩١٦	١٩٣٥	١٩٥٤	١٩٢٢
تونس	١٣٣٧	١٩١٧	١٩٣٤	١٩٥٤	١٩٥٧
العراق	١٣٣٨	١٩١٨	١٩٢١	١٩٥٤	١٩٥٥
الأردن	١٣٤٧	١٩٢٧	١٩٥٤	١٩٥٤	١٩٥٥
البحرين	١٣٤٧	١٩٢٧	١٩٥٣	١٩٦١	١٩٧٠
الجزائر	١٣٥١	١٩٣١	١٩٣١	١٩٦٢	١٩٣٣
المغرب	١٣٥٣	١٩٣٣	١٩٣٣	١٩٦٠	١٩٣٣
الكويت	١٣٥٦	١٩٣٦	١٩٥٢	١٩٥٥	١٩٥٥
السعودية	١٣٦٣	١٩٤٢	١٩٦٠	١٩٦٣	١٩٦٣
موريتانيا	١٣٦٧	١٩٤٧	١٩٤٧	١٩٨٣	١٩٨٣
ليبيا	١٣٧٤	١٩٥٤	١٩٥٤	١٩٥٨	١٩٥٨
قطر	١٣٧٥	١٩٥٥	١٩٦٢	١٩٦٥	١٩٦٥
اليمن	١٣٧٦	١٩٥٦	١٩٥٨	١٩٨١	١٩٨١
الإمارات	١٣٩٠	١٩٧٠	١٩٧٠	١٩٧٧	١٩٧٧
عمان	١٣٩٣	١٩٧٣	١٩٧٣	١٩٧٧	١٩٧٧

تاريخ الحركة الكشفية في لبنان

كان المرحوم الشيخ محمد توفيق الهبري وهو رجل أعمال وبر وصلاح (ولد سنة ١٢٨٩ه وتوفي سنة ١٣٧٤ه) يستضيف في جناح خاص أعده بجوار داره في عين المرية ببيروت رجال الدين والعلماء وطلاب العلم من كل البلدان. ونزل في داره سنة ١٣٢٨ه ثلاثة شبان أتوا من الهند إلى بيروت لتحصيل العلم في الكلية السورية الإنجيلية أحدهم اسمه (محمد عبدالجبار خيري) . وقد نادى

الشيخ الهبري في ذلك الحين بتأسيس مدرسة علمية تربوية تكون نواة لجامعة إسلامية وكان ذلك في سنة ١٣٢٧هـ وسميت (دار العلوم) وتولى رئاستها الأستاذ/ محمد عبدالجبار خيري.

وفي سنة ١٣٣١هـ سافر عبدالجبار خيري إلى أوربا على نفقة دار العلوم للتخصص في مجال التربية والتعليم، وفي أثناء إقامته في لندن استرعت إنتباهه نشأة الحركة الكشفية التي كان بادن باول قد أسسها في عام ١٣٢٧ه فاستهوته وأعجب بتعاليمها، وعندما رجع إلى بيروت أسس أول فرقة كشفية في المدرسة سنة ١٣٢٢ه باسم الكشاف العثماني.

وتعتبر هذه الفرقة هي الأولى في الوطن العربي، ولما قامت الحرب العالمية الأولى توقف نشاط الحركة, ثم أعيد تجديدها بعد الحرب عام ١٩٢٠م، واستمرت في التوسع حتى تكونت نواة الكشاف السوري وهو الاسم الذي استبدل بالكشاف العثماني حيث أن سوريا ولبنان في ذلك الوقت يشكلان بلداً واحداً هو سوريا، واتخذت مقراً لها جمعية المقاصد الخيرية الإسلامية في بيروت، وفي عام ١٩٢١م عمت الحركة الكشفية المدن اللبنانية، وفي عام ١٩٢٤م اعترف المكتب العالمي بالحركة الكشفية في سوريا ولبنان، وفي عام ١٩٢٨م انفصلت كشافة سوريا عندما انتقل عبدالكريم الدندشي إلى دمشق وكون فرقة كشفية سورية، وفي عام ١٩٣٠م أقيم أول مخيم كشفي كبير في غابة الشبانية (لبنان) واشتركت فيه فرق من لبنان وسوريا وتقرر في هذا المخيم الاشتراك في المؤتمر الكشفي العالمي في فينا (النمسا)، وفي عام ١٩٤٣ أعيد تشكيل الفرق الكشفية في لبنان بعد فصلها عن سوريا، وفي عام ١٩٤٣ عاد الاتحاد الكشفي اللبناني لاستئناف نشاطه، وأعيد الاعتراف العالمي باتحاد كشاف لبنان في عام

١٩٤٧، وفي عام ١٩٦١ صدر اعتراف رسمي بالاتحاد الكشفي اللبناني الجديد وذلك بموجب المرسوم الرسمي رقم ٣٩٢ وفي نفس العام من شهر نوفمبر تم تشكيل الاتحاد الجديد الذي يضم كل الجمعيات الكشفية في لبنان.

تاريخ الحركة الكشفية في فلسطين

بدأت الدعوة لتأسيس الكشافة في فلسطين عام ١٩١٢م ولكن توقف نشاطها بسبب قيام الحرب العالمية الأولى، وفي عام ١٩١٨م تم تشكيل أول فرقة كشفية بفلسطين في مدرسة سان جورج بالقدس, وتوقف نشاطها بسب نشوب الحرب العالمية الأولى, ثم أنشئت سنة ١٩١٩م فرقة بالمدرسة الرشيدية بالقدس وفرقة روضة المعارف في القدس عام ١٩٢٠م, ثم تكونت فرقة كلية النجاح الوطني في نابلس عام ١٩٢١م, ثم تكونت فرق كشفية في حيفا ويافا والناصرة وغزة وغيرها من المدن حتى تكونت جمعية الكشاف العربي الفلسطيني، وتم تشكيل المجلس الأعلى برئاسة الأستاذ فوزي محيي الدين النشاشيبي, وقامت تلك المجموعات بنشاط كشفي فعال نالت به الاعتراف رسمياً من المكتب الكشفي العالمي عام ١٩٤٥م الذي لم يدم طويلاً حيث سحب هذا الاعتراف رسمياً من المكتب الكشفي العالمي عام ١٩٤٥ أعقاب الحرب.

واستمرت الحركة في تطور متصاعد حتى نشوب حرب فلسطين, وبعد توقف عاد النشاط حيث انضمت فرقة الضفة الغربية لجمعية الكشاف الأردني, وفرق قطاع غزة استمر العمل بها بشك عادي, وفي لبنان شكل الفلسطينيون جمعية الكشاف العربي الفلسطينيون وفي سوريا عمل الفلسطينيون من خلال كشاف سوريا, كما ساهمت الحركة الكشفية

الفلسطينية بعد حرب عام ١٩٤٨م في أغلب المخيمات والمؤتمرات الكشفية العربية ولم تنقطع مشاركتها في الأنشطة التي تقعدها المنظمة الكشفية العربية منذ إنشائها وحتى الآن حيث سجلت عربياً في عام ١٩٥٦م.

تاريخ الحركة الكشفية في سوريا

بدأت الحركة الكشفية في سوريا عام ١٩١٢م, ثم توقفت عن نشاطها خلال الحرب العالمية الأولى, ثم عاودت نشاطها وجرى تكوين الفرق الكشفية عام ١٩١٩م, وفي عام ١٩٢٢م انتشرت الحركة الكشفية في المدارس الابتدائية الرسمية, وفي عام ١٩٢٤ تم الاعتراف العالمي بالكشافة السورية, وفي عام ١٩٣٤م انتشرت الحركة الكشفية بين صفوف الطلاب والعمال, وكانت معظم الفرق الأهلية مرتبطة بالكشاف المسلم في بيروت, أما فرق المدارس الرسمية فكانت تعمل باسم (كشاف المعارف), وفي عام ١٩٣٥م توقفت الحركة الكشفية في سوريا عن العمل بشكل ظاهري بسبب القرار الذي أصدره المفوض السامي الفرنسي في ذلك الحين عقب إقامة مخيم الكشاف المسلم في دمشق لفرق الكشافة في لبنان وسوريا.

وفي عام ١٩٣٦م عادت الحركة الكشفية إلى نشاطها وتم تشكيل الفرق على أساس تنظيم جديد وأصبحت الحركة في سوريا منظمة أهلية واحدة, وتكونت أول لجنة تنفيذية عليا برئاسة الدكتور رشدي, وفي عام ١٩٤٧ صدر المرسوم الجمهوري رقم ٤٦ بتاريخ ١٩٤٨/١/٥م بالنظام الأساسي لكشاف سوريا الذي مازال مطبقاً حتى الوقت الحاضر, وفي منتصف شهر أغسطس عام ١٩٤٩م تم تسجيل كشاف سوريا في المكتب الدولي، وفي عام ١٩٥١م انتخب السيد على الدندشي نائب رئيس جمعية كشاف سوريا عضواً

في اللجنة الكشفية العالمية تقديراً لمكانة سوريا في الحركة الكشفية الدولية.

تاريخ الحركة الكشفية في مصر

يرجع تاريخ الحركة الكشفية فى مصر عام ١٩١٨ م حيث تكونت أول فرقة للكشافة فى مصر بالمدرسة السلطانية، ثم تلتها بعد ذلك فرقة أخرى بالمدرسة الخدوية ، وبعدها انتشرت الحركة فى أغلب المدارس. وفى سنة ١٩٢٠م تكونت أول جمعية للكشافة المصرية والتى كان من أهدافها نشر الحركة بين الشباب . وقد تم الاعتراف رسمياً بمصر عضواً فى المنظمة الكشفية العالمية عام ١٩٢٢. وفى عام ١٩٣٣أصدر المرسوم بتكوين جمعية الكشافة المصرية التى كان من أهم أعمالها إصدار القانون رقم(٤١)لسنة ١٩٥٤ والذى حظر إرتداء علانية ومن غير حق أزياء الجمعية أو حمل أو استعمال شعارها واشاراتها. وفى عام ١٩٥٣صدر قانون بنظام جمعية الكشاف المصرية. ثم اتجه الرأي لإنشاء جمعيات ثلاث واحدة للفتيان وأخرى للبحرية وثالثة للجوالة . وصدر قانون رقم(٢٢٣)لسنة ١٩٥٥بنظام الجمعيات مع إنشاء مجلس أعلى للكشافة يشرف على حركة الكشفية وعلى الجمعيات الثلاث ومن أهم ما يميز هذا التنظيم هو تشكيل المجلس الأعلى للكشافة والمرشدات الذي يشرف على جميع قطاعات حركة الكشف فى جمهورية مصر العربية .

تاريخ الحركة الكشفية في السودان

نشأت الحركة الكشفية بالسودان عام ١٩١٦م عندما كون مستر جاكسون الذي كان موظفاً بمصلحة السكة الحديد السودانية أول فرقة كشفية بمدينة عطبرة, ومنذ ذلك التاريخ أخذت الحركة تنتشر, وكان

الكشافون السودانيون يعملون إلى جانب الكشافين الإنجليز ويشغلون الوظائف الهامة تدريجياً, وفي عام ١٩٣٠م تكون أول مجلس للكشافة السودانية برئاسة مدير المعارف (إنجليزي) وأول سوداني يتولى رئاسة المجلس هو المرحوم عوض ساتي. وفي عام ١٩٥١ بدأت الجمعية الاشتراك في المحافل الخارجية, إلى أن كان عام ١٩٥٤م فلم يبقى بريطاني واحد يشغل وظيفة هامة في الكشافة السودانية.

وفي عام ١٩٣٥م تأسست جمعية الكشافة السودانية, ويعد القائد المرحوم (سعيد محمد نور) أول سوداني يتولى منصب المنظم العام للكشافة السودانية, وتعد الكشافة السودانية عضواً مؤسساً في المنظمة الكشفية العربية حيث سجلت عربياً عام ١٩٥٤ وقد تم الاعتراف العالمي بالكشافة السودانية عام ١٩٢٢م ثم أعيد عام ١٩٥٦م.

تاريخ الحركة الكشفية في تونس

بدأت تظهر الحركة الكشفية في تونس عام ١٩١٢م عن طريق فروع الجمعيات الكشفية الفرنسية والأجنبية, وابتداء من عام ١٩١٦م ظهرت مبادرات تونسية لبعث الحركة وطنياً فكانت الأولى وقعت بصفاقس عام ١٩١٦, أما المحاولة الثانية كانت بالعاصمة عام ١٩٢٢م على يد الأخوين: الأمين بن مصطفى والبشير بن مصطفى الكاتبين بالعاصمة حيث كان لهما اتصالات متكررة بالشباب التونسيين المنخرطين بالجمعيات الكشفية الأجنبية حيث اطلعا على أهمية الكشفية في التربية, وتذمراً من تبعية الشباب التونسي للكشافة الأجنبية, وقررا العمل على تكوين جمعية تونسية وطنية, وفي عام ١٩٣٢م برزت على يد السيد مصطفى الدالي فكرة تأسيس جمعية كشفية وطنية أطلق عليها اسم"الكشاف المسلم التونسي" وفي عام

١٩٣٦م أخذت الجمعيات الكشفية تتعدد فتكونت أكثر من ١٦ جمعية ولكن لم تعمر طويلاً نظراً لضغوط الاستعمار وقلة الإمكانيات, وفي سنة ١٩٥٧م غداة استغلال البلاد صدر أمر حكومي بحل كافة الجمعيات الكشفية وإدماجها في جمعية واحدة هي جمعية "الكشافة التونسية".

تاريخ الحركة الكشفية في العراق

يعود تاريخ حركة الكشف في العراق إلى عام ١٩١٨م فقد ظهرت لأول مرة بعض الفرق في بغداد ومنها انتقلت إلى سائر المناطق بالعراق بدافع رغبة الشباب في الانطواء تحت رايتها, وقد حظيت الحركة في بدايتها بكثير من التشجيع حتى بلغت درجة مناسبة من الإعداد فنظمت برنامجاً للرحلات والزيارات للأقطار الشقيقة, وفي بداية الأربعينيات أصاب الحركة شيء من الفتور جراء عوامل كثير من بينها الحرب العالمية الثانية.

وفي سنة ١٩٤٩م شعرت وزارة المعارف أن هذه الحركة التربوية التوجيهية لابد أن يعاد تنظيمها, فأوعزت إلى مديرية التربية البدنية بإقامة الدورات التحضيرية للقادة فأوفدت عشرة مدرسين إلى مركز التدريب الدولي بإنجلترا وبعد حصولهم على الشارة الخشبية عادوا إلى أرض الوطن وبدءوا بتنظيم دورات تدريبية للقادة, وشرعوا بتأليف فرق نموذجية في بغداد ومنها انتشرت في باقي المناطق.

تاريخ الحركة الكشفية في الأردن

يرجع تاريخ الحركة الكشفية الأردنية إلى عام ١٩٢٣م, حين تكونت أول فرقة كشفية بقيادة المرحوم عبد الرؤوف الجوهري, وفي عام ١٩٥٤م انتشرت الحركة في المدن الرئيسية في البلاد ، وقد تأسست جمعية الكشافة الأردنية عام ١٩٥٥م بموجب قرار مجلس الوزراء رقم

٤٣٢/١٥٢/١/٤ بتاريخ ١٩٥٥/١/٣١م على إثر التوصية التي اتخذت في المؤتمر الكشفي العربي الأول الذي عقد في الزبداني, وتم اعتراف الهيئة الكشفية العربية بها رسمياً في يناير عام ١٩٥٥م وسجلت دولياً في أغسطس من نفس العام.

تاريخ الحركة الكشفية في البحرين

يرجع تأسيس الحركة الكشفية في مملكة البحرين لعام ١٣٤٧ه الموافق ١٩٢٧م، وذلك عندما تعاقدت إدارة المعارف مع مدرسين من لبنان وسوريا وكانوا قادة للكشافة وقد أسسوا فرقة الكشافة بالمدرسة الجعفرية بمدينة المنامة. وفي عام ١٣٥٢ه الموافق ١٩٣٢م تم تأسيس عدد من الفرق في مختلف أنحاء البحرين وفي عام ١٩٦١م أصبحت كشافة البحرين عضواً في المكتب الكشفي العربي، وفي عام ١٩٧٠م تم الاعتراف الدولي بكشافة البحرين.

تاريخ الحركة الكشفية في الجزائر

نشأت الحركة الكشفية في الجزائر عام ١٩٣٠م, وعقد أول تجمع كشفي جزائري للمرحلة الأولى في يوليه عام ١٩٣٨م, ثم كانت المرحلة الثانية التي استمرت طيلة الحرب العالمية الثانية والتي تميزت بتجنيد الشبيبة الجزائرية في الجيش الفرنسي مما أدى إلى الإعداد للتجمع التاريخي الذي ضم ٤٥٠ من قادة حركة الكشافة الإسلامية الجزائرية في تلمسان بمساندة جميع الحركات السياسية والاجتماعية والثقافية في الجزائر تحت شعار "من جبالنا طلع صوت الأحرار ينادينا للاستقلال". وبعد الاستقلال تمكنت الحركة الكشفية من التسجيل عربياً عام ١٩٦٢م.

تاريخ الحركة الكشفية في المغرب

شهد عام ١٩٣٣م ميلاد الفرق الكشفية في المغرب على أيدي نخبة من الشباب المتشبع بالروح الوطنية في كل من مدينتي الرباط وفاس، حيث ارتبط ميلاد الحركة الكشفية المغربية ببزوغ وإشراقة الفكر التحرري القومي إبان الاستعمار فكانت بهذا الابن الشرعي للحركة الوطنية المغربية ومن هنا انتشرت الحركة الكشفية في مدن أخرى كمراكش والدار البيضاء ومكناس وغيرها، وفي بداية الاستقلال انتشرت الحركة الكشفية انتشاراً واسعاً أدى بها إلى ممارسة أدوار طليعية في معارك بناء، والمساهمة في حملات محو الأمية وتوعية المواطنين.

وفيعام ١٩٥٨م تأسست الجامعة الوطنية للكشفية المغربية لتجمع شمل الكشافة المغاربة في إطار يضمن لهم التمثيل الخارجي لدى الهيئات العربية والدولية، واعترف بها عالمياً عام ١٩٦١م.

تاريخ الحركة الكشفية في الكويت

تأسست الحركة الكشفية في الكويت عام ١٩٣٦م عندما تكونت أول فرقة كشفية في المدرسة المباركية. وفي عام ١٩٥١م كان التحول في نشر الحركة الكشفية على نطاق واسع في أنحاء الكويت وقد تم الإعتراف بها من الحكومة عام ١٩٥٥م، وتم تسجيلها في المكتب الكشفي العالمي في المؤتمر الكشفي العالمي الخامس عشر عام ١٩٥٥ م في كندا.

تاريخ الحركة الكشفية في المملكة العربية السعودية

كانت هناك بدايات مبكرة للحركة الكشفية في المملكة العربية السعودية في عدد من المدارس وبخاصة في مكة المكرمة، وقد أعجب الملك عبد العزيز بفكرة الكشافة وأهدافها وطلب دراستها وإمكانية تطبيقها في المملكة العربية السعودية، وقد أسفر عن ذلك قيام فرقة كشفية عام ١٣٦٣ه

في مدرسة تحضير البعثات في مكة المكرمة. وقد أسند إلى إدارة التربية الرياضية والاجتماعية نشر الحركة الكشفية في أنحاء المملكة، وقد تم تأسيس جمعية الكشافة العربية السعودية عام ١٣٨١ه بموجب مرسوم ملكي، وأسند إليها نشر الحركة الكشفية في المملكة العربية السعودية والإشراف عليها. وفي عام ١٣٨٢ه الموافق ١٩٦٣م تم الاعتراف العربي والدولي بجمعية الكشافة العربية السعودية وتسجيلها وحضورها في المعسكرالكشفي الحادي عشر باليونان، وقد كان أول مؤتمر كشفي عالمي شاركت فيه كشافة المملكة العربية السعودية المؤتمر العالمي التاسع عشر الذي عقد في رودس باليونان عام ١٩٦٣م. وتشكل مجلس إدارة جمعية الكشافة العربية السعودية برئاسة وزير التربية والتعليم وعضوية ثمانية من المهتمين بالحركة الكشفية، ويتم تشكيله وإدارته وفق النظام الأساسي لجمعية الكشافة العربية السعودية. وقد صدر من مجلس الإدارة عدد من اللوائح والأنظمة كان لها دور في تطوير الحركة الكشفية في المملكة مثل نظام الألبسة الكشفية ونظام شارات الهوية والكفاية ونظام مرحلة البراعم الأشبال والكشاف والكشاف المتقدم والجوال ونظام تنمية القيادات ونظام الكشاف البحري والبري ولائحة التكريم الكشفي والاستراتيجيات الكشفية وغيرها من الأنظمة واللوائح الكشفية. وقد بلغ عدد الأعضاء الكشفيين في جميع المراحل والمجالات الكشفية المتمثلة في البراعم والأشبال والكشاف والكشاف المتقدم والجوالة والقادة والرواد أكثر من ١٠٠٠٠٠ عضو.

تاريخ الحركة الكشفية في ليبيا

بدأت الحركة الكشفية في ليبيا عام ١٩٥٤م على يد القائد علي

خليفة الزائدي بعد عودته من لبنان، وتأسيسه أول فرقة كشفية بمدرسة طرابلس الثانوية، وسرعان ما انتشرت في مختلف أنحاء البلاد من خلال برنامج مكثف لإعداد القيادات الكشفية من المناطق المختلفة لتأسيس الفرق الكشفية.

وفي عام ١٩٦١م صدر قانون تنظيم الحركة الكشفية الذي قامت بموجبه جمعية كشاف ليبيا كجمعية أهلية ذات نفع عام تتمتع بالشخصية الاعتبارية، وفي عام ١٩٧٣م صدر قانون جديد بتنظيم الجمعية وأصبح أسمها الحركة العامة للكشافة والمرشدات.

وتعتبر الحركة العامة للكشافة والمرشدات عضواً مؤسساً للمنظمة الكشفية العربية في عام ١٩٥٤م، وتم تسجيلها في المنظمة الكشفية العالمية عام ١٩٥٨م.

تاريخ الحركة الكشفية في قطر

بدأت الحركة الكشفية في دولة قطر في مدرسة الدوحة الثانوية عام ١٩٥٦م. وصدر قانون تنظيم الحركة الكشفية في قطر ١٣٨١ه الموافق ١٩٦٢م بإنشاء جمعية الكشافة القطرية تتولى الإشراف على الحركة الكشفية. وقد أصبحت عضواً في المكتب الكشفي العربي عام ١٩٦٣م. وفي عام ١٩٦٥م تم تسجيل الكشافة القطرية في المكتب الكشفي العالمي. وقد بلغ عدد المسجلين في عام ٢٠٠٦م في مرحلة الأشبال ١٠١٤ شبلاً، وفي مرحلة الفتيان ١٠٥٤ كشافاً، وفي مرحلة الكشاف المتقدم ٨١١ كشافاً، وفي مرحلة الجوالة ٦٢٥ جوالاً وعدد القادة ١٥٠ قائداً كشفياً، وفي مرحلة الرواد ٩٦ رائداً، أما مرحلة البراعم فلم يسجل فيها أحد.

تاريخ الحركة الكشفية في اليمن

تعتبر اليمن من أوائل الدول العربية التي عرفت النشاط الكشفي وكانت البداية في المحافظات الجنوبية، التي كانت خاضعة للاستعمار البريطانى، ففي عام ١٩٢٢م تأسس في مدينة عدن النشاط الكشفي في مدرسة بازرعة، ويؤكد الضحاك أن عام ١٩٢٧م يعتبر التاريخ الحقيقي لبداية الحركة الكشفية في اليمن أول فرقة كشفية مكتملة كانت بمدينة الشيخ عثمان بمحافظة عدن وتولى قيادتها القائد الكشفي محمد عبد الله عفارة أحد مؤسسي الحركة الكشفية في اليمن. وأخذت الحركة الكشفية تنتشر تدريجياً بداية في مدينة عدن وتكون عدد من الفرق الكشفية وخاصة في الأندية الرياضية، وفي المحافظات الشمالية تأسست أول فرقة كشفية في محافظة تعز ولم تستمر طويلاً نتيجة لبعض الأوضاع الداخلية والخارجية في تلك الفترة، وكان ذلك خلال الخمسينات، وأخذت الحركة الكشفية في المحافظات الجنوبية في الانتشار وزيادة المنتسبين ولم تعد مقتصرة على محافظة عدن بل توسعت لتصل لبعض المحافظات كان أهمها حضرموت وأبين ولحج. وعلى الرغم من الأوضاع السياسية في تلك الفترة سواء في المحافظات الشمالية أو الجنوبية إلا أن اليمن قد شاركت في أول مخيم كشفي عربي عام ١٩٥٤م الذي أقيم في سوريا وكذا المشاركة في المخيم الكشفي العربي الثاني عام ١٩٥٦م في مصر، والمؤتمر الثالث عام ١٩٥٨م في سوريا بالزبدانى، والمشاركون كانوا من الطلاب اليمنيين الذين يدرسون في مصر في تلك الفترة سواء من أبناء المحافظات الشمالية أو أبناء المحافظات الجنوبية وكان للكشافة اليمنية مشاركة عالمية في تلك الفترة في مدينة عدن. وواصلت الحركة الكشفية في المحافظات الجنوبية مسيرتها

التاريخية في تطور مستمر في أنشطتها وبرامجها وتأهيل قياداتها وأسهمت بفاعلية في مقاومة الاستعمار البريطاني وبعد قيام ثورتي ٢٦ سبتمبر ١٩٦٢م وثورة ١٤ أكتوبر ١٩٦٣م وخروج بريطانيا عام ١٩٦٧م بدأ النشاط الكشفي في المحافظات الشمالية في الانتشار وتحديداً في محافظة الحديدة ومحافظة تعز تلاها محافظة إب ومن ثم العاصمة صنعاء وما هي إلا سنوات قليلة حتى انتشر في بقية المحافظات في حجة وذمار والمحويت ومأرب والبيضاء والجوف وتكونت في كل محافظة عدد من الفرق الكشفية.

وبعد عام ١٩٦٧م وأوائل السبعينات وصلت الحركة الكشفية في المحافظات الجنوبية إلى قمة مجدها وازدهارها وجاءت مرحلة توقف فيها النشاط الكشفي عندما صدر قرار بإلغاء النشاط الكشفي والارشادي وإحلال محله نظام الطلائع عام ١٩٧٣.

وفي المحافظات الشمالية نمت الحركة الكشفية وتطورت حيث صدر القرار الجمهوري رقم (٤٥) لسنة ١٩٧٣م بإنشاء جمعية الكشافة اليمنية وحدد القرار أهداف الجمعية واختصاصاتها وتكويناته. وفي شهر أغسطس من نفس العام عقد أول مؤتمر كشفي في العاصمة صنعاء بمشاركة قيادات كشفية وإرشادية من خمس محافظات، وفي عام ١٩٧٤م شاركت الكشافة اليمنية في المخيم الكشفي العربي الحادي عشر وفي المؤتمر الكشفي العربي الحادي عشر اللذين أقيما في لبنان (بيروت) وعلى الصعيد المحلي عقد المؤتمر الكشفي الثاني عام ١٩٧٥م في العاصمة صنعاء وأقيمت أول دورة تأهيلية عام ١٩٧٦م، وكذا أول دورة للشارة الخشبية عام ١٩٨٠م. وكانت المشاركة الأولى عالمياً في المؤتمر الكشفي العالمي عام ١٩٨١م والجامبوري العالمي عام ١٩٨٣م في كندا وتم تسجيلها عالمياً،

وتواصلت المشاركات عربياً وعالمياً، واستضافت اليمن عدداً من اللقاءات العربية كان من أهمها المؤتمر الكشفي العربي السادس عشر عام ١٩٨٦م ودراسة مساعدة قادة التدريب عام ١٩٨٣م وعدد من الدراسات والندوات العربية التي أقيمت في اليمن كان منها برنامج الشباب للشباب عام ١٩٩٦م. ودراسة مساعدة قادة التدريب عام ١٩٨٣م، وبعد أن تحققت في ٢٢ مايو ١٩٩٠ م الوحدة اليمنية كانت الخطوة الأولي لإعادة النشاط الكشفي والارشادي لمقر التأسيس الأول في محافظة عدن حيث تشكل الكشافة وتشكلت المفوضيات في المحافظات الجنوبية وتم عقد أول دورة تأهيلية لقادة الكشافة ومسؤولي المفوضيات الكشفية لمدينة عدن وتلا ذلك إعادة النشاط لبقية المحافظات: حضرموت ولحج وأبين، واستمر التوسع في بقية المحافظات الضالع وشبوة والمهرة وتأهيل قيادتها. واستمرت جمعية الكشافة والمرشدات اليمنية تعمل على تطوير خططها وبرامجها وتنظيم العديد من الأنشطة والبرامج النوعية والمشاركة في الفعاليات العربية والعالمية ، واهتمت الجمعية الكشفية اليمنية بوضع استراتيجية للحركة الكشفية خلال الفترة من ٢٠٠٠- ٢٠٠٤م، وقد استكملت الاستراتيجية حتى عام ٢٠١٠م. وحالياً استكملت الجمعية إنشاء المفوضية الكشفية في عموم محافظات الجمهورية البالغة عشرين محافظة.

تاريخ الحركة الكشفية في الإمارات

في عام ١٩٥٧م كانت الإنطلاقة الأولى للحركة الكشفية في مدينة الشارقة حيث جاءت أفكار ومفاهيم الحياة الكشفية مع الأخوة العرب الذين يعملون في سلك التدريس وبما أن الصلة وثيقة بل متلاحمة بين نشاط الطلاب ومنهاج المدارس فإن ذلك وفر مناخاً خصباً لظهور هذه الحركة على

أيدي قادة أحبوا حركة الكشافى وأخلصوا لها في الوقت الذي لم يكن في هذه المنطقة ما يشجع على التهافت عليها بمفهوم نابع من إيمان هؤلاء الأخوة بعروبتهم وإيمانهم القوي بالانسان وتشبعهم بالمبادئ والمفاهيم الكشفية، حيث كانوا يقدمون كل جهدهم دون النظر إلى المقابل، وهناك العديد من القادة الذين ساهموا ومازالوا يعطون كل جهدهم للحركة الكشفية والاخلاص لها.. ولقد أخذت الحركة الكشفية تنتشر في بقية الإمارات حيث قامت العديد من الفرق الكشفية انتشر في بقية الإمارات حيث قامت العديد من الفرق الكشفية في دبي ورأس الخيمة ثم الإمارات الأخرى، ولقد كانت أبرز أنشطة هذه الفرق هي المهرجانات الكبيرة التي تقوم في الإجازات ويشارك فيها أعداد كبيرة من فتيان الكشافة والأشبال حيث كانت أول فرقة أنشأت في الشارقة تضم حوالي ١٥٠ كشافاً، ١٠٠ شبل اشترك جميعهم في أول مهرجان يقام في مدينة الشارقة ولقد كانت تلك المشاركة بداية الانطلاقة في إنشاء الفرق الكشفية في أنحاء الإمارات حيث بهر الأهالي بالعروض الجميلة التي يقوم بها الكشافون والحركات الايقاعية التي يؤدونها بعزيمة وفخر، كما أن هذا المهرجان كان بمثابة الدعوة المفتوحة لانخراط العديد من الفتيان في حركة الكشف.

أما في السنوات اللاحقة فلقد عمت الحركة العديد من الإمارات حيث تكونت عدة فرق في كل إمارة اقتصر نشاطها على الداخل في حدود المدرسة والمجتمع وذلك بإقامة التجمعات السنوية والدورية ودعوة الأهالي للحضور إلى هذه المخيمات الكشفية للإطلاع على نشاط أبنائهم في هذه المعسكرات ولقد نالت هذه المخيمات استحسان الأهالي وإعجابهم بأنواع النشاط الذي يمارسه الكشافة.

أما بالنسبة للمشاركة الخارجية فهي محدودة ومقتصرة على بعض مناطق الخليج العربي فقط وكانت الفرق تشارك باسم الإمارة التي تحضر منها الفرقة حيث شاركت دبي بفرقة في التجمعات التي أقيمت في قطر.

واستمرت الفرق الكشفية في الإمارات المختلفة بين النمو والتذبذب واعتمادها من إدارات المدارس بحكم وجودها كنشاط من الأنشطة المدرسية التي كانت تعتمد بدورها على دعم الحكومة الكويتية، حتى قيام دولة الإمارات وتكوين إدارة التربية الرياضية والكشافة حيث أخذت تهتم جدياً بالنشاط الكشفي على نطاق الدولة وعملت الإدارة جاهدة على خلق فرق كشفية في العديد من المدارس المنتشرة في الدولة وتشجيع كل أصحاب الميول للانخراط في حركة الكشف وعملت على إيجاد قسم خاص بالكشافة يشرف على النشاط الكشفي ويتابع سير العمل في هذا المجال ولقد قام هذا القسم على إعداد البرامج الخاصة بفرق الكشافة والأشبال والمرشدات والعمل على خلق كوادر تهتم بهذا النوع من النشاط.

كما وضعت بعض الدراسات لمساعدة القادة الجدد على فهم مبادئ الحركة الكشفية وأسسها من خلال الدورات الخاصة وبعد ذلك عمل قسم الكشافة على المشاركة في التجمعات العربية لفرق الكشافة وكان أول تجمع تحضره كشافة الإمارات هو المخيم العربي العاشر بالعراق "الحدباء" والذي أقيم من تاريخ ١٠- ١٩٧٢/٨/٩م وكان عدد الكشافين ٣٢ كشافاً وأربعة قادة كما شاركت كشافة الإمارات في المؤتمر العاشر ومنذ هذا التاريخ استمرت هيئة كشافة الإمارات في المساهمة في التجمعات العربية والتي كانت تعقد كل سنتين إلى جانب المؤتمرات العربية والدولية.

ولقد شاركت كشافة الإمارات في الجمبوري العالمي، الذي أقيم في سويسرا "كاندرمستيج" وكان عدد الكشافين ٢٦ كشافاً وثلاثة قادة، وإلى جانب ذلك شاركت فرق من مرشدات الإمارات في التجمعات الإرشادية العربية وأيضاً في المؤتمرات العربية الإرشادية.

وفي المؤتمر الكشفي العالمي السادس والعشرين المقام بتاريخ ٧/١٤ حتى ١٩٧٧/٧/٢٦م في كندا "مونتريال" –اعترف بكشافة الإمارات كأحد الهيئات الكشفية العالمية، تخضع لقوانين ودستور الكشافة العالمية ضمن الإقليم العربي تطبق وتنطبق عليها قوانين اللجنة الكشفية العربية والتي بدورها تسير على قوانين المنظمة العالمية للحركة الكشفية.

ومنذ عام ١٩٧٢/١٩٧١ بدأ الإعداد لتكوين هيئة خاصة بالكشافة والمرشدات إلا أن هذه الأقسام لم تستطيع أن تكون جمعيات مستقلة ولقد تعثرت كل المساعي لإنشاء هذه الجمعيات وظل قسم الكشافة مرتبطاً بقسم التربية الرياضية مما عرقل العمل في قسم الكشافة وذلك لازدواجية العمل وظل السير في هذا المجال بطيئاً وخير دليل على ذلك الإحصائية التي نشرت في الكتيب الذي أصدره قسم الكشافة والإحصائيات ص٥٨، ٥٩ من هذا الكتيب "النشاط الكشفي من "٧٢- ١٩٧٧" حيث بلغ عدد الكشافة الفتيان في عام ٧١- ١٩٧٢ "٣٠٠"ثلاثمائة كشاف و"٣٠" ثلاثون قائداً وفي عام ٧٢- ١٩٧٣ بلغ عدد الفتيان الكشافة "٨٠٠" ثمانمائة كشاف أي لم يزد خلال عام كامل وتوقف العدد عن "٨٠٠" وقفز عدد القادة إلى "١٠٠" قائد وظهر نشاط الأشبال بأعداد كبيرة "٥٠٠" خمسمائة شبل والكشاف المتقدم "٢٠٠" كشاف بينما ظل عدد القادة كما هو "١٠٠" قائد فقط.

وفي عام ١٩٧٥/٧٤ قفزت الأعداد في مختلف الأنشطة الكشفية حيث بلغ عدد الأشبال سبعمائة "٧٠٠" شبل والفتيان الكشافة "١٠٠٠" ألف كشاف والبحرية "٣٥٠"ثلاثمائة وخمسون والقادة "١٢٠"مائة وعشرون قائد بينما تجمد هذا العدد في عام ١٩٧٦/٧٥ بل نقص عدد القادة من "١٢٠"مائة وعشرون قائد إلى "١٠٠" مائة قائد فقط.

وفي عام ١٩٧٧/٧٦ لم يتغير شيء بالنسبة لعدد الفتيان حيث بلغ عددهم "١٠٠٠" ألف كشاف وكذلك الكشافة البحرية حيث بلغ عددها "٣٥٠" ثلاثمائة وخمسون كشافاً بينما حصل تقدم طفيف في عدد الأشبال حيث بلغ عددهم فأصبح عددهم "٣٥٠" ثلاثمائة وخمسون كشافاً أما القادة فإن عددهم صعد إلى العدد السابق في عام ١٩٧٥/٧٤م وهذا أقصي عدد وصلت فيه قيادة الكشافة خلال سبع سنوات وهو "١٢٠" مائة وعشرون قائداً فقط ، تم الاعتراف الدولي بكشافة دولة الامارات بالمؤتمر العالمي بمونتريال في كندا وفي عام ١٩٨٠م انتخب أول مجلس إدارة لجمعية كشافة الامارات.

تاريخ الحركة الكشفية في سلطنة عمان

بدأت الحركة الكشفية في سلطنة عمان في الظهور عام ١٩٣٢م في المدرسة السلطانية ولم يكونوا يرتدون الزي الكشفي، وفي أواخر عام ١٩٦٠م تطور الحال حيث قام الكشاف العماني بارتداء الزي الكشفي. وفي عام ١٩٧٥م صدر المرسوم السلطاني بتنظيم الكشافة ، وفي عام ١٩٧٦م تم الإعتراف العربي بالكشافة العمانية وتسجيلها بالمكتب الكشفي العربي، وفي المؤتمر الكشفي العالمي في مونتريال بكندا عام ١٩٨٣م تم الإعتراف

الدولى للكشافة العمانية. وقد بلغ عدد المسجلين في عام ٢٠٠٦م في مرحلة الأشبال ٣٣٠١ شبل، وفي مرحلة الفتيان ٦٨٤٣ كشافاً، وفي مرحلة الكشاف المتقدم ١٩٥٢ كشافاً، وفي مرحلة الجوالة ٧٨٠ جوالاً وعدد القادة ٦٩٠ قائداً كشفياً، أما مرحلة البراعم والرواد فلم يسجل فيها أحد.


الفصل الثانى
العمليات الإدارية
الكشفية


SCOUTS®
من أجل عالم أفضل

الفصل الثاني
العمليات الإدارية للكشفية

يطلق على العمليات الإدارية للكشفية (الوظائف الإدارية)، ويؤكد ذلك ما ورد بالأطر المرجعية والدراسات والبحوث المرتبطة والسابقة للباحثين والعلماء والخبراء والأساتذة المتخصصين في مجال الوظائف الإدارية وذلك طبقاً لما يلي:

إدارة الكشفية هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق القادة الكشفيين .

وإدارة الكشفية هي العملية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والرقابة للكشفية والتي تؤدي بغرض تحقيق الأهداف الكشفية والعمل على تحقيقها باستخدام القادة الكشفيين والموارد الأخرى .

وكذلك فإن إدارة الكشفية هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة للعملية الكشفية ككل .

واصطلاح إدارة الكشفية يطلق على التوجيه والرقابة للكشفية ودفع القادة والكشفيين إلى العمل الكشفي ، وذلك العنصر الذي يقوم بتطويرها وتنسيقها وتوجيهها والإبقاء على كل ظاهرة في مكانها ، وهذا العنصر الشخصي لا يمكن استبداله بعنصر آخر يحل محله .

إدارة الكشفية علم أم فن

إن العلم وفقاً للمعنى الاصطلاحي يتكون من مجموعة من القواعد تكتشف بالتجربة والبحث، ولا تختلف قيمتها من مجال لآخر، ويستند أصحاب الرأي القائل بأن إدارة الكشفية علم على أنها تقوم على مجموعة من المبادئ والقواعد التي استمدت وجودها عن طريق الملاحظة والتجربة، واستنبطت على أساس الدراسة والبحث، فإدارة الكشفية علم شأنه شأن

العلـوم الأخـرى، ولكـن الصـفة العلميـة الخالصـة لا يمكـن التسـليم بهـا بالكامل إلا للعلوم الطبيعية، لأن قوانينها ثابتة لا تتغير نتيجة لتغير الظروف مثل علوم الكيمياء. وقواعد إدارة الكشفية قواعد نسبية قد تصلح لدولة معينة وقد لا تصلح لدولة أخرى، وقد تؤدي إلى نتائج مختلفة في الدولة الواحدة نتيجة اختلاف الظروف في الدولة.

وجاء تطبيق العلوم السلوكية على مفاهيم إدارة الكشفية هو تطبيق نتائج دراسات وأبحاث علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع – وذلك بهدف تنظيم السلوك- ومن ثم الفهم للطبيعة البشرية وتحليل موقف وسلوك الأفراد بما يتضمن نجاح التطبيق الإداري للكشفية ، وبذلك اتجهت إدارة الكشفية إلى الاهتمام بدراسة السلوك البشري للقادة الكشفيين لأهمية الاعتبارات الإنسانية والاجتماعية في المجال الكشفي.

وإذا رجعنا إلى مفهوم الفن يتضح أنه المهارة المكتسبة في كيفية تطبيق العلم، والفن يراد به المهارة البشرية والقدرة الشخصية التي يختص بها الإنسان والتي يستخدمها في تطبيق المبادئ والنظريات العلمية، فالعلم يقوم على أساس موضوعي، والفن يعتمد على أساس المهارة الإنسانية والملكات والمواهب الذاتية والاستعدادات الشخصية، أما المهارة في الأداء والتطبيق فتتكون وتنمو من الخبرة والملاحظة والدراسة، فمبادئ علم إدارة الكشفية التي أثبتت دقتها وأهميتها مرهونة بكفاءة القائد وقدراته، فالقرار الذي يعتبر مناسباً لموقف معين قد لا يعتبر مناسباً لنفس الموقف في فترة زمنية أخرى، لذلك تعتبر إدارة الكشفية فناً من حيث القدرة على الخلق والابتكار. فإدارة الكشفية فن من حيث أن عناصرها كالقيادة والتوجيه والتنسيق تعتمد على المهارة الذاتية والموهبة والقدرة الإبداعية لدى الشخص والذي تميزه

عن غيره، فالفرد يولد وفيه هذه المواهب، إذا نماها بالخبرة والتجربة استطاع أن يحقق ما لا يستطيع غيره تحقيقه. فالإداري كما يقول جلادون Gladon يولد ولا يصنع ، ويستند أصحاب الرأي القائل بأن إدارة الكشفية فن إلى ثمة قادةكشفيين ناجحين قد مارسوا الإدارة دون أن يكون لديهم الدراية بأصول علم الإدارة.

ونستنتج مما سبق عرضه أن إدارة الكشفية علم شأنه شأن بقية العلوم الأخرى، استخدام البحث العلمي كوسيلة لترسيخ مبادئه ونظرياته، ولما يستخدمه من أساليب علمية في النواحي الكشفية المختلفة، وهي علم أيضاً تفاعل مع واستخدم تطبيقات العلوم السلوكية المختلفة لفهم الطبيعة البشرية وتحليل موقف وسلوك الأفراد، كما أن إدارة الكشفية هي فن التعامل مع الآخرين وجعلهم يحققون أعلى ما عندهم من طاقة في سبيل تحقيق هدف محدد. فالجمع بين العلم والفن في مجال العمل الكشفي هو أحد الأسباب الهامة التي تزيد من قدرات القائد الكشفي ، وتحقق له النجاح في العمل ، وتؤدي إلى تحقيق الأهداف التي يعمل من أجل تحقيقها.

والقائد الكشفي الناجح هو الذي يسعى دائماً لزيادة قدراته في العمل الميداني ، من خلال تنمية أفكاره ومعلوماته بالوقوف على التجارب السابقة والإلمام بالنظريات الحديثة في مجال عمله ، وليست المواقف العملية والنواحي العلمية تكفي وحدها لتحقيق النجاح في العمل ، بل يجب أن يمتلك الشخص المهارة والمقدرة على التعامل مع الآخرين. لذا يجب أن يتمتع القائد الكشفي بالعلم والفن معاً. فليس كل مستوعب لإدارة الكشفية كعلم إداري ناجح، وليس كل موهوب يمتلك من الصفات الشخصية المؤهلة للقيادة دون علم إداري الناجح.

ويمكن القول أن إدارة الكشفية تركزت على أربع جوانب إدارية ضرورية هي :

١. استخدام الطريقة العلمية في اكتشاف أجزاء العمل الكشفي الرئيسية بدلاً من الطرق العشوائية.

٢. التعرف على الوظائف الإدارية في تخطيط العمل الكشفي بدلاً من السماح للكشافين باختيار الأساليب والطرق كل حسب أهوائه وميوله.

٣. اختيار الكشافين وتدريبهم وخلق روح التعاون بينهم بدلاً من السماح للجهود الفردية من السيطرة على العمل الكشفي.

٤. تقسيم العمل بين القادة الكشفيين والكشافين بحيث يقوم كل منهم بالعمل الذي هو أهل له ويعود بالتالي بزيادة الكفاية الإنتاجية في العمل الكشفي .

وقد قام تايلور بمعالجة هذه الأفكار ووجد أن ضعف إنتاجية المشروع الاقتصادي تعود إلى أخطاء إدارية أكثر مما هي عجز في مقدرة العامل على القيام به ، وهذه الأمور يمكن أن نسقطها على إدارة الكشفية. **وهذا دفع تايلور إلى اقتراح التطبيقات التالية:**

- ضرورة إزالة الجهد غير المثمر.
- التأكيد على ضرورة ملائمة العامل للأعمال المعينة التي يقوم بها.
- ضرورة تقسيم العمل والتخصص في مجالات النشاطات المختلفة.
- ضرورة وضع المقاييس العلمية للأعمال التي يجب إنجازها.

أهمية إدارة الكشفية

إدارة الكشفية قادرة على الإنجاز وهي الطريق الصحيح للوصول إلى الأهداف والأماني ، وإدارة الكشفية الرشيدة وسيلة فعالة للنجاح ، وهي قوة

تحمي الأهداف من التصدع والانهيار والضياع ، وتحصنها ضد المتغيرات الداخلية التي تعمل على ضياعها ، وإدارة الكشفية ضد العشوائية وتحارب الارتجال وتندد به. ويمكن القول أن أي جانب من جوانب الحياة إذا لم يكتنفه التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة (بمعنى الرقابة) من خلال قرارات رشيدة وواعية ، فلن يكتب له النجاح لأنه سوف يقتل في مهده ، وسوف يكون مغترباً ولا يمكن أن يحقق أهداف الأمر الذي يتطلب وجود عناصر العملية الإدارية في جميع أجزاء ومراحل الكشفية .

وقد أصبحت الإدارة في هذا العصر من ركائز التقدم فما من اكتشاف أو نشاط أو تغير أو إنجاز إلا وبالتحليل لأسبابه نجد أن الإدارة تدفعه وتقف خلف وجوده. حيث تعد الإدارة ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي ، وتلعب الإدارة الحديثة دوراً حيوياً في توجيه المؤسسات والمنظمات التطوعية والخدمية على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها، وهي عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات والكوادر الكشفية في تحقيق أهدافها.

ويرى القادة الإداريين أن أي محاولة لإحداث التنمية الاقتصادية أو الاجتماعية قد تحتاج إلى رؤوس أموال وطنية وأجنبية، وقد تحتاج إلى تجهيزات وأساليب وطرق تكنولوجية متطورة، ولكنها تحتاج في الأساس إلى إدارة متطورة تستخدم أساليب علمية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة ويرفع الكفاءة الإنتاجية إلى حدودها القصوى .

وتعد الإدارة الحديثة جانباً أساسياً من جوانب النظام الإنتاجي في أي مجتمع، فالإدارة تهدف إلى التنظيم الشامل للعلاقات السياسية،

والاقتصادية، والأيدلوجية ، والاجتماعية، وإلى تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق في العمل.

فإدارة الكشفية مثل القلب في الجسم ، حيث أنه المسئول عن إمداده بالدم اللازم لبقائه على قيد الحياة.

أي أن إدارة الكشفية قادرة على الإنجاز، وهي الطريق الصحيح للوصول إلى الأهداف والأماني ، وإدارة الكشفية الرشيدة وسيلة فعالة للنجاح، ولنا أن نتصور أي جانب من جوانب الحياة إذا لم يكتنفه التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة (الرقابة) من خلال قرارات رشيدة واعية، فلن يكتب له النجاح لأنه سوف يقتل في مهده ، وسوف يكون مغترباً ، ولا يمكن أن يحقق أهدافه.

وإدارة الكشفية هي التي تزود الجهود الإنسانية بالفاعلية فهي تساعد على تحقيق أفضل المنتجات والخدمات الكشفية ، وأفضل علاقات إنسانية، وتقف إدارة الكشفية على استعداد لمقابلة الظروف المتغيرة التي ينبغي التغلب عليها كما تساعد على تحديد الحلول للمشاكل التي قد تصادفها. وأن ما يطلق على التخطيط ووظائفه تتعلق كلها بالمرحلة الفكرية التي تسبق تنفيذ أي عمل، وأن ما يطلق على التنظيم ووظائفه فهو يعتبر الوظيفة الثانية من وظائف إدارة الكشفية، وأتضح أن وظيفة التخطيط والتنظيم هي مراحل تجري قبل تنفيذ العمل الكشفي ، وهما لا يؤديان إلى إتمام الأعمال ، وإنما من الضروري توجيه المرؤوسين والاتصال بهم وإرشادهم ورفع حالتهم المعنوية بالتباحث والاتفاق، وأخيراً لا يمكن أن نقول بأن الأعمال قد تمت نهائياً ، إلا إذا تم التأكد من أن الأعمال التي تتم أو تمت مطابقة للأعمال التي نريد إتمامها وهذه هي الوظيفة الرابعة وهي الرقابة.

كما أن العمل الكشفي أياً كان موقعه أو مستواه يخضع لمجموعة قيود سواء لاستقطابه للمواد، أو في تخطيطه للعمل الكشفي ، أو في تحديده للأهداف، بمعنى أن فاعلية إدارة الكشفية ترتبط دائماً بمدى القيود المفروضة على حركتها، ومدى قدرتها على مواجهة تلك القيود. وإدارة الكشفية عملية تتكون من وظائف أساسية محددة، وهؤلاء الذين يقومون بأداء هذه العملية المتميزة هم القادة الكشفيين وأعضاء إدارة الكشفية أو القادة التنفيذيين، أما الذين لا يقومون بهذه العملية فهم ليسوا بأعضاء في إدارة الكشفية. فإدارة الكشفية وسيلة وليست غاية في حد ذاتها ، فهي وسيلة تستخدم لغرض الوصول إلى تحقيق أهداف معينة بناءه. كما أن جوانب الحياة التي نعيشها إذا لم تكتنفها الوظائف الإدارية من خلال قرارات رشيدة واعية ، فلن يكتب لها النجاح لأنها سوف تقتل في مهدها. فإدارة الكشفية مسئولية وتكليف، مسئولية عن تحقيق نتائج لها أهمية في ذاتها، وإنما أهميتها مستمدة في النتائج المفروض أن تحققها المؤسسة الكشفية التي وجدت في المجتمع، إن معنى ذلك أن إدارة الكشفية مسئولية اجتماعية بطبيعتها، فهي مسئولية وتكليف ضمني في المجتمع ، أي تكليف من المجتمع باستخدام موارده المادية والبشرية (أموال وعدد وآلات وبشر).

وإدارة الكشفية الفعالة هي التي تكون قادرة على الحصول على رأس المال اللازم ، وتكون قادرة على اكتشاف موارد طبيعية أو استخدام المتاح منها ، وتكون قادرة على تكوين كشافين ماهرين راضين . كما أن ضعف إدارة الكشفية أو سوء الإدارة الكشفية ينتج عن عدم تفهم حقيقي لمفهوم الكشفية، ومن عدم استيعاب لعناصر عملية الإدارة الكشفية ، أو عدم تقدير مسئولية إدارة الكشفية نحو المجتمع. فالبعض ينظر إلى إدارة

الكشفية على أنها أمر ونهي ، والبعض الآخر ينظر إليها على أنها رفعة وترقية ، والكثيرون ينظرون إليها على أنها نشاط يمكن أن يقوم به أي إنسان.

وبذلك نجد أن الأعمال والوظائف الإدارية التي تمارس في أي مجال أو نشاط عبارة عن أعمال مهنية فنية متعلقة بطبيعة المجال والنشاط الممارس ، وأعمال إدارية وظيفية ترتبط بالنظام الكشفي.

إدارة الكشفية في المدارس

يخضع العمل الكشفي أياً كان موقعه أو مستواه لمجموعة قيود ، سواء في استقطابه للموارد أو في تخطيطه للعمل أو في تحديده للأهداف، بمعنى أن فاعلية إدارة الكشفية ترتبط دائماً بمدى القيود المفروضة على حركتها ، ومدى قدرتها على مواجهة تلك القيود. ويمكن القول أن الفكر الكشفي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بما يحدث من تطور في الفكر الإداري على مستوى الدولة ككل وفي مختلف قطاعاتها ، بل وأنه يمكن القول بأن الكشفية بمجالاتها المختلفة إنما تعكس مدى ما حققه الفكر الإداريمن تطور، فهي تحقق من قيمتها ما قد لا تحققه مجالات أخرى من إمكانات دولية .

ولا يوجد الآن أو سوف يوجد فيما بعد مجموعة كاملة من مبادئ الإدارة تزودنا بالقواعد اللازمة لحل جميع المشكلات الكشفية، فالعلم يتقدم كل يوم والبحوث والدراسات والتجارب مستمرة، لذا يجب على العلماء والباحثين في مجال الكشفية أن يضاعفوا الجهد من أجل استنباط الأساليب القادرة على الارتفاع بمهارات وقدرات القادة الكشفيين لقيادة مختلف

المنظمات والمؤسسات والهيئات الخدمية والتطوعية ووضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

ولا تختلف الوظائف الإدارية للكشفية عن الوظائف أو المهام الإدارية في أي مجال آخر، فالأسس الإدارية واحدة، إلا أن طبيعة المجال الكشفي ومؤسساته وبرامجه تختلف في إدارتها عن إدارة المؤسسات الأخرى في بعض الأمور وتتفق في أمور أخرى. وإدارة الكشفية مطلوب منها القيام بهذه الوظائف أو المهام ، وبالتالي فمن الضروري أن يتم الإلمام بها ومعرفة كيفية أدائها.

وظائف إدارة الكشفية

يقوم العمل في مجال الإدارة العامة أو في مجال إدارة الكشفية على مجموعة من الوظائف الإدارية ، وتتشابه تلك الوظائف في الإطار العام للعملية الكشفية إلا أنها تختلف في طريقة استخدامها باختلاف المجال الكشفي. وتلك الوظائف تناولتها المراجع العلمية بأسماء مختلفة، فالبعض يطلق عليها عناصر الإدارة ، وآخرون يطلقون عليها مقومات الإدارة أو دعائم الإدارة ، والبعض الآخر يطلق عليها مكونات الإدارة ، ورغم اختلاف المسميات إلا أن الوظائف أو العناصر أو المقومات أو الدعامات أو المكونات ثابتة، والاختلاف الموجود بينها ناتج عن اختلاف الآراء والاتجاهات الفكرية لكل من علماء الإدارة والمجال الذي ينتمي إليه كل منهم.

التخطيط Planning

يعد التخطيط عنصراً أساسياً وهاماً من عناصر إدارة الكشفية، إذ أن التخطيط يمثل مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل، وهو بالتالي ضروري لأنه يزيد من الكفاءة والفاعلية الكشفية، والتخطيط يعد من

الأعمال الإدارية المعقدة، كما أنه يعد أهم العمليات الإدارية للكشفية فعملية التخطيط تتعلق بتحديد الأهداف، ومن ثم المدخلات اللازمة لتحقيق الأهداف، وكذلك تحديد السياسات والإجراءات التي توضح طرق استخدام المدخلات وفقاً لبرامج العمل والجدول الزمني المحدد.

فالتخطيط إذن هو عمل افتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها، والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف، وكيفية استخدام هذه العناصر، وخط السير، والمراحل المختلفة الواجب المرور بها، والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال،

وعلى هذا يمكن تقسيم التخطيط إلى عناصره الخمسة الآتية:

١. تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها بالجهد الجماعي.

٢. رسم السياسات أي القواعد التي تحكم تصرفات المرؤوسين في استخدامهم للعناصر المذكورة.

٣. تحديد العناصر (كماً ونوعاً) الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف، سواء كانت هذه العناصر مادية (مواد ، عدد وآلات ، وأموال) أو بشرية (قادة وكشافين).

٤. وضع البرامج الزمنية أي ترتيب الأعمال المطلوب القيام بها ترتيباً زمنياً مع ربطها ببعضها.

أي أن التخطيط الكشفي هو عملية اتخاذ قرارات عما نريد تحقيقه في المستقبل وكيفية الوصول إليه انطلاقاً من واقع الوضع الحالي ، ويجب أن تأخذ تلك القرارات في اعتبارها المواد المتاحة. **ومن أجل إمكانية الوصول إلى الوضع المطلوب في المستقبل فإنه ينصح بإتباع ما يلي:**

- نتفهم جيداً موقفنا الحالي، أين نحن الآن؟
- نقرر إلى أين نريد الوصول، ما هي الأهداف التي نريد أن نحققها أكثر من غيرها ؟
- نقرر ما هي الخطوات التنفيذية التي يجب اتخاذها من أجل تحقيق أهدافنا المتفق عليها ، كيف نصل إلى تلك الأهداف؟

والتخطيط يعتبر أساسياً للقيام بالوظائف الإدارية الأخرى ، فلا يمكن أن تقوم بالتنظيم أو التوجيه أو الرقابة بدون تخطيط أو في غياب خطة محددة الأهداف، فالتخطيط يساعد كل قائد كشفي أو مسئول على تحديد ما يجب عمله ووقت أدائه ، وكيفية أدائه ، ومن يقوم به.

فالقائد الكشفي هو الذي يتولى أمر التخطيط في ضوء أهداف المشروع العامة، ويتضمن التخطيط استعراض جميع الاحتمالات التي توصل المشروع إلى أهدافه ثم دراسة كل من هذه الاحتمالات دراسة وافية، وتقارن كل منها بالأخرى، وبالتالي اختيار الاحتمال الأفضل. ولهذا فإن التخطيط يتضمن اتخاذ القرارات التي تؤثر على سير المشروع في المستقبل وإذا فقدت هذه البدائل وانعدم الاختيار ولم يكن هناك أي غموض في تحديد السياسات والإجراءات فإنه ليس من الضروري لوجود التخطيط.

فعلى القائد الكشفي أن يقرر أولاً ماذا يريد أن ينجز، ثم يقوم بعدها بوضع الأهداف القصيرة الأجل والأهداف الطويلة الأجل ، وبتحديد السبل ووضع الخطط التي يجب إتباعها لتحقيق هذه الأهداف، ومن أجل تحقيق ذلك فإنه يتنبأ بظروف المستقبل – اقتصادية واجتماعية وسياسية – التي سيعمل فيها المشروع في ضوء إمكانية توافر الموارد الضرورية لتحقيق هذه الخطط .

كما إن القائد الكشفي الكفؤ لا ينتظر حتى تظهر المشاكل، ولكنه يحاول أن يقيم الأعمال في الوقت الحاضر مستنداً في ذلك إلى الظروف التي كانت موجودة في الماضي وتلك التي يتنبأ بوجودها في المستقبل، فيقر ماذا يريد أن يحدث وكيف يمكن أن يحدث، وأن يربط الماضي بالحاضر لتقدير احتمالات الأهداف في المستقبل ، تشكل المفهوم العام للتخطيط .

وتتسم غاية التخطيط على أن يحصل كل فرد في المجتمع على قدر مناسب من النمو البدني والحركي والاجتماعي والعقلي في ضوء احتياجات المستقبل وإمكانيات الحاضر، بما يجعله قادر على الإسهام بطريقة فعالة في تقدم المجتمع ورقيه ، **على أساس أن المجتمع يضم ثلاث نوعيات مختلفة يشترك فيها الجنسين هي:**

- **الأسوياء:** وهم الغالبية العظمى من المواطنين.
- **الموهوبين:** ذوي الاستعدادات الطبيعية المميزة في نوع ما.
- **المعاقين:** الذين حرمتهم الطبيعية من أي ميزة متوفرة لدى الأسوياء.

تعريف التخطيط

إن العصر الذي نعيشه وما يصاحبه من تطور علمي سريع في شتى المجالات ، لا يمكن فيه التقدم واللحاق بركب الحضارة دون أن يكون التخطيط وسيلة للنهوض بجميع المجالات بما فيها المجال الكشفي. ومن هنا كانت الضرورة لتحديد مفهوم وتعريف التخطيط طبقاً لما يلي :

الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصوره ، وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة .

والتخطيط بأوسع معانيه هو التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط مصممة سلفاً لتحقيق أهداف محددة في إطار زمني .

ويتفق معظم علماء الإدارة على أن التخطيط عملية تتعلق بالمستقبل وتتنبأ به وتتوقعه ويجب أن تكون المرونة والدقة من أهم سمات التخطيط، والمرونة تحسباً لما قد يطرأ في المستقبل من تغيرات غير متوقعة، والدقة ضمان لتحقيق الأهداف التي يسعى التخطيط لتحقيقها.

أنواع التخطيط

يأخذ التخطيط أشكالاً مختلفة، ويمكن القول أن هناك ثلاث أنواع من التخطيط يمارسها القادة الكشفيين وخبراء إدارة الكشفية في العصر الحديث بغية النهوض بالأعمال إلى أهدافها المرغوبة **وهذه الأنواع ما يلي :**

١. **التخطيط حسب الوظيفة:** ويتضمن تخطيط الإنتاج والتخطيط المالي والتخطيط العمالي والتخطيط السلعي.

٢. **التخطيط حسب الفترة الزمنية :** ويتضمن التخطيط للأجل القصير والأجل الطويل.

٣. **التخطيط حسب مجال الاستعمال:** الخطط العديدة الاستعمال وتتضمنالأهداف والسياسات والإجراءات والطرق والقوانين ، ثم الخطط الفريدة الاستعمال وتتضمن البرامج والمشاريع والميزانيات.

ويمكن تحديد أنواع التخطيط طبقاً لاختلاف الأسس التي يقام عليها كل تقسيم فقد يتم التقسيم طبقاً للهدف أو المركزية أو المدة أو الوسائل، أما ما يهم الكشفية من أنواع التخطيط هي التي تكون طبقاً للمرحلة الزمنية وهي: تخطيط طويل الأجل، تخطيط متوسط الأجل، تخطيط قصير الأجل. ولتوضيح هذه الأنواع نسلط بعض الضوء عليها :

- **التخطيط طويل الأجل :**

يمكن أن يتراوح من ١٠ إلى ١٥ سنة ويكون هذا النوع من التخطيط معني بتكوين الأبطال في بعض الأنشطة الكشفية، أي تتولى هذه الأنشطة الكشاف من بدايته إلى أن يصل إلى مرحلة أن يكون قائداً يتمكن من تمثيل بلاده دولياً ومن ناحية أخرى يجب العناية بتخطيط مناهج التربية الكشفية.

- **التخطيط متوسط الأجل :**

ويمكن أن يتراوح من ٤ إلى ٥ سنوات تقريباً ، وينبثق من هذا التخطيط الإعداد للمعسكرات والمؤتمرات الكشفية الدولية ، وعادة ما يبدأ هذا النوع بعد نهاية كل معسكر كشفي استعداد للمعسكر القادم وغالباً تقسم إلى خطط قصيرة الأجل، تحقق في النهاية هدف التخطيط متوسط الأجل.

- **التخطيط قصير الأجل :**

وتكون مدته سنة تقريباً وهو الأكثر شيوعاً في الكشفية، مهتماً بالاستعداد للمعسكرات المحلية ذات المستوى العالي أو معسكرات المناطق يكون التخطيط لعام واحد .

وهناك عدة نقاط تمثل الخطوط العريضة التي يمكن الاسترشاد بها في هذه الوظيفة الكشفية منها :

١. **الالتزام:** إن تنفيذ أي خطة يستوجب التزام المنظمة الكشفية بإتباع إجراءات واضحة ومحددة في مدة زمنية معينة لها بداية ونهاية، حيث إنه يجب أن تغطي أي خطة فترة زمنية محددة، مع الأخذ في الاعتبار بأن التخطيط الاستراتيجي غالباً ما يستغرق فترات طويلة.

٢. **المرونة:** نظراً أن الخاصية الأساسية للتخطيط هي ارتباطه بالمستقبل الذي يتعذر الإلمام بكل احتمالاته وملابساته، فإنه من المنطقي أن تتصف الخطط بالمرونة والقابلية للتعديل وفقاً لمقتضيات الحاجة.

٣. **الشمول والتدرج:** فإذا كانت أي منظمة كشفية عبارة عن شبكة من المستويات إدارية الكشفية المختلفة فإن التخطيط يجب أن يشمل كل المستويات، وبما أن المستويات الإدارية الكشفية الأدنى، يجب أن تبني خططها انطلاقاً مما وصل إليه التخطيط في المستوى الأعلى، فمن الطبيعي أن توضع الخطط العامة للمنظمات الكشفية أولاً ثم تليها الخطط الفرعية .

مميزات التخطيط

إن التخطيط لأي منظمة كشفية من الممكن أن يحقق العديد من الميزات منها :-

- أن تكون مؤدية إلى هدف واضح.
- أن تكون على أساس معدلات أداء سليمة.
- أن تكون من البساطة بحيث يسهل فهمها والسير في تنفيذها.
- أن تكون مرنة حتى تحتفظ بالتوازن اللازم بين نتائج الأعمال في الفترات الدورية المحددة وتحقق الهدف منها.
- أن تكون شاملة لكافة الإمكانيات والموارد الطبيعية والمادية والبشرية المتاحة والتي يمكن الاستفادة منها مع الأخذ في الاعتبار ما هو متوقع من الموارد الجديدة.
- أن تكون قابلة للمتابعة والتطوير عند التنفيذ بما يتفق والمرونة اللازمة لمقتضيات الظروف بحيث يسهل تقويم العمل من حيث المدة والجودة.

دعامات التخطيط وعناصره

يعتمد التخطيط وعناصره على دعامتين أساسيتين هما التنبؤ والأهداف :

- **فالتنبؤ:** يرتكز إلى الإحصاء واستقراء الماضي واتجاهاته ويعبر عن تصور ما سوف يكون عليه الحال مستقبلاً إذا استمرت ظروف الماضي بذاتها سائدة فيه، ويمكن التكهن بما سوف يؤول إليه الحال، حتى يتمكن التخطيط من التحكم في تلك الظروف وتطويعها لإرادته ويعدل فيها بما يجعل أحوال المستقبل وفقاً لما يبتغيه.
- **أما الأهداف:** فهي الغايات التي سوف تسعى نحوها الخطة بغية تخطيطها، وهي قد تكون عامة يعمل المخطط على الوصول إليها في المدى الطويل، أو تكون وقتية تتمثل في علاج مشكلة قائمة.

والتخطيط يشمل كل المستويات في أي منظمة كشفية، ولكنه يختلف في درجة شموليته وأهميته بخلاف المستوى الإداري الذي يوضع فيه. فالتخطيط على مستوى الإدارات العليا يعتبر تخطيطاً استراتيجياً، والتخطيط على مستوى الإدارات الوسطى يعتبر سياسات. وعلى مستوى الإدارات التنفيذية (الإشرافية) يعرف بالخطط الفرعية ، وبصفة عامة فإن السمات النفسية لصانع القرار وإدراكه لأبعاد المشروع الذي يقوم بالتخطيط من أجله وحسابه لكافة المتغيرات الداخلة والخارجية، تؤثر تأثيراً مباشراً في صناعته للقرار.

ونرى أن وظيفة التخطيط هي وضع وتنمية الخطة التي تكون عبارة عن عمل ذهني ونتاج الفكر الإنساني بغرض تحقيق هدف محدد ويضع حلولاً للمشاكل التي قد تنشأ نتيجة ظروف معينة. وبذلك يمكن القول أن التخطيط يرتبط بما يجب عمله، وكيفية أداء ومكان تأدية العمل، وتحديد الأفراد المشرفين والمنفذين لهذا العمل، والأهداف المطلوب تحقيقها.

أهداف التخطيط في الكشفية

يهدف التخطيط في الكشفية إلى تطبيق مبادئ التخطيط العلمي، وذلك لإنجاح المشروعات وبرامج الخدمات التي تقدمها المؤسسات والهيئات الكشفية، والهدف من العملية التخطيطية يقتضي ثلاث وسائل رئيسية هي:

١- المتطلبات والقيود. ٣- تحديد الميزانية.

٢- التنبؤ.

كما يهتم التخطيط في الكشفية بتحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق النمو المتكامل والشامل للمواطن.
- تحقيق الإنجازات والمعسكرات الكشفية.
- توفير الإمكانيات والمنشآت الكشفية.
- تنمية العلاقات الدولية بين الشباب.
- التوسع في إجراء البحوث والدراسات العلمية.
- إعداد وتنمية الكوادر العاملة في الكشفية .
- زيادة معدلات الإنتاج في الكشفية.
- بناء البرامج والخطط لتطوير مستوى الكشفية.
- استثمار أوقات الفراغ لدى النشء والشباب.
- رسم السياسات لرعاية النشء والشباب.
- توسيع قاعدة الممارسين للكشفية .
- تنظيم وإدارة للحركة الكشفية الدورات الكشفية.

التخطيط للكشفية

لقد أدى التقدم العلمي والتقني السريع في مجالات العمل المختلفة إلى إبراز أهمية التخطيط كعنصر من عناصر الإدارة للكشفية، وللتخطيط دور

هام وحيوي في تحقيق إدارة الكشفية لأهدافها ، إذ يمثل مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل أو مشروع. فالتخطيط يرتبط بتحديد الأهداف، ومن ثم المدخلات اللازمة لتحقيق الأهداف، وكذلك تحديد السياسات والإجراءات الكشفية التي توضح طرق استخدام المدخلات وفقاً لبرنامج زمني محدد ، حتى يمكن تحقيق الأهداف من خلال المخرجات.

ومن أهم وظائف القيادة هو التخطيط، وأول المراحل الكشفية والذي على هدية ووفقاً لأبعاده يتم تنفيذ كل عناصر إدارة الكشفية الأخرى، بمعنى أنه إذا لم يكن هناك واجبات وأعمال تتحدد على أساس من التخطيط العلمي، فليس ثمة ما يدعو إلى تنظيم أو متابعة. فالتخطيط يعني بتجميع الحقائق والمعلومات وتحليلها ثم ترتيب خطوات العمل. ويرتبط التخطيط بالفلسفة التي يؤمن بها المجتمع، فالفلسفة الاجتماعية للدولة هي التي تحدد نطاق إدارة الكشفية ، وبناء على ذلك يعمل التخطيط في حدود هذا النطاق ولا يخرج عليه ولا يبتعد عنه، عاملاً في تحقيق أهدافه.

والتخطيط لا يقف عند مستوى التفكير أو الدراسة السابقة لاتخاذ القرارات بل يمتد أيضاً إلى مرحلة الخطوات الإجرائية والتدابير التي تستخدم في التنفيذ. ولهذا نجد أن التخطيط في المجال الكشفي خاصة في المستويات الإدارية العليا للكشفية يجب أن يكون تخطيطاً استراتيجياً، بمعنى شموله على ترتيب الأفكار ووضع الخطط وتحديد تفاصيل الإجراءات التنفيذية التي تمكن من إحداث تغييراً إيجابياً يشمل كل مكونات المنظمة الكشفية، وفقاً لأهدافها وانطلاقاً من فلسفة وتوجيهات الدولة، وذلك من خلال التنسيق بين عمل المنظمة الكشفية والمنظمات الأخرى كافة سواء كانت معاونة أو منتفعة، وبما يراعي ظروف الحاضر وتطلعات المستقبل، وبما أن التخطيط

الاستراتيجي هو في النهاية عبارة عن صنع قرار يلعب فيه التنبؤ دوراً فعالاً، حيث أن مثل هذا النوع من القرارات يتم في ظروف غير مؤكدة، وأن صعوبة التنبؤ تزداد بزيادة مدة زمن التخطيط، لذا فإن عملية مضاعفة الرقابة والمتابعة على مدى مراحل التخطيط لها أهمية قصوى.

والتخطيط يعتبر الوظيفة الإدارية الأولى للقيام بأي نشاط كشفي، وهو تحليل بيانات عن الماضي واتخاذ قرارات عن الحاضر لبناء شيء في المستقبل ، لذا فإن أول ما يميز التخطيط هو ارتباطه كوظيفة إدارية بالمستقبل، وبالتالي بالقيمة التنبؤية، وقد يفسر ذلك عدم لجوء الكثير من الكشافين بمختلف قطاعاته إلى التخطيط في أعمالهم خوفاً من المخاطرة في اتخاذ القرارات، والاختيار من بين البدائل المتاحة لارتباطه بشيء غير معلوم. فالتخطيط هو اختيار من بين البدائل المتعلقة بالأهداف والسياسات والخطط والبرامج والإجراءات اللازمة والمناسبة لتحقيق هذه الأهداف، بمعنى أنه ينطوي على صنع قرار مرتبط بشيء غير معلوم.

ويعتبر التخطيط منهج أو مدخل لحل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية ، كما أن التخطيط معني بما يلي :

- تخطيط النظام التعليمي في ضوء السياسة التعليمية المرسومة للدولة ، وهذه بدورها نتيجة دارسة لواقع الحياة في المجتمع.
- إعداد الأجهزة والكوادر التي تشترك في الكشفية ، وتنفيذ سياسته.
- إعداد نوعيات التعليم ، وبرامجها ، ومتطلباتها.
- بيان الخدمات اللازمة لتنفيذ العملية التعليمية ، وتحقق أهدافها.

التخطيط لمناهج التربية الكشفية

إن التخطيط لمناهج الكشفية يتطلب دراسات علمية مستفيضة لاحتياجات المجتمع، ولخصائص مراحل النمو، وللإمكانيات المتاحة، وفي ضوء تلك الدراسات يتم تحديد الأهداف، واختيار محتوى البرامج والأنشطة الكشفية التي تحقق الأهداف المرجوة من التربية الكشفية بشكل خاص وتساهم في تحقيق أهداف العملية التعليمية.

ومناهج التربية تسعى لتواكب التقدم العلمي الذي يتميز به العصر الحديث، ولذا تعتمد في بنائها على الأسس العلمية والتربوية الحديثة حتى تسهم في تحقيق احتياجات المجتمع والأفراد ، مسايرة في ذلك الفلسفة التربوية للمجتمع.

وظائف التخطيط

الأهداف

الأهداف هي الغايات المطلوب الوصول إليها، ولا يمكن تصور أي جهد جماعي منتج دون أهداف، وأفضل ضمان لفاعلية إدارة الكشفية هو تحديد الغرض أو الهدف بوضوح .

والهدف هو الغرض أو الغاية التي يراد تحقيقها، وهو بذلك يمثل حقيقة وواقعاً يرجى الوصول إليه ويتحدد الهدف في القانون أو القرار المنشئ للمنظمة كشفية، وقد يتحدد بمعرفة القيادة السياسية أو القيادة الكشفية، وترتبط المنظمة الكشفية بهدفها، وتوجه إليه كل نشاطها، ويتوقف هذا النشاط عند تحقيق الهدف كاملاً أو العدول عنه .

وقد تكون هذه الأهداف عامة يعمل المخطط على الوصول إليها في المدى الطويل ، أو تكون وقتية تتمثل في علاج مشكلة قائمة .وعملية وضع الأهداف ذات أهمية قصوى حيث أنها تحدد النتائج المطلوب الوصول إليه،

ويجب أن تكون على درجة عالية من الوضوح بحيث يستوعبها كل من يعمل على تحقيقها .

وتكون الأهداف إما في الأمد القصير أو الأمد الطويل فيقال للأولى أهداف قصيرة المدى، ويطلق على الثانية أهداف طويلة المدى، كذلك تكون الأهداف على مستوى المشروع ككل وتسمى أهداف عليا أو أهداف سامية، كذلك فإن هناك أهداف نهائية وهي التي تسعى إليها المنظمة الكشفية أساساً، وأهداف وسيطة وهي التي تساعد على تحقيق الهدف النهائي، لذلك فإن فاعلية إدارة الكشفية تتأثر بانتقاء الأهداف ، فالانتقاء الجيد للأهداف يزيد من فاعلية إدارة الكشفية .

وقد وضع علماء الإدارة عدة معايير يجب توافرها في الأهداف أهمها ما يلي:-

- أن يكون مشروعاً، ومتفقاً مع الاتجاهات العامة والقيم التي يتمثل بها المجتمع.
- أن يكون مقبولاً لدى الكشافين ، وأن يتلاءم مع أهدافهم الشخصية وأن يشعروا بالارتباط به حتى يتحقق تعاونهم المستمر في العمل على تحقيقه.
- أن يكون واضحاً ومعلوماً لدى جميع الكشافين في مختلف المستويات التنظيمية.
- أن يكون واقعياً لا خيالياً، بمعنى أن يكون قابلاً للتحقيق في حدود القدرات والطاقات والإمكانيات المتاحة.
- أن يكون قابل للقياس وليس كلمات عامة ولاسيما بالنسبة لأهداف الإدارات.
- ألا تتركز الأهداف في شيء واحد مثل التركيز على الربح فقط.

- تحليل الأهداف المركبة إلى أهداف تخصصية أو مرحلية.
- متسلسلة منطقياً في سلم الأهمية والأولويات.
- أن تكون نابعة من منطلق النتائج والمخرجات.
- قابلة للتغيير والتطوير.

السياسات

إذا كان الهدف يمثل الغاية المنشودة من العمل أو النشاط، فالسياسات تمثل مجموعة القواعد، والنظم، والتعليمات التي تحكم التصرفات وأوجه النشاط الموصل إلى الهدف، فبينما يوضح الهدف ما نريد أن نحققه، توضح السياسة كيفية التنفيذ.

والسياسة هي مجموعة قواعد، وتعليمات، وإرشادات لتوجيه سلوك الكشافين في أحد مجالات الكشفية، الذي يتم التخطيط له وتوضع بواسطة القادة الكشفيين في المستويات العليا لتوجيه وضبط العمل في المستويات الأقل، وهي قد تكون صريحة في شكل نشرات أو قد تكون ضمنية. لذا فإن السياسة هي الطريق الرئيسي الذي يقودنا إلى تحقيق الهدف .
والسياسة الإدارية هي مجموعة من القواعد الموضوعة على مستوى عالي من السلطة لتوجه القرارات التي تتخذ على مستوى أقل . كما أن السياسة الإدارية مجموعة من القواعد العامة التي تحكم استخدام مصادر المنشأة الكشفية في الوصول إلى أهدافها .
وبذلك تتفق كل التعاريف على أن السياسات عبارة عن مبادئ وقواعد وقرارات توضع بمعرفة القادة الكشفيين في المستويات العليا، لتوجيه وضبط الفكر والأعمال في المستويات الإدارية الأقل للكشفية .

ووضع علماء الإدارة عدد من الشروط والأسس والمبادئ التي يجب توافرها في السياسات حتى يتحقق الهدف من رسمها ووضعها ، من أهمها ما يلي :

- أن تكون مستمدة من وتؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعة.
- أن تكون مرتبطة مع بعضها.
- أن تكون ممكنة للتطبيق أي غير خيالية.
- أن تكون مرنة بحيث تسمح للمرؤوسين بالتصرف في حالة حدوث تغييرات داخل المشروع أو خارجه.
- أن تتفق مع فلسفة المجتمع وسياسته العامة.
- أن تعبر عن آراء وفكر المنظمة الكشفية أو الهيئة.
- الاستناد في وضعها ورسمها إلى الحقائق العلمية.
- أن تكون مكتوبة.
- أن تكون واضحة المعنى والمفهوم.
- أن تكون شاملة بقدر الإمكان لجميع أنواع المشكلات المتوقع حدوثها في المستقبل.

الإجراءات

الإجراءات عبارة عن التوجيهات اللازمة للتنفيذ الفعلي في المنظمة الكشفية، وغالباً ما يشار إليها على أنها نوع من أنواع الخطط الفرعية التي تتكامل مع السياسات لتحقيق الهدف المحدد.

فالإجراءات ما هي إلا خطوات تفصيلية محددة تأتي الخطوة منها بعد الأخرى وفقاً لتتابع زمني، والإجراءات توضح بشكل محدد الخطوات الواجب إتباعها بشكل روتيني مما يؤدي إلى انعدام التفكير في المستقبل في كيفية التنفيذ في كل مدة، ومن ثم يزداد مستوى الكفاءة.

وكذلك فإن الإجراءات هي علاقة بين وظائف مكملة تقررت كأساس لتنفيذ مشروع معين . وتعد الإجراءات مجموعة مختارة من خطوات العمل التي تطبق في الأعمال المستقبلية، وأنها تفضل بشكل محدد الطريقة التي يتم بها تنفيذ أي نشاط .

وقد وضع علماء الإدارة عدد من الشروط والأسس التي يجب توافرها في الإجراءات حتى يتحقق الهدف منها ، من أهمها ما يلي :

- يجب أن توضع داخل إطار السياسة الإدارية للمشروع، وتؤدي إلى تحقيق السياسات.
- يجب أن تؤسس على حقائق ومعلومات كافية عن الوضع الفعلي وليس على مجرد افتراضات.
- عند وضعها يجب أن تكون خطوات التنفيذ التي تتضمنها الإجراءات مكملة لبعضها البعض، وغير متعارضة.
- يجب أن يتوفر فيها عنصري الاستقرار والمرونة وذلك في وقت واحد.
- أن تتميز بالبساطة والوضوح مما يسهل في فهم القائمين بالتنفيذ لما هو مراد منها.
- يجب أن تكون مكتوبة حتى تكون مرجعاً لكافة الخطوات التفصيلية للتنفيذ.
- أن تكون قابلة للتطبيق.
- أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة من جميع قادة المنشأة الكشفية أو المشروع.
- ألا تكون متعارضة مع بعضها.

التنبؤ (التوقع)

هو وضع افتراضات عن المستقبل في ضوء ما حدث في الماضي وما يحدث في الحاضر.

لذا فإن وضع موازنة تخطيطية، فإعداد الموازنة يتم في مرحلة التخطيط، وتعد تجسيداً للخطة الموضوعة لأوجه نشاط المشروع التي وضعت في ضوء التنبؤ بالظروف المستقبلية ووضع وتحليل الافتراضات عن المستقبل.

مراحل التنبؤ لتطوير الكشفية

يعد التنبؤ الجيد والمبني على الأسس العلمية ركيزة للتخطيط الفعال. وذلك لأن التخطيط يكون مرتبطاً بالمستقبل، ولذا فهو يعتمد أساساً على التنبؤ. **وللتنبؤ أربعة أغراض أساسية في مجال الكشفية هي :**

١. التنبؤ بالإقبال على المشروعات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسات والهيئات الكشفية.
٢. التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية في الإقبال على تلك المشروعات.
٣. التنبؤ بمقدار التغير في تلك الاتجاهات.
٤. التنبؤ التقني.

ولذلك فإن التنبؤ لتطوير الكشفية يجب أن يمر بالمراحل التالية:-

- دراسة تحليلية لفلسفة الدولة تجاه الكشفية.
- دراسة تحليلية لاحتياجات المجتمع.
- دراسة تحليلية لأدوار ومعطيات الكشفية.
- دراسة تاريخية وتوثيقية لمراحل تطوير الكشفية.
- دراسة علمية للمتغيرات العالمية في مجال الكشفية.
- دراسة مقارنة لنظم ومعطيات الكشفية في الدول المختلفة.

- دراسة تحليلية ونقدية للاتجاهات المعاصرة في مجال الكشفية.
- وضع تصور للتنبؤ لتطوير الكشفية.

الموازنات التقديرية

الموازنات التقديرية هي المظهر المادي للتنبؤ، ففيها يتم تسجيل الافتراضات التي تكونت عن المستقبل، وتعد الموازنات التقديرية نوع من إعداد الخطة أو الخطط في صورة مالية أو في صورة كمية أو الاثنين معاً.

فبعد تقسيم الأعمال إلى أوجه النشاط والوظائف المختلفة التي يحتويها المشروع يصبح لكل وظيفة أو مجال موضع لميزانية تقديرية للوظائف، وكذلك لا توجد موازنات تقديرية خاصة بالأقسام، وتعد جزءاً عن الموازنات الوظيفية، وتعرف أوجه النشاط والمجالات المحددة بمراكز الميزانية أو مراكز التكلفة، ويتم تجميع كافة الموازنات الوظيفية في ميزانية موحدة أو رئيسية.

كما أن الموازنات التقديرية هي كشف بتقدير المطلوب عملة أو احتياجات المستقبل ترتيباً منظماً وتغطي بعض أو كل أوجه النشاط في المنظمة الكشفية لفترة زمنية محددة .

ووضع علماء الإدارة عدد من الشروط التي يجب توافرها في الميزانيات التقديرية حتى تحقق الهدف منها ، من أهمها ما يلي :

- يجب أن تكون بمثابة أهداف نموذجية لقياس الأداء الفعلي وإرشاد القادة الكشفيين إلى الأداء المقبول.
- يجب إتباع مبدأ اللامركزية في تحضير الميزانيات أي أن تقوم كل إدارة للحركة الكشفية رئيسية في المشروع بتحضير ميزانيتها.

- يجب توحيد المفاهيم المختلفة في الميزانية سواء كان ذلك يتعلق بطرق المحاسبة أو بتفسير بنود الميزانية.
- أن تكون الميزانية أداة تساعد القادة وليس سيفاً حاداً على رقابهم.
- مراعاة الموضوعية وواقع الظروف المعاصرة والمتوقعة عند إعدادها.
- تحقيق عنصر التنسيق والتجانس والتكامل بين الموازنات الوظيفية.
- أن توزع الموازنة على فترات قصيرة حتى يمكن متابعتها بسهولة واكتشاف الانحرافات في التنفيذ قبل استحقاقها.
- أن تتوفر في التقديرات مرونة كافية لمواجهة ما يحتمل أن يحدث في النشاط من تغيرات أثناء التنفيذ.
- أن تسمح الموازنة بمواجهة الحالات الطارئة التي لم تكن في الحسبان عند وضع الخريطة، لهذا يستحسن أن تشمل موازنة النفقات، مبالغ احتياطية كافية.
- البعد عن النقيضين: الجنوح إلى التشاؤم أو الإغراق في التفاؤل.

البرامج الزمنية (برامج العمل والجداول الزمنية)

إن الزمن أو الوقت في إدارة الكشفية من الأمور التي يجب الاهتمام بها. وعلى هذا فإنه يجب الاهتمام بتخطيط استخدام الوقت الاستخدام الأمثل، والعمل على تلاشي أي ضياع فيه. فالبرامج هي جميع أوجه النشاط المختارة من المنظمة الكشفية والتي يتم تنفيذها والإشراف عليها خلال فترة زمنية معينة لتحقيق أهداف محددة في حدود الإمكانيات المتاحة.

والبرنامج الزمني يوضح العمليات المطلوب تنفيذها مبيناً ميعاد الابتداء وميعاد الانتهاء لكل عملية تقرر تنفيذها، فهو وسيلة لربط العمليات المختلفة من أجل تحقيق هدف محدد.

وعلى الرغم من وجود فرق بين برنامج العمل والجدول الزمني إلا أنه أصبح من الشائع استخدام مصطلح البرنامج الزمني ليحل محل البرنامج والجدول الزمني في نفس الوقت .

وفي هذا يقول أيضاً كونتز أنها مجموعة معقدة من السياسات والإجراءات المعتمدة برأس المال اللازم وميزانيات التشغيل موضوعة لبدء سلسلة من الأعمال .

وقد اتفق علماء الإدارة على عدد من الشروط الأساسية التي يجب توافرها وإتباعها عند وضع البرامج الزمنية حتى تحقق الأهداف ، من أهمها ما يلي :

- تحديد الهدف المنشود للبرنامج.
- تقسيم العمليات المراد إنجازها إلى عمليات فرعية ثم تقسم الأخيرة إلى عمليات أصغر وهكذا ، مما يؤدي إلى تحسين التخطيط وييسر العمل في الخطة ، كما أنه يؤدي إلى الاهتمام الملائم لكل جزء من أجزاء العمل.
- يحدد البرنامج الزمني للتنفيذ وفقاً للتسلسل المنطقي للعمليات وكذلك صلة ودرجة الارتباط بين كل عملية وأخرى.
- يحسب الوقت الإجمالي للبرنامج، آخذين في الاعتبار مقدار التداخل الزمني بين العمليات بعضها البعض.
- اتخاذ قرارات بشأن كيفية تنفيذ العمليات وكم ونوع الإمكانيات المادية والبشرية الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.
- تقدير الوقت اللازم لكل عملية وفقاً لدراسة عملية وبحوث تدريبية.
- تحدد موعد ابتداء كل عملية وكذلك موعد انتهائها وربط تلك العمليات بعضها البعض.

التنظيم Organization

إذا كانت وظيفة التخطيط تعتبر أولى وظائف إدارة الكشفية، فإن التنظيم يعتبر الوظيفة التالية، والمكملة لوظيفة التخطيط، ويرجع التنظيم إلى جذوره الأساسية في علم الاجتماع حيث وضع ماكس فيبر عالم الاجتماع المعروف البدايات الأولى لمفهوم التنظيم، ثم تابع كل من فريدريك تايلور Fredrek Taylor وهنري فايول Henry Fayol ثم هربرت سايمون Herbert Symonوضع الإطار العلمي لمفهوم التنظيم. ثم بعد ذلك تواكبت الجهود الفكرية في حقول علم الاجتماع، وعلم إدارة الأعمال ، وعلم الإدارة العامة، كل في مجاله حتى أصبح التنظيم أكثر العلوم الإدارية بحثاً وفحصاً. ولقد حقق التنظيم تقدماً واسعاً في حقل إدارة الكشفية ثم حظي باهتمام خاص من قبل الفكر الإداري في حقل الإدارة العامة، حتى أصبح واجهة من الواجهات التي تتصدى للتحديات الفكرية التي مازالت تواجه علم الإدارة .

فالتنظيم هو عملية تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق أهداف محددة، وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة، بحيث يتم إسناد النشاط المعين إلى الشخص الذي تتواءم قدراته ومهارته وخبراته مع متطلبات هذا النشاط، وتحديد مراكز المسئولين والسلطة، وأساليب الإشراف أو التنسيق بين الأنشطة المختلفة، بما يحقق الأهداف بأعلى كفاءة وأقل التكاليف وفي أقصر زمن.

وأية عملية تنظيمية تسبق بالضرورة الإدارة ذات الفعالية، إذ تفترض إدارة الكشفية دائماً وجود شيء ملموس تقوم على إدارته، والذي لا يمكن توافره بدون تنظيم. ويتحدد الغرض الأساسي للتنظيم في توحيد جهود الأفراد حتى لا يكون هناك تداخل أو تعارض في الاختصاصات، وذلك يعني أن عملية

التنظيم تهدف إلى تقسيم العمل وتحديد نطاق الإشراف، وترتبط بتحديد المسئوليات والسلطات، وكذلك اختيار القادة الكشفيين وتحديد العلاقات .

وتزيد أهمية وظيفة التنظيم الإداري في المنظمات الكشفية التي تتميز بكبر حجمها وزيادة عدد الكشافين والقادة بها إلى جانب أن عملية إدارة الكشفية بها ترتبط بتنفيذ السياسة العامة للدولة وبذل كافة الجهود لتقديم خدمات عامة حيوية كالتعليم والصحة والكهرباء وخطوط المواصلات بأنواعها وكافة المرافق العامة ، ولكلمة التنظيم مفهوم عام يعبر عن وضع كل شخص في مكانه وربط الأشياء ببعضها ، من أجل تكوين وحدة متكاملة أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأجزائها والتنظيم في إدارة الكشفية يخضع لنفس المفهوم العام إلا أنه يرتبط بالجهد الجماعي.

فإذا كان عبئ العمليات المطلوب إتمامها يزيد عن قدرة شخص واحد وجب التنظيم، حيث يصبح من الضروري تحديد واجبات كل شخص ليكون مسئولاً عن تنفيذ ذلك الجزء من العمل بالذات، ويحاسب عليه إذا أخطأ أو لم يؤده على الوجه المطلوب كما أنه من الضروري إعطاء كل شخص السلطة اللازمة للقيام بواجباته. فالتنظيم ببساطة هو تحديد المسئوليات والسلطات والعلاقات بين الأشخاص في الجهد الجماعي بقصد تحقيق أهداف محددة، وعلى هذا فالتنظيم ليس نهاية في ذاته وإنما إدارة الكشفية ووسيلة لتحقيق الأهداف بالجهد الجماعي، **ويتم التنظيم على مرحلتين:**

- **الأولى:** مرحلة ديناميكية يطلق عليها تصميم الهيكل التنظيمي.
- **الثانية:** مرحلة ديناميكية يتم فيها الجمع بين المناصب الكشفية التي تكونت في التصميم وبين الأشخاص الملائمين لها ، ويطلق على هذه المرحلة تنمية الهيئة الكشفية.

والمفروض أن عملية التنظيم تخضع للتفكير المنطقي واتخاذ القرارات الرشيدة لذلك يقال أن التنظيم عملية إدارية لتوحيد وصهر المجهودات الجماعية وتنسيقها لإلغاء (للإقلال من) الاحتكاك أو التعارض الذي يمكن أن يحدث في المجموعة حتى يتم تحقيق الأهداف على أحسن وجه، ويسمى هذا التنظيم الذي يقرر من الإدارة العليا، بالتنظيم الرسمي، إلا أن وجود الأشخاص في التنظيم وما لهم من انطباعات وعواطف وشعور يخلق صوراً جديدة للعلاقات لم ينص عليها في التنظيم الذي تقرر من إدارة الكشفية العليا، وتسمى هذه العلاقات، غير الرسمية، أي غير المنصوص عليها بالتنظيم، غير الرسمي، هذا وقد يتفق التنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي ويكون هذا هو الوضع المثالي وفي كل الأحوال يجب التقريب بينهما. فالتنظيم ليس هدفاً في حد ذاته وإنما الهدف منه توحيد الجهود لتحقيق الأهداف وإلمام كل فرد من الكشافين بسلطاته ومسئولياته وطرق تنفيذ الأنشطة التي يتولاها ومكانته بالنسبة للمنشأة الكشفية ومدى علاقته بكل فرد فيها ، ودراسة التنظيم يهدف إلى فهم السلوك التنظيمي من أجل ترشيد العملية الإداريةللكشفية عن طريق فهم العلاقات التبادلية بين أجزاء التنظيم المختلفة بغرض التحكم في التنظيم والسيطرة عليه لتحقيق أهدافه بأقل السبل الممكنة.

تعريف التنظيم

التنظيم عملية ومرحلة تجمع العمل الذي يجب على الأفراد أو المجموعات القيام به، مع الإمكانيات أو القدرات اللازمة لتنفيذه من أجل أن تعطي الواجبات بهذا الشكل أفضل الطرق للتطبيق الإيجابي الكفء المتناسق المتفق عليه. ويرى كونتر، أودانيل أن التنظيم هو تقسيم أوجه

النشـاط الـلازم لتحقيـق الخطـط والأهـداف وتجميـع كـل نشـاط في إدارة مناسبة، بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتنسيق .

ومن المفيد النظر إلى التنظيم على أنه أداة هـدفها النهـائي إلغـاء القـوى التي تعرقل التضامن الإنساني ، وكذلك فإن التنظيم هـو نظـام للتعـاون يظهـر إلى حيز الوجود عندما يكون هناك أفراد قـادرون علـى الاتصـال، ويرغبـون في المشاركة في العمل، وأن تكون هذه المشاركة بغرض تحقيق هدف مشترك . ونـرى أن علمـاء الإدارة يكـادوا أن يجمعـوا علـى أن التنظـيم هـو الإطـار الـذي تؤدى من خلاله العمليات والوظائف الإدارية، كمـا أنـه يعمـل علـى إيجـاد حالـة توازن بين الأقسـام والمسـتويات إداريـة المختلفـة للكشـفية والتنسـيق والمشـاركة بين الأفراد لتحقيق هدف معين، وذلك من خلال وسائل وبـرامج محـددة. وتتفـق تلـك التعـاريف علـى أن التنظـيم يعـني تحديـد المسـئوليات والسـلطات وربـط المناصـب بالأشـخاص والمسـتويات الإداريـة للكشـفية مـع بعضـها الـبعض والتنسيق بينها بطريقة تؤدي إلى إتمـام الأعمـال وتحقيـق الأهـداف علـى أكمـل وجه وبأقل تكلفة وأقل مجهود .

دعامات التنظيم

إن الهيئات أو المنظمات الكشفية تحتاج إلى مقومات أو دعائم أساسية حتى تتمكن من الاستمرار في أداء نشاطها وتحقيق أهدافها بنجاح وكفاءة. **وينظر رواد الإدارة إلى أنه يجب أن يتوفر للتنظيم الدعامات الأساسية التالية :**

- **الدعامات البشرية:** وتحمل في طياتها مجموعة من الكشافين في المنظمة الكشفية على اختلاف مستوياتهم الوظيفية. وتعد تلك الدعامة من الأهمية نظراً لديناميكية وحركية العنصر البشري وأثره الفعال في عمليات الإنجاز وفي تحقيق التعاون الذي يساعد المنظمة الكشفية على القيام بعملها.

- **الدعامة التنظيمية:** هو الشكل التنظيمي الذي تتخذه المنظمة الكشفية والذي على أساسه توزع السلطات والمسئوليات وتحدد الأعمال المسندة إلى كل وحدة من الوحدات.

- **الدعامة القانونية:** هو السند القانوني الذي تستند إليه المنظمات في ممارسة نشاطها، ومنه تستمد اختصاصاتها. وأهمية الدعامة القانونية تستند إلى أنه لا يمكن لأي منظمة كشفية من المنظمات أن تمارس عملاً من الأعمال دون أداة تشريعية أو قانونية تحدد نشاطها وأهدافها، وعلى ذلك فأنه لا يمكن لأي منظمة كشفية من المنظمات أن تباشر أي نشاط لا يدخل ضمن اختصاصاتها التي حددها لها القانون وإلا تعرضت إلى منازعات وإشكالات قانونية وتعثرت أعمالها.

- **الدعامة المالية:** وهو الجانب التمويلي للمشروع الذي يساعده على تحقيق أهدافه، إذ لن تتحقق سبل النجاح للمنظمة كشفية إلا إذا توفرت لها الموارد المالية اللازمة والتي تتيح لها الفرصة لتدبير ما يلزمها من معدات واستخدام الخبرات والمهارات البشرية، فالمال في الواقع هو عصر المنظمات.

أهمية التنظيم

يلعب التنظيم دوراً على جانب كبير من الأهمية فيما يتعلق بتحقيق العملية الإدارية للكشفية على الوجه الأمثل ونجاح المنظمة الكشفية في تحقيق أهدافها، بينما يؤدي انعدام التنظيم الإداري السليم إلى الفشل الذريع، إذ لا يمكن بدون التنظيم أن يسير العمل بالمنظمة الكشفية بالقدر اللازم من السرعة والدقة والمرونة. فالتنظيم يحقق المزايا التالية :

١. تقليل الاحتكاك والصراع والتداخل بين الأعمال ومنع التنازع في الاختصاصات حيث يتم تحديد الأهداف بوضوح، وتوحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف فتزيد فاعلية المنظمة الكشفية.

٢. الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، حيث يتم تحليل الوظائف اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد واجبات ومسئوليات كل وظيفة، وشغل الوظائف على أساس العلم والخبرة والمهارة.

٣. خلق الجو الملائم للعمل واستقرار الكشافين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشترك، وخلق روح التعاون والتضامن بين الأفراد.

٤. تجنب مشكلات العمل، فيمكن عن طريق التنظيم تجنب الازدواج في الاختصاصات، والدفع بعدم الاختصاص، والتهرب من المسئولية وعدم القدرة على اتخاذ قرارات سليمة.

٥. تسهل عملية الاتصال بين الأفراد ومجموعات العمل حيث يساعد التنظيم الجيد على تنظيم العلاقات بين الإدارات والأقسام والوظائف المختلفة، وبذلك تنساب المعلومات وتسهل حركة الاتصالات الرأسية والأفقية بين أجزاء التنظيم.

٦. سهولة انسياب الأعمال، حيث يتم تحديد السلطة المخولة لكل عضو في التنظيم، فيعرف كل فرد حدود السلطة الرسمية التي منحتها له وظيفته.

٧. تنمية القيادات الكشفية ، فمن خلال مراحل التنظيم المختلفة تؤدي القيادات الكشفية أنشطة ووظائف عديدة ومتنوعة مما يكسبهم مهارات تساعد على تنميتهم وزيادة كفاءتهم وقدرتهم الإدارية .

٨. تسهيل عملية الرقابة، فيساعد التنظيم الفعال على تحديد الأهداف وتحديد دور كل عضو من أعضائه، وعلاقته ببقية الأدوار خلال المستويات

إدارية المختلفة للكشفية ، كما يتضمن وسائل فعالة للرقابة تسعى لكشف الانحرافات في حينها والمبادرة إلى تقويمها.

٩. الاستفادة من الأساليب المتطورة في أداء الأعمال مما يرفع من كفاءة الإدارة العامة في تقديم خدمات بمستوى جودة مناسبة.

النظريات السائدة عن التنظيم

إن المفاهيم السائدة عن التنظيم ما هي إلا على سبيل المثال لا الحصر، فكل كاتب له نظرية جديدة أو على الأقل منهج جديد أو تعريف جديد للتنظيم. وفي الواقع وإلى حد قول أرنست ديل Arnest Deel فإن من الصعب حصر كل النظريات أو مفاهيم التنظيم السائدة. وإن النظرة السريعة لهذه المفاهيم غالباً ما توحي بأن الفكر التنظيمي في غابة، حيث يتصارع أصحاب كل مفهوم أو كل نظرية مع الآخرين، ويكون لكل نظرية أنصارها ومريدوها أو على الأقل المعجبين بها . وقد يختلف البعض حول تصنيف النظريات فالبعض يصنفها في خمس مجموعات، والبعض يصنفها في أربع مجموعات، والبعض الآخر يصنفها في ثلاث مجموعات.

والدراسة المتأنية للمفاهيم السائدة عن التنظيم توضح أن هناك ثلاث اتجاهات فكرية رئيسية :

- **الاتجاه الفكري الأول: النظرية الكلاسيكية:** أنصار هذا الاتجاه ينظروا إلى التنظيم على أنه عملية أو مرحلة تقسيم العمل إلى أجزاء بحيث يكون من السهل إسنادها إلى أشخاص بحيث يتم التمييز بين الأعمال التنفيذية وأعمال المشورة المساعدة وتجميع هذه الأجزاء بحيث يمكن الإشراف عليها بفاعلية وتحديد مسئوليات الأجزاء عن النتائج المستهدفة وسلطاتها والعلاقات فيما بينها ويسمى هذا الاتجاه الفكري ، بالفكر

الكلاسيكي في التنظيم أو النظرية الكلاسيكية في التنظيم ، ومن روادها ليندال أيروبك Lyndal Urwick ، وليام نيومان William Newman، أرنست ديل ، بيتر دركر Beeter Draker.

- **الاتجاه الفكري الثاني: النظرية الكلاسيكية الحديثة أو النظرية السلوكية:** أنصار هذا الاتجاه ينظروا إلى التنظيم على أنه منظمة كشفية تحوي مجموعة أفراد لهم دوافعهم ومصالحهم الشخصية وصراعاتهم وردود أفعالهم غير رشيدة بالضرورة. إن سلوك الأفراد غير رشيدة بالضرورة. إن سلوك الأفراد في نظرهم هو العامل الحاكم، ويمكننا أن نطلق على هذا الاتجاه الفكري، الفكر الكلاسيكي الحديث أو النظرية السلوكية في التنظيم ، ومن روادها مارس Mars، سايمون أرجيرس Symon Argers.

- **مدى اختلاف الاتجاهات الفكرية :**

يرى أنصار الاتجاه الفكري الأول أن التنظيم علم له مبادئ علمية تتلاءم مع الأنواع اللانهائية من الطبيعية البشرية. هذا في حين نجد أن أنصار الاتجاه الفكري الثاني ، يوجهون هجوماً عنيفاً على أنصار الاتجاه الأول، لأنهم يفترضون ثبوت دوافع الأفراد ولا يهتمون كثيراً بالصراعات التنظيمية للمصالح المختلفة. وأما أنصار الاتجاه الفكري الأول يوجهون اتهاماتهم لأنصار الاتجاه الفكري الثاني لأنهم بتركيزهم على سلوك الفرد في المجموعة، وعلى الاختلافات بين الأفراد وتأثيراتها المختلفة يجعلون من الصعب حصر أنماط السلوك التنظيمي في عدد محدود بحيث يمكن فهمها والسيطرة عليها، فكل موقف يتغير بتغيير الأشخاص وتغير العوامل الأخرى، وبالتالي فليس هناك مواصفات تنظيمية يمكن تطبيقها عالمياً. ويجيء أنصار الاتجاه الفكري الثالث وينتقدون الاتجاه الفكري الأول، كما ينتقدون

الاتجاه الفكري الثاني لجزئيتهما وعدم وجود إطار تحليلي متكامل ويبدءون من بداية أخرى وهي وضع أجزاء للنظام ومعرفة ارتباط الأجزاء ببعضها.

ومن ناحية أخرى يرفض السلوكيين مبدأ تعديل الهيكل ليتلاءم مع حاجات الأفراد ، إذا تعارض ذلك مع مصلحة العمل. ولكنهم نادوا بدراسة تأثير سلوك الأفراد على التنظيم وتأثير التنظيم في سلوكهم ومحاولة التوفيق بينهما ، ويتضح من ذلك أن الخلاف بينهما ليس خلافاً كليا ، كما يبدو لأول وهلة ، بل هو خلاف في بعض النواحي ، واتفاق في نواحي أخرى. وبصفة عامة اختلف السلوكيين مع الكلاسيكيون في درجة أهمية المبادئ الكلاسيكية في التنظيم ، فبينما غالى الكلاسيكيون في رفع أهميتها ، فقد كان هناك تحفظاً واضحاً من جانب السلوكيين بشأنها.

وتتجه البحوث في الوقت الحاضر إلى تأييد الإدارة السلوكية ، والابتعاد عن الإدارة الكلاسيكية ، فيما يتعلق بالتنظيم. فالاعتقاد السائد اليوم ، أن الاهتمام بتحقيق أهداف المنظمة الكشفية دون الاهتمام بدراسة الفرد ، يؤدي إلى انخفاض معنوياتهم ، وبالتالي إلى عدم تحقيق أهداف المنظمة الكشفية بالكفاية المطلوبة لذلك تتجه الدراسات في الوقت الحاضر إلى اعتبار التنظيم أسلوب اجتماعي للتعاون وليس مجرد أسلوب ميكانيكي للإنتاج.

وظائف التنظيم

الهيكل التنظيمي

هو الهيكل الذي يحدد مواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية فيها لذلك تتأثر طبيعته بنوع وحجم هذه القرارات ، كما أن أساس الهيكل التنظيمي الرسمي هو هرم الوظائف ، حيث يتم تجميع بعض الأنشطة في

وحدات ويتم تجميع الوحدات في وحدات أكبر وهكذا حتى يكون هناك شخص واحد على قمة الهرم تتركز فيه المسئولية والسلطة.

وتحتاج الهيئات والمنظمات الكشفية إلى هيكل تنظيمي واضح حتى تتمكن من الاستمرار في أداء نشاطها وتحقيق أهدافها بنجاح وكفاءة، وهذا الهيكل يمر بخطوات حتى يتكون ويتكامل ، **وهذه الخطوات هي :**

١. تصميم الهيكل التنظيمي :

يعد تصميم الهيكل التنظيمي للمنشأة أو الهيئة الكشفية أول مرحلة من مراحل التنظيم ، إذ يقوم على أساس تحديد أهداف وأوجه النشاط اللازم لتحقيق الأهداف ، وتقسيم هذه الأوجه من النشاط إلى مجموعات متناسقة، وهذه الخطوة تتعلق بالناحية الميكانيكية للتنظيم دون أدنى اعتبار لأي أفراد أو مراكز إدارية أو فنية.

٢. تصوير الهيكل التنظيمي :

أي تصوير وتوضيح ورسم الهيكل التنظيمي في شكل خريطة ، وخرائط التنظيم قد تتخذ الشكل الهرمي والذي يبدأ من قمة الهرم بالرئيس ثم يتدرج إلى الوظائف في المستويات الأدنى حتى تنتهي في قاعدة الهرم الإداري . كما تتخذ الشكل الدائري والذي يطلق عليها الخرائط المستديرة ، وتصور الخرائط المستديرة التدرج الوظيفي من الرئيس من الداخل إلى الخارج ، أي أنه كلما قرب المنصب الكشفي من مركز الدائرة كان أعلى في المسئولية.

- **أهمية الخرائط التنظيمية :**

- تعد الخرائط التنظيمية نقطة الانطلاق في التعرف على الوضع التنظيمي للمنشأة أو الهيئة الكشفي .
- توضح حجم الهرم التنظيمي.

- توضح عدد المستويات إدارية للكشفية.
- تبين عدد المناصب في كل مستوى إداري.
- تعد أحد مصادر المعلومات الهامة في وصف وترتيب الوظائف.
- تجسد صورة لأوضاع المنظمة أو الهيئة الكشفية.

٣. التوصيف الوظيفي للمناصب :

بعد تصميم وتصوير الهيكل التنظيمي تأتي مرحلة توضيح مسئوليات وسلطات كل منصب والعلاقات المتعددة في هذا الهيكل بطريقة تفصيلية ، **ولذا فإنه يجب أن يتضمن الوصف الوظيفي للمنصب البيانات التالية :**

- تحديد المسئوليات المتصلة بكل منصب.
- تحديد للسلطات الممنوحة لكل منصب.
- العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين ومع الزملاء.

وبعدها تأتي مرحلة إقرار المواصفات الواجب توافرها في شاغل كل منصب والتي يمكن تحديدها فيما يلي :

- الصفات الشخصية.
- المؤهلات العلمية.
- الخبرة العملية.
- الدورات التدريبية.

- **أهمية التوصيف الوظيفي للمناصب :**

- يوضح المسئوليات والسلطات الرئيسية للمناصب.
- كتابة مختلف المسئوليات والسلطات لكل منصب كشفي يجعل صاحب المنصب ملماً بحدود سلطاته في اتخاذ القرارات.
- يعد ضرورة لتحديد مواصفات شاغل المنصب، واختيار الشخص الملائم للمنصب.
- يعد من الأدوات ذات الأهمية في تقويم أداء شاغل المنصب.

- كتابة المسئوليات والسلطات الرئيسية للمناصب الكشفية يسهم في تحقيق التنسيق بين مختلف كشافين.

٤. الدليل التنظيمي :

وهو يحتوي على أهم المعلومات التي أسفرت عنها عملية التنظيم في المراحل السابقة، ويوفر بيانات ومعلومات مكملة لما أوردته الخريطة التنظيمية ، **وهو يوضح النقاط الأساسية التالية :**

- الأهداف والسياسات للمشروع.
- التقسيمات التنظيمية الرئيسية والفرعية للمشروع وأهداف واختصاصات كل تقسيم.
- الخريطة التنظيمية الأساسية والخرائط التكميلية.
- خطوط السلطة.
- الوظائف الموجودة بكل تقسيم تنظيمي.
- التوصيف الكامل لكل وظيفة لتوضيح واجباتها ومسئولياتها والشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.
- أساليب وإجراءات العمل في مختلف التقسيمات التنظيمية للمشروع.

- **أهمية الدليل التنظيمي**

- يعرف كل رئيس من رؤساء الوحدات أو الأقسام أو الإدارات حدود مسئولياته وسلطاته ، والوظائف الرئيسية لإدارته أو القسم الذي يعمل فيه، وعلاقة وظيفته بالوظائف الأخرى ، وكذلك التعرف على المستويات إدارية للكشفية التي يتبعها والتي تتبعه. ويوضح اختصاصات الوظائف بشكل واضح وقاطع والسلطة الممنوحة لكل وظيفة ، ومن ثم يفيد في التنسيق بين الإدارات والأقسام.

- يسهم في تعريف كل من يشغل وظيفة رئاسية بالأهداف التي يسعى المشروع لتحقيقها وكذلك تفهم تلك الأهداف.

- إن الطبعات المتتالية لدليل التنظيم في المشروع توضح التطور التنظيمي لتحقيق الهيكل الكشفي الأمثل وفقاً للتطورات العلمية والكشفية وكذلك الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المتغيرة.

٥. تطبيق التنظيم وتحليله :

إن وظيفة التنظيم لا تنتهي بتصميم الهيكل التنظيمي وتصويره وإعداد الدليل التنظيمي، بل إن عملية التنظيم تشمل بالضرورة القدرة على تطبيق التنظيم والحصول على أكفأ النتائج منه. كما يجب أن يكون الهيكل التنظيمي دائماً في حركة مستمرة وذلك لمواجهة آثار المتغيرات المستقبلية ولتقويم الهيكل نفسه ومدى قدرته على الثبات في مواجهة تلك المتغيرات.

لذا فإن التنظيم يتصف بالتغير والاستمرارية نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تفرض نفسها على المجتمعات ومؤسساتها، والتغير في التنظيم وتطويره يجب أن يتحقق وفقاً لدراسة علمية وموضوعية ترتبط بتحليل التنظيم. وبذلك يكون إعادة التنظيم وجهاً آخر لعملية التنظيم يتم خلالها إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وفقاً للأحداث والمتغيرات المستحدثة إن أمكن.

التنسيق

إن الغرض الأساسي من التنظيم هو توحيد جهود الأفراد حتى لا يكون هناك تعارض أو احتكاك أو تداخل في الاختصاصات. وتوجد المنظمة الكشفية حينما تتضافر جهود الأفراد من أجل تحقيق هدف محدد.

التنسيق إذاً هو الترتيب المنظم لجهود الجماعة للوصول إلى وحدة العمل من أجل تحقيق هدف محدد والتنسيق بذلك هو المطلب الأول في التنظيم وهو يعني في الوقت نفسه المبدأ الشامل للتنظيم ، ويؤدي التنسيق إلى تعاون الأفراد أو الأقسام في إنجاز الأعمال التي يتطلب المشروع القيام بها لتحقيق الأهداف ، وفي ذلك يقول جيمس موني أن عملية التنسيق هو الترتيب المنظم لمجهودات الجماعة في سبيل وحدة العمل ، لتحقيق هدف مشترك .

ويعرف وايت White التنسيق بأنه ترتيب وظائف كل جزء من أجزاء المنظمة، وتحديد علاقته بالأجزاء الأخرى ، وتنظيم أداء كل منها لوظائفه ، بحيث تؤدي هذه الوظائف حسب خطة مرسومة تكفل مساهمة كل منها بأقصى طاقتها في تحقيق الهدف المشترك .

وهناك فرق بين التنسيق الجيد والتنسيق الممتاز حيث يرى كمال درويش، محمد الحماحمي ، سهير المهندس نقلاً عن أدوانيل ، كونتز أن التنسيق الجيد هو الذي يزيل المواقف الحرجة فور ظهورها ، أما التنسيق الممتاز فهو الذي يتوقع حدوث مثل هذه المواقف ويعمل على منع ظهورها .

والتنسيق كمكون فرعي فهو يرتبط بكافة المكونات الكشفية الرئيسية الأخرى وتظهر أهمية التنسيق بالنسبة للتخطيط في ضرورة التنسيق بين الخطط والبرامج والمشروعات المختلفة. والتنسيق مرتبط بالتنظيم من حيث أن التنظيم الملائم يسهل عملية التنسيق. ويرتبط التنسيق بالتوجيه والرقابة، فالأوامر والتعليمات المعطاة بوضوح والمنفذة برغبة تسهل عملية التنسيق، وهناك أساليب مفيدة تحقق التنسيق الفعال بالمنظمة الكشفية منها: اجتماعات المجالس ، الاجتماعات الدورية ، هيئات التنسيق المتخصصة، لجان التنسيق.

تقسيم العمل

إن تقسيم العمل يعتمد على التخصص حيث يقوم كل شخص بعمل متخصص وفقاً لقدراته ، ولذا فإن كل وظيفة يجب أن تحوي عملاً واحداً للاستفادة من مزايا التخصص الدقيق.

ويقضي مبدأ التخصص بتجزئة العمل وتقسيمه بين الكشافين وذلك بقصد تمكين كل منهم من مباشرة العمل الذي يتقنه لكونه أقدر عليه من غيره. ومبدأ التخصص هو في حقيقته تطبيق لمبدأ تقسيم العمل ، فما دام العمل جماعي إن المصلحة تقتضي بأن يقتصر عمل فرد على نوع واحد يتفرغ له ويجيده.

ويتطلب تقسيم العمل بالضرورة وجود سلطة مركزية واحدة للإشراف على أجزاء العمل المختلفة وكذلك التنسيق فيما بينها. وهناك طرق متعددة لتجميع أوجه نشاط المشروع في شكل تقسيمات أو وحدات تنظيمية واختيار الطريقة التي يتم بها تقسيم العمل ترتبط أساساً بظروف المشروع، وأصعب جزء في عملية التنظيم هو ذلك القرار المتعلق بكيفية تقسيم العمل في حالة تعدد أنواع الجهات أو العملاء الذين تخدمهم المنظمة الكشفية وتعدد المناطق وتعدد أنواع السلع والخدمات وتعدد فترات العمل...إلخ ، وهي بدائل متعددة.

وهناك سبع طرق لتقسيم أوجه النشاط المختلفة في أي وحدات إدارية: حسب طبيعة النشاط ، حسب السلعة ، حسب الموقع ، حسب المرحلة ، حسب الوقت ، حسب نوع العملاء ، طريقة مركبة.

تحديد العلاقات الوظيفية والإدارية

تحديد العلاقات تعني العلاقة بين أفراد يضمهم عمل مشترك يحدد مدى الاستفادة من خبراتهم وكفايتهم بالعناية باحتياجات الأفراد العاطفية والمادية ، وتقدير قدراتهم واحترام آرائهم ومقترحاتهم وتشجيع روح المبادرة والابتكار والتفاهم بين الأفراد.

والعلاقات الوظيفية تعني إعطاء بعض القادة في المشروع صلاحية الإشراف على عمل أو أكثر من أعمال المشروع المختلفة التي تتعلق بوظائفهم الأساسية.

أما العلاقات الإدارية هي العلاقات القائمة بين الكشافين فيه وتحديد صلاحيات ومسئوليات كل منهم والطرق الرسمية التي يجب إتباعها حتى تنتقل المعلومات من شخص لآخر أو من مستوى إداري إلى مستوى آخر صعوداً أو نزولاً.

ونرى أن تحديد العلاقات الإدارية والوظيفية بين المستوى الإداري الواحد أو المستويات الإدارية المختلفة للكشفية، يساهم في ويعمل على تحديد مسئوليات وسلطات كل فرد في الإشراف على وتنفيذ الأعمال ، وهذا بدوره يساهم في تحقيق الأهداف.

السلطة

لا يستطيع الفرد إتمام الواجبات المسئول عنها ما لم يكن باستطاعته اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق هدف معين ، أي تكون له سلطة.

والسلطة هي القوة الطبيعية أو الحق الشرعي في التصرف أو إصدار الأوامر، ويستمد الفرد في المشروع سلطته وحقه في التصرف وإصدار الأوامر

من طبيعة وظيفته التي يشغلها . ويتمتع القائد الكشفي في المشروع بنوعين من السلطة ، السلطة الرسمية ويستمدها عادة من وظيفته كقائد كشفي ، والسلطة العملية الإيجابية والتي لا يتمتع بها إلا القائد الكشفي الناجح ويستمدها عادة من مرؤوسيه بقيادته وتنفيذهم لأوامره.

ويعرف براون Brown السلطة بأنها العنصر من المسئولية الذي يمثل قوة التنفيذ كما يمكن أن يقال أنه قوة إصدار الأوامر . كما يعرفها جلوفر Glover بأنها الحق المخول لاتخاذ القرارات ولإعطاء الأوامر والتصرف ، فالسلطة محددة ونهائية ومطلقة في حدود نطاق العمل المفوض . ولذلك فإن السلطة تمثل الوجه الآخر من المسئولية ، أي أنه من الضروري أن تكون السلطة متكافئة مع المسئولية .

ولذا يرى فايول أن المسئولية نتيجة طبيعة للسلطة، ولذلك يجب تحديد درجة المسئولية أولاً ، ثم تخويل صاحبها السلطة المناسبة ، ومن ثم فإن المسئولية ترتبط بالسلطة ولذا يجب أن تتوازن وتتكافأ السلطات مع المسئوليات. وكلما زاد نطاق الإشراف عن الحد الملائم تطلب الأمر خلق مستويات إدارية جديدة وإعطائها السلطة ويسمى إعطاء السلطة للمستويات إدارية للكشفية الأقل تفويض السلطة .

وفي كل مرة يقوم القائد الكشفي بتفويض سلطة إلى مرؤوسيه ، **نجد أن هناك ثلاثة عناصر رئيسية ملازمة لهذا التفويض :**

١. فهو يقرر واجبات المرؤوس ويحددها.
٢. يجعله مسئولاً أمامه عنها.
٣. وهو يمنحه السلطة اللازمة لكي يقوم بواجباته.

وعلينا أن نشير إلى أن تفويض السلطة لا يعني إعفاء رئيس العمل من مسئولياته ، إذ لا يمكن تفويض المسئوليات. وكذلك يجب على القائد حين يفوض بعض مساعديه في بعض سلطاته ألا يتدخل في كيفية إنجاز الأعمال التي تدخل في نطاق السلطة المفوضة وذلك طالما أن المساعد ينجز الأعمال ويؤدي واجباته وفقاً لمسئولياته دون تقصير.

كما أن تفويض السلطة لا يعني تنازل المفوض لسلطته نهائياً بل له حق استردادها في أي وقت يشاء ويكون التفويض لسلطات محددة كما يكون التفويض مرتبط أحياناً بتوقيت وزمن محدد ، كما نجد أن المركزية واللامركزية يرتبط تحقيقها بمدى أو درجة تفويض السلطة للمستويات إدارية الأقل للكشفية ، فكلما كان هناك تفويض أكبر للسلطات – خاصة في المستويات الإدارية العليا للكشفية– كان ذلك يعني اتجاهاً أكثر إلى اللامركزية والعكس صحيح.

تحديد المسئوليات

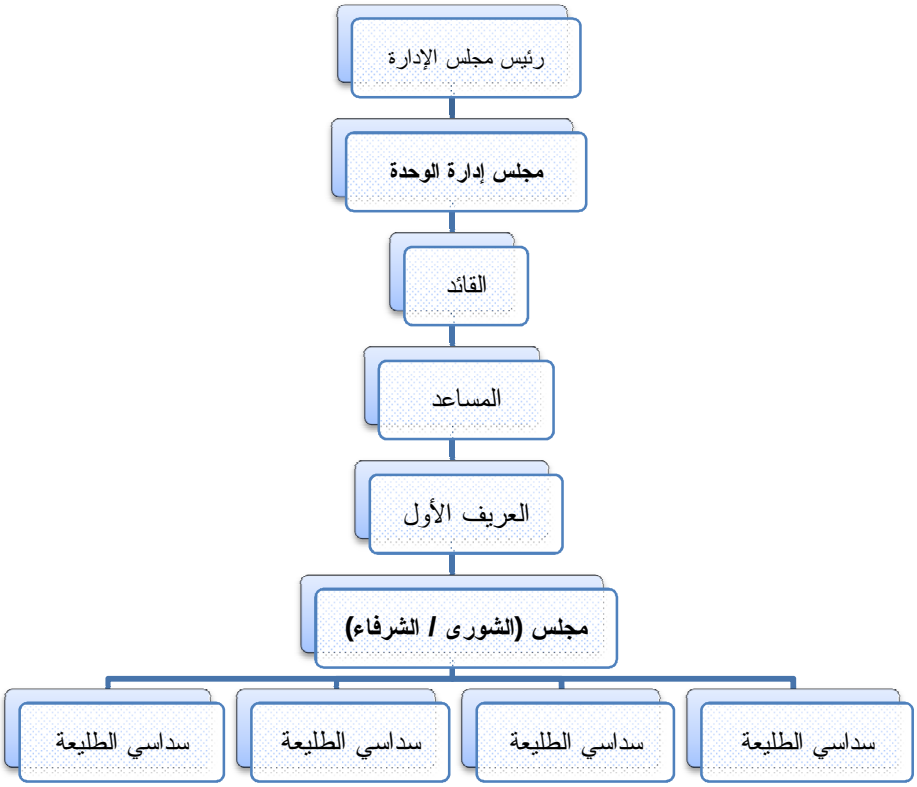
المسئولية تعني المحاسبة عن نتائج تم الالتزام بها ، وليس المحاسبة عن أنشطة تمت ، فالعبرة دائماً بالنتيجة ، فمحاسبة الفرد عن نتائج معينة مستمدة من منصبه الذي يشغله ، فإدارة الكشفية مسئولة عن تحقيق نتائج وجدت من أجلها هذه المؤسسة الكشفية ، فلذلك فإن مسئولية القائد الكشفي هي مسئولية نتائج. ويرى إيرويك أن المسئولية هي محاسبة الأفراد عن أداء واجبات .

المسئولية هي التزام أو واجب المرؤوس الذي كلفه رئيسه بأداء واجبات معينة وكذلك هي التزام الفرد نحو نفسه أولاً والتزام نحو الغير ثانياً بتحقيق نتائج معينة .

المركزية واللامركزية

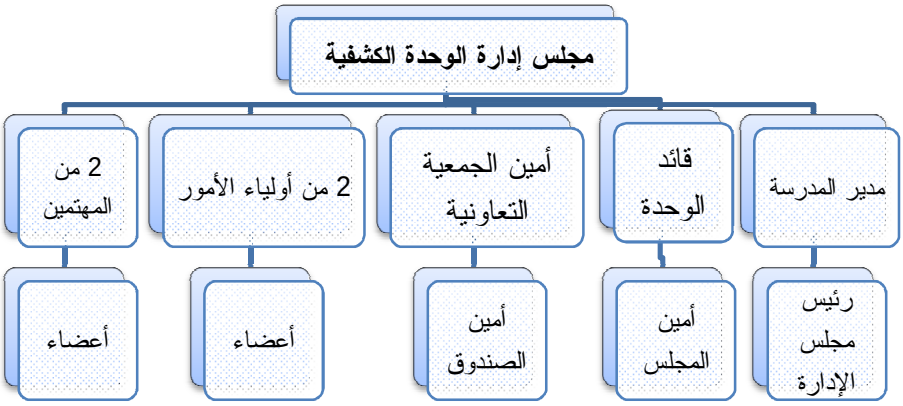
المركزية هي الاحتفاظ بجزء كبير من العمل الكشفي في أيدي المسئولين في أعلى المستويات إدارية للكشفية ، وتعني اللامركزية بتقسيم العمل الكشفي بين المسئولين بالمستويات الإدارية المختلفة للكشفية، وذلك بأن يتم تفويض بعض سلطات المسئولين في المستويات الإدارية العليا للكشفية إلى المستويات الإدارية الأقل للكشفية . فالمركزية واللامركزية مرتبطة بالسلطة والمسئولية. ومهما كان هناك اتجاه ورغبة في تحقيق اللامركزية في إدارة الكشفية تبقي النواحي الخاصة بالسياسات العامة والاستراتيجية مرتبط بالإدارة العليا للكشفية حفاظاً على وحدة الهدف وتماسك المنظمة الكشفية.

الهيكل التنظيمي للوحدة الكشفية



مجلس إدارة الوحدة الكشفية

حتى يتحقق الشكل القانوني للوحدة الكشفية يجب أن يشكل لها مجلس إدارة على النحو الآتي :



إختصاصات مجلس الإدارة

١. تنظيم الوحدة والإشراف عليها .

٢. مراقبة غرس القيم الدينية ، والروح الوطنية في نفوس الفتية .

٣. السعي لتوفير القادة اللازمين لإدارة الوحدة .

٤. تسجيل الوحدة سنوياً في المفوضية .

٥. مراقبة شؤون الوحدة المالية ، والتحقق من صحة إنفاقها .

٦. وضع الخطة العامة للوحدة، وتوفير الدعم اللازم لإنجاحها.

التوجيه Direction

التوجيه هو أحد عناصر العملية الإدارية للكشفية ويظهر جلياً أثناء العمليات التنفيذية ويأتي عقب إجراء عملية التخطيط والتنظيم حيث أنه يعمل على توجيه الأفراد المعنيين في مشروع ما نحو هدف محدد ، فالتخطيط

والتنظيم في ذاتهما لا يؤديان إلى إتمام الأعمال فهي مراحل تجهيزية قبل التنفيذ.

والتوجيه يتم عن طريق الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل ، وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية ثم تقويم أداء الكشافين بالوظائف التنفيذية ، فالتوجيه ليس إلا عملية اتصال وأسلوب قيادة ويرتبط التوجيه أيضاً بوجود الدوافع والحوافز أو عدم وجودها.

تعريف التوجيه

التوجيه هو العملية المنظمة للكشفية التي تهدف إلى مساعدة القائد الكشفي على اختيار الحل الملائم للمشكلة التي يعاني منها ، ووضع الخطط التي تؤدي إلى تحقيق هذا الحل ، والتكيف وفقاً للوضع الذي يؤدي إليه هذا الحل .

بينما يعرفه سايمون Saimon بأنه العمل الدائب أثناء التنفيذ ذاته في مواجهة أية مشكلات ولنضمن أن سير العمل يتم بالمستوى المطلوب الذي يضمن دوماً التحقيق المتكافئ للأهداف .

كما تعرف بأنه العملية التي يتم بها الاتصال القادة الكشفيين من مرؤوسيهم لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف .

ونرى أن التوجيه يعد أساساً وظيفة إرشادية ، تهدف إلى حسن أداء الكشافين لأعمالهم باستخدام وسائل رقابية لإرشادهم نحو الأداء الجيد ، فلن يستطيع الكشافين أداء أعمالهم بشكل جيد إلا إذا عرفوا عن طريق قادتهم الأسلوب الأمثل لتنفيذ تلك الأعمال ، فهو يهتم بأسلوب وطريقة تنفيذ الأعمال.

ويمكن تحليل التوجيه إلى عنصرين أساسيين :

١. الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه لإعطاء التعليمات والحصول على المعلومات.

٢. القيادة وتنمية التعاون الاختياري.

والعنصران مرتبطان ارتباطاً وثيقاً وإنما تم فصلها لسهولة التحليل، ويعتبر توجيه مجهودات الآخرين نحو تحقيق الأهداف من أهم النشاطات الكشفية لأنها تتعلق مباشرة بإتمام الأعمال ، لذلك غالباً ما يعتبر الكثيرون أن التوجيه مفهوم مساوى لمفهوم إدارة الكشفية ، والتوجيه عملية مستمرة فالاتصال مستمر، وتنمية التعاون الاختياري عملية مستمرة ، كما أن القيادة عملية مستمرة.

وظائف التوجيه

القيادة

تنحصر إدارة الكشفية في تحقيق أهدافها عن طريق الجهود الجماعية المشتركة لمجموعة من الكشافين تحت قيادة رشيدة للمجموعات ، ولا يمكن أن تتم الأعمال على أحسن وجه بمجرد إصدار التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين وإنما من الضروري رفع الحالة المعنوية وتنمية التعاون الاختياري بينهم ، والقيادة هي تأثير وتحريك الأفراد داخل الجماعة لتحقيق أهداف اتفقوا عليها بشرط ألا تتعارض مع أهداف المجتمع .

وقد عرفت القيادة بالآتي: ما هي إلا صورة من صور السيطرة فيها يتقبل الكشافين– راضين أو غير راضين – التوجيه والرقابة من شخص لآخر، وهي عملية اجتذاب المرؤوسين والتأثير فيهم لتوجيه تصرفاتهم ، وهي

عملية تأثير أي تتأثر مدى فاعليتها بطبيعة وشخصية القائد والتابعين له وطبيعة العمل الموكل لهم .

ولقد ركزت التعريفات السابقة على الفرد في القيادة ، إلا أن التعريفات الحديثة للقيادة لا ترتبط بالفرد فقط ولكن بالمواقف وبالهدف وبالجماعة ، ولذلك فمواصفات القائد الناجح ليست كافية لتحديد القيادة الناجحة مع أهمية هذه المواصفات ، ولكن اختلاف المواقف يتطلب اختلافاً في أساليب القيادة ، واختلاف المجموعة أيضاً له تأثيره في عملية القيادة ، كما أن الهدف الذي تسعى إليه الجماعة يؤثر في عملية القيادة ، ويعني ذلك أن القيادة تعني نمطاً معيناً من السلوك البشري للقائد بالنسبة للأدوار التي يؤديها العاملون معه ، وتعني أيضاً نوعاً معيناً من العلاقة بينه وبينهم كجماعة متكاملة ، وكأفراد يختلفون في المزاج وفي المشاعر وفي الاتجاهات وفي الدوافع والمشكلات.

والقيادة ظاهرة اجتماعية يصعب وضع مفهوم محدد لها إلا إذا تم تحديد الأبعاد التي يجب أن يشملها هذا المفهوم ، فالقيادة كوظيفة أو كعمل يؤديه الفرد هي عملية تأثير القائد الكشفي في سلوك التابعين له في موقف معين ، أما مفهوم القيادة كفرد فهي مجموعة من الخصائص التي يمتاز بها القائد. ويعرفها بيتش بأنها عملية للتأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة، وتعبر القيادة عن علاقة بين أشخاص لهم وحاجات ورغبات وشخص يفي بحاجاتهم ورغباتهم ويعمل على تحقيقها بتوحيد جهودهم .

وبتحليل الآراء والتعاريف نجد أنها تركز على أن القيادة هي تلك القدرة التي يستأثر بها القائد في التأثير على الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم وولائهم وشحذ هممهم لتحقيق هدف بذاته ، أي

القدرة على التأثير على الأفراد في النواحي المرغوبة وتوجيه الجماعة نحو الهدف .

إلا أنه على الرغم من نوع الجماعة وطبيعة تكوينها توجد حقيقية هامة هي أنه لا يتصور بحال وجود قائد بدون إتباع ، ولا محل للقائد ما لم يكن هناك هدف وغاية يسعى لتحقيقها ، وتأسيساً على هذا فإن دراسة القيادة كظاهرة اجتماعية وسيكولوجية تأخذ بالضرورة في اعتبارها العلاقة المتبادلة بين القائد وباقي أعضاء الجماعة في ظل وجود هدف تسعى الجماعة إلى تحقيقه، وهذا الهدف في واقعه هو نقطة الالتقاء الهامة بين القائد والجماعة .

أساليب القيادة

تطورت أساليب التوجيه بتطور نظم الحكم نتيجة لتطبيق مبادئ الديمقراطية والاشتراكية في معظم دول العالم ، كما تطورت أساليب التوجيه نتيجة لتقدم العلوم الاجتماعية واستقرار مبادئ العلاقات الإنسانية ، مما كان له أكبر الأثر في خلق الاستقرار النفسي لدى الكشافين وزيادة إنتاجهم وكفايتهم ، الأمر الذي جعل الموجة في العصر الحديث يعتمد على مبادئ علم النفس الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وعلى ذكائه الشخصي وطاقته الذهنية في قيادة الآخرين ، فبعد أن كان يعتمد على التعسف والعنف والانفرادية أصبح يعتمد على أساليب التعاون والثقافة المتبادلة وحسن المعاملة هذا **ويمكن تلخيص أساليب القيادة الرئيسية بما يلي :**

١. أسلوب القيادة الاستبدادية التسلطية أو الأوتوقراطية :

وهو سيطرة القائد على كل ما يتعلق بالعمل فيرسم السياسة ، وخطة العمل، ويصدر القرارات والتعليمات، ويشرف على تنفيذها ، وفلسفة هذا

الأسلوب في النطاق الكشفي يتمثل في أن الكشاف يحتاج للتقدم ، وأن هناك أسلوباً مفضلاً لهم هو أحسن الأساليب من وجهة نظر القائد ، ومن ثم كان لزاماً على الكشاف إتباعه وعدم الحيدة عنه وأن يقوم القائد بإصلاح أخطاء الكشاف ورده إلى الطريق لصوابه إذا أخطأ.

ومن عيوب هذا النظام ما يلي :

- يبدو القائد قليل الثقة في مرؤوسه.
- تصبح العملية عملية تفتيش ومفاجأت لضبط المخطئ.
- شعور المرؤوسين بعدم الاطمئنان وعدم الثقة في القائد.
- عدم الأمانة في العمل ، فبمجرد شعور المرؤوس بضعف قبضة القائد وسيطرته ، يعتمد إلى التراخي وعدم الإنتاج.

٢. أسلوب القيادة الديمقراطية :

وهي القرارات التي تتخذ نابعة من الجماعة كحاصل للمناقشة والتفكير الجماعي ، وعلى القائد أن يدير المناقشة ويجمعها حول الموضوع على أن يبقى لكل فرد حرية التعبير عن رأيه ، وقد يترك لكل فرد حرية العمل مع من يختار، كما يترك للجماعة أمر توزيع المسئوليات بين أعضائها وحينما يحين للقائد تقديم مشورته الفنية فهو يفعل ذلك عن طريق اقتراح عدد من البدائل تختار الجماعة من بينها ، ويحاول القائد أن تكون روحه في العمل مثل أي فرد في الجماعة ويكون الثناء أو النقد يبنى دائماً على أسس موضوعية.

وهذا الأسلوب أكثر الأساليب نجاحاً وشيوعاً وخاصة في حالة الإشراف على جماعة يتطلب إنجاز أعمالها خلق التعاون المثمر بين أفرادها من أجل تنسيق واستغلال مواهبهم ، وحث كل فرد على الابتكار والمبادأة. ومن

مظاهر هذا النوع أن يكون على علم تام بشخصيات مرؤوسيه وسلوكهم الوظيفي وأن يعمل على خلق التعاون بينهم ، وأن يكسب احترامهم ، وينمي قدراتهم ويقودهم إلى النجاح .

٣. أسلوب القيادة غير القائد :

وهو أسلوب غير عملي للقيادة إذ يؤدي إلى تهرب القائد من المسئولية ، فمن خلال ذلك النمط من القيادة يفوض القائد سلطة إصدار القرار إلى المرؤوسين ويصبح القائد كمستشار لتلك العملية القيادية ومن خارج ذلك النمط من القيادة يزداد القلق والتوتر في محيط العمل حيث لا يتوافر التوجيه الفعال وكذلك لعدم توفر الرقابة.

ومن أبرز العيوب لهذا الأسلوب ما يلي :

- قلما ينجح هذا الأسلوب إلا مع الكشافين المتخصصين ذوي الإعداد المهني العالي ، والضمير المهني الحي.
- تصبح عملية القيادة أو الإشراف لا ضابط لهما ، فلا تتضح معالم الطريق ومراحل العمل.
- يصبح الإنتاج وتحقيق الأغراض تحت رحمة المرؤوسين ويخضع لمقدرتهم المختلفة والمتفاوتة.
- قد ينعدم التعاون بين الرئيس والمرؤوس.

ولنجاح العملية الإدارية للكشفية فقد أجمعت العديد من الدراسات على ضرورة توافر مهارات ثلاثة للقائد لكي يستطيع أن يحقق النجاح من خلال قيادته وهي :

- **المهارات الفنية:** وهي ترتبط بالطرق والمهارات والأساليب التي يتبعها الفرد فيعمله ومواجهته للمواقف ، كما ترتبط بالجانب العلمي في إدارة الكشفية

وما يستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية.

- **المهارات الفكرية أو التصورية:** ترتبط تلك المهارات بمدى كفاءة القائد الكشفي في الإحساس بالمشكلات ، وإيجاد الحلول ، وابتكار الأفكار، واستنتاج الحقائق والنتائج وتفسيرها وذلك لاتخاذ القرارات المناسبة.

- **المهارات الإنسانية:** وهي ترتبط بقدرة القائد على التفاعل والتعامل بنجاح مع الآخرين وذلك بغرض التأثير في سلوك الكشافين الذين يتولى قيادتكم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف في إطار من العلاقات الإنسانية ، وهي تتضمن مدى كفاءة القائد في التعرف على متطلبات العمل مع الآخرين، والتعرف على احتياجاتهم وتحقيق الرضا النفسي للأفراد.

وتتمثل ميادين التوجيه في الكشفية كقيادة ديمقراطية فيما يلي :

- أن القيادة تعمل مترابطة مع القيم الديمقراطية.
- القيادة مسئولية مشتركة بين أعضاء الجماعة.
- تساعد الأفراد على أن يكونوا أعضاء مساهمين في مسئولية العمل الجماعي.
- القيادة تبدأ بتفهم مشاكل كل من الفرد والجماعة وتلبي احتياجاتهم.
- تسعى القيادة لإيجاد أحدث الطرق وأفضلها وتعكس الخبرة وميدان الكشفية.
- تنظر القيادة للفرد وبيئته كوحدة يؤثر كل منها في الآخر.
- تساعد القيادة الأفراد على العمل جنباً إلى جنب للصالح العام.

الصفات الواجب توافرها في القائد الكشفي

١. الإيمان برسالة الحركة الكشفية ، والرغبة في العمل فيها بأمانة وإخلاص .

٢. الإلمام بمعلومات كافية عن حركة الكشافة ، وأهدافها وبرامجها وأساليبها .

٣. قوة الشخصية ، والقدرة على القيادة .

٤. التمسك بالقيم الفاضلة والمثل العليا (قدوة حسنة) .

٥. الخبرة الكافية بميول الفتية ، وخصائصهم في المراحل المختلفة .

٦. النزول إلى مستوى الفتية ، والقدرة على التعامل معهم .

٧. الإهتمام بشئون الفتية ، والتفاني من أجل تنشئتهم .

٨. القدرة على الإتصال بالآخرين .

دور ومهام القائد في الوحدة الكشفية

١. قيادة وتنظيم وإدارة الوحدة .

٢. إشباع حاجات الفتية ، وفق ميولهم وخصائص نموهم .

٣. تخطيط وتنفيذ برنامج الوحدة بمشاركة مجلس قادة المجموعات (رؤساء السداسيات وعرفاء الطلائع) .

٤. تنمية العلاقة مع الفتية وأولياء الأمور ، والمجتمع ، والجهات ذات العلاقة .

- **أولاً : قيادة وتنظيم وإدارة الوحدة :**

- هو القائد المسؤول عن الوحدة أمام مجلس (الإدارة - الشرف - الشورى - المفوضية - الهيئة) .
- قيادة الإجتماعات والأنشطة ، والإشراف عليها .
- تقديم المشورة للفتية .
- تقسيم الوحدة إلى مجموعات صغيرة (سداسيات - طلائع - رهوط) .
- الإشراف على اختيار قادة المجموعات الصغيرة .
- تشكيل مجلس (الإدارة - الإشراف - الشورى) .

- إعداد السجلات الخاصة بالوحدة .
- تنظيم مواعيد الإجتماعات والأنشطة .
- توفير الإعتمادات المالية اللازمة للوحدة .
- توفير كافة احتياجات الوحدة من (الملابس - المكملات - الأدوات - خامات التدريب) .
- تسجيل وتوثيق أنشطة الوحدة .

- ثانياً : إشباع احتياجات الفتية وفق ميولهم وخصائص نموهم :

- دراسة خصائص وميول الفتية في المرحلة التي يتولى قيادتهم فيها .
- اختيار الأنشطة والبرامج الملائمة لهم .
- تهيئة الفرص المناسبة لهم للتعلم واكتساب الخبرات .
- إتاحة الفترصة لهم للمشاركة في الأنشطة (القومية– الخليجية– العربية - العالمية).
- توفير الملابس والمكملات والشارات (الهواية - الكفاية) .
- توفير الكتب والأدلة وبطاقات التقدم .
- توفير أدوات ومستلزمات التخييم والتدريب والألعاب والمسابقات .

- ثالثاً : تنمية العلاقات :

- **مع الفتية والفتيات :**

١. إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم من خلال مجلس قادة الجماعات (الشورى - الشرف) .
٢. مشاركتهم في إتخاذ القرار .
٣. التعرف على مشكلاتهم ، ومساعدتهم على حلها .
٤. تقديم المشورة لهم .

- **مع أولياء الأمور :**

١. التعرف على أولياء الأمور .

٢. دعوتهم للمشاركة في أنشطة الوحدة .

٣. مساعدتهم على حل مشكلات أبنائهم .

٤. زيارتهم في المناسبات .

٥. إشراكهم في عضوية مجلس إدارة الوحدة .

- **مع الجهات ذات العلاقة بالمجتمع :**

١. المشاركة في الأنشطة التي تنظمها (المدرسة – الكلية – النادي– المفوضية – الهيئة – الدوائر الحكومية) .

٢. دعوة المسؤولين بتلك الجهات لحضور أنشطة وبرامج الوحدة .

٣. إرسال تقارير الأنشطة إلى (المفوضية – الهيئة) .

٤. الإلتقاء بالمسؤولين وتلبية دعواتهم .

٥. تنظيم برامج مشتركة مع الدوائر الحكومية .

- **رابعاً : تخطيط وتنفيذ برنامج الوحدة بمشاركة مجلس قادة المجموعات :**

- **بالنسبة للتخطيط :**

١. وضع الخطة العامة والبرنامج الزمني للوحدة .

٢. وضع خطة طويلة المدى لتوفير إحتياجات الوحدة من أدوات (التخييم – التدريب – الهوايات) .

٣. وضع برنامج لتشجيع الفتية للحصول على شارات الهواية والكفاية .

٤. وضع خطة لتدبير الإعتمادات المالية اللازمة للوحدة .

- **بالنسبة للتنفيذ :**

١. الإشراف على تنفيذ خطط وأنشطة الوحدة .

٢. إعداد التقارير الخاصة بالأنشطة .

٣. تقييم أنشطة الوحدة .

- خامساً : تنمية العلاقة مع الفتية وأولياء الأمور ، والمجتمع ، والجهات ذات العلاقة .

- **المسئولية تجاه الفتية :**

١. دراسة الأفراد دراسة قائمة على :

- التعرف على قدرات كل فرد ، واستعداداته ، وميوله ؛ عن طريق الملاحظة .
- التعرف على ظروفه الصحية .
- التعرف على ظروف الأسرة وأحوالهم المعيشية .
- وضع الخطط والبرامج التي تشبع احتياجات الفتية .

٢. إتاحة الفرصة أمام الفتية للترقي ، والحصول على شارات الهواية والكفاية .

٣. ترشيح الفتية للمشاركة في الأنشطة (المحلية – القومية – العربية – العالمية).

- **المسئولية تجاه الوحدة :**

١. تهيئة المكان المناسب لإجتماعات الوحدة (نادي الفرقة) .

٢. توفير المعدات والأدوات الخاصة بالوحدة (أدوات تدريب – أدوات تخييم – أدوات ألعاب – أدوات طهي – أدوات هوايات) .

٣. توفير الزي الكشفي والشارات ، وبطاقات التقدم .

٤. تدبير الإعتمادات ، والميزانية اللازمة للوحدة .

٥. جعل الوحدة مثلاً يحتذى به من حيث ؛ التمسك بالمبادئ الإسلامية والأخلاق الفاضلة والنظام .

٦. التقدم في المناهج الكشفية .

٧. توفير مكتبة كشفية للوحدة .

٨. توفير مكتبة للوحدة .

- **المسئولية تجاه (المفوضية / الهيئة) :**

١. تسجيل الوحدة بالمفوضية .

٢. المشاركة في الخطط والبرامج التي تنفذها المفوضية والهيئة .

٣. إرسال تقرير فتري للمفوضية عن نشاط الوحدة .

٤. المشاركة في الإحتفالات المركزية بالعيد الوطني .

٥. تنفيذ السياسة العامة للمفوضية والهيئة ، من خلال أنشطة الوحدة وبرامجها .

- **المسئولية تجاه (البيئة / المجتمع) :**

١. تعميق حب الخدمة العامة واحترام العمل اليدوي في نفوس الفتية .

٢. حث الفتية على المشاركة في عضوية الجمعيات والمؤسسات الإجتماعية والخيرية ، ومشاركة الوحدة في فعاليات شهر البلديات .

٣. إدراج بعض المشروعات الخدمية في خطة الوحدة .

٤. الإهتمام بالتشجير ونظافة الحي ، والتوعية الصحية .

٥. جعل الحفاظ على المرافق العامة سلوكاً ينتهجه الكشافون .

٦. تنمية علاقته بأولياء الأمور ، والجهات ذات العلاقة بالمجتمع .

الدافعية والتحفيز

ارتفاع مستوى المهارات الفنية وحده للإنسان لا يكفي لتحقيق الأهداف بل يجب أن يواكبه ارتفاع مستوى المهارات السلوكية أيضا ، ولكي يسهل التعامل مع الآخرين يلزم معرفة سلوكياتهم وهي أول النقاط التي يجب على أي قائد كشفي معرفتها حتى يسهل عليه توجيه هؤلاء الأفراد ، ولمعرفة السلوك يجب الإلمام بدوافعه وبالتالي لا يمكن استثارة الأفراد أي تنشيط سلوكياتهم أو تحريكها نحو الهدف المنشود إلا بعد معرفة الدوافع لأداء هذه السلوكيات وهذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحقيق الهدف المطلوب على أفضل صورة ممكنة ، لذا فالدافع يعبر عن حاجة ناقصة يريد الفرد إشباعها ويظل الفرد في حالة من القلق أو الشعور بعدم الرضا إلى أن يتحقق إشباع هذه الحاجة بالدرجة التي يراها كافية أو مرضية.

وتلعب الحوافز المادية والمعنوية لدى القادة في المجال الكشفي دوراً بالغ الأهمية في زيادة كفاءتهم وفاعليتهم وقابليتهم للعمل ، كما أن أهمية الحوافز تكمن في المحافظة على معنويات القادة وانتمائهم للمنظمات الكشفية بها ورفع كفاءتهم الإنتاجية. ويمكن تقسيم الحوافز إلى حوافز كامنة في أداء العمل ، فقد يكون مصدرها طبيعة النشاط المطلوب أداؤه في العمل، وقد يكون سلوك الأداء نفسه مصدر سعادة الفرد ، وحوافز خارجية مثل الأجور والمكافآت والترقيات، ولتوافر الحوافز المادية والمعنوية للكشافين أثراً كبيراً في تشجيع القادة على أداء أعمالهم بأقصى قدر من الكفاءة والعطاء ، كما تعمل على جذب وتحفيز الأفراد نحو ممارسة الأنشطة الكشفية.

ولهذا يقصد بالدافعية تلك العملية المركبة المستمرة التي تريد دفع الكشافين وتحفيزهم لأداء عمل معين أو إتباع سلوك محدد وهي عملية مركبة ومعقدة لأنها تشمل تفهم الدوافع التي توجد عند الفرد ، والتعرف على الحوافز التي يمكن أن تقابل هذه الدوافع وتشبعها ، وملاحظة تحرك السلوك في الوجهة المطلوبة لتحقيق الهدف المرصود ، وما ينتج عن ذلك من إشباع ورضا أو حرمان وإحباط ، وما يتبعه من سلوك دفاعي وأثر كل ذلك على اتجاهات الفرد وسلوكه المستقبلي.

فالدافعية تعد الطاقات التي ترسم للفرد أهدافه وغاياته لتحقق التوازن الداخلي له وتهيئ له أفضل تكيف ممكن مع بيئته الخارجية ، ومن ثم فإن الدافعية تعد القوى الداخلية التي تحرك الفرد وتوجهه لتحقيق هدف معين ، كما أن رفع الحالة المعنوية للعاملين وتنمية التعاون الاختياري بينهم لا تعتبر وظائف مستقلة عن وظائف القادة وإنما يظهر في ذلك الطريقة التي يعاملون بها مرؤوسيهم ، ولكي يكون الفرد قائداً ناجحاً يتعين عليه التأثير بفاعلية على مرؤوسيه حتى يتسنى دفعهم وتشجيعهم على العمل ومساهمتهم مساهمة كاملة في تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة الكشفية.

والدوافع ليست شيئاً مادياً يمكن رؤيته مباشرة ، إنما هو حالة في الكائن الحي يستحسن تسميتها بالدافعية يستنتج وجودها في أنماط السلوك المختلفة ومن نشاط الكائن الحي نفسه وليس معنى هذا أن الدافعية هي نمط السلوك الذي نلاحظه ، إنما هي حالة ما وراء هذا السلوك، أي أنها الحالة التي توجه السلوك وليست السلوك نفسه ، وبهذا قد تتكون عدة متنوعات من أنماط السلوك مبعثها حالة دافعية واحدة.

ويمكن تعريف الدافعية على أنها القوى التي تحرك الفرد وتوجهه للقيام بنشاط معين ويستخدم أحياناً مصطلحي الدوافع والحوافز بشكل متداخل ، وعليه لابد من التفريق بينهما رغم تشابه بيهما في أشياء كثيرة. فالحافز ما هو إلا موقف خارجي في البيئة الخارجية – حافز اجتماعي أو معنوي أو مادي مثلاً – يستجيب له الدافع. إذ أن استثارة الدافع تؤدي إلى حالة توتر وعدم استقرار لدى الكائن الحي فيسعى للبحث عن حافز (مشبع) في البيئة الخارجية يعمل على إشباع هذا الدافع.

وهناك عدة خصائص يتميز بها السلوك الناتج عن الدافعية هي:-

- **الغرضية:** توجيه السلوك نحو هدف أو غرض لإشباع الدافع.
- **التلقائية:** قيام الفرد بنشاط ذاتي تلقائي لإشباع الدافع.
- **الاستمرارية:** يستمر الفرد في أداء نشاطه وسلوكه حتى يشبع حاجاته ودافعة.
- **التنوع:** ينوع الفرد في سلوكه حتى يستطيع إشباع الدافع.
- **التعلم:** يتحسن أداء الفرد أثناء محاولاته المختلفة لإشباع الدافع.
- **التكيف الكلي:** يتطلب إشباع الدافع تكيف الفرد كلياً.

ويدور التساؤل عن الطريقة التي يمكن بها حمل الفرد على المساهمة والتعاون في العمل بأقصى طاقة ممكنة. وفيما يلي أهم النقاط أو الاعتبارات التي تسهم في استثارة الدافعية هي:

- الاهتمام بالفروق الفردية للمرؤوسين.
- استخدام أسلوب التوجيه.
- العمل على توفير الحوافز المعنوية، والمزايا الإضافية ، والاستقرار للعاملين ، والحوافز المادية والإيجابية.

- الاهتمام بالتوسع في تطبيق نظام الثواب ، منح مكافأة العمل العادلة ، تحسين ظروف العمل.
- تقديم المزيد من الخدمات للعاملين من خلال توفيروسائل التنقل ، الوجبات الغذائية ، وضع سياسة واضحة عادلة للترقي.
- الاهتمام بتطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية.

الاتصال

يعتبر توافر إمكانية الاتصال التبادلي المستمر في العمل بين القادة والمحتويات التنفيذية من أهم الأسس التي تركز عليها نجاح عملية التوجيه، وتتلخص عملية الاتصالات في إرسال المعلومات وتبادلها وتفهمها ، وتعد أحد الأساسيات المطلوبة لإحداث التغيير المطلوب في سلوك وأداء الأعمال بالنسبة للمرؤوسين.

وتبرز أهمية الاتصالات كعملية أساسية وحيوية ، إلى جانب كونها عملية مستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة ، وإنما تستمر طوال حياة المنظمة الكشفية ، وبها تستمر حياة المنظمة الكشفية نابضة، فنشاط إدارة الكشفية كالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقويم.. وما إليها ، يؤدي كله بالاتصالات. ويمكن القول أن أولى وظائف إدارة الكشفية هي إقامة نظام فعال للاتصال والمحافظة عليه. والتنظيم لا يمكن أن يقوم بوظائفه بدون اتصال ، فالاتصال يعمل على ربط كل أجزاء ومكونات المنظمة الكشفية ، ويعمل على حماس الأفراد للعمل.
ومن هذا التعريف يتضح أن الاتصال قد يكون من أعلى إلى أسفل (من رئيس إلى مرؤوس) ، أو من أسفل إلى أعلى (من مرؤوس إلى رئيس) ، أو في مستوى أفقي (بين الرؤساء وبعضهم). ويشترط أن يكون الاتصال بقصد إحداث تغيير

من أي نوع وإلا كان مجرد ضوضاء لا فائدة فيه ، أي يكون للاتصال غرض أو أغراض. **وتتكون عملية الاتصال من العناصر التالية:**

- **المرسل:** وهو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة.
- **المستقبل:** وهو الشخص الذي يستقبل الرسالة.
- **المضمون:** ويعني محتوي الرسالة والتي تتفق في محتواها ومضمونها مع الغرض.
- **وسيلة الاتصال:** والمقصود به الوسيلة التي يتم استخدامها من قِبل المرسل.
- **رد الفعل:** والمقصود به التأكد من وصول الرسالة إلى المستقبل بالصورة المرجوة.

أنواع الاتصالات

١. **الاتصالات الرسمية:** تتم الاتصالات الرسمية خلال السلطة الرسمية في إطار بناء تنظيمي يحدد قنوات الاتصال الرسمية ومجاريها **وتأخذ الاتصالات ثلاثة اتجاهات أساسية هي:-**

- **من أعلى إلى أسفل:** أي اتصالات هابطة عبارة عن توجيهات ، وقرارات ، وأوامر.
- **ومن أسفل إلى أعلى:** أي اتصالات صاعدة ، عبارة عن تقارير، وآراء ، ومذكرات ، وشكاوى.
- **اتصالات على المستوى الواحد:** أي أفقية أو عرضية.

٢. **الاتصالات غير الرسمية:** ينمو إلى الجانب الاتصالات الرسمية نوع آخر من الاتصالات يسمى بالاتصالات غير الرسمية وهي تلك التي تتم بأسلوب غير

رسمي أو خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال. ومنها أيضاً ما يتم داخل البناء التنظيمي الرسمي ولكن دون التقييد بخط الاتصال المباشر.

- **أساليب الاتصال :**

أساليب الاتصال عديدة ومتبادلة ، واختيار أي منها يتوقف على الظروف المتاحة بالمنظمة الكشفية وعلى نمط التعامل السائد بها أو نوع المادة المراد نقلها. **وتتضمن أساليب الاتصالات عدة أنواع منه :**

- **الاتصال الشفوي:** ومن أهم وسائله: المؤتمرات والاجتماعات ، والحديث الشفوي ، المقابلات.
- **الاتصال الكتابي:** ومن أهم وسائل الاتصال الكتابي ما يلي: التقارير، والأوامر والتعليمات المكتوبة والمنشورات والكتب الدورية ، والشكاوى ، والمذكرات والاقتراحات.
- **الملاحظة:** عن طريق ملاحظة الحركات أو الأفعال الهادفة ، حيث يؤدي الإحساس الذي يتولد أثناء الملاحظة إلى تمام الاتصال.
- **الاتصال المصور:** من وسائله الصور الفوتوغرافية والملصقات ، الأفلام السينمائية ، الشرائح والفانوس العاكس ، التليفزيون.

وهناك مبادئ للاتصال الجيد وضعتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية American Management Associciation هي :

- حاول توضيح أرائك قبل الاتصال.
- تحقق من هدفك الحقيقي من الاتصال.
- خلال الاتصال تذكر دوماً الظروف الطبيعية والإنسانية.
- كلما أمكن استشر الآخرين في تخطيط الاتصال.
- أحرص على نبرات صوتك خلال الاتصال مثلما تحرص على الموضوع.

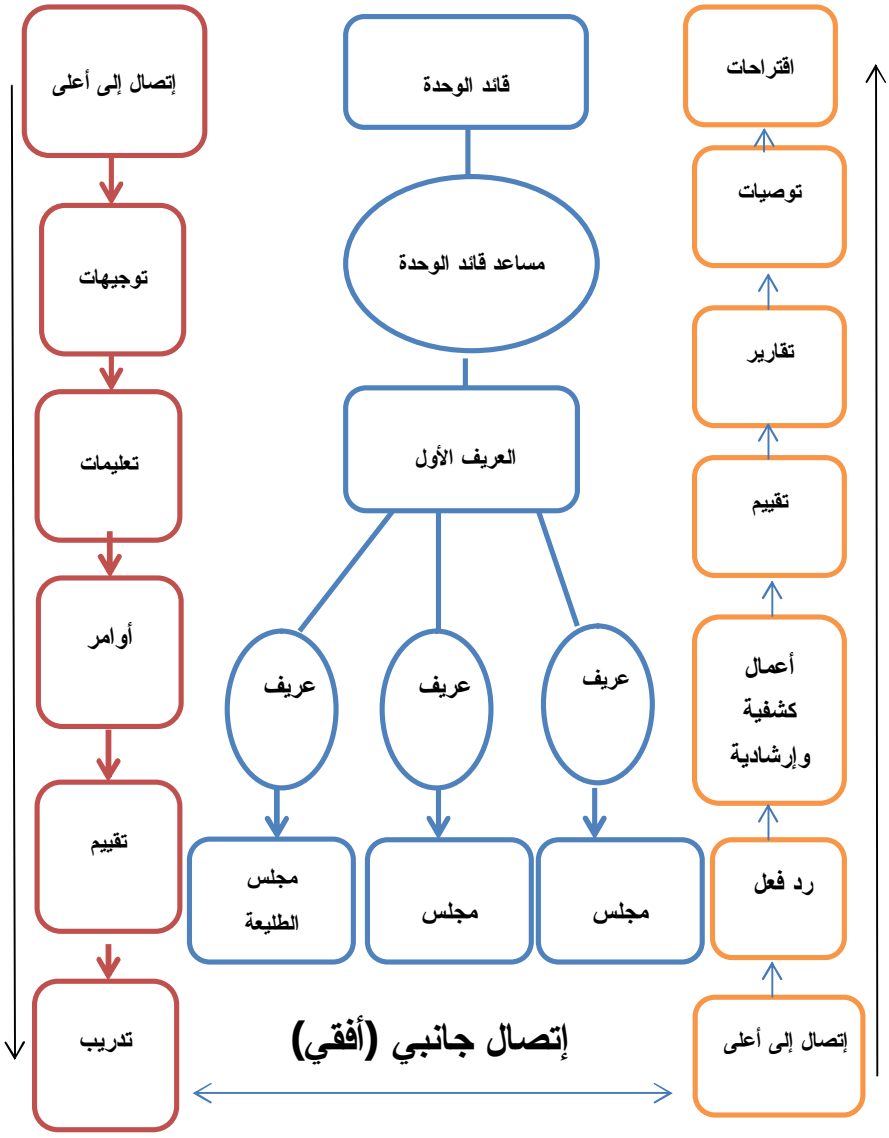
- تابع اتصالك.
- اتصل للغد مثلما تتصل للحاضر.
- تأكد من أن أفعالك توافق اتصالك.
- وأخيراً علينا أن نتعلم كيف ننصت جيداً.

المقومات الأساسية لنجاح التوجيه

إن نجاح التوجيه يتوقف على مقومات أساسية يمكن تلخيصها بما يأتي:-

- شخصية القائد وقدرته على القيادة.
- تأهيل القائد تأهيلاً يمكنه من تفهم دقائق عمله والوقوف على أحدث أساليب التوجيه.
- حسن تنظيم التوجيه واختيار الأسلوب المناسب.
- مراعاة أهداف الكشفية والعمل على تحقيقها عن طريق التخطيط المناسب.
- يجب أن يتبع التوجيه الأسس العلمية في أساليبه بقدر الإمكان.
- التوجيه السليم يضع في اعتباره دائماً العلاقات الإنسانية.
- المرونة في تطبيق أساليب التوجيه.
- وجود خطة مدروسة للتوجيه.

الإتصالات في الوحدة الكشفية والإرشادية



الرقابة Control

تعد الرقابة عنصراً أساسياً من عناصر إدارة الكشفية وتحظى باهتمام خاص من جانب المهتمين بمجال إدارة الكشفية ، حيث أن الهدف الأساسي منها هو التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه تحقيق الأهداف بصورة مرضية وأن الخطط الموضوعة قد تم تحقيقها. ويمثل التخطيط المرحلة الفكرية التي تسبق التنفيذ ، والتنظيم هو تحديد المسئوليات والسلطات عن الأعمال المطلوب تنفيذها ، والتوجيه هو إرشاد المرؤوسين في تنفيذهم للأعمال ، بقى من النشاط الكشفي التأكد من أن ما تم أو يتم مطابق لما نريد إتمامه وهذا ما يسمى بالرقابة.

وتمثل الرقابة الحلقة الأخيرة في سلسلة العملية الإدارية للكشفية ، وهي تشتمل مقارنة التصرفات الفعلية بالخطط الموضوعة ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في حينها. فالمبادئ والمفاهيم المتعلقة بالعملية الإدارية للكشفية في مراحلهاالمختلفة لا يمكن أن تحقق نجاحاً مؤكداً إلا أن خلال تطبيق المبادئ والمفاهيم الرقابية بفاعلية.

وينظر إلى الرقابة الآن كحجر الزاوية في إدارة الكشفية ، وتعد وظيفة حيوية في إدارة الكشفية الحديثة بالدرجة التي تضعها في مصاف السلطات الهامة بالدولة في بعض البلدان. ففي جمهورية الصين الشعبية تعتبر الرقابة بحكم الدستور إحدى السلطات الخمس في الدولة إلى جانب السلطة التنفيذية والسلطة التشريعية ، والسلطة القضائية ، وسلطة الخدمة المدنية.
كما أن وظيفة الرقابة ترتبط بالعملية الإدارية للكشفية ارتباطاً وثيقاً ، وتعتبر في نفس الوقت إدارة الكشفية الفعالة لتحقيق أهداف المنشأة الكشفية . فالتخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثرون في الرقابة ويتأثرون بها أي

أن هناك تفاعل مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق في النهاية الأهداف التي تسعى المنشأة الكشفية إلى تحقيقها والتي يمكن استخدام المعايير الرقابية المختلفة للتأكد من مدى كفاءة الجهاز الكشفي في تحقيق هذه الأهداف.

ويمكن استعرض الرقابة من ثلاث زوايا تحدد كل منها فلسفة إدارة الكشفية في القيام بالعملية الرقابية :

١. **إن الرقابة تستخدم أسلوب تخويف الأفراد كوسيلة لتحقيق أهدافها:** بمعنى أنها تركز على جانب الردع أو استخدام العقاب فقط كأساس لدفع الأفراد على تنفيذ الأوامر ولذلك فالقائد الكشفي الذي يقوم بهذا النوع من الرقابة يستخدم ونفوذه في إجبار الأفراد على تنفيذ الأوامر ومحاسبتهم عندما يخطئون ، والفرد في هذه الحالة يقوم بالأداء تخوفاً من العقاب وليس لرغبته في الأداء أساساً. ويعتبر هذه الاتجاه اتجاهاً سلبياً يركز على جانب العقاب دون جانب الثواب ، كما أن الرقابة تصبح وظيفة غير مرغوبة حيث أنها لا تعمل على مساعدة الكشافين.

٢. **النظر للرقابة من الناحية السلوكية:** ويرى المؤيدين لهذا الاتجاه أن الرقابة وسيلة لمساعدة الكشافين على الأداء الجيد ، والقائد الكشفي الكفء هو من يستطيع التأثير على سلوك الكشافين بطريقة تجعلهم يحققون النتائج المرغوبة دون ضغط أو تخويف لشعورهم بأن الرقابة تتم بغرض مساعدتهم أساساً على تحسين الأداء وتطويره.

٣. **هذه الزاوية تتعرض لوصف طبيعة عملية الرقابة:** من حيث وضع المعايير أو تحديد الأهداف القياسية ثم قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالمعايير الموضوعة مقدماً وتحديد الاختلاف ومعرفة أسبابها ثم معالجتها.

وفي حقيقة الأمر فإنه يمكن النظر إلى الرقابة من الزوايا الثلاث مجتمعة ، فالقيام بعملية الرقابة يستدعي مراعاة السلوك الإنساني ، وبخاصة أن نظرة الإنسان إلى الرقابة تكون عادة نظرة يشوبها الترقب والتخوف ، كما يستدعي أيضاً استخدام السلطة وجانب العقاب أحياناً ، مع استخدام جانب الثواب بالطبع.

تعريف الرقابة

يرى هنري فايول أن الرقابة هي عملية التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة ، والتعليمات الصادرة ، والمبادئ المعتمدة . وبالتالي فإن الرقابة هي عنصر حيوي من عناصر إدارة الكشفية وتهدف إلى التحقق من أن العمل الواجب أداؤه قد تم أداؤه على وجه مرضي .

وتعرف بأنها عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحدودة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعة والأوامر والتعليمات القائدة وخلافه مما سبق ذكره إنما تنفذ بدقة وعناية ، كما تعني الرقابة بالتحقق من أن النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماماً ما تتوقعه إدارة الكشفية وتصبو إليه .

ويشير كونتز، أودنل إلى أن الرقابة هي قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت .

وتعرف بأنها ذلك الجزء من وظيفة القائد الكشفي التي تختص بمراجعة المهام المختلفة ، والتحقق مما تم تنفيذه ومقارنته بما يجب تنفيذه واتخاذ اللازم في حالة اختلاف مسار الاثنين .

ومن خلال المفهوم العلمي للرقابة فإنه يقصد بالرقابة تلك الجهود والأنشطة المستمرة والمنتظمة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن تقدم العمل والتنفيذ في مختلف مجالات الأنشطة التي تتولى الإدارة العامة مسئولياتها ، ومقارنة معدلات التنفيذ ومستوياته بالمعدلات والمستويات المستهدفة في الخطة الموضوعة والكشف عن الانحرافات وتصحيحها والعمل على تقويمها إن أمكن ، يتبين من ذلك المفهوم للإدارة العلمية للكشفية عن أن الرقابة هي ما يطلق عليه بالرقابة المانعة.

وتحظى الرقابة باهتمام خاص من جانب بعض الرواد في مجال الإدارة ، وهؤلاء يضعون الرقابة في المقدمة ، ويصف أحدهم التنظيم بأنه هو الرقابة Organization is Control. والرقابة كوظيفة من وظائف إدارة الكشفية تمارس فقط حينما تؤدي وظائف إدارة الكشفية الأخرى كالتخطيط ، والتنظيم ، والقيادة ، واتخاذ القرارات. ذلك أن الهدف الأساسي من الرقابة هو التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه الأهداف بصورة مرضية ، وأن هذه الأهداف تتحقق على مستوى عالي من الفاعلية والكفاية والعلاقات الإنسانية السليمة. ومن هنا فالرقابة لا يمكن أن تخدم الإدارة الفاشلة للكشفية ، وأن تكون بديلاً عنها. وتأسيساً على ما تقدم ، فإنه لا يمكن مناقشة الرقابة في فراغ ، إذ أنها تفترض أصلاً وجود نظام إداري قائم ، ويمارس نشاطاً يؤدي إلى تحقيق الهدف داخل إطار من القواعد الحاكمة ، مع توفير بناء تنظيمي يحدد الوظائف والعلاقات بينها والمستويات والاختصاصات والواجبات والمسئوليات ، كل هذا في ظل إدارة للحركة الكشفية قادرة على التخطيط ورسم السياسات واتخاذ القرارات وتكريس الجهود من أجل العمل.

ولا يوجد نظام مثالي للرقابة فهي تختلف باختلاف الأنظمة الاجتماعية والسياسية والكشفية ، كما تختلف من مرحلة زمنية لأخرى ، إلا أن أياً كان النظام المتبع في الرقابة فإنه يجب أن يكون نظاماً مبنياً على الأسس والمعايير العلمية ، وأن يكون نظاماً فعالاً.

وهنا يظهر سؤال هام وحيوي وهو... متى تتم الرقابة ؟

عملية الرقابة عملية مستمرة فلا يجوز أن تجري مرة أو مرتين ثم تتوقف بل يجب أن يقوم بها المسئولين باستمرار طالما أن هناك أعمال تؤدى. ولا تكون الرقابة دائماً بعد التنفيذ ، بل يفضل أن تتم أثناء التنفيذ كلما أمكن، وذلك للتأكد من أن يتم مطابق لما هو مطلوب أن يتم ، لإمكان تصحيح أي انحراف ، إذن فالرقابة لا تتم خلال فترة زمنية معينة وإنما هي عملية مستمرة ملازمة للتخطيط والتنفيذ.

وإجابة السؤال السابق تقودنا إلى السؤال الثاني وهو... من الذي يقوم بالرقابة؟

يقوم كل إداري بعملية الرقابة في حدود الخطط التي وضعها ، ومهمة عضو الرقابة اليوم لم تعد مجرد اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات التي وقعت وإنما البحث عن أسبابها وكيف تجنب وقوعها في المستقبل ، وتوجيه القائمين على العمل إلى طرق أفضل لأداء الأعمال ، وفضلاً عن هذا اتجهت الرقابة إلى الدراسات الميدانية وإجراء البحوث العلمية بالأجهزة الحكومية ، بقصد التوصل إلى أسباب المشكلات ونقاط الضعف وأوجه الانحراف المتصلة بنواحي التخطيط أو التنظيم وتبسيط الإجراءات ، والقيادة ، أو التدريب ، أو ما يتصل بالقوانين واللوائح المعمول بها ، أو ما إلى ذلك.

مصادر الرقابة

تنقسم مصادر الرقابة إلى :

- **الرقابة الداخلية:** ويقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل وزارة أو مؤسسة كشفية أو مصلحة أو إدارة للكشفية على أوجه النشاط التي تؤديه، وهذه الرقابة تمتد عادة إلى جميع العمليات التي تؤديها الوحدة ، كما تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

- **الرقابة الخارجية:** في الغالب يمارس هذا النوع من الرقابة بواسطة جهاز مركزي مستقل يقوم بمهمة الرقابة المركزية الخارجية على نشاط الأجهزة الحكومية المختلفة ، وعادة ما ينصرف هذا النوع من الرقابة إلى الأمور المتعلقة بالسياسة العامة والقانون والنواحي المالية أكثر مما يمتد إلى النواحي الفنية والتخصصية.

ونعتقد أن الرقابة إذا تمت بشكل جيد فإنها لا تساعد فقط على كشف الثغرات والأخطاء بل توضح السبيل إلى تصحيحها ، كما أنها تكشف عن نواحي القوة والضعف في البرامج والأنشطة، وتمكن إدارة الكشفية من الوقوف على سلامة التخطيط وملائمة التنظيم وفاعلية الأساليب والإجراءات المستخدمة في تنفيذ البرامج والخطط ، وباستخدام التوجيه كأحد أدوات ووسائل الرقابة يمكن إثابة المجدين ومعاقبة المقصرين ، وذلك يؤدي إلى التحفيز على إتقان العمل ، ومن ثم تحقيق الأهداف والتعرف على مدى واقعيتها وملاءمتها.

أنواع الرقابة

تختلف أنواع الرقابة وفقاً للهدف منها ومن الذي يقوم بها ومراحل الأداء إلى ما يلي :

- تنقسم الرقابة من ناحية هدفها إلى رقابة مانعة أو وقائية وهي التي تساعد على كشف الأخطاء قبل وقوعها لأجل تفادي حدوثها ، ورقابة علاجية وهي التي تقوم باكتشاف الأخطاء التي تحدث فعلاً وتحديد الإجراءات المناسبة لمعالجتها ومنع تكرار حدوثها.

- تختلف الرقابة باختلاف مراحل التنفيذ فهناك الرقابة المرحلية والرقابة على نتائج الأعمال النهائية.

- إذا نظرنا إلى أسلوب أداء الرقابة نجد الرقابة الشكلية وهي تهتم بالإجراءات واللوائح ، والرقابة الموضوعية التي تركز على تحقيق الأهداف.

- وتنقسم الرقابة من ناحية الأنشطة والتصرفات إلى رقابة مالية ، ورقابة مشتريات ومخازن ، ومراقبة الخدمات الكشفية.

- وتنقسم الرقابة من زاوية الأجهزة القائمة بعملية الرقابة إلى رقابة داخلية تقوم بها أجهزة الرقابة في المنطقة العامة ورقابة خارجية تقوم بها أجهزة الرقابة المركزية سواء تابعة للسلطة التنفيذية أو التشريعية أو القضائية.

- وإذا نظرنا إلى الرقابة من ناحية الفصل بين السلطات الثلاث في الدولة نجد الرقابة التشريعية ، والرقابة القضائية ، والرقابة الذاتية أو الإدارية.

معنى ما سبق أن هناك أنواع عديدة للرقابة طبقاً للهدف منها ، ومجالات الرقابة ، ونوعية الأجهزة المعاونة في الرقابة ، ومراحل الأداء وأسلوب أداء العملية الرقابية ، ونوعية السلطات في الدولة. ونظراً للدور الفعال للسلطة التشريعية والقضائية وتأثيره على أداء العمل الكشفي العام فإننا نبين أنواع الرقابة كالتالي :

١- الرقابة التشريعية. ٢- الرقابة القضائية. ٣- الرقابة الذاتية أو الإدارية.

شروط الرقابة الإدارية

من أهم شروط أنظمة ووسائل الرقابة ما يلي :

- يجب أن يخضع النظام للمراجعة المستمرة من وقت إلى آخر كلما حدثت تغيرات جوهرية في العوامل الرئيسية المحددة له.

- الالتزام بالاقتصاد في نظام المراقبة وعدم المبالغة في التكاليف ، أي أن يكون العائد المتوقع من تطبيق النظام يفوق الأعباء المادية المترتبة على وجوده.

- ضرورة مراعاة تكامل نظام الرقابة وتناسقه مع نظامي المعلومات والتخطيط في المنظمة الكشفية باعتبار أن نظام الرقابة قريب الشبه إلى نظام المعلومات وفاعليته تعتمد بالدرجة الأولى على تدفق المعلومات بين أرجاء التنظيم ، كما أن مدخلات نظام الرقابة تعتمد بالدرجة الأولى على نظامي التخطيط والمعلومات ، وبالتالي مخرجاته تتأثر المدخلات وتؤثر على كل منها.

- تطبيق الأساليب الحديثة في الرقابة والأخذ بتكنولوجيا الرقابة المتطورة وتعزيز النظام الكشفي بالإمكانيات المادية والبشرية بما يحقق الأهداف وتحقيق أعلى معدلات الإنتاج والجودة.

- يراعى في النظام الرقابي أن يغطي الرقابة المانعة والرقابة العلاجية ، وأن العمل على كشف الأخطاء بسرعة وإرسال النتائج إلى مراكز اتخاذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لمعالجتها وتفادي وقوعها في المستقبل.

أهمية الرقابة

تظهر أهمية الرقابة نتيجة عدة أسباب هي :

- أن هناك دائماً فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والوقت الذي يتم فيه تنفيذها ونظراً لأن المنشأة الكشفية تعمل في بيئة تتميز بالتغير المستمر في عناصرها مثل التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وتحركات المنافسين. وبالتالي فقد تحدث خلال الفترة المنقضية بين التخطيط والتنفيذ ظروف بيئية غير متوقعة تسبب انحرافاً في الإنجاز عن الأداء المرغوب فيه وهنا يظهر دور الرقابة في تحديد الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه.

- عادة ما تختلف أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد داخل التنظيم ، ومن ثم فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى ضمان أن يكون عمل الأفراد يسعى لتحقيق أهداف التنظيم. فالرقابة الفعالة هي التي تحقق الموائمة بين هذين النوعين من الأهداف وبالتالي تقليل الصراع والنزاع بين الأفراد والمنظمة الكشفية.

كما أن هناك عوامل أخرى تجعل الرقابة ضرورية للمنظمات الكشفية في الوقت الحاضر منها :

- حدوث أخطاء من جانب أعضاء المنظمة الكشفية – رؤساء ومرؤوسين – وبالتالي فإن النظام الرقابي يمكن من اكتشاف هذه الأخطاء قبل أن تصبح حرجة.

- تفويض السلطة ، فكما هو معروف أنه عندما يفوض القادة الكشفيين السلطة إلى مرؤوسيهم فإن ذلك لا يعني الإقلال من مسئولياتهم عن النتائج ، لذلك فإن الطريقة الوحيدة التي تمكنهم لتحديد ما إذا كان المرؤوسين يقومون بالمهام المفوضة إليهم هي تطبيق نظام الرقابة.

أغراض الرقابة

- الوقوف على المشكلات والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي وتؤثر في مدى كفايته.

- التأكد من المستويات إدارية للكشفية في الصورة لما يتم من أعمال في المستويات التي تشرف عليها. وأن القيادات المختلفة تصلها المعلومات الضرورية بوضوح وسهولة حتى تتم عمليات التنسيق والتوجيه واتخاذ القرارات الضرورية.

- التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد محترمة وأنه لا يوجد تعسف في استعمال السلطة وأن الجميع سواسية أمام القانون.

- التأكد من أن القوانين منفذة ، وأن قرارات السلطة التشريعية والسلطة القضائية محترمة ، وأن العمل التنفيذي يسير في إطار القانون.

- اكتشاف الأخطاء وسوء التصرف وحالات الانحراف والتأكد من أن الموظفين لا يتمتعون بامتيازات لا حق لهم فيها وأنهم يتصفون بالنزاهة والأمانة.

- التأكد من أن المسائل الفنية تؤدى على أكمل وجه ووفقاً للقواعد والأصول الفنية.

- التأكد من ارتباط أفراد الجهاز الحكومي بالأهداف العامة للدولة ، ومن ولائهم لهذه الأهداف.

- التأكد من أن النواحي السياسية والمالية يتم التصرف فيها وفقاً للخطة المقررة وفي الحدود المرسومة ، وأن الاعتمادات المالية تنفق فيما خصصت من أجله.

- التأكد من أن الخدمات الحكومية تقدم للجميع بدون تفرقة وبأقل قدر من الإجراءات المكتبية، وأن الموظفين لا يسيئون استعمال سلطاتهم ولا يستغلون هذه السلطات.

- ترشيد عملية اتجاه القرارات ، وخاصة ما يتعلق منها بالسياسة العامة للعمل وبأهدافه.

متطلبات الرقابة الفعالة

هناك العديد من الخصائص والمتطلبات التي يجب أن تتوافر في أي نظام رقابي سليم حتى يتسنى تحقيق الاستفادة المرجوة ومن ضمن هذه الخصائص ما يلي :

- **ينبغي أن يعكس نظام الرقابة طبيعة وحاجة النشاط** :وينطوي ذلك على أن نظام الرقابة الجيد يتم تفصيله ليناسب النشاط الذي سيطبق عليه.

- **يجب أن يكون النظام الرقابي انتقائياً**: أي عدم التركيز في الرقابة على كل شيء ، وإنما يجب أن تقتصر الرقابة على الأعمال أو المجالات الإستراتيجية والهامة فقط.

- **يجب أن يقتصر النظام الرقابي على الانحرافات الجوهرية**: فالنظام الرقابي ينبغي ألا يقتصر على الإشارة على الانحرافات عن المعايير بل يجب أن يشير للانحرافات عندما تكون هامة أو جوهرية.

- **سرعة الكشف عن الانحرافات والإبلاغ عنها** : إن النظام الرقابي السليم هو الذي يستطيع أن يحدد الانحرافات فور حدوثها ، والأفضل من ذلك أن تتمكن الرقابة من التنبؤ بالأخطاء المحتمل وقوعها والعمل مسبقاً على منع وقوعها.

- **وضوح نظم الرقابة** : فالرقابة يجب أن تكون واضحة وسهلة الفهم لذلك يجب تدريب القادة الكشفيين على استخدام أساليب الرقابة وكيفية الاستفادة منها.

- **المرونة** : فالرقابة يجب أن تكون مرنة أي قادرة على التكييف مع الظروف المتغيرة وقادرة على مواجهة التغير في الأهداف والخطط.

- **الاقتصادية** : فالرقابة يجب أن تكون اقتصادية بحيث تكون الوفورات أو المزايا (العائد) الناتجة عن الرقابة يفوق تكاليف الرقابة.

- **الموضوعية** : فالرقابة يجب أن تكون محددة بطريقة واضحة وإيجابية وذلك يمكن تحقيقه من المعايير الموضوعية (أي تكون دقيقة ومحددة وكمية مقبولة) وبالتالي يكون رد فعل من تمارس عليهم الرقابة مرضياً.

- **توضيح الإجراء التصحيحي** : فالنظام الرقابي السليم لا يكتفي فقط بالكشف عن الأخطاء وإنما عليه أيضاً أن يحدد مكان حدوثها وأن يحدد الأساليب والوسائل التي تتخذ لتصحيحها.

- **الاعتماد على الاتصال** :والمعلومات الخاصة بالمعايير وقياس الأداء الفعلي بالإضافة لوجود نظام فعال مزدوج يسمح بتوفير المعلومات في الوقت المناسب.

وظائف الرقابة

١. تحديد معايير الرقابية :

إنها مقاييس تستخدم لقياس النتائج الفعلية ، فهي بذلك وسيلة يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشيء آخر، كما تعتبر في الوقت ذاته هدف يسعى إلى تحقيقه.

وهي مقاييس ومستويات لما ينبغي إنجازه من عمل ، أي الهدف التفصيلي الواجب تحقيقه أو كمية العمل المثلى التي يجب أن ينجزها الفرد ، وهذه

المعـايير قـد تكـون ماديـة ، أو وحـدات مـن الخـدمات أو سـاعات عمـل ، أو وحـدات نقـود... إلى غـير ذلـك ممـا يمكـن قياسـه ماديـاً ، وقـد تكـون هـذه المعـايير معنويـة كحسـن المعاملـة أو زيـادة الكفايـة أو رفـع الـروح المعنويـة أو كسـب الرضـا ، إذن فهـي مقـاييس تسـتخدم لقيـاس النتـائج الفعليـة ، فهـي وسيلة يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشيء آخر.

٢. قياس الأداء :

هـو قيـاس الأعمـال الـتي تـتم أو تمـت ، ويـتم القيـاس بواسـطة المعـايير الرقابيـة الـتي تقـررت وبـدونها لا يمكـن القيـام بعمليـة الرقابـة ، ويـتم قيـاس الأداء إما بالملاحظة المباشرة أو بالتقارير.

ونرى أن عمليـة قيـاس الأداء تعتبر مـن أهـم العمليـات والوظـائف الرقابيـة ، فبـدونها لا يمكـن القيـام بالرقابـة ففـي هـذه الخطـوة يـتم قيـاس الأداء الفعلـي للأعمـال والـبرامج والأنشـطة الكشـفية لمعرفـة مـا أنجـز منهـا ومقارنـة ذلـك بالأعمـال والـبرامج المقـرر تنفيـذها ويكـون ذلـك باسـتخدام المعـايير الرقابيـة الموضـوعة والمقـررة سـلفاً لمعرفـة مقـدار الانحـراف ومـا تم إنجـازه ومـا لم يـتم إنجازه وما لم يتم لمعرفة الأسباب وأوجه القصور، ويتوقـف سـلامة تقـويم الأداء على توافر واستخدام مقاييس دقيقة لقياس الأعمال والبرامج المنفذة.

٣. تصحيح الانحراف :

هـو مقارنـة الأداء الفعلـي بـالأداء المخطـط حتـى يمكـن رصـد الانحرافات وبالتالي محاولة تصحيحها وبدونها لا تكتمل العملية الرقابية إلا إذا تم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحراف.

وفي هذه المرحلة يتخذ القرار المناسب لتلافي الأخطاء وإصلاح القصور في ضوء البيانات الـتي تجمعت عمـا تم تنفيـذه مـن خـلال الملاحظـة أو التقـارير

التي يجب أن تركز على إظهار الاختلافات بين ما تم أو يتم وبين المطلوب إتمامه ، ثم مقارنة ذلك بالهدف المرسوم أو المعيار المقرر.

٤. الرقابة في المجال الكشفي

وهو نوع الرقابة التي يمارسها القادة والكشافون وكذلك التي تمارسها الحكومة بنفسها على الأنشطة الكشفية والتي عن طريقها تتأكد الحكومة من أن الأهداف تتحقق بكفاية وإتقان وسرعة إذ تنطوي الرقابة على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها وهي تطبق على كل شيء ، الناس والأفعال.

ويمكن تلخيص أهمية الرقابة في المجال الكشفي فيما يلي :

- الوقوف على المشكلات والمعوقات التي تعترض تنفيذ برامج الكشفية وتؤثر في مدى كفايتها.
- التأكد من أن القوانين منفذه وأن قرارات السلطة التشريعية والقضائية محترمة وأن العمل التنفيذي يسير في إطار القانون.
- التأكد من أن الناحية المالية يتم التصرف فيها وفقاً للخطة المقررة وفي الحدود المرسومة وأن الاعتمادات المالية تنفق فيما خصصت من أجله.
- التأكد من أن المستويات الإدارية للحركة الكشفية على معرفة تامة بما ينفذ من أعمال في المستويات التي تشرف عليها. وأن القيادات المختلفة تصلها المعلومات الضرورية بوضح وسهولة ، حتى تتم عملات التنسيق والتوجيه واتخاذ القرارات الضرورية.
- اكتشاف الأخطاء وسوء التصرف وحالات الانحراف.

- التأكد من حسن استخدام الموارد ، وأن البرامج والمشروعات تسير في اتجاه الأهداف المحددة لها.

- ترشيد عملية اتخاذ القرارات وخاصة ما يتعلق منها بالسياسة العامة للعمل وأهدافه.

العلاقة بين التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة

يعتبر التخطيط الوظيفة الإداري الأولى للقيام بأي نشاط كشفي . والتخطيط في المجال الكشفي خاصة في المستويات الإدارية العليا للكشفية يجب أن يكون تخطيطاً استراتيجياً ، بمعنى شموله على ترتيب الأفكار، ووضع الخطط وتحديد تفاصيل الإجراءات التنفيذية التي تمكن من إحداث تغيير إيجابي يشمل كل مكونات المنظمة الكشفية ، وذلك وفقاً لأهدافها وانطلاقاً من فلسفة واتجاهات الدولة. وذلك من خلال التنسيق بين عمل المنظمة الكشفية والمنظمات الأخرى كافة سواء كانت معاونة أو منتفعة ، وبما يراعي ظروف الحاضر ومتطلبات المستقبل.

وللتخطيط في الكشفية مجالات متعددة نختار منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

١. التخطيط للمؤسسات والهيئات الكشفية.
٢. التخطيط للتربية الكشفية.
٣. التخطيط للتدريب الكشفي.
٤. التخطيط للمنشآت الكشفية وتجهيزاتها.
٥. التخطيط لتوسيع قاعدة الممارسين.
٦. التخطيط لإعداد وتنمية الكوادر العاملة في المجال.
٧. التخطيط لتنظيم المعسكرات والمنافسات الكشفية.

وإذا كان التخطيط أساس العملية الإدارية للكشفية فإن التنظيم هو إطارها الخارجي، ففي التنظيم تحديد للمسئوليات والسلطات التي تحدد المشرفين والمنفذين في مجموعة من العلاقات الرسمية. ففي المجال الكشفي الكثير من الأنشطة التي لابد لها من تنظيم وتوزيع أنشطتها على الأفراد مع تفويض السلطة لإنجازها بأعلى مستوى للأداء في أقصر وقت وأقل تكلفة ممكنة.

وتتضح أهمية التوجيه في المجال الكشفي فيما يلي :

- مساعدة الكشافين على فهم الأهداف التربوية ومراجعتها وانتقاء المناسب منها.
- مساعدة الكشافين على فهم وظيفتهم والإيمان بها.
- المساعدة في وضع البرامج والأساليب الخاصة بالنشاط الكشفي.
- المساعدة على أن ينمو القادة في مهنتهم نمواً ذاتياً.

وينظر العديد من القادة إلى الرقابة على أنها أثقل أعباء ومهام إدارة الكشفية، وذلك لأن النجاح في تحقيقها يتطلب قدراً مناسباً من التروي والحكمة إلى جانب الإلمام بالنواحي النفسية والإنسانية للعاملين. ومن ناحية أخرى فإن الإفراط في الرقابة يؤدي إلى السلبية في العمل ويقتل روح الابتكار والتحفيز، كما يحول دون تنمية الكشافين في اتجاه القيادة وتحمل المسئولية.

فالرقابة هي العين التي ترى وتسجل كل ما يدور في الهيئة أو الجهاز من أعمال ، وترتبط الرقابة ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط ، فالتخطيط يعتبر متطلباً أساسياً لرقابة فعالة. فمن البديهي أن الرقابة قياس لمدى التقدم نحو الأهداف التي حددها وصاغها التخطيط. كما أنها قياس لطرق وأساليب الأداء التي حددت لتحقيق هذه الأهداف.

التقويم

مفهوم مصطلح التقويم

قوم الشيء تقويماً فهو قويم أي مستقيم ، وقوم الشيء أي قدر قيمته ، فتقويم الشيء أي وزنه ، كما أن التقويم على قيمة الشيء ووزنه وإنما يتعدى ذلك إلى إصدار أحكام على الشيء المقوم وبمعنى أوضح هو التقدير الكيفي للأشياء.

وهناك بعض الكلمات التي ترتبط بالتقويم مثل تثمين appraisement، جدوى Feasibility، مراقبة Monitoring، تقدير estimation، تقدير assessment، تقييم valuation، وقد وردت كلمة تقويم ومشتقاتها في القرآن الكريم في مواضع كثيرة منها قوله تعالى: ﴿تَقْوِيمٍ أَحْسَنِ فِيٓ ٱلْإِنسَٰنَ خَلَقْنَا لَقَدْ (سورة التين) ، وقوله تعالى: ﴿ٱللَّهِ شُهَدَآءَ بِٱلْقِسْطِ قَوَّٰمِينَ كُونُوا۟ ءَامَنُوا۟ ٱلَّذِينَ يَٰٓأَيُّهَا﴾ (سورة النساء آية ١٣٥). وجاء عن عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - أنه عندما تولى أمر المسلمين ، خطب قائلاً: من وجد منكم في اعوجاجاً فليقومه بسيفه فرد عليه أحد السامعين: والله يا عمر لو علمنا فيك اعوجاجاً لقومناه بسيوفنا .

وقد ورد في قاموس وبستر Webster وقاموس أكسفورد Oxford إن كلمة تقويم Evaluation جاءت من كلمة Evaluate، بمعنى تحديد قيمة أو كم شيء ، والتعبير عن هذه القيمة عددياً ، وأن أصل الكلمة جاء من Value بمعنى قيمة ، كما ورد في قاموس جرولي Grolier أن كلمة Evaluate تعني تحديد قيمة الشيء ، كما تعني الاختبار أو الفحص أو التقدير، لإصدار حكم تقويمي ، فقد قِوَم Evaluated أفلاطون مثلاً

كواحد من أعظم الفلاسفة في تاريخ العالم ، وفوم وليام شكسبير W. Shakespeare على أنه أعظم الشعراء الإنجليز بلا استثناء .

كما يشير بومجارتنر إلى أن التقويم هو العملية التي تستخدم المقاييس بغرض جمع البيانات ، وفي عملية التقويم تفسر هذه البيانات لتحديد مستويات حتى يمكن اتخاذ القرار ولا يقتصر التقويم على التحديد الكمي للظواهر - كما هو الحال في القياس - ولكنه يذهب إلى أبعد من ذلك، فهو يشيرإلى الحكم على قيمة هذه الظواهر، كأن يقدمها بأنها ممتازة أو جيدة أو متوسطة ويتم التقويم على أساس نتائج الاختبارات والمقاييس ، لذا تتوقف دقة وسلامة عملية التقويم على دقة الاختبارات والمقاييس المستخدمة غير دقيقة أو غير ثابتة أو غير صادقة فإن عملية التقويم سوف تكون بالتالي عملية مضللة. ويتأسس التقويم على البيانات المتجمعة من عمليات الاختبار والقياس ، كما يتضمن إصدار الحكم على خاصية من خصائص أو سمة من السمات أو ظاهرة من الظواهر، وذلك عن طريق تحديد مدى تحقق الأغراض الموضوعة.

وعرف ستيفليبم وآخرون Stufflebeam, et al. التقويم بأنه عملية تتضمن القيام بجمع المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في اتخاذ قرارات فيما يتعلق ببدائل متاحة. **أي أن التقويم يشتمل على ما يلي :**

- تحديد الموضوعات التي تتطلب اتخاذ قرار.
- تحديد أنواع الحقائق والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار.
- جمع الحقائق والبيانات المناسبة لصنع القرار.
- تحليل الحقائق والبيانات في ضوء المعايير أو المحكات المستخدمة.
- تقديم المعلومات لصانع القرار.

ويعرف بومجارتنر، جاكسون التقويم إجرائياً بأنه عملية تتضمن ثلاث خطوات رئيسية هي :

- **الخطوة الأولى:** جمع البيانات اللازمة باستخدام الوسائل المناسبة.
- **الخطوة الثانية:** إصدار أحكام قيمية على البيانات المتجمعة وفقاً لبعض المحكات أو المستويات.
- **الخطوة الثالثة:** اتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بموضوع التقويم استناداً إلى البيانات المتاحة.

أهمية وأهداف التقويم

للتقويم أهمية كبرى فعن طريقة يمكن للقائمين بالعمل معرفة وقياس مدى مطابقة ماتم إنجازه من أعمال لما كان مخططاً لها.

وكذلك دراسة الآثار التي تحدث نتيجة تدخل بعض العوامل والظروف التي ساهمت في نجاح أو فشل الأهداف بغرض اكتشاف نقاط القوة لتدعيمها واكتشاف نقاط الضعف والقضاء عليها وذلك لتحقيق أقصى مدى من النجاح للأهداف الموضوعة وتحقيق مستوى عالي من الأداء.

ويتبين من ذلك أن الهدف من التقويم هو التحسين والتجديد المستمران. وأن التقويم جزء لا يتجزأ من أسباب تحقيق أي عملية إدارية.

أدوات التقويم

للتقويم أدوات ووسائل متعددة يأتي في مقدمتها ما يلي :

- الاختبارات.
- السجل الإخباري.
- الاستفتاءات.
- الاختبارات الإسقاطية.
- دراسة المهنة.
- المقابلة الشخصية.
- التسجيلات القصصية.
- استمارات التسجيل.

- موازين التقدير.
- مقاييس العلاقات.
- تحليل الوثائق.
- المقاييس الموروفولوجية.
- المقاييس.
- دراسة الحالة.
- البطاقات التراكمية.
- الامتحانات الشفهية.
- الملاحظة الشخصية.
- التقارير.
- مقاييس التقدير.
- اختبارات المقال.
- التصوير الفوتوغرافي والإلكتروني.
- القوائم الضابطة.
- الأجهزة والعقول الإلكترونية.
- أجهزة التسجيل.

أنواع التقويم

يصنف التقويم إلى أنواع متعددة يأتي في مقدمتها ما يلي :

١. تصنيف التقويم من حيث طبيعة استخدامه :

- **التقويم الموضوعي Objective Evaluation:** حيث أن التقويم يتضمن عملية إصدار أحكام على قيمة الأشياء أو الأشخاص، أو الموضوعات ، فإنه يتطلب للوصول إلى أحكام موضوعية باستخدام المعايير أو المستويات أو المحكات لتقدير هذه القيمة.

- **التقويم الذاتي Egocentric Evaluation:** إن أحد المصادر الرئيسية عن الفرد هو نفسه ، حيث لا يوجد شخص أكثر معرفة بنا من أنفسنا ، حيث أن الفرد منا يكون على وعي بآماله وتطلعاته واهتماماته والأمور المتعلقة به أكثر من وعي أي مشاهد خارجي بها.

ويلجأ الفرد إلى المقاييس الذاتية وحدها في عملية التقويم كما يحدث حين يعتمد التقويم على المقابلة الشخصية أو حين استخدام المقاييس الموضوعية الأخرى.

- **التقويم الاعتباري Subjective Evaluation**: وهو نوع من التقويم لا يعتمد على المعايير والمستويات والمحكات بالمعنى الإحصائي المفهوم ، ويكون في ضوء خبرات وآراء واتجاهات القائمين بالقياس. وهناك العديد من الأنشطة التي تعتمد على هذا النوع من التقويم يتم تقويمها في ضوء شروط موحدة ما أمكن ذلك، ويتم الاتفاق عليها مسبقاً بين المحكمين للاقتراب ما يمكن من الموضوعية. وهو نوع من التقويم أقرب إلى التقويم الذاتي عنه إلى التقويم الموضوعي.

٢. تصنيف التقويم من حيث توقيت إجرائه :

- **التقويم التمهيدي (المبكر أو المبدئي) Initial Evaluation**: يستخدم التقويم التمهيدي في مرحلة سابقة على التقويم التكويني ولهذا يطلق عليه اسم التقويم ما قبل البنائي (التكويني)، ويستخدم التقويم التمهيدي بغرض الحصول على البيانات الضرورية عن العناصر الأساسية للبرنامج أو المنهج المقترح ، وذلك من أجل الوقوف على الحاجات الفعلية للمستفيدين ، والإمكانيات المتاحة من أجهزة وأدوات ، وكذا الأفراد ، والقادة اللازمين للتنفيذ ، والتمويل ومصادره ، ووسائل التنفيذ المتوفرة ... وما إلى ذلك.

- **التقويم التكويني (البنائي) Formative Evaluation**: يعتبر سكريفن Screven ١٩٦٧م أول من اقترح التقويم التكويني في مجال تطوير المناهج الدراسية وهو يرى أن هذا النمط من أنماط التقويم يتضمن جمع البيانات الملائمة أثناء بناء المناهج والبرامج الجديدة أو تجريبها ، وذلك على أساس أن أي تعديلات في المناهج أو البرامج يجب أن تتم وفقاً لهذه البيانات.

- **التقـــويم التجميعـــي (الإجمـــالي أو الختـــامي) Summative Evaluation**: يستخدم التقويم التجميعي في نهاية الزمن المخصص لبرنامج تدريبي أو برنامج تعليمي معين. وذلك لتحقيق أغراض.

- **التقويم التتبعي (الطولي) Follow – up Evaluation**: وهو يجري على حالة أو ظاهرة وتتبعها لفترات طويلة من الزمن. وهو النمط التقويمي الذي يتتبع تقويم البرنامج أو المنهج عبر مراحل مختلفة ، وهو يأتي مع التقويم التجميعي (الختامي) ضمن استراتيجيات التقويم اللاحق التي يتضمنها التقويم النهائي للنظم ، وذلك بغرض الوقوف على مستوى الكفاية التي يصل إليها المتعلم.

خطوات التقويم

عند وضع وتنفيذ البرنامج التقويمي هناك خطوات يجب مراعاتها هي :

- **تحديد الهدف من التقويم:** تحديد الهدف تحديداً يساعد القائمين بالتقويم على إيضاح المشكلة في أذهانهم قبل البدء في العمل ، وذلك ضماناً للنجاح ومنعاً للارتجال أو الانحراف بالتقويم من وجهته الصحيحة.

- **عمل تخطيط شامل للخطة المراد إتباعها في التقويم:** يؤدي التخطيط الجيد إلى تحقيق الأهداف الموضوعة ، ولذلك يجب على القائمين بالتقويم التخطيط لكل خطوة من خطوات التقويم قبل الإقدام عليها.

- **تحديد المعايير أو المحكات:** تحديد المعايير أو المحكات المستخدمة في التقويم تؤدي إلى نجاح عملية التقويم ويجب أن لا تكون المعايير المستخدمة في التقويم معقدة أو يصعب فهمها ، بل يجب أن تكون سهلة ومن الممكن قياس النتائج على أساسها.

- **قياس المعايير:** يقصد بعملية القياس مطابقة الخاصية أو التغيير الذي يقوم على أساس من المعايير الموضوعية ، بحيث تحصل الخاصية أو يحصل التغير على نسبة أو درجة معينة من هذه المعايير.

- **جمع البيانات:** يمكن جمع البيانات بإحدى وسائل أو أدوات التقويم المستخدمة مثل: الملاحظة ، الاستبيان ، التسجيل ، تحليل الوثائق.

- **تحليل البيانات:** بعد أن تجمع البيانات تفرغ ثم تجدول وتحلل الجداول للحصول على الحقائق المتعلقة بالهدف من العملية التقويمية.

- **تحديد النتائج:** تحدد النتائج المستخلصة من العملية التقويمية بعد أن يتم تحليل الجداول وإيجاد الارتباط بينها والتي على أساسها توضع خطة المستقبل.

- **تسجيل النتائج:** يتم تسجيل نتائج العملية التقويمية تسجيلاً يساعد على حفظها ودراستها والحكم ويسهل إمكانية استخدامها في أي وقت.

الأسس التي يجب توافرها في التقويم

هناك بعض الأسس الهامة التي يجب مراعاتها وتوافرها حتى يتحقق الهدف من عملية التقويم ، من أهمها ما يلي :

- **الاستمرارية:** وذلك يعني أن التقويم عملية تقدير مستمر نظراً لأن العملية الإدارية للكشفية عملية ديناميكية ومستمرة، فالتقويم ليس هدفاً في ذاته وإنما ينبغي أن يسير التقويم جنباً إلى جنب مع مختلف المراحل الكشفية من بدايتها إلى نهايتها.

- **الشمولية:** ويقصد بها الاهتمام بجميع أوجه أو عناصر موضوع التقويم وكذلك العوامل المؤثرة في ذلك الموضوع ، أي الاهتمام بكل من الوسائل والغايات.

- **الديمقراطية:** يجب أن يكون التقويم عملية يتعاون خلالها كل من له دور في التأثير على العملية الإدارية للكشفية ويتأثر بها، لذلك يجب أن يسود التقويم روح الديمقراطية.

- **الأسلوب العلمي:** يجب أن يتأسس التقويم على الأسلوب العلمي، وذلك بمراعاة الأسس العلمية في تخطيط برامج التقويم واختيار الوسائل المناسبة والصادية التي تتميز بالثبات والموضوعية ولذا يجب أن يعتمد التقويم على المعايير أو المستويات أو المحكات حتى يكون التقويم موضوعياً.

- **الهادفة:** يجب أن يهدف التقويم إلى البناء والعلاج، فيجب أن لا ننظر إلى التقويم على أنه مجرد تشخيص أو تقدير مصير إنما يجب أن يتخذ سبيلاً للإصلاح.

- **القيمة التشخيصية:** يجب أن تكون نتائج التقويم لها قيمة في تشخيص الوضع الراهن لمعرفة مواطن القوة والضعف لتحديد ما يجب أن يكون، فالتقويم له أهمية في مطابقة ما تم إنجازه من أعمال مع ما كان مخططاً له من قبل.

العوامل التي تؤثر في عملية التقويم:

- **عوامل سلبية:**

- عدم وجود المتخصصين.
- عدم الإقناع بأهمية التقويم.
- عدم كفاية الإمكانيات المتاحة.
- عدم وضع خطة منتظمة للتقويم.
- عدم الدقة والأمانة في جمع البيانات.
- عدم القدرة على تثبيت بعض العوامل.

- صعوبة قياس بعض المتغيرات.
- عدم كفاية التدريب.

- **عوامل إيجابية :**

- أن تتناسب خطة التقويم مع طبيعة العمل وخبرة القائمين به.
- أن تتميز خطة التقويم بالمرونة حيث تتم في المكان والزمان المناسبين.
- الاتجاه للإصلاح ومعالجة المشكلات والعمل على حلها.
- تلافي الأخطاء التي تنجم عنها المشكلات والعراقيل التي تعطل وتعوق التقويم.
- عدم الإسراف في عملية التقويم.
- تطوير أساليب ونظم التقويم بحيث تناسب النظم الحديثة للتقويم.
- وضع مستويات ومعدلات للأداء لتقويم الأعمال على أساسها.
- فهم المراقبين لأهداف التقويم وما يجب أن يحققه ، بحيث يمكن على ضوء هذا الفهم مجازاة المقصر ومكافأة المنتج.

والتقويم الحديث له ميزتين كبيرتين هما :

١. **تعدد أدوات التقويم بما يضمن :**

- إيجاد الوسيلة المناسبة لكل موقف من مواقف العمل ، وهي مواقف مختلفة ومتعددة.
- إمكانية استخدام أكثر من أداة في تقويم الحالة.

٢. **ارتفاع معدلات الصدق والثبات والموضوعية في معظم أدوات التقويم:** وهذا يجعلها أكثر قدرة على التقويم والتنبؤ.

وقد حدد روثني Rothney أربعة أسئلة أساسية تحدد مجالات العملية التقويمية هي :

١. ما الذي ينبغي أن تقومه ؟
٢. كيف ينبغي أن تقومه ؟
٣. متى ينبغي أن تقومه ؟
٤. من الذي ينبغي أن يقوم ؟


الفصل الثالث
إتخاذ القرار للقائد
الكشفى


SCOUTS®
من أجل عالم أفضل

الفصل الثالث
إتخاذ القرار للقائد الكشفى

ترجع البدايات الأولى لفكرة إتخاذ القرار كأساس للعمل إلى كتابات شستر بانارد Barnard . C ١٩٣٨ والذى لفت الأنظار بعمق إلى مفهوم إتخاذ القرار بإعتباره ركناً أساسياً فى العمل الإداري ، وقد أشار إلى أن العمل الإداري يمكن تحليله إلى مجموعة من القرارات المتشابكة والمتداخلة ، ثم أضاف هيربرت سيمون Simon . H إلى هذه الفكرة وعمل على تعميقها وذكر أن عملية إتخاذ القرار تشمل كافة جوانب التنظيم ولا تقل فى أهميتها وتعدد مجالاتها عن عملية الأداء الفعلي ، أو التنفيذ وأن إتخاذ القرار يرتبط إرتباطاً تاماً بالتنفيذ ، ثم جاءت كتابات لينجتونLivington ١٩٥٣ لتؤكد أن إتخاذ القرار عملية مستمرة وديناميكية ولا تتم بمحض الصدفة.

وتعد عملية إتخاذ القرارات من أهم المهارات الحياتية حيث أن القرارات تكون واضحة ولا تحتاج إلى كثيراً من إعمال الفكر ، مثل أن حسابك فى البنك منخفض ولديك إجازة إسبوعين ، وتريد أن تنتقل إلى مكان هادئ حتى ترتاح فيه مع أسرتك ، هل توافق على ما يعرضه عليك أنسابك من إستخدام شقتهم بلا مقابل على شاطئ البحر ، لا شك فى ذلك ، أو مثلاً وأنت ترتاح إلى صاحب العمل الحالي وترغب فى التقدم فى عملك ، فهل تتطوع للقيام بعمل رئيسك أثناء حضوره دورة تدريبية مهمة ؟ لا شك أنك ستقبل .

ولكن هذه القرارات واضحة ولا تحتاج إلى تفكير كثير فهذا إستثناء ومعظم القرارات المهمة التي تواجهها فى حياتك قرارات صعبة

ومعقدة، وليس لها حلول سهلة أو واضحة ، والأرجح أنها لا تؤثر عليك وحدك بل تؤثر على كل من حولك .

ويعتقد بعض كتاب الإدارة وعلمائها أن إتخاذ القرارات هو أساس الإدارة وقلبها وفي كثير من الأحيان يرى القادة الكشفيين أن عملية إتخاذ القرارات هى عملهم الأساسي نظراً لأنه يجب عليهم بصفه مستمرة إختيار ماذا يعني عمله ومن الذى سيقوم بهذا العمل ؟ ومتى ؟ وأين ؟ وكيف؟ وبالتالى فإن عملية إتخاذ القرارات هى بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة فهذه الوظائف الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لا يمكن أن توجد بمفردها بل إن وجودها هو نتيجة إتخاذ القرارات .

ولا مكان للقول بأن الحاجة لإتخاذ القرارات الفعالة أكثر أهمية من التخطيط مثلاً،ويمكن القول أن عملية إتخاذ القرار تلك تأخذها المنظمة الكشفية على عاتقها لتقدير صلاحية وفرص الأداء الجيد للمهام ، ويعيد إستثمار المجموعة المهمة من الوقت والإبداع المنظم سيستمر في إيجاد النتيجة السلبية والأسباب الخارجية المساعدة لتحديد المعلومات ، وبذلك فمن المهم وجود شبكة عريضة تتسع لعدد كبير من الؤهلات خلال عملية إدارة الأفراد وأن تكون هناك جرأة بعدم وجود حقوق التفويض والرعاية والإتفاقات وبذلك فلا تدع نفسك فى مجموعةضعيفة ضمن طبقة أو صنف معين لأنه من الممكن أن تعزز فرصتك بالنجاح فى إنتظار مجموعة أفضل لوقت معين .

مفهوم إتخاذ القرار

يعد لفظ "Decision" كلمه إنجليزية مشتقة من أصل لاتينيDecetun ويقصد بها "البت النهائي" والإراده المحددة بشأن ما يجب عمله للوصول بوضوح معين إلى نتيجة محددة ونهائية .

وعملية إتخاذ القرار هي جزء من عملية أكثر شمولاً لحل المشكلات وهذا الجزء يركز على مشكلة الإختيار بين البدائل مما يجعلها عملية معقدة لكونها ترتبط بالحقائق والقيم التي تدين بها المنظمة الكشفية والنتائج غير المتوقعة والمناخ العام للبيئة الذى يؤثر على أسلوب المفاضلة بين القرارات البديلة.

وهناك نسبة إتفاق بين علماء الإدارة حول تعريف عملية إتخاذ القرارات بأنها عملية إختيار بعد دراسة وتفكير بين أفضل البدائل المختلفة القائمة على مجموعة متكاملة من الآراء والأفكار والإتصالات لتحقيق هدف معين فى ضوء الظروف الخارجية فى وقت معين وفي مكان معين .

وكما يمكن تحديد عملية إتخاذ القرار على أنها تحتوى على ثلاثة أطوار رئيسية :

١. إيجاد الفرص لصنع القرار .
٢. إيجاد المناهج الممكنة للعمل .
٣. الإختيار ما بين مناهج العمل .

ماهية عملية إتخاذ القرارات

ترتبط عملية إتخاذ القرار بظاهرة الرشد الإداري Administrative Rationalityفى المنظمات ، ويلعب الرشد الإداري دوراً هاماً عند دراسة وتقييم المفاضلة بين البدائل المتاحة والممكنة ، ويصبح القرار الإداري رشيد إذا ما جاء متوافقاً لمبرراته وللهدف الذى يسعى إلى تحقيقه ، بمعنى أن يكون موضوعياً ، ومقصوداً ومحسوباً بالدقة .

فالرشد الإداري يتضمن فى جوهره تحقيق ذلك التوازن والتناسق بين الأهداف الشخصية لمتخذ القرار الإداري ، والأهداف العامة للتنظيم ككل،

ويترتب على قبول مدركه "الرشد الإداري" فى إطار هذه الفكرة إن تصبح القرارات التى تتخذ داخل التنظيم هي نتيجة لتفاعل ثلاث قوى هى:

١. قوى شخصية مرتبطة بسلوك وأهداف وإتجاهات القيم الحاكمه للفرد ومتخذ القرار .

٢. عوامل تنظيمية غير شخصية مرتبطة بالمنظمة الكشفية والبيئة المحيطة بها .

٣. نواتج عملية الإنصهار Fusion بين العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية.

ويكون القرار بغرض الإختيار بين بديلين ونحن نضع القرارات على نحو نظامي في حياتنا ، فالقرارات الشخصية تشمل ماذا سنتناول في العشاء أو أي من هذه السبل التي تأخذ على أي حال لعمل الواجب المنزلي بدلاً من مشاهدة السينما ، فوظائف القرارات تشمل كم وعدد عملية الإنتاج فأينما يعلن عن خدمة جديدة وكيفما تمول بنية التجهيزات فالمرشح يعمل فى الوظيفة على أداء هذه القرارات لجلب فراغ أكثر فى الوقت الأكثر أهمية يومياً ، لكن كل هذا جزء من نفس الصورة.

أهمية إتخاذ القرار

صنع القرار مهمة كل واحد فى موقع مسئولية ، فالقرار يصنع نوع الحياة التى يعيشها الفرد أو الجماعة ، وهو يضبط ويوجه حياة الإنسان ، وهو يحسم المواقف ويحل المشكلات .

وصنع القرار هو البديل لحدوث إنهيار ما ، وهو الأسلوب لتحقيق الأهداف ، لذا فإن القرار ضروره حتمية ، والقرار يصنع سياسة المشروع أو المنظمة الكشفية ، كما يصنع حياة القادة الكشفيين فيها فالقرار يختص عادة بالناس والأشياء .

يرتبط القرار عدة مرات بالإحتمالات ؟ ومخاطر وميزات ، وقد يتسبب عنه أضرار ، ولذا ، فإن القرار كثيراً ما يرتبط بمصائر مشروعات وإنتاج، كما يتعلق بمصائر عائلات وجماعات ، وقد تنتج عنه أضرار وميزات .

لهذا فللقرار أهمية قصوى ، وهذا يصنع مسؤلية كبرى على صناع القرار فى مواقعهم ، فالذين يحملون بين أيديهم مصائر إنتاج يفيد الدولةوالمجتمع أو يلحق بهما الضرر ، أو يمس حياة الناس بأية صورة من الصور ، هؤلاء يحملون مسئولية خطيرة.

أنواع القرارات

تعددت تصنيفات كتاب الإدارة حول أنواع القرارات إلا أننا نسوق بعضها فى التصنيف التالى :

١. من حيث الهدف

أ. **قرارات إستراتيجية** : ويقصد بها القرارات التى تهتم بتحقيق الأهداف الرئيسية وهي قرارات غير متكررة وتحظى بدرجة عالية من المركزية وتختص بها الإدارة العليا مثل قرارات تخصيص الموارد وقرارات التنويع وقرارات التوسع .

ب. **قرارات تنظيمية (إدارية)** : وهى التى تتصف بالتكرارات إذا ما قورنت بالسابقة وتختص بها الإدارة الوسطى ومنها قرارات تحديد الصلاحيات للأفراد ، قرارات خاصة بخطوات تنفيذ الأعمال وقرارات توزيع التسهيلات بين الأقسام وكيفية الإتصال بينهم .

ج. **قرارات تشغيلية** : وهى تتصف بدرجة عالية من اللامركزية إذا ما قورنت بالنوعين السابقين وتختص بها الإدارة التنفيذية ومنها قرارات توزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية.

٢. من حيث طبيعة المشكلة

أ- **قرارات مبرمجة :** هى قرارات متكررة وروتينية طالما أمكن عمل إجراءات محدد للتعامل معها فإذا تكرر حدوث مشكلة بعينها فعادة ما يعمل لها إجراء روتيني لحلها .

ب- **قرارات غير مبرمجة :** وهى قرارات جديدة وغير مهيكلة ولا توجد لها طريقة جاهزة للتعامل مع المشكلة حيث أنها جديدة وأن طبيعتها وهيكلها مميز أو معقد أو لأنها بالغة الأهمية لدرجة أنه يجب أن يتم معاملتها معاملة خاصة بها مثل القرارات الإستراتيجية .

٣. من حيث صانع القرار .

أ. **قرار فردى**: إذا ما قام شخص بإتخاذه .

ب. **قرار جماعي**: إذا إتخذته جماعة مثل لجنة أو إدارة بالمنظمة الكشفية أو أكثر من فردين .

ج. **قرار تنظيمي**: إذا ما أتخذ على مستوى المنظمة الكشفية ككل .

د. **قرار قطاعي**: إذا إتخذته الشركة القابضة التى تشرف على عدد من الشركات . ويمثل ذلك فى الكشفية قرارات الإتحادات الكشفية والتى ترسل إلى المنظمات الكشفية فى شكل لوائح وقواعد اللقاءات والمعسكرات وتقوم هي بتنفيذها حرفياً .

ه. **قرار وزارى**: يتخذ على مستوى الوزارة، ويمثل ذلك فى الكشفية فى القرارات التى تصدر من وزارة الشباب إلى المؤسسات الكشفية المختلفة وفقا لسياسه العامة للدولة .

و. **قرار قومى**: يتخذ على مستوى الدولة

ز. **قرار دولي**: إذا ما تم بين دولتين أو شركتين دوليتين ، ويتمثل ذلك فى قرارات التوأمة والشراكة بين الإتحادات الكشفية ونظيرتها فى دول أخرى وتبادل الخبرات.

ح. **قرار عالمى**: إذا ما تم إتخاذه على مستوى العالم مثل قرارات المؤسسات العالمية.

٤. من حيث حجم المعلومات المتاحة .

أ. **القرار المؤكد** : الذى تتوفر فيه المعلومات اللازمة لمتخذ القرار .

ب. **القرارالخطر** : الذى يتضمن مخاطرة وتتوفر فيه لمتخذ القرار بعض المعلومات .

ج. **القرار غير المؤكد** : وهو الذى لا تتوافر فيه أي معلومات لمتخذ القرار .

د. **القرار التنافسي** : وهو قد يكون أحد الأنواع السابقة ولكن مع وجود تنافس أو إختلاف أو صراع ويتمثل ذلك فى المنظمات الكشفية بتغيير أو إدخال نشاط جديد بغرض زيادة القيمه التنافسية لمنظمة كشفية مع المؤسسات الكشفية الأخرى داخل البيئة المحيطة.

كما أن هناك نوعين آخرين للقرار وهما :

١. **قرارات عادية** : وهى التى تتعلق بالمشكلات اليومية المتكررة فى المنشأة الكشفية وعادة تكون المشكلات إنضباطية ويمكن البت فيها بصورة فورية ، أما فيما يتعلق بالنواحي الفنية مثل التدريب وخلافه فيستعان فيها بالمتخصصين فى المجالات المختلفة لتسهيل عملية إتخاذ القرارات .

٢. **قرارات غير عادية** : وعادة ما تحتاج مثل هذه القرارات إلى وقت أكثر من مثيلاتها من القرارات العادية حيث أنها تخضع للدراسة فقد تكون دراسة مستفيضة مع تبادل الرأي على نطاق واسع ، وينطبق على وضع

الخطط أو عن مدى الإشتراك فى أحد البطولات أو إنشاء فرق جديدة لبعض الأنشطة أو شراء أدوات كشفية . إلخ .

مبادئ إتخاذ القرار

هناك مبادئ هامة يجب على متخذي القرار وصنعها فى الحسبان عند القيام بعملية إتخاذ القرار ، ونذكر منها ما يلى :

١. **التفكير الخلاق :** محاولة جمع كل الأفكار المتعلقة بالمشكلة والمطلوب إتخاذ قرار منها سواء كانت هذه الأفكار لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمشكلة ثم القيام بعملية مزج هذه الأفكار جميعها بحيث تكون نتيجة هذا المزج هو فكر جديد يتمشى مع المنطق والعقل.

٢. **حتمية القرار :** ونعني هنا بحتمية القرار هو أن ضرورة حل المشكلات يحتاج إلى إتخاذ قرارات والتى بدونها يصعب حل المشكلات أي أن يتخذ القرار فى كل المواقف وكل الظروف بغرض الوصول إلى نتائج مراعاة أن القرار قد لايرضي كل الأفراد لذلك يجب أن يكون الدافع الرئيسي لإتخاذه هو الصالح العام .

٣. **ضرورة الحصول على الحقائق والمعلومات الصحيحة :** والحقيقه هي أي حيرة أو تغيير أو حدث أو واقعة تتصف بدرجة كبيرة من الثبات وتؤيدها أدلة كافية يمكن حصرها والتحكم فيها ، وجمع مثل هذه الحقائق التي تتصف بالثبات والصدق وتتعلق بالموضوع المراد إتخاذ قرار فيه وهى عملية ضرورية تسهل عملية إتخاذ القرار ليس فحسب بل تخرج القرار رشيد وموضوعي .

٤. **الإختيار :** والمقصود بالإختيار هنا أن يتم من بين بدائل متعددة لأن لفظ الإختيار لا يتمشى مع بديل واحد ، وكلمة الإختيار يكون المفهوم الضمني

أن هناك عدة بدائل يتم الإختيار من بينها ، بل يكون أفضلها وأكثرها مزايا وأقلها عيوب .

مراحل وخطوات إتخاذ القرار

والمقصود هنا بمراحل إتخاذ القرار الخطوات التى يمر بها القرار بحيث تكون كل خطوة مكملة للخطوة التالية التي تليها ، إلى أن تكتمل جميع الخطوات المرتبطة ويكون القرار مدروساً من كل مرحلة .

حول المراحل والخطوات التي تمر بها عملية إتخاذ القرارات يتفق معظم علماء الإدارة على ضرورة إتباع تلك الخطوات ومضمونها وذلك لأن هذه المراحل تتفق مع متطلبات المنهج العلمي والذي يقوم على الدراسة والتحليل والمقارنة ومن ثم إستخلاص النتائج وإختيار البديل المناسب ،والقرار الإداري يتكون من عدة عناصر يتم ترتيبها حتى يتم إتخاذ القرار بما يحقق الهدف المنشود بأقل تكلفة ووقت ممكن وهذه العناصر هى :

١. **تحديد المشكلة وطبيعتها** : وهي المهمة الأولى وتكمن فى العثور على المشكلة الحقيقية وتحديدها وتجميع الحقائق حول هذه المشكلة والتى تأتى بعد تحديد المشكلة وتصنيفها .

٢. **توفير بدائل "أي حلول بديلة"** : بعد تحديد المشكلة يصبح من الضروري وضع عدة حلول بديلة للمشكلة ، والحلول البديلة يتوقف نوعها على عوامل أهمها وضع الهيئة الكشفية وفلسفتها وأسلوب قيادتها وإتخاذ القرار فيها وخلفية متخذي القرار وإتجاهاتهم وإمكانات الهيئه المادية والبشرية التي تساعد على البحث عن المزيد من الحلول وكذلك الوقت المتاح أما متخذ القرار.

٣. **توفير معايير للإختيار والموازنة والمفاضلة بين البدائل** : وفيها يتم تقييم كل بديل أى تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل بديل وهذا يستلزم التنبؤ بالمستقبل مع مراعاة أن معيار المفاضلة بين القرارات يخضع لتحكم متخذ القرار .

٤. **تحديد الظروف التى يتم فى ضوئها إختيار القرار** : بمعنى تحديد البيئة التى يتم إختيار القرار فيها سواء كانت داخلية أو خارجية .

٥. **تحديد وقياس النتائج والعائد من كل قرار** : وذلك بمعنى أن العائد والنتائج تتوقف على كل من القرارات والظروف ، والقرار صاحب أعلى عائد وأفضل نتائج هو الأفضل .

٦. **تحديد النموذج المستخدم لحساب العائد** : من خلال وضع طريقة حساب النتيجة والعائد الذى سيتم تطبيقه على جميع البدائل المطروحة.

٧. **تحديد طريقة التعلم وإختيار أفضل الحلول** : وذلك بتحديد المشكلة وإدراك طبيعتها والمعلومات اللازمة وطريقة الإختيار من بين البدائل والتفاعل مع الآخرين للتوصل إلى القرار السليم الذى يحقق الهدف .

٨. **طريقة تطبيق القرار عملياً** : حيث أن عملية إتخاذ القرار لا تنتهي بإختيار أفضل البدائل بل يجب وضع القرار موضع التنفيذ من خلال تحويله إلى عمل لذا على القائد الكشفي إبلاغ الآخرين ماذا ينبغي عليهم عمله وتحفيزهم وترغيبهم على عمل ذلك وهذا يستلزم أن يفهم القائمون بتنفيذ التغيرات المتوقع حدوثها .

٩. **طريقة مراقبة القرار والرقابة والتقييم** : حيث يتم متابعة تنفيذ القرار وتقييم كل مرحلة والأهداف التى تحققت حتى يتم تصحيح المسار إذا ما إنحرف تنفيذ القرار عن الهدف المنشود .

أساليب إتخاذ القرار

توجود أساليب عديدة لإتخاذ القرارات يمكن تقسيمها إلى قسمين :

١. **أساليب تقليدية :** وتشمل :

أ. **الحكم الشخصي :** ويقوم على أساس شخصية القائد الكشفي ونابعة من قدراته العقلية ومعارفه وميوله وهى سمات تختلف بإختلاف المجتمعات والبيئات .

ب. **التخمين :** ويعبر عن درجة إحتمال متخذ القرار فى وقوع حادث ما خلال ما يتوافر من المعلومات .

ج. **التقليد "إتباع القادة" :** حيث يقوم القادة الكشفيين بتقليد المنظمات الكبيرة أو القائدة في النشاط الكشفي وبصفة خاصة فيما يختص بتحديد قنوات التوزيع للخدمات وطرق وأشكال عرضها .

د. **المحاوله والخطأ "التجريب" :** يساعد متخذ القرار على إختيار البديل المناسب من خلال إجراء التجارب على هذا البديل وإجراء التعديلات بناء على الأخطاء التى تكشف عنها التجارب .

ه. **العصف الذهني :** عباره عن هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة يقوم المشتركين فى العصف الذهنى بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تحقق الهدف أو تحل المشكلة وهذا الأسلوب عادة يعتمد على مفاجأة المشتركين بإثارة ذهنهم وتطوير حلول عديده بديلة ثم مناقشة سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول إلى أفضل الحلول .

و. **أسلوب دلفي :** ويعتمد هذا الأسلوب على تحديد ومناقشة البدائل غيابياً فى إجتماع أعضاؤه غير موجودين وجها لوجه .

٢. **أساليب علمية وحديثة وتشمل :**

أ. **أسلوب تحليل التعادل :** يقوم على أساس تحليل العلاقات بين الإيرادات والتكاليف الخاصة بكل بديل من البدائل مما يفرض على متخذ القرار أن يختار البديل الذى يحقق العائد أو الإيراد الأعلى وأهم مجالات تطبيق هذا الأسلوب فى الأحداث التى يصعب التكيف معها .

ب. **أسلوب الإحتمالات :** يتم فى مواقف وحالات عدم التأكد والمخاطر فى درجة إحتمال حدوث أحداث معينة تؤثر فى تنفيذ القرار وفى تحقيق النتائج المطلوبة .

ج. **أسلوب شجرة القرارات :** يتوقف على تحليل نتائج القرار وإحتمالاته فى نهاية الشجرة إلى بدايتها حتى يصل إلى إختيار البديل المناسب فى ضوء معايير أهمها النتائج المتوقعة لكل بديل .

د. **أسلوب المباريات الإدارية :** يعتمد هذ الأسلوب على تعريض القادة الكشفيين لحالات من واقع العمل ويطلب منهم أن يقومو بأدوار معينة فى المباراة الإدارية وأن يتخذوا قرارات فى ضوء ما هو متاح لهم من معلومات فى إطار المنافسة .

ه. **أسلوب بحوث العمليات :** ويتم هذا الأسلوب عن طريق تبسيط المشكلة فى صورة نموذج رياضي من خلال :

- بناء النموذج الرياضي للمشكلة من البيانات المجمعة من الواقع العملي عن طريق تحديد الهدف المطلوب تحقيقه .
- فحص ودراسة الحلول البديلة المتاحة وتطوير عمليات نظامية لعلاجها للوصول إلى الهدف المنشود .

ولقد أشار العديد من الباحثين "كارون وكوكس و إيبرنه ، و جولد وشبلا داورى و كراتى" إلى أنه يمكن النظر إلى أساليب إتخاذ القرار للقائد الكشفي من خلال عمليتين هما :

- **إتخاذ القرار كعملية معرفية :**

يرتبط ذلك بدرجة إستخدام القائد الكشفي للخطوات العلمية عند إتخاذ القرار وهي "تحديد المشكلة والأهداف ، تحديد البدائل ، تقييم البدائل ، إختيار البديل ، إتخاذ القرار ، متابعة القرار وتقييمه" ،فكان التركيز فى هذه العملية يتأسيس على موضوعية وحسن إستخدام المعلومات المتاحة وتقييمها للتوصل إلى إتخاذ القرار المناسب .

- **إتخاذ القرار كعملية إجتماعية :**

يقصد بالعملية الإجتماعية في مجال إتخاذ القرار الدرجة التى يسمح فيها للتابعين أو المرؤوسين أو الأعضاء أو الفرق الكشفية بالإشتراك فى إتخاذ القرار ومقدار تأثيرهم فىعملية إتخاذ القرار .

عناصر إتخاذ القرار

يمثل نموذج القرار المتكامل أحد الإهتمامات البارزة لأصحاب نظرية القرار Decision theory ويبدو هذا التكامل واضحاً عندما يكون القرار قادراً على تحديد سلوك المتغيرات والعوامل المكونه له ، فضلاً عن قدرته على أن يعكس كل جوانب عملية الإختيار وما يحيط بها من ضغوط ومؤثرات غير أن قدرة القرار على تحقيق هذه المطالب لا تتوافر إلا إذا توافرت فى القرار مجموعة من العناصر هى :

- المشكلة محل الدراسة .
- متخذ القرار ذاته .

- الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها .
- توافر الحلول البديلة .
- توافر قواعد ومعايير المفاضلة بين البدائل .
- إمكانية تنفيذ القرار .
- توافر البيانات والمعلومات والحقائق .
- التوقيت الملائم لإتخاذ القرار .

طرق إتخاذ القرار

تعدد المميزات والمساوئ والطرق المختلفة لإتخاذ القرار ومن الأهمية مقارنة مساوئ وأضرار كل طريقة من الطرق عند محاولة الوصول لأفضل خيار للموقف .

١. إتخاذ القرار من خلال الصلاحيات دون مناقشة مجموعة العمل المعنية.

- **المميزات :**

أ. تفيد هذه الطريقة فى المواقف البسيطة غير المعقدة والمعتادة كما تكون فى حالة الحاجة لإتخاذ القرار سريع نظراً لمضيعة الوقت.

ب. تفيد فى المواقف التي تكون فيها مهارات ومعلومات الإفراد المعنيين بالقرار ضعيفة ، ولا تتيح لهم إمكانية الخيار بين بدائل أخرى للقرار .

ج. حينما لا يكون هناك مجالاً للمناقشة .

- **المساوئ :**

أ. إتخاذ القرار يتم من خلال مصدر واحد محدد .

ب. تفاعل المجموعة يقل ، ولا تستخدم خلاله قدرات ومعلومات الأفراد الآخرين .

ج. تتوقف عمليات الإتصال بين متخذ القرار وباقي أفراد المجموعة ، وقد تكون هناك معارضة للقرار .

٢. إتخاذ القرار من خلال الصلاحيات بعد مناقشة مجموعة العمل :

- **المميزات :**

أ. الإستفادة من آراء أفراد المجموعة فى إتخاذ القرار .

ب. الإستفادة من مواقف مناقشة أفراد المجموعة فى إتخاذ القرار .

- **المساوئ :**

أ. قد تظهر الخلافات وتعارض وجهات النظر بين أفراد المجموعة .

ب. قد تخلق مواقف تستغل من جانب أفراد المجموعة فى خلق بيئة معارضة للقائد .

٣. إتخاذ القرار من خلال لجنة مشاركة صغيرة :

- **المميزات :**

أ. هذه الطريقة تعتبر مفيدة فى حالة عدم إمكانية مقابلة جميع أفراد المجموعة .

ب. تكون مفيدة فى حالة توافر بعض الوقت .

- **المساوئ :**

أ. تشعر أفراد المجموعة بأن القيادة تميز بعض أفراد امجموعة عن بعض .

ب. عدم الإستفادة من آراء كافة أفراد المجموعة ، مما يؤدي إلى عدم تشجيع الأفراد على المشاركة فى العمل أو المطلوب .

٤. إتخاذ القرار من خلال الغالبية العظمى :

- **المميزات :**

أ. طريقة جيده لتطبيق مبدأ الديموقراطية .

ب. طريقة مفيدة حينما يكون هناك وقتاً للبحث عن قرار لا يتطلب الإجماع .

- **المساوئ :**

أ. إستبعاد أسلوب اللجان المصغرة ، الأمر الذى قد يكون تأثيره سلبياً على فاعلية إنعجاز مجموعة العمل .

ب. قد لا يستغل قدرات وإمكانات بعض الأفراد الذين يشهد لهم بالكفاءة فى مجال معين فى موضوع القرار .

٥. إتخاذ القرار بالإجماع :

- **المميزات :**

أ. غالباً ما يكون مستوى كفاءة القرار عالٍ جداً .

ب. يستخدم فى هذه الطريقة كافة قدرات الأفراد .

ج. تؤدي هذه الطريقة إلى تحسين عملية إتخاذ القرارات الجماعية .

د. هذه الطريقة صغيرة فى مواقف إتخاذ القرارات التى تتسم بالتعقيد والأهمية ، حينما يتطلب الأمر جهد كافة أفراد المجموعة .

- **المساوئ :**

أ. يتطلب إتخاذ القرار بهذه الطريقة وقت طويل وطاقة كبيرة .

ب. كى يتخذ قرار بهذه الطريقة فإن القائد يجب أن يتميز بالمقدرة الكبيرة على الإقتناع وفهم ديناميكية أفراد الجماعة المشاركة ، وكذلك أساليب الإتصال وحاجات الجماعة وأفرادها .

العوامل التى تؤثر فى إتخاذ القرار

هناك عدة عوامل تؤثر فى إتخاذ القرار وهي :

١. **شخصية متخذ القرار :** تلعب شخصية متخذ القرار وخبرته وإتجاهاته وميوله ودوافعه وثقته فى نفسه ومزاقه وقدراته البدنية والمهارية دوراً هاماً فى إتخاذ القرار .

٢. **العوامل الخارجية :** تلعب العوامل الخارجية دوراً هاماً فى عملية إتخاذ القرار ورد فعل الآخرين ومدى توافر المواد والمناخ والبيئة الملائمة والسياسة العامة والعوامل الإقتصادية والرأي العام كل ذلك يؤثر فى إتخاذ القرار .

٣. **العوامل المعوقة :** من أهم العوامل المعوقة فى إتخاذ القرار ، الخوف وعدم القدرة على التصرف السليم والحصول على معلومات غير دقيقة والتحيز والمجاملة مضيعه للوقت.

القيود والعوامل التى تشكل القرار

يمكن تلخيص بعض القيود أو العوامل التى تشكل القرارات على النحو التالى :

- التكاليف والعوائد المتوقعة .
- العوامل أو القيود السلوكية ومدى قبول الأفراد القرار والعادات والتقاليد والعرف السائد فى المنظمة الكشفية .
- ضغوط الوقت .
- التعارض بين أهداف المنظمة الكشفية .

ويمكن الإضافة إلى العوائق السابقة أيضا ما يلي :

١. عوامل إنسانية سلوكية وتتمثل فى مدى قبول وإقتناع الأفراد بالقرار الذي تم إتخاذه أو الحل / الحلول المقترحة .

٢. العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة الكشفية .

٣. عوامل أخرى مثل :

- ضغوط الوقت .
- التعارض بين أهداف المنظمة الكشفية وأهداف التعامل الخارجي .
- المتغيرات السياسية والإقتصادية والإجتماعية .
- درجة التقدم التكنولوجي .

الأسلوب التقليدي فى صنع القرار

هناك الكثير من النماذج والأنماط التى يمكن تصنيفها كنموذج عقلاني، وتتكون هذه النماذج والأنماط جميعها من الخطوات التالية :

١. تحديد المشكلة .

٢. وضع وتحديد الأهداف وترتيب أولوياتها .

٣. إيجاد الإختبارات .

٤. تقييم الإختبارات .

٥. مقارنة النتائج المحتملة لكل إختيار بالأهداف المحددة .

٦. إنتقاء الإختيار الأكثر مناسبة للأهداف المحددة .

وتبدأ صناعة القرار بوجود مشكلة يعتمد عند حدوثها صانع القرار إلى تحديد أهدافه ثم يبدأ بتحديد الإختيارات الممكنة لحل هذه المشكلة، ويقيمها بأسلوب مدروس وموضوعي ثم يقارن كل حل ممكن من حيث ملائمته لأهدافه ، ويقيم مميزاته ومساؤه ويعمل أخيراً على تحقيق أقصى نفع ممكن وذلك بإنتقاء الإختيار الأكثر مناسبه لأهدافه .

والطريقة التقليدية فى صناعة القرارات تتمثل فيما يلى :

إن التفكير الصامت لأي جديد فى مشكلة ما غير مرئي ولا يمكن قرائته ولكننا نستطيع معرفة الطرق التى يتبعها القادة فى تشخيصهم للمشكلات وحلها من الإجتماعات التى يعقدونها سواء مع زملائهم أو إجتماعات رسمية .

يلاحظ الكثيرون وعلماء الإدارة ورجال الأعمال الناجحين أن المناقشة فى أي موضوع بقصد إيجاد حل لمشكلة عادة مالا يأخذ المنهج التحليلي العلمي وإنما غالباً ما يكون المنهج مجرد إلقاء أضواء على المشكلة وهو بهذا يكون أقرب إلى الدردشة حول المشكلة بدلا من تحليلها بطريقة رشيدة .

ففى الطريقة التقليدية نجد من يتعرضون لحل أي مشكلة ليس لديهم مفهوم موحد عن المشكلة وليس لهم منهج مرتب لمعالجة المشكلة ككل.... ليست لديهم أي طريقة يستطيعون بها إختبار المشكلة الرئيسية للتركيز عليها أو طريقة يستطيعون بها معرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة ، إن مجهوداتهم بالرغم من أنها مخلقة وكبيرة إلا أنها متداعية أو غير ملائمة لحل المشكلة حلاً ملائماً فهم غالباً ما ينتقلون من نقطة إلى نقطة ومن موضوع إلى موضوع وبعد أن ينتقلو إلى نقطة أخرى فإنهم يعودون إلى نقطة سبق أن درسوها ليلقوا عليها أضواء كثيره ....فهم ربما ينتقلون من المشكلة إلى كيفية حلها ثم أسبابها ثم يستعرضون معلومات قد لا تكون لها علاقه بالمشكلة ثم يبحثون عن أسباب أخرى وبعدها يعودون للمشكلة لدراستها مره أخرى .

الأسس التى تقوم عليها القرارات

١. مجموعة الحقائق والمعلومات ، وهذه يجب أن تكون خاضعة للإختبار لبيان صدقها أو زيفها .

٢. مجموعة القيم ، وهى لا تخضع لمثل هذا الإختبار لأنها تتعلق بعملية الإختيار الأحسن أوالأفضل وكذلك بالصورة المثالية التى يجب أن يكون عليها موضوع القرار، والمجموعة الأولى تتعلق بإختيار الوسائل والثانية تتعلق بإختيار الغايات والسلوك الرشيد ينظر إليه على أنه سلسلة من حلقات متصلة من الوسائل والغايات، فالغايات تحدد إختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها وعندما تتحقق تصبح الغاية وسيلة لتحقيق غاية أو بعد.

وبمعنى آخر فإن قرارات كل موظف فى السلم الهرمي يتحدد جانب القيم بما يتلقاه عن طريق رئيسه بشأنها ، وفى نفس الوقت تتحدد فرصته فى إختيار الوسائل المختلفة ، بالإجراءات الإدارية وتعليماته ، والجمع بين هذين العاملين المحددين فى نظر سيمون يجعل عملية إتخاذ القرارات فى المنظمة الكشفية عملية رشيدة معقولة.

القرار الفعال

القرار الفعال ، هو القرار الذى يحقق أهدافه ، بأقل قدر من الخسائر ، وبأكثر قدر من النجاح ، فالهدف الحقيقي لأي قرار فعال ، أنه يحقق النتائج المرجوة فيه ، ولكل قرار جوانب ضعيفة ، أو هو مش غير مرغوب فيها ، لكن الذى يقيم القرار بأنه فعال ، هو أنه حقق الحدود المطلوبة منه ، والنتائج المرجوة من إصدارة ، ولا يحكم على القرار سرعته أو بطئه ، بل صواب صدوره فى الموعد المناسب لا يحكم على القرار كونه حديث أو قديم ، بل كونه مناسب ، القرار لا يحكم عليه فى ضوء أنه

مقبول أو مرفوض ، قدر ما يحكم عليه أنه القرار الذى يحقق الأهداف ، وليس القرار دائماً هو ما يريده صاحب القرار ، فقد يكون أفضل الحلول فى الوقت المذكور ، فقد يرغم الإنسان على إتخاذ قرار لا يستريح له ، لكنه فى الظروف المتاحة القرار المناسب ، وفى حالة القرار الذى يمس جماعة فالقرار الصحيح الذى ينبع من حوار الجماعة ، ويحقق آمالهم ، روعة القرار أنه يكون قابلاً للتنفيذ ، فالقرار الذي يصدر ولا يمكن تنفيذه لا قيمه له ، فالقرار الفعال يعمل حساب ردود الفعل .

والقرار الفعال يرتبط بقيم الجماعة "أو الفرد" يبتر الفساد ، يدفع على تقدم العمل ، يحل المشكلات ، لا يسئ إلى آدمية الإنسان ، فليس كل قرار عملية جراحية ، لكنه أحياناً يكون كذلك.

معوقات القرار الفعال

- أن يتم القرار على أحسن مستوى من الفهم الفكري .
- أن القرار ينفذ ويحقق نتيجة بحيث تكون إمكانية تنفيذه قد دخلت فى تكوين القرار ذاته .

ولكي نضمن فاعلية القرار فى تحقيق الهدف المراد منه يجب مراعاة العوامل الآتية :

١. وضع أكبر عدد ممكن من البدائل أو الإحتمالات أو الحلول ثم تقويمها وإختيار الأفضل.
٢. عدم تعارض القرار مع أهداف وسياسات المنظمة الكشفية .
٣. أن يتخذ القرار بمعرفة السلطة المختصة بموضوع القرار .
٤. إستشارة المنفذين وإذا أمكن أيضاً إستشارة العملاء والمستفيدين .
٥. أن يتضمن القرار توقيت المنفذين .

٦. تقنين الإجراء المطلوب فى القرار ، إذا كان القرار مما يحتمل إختلاف وجهات النظر فى التنفيذ .

٧. تحديد الأفراد والأجهزة المسئولة عن تنفيذ القرار .

٨. مراعاة ظروف البيئة الداخلية والخارجية .

٩. قابلية القرار للتنفيذ علمياً .

١٠. تكليف المنفذين بمعرفة الرئيس المباشر حتى لو كان القرار صادر من غيره .

١١. سرعة إتخاذ القرار بما يحقق الهدف .

مهارات صنع القرار

صنع القرار يشير إلى مرحلة الإعداد والتحضير والتكوين حيث تسهم فيه جهود الآخرين وذلك من أجل التوصل إلى القرار والمتمثل فى الإختيار الموضوعي لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر وبذلك يكون القرار هو الموقف النهائي لصانع القرار فيما يجب , وما لا يجب عمله، والقرار يجب أن يكون رشيداً ، ومن ثم يجب أن يتبع الأسلوب العلمي وأن يبنى على حقائق ، وأن يقوم على التفكير المنطقي الذى يعتمد على القياس والإستمرار.

وتشمل مهارات وعمليات إتخاذ القرار :

١. المقارنه comparison .
٢. التقييم Evaluation.
٣. التحديد Determine .
٤. التميز Discrimination.
٥. الكشف عن Disclose.
٦. المعدلات Rating.
٧. الخلاصةConclusion.
٨. التقدير Estimation.
٩. إصدار الأحكام Judgment.

ويكون الحكم على القرار الفعال من خلال محكات "الجودة فى ضوء عناصر الدقة والتكاليف والإجراءات والسلامة ، والقبول" فى إطار عناصر الإقتناع والرضا والشعور والرغبة فى التنفيذ .

مهارت متخذ القرار

ليس كل القادة الكشفيين والرؤساء على درجة واحدة من المهارة في إتخاذ القرار فيما يتصل بعملهم بل أنهم مختلفون ، ويرجع ذلك الإختلاف لعدة عوامل منها :

١. **الإستعداد الشخصى للقادة والرؤساء :** ليس كل القادة والرؤساء على نفس المستوى من الإستقرار والمقدرة وسرعة البت فى المواقف وعلى إتخاذ القرارات ، وذلك لإختلافهم في مستوى الخبرة الإدارية والمران على القيادة والتوجيه وإتخاذ القرارات .

٢. **نوعية العمل :** تختلف القرارات فيما بينها من حيث الصعوبة والتعقيد حسب نوعية العمل، فالقرارات التى ترتبط بالأعمال المنظمة الكشفية المتكررة أسهل نسبياً من القرارات التي تتصل بالأعمال المتجددة والمواقف المتغيرة .

٣. **حجم العمل:** يؤثر حجم العمل الذى يشمله القرار على درجة الصعوبة والتعقيد في عملية إتخاذ القرارات ، فكلما إرتقى الرؤساء في السلم الإداري كلما إزداد حجم العمل ، ويترتب على ذلك إتساع دائرة القرارات التى يتخذها الرؤساء، ومن ثم زيادة درجة الصعوبة والتعقيد فى إتخاذ القرارات .

٤. **كمية البيانات والمعلومات الأساسية المتاحة:** كلما كانت البيانات والمعلومات الأساسية متوفرة ومدعمة بالإحصائيات الدقيقة وموضوعية، كلما ساعد ذلك على إتخاذ القرارات بيسر وسهولة.

٥. **وضوح الرؤية فيما يتعلق بالمستقبل :** كلما كانت الرؤية واضحة أمام القادة والرؤساء كلما كانت عملية إتخاذ القرارات أيسر وأدق ، ويتوقف وضوح الرؤية أيضاً على نفاذ بصيرة القائد وقدرته على التنبؤ بالمستقبل .

السمات الشخصية لمتخذ القرار

يمكن الإشاره إلى السمات أو الخصائص أو الخصال التى يجب أن يميزها متخذ القرار على النحو التالى :

أ. السمات الإبتكارية :

وهى مجموعة من الخصائص التى تميز القادة المبتكرين عن غيرهم وتتمثل فى الآتى :

١. **تحقيق الذات :** وهى القدرة على بذل المجهود والطاقة والنشاط لتحقيق الرغبة في الإنجاز الشخصي وتوظيف الإمكانات العقلية بكفاءه عالية .

٢. **الخصائص الإبتكارية :** وهى تشير إلى الخصائص اللامعرفية مثل : حب الإستطلاع – حب المغامرة – تحدي الصعاب .

٣. **التحكم فى الذات :** ويقصد به القيام بأنشطة إيجابية وتحديد أهداف طويلة المدى ثم العمل على أخذ خطوات تجاه هذه الأهداف من أجل تحقيقها .

٤. **تأكيد الذات :** ويقصد به تدريب الفرد لذاته على الإستجابه الإيجابية والسيطرة وإعطاء الأوامر والتحكم فى الآخرين وحرية التعبير الإنفعالي وحرية الفعل سواء كان ذلك الإتجاه إيجابي مثل "التقبل" حب الإستطلاع ، الإهتمام ، الود أو فى الإتجاه السلبي مثل "عدم التقبل" الغضب ، الألم ، الحزن ، الشك .

٥. **تقدير الذات :** وتتضمن التقييم الذى يصنعه الفرد لذاته ولكل ما يتمسك به من عادات مألوفة لدية مع إعتبار لذاته .

ب. السمات الإجتماعية :

وتشمل السمات أو الخصائص الإجتماعية على :

١. **رد الفعل :** ويعني رد فعل الفرد على المشكلات الإجتماعية .

٢. **القلق الإجتماعى :** ويعني القلق المرتبط بالمواقف الإجتماعية بحيث تثير هذه المواقف لدى الفرد شعور بالخوف عند مواجهة المواقف الإجتماعية .

٣. **التنشئة الأسرية :** وهى وصف لأنماط من العلاقات داخل الأسرة من خلال منظور رباعي الأبعاد ويقيم ، السماحة ، التشدد ، عدم الإتساق ، التسلط .

ج. السمات النفسية .

وتشمل الخصائص النفسية على العوامل التالبه :

التوتر النفسي – القابلية للإستثارة – عدم الإكتراث – المرونة الإستغلال – الإنبساط – الإنطواء – الحدسي – التفكير - الشعور – الإدراك.

د. العوامل الديموجرافية .

وتشمل العوامل الديموجرافية على بعض المتغيرات مثل :السن – الجنس – التخصص إلخ.

المشاركة فى إتخاذ القرارات

الإدارة التقليدية كانت تعتمد فيما مضى على الرئيس الأعلى فى إتخاذ القرار، إلا أن الإدارة فى المنظمات الحديثة وجدت أن هناك ضروره إلى الأخذ بمبدأ المشاركة مع توسيع دائرة المشاركة كلما أمكن ذلك ، وعدم تركيز القرار فى يد فرد واحد يتربع على قمة هرم السلطة ، قد تظهر هذا الإتجاه وتأكدت أهميته نتيجة لعوامل من أهمها :

- نمو المنظمات وتضخم حجمها وبداية عصر المنظمات العملاقة .

- الحقيقه المنطقية التى تؤكد بأن الفرد مهما توفر له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف فى كل الأوقات .
- ما لمسه خبراء الإدارة من أهمية الأسلوب الديموقراطي فى القيادة الإدارية، وفى هذا الصدد يقول صلاح جوهر أن كل فرد في أي منظمة كشفية يتخذ قرارات ، وأن وجه الإختلاف هو نوعية القرارات التى يتخذها كل منهم وفى مقدار الوقت الذى يخصصه كل منهم لعملية إتخاذ القرارات.

كما أشرنا مسبقاً فإن مجموعات العمل فى المشروع فى السائدة داخل المنظمة الكشفية والتي تقوم بإتخاذ القرار فى هذه الحالة دون المفترض به أن يكون حافزاً لمزيد من التعاون لتحقيق المزيد من التسهيلات للمنظمة كشفية وعلى العموم فقد وجد أن هناك تنوع فى مجموعات أداء العمل ، والعديد من هذه المجموعات قد فشلت فى الوصول إلى الرؤية الكاملة ، وهكذا فإن زيادة الحد من فاعلية المجموعة تعتبر الهدف الشائع فى المنظمة الكشفية .

مزايا المشاركة فى إتخاذ القرارات

- الحد من الشكاوى والتظلمات من جانب المرؤوسين .
- التحسن الواضح فى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين .
- الحد من الغياب والتأخير عن مواعيد العمل .
- التحسين فى كمية الإنتاج ونوعيته .
- التقليل من المقاومة ضد التغيير ومشروعات التطوير .
- تيسير مهمة القادة والرؤساء فى جهودهم الإشرافية والتوجيهية .
- التحسين من نوعية القرارات الإدارية ذاتها نتيجة لإنتاج قنوات إتصال لإنسياب المعلومات والبيانات .

العلاقه بين وظائف الإدارة وإتخاذ القرار وحل المشكلة

التتابع أو التسلسل لتكملة الخطوات لإنتقاء مقرر الحدث أو الفعل عن "إثنان أو أكثر من البدائل ، وهذه ربما تشمل تفسيراً لتنوع مظاهر فريق الإدارة" .

وجميع القادة الكشفيين يؤدون نفس الوظائف الأربع للإدارة ، أثناء ذلك لابد لهم من إتخاذ قرارات ، والجدير بالذكر أن هذه الظائف الأربع هى:

١ – التخطيط ٢ – التنظيم ٣ – التوجيه ٤ – الرقابة

إن مهارة تفهم الإدارة ، وصنع القرار واحدة من أهم المهارات اللازمة للنجاح فى إدارة الأعمال ، وفى واقع الأمر ، فإن عملية إتخاذ تسبق إتخاذ الإجراءات الفعلية على سبيل المثال ، عند التخطيط يلزم على القادة الكشفيين إتخاذ قرارات خاصة بالأهداف ومتى ؟ وأين سيتم تحقيق هذه الأهداف ؟ ، وعند التنظيم يلزم إتخاذ قرارات تتعلق بالتكلفة ، والتنسيق بين المصادر المختلفة للإدارة أو القسم المعني ، وعند التوظيف يجب على القادة الكشفيين أن يقرروا مواصفات من سيتم إستقدامه ، وكيف سيتم تدريب وتقويم الموظفين ، وأيضاً في الرقابة يجب على القادة الكشفيين أن ينتقوا الطرق التي تضمن لهم تحقيق الأهداف فعندما يستخدم القائد الكشفي مهارات حل المشكلات وإتخاذ القرارات ، سيكون لديهم مشكلات أقل .
ويجب على القائد الكشفي أن يدرك أنه إذا لم تحقق الأهداف التنظيمية ، فإنه ستعرض لمشكلات تتطلب إتخاذ قرارات ، فإذا إتخذت قرارات أو تؤدى إلى أداء وظيفى إداري كفء ، قادر فإنه سوف يواجه مشكلات .

مخاطر القرارات الإدارية

يجب على القائد الكشفي في النهاية أن يفكر ملياً ويبرهن ويتخذ قراراً يقوم أساساً على سؤالين :

١. كم عدد المخاطر المحتملة فى الأنشطة تحت الإعتبار وكيف نستطيع ضبط الأنشطة؟

٢. تحديد حساب المخاطر مقدماً فى مستهل النتائج ، وهل هناك مبررات نافعة لحساب المخاطر؟

ويمكن توضيح العلاقة بين إتخاذ القرارات والوظائف الرئيسية للإدارة فيما يلي :

١. **التخطيط :** حيث تقوم الإدارة بإتخاذ قرارات معينة بشأن الأهداف والسياسات والإجراءات والتمويل والموازنات التقديرية وبرامج العمل والجداول الزمنية .

٢. **التنظيم :** حيث تتخذ الإدارة قرارات معينة بشأن الهيكل التنظيمي – التوجيه الوظيفى – تحديد المسؤوليات .

٣. **التوجيه :** والسلطات - تفويض السلطة .

حيث تكون الإدارة مطالبة بإتخاذ قرارات معينة بشأن طرق إختيار القادة وتدريبهم وإستشارة دوافع الأفراد وطرق تحفيزهم نحو تحقيق الأهداف وإختيار أنسب وسائل الإتصال .

٤. **الرقابة :** حيث تقوم الإدارة بإتخاذ قرارات بشأن الهدف من الرقابة ووضع المعايير الرقابية وطرق قياس النتائج لمقارنتها بالمعايير وإختيار نظام جديد للتبليغ عن الإنحرافات – تحديد أسباب الإنحراف – وإختيار الإجراء التصحيحي الملائم ثم المتابعة.

معوقات إتخاذ القرار

هناك معوقات لإتخاذ القرار يمكن تحديد هذه المعوقات فيما يلى :

١. **قصور فى البيانات والمعلومات :** فمتخذ القرار فى حاجة إلى معلومات أو بيانات في تحديد الهدف أو المشكلة وفى تحليلها بين البدائل والتنفيذ والمتابعه والتقويم، وكلما كانت هذه البيانات والمعلومات غير متوفرة بالدرجة والدقه المطلوبين كلما شكل ذلك صعوبة فى عملية إتخاذ القرار ، ويرجع عدم توفر هذه المعلومات والبيانات إلى أسباب من أهمها :

أ. أن يكون القائمون على جمعها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية.

ب. أن تتم عملية جمع البيانات والمعلومات تحت ضيق الوقت .

ج. أن هناك عيوب فى شبكة الإتصالات تعوق إنسياب المعلومات.

٢. **التردد :** ويقصد به ما ينتاب صانع القرار من حيرة فى إختيار البديل الأفضل مما يعرقل إتخاذ القرار فى الوقت المناسب ومن أسبابه مايلى:

- عدم المقدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة .
- عدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة فى البدائل .
- تعدد الأجهزه الرقابية على تصرفات متخذ القرار ويتولد عن ذلك الخوف والشك والسلبية عدم وضوح السلطات والمسئوليات .
- الضغوط والإلتزامات غير المقبولة التى يتعرض لها صانع القرار.

٣. **ضعف الثقه المتبادلة :** يعتبر ضعف الثقة والوفاق بين القادة الكشفيين والمرؤوسين من الأسباب التى لا تشجع على إتخاذ القرارات وتحمل مسئولية إصدارها ، وإذا أصدرت فإنها تكون فى إطار مشوه يسلمها فاعليتها ولا يحقق النتائج المرجوة ، فطبيعة عملية التفاعل الإجتماعي من تنافس أو تعاون أوعداد من العوامل المؤثرة فى إتخاذ القرار .

٤. **توقيت القرار :** كثيراً ما تفرض ضغوط على متخذ القرار لإتخاذ قرار فى عجلة من الوقت دون إجراء دراسة وبحث كاف للمواقف ، مما يجعل القرار غير السليم ولا يحقق الهدف منه .

٥. **الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار :** لا نستطيع أن نتجاهل المواقف المرتبطة بالسلوك البشري والتى ترتبط بالدوافع والإتجاهات والإنفاعالات ، فهناك صانع القرار الجرئ والذى يقبل المخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل والوصول إلى البديل الأفضل ، وهناك القائد الكشفي الجامد الذى يخشى المسئولية ، كما أن المعتقدات والتقاليد والعادات السائدة قد تحكم أفكار وسلوك الأفراد والمجتمع ككل والتى تؤثر على القادة الكشفيين فى إتخاذهم للقرارات .

٦. **عدم المشاركة فى إتخاذ القرار :** إن المشاركة تعبير ديمقراطي فى إشراك العاملين فى إتخاذ القرار ، فالمشاركة هى من الإتجاهات الحديثة فى الإدارة ، ولكن نتيجة لإختلاف القياديين "القادة الكشفيين" فى الجوانب النفسية والشخصية ، فإنهم يختلفون فى مدى أخذهم بمبدأ المشاركة الجماعية ، فهناك من يشجع المشاركة وهناك من يرفضها ، فنموذج الإدارة المتبع هو الذى يحدد مدى المشاركة فى إتخاذ القرار .

كما أن هناك صعوبات تقف عثره أما عملية إتخاذ القرار وهذه الصعوبات كثيره نذكر منها ما يلى :

١. **التردد :** إن إتخاذ القرار عملية مستقبلية أي أن متخذ القرار يصدر قراره لعمل ما سوف يتم ، أي أن نتيجة هذا القرار متوقعة وليست أكيدة والتردد وليد شرعي للتوقع ولكن يمكن التغلب على ظاهرة التردد يجب الإلمام التام بعناصر القرار ومبادئه فى هذه الحالة فقط تصل عملية التردد إلى أدناها وقد

تصل إلى الحرص فى إتخاذ القرار وهذا مطلوب أما التردد فهو إحساس مرفوض، لأنه يخرج قرار وضعيف غير قادر على تحقيق أي هدف.

٢. **عدم القدرة على تحديد الأهداف :** طالما أن الهدف غير واضح فلن يكون هناك قرار ولكن ما يتم إتخاذه فى هذه الحالة ليس أى شيء آخر غير أنه قرار لأن القرارات عادة تتخذ لتحقيق هدف ما فإذا كان غير واضح المعالم فأي نوع من القرارات يمكن إتخاذه والقائد الكشفي الغير قادر على تحديد الأهداف الغير قادر على تحديد الأهداف لا يجب عليه أن يتخذ قرارات .

٣. **عدم القدرة على التوقع :** سبق وقد أشرنا إلى أن القرارات تتعلق بأمور مستقبلية وهذا يستلزم أن يكون متخذ القرار على قدرة توقعية وآليه فكلما زادت موهبته التوقعية كلما أمكن إصدار قرار سليم ولهذا يجب أن يكون لمتخذ القرار ، القدرة على التنبؤ السليم الواعي حتى يمكنه إصدار القرارات الرشيدة .

٤. **عدم القدرة على تقويم البدائل :** إن عملية تقويم البدائل توضح لنا مزايا وعيوب كل بديل بناءاً على ذلك يتم إختيار البديل الأمثل الذى يتمتع بالمزايا الكثيرة والعيوب القليلة فإذا لم تكن هناك قدرة على القيام بهذه العملية يكون الإختيار عملية عشوائية وغير موفقة وبالتالى يكون القرار غير رشيد ولا يحقق الأهداف المطلوبة .

٥. **عدم القدرة على حصر البدائل وإختيار الوقت المناسب :** السرعة فى إتخاذ القرار غير مطلوبة وفى نفس الوقت البطء فى إتخاذ القرار غير مستحب منكم من مواقف فقدت أهميتها بسبب إصدار قرار متسرع غير

مدروس أو قرار صدر فى الوقت الغير مناسب أو أصدر بعد فوات الأوان فإن إختيار الوقت لإصدار القرار عملية حيوية للغاية .

٦. **الخبرة :** يكاد يكون الإتجاه الحديث فى عملية التربية قائماً في العصر الحديث على ما يسمى بفلسفة الخبرة ، وفى كثير من الأحيان فإن التربية تساوي الخبرة بمعنى أن التربية هى إكتساب الخبرة ، والخبرة هي محاولة سعي وتجريب وإجتهاد وتفكير كما أنها أيضاً معناها ، والخبرة نشاط يؤدي إلى التغيير وهى مرتبطة إرتبطاً وثيقاً بالنتائج ، كما أنها تفاعل بين الفرد وبيئته التي يعيش فيها .

٧. **عدم القدرة على تحديد المشكلة :** سبق وأن أشرنا إلى أن أول خطوات العلاج هي معرفة الداء فالعجز فى معرفة الداء تشخيصية يؤدي إلى العجز فى وصف الدواء وعدم القدرة على تحديد المشكلة يجعل عملية إتخاذ القرار غير ضرورية، وإلا لماذا تتخذ قراراً؟ طالما أنه لا توجد مشكلة ومن أهم صفات القائد الكشفي الجيد أن يكون لماحاً قادراً على كشف وتحديد مشكلاته .

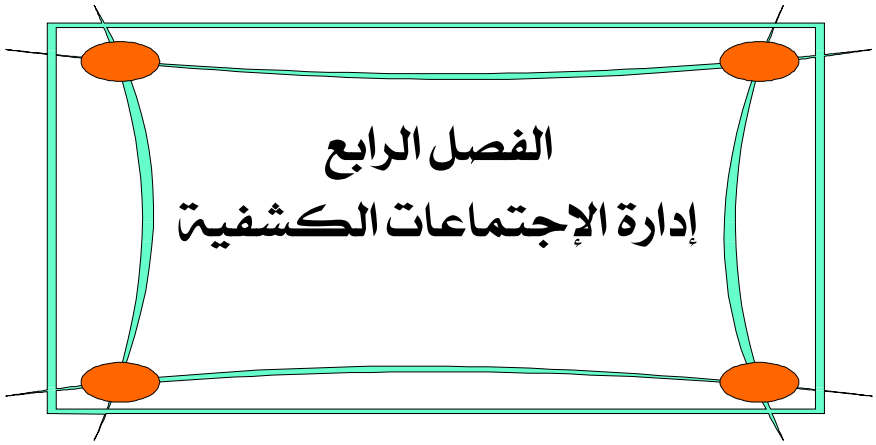
نصائح لحل بعض المشكلات المتعلقة بالإدارة

هناك نصائح لحل بعض الشكلات المتعلقة بالإدارة أو الأشخاص بطريقة علمية وبالتسلسل:

- تماثل المشكلة على سبيل المثال ، دعنا نفترض أن المشكلة نكون فى وصول قائد الكشفية للمعسكر متأخراً .
- جمع الحقائق يحتم تماماً ما هذا البطء الذى أحل به .

- تفسير الحقائق لأمثلة سوف يوجد تأويل لإختلاف تفسير البطء إذا كان عمل الشخص ٦٤ أو ٢٤ عاماً وإذا كانت سن المرحله الأولى أو رحلة التخطيط كان إذا تأخرت ٥ دقائق أو ٣٠ دقيقة .
- تقدير قيمة البدائل وإنتقاء أفضل حل يتم إختيار ، من خلال الحلول الممكنة والتي ربما تكون ضرورية لتكرير خطوات تنفيذية ، أيضاً كذلك أفكار قد تخطر على البال تظهر تحزر وظيفة جماعة وتفسر كثير من الحقائق .
- لتحقيق القرار دعنا نفترض أن القرار الأفضل غير نهائي يدعو الشخص المدعو لعقد مؤتمر رسمي وتجميع حقائق كثيرة .
- قياس الحلول الفعلية مثال : منقذ / دعنا نفترض أن ذلك قد حدد فى المؤتمر الرسمي للشخص الذى كان "أولاً مدرس السنة" ليس رسمي كذلك أنها كانت ضرورية لأن تكون فى المدرسة الساعه ٧,٤٥ أفضل من ٨,٠٠ ويتعهد بالحزم فى المستقبل عن الجماعة لحل المشكلة .


SCOUTS®
من أجل عالم أفضل


الفصل الرابع
إدارة الإجتماعات الكشفية


SCOUTS®
من أجل عالم أفضل

الفصل الرابع
إدارة الإجتماعات الكشفية

إن كلمة إجتماع بحسب تعريف قاموس ويبستر ، تعني حركة أو عملية لجمع الأفراد ، أو تجمع من أجل تحقيق هدف مشترك ، إن الكلمة المهمة في هذا التعريف هي "عملية" وإذا لم يكن هناك خطة تنظيمية للإجتماعات فإن هذه الأخيرة تنقلب إلى مناقشات لا جدوى منها بين الأفراد المشاركين فيها .

والإجتماعات هي من وسائل الإتصال التي تتيح الفرصة للأعضاء المشتركين للتفاعل الاجتماعي والمناقشات والحوار وإبداء الرأي ، ولذلك فهي تعد واحدة من الوسائل الهامة في الخدمة الاجتماعية بصفة عامة وخدمة الجماعة وتنظيم المجتمع بصفة خاصة ، حيث الإجتماعات الدورية للجماعات والإجتماعات الإشرافية تساهم في خدمة الجماعة ، بالإضافة إلى إجتماعات مجالس الإدارة وإجتماعات اللجان والقيادات في تنظيم المجتمع ، وتتنوع الإجتماعات وطرق إدارتها حسب الأهداف المعينة لها ، وعملياً يكون للإجتماعات مغزاها عندما تتوافق نوعيتها مع الهدف المطلوب منها .

فما هي يا ترى نوعية الإجتماعات الذى يحقق الأهداف المحددة؟ هل حاجته نابعة فقط لإعلام المشاركين عن وجود مشكلة معينة ، أم هو لتحليل هذه المشكلة وإختيار أفضل الحلول لها .

تعريف الإجتماعات

الإجتماع عبارة عن إشراك أكبر عدد ممكن ممن يمارسون أنشطة تنظيم المجتمع والمهتمين بها لقاء تحقيق غرض أو أكثر من أغراض تنظيم المجتمع ، وهي عبارة عن إشتراك عدد كبير نسبياً من الأفراد في لقاء

لتحديد هدف أو أهداف معينة ، والإجتماعات فرصة تجمع عدد من الأفراد لحل مشكلة عامة ، وتعقد الإجتماعات عادة للإعداد القرارات ، أو لتبادل معلومات أو لمناقشة أفكار جديدة ، ويؤثر حجم الهيئة أو المؤسسة الكشفية على نوع وشكل الإجتماعات ، وتتكون الإجتماعات من وجود مجموعة من الناس لأجل هدف لحل المشكلة أو إتخاذ القرار .

كما أن الإجتماع هو تجمع ٣ أشخاص أو أكثر مشتركين في الأهداف حيث يكون الإتصال سواء الشفهي أم المكتوب هو الوسيلة الأساسية لتحقيق هذه الأهداف.

أهمية الإجتماعات

ترجع أهمية الإجتماعات إلى أن جهاز تنظيم المجتمع يستخدمها في ممارسة كافة نشاطاته ، فالجمعية العمومية ومجلس الإدارة واللجان المشتركة ، جميعها تجري إنتخاباتها ، أو إختيار أعضائها وتحدد مسئولياتها ، وتنظم أعمالها عن طريق الإجتماعات فمن خلالها تؤخذ كافة القرارات المتعلقة بكافة أمور العمل لتحقيق أهداف تنظيم المجتمع .

ولما كانت الإجتماعات تحظى بهذه الأهمية في تنظيم المجتمع ، لذا كانت القدرة على تنظيمها تعد من المهارات الأساسية اللازمة للمنظم الاجتماعي ، حيث أنه بقدر إتقانه للتحضير لها وتنظيمها وإدارتها يكون نجاح المنظم الاجتماعي في المساعده في تحقيق هدف الجهاز ومن ثم تحقيق هدف تنظيم المجتمع .

ويمكن عرضأهمية الإجتماعات في النقاط التالية :

١. تهيئة الفرصة للتبادل الفكري بين الأعضاء .
٢. تعتبر موقف مناسب للتدريب على الحياة الديموقراطية .

٣. تساعد على تكوين علاقات اجتماعية قوية بين الأعضاء .

٤. تهيئة الفرصة للعمل التعاوني .

٥. تثير في الأعضاء محاولة التفكير في المشاكل وتقويم آرائهم..

ضرورة الإجتماعات

الإجتماعات حقيقة ضروريةيتم إيضاحها من خلال تعلم النقاط الأساسية التالية :

١. الأصل في تحديد قيمة الإجتماعات إستخدام الموارد لضمان حساباتهم الفعلية .

٢. فحص وإعادة فحص المطالب للإجتماع حصة وسيطرة فقط لهذه الثمرة .

٣. إدراك أن أسباب نتائج الإجتماعات تستطيع أن تحرز عن طريق البيانات الأخرى.

٤. الإجتماعات تستطيع تحميل المسئوليه وتأخير أخذ القرارات.

٥. السياسات والأحكام ، والإجراءات ، والقوائم تستطيع أن تستخدم لتعويض بعض الإجتماعات الغير ضرورية .

أنواع الإجتماعات

هناك نوعين أساسيين للإجتماعات وهي :

- **أولا الإجتماعات الرسمية :** وهي الإجتماعات التي تتطلب التمسك ببعض السلوكيات الدقيقة بهدف تقليل الوقت ، وتكون الموضوعات المعروضة فيها مدروسة ومعدة إعداداً جيداً ، ولا تتطلب سوى إتخاذ القرارات ، وكذلك يتم فيها إتاحة الفرصة للحاضرين لمناقشة الموضوعات المطروحة بالتفصيل بهدف تجميع معلومات ومناقشة أكثر من رأي .

- **ثانيا : الإجتماعات الغير رسمية** : وهي إجتماعات تكون بدون دعوات مسبقة ، وتتم عادة بالإتفاق مع أكثر من شخص على مناقشة موضوع أو موضوعات معينة بهدف توضيح بعض الأمور أو إستكمال المعلومات والبيانات، وعادة ما تكون تمهيداً للإجتماعات الرسمية .

كما أن الإجتماعات وطرق إدارتها تتنوع حسب الأهداف المعينة لها وعملياً يكون للإجتماعات مغزاها عندما تتوافق نوعيتها مع الهدف المطلوب منها ولها الأنواع التالية :

١. **اجتماعات تبادل المعلومات** : الهدف منها هو مناقشة ومشاركة الأخبار المهمة.

٢. **اجتماعات حل المشاكل** : الهدف منها هو فحص المشاكل وتصحيحها ووضع الضوابط لمنع حدوثها.

٣. **اجتماعات اتخاذ القرارات** :الهدف منها تحديد المعايير واختيار البدائل.

٤. **اجتماعات بناء الفريق**:الهدف منها توافق وتقوية الأهداف المشتركة.

٥. **اجتماعات ردود الأفعال** : الهدف منها تجميع المداخلات وتطوير الدعم والتشجيع.

الخصائص العامة التي تتميز بها الإجتماعات

تتمثل خصائص الإجتماعات فيما يلى:

١. الإجتماع هو إحدى الأدوات لتحقيق المصالح المشتركة أو لمناقشة موقف نزاعي يترتب على إنهائه تحقيق منافع لأطرافه ، ولا شك أن وجود مصالحة أو منفعة أو موضوع مشترك هو أحد أهم مبررات عقد إجتماع والحرص على نجاحه .

٢. الإجتماعات عملية اجتماعية مركبة تتفاعل فيها الدوافع والرغبات والإتجاهات ، وتتحدد مجريات الإجتماع ونتائجه بدرجة كبيرة بالصفات والخصائص الشخصية والنفسية والسلوكية لأعضاء المجتمع.

٣. لا تتوقف نتائج الإجتماعات على ما يتم مناقشته أو الإنتهاء إليه من الإجتماع ، وإنما تمتد آثار أي إجتماع لتشمل نطاق مكاني وتنظيمي وزماني أوسع بكثير مما يبدو من ظاهر جدول الإجتماع .

٤. تتأثر فرص نجاح الإجتماع بمجموعة من الإجتماع من الإعتبارات والعوامل التي تكون خارج الإجتماع والتي يتطلب الأمر أخذها في الإعتبار في مراحل التحضير وتنفيذ الإجتماع ومتابعي نتائجه .

٥. يتوقف نجاحك في الإجتماع بدرجة كبيرة على إلمامك بأساسيات عديدة من العلوم الانسانية والاجتماعية والإقتصادية بجانب الأساسيات الفنية المتعلقة بموضوعات الإجتماع .

شروط الإجتماع الناجح

هناك شروط للإجتماع الناجح وهي :

١. يجب أن يكون جدول الأعمال معد بإعتناء وأن يوزع على الأعضاء قبل الإجتماع بوقت كاف .

٢. يجب أن يشمل جدول الأعمال موضوعات هامة وذات قيمة.

٣. يجب تطبيق الإجراءات العلمية في توضيح الموضوعات ومراجعة الحقائق وتقديم النتائج المحتملة للقرارات التي تتخذ .

٤. يجب أن يبدأ الإجتماع في الوقت المحدد وينتهي بطريقة رسمية .

٥. يجب إسهام جميع الأعضاء حتى تكون النتائج ممتازة والتفكير فيها تعاونياً ويجب أن تكون الإجراءات بطريقة ديموقراطية .

٦. يجب إستخدام محاضر الإجتماعات السابقة لتساعد الأعضاء في السير في الجلسة الحالية .

٧. يجب أن يتساوى الوقت المحدد للموضوع مع أهمية الموضوع وصعوبته .

٨. يجب على الأعضاء الإطلاع على المواضيع ودراستها فيما بين الفترات بين الإجتماعات حتى يكون الإجتماع فعالاً .

٩. يجب أن يكون الإقتناء بالعمل والتجانس بين الأعضاء هو الصفة السائدة للإجتماع .

١٠. يجب تنمية الشعور بالصداقة ووحدة الهدف داخل الإجتماع .

١١. يجب أن يسير الإجتماع نحو إنجاز الموضوع المطروح للبحث .

١٢. يجب أن يعمل الإجتماع على حل المشاكل بطريقة موضوعية .

١٣. يجب أن يركز الإجتماع على البنود الواردة في جدول الأعمال .

١٤. جميع الإجراءات والقرارات يجب أن تتم بدقة وبطريقة يسهل فهمها وأن تسجل بطريقة مناسبة .

١٥. القرارات التي يجب أن توضع موضع التنفيذ وأن يقدم تقريرعنها في الإجتماعات التالية .

١٦. مسئوليات العمل التي يجب إتمامها بين الإجتماع والآخر يجب أن توزع بين الأعضاء قدر المستطاع وإلا يتحمل الرئيس هذا العبء بمفرده .

وهناك بعض النقاط التي تعتبر أساسية في الإعداد الجيد للإجتماعات يمكن ترتيبها فيما يلى :

١. وضع أهداف واضحة للإجتماع .

٢. تحديد الموضوعات ووضع جدول أعمال مختصر .

٣. إن يكون رئيس الإجتماع ملماً إلماماً كافياً بالموضوعات المطروحة .

٤. أن يتم إخطار المدعوين بجدول الأعمال والمرفقات قبل موعد الإجتماع بوقت كاف .

٥. أن يعقد الإجتماع في وقت ومكان مناسبين .

٦. أن تتسم المناقشات بالصراحة والموضوعية .

٧. أن يتسم الرئيس بالسلوك الديموقراطي وحسن الإستماع .

٨. أن يتم تسجيل المناقشات والنتائج وتوزيعها على الحاضرين.

٩. أن تتم متابعة القرارات والتوصيات الصادرة عن الإجتماع.

ومقومات الإجتماع الناجح هي :

١. وضوح الأمر الرسمي ، الغاية ، العائدات ، التقدم .

٢. مراعاة الطبقة واللياقة والذوق .

٣. المرونة والتفكير الإبداعي .

٤. كيفية إتخاذ القرار .

٥. الإستماع والإشتراك والتعاون .

٦. التوازن والشمول والمساواة .

٧. توزيع وتقاسم المسئولية .

٨. الدعم اللوجستى (السوقي) .

خطوات تنظيم الإجتماعات الناجحة

يجب أن يعي القائد الكشفي معنى التخطيط في الإجتماعات فإجتماعات الكشافين يجب أن يخطط لها بعناية ولايغلب عليها الدافع الى السيطرة من قبل القائد وجدول الأعمال يجب أن يكون متناسق ومفهوم وكذلك تتم الموافقة على إجراءات الإجتماع وبذلك نكون قد وصلنا إلى نهاية الإجتماع.

وهناك مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها عند تنظيم الإجتماعات وهي:

١. **مرحلة الإعداد:** وهي التي تسبق عقد الإجتماع ويتم فيها تحديد الموضوع الذي يدور حوله الإجتماع بشرط أن يتصل بما يقوم به الأعضاء من نشاط له وتحديد عناصر موضوع الإجتماع والوقت المخصص لها وتحديد الوقت والتاريخ بما يناسب الأعضاء وتوجيه الدعوة للأعضاء وتحديد رئاسة الإجتماع والمسؤول عن تسجيل النقاش والنتائج وإعداد المكان بشكل جيد.

٢. **مرحلة عقد الإجتماع:** هي المرحلة التي يجتمع فيها المدعوين لمناقشة الموضوعات المدرجة في جدول الأعمال ويتم طرح الموضوعات للمناقشة طبقاً لما هو مدرج في جدول الأعمال وأن تكون القرارات بالأغلبية تطبيقاً للأسلوب الديمقراطي ويتم تسجيل كل ما دار من مناقشات وقرارات.

٣. **مرحلة ما بعد الإجتماع:** ويتم فيها حصر الأعضاء المتغيبين عن الإجتماع وإرسال محضر الإجتماع لكل الأعضاء ومتابعة تنفيذ القرارات والتوصيات التي تم التوصل إليها.

ويكون الإجتماع فعالاً عندما يحقق أهدافه في أقصر وقت ممكن بحيث يحقق رضى جميع الأطراف ويكون له القدرة على رسم المنحنى البياني المتصاعد ويكون له جدول زمني فعال في كل وقت.

الهدف من الإجتماع

تهدف الإجتماعات إلى مناقشة الأمور التي تتعلق بممارسة مختلف الأنشطة بتنظيم المجتمع والتوصل إلى قرارات وتوصيات متعلقة بهذا الصدد ، وقد تكون هذه القرارات متعلقة بوضع خطة العمل ، أو ترجمة هذه الخطة إلى برامج يمكن تنفيذها أو التنسيق بين جهود الهيئات والمؤسسات الموجودة

في المجتمع أو غير ذلك من الأعمال ، لهذا تعتبر الإجتماعات من الوسائل الهامة التي تستخدم في تنظيم المجتمع ، و يجب أن يكون الهدف المصاغ جيداً :

١. واضحاً .
٢. واقعياً .
٣. قابلاً للقياس حيثما أمكن .
٤. أن يبين النتائج وأي موعد نهائي للتنفيذ وأية قيود أو ضوابط موجودة.

التخطيط للإجتماعات

إن ترتيبات التخطيط المثالى لمؤتمر رئيسي ربما تتمثل في وجود مجموعة عمل يدعمها إداري أو أكثر ، ومجموعة العمل تهتم عادة بالسياسات العامة للمؤتمر وميزانيته وموضوعة وبرنامج الخطوط العامة وإختيار المتحدثين والرؤساء ، مع تكليف المتخصصين بتفاصيل التنظيم والإدارة ، وبعض الأجهزه تلجأ إلى منظمين خارجين للمؤتمر لتتولى جزء من أو كل العمل المندرج تحت الفئة الثانية . ويندرج تنظيم المؤتمرات تحت العناوين الرئيسية الآتية :

١. إعداد الميزانية .
٢. إختيار التاريخ .
٣. إختيار الخدمات .
٤. إختيار الموضوع الرئيسى والموضوعات الفرعية .
٥. وضع الخطوط العريضة للبرنامج .
٦. إختيار المتحدثين والرؤساء وإحاطتهم .
٧. الدعاية والترويج .
٨. معاملة الحجوزات .

٩. العرض وإعداد المسرح .

١٠. في يوم الحدث الكبير .

١١. طباعة الأوراق .

١٢. الترتيب .

المشاركون في الإجتماع

عند عقد أي إجتماع لابد من تذكر حقيقة مهمة هي أن العدد القليل من المشاركين هو أفضل ، فإذا كان هذا العدد مكوناً من شخصين أو ثلاثة أشخاص يؤدي ذلك إلى نتائج أفضل من العدد المكون من عشرة أشخاص أو أكثر ، وكلما زاد عدد المشتركين في الإجتماع زادت الحاجة إلى مزيد من السيطرة والإدارة ، وفي حال ضرورة المشاركة عدد كبير من الأشخاص يجب إعتبار الحاجة إلى وجودهم كامل فترة الإجتماع أو ما إذا كان بالإمكان وصولهم للمساهمة في أمر معين ثم المغادرة .

وتتحدد ضرورة الإشتراك العوامل التالية :

١. مدى المشاركة في صنع القرار وتنفيذ الإجراءات .

٢. مدى المشاركة في جمع المعلومات من خلال الإجتماع .

٣. توفير معلومات محددة .

٤. مدى التأثير في عملية الإجتماع من خلال توفير خبرة معينة أو على الأقل مهارات محددة في ضبط الإجتماع .

وتقاس جودة الإجتماعات بجودة المشاركين بنفسهم أو أرسلوا من ينوب عنهم من الضروري التأكد من أن كل مشارك في الإجتماع له سبب وغاية من وجوده في الإجتماع.

مايجب أن يقوم به المشارك خلال الإجتماع

يجب أن يطلب دائماً من المشارك أن يكون بناءاً في مداخلاته لأنه إذا إنصرف عكس ذلك فهو يضيع وقته ووقت الآخرين على السواء :

- لائحة المشارك .
- المداخلات البنائة .
- التقيد ببنود جدول الأعمال .
- التركيز على أهداف الإجتماع .
- الوضوح في أي خطوة متخذة .
- تفادي المحادثات الجانبية.

عناصر الإجتماعات

١. مكان الإجتماع:

- يجب أن تكون الإضاءة والتهوية والسعة كافية وجيدة وملائمة.
- يجب أن تكون أدوات حجرة الإجتماع مناسبة من حيث الكراسي والمناضد والأدوات الكتابية.

٢. **موعد الإجتماع:** يجب تحديد موعد ثابت ودوري للإجتماعات يعتبر من الأسس التنظيمية ويجب أن يراعي في ذلك الإخطار بموعد الإجتماع ومكانه واختيار اليوم المناسب للإجتماع بدقة وعناية.

٣. **التحضير للإجتماع:** يجتمع الرئيس والسكرتير والمدير المنفذ لوضع جدول الأعمال قبل الإجتماع .

٤. **محضر الإجتماع** :وترجع أهميته إلى أنه يعتبر السجل الأساسي في إجراءات المجلس واللجان الخاصة بالمؤسسة ويجب أن يكون على مستوى

عـال مـن الدقـة والـذكاء والصـدق والصـياغة الموضـحة ويتـولى كتابتـه السكرتير العام.

مكان عقد الإجتماع

إذا كـان الإجتمـاع مكـون مـن شخصـين أو ثلاثـة أشـخاص يحصـل الإسترخاء وتقل المراسم الرسمية في الإجتماع وذلك يمكن أن يحصل في غرفة جلوس في الفنـدق أو أي غرفـة جلـوس أخـرى أو حتـى في مكـان عـام لائـق ، ولكـن إذا كـان الإجتمـاع مكونـاً مـن أكثـر مـن ثلاثـة أشـخاص يتطلـب الإجتمـاع وجـود تسـهيلات ملائمـة مثـل الحـرارة والتهويـة الملائمـة وتقـديم المـاء أوالشـاي أو القهـوة وعـدم وجـود مـا يبـدد الإنتبـاه وعلـى الأقـل وجـود عـدد مـن المقاعد مماثل لعدد المشاركين على الأقل .

وأهم شيئين في هذا المجال لا يجب نسيانهما هما :

١. يجب أن يكون كل مشترك قادر على مشاهدة الآخر في الإجتماع .

٢. يجـب أن يكـون موقـع الشـخص الـذى يـدير الإجتمـاع بحيـث يكـون الإتصال البصرى معه ممكناً ومع كل مشارك .

مهام رئيس الإجتماع

تبدو الحاجة الملحة في كل إجتماع للقياده الواعية الحكيمة ، سواء أكان الإجتماع من مجموعة متجانسة أو متباينة ، من هيئة كشفية واحدة أو مـن عـدة هيئـات ، فـالملاحظ أنـه مـع بـدء طـرح الموضـوع للمناقشـة تتكشـف خلافات في الرأي ، وتبـاين في وجهـات النظـر ، وتـدخل عوامـل وإعتبـارات غـير موضوعية لايمكن أن يتحقق فيها نوع من التوافق أو التنسيق أو الإتفاق .

ومع إقتناعنا أنه من المتعذر وضع تصور كامل لتنظيم وإدارة الإجتماعات بحيث يصلح كنموذج ، إلا أننا نقصد **هنا بعض المهام الرئيسية التي يجب أن يستند إليها أي رئيس في إدارته للإجتماع :**

١. عرض الموضوعات بدقة وحيادية وعدالة .

٢. إبراز كل الحقائق ، وتوضيح الغموض واللبس .

٣. تشجيع الحاضرين على عرض وجهات نظرهم، وإتاحة الفرصة لذلك.

٤. إزالة أي سوء فهم ينشأ بين الحاضرين .

٥. التمييز بين الخلافات الجوهرية والبسيطة التي يمكن صرف النظر عنها.

٦. الحد من الخروج عن الموضوع ، أو التطرق لأمور شخصية أو النيل من الآخرين .

٧. الإستماع الجيد لكل ما يقال .

٨. التلخيص الواضح البسيط من وقت لآخر لما انتهت إليه المناقشات .

٩. توجيه المناقشات نحو الصياغة النهائية للقرارات والتوصيات .

١٠. رفع الجلسة عندما تسوء الأمور ، لتهيئة الفرصة للتشاور وتهدئة الأمور .

١١. الإلتزام بالتوقيتات المحددة ، وإدراك الوقت المناسب للإنتهاء من المناقشات وصياغة التوصيات .

إن رئيس الإجتماع يجب أن يعي معنى التخطيط في الإجتماع فإجتماعات العاملين يجب أن تخطط بعناية ولا يغلب عليها الدافع إلى السيطرة من قبل القائد كشفي وجدول الأعمال يجب أن يكون متناسق ومفهوم وكذلك يتم الموافقة على إجراءات الإجتماع وبذلك نصل إلى نهاية الإجتماع.

أن الرئيس أو القائد للإجتماع يجب عليه الآتى :

١. تعريف الهدف من الإجتماعات .
٢. يستميل المجموعات التي تبذل أفضل جهد .
٣. صياغه فعالية جدول أعمال الإجتماع .
٤. تجنب المهام الشائعة .
٥. طرد المجموعات الغير مجدية.

كيفية إدارة جلسات الإجتماع

إدارة الجلسات يجب أن تخضع للتسلسل التالى :

- ✓ البدء في الموعد المحدد .

١. الحضور .
٢. إكتمال النصاب القانوني .
٣. إفتتاح الجلسة والترحيب بالأعضاء .
٤. إقرار جدول الأعمال .
٥. إقرار البرنامج الزمنى لدراسة الموضوعات .
٦. إعتماد محضر الجلسة السابقة (إن وجد) .
٧. عرض المعلومات :

- ○ تقديم الموضوع .
- ○ فتح باب المناقشة .
- ○ تلخيص المناقشات .
- ○ القرارات .

- ✓ الإلتزام بالموضوعية والقواعد والنظم .
- ✓ ترتيب المتحدثين وفقاً لطلب الكلمة .

- ✓ حماية صاحب الكلمة .
- ✓ صياغة القرارات وعرضها .
- ✓ تحديد موعد الإجتماع القادم .
- ✓ ختام الإجتماع .

جدول الأعمال

جدول الأعمال هو عبارة عن رؤوس الموضوعات المطروحة للمناقشة وهذا الجدول يبين أهمية الموضوع الذى يحتاج إلى بحث وعناية المجلس، ويجب أن يراعى عدم إدراج موضوعات كثيره مع تقدير الوقت الكافي لكل بند .

ويعتبر جدول الأعمال الأساس البنائي للإجتماعات وهو الإطار الذى يتم من خلاله التوصل إلى القرارات أو التوصيات ، إلا أنه في كثير من الأحيان نجد أن جدول الأعمال يضم موضوعات لم يتم إعدادها على أساس من الأولوية حيث أنه نجد أن هناك موضوعات في نهاية الجدول هي في الحقيقة تحتاج إلى كثير من المناقشات والتحليلات الطويلة .

ولذلك يجب أن يتم ترتيب الموضوعات في جدول الأعمال وفقاً لأهميتها وأن تبني الأولوية حيث أنه نجد أن هناك موضوعات لا تحتاج إلى مناقشات طويلة ، وهذه يمكن وضعها في البداية ، وهذه الموضوعات يجب ألا تأخذ أكثر مما تحتاج إليه من وقت ، على أن تدرج الموضوعات الهامة بعد ذلك حتى تتاح الفرصة للخروج بقرارات أو توصيات مترجمه للحقيقة ، وكلما كانت الموضوعات المطروحة في جدول الأعمال مقرونة بدراسات ومذكرت توضيحية أمكن للأعضاء دراستها مسبقاً وتحديد النقاط التي يريدون إستيضاحها أو مناقشتها فقط ، بدلاً من الحضور لفهم الموضوعات أثناء

الإجتماعات ، وبالتالى تكون آرائهم وليدة الساعة وتحتاج إلى وقت طويل لبلورتها عدة مرات بعد الإلمام بكافة جوانب الموضوع .

إرشادات لتحضير جدول أعمال جيد

هناك مجموعة إرشادات يجب إتباعها عند تحضير جدول أعمال :

١. حدد تاريخ ومكان وزمان الإجتماع ومدته .

٢. أبلغ المشاركين بالمهمة الإجمالية أو بالهدف المرجو تحقيقه من الإجتماع بما لا يزيد عن جملتين وضح لماذا سيتم عقد الإجتماع ؟ وما هي الأهداف التي سيتم تحقيقها من وراء هذا الإجتماع ؟

٣. حدد من سيحضر الإجتماع يجب أن يكون المشاركون على علم بأعضاء المجموعة الآخرين ومن أين هم ؟ وماذا سيفعلون ؟

٤. إعمل قائمة بالمواضيع التي ستتم مناقشتها بشكل تسلسل .

٥. حدد الوقت الذى سيتم تكريسه لمناقشة كل موضوع عندما تحدد الوقت المتاح لمناقشة كل موضوع فإنك تكون قد لمحت ضمنياً لنسبة أهمية الموضوع .

٦. حدد الدراسات أو المهام المطلوب من كل عضو أن يقوم بها قبل الإجتماع .

٧. وزع جدول الأعمال على الأعضاء قبل الإجتماع بأسبوع على الأقل .

محضر الإجتماع

أهمية محضر الإجتماع ترجع إلى أنه يعتبر السجل الرسمي الأساسى في إجراءات المجلس واللجان الخاصة بالمؤسسة ويكون بمثابة الدليل في تقديم المؤسسة وقد لا يؤثر في الخدمات الحالية إلا أنه ذو تأثير كبير في السياسات

القادمة وذلك يجب أن يكون على مستوى عال من الدقة والذكاء والصدق والصياغة الواضحة مع أنصاف كل إقتراح .

ومحضر الإجتماع هو تدوين دقيق لسير الإجتماع وأحداثه ، ونحننقول أنه يجب أن يتصل محضر الإجتماع دائماً بالأهداف المحددة له . مثلاً : إذا كان الهدف من الإجتماع الوصول إلى قرار ضمن عدد من الخيارات يجب أن يبين المحضر الهدف الكامن خلف ذلك القرار مع تعداد الخيارات المختلفة وإظهار القرار الذى تم التوصل إليه وسبب إختيار ذلك القرار .

ويمكن القول أن محضر الإجتماع هو:

١. يعتبر الأساسي في إجراءات المجلس واللجان الخاصة ويجب أن يكون على درجة عالية من الدقة والذكاء والصدق والصياغة الواضحة ويتولى كتابته السكرتير العام.

٢. يجب مراعاة الأسس التالية في تسجيل محضر الإجتماع:

- يجب أن يكون المحضر سجلاً منظماً لكل ما يدور في الجلسة.
- أن يكون المحضر محدوداً ودقيقاً وواضحاً.
- أن يكون واضح الصياغة.
- أن يحتوي على اسم التنظيم الداعي للإجتماع والمكان والتاريخ والساعة وأسماء الحضور والغياب والمعتذرين والرئيس والسكرتير والإقتراحات وما أتخذ من إجراءات.
- يجب أن يكتب بطريقة أدبية بعيداً عن الطابع الرسمي الجاف.
- أن يكون بسيطاً وواضحاً ومحدداً.
- يجب أن يكتب بأسرع ما يمكن بعد الجلسة ويعرضه على الرئيس لتصحيحه ويدون في سجل محاضر الجلسات.

- أن يكون المحضر متماثلاً ومرغوباً من حيث النسخ والهامش والمسافة والسطور.
- يجب ذكر اسم المؤسسة بالحروف الكبيرة والواضحة والمبالغ المالية تذكر بالأرقام والحروف مع ترك مسافة مناسبة أعلى الصفحة وأسفلها.

٣. توزيع المحاضر: ينسخ المحضر ويرسل لجميع الأعضاء بالبريد أو أي وسيلة أخرى إما بعد الإجتماع أو قبل الإجتماع التالي لمعرفة القرارات التي اتخذت ودور كل عضو وخاصة الغائبين.

٤. اعتماد المحاضر: في حالة إرساله بالبريد أو أي وسيلة أخرى فإن المحضر لا يقرأ في الجلسة التالية أما في حال عدم إرساله فيجب أن يقرأ بصوت مرتفع وواضح قبلإعتماده والتصديق عليه.

٥. متابعة القرارات:

- جميع القرارات يجب أن توضع موضع التنفيذ.
- يقدم تقارير عنها في الإجتماعات التالية.
- كلما أخذت القرارات طريقها للتنفيذ باستمرار كلما زادت ثقة الأعضاء في الهيئة وازداد إقبالهم عليها.
- من الضروري متابعة تنفيذ القرارات متابعة دورية للإطمئنان على تنفيذها .

٦. حفظ محاضر الجلسات: يعد سجل لمحاضر الإجتماعات عليه اسم المنظمة وترقم صفحاته ويحفظ بمقر المؤسسة وتحتفظ المؤسسة بالقانون واللائحة الداخلية ويحفظ به صور محاضر الجلسات والسكرتير هو المسؤول عن دقة هذا السجل.

من يكتب محضر الجلسة

يتولى كتابة الجلسة السكرتير العام ويمكن تفويض السكرتير المساعد في ذلك حتى يتفرغ السكرتير لما هو أهم (مثل : التوجيه ، إعداد المضابط للجلسة) .

كيف تحقق النجاح للإجتماعات

يحضر الإجتماعات مجموعات من الأفراد لكل منهم طريقته الخاصة في المساهمة في صنع القرارات وبالطبع فإن نجاح القرارات يتوقف على عدة عوامل رئيسية منها :

١. مشاركة أكبر عدد من الحاضرين المناقشات .

٢. طرح أفكار جديدة من كل مشارك .

٣. قدرة رئيس الإجتماع على حسن التلخيص .

٤. إقتناع الحاضرين بأن القرار الذى تم التوصل إليه هو أنسب القرارات.

إجتماعات الوحدة الكشفية

- اجتماعات الوحدات الكشفية ليست كغيرها من الإجتماعات ، إنها اجتماعات تحكمها تقاليد وأعراف خاصة .
- يضع مجلس (الشورى / الشرف / الإدارة) التقاليد الخاصة باجتماعات الوحدة .
- يضع كل من مجلس (السداسي / الطليعة / الرهط) التقاليد الخاصة باجتماعاته.

أنواع الإجتماعات

- اجتماع مجلس إدارة الوحدة .
- اجتماع مجلس (الشورى / الشرف) .

- اجتماع الوحدة .

من تقاليد الإجتماعات

- تقام الإجتماعات في الهواء الطلق .
- تبدأ الإجتماعات بتحية العلم ، وتنتهي بتحية العلم .
- ارتداء الزي الكشفي .
- مشاركة العرفاء والسداسيات في تنظيم وإدارة الإجتماع .
- إعطاء الجوائز والتذكارات في نهاية الإجتماع .

الهدف من اجتماعات الوحدة

- تدريب الفتية على مجموعة متنوعة من الأنشطة والمهارات والفنون الكشفية التي تتيح لهم فرص الترقي ، والحصول على شارات (الهواية / الكفاية) .
- مساعدة القادة على تقسيم المنهاج الكشفي على فترات زمنية محددة ، مسايرة لإجتماعات الوحدة ، بحيث يحتوي برنامج كل اجتماع على مجموعة متنوعة من الأنشطة المنهجية .
- تنمية معارف ومهارات واتجاهات العرفاء والسداسيات ، الخاصة بالإجتماعات ؛ ليصبحوا أكثر قدرة وفاعلية على تنظيم وإدارة الإجتماعات (سداسياتهم/طلائعهم).
- إظهار (السداسيات / الطلائع) كأساس تقوم عليه الحركة الكشفية .
- إثارة حماس المجموعات الصغيرة للعمل والعطاء وإتاحة الفرصة أمامها لتبادل المعارف والخبرات فيما بينها .
- إبراز الأنشطة الكشفية في إطار المبدأ القائل : إن (السداسي / الطليعة) هي وحدة العمل في الحركة الكشفية .

محتوى اجتماع الوحدة

يتوقف تحقيق الأهداف السابق ذكرها على مدى فاعلية الإجتماع ، وما يحتويه برنامجه من أنشطة ومسابقات ، كذلك على الطريقة الي سيدار بها ، وفي كل الحالات يجب أن يحتوي برنامج الإجتماع على :

١. **النشاط الإداري :** يشتمل على تسجيل الحضور والغياب ، والتفتيش على الملابس والشارات والنظافة ؛ ويتم بوساطة قادة المجموعات الصغيرة .

٢. **تحية العلم :** هي البداية الفعلية للإجتماع ، ويجب أن تتم وفق التقاليد الخاصة بذلك .

٣. **كلمة القائد :** كلمة ترحيبية يسعى القائد من خلالها إلى ربط الفتية بما يدور حولهم من أحداث ، تتزامن مع موعد الإجتماع ، ويمكن أن تكون دينية أو وطنية ، أو إجتماعية ، أو صحية .

٤. **لعبة تنشيطية :** تهيئة الفتية للتفاعل مع برنامج الإجتماع ، ويفضل أن تكون لعبة جماعية .

٥. **التدريب على بعض الأنشطة المنهجية :** كالإسعافات الأولية ، واستخدامات الحبال ، والبوصلة والإتجاهات وغيرها .

٦. **لعبة منهجية :** لتطبيق ما تم التدريب عليه .

٧. **أغنية أو صيحة :** مراعاة اختيار الصيحات الهادفة ، والأغاني والأناشيد الدينية والوطنية والإجتماعية ، والبعد عن الصيحات والأغاني المبتذلة .

٨. **قصة هادفة :** يجب إختيار موضوع القصة بما يخدم مجالات المنهج وأهدافه .

٩. **تمثيلية منهجية :** يجب أن تكون هادفة ، وتخدم مجالات المنهج ، ويمكن تكليف (السداسيات / الطلائع) بإعدادها قبل حضور الإجتماع .

١٠. **إعلان النتائج :** إعلان نتائج الألعاب والمسابقات التي تمت خلال الإجتماع، وتوزيع الجوائز والشارات على (الفتية / الفتيات) .

١١. **تحية العلم :** يختتم الإجتماع بتحية العلم ، كما بدأ بتحية العلم .

دور القائد في إجتماعات الوحدة

- **قبل الإجتماع :**

- تحديد محتوى الإجتماع وتدوينه في سجل الوحدة .
- الإستعانة بالكتب الكشفية والأدلة لمراجعة المعلومات والمهارات التي سيتضمنها برنامج الإجتماع .
- عرض ومناقشة محتوى الإجتماع في مجلس (الشورى / الشرف) .
- تحديد مهمة واضحة لكل فرد في المجلس ، والتدريب المسبق على الأعمال والمهارات التي تم تكليفه بها .
- اختيار الوقت والمكان المناسبين للإجتماع ، ويفضل أن يكون في مكان خلوي ليسمح للفتية بالإنطلاق والحركة .
- تجهيز الأدوات التي يتطلبها برنامج الإجتماع .
- التنبيه على الجميع بضرورة الحضور بالزي الكشفي .

- **أثناء الإجتماع :**

- الحرص على أن يسود الإجتماع جو من السعادة والمرح ، ليستمتع الجميع بالعمل الجماعي .
- مراعاة اتباع النظم والتقاليد ، واستخدام الطريقة الكشفية .
- التدرج في التدريب على المهارات من السهل إلى الصعب.
- المراجعة المستمرة للمهارات والهويات ، وتبسيطها لتلائم مستوى الفتية حتى يستوعبوا عناصر الإجتماع .

- الإهتمام بتقدير الدرجات ، واحتساب النتائج وتشجيع ذوي المواهب وتنمية قدراتهم .
- تسليم الجوائز والشارات للمجموعات والأعضاء المتميزين قبل نهاية الإجتماع .

- **بعد الإجتماع :**

- على ضوء متابعة تنفيذ برنامج الإجتماع نناقش مع أعضاء مجلس (الشورى / الشرف) ما يأتي :
  - مدى سعادة الفتية وتفاعلهم مع البرنامج ؟
  - هل تحققت الإستفادة لدى الجميع ؟
  - هل استخدمت الأدوات والإمكانات المتاحة بشكل جيد ؟
  - هل تم تدريب الفتية على مجالات المنهج الكشفي ؟
  - هل قام قادة المجموعات بواجبهم على الوجه الأكمل ؟
  - هل كان مكان الإجتماع مناسباً لتنفيذ ما تضمنه البرنامج من أنشطة ومسابقات؟
  - هل كان البرنامج متنوعاً ومشوقاً ومليئاً بالحيوية والنشاط ؟
  - هل كان أسلوب التعلم ملائماً للفتية ؟
- الإستفادة من عملية التقييم هذه لتحسين الإجتماعات المقبل.

ما يجب مراعاته في إجتماع الوحدة

- أن يكون الإجتماع مملوءاً بالنشاط ، وينفذ في مكان مناسب للموضوعات وفي الهواء الطلق .
- الإعداد للإجتماع قبل موعده بوقت كاف ، وتوفير الأدوات المطلوبة لتنفيذ فقراته.

- توزيع العمل على القائد والمساعد وعرفاء الطلائع ورؤساء السداسيات.
- أن يكون مسلياً ومتسماً بالمرح والسماحة والإستمتاع بالعمل الجماعي.
- الحضور للإجتماع بالزي الكشفي قبل موعد الإجتماع بوقت كاف .
- مراجعة ما تم التدريب عليه في الإجتماعات السابقة .
- تنفيذ الإجتماع بالطريقة التي يستوعب الفتية فيها عناصر الإجتماع .
- الإهتمام بتقدير الدرجات ، وتشجيع ذوي المواهب وتنمية قدراتهم .
- أن يسوده روح النظام بغرض التعود على الإلتزام والإنضباط .
- تنوع فقرات الإجتماع خوفاً من الملل والإزعاج .
- التدرج في التدريب على المهارات من السهل إلى الصعب ، ومن البسيط إلى المركب .
- تقييم الإجتماع من خلال المناقشة مع عرفاء الطلائع ورؤساء السداسيات .
- تسليم الجوائز والتذكارات المعنوية في نهاية الإجتماع .
- ألا يقل زمن الإجتماع عن ٤٥ دقيقة ، وألا يزيد عن ٩٠ دقيقة .

متطلبات الإجتماع الناجح

- أن يكون الإجتماع في الهواء الطلق "الخلاء" .
- الإعداد الجيد لفقرات الإجتماع ، وتوفير متطلبات تنفيذ كل فقرة .
- تنوع فقرات البرنامج وشمولها ، بحيث لا تكون طويلة أو مملة .
- بدء الإجتماع بألعاب قوية يليها ألعاب هادئة يتخللها رقصات وطنية وقصص قصيرة .
- الإعتماد على الذاكرة في تنفيذ فقرات الإجتماع وتجنب القراءة من ورقة .
- تقديم الفقرات بكل وضوح ، حتى لا يكون هناك مجال لتضييع الوقت في الإستفسار أو التساؤل .

- أن تتضمن فقرات الإجتماع صيحات وأناشيد وألعاب جديدة.
- مراقبة سلوك الفتية بطريقة مباشرة في أثناء تنفيذ فقرات الإجتماع .
- مشاركة القائد للكشافين في اللعب ، والإندماج معهم .

دلائل نجاح برنامج الإجتماع

إذا أردت أن تتعرف مدى تجاح برنامج اجتماعك .. فما عليك إلا أن تنظر في وجود الكشافين كلما انتهيت من تنفيذ فقرة من فقراته ؛ فعلى وجوههم ترتسم دلائل النجاح وبوادره ، وفيما يلي بعض مؤشرات نجاح برنامج الإجتماع:

- مدى سعادة المشاركين .
- تحاور الفتية بعد كل اجتماع .
- نسبة الحضور والغياب في الإجتماعات المتتالية .
- كيفية ترديد الصيحات والأناشيد الجماعية .

نماذج تطبيقية في الإجتماعات

نموذج (١)

نموذج دعوة لحضور إجتماع

من : .....

إلى : .....

دعوةلحضور إجتماع .....

يوم : ..... الموافق / /

١. موضوع الإجتماع

.....أهداف الإجتماع

.....

٢. المشاركون في الإجتماع

.....

٣. مكان الإجتماع

.....

٤. وقت الإجتماع

من الساعة : ..... إلى الساعة : .....

يعتمد ،

نموذج (٢)

نموذج تحديد موضوعات يقترح إدراجها

في جدول أعمال الإجتماع .....

م	الموضوعات المقترح إدراجها	مبررات إقتراح إدراج الموضوع

❖ الإسم : ..... ❖ الوظيفه : ..... ❖ التوقيع : .....

نموذج (٣)

جدول الأعمال

إجتماع .....

يوم : ..... بتاريخ / /

م	الموضوعات	الجهه المقترحه	بيانات عن الموضوع

❖ إعداد : ..... : ❖ مراجعة : ..... : ❖إعتماد : .....

نموذج (٤)

ملخص نتائج

إجتماع .....

يوم : ..... بتاريخ / /

م	الموضوعات	الجهه المقترحه	بيانات عن الموضوع

❖ إعداد : ..... : ❖ مراجعة : ..... : ❖إعتماد : .....

نموذج (٥)

نموذج ملخص القرارات والتكليفات

السيد / .....

تحيه طيبه وبعد ، ، ، ، ، ، ، ،

موقف إنجازات القرارات والتكليفات

الصادرة : ..... حتى تاريخ / /

م	ملخص القرارات والتكليفات	تاريخ التكليف	مدة الإنجاز المخططه	موقف الإنجاز حتى تاريخه

برجاء التفضل إتخاذ اللازم لتأكيد الإلتزام باتكليفات وتحقيق الإنجازات المطلوبة وإفادتنا بها فور إنجازها .

مع فائق الإحترام ، ، ، ، ، ، ، ،

إعداد :

يعتمد ،

نموذج (٦)

سجل إنجازات

نتائج الإجتاماعات خلال الفتره من / / إلى / /

م	ملخص القرارات والتكليفات	وقت الإنجاز			الإدارات / الأقسام المسؤلة عن التنفيذ	ملخص إجراءات المتابعة
		مدة الإنجاز المخططه	تاريخ التكليف	تاريخ الإنجاز المحدد		

إعداد ،

يعتمد ،

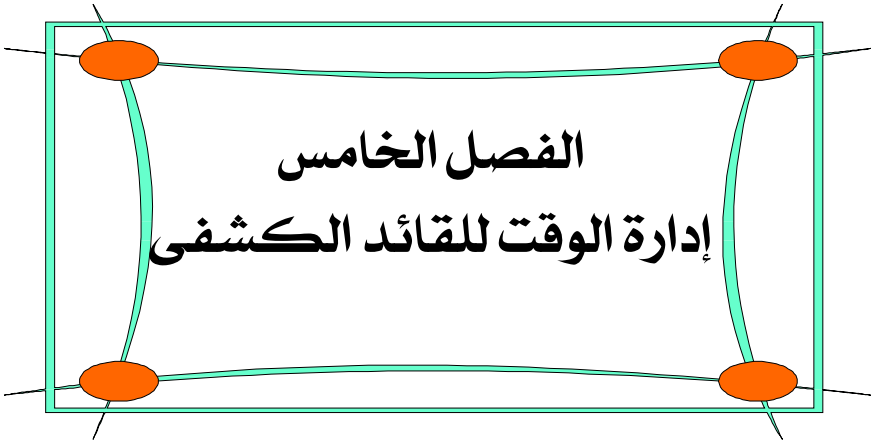
نموذج (٧)

موقف إنجازات إدارة / قسم .....

لنتائج الإجتماعات السابقة خلال الفتره من / / إلى / /

م	القرارات المرتبطه بالموضوعات	ملخص إجراءات المتابعه وموقف الإنجازات

❖ الإسم : ..... ❖ الوظيفه : ..... ❖ التوقيع : .....


الفصل الخامس
إدارة الوقت للقائد الكشفى


SCOUTS®
من أجل عالم أفضل

الفصل الخامس
إدارة الوقت للقائد الكشفي

قد نخسر كثيراً عندما نهدر قرارتنا ومواردنا ولكن الخسارة تكون أكبر عندما نهدر حياتنا بأيدينا وهذا ما يحدث فعلاً عندما نهدر الوقت ولقد عرفه بعض الباحثين بأنه المادة التي صنعت منها الحياة والوقت مورد فريد متاح بالتساوي أما بعض الناس بغض النظر عن أي صفات خاصة وبذلك يعتبر الوقت عاملاً مقلقاً لكافة الأفراد إنطلاقاً من صفة التساوي بين الجميع ، فليس سمة شخص أن لديه وقت أكثر في أي يوم من أي شخص آخر ، فالكون يخصص أربعاً وعشرون ساعة متاحة للإستخدام بالنسبة لأي شخص ، سواء أكان قائداً أم فنياً أم عاملاً أم بائعاً أو حرفياً أو أي شيء آخر .

وقد ذكر بيتر دراكر (أحد العلماء في الإدارة) أن إدارة الوقت من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة في الأداء ، ويقول رجال الأعمال "الوقت هو المال" ويجب أن نتعلم كيف نقتصد في الوقت ، قبل أن نتعلم كيف نستخدمه ، وأن نتعلم أن تغيير عادتنا في إستخدام الوقت سلوك تواجهه صعوبات عديدة. لكى لا تقابل الخسارة الواقعية من الضروري أن تدير وقتك بفعالية وهذا يعني أن الجدول المعد مسبقاً يجب أن يوجه بشكل إقتصادي ، بعض المشاريع أو البرامج لديها جدول على درجة عالية من الواقعية والصدق وفي جميع الأحوال والبرامج التي قد خطط لها وممن الممكن أن تزداد الخسارة بالنسبة للمشاريع الإقتصادية .

ما هو الوقت ؟

الوقت هو أهم ما نملكه من مصادر ، ولا نستطيع تخزينه ، فهو من الأشياء التي يستحيل تخزينها ، وكل ثانية أو دقيقة أو ساعة أو يوم يمر لا يمكن إستعاضته والوقت لا يمكن شراؤه ، وكل ما نملكه هو أن نتصرف فيه ونستخدمه إما بطريقة سليمة أو نتركه يمضي دون إستخدام مفيد ، فالوقت ثمين ، وكما قيل بأنه كالسيف إن لم تقطعه قطعك ، ولا يمكن تعويضه، لأنه من المصادر النادرة ويمثل عنصراً إجبارياً وأساسياً للعملية الإدارية .

وقد ذكر بيتر دراكر في كتابه "فعالية التنفيذ" أن إدارة الوقت هو أحد العومل المؤثرة في الأداء ، وأن التنفيذ الجيد الفعال يعرف حدود الوقت ، وهناك كثير من رجال الأعمال يقولون "أن الوقت هو المال Time is money"فما هي الأهمية التي تكمن في إدارة الوقت؟

تقنية الوقت تكون مفيدة فقط عندما يتم وضع الوقت المحدد لكل وظيفة أو هدف وكذلك للبيانات المستخرجة وهناك طريقتان أساسيتان تتطلبان الوقت بصورة أساسية وهما متشابهتان في التطبيق في عمليات الإحصاء إن وجدت والإختلاف الرئيسي هو أن عناصر دراسة الوقت هي إجراءات مناسبة من العمل حيث أن عناصر معدل النموذج الفعال عبارة عن فترة زمنية من مجموعة فترات صغيرة مندمجة مع بعضها.

والوقت يتجسد في وجود العلاقة المنطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل والوقت يمضي نحو الأمام دون تأخير أو تقديم ودون توقف أو تراكم ودون إلغاء أو تبديل.

أهمية الوقت

إن تخطيط مرحلة الوقت في برنامج المشروع تنتج برنامج فعال للمشروع وبكلمة أخرى أن يبدأ الوقت وينتهي بشكل فعال والوقت أساسي في التخطيط لأي مشروع أو إنجاز فهو بمثابة السهم الذي يخترق المخطط مع التقديرات لكل مرحلة من المراحل الهامة والفعالة في خطة المشروع.

ويحتاج كل فرد أو منظمة إلى وقت كاف لإنجاز الأمور الرئيسية والأساسية اللازمة لحياتها واستمرارها ويجب على كل منظمة أن تحافظ على الوقت الذي تقضيه في الإنتاج والتسويق والتوزيع وفي التخطيط والتفكير والتنظيم والتنبؤ وبذلك يجب أن يؤخذ الوقت بالإعتبار بالنسبة لمثل هذه الأنشطة المختلفة لأنها يمكن أن تكون مستهلكة بشكل كبير للوقت ويجب أن يعتبر استخدام وقت الفراغ متعة ضرورية في حد ذاتها بالنسبة للمنظمة لأنها يمكن أن توفر من خلال هذا الإستخدام مزيداً من الطاقات والقدرات ولإلتزامات وتعهدات أخرى.

وبذلك تأتي أهمية دراسة الوقت من منطلق كيفية تحقيق الإستغلال الأمثل أو الأكثر فعالية للوقت وليس تغييره أو تعديله أو تطويره فهذا غير ممكن ونحن حيث نتحدث عن الإستغلال الأمثل للوقت فإننا في واقع الأمر نتحدث عن الإستفادة من الموارد البشرية والمالية والإدارية ضمن هذا الوقت بكفاءة وفاعلية لأننا إذا لم نكن قادرين على إدارة الوقت فلن نستطيع إدارة أي شيء آخر .

والوقت أحد المصادر ذات القيمة لدى القادة الكشفيين وإذا أهمل القائد قيمة تقدير الوقت فإن فاعلية أدائه سوف تقل ولن يستطيع تحقيق الأهداف المحددة سلفاً.

تعريف إدارة الوقت

تتعدد تعريفات إدارة الوقت بدءاً من تعريف فريدريك تيلور وحتى الوقت الراهن ، ولكنها بصفة عامة تتركز حول إنجاز الأعمال بشكل منسق ومنظم وفعال ، وتحقيق الأهداف بأفضل الوسائل وبأقل التكاليف وهذا ما يتطلب الإستغلال الجيد والفعال لجميع الطاقات والإمكانيات المتاحة للمنظمة ويأتي الوقت ضمن هذه الإمكانيات .

وإدارة الوقت هي مهارات سلوكية تعني قدرة الفرد على تعديل سلوكه وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته لتدبير وقته وإستغلاله الإستغلال الأمثل والتغلب على بعض ضغوط الحياة، وهو العملية التي توزع الوقت بفاعلية بين المهام المختلفة ، بهدف إنجازها في الوقت الملائم والمحدد .

ونستخلص مما سبق أن إدارة الوقت تعني استخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت .

ويمكن إيضاح مفهوم إدارة الوقت في أنه هو فن وعلم الإستخدام الرشيد للوقت ، وهي علم إستثمار الزمن بشكل فعال ، وهي عملية قائمة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز ، والتوجيه والمتابعة والإتصال ، وهي عملية كمية ونوعية معاً في ذات اللحظة، كما أن هناك فرق كبير بين إدارة الوقت بمفهومها التقليدي والإدارة السريعة ، إدارة الوقت تركز على تسريع أداء الفرد داخل المنظمة ، والإدارة السريعة تركز على تسريع أداء المنظمة ككل .

هذا ويمكن تحقيق إدارة الوقت من خلال التدريب على المهارات السلوكية والفنية ، في حين تحتاج الإدارة السريعةإلى المزيد من المهارات

التنظيمية والقيادية . هذا ويمكن النظر إلى "إدارة الوقت" على أنها طريقة أو أسلوب من أساليب المنظمة فائقة السرعة .

أهمية إدارة الوقت

إدراة الوقت من الأمور الهامة جداً في الشركات التي تتميز بالمنافسة، مثل شركات كاديلاك ، وموتوريلا وغيرها ...، فجميع هذه الشركات تركز على عامل الوقت ، وتعتبره العامل الأساسي في المنافسة، وتعني إدارة الوقت جعل الأفراد يقومون بأعمال أكثر في وقت أقل ، وتحقيق أفضل النتائج في نفس الوقت .

وإذا نظرنا إلى الموارد التي يستخدمها القائد وجدناها تتكون من موارد بشرية ومادية وفنية ومعنوية ، فأما الموارد البشرية فهي القوى العاملة على إختلاف أنواعها وطاقاتها ومهاراتها وتخصصاتها ، وأما الموارد المادية والفنية فهي الآلات والخامات والمعدات والأموال وأما الموارد المعنوية فهي الإدارة وسياساتها وأنماطها والطرق والأساليب التي تستخدمها ، ونظم المعلومات بالإضافة إلى الشهرة التي تتمتع بها المنظمة في السوق وبين جمهور المستهلكين والمتعاملين معها.

ونضيف إلى الموارد المعنوية أيضا عنصر الوقت ، فهو ذلك العنصر الذي يتميز عن كل الموارد السابقة فهو لا يشترى ولا يقترض ، ولا يسترد أو يخزن أو يستأجر أو يستبدل ولا يمكن تأجيل طريقة الإستفادة منه ، فهو عنصر غالٍ ويتميز بالندرة وهو يمضي في طريقة "بإرادة الله" ، فسواء استغله القائد أو ضيعه ، إستفاد منه أو غفل عنه ، وظفه لصالحه أو تركه يفلت منه، عمل فيه شيئا نافعاً أو خاطئاً ،فهو إذا راح فلن يعود أبداً .

وإذا كان واجب القائد أن يكون كفئاً وفعالاً ، فإن عنصر الكفاءة يعبر عن الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة – على قلتها أو وفرتها - وعنصر الفعالية يعني الوصول إلى النتائج المرغوبة وتحقيق الأهداف المحددة سلفاً ، وإذا كان هذان العنصران ينطبقان على كل الموارد التي يستخدمها القائد ، فهو لابد أن يستغلها أقصى إستغلال ممكن حتى يبلغ أهدافه ، فإن ذلك ينطبق بالضرورة أيضاً على عنصر الوقت وتتطلب أهمية الوقت ضرورة إتخاذ كل السبل الممكنة والواعية لترشيد الوقت وإستثماره إستثماراً فعالاً سواء أكان هذا في مجال العمل أو مجال الحياة الخاصة .

مبادئ إدارة الوقت

١. حاول أن تكون مدركاً لنفسك ووظيفتك ، ويتعلق ذلك بالإحتياجات الفريدة والنمط والخصائص وأسلوب الإدارة المرتبطة بك وبوظيفتك ، فيجب عليك أن تفحص جيداً المنصب الذي أنت مسؤول عنه ، وتضع قائمة بالمهام المرتبطة بذلك المنصب ، وبعد ذلك تقرر حجم الوقت الذي تستغرقه في أداء تلك المهام ، ويمكن تحقيق ذلك بعدة وسائل ولكن خبراء إدارة الوقت عادة ما يفضلون إستخدام سجل الوقت.

٢. وضع إطار واضح لطريقتك في إستخدام الوقت ، وهنا لابد من الأخذ في الإعتبار الأهداف الرئيسية لوظيفتك ، ثم تخطيط وقتك طبقاً لذلك ، فقد يلتحق أحد الأشخاص ببرنامج تدريبي عن إدارة الوقت ، ثم يعود إلى عمله وهو مملوء بالحماس لتطبيق ما تعلمه ، فمثلاً قد يقوم هذا الشخص بوضع قائمة بما ينوي عمله في اليوم التالي على إعتبار أن ذلك سوف يساعده في أداء عمله بشكل أفضل من ذي قبل وهنا قد يكتشف هذا الشخص بعد نصف

ساعة فقط من بداية العمل أن القائمة التي أعدها أصبحت حبراً على ورق وأن ما تعلمه غير قابل للتطبيق .

أساليب إدراة الوقت

١. التفويض الفعال .
٢. تحديد الأولويات .
٣. تنظيم الأعمال الورقية والمعلومات .
٤. منع الفوضى وحالات المقاطعة .
٥. وضع أهداف واضحة ومنطقية .
٦. تجنب التسويف والتأجيل .
٧. الإنضباط والإلتزام بالمواعيد .
٨. تقصير مدد الإجتماعات .
٩. إستغلال وقت التنقل والسفر .

عمليات إدارة الوقت

إن برنامج إدارة الوقت يتضمن العمليات الضرورية التي تضمن إكتمال وقت المشروع أو الخطة وعمليات إدارة الوقت هي التحديد الفعال – التواصل الفعال – تقدير الفترة الزمنية – تطوير وتحسين جدول المواعيد وجدول التحكم بالوقت .

أين يذهب الوقت ؟

كل قائد مسؤول عن تنفيذ حجم معين من الأعمال ، ولكنه يحتاج لوقت يخصصه للترويح والراحة من ضغوط العمل ، ولن يتحقق له ذلك إلا بتنظيم وقته ، فمن يستطيع التحكم في الوقت هو الذي يحصل على عشر ساعات على الأقل خارج نطاق العمل اليومي العادي دون حساب عدد ساعات

النوم ، والقائد الناجح هو الذي يعلم أن القدرة هي التنفيذ الصحيح للوظيفة بينما الكفاءة هي القيام بالوظيفة الصحيحة ، وكم من قائد لديهم القدرة على القيام بأعباء الوظيفة ، ورغم إنشغالهم الدائم بأعبائهم إلا أنهم لا ينجزون من الأعمال إلا القليل ، فالقائد الكفء هو الذي يستخدم وقته في إنجاز أعماله وفقاً لأولويات يضعها لنفسه ، وغالباً ما تكون هذه الأولويات هي المفتاح الحقيقي للنتائج ، وتنظيم الوقت هو المفتاح الأكبر لإدارة سليمة فعالة ، وعن طريقه يتحقق لك الكثير مما تريد أن تنجز وسيوفر لك فرص التأثير على كل من يعملون معك بما في ذلك زملائك رؤسائك ، كما سيكون لذلك تأثير واضحاً على سلوك موظفيك .

كيف تنظم وقتك جيداً

كل قائد يعتقد أنه أحسن من ينظم وقته ويعتقد البعض أن مراكزهم الوظيفية هي التي تعكس ما يتمتعون به من قدرة وسلطة في إدارة وتنفيذ واجبات وظائفهم في حين أنك إذا أخبرتهم فستجد أنهم لا يحققون ما يتصورون وإذا سألتهم فستجدهم متفقين على أنهم سيحققون إنجاز أكبر إذا زاد وقت العمل ساعتين يومياً وهذا طبعاً أمر غير ممكن حيث لا نستطيع أن نجعل اليوم ٦٢ ساعة بدلاً من ٢٤ ساعة ولكن الأمر الذي يمكن عمله هو إرشادهم إلى الطريقة الصحيحة التي تجعلهم يحققون أقصى إستفادة من ساعات العمل المحددة لهم .

وإذا أردت أن تتعرف على الطريقة التي تدير بها عملك وهل هي سليمةأم لا فتعرف على السلبيات التي تتصف بها الإدارة غير السليمة وكم من هذه السلبيات تنطبق على أسلوب عملك نحن نملك الوقت في حياتنا

ونستطيع أن نحقق ما نريد لو إستخدمناه جيداً فالوقت عملة نادرة لقد مضى اليوم ولن يعود ويجب أن نعمل من أجل الغد .

إدارة الدقيقة الواحدة

إشتهرت هذه النظرية من خلال كتاب "قائد الدقيقة الواحدة" الذي كتبه كينيث بلانكارد وسبنسر جونسون ، ونشر لأول مره عام ١٩٨١م .

وتقوم هذه النظرية على ثلاثة أعمدة :

١. تحديد الأهداف بدقيقة واحدة وهذا يتطلب أن يقوم القائد بكتابة أهدافه فيما لا يزيد عن ٢٥٠ كلمة ، وتحديد المدة الزمنية القصيرة يعني الأهداف يجب أن تكون مركزة وقابلة لتحقيق بسرعة .

٢. الثناء على الموظف المجد في دقيقة واحدة وهذا يعني أن يقوم القائد بتعزيز الإتجاهات الإيجابية لدى الموظف بسرعة وبدون إبطاء ، الأمر الذي يتطلب التركيز على المنجز (بكسر الجيم) والمنجز (بفتح الجيم) في نفس اللحظة ، وبما ينسجم مع الأهداف الموضوعة .

٣. تأنيب الموظف المخطئ لدقيقة واحدة ، على الموظف أن يدرك لأن توقعات القائد تقوم على مبدأ إنجازها الأهم فالمهم ، أي أن المهم ليس عدد ساعات العمل بل مقدار ما ينجز في لحظات التأنيب ويتم التركيز على الأداء العملي ، أي على الخطأ وليس على الشخص نفسه والتأنيب لدقيقة واحدة يعني أيضاً أن يبادر القائد بعد وقت قصير ويتعامل مع الموظف بتفاعل كامل كأن شيئاً لم يكن، وطريقة وضع هدف الدقيقة الواحدة ببساطة هي :

١. القناعة بأهدافك .

٢. تخيل صورة السلوك المناسب .

٣. كتابة كل هدف من أهدافك على ورقة مستقلة فيما لا يزيد عن ٢٥٠ كلمة .

٤. قراءة كل هدف أكثر من مرة، ولتستغرق كل مره حوالي دقيقتين.

٥. مراجعة أداء كل هدف خلال دقيقة كل يوم .

٦. رؤية ما إذا كان العمل يتفق مع أهدافك أم لا .

أجيال إدارة الوقت

يوجد ثلاثة أجيال لإدارة الوقت ، وهي أجيال متعاقبة ومتراكمة ، يعني أن كلاً منها يضيف للآخر ...، وهذه الأجيال هي :

١ – الجيل الأول (المفكرات) :

يطلق على هذا الجيل جيل المفكرات ، ويعتمد بشكل أساسي على إنجاز الأعمال حسب ترتيب ورودها ، ومتابعة عمل كل يوم بيومه .

٢ – الجيل الثاني (الإستعداد والتحكم) :

يطلق على هذا الجيل "الإستعداد والتحكم" وفيه كانت تستخدم المفكرات المكتبية ومجلات المواعيد لإدارة الوقت ، وكان الهدف من ذلك هو زيادة فعالية العمل وجدولة الأنشطة بطريقة منظمة ، وإعتمدت أيضاً على تخزين البيانات من الحاسب الآلي والمفكرات الإلكترونية .

٣ – الجيل الثالث (التنسيق والتخطيط)

وهذا الجيل يسمى "التنسيق والتخطيط" ويتم تحديد الأولويات وتحديد القيم التي يردها الشخص لنفسه، ويوظف هذا الجيل الكثير من المساعدات الإلكترونية ونماذج العمل.

مراحل إستخدام الوقت

هناك أربع مراحل لعملية إستخدام الوقت :

المرحلة الأولى : إحتياجاتنا لتنظيم إستخدام الوقت :

يجب في البداية أن يكون هناك إقتناع من القائد بالحاجة الملحة لإعادة تنظيم إستخدام الوقت ، فلن يتحقق أي نجاح دون وجود هذا الدافع ، ولم ولن يضيف أي قائد جديد في طريقة وأسلوب عمله الذي سيستمر من سيءإلى أسوء .

المرحلة الثانية : تجميع المعلومات :

هناك عدة وسائل يمكن إستخدامها في تجميع المعلومات، والمهم أن يتم ذلك بطريقة منظمة ، كاستخدام نموذج التسجيل اليومي وهذا النموذج يساعد على إحصاء الوقت، وعليك أن تستخدمه على الأقل لمدة عشرة أيام متتالية ، وذلك بتسجيل كل الأحداث اليومية وكم إستغرقه كل منها من وقت ، والنتائج التي توصلت إليها دون إضافات كما هي سواء سلبية أم إيجابية ، ولتكن الوحدة الزمنية نصف ساعة ، وستجد دون شك أن ملئ الجدول سيأخذ بعض الوقت ، كما أن ذلك سيكون مملاً في البداية ولكن ما سيحقق هذا الأسلوب من نتائج سيعوضنا عن ذلك .

المرحلة الثالثه : تحليل الوقت :

عندما تكون لدينا قائمة نوضح كيفية إستخدام الوقت ، فإننا نستطيع من خلال تحليل معلوماتها والتعرف على من يستخدم وقته بطريقة سليمة ومن يضيع وقته ولا يستفيد منه والأسباب التي أدت إلى ذلك ، وعندما تتضح لنا هذه الأسباب يمكن وضع السياسات والخطط التي تجعلنا نتخلص منها ، وتوجه جهدنا إلى الطريقة الصحيحة.

المرحلة الرابعه : خطة العمل :

وهـذه هـي المرحلـة الأخـيرة ، حيـث يقـوم فيهـا القائـد بوضـع تصـوره الجديد في نظام إستخدامه وقته اليومي، ومعنى ذلك أن تكون هناك أولويات حقيقية للأعمال المطلوبة ، والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف في الوقت المتاح .

علاقة الوظائف الإدارية في المنظمات بإدارة الوقت

تشتمل الإدارة على عدد من الوظائف الإدارية التي تمارسها، وهذه الوظائف الإدارية تشكل أجزاء العملية الإدارية وسنتناول الإرتباط والعلاقات بين إدارة الوقت وهذه الوظائف الإدارية على الشكل التالي :

١ – العلاقه بين إدارة الوقت والتخطيط :

يعرف التخطيط بأنه العملية التي يمكن القادة بواستطها أن يضعوا الأهداف، ويطوروا المستقبل ، ويطوروا إتجاهات العمل لتحقيق هذه الأهداف. وبذلك فإن التخطيط يتضمن فعلاً تحديد الأهداف المناسبة ، وإختيار الوقت الملائم لتنفيذها ، وعلى هذا فإن الوقت يرافق التخطيط في جميع عملياته ، وهو يربط بين الأجزاء الرئيسية للعملية الإدارية، وكذلك العمليات الإنتاجية والإدارية المتعددة والمتدفقة ، كما يحدد لكل مرحلة من مراحل التنظيم والتوجيه والرقابة زمناً لبدايتها ونهايتها ، حيث يجب على العاملين في المنظمات أن ينجزوا أعمالهم ضمن المدة الزمنية المحددة .

ومن هذا المنطلق نلاحظ أن إعداد الخطة يتطلب مراعاة التسلسل والتتابع الزمني في كافة مراحلها، وضرورة توزيع وتقسيم الأوقات إلى أقسام تتناسب مع المراحل المحددة، بحيث يكون مجموع هذه الأوقات المقسمة مساوياً للوقت الكلي المخصص.

ومن الضروري إختيار الوقت المناسب لكل مرحلة ، ويجب على المخطط أن يدرك أهمية الهدف ضمن الوقت المعطى والمخصص له ، ومن هنا تتحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال .

وتخطيط المشاريع أو البرامج يتم بإستخدام التنظيم المركب وهذه الخطة تصبح مرئية لنا فنقوم بتصميم المهام والإجراءات لهذه الخطة جزء أساسي من العناصر الرئيسية ويعتبر إدارة الوقت من أهم هذه العناصر، وإذا كانت خطط المشاريع قد وضعت لتكون أشياء نافعة فيجب أن تعكس الحقيقة الواقعية .

فالخطة هي الشكل الخارجي لما تفكر أن تقوم به وهي تماماً كما لو أنك ستضع شكلاً للمستقبل بعيد المدى أو قريب المدى.ولكي تقوم بذلك بشكل صحيح عليك أن تضع بإعتبارك الوقت ؛ فالوقت هو الطريقة المثلى لمعرفة ما يجري وخاصة بالنسبة للقادة أو المخططين حيث يساعد الوقت على جعل هذه الخطط في المراكز سواء في التنفيذ أو الإشراف والقيام بالدور الأمثل.

ومرحلة الوقت في برنامج التخطيط تنتج برنامج للمشروع أو الحدث بكلمة أخرى يبدأ الوقت وسينتهي بشكل فعال والوقت أساسي فالتخطيط لأي مشروع أو إنجاز بمثابة السهم الذي يحتدق المخطط مع التقديرات لكل مرحلة من المراحل الهامة والفعالة في خطة المشروع .

٢ – العلاقه بين إدارة الوقت والتنظيم :

يعرف التنظيم بأنه عملية ترتيب الأفراد والموارد المادية في مجموعة هيكلية لتنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المنظمة .

وبذلك يشمل التنظيم عدداً من الأسس والمبادئ ، كتصميم الهيكل التنظيمي وتحديد السلطات والمسؤوليات، والتنسيق وتحديد معدلات الأداء الوظيفي وتنظيم تدفق العمليات الإنتاجية ، ورعاية مصالح العمال والإدارة ، وتحديد المؤهلات العلمية المطلوبة ، ودراسة الظروف المحيطة بالعمل داخلياً وخارجياً، وإصدار ونشر الكتيبات التنظيمية ، فهو يشكل حلقة الوصل بين وظيفة التخطيط ووظيفة التنفيذ ، وعلى هذا فإن أي خلل في وظيفة التنظيم سينتج عنه إهدار وإضاعة للوقت ، وتأخير التنفيذ ، وبالتالي فالتنظيم السيء يؤثر على أداء المنظمة وأما التنظيم الجيد فإنه يخفض الوقت المطلوب للإنتاج، وبذلك ترتبط إدارة الوقت بالتنظيم في نواحي متعددة منها : تحديد مهام وإختصاصات العاملين ..... إلخ .

٣ – العلاقه بين إدارة الوقت والتوجيه :

يعد التوجيه وظيفة مركبة ، تنطوي على جميع الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية في المدى القصير والطويل الأجل ، ويعتبر التوجيه من الوظائف الإدارية الصعبة والأساسية للقائد .

وتظهر أهمية الوقت في التوجيه ، بإعتبار أن الموجه يجب أن يكون على علم ودراية بتوقيت التوجيه ، ونفسية العاملين والظروف المحيطة بالمنظمة، وبذلك فإن إطالة زمن التوجيه يجعل العاملين يشعرون بالملل والضجر، وهذه الحالة تؤثر على عملية تحقيق الأهداف ، ويعد التوجيه ملازماً للتخطيط ، إذا لابد أن يكون الموجه على علم بالتخطيط لكي يتسنى له ربط العمليات الإدارية بالتوجيه ، وللإستفادة القصوى من الوقت

أثناء التوجيه ، يفترض توافر قواعد ثابتة وسليمة للبيئة المادية والإجتماعية للمنظمة .

٤ – العلاقه بين إدارة الوقت والرقابة :

تعرف الرقابة بأنها العملية التي ترتب النشاطات التنظيمية ، بحيث تطابق الأداء الفعلي مع الأهداف والمعايير ، وهذا يعني أن القادة يطورون المعايير المناسبة ، ويقارنون الأداء بهذه المعايير الموضوعة ، وتتخذ الكثير من الخطوات لضمان الأعمال التصحيحية التي تكون ضرورية للقيام بذلك ، وتظهر أهمية الوقت في الرقابة عند الكشف عن الأخطاء أو منع وقوعها في الوقت المناسب ، وقد يطول الوقت المخصص للرقابة إذا كانت إجراءاتها شديدة وصارمة ، وتم تنفيذها من خلال التهديد والتوعية ، ويقصر وقتهاإذا كانت ثابتة ومعتمدة على الثقه والمحبة والحرص على تحقيق أهدافها .

٥ – العلاقه بين إدارة الوقت وإتخاذ القرارات :

تعرف عملية إتخاذ القرار بأنها : العملية التي بواسطتها يستطيع القائد أن يقف على المشاكل التنظيمية ويحاول أن يحلها ، وبذلك فإن عملية إتخاذ القرارات نحتاج إلى فترة زمنية معينة كي يتم تحقيقها ، وبدون شك فإن إختلاف نوعية المشكلات والظروف التي تواجهه الإدارة، فضلاً عن إختلاف طبيعة القرارات في المستويات الإدارية، لها تأثير على الوقت المحدد لإتخاد القرار، وكذلك تختلف القرارات المتخذه بإختلاف النمط القيادي المتبع في المنظمات ، وعندما تواجه قرار مهام ولديك الخطة الرئيسية المعدلة والمطورة بكافةالتفاصيل فعندها تواجه أسئلة عليك الإجابة عليها :

١. كيف يمكن لهذه الخطة أن تعرف كيف تعمل على التقدم في الإتجاه الصحيح ؟

٢. هل تحتاج إلى تطوير الخطة كيتتحكم بأغراض المشروع؟

٣. ما هي الأدوات المستعملة للتطوير الجيد للخطة ؟

٤. ما هي المعلومات اللازمه لكتابة التقرير عن تقدم المشروع؟

٦ – العلاقه بين إدارة الوقت والقيادة :

تعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وإقناعهم بوجهة نظر معينة ، ومما لا شك فيه أن للقيادة آثار كبيرة ومهمة على إدارة الوقت ، لأن الوقت ينمي الصفات والقدرات العلمية لدى القادة ، فكلما كان القائد متمرساً ومدرباً كلما إحتاج إلى وقت أقل في إتخاذ قرار إدارة شئون عمله ، وإن هذه الصفات العلمية تختلف من قائد لآخر ، هذا بالإضافة إلى الصفات العقلية الموروثة والصفات النفسية التي يلعب فيها الوقت دوراً أيضاً ،

وتختلف متطلبات القيادة من وقت لآخر ، فإذا إتبع القائد نفس الأسلوب الذي كان متبعاً منذ عشر سنوات ، فإن ذلك يقلل من فاعلية القيادة، لذلك يجب على القائد أن يختار الطرائق والأساليب والقيادة المواتية، مع ضرورة إختيار الوقت الملائم وأن تتوافق مع التطورات العلمية والتقنية .

٧ – العلاقه بين إدارة الوقت والتدريب :

يعرف التدريب بأنه جهد مخطط لتسهيل تعليم العمال على السلوكيات المتعلقة والمرتبطة بالعمل لكي يحسنوا أدائهم ، فالإنسان لا يولد مدرباً بل يحتاج إلى إكتساب المهارات والمعارف والخبرات عبر الزمن ، لذلك فإن نشاط التدريب يحتاج إلى وقت، ويجب أن يكون الوقت المخصص لهذا النشاط كافياً لكي يحقق نتائج جيدة ملائمة للعمل ، وعلى هذا يجب على جميع العمال إستغلال الوقت المخصص للتدريب إستغلالاً كاملاً وجيداً .

كما أنه يخفض زمن الإنتاج ويساعد على التنمية الإدارية، كما أنه يهيء القادة الإداريين القادرين على تحمل المسؤولية ، وعلى تطوير الإدارة ، كما أنها تخلق أنواعاً عديدة من التخصصات التي يمليها الواقع المتطور، هذا بالإضافة إلى أنه يؤلف بين الأجهزة المختلفة .

والتدريب جهد يبذله الإنسان لتنمية معارف وزيادة إمكانياته العلمية، ليكون قادراً على العطاء ، ضمن معدلات زمنية محددة ويتناسب التدريب مع الجهد المبذول ومع الزمن الذي يؤدي فيه الجهد ، وقد تختلف أوقات التدريب قبل وبعد الإنتاج وتبعاً لكل مهنةأو وظيفة .

القائد والوقت

هناك خمسة أنواع من القادة تختف نظرة كل رد بالنسبة للوقت وعليك أن تحدد من أي نوع من القادة أنت :

١. **القائد الأول .**

- يستثمر نتائج الوقت في المستقبل .
- يستخدم الوقت بحكمة بنظرة مستقبلية "في مجموعة وثائي.
- مواعيده مخططة بالأولويات .
- الوقت بالنسبة له معناه "المستقبل والحاضر" .

٢. **القائد الثاني .**

- الوقت كالهواء ليس له بداية ولا نهاية .
- يبذل معظم وقته في أحاديث طويلة مع عدد كبير من الناس.
- مواعيده مفتوحة "بعد الظهر – بعد المغرب" .
- الوقت بالنسبة له معناه "الأمس أو الماضي" .

٣. **القائد الثالث .**

- الوقت من ذهب ..... شيء وسط بين السيف والهواء .
- وقته موزع بين تفاصيل العمل وبين الأحاديث الطويلة .
- مواعيده بكسور الساعة لا هي مفتوحة ولا هي بالدقيقة .
- الوقت بالنسبة له معناه "الماضي والحاضر" .

٤. **القائد الرابع .**

- الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك .
- يبذل معظم وقته في تفاصيل عمل دقيقة مع شخص أو إثنين غالباً .
- مواعيده بالدقيقة والثانية .
- الوقت بالنسبة له معناه الآن .

٥. **القائد الخامس .**

- الوقت لا قيمة له .
- يبذل معظم وقته في عمل ضمانات لإخلاء مسؤوليته "بمفرده غالباً" .
- لا يجب الإرتباط بمواعيد .
- الوقت بالنسبة له أيام زمان التي ينحسر عليها .

والقائدات الفاعلات لا يتصرفن بأساليب طائشة ولكن بدلاً عن ذلك :

١. يحافظن على خطاً ثابتة .
٢. يتوقعن مالا يتوقع .
٣. يعرفن كيف يتفاوضن للوصول إلى نتائج .
٤. لا يضيعن الوقت .

ما يحصل مع القائد عادة هو أن المرؤوسين يملون معلوماتهم وبياناتهم على الورق ثم تسلم إلى القائد الذي عليه قرائتها وإتخاذ القرار المناسب بشأنها

والمشكلة هي أن المرؤوس أو العامل هو الذي يعيش في جو المشروع لفترة طويلة ولكن القائد يرى المعلومات المكتوبة فقط والطريقة الأكيدة للفشل هي أن يتجاهل المخطط الأولي المحال للقائد الذي يحتاج إلى وقت كبير لقراءته وبالضرورة كتابته بالكامل .

كيف تدير وقتك ؟

أولا : التخطيط للوقت

تعتبر عملية التخطيط أهم عنصر من عناصر إدارة الوقت، والتخطيط هو عملية تحليل مراحل النشاط المطلوب إنجازه ، وإختيار أحسن الخطوات وتطويرها لكي يتم إنجاز الأهداف المرغوبة .

ويشمل التخطيط على الجوانب التالية :

- المهام البسيطة .
- المهام الهامة .
- الأهداف .
- المواعيد .
- الإنجازات .

ثانيا : تنظيم الوقت

يقوم التنظيم بدور حيوى متعاظم مع تعظيم الإستفادة من الوقت ، فهو يقوم لنا الوسائل الفعالة التي يستطيع بها المشروع تحقيق الأهداف المخططة ، فضلاً عن كونه يحدد الأساليب التي بمقتضاها يتم العمل الفردي في إطار الجماعة ، ويتم العمل الجماعي في إطار المشروع ، وإذا كان التنظيم الجيد يحدد طبيعة كل وظيفة ، وحدودها ، وعلاقة شاغلها برئيسة ومرؤوسيه والمجموعة التي تعمل معه ، فإنه أيضاً يرسم الإطار الكلي الذي يتكون منه الهيكل والبنيان التنظيمي .

وتنظيم الوقت قائم على عنصرين أساسيين هما :

١. **العنصر الأول :** تحديد الأفراد وما يتعين أن يقوم به كل منهم من دور محدود وعمل منصوص عليه في الخطة الموضوعة وكذلك تحديد الإمكانيات والموارد التي سيستخدمها هؤلاء الأفراد .

٢. **العنصر الثاني :** العلاقه التبادلية والتفاعلية بين هؤلاء الأفراد بعضهم البعض والناجمة عن طبيعة إرتباط عمل كل منهم بعمل آخر .

ثالثا : تحفيز وتوجيه الوقت

للتوجيه دور هام في إدارة الوقت، دور يتعدى نظام إستخدام الوقت إلى آفاق التفعيل الإستثماري للوقت، وبإعتبار أن الزمن والوقت في سباق وتلاحق مستمر، تلاحق الحياة وإستمرار الوجود، ويرتبط التوجيه بعنصر التحفيزوالتشجيع ، وبمعنى آخر بالدافعية الذاتية للفرد، والتي تنطلق إلى آفاق بالإبداع والخلق والإبتكار، ومن ثم فإن تحفيز الوقت وتوجيههم لا يقتصر فقط على القيام بالأعمال المطلوبة وفقاً للقياسات المطلوبة للجودة، ولكن وهو الأهم القيام به أفضل من المعايير والمقاييس الموضوعية حتى تصبح العملية الإنتاجية ، عملية إرتقائية وبشكل يزيد من كفاءة المشروع .

رابعا : الرقابة والمتابعة :

حتى تزداد فاعلية إستغلال الوقت ، وتنمية العائد والمردود والناجم عن هذا الإستقلال يتعين وجود نظم للرقابة على هذا الإستخدام ولتحقيق وتفعيل الوقت بشكل عملي سليم ، فالرقابة هي جزء رئيسي من عملية إدارة الوقت ، والتي هي عملية شاملة ومتكاملة بالغة الأهمية، ليس فقط من وجهة النظر العلاجية المطالبة بمعالجة القصور والإنحرافات إن وجدت ولكن

وهو المهم من وجهة النظر الوقائية والإرتقائية التي تخضع للتصورات الوقائية لتفعيل إستغلال الوقت وإستخدامه وبشكل علمي وعملي سليم .

نصائح إدارة الوقت بفاعلية

لكى تدير وقتك بفاعلية هناك عدة نصائح يجب إتباعها :

- حدد هدفك أولاً ، ثم أكتبها ، وبعد ذلك ضع أولويات .
- ركز على الأهداف ، وليس على الأنشطة .
- حدد هدفاً واحداً على الأقل يومياً وحاول تحقيقه .
- سجل وقتك بصفة دورية حتى تستطيع تحليل كيفية إستخدام وقتك .
- حلل كل شيء تقوم به نحو تحقيق أهدافك .
- إستبعد أسبوعياً على الأقل سبباً قوياً يضيع وقتك .
- خطط وقتك ؟ وضع خطة لكل أسبوع ما تتمنى تحقيقه .
- أكتب قائمة أعمال يومية ، ولا تعتمد على النشاط الإرتجالي .
- ضع جدولاً لمواعيدك يومياً ، ولا تنسى أن تترك وقتك للأشياء غير المتوقعة .
- تأكد أن الساعة الأولى من عملك اليومي هي أكثر الأوقات إنتاجاً .
- خذ وقتاً كافياً لأداء عملك جيداً بدلاً من تضييع وقتك في الإعادة ؟
- حاول أن تنمي عادة الإنتماء من العمل ، ولا تقفزمن عمل بدون أن تنجزه إلى عمل آخر .
- لا تهدر وقتك في الأشياء وذات الأهمية البسيطة.

وهناك عشر نقاط للإدارة الفعالة للوقت وهي :

- إصنع قوائم بالأشياء المطلوب إنجازها ، إصنع قائمة كل يوم بيومه .

- إستخدم (الساعة الهادئة / الوقت المميز) للتفكير والتخطيط والقيام بمهام رئيسية.
- إجمع المهام المتشابهة معاً .
- حدد الأهداف – بعيدة المدى وقصيرة المدى – حدد تاريخ إنجاز كل هدف .
- حدد الأولويات يومياً – رتب المهام حسب أولوياتها وأهميتها .
- قم بتنفيذ المهام الرئيسية ، وفوض المستعجلة منها ، ولكن لا تفوض المهام المستعجلة جداً منها ، تجنب إلزام نفسك فوق طاقتك ، ولا تضيع وقتك في أمور منخفضة الأولوية .
- نظم أوراقك ، الأوراق التي تتطلب البث السريع ، وتلك التي تقرؤها وتمررها إلى الآخرين أو تحفظها ، وتلك التي يمكن رميها والتخلص منها .
- تجنب التأجيل أو التسويف أو المماطلة .
- قم بالمهام غير المحببة لديك غير السارة أولاً .
- إنتبه متى تضيع وقتك – وقم بعمل ملائم .

طرق توفير الوقت بواسطة التخطيط

١. الإلتزام بأهداف سنوية للتطوير الشخصي والإنجازات المهنية .

ترجم الأهداف السنويةإلى أهداف شهريةوإلى قوائم عمل تتم مراجعتها بشكل "إسبوعي – شهري" .

٢. إقضي عشرين دقيقة في بداية كل إسبوع وعشر دقائق في بداية كل يوم وأنت تخطط قوائم الأعمال التي ستقوم بها .

٣. قم بشراء أو إبتكار نظامك الخاص لوضع الجداول الزمنية لبرنامجك التخطيطي الشامل .

٤. إعمل جدولاً زمنياً لتحليل أنشطتك .

٥. قسم يومك إلى فترات زمنية طول كل منها ١٥ دقيقة .

٦. لا تقوم بأكثر من عمل في وقت واحد في نفس الوقت .

٧. لا تفتح الرسائل غير المهمة .

٨. لا تلتفت لأي ورقة سوى مرة واحدة أو مرتين على الأكثر.

٩. تذكر قاعدة ال٨٠ / ٢٠ ، أنك تحصل على ٨٠ ٪ من إنتاجك مع ٢٠ ٪ من جهد لذلك عليك أن تجعل كل وقتك على هذه ال٢٠ ٪ .

١٠. إحتفظ لديك ببطاقة ٥ × ٣ إنش ، دون عليها كل مايحدث معك من خلال ذلك اليوم وترغب في تذكره .

١١. إحمل معك عملك وقراءاتك إلى كل مكان تذهب إليه .

١٢. كن منتجاً عندما تضطر إلى الإنتظار في مكان ما أو عند إشارات المرور.

١٣. ضع أهدافاً للموظفين ليقوموا بإنجازها عند غيابك .

١٤. في النهاية كل يوم قم بتسجيل كافة الأعمال المهمة التي عليك إنجازها في الغد .

مضيعات الوقت

١. في التخطيط .

- عدم وجود أهداف / أولويات / تخطيط .
- الإلتزام بالأزمات .
- تغيير الأولويات .
- محاولة القيام بأمور كثيره في وقت واحد .
- تقديرات غير واقعية للوقت .

- إنتظار الطائرات / والمواعيد .
- العجلة / عدم الصبر .

٢. في التنظيم .

- عدم التنظيم الشخصي / طاولات المكتب المزدحمة .
- خلط المسؤوليات والسلطة .
- إزدواجية الجهد .
- تعدد الرؤساء .
- الأعمال الورقية / الروتين / القراءة .
- نظام سيء للملفات .
- معدات غير ملائمة / التسهيلات المادية غير ملائمه .

٣. في التوظيف .

- موظفون غير مدربين من غير أكفاء .
- الزيادةأو النقص في عدد الموظفين .
- التغيب والتأخر / الاستقالات .
- الموظفون الدكتاتوريون .

٤. في التوجيه .

- التفويض غير الفعال / الإشتراك في تفاصيل روتينية .
- نقص الدافع / اللامبالاة .
- نقص في التنسيق / في العمل .

٥. في الرقابة .

- المقاطعات الهاتفية / الزائرون المفاجئون .
- عدم القدرة على قول "لا" .

- معلومات غير كاملة / معلومات متأخرة .
- نقص الإنضباط الذاتي .
- ترك المهام دون إنجازها .
- فقدان المعايير / أو الرقابة / تقارير المتابعة .
- المؤثرات البشرية / الضجيج .
- الرقابة الزائدة .
- عدم العلم بما يجري حولك .
- عدم وجود الأشخاص الذين تريدهم للنقاش .

٦. في الإتصالات .

- الإجتماعات .
- عدم وضوح أو فقدان الإتصالات والإرشادات .
- حمى المذكرات الداخلية .
- الإتصالات الكثيرة الزائدة .
- عدم الإنصات .

٧. في صنع القرار .

- التأجيل / التردد .
- طلب الحصول على كل المعلومات / قرارات سريعة .

وهناك عشرة عوامل أخرى مضيعة للوقت وهي :

٨. إضاعة الأشياء .

٩. الإجتماعات .

١٠. الهاتف .

١١. المقاطعات .

١٢. التأجيل .

١٣. الأوراق التي لا قيمة لها .

١٤. الأزمات .

١٥. التكليف المعكوس .

١٦. الكمالية .

١٧. اللهو .

ويمكن القول أن ما يؤدي إلى ضياع الوقت هو مايلي:

١. **التحليل الشخصي :** أي عدم الإعتماد على أحد ليقوم بتحليل ما تم تسجيله عن الأعمال اليومية بل يجب أن تتم عملية التحليل بشكل شخصي فذلك يساعد في التعرف على حساب الوقت الذي انقضى في أعمال روتينية بذلك ويتم تحديد الأعمال التي تستهلك وقتاً كبيراً والأعمال التي لم يخصص لها وقت كاف .

٢. **الإجتماعات:** فالإجتماعات ممكن أن تأخذ وقتاً كبيراً من المديرين أو الموظفين ويكون العطاء فيها قليلاً وبعضها يكون مصدراً للمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات أو توضيح بعض المفاهيم الغير واضحة.

٣. **الناس:** الناس من أكبر أسباب ضياع الوقت وخاصة الذين يتحدثون في موضوعات خارجة عن نطاق العمل .

٤. **الانتقال:** هناك كثير من الأشخاص الذين يسكنون بعيداً عن مقر عملهم وهذا يتطلب منهم وقتاً للإنتقال من وإلى مكان العمل وهذا الوقت ضائعاً وغير منتج ولذلك يجب استغلاله في قراءة تقارير أو التفكير في موضوعات مطروحة ومحاولة الوصول لرأي فيها.

نماذج تطبيقية

الجدول رقم (١)

الوقت	مع من	الزمن	التاريخ
٨,٠٠ — ٨,٣٠			
٨,٣٠- ٩,٠٠			
٩,٠٠- ٩,٣٠			
٩,٣٠- ١٠,٠٠			
١٠,٠٠- ١٠,٣٠			
١٠,٣٠- ١١,٠٠			
١١,٠٠- ١١,٣٠			
١١,٣٠- ١٢,٠٠			

الجدول رقم (٢)

نموذج أسبوعي لتدوين كيفية إستخدام الوقت

الأعمال المطلوب	عدد الساعات						
أدائها	السبت	الأحد	الإثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة
١ -							
٢ -							
٣ -							
٤ -							
٥ -							
٦ -							
٧ -							
١١-							
١٢-							
١٣-							
١٤-							
١٥-							
١٦-							

الجدول رقم (٣)

نموذج يومي لكيفية تدوين الوقت

النشاط الساعة	٨ – ٩	٩ - ١٠	١٠- ١١	١١- ١٢	١٢- ١	١- ٢	٢- ٣	٣- ٤	إجمالي
داخل المكتب : مكالمات تليفونيه									
إجتماعـــــات مجدوله									
مقاطعات									
قراءه وكتابه									
إملاء									
تخطيط وتفكير									
أخرى									
خارج المكتب: مؤتمرات									
إجتماعات غذاء									
في المنزل									
أخرى									
إجمالي									

نموذج (٤)

نموذج تحليل الأنشطة التي يمارسها خلال يوم العمل طبقا لعدد ساعات العمل الرسمية .

النشاط	الزمن ساعة	المستغرق نسبة الوقت	متوسط عدد المرات في اليوم	متوسط زمن المرة الواحدة بالدقيقة
العمل المكتبى :				
المكالمات التليفونية : الداخلية الخارجية إجمالي				
المقابلات الشخصية : مع أطراف داخلية . مع أطراف خارجية . إجمالي .				
المقاطعات أثناء العمل السكرتاريه أطراف أخرى إجماى				
الإجتماعات: مجدولة غير مجدولة إجمالي				
فترات الراحة				
الإجمالي				

نموذج (٦)

خطة العمل اليومية

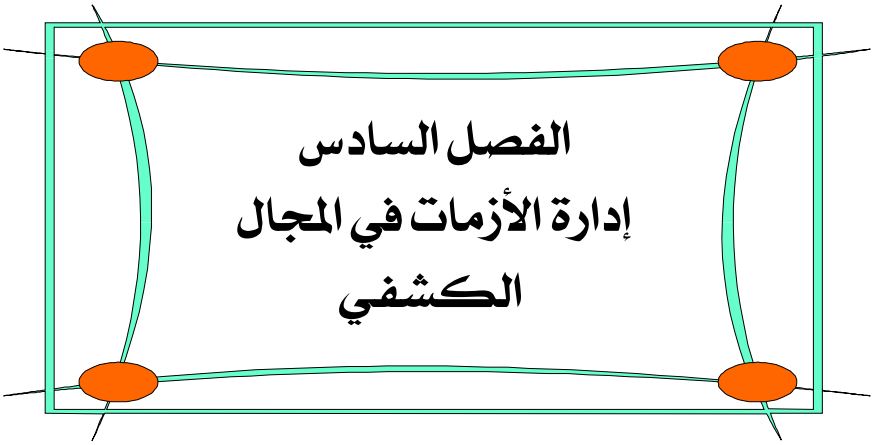
الإسم : ..

القسم : ..

التاريخ :

اليوم (ضع دائره) أ ث أ ج خ س أ

خطة المواعيد والعمل	الأولوية	الترتيب	الأشياء ينبغي عملها أعمال اليوم
٧,٠٠			
٧,٣٠			
٨,٠٠			
٨,٣٠			
٩,٠٠			
٩,٣٠			
١٠,٠٠			
١٠,٣٠			
١١,٠٠			
١١,٣٠			
١٢,٠٠			
١٢,٣٠			
١,٠٠			
١,٣٠			
٢,٠٠			
٢,٣٠			
٣,٠٠			
٣,٣٠			
٤,٠٠			
٤,٣٠			
٥,٠٠			
٥,٣٠			


الفصل السادس
إدارة الأزمات في المجال
الكشفي


SCOUTS®
من أجل عالم أفضل

الفصل السادس
إدارة الأزمات في المجال الكشفي

على الرغم من بزوغ علم إدارة الأزمة عقب إنتهاء الحرب العالمية ١٩٥٤ كأحد العلوم الإدارية التي فرضت نفسها في المجال الأمني والإستراتيجي إلا أنه ظهر على الأفق مع تفاقم أزمة الخليج كأسلوب التعامل معها والتفاعل حتى إنتهائها .

ومن هنا أصبح علم إدارة الأزمات هو علم الساعة ليس لإدارة أزمة ما ولكن لكيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة ولتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها وقد وصل الأمر ذروته بقيام بعض الدول بإفتعال بعض الأزمات وإيجادها من العدم كوسيلة للتغطية والهروب من التسويف على المشاكل القائمة التي تواجهها وبالتالي أصبح مقياس تقدم الدول الآن بمدى تفاعلها وحلها لمشاكلها داخلياً وإداراتها لأزماتها حتى تصل بها إلى بر الأمان لإدارة الأزمات في مجال سياساتها ومع بداية التسعينات أصبحت الدول تستخدم علم إدارة الأزمات في مجال سياساتها الخارجية والداخلية .

ولقد أصبحت الأزمات جزءاً لا يتجزء من نسيج الحياة المعاصرة ، وأن وقوع الأزمات أصبح من حقائق الحياة اليومية وأصبح إسم كل أزمة يقترن بكل المجتمعات على الرغم من إختلاف نوعها وطبيعتها .

وأصبح علم إدارة الأزمات من أهم العلوم في الوقت الحالي حتى أنه أصبح علم الساعة ليس لكونه يظهر كيفية إدارة الأزمة فقط ولكن لكيفية مواجهتها وإدارتها وكيفية التعلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية ،

ويقوم علم إدارة الأزمات على تجنب سلبيات الأزمة ومحاولة الإستفادة من إيجابيتها .

ونتيجة لما وصلت إليه بعض المؤسسات من تكرار التعرض للأزمات ومدى تأثيرها الإيجابي والسلبي قامت بعض المجتمعات بتخطي مرحلة مواجهة الأزمة إلى كيفية صناعه الأزمة وذلك كوسيلة للتغطية على المشاكل القائمة التي تواجهها وبالتالي أصبحت عملية مواجهة وإدارة الأزمة من المقاييس التي تقاس علىأساسها تقدم الدول والمجتمعات في جميع المجالات والأنشطة ، وفي النشاط الكشفي تعددت وتنوعت أشكال وأسباب الأزمات ذلك مع التقدم الكبير للكشفية وارتباطها بالتقدم العلمي ، وأيضا ارتباط الكشفية بالاقتصاد والسياسة وقيام الكثير بالعمل في النشاط الكشفي بدون مؤهلات علمية وخبرات فنية مما يؤدي إلى ظهور كثير من الأخطاء التي تساعد على وقوع الأزمات في المجال الكشفي.

مفهوم الأزمة

من الأهمية أن يتم تعريف الأزمات في المنظمات والمؤسسات المختلفة والتي من خلالها تتحدد العديد من احتياجتها لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها كما يسهل على القائمين بالتعامل مع الأزمة تحديد حجمها وحدودها وأبعادها وطرق مواجهتها حيث يمكن من خلال هذا التعريف أن تتمكن تلك المنظمات والمؤسسات من تحديد إذا ماكان الحادث أو المشكلة التي تواجهها بسيطة لاترتقي إلى مستوي الأزمة أم هي أزمة حقيقية تمر بها.

وتفيد الأزمة في اللغة معني الضيق والشدة والقحط أما في الأدب الإداري فإن مصطلح الأزمة هو ترجمه حرفية للكلمة الانجليزية crises، المعني الأصلي لكلمة أزمة يشير إلىأنها موقف أو حدث مفاجئ غير متوقع فيه إثارة وعنف

ومدتـه الزمنيـة قصـيرة والنمـوذج الكلاسـيكي لـذلك هـو أزمـة الصـواريخ السوفيتية على سبيل المثال لا الحصرولكن مايكل برينشر يري أنها ليست بالضرورة أن تكون قصيرة بل قد تمتد إلى عدة أشهر بكل إثارتها ووجودها ومثال على ذلك أزمة الخليج.

الأصلي اليوناني لكلمة crises هو نقطة التحول أو نقطة القرار وهي بالصينية مكونة من حرفين حرف يرمز للخطر والآخر يرمز للفرصة، ويري هيمن أنها الموقف التي يهدد الغاية العليا لوحدة صنع القرار في ظل ضيق الوقت المتيسر وتحمل عنصر المفاجئة .

والأزمة في قاموس ويبستر Webster هي نقطة تحول يحدث عندها التغيير إلى الأفضلأو الأسوء وهي لحظة حاسمة أو وقت عصيب وفي اللغة العربية والمزاج الاجتماعي العام العربي فإن كلمة أزمة تشير إلى حدث عصيب يهدد كيان الوجود الإنساني والجماعة البشرية وبالتالي فإنها لاتعكس تغيراً نحو الأفضل بعكس مفهوم اللغة الإنجليزية الذي يشير إلىأنه تغير نحو الأسوء أو الأفضل وكلمة أزمة في اللغة الصينية : Wei – Ji وهي تتكون من مقطعين : المقطع الأول يعبر عن الخطر أما الثاني فيعبر عن الفرصة .

تعريف الأزمات

أدى ظهور العديد من التعريفات إلى تصنيف الظاهرة موضوع الدراسة خلال فترة زمنية متقاربة إلى التضارب فيما بينها فنجد انها تتباين بتعدد الباحثين وبالتالي نتناولها من وجهة نظر كل منهم إذاً ليس هناك إطار واحد يمكن أن تصاغ فيه حالات الأزمة وبالتالي وضع تعريف لها وهو مايمكننا في النهاية من وضع تعريف اجرائي للأزمات الكشفية scout crises تعريف مرتكز على موقف الأزمة من ناحية التهديد والخطر بأنها "حالة تتسم

بالضـرر والتمـزق وخـارج إطـار العمـل المعتـاد ولا يمكـن معهـا اسـتخدام الإجراءات الروتينية وظهور الضغوط الناشئة عن التغير المفاجئ" .

ومـن التعريفـات الـتي ترتكـز علـى نتـائج الأزمـة وجوانبهـا السـلبية "تصـرف أو فشـل في العمـل يتـداخل بوضـوح مـع الوظـائف الـتي تؤديهـا المنظمـة الكشـفية لتحقيـق أهـدافها وبقائهـا ويكـون لهـا تـأثير شخصـي ضـار ملحـوظ على غالبية العاملين بالمنظمة الكشفية والعملاء المتعاملين معاها" .

ويمكـن تعريفهـا بأنهـا الخلـل يـؤثر تـأثيراً حيويـاً يعـرض المتصـدي لـه سواءً كان فرداًأو كياناً لحالة من التشتت والضياع وتهدد الثوابت التي يقوم عليها .

والأزمـة مـن الناحيـة الاجتماعيـة هـي توقـف في الأحـداث المنظمـة والمتوقعة مع وجود خلل في الأعـراف السـائدة والعـادات والتقاليـد ممـا يسـتوجب التغـيير السـريع لاعـادة التـوازن ، وتكـوين عـادات وتقاليـد وأعـراف جديـدة أكثر ملائمة .

وتعـرف الأزمـات في المجـال الكشـفي بأنهـا وجـود خلـل في النظـام الكشـفي يـؤثر تـأثيراً ماديـاً ومعنويـاً للدرجـة الـتي تـثير الـرأي العـام ضـد نظـام الكشفية بكل هياكلها ومؤسستها.

كما تعرف الأزمة في المجال الكشفي بأنها موقف يحدث خلل يؤثر تـأثيراً ماديـاً ومعنويـاً علـى سـير العمليـات الحيويـة والمنظمـة ويـؤدي لوضـع غـير مستقر يتسم بالتهديد الشديد للأهداف التي تسعي لتحقيقها بجانب المفاجئة في توقيت الحدوث مما يتطلب الاستجابة الفورية ورد فعل سريع لاتخاذ قرارت محددة خارج إطار العمل المعتاد وهو مايتيح الفرصة لمواجهتها ويقلل المخاطر السلبية الناتجة عنها إلى أدني حد ممكن .

المصطلحات التي تستخدم كمرادف لمفهوم الأزمة والفرق بينها وبين الأزمة

للتفرقه بين مايمكن أن يكون أو لايكون أزمة وتوجد العديد من المصطلحات التي من الممكن أن يستخدمها البعض كمرادف للأزمة والتي سوف نتستعرض بعض منها والفرق بينها وبين الأزمة مثل :

الواقعه Accident

وهي شيء حدث أو انقضى أثره وهي قد تكون خلل في مكون أو وحدة أو نظام فرعي من نظام أكبر أما الأزمة فهي تؤثر على النظام كله وليس على وحدة أو نظام فرعي.

الصراع Conflict

هو حدث يترتب عليه تعرض الهيكل الرمزي للنظام لخلل أو اضطراب ولكن ليس بدرجة تصل إلى تحدي الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام.

والفرق بين الأزمة والصراع يتمثل في أن مفهوم الصراع يقترب من مفهوم الأزمة باعتبار أن الأزمات تعبر عن تصارع إرادتين إلى أن الصراع لايكون بالغ الشدة والتدمير كما هو الحال في الأزمات .

المشكلة Problem

وهي تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها وتحتاج لجهد منظم للوصول إليها والتعامل معها .

والمشكلة هي حادث عارض يواجه المنظمات ومن ثم قد تكون هي سبب الأزمة التي حدثت والأزمة عادة ماتكون أحد الظواهر المتفجرة عن المشكلة وكل أزمة في حد ذاتها مشكلة تواجه متخذ القرار في الكيان الإداري.

الصدمة Shock

وتعني الشعور المفاجئ الحاد نتيجة تحقق حادث غير متوقع الحدوث وهو شعور مركب بين الغضب والذهول والخوف ، والصدمة هي أحد عوارض أو نتائج الأزمات التي تولدت عن انجازها في شكل فجائي بدون سابق انذار.

القوة القهرية Compulsorily

هي ظرف من الظروف التي يصعب التنبؤ بها أو الحكم فيها والتي تحول دون قيام شخص معين بعمل ملقى عليه مع شخص آخر ويشترك مفهوم القوة القهرية مع مفهوم الأزمة في أن كل منها يخرج عن سيطرة متخذ القرار الإداري ويصعب التنبؤ بها .

الخلاف Dispute

يعبر عن المعارضة والتضاد وعدم التطابق سواء في الشكل أو الظروف أو المضمون والفرق بين الأزمة والخلاف في أن الخلاف قد يكون أحد مظاهر الأزمة أو الباعث على نشوئها واستمرارها ولكنه لايعبر عنها تماماً.

الكارثة Disaster

وهي التغيير المفاجئ حاد الأثر الذي يحدث تغيرات متصلة في قوى ويكون من نتائجها انهيار التوازن ، وهي الحالة التي حدثت فعلاً وأدت إلى التدمير وخسائر في الموارد البشرية أو المادية وهي دائماً مباشرة ويمكن حصرها خلال فترة زمنية محددة.

والكارثة أكبر من الأزمة من حيث حجم الخسائر البشرية والمادية ومدى التأثير والاستمرارية فالأزمة عند انفجارها تصبح كارثة ويمكن أن تتوالد من الكارثة مجموعة من الأزمات والكوارث سواء أكانت طبيعية أو بشرية

الحادث Accident

الحادث هو ذلك الخلل والاضطراب الذي يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله ، وهوعبارة عن موقف مفاجئ يتم بشكل سريع أي أن الوصول من المقدمة إلى النهاية بأسرع وقت وقد يكون الحادث بداية لحدوث أزمة ، وهو يعبر عن شيء فجائي غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه ولا يكون له صفة الاهتمام بعد حدوثة بل تتلاشي آثاره مع تلاشي تداعيات الحدث ذاته ، والحادث ينتهي بانتهاء حوثة وقد يكون أحد مسببات الأزمة، أما الأزمة فقد تنجم عن الحادث وهو أحد نتائجه وتمتد لفترة طويلة بعد نشوبها مما يستدعي التعامل معها بطرق مختلفة .

خصائص الأزمة

هناك عدد من الخصائص التي تختص بها الأزمة مثل :

- الأزمة تتسم بمحدودية الوقت المتاح للإستجابة والرد على التهديد وحدوث درجة عالية من التوتر والشك في البدائل المطروحة أمام الضغط النفسي العالي وندرة المعلومات أو نقصها وما يتطلبه ذلك من خروج الأنماط التنظيمية المألوفة وإبتكار نظم أو نشاطات تمكن من إستيعاب ومواجهة الظروف الجديدة ودرجة عالية من التحكم في إطار مناخ تنظيمي يتسم بفاعلية الإتصالات .
- وجود مجموعة من القوى ذات الإتجاهات الضاغطة على أجهزة الإدارة العامة تؤدي إلى خلق العديد من الضغوط النفسية والمادية والاجتماعية على

صانعي القرار فيها وتشكل هذه الضغوط تهديداً أساسياً لمصالح هذه الأجهزة وإستمرارها في أدائها لها وأهدافها بكفاءة وفاعلية .

- عدم قدرة الأجهزه الإدارية "أو ضعف قدرتها" على الحفاظ على توازنها أو إستعادة هذا التوازن خلال فترة محددة وما يصاحب ذلك من انهيار في معدلات الأداء فقد يؤدي في النهاية إلى إصابتها بالعجز التام والتدمير .
- إتخاذ القرار في مواجهة الأزمة وتسبب درجات متفاوتة من التوتر والقلق للقيادات الإدارية مما يضعف من إمكاناتهم وقدرتهم على الفعل المؤثر والسريع لمواجهتها.
- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة .
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة .
- ينقص فيها التحكم الأحداث .
- تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات .
- ضغط الوقت والحاجة إلى إتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود إحتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ .
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف .
- المفاجأه والسرعة التي تحدث بها ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة ، التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة والمهتمة وغير المهتمة وإتساع جبهة المواجهة.
- الأزمة يمكن أن تؤدي إلى زعزعة رسالة المنظمة الكشفية .
- الأزمة يمكن أن تؤدي إلى أحداث تأثير على حياة الأفراد ومدى ثقتهم بأنفسهم .

- الأزمة نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الأساسية الرئيسية للنظام ، وتشكل تهديد صريح وواضح إيماء المنظمة الكشفية أو النظام نفسه.
- كلما كانت الأهداف المهمة للمنظمة الكشفية أكثر إتصالاً بالتهديد أو الفرصة كلما كانت خطورة الأزمة أكبر .
- تنتج الأزمة عن عدم التوافق بين المنظمة الكشفية وبيئتها ويتمثل ذلك إما في زيادة الطلب على قدرة المنظمة الكشفية أو أن بيئة المنظمة أصبحت غير قادرة على خدمة أهداف المنظمة الكشفية.
- تتحكم العوامل والخبرات الذاتية في الحكم على مدى خطورة الأزمة فالبعض يقابلها بإجراءات مشددة والبعض يقابلها بإجراءات أقل صرامة .
- تخلق الأزمة نوعاً من عدم التوازن ويصبح الهدف الأساسي للمنظمة الكشفية العودة إلى التوازن .

أنه رغم وجود سمات عامة تشترك فيها الأزمات المختلفة إلا أنه يبقى لكل أزمة خصائصها وظروفها وسماتها الخاصة والتي تعطيها صفة التميز والتفرد على باقى الأزمات .

تصنيف الأزمات crisis type

يمكن تصنيف الأزمات وفقا لأمور عدة ، إلا أن ذلك لا يعني أن كلا منها يمثل أزمة مستقلة عن الأخرى ، حيث تتداخل وتتعدد هذه الانواع فيما يلى .

والأزمة بحكم طبيعتها تنطوي إلى عدة جوانب متشابكه إدارية ، إقتصادية ، إنسانية ، غيرها..وعند حدوثها يكون من الصعب تصنيفها

وبالتالي تتعدد تصنيفات الأزمة إستناداً إلى العديد من الأسس والمعايير المختلفة .

ويمكن الأزمات من حيث التبعية أو التخصص الى :

- أزمات إقتصادية .
- أزمات سياسية .
- أزمات فنية .
- أزمات اجتماعية .
- أزمات انسانية .
- أزمات مختلطة .

كما يمكن تصنيف الأزمات إلى العديد من الأسس هي :

- تكرار الأزمة .
- عمق الأزمة .
- نطاق الأزمة .
- تأثير الأزمة .
- شدة الأزمة .
- جغرافية الأزمة .
- مدة الأزمة .
- عنصر الأزمة.

وتصنف الأزمات استناداً إلى عدة معايير خاصة :

- نوع ومضمون الأزمة .
- النطاق الجغرافي للأزمة .
- تبعاً لحجم الأزمة .
- من حيث المدى الزمني للأزمة.
- الأزمات بصفتها الوطنية.
- طبيعة التديدات التي تواجه الأزمة.

والأزمات من حيث التبعيةأو التخصص تنقسم إلى :

- الأزمات الطبيعية .
- الأزمات الاجتماعية .
- الأزمات السياسية .
- الأزمات العسكرية .
- الأزمات الاقتصادية.
- الأزمات في المجال الكشفي.
- الأزمات الفنية .
- الأزمات الرياضية .

كما أننا نجد أن كافة الأنواع والتصنيفات السابقة للأزمات متواجدة داخل النشاط الكشفي ، **ويمكن على تصنيف الأزمات في المجال الكشفي إلى أزمات من حيث :**

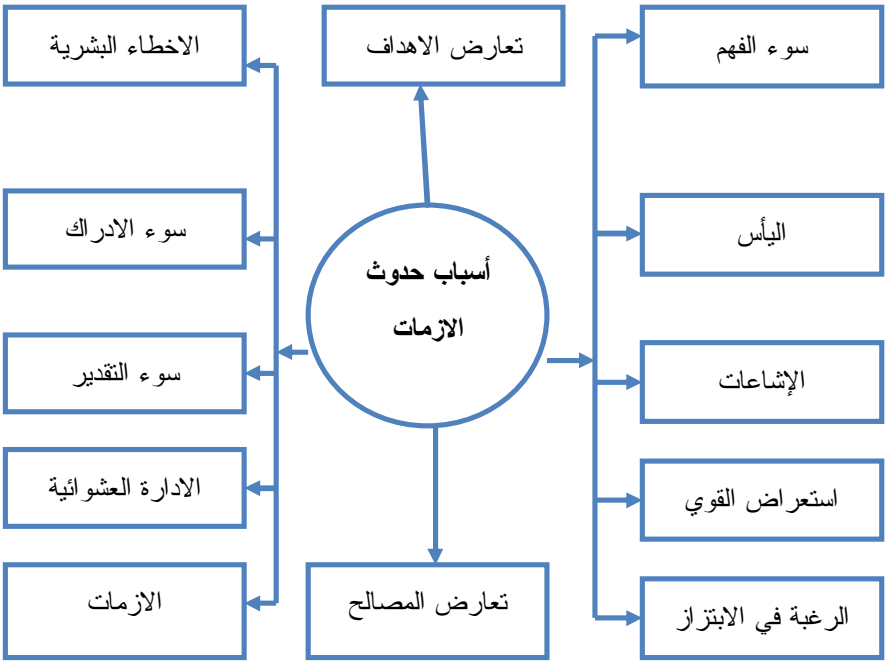
- مرحلة التكوين .
- معدل تكرار حدوثها .
- عمق الأزمة .
- شدة الأزمة .
- الشمول والتأثير .
- موضوع أو عنصر الأزمة .
- مستوي الأزمة .

وهنا يجب الإشارة إلى انه لاتوجد أزمتان متشابهتان تماماً فكل أزمة لها طبيعة خاصة بها ونتائج وطرق علاج تختلف عن الأخرى لذا فالخطوة الأولي التي يجب اتباعها فهي تحديد طبيعة ونوع الأزمة فهي ليست عملية سهلة حيث يترتب على أساسها كيفية التعامل مع تلك الأزمة .

أسباب حدوث الأزمة Crisis Reasons

يقصد بها العوامل المباشرة التي أدت إلى ظهور الحاجة لإدارتها والتعامل معها ومعالجتها في سبيل حلها وليس من الضروري ارتباط الأزمة بأسباب منشأها بل قد يكون العكس هو الصحيح فهناك أزمات تظهر نتيجة تصرفات أو عدم تصرف المنظمة الكشفية وهي ناتجة من أخطاء إدارية أو فنية أو الفشل في تحقيق العمليات المعيارية كما أن هناك أزمات ناتجة من الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية من خارج المنظمة وليس للمنظمة أي أسباب في حدوثها .

الأزمات تنشأ من خلال مقدمات تدل عليها ودلائل تقع لحدوثها والتي يمكن أن تكون مؤشراً وسبباً في أي أزمة كما يوضحها الشكل التالي:



شروط وجود الأزمة

هناك شروط لوجود الأزمة هي :

١. يجب أن يتعرض النظام كله للتأثير الشديد إلى الحد الذي تختل معه وحدته بالكامل .

٢. تصبح الافتراضات والمسلمات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة الكشفية موضعاً للتحدي لدرجة تظهر بطلان هذه الاقتراحات أو تجعلهم يلجئون إلى أساليب دفاعية تجاه هذه الافتراضات ومعنى ذلك أن الأزمة في وجودها تهديد مباشر وصريح لبقاء المنظمة الكشفية واستمرارها لكيانها .

الأزمة تمثل حالة يمكن وصفها بالحلقة المفرغة وأيضاً تضخم من قوة المتغيرات الصغيرة ، فالأزمة ظاهرة تغذي نفسها ذاتياً.

إدارة الأزمات

يتزايد الإهتماما بمفهوم إدارة الأزمات Crisis Management أمام عدة إعتبارات والذي يقوم على إن إدارة الأزمات هي بمثابة إستراتيجية متعددة الأبعاد تقوم على عدد من الأسس والمقومات وتتم عبر العديد من المراحل والخطوات كما تعتمد على العديد من الوسائل والأدوات التي يمكن من خلالها مواجهة ما ينجم عن الأزمة من آثار وتطورات والتي تسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف الأساسية منها :

١. تجنب الإنهيار التام في التوازن داخل المنظمة الكشفية.

٢. التوفيق بين الحاجة إلى حماية المصالح المعرضة للخطر والرغبة في تجنب التصعيد غير المرغوب فيه للأزمة .

٣. تأمين الأهداف الأساسية والعمل على عدم خروج الموقف عن نطاق السيطرة وتحوله إلى مرحة التصعيد في ظل ما يحيط به من توازنات وتداعيات .

٤. تحقيق درجة إستجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بدرجة إخطارها والتحكم فيها وإتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها وتوفير الدعم الضروري لإعادة التوازن في التنظيم إلى حالته الطبيعية .

٥. بناء ثقافة وقائية شاملة لضمان مشاركة الجميع في صنع تكرار الأزمات وترسيخ مفاهيم التنمية المتواصلة بإستغلال الفرص المتاحة من الأزمة وإعادة البناء والتأهيل لصالح الجميع وسرعة العودة إلى أفضل مما كانت عليه المنظمة.

تعريف إدارة الأزمات Definition Of Crisis Management

أهمية إدارة الأزمات برزت كجانب أكاديمي من خلال عدة جزور إقتصادية واجتماعية وسياسية ، ونتيجة لذلك فإن تعريف إدارة الأزمات يختلف الإطار الأكاديمي الذي يتم التعريف من خلاله ، وإدارة الأزمات هي عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج إستجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقين مسبقاً والمدربين تدريباً خاصاً والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى .

وتعرف إدارة الأزمات بأنها إستخدام الأدوات العلمية والإدارية المختلفة للتغلب على الأزمات والعمل على تجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها.

الإدارة بالأزمات

الإدارة بالأزمات هي علم لصناعة الأزمات للتحكم والسيطرة على الأخرين فهي إفتعال الأزمة وإيجادها كوسيلة لتحقيق أهداف معينة لصالح الأزمة ، أو تكون نتيجة الإرتجال وسياسة رد الفعل وغياب المنهج العلمي في ظل ظروف عدم التأكد ، وبناء على ذلك فإن الإدارة بالأزمات تقوم على إفتعالها وإيجادها من عدمه عند الأخرين ، كوسيلة للتغطية وللتمويه على المشاكل التي تعاني منها المؤسسات والمنظمات الكشفية داخلياًوتتمثل مواصفاتها بالإعداد المبكر وتهيئة المسرح الذي ستمثل عليه الأزمة وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة وإختيار التوقيت المناسب لتفجيرها وإيجاد المبرر والزريعة لهذا التفجير .

وتختلف الأساليب وراء الإدارة بالأزمات تبعاً لطبيعة الهدف المراد تحقيقه منها ، والخروج من الأزمات الحقيقية المزمنة ، وسيلة لإخفاء

المشاكل الموجودة بالفعال والمهيمنة على أهداف جديدة ، القضايا أو عقد الإتفاقات المريبة ، وتوجيه الأنظار لقضية معينة ، وإيقاف النجاحات المستمرة، وحياكة المؤامرات ، تأخير الإنتخابات .

أهداف إدارة الأزمات

تسعى إدارة الأزمات إلى تحقيق العديد من الغايات والأهداف الأساسية ومن أهمها :

١. تجنب الإنهيار التام في التوازن داخل المنظمة الكشفية والتوفيق بين الحاجة إلى حماية المصالح المعرضة للخطر والرغبة في تجنب التصعيد غير المرغوب فيه للأزمة وتأمين الأهداف الأساسية والعمل على عدم خروج الموقف عن نطاق السيطرة وتحوله إلى مرحلة التصعيد في ظل ما يحيط به من توازنات وتداعيات.

٢. تحقيق درجة إستجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة لدرء أخطارها والتحكم فيها وإتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها وتوفير الدعم الضروري لإعادة التوازن في التنظيم إلى حالته الطبيعية .

٣. بناء قدرات المجتمع المانعة وقت السلم وخلق ثقافة وقائية شاملة وقت الأمان وذلك بمشاركة الجميع في منع تكرار الأزمات السابقة بجودة شاملة وخدمة متميزة ومنتج مبتكر وترسيخ مفاهيم التنمية المتواصلة بدءاً من صنع السبب ووقف نزيف الخسائر والإسراع بمعدلات التنمية بإستغلال الفرصة المتاحة من الأزمة وإعادة البناء والتأهيل لصالح الجميع وسرعة العودة إلى أفضل مما كان عليه المجتمع .

مبادئ ومقومات إدارة الأزمات

هناك العديد من المبادئ والمقومات التي ينتج من خلال تطبيقها تحقيق أهداف إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية ومن هذه المبادئ والمقومات :

١. **محدوية الأهداف :** أي إدراك أفراد الأزمة أنه ليس في وسع أي منهم أن يحقق كل أهدافه مرة واحدة مع الأخذ في الإعتبار أن هناك أهداف لا يمكن التنازل عنها لأي من هؤلاء الأطراف .

٢. **توسع نطاق المشاورات :** وذلك بما يتيحه من مجال واسع لعرض الأراء الرزينة والحلول الخلاقة للمشاكل حيث يتم تعدد المناظير في عدم ترك زاوية من زوايا الأزمة خارج مجال الرؤية ولا سبيل من سبل حلها دون أن يترك ولا حساب من حسابات تكلفة القرار دون مراجعة دقيقة .

٣. **الحرص على عدم إحراج الطرف الآخر :** من الأصول المستقرة في إدارة الأزمات النظر للطرف الآخر أو الأطراف الأخرى كشريك في إدارة الأزمة وذلك لأن في إدارة الأزمات لم يعد يجدي محاولة كل طرف تحقيق الإنتصار الكامل على حساب الخسارة الكاملة للطرف الآخر أو الأطراف الأخرى وإنما أصبح من المسلم به اللجوء إلى ما يسمى بمباراة تبادل التنازلات ومن أجل هذا أصبح الأمر يتطلب من كل طرف ألا يتسبب في إحراج الأطراف الأخرى حتى لا يؤدي هذا الأمر إلى التعنت في إقرار التنازلات التي تؤدي إلى حل الأزمة .

٤. **توسيع قاعدة الدعم اللازم للقرار :** وذلك بتوفير أكبر قدر من الدعم الداخلي له وعدم وجود تعارض بينه وبين القيم الجوهرية للمجتمع أو للمنظمة الكشفية وبناء حساباته على أسس موضوعية من خلال منظور محدد لطبيعة الأزمة .

٥. **أحكام القيادة على عملية إتخاذ القرار :** يجب أن يتولى إدارة الأزمة القائد أو الرئيس شخصياً بما في ذلك أدق تفصيلاتها وذلك حتى لا يدع سبيل أمام أي من معاونيه لدفع الأمور إلى أبعد أو بأسرع مما يعتبره ضرورياً وذلك تجنباً للعواقب التي تترتب على أي تحرك آخر .

٦. **تحصين قرار الأزمة ضد المؤثرات الداخلية :** تتوقف سلامة قرار الأزمة على القدرة على عزله عن المؤثرات الداخلية بقدر الإمكان وبناء حساباتها على أسس موضوعية خالصة تتعلق بمواجهة الذي يهدد إحدى القيم الجوهرية للمنظمة الكشفية .

٧. **تغزيز نظام الإتصالات :** تتطلب إدارة الأزمات تعاوناً مشتركاً بين طرفيها لوقف تداعيات الموقف فهناك ضروره لإبقاء قنوات الإتصال مفتوحة بين أطراف الأزمة لتيسير عملية تبادل الأزمة وإتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب .

٨. **المرونة :** وذلك في تشكيل وإعادة تشكيل نسق إدارة الأزمة بما يناسب مع ظروف وطبيعة الأزمة مع الحرص على توفير الكفاءة والفاعلية في إستقراء المستقبل بما يحقق الإدراك الكامل لمختلف أبعاد الأزمة والبدائل الممكنة لمواجهتها ودرء أخطارها.

٩. **التخطيط الجيد للأزمة :** وذلك من خلال وضع خطة إستراتيجية إدارتها تستند إلى فريق مرن وكفء يراعي عامل الزمن ويتوفر فيه الإستعداد للتعامل مع المفاجآت والقدرة على الإستجابة للمتغيرات .

١٠. **الثقه في القدرة على المواجهة :**وتعبئة جميع الإمكانات الضرورية للتعامل مع الأزمة مع التحرك المنظم للتدخل والمباغتة في التعامل .

١١. **وضوح الأوامر والتعليمات** : وذلك بعدم تضاربها أو الإسراف فيها والإقتصاد من إستخدام الإمكانات وترشيد الإستخدام بالقدر الضروري.

١٢. **المواجهة الضرورية** :وهي تحقيق السيطرة الكاملة على الموقف والتنسيق المحكم بين القيادات مع منح القيادات الميدانية حرية إتخاذ القرارات لضمان سرعة التصرف والقدرة على ملاحقة تداعي الأحداث والتصورات.

مراحل إدارة الأزمات Crisis Management Phases

تعتبر إدارة الأزمات من المجالات الأكاديمية الحديثة التي لا تزال تفتقر إلى نظرية أو نموذج لإدارتها تحظى بإتفاق وإجماع الباحثين والمهتمين في هذا المجال علمياً وعملياً ولا تخلو نماذج إدارة الأزمات التي تطرق إليها الباحثين من تحديد مراحل أو مستويات الأزمات وذلك وفق منظور متعدد الأبعاد يحقق المواجهة الناجحة .

وهناك أربعة مراحل إدارة الأزمات وهي :

- تلطيف وتخفيف حدة الأزمة .
- الإستعداد والتحضير .
- الجبهة .
- إعادة التوازن .

وهناكمن يرى أنه توجد ستة مراحل للأزمات وهي :

- تجنب الأزمة .
- الإعداد لإدارة الأزمة .
- الإعتراف بوجود الأزمة .
- إحتواء الأزمة .
- حل الأزمة .
- الإستفادة من الأزمة .

هناك من الباحثين من إختصرها إلى ثلاث مراحل :

- مرحلة التلطيف والتحضير .
- مرحلة المواجهة .
- مرحلة إعادة الأوضاع .

سوف نتبنى مراحل إدارة الأزمات كالتالي :

- **المرحلة الأولى :** إكتشاف إشارات الإنذار المبكر .

ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة سلسلة من الإشارات أو الأعراض للإنذار المبكر التي تنبأ بإحتمال وقوعها وما لم يوجه الإهتمام الكافي لها فمن المحتمل جداً أن تحدث الأزمة .

- **المرحلة الثانية : الإستعداد والوقاية .**

وهي لإكتشاف نقاط ضعف المنظمة الكشفية ومعالجتها قبل أن تتفاقم ويوضح ذلك أهمية إشارات الإنذار المبكر فمن الصعب منع حدوث شيء لم نتنبأ أو ننذر بإحتمال حدوثه.

- **المرحلة الثالثة : إحتواء الأضرار والحد منها .**

وذلك من خلال إعداد وسائل مختلفة للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة ومنعها من إنتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر من الضرر بعد من المنظمة الكشفية.

- **المرحلة الرابعة : إستعادة النشاط .**

وتشمل إعداد وتنفيذ برامج كمحاولة لإستعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت .

- **المرحلة الخامسة : التعلم .**

وتعد مرحلة التعلم المستمر وإعادة التقييم أمر حيوى لتقسيم ما تم إنجازه في الماضي .

أساسيات التعامل مع الأزمات

يتفق الكيثر من الباحثين والخبراء في مجال الإدارة على أن العقدين الأخرين من القرن العشرين ، قد أفرزت الكثير من التحديات الإدارية التي

يصعب التعامل معها من خلال أساليب أو مداخل تقليدية مما يستلزم إعادة النظر في النظم والسياسات والبرامج الحالية التي يمكن أن تحقق التوافق المرغوب مع هذه التحديات ومنها التعامل مع الأزمات .

ويعد التعامل مع الأزمات أحد المختبرات الرئيسية التي تظهر من كفاءة الإدارة ، فالمواقف الصعبة تحدد مدى علم ومعرفة وخبرة المديرين وقدراتهم على مواجهة الأحداث الصعبة ، حيث يهدف التعامل مع الأزمات إلى قهر الأزمة وإملاء الإرادة على صايغها وهو ما يستلزم وجود نوع معين من المديرين يتم تأهيلهم وصقل مهاراتهم وإستعداداتهم الطبيعية .

مراحل إدارة الأزمات في المجال الكشفي

الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات في المجال الكشفي يهدف إلى كواجهة وحل أي أزمة كشفية وفق المصالح القومية ، والتنبؤ بالأزمات المتوقع حدوثها ومن ثم إستغلال الوقت في إتخاذ القرارات لحلها ، من خلال عدة مراحل تم وضعها كأسلوب علمي في إدارة الأزمات في المجال الكشفي وهي تجنب الأزمة ، الإعداد لإدارة الأزمة ، الإعتراف بوجود أزمة ، إحتواء الأزمة ، تحليل المعلومات والحقائق ، تسوية الأزمة والإستفادة منها ، ويمكننا ترتيب مراحل إدارة الأزمات في المجال الكشفي السابقة على النحو التالي :

- **المرحلة الأولى : تحليل المعلومات والحقائق .**

حيث تعتبر المعلومات إشارات للإنذار المبكر عند حدوث الأزمة .

- **المرحلة الثانية : الإعتراف بوجود أزمة .**

حيث يجب الإعتراف بوجود أزمة قبل محاولة تجنبها والإعداد لمواجهتها .

- **المرحلة الثالثة : الإعداد لإدارة الأزمة .**

وهي إدارة الأزمة التي حدثت بالفعل .

- **المرحلة الرابعة : إحتواء الأزمة .**

يجب توافر المعلومات أولاً حتى يمكن إحتواء الأزمة .

- **المرحلة الخامسة : تسوية الأزمة .**

وفيها يتم محاولة الرجوع إلى حالة شبيهة لأوضاع ما قبل الأزمة .

- **المرحلة السادسة : الإستفادة من الأزمة .**

وهي مرحلة التعلم من الدروس المستفاده من الأزمة لتجنب الأزمات الشبيهة .

أبعاد الأزمات في المجال الكشفي

يجب أن نتناول عند إدارة الأزمة في المجال الكشفي الحدود والمواقع التي يمكن أن تؤثر فيها الأزمة في حدود الدولة فقط ويكون ذلك ظاهراً في الأزمات التي تحدث خلال نشاط كشفي محلي داخلي .

وقد تكون أبعاد الأزمة قد تخطت البعد الداخلي إلى البعد العربي عندما يكون النشاط الذي حدثت فيه الأزمة الكشفية ضمن أنشطة ونشاطات الإتحاد الكشفيالعربي لتصل إلى ٢١ دولة عربية إو خلال لقاء عربي جماعي أو ثنائي أو ثلاثي.

وقد يكون أبعاد الأزمة قد تخطت البعد العربي إلى البعد الأفريقى عندما يكون النشاط الذي حدثت فيه الأزمة ضمن أنشطة ومستويات الإتحاد الإفريقى أو تكون الأحداث في إحدى الدورات الكشفية القارية على المستوى الإفريقى لتصل إلى أكثر من خمسين دولة إفريقية ، وقد تكون أبعاد الأزمة قد تخطت المستوى القاري الإفريقي إلى المستوى العالمي عندما يكون النشاط

الذي حدثت فيه الأزمة الكشفية ضمن أنشطة مستويات الإتحادات الدولية لتصل من خلال وسائل الإتصالات الحديثة إلى معظم دول العالم.

النظام الفعال لإدارة الأزمات

ليس هناك نظام واحد فعال لإدارة الأزمات ، وذلك نتيجة إختلاف طبيعة ونوع المنظمات والمؤسسات المعنية بها ، كما أن للعوامل الداخلية والبيئة الخارجية أثر كبير عند التعامل مع الأزمات ولا يجب أن نغفل طبيعة العنصر البشري وتأثيره وتأثره بالعوامل المختلفة السابقة .

وعليه يمكننا القول أن أي نظام فعال لإدارة الأزمات يجب أن يتسم بما يلى :

- وضوح وتحديد المفاهيم لدى المسئولين في كافة التخصصات وعلى كافة المستويات .
- إلتزام المسئول على كافة المستويات وعن كافة المستويات بالمفاهيم التي تم تحديدها .
- التحديد الواضح للأهداف وأولوياتها والموارد المتوفرة لها فمن المهم التعرف على الإمكانيات قبل البدء في الخطط .
- إستخدام التقدم التكنولوجي الكبير في إنشاء شبكة إتصالات جيدة ودقيقة ذات كفاءة وقدرة عالية مع وجود بدائل مختلفة لأي جهة إستخدام في الوقت نفسه ضمان لإستمرار الإتصال في أي ظرف من الظروف ، ويشمل ذلك الوسائل المتقدمة والمتعددة لنقل المعلومات مع وضوح تام لخطوط السلطة والمسئولية .
- الإنتقاء الجيد للعناصر البشرية في التخصصات المختلفة المطلوبة للعمل في فرق إدارة الأزمات مع الإستعانة بخبراء ومتخصصين على مستوى راق في تخصصاتهم .

- التدريب التخصصي الجماعي مع الإستفادة بخبرات الأحداث للأزمات السابقة .
- فتح كافة قنوات الإتصال مع مختلف جماعات المصالح الممكن أن تؤدي أو تتأثر بالأزمات لكسب تأييدها ومساعدتها عند حدوث الأزمة.
- توفير القيادات غير الإنفعالية القادرة على إتخاذ القرار المناسب .
- العمل على إستعادة النشاط بصورة طبيعية بعد حدوث الأزمات في أقرب وقت ممكن وبأقل تكلفه ممكنه .

القائد والأزمة

١. سر القيادة في الأزمة .

يعرف دانى كوكسى وجون هوفر في كتابهما المتميز "القيادة وقت الأزمات" الصادر عن دار النشر "نيويورك" عام ١٩٩٣م أساليب الإدارة المناسبة عندما تواجه المنظمة أزمة ما.. ، حيث أن من الأهمية بمكان أن يدرك المديرون هذه الأساليب لكون جميع المؤسسات على معرفة في وقت ما للأزمة يمكن أن تطيح بها أو تؤثر عليها سلباً في أدائها .

" لا تمسك حدوة حصان وهي ساخنه .." فالمواقف الساخنة "الأزمات" يكون الإنذار المبكر مع القرارات العلمية الذكية السريعة هي رأس المال ، أي سر القيادة والقائد الحاذق الحاسم هو الذي يتمتع بذاكرة تستطيع أن تستوعب المزيد من تدعيات الأزمة في الحال .

٢. ماذا يفعل القائد في وقت الأزمة .

كثير من القادة الذين يشتهرون بالبراعة في التخطيط والرقابة وكذلك التنبؤ والتوقع تفاجئهم الأزمات .

وتمثل فداحة الخسائر وحياة الناس التي تتعرض للخطر إختباراً مناسباً للقائد ، وفي أغلب الأحوال تؤدي إلى إستنفار مهارات وقدرات قيادية لا تظهر في الأوقات العادية ، ويحتاج القائد وقت الأزمات أن يستخدم ما يتوفر لديه من مهارات الإبتكار وكذلك قدرته على أن يكون مرناً ومتفتحاً على الإقتراحات والأراء التي تطرح عليه بسرعة لتساعده في كيفية مواجهة الأزمة والعمل على تخفيض أو تقليل آثارها لأقل حد ممكن إن لم يتمكن من تلاشيها تماماً وأهم ما يجب أن يقوم به القائد وقت الأزمات هو ألا يطلب من الناس أن يقوموا بأشياء لم يتدربوا عليها أو لم يكتسبوا خبرة في ممارستها من قبل ولكن يجب أن يطلب منهم القائم بالأشياء التي تدربوا عليها وليس القيام بأشياء جديدة لم يتعودوا عليها .

٣. أنماط القاده في مواجهة الأزمات .

أ. **القائد الديكتاتور :** تتمثل دوافعه الإيجابية في حب السيطرة وممارسة السلطة ودوافعه السلبية في فقدان السيطرة والخوف من الفشل ولديه درجة عالية من التوتر في علاج الأزمات ويحاول الخروج من الأزمة بسرعة ليستريح ويرى الأزمة بعدسة مكبرة ولديه يقظة مفرطة ويميل إلى إتخاذ القرارات بسرعة وبصورة فردية .

ب. **القائد المجامل :** وتتمثل دوافعه الإيجابية في التمتع بالحب ودفء التعامل ودوافعه السلبية في الخوف ويتمتع بالهدوء الظاهري وكذلك تجاهل البيانات والحقائق ذات العلاقة بالأزمات ويكون رأي الأفراد المحيطين هو نفس رأيه وليس لديه القدرة على إتخاذ القرارات أثناء الأزمة.

ج. **القائد الزئبقي :** هدفه هو تحقيق الشعبية وهو ينفذ ما تقره الأغلبية ويحس في الأزمات بنبض الأغلبية ويختار البدائل التي تواجه أقل مقاومة لدى

أكبر وأقوى القطاعات ويعتمد على اللجان بشكل فوري لإعطاء إحساس بالديموقراطية ويناقش الأقوياء .

د. **القائد البيروقراطي :** دوافعه إيجابية في حب البقاء والعيش في سلام ودوافعة السلبية الخوف من الطرد من الوظيفة ويتهرب من صناعة القرار بطردها إلى أعلى ويستخدم كافة التبريرات لتأجيل إتخاذ القرار.

ه. **القائد قائد الفريق :** دوافعه الإيجابية تتمثل في الإعتراف والتقدير الموضوعي من الأخرين ويسعى إلى تحقيق ذاته ، ودوافعه السلبية هي الخوف من فقدان الثقة في الأخرين وينظر إلى الأزمة على أنها فرصة لتحسين أحوال المؤسسة وقد يحتفظ بالقوة والصبر في الأزمات لثقته في نفسه ويرى كل المخاطر والتهديدات في مجملها الطبيعي ويعرف أولوياتها .

سيناريو التعامل مع الأزمات

أصبح إصطلاح سناريو أحد التعبيرات اللازمة والمرتبطة بإدارة الأزمات ، وأصبحت السيناريوهات الأصلية والبديلة أحد الأسس الرئيسية التي تعتمد عليها عملية التعامل مع الأزمات .

ويتضمن السيناريو عدداً من العوامل التي يجب مراعاتها عند وضع السيناريو هي :

- تحليل الموقف العام .
- تحليل الإمكانات المتوفره لمواجهة الأزمة .
- تحليل المنافس أو المهاجم "صانع الأزمة" .
- أبعاد الأزمة .

ويحتم وضع سيناريو التعامل مع الأزمات في ظل الظروف التي قد تتغير خلال السيناريو أو في ظل الظروف المحتمل أن تتعدل فجأة في أوقات معينة وليس هناك قوالب جامدة ونماذج مسبقة.

التخطيط لإدارة الأزمات

- **مبادئ التخطيط للأزمات :**

١. تصور أسوء السيناريوهات عما يمكن أن يحدث ثم ضع برنامج على هذا الأساس.

٢. عندما تنتهي من أي أزمة حاول التعرف على الدروس المستفادة التي يمكنك تعليمها لباقي الأجهزه أو المؤسسات الماثلة أو المنافسة ، وتصرف من موقف القيادة بالقدوة .

٣. ضع خطة إدارة الأزمة "الأزمات" .

٤. كن مستعداً لإظهار إهتمام إنساني عما حدث "مواساة" وربما توجد مشاعر وجدانية والأخيرة أكثر فاعلية .

٥. من منظور الإتصال الإعلامي كن مستعداً لتمسك بزمام الأمور عن طريق المبادرة وذلك بتعيين وإعلان المؤسسة المعرضة للأزمة كمصدر رئيسى وحيد للمعلومات عن سبب الأزمة وعما حدث بالضبط من أخطاء وعن البرامج والإجراءات التي تقرر إتخاذها لمعالجة الموقف .

٦. إبحث عن طرق ووسائل تمكنك من إستخدام وسائل الإعلام لكي تصبح جزءً من أسلحتك إحتواء آثار الأزمة .

٧. عندما تنفجر الأزمة في بدايتها إنشئ على وجه السرعة غرفة الحرب أو مركز الطوارئ وضع فيه أفراد على مستوى عال من الكفاءة وحسن

التصرف ومدربين وملائمين للقيام بأدوارهم في دوره من أجل إحتواء وإدارة الأزمة .

٨. ضع نظاماً للتليفونات الساخنه للتولى الإجابة عن "فيضانات" التساؤلات الإضافية الواردة للإستفسار عن الأزمة عند حدوثها ولابد من تدريب القائمين على كيفية الرد على مختلف التساؤلات .

٩. إعرف جمهورك الذي يعاني من أزمة وإستمع إلى آلامهم وشكواهم وياحبذا لو تحدثت معهم وجدانياً أو تعاطفت معهم إنسانياً .

١٠. أضف مصداقية إلى موقفك بدعوة أشخاص ومؤسسات محايدة أو على مستوى عال من الكفاءة مشهوداً لهم بها لمساعدتك في إنهائها .

١١. إدع معارضيك إلى جنبك وذلك يجعلهم ينغمسون في حل المشكلة .

١٢. عندما تتحدث عن معالجة الأزمات لا تستخدم الكلام الكبير الخارج عن السيطرة أو أي شيء تماماً وليطمئن الجميع .

١٣. إستخدم مصطلحات ولغة توضح عنايتك القصوى بالفعل وليس بالقول .

١٤. تعرف على جمهورك "غير الجمهور المباشر الذي يعانى من الأزمة" وتأكد أن عندك صورة واضحة عن آلامهم بالمشاركة في قضيتهم ضدك ومن الأفضل عمل إستقصاءات الرأي إذا كان ذلك ممكناً .

١٥. إستعن بخبراء من خارج المؤسسة "التي تعرضت للأزمة" لتصميم السيناريوهات والخطط البديله للأزمة "الأزمات" ، ولا تعتمد على قدرتك العالية التي تسبب في الأزمة لها لتعيد العجلة كما كانت تعمل .

١٦. كجزء عضوي للتخطيط لمواجهة الأزمة أنظر إلى برامج التدريب المتخصصة المطلوبة التي تحتاج إليها وتأكد أن القائمين بالتدريب مجموعة

مهنيــة متخصصــة ولاســيما فيمــا يتعلــق بالإتصــالات الإعلاميــة لتحســين المصداقية.

- **الإحتياجات الضرورية لعملية التخطيط لإدارة الأزمة :**

هناك إحتياجات ضرورية لعملية التخطيط لإدارة الأزمة تتمثل في :

١. توافر سجل تاريخي للأزمات المماثلة محلياً وعالمياً .

٢. وجود نظام معلومات دقيق يتعامل مع معلومات حقيقية وليست أخبار غير مؤكدةأو غير موثوق فيها .

٣. تحديد فريق العمل موضحاً به أسماء ووظائف وعناوين وأرقام تليفوناتهم.

٤. وجود نظام إتصالات فعال داخلي وخارجي .

٥. تحديد الإمكانات المادية والبشرية والتكنولوجيا الحديثة اللازمة .

٦. التنسيق بين فريق العمل والجهات الداخلية والخارجية المعنية .

أسس عملية التخطيط لإدارة الأزمة

هناك أسس عملية التخطيط لإدارة الأزمة يمكن إيجازها في النقاط التالية :

١. التنبؤ بالأزمات المحتملة والظروف البيئية المحيطة بها، مع تقويم المخاطر والتهديدات الناجمة عنها ووضع الأولويات تبعاً لنوع وشدة مخاطر كل أزمة محتملة الحدوث .

٢. إعادة تقويم المخاطر بصفة مستمرة ووفقاً للمعلومات المستحدثة والتي تؤثر على سير إدارة أمور الأزمة .

٣. وضع تصور لحظة مواجهة الأزمات يوضح بها مسئوليات فريق إدارة الأزمات ، مع تحديد الوحدات الفرعية التي ستشترك في المواجهة عند حدوثها ، والإمكانات المتاحة والمطلوب تعزيزها من وسائل إنذار، ونظام إتصالات وإحتياجات مادية وبشرية أخرى.

٤. تحديد الجهات الخارجية التي سيتم الإتصال بها سواء لإبلاغها أو للإستعانة بها حسب موقف كل أزمة مع التنسيق المسبق مع كل منها .

٥. وضع برنامج زمني لتنفيذ المهام الموضحة بالخطة والتدريب على تنفيذها للعاملين أو لفريق الأزمات بهدف تحسين الأداء وإكتساب الخبرة والإستعداد للمواجهة .

٦. تعيين مسئول عن فريق الأزمات يتولى عملية النشر الإعلامي ويعتبر المتحدث الرسمي ، وفي حالة وقوع أي أزمة يكون مسئولاً عن الإتصال بوسائل الإعلام المختلفة وإمدادهم بالمعلومات اللازمة.

- **عناصر التخطيط الإستراتيجي**

قد أتخذ التخطيط الإستراتيجي الطويل المدى أشكالاً رسمية متعارف عليها ، بداية بتحديد رسالة المنظمة ونهاية برسم الخطط والأهداف الإستراتيجية ، إلا أن التخطيط لمواجهة الأزمات بصفة عامة لم يتخذ شكلاً رسمياً متعارف عليه حتى الآن وإن كان يمكن تحديد عناصره فيما يلي :

١. **التعرف على المصادر المحتملة للأزمة داخلياً وخارجياً :** فالأزمات الخارجية هي التي ليست للمنظمة سيطرة عليها ، أما الداخلية فهي التي تطلب قدراً من السيطرة من كافة المستويات .

٢. **الإنذار المبكر بوقوع الأزمة :** وتعني تحديد المصادر المحتملة للأزمات ، إنشاء نظم إنذار مبكر يمكن الإستناد عليها في إعطاء الإشارات التي تنذر بقرب وقوع الأزمة ، وكثيراً ما يثير التحديد الواضح للأزمة الطريقة أمام إختيار المؤشرات الضرورية في هذا الشأن .

٣. **نظم تتبع آثار الأزمة :** من الوسائل الفعالة للتعامل مع الأزمات إنشاء هذا النظام سواء أكان على الأنشطة المختلفة للمنظمة أو البيئة المحيطة بها ،

وعادة ما يكون هناك آثار أولية للأزمة تتبعها آثار ثانوية وغير مباشرة تتفاعل كلها مع بعضها البعض ، وتعطي محصلة نهائية تعكس التكلفة الكلية للأزمة .

٤. **إعداد نظام للمعلومات :** يغلب على أنظمة المعلومات طابع الماضي أو الحاضر على أحسن الفروض ، غير أنه من الأركان الأساسية لعملية التخطيط الإستراتيجي لمواجهة الأزمات ضرورة توافر نظام للمعلومات له صبغة مستقبلية أي يستهدف تقرير موضوعي لتكلفة الآثار المترتبة على الأزمة .

٥. **الإدارة الفعالة عند وقوعها :** على الرغم من أن الإدارة الفعالة للأزمة تشمل مراحلها الثلاثة فإن هناك بعض التصرفات التي يجب أن تتخذ أثناء الأزمة "مرحلة الإحتواء والسيطرة على الضرر" وعلى الرغم من أن التصرفات المطلوبة لا يمكن تنفيذها بفاعلية ما لم يوجد برنامج مسبق يتضمن الأنشطة التي يجب أن تنفذ أثناء وقوع الأزمة ، وهذه الأنشطة تشمل أربع مراحل تحدد المسئوليات لقادة الأزمة فيما يل :

أ. تجميع الحقائق بهدف تقدير الخسائر .

ب. تحليل الحقائق لمعرفة سبب الأزمة .

ج. مرحلة الإتصالات وفيها يتم الإتصالات بفريق العمل والأطراف المختصة .

د. مرحلة إحتواء الأضرار والسيطرة عليها .

وبطبيعة الحال فإن الكثير من الأنشطة الخاصة بالأزمة قد تنفذ في آن واحد نظراً لوجود تفاعل وتداخل بينها .

الخطوات التي يجب إتباعها عند مواجهة الأزمات وحل المشاكل

هناك خطوات يجب إتباعها عند مواجهة الأزمات وحل المشاكل وهي كالتالي :

١. توضيح ماهية المشكلة وأسبابها .

٢. البحث عن وسائل مبتكرة وجديدة .

٣. وضع عدة إختيارات من خلال تحليل الأزمة أو المشكلة .

٤. تطوير خطة العمل وإكتشاف طرق وبدائل جديدة غير تقليدية .

٥. تقييم النتائج .

معوقات عملية التخطيط لإدارة الأزمة

يمكن إيجاز هذه المعوقات فيما يلي:

١. نقص البيانات والمعلومات اللازمة لأغراض التنبؤ بالأزمات المحتملة وعدم توافر الخبراء والمتخصصين لتحليل البيانات باستخدام الأساليب العلمية الحديثة قد يعطي مؤشرات خاطئة.

٢. عدم القدرة على التقاط إشارات الإنذار المبكر سواء نتيجة إهمال أو غموض أو عدم الرصد مما قد يسبب وقوع أزمات غير متوقعة.

٣. الإختيار الخاطئ في تشكيل فريق الأزمات بحيث لا يمثل التخصصات اللازمة في عملية التخطيط وبالتالي يكون هناك قصور في جوانب الخطة.

٤. إن التكنولوجيا الحديثة معقدة ولها مشكلاتها ولكنها في نفس الوقت سريعة التطور وحتى يمكن مسايرتها لابد من إجراء تغيير مستمر في الأسس والإفتراضات التي يبنى عليها التخطيط.

٥. عدم توافر الإمكانيات الفنية والتكنولوجية للمفاضلة بين البدائل ووسائل إتصال سلكية ولا سلكية تسهل عملية الإتصال والتنسيق مما يؤثر في عملية التخطيط.

٦. عدم وضوح الخطة واشتمالها على تعقيدات كثيرة تحد من قدرة الأفراد على تنفيذها حيث يحتاج التخطيط الفعال إلى تكلفة ووقت كبير.

٧. شيوع المسؤولية وعدم وجود تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات لأعضاء فريق الأزمة مما يؤدي إلى الفوضى وعدم السيطرة ومن ثم فشل الخطة.

٨. وجود البيئة التي تتصف بالتعقد والتغير المستمر قد تجعل من التخطيط تخطيطاً متقادماً قبل أن يكتمل.

العلاقه بين إدارة الأزمة وتحليل الأزمة

إدارة الأزمات تعتبر سلسلة من الإجراءات والأعمال التي يؤديها متخذ ومنفذو القرارات لمواجهة الأزمات بأقل خسائر ممكنة سواء حالية أو مستقبلية ، فإدارة الأزمة عمل طارئ ينتهي بإنتهائها وإحتوائها ويتطلب ذلك إتخاذ قرار سريع وفعال ، حيث أن عنصر الزمن الذي يعتبر هام ومؤثر على ديناميكية الظروف المحيطة بالأزمة ، بينما نجد أن تحليل الأزمة يعتبر عمل مستمر يتم فيه التنبؤ بالأزمة قبل حدوثها ، وجمع كل ما يتاح عنها من البيانات ، ثم تقييمها بإستخدام النماذج الرياضية وأساليب المحاكاه بالإستعانة بالحواسب الآلية وتخزين ما تم التوصل إليه بحيث يمكن إستدعائه عند حدوث أزمة مماثلة على أن يتم التحديث المستمر للبيانات والبدائل المختلفة .

وهناك علاقة وطيدة بين إدارة الأزمة وتحليلها وتظهر هذه العلاقة عند تنفيذ نظام تحليل الأزمات ليعمل بصفة إستمرارية بواسطة متخذي القرار ، حيث

يسبب تواجد غرفة لتحليل الأزمات مرتبطه بفريق إدارة الأزمات مع تواجد شبكه آلية للإتصالات وهو ما يوفر الكثير من المعلومات عند إدارة أي أزمة قد تتعرض لها المنظمة المعنية .

أدوات الإتصال في الأزمات في المجال الكشفي

هناك العديد من الأدوات يمكن الإعتماد عليها واستخدامها بنجاح أثناء الأزمة نذكر منها:

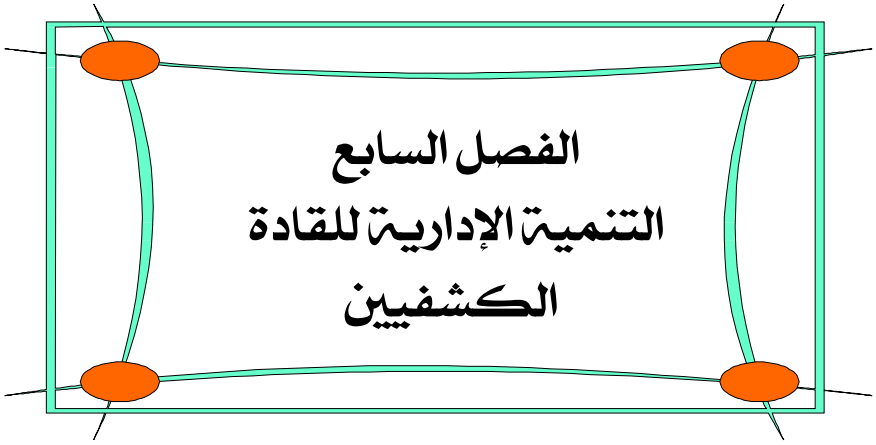
١. **البيانات الصحفية :** حيث تصدر الجهة الإدارية المعنية عدة بيانات صحفية تتسم بالصدق والأمانة حول ما هو قائم خلال الأزمة وتطور الوضع بعد ذلك ومن المهم عدم المبالغة في عدد كلمات البيان الصحفي بحيث يكون شاملاً ملخصاً لا يتعدى الصفحة الواحدة.

٢. **البرامج التلفزيونية:** يتطلب الأمر عرض خلاصة عن الأزمة في التلفزيون بحيث يكون مقدم برنامج الأزمة واعياً وأحد فريق إدارة الأزمة ويكون لديه قدراً كبيراً من الحقائق عنها .

٣. **المؤتمرات الصحفية:** يجب الدعوة لعقد مؤتمر صحفي أو أكثر لتزويد وسائل الإعلام بالبيانات الموثوق بها وإعطائهم بعض الوثائق والمستندات والصور والملخصات حول الأزمة ، ويجب على من يقوم بإدارة هذه المؤتمرات أن يكون مدرباً على إدارتها ولا يفقد ثقته بنفسه إذا ما تم توجيه نقد كبيراً له عن تقصير الإدارة في عملها .

٤. **مركز المعلومات والبيانات:** من المهم قيام إدارة الأزمة بتوفير مركز للمعلومات والبيانات يكون في مكان يسهل الإتصال به ويكون كذلك مزوداً بالحديث من أدوات معالجة وتشغيل وتصنيف وفرز وتلخيص البيانات والمعلومات.

٥. **مخاطبة الجماهير:** حيث من حق المواطن أن يعرف الحقائق أولاً بأول وخاصة في العصر الحديث والذي أصبحت فيه وسائل الإتصال المرئية والمسموعة تنقل لنا الأحداث من كل أرجاء الدنيا وفي نفس الوقت يجب أن نقدر دور السلطات المسؤولة عن الأخبار والإعلام عن الأزمة الجماهيرية وهي معادلة صعبة وبالتالي لابد من مخاطبة الجماهير بالوسائل المناسبة.


الفصل السابع
التنمية الإدارية للقادة
الكشفيين


SCOUTS®
من أجل عالم أفضل

الفصل السابع
التنمية الإدارية للقادة الكشفيين

تحقيق المنشأة الكشفية لأهدافها لا يرتبط بعملية الحصول على عدد محدد من القادة الأكفاء بالنسبة لبعض الإدارات وإهمال هذه العملية بالنسبة لغيرها من الوظائف بل يستلزم الأمر كذلك ضرورة الإهتمام بكفاءة القادة على مستوى جميع الوظائف بالمنشأة الكشفية وهذا لن يتأتى إلا عن طريق الإختيار والتنمية السليمة لجميع شاغلي الوظائف الإدارية بمستوياتها المختلفة .

ولقد طرحت التنمية نفسها في النصف الأخير من القرن العشرين كقضية حضارية جذبت أهم العلماء والباحثين ورجال السياسة والإقتصاد والإجتماع والتربية بهدف فهم ظاهرة التخلف وتحليل مظاهر وأسباب التفاوت بين المجتمعات المتقدمة والنامية والإنسان بإعتباره طاقة كامنة إذا ما أحسن الكشف عنها وإستثمارها يصبح قوة فاعلة وإذا ما وجهت هذه القوة توجيهاً صحيحاً أصبحت وسيلة لتحقيق غاية ؛ والمقصود بهذه الغاية هي التنمية التي تسعى الدول جاهدة للوصول إليها .

مفهوم التنمية

التنمية مفهوم عام يعني عملية التحويل من حالة إلى حالة أخرى أفضل وهي تعني من التطوير أو الفعل التطويري بمختلف أشكاله فالتنمية في حد ذاتها هي عملية تطوير تؤدي إلى رفع مستوى المجتمع بمختلف جوانبه من مستوى أدنى نسبياً إلى مستوى أعلى نسبياً .

كما أن التنمية هي خطة شاملة تستهدف النهوض بالإدارة الكشفية في كافة مجالاتها وعناصرها وهي لذلك تقوم على أسس رئيسية وهي ما يلي :

١. التخطيط العلمي السليم للقادة الكشفيين والقوى البشرية العاملة .

٢. الإختيار السليم للعاملين بالجهاز الإداري .

٣. التدريب العلمي والعملي للقادة والعاملين على أساليب الإدارة الحديثة .

٤. توفير الإشراف والتوجيه والحوافز المناسبة للعمل الإداري.

٥. إتباع الأساليب العلمية لتقويم الأداء وتحديد مدى فاعلية الإنجازات التي يحققها القادة والعاملين .

٦. توفير المناخ المناسب للعمل الإداري وتهيئة إمكانات التثقيف المستمر للقادة والعاملين في هذا المجال .

وكذلك فإن التنمية عملية متشابكة ومتكاملة في إطار تتفاعل فيه عوامل سياسية وإقتصادية وإجتماعية وإدارية كما أنها محصلة تفاعلات مستمرة بين هذه العوامل وهي عملية شاملة لمختلف أوجه النشاط في المجتمع بما يحقق رفاهية الإنسان وتطوير كفاءته وإطلاق قدراته على العمل البناء .

التنمية الإدارية للقادة الكشفيين

التنمية الإدارية للقادة الكشفيين من المفاهيم المستحدثة في الإدارة وتحتاج إلى جهود علمية كبيرة لتأهيله ولبحث كل الظواهر والنماذج المتعلقة بإدارة التنمية سواء تتم هذه الدراسة على شكل حالات أم تأخذ شكل الدراسات الإدارية المقارنة .

وكذلك فإن التنمية الإدارية للقادة الكشفيين هي عملية تغيير إيجابي ومخطط هادف إلى إحداث تحولات جذرية وحقيقية في سلوك القادةالكشفيين والكشافين والأشبال ومحدداته من مفاهيم وقيم وإتجاهات ودوافع ومدركات وذلك حتى يتمكنوا من إمتلاك المهارات وإجادة الأساليب التي تجعلهم قادرين على تحقيق الإنجازات والوصول إلى مستويات أكبر من الفاعلية وضمان معدلات مستمرة ومتزايدة من النمو والتقدم في مجالات عملهم

كل ذلك بالإستثمار الفعال والإستخدام الإيجابي لطاقات وخبرات القادة في المؤسسات الكشفية وما يتاح لها من موارد وطاقات مادية ومعنوية .

تعريف التنمية الإدارية للقادة الكشفيين

التنمية الإدارية للقادة الكشفيين هي جميع الجهود والأنشطة التي توجه وتبذل بإستمرار لترشيد وتطوير العملية الإدارية والجهاز الكشفي بهدف رفع مستوى القدرة الإدارية وخفض تكلفة الإنتاج سلعة كانت أم خدمة ، والتنمية الإدارية للقادة الكشفيين تعبر عن تلك الجهود المخططة المنظمة التي تبذل لرفع قدرة الأجهزة الكشفية تحقيقاً لأهداف التنمية الشاملة بها والقيام بتنمية القوى البشرية وإكسابها المعارف والمهارات والإتجاهات التي تساعدها على القيام بأداء مهامها بكفاءة ودراسة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للتنظيمات المحيطة بها .

وكذلك فإن فهي تعني تعديل المسارات الإدارية لشاغلي المناصب الإدارية الكشفية (العليا – الوسطى – التنفيذية) بما يمكنهم من إكتساب مهارات إدارية وتخصصية وسلوكية تدعم الأنماط الإدارية الإيجابية .

أهداف التنمية الإدارية للقادة الكشفيين

التنمية الإدارية للقادة الكشفيين تتضمن مجموعة من الأهداف المتنوعة والمتكاملة والتي تهدف إلى خلق جهاز إداري قادر على تحويل المدخلات إلى مخرجات والتي تمثل قيمة ما أسهمت به التنمية الإدارية في تحقيق أهداف التنمية القومية في صورة خدمات أو تغييرات في سلوك الأفراد لإشباع رغبات إجتماعية أو ثقافية أو إقتصادية في عدد من المستويات التالية :

المستوى العام :

١. الإهتمام بتطوير أهداف السياسة العامة وتطوير البناء التنظيمي للجهاز الإداري والكشفي القائم وفقاً لما تتطلبه الوظائف الكشفية المتطورة.

٢. ترشيد وتطوير النظم الإدارية بحيث تكون في خدمة التنمية القومية .

٣. الإدارك الواعي لظروف البيئة المحيطة بالجهاز الإداري والكشفي وما تسودها من قيم وعادات وتقاليد وأخذها بنظر الإعتبار في تنفيذ خطة التنمية الإدارية للقادة الكشفيين .

٤. توعية الرأي العام بأهمية دوره في تحقيق التنمية الإدارية للقادة الكشفيين عن طريق تأييده للتغيير المستهدف في خطة التنمية وعدم تصديق الإشاعات المغرضة والتصدي لها .

المستوى الخاص ومستوى المنظمة الكشفية

١. إحداث تغييرات جذرية في أفكار وإتجاهات المنظمة الكشفية بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء وإرضاء القادة والكشافين وتحقيق الجودة الشاملة للأعمال .

٢. تغيير أفكار وإتجاهات العاملين وسلوكهم وبخاصة القيادات الكشفية التي تدرك قبل غيرها خطورة دورها في تحقيق التنمية القومية الشاملة .

٣. إكساب القادة مفاهيم وأفكار جديدة في العمل الإداري والكشفي وتنمية وتطوير ما لديهم من تلك الأفكار والمفاهيم.

٤. توفير المستلزمات المادية والتكنولوجية للعمل الإداري والكشفي المتطور بما يسهم في رفع كفاءته وتنميته من مجاراة العصر ومواكبة وظائف الدولة المتطورة .

٥. الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في المجتمع الكشفي وبخاصة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين من أجل خلق جو من الثقة والإحترام المتبادل الذي يدفع الجميع إلى العمل برغبة وإخلاص .

٦. وضع سياسة عامة وسليمة للأجور والمرتبات والحوافز تتناسب مع المستوى الإقتصادي والإجتماعي من جهة وكفاءة ومهارات العاملين من جهة أخرى .

كما يمكن القول أن أهداف التنمية الإدارية للقادة الكشفيين في أي مجال من مجالات الحياة عامة والكشفية خاصة كالآتي :

١. إدارة الموارد المتاحة بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية .

٢. تطوير البناء التنظيمي والهياكل التنظيمية للأجهزة الإدارية والكشفية .

٣. ترشيد وتطوير الأساليب والنظم الإدارية والكشفية والمالية.

٤. تطوير القوانين واللوائح والتشريعات المنظمة الكشفية للعمل.

٥. توفير وتأهيل القيادات المتخصصة في شتى فروع ومستويات العمل .

٦. توفير الإمكانات المادية والتكنولوجية المتطورة للعمل الإداري والكشفي.

٧. تنمية قدرات ومهارات القادة والكشافين وإكسابهم مزيد من الخبرات الإدارية .

٨. ربط سياسة التعليم والمؤسسات التنموية بالخطط التنموية في ضوء التغيرات العصرية الحديثة .

أهمية التنمية الإدارية للقادة الكشفيين

١. زيادة كفاءة المنشأة الكشفية إذ أن تطوير مهارات القادة والكشافين في أدائهم لأعمالهم يؤدي إلى رفع قدراتهم في الأعمال المناطة إليهم ويؤدي ذلك إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد وبالتالي للمنشأة الكشفية ككل .

٢. تحقيق الأهداف العامة للمنشأة الكشفية إضافة إلى تحقيق بعض الأهداف الفرعية كتقليل الإسراف في إستخدام المواد أو تحسين الجودة أو تقليل حوادث العمل.

٣. تقليل عبء مهمة الإشراف بالنسبة للقائد ، فتدرب الأفراد يؤدي إلى تطوير قدراتهم على أداء أعمالهم بكفاءة وإتخاذهم للقرارات المتعلقة بها ؛ أي أنه يقلص من دور القائد في الإشراف على أداء الأفراد مما يتيح له المجال للإهتمام بالمهمات الإدارية الأخرى .

٤. رفع الروح المعنوية للقادة الكشفيين وشعورهم بالإنتماء للمنشأة الكشفية بسبب إرتفاع كفاءتهم في أداء الأعمال .

٥. إتاحة الفرص للأفراد وبخاصة من شغل منهم المناصب الإدارية والكشفية لزيادة الثقافة العامة وحسن الإطلاع وتوسيع الأفاق .

عناصر التنمية الإدارية للقادة الكشفيين

هناك إختلافات كثيرة في آراء العلماء حولعناصر التنمية الإدارية للقادة الكشفيين نورد منها ما يلي :

١. التخطيط العلمي السليم للقوى العاملة .

٢. الإختيار السليم للعاملين بالجهاز الإداري والكشفي .

٣. التدريب العلمي والعملي للعاملين بالجهاز الإداري والكشفي.

٤. توفير الإشراف والتوجيه والحوافز المناسبة للعمل الإداري والكشفي .

٥. إتباع أساليب علمية لتقويم الأداء وتحديد مدى فاعلية الإنجازات التي يحققها القادة .

٦. توفير المناخ المناسب للعمل الإداري والكشفي وتهيئة إمكانيات التثقيف المستمر للقادة في هذا المجال .

الإستقطاب

مفهوم الاستقطاب

الاستقطاب يعني جذب المرشحين المناسبين لشغل وظائف في مؤسسة كشفية ما ، والمسئولين عن عملية الاستقطاب هم أخصائيو الموارد البشرية بالمنظمات الكشفية الذين يقومون بالبحث عن الاحتياجات من داخل المنظمة الكشفية أولاً وثانياً من خارجها ويعد الاستقطاب نشاطاً في غاية الأهمية ، لأنه كلما وفر الكثير من طلاب الوظائف كلما كان هناك فرصة أكبر للاختيار من بين هؤلاء المتقدمين لانتقاء أفضلهم.

أهمية الاستقطاب

عملية الاستقطاب تكتسب أهميتها في المنظمة الكشفية إذ أن أداءها الناجح يمكن أن يساهم في تحقيق الأهداف التالية:

١. توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف الكشفية وبأقل تكلفة ممكنة.

٢. الإسهام في زيادة فاعلية الاختيار من خلال جذب الأفراد المناسبين ويتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.

٣. الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة الكشفية عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.

٤. تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الكشفية الشاغرة.

٥. تحقيق المسئولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

الاختيار

تعريف الاختيار

الاختيار هو العملية التي تسمح باختيار الشخص المناسب للوظيفة الكشفية من بين مجموعة من المرشحين ، أو هو سلسلة من الخطوات تؤدي لاتخاذ القرار بتعيين أحد المرشحين بداية من التقدم للوظيفة وانتهاء بقرار التعيين.

أهداف الاختيار

يمكن تحديد أهداف عملية الاختيار كما يلي:

١. تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة الكشفية .

٢. تهيئة أساس سليم للتدريب ، فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه عن الفرد غير المناسب.

٣. تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفاعل.

٤. تحقيق درجة رضا عالية بين القادة من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم الكشفية وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

أدوات الاختيار

١. **طلب التوظف :** هو نموذج يملؤه المتقدم يوضح فيه خصائصه وخبراته العلمية السابقة ويتمثل الهدف من استخدامه في توفير المعلومات المطلوبة عن المتقدم في صيغة تساعد على تقييم اختصاصه مثل : المؤهل، والتدريب ، والخبرة العملية السابقة ، والسن ، والحالة الاجتماعية ، ويسهم ذلك في

التنبؤ بالاحتمالات المتوقعة لنجاحه في الوظيفة المراد شغلها وتسهم استيفاء تلك الطلبات في توفير أربعة أنواع من المعلومات وهي :

- الحكم على بعض النواحي الجوهرية والهامة لدى المتقدمين .
- التوصل إلى بعض النتائج الخاصة بالمعدلات السابقة لنمو وتقدم الفرد ، وماهي السمات الضرورية التي يجب توافرها في المتقدمين لشغل الوظائف الإدارية والكشفية.
- إمكانية التعرف على درجة استقرار المتقدم اعتماداً على تاريخ خدمته السابق.
- استخدام بيانات . مثل : طلب التوظف في التنبؤ بمن سوف ينجح في أداء الوظيفة ومن لا يستطيع ذلك.

٢. **المقابلة الشخصية :** تعد المقابلة الشخصية أهم الوسائل المستخدمة في تقييم واختيار طالبي التوظيف ، حيث تتيح الوقوف على معلومات كثيرة من خلال التفاعل الشخصي ولا يمكن اكتشافها بوسائل الاختيار الأخرى وتستهدف المقابلة الحصول على المعلومات التالية:

- السمات الشخصية للمتقدم مثل الاعتداد بالنفس والحساسية واللباقة والكياسة والمظهر الشخصي والاتجاهات والأهداف والتطلعات والميول.
- الخبرة العملية السابقة من حيث الاختصاصات والمسئوليات ودرجات النجاح والانجازات البارزة ونواحي الفشل وأسبابه.
- الخلفية التعليمية من حيث المؤهلات والتقديرات والتخصص العلمي.

٣. **اختبارات التوظيف :** هي الاختبارات التي تقيس القدرة على التفكير وبعض القدرات العقلية ، مثل : الذاكرة والتفكير ، ويمكن تقسيم هذه

الاختبـــارات إلى القـــدرات المعرفيـــة (العقليـــة) الحركيـــة، الشخصـــية، والاهتمامات والانجاز في العمل .

التحفيز

يتضمن التحفيز المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين ، ومن ثم فإنها عنصر مهم من عناصر العملية الإدارية ، ويتوقف نجاح التحفيز على مدى توافقها مع رغبات وحاجات الأفراد وأهميتها بالنسبة لهم ، وهناك نوعان من التحفيز : إما حوافز مادية (مالية) أو حوافز غير مادية وهي المتعلقة بالتقدير والشعور والانتماء والمشاركة والتي تسهم في رفع الروح المعنوية للأفراد واستقرارهم النفسي والاجتماعي ، وهناك نوع آخر يطلق عليه الحوافز السلبية وقد تحتاج إلى مهارة في الاستخدام ليحقق الغرض منه ، ولكي تكون الحوافز بنوعيها ذات أثر إيجابي في العمل ينبغي أن يتم منحها على أسس موضوعية قائمة على العدالة والمساواة بعيدة عن العلاقات والأغراض الشخصية .

والتحفيز يعني رفع الروح المعنوية للأفراد ؛ لأن العامل الإنساني سيظل دائماً هو العامل المسيطر في معظم العمليات ، من هنا كان تحفيز العاملين أثناء تنفيذ الأعمال عملية مرغوب فيها ، ولا ننسى أن معاقبة المقصر في نفس الوقت عملية تحفيز للمنتج ؛ فإن الإحساس بعملية الثواب والعقاب أمر مرغوب فيه وأن كليهما يولد لدى الفرد الشعور بالعدالة ، والإحساس بوجود العدالة يصاحبه الاحساس بالرضا ، وهذا مرغوب فيه . أما الغير مرغوب فيه هو نتاج إحساس الفرد الذي يشعر بأنه يعيش في مجتمع يتساوى فيه الذين يعملون والذين لا يعملون ، مجتمع يتساوى فيه من يصيب مع من يخطئ ، ما أسوأه من إحساس ، فهو إحساس ليس له ناتج إلا الإحباط ونحن نريد التعزيز .

تعريف الحوافز

الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها بالعمل ، والتحفيز هو الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المؤسسة الكشفية أي تحقيق رسالتها أو أهدافها فالحوافز هي الدافع الأساسي للعمل الإنساني ، وهي تحقيق لرغبات الأفراد واحتياجاتهم ودوافعهم.

خصائص الحوافز

١. مناسبة لدوافع الفرد وإشباع حاجاته .
٢. العمل على رغبة جديدة أو زيادة في رغبة قائمة .
٣. مرونة الحوافز أي قابليتها للتغيير .
٤. تعمل على ربط الفرد بالمؤسسة الكشفية التي ينتمي إليها .

أهمية الحوافز وطريقة عملها

أهم ما يمكن أن تقوم الحوافز به :

- **أولاً :** المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ، ورفع روحهم العنوية ، مما يحقق هدفاً إنسانياً مهماً في حد ذاته ، وغرضاً رئيسياً له انعكاساته على زيادة انتاجية هؤلاء الأفراد ، وتعزيز انتمائهم ، وعلاقتهم مع المنظمة الكشفية وإدارتها ، ومع أنفسهم .
- **ثانياً :** المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين ، وتنسيق أولوياتهم ، وتعزيز التناسق بينها ، بما ينسجم وأهداف المنظمة الكشفية ، وتطلعاتها ، وسياساتها ، وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم .

- **ثالثاً :** المساهمة في التحكم في سلوك العاملين والقادة الكشفيين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغاءه .
- **رابعاً :** تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة الكشفية إلى وجودها في صفوف العاملين والقادة الكشفيين.
- **خامساً :** المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة الكشفية أو سياستها ، وتعزيز قدراتهم وميولهم التكيفية معها ، لأن العاملين كثيراً ما يسيئون فهم الإدارة ، ويخضعون ممارساتهم إلى تفسيرات كثيراً ما تكون خاطئة ، مما يولد مناخاً ملبداً بسوء الفهم والعداوة والسلبية بين الطرفين ، وبصورة تنعكس سلبياً على المنظمة الكشفية والعاملين معاً ، وقد تكون مدمرة أحياناً .
- **سادساً :** تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين والقادة الكشفيين ، بما يضمن بالنتيجة إزدهار المنظمة الكشفية وتفوقها .
- **سابعاً :** المساهمة في تحقيق أية أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة الكشفية إلى انجازها ، وتجد المنظمة الكشفية أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين والقادة الكشفيين .

مقومات الحوافز

١. التنظيم السليم يرتبط بالاختصاصات والواجبات .

٢. تحقيق الاستقرار صعب التوصل إليه ؛ لأن مفهوم الاستقرار نسبي أي يختلف من فرد لآخر .

٣. توفير العدالة في المعاملة أو العائد .

٤. نشر القيم الأخلاقية حتى لا تصبح الحوافز عاملاً للاستجداء أو التقرب.

أنواع الحوافز

هناك أنواع متعددة للحوافز نتناولها فيما يلي:

- **أولاً : أنواع الحوافز من حيث طبيعتها :**

١. **حوافز مادية :** وهي المبالغ التي يتسلمها العاملون لقاء قيامهم بنشاطات معينة تتعلق في الغالب بكمية الانتاج ونوعيته ، أو هي الحوافز ذات الطابع النقدي أو الإقتصادي وتعتبر الحوافز المادية من الحوافز التي تدفع العاملين والقادة الكشفيين إلى بذل ما لديه من طاقة في العمل لغرض تقديم أداء أفضل .

٢. **حوافز معنوية :** ويقصد بالحوافز المعنوية تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين والقادة الكشفيين على العمل ، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المشروع .

وتشمل الحوافز المعنوية ما يلي :

أ. **تقدير جهود العاملين :** مثل شهادات التقدير ، وكتب الشكر للعاملين والقادة الكشفيين المتميزين في أدائهم .

ب. **إشراك العاملين في الإدارة :** من خلال أخذ وجهات نظرهم حول المواضيع التي تهم العاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات ، كما يساعد ذلك في إشعارهم أن تصميم السياسات والبرامج قد أخذت بعين الاعتبار حاجاتهم ورغباتهم . أو إتاحة الفرصة لهم في اتخاذ بعض القرارات التي تخصهم .

ج. **جماعة العمل :** ويقصد بها نوعية العلاقة القائمة بين العاملين بعضهم ببعض من جهة وعلاقتهم برؤسائهم من جهة أخرى ، حيث إن العلاقات

الجيدة تؤثر تأثيراً كبيراً في تحفيز العاملين على العمل وإيجاد الرغبة والدافع فيهم .

د. **الاتصالات :** إن لوجود نظم الاتصالات الجيدة التي توفرها الإدارة للعاملين وذلك من خلال استطاعة العامل من الوصول إلى القائد أو بعض رؤسائه لنقل الاقتراحات والشكاوى وكذلك توفير المعلومات اللازمة لها أهمية كبيرة في شعور العامل بالاستقرار والإطمئنان في عمله .

ه. **تحسين ظروف ومناخ العمل :** وذلك بتوفير المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل ووسائل الراحة والأمان وتوفير الإضاءة والتهوية وتقليل الضوضاء وتوفير وسائل السلامة مثل الكفوف والكمامات وكل ما يتوفر من تسهيلات مادية لأداء العمل .

و. **وسائل التدريب المتوفرة :** يعتبر التدريب ومدة إشراك العاملين والقادة الكشفيين في الدورات التدريبية حافزاً من الحوافز المؤثرة في رفع الروح المعنوية للعاملين والقادة وإيجاد الرغبة لديهم في العمل ؛ لأن إدخال العامل في الدورات التدريبية يإيجاد عنده شعوراً بمدى اهتمام الإدارة به ؛ لغرض تطوير مهاراته ، وبالتالي زيادة انتاجيته وتحسين أدائه .

- **ثانياً : أنواع الحوافز من حيث أثرها وأنواعها تقسم إلى:**

١. **الحوافز الإيجابية Positive Incentive :** هي الحوافز التي تلبي حاجات ودوافع الأفراد العاملين والقادة ومصالح المشروع ، مثال على ذلك : قيام العاملين والقادة بزيادة الانتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة والابتكارات والمخترعات وتحمل المسئولية والاندفاع والإخلاص في العمل . كل هذه العوامل تعتبر نتائج إيجابية لها ما يقابلها من حوافز إيجابية تمنحها الإدارة لهؤلاء العاملين .

٢. **الحوافز السلبية Negative Incentive** : وهي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض منع السلوك السلبي وتقويمه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد العاملين والقادة ، كالتماثل والتكامل وعدم الشعور بالمسئولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات .

- **ثالثاً : أنواع الحوافز حسب طبيعة الأطراف المستفيدة منها كمعيار للتصنيف وكما يلي:**

١. **الحوافز المادية** : وهي الحوافز التي يحصل عليها الفرد وحده نتيجة أداء عمل معين أو تمنح للعامل حسب ما قام به من أداء العمل الموكل إليه ، ويرتبط هذا النوع من الحوافز بأداء الفرد بشكل مباشر ، كما يرتبط برغبته في زيادة دخله لقاء زيادة انتاجيته .

٢. **الحوافز الجماعية** : وهي التي يحصل عليها مجموعة من الأفراد لاشتراكهم في أداء عمل معين . بحيث أنجز كل عامل قسم أو جزء من هذا العمل ويتم توزيع الحوافز الجماعية على كل العمال توزيعاً عادلاً .

التدريب الإداري

يُعد التدريب حجر الأساس في عملية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الكشفية في عالم تتسارع وتتغير فيه المعطيات والمتطلبات ، حيث إن كل يوم هناك جديد فيما يتعلق بالتغيرات الهيكلية والتنظيمية وتغيرات تكنولوجية جديدة تتطلب أن يلم بها القائد الكشفي بها ، كما أن عملية التدريب هذه لا يجب أن تتم بعشوائية وارتجالية وإنما يجب أن تستند على تخطيط مسبق يتفق والاحتياجات التدريبية لهؤلاء القادة وفي ضوء نتائج تقييم الأداء ، وهذا من شأنه أن يساهم في مواجهة أي تغيرات مستقبلية تطرأ على الساحة .

تعريف التدريب الإداري

التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعات من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم ، كما يُعرف بأنه مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة ،إم الرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أوسلوكياتهم.

أهمية التدريب الإداري

التدريب يؤدي إلى تحقيق عدد من الفوائد للمنظمات الكشفية وغيرها .ومنأهم هذه الفوائدمايلي :

١. **زيادة في معدلات الأداء :**

وهي زيادة في كميته وتحسين في نوعه،فتدريب العاملين علىكيفيةالقيام بواجباتهم معناه درجةاتقانهم للعمل، ومن ثم زيادة قابليتهم للعمل.

٢. **اقتصاد في النفقات**

إن التدريب هو اقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التدريبية مردوداً أكثر منكلفتها . إن تدريب العاملين على استخدام الأدوات الكشفيةطبقا لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات،من سلامة للأداة و اقتصاد في المواد وقلة في المخاطر.

٣. **قلة في دوران العمل**

إن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم و زيادة قدراتهم في مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار، وثبات في حياة العاملين ، وزيادة رغبتهم وقدراتهم فمزاولة أعمالهم، وإيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين، وزيادة رغبتهم في خدمةالمنظمة الكشفية.

٤. **رفع معنويات العاملين :** للتدريب أثركبير على معنويات العاملين، فكثير مايشعرالفرد بأن المنظمة الكشفية جادة في تقديم العونلهوراغبةفي تطوير هو توفير مهنة يعيش منها حتى يزداد إخلاصه بعمله، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمنظمة الكشفية و يقبل على العمل باستعداد وجدانيدون أن يشعر بالكللو الملل ،وهذا مصدر رفع معنويات العاملين في العمل.

٥. **توفير قوة احتياطية في المنظمة الكشفية:** كما أن التدريب يشكل مصدراً مهماً للطلبات الملحة للأيدي العاملة وخاصة أيام الرخاء الاقتصادي، ،إذ عن طريقه يتم تخطيط و تهيئة القوى العاملة المطلوبة.

مبادئ التدريب الإداري

١. **التدريب نشاط مستمر وليس كمالياً لفترة معينة:**

والقصد هنا أن التدريب ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكن التدريب يعد نشاطاً ضرورياً ،فبعداختيارالفرد لشغل وظيفة معينة،تأتي عملية الإعداد والتهيئة.

٢. **التدريب نشاط متغير ومتجدد:**

يقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة من داخل وخارج المنظمة الكشفية،ومن ثم لايجوز أن يتجمد في قوالب،وإنما يجب أن يتصف بالتغيروالتجدد هو الآخر،فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عادته وسلوكه وكذا في مهاراته ،والوظائف التي يشغلها المتدرب ونتتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل،وكذلك تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تجديد و تطوير النشاط التدريبي.

٣. **التدريب نشاط إداري فني :** فالتدريب باعتباره عملاً إدارياً ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفء، ومنها وضع الأهداف والسياسات، إعداد الخطط والبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيراً توافر الرقابة المستمرة.

٤. **التدريب نظام متكامل** : ويقصد بذلك أن هناك تكامل و ترابط في العمل التدريبي، فالتدريب ليس نشاطاً عشوائياً من جانب، كما أنه لاينبع من فراغ ولايتجه إلى فراغ من جانب أخر.

كما أن هناك من يقول أنه توجد العديد من المبادئ التي تمثل عوامل لنجاح البرامج التدريبية في مختلف المجالات ، ومن أهمها :

١. مراعاة الإرتباط بين التدريب وتحليل الوظائف وتوصيفها ؛ لأن هذا التوصيف هو الذي يحدد بدقة المهارات اللازمة لأداء الوظيفة ، وبالتالي إمكانية المقارنة بين متطلبات الوظائف وإمكانيات شاغريها باستمرار، ومعالجة الفجوة بينهما بالتدريب.

٢. تقارير تقييم أداء العاملين تمثل عاملاً محورياً في مدى فاعلية البرامج التدريبية ، فهذه التقارير هي القادرة على تحديد جوانب الضعف لدى العاملين والمؤثرة على الأداء ، ليتدخل التدريب ويعمل على تحسينها .

٣. أن يرتبط التدريب بعملية التحفيز ، بحيث يكون دافعاً للأفراد لتطوير أنفسهم واكتساب خبرات جديدة لتحقيق تقدماً في العمل ، مثل الترقية إلى وظيفة أكبر ، أو حصولهم على شهادات تدريبية متخصصة .

٤. ضرورة مراعاة القائمين بالتدريب للفروق الفردية بين المتدربين ، فالبعض يتعلم بشكل أسرع من الآخرين ، وهناك فروق في درجة تقبل طرق

التدريب واختلاف في ميولهم الشخصية وتعليمهم وخبراتهم ، وكلها أمور يجب وضعها في الاعتبار عند تخطيط البرامج التدريبية .

٥. مراعاة المشاركة الفعالة من المتدربين من مناقشة وإبداء الآراء فيما يعرض من مشكلات أو موضوعات ، فمثل هذه المشاركة تزيد من الدافعية لدى المتدربين ، وتزيد من فعالية نتائج التدريب .

٦. العناية الفائقة بعملية اختيار المدربين تؤثر بشكل محوري في قدرة التدريب على تحقيق أهدافه ، فعادة ما يدل نجاح التدريب على كفاءة المدربين القائمين عليه .

٧. ضرورة اختيار وسيلة التدريب المناسبة لموضوع التدريب ، فمثلاً قد لا يتناسب أسلوب المحاضرات مع القادة أو المشرفين للتدريب على المشكلات التي تواجههم أثناء العمل، بينما يكون من الفعالية استخدام المناقشة أو تمثيل الأدوار .وهكذا.

٨. ضرورة صياغة خطة واضحة للبرنامج التدريبي تشمل أهداف العملية التدريبية ، الفئات المستهدفة من العاملين للتدريب ، المهام أو المهارات التي سيتم التدريب عليها ، أساليب التدريب ، تحليل التكلفة والعائد من العملية التدريبية ، وآلية تقييم العملية التدريبية ككل .

أنواع التدريب الإداري

التدريب يقسم إلى عدة أنواع وذلك حسب اعتبارات مختلفة:

١. أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف :

- **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة

قادمة. وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال الترحيب القادمين الجدد، تهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفيةأداء العمل.

- **التدريب أثناء العمل:** ترغب المنظمات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان أخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حيث تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشر ونفيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين.
- **التدريبب غرض تجديد المعرفة والمهارة:** حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد ، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمةجديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب ؛لذلك فشاغل والوظائف يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمةحديثة.
- **التدريب بغرض الترقية والنقل:** تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحاليةللفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفةالتي سيُرَقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه، لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.
- **التدريب للتهيئة على التقاعد في المنظمات الراقية** :يتم تهيئة العاملين من كبارالسن، علىالتقاعد ، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل ،أوطرق للاست متاعب الحياة ، والبحث على اهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد.

٢. **أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:**

- **التدريب المهني أوالفني:** ينطوي التدريب المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها ،أي يكون الغرضمن التدريب إلمام الفرد بحرفة معينة وتكون المهارة لديه علىكل فنون الحرفة.
- **التدريب التخصصي :** ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولةمهنة أوعمل متخصص مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين،ويهد فهذا التدريب إلى تنمية المهارات و الخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.
- **التدريب الإداري:** ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا ،أوالوسطى أوالعليا ،وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة ،واتخاذ قرارات،وتوجيه وقيادة،وتحفيز،وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

٣. **أنواع التدريب حسب مكانها :**

- **التدريب داخل المنظمة الكشفية:** يعرف التدريب الداخلي بأنه الأنشطة التعليمية المعدة مسبقاً من قبل إدارة الأفراد داخل المنظمة الكشفية ،والتي تجذب فقط الأفرادالذين يعملون بالمنظمة الكشفية.
- **التدريب خارج المنظمة الكشفية:** تفضل بعض المنظمات أن تنقل كلأ وجزء من نشاطها التدريب يخارج المنظمة الكشفية،ذاتها ، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة الكشفية .

أساليب التنمية الإدارية للقادة الكشفيين

١. **دورية العمل:** يتم ذلك من خلال نقل القائد من موقع إداري إلى موقع إداري آخر ويساعد ذلك على اكتساب القائد مهارات جديدة نتيجة مواجهته لمشكلات متغيرة.

٢. **التدريب أثناء العمل:** إن الإحتكاك بالمشكلات الإدارية المختلفة ومحاولة حلها هو أسلوب فعال في تنمية قدرات القادة ولكن هذا الأسلوب غير كاف وحده لمد القائد بكل ما يحتاجه من خبرات ومهارات.

٣. **اسناد مهام خاصة:** وهو أسلوب مرن من أساليب التدريب الإداري حيث يسند إلى المتدرب مهام وأعباء خاصة ويترك له حرية معالجتها ومن خلال ذلك يمكن الحكم على المتدرب على كفائته في حل هذه المشكلات أو العمال الموكلة إليه.

٤. **المباريات الإدارية:** يقوم على فكرة إسناد بعض الأدوار لمجموعة من الأشخاص حيث تعكس هذه الأدوار موقف إداري معين وتوضح التصرف الذي تم اتخاذه في هذا المجال.

٥. **دراسة الحالات العلمية:** يتم عرض مشكلات ومواقف إدارية معينة واجهها قادة آخرون في مستويات مختلفة وتعرض الدراسة جوانب المشكلة التي واجهها هؤلاء القادة وما حققوه من نجاح وما وقعوا به من أخطاء ويتم التركيز على الفهم الصحيح للمشكلة والحل المناسب الذي يجب اتخاذه لحل المشكلة.

٦. **تدريب الحساسية:** تهدف هذه الطريقة إلى محاولة تغيير اتجاهات الأفراد وذلك بوضعهم في الموقف الذي يتبين لهم رؤية عيوبهم وانعكاساتهم السلبية على الآخرين حيث تبرز أهمية التغيير وضرورته.

٧. **أسلوب المحاضرة:** يعتبر أسلوب المحاضرة من أقدم الأساليب حيث يتم تقديم المعلومات والبيانات بشكل يتم إعداده مسبقاً بهدف نقل هذه الرسالة إلى المتدربين ولكنها خالية من عنصر المشاركة بين المدرب والمتدرب.

٨. **طريقة الإجتماعات:** يهدف إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة من خلال الإجتماعات حتى يمكن الوصول إلى قبول الأفراد لما يتم تعلمه.

٩. **طريقة الخبرة الإرشادية:** ويقصد بها التدريب في مكان العمل حيث يتولى الرؤساء تدريب وتنمية المرؤوسين بإعطائهم الخبرة التي ترشدهم إلى أفضل الطرق لاستيعاب العمل .

١٠. **الإدارة المتعددة:** ويتم ذلك بتشكيل مجلس إدارة مصغر يهدف إلى تدريب أعضائه الذين يمثلون قائدي المستقبل وتسليحهم بالقدرات والمهارات الإدارية التي تمكنهم من النهوض بالأعباء والمسؤوليات الإدارية في مستقبل حياتهم الوظيفية عندما يتقلدون مسؤوليات الإدارة العليا للمنشأة الكشفية.

مرتكزات التنمية الإدارية للقادة الكشفيين

التنمية الإدارية للقادة الكشفيين ترتكز على مفاهيم متطورة ومنطلقات فكرية متحررة لضمان نجاحها ومن أهم المفاهيم مايلي:

- **الإنفتاح والعالمية :** وهو الإنفتاح الفكري على مختلف التجارب العلمية والدولية لإستيعاب التجارب والنماذج الإدارية المتطورة وتطويعها لخدمة الواقع الإجتماعي والإداري .
- **الجودة الشاملة :** تجويد العمل الإداري وتبسيط الإجراءات أصبح ضرورة إستراتيجية لزيادة إشاعات الأفراد وتلبية إحتياجاتهم ومن جهة أخرى فإن الجودة الشاملة تهتم بزيادة كفاءة العاملين وتحقيق رغباتهم وزيادة حوافزهم.

- **ديمقراطية القرار :** توسيع نطاق الديمقراطية الإدارية وبخاصة في إتخاذ القرارات وإختيار أنماط التغير الإداري .
- **الموارد البشرية:** تنظيم جميع الطاقات الإدارية والمادية والبشرية وتركيز إستخدامها لتحقيق أهداف التنمية الإدارية للقادة الكشفيين .
- **الشمول :** تأكيد الشمول والتكامل لأنشطة التنمية الإدارية للقادة الكشفيين لأن التركيز على إحداها يفقد التنمية الإدارية تكاملها وتوازنها
- **إختيار القيادات:** تأكيد الموضوعية في إختيار القيادات الإدارية في جميع المستويات وفقاً لمتطلبات الوظائف وظروف وطبيعة المنظمات بصرف النظر عن الإعتبارات الشخصية .
- **التغيير :** التسليم بأن لكل عمل معوقات ولكل تغيير مقاومة ولما كانت التنمية الإدارية للقادة الكشفيين عملاً متغيراً فلابد أن يكون لها معوقات ومقاومة .
- **مشاركة الرأي :** توعية الرأي العام وتعبئته للمشاركة في تنفيذ خطة التنمية الإدارية للقادة الكشفيين عن طريق كسب تأييده وعدم تصديقه للإشاعات المغرضة ضد التغيير أو عدم الترويج لها .

أبعاد التنمية الإدارية للقادة الكشفيين

- **تطوير العنصر البشري :**

١. تخطيط السياسة التعليمية (لوائح كليات التربية الرياضية – القوانين واللوائح للهيئات الكشفية) .

٢. تخطيط سياسات أكاديمية وإعداد القادة بالإتحادات والجمعيات الكشفية بما يتناسب مع إحتياجات المجتمع والتقدم الكشفي العالمي .

٣. تخطيط نظم وسياسات الإختيار والتعيين والنقل والترقية في المجال الكشفي (تدريب – تحكيم – إدارة) .

٤. تخطيط سياسة ونظم الأجور والبدلات والحوافز .

٥. مراجعة الجوانب الإقتصاية والثقافية والإجتماعية وتأثيرها على العمل في المجال الكشفي .

- **تطوير القوانين واللوائح :**

١. تطوير القوانين واللوائح التي تحكم الهيئات الكشفية .

- **تطوير النظم الإدارية :**

١. مراجعة وتحليل أهداف الهيئات الكشفية .

٢. مراجعة وتحليل الأنشطة التي تمارس بالهيئات الكشفية .

٣. تحديث الهيكل التنظيمي للإتحادت والجمعيات الكشفية .

٤. تطبيق الأساليب التي تبسط إجرءات وطرق العمل وتحسين وسائله .

٥. التطوير الإداري لعناصر العملية الإدارية بالهيئات الكشفية وما تتضمنه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة .


SCOUTS®
من أجل عالم أفضل


الفصل الثامن
الإعلام الكشفي


SCOUTS®
من أجل عالم أفضل

الفصل الثامن
الإعلام الكشفي

تخلق وسائل الإعلام الجماهيري اتجاهات معينة وقيم لدى أعضاء المجتمع وتسهم في تشكيل المضمون الثقافي للشخصية ، وفي تحديد موقف الإنسان من قضايا عصره المحلية والقومية والعالمية . كما أن أعضاء الجمهور يتعففون على عالمهم الإجتماعي وعلى أنفسهم من خلال هذه الوسائل .

وتعتبر وسائل الإعلام المواد الأساسية للمجتمعات التي تسعى بسرعة إلى التنمية حيث تصل هذه الوسائل برسائلها إلى معظم الناس بأسرع وأرخص مايمكن ، وتلعب وسائل الإعلام الكشفي دوراً كبيراً في تطورالكشفية محلياً وعالمياً فهي متنوعة ومتعددة فمنها المرئي والمقروء والمسموع لتصل إلى كل فرد بما يناسبه وتؤثر فيه ، فوسائل الإعلام الكشفي بما لها من قدرات فعالة تحدث التغير المنشود في المجتمع الكشفي شريطة إستغلالها على أسس علمية فنية سليمة .

ولقد أصبح الإعلام ضرورة مهمة في كل مجتمع حديث، تكمن وظيفته الأساسية في إحاطة الجمهور علماً بالأخبار الصحيحة والمعلومات الصادقة الواضحة والحقائق الثابتة والموضوعية التي تساعد على تكوين رأي عام صائب في واقعة أو حادثة أو مشكلة أو موضوع مهم يتعلق بالمجال الكشفي وكذلك عرض الجوانب الإيجابية وهذه المهمة موكلة لخبراء الإعلام .

ولقد أولت الحركة الكشفية منذ بداية تأسيسها الإهتمام بنشر أنشطتهاإيمانا منها لما يلعبه الدور الإعلامي في بروزها علي الساحة العامة والخاصة ولعلنا في هذه الأسطر نحاول أن أركز علي هذا الدور

ومن ثم وضع سلسلة لهذا الدور إذا استدعي الأمر ونحاول أن نعطي بسطة للعنوان كي يتسنى لنا الغوص في داخله ، ودور الإعلام بمعني وظيفة الإعلام أي ما الوظيفة التي يؤديهاالإعلام تجاه الأنشطة الكشفية.

مفهوم الإعلام الكشفي

الإعلام الكشفي هو تزويد الجمهور بالمعلومات والمعارف والحقائق الكشفية وذلك عن طريق الوسائل المختلفة سواء المرئية أو المقروءة أو المسموعة وذلك بهدف نشر المعرفة والثقافة الكشفية بين أفراد المجتمع .

ويتضمن الإعلام في طياته عمليات الاتصال ، والاتصال له هدف يسعى إليه، وهو محاولة التأثير والإقناع من خلال نشر المعلومات الصحية والحقائق الواضحة والأخبار المحددة والوقائع المنطقية بما له تأثير فعلي على سلوك الفرد والجماعة ، كما أنه عملية نشر الأخبار والمعلومات والحقائق الكشفية وشرح القواعد الخاصة بالأنشطة الكشفية للجمهور بقصد نشر الثقافة الكشفية بين أفراد المجتمع وتنمية وعيه الكشفي.

أهداف الإعلام الكشفي

للإعلام الكشفي العديد من الأهداف التي يسعى لتحقيقها ومنها ما يلي :

١. نشر الثقافة الكشفية من خلال تعريف الجمهور بالقواعد الخاصة بالأنشطة الكشفية المختلفة.

٢. تثبيت القيم والمبادئ والإتجاهات الكشفية وتنمية الفكر الكشفي وتحقيق التغير الإجتماعي في المجتمع.

٣. نشر الأخبار والمعلومات والحقائق المتعلقة بالقضايا والمشكلات الكشفية المعاصرة ومحاولة تفسيرها والتعليق عليها للإسهام في تكوين رأي عام صائب تجاه الظواهر الكشفية الجارية .

٤. الترويح عن الجمهور بالطرق التي تخفف عنهم عناء الحياة اليومية .

٥. دعم التخطيط للتنمية الشاملة للمجتمعات عامة والدول النامية خاصةً بإعتبارها استثمار ذي عائد كبير للأفراد والمؤسسات الكشفية تبعاً لاتجاه الدولة.

٦. المعاونة في تطوير طرق الأداء والأجهزة والأدوات المستخدمة في المجال الكشفي.

ولقد إتفق الباحثون على الأهداف التي يسعى الإعلام إلى تحقيقها ، وبما أن الإعلام هو فرع من الأفرع الرئيسية للأتصال فهناك تشابه ملحوظ بين أهدافها ، ولكن في البداية يجب تحديد الهدف من العملية الإعلامية من أجل معرفة الهدف من الإعلام حتى يمكن تحقيق الهدف المنشود منه ، وهذه الأهداف تتمثل في :

١. **الإعلام والإخبار** : ويتمثل في نقل الأخبار والحقائق والمعلومات إلى جمهور المستقبلين بعد جمعها وتحليلها ومعالجتها ، والقيام بتفسير وشرح ومعالجة هذه الأخبار ، وإختيار الوقت والمكان المناسبين وأيضا إختيار قناة التوصيل (وسائل الإعلام) المناسبة والملائمة للرسالة الإعلامية التي يود تقديمها .

٢. **التوجيه والتثقيف** : ويتمثل في نقل أفكار وإتجاهات جديدة من خلال وسائل الإعلام المناسبة وذلك من أجل تغيير أو تعديل أو تثبيت أو خلق سلوك أو إتجاه جديد عند مستقبل الرسالة الإعلامية ، وهذا الهدف يلعب دوره في تكوين الفكر والإتجاه ورفع الوعي لدى الجماهير المستقبلة لهذه الرسالة .

٣. **الترفيه والترويح** : ويتمثل في تقديم مواد إعلامية ترفيهية متنوعة تعمل على الترويح عن النفس والتسلية والمتعة من خلال تقديمها من خلال وسائل الإعلامالمختلفة.

خصائص الإعلام الكشفي

١. الإعلام الكشفي يتضمن جانباً كبيراً من الإختيار والتوجيه حيث أنه يختار الجمهور الذي يخاطبه ويرغب في الوصول إليه.

٢. الجماهيرية لما لها من القدرة على تغطية مساحات واسعة ومخاطبة جماعات كبيرة من الجماهير التي تتأثر بطريق مباشرة أو غير مباشرة بما ينعكس على المجتمع ككل .

٣. يجذب أكبر عدد من الجمهور يوجهه لنقطة افتراضية متوسطة يجتمع حولها أكبر عدد من الناس باستثناء ما يوجهه لقطاعات محدودة من الجمهور كالبرنامج الكشفي للمعاقين .

٤. الإعلام الكشفي بوسائله المختلفة مؤسسة اجتماعية يستجيب للبيئة المحيطة به ويتفاعل معها لذلك من الضروري فهم المجتمع والبيئة المحيطة به حتى لا يتعارض ما يقدم من وسائل إعلامية مع قيم وعادات المجتمع الذي يعمل فيه .

٥. يساهم الإعلام الكشفي في الترويح عن الجمهور من خلال البرامج والمسابقات الكشفية .

٦. يساعد الإعلام الكشفي على تثبيت القيم والمبادئ والإتجاهات الكشفية والمستحدثة والصحيحة بإتباع مبادئ العمومية والإنتشار .

٧. يقوم الإعلام الكشفي على تكنولوجيا ووسائط النقل سواء الإلكترونية أو الميكانيكية أو الإثنين معاً في نشر الرسائل الإعلامية الكشفية على نطاق واسع وسرعة كبيرة للجماهير .

٨. تتسم مصادر الإعلام الكشفي بالرسمية مثل الشبكات الإذاعية أو التلفزيونية .

ويمكن أن تنشق مجموعه من المعايير والخصائص التي يتميز بها الإعلام:

١. الإعلام نشاط إتصالي تنسحب عليه كافة مقومات النشاط الإتصالي ، ومكوناته الأساسية وهى مصدر المعلومات ، الرسائل الإعلامية ، الوسائل الإعلامية التي تنقل هذه الرسائل وجمهور المتلقين ، والمستقبلين للمادة الإعلامية ، وترجع الأثر الإعلامي .

٢. يتسم الإعلام بالصدق والدقة والصراحة ، وعرض الحقائق الثابتة والأخبار الصحيحة دون تحريف بإعتباره البث المسموع أو المرئي أو المكتوب للأحداث الواقعية ، بعكس بعض أشكال الإتصال الأخرى التي لا تتوخي في هذه الجوانب.

٣. يتصف الإعلام بأنه التعبير الموضوعي لعقلية الجماهير وروحها وميولها وإتجاهاتها ، وبالتالي فإن النشاط الإعلامي نشاط موضوعي وليس نشاطاً ذاتياً يتأثر بشخصية الإعلاميين القائمين بالنشاط الإعلامي .

٤. يسعى الإعلام إلى محاربة التحيزات والخدمات ، والعمل على تنوير الأذهان وتثقيف العقول .

٥. يستهدف الإعلام التبسيط والشرح والتوضيح للحقائق والوقائع .

٦. يترتب على الجهود الإعلامية الموضوعية تأثير فعلي في عقلية الجمهور ، ومستويات تفكيره وإدراكه ، كما يؤدي ذلك إلى إحداث اليقظة والنمو والتكيف الحضاري في المجتمع.

٧. يتأثر الرأي العام تأثراً إيجابياً بالجهود الإعلامية حيث تسعى هذه الجهود عن طريق مخاطبة العقول والعواطف السامية للجمهور إلى تنوير الرأي العام وتثقيفه وشدة الإرتقاء به .

٨. تزداد أهمية الإعلام كلما إزداد المجتمع تعقيداً وتقدمت المدينة ، وإرتفع المستوى التعليمي والثقافي والفكري لأفراد المجتمع .

وظيفة الإعلام

لم تتغير الوظائف الإعلامية على مدى القرون فيما بين الثقافة القبلية والحضارية العصرية ، وإنما برزت مستحدثات وهياكل لتكبير هذه الوظائف ونطاقها بحيث يمكن القول إن لكل مراحله من مراحل المجتمع ، مرحلة الإتصال المناسبة لها لتزويد الجماهير بأكبر قدر ممكن من المعلومات الموضوعية الصحيحة والواضحة.

أنواع الإعلام الكشفي

تعدد أنواع وأشكال الإعلام الكشفي إلا أنها يمكن تصنيفها إلى:

- **الإعلام الكشفي المقروء** : هو الذي يعتمد على الكلمة المكتوبة مثل (الصحف ، المجلات ، النشرات ، الملصقات) .
- **الإعلام الكشفي المسموع** : هو الذي يعتمد على سمع الإنسان مثل (الراديو، الإتصال الهاتفي ، وكالات الأنباء).

- **الإعلام الكشفي المرئي :** وهو الذي يعتمد على بصر الإنسان مثل (السينما ، التلفزيون ، الفيديو ، شبكة المعلومات) ويطلق عليها أحياناً الإعلام المرئي المسموع لها تعتمد على حاستي السمع والبصر معاً في آن واحد
- **الإعلام الكشفي الثابت :** وهو الذي يتوجه له الناس للإطلاع عليه مثل (المعارض ، المؤتمرات ، الندوات ، المحاضرات ، المسارح).

أهمية الإعلام

لاشك أن للإعلام أهميه بالغة في تحقيق التنمية الشاملة للفرد والمجتمع بما يحقق سعادة الفرد ورقي المجتمع والواقع أن بناء الدولة إقتصادياً وإجتماعياً وسياسياً يتطلب الإستعانة بشتى وسائل الإعلام سواء كان ذلك عن طريق تبليغ الإعلام من شخص لشخص أو عن طريق التبادل الإعلامي بين جماعاتمنظمة وعن طريق الإعلام الجماهيري المتمثل في الصحافة والإذاعة والتلفزيون والسينما والفنون الأخرى وفي هذا الشأن كما هو الحال في شتى الشئون الأخرى فإن تحقيق الأمل المعقود على الإعلام إنما يتوقف على قوة وعزيمة الناس وأمانتهم ونزاهتهم وهذه كلها أمور لا تتحقق إلا عن طريق الإعلام ذاته .

والإعلام الكشفي يعتبر قديماً وحديثاً بمثابة المدرسة العامة التي تواصل عمل المؤسسات الكشفية المختلفة بل والتعليمية بمراحلها المختلفة وتتجاوز فتقترب الفروق بين الناس عن طريق ما تنشره من خبرات تعدل بين سلوكهم كباراً أو صغاراً بما يتلاءم مع القيم والتقاليد الكشفية السليمة .

وللإعلام الكشفي دور متشعب في المجتمع ظهر بجلاء بعد انتشاره على نطاق واسع في القرن العشرين لذلك أخذت الحكومات على اختلاف سياستها الفكرية تخصص لها الصحف والقنوات الإذاعية والتلفزيون

وتوجهها نحو أهدافها الداخلية من حيث رفع مستوى الثقافة الكشفية للجمهور وزيادة الوعي الكشفي لهم وتعريفهم بأهمية دور الكشفية في حياتهم العامة والخاصة .

واستخدامها أيضاً للوصول إلى أهدافها الخارجية من حيث تعريف العالم بحضارة شعوبها الكشفية والذي يعكس بدوره رقي هذه الدول وتقدمها في شتى المجالات وفي ظل التقدم العلمي والتكنولوجي الكبير والسريع في المجال الكشفي يبرز أهمية الإعلام الكشفي وضرورة إحاطة الأفراد بالمجتمع علماً بكل ما يدور من أحداث وتطورات في هذا المجال وذلك في ظل الزيادة الكبيرة لأفراد هذا المجتمع وبالتالي صعوبة الإتصال المباشر بمصادر المعلومات والأخبار .

ومن هنا يتضح أهمية الإعلام الكشفي في القيام بواجبه، هذا بالإضافة إلى زيادة مصادرها وتشابك المجال الكشفي بالمجالات الأخرى سواء إقتصادية أو اجتماعية أو سياسية وعدم قدرة الفرد في ملاحقة ومتابعة هذا التدفق من المعلومات والذي يعد أمراً صعباً فأقل ما يوصف هذا العصر هو عصر المعلومات نتيجة للتقدم الذي لحق بالكمبيوتر والأقمار الصناعية.

وظهور شبكة المعلومات "الإنترنت" ومن هنا تبرز الحاجة الضرورية والملحة في قيام الإعلام الكشفي في التغلب على هذه الصعوبات بما يساعد جمهور الكشفية على استيعاب كل ما هو جديد في المجال الكشفي والتجاوب معه .

المبادئ الأساسية للإعلام

١. الإعتماد على العنصر الإنساني .
٢. أن تكون وسائل الإعلام مناسبة للجمهور .

٣. إختيار الوقت المناسب لنشر الرسائل الإعلامية .

٤. أن تتصف الرسالة الإعلامية بالصدق والوضوح .

٥. أن تعتمد الرسائل الإعلامية على المصادر الصادقة .

٦. التأثير المتبادل بين المؤسسة والجمهور .

٧. ضرورة التركيز على التكرار لنشر الرسالة الإعلامية .

٨. تبنى القيادات في المجتمع للأفكارالإعلامية الصادقة والجديدة .

٩. ضرورة الإعتماد على التقويم المستمر للرسائل الإعلامية .

مجالات الإعلام

وتظهر أهمية الإعلام الكشفي في قدرته على توصيل المعلومات والبيانات في شكل رسائل إلى قاعدة جماهيرية كبيرة متباينة الإتجاهات مختلفة في الرأي العام نحو قضية معينة أو مشكلة حيث يؤثر على الجماهير بقوة كما أن له القدرة على تغير الأنماط السلوكية سواء كان بتشجيع السلوكيات الطيبة والأخلاق الكريمة وطرد السلوكيات السيئة ، لذلك فإن مجالات الإعلام الكشفي مختلفة حيث يلعب دوراً فعالاً في المجال الكشفي ويمكن تقسيم هذه المجالات إلى :

١. **مجال الكشفيين :** ويشمل القادة والكشافين والأشبال والمسئولين والأطباء والمستشارين .

٢. **مجال الجماهير :** ويشمل جمهور التلفزيون والإذاعة والصحف من الرجال والسيدات والأطفال .

٣. **مجال المؤسسات الكشفية :** ويشمل الإتحادات والمؤسسات الكشفية والعالمية والدولية والإقليمية والمحلية

٤. **مجال الأنشطة الكشفية** : ويشمل جميع الأنشطة الكشفية التي يمارسها الكشافين في معسكراتهم ولقاءاتهم .

أساليب عملية الإعلام

هناك أسلوبين في عملية الإعلام هما :

أ- **الأسلوب المباشر** : ويتبع نقل المعلومات مباشرة ويعتمد على المرسل والمستقبل لتوصيل الرسالة ويركزالأسلوب المباشر على المصدر (المعلومات) في نقل المعلومات وهذا الأسلوب يكون محدد .

ب- **الأسلوب غير المباشر** : وهو الأكثر إنتشاراً والأسهل وهو يتتبع البرامج المختلفة لتوصيل المعلومات لفئات الجمهور حتى يستطيع أن يواجه الإحتياجات المتغيرة.

النظرية الحديثة هي عبارة عن تطبيق الأسلوبين معاً لأن الأسلوبين يكمل بعضها البعض .

العوامل المؤثرة في الإعلام

الإعلام يتاثر بالعديد من العوامل البشرية ، والإقتصادية ، السياسية ، التقنية الإجتماعية نستعرضها فيما يلى :

١. **العوامل البشرية** : ويقصد بذلك العاملين في الإعلام ، والمشرفين عليه ، والمستفيدين منه ، وهؤلاء يتم تقسيمهم إلى نوعين : عناصر بشرية داخلية وخارجية:

أ- **العناصر البشرية الداخلية** : ويتمثلون في كل الذين يعملون في مجال الكلمة المطبوعة أو المبثوثة من محررين ومدراء إدارة وإعلان وتوزيع وغير ذلك ، وتلك العناصر الداخلية تؤثر لا جدال في ذلك على تطور الإعلام .

ب- **العناصر البشرية الخارجية :** ويقصد بذلك الجمهور المستهدف من العمل الإعلامي من قراء ومستمعين ومشاهدين وكذلك المسئولين الذين يشرفون على ضبط النشر الإعلامي وتنظيمة سواء كان ذلك رسمياً أو نقابياً ، فاتساع رقعة القراء والمستمعين يؤثر إيجابياً في تطور الإعلام والعكس صحيح .

٢. **العوامل الإقتصادية :** مثل تكاليف الورق والطباعة ، وتكاليف التحرير والإدارة والقسم الفني وتكاليف النقل والتوزيع .... إلخ كلها في مجملها تؤثر تأثيراً مباشراً على التطور في مؤسسة إعلامية معينة ، وهذه عوامل داخلية من الناحية الإقتصادية في المؤسسة ، وهناك عوامل إقتصادية خارجية كذلك تتمثل في الوضع الإقتصادي العام للبلد أكان صناعياً أم زراعياً أم تجارياً أم بترولياً أم سياحياً

٣. **العوامل السياسية :** هناك علاقة وثيقة بين وسائل الإعلام الحديث وبين العوامل السياسية والمحيط السياسي في بلد من البلدان ، ويقصد بالعوامل السياسية والمحيط السياسي ، النظم السياسية السائده سواء أكانت ديكتاتوريه فردية أم جماعية أم ديموقراطية ، شعبية أو برلمانية ، فالإعلام في ظل النظم الديكتاتورية هو إعلام مقيد مرتبط بالحكم أكان فرداً أم عائلة مالكة أما الإعلام في ظل النظام الديموقراطي فهو إعلام حر من حيث المبدأ ، مستقل نوعاً ما ، أي له حرية التعبير ، حرية الممارسة ، حرية الوجود ، ولكن ذلك حسب قوانين تتمركز كلها حول ما يعرف بالمصلحة العامة .

٤. العوامل الفنية أو التقنية :

- العوامل الفنية أو التقنية الذاتية الإعلام .

- العوامل الفنية في علاقة الإعلام بالآخرين .

i. **بالنسبه للقسم الأول :** المقصود به هو ما يشكل قسماً من المهن الإعلامية، وخاصة الصحافة من صيغ ، صف أحرف متطور ، إخراج صفحات ، طباعة متطورة ...إلخ ، وهذا العنصر يتشكل في الإذاعة والتلفزيون في تلك الآلات التي تبث صوتاً أو صورةً أو الأثنين معاً ، إلى جانب تطوير المهن الإذاعية تقنياً.

ii. **بالنسبه للعوامل الفنية وعلاقتها بالآخرين :** نقصد بها النقل والتوزيع ، أكان نقل الأخبار سلكياً أو لاسلكياً ، أو نقل الصور أو توزيع المطبوعات بالسرعة اللازمة.

خصائص الرسالة الإعلامية الناجحة

هناك خصائص يجب أن تتوافر في الرسالة الإعلامية الناجحة هي :

١. أن تكون ذات معنى في حياة المتلقى ، ومعنى كونها ذات معنى أن تكون متصلة بحياة الجمهور ومعبرة عنها ومفيدة ومؤثرة في سلوكه وإتجاهاته .

٢. أن تكون قادرة على كسب ثقة المتلقي، بمعنى أن تكون خالية من المبالغة في إعدادها والتهويل في طريقة تقديمها.

٣. أن تتبع الترتيب البيكولوجى لا الترتيب المنطقى ، أي أن يقوم رجل الإعلام بتقديم المادة كما يستطيع المتلقي أن يتأثر بها في أفضل حالة ممكنة .

٤. ألا تعارضها رسالة إعلامية أخرى .

٥. أن يكون للرسالة الإعلامية مطلب واضح وهدف محدد .

٦. أن يستفيد معد الرسالة الإعلامية من الآراء والإتجاهات السائدة.

تأثير الإعلام في الجمهور

لقد أصبح تأثير الإعلام على الجمهور مجالاً ضخماً قائماً بذاته له نظريات منها :

١. **نظرية التأثير المباشر أو قصير المدى :** وتقوم هذه النظرية على أن علاقة الفرد بمضمون المواد الإعلامية للإعلام علاقة تقليدية مباشره فالإنسان الذي يتعرض لأى مادة إعلامية يتأثر بمضمونها مباشرة وخلال فتره قصيرة بغض النظر عن الوسيلة التي تعرض لها الفرد سواء صحيفة أم راديو أم تلفزيون .

٢. **نظرية التأثير على المدى الطويل أو التراكمي :** هذا الإتجاه يرى أن تأثير ما تعرضه وسائل الإعلام على الجمهور يحتاج خبرة طويلة حتى تظهر آثاره من خلال عملية تراكمية ممتدة زمنياً تقوم على تغيير المواقف والمعتقدات والقناعات وليس على التغيير المباشر لسلوك الفرد .

٣. **نظرية التطعيم أو التلقيح :** فكرة هذه النظرية تقوم على فكرة التطعيم ضد الأمراض فالجرعات المتتالية من المفاهيم والقيم الكشفية التي ينقلها الإعلام الكشفي تشبه الأمصال التي نحقن بها لكي تقل أو تنعدم قدرة الجراثيم على التأثير على أجسامنا.

٤. **نظرية التأثير على مرحلتين :** يقصد بهذه النظرية إنتقال المعلومات على مرحلتين هما :

أ- **المرحلة الأولى :** هى ما تبثه وسائل الإعلام للجمهور وقد يؤثر فيهم كثيراً أو لا يعيرونه أدنى إهتمام .

ب- **المرحلة الثانية :** تخص قادة الرأي في المجتمع وهم الأشخاص البارزون داخل التجمعات الصغيرة وهم أكثر تعرضاً لوسائل الإعلام ولديهم مهارات خاصة شخصية والذي يحدث في هذه المرحلة هو أن قادة الرأي هؤلاء قد

شاهدوا نفس المضمون الذي قدم في المرحلة الأولى وشاهده كل من تعرض للرسالة الإعلامية ولكن مع بداية حديث قادة الرأي عن مضمون هذه الرسالة الإعلامية تبدأ المرحلة الثانية حيث يتم الحديث والتنبيه على أشياء لم يفطن إليها البعض ويتم ذلك بأسلوب أكثر إقناعاً من الطريقة التي عرفتها وسيلة الإعلام ، وكلما كان لقائد الرأي هذا نفوذ مادي أو أدبي أو كليهما كما زاد تأثيره وقدرته الإقناعية على باقي الجمهور.

٥. **نظرية تحديد الأولويات :** هذه النظرية تقوم على أساس فكرة جدول الأعمال وترتيب الموضوعات التي سوف تناقش بناءاً على أهميتها ويقوم الإعلام الكشفي بنفس الوظيفة فهو يرتب الموضوعات وفقاً لدرجة أهميتها الأهم ثم الأقل أهمية .

٦. **نظرية حارس البوابة :** فكرة هذه النظرية تشبه القائم على الإعلام بحارس البوابة يدخل من يشاء ويمنع من يشاء وغالباً ما تتحكم الإعتبارات الشخصية في قرار الحارس .

إن دور حارس البوابة الإعلامي يؤثر في الجمهور من ناحيتين :

- **الأولى :** ما يعرضه عليهم بناءاً على إعتبارت شخصية أو إعتبارت سياسية إعلامية ويقصد بها تغيير ثقافي أو إجتماعي للجمهور المستهدف ، ومهما كانت تلك الإعتبارت قد لا يكون لها علاقه بمصلحة الجمهور .
- **الثانية :** يكون تأثير حارس البوابة الإعلامي في الجمهور من خلال ما يحجبه عنهم ، وهناك مقولةإعلامية تقول : "الأكثر أهمية ليس الذي تم عرضه على الجمهور بل ذلك الذي لم يتم عرضه" وبناء على النظرية السابقة فإن الفرد يجب عليه ألا يعتمد في إستقاء معلوماته وأخباره على وسيلة

إعلامية واحدة بل عليه أن يتابع كل ما يصدر من من رسائل في الوسائل المختلفة كلما توفر لديه هذا .

٧. **نظرية الإستخدامات والإشباع :** هذه النظرية تنظر إلى العلاقة بين الإعلام وجمهوره بشكل مختلف عن النظريات السابقه ففي هذه النظرية الإعلام هو الذي يحدد للجمهور نوع الرسائل الإعلامية التي يتلقاها بل أن إستخدام الجمهور تلك الرسائل لإشباع رغباته يتحكم بدرجة كبيرة في مضمون الرسائل الإعلامية التي يعرضها الإعلام الكشفي .

مهارات كتابة النشرة الصحفية

تقوم بعض المنظمات بالتعريف بنفسها أو ببرامجها أو بنشاطاتها التي عقدتها أو التي ستعقدها مستقبلاً من خلال إعداد نشرة صحفية وإرسالها إلى الصحف المحلية، مما يتيح إطلاع أكبر عدد ممكن من الأشخاص على هذه النشرة الصحفية. وهناك عدّة أسباب تؤدي إلى عدم نشر الصحف للعديد من النشرات الصحفية لأسباب متنوعة، لكن أهم هذه الأسباب قد تكون النشرة نفسها، خاصة عندما تكون مُصاغة بطريقة سيئة.

ونستعرض فيما يلي أهم المواصفات التي من الواجب توافرها في أي نشرة صحفية:

- **الاختصار:** فالمحررون في الصحف المحلية يتلقون أسبوعياً مئات النشرات الصحفية، ولكن اختيارهم يقع على النشرات التي يتمت صياغتها بأسلوب مباشر ومختصر.
- **الصياغة الصحيحة:** نص النشرة يجب أن يكون مصاغاً بطريقة صحيحة، كأن تكون أفكاره متناسقة ومتسلسلة بطريقة منطقية، وخالياً من الأخطاء الإملائية.

- **الواقعية:** بمعنى أن يكون الموضوع الذي تكتب عنه يتصل بحدث يتصل بالواقع ويستجيب للأحداث التي تجري على أرض الواقع.
- **الإفادة:** بالإضافة إلى دورها الإعلامي، يجب أن تصاغ النشرة بطريقة تجعل لها دوراً تثقيفياً وتعريفياً، فالنشرة الناجحة هي النشرة التي تفيد القارئ ليس فقط للتعرف على نشاطٍ ما وحسب، بل أيضاً توفر مادة مفيدة للقارئ.

ومن الأسئلة التي يجب أخذها بعين الاعتبار قبل المباشرة في إعداد النشرة الصحفية، هي:

- من قراؤك المفضلون؟
- ماذا تقدّم النشرة من معلومات قيّمة للقارئ؟
- بماذا تدعم أو تبرر المعلومات الواردة في النشرة؟
- ما الأمور التي تسعى إلى تحقيقها من خلال النشرة، تطوير موضوع ما أم نشر المعلومات، أم الاثنين معاً؟
- هل مقدمة النشرة تلبي الأركان الأساسية للكتابة الصحفية، والمتمثلة في: من، ماذا، متى، أين، كيف، ولماذا؟

موضوعات لاستكمال جزء الإعلام والنشر

- كيفية التعامل مع وسائل الإعلام؟ " لكسب الثقة ".
- تنفيذ المجلات.
- تنفيذ الملصقات.
- تنفيذ النشرات الإعلامية.
- تنفيذ الكتيبات الإعلامية.
- قواعد اختيار العنوان الصحفي .

الدعاية

تختلف الدعاية عن الإعلان في أن مصدر المعلومات في كثير من الأحيان غير معروف وهناك صعوبة في التمييز بين الدعاية والإعلان لكن كلمة الدعاية يجب أن تطلق فقط على الحالة التي تسود فيها السيطرة على وسائل النشر المختلفة وبهذا يمكن أن ينشر ما يشاء دون أن يتحرى الدقة أو الصدق أو الأمانة.

تعريف الدعاية

من حيث الجوهر ما هي إلا عملية تشتت ذهني تؤدي إلى تشويه في المنطق وبالتالي أي نوع من التشتت بغرض النظر في أسلوب العملية الدعائية والغاية النهائية للدعاية هي تغيير مظاهر الإستجابة السلوكية في موقف المواطن من مشكلة معينة ، كما أن الدعاية هي عملية إعلامية تهتم بالمعلومات والأفكار وتشكيل الإتجاهات والتأثير في الرأي العام وتستخدم في تحقيق ذلك وسائل الإتصال الجماهيرية ويكون الهدف منها محدداً من قبل ويتم التخطيط لتحقيقه وفقاً لمضمون يضمن تشكيل السلوك المرغوب وبذلك فهي فن التأثير في الآخرين لتحقيق أهدافها المعلنة من قبل.

خصائص الدعاية

١. ذات أهداف محددة تسعى إلى إحداث تأثير مقصود في المعلومات والآراء والمعتقدات والسلوك وفقاً لما يريده القائم بالعملية أو الحملة الدعائية.

٢. تعد تعبيراً ذاتياً وليس موضوعياً وذلك لأن مضمون المادة الدعائية يتأثر إعداده وعرضه بفكر من يقوم بعملية الدعاية لتحقيق الأهداف المحددة من قبله.

٣. تتميز بالصدق أو عدمه إذ أنها قد تعتمد على عرض معلومات أو نشر آراء أو أفكار يتميز مضمونها بالصدق أو قد تكون هذه الأفكار غير كاملة أو تم تحريفها إذ أن القائم بالنشاط الدعائي يبيح لذاته استخدام ما يراه من أساليب الدعاية التي يراها الأكثر تأثيراً في تحقيق الأهداف المرجوة.

٤. تعتمد إلى حد كبير على مخاطبة العاطفة بطريق مباشر أو غير مباشر دون إهمال للجانب العقلي الذي يشكل عاملاً هاماً في المرتبة الثانية في قوة التأثير بعد العاطفة.

٥. تتسم بالفن في التأثير في قبول الآراء والأفكار والمعتقدات والإتجاهات التي رغب من يقوم بالعملية الدعائية في إحداثه وكذلك بفن القدرة على إقناع الآخرين بذلك.

٦. تتميز بالقدرة على إحداث حالة من التشتت في التفكير وعدم وضوح الرؤية حتى تتمكن من إقناع الآخرين بمضمون الفكرة المطروحة والتي يتم الدعاية لها.

٧. تتميز بقدرتها على استخدام كافة وسائل الإتصال لتحقيق الأهداف المرجوة منها وفقاً لجهود تبذل لهذا الغرض .

٨. تهتم بجميع القضايا المعاصرة في المجتمع والتي يجب الإهتمام بها ومعالجتها وذلك بأساليب متطورة حتى يتحقق الهدف منها.

٩. تهتم بدراسة الخصائص النفسية للرأي العام لفهم طبيعة الجماهير من أجل إعداد مضمون ومحتوى الحملة الدعائية التي تستهدف في هذه الجماهير وفقاً لما هو مراد إحداثه من تأثير في هذه الأفراد أو الجماعات.

مقومات الدعاية

ينطوي العمل الدعائي على خمس مقومات:

١. **المرسل أو المصدر:** وهو الشخص الذي يقوم بعملية الإتصال وفي هذا الصدد تفترض الدعاية منطقين : منطق يملكه الشخص الذي توجه إليه ومنطق آخر يملكه المرسل أو من يقوم بعملية الإتصال وهناك صراع بين هذين المنطقين لابد أن ينتهي إلى تغلب منطق المرسل على منطق المستقبل لكي يعتبر العمل الدعائي ناجحاً .

٢. **الرموز المكتوبة أو المنطوقة:** التي يستخدمها المرسل للتعبير عن مفاهيمه وأفكاره التي تقوم بعملية التأثير والإيحاء أو الإضطراب والتشويش.

٣. **قناة الإتصال** :التي تربط المرسل بالمستقبل وتتحرك اللغة الدعائية من خلالها من المصدر إلى المصب.

٤. **الجمهور أو المستقبل لعملية الإتصال:** وهو المصب الذي تصب فيه العملية الدعائية.

٥. **المنطق الدعائي:** وهو الذي يسمح بالتجانس في عناصر الإستراتيجية الدعائية.

أنواع الدعاية

١. **الدعاية البيضاء:** وهي تلك الدعاية التي تهتم بعرض الموضوعات أو القضايا القائمة على المعرفة والمعلومات الصادقة ومن ثم تتجه إلى مخاطبة العقل والتأثير في الفكر وكذلك مخاطبة العاطفة السامية وكذلك الكشف عن أهدافها واتجاهاتها ومصدرها.

٢. **الدعاية السوداء:** وهي تعتمد على نشر أخبار غير صادقة ومضللة للرأي العام بغرض إحداث نوع من الإضطراب في فكر الجمهور ومن ثم فهي لا

تكشف عن مصادرها وفقاً للواقع وبالتالي لا تتميز بالصدق أو الواقعية إلا أنها تهتم بمخاطبة العاطفة لما لها من تأثير في تكوين الرأي العام وتشتيت أفكاره لتحقيق الهدف المرجو منها ومن ثم تضليله.

٣. **الدعاية الرمادية:** وهي تعتمد في تشكيل الرأي العام على ما تقدمه من بعض الحقائق التي تكون صادقة في مضمونها والبعض الآخر يكون من الحقائق التي تم تحريفها ومن ثم تكون مضللة للرأي العام وذلك لإحداث التأثير الإقناعي بها وهذا النوع من الدعاية يكون له مردود سيء في تأثيره على الرأي العام وذلك لأنه لا يمكن اكتشاف الهدف منه نظراً لأنه يعتمد في جزء منه على حقائق صادقة في حين أنه يمكن اكتشاف الهدف من الدعاية السوداء لأنه ليس من الصعوبة كشف الأكاذيب والشائعات المضللة التي تعتمد عليها في تحقيق أهدافها ولكن عملية مزج الدعاية بحقائق صادقة وأخرى كاذبة ومضللة كما في الدعاية الرمادية يزيد من صعوبة اكتشاف أهدافها.

كما يمكن إضافة نوعان آخرات للدعاية :

١. **الدعاية المضادة:** وتقوم على أساس تمييز الدعاية الخاطئة وكشفها وكشف كذبها ومهاجمتها بطريقة مباشرة وتهدف إلى تجنب الوقوع تحت تأثيرها ضد إرادة الأفراد والجماعات ومن أساليبها : دراسة وتحليل الدعاية ومعرفة أساليب الدعاية وحيله المختلفة والقيام بالدعاية المضادة التي تقدم للناس معتقدات واتجاهات مضادة لتلك التي يريدها الداعية والتصرف وعمل شيء فيما يتصل بالحاجات والمطالب المسؤولة عن جعل الدعاية الخاطئة مقبولة.

٢. **الدعاية التجارية والتسويق:** ينبغي السؤال عن العوامل التي تؤثر على الفرد فتدفعه إلى شراء بضاعة معينة دون أخرى ولا شك أن هذه العوامل المتعددة فالمستهلك يتأثر عادة بما يشيد به غيره وخاصة أولئك الذين يقارن نفسه بهم أو يستخدمهم كجماعات مرجعية.

مبادئ الدعاية

تعتمد الدعاية في تحقيق أهدافها على المبادئ الأساسية التالية:

١. الإستناد إلى المعلومات ذات القيمة والمعرفة المميزة بالدقة والتي تتسق بالإتجاهات السائدة في المجتمع وذلك حتى تحظى بثقة الجمهور في مصادرها.

٢. التجديد في طرق عرضها أو تقديمها حتى لاتتميز بالرتابة وتفقد عنصر المفاجأة ومن ثم البعد عن تكرار أسلوب الدعاية حتى تحدث تأثيرها في الرأي العام دون أن يتسرب الملل إلى جمهورها ولذا يجب أن يتم التكرار بطريقة منظمة ووفقاً لدراسة علمية حتى يتحقق الهدف من ذلك أو مراعاة التجديد في طرق تقديمها .

٣. التحريف في عرض الحقائق أو المعلومات أو الآراء بغرض التأثير في الرأي العام وذلك يتضح في كل من الدعاية السوداء أو الدعاية الرمادية لتحقيق الأهداف المرجوة منها من خلال التحريف أو الحذف لبعض من هذه الأخباروالمعلومات.

٤. الإهتمام بدراسة ميول واتجاهات الأفراد أو الجماعات الذين يتم توجيه الدعاية لهم وكذلك الإهتمام بفهم خصائصهم النفسية والإجتماعية لمخاطبتهم بغرض تحقيق الأهداف المقصودة من العملية الدعائية.

٥. الإعتماد على إثارة الخواطر أو ترديد الشائعات وذلك لاستثارة العواطف وتشتيت الإنتباه والتركيز العقلي وإحداث اضطراب فكري لدى الجماهير وذلك كما هو متبع في الدعاية السوداء أو الدعاية الرمادية.

تكتيكات الدعاية

هناك بعض المبادئ والإعتبارات الأساسية التي يتوقف عليها تكتيك الدعاية:

١. **مبدأ التوقيت:** أي اختيار الوقت الملائم الذي يتفق مع سيكولوجية الجماهير واستعدادهم لتقبل هذه الدعاية وقد يحتاج الداعية إلى بضعة أسابيع أو أشهر أو مدة أطول من ذلك بكثير ليحقق أهدافه المباشرة.

٢. **المبدأ الثاني:** يقوم على اتخاذ قرار بشأن التعبير عن الحقيقة أم إخفاءها ومما لاشك فيه أن رسالة الداعية لابد أن يكون فيها جانب كبير من الصدق على الرغم من أنها لا تخلو من مبالغة تظهر في التعميمات المتعددة.

٣. **المبدأ الثالث:** مبدأ اختيار مدخل رشيد أم غير رشيد علماً أن الأول يتجه إلى العقول والثاني يهتم بالتأثير على عواطف وانفعالات الموضوعات.

خصائص الإشاعة

١. قضية تعرض بوصفها معتقداً .

٢. عادة ما تنتقل بطريقة شفهية من شخص لآخر.

٣. تفتقر إلى دليل واضح وأكيد ويمكن أن تمارس الإشاعات بطريقة فعالة مع جمهور محدد يتكون من أفراد ذوي مصالح متشابهة ولديهم إهتمام بموضوع الإشاعة ولذلك فإن غموض المعلومات بالإضافة إلى سذاجة جمهور الدعاية أو افتقاده للمعلومات أمور جعلت هذا الأسلوب يطبق بفاعلية في المجالات السياسية.

الإعلان

يعد الإعلان أحد المؤثرات التي تحدد الثقافة العامة للمجتمع ويستمد الإعلان قوته من انتشاره حولنا في كل مكان بالشارع وبالعمل وفي داخل منازلنا كما يستمد تلك القوة من خلال قدرته الإقناعية وترديده بصفة مستمرة في وسائل الإعلام وتصميمه الذي صنع خصيصاً لجذب الإنتباه وتغيير اتجاهات الأفراد في المجتمع والتحكم في السلوك إذ أن تزايد أهمية ودور وسائل الإعلام في حياتنا اليومية يجعل من الإعلان أحد أهم المؤثرات البيئية التي يصعب تجاهلها فضلاً عن كونها أحد أهم التجارب التي يمر بها أفراد المجتمع في حياتهم.

كما أن انتاج الأمور المادية أو عالم الأشياء لا ينفصل عن عالم الأفكار ولا يمكن تصور أي منتج مادي في جميع المجالات غير مسبوق بفكرة أو ثقافة أو محركات ذاتية بيئية تدفع إلى هذا الإنتاج ولا يمكن تصور أي منتج مادي غير مشبع بثقافة أو أفكار منتجة فهو تجسيد ثقافة المنتج وتحويل أفكاره المجردة إلى أشياء مجسدة فالإعلان ومضمونه بذلك ثقافة من الدرجة الأولى.

تعريف الإعلان

الإعلان هو كل الجهود غير الشخصية التي يدفع عنها مقابل لعرض الأفكار أو السلع أو الخدمات ، وكذلك فهو نشر البيانات وإذاعتها بالوسائل المختلفة التي يدفع عنها مقابل بقصد بيع سلعة أو المساعدة على بيعها أو الترويج لفكرة يتقبلها الجمهور ويتجاوب معها.

كما أنه يتضمن نشر البيانات أو المعلومات عن الخدمات أو الأفكار في وسائل النشر المختلفة وحيث إن المعلن يدفع ثمن النشر فإنه يتحكم في

رسالته وفي طريقة نشرها والمكان الذي تظهر فيه وقد تحتاج بعض الهيئات الكشفية إلى الإعلان عن خدمات خاصة تقدمها سواء لأعضائها أو للجمهور، وهو عملية اتصال غير شخصي من خلال وسائل الإتصال العامة بواسطة معلنين يدفعون ثمناً لتوصيل معلومات معينة إلى فئات من المستهلكين حيث يفصح المعلن عن شخصية الإعلان.

مراحل تطور الإعلان

١. **مرحلة العصور الغابرة والقرون الوسطى:** حيث الطباعة لم تكن معروفة والجهل والأمية متفشيان إلا أن الإعلان كان موجوداً لكن على شكل رموز وصور بدائية وهذه استهدفت التعريف بالأشياء والعمل باتجاه ترغيب الآخرين على اقتناء ما هو معلن عنه وقد تميزت هذه المرحلة ببساطة الرسالة الإعلانية ومحدودية انتشارها وكثرة استخدام الإعلان الشفهي.

٢. **مرحلة ظهور الطباعة:** حيث برز الإعلان المطبوع وتنامت شعبيته وتوافرت له إمكانيات فنية جيدة وتوسعت رقعة انتشاره جغرافياً بانتشار الصحف والمجلات وتطور التعليم وزيادة أعداد المتعلمين وتعاظم أعداد الراغبين في الإعلان ممن وجدوا في هذه الوسيلة فرصة لتعزيز مبيعاتهم وفي هذه الفترة برز مفهوماً الإعلان الريادي والإعلان التنافسي .

٣. **مرحلة الثورة الصناعية:** وفيها انتعش الإقتصاد وارتفعت معدلات الإنتاجية بفضل الإنتاج الوفير واشتداد المنافسة واتساع الأسواق وارتفاع مستوى الرفاهية وتحسين الإتصالات واتساع نطاق المواصلات لزيادة مستوى معيشة المواطنين وقدراتهم الشرائية ووجد المعلنون أن أفضل طريقة للتعريف بمنتجاتهم وخدماتهم هي من خلال الإعلان عن هذه المنتجات والخدمات لإقناع وترغيب الجمهور بشرائها.

٤. **مرحلة التقدم في وسائل الإتصال والمواصلات ووسائل الإعلام المختلفة:** من صحف ومجلات وإذاعة وتلفزيون وانترنت وغيرها وخلال هذه المرحلة أصبح الإعلان فناً راقياً ومعقداً وأصبحت وسائل الإعلان تبتكر الوسائل الفنية والنفسية والإقتصادية والثقافية والعلمية لصناعة إعلان يتميز بالفاعلية من حيث التأثير على قرارات المواطن الشرائية وعلى بيئته الثقافية والإجتماعية وغيرها.

أهمية الإعلان

تزداد أهمية الإعلان من وجهة نظر كل من المنظمة والمستهلك في كونه العنصر النشط داخل الإستراتيجية التسويقية العامة للمنظمة وأهمية الإعلان يمكن أن تبرز من خلال الآتي:

١. **توفير المعلومات:** يوفر الإعلان المعلومات التي يمكن أن تستخدم كأساس للمفاضلة بين السلع والخدمات المتنوعة والمعروضة وبذلك يأتي دور الإعلان في تقديم وتوفير المعلومات التي تساعد المستهلك على اتخاذ قرار الشراء الذي يلائمه.

٢. **تحقيق الإشباع:** يلعب الإعلان دوراً هاماً في تسويق السلع والخدمات وخاصة عندما تتشابه هذه المنتجات من حيث الخصائص المميزة لكل سلعة أو خدمة ويزداد ذلك الدور بصفة خاصة في تسويق الخدمات حيث تتصف بأنها غير ملموسة وبالتالي يلعب الإعلان دوراً هاماً في تقريب وتعريف المستهلك بالمنافع المختلفة التي تعود عليه من هذه الخدمة.

٣. **قطاعية السوق:** يحاول رجال التسويق توجيه اهتماماتهم إلى فئات وقطاعات معينة وتقديم منتجات تشبع احتياجات هذه القطاعات وهو ما

يعرف بمفهوم قطاعية السوق فمن هنا نجد أن للإعلان دوراً هاماً بتعريف المستهلك بهذه المنتجات ولوصول الشركة لهذه القطاعات.

٤. **سرعة التأثير:** يعتبر الإعلان من ضمن عناصر المزيج الترويجي الذي يمكن تغييره بسرعة وبسهولة في مواجهة الأزمات أو المشاكل ومن هنا يبقى الإعلان والترويج بصفة عامة كعنصر فعال وسريع لاستمالة المبيعات أو تغيير الإتجاهات وتفضيلات لمستهلكين في الأجل الطويل.

٥. **مواجهة الأزمات:** من خلال الإعلان يمكن التصدي لبعض الأزمات على المستوى القومي.

٦. **التكاليف:** يعتبر الإعلان أكثر عناصر المزيج الترويجي من حيث التكلفة ما يعطي موشراً ودلالة على أهمية التخطيط الفعال للخطط والحملات الإعلانية لتحقيق الأهداف الموضوعة .

٧. **المنافسة غير السعرية:** ازدادت أهمية الترويج بصفة عامة والإعلان بصفة خاصة بعد محاولة المنتجين الإبتعاد عن المنافسة السعرية والاستعاضة عنها بالمنافسة غير السعرية والتي تعتمد على عناصر المزيج التسويقي الأخرى.

أهداف الإعلان

تحديد الأهداف بمثابة حلقة وصل بين السياسات الإعلانية المتلاحقة وأن الأهداف الموضوعة للإعلان عادة ما تكون متلازمة مع النتائج حتى نستطيع تقييم الإعلان من حيث النجاح والفشل فلذلك لابد من وضع الأهداف مسبقاً حتى نتمكن من معرفة ما إذا كان هذا الإعلان سوف ينجح أم لا ، ويمكن القول أن أهداف الإعلان هي:

١. استثارة وزيادة وعي المستهلك بالسلعة أو الخدمة.

٢. التذكير بوجود السلعة والحث على استخدامها.

٣. تغيير الإتجاهات عن الإستخدام للسلعة أو الخدمة.

٤. تغيير أو تثبيت الإدراك عن خصائص وصفات السلعة أو الخدمة.

٥. تغيير المعتقدات تجاه الأسماء التجارية المنافسة.

٦. إعادة تدعيم الإتجاهات.

٧. تدعيم اسم الشركة أو المنظمة.

٨. مساعدة رجال البيع في إتمام الصفقات.

٩. تشجيع الموزعين على التعامل مع منتجات الشركة.

خصائص الإعلان

العملية الإعلانية تتسم بالخصائص التالية:

١. **التقديم العام:** مقارنة بالبيع الشخصي نجد أن الرسائل البيعية الخاصة بالإتصال الإعلاني ذات طبيعة عامة وجماهيرية إذ تقدم للجمهور العام غير المحدود ويستطيع كل فرد أن يراها في كل مكان.

٢. **الإنتشار:** تتسم الإتصالات الإعلانية بأنها منتشرة في كل مكان وفي جميع الأوقات الزمنية ونظراً لطبيعة الإنتشار فإن الإتصال الإعلاني يتيح للمستهلك الوقت الكافي والمناسب للتفكير في اتخاذ القرارات الشرائية.

٣. **التوضيح والتصوير المبالغ:** ويتم ذلك من خلال استخدام الموسيقى والعناصر الدرامية والمؤثرات الصوتية والتوضيح والتصميم الخلاق للرسائل الإعلانية.

٤. **غير شخصية:** يتسم الإتصال الإعلاني بأنه ذو طبيعة غير شخصية مقارنة بالبيع الشخصي وفي ضوء ذلك يفتقر الإتصال الإعلاني إلى رد الفعل أو الصدى أو الإستجابة المباشرة من جمهور المستهلكين فضلاً عن أن المعلن لا

يستطيع أن يحدد أي قطاع من الجمهور هو الذي يستقبل رسالته الإعلانية فعلاً ومدى تأثيرها عليه.

٥. **مدفوع الجر:** أي أن مضمون الرسالة الإعلانية المنشورة أو المذاعة أو المعروضة في وسائل الإعلان المختلفة مدفوع الأجر ويتم تحديد هذا الأجر وفقاً للوحدات النوعية الخاصة بكل وسيلة والمتفق عليها سلفاً بين الوسيلة الإعلانية والقائم بعملية الإتصال الإعلاني.

وظائف الإعلان

١. تهيئة المستهلكين بحيث يستقبلون تلك السلع والخدمات وهم في حالة من الرضا العقلي والنفسي.

٢. حث المستهلكين على شراء السلع والخدمات المعلن عنها.

٣. تهيئة وقبول عام عن المنظمة ومنتجاتها ودورها في المجتمع الذي تعمل فيه وتوفير المعلومات الصحيحة التي تؤدي إلى تدعيم الصلة بين الجماهير المختلفة والمنظمة.

كما أنه يمكن إضافة وظائف أخرى للإعلان:

١. **الإخبار:** تساهم الإتصالات الإعلانية في جعل المستهلك على علم ومعرفة بالمنتجات المختلفة في السوق فضلاً عن إخباره بالمنافذ البيعية التي تتولى عملية البيع والتوزيع.

٢. **الإقناع:** لا يتوقف دور الإتصالات الإعلانية عند تحقيق الإدراك والإنتباه أو تسهيل الفهم الخاص بمزايا ومنافع السلعة المعلن عنها إذ يجب أن تقنع بأهمية وضرورة شراء السلعة ولو على سبيل التجربة المبدئية ويتم ذلك أساساً عن طريق خلق انطباع إيجابي واستثارة دوافع الشراء لدى المستهلك.

٣. **التسلية أو الترفيه:** تتضمن الإتصالات الإعلانية عادة خلفيات سارة أو مواقف مسلية أو ترفيهية في مضمون رسالتها البيعية الأساسية وتعلن هذه النوعية من الترفيه على زيادة درجة الإنتباه والفهم والإدراك والتعلم لدى المستهلك المستهدف.

٤. **التذكير:** نظراً للطبيعة التكرارية للإتصال الإعلاني وبحيث يعمل دائماً على زيادة درجة التذكر لدى المستهلك الحالي فالهدف الأساسي للإعلان التذكيري هو إبقاء السلعة على رأس قائمة المنبهات وفي ذاكرة المستهلك مما يساعد عملية شراء السلعة عندما يريد إشباع حاجة معينة ويمكن لهذه السلعة تحقيق عملية الإشباع لديه.

٥. **إعادة التأكيد:** أن المستهلك الحالي الذي يستخدم سلعة معينة بحاجة دائمة إلى أن يتضمن الإتصال الإعلاني للسلعة إعادة التاكيد والثقة الدائمة للإبقاء عليه فضلاً عن مساعدته في تخفيض حدة التنافر المعرفي لديه الناتج من الإتصالات التسويقية للسلع الأخرى المنافسة.

مراحل التأثير الإعلاني

١. مرحلة جذب الإهتمام ويتم فيها توجيه الإدراك نحو سلع معينة.

٢. مرحلة الإهتمام بأن يمس الإعلان الأفكار السائدة في ذهن المستهلك والمرتبطة بحاجاته.

٣. مرحلة الرغبة لشراء السلعة عن طريق إبراز مزاياها واستخداماتها.

٤. مرحلة الإقناع أي إقناع المستهلك بأن البيانات التي قدمها الإعلان صحيحة ولا تحتوي على مبالغة.

٥. مرحلة تكامل الأثر وهي العمل على شراء السلعة أو باتخاذ أي إجراء يهدف إليه الإعلان.

الإعلان الإعلامي

قد تقوم المنشآت بحملات توعية يقصد بها تغيير سلوك الأفراد لبعض العادات الضارة أو ما تسمى بالإعلان الإعلامي وهو لا يقوم بمهمة التسويق والترويج وإنما يقوم بالإرشاد والتوجيه وهناك الإعلانات للعلاقات العامة أو الإعلانات التحريرية والتي يتم تحريرها بشكل صحفي تبدو فيه كمقال أو خبر أو نص إخباري وليس كإعلان ويستخدم الإعلان كوسيلة في كثير من برامج العلاقات العامة التي تقوم بها من مستهلكين ومساهمين وموزعين وعاملين ويستخدم كوسيلة للإتصال استخداماً مستقلاً أو مضافاً لوسائل أخرى.

أنواع الإعلانات الإعلامية

١. **إعلانات المناسبات وتنقسم بدورها إلى قسمين:**

- **إعلانات المناسبات الثابتة:** أي المناسبات التي تتكرر في نفس الموعد من كل عام كالأعياد القومية والدينية.
- **المناسبات الطارئة:** أي المناسبات التي تحدث فجأة ومرة واحدة ولا تتصف بالتكرار.

٢. **إعلان أوجه النشاط:** ويقصد به الإعلان الذي تقوم بنشره أو إذاعته المنشأة الكشفية موضحة سياساتها المتمشية مع اقتصاديات الدولة وما الخدمات التي تقدمها وهذا النوع يهدف إلى رسم صورة ممتازة عن المنشأة الكشفية في أذهان الجماهير.

٣. **الإعلان الإعلامي الوقائي:** تستخدمه العلاقات العامة لوقاية سمعة المنشأة الكشفية وحفظ مكانتها وهو الإعلان الذي يدفع الأخطار التي تتعرض لها المنشأة الكشفية ويتصدى لحملات النقد والشائعات.

٤. **الإعلان للخدمة العامة:** وهو إعلان هدفه الضبط والربط الإجتماعي والأخلاقي ويؤدي دوراً بناء في تقليل الحوادث والقضاء على العادات البالية وعموماً فإن هذا النوع يقدم المثاليات للمجتمع ليحتذى بها الشعب في سلوكياته العامة.

٥. **الإعلان التعاوني:** هدفه الرئيسي ليس البيع ولكن التأثير وإحداث الإنطباع الحسن وأهم مميزاته أنه يعمل على بناء صورة ذهنية طيبة للمنشأة الكشفية ويعمل على حمايتها من الأعمال المضادة لها.

أنواع الرسائل الإعلانية

١. **الرسالة الإخبارية:** وهي التي تعتمد على تقديم المعلومات والحقائق بشكل مباشر وصريح والإعلانات التي توجد في الصحف مثل الإعلانات المبوبة تعد نوعاً من هذه الإعلانات.

٢. **الرسائل الجدلية:** يتم إعداد هذا النوع من الرسائل في شكل جدل قائم على المنطق مثال على ذلك الإعلان عن أدوات كشفية فتدور الرسالة الإعلانية هنا لماذا يشتري الكشافين هذه الأدوات.

٣. **الرسائل التي تستخدم الدوافع:** يعتمد هذا النوع من الرسائل الإعلانية على استخدام الدوافع الإنسانية فهذا النوع من الرسائل يعتمد على محاولة إلصاق الشعور النفسي بالإرتياح والسعادة بعملية استخدام المنتج المعلن عنه.

٤. **الرسائل التي تعتمد على التكرار:** معظم العبارات التي تستخدم في هذا النوع من الرسائل لا تكون مدعمة بالحقائق أو الأسباب التي توجد في الرسالة ذاتها.

٥. **الرسائل التي تستخدم أسلوب الأمر:** مثل هذا النوع من الرسائل الإعلانية تعمل على إعطاء المستهلك أمراً للقيام بتصرف معين .

٦. **الرسائل التي تستخدم الرموز:** تحاول هذه الرسالة الإعلانية أن تدور حول معلومة معينة ولكن بطريقة غير مباشرة وذلك عن طريق رموز معينة.

٧. **الرسائل التي تعتمد على التقليد:** تعتمد هذه الرسائل على فكرة واحدة وهي أن الأفراد المشاهدون سيحاولون تقليد الأفراد الذين يتمنون أن ينتمون إليهم أو المعجبين بهم.

أنواع الإعلان

١. **إعلان خدمي:** هذا النوع من الإعلانات يقدم معلومات لإثارة وتشجيع الأفراد لشراء السلعة أو الخدمة وينقس هذا النوع إلى :

- **الإعلان الريادي:** يستهدف هذا الإعلان إثارة الطلب أو خلق الطلب الأولي على السلعة.
- **الإعلان التنافسي:** يحوي هذا الإعلان رسالة تستهدف إثارة وتنمية الطلب الإنتقائي.
- **الإعلان المقارن:** يقدم مقارنة مشاركة بين العلامة المعلن عنها والعلامة الخاصة بسلع أخرى منافسة.
- **الإعلان التذكيري:** يستهدف هذا النوع تذكير المستهلك بالسلعة أو الخدمة طالما أنها وصلت لمرحلة الإستقرار والمستهلك على معرفة بخصائصها ومزاياها واستخدامها فيكتفي في هذا الإعلان بتذكير المستهلك باسم السلعة.

٢. **إعلان المؤسسات:** يستهدف إعلان المؤسسات تحسين الصورة الذهنية وبناء السمعة الجيدة لدى الجمهور عن المؤسسة وينقسم إلى :

- إعلان الخدمات العامة.
- إعلان خدمات المستهلك.

أنواع الوسائل الإعلانية

١. **الوسائل المقروءة والمطبوعة:** هناك العديد من وسائل نشر الإعلانات المطبوعة والتي يمكن استخدامها بنجاح من جانب المعلن عنها وهي : الصحف– المجلات- الإعلان بالبريد- النشرات الإعلانية.

٢. **الوسائل المسموعة والمرئية:** تنقسم إلى :

- الإذاعة وتنقسم إلى إعلان الكلمة والموسيقى- إعلان الدقيقة الواحدة- الإعلان المباشر- الإعلانات الشخصية.
- التلفزيون.
- السينما.

كما يوجد أيضا الإعلان عن طريق الشبكة العنكبوتية حيث تعتبر شبكة الإنترنت ملك رخيص وفعال يمكن ان تنشئ صفحة على الشبكة العنكبوتية ثم تبدأ في اجتذاب العملاء بدون أي مقابل يذكر وذلك قد يأتي نتائج جيدة فتستطيع شبكة الانترنت أن تتيح للموزعين فرصة للوصول إلى العملاء بسعر زهيد ولكن هذه الوسيلة الحديثة لم تصل بعد للمرحلة التي تمكنها من أن تحل محل برنامج تسويقي متكامل يستعمل وسائل اتصال متنوعة وعديدة ويتحرك من خلال قنوات التوزيع المعروفة.

مراحل الخطة الإعلانية

١. **جمع وتحليل البيانات والمعلومات** :حيث أن هذه المعلومات تعتبر بمثابة الأساس التي تبنى عليها الخطة بمختلف جوانبها ويمكن تقسيم البيانات التي تحتاجها الخطة الإعلانية إلى:

- بيانات متعلقة بالظروف التسويقية التي تعمل في ظلها المنشأة الكشفية.
- بيانات متعلقة بالسلعة أو الخدمة من خصائصها ومميزاتها.

- بيانات عن المستهلكين المستهدفين والحاليين وخصائصهم ودوافع شرائهم.
- بيانات متعلقة بالوسائل الإعلانية المتاحة من حيث القدرة على التغطية الجغرافية ومعدات التوزيع والتكاليف النسبية لكل وسيلة.
- تحديد الأهداف الإعلانية يختلف الهدف أو مجموعة الأهداف التي تسعى لها الخطة الإعلانية لتحقيقها باختلاف ظروف السلعة أو الخدمة وموقف المستهلك الحالي والمرتقب منه فما تهدف إليه الخطة الإعلانية بالنسبة للسلعة في مراحل التقديم عندما لا يكون معروفاً للمستهلك يختلف عنه في مرحلة النمو والنضوج حيث يسعى المنتج للمحافظة على مستوى مبيعاته ومواجهة المنافسة.

٢. **تحديد مخصصات الخطة الإعلانية** :يرتبط تحديد مخصصات الخطة الإعلانية بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بالإضافة إلى طبيعة السلعة المعلن عنها والسوق المستهدف بالإعلان وفي الواقع العملي ليس هناك مدى معين من الأموال يمكن أن يتم على أساسه تقرير ما إذا كانت المخصصات كافية أو قليلة أو كثيرة فتختلف المخصصات الإعلانية من صناعة إلى أخرى ومنشأة كشفية إلى أخرى ومن خطة إعلانية إلى أخرى.

٣. **تصميم النواحي الفنية الإبتكارية الخاصة بالإعلان وإخراجه**:وتتعلق هذه الخطوة بكل القرارات الفنية والمتعلقة بإعداد الدعاوي الإعلانية وتصميم النواحي الفنية والإبتكارية الخاصة بالإعلان وإخراجه وكذلك القرار الخاص باختيار الوسائل الإعلامية وخطوات عملية الإختيار ومعاييره.

٤. **تنفيذ الخطة الإعلانية وفقاً للجدولة المحددة**:إن تنفيذ الخطة الإعلانية يتطلب قياساً ومتابعة مستمرة للنتائج المحققة في إطار علاقتها بالأهداف

الموضوعة كما يتطلب أن تحصل الخطة الإعلانية على تدعيم من قنوات التوزيع ومن المكونات الأخرى غير الإعلانية للنشاط التسويقي فالإعلان الفعال عند تنفيذه لابد وأن يتم تنسيقه مع عدة عناصر أخرى مثل الإنتاج والتوزيع كذلك قد يتوقف نجاح الإعلان على الدور الذي يلعبه رجال البيع سواء أولئك الذين يعملون بالمؤسسة المعلنة أو لدى الموزع.

٥. **تقييم فعالية الخطة الإعلانية:** تنقسم إلى:

- **التقييم السابق للرسالة الإعلانية:** وذلك عن طريق اختيار الرسالة الإعلانية قبل تنفيذها للتأكد من وضوح المعاني والأفكار التي تقدمها الرسالة وقدرة الجمهور المستهدف على تفهمها واستيعاب مضمونها.
- **التقييم المرحلي:** في بعض الخطط الإعلانية التي تتطلب وقتاً طويلاً نسبياً في تنفيذها يكون من الملائم تقييم كل مرحلة من مراحل الخطة الإعلانية أول بأول للتعرف على مواطن الضعف في المرحلة السابقة وتلافيها في المراحل التالية للإعلان.
- **التقييم اللاحق:** يتم بعد انتهاء الخطة للتعرف على النتائج التي حققتها في ضوء الأهداف الموضوعة.

٦. **أساليب الخطة الإعلانية:** هناك العديد من الأساليب الخاصة بتخطيط الخطة الإعلانية حيث:

- **أسلوب الخطة المستمرة:** ويعتمد هذا الأسلوب على توجيه الرسالة الإعلانية أو مجموعة الرسائل الإعلانية إلى الجمهور طوال فترة الخطة فهي على رسالة واحدة لا تتغير توجه إلى الجمهور طوال الفترة أو على أكثر من رسالة تشتمل كل منها عرضاً مختلفاً عن الآخر.

- **أسلوب الخطة المجزأة:** يصلح هذا الأسلوب للشركات التي تتبنى مفهوم قطاعية السوق بخدمة أكثر من هدف ويستخدم عند قيام المعلن بتجزئتها إلى فئات مختلفة تتسم كل فئة بخصائص معينة ويعد لكل فئة رسالة من الرسائل الإعلانية التي تتناسب معها ويوجد جزء من الخطة إلى فئة من الفئات ثم إلى فئة أخرى وهكذا حتى تكتمل الخطة النهائية.
- **أسلوب الخطة المتكاملة:** تقوم الخطة المتكاملة على أساس مجموعة من الأفكار تعمل كل منها على تحقيق هدف مرحلي أو جزئي لكن في إطار هدف واحد في النهاية تعمل الخطة على تحقيقه ومن ثم يقسم الهدف العام إلى مجموعة من الأهداف الفرعية بحيث تعد مجموعة من الرسائل الإعلانية تحتوي كل رسالة على فكر معين ويكون هناك نوعان من التتابع في الأفكار حتى إذا ما اكتمل تنفيذ الخطة الإعلانية تكون مجموعة من الأفكار قد حققت الهدف النهائي من الخطة.

الرأي العام

الرأي العام له أثره في الحياة السياسية إذ يترتب على اتجاه الرأي العام تطور الحياة الإجتماعية للأفراد والجماعات وسير الحكومات في تشريعها وتصرفاتها والرأي العام تعبير عن وجهة نظر أغلبية المجتمع وهو بالتالي نتاج اجتماعي وخلال تطور الحياة الإجتماعية يتأثر الرأي العام إلى حد كبير بفكر الصفوة الحاكمة ومفكريها.

ويوضح العديد من المهتمين بدراسة الرأي العام بأنه يمثل مجموع الرؤى النظرية والإتجاهات والمعتقدات الفردية التي تعتنقها نسبة لها دلالتها من أفراد المجتمع وذلك حول موضوع معين بالذات وأن التعبير عن الرأي العام أو محاولة توجيهه أو تغييره لا يتم إلا عن طريق الإقناع الذي يستلزم التواصل

لمناقشة جميع الآراء المطروحة ودراستها ونقد للأفكار التي يتم معارضتها مع الإستعداد بقبولها في حالة ثبوت صحتها ودلالتها.

ماهية الرأي العام

بتحليل مفهوم الرأي العام حيث قامت بالتفريق بين أربعة مصطلحات هي:

١. **الرأي** : وهي وجهة النظر التي يعبر عنها تعبيراً خارجياً ومكشوفاً أي أنه يتضمن الإعلان عن وجوده بواسطة ألفاظ أو رموز تسمح بفهم الواقعة المعلن عنها فهو لابد أن يخرج من نطاق الباطن أو من الحيز الداخلي إلى العالم الخارجي حتى يمكن أن يقال أنه رأي مستقل عن الأشخاص فالعنصر الأساسي للرأي هو الإعلان عنه وبنيانه.

٢. **الحكم:** يختلف عن الرأي حيث يمكن للشخص أن يحكم على قضية معينة دون أن يفصح عن هذا الحكم كما أن الرأي لا يشترط التحليل الدقيق لوجهات النظر على عكس الحكم الذي عليه أن يحلل ويتعمق في وجهات النظر المختلفة حتى يتمكن من الحكم على الموقف.

٣. **الإتجاه:** وهو الإستعداد الذاتي لاستجابة سلوكية معينة تجاه موقف معين لم يتحدد بعد وهو يشير إلى أن الشخص سوف يتصرف بطريقة معينة إذا واجه موقف معين.

٤. **السلوك:** هو التصرف الذي يعكس رد الفعل تجاه موقف معين أو يعبر عن استجابة لموقف محدد.

ويجب أن نميز بين الرأي العام والعقائد ، فالعقائد ليست آراء ذلك أن العقائد هي ما نعرف أنها الحقيقة في حين الآراء هي ما نظن أنها الحقيقة والفارق كبير بين الإثنين ذلك أن الرأي العام لابد أن يكون مثار جدل أما العقائد فإنه من الصعب الجدل والنقاش حولها.

والرأي العام هو القوة الحقيقة في المجتمع وإن كانت معالمه غير واضحة تماماً فهو الهدف الذي تسعى إليه العلاقات العامة في نشر رسالتها وتتميز المجتمعات المتقدمة عن المجتمعات المتأخرة بقوة ونفوذ الرأي العام فيها ففي المجتمعات المتقدمة يكون الرأي العام فيها كل شيء في حين لا يكون للرأي العام أي أثر أو قوة في المجتمعات المتأخرة بسبب تفرق الجمهور فيها أو عدم ثقافة أفراده وفقرهم أو تحزبهم وانقسامهم ، وهو ذلك الرأي الذي ينتج عن المؤثرات وردود الأفعال المتبادلة بين أفراد أية جماعة كبيرة من الناس ، وهو رأي ذو تأثير معين انتهت إليه أغلبية جماعة معينة في وقت محدد باتجاه مسألة ما تتعلق باهتماماتها بعد مناقشة وحوار مستفيضين.

وهو اتفاق رأي مجموعة أفراد بشكل جماعي أو غالبية الجماهير تجاه مسألة أو موضوع وبرأي مشترك واحد ولا بد أن يكون هناك اتفاق جماعي لتكوين رأي عام ، ويمكن القول أن الرأي العام هو مركبة من الأفضليات التي يعبر بها غالبية من الأفراد في مجموعة جماهيرية ما في مجتمع ما ، وذلك عن مسألة عامة تحظى باهتماماتهم وبعد مناقشتها بعمق ومن ثم يكون لهذا الرأي تأثيراً معيناً .

طبيعة الرأي العام

طبيعة الرأي العام تتحدد من خلال أربعة أبعاد رئيسية وهي:

١. **الإتجاه:** حيث يحدد مسار الرأي العام بالتأييد أو الرفض.

٢. **المجال:** ويعد المحدد لحجم ونطاق الرأي العام سواء بالإتساع أو الضيق أو أن يكون محدد الحجم.

٣. **التركيز:** ويعبر عن قوى الرأي العام المسمتدة من الإتجاهات أو العاطفة أو المواقف أو المعرفة أو الأحداث أو السلطة أو القيم.

٤. **العمق:** يشير إلى قمة الرأي العام ومدى إدراكه للحقائق المرتبطة بالموضوعات والقضايا ذات الإهتمام المشترك.

مصادر الرأي العام

آراء الأفراد واعتقاداتهم تتأثر جوهرياً بعدة عوامل:

١. **الحضارة:** لا يمكن لأي فرد أن يعيش وحيداً فالإنسان اجتماعي في طبيعته لذلك فهو يتأثر بالآخرين منذ ولادته حتى وفاته فالحياة تتطلب مثل هذا الترابط والتعاون وأن حوالي ٩٠٪ في المتوسط من تصرفات الأفراد في أي مجتمع تتأثر تلقائياً بما يشاهدونه ويلاحظونه ويسمعونه منذ اللحظات الأولى التي يولدون فيها.

٢. **الأسرة:** فالأسرة هي خلية الحياة في المجتمع والمؤثر الأولي على نفسية الأفراد وبالتالي آراءهم ومعتقداتهم فلا يستطيع أي فرد أن يفلت من تأثير الأسرة العميق على آرائه في ناحية من النواحي.

٣. **الدين:** لا ينكر أحد أن للمعتقدات الدينية تأثير كبير على آراء الأفراد وتصرفاتهم فالدين قوة كبيرة لها تأثير مباشر على نفوس الأفراد الذين يؤمنون بها وتأثير غير مباشر على نفوس الأفراد وبالتالي على اتجاهات الرأي العام.

٤. **دخل الفرد:** كذلك يحدد دخل الفرد وضعه الإقتصادي داخل المجتمع وطريقة تفكيره وآراءه فدخل الفرد يحدد طبيعة الطبقة الإجتماعية التي ينتمي إليها.

٥. **الحالة الإجتماعية:** إن حالة الفرد الإجتماعية لها تأثير ملموس على نفسيته وتفكيره فانتماء الفرد إلى عضوية نادٍ كبير له تأثير على نوع المعلومات التي يحصل عليها وعلى كميتها وبالتالي على تفكيره وآراءه.

مظاهر الرأي العام

المقصود بالمظاهر أنماط السلوك التي يستمد منها جمهور الرأي العام في التعبير عن وجهات نظرهم واتجاهاتهم تجاه القضايا والمشاكل التي تمس مصالحهم وتتعلق باهتماماتهم ويمكن تقسيم هذه المظاهر إلى:

١. **المظاهر الإيجابية:** والتي تتمثل في:

- **الثورات:** وهي أسلوب عنيف للتعبير عن الرأي العام.
- **المظاهرات العامة:** يتخذ الرأي العام المظاهرات كوسيلة للتعبير عن الرأي نحو مشكلة عامة تهم الشعب وذلك بغرض إشعار القادة والحكومات برأي الشعب ووجهات نظره نحو هذه المشكلة.
- **اختلاق الشائعات:** عندما لا يجد الشعب وسيلة للتنفس عن الرأي العام قد يلجأ إلى أسلوب نشر الشائعات كمظهر من مظاهر التعبير عن اتجاهات الرأي العام وذلك لإزعاج الحكومات وزعزعة الثقة فيها.
- **الندوات والإجتماعات واللقاءات العامة:** يمكن التعبير عن الرأي العام من خلال أشكال التجمع الشعبي كالندوات والإجتماعات واللقاءات العامة.
- **استخدام أجهزة الإعلام للتعبير عن الرأي العام:** تستخدم وسائل الإتصال الجماهيرية للتعبير عن الرأي العام واتجاهاته وآراءه وخاصة في الدول المتقدمة.
- **الإنتخابات:** التي يعبر فيها الرأي العام عن نفسه ويظهر قوته من خلالها.
- **برقيات ورسائل التأييد والمعارضة :** وتكون هذه الوسيلة مفيدة حين تتسع رقعة البلاد فتكشف هذه البرقيات للقادة نبض الرأي العام.

٢. **المظاهر السلبية:** تتمثل في المقاطعة – السلبية – الاستهتار – الإضراب عن العمل والإعتصام.

وتعكس هذه الأساليب حالة عدم الرضا السائدة لدى الرأي العام تجاه السلطة واحتجاجه على سياستها كما تعني انعدام الإتصال بين الشعب وقادته.

أدوار الرأي العام

١. **الوظيفة التعزيزية** : وهي تلك الوظيفة التي تدعم التوجهات العامة في المجتمع.

٢. **الوظيفة المعوقة:** وهي التي تعبر عن قيام الجمهور بدور سلبي يؤدي إلى إعاقة أداء الحكومات والمؤسسات في المجتمع.

٣. **الوظيفة المانعة:** وهي التي تعبر عن المواقف الرافضة للجمهور مما يؤدي إلى امتناعهم عن المشاركة في الأداء المجتمعي.

٤. **الوظيفة الكاشفة:** وهي التي تؤدي إلى الكشف عن توجهات الجمهور والآراء التي تعبر عن مصالح أفراده وذلك لصانعي القرار في المجتمع.

٥. **الوظيفة التقديرية:** ومن خلالها يتم إصدار الأحكام وفقاً لرأي عام على صانعي القرار ومن ثم تقدير قراراتهم .

أساليب تغيير الرأي العام

١. **أسلوب التكرار والملاحقة:** يعتمد هذا الأسلوب على التأثير في العاطفة وعدم مخاطبة العقل ومن ثم لا يعتد على الجدال والمناقشة ولذا فإنه يهتم بتكرار الدعاية للموضوع المراد تكوين رأي عام نحوه.

٢. **أسلوب الإثارة العاطفية:** ويهتم هذا الأسلوب في دعايته إلى إثارة العاطفة معتمداً في ذلك على ترويج الإشاعات والكذب وتضليل الحقائق والخداع ومن ثم لا يعتمد على المناقشة والإقناع كما أنه يحرص على عدم وصول أية آراء مخالفة لما تم تقديمه .

٣. **أسلوب عرض الحقائق:** يعتمد هذا النوع على عرض الحقائق على أكبر عدد من الأفراد أو الجماعات باعتبار أن الحقائق الواضحة يكون لها تأثير فعال وتكون أكثر ثباتاً من تأثير الشائعات أو الأكاذيب وذلك لأن الحقائق تخاطب العقل ولا تعتمد على إثارة العاطفة دون العقل ولذلك يشار إلى أسلوب عرض الحقائق بأنه أسلوب إعلامي.

٤. **أسلوب تحويل انتباه الجماهير:** يستخدم في حالة عدم وجود معارضة رأي سائد بين الجماهير نحو موضوع أو مسألة أو إشكالية ثم تكوين تيار جارف من الرأي العام نحوها ولذا فإن النظام السياسي والجهاز الإعلامي يتجه إلى تحويل انتباه الجماهير عن هذا الموضوع من خلال إثارة موضوع آخر ليحظى باهتمام هذه الجماهير ومن ثم يكون هذا الموضوع أكثر أهمية من الموضوع المراد تحويل انتباه الجماهير عنه.

٥. **أسلوب البرامج الإيجابية المحددة:** هذا الأسلوب له تأثير على تكوين الرأي العام وذلك لأنه يعتمد على برامج مخطط لها لتحقيق الهدف وكلما اهتمت هذه البرامج بالمستقبل وتحقيق الآمال فإنها تبعث على التفاؤل ومن ثم يتحقق التأثير المرغوب منها.

أنواع الرأي العام

- **أولا: تقسيمات الرأي العام وفقاً للمعيار الزمني:**

١. **رأي عام كلي دائم:** ويرتكز على قاعدة تاريخية وثقافية ودينية ويشترك فيه كل أفراد الجماعة ويمتاز بالإستقرار والثبات جيلاً بعد جيل ولا تؤثر فيه الحوادث الجارية أو الظروف الطارئة إلا نادراً وأهم عناصره الدين أو العقيدة والعادات والتقاليد.

٢. **رأي عام مؤقت:** ويرتبط بحادث عارض أو مصلحة مؤقتة أو جماعة أو فئة اجتماعية وينتهي بانتهاء الحوادث أو المصلحة أو الرابطة التي تجمع الجماعة ولهذا فإن هذا النوع من الرأي العام الؤقت لا يصلح أن تقام عليه دراسات بعكس الرأي العام الدائم.

٣. **الرأي العام اليومي:** وهو النوع الذي يتأثر بالأحداث اليومية التي تصدر على صفحات الصحف والأحداث والشائعات والمناقشات ولهذا فهو يرتبط بالآنية وفي هذه الحالة فهو عبارة عن رد الفعل لما يحدث يومياً .

- **ثانيا: تقسيمات الرأي العام وفقاً للمعايير العلانية:**

١. **رأي عام قائد:** ويثل هذا النوع من الرأي صفوة المجتمع من القادة والمفكرينوالعلماء وهؤلاء نسبتهم ضئيلة في المجتمع وهم الذين يقودونه ويقومون بتثقيفه وإرشاده وتوجيهه في النواحي السياسية والثقافية والإجتماعية.

٢. **رأي عام مستنير :** يمثل هذا الرأي المتعلمون والمثقفون في المجتمع ويختلف حجمه حسب درجة التعليم والثقافة وهو رأي يؤثر فيما هو أقل منه درجة من حيث الثقافة والتعليم ولكنه يتأثر بوسائل الإعلام بنسب تتفاوت حسب مستوى التعليم والثقافة .

٣. **رأي عام منقاد:** وهو رأي الفئة من الشعب الأميين والغير قادرين على مواصلة الإطلاع والبحث ومن غير القادرين على متابعة الأهداف أو النظر في بواطن الأمور أو قراءة ما بين السطور وليس لديهم القدرة على التحكم العقلي المنطقي.

- **ثالثاً : تقسيم الرأي العام وفقاً لمعيار الحجم:**

١. **رأي الأقلية:** وهو رأي مجموعة من الأفراد لم يظفروا بهذه الأغلبية ولكن لرأيهم بكونهم أقلية أهمية كبيرة في الحياة السياسية والإجتماعية بحيث لا يمكن إهماله أو إنكاره بأي وجه من الوجوه.

٢. **الرأي الإئتلافي:** يقصد به رأي جملة من الأقليات المختلفة في اتجاهاتها والتي اجتمعت لتحقيق هدف معين تحت ظروف خاصة ويزول بزوال هذه الظروف الخارجية.

٣. **رأي الأغلبية** :هو الذي يمثل ما يزيد على نصف الجماعة وإذا كان حكم الأغلبية أمراً مرغوباً فيه فإن ذلك يعني أن تكون الأغلبية هي التي تحكم.

٤. **الرأي العام الساحق أو الجامع:** هو رأي قريب من الإجماع ويقترب من العادات والتقاليد وهو حالة من الإتفاق تصل إليها الجماعة أو أكثريتها الساحقة بعد أن كانت في حالة من حالات اختلاف الرأي.

- **رابعاً : تقسيم ارأي العام وفقاً للنطاق الجغرافي:**

١. **الرأي العام النوعي:** وهو الرأي الذي يسود بين طائفة أو فئة من الشعب بعينها أو مجموعة من الشعوب في قضية معينة يحتدم فيها الجدل وتهم هذه الطائفة أو تمس مصالحها أو قيمها الأساسية مباشراً .

٢. **الرأي العام المحلي:** يعبر عن الرأي السائد في منطقة جغرافية معينة كمدينة أو محافظة مثلاً ويرتبط هذا الرأي بالمجتمع المحلي ويستمد منه خصائصه.

٣. **الرأي العام الوني:** وهو الرأي السائد بين أغلبية الشعب الواعية في فترة معينة بالنسبة لقضية أو أكثر يحتدم فيها الجدل أو النقاش وتمس مصالحها أو قيمها الإنسانية الأساسية مساً مباشراً .

٤. **الرأي العام العالمي:** الرأي السائد بين أغلبية شعوب العالم في فترة معينة نحو قضية أو أكثر يحتدم فيها الجدل والنقاش وتمس مصالحها المشتركة مساً مباشراً.

خصائص الرأي العام

١. يبقى الرأي العام كامناً حتى تظهر مسألة أو قضية عامة وهذه القضية تظهر عادة حينما يوجد تصادم أو خيبة أمل.

٢. إن الرأي العام الفعلي هو محاولة للتقليل من التصادم أو القلق أو خيبة الأمل وعندما يصعب التغلب على الظروف التي أدت إلى هذا التصادم أو القلق أو خيبة الأمل يلجأ الرأي العام لعملية التبرير أو الإبدال أو التعويض.

٣. يتحقق التطابق والإتفاق بالنسبة للرأي العام عندما يعزو بعض الناس مصادر معارفهم واتجاهاتهم إلى الآخرين أو عندما يفترض بعض الناس أن اتجاهاتهم ومعارفهم هي نفسها اتجاهات ومعارف الآخرين أو عندما يكون لدى الناس جميعاً نفس المعلومات المتشابهة بصورة عامة.

٤. يمكن أن يكشف الرأي العام عن نفسه أي أن يعبر عن نفسه حينما تكون قوة الدفاع أو العامل المؤثر كبيرة أو عندما يكون التعبير عن الإتجاه بالأفعال ذات نتائج طيبة أكثر من النتائج السيئة.

ويمكن إضافة خصائص أخرى مثل :

١. يمثل ظاهرة معنوية وقوة تأثيرية في المجتمع وبوجه خاص في المجتمعات الديمقراطية النظام.

٢. يعد عملية متتالية المراحل من التفاعلات التي تدخل في تكوينه والتعبير عنه كالتفكير في المناقشات والإقتناع والتعبير عن الرأي .

٣. يتميز بالحرية ما يعني اختيار الأفراد بحرية لموقف معين تجاه مسألة أو موضوع أو قضايا يدور الخلاف عليها وقابلة للجدل والمناقشة مما يؤكد على أن حرية التفكير وحرية التعبير وحرية إبداء الرأي هي الأساس الذي يقوم عليه الرأي العام في المجتمع.

٤. ذو تأثير على صنع القرار بعد معرفة حقائق الموضوعات والقضايا التي تحظى باهتمام الفئات العريضة من الجمهور.

٥. يتأثر الرأي العام بالعاطفة والإعلام ولذا يكون أكثر ثباتاً وصدقاً إذا تأثر بالإعلام بينما يكون أقل ثباتاً إذا كان مصدره العاطفة وبذلك يختلف الرأي العام في درجة ثباته لصدق مضمونة .

٦. يمثل مدى واسع بين التأييد أوالرفض للموضوعات أو القضايا أو البدائل المتاحة .

٧. لا يتم التنبؤ به أو توقعه وفقاً للأحداث الطارئة بل دوره يقتصر على إحداث رد الفعل إزاء الأحداث الواقعة بالفعل.

٨. يتأثر في كونه بالعادات والتقاليد والقيم المتوارثة كما يتأثر بالديانات والثقافات والنظم التربوية السائدة في المجتمع وبالمناخ السائد للدولة.

٩. يتأثر بالعديد من المتغيرات التي ترتبط بالجمهور كالمستوى التعليمي والثقافي والإقتصاي والتنشئةالإجتماعية والميول والإتجاهات.

١٠. يتأثر بالعديد من المتغيرات المجتمعية كنوع وطبيعة القيادة في المجتمع ومستوى الحرية والديمقراطية المتاحة للجمهور وأساليب الإتصال المتاحة له من وسائل الإعلام.

عناصر الرأي العام

يكن إيجاز عناصر الرأي العام في النقاط التالية:

١. **وجود مشكلة أو قضية عامة :** حيث يشعر أفراد الرأي العام أن هناك قضية معينة تشغلهم كمجموعة وليس كأفراد منعزلين وترتبط بمسألة وجودهم أو علاقتهم بالبيئة الخارجية التي يوجدون فيها.

٢. **طبيعة الجمهور :** حيث تشكل نوعية الجمهور أحد عناصر الرأي العام وغالباً ما يتسم جمهور الرأي العام بالإتفاق حول المشكلة وأهميتها وإن كان يختلف هذا الجمهور ذاته من حيث انتماءات أفراده ومستوياتهم التعليمية والثقافية.

٣. **مركب الأفضليات لدى الجمهور:** وهو يشير إلى كلية- مجموعة- آراء أعضاء الجمهور حول قضية ما وهذا يتضمن فكرة توزيع الرأي واتجاهه وكثافته ولكن تعبير مركب الأفضليات يعني أكثر من مجرد الإتجاه والكثافة فهو يعني جميع الآراء الفردية المتخيلة أو المقاسة والتي يحملها الجمهور ذو العلاقة حول موضوع تجمعوا حوله.

٤. **التعبير عن الرأي:** أي التعبير عن وجهات النظر التي تتجمع حول قضية ما وكثيراً ما تطرح الأفكار حول موضوع أو مشكلة الرأي في صور متباينة عند التعبير عنها وهذا يعد نوعاً من الإختلاف حول المشكلة حيث يمكن أن يتحقق ذلك بالكلمات المنطوقة أو المكتوبة وهي أكثر الطرق شيوعاً للتعبير عن الرأي.

٥. **حجم الجمهور:** حيث تبرز أهمية الرأي العام وتكوينه وتأثيره طبقاً لحجم الجماعة والجمهور الذين يشكلون قوة ضغط سياسية أو اجتماعية أو ثقافية حول الموضوع المثار حوله الآراء بحيث يمكن التأثير في الرأي العام.

٦. **تأثير الرأي العام:** يلعب الرأي العام أدواراً متعددة على سلوك الأفراد والجماعات والسياسات الحكومية والعالمية ومن ثم تسعى كل المؤسسات والمنظمات المرتبطة بتشكيل هذه السياسات بأن تلبي حاجات الجماهير هذا بالإضافة إلى أن طبيعة القوانين والسياسات الحكومية لا يمكن أن تكتب لها النجاح إلا من خلال وجود نوع من التوافق والإنسجام مع الرأي العام أو رأي الأغلبية من الجمهور.

وهناك من يرى أن الرأي العام يتكون من عنصرين:

١. **الإعتقاد:** وهو يعتبر تعبير للدلالة عن الرأي ويختلف الرأي أو الإعتقاد عن الحقيقة فالرأي قابل للمناقشة في حين أن الحقيقة لا تقبل الجدل.

٢. **الجمهور:** وهي كلمة تطلق على مجموعة من الأفراد تربطهم مصالح خاصة أو يشتركون في صفات معينة أو لهم رغبات خاصة أو يتشابهون في مظهر معين وقد تكون هذه المجموعة صغيرة أو كبيرة وقد تكون أقلية كما قد تكون أغلبية.

قوانين الرأي العام

١. الرأي العام شديد الحساسية والتأثر بالنسبة للحوادث الكبيرة.

٢. إن الحوادث الجسيمة كثيراً ما تحول الرأي العام من ناحية لأخرى ولا يستقر الرأي العام على وضع معين إلا بعد مرور فترة من وقوع هذه الحوادث.

٣. إن تأثر الرأي العام بالحوادث أكبر من تأثره بالكلمات إلا إذا كان لهذه الكلمات قوة الحوادث وكان لها تأثير ضخم على حياة غالبية الشعب.

٤. إن الرأي العام يتغير كلما شعر الأفراد أن مصلحتهم في خطر فإذا تأثرت مصالح الأفراد كان من الصعب تغيير آراءهم.

٥. في المجتمعات الديمقراطية إذا تأثرت على مصالح الأفراد كان للرأي العام قوة أكبر من نفوذ وسلطة الحكومة.

٦. في الأزمات يكون الجمهور حساساً بالنسبة لقائدهم فإذا كان لديهم فيه ثقة كبيرة فإنهم يعطونه مسؤوليات كبيرة أما إذا كانت تنقصهم الثقة فيه فإنهم يقللون من مسؤولياته ويحدون من تبعاته.

٧. يزيد الرأي العام ما يصدره الحكام من قرارات إذا شعر أنه رأي الجمهور قد اشترك في وضعها أو أخذ رأيه فيها.

يستطيع أفراد الجمهور أن يكونون رأيهم بالنسبة للأهداف الرئيسية ولكنهم لا يهتمون كثيرا بتحقيق هذه الأهداف.

طرق قياس الرأي العام

١. **طريقة الإستفتاء:** يعرف الإستفتاء على أنه عبارة عن مجموعة من الإختبارات والطرائق القصد منها الوقوف على اتجاهات الرأي العام حيال العديد من المشاكل العامة التي تنفعل بها جماهير الرأي العام في المجالات السياسية والإجتماعية والإقتصادية كافة وذلك من خلال اختيار عينة من جمهور الرأي العام توجه إليها العديد من الأسئلة التي تحوي موجزاً كاملاً عن المشكلة العامة المراد قياس اتجاهات الرأي العام حيالها.

٢. **طريقة المسح:** تستخدم في دراسة الظواهر لتحديد طبيعتها ومعرفة خصائصها التي تتعلق بتركيبها ووظائفها وذلك بجمع الحقائق عن الظاهرة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات بشأنها وهي أهم من طريقة الإستفتاء لأنها تبين اتجاهات الرأي العام غير الظاهرة.

٣. **طريقة تحليل المضمون:** وهو أسلوب يرمي إلى اكتشاف المقصود من العبارات والرموز والأفاظ التي تعبر بها الحقيقة البشرية عن مفاهيمها وذلك

بأسلوب علمي يسمح بأن يجعل لمدلول الإكتشاف محدد العناصر بغض النظر عن شخص الباحث أو عن ذلك الذي يسعى لتحقيق عملية الإكتشاف.

علاقة الإعلام بالرأي العام

إذا كان الرأي العام بوسائل الإعلام فإن الصحافة لعبت دوراً بارزاً في هذا المجال ورغم أن التقنيات الإعلامية التي طورتها الحضارة الحديثة شاركت الصحافة في دورها الأساسي وانتزعت منها جزءاً من هذا الدور.

كما أن نظرية ترتيب الأولويات من أهم النظريات التي تم من خلالها دراسة العلاقة بين وسائل الإعلام والرأي العام حيث أثبتت الكثير من الدراسة أن وسائل الإعلام تلعب دوراً هاماً في بناء وترتيب أولويات الإهتمامات لدى الرأي العام بالنسبة للقضايا سواء كانت داخلية أم خارجية.

تطبيقات لبعض وسائل الإعلام والنشر المستخدمة في المؤسسات الكشفية

ويمكن إستخدام العديد من وسائل الإعلام والنشر داخل الجمعية أو أى مؤسسة كشفية طبقاً لأهدافها ومصادرها وحجمها ومن هذه الوسائل:

١. المجلات :

إن مجلة الجمعية هي أكثر الوسائل المستخدمة، وصيغتها تعتمد على النوعية الموجهة لها(أعضاء الحركة الكشفية ومسئولي مؤسسات المجتمع وأولياء الأمور).

أهداف المجلة

طبقاً للجمهور المقصود فإن المجلة يمكنها أن تحقق وظائف مختلفة منها:

- شرح مهمة الجمعية وعرض مشروعاتها.
- تشجيع الالتزام بأهداف الجمعية .

- إعطاء حياة جديدة لقطاع ما .

- تأسيس أداة تواصل بين كل أعضاء الجمعية وتدعيم إحساسهم بالإنتماء للجمعية وللجماعة (بالاعتماد على مدى ارتباط الأعضاء بالمجلة).

كيفية إصدار المجلة

قبل بدء الجمعية فى إصدار المجلة .. أيا كان الغرض منها .. يجب تحليل الموقف الحالي ، ومعرفة كيف تلائم المجلة نظام العمل، وماذا ستكون أهدافها ، يلى ذلك تحديد وتحليل الجمهورالمقصود ، لمن ستكون المجلة ؟ (كل الأعضاء أم فئه معينة)؟ ما الخصائص الأساسية للجمهورالمقصود؟ ما توقعاتهم؟

والتحليل المفصل لتوقعات الجمهور المستهدف يساهم فى الكشف عن أماني القارئ المحتملةفيما يتعلق بأسلوب المجلة ، عنوانها ، مظهرها ومحتواها ، وعلى أساس تلك التوقعاتوالاحتياجات الخاصة بالجمعية يتضح المشروع الرئيسي.

وللإعلام عن حدث معين أو معلومة قصيرة ، فإن ورقة مزدوجة مرسلة بالفاكس أو عبرالانترنت، تكون اختيارا جيداً .. على العكس .. إذا كانت المجلة طموحةوتهدف إلى نشر أخبارأكثر والعمل على توحيد الأعضاء فيما يخص القيم العامة ، فإن إصدار مجلة يكون أفضل .. معإن هذا النوع أكثر تعقيداً فى الإنتاج وأكثر تكلفة مالية.

وأياً كان شكل المجلة فيجب أن تحترم، وبالإضافة إلى ذلك فهناك أمران آخران هامان:

- **التصميم التصويري:**

مثل الهوية المرئية وورقة التخطيط التى تسمح للمجلة بأن تظهر هويتها سريعاً فيجب أنتكون مبتكرة ومتماسكة مع الوسائل الأخرى المستخدمة من قبل الجمعية واستخدام نفسالتخطيط لمدة معينة يمثل أيضاً مرجعاً للقارئ الذى يمكنه أن يجد بسهولة الأعمدة التي تهمهويرتبط أكثر مع المجلة .

- **التصميم والطباعة:**

مثل التوافق والأسلوب الملائم للتعامل مع الموضوعات والأنشطة وتقييم النشاط ، ويجب أن تتخذ المجلة هدفاً وأسلوباً معتدلاً يسمح لأعضاء الجمعية المتعددين والمستهدفين للتعبير عن آرائهم من خلال المقابلات، المؤتمرات المفتوحة، خطابات القراء، وإرسال الأخبارالخاصة بفروع الجمعية ومشروعات تقدمها ونجاحاتها... إلخ.

لجنة إصدار المجلة :

يتم اختيار لجنة من ذوى الخبرة والمتخصصين في مجال التحرير والإخراج الصحفي والطباعة إن أمكن لتتولى (تحديد محتوى المجلة - اختيار الموضوعات – جمعالمعلومات - كتابة المقالات والنصوص - التنفيذ - الإخراج - الطباعة - التوزيع).

- ووفقاً لحجم الميزانية والمهارات الموجودة داخل الجمعية، فإن لجنة إصدار المجلة قد تكون مسئولة بنفسها عن تلك المراحل أو قد تستعين بأفراد آخرين من داخل أو خارج الجمعية.

٢. الملصقات:

أهداف الملصقات :

- الإعلان عن حدث، مؤتمر، اجتماع ..الخ. - للترويج لحملة ما .

- للإعلان عن بيع منتج (كتاب، ساعة ...الخ).

يجب أن يشمل الملصق الاجابة عن الأسئلة التالية:

- ما؟ أسم الحدث أو الحملة.
- إلى من؟ الجمهور المستهدف.
- ممن؟ المنظم.
- أين؟ مكان الحدث.
- متى؟ التاريخ والوقت.
- لماذا؟ ما الفائدة المرجوة.

مواصفات الملصق الجيد:

الملصق وسيلة معينة تدعم الوسائل الأخرى، ولا تصلح للأغراض الطويلة، وهى تحمل إسم الحدث ومن أجل أن يكون الملصق فعالاً يجب أن يتصف ب :

- جذب الانتباه - مثير للاهتمام - يؤدى إلى الفعل.
- يقوى الرغبة (للشراء/للمساهمة/ للمشاركة/ للدعم/ للانتماء/ ...الخ) .

خطوات تصميم الملصق:

- تحديد الموضوع. - تحديد موضوع الرسالة . - تحديد نقاط التركيز.
- تحديد وسيلة التعبير. - تحديد شعار للملصق. - تحديد شكل الملصق.

خطوات تنفيذ الملصق:

يمكن إلقاء نظرة على الملصقات التجارية الصادرة فى الدولة للاسترشاد بها وتطبيق نفسالقواعد المستخدمة لتصميم الملصق وأهمها:

- اختيار موضوع واحد فقط للملصق.
- وضع الفكرة الأساسية كعنوان أو شعار.

- تدعيم الفكرة الأساسية بصورة أو لقطة جذابة وبألوان تقوى محتوى الفكرة.
- إنتاج الملصق بشكل متناسق.

عرض الملصق:

حينما يصبح الملصق جاهزا للعرض فلابد من اختيار مكان العرض بعناية مع ضرورة (تجنب فترات العطلات الرسمية أو أوقات المعارض أو الانتخابات ...الخ) ، ويرسل الملصق للمسئول عنعرضه قبل أسبوعين على الأقل من بدء الحملة ويمكن أن يستمر تأثير الملصق ما بين أسبوعلأسبوعين.

٣. النشرات الإعلامية

أهداف النشرات الإعلامية :

نظراً لقلة تكلفة إنتاجها تتيح النشرة ما يلي:

- الرد السريع على بند معين من الأخبار.
- تعزيز النشاط أو المشروع.
- تقديم تعريف عن الجمعية ونشاطها.

مواصفات النشرة الجيدة :

أن يتم تقديمها بطريقة شيقة وجذابة وذلك كما يلي :

- **تقديم النشرة:**

يتم رؤية النشرات الإعلامية قبل قراءتها ، وغالبا يتم قراءتها أثناء السير ولذلك يجب أنتكون صغيرة وذات شكل جيد وليست شفافة ،ويتم طبع النشرات الإعلامية عادة على الورق الأبيض ، ويتم طبع الجزء الرئيسي من النشرات الإعلامية فى مقدمة الصفحة والجانب الآخر يستخدم فقط فى تكرار الشعار أو تقديم خريطة أو ربما شكل كاريكاتيري ، ويجب طبع

العنوان الرئيسي بشكل بارز حتى يمكن رؤيته بسهولة وتصميم النشرة يكون مبتكراً ويركز على العناصر الأساسية، مع شرح النص بطريقة جمالية.

- **أسلوب التحرير:**

النشرة الإعلامية تتعامل فقط مع موضوع أو فكرة واحدة، ولذلك يجب أن تكون الرسالةواضحة ويمكن التعرف عليها في الحال ، وتجهيز النشرة يتم من خلال اختيار الفكرة ، وتحرىالدقة عند اختيار العنوان لأنه يشجع على القراءة ، ولا يجب الإطالة فى النص ،ولكن يجب أن يكون "قوياً، سريعاً، متزناً ، مختصراً" ،وعند توزيع النشرة يجب مراعاة أن :

(الذي سيوزع على أبواب المدارس يجب أن يلائم الشخص الذي يخرج من المدرسة "التلاميذعلى سبيل المثال"، والذي يوزع في السوق أو في مركز التسوق يجب أن يصل إلى عدد كبير من الجمهور ، ويتطلب توزيع النشرات الإعلامية البراعة وحسن التدبير ويجب أن يتم التوزيع بطريقة جيدة بأن لا يرغم أحد على أخذ النشرة ، ويمكن جذب انتباه المارة بأداء عرض أو لعبةفي الشارع ، ويجب التقاط أي نشرات تسقط على الأرض حيث إن النشرات الملقاة على الأرض تشجع باقي المارة على إلقاء ما لديهم أيضاً ، والنشرة الجيدة لا يتم التخلص منها إلا بعد مسافةلا تقل عن ٣٠٠ متر من نقطة التوزيع).

٤. الكتيبات الإعلامية:

أهداف الكتيبات الإعلامية:

- الدعاية للجمعية، أو التعريف ب : نشاط معين أو مشروع.
- تعريف الجمهور المستهدف بسياسة وأنشطة الجمعية ودورها بالمجتمع.
- تزويد المستهدفين بالمعلومات المتخصصة عن بعض الاهتمامات المعينة.

- التواصل مع الجمهور المستهدف وإثارة اهتمامه.

صفات الكتيبات الإعلامية:

من خلال الشكل والتقديم تشجع هذا الكتيبات الأشخاص الذين لا يعرفون شيئاً عن الجمعية أو يعلمون عنها القليل - أن يعلموا شيئاً عنها ، ولكي يتحقق ذلك يجب أن يبدو الكتيب شيقاً ويساهم في إقناع الناس أكثر من الملصق والنشرة لأنه يتيح مجالاً أوسع للتعبير والإقناع.

بعض النصائح قبل إصدار الكتيب الإعلامي :

قبل إصدار الكتيب الإعلامي من الضروري تحديد الهدف الرئيسي الذي يؤثر في الدعاية، المحتوى والأسلوب، ويجب أن تتحد كل هذه العناصر لنقل كل من الرسالة والصورة العامة للجمعية إلى الجمهور ومن الضروري أن:

- نختار حواراً أو شعاراً أو بياناً يوجه باختصار إلى الجمهور المستهدف على سبيل المثال"الكشفية هي التعليم من أجل الحياة"، "حركة للشباب .. المتعة الهادفة".

- تستخدم نوعية ورق ممتاز يلائم النموذج المطلوب.

- تصميم نموذج واضح ومقروء مع توضيح العناصر الهامة في الرسالة.

- تحديد أسلوب الكتابة بحروف كبيرة و بأساليب وأحجام مختلفة، تجعل النص أقل سهولةعند قراءته ولهذا من المفضل اختيار أسلوبين للكتابة ويستخدمان وفقاً لأهميتهما فى الصفحة : العناوين الرئيسية والعناوين الفرعية والعنوان والنص ..الخ.

- تحديد كيفية طي ومقاس الكتيب ،حتى يكون أكثر إثارة ومتعة، والطريقة التى يطوى بهاالكتيب تسهل القراءة.

- يجب مراعاة أفضل الأشكال التي تتمشى مع الغرض من المعلومات المقدمة والجمهور الذىتوجه إليه وكذلك الأسلوب المستخدم.

قواعد كتابة العنوان الصحفي

عند كتابة عنوان للنشرة أو المجلة أو الكتيب الإعلامي يجب أن يكون:

١- مركزا وقوى العبارة .

٢- معبراً عن موضوع الخبر .

٣- واضح العبارة .

٤- بعيد عن التكرار فى الكلمات.

٥- جذاب مع وجود مساحات بيضاء حوله.

٦- قليل الكلمات.

٧- موضوعيا وحياديا .

٨- دقيق فى ألفاظه وعباراته.

مع ملاحظة أن :

- عنوان الإثبات أقوى من النفي والأفعال أقوى من الأسماء والأحداث أقوى من الاحتمالات.

- تكتب الأرقام بالحروف إذا كانت من رقم واحد وإذا كانت أكثر فتكتب بالأرقام.

- محاولة تبسيط العنوان أكثر من اللازم تجعله غير معبر.

- إعداد عدة عناوين للموضوع الواحد يساعد على اختيار أفضلها.

القواعد التى يجب أن تراعى فى اختيار الصورة الصحفية

عند اختيار صورة ما لموضوع ما يجب مراعاة:

١- وضوح الألوان .

٢- أن تحكى الصورة الموضوع .

٣- أن تكون متوازنة فى الإضاءة .

٤- عدم تعارض الصورة مع الهدف أو الخبر.

٥- الصورة الحركية أفضل من الجامدة.

٦- شرح كل صورة بكلام لها .

٧- ألا يوجد أكثر من خمسة أشخاص فى الصورة الواحدة .

٨- النظر إلى الصورة والبحث عن جزء منها يصلح للنشر .

٩- ترك بياض كافٍ حول الصورة بحيث يبرزها.

مهارات كتابة النشرة الصحفية

تقوم بعض المنظمات بالتعريف بنفسها أو ببرامجها أو بنشاطاتها التي عقدتها أو التي ستعقدها مستقبلاً من خلال إعداد نشرة صحفية وإرسالها إلى الصحف المحلية، مما يتيح إطلاع أكبر عدد ممكن من الأشخاص على هذه النشرة الصحفية. وهناك عدّة أسباب تؤدي إلى عدم نشر الصحف للعديد من النشرات الصحفية لأسباب متنوعة، لكن أهم هذه الأسباب قد تكون النشرة نفسها، خاصة عندما تكون مُصاغة بطريقة سيئة.

ونستعرض فيما يلي أهم المواصفات التي من الواجب توافرها في أي نشرة صحفية:

- **الاختصار:** فالمحررون في الصحف المحلية يتلقون أسبوعياً مئات النشرات الصحفية، ولكن اختيارهم يقع على النشرات التي يتمت صياغتها بأسلوب مباشر ومختصر.

- **الصياغة الصحيحة:** نص النشرة يجب أن يكون مصاغاً بطريقة صحيحة، كأن تكون أفكاره متناسقة ومتسلسلة بطريقة منطقية، وخالياً من الأخطاء الإملائية.
- **الواقعية:** بمعنى أن يكون الموضوع الذي تكتب عنه يتصل بحدث يتصل بالواقع ويستجيب للأحداث التي تجري على أرض الواقع.
- **الإفادة:** بالإضافة إلى دورها الإعلامي، يجب أن تصاغ النشرة بطريقة تجعل لها دوراً تثقيفياً وتعريفياً، فالنشرة الناجحة هي النشرة التي تفيد القارئ ليس فقط للتعرف على نشاطٍ ما وحسب، بل أيضاً توفر مادة مفيدة للقارئ.

ومن الأسئلة التي يجب أخذها بعين الاعتبار قبل المباشرة في إعداد النشرة الصحفية، هي:

- من قراؤك المفضلون؟
- ماذا تقدّم النشرة من معلومات قيّمة للقارئ؟
- بماذا تدعم أو تبرر المعلومات الواردة في النشرة؟
- ما الأمور التي تسعى إلى تحقيقها من خلال النشرة، تطوير موضوع ما أم نشر المعلومات، أم الاثنين معاً؟
- هل مقدمة النشرة تلبي الأركان الأساسية للكتابة الصحفية، والمتمثلة في: من، ماذا، متى، أين، كيف، ولماذا؟


SCOUTS®
من أجل عالم أفضل


الفصل التاسع
العلاقات العامة الكشفية


SCOUTS®
من أجل عالم أفضل

الفصل التاسع
العلاقات العامة الكشفية

العلاقات العامة في حقيقتها هي تلك العلاقات التي تحدث بين الأفراد في مجتمع ما ويكون هدفها إما إعلام مجموعة من الأفراد لمجموعة أخرى عن معلومات معينة وعموماً فإن العلاقات العامة ما هي في الواقع سوى إعلام واستعلام.

ولقد أصبحت العلاقات العامة في العصر الحديث ميداناً هاماً من ميادين الإدارة يستقل ببحوثه ودراساته ويمكن أن تكون العلاقات العامة هي العين البصيرة للمدير والتي تمكنه من الإطلاع على أحاسيس الآخرين واحتياجاتهم واتجاهاتهم ومن هنا فهي مطلب للإدارة الرشيدة.

ولقد شهدت العلاقات العامة منذ السنوات الأخيرة من القرن العشرين والأولى من القرن الواحد والعشرين تحولات كبيرة تؤثر مباشرةً على الطريقة التي يدرك بها المديرون كيفية إدارة العلاقات العامة وجاءت هذه التحولات من جانب أكاديمي وعكس بعضها الآخر تحولات في ممارسة العلاقات العامة الناجمة عن التحولات والتطورات في الجانب الأكاديمي.

ومهمة العلاقات العامة في الحركة الكشفية والإرشادية صعبة ، لأن السلعة التي تعرضها حسب الإصطلاح التجاري – تتصل بمبادئ الحركة وأهدافها ، ومعظم فوائد نتائجها تأتي بعد أن يترك الفتية والفتيات الحركة ، ويدخلوان معترك الحياة فيكونوا مواطنين صالحين بفضل إعدادهم الإعداد السليم .

مفهوم العلاقات العامة

العلاقات العامة تهدف إلى إيجاد العلاقة الطيبة بين المؤسسة الكشفية والمتعاملين مع تلك المؤسسة ويقع على عاتق مسؤولي العلاقات العامة بالمؤسسة الكشفية المسؤولية الكبرى في وضع استراتيجية للأزمات التي قد تحدث بشكل غير متوقع أو حتى بشكل متوقع بالمؤسسة من خلال ثلاث وظائف أساسية وهي التنبؤ- المواجهة- الإعداد.

وتعتبر العلاقات العامة نقطة البدء في الممارسة المناسبة لها بالمنظمات الكشفية المختلفة فالفهم المناسب للعلاقات العامة يترتب عليه تقرير سليم لأهميتها وتحديد دقيق للأهداف التي ينبغي أن تسعى إلى تحقيقها.

وتؤثر العلاقات العامة في جميع أنواع المنظمات كبرت أم صغرت وسواء كانت هادفة للربح (تجارية) أم غير هادفة (غير تجارية) فهي عبارة عن الإتصال بمعناه العريض سواء بين المنظمة والأفراد المتعاملين معها أو بينها وبين جميع المنظمات الأخرى التي لها صلة من أي نوع بها فلا يمكن تجنب هذه العلاقات العامة أو حتى تجاهلها.

تعريف العلاقات العامة

العلاقات العامة هي الوظيفة الإدارية التي تساعد المنظمات على تحديد أهدافها وبلوغها وتحديد فلسفتها وتسهيل عمليات التغيير داخل المنظمة ويمارس رجال العلاقات العامة العمليات الإتصالية مع كل من الجماهير الداخلية والخارجية التي ترتبط بها المنظمة لتطوير علاقات إيجابية وخلق حالة من التوافق بين المنظمات وتوقعات المجتمع ويقوم رجال العلاقات العامة بوضع وتنفيذ وتقويم برامج المنظمات لتطوير وتبادل التأثير والتفاهم بين كل مكونات المنظمة الكشفيةوبينها وبين المجتمع.

كما تعرف بأنها إدارة الإتصالات بين المؤسسة الكشفية وكافة العاملين وكافة المتعاملين معها والذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع المؤسسة الكشفية الأمر الذي يدعو إلى الحاجة المتزايدة للعلاقات العامة كإدارة هامة من إدارة المؤسسة الكشفية والتي تعمل على إيجاد ووضع استراتيجية للعلاقة مع الجمهور الداخلي للمؤسسة الكشفية وأولئك الذين لهم علاقة بها مستقبلياً.

وهي الأنشطة المتعددة لإدارة متخصصة في المؤسسة الكشفية لتحسين وضع تلك المؤسسة في أذهان جماهيرها أو عامليها وذلك بالعمل الحقيقي على توازن المنفعة المتبادلة بين المؤسسة الكشفية وجماهيرها وبين المؤسسة الكشفية والعاملين فيها.

وتعرف أيضاً بأنه العلاقات مع الجمهور أو فن معاملة الجماهير ومسايرة الناس وكسب رضاهم وثقتهم وهي برنامج مخطط من السياسات ونماذج السلوك لزيادة الفهم والثقة بين الطرفين والمنظمة والجمهور.

وهي الوظيفة التي تحدد وتبني وتحافظ على علاقات ذات منفعة متبادلة بين المنظمة الكشفية والجماهير التي يتوقف عليها نجاح المنظمة وإخفاقها.

وبذلك فإن العلاقات العامة هي الجهود المخططة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة الكشفية أو الدولة لكسب ثقة الجمهور وتحقيق الفهم المتبادل من خلال الإتصالات المستمرة والسياسات أو الأفعال المرغوبة لتلبية احتياجات الجمهور في إطار ما ممكن ومشروع.

العلاقات العامة في الوحدة الكشفية والإرشادية

تشكل مهارة العلاقات احتياجاً أساسياً في تكوين جوانب الشخصية القيادية لقائد الوحدة الكشفية، وقائدة الوحدة الإرشادية ، فاكتسابه لتلك المهارة يساعده على تنمية علاقاته مع الفتيات وأولياء الأمور والجهات ذات العلاقة ، مما يؤدي إلى نجاحه في مهمته .

أهمية العلاقات العامة في الكشفية

١. **وضوح الأهداف:** فالعلاقات العامة هي السبيل الفعال في توضيح هدف أي هيئة كشفية لجميع الأفراد في الداخل والخارج وبذلك يتمكن الجميع من رؤيته وإدراكه والعمل على تحقيقه.

٢. **شرح السياسات:** فالعلاقات العامة هي التي تقوم بشرح السياسة العامة لأي هيئة كشفية فإلمام الأفراد بالسياسة والأهداف تجعلهم يشعرون بأن هذه السياسة هي سياستهم ومن هنا يتحمسون لها .

٣. **إزالة سوء الفهم:** هناك الكثير من الأمور التي تصدر من الإدارة العليا ولم يتم شرحها وتوضيحها بالأسلوب الصحيح وبالتالي يتكون الكثير من سوء الفهم والعلاقات العامة تقوم بتوضيح هذه الأمور على حقيقتها وأبعادها وبذلك يزال سوء الفهم.

٤. **كسب الرأي العام:** عندما تقوم العلاقات العامة بشرح الصورة لأي موقف أمام الجماهير تكون النتيجة فهمالأفراد للحقيقة وبالتالي مساندة الهيئة الكشفية التابعين لها وهنا يتم كسب الرأي العام .

٥. **مضاعفة الجهود لإنجاز الأهداف:** حيث العلاقات العامة توضح الجهد الذي تبذله الإدارة لخلق مجالات متعددة لراحة الأفراد وبالتالي فهذا

يساعدهم على التحفيز ورفع الروح المعنوية وتكون المحصلة مضاعفة الجهود لتحقيق الأهداف.

٦. **الإحساس بالمسؤولية:** حيث لابد أن يتولد لدى الفرد الإحساس بالمسؤولية تجاه العمل الذي يقوم به وبالتالي تكون النتيجة إنجاز هذا العمل على أكمل وجه .

٧. **تحويل الإتجاهات:** حيث إن قيام العلاقات العامة بشرح وتوضيح الكثير من المواقف تكون في هذه اللحظة قادرة على تحويل الإتجاهات السالبة إلى اتجاهات موجبة تساعد على الإنجاز.

مكونات العلاقات العامة

العلاقات العامة تشتمل على أربعة أركان أساسية:

١. **النواحي الإنسانية:** حيث إن رعاية العاملين من حيث توفير برامج الترفيه لهم وتحسين ظروفهم وإيجاد الحوافز المناسبة لهم والسعي لتجريبهم وتنميتهم كل هذا يتيح لهم الفرصة للخلق والإبداع والإبتكار حيث إن الفرد وحدة واحدة لا يمكن الفصل بين مكوناته .

٢. **النواحي الأخلاقية:** إن هدف العلاقات العامة هو السعي الدائم إلى تنمية إيمان الجمهور برسالة الهيئة الكشفية وخلق الروابط الطيبة والسليمة بين الأفراد فالعلاقات العامة تفقد كل شيء عندما تفقد ثقة الآخرين بها .

٣. **النواحي الإجتماعية:** تساعد العلاقات العامة في تنمية الصفات الإجتماعية مثل الولاء والتعاون واحترام الغير ومعرفة الحقوق والواجبات وهي تعمل على تبصير الأفراد داخل الهيئة الكشفية وخارجها بالخدمات التي تؤديها هذه الهيئة .

٤. **النواحي السياسية:** حيث تقوم العلاقات العامة بتبصير الأفراد بهدف الهيئة الكشفية ومناقشة الخطط الموضوعة للنهوض بالنشاط الكشفي المنوط بها والأخذ بالرأي في أسلوب التنفيذ والبعد عن الفردية في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالأمور الإستراتيجية .

أهداف العلاقات العامة

١. توضيح أهداف المؤسسة الكشفية وأغراضها للجمهور.
٢. تسليط الضوء على برامج المؤسسة الكشفية وأنشطتها.
٣. شرح السياسة العامة للمؤسسة الكشفية والإجراءات التنظيمية.
٤. خلق اتجاهات واهتمامات متبادلة بين المؤسسة الكشفية وجماهيرها.
٥. تنمية الفهم المشترك والتعاون المثمر بين المؤسسة الكشفية وجماهيرها.
٦. توضيح المشاكل والمعوقات التي تواجه المؤسسة الكشفية واقتراح الحلول لها.
٧. إبراز الإنجازات التي قامت بها المؤسسة الكشفية.
٨. توضيح القرارات التي تتخذ حيال هذا الموضوع.
٩. ممارسة الجمهور الداخلي للأنشطة لخلق جو من العلاقات الإنسانية.
١٠. اكتساب رضا ومؤازرة الجماهير لبرامج المؤسسة الكشفية.
١١. إيجاد وسيلة اتصال بين الجماهير والإدارة.

المؤسسة الكشفية في حاجة إلى اكتساب إدارة إيجابية تتكون لدى الجماهير الداخلية والخارجة لتلك المؤسسة الكشفية كما أنهم في حاجة إلى اكتساب الإدارة العامة لقراراتهم وبرامجهم والتأكد أنه تتمشى مع احتياجات وطبيعة جماهير المؤسسة الكشفية ولكي يتم إنجاز ذلك فلابد أن تكون جماهير المؤسسة الكشفية متفهمة تماماً لقرارات هذه الإدارة

ومتكيفة مع الخدمات التي تقدمها المؤسسة الكشفية كما يجب أن تحتوي على برامج العلاقات العامة في المؤسسة الكشفية كالآتي :

١. التسويق الدائم والفعال لبرامج وأهداف المؤسسة الكشفية.

٢. الحفاظ على فتح القنوات الإتصالية المستمرة مع مختلف الجماهير والمؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة الكشفية أو المحتمل أن تتعامل معها.

٣. الإعلام المفيد بالطريقة التي تقدم أهداف وبرامج المؤسسة الكشفية إلى القاعدة العريضة من الجماهير.

ويمكن تلخيص الهدف الأكبر من إنشاء العلاقات العامة في أي منظمة كشفية في العمل على تحقيق أهداف هذه المنظمة ويشمل هذا الهدف الأغراض التالية:

١. تفسير معنى التربية الكشفية والخدمات التي تؤديها للفرد والمجتمع حيث أصبح من الضروري تفسير مفهوم النشاط الكشفي ومدى المساهمة الصحية والعقلية والإجتماعية التي يقدمها مثل هذا النشاط والمجتمع وانعكاس ذلك كله على حياة الوطن ومدى انتاجه.

٢. خلق اهتمامات واتجاهات متبادلة بين الهيئة الكشفية وأعضاءها وبين الجمهور.

٣. اكتساب رضا ومؤازرة الجمهور لبرنامج الهيئة الكشفية فكل هيئة لها طابعها الخاص وبرنامجها الذي يسعى إلى تحقيق أهدافها وواجب العلاقات العامة في كل هيئة العمل على شرح أهداف المنظمة بلغة بسيطة يفهمها الجمهور وبطريقة تجعل الجماهير يقبلون على تشجيع ومساندة هذه الأهداف.

وظائف العلاقات العامة

١. نقل المعلومات الصحيحة من الهيئة الكشفية إلى الجمهور ليفهم الناس الهيئة الكشفية فهماً صحيحاً قائماً على أسس علمية حتى لا يتجاهلها أو يحاربها أحد.

٢. إشعار الجماهير بأهميتها للهيئة الكشفية وحاجتها إلى مساعدة كل فرد منهم في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها.

٣. تعريف الناس بما تسهم به الهيئة الكشفية من خدمات في ميدان الخدمات العامة.

٤. إمداد وسائل الإعلام المختلفة بما يأمل الجماهير من معرفته من أنباء عن الهيئة الكشفية والتعرف على ما يجري في داخلها وتصحيح الأخطاء التي تشاع عنها.

٥. تجميع المعلومات والأخبار الداخلية عن الهيئة الكشفية وما تقوم به من أنشطة مختلفة ثقافية واجتماعية ودينية وكشفية وغيرها لتكون معدة لتوصيلها إلى الجماهير التي تحتاج إلى معرفتها.

٦. جمع المعلومات اللازمة عن الجماهير وما تفكر به ونقلها إلى الإدارة العليا بالهيئة الكشفية لدراستها وتحليلها ومن ثم تأكيد ما هو صحيح وتصحيح ما هو خاطئ.

كما تتضمن وظائف العلاقات العامة ما يلي:

١. القيام بالنشاط الإعلامي الخاص برسالة المؤسسة الكشفية وأهدافها للجمهور الداخلي والخارجي.

٢. القيام بالأنشطة الإجتماعية والكشفية الترفيهية بالمؤسسة الكشفية.

٣. تخطيط وتنفيذ الإعلام عن منتجات المؤسسة الكشفية أو خدماتها.

٤. متابعة ما ينشر في وسائل الإعلام المختلفة من المؤسسة الكشفية وعرضه على الإدارة وإعداد الردود عليها.

٥. تقديم الخدمات الطبية والعلاجية للعاملين والقيام بأعمال التسهيلات.

٦. تقديم الإعانات المالية للعاملين بعد القيام بالبحوث الإجتماعية عليهم.

٧. الإتصال المباشر بعملاء المؤسسة الكشفية لحل مشاكلهم.

٨. بحث شكاوى العاملين والمتعاملين بالمؤسسة الكشفية.

٩. تزويد وسائل الإعلام المختلفة بكافة المعلومات والبيانات.

١٠. تنظيم استقبال الوفود والزوار وترتيب إقامتهم.

إدارة العلاقات العامة بالهيئة الكشفية

لابد من تطويرإدارة العلاقات العامة في الهيئات الكشفية حتى تستطيع أداء دورها والقيام بالرسالة المفروض أن تقوم بها وإدارة العلاقات العامة يناط بها القيام بما يلي:

١. **الدراسة الداخلية:** من خلال:

- معرفة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الهيئة الكشفية ووسائل تحقيق تلك الأهداف بما في ذلك الوسائل والأجهزة الموجودة .
- معرفة مجلس الإدارة ومؤهلاتهم وخبراتهم وما يتميزون به وما يميلون إليه.
- معرفة ميزانية الهيئة الكشفية وما تحتاج إليه من أموال لتحقيق أغراضها.
- معرفة تامة بامنتمين للمؤسسة الكشفية ومستوياتهم ومؤهلاتهم ورغباتهم واحتياجاتهم.

٢. **الدراسة الخارجية:** لتحديد الجمهور الذي تريد التعامل معه تحديداً واضحاً مبنياً على أسس علمية مدروسة وتقسيم هذا الجمهور إلى فئات بحسب ما تقتضيه الظروف وذلك لسهولة التعامل معه عندما تدعو الحاجة إلى ذلك.

٣. **تحليل الرأي العام بين آونة وأخرى:** لمعرفة ما يدور حول الهيئة الكشفية في صفوف الجماهير والأعضاء ومحاولة تأكيد ما هو صحيح وتثبيته وتصحيح ما هو خاطئ يتم ذلك بما يلي:

- إجراء استفتاءات من وقت لآخر وبخاصة عندما يبرز عنصر جديد في حياة الهيئة الكشفية.
- تحليل محتويات وسائل الإعلام ومقارنتها بما هو ثابت لدى الهيئة الكشفية.
- تتبع ما قد يكون هناك من الشائعات أو الأقاويل وتحليلها ثم دراسة السلوك الذي أدى إلى إطلاقها وترويجها وتصحيح المفاهيم حولها.

٤. **حلقة إتصال:** تكون الإدارة حلقة اتصال بالمؤسسات الأخرى في داخل البلد وخارجها لتتعاون معها في سبيل تحقيق خدمات أكبر.

٥. **تكريم الزائرين:** تقوم إدارة العلاقات العامة باستقبال الزوار وإعطاء فكرة كاملة عن الهيئة الكشفية وأهدافها ومنجزاتها وما تحتوي عليه من أجهزة وإمكانيات والتنسيق مع الجهات الخاصة ذات العلاقة داخل الهيئة وخارجها.

٦. **متابعة ما ينشر في وسائل الإعلام المحلية وغيرها:** وذلك لمعرفة ما يدور حول الهيئة الكشفية أو ما يدور حول المجال الذي تعمل فيه الهيئة الكشفية وهذا يحقق غرضين:

- متابعة ما ينشر عن الهيئة الكشفية وتصحيح المفاهيم الخاطئة.
- معرفة ما ينشر حول الموضوعات التي تهم الرسالة العلمية والتربوية للهيئة.

٧. **إظهار نشاط الهيئة:** تقوم إدارة العلاقات العامة بإظهار نشاط الهيئة ومنجزاتها للجمهور الداخلي والخارجي بفئاته المختلفة.

٨. **دراسة المشكلات:** تهتم الإدارة بتتبع أي مشكلة قد تنشأ داخل الهيئة الكشفية ومحاولة جمع المعلومات عنها تمهيداً لحلها الحل المناسب والإستعداد بالمعلومات اللازمة لتصحيح الصورة فيما لو أسيئ فهمها أو صورت بصورة خاطئة.

٩. **الإستعلامات:** تقوم الإدارة بوضع مكتب استعلامات يساعد الجمهور الداخلي والخارجي في معرفة ما يريده ويسهل مهمته وذلك لإعطاء انطباعات ايجابية لمن يتصل بالهيئة الكشفية فالإنطباع الاول مهم ويصعب تصحيحه إن كان سلبياً.

أسس ومبادئ العلاقات العامة

هناك العديد من المبادئ التي تقوم عليها العلاقات العامة :

١. **العلاقات العامة وظيفة إدارية:** تدخل ضمن العملية الإدارية في أي مؤسسة كشفية بوصف أن كل مؤسسة تسعى إلى نجاح أهدافها وتحقيق الغاية من وجودها.

٢. **العلاقات العامة عملية مستمرة** :فهي تلازم المؤسسة الكشفية وجوداً وعدماً وهي ليست عملية وقتية وإنما هي وظيفة دائمة من وظائف المؤسسة الكشفية.

٣. **العلاقات العامة جهود مرسومة ومخططة:** أي أنها ليست عملية عشوائية تنتظر ردود الأفعال وإنما تقوم على مجموعة من المبادئ والوظائف الإدارية.

٤. **العلاقات العامة في مكان الصدارة من الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة كشفية :** ويرتبط بذلك أنها وظيفة استشارية تتصل مباشرة بخط السلطة المتصل بقيادة المؤسسة الكشفية حتى يمكن أن تقوم بوظيفتها على أكمل وجه.

٥. **العلاقات العامة علم وفن:** فهي تستند على مجموعة من الأسس العلمية تتطلب ممن يمارسها الإلمام بتقنيات الإعلام والإدارة.

٦. **أنشطة العلاقات العامة تقوم على التعامل مع الجماهير:** حيث يشمل مفهوم الجمهور جميع المجموعات التي يكون من مصلحتها الإبقاء على وجود المؤسسة الكشفية ويكون لها مصلحة من وجودها ويمكن تقسيم هذه الجماهير إلى:

- **جمهور داخلي:** ويشمل كل من يعمل في المؤسسة الكشفية من قادة كشفيين وموظفين وعمال وفنيين.
- **جمهور خارجي:** يشمل كل المتعاملين مع المنشأة الكشفية في وقت معين مثل المستهلكين والموزعين والمصدرين وكل من يستفيد من خدمات أو منتجات المؤسسة الكشفية.

٧. **للعلاقات العامة علاقات وثيقة بالإعلام:** فهي تستخدم كافة الأنشطة الإعلامية من دعاية وإعلان ومؤتمرات ومعارض بهدف تعريف جماهيرها بالمعلومات الكاملة عن المؤسسة الكشفية وإمداداها بالحقائق التي تساعد على تقدير جهودها.

٨. **العلاقات العامة تهتم بكسب تأييد الرأي العام :** لما كانت العلاقات العامة مجموعة من الصلات المتبادلة بين المؤسسة الكشفية وجماهيرها فإنها مطالبة بالإعتراف بقوة الرأي العام كأساس ومحرك لكافة نشاطاتها.

٩. **العلاقات العامة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة الكشفية:** فتركز كافة جهود العاملين بالعلاقات العامة على نجاح رسالة المنشأة الكشفية وكسب تأييد جماهيرها أو تدعيمها ضد أي حملات مقصودة للتشكيك في قدراتها وإمكاناتها.

١٠. **العلاقات العامة تختلف عن العلاقات الإنسانية:** فالأولى تهتم بالجماهير بنوعيها الداخلية والخارجية والثانية تهتم بالجمهور الداخلي فقط فالعلاقات العامة ينصب اتصالها بالجمهور الداخلي على تحقيق الإتصال المتبادل للتعرف على مشكلاته وتوجيهه بهدف إبراز صورة حسنة للمنظمة الكشفية بينما العلاقات الإنسانية تهتم بتوفير أوجه الرعاية الإجتماعية والثقافية والمادية لجميع العاملين.

١١. **العلاقات العامة لها مبادئها الأخلاقية :** فهي تحترم الآداب العامة فليست مهمة العلاقات تحسين الزائف وإنما عليها تقديم الواقع الجيد وإشعار الجميع به.

وسائل العلاقات العامة

العلاقات العامة تعتمد في الإتصال على طرق مختلفة يمكن تقسيمها إلى نوعين:

١. **الإتصال المباشر:** وهو أفضل أنواع الإتصالات إذ أن الإنسان يشعر بوجود الشخص الآخر ويحادثه وجهاً لوجه ويتفاهم معه ويتناقش ويحلل ويقنع ويقتنع من أمثلتها المقابلة الشخصية- الاجتماعات – الندوات.

٢. **الإتصال الغير مباشر:** من أهمها وسائل الإعلام:

- **وسائل سمعية:** يتأثر الفرد فيها عن طريق وسائل السمع كالراديو- التلفزيون- والإستماع إلى التسجيلات.
- **وسائل بصرية:** يتأثر الفرد فيها عن طريق وسائل النظر مثل الصحف– المجلات– الكتب– الملصقات– المنشورات- الإعلانات المطبوعة.
- **وسائل سمعية وبصرية:** وهي التي تؤثر في حاستي السمع والبصر مثل التلفزيون –السينما– المسرح- الندوات– المناظرات- المناقشات- المؤتمرات.

وسائل العلاقات العامة في وحدات الكشافة

- **النادي الكشفي والإرشادي :**

- إعداد النادي الكشفي والإرشادي وتجهيز أركانه .
- إتاحة فرصة للطلبة وأولياء الأمور لزيارة النادي، والوقوف على أنشطة الوحدة.

- **المعرض الكشفي والإرشادي :**

إعداد معرض سنوي لعرض إنتاج الكشافين والمرشدات من الهوايات والفنون الكشفية والإرشادية ، والنماذج العلمية والأشغال اليدوية ، وإتاحة الفرصة للطلبة والأهالي لزيارتها .

- **يوم الكشافة والمرشدات :**

تخصيص حفل سنوي للكشافة والمرشدات ودعوة أولياء الأمور والمسؤولين له.

- **مشروعات الخدمة العامة :**

- تنظيم مشروعات للخدمة العامة وتنمية المجتمع على مستوى الوحدة .

- المشاركة في المشروعات الخدمية التي تقام على مستوى المنطقة والحي .

- **الندوات :**

- تنظيم بعض الندوات الدينية والعلمية والبيئية بحضور المتخصصين ، ودعوة الطلبة والمعلمين والأهالي لها .
- التعريف بالحركة الكشفية والإرشادية ، وأنشطة الوحدة من خلال برنامج الندوات .

- **المطبوعات ومجلات الحائط :**

الإعلام عن الوحدة وأنشطتها والحركة وأهدافها من خلال مجلات الحائط والنشرات والدوريات المطبوعة والملصقات.

- **الإذاعة الداخلية :**

- تخصيص يوم في الإذاعة المدرسية للكشافة والمرشدات .
- تقديم برامج إذاعية مبتكرة ومؤثرة .

- **المشاركة في الأنشطة الوطنية :**

مشاركة الوحدة في الأعياد والمناسبات القومية (العروض/ الإحتفالات) والظهور بالمظهر المشرف واللائق.

مزايا التخطيط السليم للعلاقات العامة

١. تنفيذ برامج متكاملة توجه من خلالها جميع الجهود المتاحة لإنجاز أهداف محددة.

٢. كسب تأييد الإدارة لهذه الأنشطة وزيادة المشاركة فيها.

٣. التأكيد على الجانب الإيجابي بدلاً من الجانب الدفاعي في ممارسة العلاقات العامة.

٤. حسن اختيار الموضوعات والأوقات الملائمة بالإضافة إلى اختيار الأساليب الأكثر فاعلية في التنفيذ.

٥. تحقيق أمثل استخدام ممكن لوسائل الإعلام المتاحة في الوصول إلى الجماهير الستهدفة.

متطلبات التخطيط والعوامل اللازمة لنجاحه

لتحقيق التخطيط الجيد لابد من القيام بالتالي:

١. نظرة باحثة إلى الخلف لتحديد العوامل المؤدية إلى الموقف المطروح للدراسة.

٢. نظرة متعمقة إلى الداخل للتعرف على الحقائق والآراء التي يجب أخذها في الإعتبار على ضوء أهداف المنظمة.

٣. نظرة واسعة للظروف المحيطة بالمنظمة لدراسة المواقف المشابهة في المنظمات التي تمارس نشاطاً شبيها بنشاط المنظمة الكشفية مع دراسة التيارات السياسية والإجتماعية والإقتصادية السائدة.

٤. نظرة طويلة جداً إلى الأمام حتى يمكن تحديد أهداف المنظمة ووضع البرامج المطلوب تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف.

خطوات ومراحل التخطيط للعلاقات العامة

١. **تحديد الأهداف:** إن التخطيط السليم يبدأ بتحديد الأهداف سواء الطويلة أو المتوسطة أو القصيرة المدى والتي تتداخل وتتكامل لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة وهذه الأهداف ينبغي أن تتسم بالواقعية والوضوح والتحديد الدقيق وأن يراعى ما تتطلبه من جهد ومال وأفراد لوضعها موضع التنفيذ ولابد أن تعبر هذه الأهداف عن المصلحة المشتركة بين المنظمة الكشفية

وجماهيرها وهذه هي المعادلة الأساسية للعلاقات العامة لتحقيق التفاهم والثقة التبادلة.

٢. **تحديد الجماهير:** يستخدم اصطلاح الجمهور في العلاقات العامة ليشير إلى أي إجابة مكونة من فردين أو أكثر تربطهم مصلحة أو اهداف مشتركة ويتأثر هذا الجمهور ببعض المنظمات القائمة ويؤثر فيها في نفس الوقت أي أن وظيفة التأثير ثنائية بين الجمهور والمنظمة والفرد الواحد ينتسب إلى أكثر من جمهور لتعدد الوظائف الإجتماعية التي يمارسها ولذلك فإن عدد الجماهير لا يمكن حصره برقم معين فهو تقريباً عدد لا نهائي ومع هذا فإنه من الضروري في العلاقات العامة تحديد أهم الجماهير بالنسبة للمنظمة الكشفية وأكثر الوسائل فعالية في الإتصال بالجماهير.

٣. **تحديد الوسائل والإمكانات المتاحة :** تحتاج إدارة العلاقات العامة لتنفيذ برامجها إلى موارد بشرية فنية ومالية ينبغي أن يحدد ما هو متاح لها وما هو محتمل كما أن خبير العلاقات العامة لا يستطيع أن يحدد احتياجاته ما لم يكن لديه تصور تقريبي لحجم الأنشطة التي ستنفذ ومن هنا يتضح أن التخطيط لأنشطة العلاقات العامة يسير جنباً إلى جنب مع تحديد الميزانية وعلى ضوء الموارد الآنية المتاحة لإدارة العلاقات العامة وبالنظر إلى الأهداف المطلوب تحقيقها والجماهير المستهدفة تستطيع الإدارة أن تحدد العناصر البشرية والإمكانات الفنية اللازمة لتنفيذ أنشطة العلاقات العامة.

٤. **استراتيجية العلاقات العامة:** إن الإستراتيجية تهدف إلى تبيان أساليب العمل في العلاقات العامة ولما كانت طبيعة الأنشطة في هذا المجال متنوعة ومتعددة فمن الطبيعي أن يكون لكل ميدان استراتيجية خاصة تلائمه وتحقق أهدافه فإذا كان الهدف المطلوب تحقيقه عاجلاً والجماهير

المستهدفة منتشرة في أماكن متباعدة بحيث يصعب أن تتعرض للرسالة الموجهة من خلال وسيلة واحدة يكون من الملائم استخدام استراتيجية التركيز وهناك أيضاً استراتيجة التوقيت والتي تعتمد على اختيار الوقت المناسب لإذاعة الرسالة على الجماهير لكسب تأييدها وكذلك هناك استراتيجية المفاجأة وهي أمر مألوف في اللحظات الأخيرة التي تسبق الإنتخابات وقد تلجأ المؤسسة الكشفية إلى استراتيجية التريث وعدم التوريط.

٥. **اختيارالموضوعات وتحديد البرامج:** يتم هذا الإختيار في ضوء المعلومات السابقة عن الأهداف الموضوعة والجماهير المستهدفة والإمكانات المتاحة وأخيراً الإستراتيجية التي تم تحديدها لأنشطة العلاقات العامة.

مواصفات مسؤول العلاقات العامة بالهيئة الكشفية واختصاصته

مسؤول العلاقات العام يجب أن تتوافر فيه الصفات التالية:

١. أن تكون مضت على عضويته بالهيئة الكشفية مدة طويلة أو أن يكون على علم تام بكل ما تختص بالهيئة (ماضيها–حاضرها- مستقبلها).

٢. أن يكون حسن المظهر والسلوك.

٣. أن تكون لديه رغبة حقيقية في خدمة الهيئة الكشفية .

٤. يفضل من يكون لديه إلمام باللغات.

أما عن الإختصاصات فهي كالتالي:

١. تحقيق الصلة بين المنتسبين للهيئة الكشفية ومجلس الإدارة ولجان الهيئة.

٢. توضيح عمل اللجان ومجلس الإدارة لجميع أعضاء المنظمة الكشفية .

٣. إمداد وسائل الإعلام بأخبار الهيئة.

٤. الإطلاع على محاضر اجتماعات اللجان ومجلس الإدارة واستخلاص مادة للنشرة الإعلامية.

٥. تدعيم الصلات بين الهيئات والجهات التي تتعاون معها.

٦. التعاون والتنسيق مع لجان النشاط في:

- الإشراف على برامج الإحتفالات والزيارات التي تقيمها الهيئة سواء بداخلها أو خارجها.
- تجميع ما يثار من الأعضاء وتلخيصه وعرضه على المسؤولين دون التعرض للأسماء ومحاولة الرد بالحقائق في أي مناسبة سريعة.
- استخلاص ما ينشر بوسائل الإعلام من الهيئة وتلخيصه وعرضه على المسؤولين بالهيئة.
- الإشراف على توزيع دعوات الحفلات وتذاكر المباريات والتأكد من وصولها للمدعوين.
- العمل على تحسين وتنشيط علاقات الهيئة بالأجهزة التي تتعامل معها وكذلك أجهزة النشر والإذاعة والتلفزيون وجميع وسائل الإعلام.
- إعداد الكتيبات والنشرات والصور والأفلام والشرائح وسائر وسائل الإعلام المتعلقة بنشاط الهيئة الكشفية ووضع نظام لتوزيعها ونشرها.
- اتخاذ الإجراءات المتصلة بالشؤون العامة والإعلام للمؤتمرات والإجتماعات التي تعقد بالهيئة الكشفية .
- العمل على تحسين وتنشيط علاقات العاملين ببعضهم داخل الهيئة الكشفية .
- تلقي شكاوي الأعضاء سواء داخل الهيئة الكشفية أو خارجها وإحالتها إلى الجهات المختصة لدراستها ومتابعة ما تسفر عنه نتائج الدراسة.

- إعداد الردود على مقدمي الشكاوي وإخطارهم بها.

دور قائد أو قائدة الوحدة في تنمية العلاقات العامة

- مع الفتية والفتيات :

- اتباع سياسة موحدة في معاملة أعضاء الوحدة .
- التعرف على المشكلات التي تواجه الفتية والفتيات ومساعدتهم على حلها.
- إتاحة الفرصة للفتية والفتيات لإبداء الرأي والتعبير عما يدور بخواطرهم .
- العمل على توفير احتياجات الفتية والفتيات من الملابس والمكملات والشارات والكتب والمطبوعات وبطاقات التقدم.
- متابعة التحصيل العلمي للفتية والفتيات .
- استطلاع رأي الفتية والفتيات في أنشطة الوحدة ومواعيدها.
- حث الفتية والفتيات على الترقي والحصول على الشارات .
- التعرف على قدرات كل فرد وميوله بالملاحظة .

- مع أولياء الأمور :

- مشاركة أولياء الأمور في مجلس إدارة الوحدة .
- دعوة أولياء الأمور للمشاركة في أنشطة الوحدة من مخيمات ورحلات وحفلات .
- إرسال بطاقات تهنئة لأولياء الأمور في المناسبات المختلفة.
- معاونة أولياء الأمور على حل مشكلات أبنائهم الدراسية .
- الزيارات المنزلية في المناسبات .

- **مع المجتمعات والجهات ذات العلاقة :**

- التعاون مع الجهات المشرفة على الحركة (المفوضية / الهيئة) في تنفيذ أنشطتها وبرامجها .
- التعاون مع إدارة المدرسة أو الكلية أو النادي أو الجامعة في جميع المناسبات .
- التنسيق مع الدوائر الحكومية والجمعيات الأهلية الموجودة بالمنطقة ، لتنفيذ بعض الأنشطة المشتركة (احتفالات / ندوات / خدمات عامة) .
- توجيه الدعوات للمسؤولين في هذه الجهات لحضور أنشطة الوحدة .
- تلبية دعوة تلك الجهات في المناسبات المختلفة .
- إرسال تقرير فتري عن أنشطة الوحدة للجهات المعينة (المفوضية / الهيئة) .

معوقات العلاقات العامة

هناك بعض المعوقات التي يمكن أن تعترض عمل العلاقات العامة وهذه المعوقات هي:

١. **سوء الفهم:** وينتج في حالة عدم وضوح مفهوم العلاقات العامة لدى الإدارة العليا ويساعد على وجود سوء الفهم هذا أسلوب الأداء في العلاقات العامة والذي يكون أساسه العاملين في العلاقات العامة حين يهتمون بالمظهر ويتركون جوهر عمل العلاقات العامة.

٢. **عدم توفر الإمكانيات:** حيث تؤدي العلاقات العامة أعمالها من خلال ميزانيات مقبولة قادرة على الوفاء بهذه الواجبات وأيضاً من خلال كوادر متخصصة ومن خلال وسائل متعددة وضرورية ويمكن القول أنه إذا توفرت هذه الإمكانات كانت هناك علاقات عامة ناجحة تؤدي أعمالها بكفاءة تامة واقتدار.

٣. **سوء تقدير وظيفة العلاقات العامة:** تظهر هذه المشكلة في حالة وجود إدارة غير متفهمة لمعنى العلاقات العامة والأعباء التي تقع على كاهلها وقد يظهر سوء الفهم هذا نتيجة لسلوك بعض الأفراد الذين يعملون في مجال العلاقات العامة حيث يعتنقون الكثير من المدركات الخاطئة بالعلاقات العامة وهذا بالطبع يساعد على سوء تقدير هذه الوظيفة ووضعها في المكان اللائق بها.

جماهير العلاقات العامة

يمكن تصنيف جماهير العلاقات العامة وفقاً لطبيعة ارتباطها بالمنظمة الكشفية إلى نوعين أساسيين هما الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي:

١. **الجمهور الداخلي:** وهو الذي يشكل مجموعة من الأفراد الذين ينتمون إلى المنظمة الكشفية بصفة مباشرة والذين يتم الاتصال المباشر بينهم وبين المنظمة وذلك ضمن عملها الروتيني اليومي الذي يشمل العمال والموظفين ورجال الإدارة.

وهناك مجموعة من المبررات التي تفسر اهتمام العلاقات العامة بهذه النوعية من الجمهور كأساس لتعاملها مع الجمهور الخارجي وذلك تأكيداً لمبدأ أن العلاقات العامة الجيدة لا بد وأن تبدأ من الداخل وكذلك تأكيد أن الأداء الجيد والإنجازات الملموسة هي الأساس الفعال لعمل العلاقات العامة ومن أهم هذه المبررات:

- إن تعاون الجمهور الداخلي أمر أساسي لإنجاز المهام الأساسية المطلوبة للمنظمة الكشفية كما أن الأعمال الرئيسية للمنظمة تتم من خلال العاملين بمختلف نوعياتهم وبالتالي فإن أي تقاعس من جانبهم يؤثر سلبياً على كفاءة المنظمة وعلى مدى التزامها بالمسؤولية الإجتماعية نحو البيئة المحيطة بها.

- إن تأثير الجمهور الداخلي على تكوين الرأي العام للغاية حيث الإتصالات والتأثيرات المتبادلة التي تتم بين الجمهور الداخلي والجماهير الخارجية.
- أن التقدم الهائل الذي تتصف به المنظمات المعاصرة أدى إلى نقل المهام الأساسية لعملية الإتصالات من الإدارة العليا إلى وسائل الإتصال الجماهيري بحيث يمكن تصور إلمام الجمهور الخارجي لبعض المعلومات والحقائق أكثر من إلمام الجمهور الداخلي بها وبالتالي فإن العلاقات العامة معنية بتوعية الرأي العام الداخلي عن كل ما يتعلق بالمنظمة الكشفية أو المنظمات المنافسة والبيئة المحيطة.
- إن الخلافات والصراعات التي تنشأ بين أطراف الجمهور الداخلي يمكن أن تفسد روح التفاهم والتعاون المطلوب والمرغوب فيما بينهم وبالتالي فإن العلاقات العامة معنية بالعمل على تخفيف حدة هذه الخلافات والصراعات أو القضاء عليها حرصا على استمرار الأداء الجيد.

٢. **الجماهير الخارجية:** وهي عبارة عن مجموعات الأفراد الذين لا يرتبطون بصفة مباشرة بمنظمة معينة وذلك من خارجها وبالتالي تتعدد الجماهيرالخارجية للمنظمة الكشفية وتختلف نوعياتها باختلاف الأنشطة التي تزاولها المنظمة ذاتها وطبيعة البيئة المحيطة بها وهذه الأنواع من الجماهير هي:

- **جمهور عائلات العاملين:** تتكون من أعضاء أسر العاملين (الزوجات – الأبناء – الأقارب) الذين لهم من المصالح والإهتمامات التي يتوقعون الحصول عليها من خلال المنظمة الكشفية غالباً ما تتفق مع مصالح واهتمامات العامل ذاته وإن اختلفت عنها في الدرجة والنطاق.

- **جمهور العملاء:** يتمثل هذا الجمهور في العملاء الذين يتعاملون مع المنظمة أو يقومون بشراء منتجاتها وتسعى المنظمة باستمرار إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم ومقابلة أذواقهم وميولهم وتفضيلاتهم المتغيرة وتسعى العلاقات العامة إلى تكوين صورة ذهنية طيبة عن المنظمة وعن أهدافها ودورها لدى علائها كما تسعى أيضا للرد على شكواهم وتلقي مقترحاتهم الخاصة لتحسين وتطوير منتجاتها الخاصة بتعديل أو تغيير سياستها.
- **جمهور التمويل:** ويتمثل هذا الجمهور في الأفراد أو المؤسسات التي تؤثر في قدرة المنظمة الكشفية في الحصول على الأموال اللازمة لها وتحاول العلاقات العامة كسب تأييد وثقة هذا الجمهور من خلال إصدار التقارير السنوية وتقديم الإجابات على التساؤلات والإستفسارات والوفاء بالتزامات المنظمة نحوها وحسن التعامل معها.
- **جمهور المجتمع المحلي:** يتمثل في المواطنين والجماعات الموجودة في البيئة المحيطة (الإقليم- المحافظة– المدينة– القرية- الحي- المنظمة) كما يشمل هذا الجمهور علاقات الجيرة والمنظمات الزميلة وتسعى إدارة العلاقات العامة عادة إلى كسب تعاون هذا الجمهور عن طريق العمل على حسن التعامل معه بإقامة الحفلات في المناسبات وتقديم الإجابات على التساؤلات والإستفسارات.
- **جمهور الموردين:** يضم الأفراد أو المؤسسات التي تقوم بتزويد المنظمة الكشفية باحتياجاتها من المواد الخام والمواد الأولية والآلات ويمكن للعلاقات العامة أن تمارس دوراً هاماً في إيجاد علاقات طيبة مع هؤلاء بما يوطد العلاقات الطيبة معهم وذلك من خلال أنماط الجماهير واستراتيجيات التعامل معهم .

العلاقات العامة في المجال الكشفي

العلاقات العامة في المجال الكشفي تستند على مجموعة من الحقائق تتمثل في:

١. أن الإنسان اجتماعي بالفطرة لا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين حيث لا يستطيع أن يشبع كل حاجاته سواء الفسيولوجية أو النفسية بنفسه خاصة الحاجات الإجتماعية في المجال الكشفي التي لا تقوم إلا في ظل وجود الإنسان في الجماعة لذا تنشأ العلاقات مع الآخرين كحاجة الفرد إلى اللعب أو الإنتماء إلى المنظمة الكشفية.

٢. أن الإنسان يتفاعل مع المواقف الإجتماعية في المجال الكشفي أي أنه يؤثر ويتأثر بها بما يحقق عنصر الإيجابية الذي يعد أساس ديناميكية العلاقات العامة في المجال الكشفي.

٣. أن الإنسان يعد كمخلوق عاقل لذا بالإقناع يرقى إلى مستوى الإنسانية في حين أن السيطرة تهبط إلى مستوى الآلة بما يستوجب احترام آدمية الإنسان ومحاولة اقناعه ليحتل مكانته الطبيعية من أجل خدمته ورفعته.

٤. إن نجاح أي مؤسسة كشفية يتوقف على مدى نجاحها في تحسين علاقتها مع الجمهور الداخلي والخارجي وذلك بخلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد المؤسسة الكشفية على اختلاف مواقعهم وهذا يتحقق من خلال توافر برامج الأنشطة الإجتماعية والكشفية والترويحية المناسبة لهم وتحسين الخدمات التي تقدم لهم.

٥. ترتكز العلاقات العامة في المجال الكشفي على ركائز اجتماعية لذا يجب على المؤسسات الكشفية أن تضع أهدافها ما يتوافق مع ظروف المجتمع وأهدافه العامة واحترام الرأي العام وتقوم العلاقات العامة بتهيئة الجو لذلك

من خلال تبصير الجماهير بإمكانية المؤسسة الكشفية والأنشطة الكشفية والإجتماعية التي تقوم بتنظيمها والخدمات التي تقوم بأدائها وتظهر أهمية تعاون الجمهور معها لتحقيق الصالح العام.

٦. قد يتبنى الرأي العام اتجاهات كشفية خاطئة أو يكون لهم ميول متعارضة ولذلك فمن الضروري أن تحاول المؤسسات الكشفية العمل على تكوين رأي عام كشفي صحيح وتحويل الميول المتعارضة إلى ميول مشتركة وذلك عن طريق الأخبار الصادقة والهادفة وتظهر أهمية ذلك في أوقات الأزمات في المجال الكشفي حيث يتفهم جموع الجماهير للقيام بدور إيجابي تجاه هذه الأزمة لحماية ؤسستهم.

٧. تعتمد العلاقات العامة على مبدأ التنظيم والذي يقصد به العمل وفقاً لنظام معين فالمؤسسات الكشفية ملزمة بالتعاون مع المؤسسات الكشفية الأخرى مثل وزارة الشباب والإتحادات والجمعيات الكشفية الأمر الذي أدى إلى الحاجة إلى تنظيم الإتصال بين المؤسسات الكشفية ببعضها البعض على أسس التعاون بينها وخاصة في مجال العلاقات العامة.

٨. الإلتزام بالمنهج العلمي في حل المشكلات التي قد تعترض أعمال وأنشطة العلاقات العامة والتي قد تبدأ بالتعرف على المشكلة وجمع معلومات عنها لوضع ما يناسبها من اقتراحات وحلول.

الجهاز اللازم للعلاقات العامة بالهيئة الكشفية

مهمات العلاقات العامة لا يمكن تحقيقها إلا بتكوين جهاز كاف من حيث العدد والعدة والتدريب للنهوض بها ويتكون هذا الجهاز من:

١. **مدير العلاقات العامة**:يجب أن يكون جامعياً على الأقل مع قدر كبير من التدريب العملي وأن يكون مدرباً على أعمال العلاقات العامة بمعناها الواسع حتى يستطيع أن يؤدي عمله على خير وجه ومن الأعمال التي يقوم بها:

- يقوم بالتنسيق بين أعمال الفروع المختلفة في إدارته.
- يكون حلقة اتصال بين إدارة الهيئة الكشفية والجمهور بفئاته المختلفة.
- يقوم باستقصاء الرأي العام لمعرفة ما يدور حول الهيئة الكشفية.
- يقوم بإقامة صلات ودية مع وسائل الإعلام وذلك لإتاحة الفرصة لها لتعرف على المجهودات التي تبذلها الهيئة الكشفية.
- يقوم بالإتصال بالإدارات المختصة بالهيئة الكشفية.
- يقوم بعمل الإستعدادات اللازمة لاستقبال ضيوف الهيئة الكشفية وتسهيل مهمتهم.
- يعد وينسق مع بعض الجهات ذات الإختصاصات لإقامة الحفلات في المناسبات المختلفة.
- يقوم بإصدار كتيبات أو نشرات في المناسبات الوطنية لإعطاء فكرة عن الهيئة الكشفية ومنجزاتها.
- الإعداد مع الجهات الأخرى المختصة لإقامة المعارض المختلفة.

٢. **قسم الشؤون الإعلامية والإستعلامات**: يعتبر هذا القسم من أهم الأعمال والتي يجب أن يقوم بها شخص ذو خبرة وشخصية قوية ومن الأعمال التي يقوم بها:

- متابعة ما ينشر في الصحف بأنواعها للإطلاع على ما يهم الهيئة الكشفية من أحداث وتوجيهه إلى جهة الإختصاص لإتخاذ ما تراه بشأنه.

- عمل ملف لكل صحيفة يوضع فيه خلاصة لإتجاهاتها نحو الهيئة الكشفية وما تم حيال مواقفها المختلفة.
- إصدار نشرات بين آونة وأخرى وتوزيعها على الصحف لإيضاح حقيقة معينة أو موقف عين.
- عمل مكتب دائم للإستعلامات يرد على الإستفسارات الشفوية التي ترد إلى الهيئة.
- وضع قاعدة معلومات إخبارية تخزن فيها جميع المعلومات عن الهيئة الكشفية لاسترجاعها بسرعة عند الحاجة.

٣. **قسم العلاقات مع الجمهور الخارجي:** يتولى هذا القسم الإتصالات العامة مع فئات الجمهور ومن الأعمال التي يجب أن يقوم بها:

- أن يكون حلقة وصل بين الهيئة الكشفية وجمهورها الخارجي بفئاته المختلفة.
- يقوم بعمل استقصاء بين وقت وآخر لمعرفة رأي الجمهور حول الهيئة الكشفية ومعالجة ما يراه إن وجد.
- يقيم علاقات وثيقة مع بعض أولياء الأمور لمراسلتهم في المناسبات المختلفة وإطلاعهم على كل ما هو جديد بالهيئة اكشفية.
- يرسل النشرة الخاصة بأخبار الهيئة إلى فئات من أولياء الأمور ومنتسبين ويتعرف على آرائهم في بعض المسائل والأمور التي تهم الهيئة الكشفية.
- التعرف على شخصيات الأعضاء ومنهم من يتولى مناصب هامة في الدولة أو المؤسسات الأخرى وإن كسب تأييدهم للهيئة الكشفية والإستفادة من قدراتهم وإمكانياتهم أمر حيوي وهام.

٤. **قسم الإحصاء والتحليل:** يقوم بمساعدة الأقسام الأخرى في إدارة العلاقات العامة حيث يقوم بناء على طلب من أحد الأقسام الأخرى بعمل استثناءات حول مشكلات يحددها ذلك القسم ويحللها كي يسلم مرئياته حولها لتساعد على وضع حلول مناسبة لتلك المشكلات، كما أنه يقوم بدراسة أنشطة الهيئة الكشفية وجمع المعلومات عنها وتبويب تلك المعلومات ومن ثم جعلها في متناول اليد لمن يريد الإطلاع عليها من متخذي القرارات ويكفي هذا التنسيق مع إدارات أخرى حتى لا يكون هناك ازدواجية لا مبرر لها.

٥. **قسم الحفلات والإستقبالات:** يتولى الإعداد للحفلات التي تقيمها الهيئة الكشفية كما يقوم نيابة عن الإلأقسام الأخرى باستقبال الزوار سواء كانوا وفوداً أو أفراداً وتهيئة وسائل الإقامة وتسهيل مهمتهم ومن الأعمال التي يقوم بها:

- يتولى الإعداد للحفلات التي تقيمها الهيئة الكشفية.
- يتولى الإعداد للحفلات التي تقيمها الهيئة الكشفية بالتعاون مع الجهات المعنية.
- يتولى الإعداد والتجهيز للمعارض التي تقيمها الهيئة الكشفية والمناسبات المختلفة بالتنسيق مع جهات الإختصاص.
- يتولى الإعداد لاستقبال ضيوف وزوار الهيئة الكشفية وإعداد برامج زياراتهم للأقسام المختلفة.

٦. **قسم العلاقات الحكومية:** حيث لابد للهيئة الكشفية أن تقيم علاقات ودية مع مختلف الوزارات والمؤسسات الحكومية ومن الأعمال التي يقوم بها هذا القسم:

- التنسيق مع الوزارات والمؤسسات والإتحادات والجمعيات الكشفية في الأمور التي تخص الهيئة الكشفية.
- عمل ملف لكل مصلحة أو مؤسسة لها صلة بالهيئة الكشفية توضع فيه ملخصات جميع المسائل التي تهم كلا منهما وما اتخذ حيالها.
- التنسيق مع قسم الحفلات والإستقبالات بدعوة بعض المسؤولين في تلك الإدارات بين فترة وأخرى لزيارة الهيئة الكشفية والإطلاع على نشاطها المتعدد.

٧. **قسم السكرتارية:** يلزم إيجاد قسم للسكرتارية يحتوي على:

- شعبة الملفات.
- شعبة للنسخ والتصوير.
- شعبة للمتابعة تتولى متابعة بعض الأعمال التي تستدعي متابعة ولا يتيسر للأقسام الختلفة متابعتها.

المراجع

أولا : المراجع العربية

١. الإتحاد العام للكشافة والمرشدات : لقاء ندوة وتنظيم إدارة التجمعات الكبرى ، المختبر الكشفي التربوي ، القاهرة ، ٢٠٠٦ م .

٢. أحمد اسماعيل حجي : اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي، التعليم، الأسرة، الإعلام ،ط١، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٢.

٣. أحمد بسيوني حسن : دور وسائل الإعلام المحلية في تكوين المعرفة الرياضية لدى طلاب جامعة المنيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا ، ٢٠٠٤ م .

٤. أحمد عاصم الطنطاوي : الأسس التربوية للحركة الكشفية ، مجلة كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، العدد العشرون ، ١٩٩٤ م .

٥. أحمد ماهر : دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٩.

٦. أحمد ماهر، جلال الهجرسي، حمد الدعيج، راشد العجمي:الإدارة، المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية، الإسكندرية،٢٠٠٢.

٧. أحمد محمد علي خليفة : تأثير المشاركة بالمعسكرات الكشفية على تطوير القيم الخلقية لدى مرحلة الكشافة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٨ م .

٨. أحمد محمد غنيم : مداخل إدارية معاصرة لتحديث التنظيمات، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، ٢٠٠٤ م .

٩. إسماعيل حامد عثمان : إدارة الأزمات الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهره ، ١٩٩٨ م .

١٠. إسماعيل محمد السيد : الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، ١٩٩٥م.

١١. أشرف منير عبد الحليم حافظ مملوك: بعض معوقات الحركة الكشفية بالجامعات المصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة بنها ، ٢٠٠٦ م .

١٢. أمل عيدان الخليفة : تأثير برنامج ترويحي خلوي بالمدمج بين الطالبات الصحة والأسوياء على بعض المهارات الكشفية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٦ م .

١٣. بشير العلاق : أسس الإدارة الحديثة ، ط١ ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، ١٩٩٨ م.

١٤. تهاني عبد السلام محمد : إدارة المعسكرات الحديثة ، دار الفكر العربي، القاهرة ، ٢٠٠١ م .

١٥. ثابت عبد الرحمن إدريس : المدخل الحديث في الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، المنوفية ،٢٠٠١م.

١٦. ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين مرسي : الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، ٢٠٠٣.

١٧. جمال الشافعي : تربية الخلاء والحركة الكشفية ، الطبعة الأولى ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٣ م .

١٨. جمال محمد علي : الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة ، ط١، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٧م.

١٩. جمعية كشافة الإمارات العربية المتحدة : التقرير السنوي، جمعية كشافة الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠٠٠.

٢٠. جون وشيرلى باين : الإجتماعات الناجحة ترجمة مركز التعريب دار البرمجة، الدار العربيه للعلوم ، ١٩٩٨ .

٢١. حازم كمال الدين عبد العظيم : تقويم مادة أسس الحركية الكشفية وحركة الخدمة العامة ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، ١٩٩٣ م .

٢٢. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، دار اليازودي للنشر ، عمان ، ٢٠٠٧م.

٢٣. خليل أحمد محمد أحمد : تقويم العمل الإداري بالإتحاد العام للكشافة والمرشدات بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٧ م .

٢٤. خليل محمد حسن الشماع:مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ، ط١ ، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ١٩٩٩م.

٢٥. خير الدين على عويس ، عطا حسن على : الإعلام الرياضى ، مركز الكتاب للنشر ، القاهره ، ١٩٩٨ م .

٢٦. راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٩م.

٢٧. رجب عبد الحميد السيد : دور القياده فى إتخاذ القرار خلال الأزمات ، مطبعة الإيمان ، الغربيه ، ٢٠٠٠ م .

٢٨. رشيد رحومة : قاموس المصطلحات الكشفية ، المنظمة الكشفية العربية ، المختبر الكشفي التربوي ، القاهرة ، ٢٠٠٤ م .

٢٩. رعد حسن الصرن : فن وعلم إدارة الوقت ، الجزء الأول ، دار الرضا للنشر، دمشق ، ٢٠٠٠ .

٣٠. ريشارد شانغ ، كيفين – كيهو : كيف تكون الإجتماعات ناجحة ، تعريب ميساء دياب ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، ٢٠٠١ .

٣١. ريهام حسن علي أحمد : منهاج مقترح للتربية الكشفية بكلية التربية الرياضية للبنات ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية ، ٢٠٠٣ م .

٣٢. زيد منير عبوي : الإدارة الإستراتيجية ، ط١، دار كنوز المعرفة ، عمان ، ٢٠٠٦.

٣٣. سعد الدين عشماوي : الإدارة الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الإقتصادية والأمنية ، ط١ ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٠.

٣٤. سعيد محمد المصري : التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٩.

٣٥. سنان الموسوي : الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات ، ط١ ، دار مجدلاوي للنشر، عمان ، ٢٠٠٤.

٣٦. سيد الهواري : خصائص منظمة القرن الواحد والعشرين وخصائص حكومة القرن الواحد والعشرين ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ٢٠٠٥ م .

٣٧. صلاح الدين محمد عبد الباقى : إدارة الموارد البشريه – مدخل تطبيقى معاصر ، الدار الجامعيه ، الأسكندريه ، ٢٠٠٥م .

٣٨. طلال محمد حماد : تقويم برامج التربية الكشفية في المرحلة الإعدادية في ج.م.ع. ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٦ م.

٣٩. طلحة حسام الدين ، عدلة عيسى مطر: مقدمة في الإدارة الرياضية ، ط١، مركز الكتاب للنشر، القاهرة ، ١٩٩٧.

٤٠. عايدة السيد خطاب : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل المادة الهيكلية والإندماج ، ط٢ ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ١٩٩٩.

٤١. عايدة السيد خطاب : الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ، دار الفكر العربي، القاهرة ، ١٩٩٥.

٤٢. عبد الحميد شرف: التخطيط في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق ، ط١، مركز الكتاب ، القاهرة ، ١٩٩٧.

٤٣. عبد الرحمن توفيق : التخطيط الإستراتيجي هل يخلو المستقبل من المخاطرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، ٢٠٠٥.

٤٤. عبد الرحمن توفيق : التفكير الإستراتيجي ، فن إدارة المستقبل، مركز الخبراتالمهنية، القاهرة، ١٩٩٨.

٤٥. عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، ط٢ ، مكتبة الإشعاع ، القاهرة ، ١٩٩٧.

٤٦. عبد السلام الحسيني الكاشف : تقويم الدور التربوي للحركة الكشفية، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنوفية ، ١٩٩٣ م .

٤٧. عبد العزيز صالح بن حبتور : الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، ط١، دار المسيرة ، عمان ، ٢٠٠٤م.

٤٨. عبد الكريم أبو الفتوح درويش : التخطيط الإستراتيجي بين النظرية والتطبيق ، دبي ، ٢٠٠٣م.

٤٩. عصام الدين محمد متولي : استراتيجية تطوير مجالات تمويل وإدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي في ظل التحديات المعاصرة ، الأكاديميةالعربية للعلوم والتكنولوجيا، الإسكندرية، ٢٠٠٧م.

٥٠. عصام بدوي : التنظيم والإدارة في التربية البدنية وإدارة المعسكرات ، دار G.M.S. ، القاهرة ، ٢٠٠١ م .

٥١. على محمد عبد الوهاب وآخرون : إدارة الموارد البشريه، مكتبة عين شمس، القاهره ، ٢٠٠١م.

٥٢. علي الشرقاوي : العملية الإدارية، وظائف المديرين، الدار الجامعية الجديدة، ٢٠٠٢.

٥٣. علي شريف : مبادئ الإدارة مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٦م.

٥٤. غادة علي محمد شرف : استراتيجية مقترحة لمحو أمية السياحة بمحافظة القاهرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات بالجزيرة، القاهرة، ٢٠٠٢م.

٥٥. فرحان أبوزيد جابر غلاب: تقويم النشاط الكشفي للمرحلة الإعدادية بنين، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، ٢٠٠٤ م .

٥٦. فريد شوشة: الإدارة الإستراتيجية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٩م.

٥٧. فريدة أحمد حرزاوي : محاضرات في التربية الكشفية ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٠ م.

٥٨. فؤاده البكري :الإعلام السياحى ، دار نهضة الشرق ، القاهره ، ٢٠٠٠ م.

٥٩. فوزي محمود فرغلي ، رفعت محمد السباعي : دليل مناهج الكشافة ، مطبعة المركز الكشفي العربي الدولي ، القاهرة ، بدون تاريخ .

٦٠. كمال درويش ، محمد الحماحمي : رؤية معاصرة للترويح وأوقات الفراغ ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، ١٩٩٧ م .

٦١. ماريو سيكا : مقتبسات من أقوال بادن بادل ، أعده باللغة العربية فوزي فرغلي ، المختبر الكشفي التربوي ، القاهرة ، ١٩٩٧ م .

٦٢. ماريون هاينز : فن تنظيم وإدارة الإجتماعات ، ترجمة باهر عبد الهادى ، الطبعه الأولى ، دار المعرفه للتنميه البشريه ، الرياض ، ٢٠٠١ .

٦٣. متولي السيد متولي: الإدارة رؤية عصرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٣م.

٦٤. محروس أمين غنيم خفاجي : تقويم الوظائف الإدارية للإدارة الرياضية بقطاع التعليم ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٦.

٦٥. محمد أحمد سيد عبد المتعال، عبدالمحسن عبدالمحسنجودة : إدارة الموارد البشرية ، دار المريخ للنشر، الرياض ، بدون تاريخ.

٦٦. محمد أحمد عوض : الإدارة الإستراتيجية ، الأصول والأسس العلمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ م.

٦٧. محمد الصيرفي : الإدارة الأصول والأسس العلمية للمدير المبتدئ ، مؤسسة غدير، تبوك ، ١٩٩٩م .

٦٨. محمد حسن المبعوث : تصور مقترح للتخطيط الإستراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في السعودية ، مجلة التربية ، السنة السادسة ، العدد الثامن ، ٢٠٠٣م.

٦٩. محمد عبد العزيز سلامة، سمير عبد الحميد علي :منظور حديث في الإدارة الرياضية ، ط١، ماهي للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ٢٠٠٧م.

٧٠. محمد عبد الغنى حسن هلال : مهارات إدارة الآداء – مهارات تطوير الآداء ، الطبعه الثانيه ، مركز تطوير الآداء والتنميه ، القاهره ، ١٩٩٩ م .

٧١. محمد عبد الفتاح الشبلي: دراسة معوقات الحركة الكشفية في جمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات ، جامعة الإسكندرية ، ٢٠٠٥ م .

٧٢. محمد عبد الله الطنطاوي ، محمد كمال البارودي : موضوعات مختارة لقادة الوحدات الكشفية ، الجزء الأولى ، القاهرة ، دار نظمي للطباعة ، ١٩٩٢ م.

٧٣. محمد فائق إسماعيل عامر : استراتيجية مقترحة للحركة الكشفية بوزارة الشباب بمصر ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنات بالقاهرة ، جامعة حلوان ، ٢٠٠١ م .

٧٤. محمد قاسم القريوتي :مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠١م.

٧٥. محمد كمال السمنودي ، أسامة محمد الششتاوي : أسس الحركة الكشفية ، دار أم القرى ، المنصورة ، ١٩٩٨ م .

٧٦. محمد محمد أحمد علي الدين : تقويم نظام تأهيل قادة الوحدات الكشفية في جمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية، جامعة طنطا ، ١٩٩٨ م .

٧٧. محمود نسيم محمود : بناء إختبار معرفي للمهارات الكشفية لمرحلة الكشافة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، ٢٠٠٤ م .

٧٨. مدني عبد القادر علاقي: إدارة الموارد البشرية المنهج الحديث في إدارة الأفراد ، دار زهرللنشر والتوزيع ، ط٢ ، ١٩٩٩م.

٧٩. مصطفى أبو بكر : التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠م.

٨٠. مصطفى حسن حبشي : تأثير العولمة على الإعلام الرياضي بجمهورية مصر العربية ، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا ، ٢٠٠٣ م.

٨١. المكتب الكشفي العالمي : إرشادات وآراء لقادة حركة الكشف ، المرشد العملي للتدريب الكشفي ، ترجمة المنظمة الكشفية العربية ، المختبر الكشفي التربوي ، القاهرة ، ١٩٩٧ م .

٨٢. المكتب الكشفي العالمي : كتاب المنهج الجديد في البرامج " Renewed Approach to Program ، القاهرة ، ٢٠٠٥ م .

٨٣. المنظمة الكشفية العالمية : السمات الأساسية للحركة الكشفية ، ترجمة المنظمة الكشفية العربية ، المختبر الكشفي التربوي ، القاهرة ، ٢٠٠٠ م .

٨٤. المنظمة الكشفية العالمية : الكشفية نظام تربوي ، ترجمة وتعريب الأمانة العامة للمنظمة الكشفية العربية ، المختبر الكشفي التربوي ، القاهرة ، ١٩٩٩ م.

٨٥. المنظمة الكشفية العالمية : نشرة تنمية المراحل ، العدد ١٢ ، يناير ، ٢٠٠٠، المختبر الكشفي التربوي ، القاهرة ، ٢٠٠١ م .

٨٦. نور الدين عيد جمعة : منهاج مقترح للتربية الكشفية لطلاب كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان ، القاهرة، ٢٠٠٠.

٨٧. وائل عبد الرحمن التل ، عادل سيد أحمد محمود :أصول التربية الإدارية ، الطبعة الأولى ، الجنادرية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٩ م .

ثانيا : المراجع الأجنبية

٨٨. Bessie L .Marquis,Carol J . Huston: Leadership roles and management function in nursing , theory and application ٥ th edition.USA, ٢٠٠٦.

٨٩. Eduard Missoni : Learning for our future world scouting and education environment , ٢٠٠٤ .

٩٠. Harris Interactive : Values of scouts , A study of ethics and character , May ٢٠٠٥.

٩١. Harris Interactive : Boy Scouts of America – summer camp , out comes study – boy scout of America , May ٢٠٠١ .

٩٢. Ivancevich, John,Lorenzi Peter Skinner ,Steven Crosby : Quality and competitiveness , ٢ ed, Boston, IRWIN,١٩٩٩.

٩٣. John , M.Bryson : Strategic planning for public and non -Profitorganization,a guide to strengthenAnd sustaining organization, Achievement ,Revisal Edition, Jossy BosSan fransisco,٢٠٠٠.

٩٤. Mankin R.S : Strategic planning , an overview, Manegerizl planning, vol ٣٣, ٢٠٠٠.

٩٥. Moore Hank : How to succeed in the future, steps in The process of developing a strategic Vision, USA, ١٩٩٨.

٩٦. Paul B. Williams : Getting a project done on time , managing People, time, and result, Amacon,١٩٩٦.

٩٧. Peter Drucher : Management , challenger, for the ٢١st Century, Harperceelins,١٩٩٨

٩٨. Policastro Michael : Introduction to strategic planning , SBAUSA, ٢٠٠٣.

٩٩. Shona , Kathleen Kathleen eisenhardt : Competing on the edge,Strategic asStructured,choose,Harvard business schoolPress,١٩٩٨.

١٠٠. Simon wootton,Terry Horen :Strategic planning , The stepsprogram, sima And schnster, ١٩٩٩.

١٠١. Slack T : Understanding sport organization , the Application of organization theory , Human kinetics champaign, ١٩٩٧

١٠٢. Smith ,T.K : Strategic of developing Madder school By developing center, Canada, ١٩٩٨.

١٠٣. Steir William, F.je :Sport management alterative career in Physical education chaighor seen teach And teacher education, Washington , D.C , ١٩٩٥.





مع تحيات
مؤسسة عالم الرياضة
موبايل: ٠٠٢٠١٠٠١٢٩٣٢٣٣
تليفون ٠٠٢٠٣٥٤٠٤٤٨٠ الإسكندرية