



الإمارات كشافة الرّجال

السياسة الوطنية للراشدون في الكشفيّة

TUAE

## السياسة الوطنية للقيادات في الكشفية 2022

جمعية كشافة الإمارات

معتمدة في مجلس الإدارة رقم 2022/08/31 بتاريخ 2022/08/31

الهاتف: 0097142979796

الفاكس: 0097142979795

البريد الإلكتروني: [uaeboyscout@gmail.com](mailto:uaeboyscout@gmail.com)

UAE

## الفهرس

تعريفات: .....	2
مقدمة: .....	3
دورة حياة الراشدون: .....	6
<b>1. التوفير: .....</b>	<b>7</b>
1.1 تقييم الاحتياجات: .....	7
1.2 الجذب والاختيار: .....	8
1.3 الاندماج: .....	11
1.4 الاتفاق المتبادل: .....	11
1.5 التعيين: .....	12
بعض التحديات التي تواجه تنفيذ عناصر السياسة في مرحلة جذب وتوفير القادة.....	13
<b>2. الأداء: .....</b>	<b>14</b>
2.1 التدريب التعريفي: .....	14
2.2 التدريب: .....	15
2.2.1 نظام التدريب: .....	15
2.2.2 الاعتراف بالمؤهلات: .....	17
بعض التحديات التي تواجه تنفيذ عناصر السياسة في مرحلة التدريب .....	17
2.3 الدعم أثناء المهمة: .....	18
بعض التحديات التي تواجه تنفيذ عناصر السياسة في خطوة الدعم أثناء الخدمة.....	19
2.4 إدارة الأداء: .....	20
2.4.1 تقييم الأداء: .....	20
2.5 الاعتراف والتقدير: .....	21
<b>3. القرارات المتعلقة بالمستقبل .....</b>	<b>23</b>
3.1 التجديد: .....	23
3.2 إعادة التعيين: .....	24
3.3 إخاء المهمة: .....	24
الاحتفاظ: .....	24
بعض التحديات التي تواجه تنفيذ السياسة في خطوة القرارات للمستقبل .....	25
استبقاء الراشدين والتطوعين .....	25
المرفقات: .....	27
خلفية الموضوع: .....	27
القرار 2011 – 11، المؤتمر الكشفي العالمي، كورتيبا البرازيل: .....	28
المبادئ الأساسية للسياسة الوطنية للراشدين (القيادات) في الكشفية: .....	29
تنفيذ السياسة: .....	30
عوامل نجاح تطبيق السياسة الوطنية للراشدين (القيادات) بجمعية كشافة الإمارات .....	31
مراجعة السياسة وتحديثها: .....	32
المراجع: .....	36

UAE

## تعريفات:

**الراشدون (القادة) في الكشفيّة:** هو نجح منظم لدعم الراشدين (القادة) لتحسين فاعليتهم والتزامهم وتحفيزهم لكي يتم دعم أفضل، لتطبيق البرامج بواسطة وإلى الشباب، كما أنه يعزز الفعالية والكفاءة الكلية لجمعية كشافة الإمارات.

**القادة الشباب:** هم الشباب الذين ينفذون البرنامج الكشفي لأعضاء آخرين من الشباب، كما أنهم يدعمون الراشدين (القيادات) الآخرين في دورهم أو مهمتهم، أو يشاركون في الهيكل التنظيمية، وفي هذه الحالة، تحدد كلمة "قائد" الدور أو المهمة التي يؤدونها نيابة عن جمعية كشافة الإمارات، على سبيل المثال، لا يدرج رواد الرهوط، في مرحلة الجمالة، ضمن هذا التعريف، ومع ذلك، فإنه يطلق عليهم القادة الشباب إذا كان لديهم دور آخر أو مهمة أخرى كما ذكر أعلاه.

**المتفرغون:** هم الأشخاص المعينون لخدمة الكشفيّة في دولة الإمارات العربية المتحدة في دور معين أو مهمة معينة بأجر أو راتب محدد، وغالباً ما تكون بفترة دوام كامل، وقد يكون أو لا يكون هؤلاء المتفرغون رددوا وعد الكشافة، لكنهم ملتزمون بالمهمة والقيم الكشفيّة، وأولويات جمعية كشافة الإمارات، وبالإضافة إلى القيام بدورهم أو وظيفتهم بأجر، قد يدعم المتفرغون في الكشفيّة أدواراً ومهاماً تطوعية بشرط ألا تتعارض مع أدوارهم الوظيفية.

**المتطوعون:** هم أشخاص يشاركون في أنشطة مختلفة دون أجر نقدي (على الرغم من أنه قد يسمح بدفع النفقات)، وتحدّث هذه المشاركة بكمال الإرادة الحرة للفرد، وتحدّف لاستفادة من هذه المشاركة إلى دعم الكشفيّة في دولة الإمارات العربية المتحدة لتحقيق مهمتها، وعلى الرغم ذلك فإن المتطوعين يجب أن يطوروا من أنفسهم ويجنوا ثمار هذه المشاركة.

**الجمعية:** المقصود بها جمعية كشافة الإمارات وهي الجهة المسئولة عن إدارة وتطوير ودعم الكشافة في دولة الإمارات العربية المتحدة.

**المفوّضية:** فرع جمعية كشافة الإمارات المسؤول عن إدارة وتنظيم العمل الكشفي داخل حدود النطاق الجغرافي المرخص له لكل إمارة في الدولة ويعارض اختصاصاته في إطار ما ينظمها القانون.

# UAE

المُدْفَعُ من السياسة الوطنية للراشدين (القادة) في الكشفية، كما هو الحال مع السياسة الوطنية لبرنامج الشباب، هو دعم مهمة الحركة الكشفية، ويتتحقق ذلك من خلال تطوير الطرق والوسائل التي يمكن بها تحسين القيادة على جميع المستويات من خلال توفير ودعم وإدارة أفضل لجميع الراشدين (القيادات)، مما يؤدي إلى توفير خدمات أفضل للشباب.

وبوجه عام، يمكننا القول إن الكشفية لا يمكن أن تكون موجودة في دون وجود الراشدين (القيادات)، ومعظمهم من المتطوعين، الذين يدعمون الحركة حالياً من خلال أداء مجموعة واسعة من الأدوار أو المهام.

وتشمل هذه السياسة جميع الأدوار والمهام التي يقوم بها الراشدون (القادة) في الكشفية، وجميع مجالات الاختصاص الازمة للوفاء بما وتدرج أدوار هؤلاء الراشدين (القيادات) في ثلاثة فئات:

- أولئك الذين يقومون بتصميم، أو تطوير، أو تيسير، أو تقديم برامج تلائم مختلف المراحل السنوية، والظروف الخاصة التي يعيش فيها الفتية والشباب.
- أولئك الذين يعملون مباشرة مع الراشدين (القيادات) في الإدارة والقيادة، والتدريب، ودعم الأدوار، والمهام.
- أولئك الذين ينشئون هيأكل تنظيمية ويعملون فيها، ويقدمون الدعم اللوجستي والمالي والإداري اللازم.

فالراشدون (القيادات) في الكشفية هي واحدة من المجالات الاستراتيجية الثلاثة التي تشكل وتلعب دوراً فعالاً في الجمعية، وهذه المجالات هي:

(برنامج الشباب / الراشدين (القيادات) في الكشفية / التنمية المؤسسية) ويطلب تطبيق سياسة الراشدين (القيادات) في الكشفية رؤية ثاقبة وقيادة حكيمة لجمعية كشافة الإمارات، كما تحتاج إلى دمجها في التخطيط الاستراتيجي للجمعية.

وعلى سبيل المثال، يحدد مجال برنامج الشباب الاحتياج للراشدين (القيادات) (مثل المهام المختلفة) لكي تعمل في هذا المجال، كما يحدد مجال برنامج الشباب الاحتياجات اللوجستية الازمة لتطوير البرنامج الكشفي، وتضع التنمية المؤسسية الاجراءات التنظيمية التي توفر الدعم الإداري والمالي حتى يمكن تطوير البرنامج الكشفي بالجمعية.

ويترجم "مجال الراشدين (القيادات) في الكشفية هذه المهام إلى الكفاءات ذات الصلة، ويحدد الخبرات التدريبية" الازمة لتطوير هذه الكفاءات، كما يحدد أيضاً الخدمات اللوجستية الازمة لكي تنفذ هذه العملية على نحو سليم (مثل متطلبات إدارة الخبرات التدريبية، بصفة عامة، وتشغيل نظام إدارة الراشدين (القيادات) بأكمله)، ويطلب الدعم الشامل من الجمعية للقيام بذلك، ويؤدي الراشدون (القادة) أدواراً ومهاماً رئيسية لكي يكون من الممكن تنفيذ مهمة الحركة الكشفية، فجودة برنامج الشباب وتأثير الكشافة في المجتمع يعتمدان على نوعية الراشدين (القادة) لدينا، والذي يجعلهم قادرين على وضع مهمتنا موضع التنفيذ:

UAE

وتتمثل النتائج الاستراتيجية لتطبيق مجال الراشدون (القيادات) في الكشفية هي:

1. برامج أفضل للشباب (البرنامج الكشفي للشباب).
2. تحسين الفعالية والالتزام والتحفيز للراشدين (القيادات) في الكشفية.
3. منظمات أكثر فعالية وكفاءة (التطوير المؤسسي).
4. ميزة تنافسية وأثر ملحوظ على المجتمع والفضاءات الخارجية.

تحسين	إدارة	زيادة
خدمة أفضل للفتية والشباب 	جذب واختيار.	
تحفيز الراشدين (القيادات) 	تعيين.	
كفاءة وفاعلية للجمعيات الكشفية 	تدريب.	
الوطنية. 	دعم أثناء المهمة.	
الرفاه الاجتماعي. 	تحديد	

تعريف
الراشدون (القيادات) في الكشفية " هو نجح منظم لدعم الراشدين (القيادات) لتحسين" فاعليتهم والتزامهم وتحفيزهم لكي يتم دعم أفضل لتطبيق البرامج بواسطة وإلى الشباب، كما أنه يعزز الفعالية والكفاءة الكلية لجمعية كشافة الإمارات.

الراشدون (القيادات) في الكشفية هو نجح منظم لدعم الراشدين (القيادات) لتحسين فاعليتهم والتزامهم وتحفيزهم لكي يتم دعم أفضل لتطبيق البرامج بواسطة وإلى الشباب، كما أنه يعزز الفعالية والكفاءة الكلية للجمعية الكشفية.

وتعتبر السياسة الوطنية للراشدين (القيادات) في الكشفية أداة لتعزيز وحدة الحركة، وتستند هذه السياسة إلى مبدأ التقييد الطوعي بالمنظمة العالمية للحركة الكشفية، ولذلك تعتبر السياسة سلسلة من المتطلبات، ولكن من خلال طريقة تطبيقها، تحافظ الجمعية بالمرونة المطلوبة التي تمكنها من التكيف لتلبية هذه الشروط المحددة.

وتمثل سياسة الراشدين بجمعية كشافة الإمارات نموذج يمكن الاعتماد عليه لإدارة الموارد البشرية التي تعمل في الجمعية ومفهومها الكشفية وأفراد المجتمع من خارج الحركة الكشفية باعتبار توافر المتطلبات الالزمة لإدارة وتدريب الموارد القيادية في الكشفية من برامج ومدربين وبيئة تدريب مناسبة تستخدم لتدريب الموارد البشرية من خارج الحركة فلا يوجد ما يمنع من استخدام تلك السياسة لتقديم الخدمات للمجتمع.

وتستند السياسة إلى مجموعة واضحة من القيم المتعلقة بمشاركة المتطوعين، حيث إن السياسة:

 تدرك وتعزز طبيعة الحركة الكشفية كونها ترتكز على الشباب ومبنية على التطوع وقودها المتطوعين.

# UAE

Scouts تقدر المساهمة الفريدة للمتطوعين في تحقيق هدف الحركة.

Scouts تقر بأن التطوع هو تجربة مفيدة للراشدين (القيادات) والشباب والمجتمعات الأوسع التي يعيشون فيها.

Scouts تعزز التزام جميع مستويات الكشفية بالجمعية لضمان المساواة في الوصول إلى فرص العمل التطوعي عالية الجودة والمعاملة المتساوية للمتطوعين في جميع ممارساتنا.

Scouts تعزز الحاجة إلى أن تكون الحركة الكشفية شاملة لجميع الأعضاء، وتشجع، وتقدر تنوع عضويتها — سواء الراشدون (القادة) أو الشباب، وتضمن أن عضويتها تعكس تكوين المجتمع المحلي لدولة الإمارات العربية المتحدة.

Scouts توفر إطاراً عملياً لإدارة المتفرغين وتقدير مساهمتهم في دعم المتطوعين.

تستهدف هذه السياسة جميع الراشدين (القادة)، على الصعيد الوطني، الذين تولوا مسؤولية وضع وتنفيذ واستعراض نظم وإجراءات إدارة الراشدين (القيادات)، وتعتبر السياسة مرجع يستخدمه جميع الراشدين (القيادات) الذين يدعمون بشكل مباشر أو غير مباشر مهمة الكشفية.

المستهدفوون

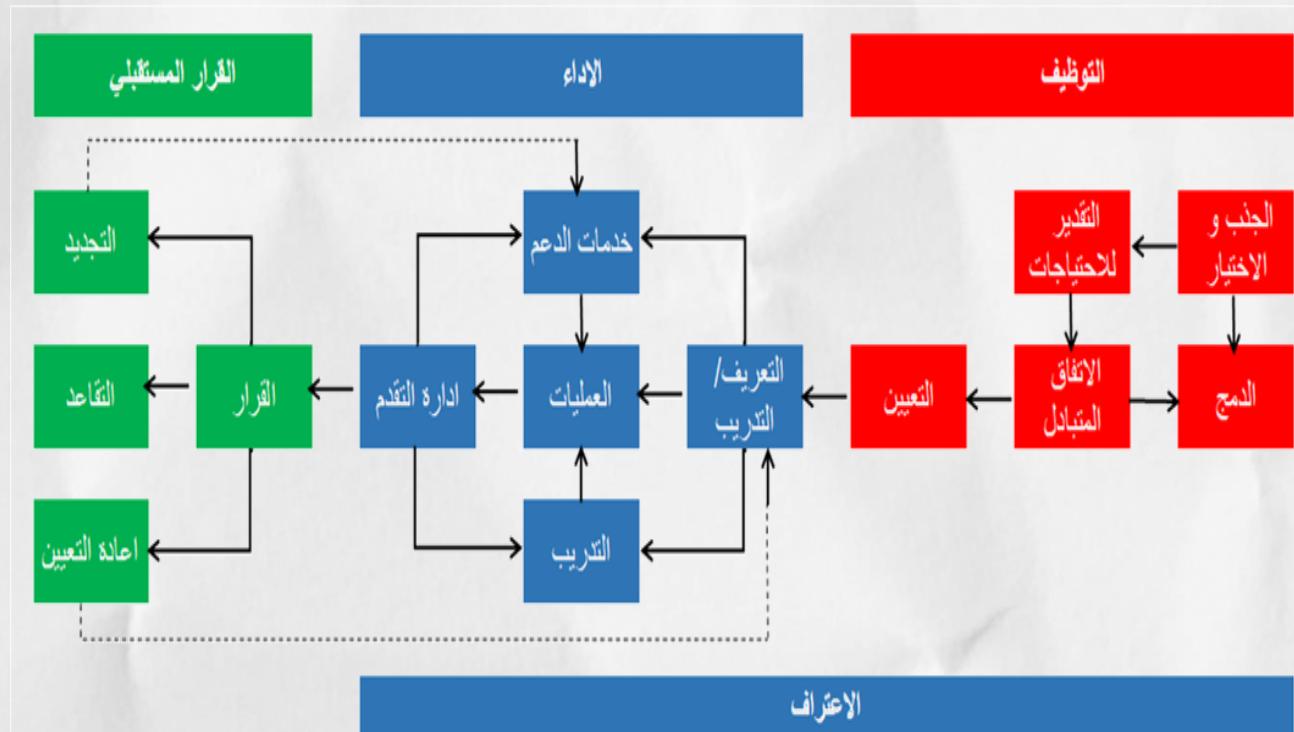
تتمشى المبادئ والمتطلبات والمبادئ التوجيهية المحددة في هذه السياسة مع السياسة العالمية للراشدين (القيادات) في الكشفية، والتي تحدد مسؤوليات الجمعية والهيئات التابعة لها.

UAE

دورة حياة الراشدون:

تعرف السياسة الوطنية للراشدين (القيادات) في الكشفية مفهوم دورة الحياة في كل دور أو مهمة يقوم بها شخص بالغ راشد (قائد) في الكشفية، وهو نهج شامل ومنهجي يراعي بعناية جميع جوانب إدارة الراشدين (القيادات) في الحركة ويشمل جذب الذين يحتاجهم ودعمهم في دورهم أو وظيفتهم ومساعدتهم في النطوير وكذلك في خياراتهم مستقبلاً، دورة حياة واحدة أو متعددة تغطي جميع المراحل والمكونات في عمر الشخص الراشد (القائد) في الحركة الكشفية.

إجراءات جميع مراحل وخطوات دورة حياة الراشدين بالسياسة الوطنية للراشدين في الكشفية بجمعية كشافة الإمارات تسير وفق الوارد "باليقظة العالمية للراشدين في الكشفية" ويتم مراجعتها بشكل منتظم.



UAE

## 1- التوفير:

- 1.1. تقييم الاحتياجات
- 1.2. الجذب والاختيار
- 1.3. الاندماج
- 1.4. الاتفاق المشترك
- 1.5. التعيين

## 1. التوفير:

لتحقيق مهمة الكشفية، ينبغي أن يكون للجمعية مهارات بالقيادة الرائدة التي تحتاج لتطوير مهامها بفعالية، ومن أجل بناء هذه المجموعة من الراشدين (القادة) والحفاظ عليها على المستوى الأمثل من حيث الجودة والكمية، يجب أن يكون لدى الجمعية رؤية واضحة لاحتياجاتها، وإجراءات واضحة لتوفير المهام المطلوبة لتلبية هذه الاحتياجات، وأن يتعزز ذلك عمليات موجهة لتوفير القادة الراشدين لهذه المهام.

هذا النهج يسلط الضوء على الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي، وضمان التوفير المستمر للراشدين (القيادات) على جميع المستويات مع مجموعة من الكفاءات الالزمة لتنفيذ مجموعة متنوعة من الأدوار لدعم مهمة الكشفية المكرسة لتنمية الشباب، ويجب أن تشمل الجمعية في قيادتها القادة الشباب في الأدوار أو المناصب المسئولة، وعلاوة على ذلك، ينبغي أن تكون هذه المشاركة ممثلة لجميع الفئات المختلفة داخل المجتمع وينبغي أن توفر الكشفية البيئة من أجل تطوير وتقاسم المسؤوليات بين الرجل والمرأة، وهذا يعني أنه ينبغي على الجمعية أن تضع نصب عينيها التمايز بين الجنسين والمساواة بينهم في السياق الاجتماعي والثقافي المناسب، والسياسة تحت الجمعية على التوازن بين الجنسين.

يجب بذل جهد خاص لتحسين تنوع الراشدون (القيادات) في الكشفية، مع التركيز القوي على الإدماج (لتقديم الكشفية لجميع شرائح المجتمع) بما يتواء والقيم العالمية للحركة الكشفية وتتحمل الجمعية مسؤولية تحديد ومعالجة أي مجالات لا تعكس فيها لجانها وغيرها من هيئات الدعم تكوين المجتمع المحلي، ومن خلال القيام بذلك ستكون الكشفية متاحة حقاً.

## 1.1 تقييم الاحتياجات:

ينبغي أن تقوم الجمعية، تماشياً مع خطتها الاستراتيجية، بمراجعة عملياتها وهيكلها بانتظام عن طريق إجراء تقييم لاحتياجات، وإنشاء قائمة كاملة بالأدوار أو المهام التي يتبعها ملؤها بالكفاءات المطلوبة، مع التسليم بأن المتطوعين قد يدعمهم بعض المترغبين المحترفين، وسيملئ هؤلاء المتطوعون معظم الأدوار أو المهام، ويجب أن يحدد هذا التقييم الأدوار أو المهام الدائمة وكذلك المهام القصيرة الأجل أو المؤقتة.

# UAE

ثم تتم مقارنة هذه القائمة مع الوضع القيادي الفعلي (أي يتم تحديد الأدوار والمهام التي تم تحديدها حديثاً، والمهام الشاغرة، وتحويل المهام، والاستقالات)، ومع الأخذ بعين الاعتبار نحو الجمعية، والمتطلبات قصيرة ومتوسطة الأجل لمشاركة الراشدين (القيادات).

يجب الإعلان عن الأدوار، أو المهام القصيرة الأجل، أو المؤقتة، أو المهام المتقاسمة لكل الراشدين (القيادات) الذين يرغبون في دعم الكشفية في مهام أو أنشطة محددة، وهذا سوف يسمح للراشدين (القيادات) الذين قد لا يكون لديهم الوقت للتطوع، وقد يساعد أيضاً على توفير الراشدين (القيادات) الذين لا يكونون عادة متطوعين في الكشفية.

وتستند إدارة الراشدين (القيادات) في الكشفية إلى نجح الفريق، وبالتالي، قد تكون هناك حاجة للسماح بعض المرونة من حيث التوفير. حيث يجب أن يعمل الراشدون دائماً في فرق – سواء مع الشباب على مستوى الوحدة الكشفية أو مع الراشدين الآخرين – ولا ينبغي أن يتوقع أن يقوم كل شخص بتقديم جميع الكفاءات المطلوبة ومع ذلك، ينبغي أن تكون هذه الكفاءات متاحة بشكل جماعي من الفريق بأكمله الذي يكمل فيه الأعضاء بعضهم البعض، يتم تحديد الأدوار والمهام استناداً إلى احتياجات الجمعية.

يجب أن يأخذ بعين الاعتبار وضع نماذج مختلفة (مثل قصيرة الأجل والمؤقتة) والاتجاهات الاجتماعية الخاصة في العمل التطوعي عند وضع توصيف الأدوار والهيكل التشغيلية.

## 1.2 الجذب والاختيار:

تشجع السياسة الجمعية بقوة على اتخاذ موقف استباقي والقيام بتوفير منهجي للراشدين (القيادات)، وينبغي أن يتم التوفير وفقاً لمهام محددة تستند إلى وصف وظيفي يحدد بوضوح المهام التي يتعين القيام بها ضمن فريق محدد من الراشدين (القادة)، ومن المهم أن تقوم الجمعية باختيار أولئك الذين لديهم موقف ونجح مناسبان، حيث يمكن تعلم المهارات والمعارف الازمة للدور أو المهمة.

وخلال عملية التوفير، يجب أن يكون واضحاً للراشدين (القيادات) ما هي توقعات الجمعية، وفي المقابل تعطى الفرصة للتعبير عن توقعاتهم الشخصية للجمعية، ويجب أن تكون هناك علاقة متبادلة بين مهمة الكشفية ومعتقدات وقيم الراشدين (القيادات) الذين سيتم تعيينهم.

ويجب أن تأخذ إجراءات واستراتيجيات التوفير بعين الاعتبار تنوع الراشدين (القيادات) داخل المجتمع، وينبغي بذل جهد خاص لوضع نجح وأدوات محددة لجذب أعضاء من قطاعات معينة من المجتمع وتوفيرهم (مثل المجموعات التي تكون مثيلة تمثيلاً ناقصاً في العضوية) وأيضاً للاستجابة لتوقعات ومصالح الراشدين (القيادات) الآخرين.

وتعتمد الجمعية مساعدة الفتية والشباب على تحقيق كامل إمكاناتهم من خلال الطريقة الكشفية، وذلك عن طريق توفير بيئة يمكن فيها تنفيذ الأنشطة الكشفية بطريقة آمنة ومن غير تمييز ومحترمة، وتمثل إحدى المهام الرئيسية لعملية توفير الراشدين (القيادات) في الجمعية في ضمان تعيين الراشدين (القادة) المناسبين فقط.

# UAE

وتحتاج الجمعية أيضاً إلى الاعتراف بحقوق الراشدين (القادة) ومن الأهمية بمكانته أن يتم فحص الراشدين (القادة)، الذين هم على اتصال وثيق نسبياً مع الفتية والشباب، على النحو الملائم وأن يقدموا التدريب المناسب وفي الوقت المناسب حتى لا يضعوا أنفسهم في أوضاع يمكن أن تؤدي إلى اتهامات بسلوك غير لائق، وتقع على عاتق جمعية كشافة الإمارات مسؤولية إيجاد أفضل الظروف وأكثرها ملائمة للراشدين (القيادات) كي يتمكنوا من أداء دورهم كمربيين، كمتطوعين أو كمتفرجين محترفين.

ويوصى بشدة أن تضع الجمعية إجراءات لتعيين و اختيار الراشدين (القيادات)، وسيطلب ذلك جمع البيانات، التي يكون بعضها سرياً و تخزينها بشكل مناسب، ويجب أن يطلب من الراشدين (القادة) الذين يرغبون في التطوع في الكشفية تقديم ترشيحات و ترکية من أفراد موثوق بهم بالمجتمع، وواحد من هؤلاء المذكرين يجب أن يكون قائداً مجتمعياً من خارج الكشفية، وهذه التذكيرات يجب أن تؤخذ في الاعتبار خلال عملية تعيين الراشدين (القادة).

ويتعين على الجمعية أن تضع أدوات وأساليب للحفاظ على اتساق عمليات توفير الراشدين (القيادات) مع سياساتها الوطنية الخاصة بحماية أعضاء الحركة الكشفية من الأذى وغيرها من المبادئ التوجيهية لحماية الفتية والشباب.

كما تتضمن سياسة الراشدين بجمعية كشافة الإمارات توصيف لمجموعة من المهام الرئيسية معتمدة من مجلس إدارة الجمعية.

كما يمكن الاستفادة بالنموذج الموضح لجذب المتطوعين من خارج الحركة الكشفية وتعريفهم ودمجهم داخل الحركة الكشفية.

## برنامج جذب غير المنتسبين للحركة الكشفية:

 **الهدف:** توفير وجدب المتطوعين للحركة الكشفية ومارسة المهارات الكشفية المختلفة.

 **الأخنوى التدريجي:** (بشكل مبسط التعرف والممارسة/ وفق ظروف الأفراد وموهبتهم).

- تعريف – هدف – مبادئ الحركة الكشفية.
- الهياكل الكشفية المحلية.
- هيكل الجمعية.
- مهارات الطهي الخلوي.
- مهارات الرحلة الخلوية.
- تخزين أدوات التخييم.
- الإسعافات الأولية في المخيم.
- مهارات حياة الخلاء (البطلة واستخداماتها – النيران واستخداماتها – تنظيم المخيم).
- العقد والربطات والدورات (البساطة – الثمانية – الأفقية – التوصيلة – المربعة – المعينة – المستقيمة – السبيبا).
- الوعد والقانون – الشعار.
- التقاليد الكشفية (الزي – العلم – الدوري).

# UAE

- القياسات والارتفاعات.
- مكونات حقيقة الإسعافات.
- أنشطة الاستكشاف والمغامرة.
- برنامج تنمية المهارات الحياتية والإعداد لسوق العمل.
- مهارات (إدارة الموارد البشرية – الاتصال – التسويق – ريادة الأعمال – المشروعات الصغيرة – المنصات الرقمية – .. إلخ).
- رحلات ميدانية "مجتمعية – بيئية – أثرية".

بالإضافة إلى ممارسة المهارات الكشفية بعد البرنامج التدريبي لمدة 3 شهور من خلال جواز سفر الكشفية يستخدم لقياس ما تم اكتسابه من معارف ومهارات واتجاهات.

التعاونة للالتحاق بأقرب موضوع كشفية أو فرقه كشفية في الإمارة أو المنطقة التي يتواجد فيها، للبدء في ممارسة الحركة ومهام التطوع.

## الراشدون في الكشفية "كمكون" أساسى للنمو في الكشفية:

يعتمد جذب وتوفير الراشدين بشكل أساسى على تحديد الاحتياجات المؤسسية لجمعية كشافة الإمارات وموضوعاتها، لذا يتوجب طرح ثلاثة أسئلة:

كم عدد الراشدين الفعلى الذي تحتاجه جمعية كشافة الإمارات؟

أين من الوارد أن نجد هؤلاء الراشدين والمتطوعين؟

كيف نجعلهم ينخرطون بالمهام فعلياً؟ (طريقة الـ 6 خطوات).

مصادر جذب الراشدين والمتطوعين (على سبيل المثال لا الحصر):

محيط الأصدقاء الشخصيين حيث من الممكن مشاركة اهتماماتهم ونشاطاتهم وأوقات فراغهم لغرض وهدف ذا فائدة.

الآباء وأولياء الأمور من المهتمين بالحركة وهم في العادة قطاعاً كبيراً من المتطوعين في مختلف الحالات ويرغبون عادةً في المشاركة بمنفعة أبنائهم.

المعلمين والعاملين بقطاع التعليم فمن عملهم بشكل أساسى كراشدين مع الفتية والشباب يمكن استثمار قدراتهم، وكفاءاتهم كموجهين، ومرشدين للفتية، والشباب.

الكواذر والنماذج المجتمعية الناجحة بمختلف القطاعات (كالمؤسسات الدينية/ الأئدية/ مراكز الشباب/ .. إلخ) حيث يمكن استثمارهم لبدء تجربة الكشفية داخل هيئاتهم.

الجوالين كما سبق وأشارنا في القطاعات المختلفة حيث يمكن تنمية اهتماماتهم القيادية لما بعد مرحلة الجوالة في المعاونة بهم الراشدين.

الشباب عموماً فوق الـ 18 عاماً سواء في مراحل التعليم الجامعي أو الخريجين من لم يتح لهم فرصة اختبار تجربة الكشفية.

# UAE

ست خطوات لجذب وتوفير المتطوعين من الراشدين:

1. تعرف على المهام الشاغرة بالجمعية ومتطلباتها.
2. حدد المواصفات المثالية للأشخاص لشغل هذه المهام من حيث "المعرف - المهارات - الكفاءات - مستوى الجودة المطلوب" لإنجاز هذه المهام.
3. احصر عدد المتفاقفين مع هذه المواصفات ثم قم بتقليص العدد حسب مستوى الإجاده للمعارف والكفاءات المطلوبة.
4. قم باختيار وتدكية الشخص الأنسب من المرشحين طبقاً لأكثربهم ملائمة لشغل المهمة وأيضاً طبقاً للأنسب للعمل في بيئة جمعية كشافة الإمارات ومفهومها.
5. قم بعملية التعيين لشخص الذي تم اختياره.
6. أسرع بدمجه في مهمته وأطلعه على أهم المعلومات ومدّه بالمواد والتدريب الملائم وأيضاً قم بتحديد الأشخاص الأنسب لتقديم الدعم لهذا الشخص طبقاً للدور والمهمة.

## 1.3 الاندماج:

تحدّف عملية التوفير إلى تكثين الراشدين (القادة) ليس فقط من التعرف على قدراتهم وتقديم مساهمتهم في تحقيق مهمة الكشفية وتوقعات الجمعية، ولكن أيضاً للنظر في السياق المحدد الذي سيعمل فيه الراشدون (القادة).

وتتيح فترة الاندماج فرصة لكل راشد (قائد) للاكتشاف والتعرف على الدور الذي قد يكون له في الجمعية، وتحديد فرص التنمية والنمو الشخصي، وتعزيز فهم أفضل للدور الذي يتعين القيام به داخل الجمعية، وينبغي السماح بوقت كافٍ لكي يحدث ذلك.

وفي نهاية المطاف، يتحقق ذلك من خلال إتاحة الفرصة للراشدين (القادة) ليكونوا على اتصال مباشر مع السياق الحقيقي لفريق العمل أو سياق المفوضية ودولة الإمارات العربية المتحدة، ولابد من تقديم المشورة والدعم المناسبين لضمان إدماج الراشدين (القيادات) في الحركة الكشفية.

## 1.4 الاتفاق المتبادل:

يستند الاتفاق المتبادل إلى مبدأ التفاوض ويسمح للجمعية وللراشدين (القيادات) بوضع اتفاق واضح بشأن الحدود الزمنية والالتزامات المتبادلة وحقوق الجمعية وحقوق الراشدون (القادة).

ويسلط الاتفاق المتبادل الضوء على الالتزام المشترك لتحقيق أهداف الجمعية من خلال ثقافة الدعم المتبادل والقيم المشتركة حيث يتم التعامل مع دوافع الأفراد وتوقعاتهم وقضاياهم بشكل صحيح.

كما يوفر فرصة للجمعية لشرح السياسات واللوائح والقواعد (الداخلية والخارجية) التي يجب على جميع الأعضاء اتباعها.

# UAE

ويجب على الجمعية التأكيد من أن الاتفاق في اتجاهين بحيث يكون واضحاً ما سيقدمه الراشدون (القادة) للكشافة وما ستقدمه الجمعية للراشدين (القادة)، ويحدد الاتفاق المتبادل مستوى الالتزام المتوقع، فضلاً عن التزامات التدريب والدعم الذي سيكون متاح، كما يوفر الأساسيات لإدارة الأداء.

وتحتاج الجمعية إلى وضع وتنفيذ إجراءاتها المنصوص عليها كتابياً، والموارد الالزامية لإنشاء ودعم عملية الاتفاques المتبادلة وضمان أن يكون شاملًّا لجميع الأعضاء المحتملين.

ومن الواضح أن الاتفاق المتبادل يوثق التوقعات، ويجب التوقيع عليه بعد أن يتم الاتفاق على توقعات الطرفين.

كما تتضمن السياسة الوطنية للقيادات (الراشدين في الكشافة) توصيفاً للمهام (المهيكل التنظيمي والوظيفي للجمعية)، فتوفر سياسة الراشدين اتفاقاً متبادلاً يستخدم عند تعيين القيادات في كافة المهام الخاصة بالراشدين، ويتم مراجعة الاتفاق بشكل منتظم ويتم نشره لكل الأطراف المعنية.

## 1.5 التعيين:

تحمل الجمعية المسئولية الكاملة عن ترشيح وتعيين الراشدين (القيادات) في جميع المناصب وفقاً للمبادئ العامة التالية:

- أ. فقط المسؤولون الرسميون داخل الجمعية مخولون بتعيين شخص بالغ راشد (قائد) في أي مهمة داخل الجمعية.
- ب. يتم كل تعيين على أساس التزام متبادل بين الجمعية والشخص المعين.
- ج. يتم كل تعيين ملدة محددة.
- د. هناك عملية مؤتقة لمراجعة وإثاء كل تعيين إن لزم الأمر، وينبغي النص على أي شروط تتعلق بالقرارات المتعلقة بمستقبل التعيين (سواء بالتجديد، أو إعادة التعيين أو الإثاء).
- ه. هناك عملية مؤتقة للتعامل مع الشكاوى والطعون يتعين على الجمعية تسجيل جميع الأعضاء على جميع المستويات.
- و. تعتمد جمعية كشافة الإمارات ومفهومها آليات للخلافة الفعالة لمهام الراشدين (المترغبين – المتطوعين) وذلك وفق الشروط المتفق عليها للتعيين.

كما يتضمن التعيين إجراءات معمول بها لجميع الراشدين للتأكد من تنفيذ سياسة الحماية من الأذى تتضمن:

1. تعيين الراشدين بعد التأكيد من الفحص المعمول به وفقاً للتشريعات المحلية.
2. أن تكون سياسات الحماية من الأذى جزء من العملية التدريبية وضمن المحتوى التدريسي بأنظمة التأهيل القيادي.

# UAE

## بعض التحديات التي تواجه تنفيذ عناصر السياسة في مرحلة جذب وتوفير القادة

عزوف الشباب عن العمل التطوعي 

تسرب القيادات العاملة في مجال الحركة 

المنافسة غير المتكافئة من الأنشطة الشبابية الأخرى 

الأعباء الوظيفية الملقة على عاتق القادة وقادة القادة 

الأعباء الحياتية والظروف المعيشية التي تواجه القيادات الشابة 

عدم تفهم القادة لغاية هذه السياسة وأهدافها 

تخوف القادة من الاتفاقيات عند الالتحاق بالحركة 

قلة البحث عن مصادر جديدة لتوفير القادة 

بقاء القادة في مهامهم لفترات طويلة يفقد حماسهم للعمل ويدفعهم للتسرب 

## بعض المقترنات المقيدة لمواجهة تلك التحديات:

البحث عن مصادر جديدة لتوفير القادة (الكشافون القدامي، الجوالون/ ....). 

إعداد دراسات تعرفيّة عن الحركة الكشفية لطلاب السنوات النهائية بالجامعات لإعدادهم للعمل في مجال الحركة بعد تخرّجهم 

البعد عن الأمور الشكلية التي قد تقف عقبة أمام المتطوعين الجدد مثل العقود والاكتفاء باستثمارات التكليف بالمهمة 

السعى للاستفادة من قدماء القادة وفقاً لظروفهم 

إيجاد حلول عملية لإزالة الأسباب التي تؤدي إلى تسرب القادة 

توفير وجذب القيادات لجميع المهام 

### 2- الأداء:

٢.١. التدريب التعرفي

٢.٢. التدريب

٢.٢.١. نظام التدريب

٢.٢.٢. الاعتراف بالمؤهلات

٢.٣. الدعم أثناء المهمة

٢.٤. إدارة الأداء

٢.٤.١. تقييم الأداء

٢.٥. الاعتراف والتقدير

UAE

## 2. الأداء:

للجمعية مسئولية تصميم وتشغيل نظام لتدريب وتطوير الراشدين (القيادات) في الكشفية، ويشمل جميع الأدوار والمهام (النظامية وغير النظامية) وعلى جميع المستويات، ويجب تصميم نظام التدريب بحيث يكون ملائماً لجميع الراشدين (القيادات)، وأخذ في الاعتبار الاختلافات والتنوع بين أفراد المجتمع، وهذا النظام يجب أن:

- أ. يشمل دمج الراشدين (القادة) الجدد، والتدريب الرسمي (التدريب العام لكل المهام والتدريب الخاص بكل مهمة)، والتعلم غير الرسمي والمستمر، ودعم شامل خلال فترة التعيين.
- ب. يشمل ليس فقط اكتساب وتطوير المعرفة والمهارات الالزمة لإنجاز كل مهمة، ولكن أيضاً التنمية الشخصية للراشدين (القيادات).
- ج. يكون مرنًا ويسمح للخبرات والكفاءات السابقة أن تؤخذ في الاعتبار.
- د. يعترف بالكفاءات الحالية وذات الصلة المكتسبة خارج الكشفية.
- ه. يسمح باكتساب مهارات و المعارف إضافية لتسهيل التحرك من مهمة إلى أخرى.
- و. يوفر فرص متابعة التدريب والدعم للراشدين (القيادات) الذين أتموا بنجاح برنامج التدريب.

التنمية الفردية للراشدين (القيادات) في الكشفية يجب تضمينها بشكل خاص و المناسب كجزء من التدريب الذي سيقدم للراشدين (القادة)، كما يجب التأكيد على مرونة نظام التدريب الذي سيقدم.

التنوع والاندماج، وإشراك الشباب في اتخاذ القرار، والحماية من الأذى، هي عوامل أساسية في التدريب، ولذلك فهي تعتبر جزءاً مهماً في عملية، ومحظى والتائج المتوقعة من التدريب.

## ١. التدريب التعريفي:

تساعد السياسة الوطنية للراشدين (القادة) على تفهم مسؤولياتهم وأدوارهم ومهامهم، وكذلك الاحتياج للتدريب المستقبلي، ويوضح هذا أن كل هؤلاء الذين يدعمون الراشدين (القادة) الآخرين هم مدربون على التقنيات الأساسية لتطبيق هذه السياسة.

وخلال فترة التدريب التعريفي سيتعرف الراشدون (القادة) على دورهم، وما هو التدريب المستقبلي الخاص بهذه المهمة، والدعم الذي سيحصلون عليه أثناء أداء المهمة، والمساعدة والإرشاد المقدمان من خلال دمج الأفراد بالفريق، كما يجب الإرشاد الخاص بتلبية الاحتياجات والتوعية بالتطورات ورؤية التحديات من قبل كل راشد (قائد) في مهمة. هذا الإرشاد ينبغي أن يقدم من خلال ميسر شخصي معين منذ بداية مرحلة التدريب، وينبغي إشراك الفرد الذي كان يشغل نفس الدور مسبقاً في هذه العملية.

وتساعد عملية الاستقرار في الفترة الأولى للمهمة على توفير فرصة لتقدير مدى ملاءمة وتطور موضع التوظيف، والسماح بأي حل للمشاكل في مرحلة مبكرة، وينبغي أن تساعد السياسة على ضمان التنفيذ المتضمن للإجراءات وطمأنة الراشدين (القادة) الجدد على أسباب هذا الإجراء.

# UAE

يحتاج كل راشد (قائد) إلى أن يتم اطلاعه على المهام التي سيتولاها، وأن يتم إعطاؤه كل المعلومات الضرورية لتيح له العمل بثقة، وينبغي على هذه السياسة أن تلزم الجمعية بعملية تدريب تعريفية مناسبة للمهمة.

## 2.2 التدريب:

الغرض من التدريب المقدم للراشدين (القادة) هو توفير وسائل للمساهمة في انجاز مهمه الكشفية و يجب أن يتم تكيف التدريب ليناسب كل دور أو مهمة، وليناسب أيضاً كل شخص على حدة، تبعاً لتحليل مفصل لاحتياجات هذا الشخص وخبراته السابقة.

وينبغي اعتبار التدريب كعملية مستمرة، ومن أجزاء هذه العملية التعامل والاحتياجات وأنشطة الفرد مع فريقه، وينبغي على الجمعية تطوير آلياتها لدعم هذا التدريب غير الرسمي.

سيسمح هذا التدريب للراشدين (القادة) التطوير من كفاءتهم، وتحرص هذه السياسة على وجود طرق عادلة ومناسبة للوصول لفرص التدريب والتنمية.

### 2.2.1 نظام التدريب:

يجب على الجمعية أن تتطور وتراجع بانتظام نظم التدريب لكل الأدوار والمهام الخاصة بالراشدين (القيادات)، ويتضمن هذا كل المهارات المطلوبة لهذه المهام، و يجب أن يتضمن أيضاً التنمية الفردية لهؤلاء الراشدين (القادة)، يجب استخدام نظام التدريب كأداة إستراتيجية، و يجب على الجمعية تدريب جميع الراشدين (القادة) العاملين بجميع المستويات بمحملها لتحسين الكفاءة الجماعية.

وأخيراً، وبناءً على مبادئ المنظمات التعليمية، يجب أن يركز نظام التدريب ليس فقط على الاحتياجات الداخلية للجمعية، ولكن أيضاً يجب أن يكون قادراً على التعرف والاستجابة لاتجاهات المجتمع المحلي والوطني، وهذا سيساعد الجمعية على وضع استراتيجية للنمو الحقيقي.

يجب أن يكون نظام التدريب مرنًا و يحرص على سهولة الوصول لفرص التدريب من حيث تكرارها وقرها وشروط التقديم بما، وقد يتطلب هذا لامركزية في التدريب، كما سيتطلب مشاركة العديد من المشاركين متضمناً الشباب لمشاركة خبراتهم مع الآخرين.

وسينسق المسؤولون عن الجزء الخاص بالراشدين (القيادات) في الكشفية تدريباً شاملاً على جميع الأصعدة، وسيكونون فرق التدريب وينظمونها، وسيقومون بتصميم تدريب المدربين، و يحرصون على تقديم التدريب بانتظام، ويطورو ويديروا موارد التدريب المطلوبة، وهو ما سيترتب عليه توازن أكثر من الجنسين، وتنوع في الراشدين (القادة) وفرصة حقيقة لمشاركة القيادات الشابة.

ويجب اعتبار التدريب كحلقة مستمرة تتكون من التعريف بأهداف التدريب، وإظهار تحليل احتياجات التدريب، والقيام بتنفيذ عملية التدريب، وتقدير ردود الفعل تجاه هذا التدريب، وقياس التأثير النهائي لهذا التدريب، والحرص على تحديد نظام التدريب، فهو العضوية هو أحد المؤشرات التي تدل على فعالية التدريب في دعم توصيل كشفية صحيحة.

# UAE

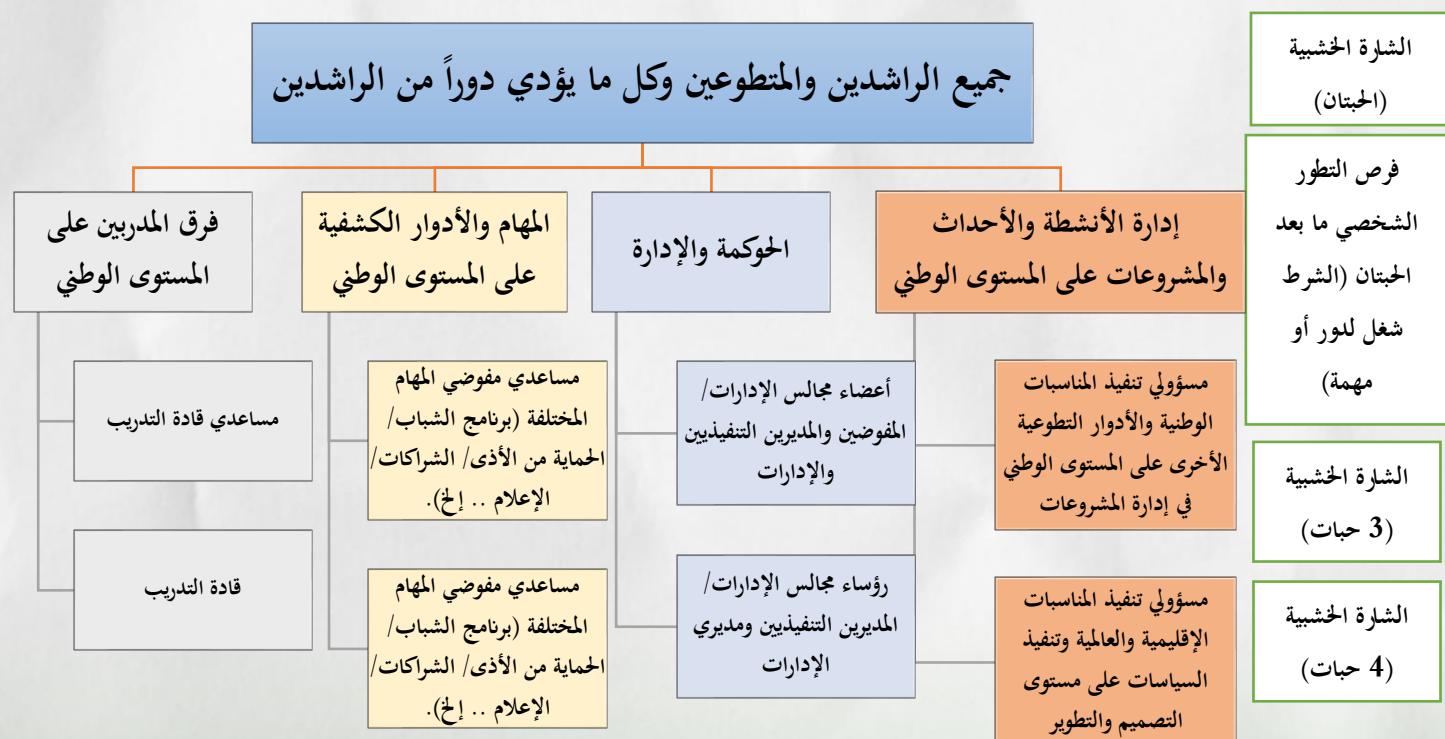
ويجب أن تتوفر لكل الراشدين (القيادات) فرص التنمية المستمرة، ليتاح لهم الحفاظ والتكميل المتزايدة على معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم اللازمة لتأدية الدور أو المهمة، ولذا فالتنمية المستمرة ينبغي أن ترسخ كجزء من التدريب وأنشطة التنمية الذاتية.

وبعد الانتهاء من التدريب الأساسي، ينبغي تسهيل التعلم المستمر طوال دورة حياة الراشدين (القيادات) في الحركة، وينبغي أن تذكر هذه العملية على التطور الشخصي للراشدين (القادة)، والذي قد يتضمن أي تطلعات شخصية معقولة لأدوار ومهام أخرى في المستقبل. وفي الحالات المتخصصة، يمكن توفير التدريب من خلال المنظمات الخارجية المعتمدة من قبل الجمعية.

يراعي الالتزام بكل ضوابط وإجراءات الحماية من الأذى لجميع شاغلي المهام والأدوار داخل جمعية كشافة الإمارات ومفهومها طبقاً لسياسة الحماية من الأذى ووفقاً للوارد بلائحة الجمعية لقواعد السلوك والأخلاق الكشفية وللائمة الأمان والسلامة عبر الانترنت في حال الأنشطة الافتراضية، ويراعي ذلك أيضاً في المحتويات التدريبية لكل المهام والمهام الكشفية.

نموذج خطط مسار تأهيلي لجميع المهام طبقاً للإطار الجديد للشارة الخشبية الصادر في مارس 2020:

لكل مهمة نظام التأهيل الخاص بها والمحتوى التدريبي الخاص والمميز لها طبقاً للتخصص.



## 2.2.2 الاعتراف بمؤهلات:

إن الاعتراف بمؤهلات الفرد هي مسؤولية حصرية للجمعية، وسيتم إصدار شهادات التأهيل لكل دور أو مهمة على أساس الكفاءة المبينة والمثبتة في وقت المهمة، مع بيان واضح لنتائج التدريب والتعلم الذي تحقق، هذه الشهادات سيكون لها فترة صلاحية محددة مع تاريخ محدد لانتهاء الصلاحية.

وينبغي إصدار الشهادات التي تشير إلى حضور و/أو إتمام الدورات أو أي أنشطة تدريبية أخرى، والتحقق من صحتها وتسجيلها، ويفضل أن يكون ذلك ضمن المستوى المسؤول عن تنفيذ تلك الأحداث التدريبية، وينبغي أيضاً التتحقق من صحة التعلم والكفاءة المكتسبة بوسائل أخرى وتسجيلها من قبل الجمعية. ويجوز تجديد الشهادات على أساس الكفاءة المثبتة والحدثة وللفترة الزمنية نفسها. ويقع على عاتق الجمعية مسؤولية الاحتفاظ بسجلات البيانات لجميع مؤهلات أعضائها، كما يجب على الراشدين (القادة) الاحتفاظ بسجل مؤهلاتهم في دفتر السجل الشخصي.

### بعض التحديات التي تواجه تنفيذ عناصر السياسة في مرحلة التدريب

 الاهتمام بالتدريب الرسمي على حساب باقي أنواع التدريب.

 طول فترة التدريب قد تكون سبباً رئيسياً في تسرب القادة.

 إغفال برامج التدريب للاحتياجات الشخصية للمتدربين.

 قلة عدد القيادات المؤهلة في المراحل المختلفة.

 قلة عدد المدربين الأكفاء بالمناطق والجهات وتسرب البعض.

 اتباع الأساليب التقليدية في تدريب القادة.

 قلة الوسائل المعينة المستخدمة في الدورات والأنشطة التدريبية.

 محدودية الأنشطة والبرامج التدريبية في برامج الجمعية الكشفية.

 عدم إلمام القادة بمفهوم السياسة وأهدافها.

 اقصار عملية التدريب على تدريب قادة الوحدات والمدربين.

 شغل عدد قليل من القادة لكل المهام داخل الجمعية.

 شغل الشخص للمهمة لفترة قصيرة أو لفترة طويلة.

### بعض مقتراحات لمواجهة التحديات التي تواجه تنفيذ السياسة في مرحلة التدريب:

 تطبيق سياسة لامركزية التأهيل.

 اختيار التوقيتات والأماكن المناسبة لإقامة الأنشطة التدريبية.

# UAE

 حصر القيادات غير المؤهلة ووضع برنامج زمني لتأهيلهم.

 استطلاع رأي القادة وقادة القادة في مواعيد وأماكن إقامة الدورات والأنشطة التدريبية.

 تشجيع القيادات غير المؤهلة على استكمال مراحل تأهيلهم.

 اتباع الأساليب الحديثة وطرق التدريب الملائمة عند إقامة الأنشطة والبرامج التدريبية.

 تنمية دوافع القادة لاستخدام كافة أنواع التدريب (الرسمي، غير الرسمي).

 إعادة صياغة أنظمة التأهيل القيادي لكل المهام بما يضمن مراعاتها لظروف المدربين والمتدربين.

 الاهتمام باشباع الاحتياجات الشخصية للقادرة أثناء الدورات التدريبية.

 تشكيل لجان فرعية لتنمية القيادات وتحديد دورها ومستوياتها.

 استخدام التقنيات الحديثة عند تقديم الجلسات التدريبية في الأنشطة التدريبية.

 الارتقاء بمستوى أداء المدربين.

 توفير الكتب والمراجع الكشفية للقادرة والمدربين.

 توفير فرص التدريب المستمر.

## الشارة الخشبية:

تستخدم الشارة الخشبية كاعتراف بالانتهاء من التدريب على النحو الذي تحدده الجمعية، ويوصى باستخدام رموز الشارة الخشبية

كدليل على وحدة الحركة.

## 3.2 الدعم أثناء المهمة:

يجب أن يتلقى كل شخص راشد (قائد) الدعم المباشر والكافي - الفني، أو التعليمي، أو المادي، أو المعنوي، أو الشخصي - عند الحاجة إليه لتمكنه من أداء دوره وعمله في الكشفية، ويتوقع من الراشدين (القادرة) أن يشعروا بالراحة إزاء مهامهم، كي يؤدوا الدور بفعالية وأن ينفذوا بنجاح الأنشطة المسئولين عنها.

وهذا يعني أنه يجب تشجيع كل راشد (قائد)، والاستماع إليه، وتوجيهه ودعمه، ويجب أن يتم تنظيم هذا من قبل أولئك الموجودين في فرقهم الحالية وكذلك من قبل الراشدين (القادرة) الآخرين، وذلك من خلال الاجتماعات المنتظمة، التي يمكنها تعزيز دوافعهم، وتعديل سلوكهم، وتغيير نججهم إزاء المشاكل والتغلب على صعوباتها عن طريق تحديد فرص التدريب والتطوير اللازم، ويختاج الأمر إلى تعين مستشار شخصي، ليلعب دوراً رئيسياً في توفير هذا الدعم.

كما يجب تشجيع الجمعية على إيجاد فهم سليم للاحتياجات المحددة التي قد يعبر عنها الراشدون (القادرة) المنتدون إلى مجموعات داخل المجتمع المحلي، وضمان أن تعرف ممارساتهم بتلك الاحتياجات وأن تصبح شاملة لجميع الأعضاء.

# UAE

يعتبر الحصول على الدعم والإشراف المنتظمين عاملًا أساسياً في الحفاظ على راشدين (قادة) فعالين ومحفزين، وعلى الرغم من أن مستوى الدعم والإشراف المطلوبين، سيختلف باختلاف الراشدين (القادة) والأدوار أو المهام، فإن هذه السياسة تلتزم بتزويد كل راشد (قائد) بمستشار شخصي لدعمه (بالتدريب الشخصي أو التوجيه والإرشاد).

ويجب أن تكون الجمعية على علم باحتياجات المجتمع وأن تضمن أن الممارسات المستخدمة تشمل جميع الأعضاء.

### بعض التحديات التي تواجه تنفيذ عناصر السياسة في خطوة الدعم أثناء الخدمة

- عدم كفاية الموارف المادية والمعنوية المخصصة للقادرة.
- قلة القيادات المتفرغة التي من شأنها تقديم الدعم للمتطوعين.
- ضعف الاعلام عن الدور التربوي للحركة الكشفية.
- قلة الاعتمادات المالية المخصصة للوحدات الكشفية.
- قلة المراجع الكشفية المتوفرة بالجمعية وعدم توفرها للقادرة.
- عدم وجود قاعدة بيانات كاملة عن القيادات المنتسبة للحركة.
- عدم اتاحة الفرصة أمام القيادات لممارسة المهام المنوطة بهم.

### بعض مقتراحات لمواجهة التحديات التي تواجه تنفيذ السياسة في خطوة الدعم أثناء الخدمة

- توفير الموارف التشجيعية للقادرة.
- إعداد موقع خاصة لدعم القادة على شبكة (الإنترنت).
- زيادة عدد المشاركين من القادة في الأنشطة المختلفة.
- السعي لتوفير نخبة من القيادات المتفرغة بكل موضوعية.
- توفير احتياجات الوحدات الكشفية واللجان الفنية.
- تنظيم ندوات ولقاءات للتعریف بسياسة تنمية القيادات.
- استحداث شارات وأوسمة موحدة لتعزيز القيادات.
- إنتاج المواد التعليمية وأدوات العمل التي تسهل عمل القادة.
- إصدار أدلة خاصة بالمهام المختلفة.

UAE

## 2.4 إدارة الأداء:

من أجل الإدارة الفعالة للراشدين (القيادات) في الكشفية، يعتبر تقييم ما تم القيام به ضرورة لفهم كامل لما تم تعلمه وتحقيقه، ومن الضروري فهم ما قام به الراشدون (القادة)، وذلك لمساعدتهم على تطوير قدر أكبر من الاستقلال الذاتي في دورهم أو وظيفتهم، وبالتالي يتحملون المسئولية عن تطورهم وأدائهم.

وتعتبر عملية إدارة الأداء عملية مستمرة وشاملة وطبيعية للإدارة التي توضح التوقعات المتبادلة والدعم المطلوب.

وتتركز إدارة الأداء على عملية من ثلاثة مراحل:

مرحلة التخطيط ( يتم التخطيط لمساهمات الراشدين (القادة)).

مرحلة التطوير (الراشدون (القادة) يطربون من مهارتهم من خلال التدريب والدعم).

مرحلة الأداء ( يؤدي الراشدون (القادة) مهام دورهم أو وظيفتهم).

كما يشدد على الدور الداعم لأولئك الذين يديرون بشكل مباشر الراشدين (القادة) الآخرين وفرقهم الذين يحتاجون إلى تسهيل العملية، والعمل كمستشارين بدلاً من مجرد تنفيذ التقييمات الرسمية. وتركز إدارة الأداء على التخطيط للمستقبل ودعم الفرد.

ويعد تطوير أداء الراشدين (القادة) والفرق أمراً ضرورياً لتحسين أداء الجمعية، بل هي وسيلة للحصول على نتائج أفضل من خلال فهم وإدارة الأداء ضمن إطار متفق عليه من الأهداف المخططة والمعايير ومتطلبات الكفاءة.

كما أن إدارة الأداء تزيد من فهم ما ينبغي تحقيقه، وتوضح التوقعات فيما يتعلق بمسؤوليات الأدوار والمهارات والسلوكيات، وسيساعد هذا النهج على زيادة تحفيز الراشدين (القادة) ومساعدتهم على تحمل مسؤولية تطوير كفاءاتهم ومساهمتهم في الحركة.

### 2.4.1 تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو عنصر ثابت في إدارة الراشدين (القادة) في الجمعية، وتتيح عملية تقييم الأداء فرصة لتقييم مدى استيفاء الراشدين (القادة) لمتطلبات أدوارهم أو مهمتهم ومستوى دوافعهم وما إذا كانت هناك حاجة إلى إجراء تعديلات على الدور.

وتقوم عملية تقييم الأداء على سلسلة من الأهداف المحددة سلفاً والمعروفة لدى الراشدين (القادة)، وهي عملية بناء وتشاركية وشفافة وداعمة حتى يتضمن لهم التعلم من التجربة وتطوير المهارات الالزمة.

ويسعى التقييم إلى تحديد ما يحتاجه الراشدون (القادة) ويشمل ذلك الكفاءات المتعلقة بدورهم أو وظيفتهم وغوبهم الشخصي وتوسيع استخدام هذه المعلومات لإعادة هيكلة تخطيط أدائهم من خلال توفير التدريب والدعم المناسبين.

UAE

ينبغي الاحتفاظ بسجلات المساهمات والإنجازات التي حققها الأفراد والفريق من أجل تمكينهم من رصد تأثيرهم بفعالية.

يجب على الجمعية اتخاذ الترتيبات اللازمة للتعامل مع أي صعوبات مع الراشدين (القادة) أو أدائهم بطريقة عادلة ومفتوحة وفعالة، وبالتالي، ينبغي أن يكون للراشدين (القادة) إمكانية الوصول إلى عملية مناسبة لمعالجة المظالم المتعلقة بأي جانب من جوانب عملهم أو كيفية إدارتها، والمهدف هو حماية جميع المعنيين مع الحفاظ على علاقات جيدة ومستويات كفاءة، ويتعين على الجمعية أن توثق عمليات التظلم هذه وأن تناح لجميع الأعضاء.

مراجعة أداء شخص راشد (قائد) هو عنصر منتظم في دورة حياة الشخص الراشد (القائد) في الكشفية، ويوصى بأن تعتمد الجمعية نجاحاً شاملاً وأن تجري عملية تقييم الأداء مرة واحدة في السنة على الأقل، وينبغي أن يركز الاستعراض على الإنجازات وتنمية الكفاءات وأن يتطلع إلى المستقبل لإيجاد خيار يتافق بشكل أوسع مع رغبات ومصالح وموهاب كل من الراشدين (القادة) والجمعية.

ينبغي أن يكون تقييم الأداء الفردي جزءاً هاماً من تنمية الراشدين (القادة) والنمو الشخصي، وعلى هذا النحو، فإن أي "وثائق تقييم" يمكن أن تستخدمها الجمعية ينبغي أن تعكس النهج الإيجابي بدلاً من اتباع نهج سلبي.

## 2.5 الاعتراف والتقدير:

تنفرد الكشفية بميزة كبيرة عندما تستطيع أن توفر وتسبني الراشدين (القادة)، ولا ينبغي التقليل من أهمية خلق فرص لمزيد من الناس للحصول على التقدير والاعتراف بمساهمتهم في الكشفية في الأدوار أو المهام التطوعية أو المهنية.

وبذكرة عبارة "التقدير"، فنحن نشير هنا في هذه السياسة إلى إدارة عمليات التقدير غير الرسمي وال رسمي بطريقة مرنّة وعاجلة، والتي يتم تكييفها مع الاحتياجات الفردية، وفي الوقت المناسب، ويعتبر التقدير الرسمي وغير الرسمي عملية عادلة ودائمة يتعين الاهتمام بها من جانب الجمعية.

ولا يتطلب التقدير غير الرسمي أنظمة أو معايير خاصة، هذا النوع من التقدير يمكن استخدامه في كل مرة تجتمع لتقدير مساهمات الأفراد والفرق وجموعات العمل، ويجب أن نشير بشكل منتظم مع المتطوعين والمتفرجين إلى موقفنا الدائم من الامتنان الحقيقي لأي مهمة قد أُنجزت، وينبغي أن يكون تقدير الأعضاء منصفاً وكبيراً ومحفزاً للراشدين (القادة) في الجمعية، وأن يعمل على إرسال رسالة إلى المجتمع بشأن قيمنا والتزامنا المشتركة فيما بيننا.

وتدعو دورة حياة الراشدين (القادة) إلى تقدير جميع الأعضاء الذين نجحوا في الوفاء بالتزامهم المتفق عليه بدورهم أو وظيفتهم، وقد يكون هذا التقدير غير رسمي، ولكن سيكون هناك وقت لن يكون فيه ويلزم ترشيح سلطة أو هيئة مخولة منح التقدير الرسمي.

وينبغي توثيق نظام رسمي للاعتراف (على سبيل المثال نظام الأوسمة والأنواع) لجميع الراشدين (القادة) لضمان كفاءته وملاءمته وفائدته للجمعية، ونشره علناً، واستعراضه دورياً.

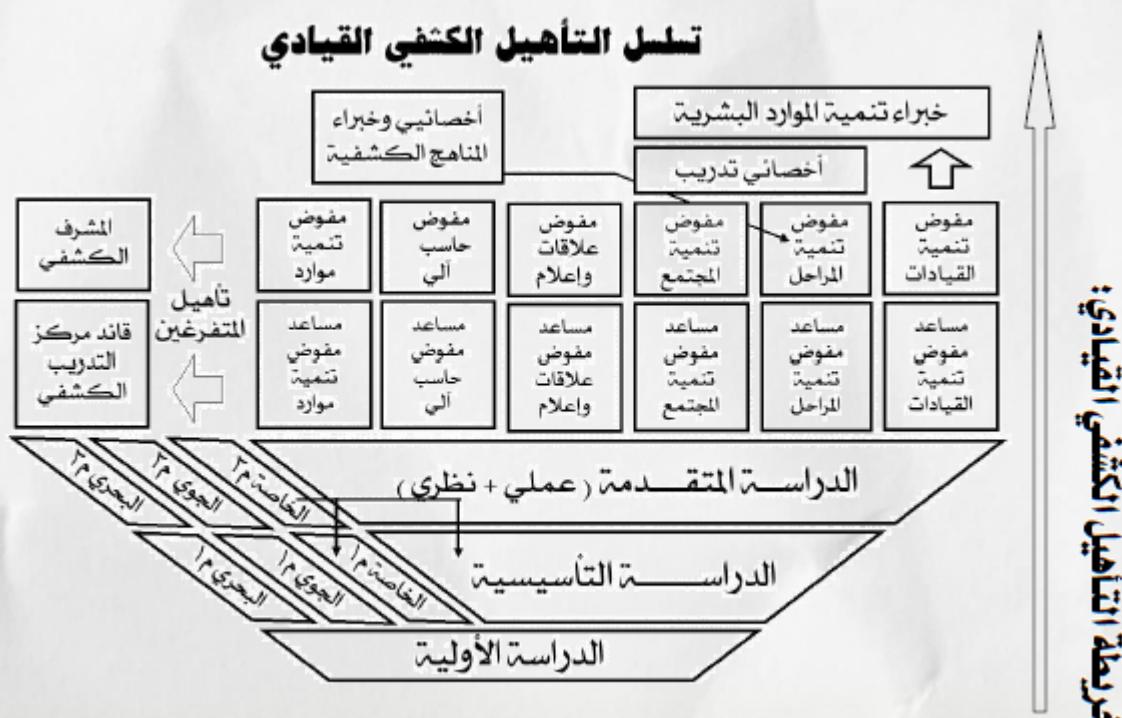
# UAE

ولا يستند التقدير في الكشفية إلى "المنصب" أو "الدرج الوظيفي" ، بل يستند إلى الأداء والكفاءة المثبتين ، وهو أمر بالغ الأهمية لزيادة مشاركة وتفاعل الأعضاء ، مما يؤدي إلى الاحتفاظ بهم على المدى الطويل ، والاعتراف لا يستند فقط إلى الأوصمة ، وهي ليست بالضرورة دائمةً مادية.

تعتمد جامعة كشافة الإمارات نظام للاعتراف بجميع مساهمات الراشدين (متفرجين - متطوعين) ويتم نشره وتنفيذها وتسجيل التقدير.

الإطار العام للمسار التأهيلي لشاغلي جميع مهام الراشدين والتطوعين لكتشافة الإمارات تماشياً مع كفاءات والإطار الجديد للشارة الخشبية.

بعد الاطلاع على مجموعة الكفاءات التي حددها الإطار الجديد والموضوعات التدريبية من خلال قوائم وكفاءات دراسات الشارة المقترحة بواسطة لجان الإقليم الكشفي العربي لتحقيق هذه الكفاءات وهي: "الأسس الكشفية - التواصل - القيادة وإدارة الفريق - إدارة المشاريع - تنمية وتطوير الراشدين".



خريطة التأهيل الكشفي القيادي المنصوص عليها في نظام التأهيل القيادي الموحد لدول مجلس التعاون الخليجي

# UAE

### 3. القرارات المتعلقة بالمستقبل:

3.1. التجديد

3.2. إعادة التعيين

3.3. إنتهاء المهمة

## 3. القرارات المتعلقة بالمستقبل

يجب تعيين فرد أو فريق على المستوى الوطني لتنسيق الإدارة العامة للراشدين (القادة) في الكشفية، كما يجب أيضاً تعيين أفراد أو فرق للقيام بهذه المهمة على كافة المستويات.

ولضمان التنقل والمرنة عبر الأدوار والمهام، تدعو هذه السياسة إلى تحقيق اللامركزية في العمليات ووضع حد لفترات تولي المهام، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء شبكات تهدف إلى زيادة، وإذا لزم الأمر، تغيير النظم الهرمية والخطية، وهذا يضع التركيز على التشبيك بدلاً من النظم الهرمية، لتوفير المزيد من المرنة، والمزيد من الفرص للمشاركة في جميع المستويات.

ويوصى بشدة بأن تستند القرارات في الواقع إلى تقييم أداء موثق بشكل مناسب، وأن يتم التركيز على أداء الراشدين (القادة)، مقارنة بمهام الدور الذي يؤدونه، وستكون الجمعية مسؤولة عن وضع الإجراءات والممارسات الملائمة لذلك، وينبغي بذل الجهد في تنفيذ العملية في نهاية المطاف بشكل جيد، بحيث يمكن في المستقبل، أن يكون للكشفية فرصة للاستفادة من الدعم المباشر وغير المباشر من الراشدين (القادة)، وتشكل مجالات وضع برامح أفضل للفتية والشباب، ونمو العضوية، والاحتفاظ بالراشدين (القادة) مؤشراً على وجود نظام جيد لإدارة الراشدين (القيادات)، يعمل بشكل جيد ومن مع تلبية الاحتياجات مع التركيز بشكل كبير على دعم جميع الراشدين (القيادات) في الكشفية.

### 3.1 التجديد:

تجديد دور أو مهمة الراشدين (القادة) يحدث بعد تقييم دقيق ومناقشة مع الشخص أو الفريق المسؤول عن تعيينهم (غالباً قائد الفريق)، في هذه العملية، يحصل الراشدون (القادة) على ردود فعل بناءة وكذلك المشورة حول مستقبلهم داخل الكشفية.

ويوصى بشدة بأن تقوم الجمعية بدعم وتدريب الأشخاص المسؤولين عن عملية التقييم لمساعدتهم على تجنب الأخطاء والصعوبات، ويقترح أيضاً توسيع نطاق هذا التقييم إلى الفرق والأشخاص الآخرين الذين يدعمون عملية التنمية الشخصية.

# UAE

### 3.2 إعادة التعيين:

إعادة تعيين واحد أو أكثر من الأفراد إلى دور آخر أو مهمة داخل الكشفية يستخدم كوسيلة لتحديث الفريق، كما أنها فرصة تنموية للفرد أو محاولة للعثور على دور أو مهمة أكثر ملائمة لمهارات ومواهب أو مستوى التزام الأفراد وتحت إعادة تعيين شخص راشد (قائد) إلى مهمة جديدة بعد إجراء تقييم دقيق، أو كقرار شخصي منفرد، أو في حالة عدم كفاية التقييم. ولا ينبغي أن يستند أي سبب من أسباب إعادة التعيين إلى عدم المطابقة الرئيسية للشخص، وجزء من العملية، يقدم المرشح للمنصب أو المهمة الجديدة ويدخل في عملية الاختيار مجدداً.

### 3.3 إنتهاء المهمة:

في بعض الظروف، قد تكون عملية إنتهاء المهمة (أو التقاعد) أفضل خيار لشخص راشد (قائد) قد يحدث إنتهاء المهمة للأسباب الآتية:

- اتخاذ الشخص الراشد (القائد) هذا القرار طوعاً (مثلاً، يرغب في القيام بأشياء أخرى أو لا يعتبر نفسه مناسباً لدوره في الكشفية).
- الجمعية والراشدون (القيادات) المسئولون عن المتابعة والتقييم يحددون وجود حالات عدم مطابقة رئيسية.
- هذه المهمة لم تعد موجودة.

وينبغي أن يقوم الشخص أو الميكل الذي يدير التعيين بتحديث السجلات الرسمية بشكل مناسب، وينبغي أيضاً أن تتخذ الترتيبات الملائمة للاحتفال باستكمال فترة خدمة هذا الفرد، وربما النظر في الاعتراف وتقدير مسهامات هذا الراشد (القائد) في الكشفية.

### الاحتفاظ:

تحتاج الجمعية إلى نظام واضح لإدارة الراشدين (القيادات) يتضمن استراتيجيات الاحتفاظ بهم، وهناك خمسة عناصر رئيسية تؤثر في احتمال الإبقاء على الراشدين (القادة) في الكشفية:

- يحتاج الراشدون (القادة) إلى الثقة بالجمعية والشعور بأنهم موثوق بهم ومحل احترام ودعم.
- يجب أن يشعر الراشدون (القادة) بالالتزام تجاه جمعية كشافة الإمارات.
- يحتاج الراشدون (القادة) إلى الحصول على فرص التعلم على أساس منتظم.
- الراشدون (القادة) بحاجة إلى تطوير المهارات القيادية باستمرار.
- يحتاج الراشدون (القادة) إلى الحصول على إحساس بالإنجاز من خلال دورهم أو وظيفتهم في الكشفية وكذلك تقديرها.

ويبرز هذا النهج الحاجة إلى الاعتراف بمساهمة جميع الراشدين (القادة) بانتظام وبطريقة هادفة، إن الاحتفاظ بالراشدين (القادة) على المدى الطويل يعني أيضاً الاستعداد لتقديم إمكانية تغيير الأدوار أو المهام حتى يتمكنوا من:

# UAE

- مواصلة توسيع مهاراتهم ومعارفهم.
- الحفاظ على شعور التحدي في عملهم.
- التقدم من خلال التطور الشخصي.
- الحفاظ على الكشفية حديثة ومفتوحة للتغيير.
- المساهمة أكثر في الكشفية.

## بعض التحديات التي تواجه تنفيذ السياسة في خطوة القرارات للمستقبل

- تقليدية الوسائل والأساليب المستخدمة في عملية متابعة وتقدير أداء القادة.
- تخوف بعض القادة من عمليات التقييم والمتابعة.
- التداخل في توصيف المهام وأساليب تقييمها.
- صعوبة تنفيذ برامج المتابعة والتقييم بالقطاعات (الجامعات/ وزارة التربية والتعليم/ مؤسسة الإمارات للتعليم المدرسي/ .. إلخ).
- عدم وجود آلية مناسبة لتقدير أداء المتطوعين.

## بعض مقتراحات لمواجهة التحديات التي تواجه تنفيذ السياسة في خطوة القرارات للمستقبل

- تحديث الوسائل المستخدمة في متابعة وتقدير أداء القادة.
- إعادة النظر في معايير التقييم والمتابعة لتكون موضوعية.
- انتقاء القيادات المكلفة بعملية المتابعة والتقييم من العناصر المتميزة (قوة حسنة لغيرهم).
- ضم ممثلي القطاعات المختلفة في عضوية لجان المتابعة والتقييم.
- وضع آلية مناسبة للمتابعة والتقييم على كافة المستويات.
- المراجعة المستمرة للأدوار والمهام القيادية بالجمعية وتحديدها بدقة لضمان موضوعية التقييم.

## استبقاء الراشدين والمتطوعين

بعد التحفيز هو مفتاح استبقاء والحفاظ على المتطوعين والراشدين وهذا يشمل:

- إمدادهم بالتدريب والدعم الكافي للنجاح.
- إرساء مدة محددة وأهداف متوقعة واضحة للإنجاز.
- الموارنة والمرونة الكافية بين المهمة التطوعية والحياة العائلية والوظيفية للراشدين.
- فرصة تطوع هادفة يجعل الفرد يشعر بتحقيقه للفارق على مستوى الإنجاز.

# UAE

ويشمل التحفيز العناصر الآتية:

- التقدير من القيادات العليا والأقران بجمعية كشافة الإمارات ومفوبياتها.
- الشعور بالإنجاز للمهام وحل المشكلات الخاصة بالمهمة ورؤية نتائج وثار الجهد المبذول.
- اتاحة الفرص الكاملة للنمو والتقدم بكل شفافية وحيادية طبقاً لمعايير الكفاءة والخبرات.
- الدعم لمختلف أشكاله من الأقران والقيادات الأعلى ذات الخبرات مثل الكوتشينج والتوجيه وتقديم المشورة الفعالة.
- كفاءة وترحاب الفريق المعاون لإنجاز المهمة والعمل في بيئة محفزة وآمنة.
- الدور والمهمة نفسها كعنصر تحفيز من حيث مدى ارتياح وتقدير واندماج وتألف الفرد مع دوره ومهامه.
- التقدم الشخصي واكتساب كفاءات جديدة من خلال ممارسة مهام الدور.
- العمل في بيئة آمنة بكل المستويات واعتماد كل الإجراءات والضوابط للحماية من كل أنواع الأذى.

UAE

## المرفقات:

- خلفية الموضوع.
- المبادئ الأساسية للسياسة الوطنية للراشدين القيادات في الكشفية.
- تنفيذ السياسة.
- مراجعة السياسة وتحديثها.
- برامج الشباب والراشدون في الكشفية.
- الميكل، والأدوار والمسؤوليات:

  - مستوى المجموعة الكشفية: Scouts
  - مستوى المفوضية: Scouts
  - مستوى جمعية كشافة الإمارات: Scouts

## خلفية الموضوع:

في عام ١٩٩٠ ، وافق المؤتمر الكشفي العالمي (القرار ٥٥-١٩٩٠) على نجح لإدارة الفعالة للراشدين في الكشفية، وفي عام ١٩٩٣ تم اعتماد السياسة العالمية لموارد الراشدين بهدف أساسى هو دعم الراشدين في الكشفية من خلال برنامج منهجي لإدارة موارد الراشدين.

ومنذ عام ١٩٩٣ (القرار ٤٠-١٩٩٣)، تبنت ونفذت جمعية كشافة الإمارات (كلياً أو جزئياً) السياسة العالمية للقيادات الكشفية الوطنية، على الرغم من أن بعضها واجه صعوبات، وفي ذلك الوقت، أصبحت سياسات وإجراءات التدريب جزءاً طبيعياً من إدارة تنمية القيادات، وتمثل التعديلات المقترن إدخالها على السياسة العالمية لتنمية القيادات تغيراً في التركيز على اتباع نجح شامل إزاء توفير الراشدين وتدريبهم وتنميتهم الشخصية وإدارتهم داخل الحركة الكشفية.

وفي عام ٢٠١١ (القرار ١١-٢٠١١)، وفرت السياسة العالمية للراشدين في الكشفية فهماً تكاملياً وحديثاً لمبادئ الراشدين في الكشفية، ودجحت سياسات أخرى تتعلق بالمنظمة الكشفية العالمية، وشجعت على اتباع نجح الفريق لدعم جميع الراشدين والبناء على مبادئ المنظمات التعليمية، وينبغي استخدام السياسة العالمية للراشدين في الكشفية كإطار لإدارة المترغبين في الكشفية أيضاً.

# UAE

## القرار 2011 - 11، المؤتمر الكشفي العالمي، كورتيبيا البرازيل:

### المؤتمر:

- إعادة التأكيد على قرارات المؤتمر الكشفي العالمي السابقة 93/04 و 10/05 و 12/08 و 13/08 مع التركيز على الراشدين في الكشفية.
- النظر في ضرورة إدماج السياسات الحديثة الرئيسية والاتجاهات الرئيسية الأخرى التي اعتمدتها المنظمة الكشفية العالمية، مثل: سياسة النوع الاجتماعي، وحماية الطفل، والتواصل مع المجتمع، وما إلى ذلك.
- التأكيد على الدور الرئيسي الذي يلعبه الراشدون في دعم نمو حركة الكشفية.
- الترحيب باحتفال الأمم المتحدة في عام ٢٠١١ بالذكرى العاشرة للسنة الدولية للمتطوعين.
- ترحب بالعمل الذي قامت به اللجنة الكشفية العالمية والمكتب الكشفي العالمي لتحديث السياسة العالمية لتنمية القيادات.
- يدرك أن إطار "الراشدون في الكشفية" الذي اعتمد في عام 1990 يمكن استخدامه لإدارة المتطوعين والمتفرجين في الكشفية.
- تبني سياسة الراشدين في الكشفية في العالم باعتبارها تمثل سياسة المنظمة الكشفية العالمية بشأن اكتساب واستبقاء وتدريب وتنمية الشخصية وإدارة الراشدين داخل الحركة الكشفية.
- يقرر أن السياسات والإجراءات المتعلقة بتوفير الراشدين وتعيينهم ودعمهم وتدريبهم والاحتفاظ بهم على النحو الذي حددته القرارات السابقة تعديل الآن باعتماد أحكام السياسة العالمية للراشدين في الكشفية.
- تدعى المنظمات الكشفية الوطنية لتنفيذ أحكام سياسة الراشدين في الكشفية العالمية.
- يطلب من اللجنة الكشفية العالمية وضع وتوزيع المبادئ التوجيهية التي تدعم تنفيذ السياسة العالمية للراشدين في الكشفية بما في ذلك نظام الشارة الخشبية وتطبيق السياسة فيما يتعلق بالمتفرجين الفنيين في أقرب وقت ممكن بعد انتهاء المؤتمر الكشفي العالمي.

# UAE

## المبادئ الأساسية للسياسة الوطنية للراشدين (القيادات) في الكشافة:

- **الانسجام:** النظم المعهود بها تكمل المبادئ الأساسية للكشافة بالجمعية (الوعد والقانون، والقيم)، وتتماشى مع السياسات الأخرى (مثل التواصل مع المجتمع، الحماية من الأذى، وما إلى ذلك) كما تتماشى مع الاستراتيجيات.
- **إشراك الشباب:** تعزيز وتشجيع الشباب الذين يستوفون الشروط والذين لديهم الكفاءات الالزمة، مما يتيح لهم الوصول إلى الأدوار أو المهام.
- **المساواة بين الجنسين:** يستند توزيع الأدوار والمهام إلى الكفاءة وليس الجنس، ويتناول هذا المبدأ أي اختلالات في تخصيص الموارد والبرامج وفرص التعلم والتطوير القائمة على نوع الجنس، وبالتالي، تهدف إلى تغيير الممارسات التنظيمية التي تعرقل مشاركة المرأة أو حصولها على أي دور أو مهمة، وبالتالي، ينبغي ألا يكون العمر قيداً.
- **القيادة المستدامة:** تطوير ممارسات الإحلال القيادي في المهام المختلفة تؤدي إلى الاستقرار والاستدامة بالجمعية، الميكل بالجمعية يجب أن تكون «شبكية» وليس هرمية، ويجب تشجيع الراشدين (القادة) للتحرك «الجانبي» الأفقي بدل من التحرك الرأسي في المهام، ويعتبر من المهم والأساسي تصميم الميكل التنظيمية وكذلك المهام والأدوار على أساس إشراك القادة الشباب ووضع التوجيه الشخصي قيد التنفيذ.
- **التقارب في عملية صنع القرار:** يجب أن تتم عمليات اتخاذ القرار في أقرب مستوى للراشدين (القادة)، يعنى أن المستوى المحلي يجب أن يتخذ أكبر عدد ممكن من القرارات قبل إحالته إلى شخص آخر أعلى لاتخاذ القرار، ويساعد التقرير في صنع القرار (مثل الإدارة والتدريب) على توليد الثقة في جميع مستويات الجمعية.
- **الجمعية التعليمية:** التعلم الفردي والتنظيمي هو جزء من دورة حياة الرائد (القائد)، فعندما يتعلم الناس ويتطورون فإن الجمعية نفسها تتعلم وتطور أيضاً، وتتعزز عملية التعلم لدى الراشدين (القادة) من خلال التفاعل اليومي مع الأعضاء الآخرين في الجمعية، وتعزيز القدرة الفردية والجماعية وقدرة الجمعية على التعلم.
- **التعلم المادف:** ينبغي أن تركز فرص التدريب والتطوير على المعارف والمهارات والسلوكيات الالزمة للعمل ضمن مجموعة متنوعة من الأدوار أو المهام ( وخاصة بالنسبة لأولئك الذين يدعمون الشباب على تلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم )، ومن المهم ضمان أن كل شخص رائد (قائد) مرفق ومدعوم بشكل وثيق في عملية التعلم والتطوير الشخصي طوال دورة حياته.
- **إمكانية الوصول والمرؤنة:** يجب أن يكون النظام قادراً على الاستجابة لاحتياجات الفرد والجمعية على جميع المستويات، وأن يشمل نماذج واستراتيجيات تعليمية مختلفة، ويجب أن يكون جميع الراشدين (القادة) قادرين على الوصول إلى مجموعة متنوعة من فرص التعلم والتطوير، الداخلية والخارجية للجمعية، وتشجيعهم على القيام بذلك، وينبغي أن تتوفر مجموعة متنوعة من الأساليب لتطوير الكفاءات.
- **أساس الكفاءة:** توزيع الأدوار والمهام على الكفاءة المثبتة (المعرفة والمهارات والسلوكيات)، ومن المتوقع أن تناح جميع الراشدين (القادة) فرص متساوية للحصول على الكفاءات وتطويرها وتحديثها وتحديدها على أساس مستمر.

# UAE

- **التخصص الشخصي:** يجب أن تتكيف الإدارة والتدريب مع خصائص كل فرد، مع مراعاة احتياجات التنمية الشخصية والأداء الوظيفي بالتساوي، الاعتراف (قبل) التحصيل الفردي والخبرة والكفاءات التي تلي أوصاف الأدوار والاحتياجات التنظيمية.
- **المشاركة:** يجب المشاركة النشطة لكل راشد (قائد) في عملية التعلم والتطوير الخاصة به، وكذلك عملية إدارة أداءه داخل الحركة، ويجب التشارك في عملية صنع القرار الخاصة به، مما يزيد من التفاهم المتبادل والثقة والشفافية بالجمعية.
- **التكنولوجيا الموجهة:** توفر التكنولوجيا فرصاً كبيرة لممارسة الإدارة الجيدة في الكشفية، ومن الأمثلة القليلة على ذلك وضع استراتيجيات للتوفير عبر الإنترنت، وتقديم التدريب، واستخدام نظم بيانات العضوية لإدارة الراشدين (القادة) (مثل تخزين الملفات الشخصية أو سجلات التدريب)، والوصول إلى فرص التعلم عن بعد وفرص التنمية، والتدريب وإدارة الفرق.

## تنفيذ السياسة:

إن الترويج للسياسة الوطنية للراشدين (القيادات) في الكشفية إلى جميع أصحاب المصلحة وعلى جميع المستويات مسؤولية مشتركة، وهذا سيجعل من الممكن زيادة الوعي بأهميتها وضمان التنفيذ الفعال لها.

ومن الضروري وجود اتصال مفتوح وواضح طوال عملية التنفيذ للسياسة، ومن المهم وضع استراتيجيات لإعلام الأعضاء بأية تغييرات تدخل حيز التنفيذ على السياسة، ووضع آليات للمشاركة والتغذية الراجعة بشأن تنفيذ السياسة، والذي وبالتالي سيحسن الإدارة ويقود للتغيير الإيجابي في الجمعية، وهذه هي العناصر التي يتم النظر فيها عادة في خطة التنفيذ.

ولتنفيذ السياسة الوطنية للراشدين (القيادات) في الكشفية، ينبغي للجمعية أن تنظر فيما يلي:

1. اعتماد السياسة الوطنية للراشدين (القيادات) في الكشفية وتمشيها مع السياسة العالمية.
2. اعتماد إجراءات إدارية تتمشى مع السياسة الوطنية للراشدين (القيادات) في الكشفية.
3. تكوين لجنة وطنية للراشدين (القيادات) في الكشفية تعمل بشكل وثيق مع لجنة برنامج الشباب.
4. ضمان أن اللجنة الوطنية للراشدين (القيادات) في الكشفية شاملة وممثلة لتكوين الجمعية (على سبيل المثال الجنس، وشراائح المجتمع، وما إلى ذلك) ويقودها قائد ذو خبرة كبيرة في إدارة وتطوير مجال الراشدين (القيادات) في الكشفية.
5. تحصيص الموارد المناسبة لتنفيذ السياسة الوطنية للراشدين (القيادات) في الكشفية.
6. توفير الفرصة لجميع أصحاب المصلحة المعنيين للإسهام في تنفيذ ومراجعة السياسة الوطنية للراشدين (القيادات) في الكشفية.
7. التخطيط لأحداث وأنشطة تهدف إلى دعم تنفيذ السياسة على جميع المستويات.
8. وضع خطة لرصد التقدم المحرز في تنفيذ السياسة الوطنية وتقديره والإبلاغ عنه.

# UAE

## عوامل نجاح تطبيق السياسة الوطنية للراشدين (القيادات) بجمعية كشافة الإمارات

- تتجدد إرادة قوية للتحول والتغيير.

تتوافر جهود السعي لجذب عناصر جيدة من خارج الحركة.

يوجد التعاون والانسجام فيما بين اللجان المختلفة بالجمعية.

يتم تقدير احتياجات الجمعية والمفهوميات التابع لها على المدى القصير والمتوسط والبعيد.

يتم توفير القادة للمهمة (الدور وليس للمنصب).

يحدث تطوير المهارات التدريبية بصفة دورية.

تم إتاحة الفرصة للقيادات الشابة للمشاركة في تقديم التدريب.

يتم تطوير برامج التدريب لتشمل جوانب التنمية الشخصية للقادة.

يتم التكليف بالمهام لفترات محددة يتم الإنفاق عليها.

يتم العمل على تطوير أنظمة التأهيل القيادي للمهام المختلفة بحيث تتضمن كافة (المعارف والمهارات والاتجاهات التي تحتاجها هذه المهام إلى جانب التنمية الشخصية للقائد).

يتسع مجال تدريب القيادات ليشمل جميع المهام القيادية بالجمعية ويتم تبادل الخبرات بين الجمعيات الكشفية في هذا المجال.

يتم تبادل الخبرات بين المفهوميات الكشفية في هذا المجال.

يتم الاستفادة من الإصدارات الكشفية العالمية والعربية.

يخطط لمستقبل القيادات في الكشفية بما يتسم بالشمول والتكامل والمرنة.

تماشي السياسة الوطنية لتنمية القيادات مع القرار رقم 2011/11 الصادر عن المؤتمر العالمي بالبرازيل.

تحدد السياسة الوطنية لتنمية القيادات المتطلبات والإرشادات الالزمة لتوفير وتدريب وتقديم أداء القادة والتنمية الشخصية وإدارة شؤون القادة — الالزمة لإنجاز مهام الحركة الكشفية.

# UAE

## مراجعة السياسة وتحديثها:

## دورة حياة السياسة:

إن الترويج للسياسة الوطنية للراشدين (القيادات) في الكشفية مع كل أصحاب المصالح والشركاء وعلى كافة المستويات يعتبر مسئولية مشتركة، ولعل ذلك يساعد على رفع الوعي بأهميتها وتشجيع التنفيذ الفاعل والمؤثر.

دورة حياة (المدة الكاملة) للسياسة والتي تشمل المراجعة والتقييم والتنقيح:

- عملية المراجعة والتقييم والتحديث تتم كل أربع سنوات.
- اعادة تشكيل اللجنة الوطنية للراشدين (القيادات) في الكشفية.
- تحديث الأدوات والإجراءات المعتمدة بما وفق نتائج التقييم.
- تضمين ما يرد من مستجدات بالسياسة العالمية للراشدين (القيادات) في الكشفية بالسياسة الوطنية للراشدين (القيادات) في الكشفية.
- ويتم مراجعة وتحديث السياسة الوطنية للراشدين (القيادات) في الكشفية بشكل دوري أينما كان ذلك ضرورياً، والمدة المناسبة بين إتمام عملية المراجعات تمتد من أربع إلى ثماني سنوات، وذلك رغمما من أن هناك بعض العناصر أو الإجراءات التي قد تستغرق مراجعتها فترة أقل من ذلك.

ويجب على أولئك المكلفين بمراجعة السياسة الوطنية للراشدين (القيادات) في الكشفية مراعاة ما يلي:

- هل تغيرت البيئة أو اللوائح القانونية بطريقة تؤثر على السياسة؟ وكحد أدنى، يجب مراجعة المعايير والتشريعات المتعلقة بالعمل التطوعي وحماية الفتية والشباب وحماية البيانات والصحة والسلامة وحقوق الإنسان وقانون العمل في حالة المتفرغين.
- هل تم تطبيق السياسة بفعالية؟
- ما مدى فعالية التعامل مع القضايا والتحديات داخل الجمعية؟
- هل أظهرت البحوث الأكاديمية والعملية الحالية من قبل خبراء ومؤسسات التعليم الرسمي وغير الرسمي أدلة ذات صلة من شأنها أن تؤثر في التغييرات في السياسة؟
- ما هو نوع التغذية الراجعة التي يقدمها المتطوعون والمتفرغون عن السياسة؟
- هل تتحقق السياسة المدروج منها؟

وسيتم إبقاء مجلس الادارة على علم بالإنجازات المتعلقة بالسياسة الوطنية للراشدين (القيادات) في الكشفية، من خلال تقرير يقدم سنوياً.

# UAE

## البرنامج الكشفي للشباب والراشدون (القيادات) في الكشفية:

يتم تنفيذ البرنامج الكشفي للشباب من خلال شراكة بين الشباب والراشدين (القادة)، على أساس مصالح الفتية والشباب واحتياجاتهم وقدراتهم، ومن شأن برنامج الشباب الفعال، الذي يجذب الشباب ويعتقد أنه ذو صلة بالواقع الاجتماعي الذي يعرض فيه، أن يجذب أيضاً الراشدين (القادة) الملزمين بدعم تنفيذه.

ومن منظور الجمعية، فإن مجال الراشدون (القادة) في الكشفية يدعم تنفيذ برنامج الفتية والشباب من خلال:

- تحديد احتياجات الجمعية فيما يتعلق ببرنامج الشباب.
- يحدد بوضوح المهام المطلوبة لدعم مجال برنامج الشباب.
- وضع مواصفات للأدوار المختلفة المطلوبة، مع الاعتراف بأن الراشدين (القادة) الذين يعملون مع المراحل السنية المختلفة يحتاجون إلى مواصفات مختلفة.
- الترويج لتوفير الراشدون (القادة) الذين يمثلون المجتمع المحلي.
- تدريب الراشدين (القادة) بنشاط على التوفير وملء الأدوار، والبحث على أوسع نطاق ممكن نحو شرائح مختلفة من المجتمعات.
- من خلال الوصف الوظيفي، تحديد الكفاءات المطلوبة للقيام بالمهام المتعلقة ببرنامج الشباب.
- تقييم الكفاءات الحالية للراشدين (القادة) ومن ثم استكشاف فرص التعلم، الداخلية والخارجية، لمساعدتهم على تحسين كفاءاتهم.
- توفير فرص التعلم المرنة من خلال تقديم التدريب الذي يلبي الاحتياجات المحددة لبرنامج الشباب.
- تزويد الراشدين (القادة) بدعم مناسب ومستمر.
- إجراء تقييمات منتظمة مع الراشدين (القادة) لتحديد القضايا المختللة وسبل التغلب عليها.

ولذلك، من المهم أن يعمل الراشدون (القادة) المشاركون في تطوير برنامج الشباب وتسهيله وتقديمه بالتعاون الوثيق مع المسؤولين عن إدارة ودعم الراشدين (القادة) في الجمعية، وإذا تم تطوير برنامج الشباب بمفرده عن الآخر، فلا يمكن دعمه بشكل كاف.

وبالمثل، يجب على الراشدين (القادة) المشاركون في إدارة ودعم الراشدين (القادة) الآخرين في الجمعية العمل بالتعاون الوثيق مع أولئك الذين يدعمون برنامج الشباب لضمان أن يظل العمل التربوي الكشفي لتنفيذ البرنامج الكشفي للشباب هو محور العمل في الكشفية كحركة تربوية للشباب.

# UAE

## المهام والأدوار والمسؤوليات:

على جميع المستويات في جمعية كشافة الإمارات أن تغطي هيكلها ثلاثة أبعاد هي:

- تطوير الأدوات وتوفير التدريب الذي يشمل جميع مجالات ومستويات الجمعية في توفير واستبقاء الراشدين (القادة)، من خلال خطط قصيرة وطويلة الأجل، تستهدف جميع شرائح المجتمع.
- تدريب ودعم الراشدين (القادة) وفقاً لاحتياجات الجمعية، فضلاً عن توقعات التنمية الشخصية.
- الإدارة المستمرة للراشدين (القادة)، بما في ذلك القرارات للمستقبل.

ووفقاً لمهام الكشفية، من المهم أن تشمل هذه الهيكل الشباب على جميع المستويات، ويجب بذل جهد خاص لضمان التوازن بين الجنسين ودمج الشباب، ويجب تمكين أصحاب الهمم أو المنتهيين إلى شرائح المجتمع من الانضمام إلى الجمعية وتقاسم المسؤوليات.

يجب أن تظهر أساليب فعالة لإشراك جميع فئات الشباب والراشدين الموجودين في المجتمع، يجب أن تعكس عضوية الكشافة تكوين المجتمع المحلي، وبما أن الكشفية هي حركة مفتوحة للجميع، يجب تمكين شرائح مختلفة من المجتمع للانضمام إلى الجمعية. ويتم تحديد هيكل إدارة الراشدين (القادة) في الكشفية، وفقاً لل التالي:

### مستوى المجموعة الكشفية:

- على قائد المجموعة الكشفية تطبيق عناصر السياسة فيما يتعلق باختيار وجذب وتعيين وتدريب ودعم ومتابعة وتقدير أداء قادة الوحدات ومساعديهم.

### مستوى المفوضية:

- على مفوض للمفوضية تطبيق عناصر السياسة فيما يتعلق باختيار وجذب وتعيين وتدريب ودعم ومتابعة وتقدير أداء القادة أينما وجدت الكشفية في إمارته.

### مستوى جمعية كشافة الإمارات:

مع مراعاة وضع الجمعية واحتياجاتها ومواردها المتاحة، وينبغي أن ينسق الهيكل عملية التوفير والتدريب والدعم للراشدين (القادة) في الكشفية وتطورهم الشخصي وإدارة القرارات المتعلقة بمستقبلهم.

- الترويج والدعاية ونشر السياسة الوطنية للراشدين (القيادات) في الكشفية على كافة المستويات بالجمعية.
- تحديد الأنظمة والإجراءات الخاصة بتنفيذ ومتابعة السياسة الوطنية للراشدين (القيادات) في الكشفية على المستوى الوطني والمحلي وإنتاج موارد وأدوات تربوية/ تدريبية داعمة في هذا الإطار.
- تشكيل لجنة وطنية للراشدين (القيادات) في الكشفية ترفع تقاريرها أمام اللجنة التنفيذية الوطنية أو ما.

# UAE

- أن يكون لها صلة رسمية بالمسؤولين عن وضع وتنفيذ برنامج الشباب (على سبيل المثال، يكون مثل لجنة برنامج الشباب عضواً بحكم منصبه في لجنة الراشدين (القيادات) في الكشفية والعكس بالعكس).
- ويتحقق ذلك من خلال إنشاء لجنة وطنية للراشدين في الكشفية وتقدم تقاريرها إلى اللجنة التنفيذية الوطنية أو ما يعادلها.
- كما ينبغي ربط اللجنة الوطنية للراشدين في الكشفية بشبكة تعطي كل مستويات الجمعية وت تكون من المشاركين في عملية إدارة الراشدين (القيادات) في الكشفية، وينبغي أن ينتمي مسؤولي البرنامج الكشفي للشباب ومسؤولي التدريب إلى هذه شبكة، بالإضافة إلى مسؤولي توفير الأدوار والمهام الأخرى.

# UAE

المراجع:

- الراشدون في الكشفية، 1990.
- السياسة العالمية لتنمية القيادات، 1993.
- السياسة العالمية للراشدين في الكشفية، 1993.
- الراشدون في الكشفية، 1990.
- السياسة العالمية لتنمية القيادات 1993 ، السياسة العالمية للراشدين في الكشفية، 1993.
- السياسة الكشفية العالمية لبرنامج الشباب، 2017.
- السياسة الكشفية العالمية لمشاركة الشباب، 2015.
- السياسة العالمية للحماية من الأذى GSAT معيار أداة تقييم الدعم العالمي 2017.
- السياسة الوطنية للقيادات في الكشفية، الملتقى الكشفي العربي الثالث للطرق التربوية، الإقليم الكشفي العربي، 2019.
- قيادة القرن الحادي والعشرين في الكشفية، 2014.
- ورقة بيان موقف حول التطوع في الكشفية، 2016.
- ورقة بيان موقف بشأن حماية الأطفال والشباب، 2016.
- ورقة بيان موقف بشأن التنوع والإدماج، 2017.
- كتيب تنمية القيادات، 2005.
- المتطوعون في الكشفية حقيقة الأدوات (1)، 2006.
- المتطوعون في الكشفية – حقيقة الأدوات (2) 2009.
- إطار عمل الشارة الخشبية للمنظمة العالمية للحركة الكشفية 2012.

UAE